1.Menecmentin idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi forması kimi mahiyyəti və spesfik xüsusiyyətləri(5)

”İdarəetmə” və ”Menecment” anlayışları və onların iqtisadi mahiyyəti. Əvvəlcə şox vacib bir məsələni qeyd edək: iqtisadiyyat, idarəetmə və etika cəmiyyət həyatının fundamental xarakteristikalarından biridir. Belə ki, iqtisadiyyat- cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin maddi əsaslarını yaradır. İdarəetmə-iqtisadiyyatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edir. Müasir menecmentin klassiklərindən olan Piter Drukerin fikrinə görə, millətin müvəffəqiyyətinin demək olar ki, 80%-i təbii resurslar və texnologiyalarla deyil, idarəetmənin effektivliyi ilə müəyyən olnur.
Ən sadə şəkildə, idarəetmə dedikdə, idarəetmə subyekti tərəfindən idarəetmə obyektinə yönəldilən məqsədyönlü təsir başa düşülür. İdarəetmə subyekti dedikdə idarəedən, idarəetmə obyekti dedikdə isə idarəolunan başa düşülür. Texniki sistemlərin idarə edilməsi, iqtisadi idarəetmə, həmçinin insanlar arasında müxtəlif münasibətləri tənzimləyən sosial idarəetmə fərqləndirilir.
Sadə anlamda menecment dedikdə, başqa insanların əməyindən, biliyindən və hərəkət motivindən istifadə etməklə qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq bacarığı başa düşülür. Menecment- idarəetmənin iqtisadi mexanizminin üsul, prinsip və funksiyalarını tətbiq etməklə, material, əmək və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə etmək yolu ilə bazar münasibətləri şəraitində istənilən fəaliyyət növü ilə məşğul olan firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün həyata keçirilən peşəkar fəaliyyət növüdür. Menecment – müxtəlif təşkilatlarda insanlara rəhbərlik üzrə fəaliyyət növü, funksiyadır. Menecment, həmçinin, bu funksiyanı həyata keçirməyə kömək edən bilik sahəsidir.

2. “Sahibkar” və “menecer” anlayışları fərqli və oxşar cəhətləri(5)

Sahibkar dedikdə, mənfəət naminə iqtisadi risk edən mülkiyyətçi başa düşülür. «Sahibkar» anlayışı XVIII əsrin əvvəllərində yaşamış fransız iqtisadçısı Rişar Kantillon tərəfindən ilk dəfə işlədilmişdir. Sahibkar yeni müəssisənin yaradılması və ya yeni ideyanın, yeni məhsulun, yeni növ xidmətin işlənib hazırlanması ilə bağlı riski öz üzərinə götürən şəxsdir. Sahibkarlıq fəaliyyətini novatorluluq, yaradıcılıq axtarışı olmadan təsəvvür etmək olmaz. Bununla da o, adi biznes fəaliyyətindən fərqlənir.
XIX əsrin axırı – XX əsrin əvvəllərində menecmentin atası sayılan amerika sənayesinin əsasının bir sıra qoçaq sahibkarlar tərəfindən qoyulduğunu qeyd etmək olar. Onlara aşağıdakıları göstərmək olar: Con Rokfeller (neft), C.P.Morqan (polad və bank işi), Endryu Mellon (aliminium), Endryu Karneqi (polad), Henri Ford (avtomobil). Milli sahibkarlardan Zeynalabdin Tağıyevin, M.Əsədullayevin, digərlərin adını çəkmək olar. Uğurlu sahibkarlar çox zaman özlərinə həddindən artıq güvənirlər və iyerarxiya üzrə daha yüksək şəxslərə tabe olmaq istəmirlər. Eləcə də müəssisənin miqyası genişləndikcə artıq sahibkara peşəkar köməkçi tələb edilir. Menecer-peşəkar idarəedən mütəxəssis olaraq bazar şəraitində fəaliyyət göstərən təşkilatda fəaliyyət subyektidir. Menecer dedikdə, təşkilatın idarə edilməsi üzrə peşəkar biliklərə malik olan muzdlu işçi başa düşülür.

3. İdarəetmə səviyyələri və menecmetin iyeyarxiyasının mahiyyəti(10)

Hər bir təşkilatda idarəetmə iyerarxiyası (yəni strukturu) mövcuddur. O, aşağı, orta, yuxarı həlqələrdən və ya səviyyələrdən ibarətdir. Aşağı həlqə rəhbərlərini kiçik rəhbərlər

də adlandırırlar. Onlar fəhlələr və ya qeyri idarəetmə işçiləri üzərində rəhbərliyi həyata keçirirlər. Bu rəhbərlərə misal olaraq, ustanı, briqadiri, orduda çavuşu, baş tibb bacısını kafedra müdirini və s. göstərmək olar. Rəhbərlərin əksər hissəsi aşağı həlqə rəhbərləridir. Tədqiqatlar göstərir ki, aşağı həlqə rəhbərlərinin işi gərgin olub, müxtəlif fəaliyyətlərlə zəngindir. Bir vəzifədən digər vəzifəyə keçidlə bağlıdır. Müəyyən olunmuşdur ki, ustanın bir tapşırığı yerinə yetirməyə sərf etdiyi vaxt orta hesabla 48 saniyədir. Ustalar .z iş vaxtlarının yarısını ünsiyyətə sərf edirlər. Onlar öz tabeçiliyində olan insanlarla daha çox, digər ustalarla nisbətən az, öz rəhbərliyi ilə daha az ünsiyyətə olurlar.Yuxarı və aşağı idarəetmə həlqələri arasında koordinasiya işi orta səviyyə rəhbərləri tərəfindən həyata keçirilir. Böyük təşkilatlarda sayca çox olduqları üçün bölünmə baş verə bilər. Nəticədə, yuxarı orta və aşağı orta idarəetmə səviyyələri yarana bilər. Cəmiyyətdə komputer texnikasının geniş yayılması bəzi təşkilatlarda bu səviyyənin ixtisarına səbəb ola bilər. Müsbət tərəfi idarəetmə aparatına çəkilən xərclərin azalması və informasiyanın təhrifinin azalması ilə bağlıdır.
Ən az sayda rəhbərlər – yuxarı idarəetmə səviyyəsində olur. Onlar daha böyük məsuliyyətə və hakimiyyətə malik olur. Təşkilatın prezidenti, vitse-prezidenti, universitetin rektoru və s.
Top managment-idarəetmənin ali səviyyəsi
Middle managment-idarəetmənin orta səviyyəsi
Lovver managment- idarətmənin aşağı səviyyəsi

4. İdarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafı tarixinin dövrlərinin müqayisəli xarakteristikası.(10)

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübənin inkişafının tarixini şərti olaraq dörd dövrə ayırmaq olar:
I dövr – qədim dövrdür. Bizim eradan əvvəl 9-7 minillikdən başlayaraq təxminən XVIII əsrə qədər davam etmişdir. Müstəqil bilik sahəsinə çevrilməzdən əvvəl insan cəmiyyəti idarəetmə sahəsində çoxlu sayda təcrübə əldə etmişdir. Qədim qruplarda tayfa, qəbilə başçıları o dövrün rəhbərediciləirini təcəssüm etdirirdi. Bizim eradan 9-7 min il əvvəl Yaxın Şərqin bir sıra yerlərində mənimsəmə təsərrüfatından (məhsul yığımı, ovçuluq və s.) məhsulların əldə olunmasının prinsipial dərəcədə fərqlənən yeni formasına – istehsal iqtisadiyyatına keçid idarəetmənin yaranması ilə bağlı bilik və təcrübənin əldə olunmasında dönüş nöqtəsi hesab oluna bilər.
İdarəetmənin təkamülünün II mərhələsi – sənayeləşmə dövrü (1776-1890-cı illər) adlanır. XVII-XIX əsrlərdə baş vermiş Böyük sənaye inqilabı əvvəlki inqilabların hamısından daha kəsərli formada idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinə təsir göstərmişdir. Bu dövrdə dövlət idarəçiliyi haqqında təsəvvürlərin inkişafında ən böyük xidmət A.Smitə məxsusdur. O, təkcə klassik siyasi iqtisadın nümayəndəsi deyil, həmçinin idarəetmə sahəsində mütəxəssis olmuşdur. Belə ki, əmək bölgüsünün müxtəlif formalarının təhlilini etmiş, dövlətin və dövlət başçısının vəzifələrinin xarakteristikasını vermişdir.
III dövr – sistemləşdirmə dövrüdür (1856-1960). İdarəetmə haqqında elm daima inkişafdadır. Yeni istiqamətlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi aparat təkmilləşir və nəhayət, tədqiqatçıların özü və onların dünyagörüşləri dəyişir. İdarəetmənin inkişaında aşağıdakı məktəblərin böyük rolu olmuşdur:

1) elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
1) klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950);

2) pisxologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950)
davranış məktəbi (1950-ci ildən etibarən);
3) idarəetmə elmi məktəbi (1950-ci ildən etibarən).
IV dövr – informasiya dövrüdür (1960-cı ildən hazırki dövrə qədər davam edir).
Təşkilatların, bütövlükdə cəmiyyətin həyatında informasiya resursunun son dərəcə əhəmiyyət kəsb etməsi ilə bağlıdır. Bir elm kimi menecmentin nəzərdən keçirilməsinə ilk iri addım Frederik Uinslou Teylor (1856-1915) tərəfindən edilmişdir. O, elmi idarəetmə hərəkatının rəhbəri olmuş, insanın səmərəliliyi ilə deyil, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə maraqlanmışdır

5.İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi və təşkilati mühitin mahiyyəti : 20 ballıq

İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi. Təşkilatda insanların qarşılıqlı təsir probleminə əhəmiyyətinə görə iki bərabər qiymətli müstəvidə baxıla bilər. Bir tərəfdən insan və təşkilatın qarşılıqlı təsir prosesinə təşkilatın işdə əməkdaşlarının tam qüvvə ilə işləmələri üçün şərait yaradaraq öz işçilərinin potensialından maksimum dərəcədə effektli istifadə etməyə çalışması kimi baxılır. Digər tərəfdən isə, insanın təşkilata necə baxması, təşkilatın həyatında onun hansı rolu oynaması, təşkilata onun nə verməsi və nəhayət təşkilatla öz qarşılıqlı münasibətlərinə hansı fikirləri, ideyaları verməsi çox vacibdir. Hər iki tərəfin – insan və təşkilatın maraqlarını üzvü şəkildə əlaqələndirilməsi menecmentin mühüm vəzifələrindən biridir. Bu vəzifəni həll etmədən təşkilatın effektli idarə edilməsi qeyri-mümkündür.

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

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

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

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

• fərdə təşkilatı mühit və orada onun yeri haqqında verilən məlumatlara;

• fərdə münasibətdə təşkilatın ümüdləri, onda fərdin rolu və yerinə.

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

6. Nəzəri və praktiki menecmentin formalaşmasında müxtəlif elmi yanaşmaların töhvəsinın səciyyəvi xüsusiyyətləri.(5)

Menecmentin təkamülü dedikdə, onun dəyişilməsi, tarixi inkişafı və sistemləşdirilmiş elmi fənnə çevrilməsi prosesi başa düşülür. Müasir dövrdə idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin inkişafında dörd mühüm yanaşma məlumdur. I. Proses yanaşma idarəetməni bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyaların məcmusu kimi nəzərdən keçirir. Bu əsas funksiyalar aşağıdakılardır: planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət funksiyaları. Proses- başlanğıcı və sonu olan, ara¬-sı¬kəsilməz ardıcıllığa malik fəaliyyət, hadisə və əmə¬liy¬yatların məcmusudur. Proses dedikdə, o hərəkətlərin, ha¬¬¬di¬sələrin, əməliyyatların məcmusu başa düşülür ki, ye¬kun¬¬da müəy¬yən nəticə əldə edilsin. Burada hərəkət və nə¬ticə var¬dır. Proseslər üçün dövrülük, mərhələlik, ardıcıl¬lıq prin¬sipi möv¬cuddur. Proses yanaşma hər hansı prosesə aid olan bütün mər¬¬¬hə¬lələrin ardıcıl formada araş¬diril¬ma¬sını, öyrənilmə¬sini və təh¬lil edilməsini tələb edir.

II. Situasiyalı yanaşma nöqteyi-nəzərindən idarəetmədə bütün situasiyalar üçün yararlı olan ümumqəbul olunmuş metod, üsul yoxdur. Konkret situasiyada ən effektiv metod həmin situasiyaya daha çox uyğun gələn metod hesab olunur.Bu yanaşmanın əsasında situativ düşüncə tərzi durur və hər bir konkret situasiyaya uyğun olaraq təşkilati məqsədlərə çatmanın hansı metodnun daha məsədəyğun olduğu nisbilik nəzəriyyəsinə uyğun müəyyənləşdirilir.Məhz buna görə də təşkilatın idarə edilməsi şablon formllarla həyata keçirilə bilməz.

III. Sistemli yanaşmada təşkilat - qarşılıqlı əlaqə və asılılıqda olan elementlərin (insanların, məqsəd və vəzifələrin, struktura, texnologiyaların) məcmusu kimi nəzərdən keçirilir.

Sistem nəzəriyyəsi ilk dəfə olaraq dəqiq elmlərdə və texnikada tətbiq olunmuşdur. 50-ci illərin sonunda idarəetmədə sistem nəzəriyyəsinin tətbiqi idarəetmə elmi məktəbinin böyük nailiyyətlərindən biri olmuşdur.

Sistem dedikdə, bir-biri ilə qarşılıqlı asılılıqda və qarşılıqlı əlaqədə olan və vahid məqsədə xidmət göstərən elementlərin məcmusu başa düşülür. Məsələn, insan orqanizmi, maşınlar, kompyuterlər, təşkilatlar və s. sistemə misaldır. Onların hər biri çoxlu sayda bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan hissələrdən – elementlərdən ibarətdir. Bu hissələr bir-birindən qarşılıqlı asılıdırlar. Əgər onlardan biri fəaliyyətini dayandırsa və ya pis işləsə, onda bütün sistem düzgün fəaliyyət göstərməyəcək.

Sistemlərin iki əsas növü: açıq və qapalı sistemlər fərqləndirilir. Qapalı sistemlər ətraf mühitlə heç bir əlaqəsi olmayan və sərt dəqiqləşdirilmiş sərhədlərə malik olan sistemlərdir Ətraf mühitlə əlaqəsi olan sistemlər açıq sistemlərdir. Məsələn, təşkilat açıq sistemdir. O, xarici mühitdən enerji, informasiya, materiallar və s. resusrlar əldə edir

IV. Müxtəlif məktəblərin idarəetmədə rolunun fərqləndirilməsi nöqteyi-nəzərindən yanaşma. Bu nöqteyi-nəzərdən aşağıdakı məkbələr fərqləndirilir:

1) elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
2) klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950);
3) pisxologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950)

davranış məktəbi (1950-ci ildən etibarən);

4) idarəetmə elmi məktəbi (1950-ci ildən etibarən).
5) sosial sistemlər məktəbi(30-c illədən bu günə qədər)
6) empirik məktəb

7. Elmi menecment məktəbinin idarəetmədə rolunun xarakterizə olunması.(5)

Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920) – F.U.Teylorun, Frenk və Liliya Gilbretlərin, Henri Qantın adı ilə bağlıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidələrdən, ölçmələrdən, məntiqdən və təhlildən istifadə edərək əl əməyinin bir çox əməliyyatlarını təkmilləşdirmək olar, bununla da onların daha səmərəli yerinə yetirilməsinə nail olmaq olar. Elmi idarəetmə metodologiyanın I fazasını işin məzmununun təhlili və onun əsas komponentlərinin müəyyən olunması təşkil edir. Məsələn, Teylor, müxtəlif ölçülü bellərinə insanın qaldıra biləcəyi dəmir filizinin və kömürün miqdarını çox dəqiq ölçürdü. Gilbretlər cihaz kəşf etmiş, onu mikroxronometr adlandırmışdırlar. Bu cihazı onlar kinokamera ilə istifadə edirdilər. Məqsəd isə, müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlərin yerinə yetirilməsini, həmçinin onlardan hər birinə nə qədər vaxt sərf edilməsini dəqiq müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Teylorun əsas xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, «elmi idarəetmə» məktəbinin banisi kimi əməyin normalaşdırılmasının metodoloji əsaslarını işləyib hazırlamış, iş əməliyyatlarını standartlaşdırmış, təcrübəyə işçilərin seçilməsi, yerləşdirilməsi, həmçinin stimullaşdırılmasının elmi yanaşmalarını tətbiq etmişdir.

Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu:

1)Tapşırığın yerinə yetirilməsinin ən yaxşı üsullarını müəyyən-ləşdirmək üçün elmi təhlildən istifadə olunması;
2)Tapşırığın səmərəli yerinə yetirilməsi üçün daha çox uyğun gələn işçilərin seçilməsi, onların təhsilinin təşkili;
3)Tapşırıqların səmərəli yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan resurslarla işçilərin təmin edilməsi;
4)Əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün maddi stimullaşdırmadan sistematik və düzgün istifadə edilməsi;
5)İşin beyində qurulmasının və planlaşdırmanın işin özündən ayrılması.

8.Teylorun idarəetmədə rolu və teylorizmin prinsipləri.(10)

Teylorun əsas xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, «elmi idarəetmə» məktəbinin banisi kimi əməyin normalaşdırılmasının metodoloji əsaslarını işləyib hazırlamış, iş əməliyyatlarını standartlaşdırmış, təcrübəyə işçilərin seçilməsi, yerləşdirilməsi, həmçinin stimullaşdırılmasının elmi yanaşmalarını tətbiq etmişdir. Teylorun idarəetmədə böyük xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, o, menecment sahəsində əsl inqilab etmişdir.

Teylorizmin əsas prinsipləri (Teylorun elmi idarəetməsinin əsas prinsipləri):

1) vaxt sərfinin, hərəkətlərin, səylərin sərfinin elmi öyrənilməsi əsasında işlərin yerinə yetirilməsinin optimal metodlarının işlənib hazırlanması;

2) işlənib hazırlanmış standartlara sözsüz riayət edilməsi;
3) fəhlələrin daha çox xeyir verə biləcəkləri iş yerlərinə təyin edilməsi, onların öyrədilməsi və yerləşdirilməsi;
4) əmək nəticələrinə görə ödəniş (əmək haqqı), yəni «az nəticələr – az ödəniş» və ya tərsinə;
5) ixtisaslaşdırılmış istiqamət üzrə nəzarəti həyata keçirən funksional menecerlərdən istifadə edilməsi;
6) elmi idarəetmənin həyata keçməsinin mümkünlüyünü təmin etmək məqsədilə menecerlərlə fəhlələr arasında dostluq münasibətlərinin qorunub saxlanılması.

9.Klassik və ya İnzibati idarəetmə məktəbinin əsas nümayəndələri və bu məktəbin idarəetmənin təkamülündə rolu(10)

Elmi idarəetmə məktəbinin nümaynədələri öz tədqiqatlarını, bir qayda olaraq istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. İnzibati məktəbinin meydana gəlməsi ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasının təkmilləş¬dirilməsinə yanaşmaları işləyib hazırlamağa başladılar.
Teylor və Cilbret öz əmək karyeralarına adi fəhləlikdən başlamışdılar, bu isə onların baxışlarına öz təsirini göstərmişdir. Onlardan fərqli olaraq, klassiklər iri biznesdə yuxarı səviyyə rəhbərləri keyfiyyətində böyük iş təcrübəsinə malik idilər.
Anri-Fayol (ona bəzən menecmentin atası da deyirlər) böyük fransız şirkətinə rəhbərlik edirdi. Fransız inzibatçısı və sahibkarı Anri Fayol (1841-1925) müasir mütəxəssislərin fikirlərinə əsasən XX əsrin ortalarına qədər Avropanın menecment sahəsində ən məşhur tədqiqatçısı və təcrübəçisi olmuşdur. 30 il ərzində (1888-1918) o «Komambo» metallurgiya şirkətinin baş meneceri olmuşdur. Anri-Fayolun ilk dəfə işləyib hazırladığı 14 idarəetmə prinsipi indi də öz aktuallığını itirməmişdir. Anri-Fayolun idarəetmə prinsipləri:
1)Əmək bölgüsü;
2)Səlahiyyət və məsuliyyət;
3)Nizam-intizam;
4)Təkbaşçılıq;
5)İstiqamətin vahidliyi;
6)Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması;
7)Heyətin mükafatlandırılması;
8)Mərkəzləşmə;
9)Skalyar zəncir;
10) Qayda-qanun;
11) Ədalətlilik;
12) Heyət üçün iş yerinin sabitliliyi;
13) Təşəbbüskarlıq;
14) Korporativ (ittifaq) ruh.

H.Emerson (1853-1931) idarəetmədə qərargah prinsipinin tədqiqatçısı kimi məşhur olmuşdur. O F.Teylorun qərargah heyətinin ixtisaslaşdırılmış biliklərə malik olması fikrinə şərik idi. Lakin onun necə həyata keçirilməsində ortaq fikirə gələ bilmirdi.
Məhsuldarlığın on iki prinsipi» (1912-ci il)
1.Məqsədlərin dəqiq ifadə edilməsi

2.Perspektiv məqsədləri nəzərə alaraq yaranan yeni proseslərin təhlili.
3.İdarəetmə qərarlarının qəbulunda xüsusi biliklərin zəruriliyi – səriştəlilik
4.Nizam-intizam
5.İşçi heyətə ədalətli münasibət
6.Rəhbərləri bütün zəruri məlumatlarla təmin edə bilən mühasibat uçotunun təşkili
7.Dispetçerləşdirmə – tənzimləmə
8.Norma və iş cədvəllərinin tərtibi
9.Xərc, zaman sərfi və iş baxımından ən yaxşı nəticəni verən şəraitin yaradılması
10.Əməliyyatların ardıcıllığı və vaxt normalarının müəyyən edilməsi
11.İşlərin icra qaydalarını müəyyən edən yazılı standart təlimatların tərtib edilməsi
12. Məhsuldarlığa görə mükafatlandırma

Maks Veber(1886-1920)-“rasional bürokatiya” konsepsiyasının müəllifidir. M.Verberə əsasən bürokratik apparatı genişləndirmədən iri kapitalist istehsalı düzgün fəaliyyət göstərə bilməz. O, bürokratiyanı idarəetmədə peşəkarlıq kimi izah edir və onu qabiliyyətlər və rasional biliklərlə əsaslan¬dırırdı. Klassik məktəbin idarəetmədə rolu:
1)idarəetmə prinsiplərinin işlənib hazırlanması;
2)idarəetmə funksiyalarının təsviri;
3)təşkilatın idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın işlənib hazırlanması.

10.Anri-Fayolun idarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və onların xarakterizə olunması(. 20 ballıq)

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

Onlar hesab edirdilər ki, bu prinsiplərdən istifadə etmək nəticəsində təşkilat müvəffəqiyyət qazanacaqdır. Anri-Fayolun ilk dəfə işləyib hazırladığı 14 idarəetmə prinsipi indi də öz aktuallığını itirməmişdir. Anri-Fayolun idarəetmə prinsipləri:

- Əmək bölgüsü;
- Səlahiyyət və məsuliyyət;
- Nizam-intizam;
- Təkbaşçılıq;
- İstiqamətin vahidliyi;
- Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması;
- Heyətin mükafatlandırılması;
- Mərkəzləşmə;
- Skalyar zəncir;

10) Qayda-qanun;

11) Ədalətlilik;

12) Heyət üçün iş yerinin sabitliliyi;

13) Təşəbbüskarlıq;

14) Korporativ (ittifaq) ruh.

Fayolun idarəetmədə böyük xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, o, idarəetməni bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyalardan ibarət olan universal proses kimi nəzərdən keçirmişdir..

11. "Rasional bürokratiya" konsepsiyasının prinsipləri və əsas müddəaları(5)

Maks Veber(1886-1920)-"rasional bürokatiya" konsepsiyasının müəllifidir. M.Verberə əsasən bürokratik apparatı genişləndirmədən iri kapitalist istehsalı düzgün fəaliyyət göstərə bilməz. O, bürokratiyanı idarəetmədə peşəkarlıq kimi izah edir və onu qabiliyyətlər və rasional biliklərlə əsaslandırırdı. Təcrübə göstərir ki, inzibati təşkilatın xalis bürokratik tipi mexaniki cəhətdən yüksək səmərəliliyə çata bilər və insanların idarə edilməsi üçün ən geniş yayılmışıdır. Bürokratiya onlardan dəqiqliyi, sərt intizamı, sabitliyi və məsuliyyəti ilə fərqlənir. Seçim ancaq bürokratiya ilə diletantizm (idarəetmədə) arasında ola bilər. M.Veberə görə bürokratiya cəmiyyəti rasionallaşdırmaq cəhdlərindən irəli gəlir və aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

1. O, vəzifə və məntəqələrin qulluqçular arasında bölüşdürülməsi yolu ilə sərişteliliyin xüsusi sferalarının yaradılması, həmçinin bu və ya digər məsələni həll edərkən hər bir vəzifəli şəxsin hakimiyyət həcminin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur;
2. Rəsmi şəxs öz vəzifə borcunu həyata keçirdiyi qədər iş hüquqları və işlə təmin edilir;

3. Bürokratik sistem ierarxikdir – yəni hər yuxarı vəzifəli şəxs aşağıdakına nəzarət edir və özü də yuxarıya tabedir;
4. Hər bir idarəedici öz tabeçilərinin fəaliyyətini tənzimləmək hüququna malikdir.

12. İnsan münasibətləri doktrinasının mahiyyəti və menecment nəzəriyuəsinə başlıca töhvəsi(5)

İnsan münasibətləri məktəbi. İki alim – Meri Parker Follet və Elton Meyo bu məktəbin əsas nümayəndələridir. İlk dəfə M.P.Follet menecmenti «digər insanların köməyi ilə yerinə yetirilən iş» adlandırmışdır.
XX əsrin 20-ci və 30-cu illərində sonrakı 20 illikdə idarəetmədə yeni situasiyanın meydana çıxmasının əsası qoyuldu.
Əməyin motivasiyası, «insan amili» problemlərinə menecment nəzəriyyəçiləri XX əsrin 30-cu illərində müraciət etdilər. Onların bəzilərinə əsasən sənaye istehsalının rasionallaşdırılması təşkilatın sosial cəhətdən təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədardır. Təkcə maddi amillər deyil, bundan başqa etik normalar və işçinin psixologiyası ilə sıx əlaqədardır. Bu zaman iqtisadiyyatın kütləvi istehsal və bölgü ehtiyaclarına uyğun olaraq inzibati strukturların dəyişilməsinə zərurət yarandı. Maddi resursların istifadəsində rasionallıq və elmi menecment bu zərurəti ödəyirdi. Lakin o, başa düşürdü ki, əgər sənaye cəmiyyəti cələcəkdə sağ qalmaq istəyirsə insan motivasiyasının və insanların biznes təşkilatlarda davranışının yeni rolunun öyrənilməsinə ehtiyacı olacaqdır.
Mepi P.Follett (1868-1933) kiçik qruplarda sosial münasibətləri öyrənmişdir. O öz baxışlarını «Yaradıcı təcrübə» (1924), «Enercili idarəetmə» (1941), «Azadlıq və tabeçilik» (1949) kitablarında əks tdirmişdir. Onun nöqteyi nəzərindən əmək kollektivlərindəki münaqişələr hər zaman destruktiv deyildir, müəyyən şərtlər altında o konstruktiv də ola bilər. Birinin digərinə tabeçiliyi kimi qəbul olunan hakimiyyət insan hissələrini tapdayır və effektiv təşkilatın bazası ola bilməz.

13. İdarəetmə elmi məktəbinin idarəetmədə rolunu izah edin(10)

14. Empirik məktəbin xüsusi müddəalarının izahı(10)

“Empirik məktəb” – nəzəriyyəçilər xüsusi məktəb keçmiş adamlar deyil, iri şirkətlərlə əlaqədar olan adamlardırlar, onlar özü ya böyük menecerlər, yaxud da iri firmaların məsləhətçiləridirlər. Şirkətlərin və menecerlərin təcrübəsi idarəetmə qərarları üçün əsas götürülür. Ona görə də bu halda idarəetmədə obyektivlik, elmilik öz əhəmiyyətini itirmiş olur. “Empirik məktəbə” əsaslanan iş fəaliyyəti iki ictiqamətdə aparılır. Bir tərəfdən şirkətlərin konkret təşkilati, texniki, iqtisadi, maliyyə fəaliyyəti tədqiq edilir, digər tərəfdən isə cəmiyyət miqyasında yeni-yeni koncepciyalar hazırlanır. Bu nəzəriyyədə kapitalizm cəmiyyəti “elmi cəmiyyət”, “demokratik” və “ədalətli” cəmiyyət olması ideyaları irəli sürülür. “Empirik məktəbin” görkəmli nümayəndələrinə P.Draker, R.Devis, L.Nyuman, D.Miller və başqalarını aid etmək olar

15. 15 03 3 (çətin) 20 bal "Məqsədlər üzrə idarəetmə"," 7-C" və "Z" nəzəriyyələrinin mahiyyəti və məzmun xarakteristikası (20 ballıq)

1981-ci ildə ABŞ professoru Uilyam Ouiçi «Z» nəzəriyyəsiniirəli sürmüşdür və bununlada Mak-Qreqorun ideyalarını tamamlamışdır. Ouiçi Yaponiya idarəetmə

təcrübəsini öyrənərək qərara gəlmişdir ki, idarəetməyə səmərəli «Yapon yanaşmanı» təklif etmək olar. Ouiçinin nəzəriyyəsinin çıxış nöqtəsi ondan ibarətdir ki, insan istənilən təşkilatın əsasıdır və təşkilatın müvəffəqiyyəti ilk növbədə ondan asılıdır.

XX əsrin 80-ci illərində idarəetmə nəzəriyyəsində aşağıdakı iki mühüm konsepsiya da mövcud olmuşdur:

- «Məqsədlər üzrə idarəetmə» nəzəriyyəsi
- «7-C» nəzəriyyəsi

<u>«Məqsədlər üzrə idarəetmə» nəzəriyyəsi</u> (ingiliscə «Managment by objectiv» - MBO) 1950-ci illərdə ***Piter Druker*** tərəfindən irəli sürülmüşdür. O, 1909-cu ildə Avstriyada anadan olmuşdur, 1937-ci ildə isə ABŞ-a köçmüşdür. Onun adını «Ford» kompaniyasının iflasdan xilas edilməsi, «General Electrics» firmasında qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sisteminin tətbiqi, Yaponiyanın iqtisadiyyatının dirçəldilməsi ilə əlaqələndirirlər. ***Piter Druker*** bu nəzəriyyəni 50-ci illərdə menecerlərin fikirlərinin funksiyalar və proseslərə yönəldiyi dövrlərdə irəli sürmüşdür.

Piter Drukerin fikrincə idarəetməni həyata keçirərkən əvvəlcə məqsədlərin tərtib edilməsi və ancaq sonradan funksiyaların qarşılıqlı əlaqə sisteminin və prosesin formalaşdırılmasına keçməsi ideyası idarəetmə məntiqini tam alt-üst etmişdir. O, Meyonun və «insan münasibətləri» məktəbinin ideyalarına **tənqidi yanaşırdı və sübut etmişdir ki,** insani münasibətlərdə şəxslərarası münasibətlərə və qruplararası ünsiyyətlərə daha çox üstünlük verilmişdir. O, hesab edirdi ki, menecer təşkilatın iqtisadi məqsədlərinə çatmaq və müştərilər haqqında fikirləşməlidir, «fəhlələr üçün sevinc» yaratmaq haqqında yox. Bununla belə o, hesab edirdi ki, iş yerində münasibətlər qarşılıqlı hörmət əsasında qurulmalıdır.

Bundan başqa ***Piter Druker*** *özü-özünü idarə edən əmək kollektivi* haqqında fikir irəli sürmüşdür. Bu ideyanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, **şirkətin həyatının sosial** aspektlərinə aid olunan məsələləri həll etmək üçün fəhlə və qulluqçulardan ibarət olan **demokratik yolla seçilən orqan yaradılır** və həmin məsələləri bu orqan həll edir.

Piter Druker nəzəriyyəsinin **əsas fikri** peşəkar menecerlərin müstəsna rolu və təşkilat üçün əhəmiyyəti haqqındadır. Onun fikrincə idarəetmə etikası (yüksək təbəqəli menecerlər) biznesin əsasını təşkil edir.

«7-C» nəzəriyyəsi XX əsrin 80-cı illərində formalaşmışdır. Bu nəzəriyyəni «Mak-Kinzi» məsləhətçi şirkəti ilə işləyən iki cüt tədqiqatçı demək olar ki, eyni vaxtda hazırlamışdır.

Birinci cütlük – «Səmərəli idarəetmənin axtarışında kitabının müəllifləri Tomas Piters və Robert Uotermandır.

Ikinci cütlük – isə «Yaponiyanın idarəetmə məharəti: amerikalı rəhbərlər üçün vəsait» adlı kitabın müəllifləri Riçard Paskal və Entoni Atosdur. Həmin nəzəriyyədə göstərilir ki, səmərəli təşkilat yeddi qarşılıqlı əlaqəli hissələrin əsasında formalaşır. Bu hissələrin hamısının ingilis dilində adlarının baş hərfləri «C» olduğuna görə bu nəzəriyyə də **«7-C»** adlandırılmışdır. Nəzəriyyənin məğzini təşkil edən hissələr aşağıdakılardır:

- Strategiya
- Struktur
- Sistemlər (təşkilatın daxilində gedən proseslər və proseduralar)
- Ştat (təhsili, cinsi, yaşına görə xarakterizə olunan heyətin əsas qrupları)
- Stil (rəhbərin təşkilatı hansı üsulla idarə etməsi)
- İxtisaslaşdırma (təşkilatın əsas işçilərinin fərqləndirici imkanları)
- Bölünmüş dəyərələr (təşkilatın öz üzvlərinə çatdırdığı fəaliyyətin əsas istiqamətlərinin mənası və mahiyyəti)

16. Təşkilatın mahiyyəti ,formaları və xüsusiyyətləri(5)

TƏŞKİLAT – ümumi məqsədə və ya məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə koordinasiya edilən insan qruplarıdır. Təşkilatlar menecmentin obyektini təşkil edir. Təşkilatlar formal və qeyri formal təşkilatlara bölünür.
Formal təşkilat dedikdə ümumi məqsədə və ya məq¬sədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə əlaqələndirilən insanlar qrupu nəzərdə tutulur. Formal təşkilatlar elə bir təşkilatlardır ki, onlar uzun müddət mövcuddur (stabildir) və qanuni təsdiqlənmiş atributlara malikdir (ünvan, möhür, bank hesabı və s.), başqa sözlə hüquqi şəxsdir.
Qeyri-formal təşkilat dedikdə isə formal təşkilatların tərki¬bindəki qruplar nəzərdə tutulur. Belə qruplar daxili səbəblərdən meydana gəlir və onların üzvləri bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar. Qeyri-formal təşkilatlar adətən daxili səbəblər üzündən yaranır. Bu qrup¬lardakı insanlar bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar. Həddən artıq kiçik təşkilatlar istisna olmaqla qeyri-formal təşkilatlar bütün

formal təşkilatlarda mövjuddur. Onların rəh¬bərləri olmasa da, qeyri-formal təşkilatların olması olduqja vajib¬dir.
Başqa bir təsnifata əsasən bütün təşkilatlar sadə və mürəkkəb təşkilatlara ayrılır.
Sadə təşkilatların – bir məqsədi olur və onlar sadə struktura (quruluşa) malikdir.
Mürəkkəb təşkilatların – bir qayda olaraq bir neçə qarşılıqlı əlaqəli məqsədləri olur və onlar N saylı sadə təşkilatlardan ibarət olurlar. Məsələn «Mak-Donalds» şirkəti 7 mindən çox olan müstəqil müəssisələrdən ibarətdir ki, onların da işi tikinti işlərini aparan, reklamı həyata keçirən, ərzaq alan, yeni növ məhsul hazırlayan, keyfiyyətə nəzarət edən bir çox təşkilatlar tərəfindən təmin olunur.

17. Təşkilatın daxili mühit amillərinin xarakteristikası və qarşılıqlı əlaqəsinin mahiyyəti(5)

Bütün təşkilatlar ümumi xüsusiyyətlərə malikdir və bu xüsusiyyətlər daim təşkilatın xarici və daxili mühiti ilə əhatədə fəaliyyət göstərirlər. Daxili dəyişənlər dedikdə təşkilat daxilindəki situasion amillər başa düşülür. Bir halda ki, təşkilat özündə insanların yaratdığı sistemi əks etdirir, onda daxili dəyişənlər əsasən idarəçilik qərarlarının nətijəsi hesab olunur. Təşkilatda rəhbərlikdən diqqət tələb edən daxili dəyişənlərə aşağıdakılar aiddir: məqsəd, quruluş (struktura), vəzifə, texnologiya və insanlar.
Məqsədlər. Təşkilat ümumi məqsədləri, dərk olunan insan qruplarını özündə əks etdirir. Təşkilata həmçinin məqsədlərə çatmaq vasitəsi kimi də baxmaq olar. Məqsədlər dedikdə insan qruplarının birgə işləyərək müvəffəqiyyət qazanmağa jəhd etdiyi konkret son vəziyyət və ya arzu edilən nətijə başa düşülür.
Təşkilatın quruluşu – özündə təşkilatın məqsədlərinə daha effektli şəkildə nail olmağa imkan verən, idarəetmə səviyyələrinin və funksional sahələrin məntiqi qarşılıqlı münasibətlərini əks etdirir. Əksər müasir təşkilatlarda baş verən ixtisaslaşdırılmış əmək bölgüsü heç də təşkilatların malik olduğu insanlar arasında işlərin təsadüfi bölüşdürülməsi demək deyildir.
Vəzifələr. Təşkilatlarda əmək bölgüsünün əsas istiqamətlə¬rindən biri vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Vəzifə dedikdə əvvəljə¬dən müəyyən edilmiş üsullarla və qabaqjadan müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməli olan müəyyən işlər, işlər seriyası və ya işin bir hissəsi başa düşülür.
Texnologiya – dördünjü daxili mühit amili olaraq dəyişən, ənənəvi hesab edilən digər dəyişənlərə nisbətən daha geniş təsir güjünə malikdir. Təşkilata tətbiq olunduqda texnologiya özündə vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məjmusunu əks etdirir. Bunların köməyi ilə təşkilata daxil olan elementlər öz əvvəlki şəkillərini dəyişərək təşkilatdan çıxan elementlərə çevrilir.
İnsanlar. Həm təşkilat, həm rəhbər və həm də tabeçilikdə olanlar insan qruplarından başqa bir şey deyildir. İdarəetməyə situasiyalı yanaşmada insan qruplarının üç əsas tərkib hissəsi mövjuddur: 1)ayrı-ayrı insanların davranışı; 2)qruplarda insan¬ların davranışı; 3)rəhbərin, lider rolunda fəaliyyət göstərən menejerlərin davranışı və onların ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışına təsiri.
Təşkilatın bütün daxili dəyişənləri – məqsəd, struktur, vəzifələr, texnologiya və insanlar – bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədədir. Məjmu halda onlara sosial texniki yarımsistem kimi baxılır. Onlardan hər hansı birinin dəyişməsi müəyyən dərəjədə yerdə qalan digər amillərin hamısına təsir göstərir.

18. Təşkilatın xarici mühitinin birbaşa və dolayı təsir amillərinin xarakteristikası(10)

. Təşkilati əhatə edən mühitin müəyyən edilməsi və onun təşkilata təsirinin uçota alınmasının asanlaşdı¬rılmasının üsullarından biri xariji mühit amillərinin birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölünməsidir.
BİRBAŞA TƏSİR EDƏN XARİJİ MÜHİT AMİLLƏRİ DEDİKDƏ təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edən və təşkilatın əməliyyatların birbaşa təsirini öz üzərində hiss etməsi başa düşülür. Bu amillərə tədarükçüləri, əmək resurslarını, qanunları və dövlət tənzimlənməsi orqanlarını, istehlakçıları və rəqibləri, həmkarlar ittifaqlarını aid etmək olar.
Tədarükçülər (Malgöndərənlər). Sistem yanaşma nöqteyi-nəzərindən təşkilat – giriş və çıxışın yaradılması mexanizmidir. Girişin növ müxtəlif¬li¬yinə materiallar, avadanlıqlar, enerci, kapital və işçi qüvvəsi daxildir.
Dövlət tənzimlənməsi orqanları və qanunlar. Təşkilat yalnız ölkənin qanunveriji orqan¬la¬rının qəbul etdikləri qanunların tələblərini deyil, həm də dövlət tənzimləmə orqanlarının tələblərini də yerinə yetirməyə borjludur.
İstehlakçılar. Bir çox tədqiqatçılar idarəetmə sahəsində məş¬hur mütəxəssis olan Piter F.Drukerin də bir fikiri ilə razılaşırlar ki, təşkilatın yeganə əsl məqsədi istehlakçı yaratmaqdır (əldə etməkdir).
Rəqiblər. Xariji amillərdən biri olan rəqiblərin göstərdikləri təsirləri nəzərə almamaq mümkün deyildir. Bu termindən eyni resurslar, faydalar əldə etməyə və bazarda mövqey tutmağa jəhd edərək identik (eyni) məqsədlərə çatmaq uğrunda yarışan şəxs, şəxslər qrupu, firma və müəssisələr istifadə edirlər.
Həmkarlar ittifaqları - işçi qüvvəsi ilə təmin olunma ilə birbaşa bağlı olan ətraf mühitin elementlərindən biridir. Dünyanın bir sıra ölkələrində şirkət həmkarlar ittifaqları ilə üqavilə imzalayarkən faktiki olaraq əmək qüvvəsinin malgöndərəni ilə razılığa gəlir.
XARİCİ MÜHİTİN DOLAYI TƏSİR AMİLLƏRİ dedikdə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara təsir göstər¬mir və birbaşa təsir amilləri kimi nəzərə çarpmır. Buna baxmaya¬raq onların rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınması zəruridir.
Texnologiya – istehsala daxil olanların istehsalatdan çıxan element¬lərə çevrilməsinə kömək edən vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məjmusudur.
İqtisadiyyatın vəziyyəti. Rəhbərlik iqtisadiyyatın ümumi vəziyyətində baş verən dəyişikliklərin təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara nejə təsir etdiyini qabaqjadan görməyi bajarma¬lıdır.
Sosial-mədəni amillər. İstənilən təşkilat ən azı bir mədəni mühitdə fəaliyyət göstərir. Buna görə də məqsədləri, həyatı dəyər¬ləri və ənənələri özündə birləşdirən sosial-mədəni amillər təşkilata təsir göstərir.
Siyasi amillər. Siyasi vəziyyətin bir sıra aspektləri rəhbərlər üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Siyasi şəraitin digər elementləri xüsusi marağı olan qruplar və lobbiçilərdir.

19 Təşkilatın uğur qazanmasının tərkib hissələrinin qarşılıqlı vəhdəti(10)

Təşkilatın müvəffəqiyyət qazanmasını təmin edən tərkib hissələr özündə aşağıdakıları birləşdirir: 1) mövjud olmaq (yaşamaq) qabiliyyəti; 2) nətijəlik və effektivlik; 3) qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması.
Yaşama (mövcud olma). Bir sıra təşkilatlar özlərinin buraxılmasını (ləğv edilməsini) əvvəljədən nəzərdə tutulan bir sıra məqsədlərə nail olduqdan sonra planlaşdırırlar. Belə

təşkilatlara misal olaraq konkret məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün yaradılan istənilən hökumət komissiyasını göstərmək olar. Daha çox yanaşmaq, mövjud olmaq əksər təşkilatların birinji dərəjəli vəzifəsidir. Bu sonsuzluğa qədər mövjud olmaq potensialına malikdir. Tarixdən bir sıra hökumət təşkilatlarının yüz illər ərzində mövjud olması məlumdur. Lakin, qeyri-stabil xariji mühitlə xarakterizə olunan müasir mürəkkəb şəraitdə mövjud olmaq (yaşamaq) üçün demək olar ki, bütün təşkilatlar vaxtaşırı olaraq öz istehlakçıları üçün yeni növ məhsullar hazırlayır və ya xidmətlər göstərirlər.
Nəticəlik (qətedicilik) və effektivlilik. Uzun müddət ərzində uğurla fəaliyyət göstərmək, mövjud olmaq və öz məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilat həm effektli fəaliyyət göstərməli və həm də müəyyən nətijələr əldə etməlidir.
İdarəetmənin nəticəliyi (qətediciliyi) – bu idarəetmənin məqsədinə nail olmaq dərəcəsi, idarə olunan obyektin gözlənilən (arzu edilən) vəziyyətidir. O, idarəetmə obyektinin çıxış göstəricilərinin qiyməti ilə müəyyən edilir.
Effektivlik – alınmış iqtisadi effektin, nətijənin bu nətijənin əldə edilməsini şərtləndirən resurslara və xərj amillərinə olan nisbəti ilə xarakterizə edilən iqtisadi proqram və tədbirlərin, iqtisadi fəaliyyətin nətijəliyidir. Eyni zamanda effektivlik müəyyən dəyəri olan resursları tətbiq etməklə daha böyük həjmdə istehsala nail olmaq deməkdir.
Məhsuldarlıq – bu çıxışda olan məhsul vahidi miqdarının gi¬rişdə olan məhsul vahidi miqdarına nisbətidir. Məhsuldarlığın mü¬hüm tərkib hissəsi keyfiyyətdir. Təşkilatın bütün səviyyələrindəki məhsuldarlıq rəqabət şəraitində təşkilatın davam gətirməsi və uğur qazanması üçün son dərəjədə vajib amildir.
Qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması. Bu müvəffəqiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə haqqında danışarkən bizim daima yadda saxlamalı olduğumuz ən mühüm jəhətdir.
İdarəçilik qərarları nəzəri jəhətdən nə qədər yaxşı əsaslan¬dırılmış olsa və tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş olsa belə özündə yalnız ideya və fikirləri əks etdirir. İdarəetmənin məqsədi isə real işi real adamların köməyi ilə yerinə yetirməkdir

20. Təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətinin mahiyyəti və sosial məsuliyyətin lehinə və əleyhinə olan arqumentlər.

Təşkilat və sosial məsuliyyət. Təşkilatın sosial jəhətdən məsuliyyətli olmasını təsdiq etmək üçün ijtimai mühitə münasibətdə onun özünü nejə aparması haqqında ***iki nöqteyi-nəzər*** mövjuddur.

Birinci nöqteyi-nəzərə görə təşkilat mənfəəti maksimum artırdığı halda sosial məsuliyyətli hesab edilir. Bu halda o qanunların tələblərini və dövlət tənzimlənməsi normalarını pozmur. Başqa sözlə sırf iqtisadi məqsədlər güdməlidirlər.

İkinci nöqteyi-nəzərin mahiyyəti isə ondan ibarətdir ki, təşkilat yalnız iqtisadi məqsədlər güdməməlidir, həm də öz işgüzar fəaliyyətlərində işçilərə, istehlakçılara və yerli ijmalara təsir edən insan və sosial amilləri nəzərə almalıdır. Həmçinin, onun fəaliyyətinin həyata keçirildiyi mühitin sosial problemlərinin həllinə müəyyən pozitiv təsir də göstərməlidirlər. Bu nöqteyi-nəzər belə bir fikiri əks etdirir ki, ijtimaiyyət müasir

təşkilatlardan yalnız yüksək iqtisadi nətijələr deyil, həm də jəmiyyətin sosial məqsədləri nöqteyi-nəzərindən jiddi nailiyyətlər gözləyir.

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

Əksər tədqiqatçılar təşkilatların **hüquqi və sosial (biznes)** məsuliyyətlərini bir-birindən fərqləndirirlər.

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

Menecerlərin hüquqi məsuliyyətinə qanunlara riayət edilməsi vəzifəsi aid edilir. Menejerlərin fəaliyyəti ölkə konstitusiyası və dövlətin qanunlarına zidd olmamalıdır. Qanunlara riayət edilməsi menejerlərin vəzifəsidir. Buna görə də mülki

qanunlarla yanaşı o, təşkilatın fəaliyyətini tənzimləyən bir sıra spesifik qanunları da ijra etməlidir.

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

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

Menejerin hüquqi borju qanunlara əməl edərək kontraktın yerinə yetirilməsidir. Lakin, bununla məsələyə nöqtə qoymaq olarmı? Sənaye inqilabi dövründə sahibkarlıq sisteminin tənqidçiləri israr (təkid) edirdilər ki, olmaz. İstehlakçıların hüquqlarının bugünkü müdafiəçiləri, ekoloci hərəkət tərəfdarları sahibkarları sosial məsuliyyət məsələləri ilə daha dərindən məşğul olmağa çağırırlar. Menecmentin ***sosial məsuliyyətə aşağıdakılar*** aid edilir:

- ***Ətraf mühitin çirklənməsi***
- ***İstehlakçılar qarşısında məsuliyyət***
- ***Etik davranışın öyrədilməsi***

21. Dövlət müəsisələri və onların təşkili prinsipləri(5)

Dövlət mülkiyyəti bütün dünya ölkələrində olduğu kimi Azərbaycanda da mövcuddur. Azərbaycan Res¬pub¬li¬ka¬¬sı¬nın Mülki Məcəlləsinə əsasən əmlak paylərının bölün¬mək hü¬ququ olmayan mülkiyyətçilərin yaratdığı təşkilətlər döv¬¬lət müəssisələri

hesab olunur. Dövlət müəssisələrinin ni¬zam¬na¬mə fondu dövlətə məxsusdur. Dövlət müəs¬sis¬ə¬lə¬ri¬¬nin tim¬sa¬lında büdcədən maliy¬yə¬lə¬şən və təsərrüfat he¬sab¬lı müəs¬sisələr fəaliyyət göstərə bilərlər. Dövlət müəs¬si¬səsi bütün öh-dəliklərinə öz əmlakı ilə cavabdehdir.
Dövlət müəs¬sisə¬lərinin aşağıdakı növləri var¬dır:
1.Əmlakı tamamilə dövlətə məxsus olan müəs¬si¬sə¬lər.
2.Səhmlərin nəzarət paketi dövlətə məxsus olan müəs¬¬¬¬sisələr.

Dövlət müəssisələri təsisçilərin Onlara verdiyi hü¬quq¬¬¬lərdan asılı olaraq 2 cür təsnifləşdirilirlər.
-təsərrüfatçılığı aparmaq hüququ olan müəs¬sis¬ə¬lər;
-operativ idarəetmə hüququ olan müəssisələr.
Təsərrüfatçılığı aparmaq hüququ operativ idarə¬etmə hü¬qu¬qundan daha genişdir. Təsərrüfatçılığın aparıl¬ması hü¬qu¬quna malik olan müəssisələr mövcud qanun¬ve¬ricilik akt¬¬lərına, dövlət qərarlərına uyğun olaraq müs¬təqil forma¬da fəa-liyyət göstərirlər. Bu tip müəssisələr öz fəaliy¬yət¬lə¬ri¬ni, pers¬pektivlərini və strategiyasını müstəqil su¬rətdə müəy¬¬¬yən edir, təsisçi və ya yuxarı təşkilətlər qar-şısın¬da he¬¬¬¬¬s¬a¬bat ve¬rirlər.
Lakin operativ idarəetmə hüququna malik olan müəs¬¬¬s¬i¬¬sələr asılılıq dərəcəsinin çox olmasına görə fərq¬lənirlər. Bu tip müəssisələr yalnız yuxarı təşkilətlərın və ya təsis¬çi¬lə¬rin planları, göstərişləri, tapşırıqları, təlimatları əsasında fəa¬liyyət göstərirlər.
Qeyri-dövlət müəssisələri qeyri-dövlət mülkiyyəti əsa¬sın¬da yaranır. Qeyri-dövlət müəssisələri Vergilər Na¬zir¬¬¬¬liyin¬dən və ya Ədliyyə Nazirliyindən qeydiyyatdan keç¬məklə yara¬nır.

22. Fərdi müəsiaələrin təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri, üstünlükləri və nöqsanları(5)

. Fərdi müəssisələrin mül¬kiy¬yət¬çiləri öhdə¬lik¬lə¬ri¬nin yerinə yetirilməsinə görə öz əmlakı (ailə¬sinin əmlakı) ilə məsuliyyət daşıyırlər.
Fərdi (ailə) müəssisələrə kəndli-fermer təsərrüfat¬ları¬nı, pəra¬kəndə ticarət köşklərini, avtomobil təmiri ema¬lat¬¬xa¬na¬ları¬nı, məişət cihazları təmiri ilə məşğul olan müəs¬sisələri, ayaq¬qabı pinəçilərini misal göstərmək olər.
Fərdi (ailə) müəssisələr dedikdə hər hansı bir şəxsin öz vəsaiti hesabına yaradılan müəssisələr başa düşülür. Belə müəssisələrin idarə edilməsi ilə onu yaradan fərd şəxsən məşğul olaraq özünü zəru¬ri vasitələrlə təchiz etmək məsulliyyəti daşıyır və müstəqil qərarlar qəbul edir. Belə müəssisələr yaradanların mükafatı sahib¬karlıq fəaliy¬yəti nəticəsində əldə edilən gəlir və işdən məmnun qalmaqdır.
Fərdi müəssisələrə olan hüquqi tələblər aşağıdakılardır:

-Fərdi müəssisə şəxsin öz adı altında fəaliyyət göstərirsə, onun qeydiyyatdan keçməsi tələb olunmur. Lakin, fərdi ad altında fəaliyyət göstiərirsə, onda mütləq müvafiq orqanda qeydiyyatdan keçməlidir;
-Ticarət edilməsi və ya xidmət göstərilməsi haqqında müvafiq səlahiyyətli orqanlardan lisenziya alınmalıdır;
-Ərazi vergilər idarəsində vergi ödəyicisi kimi qeydiyyata alınmalıdır;

-Əgər başqa adamların əməyindən istifadə olunursa, muzdla işə götürmə haqqında mövcud qanunvericilik gözlənil¬məlidir;
-Müvafiq sahibkarlıq fəaliyyəti növü haqqındakı mövcud qanun və tələbatlar gözlənilməlidir. Fərdi müəssisələrin sahiblərinə müştərilər şəxsən məlum olduğuna görə onların tələbat və zövqlərinin dəyişməsinə gecikmədən reaksiya verə bilir.
Fərdi müəssisələr üçün çeviklik, qərarları operativ qəbul etmək (məsəni həll etmək üçün tərəfdaşlarla məsləhətləşməyə vaxt sərf etmək lazım gəlmir), motivasiya (özünə işlədiyi üçün gərgin iş üçün stimul artıq vardır) kimi keyfiyyətlər xasdır.
Qeyd edilən üstünlüklərinə baxmayaraq fərdi müəssisələrin bir sıra çatışmayan cəhətləri də vardır:
-biznesin miqysının kapital çərçivəsində məhdudluğu;
-iri miqyaslı istehsala nail olmağın az prespektivli olması;
-iri miqyaslı tədarükün həyata keçirilməsinin qeyri məhdud¬luğu;
-rəqabət qabiliyyətinin zəif olması.

23. Yoldaşlıq müəsisələrinin növləri,təşkili və idaeə edilməsi xüsusiyyətləri,üstünlükləri və nöqsanları(10)

Menecmentin təşkilati formalarından biri də yoldaşlıq müəssisələridir. Yoldaşlıq müəssisələrində həm istehsal fəaliyyə¬tinin təşkili, həm də nizamnamə kapitalının formalaşması iki və daha çox şəxsin (fiziki və ya hüquqi) birgə səyi və vəsaiti ilə həyata keçirilir. Onlardan hər biri müəyyən hüquqlara malik olur və müəyyən məsuliyyət daşıyırlar. Bu hüqüq və məsuliyyət dərəcəsi onların hər birinin nizamnamə kapitalındakı payının həcmindən və belə yoldaşlıq müəssisəsinin idarə edilməsi strukturunda tutduğu yerdən asılıdır.
Tam yoldaşlıq.
Hansı hüquqi nəticələr verməsindən asılı olmayaraq tam yoldaşlıq birliklərin arzuolunmaz forması kateqoriyasına aiddir. Ona görə ki, bu forma məsuliyyətin qeyri-məhdud olmasını nəzərdə tutur. Tam yoldaşlığın öhdəliklərinə görə tam yoldaşlar adlanan onun üzvləri özlərinin bütün əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar. Tam yoldaşlığın mənfəət və itkiləri əgər təsis müqaviləsində və iştirakçıların digər razılaşmalarında başqa qaydalar nəzərdə tutulma¬yıbsa onda ümumi kapitala qoyduqları paya görə onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür.
Inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq
Inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq dedikdə müqavilə əsasında birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyəti göstərmək üçün bir neçə fiziki (və ya) hüquqi şəxsin birləşməsi başa düşülür. Bu tipli yoldaşlıq müəssisə¬lərinin şərikli kapitalı onun iştirakçıları tərəfindən qoyulan vəsait və pay hesabına formalaşır. Məhz şərikli kapitala ya əmanət və ya da pay qoyma imkanı inama (etibara) əsaslanan yoldaşlığın şərikli kapitalının formalaşmasına şərait yaradır və onlar tam yoldaş adlanır.

24. Səhmdar cəmiyyətlərinin növləri,təşkili və idarə edilməsinin üstünlükləri və nöqsanları(10)

Mülki məcəlləyə uyğun olaraq nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünən cəmiyyət səhmdar cəmiyyət adlanır. Səhmdar cəmiyətin iştirakçıları onun öhdəliklərinə görə cavabdehlik daşımırlar və yalnız onlara məxsus olan səhmlərin dəyəri həcmindəki

itkilərə görə risqə məruz qalırlar. Bu planda səhmdar cəmiyyətlər məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərə yaxındır

Səhmdar cəmiyyət açıq və qapalı tipli ola bilər. Digər səhmdarların razılığı olmadan özünəməxsus olan səhmləri sərbəst sürətdə sata və ya başqasına verə bilən iştirakçıların yaratdığı səhmdar cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Açıq tipli səhmdar cəmiyyətin səhm buraxmaq, ona açıq abunə yazılışı elan etmək hüququ vardır. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının sayı səhmdar cəmiyyətlər haqqındakı qanunla müəyyən edilmiş saydan çox ola bilməz. Əks halda o, bir il ərzində açıq tipli səhmdar cəmiyyətə çevrilməlidir. Bu tələb yerinə yetirilməzsə, o ləğv edilə bilər.

Səhmdar cəmiyyətin üstünlükləri.

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

Səhmdar cəmiyyətin nöqsanları.

• səhm sahiblərinin səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirakının mümkün olmaması (çünki real nəzarət üçün səhmlərin 20%-dən çoxuna sahib olmaq lazımdır);
•ayrı-ayrı şəxslərin əlində iri miqdarda kapitalın cəmlən¬məsi (lazımi qanunvericiliyin olmaması və səhmdarlar tərəfindən nəza¬rətin olmaması həddini aşmağa və onlardan istifadədə məsuliy¬yətsizliyə səbəb ola bilər).

25. Birjaların, bankların, ittifaqların(müqavilə birliklərinin) təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri.

Birjalar

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

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

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

– fond birjaları – qiymətli kağızların müntəzəm olaraq alqı-satqısı üzrə əməliyyatların keçirildiyi mərkəz;

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

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

Banklar. Bank özündə müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərini (əmanətləri) cəmləşdirən, onu kredit şəklində (borc, ssuda) müvəqqəti istifadəyə verən, müəssisələr, idarələr və şəxslər arasındakı qarşılıqlı ödəmələrdə və hesablaşmalarda vasitəçilik edən ixtisaslaşdırılmış maliyyə institutudur.

Banka verilən bu tərif dövlət və ya kommersiya (xüsusi və ya səhmdar) bankları üçün doğrudur. Mərkəzi (Milli) bank əsasən emissiya da daxil olmaqla ölkədə pul tədavülünün tənzimlənməsi funksiyasını yerinə yetirir. Mərkəzi (Milli) bank bir qayda olaraq dövlətə məxsus olur. Kommersiya bankları mənfəət əldə etmək üçün fəaliyyət göstərən müəssisələr kateqoriyasına aiddir.

Bank işinin təşkilində başlıca problem müştərilərə keyfiyyətli xidmətdir. Bank strukturlarının fəaliyyətinin mühüm xarakteristikalarından biri bank ödəmələrinin həyata keçirilməsidir. Bank ödəmələrinin üç növünü bir-birindən fərqləndirirlər:

– bank daxili ödəmələr;

–milli səviyyədə banklararası ödəmələr;

– beynəlxalq səviyyədə banklararası ödəmələr.

İttifaqlər. (Müqavilə birlikləri).

Mülki məcəlləyə əsasən təşkilətlər kordinasiya etməklə, ümumi əmlak maraqlərını qorumaqla ittifaqlər yarada bilərlər. Bu cür ittifaqlərа assosiasiyalər, konsernlər,

holdinqlər, maliyyə-sənaye qrupları və s. aiddir. İttifaqların (birliklərin) yaranması aşağıdakı şərtləri tələb edir:

- İttifaq könüllülük prinsinə əsaslanır.
- İştirakçilər hüquq bərabərliyi əldə edir.
- Təşkiləti forma sərbəst surətdə seçilir.
- İttifaq müqavilə əsasında yaranır.

İttifaqın iştirakçiləri özlərinin müstəqilliyini və hüquqi şəxs statusunu saxlayırlər. İttifaqın iştirakçiləri maliyyə ili qurtardıqda ittifaqdan çıxa bilərlər.

İttifaq öz iştirakçilərının öhdəliyi üçün məsuliyyət daşımır. Onlar nizamnamədə göstərilən miqdarda ittifaqın öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşıyırlər.

Əgər iştirakçilərın qərarı ilə ittifaqa sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək həvalə olunursa, belə ittifaqlər təsərrüfat ortaqlığına və ya cəmiyyətə çevrilir.

26. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun mahiyyəti, məzmunu və formalaşması prinsiplərinin xarakteristikası(5)

İdarəetmənin təşkilati quruluş anlayışı – idarəetmə strukturunu, yəni idarəetmə sisteminin qurulmasının daxili formasını əks etdirir.
Müasir dövrdə təşkilatlarda idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi üçün idarəedici sistem(aparat) yaradılır. İstehsalın idarə edilməsi aparatının quruluşu dedikdə pillələrinin qədəri, idarəetmə həl¬qələri, tərkibi, onların asılılığı və əlaqəsi başa düşülür. İdarəetmə aparatının operativliyi onun etibarlı fəaliyyət gös¬tər¬məsinə olan bir sıra tələblərlə sıx əlaqədardır ki, bu tələblərədə aşağıdakıları aid etmək olar:
1.idarəetmə aparatının quruluşu verilən bütün məlumatın düzgünlüyünü təmin etməlidir;
2.idarəedici komandaların və verilən digər informasiyaların yalnış anlaşılmasına yol verməməlidir;
3.idarəetmə sistemində əlaqələrin müntəzəmliyini təmin etməlidir;
4.onun yerinə yetirilməli olduğu funksiyalarla proporsional olmalıdır;
5. aparatının quruluşu idarəetmənin qənaətçiliyini təmin etməlidir.
İdarə¬etmə aparatının quruluşu hazırki tə¬sər¬rüfat mexanizminin sosial-iqtisadi təbiəti ilə müəyyən edilir. Onun həmçinin mövcud quruluşun maddi-tex¬niki bazasının vəziyyəti, məhsuldar qüvvələrinin əldə edilmiş inkişaf səviyyəsi, habelə istehsalın özünün xarakteri, onun sahə keyfiyyətlərinin (istehsal edilən məhsulun tərkibi, hazırlanma tex¬no¬logiyası, istehsalın həcmi və modeli, əmək proseslərinin texniki təc¬hızatı səviyyəsi və s.) və digər amillər təsir göstərir.

27. İstühsal təşkilatı quruluşun formalaşmasına təsir göstərən amilləri xarakteristikası(5)

İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasının əsas prinsiplərini izah etməzdən qabaq hər şeydən əvvəl prinsipin mahiyyətinin müəy¬yənləşdirilməsi üzərində dayanaq. Belə ki, müxtəlif müəlliflər prin¬sip anlayışını müxtəlif cür izah edirlər. Menecerin əsas vəzifələrindən biri İstehsal Təşkılatı Quruluşyaratmaqdan ibarətdir. Fəaliyyətə o məhz bundan başlayır. İndiki şəraitdə İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşması müəssisənin sə¬mə¬rəli fəaliyyət göstərməsini təmin edən müəyyən prinsiplərə cavab verməlidir:
-İstehsal Təşkılatı Quruluşformalaşmasının əsas və başlıca şərti təşkilatlara maksimum dərəcədə iqtisadi sərbəstlik ve¬ril¬məsidir.
-İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşmasının əsas prin¬sip¬lərindən biri idarə etmə xərclərinin ən az həddə endirilməsidir. Lakin istehsalın cətinləşməsi ilə əlaqədar olaraq bir çox ölkələrdə söhbət idarəetmə xərclərinin ən aza endirilməsindən deyil, onun müvafiqləşdirilməsindən gedir. Bu prinsipin reallaşdırılmasına idarəetmə pillələrinin sayının minimallaşmasına nail olmaq olar.
-Önəmli prinsiplərdən biri də sistemin yenilikləri qavraması (dərk etməsi) prinsipidir. Bunun üçün mükafatlandırmanın təsirli sistemini işləyib hazırlamaq və tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq bütün işçilərə yüksək dərəcədə yaradıcılıq azadlığı vermək lazımdır.
Təşkilatın sürətlə fəaliyyət göstərməsi istehsal-təşkilati qu¬ruluşun işlənib hazırlanmasının vacib prinsiplərindən biridir. Buna müxtəlif metodlarla çatmaq olar.
-istehsal gücləri ehtıyat¬la¬rı¬nın mövcudluğu;
-cəld texnologiya;
-öz istehsalına kiçik firmmaları cəlb etməklə.

28. Xətti quruluşların xarakteristikası, onun müsbət və mənfi xüsusiyyətləri10)

Idarəetmənin xətti strukturu – rəhbərliyin bir neçə səviyyəsi ilə xarakterizə edilir. Bu strukturda hər bir bölmə və ya hər bir icraçıya uyğun olaraq bir idarəetmə orqanına tabe olur və ondan sərəncam alır. Bu orqan müstəqil olaraq bütün idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirərək ona tabe olan bölmələrlə birlikdə idarəetməni həyata keçirir. Xətti strukturdan stabil məsələlərin həllində, təkrar olunan əməliyyatların yerinə yetirilməsində istifadə olunur. Xətti strukturun əsas nöqsanı ondan ibarətdir ki, burada rəhbər çoxcəhətli biliklərə malik olmalıdır, bunların isə bir nəfərdə cəmlənməsi çox çətindir. Buna görə də idarəetmənin hər bir həlqəsi funksional məsələlərin həllində nisbətən çox olmayan imkanlara malikdir, operativ məsələlər isə strateji məsələlərə nisbətən üstünlük təşkil deir.
Xətti strukturlu idarəetmə sistemində qeyri-standart idarəetmə qərarlarının hazırlanmasının həddən artıq mürəkkəbliyi səbəbindən yeni məqsəd və vəzifələrə uyğunlaşma çox çətin olur. Xətti struktur yalnız kiçik təşkilatlar üçün səmərəlidir.
İdarəetmənin xətti struktur növünün üstünlükləri:
1) sxem quruluşunun sadəliyi;
2) ziddiyyətli tapşırıqların olmaması;
3) işin nəticələrinə görə tam məsuliyyət;
4) fəaliyyətin operativliyi və dəqiqliyi.
Xətti-funksional strukturun nöqsanları:
1) bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyasının çətinliyi;
2) ümumi rəhbər operativ məsələlər üzrə həddən artıq yüklənməsi.

29. Funksional quruluşun xarakterik xüsusiyyətləri və onun müsbət və mənfi cəhətləri(10)

İdarəetmənin funksional strukturu – idarəetmə aparatında əmək bölgüsünə əsaslanır. Hər bir funksional rəhbər onun səlahiyyətlərinə daxil olan bütün mə-sələlər üzrə sərəncam vermək hüququna malik olur. Funksional strukturda idarəet-mənin müəyyən funksiyaları çərçivəsində uyğun funksional orqanlar yaradılır ki, bu orqanlar da aşağı həlqələrə onlar üçün zəruri olan qərarları verir. Bölmə və ya icraçı nəinki birbaşa rəhbərdən, eləcə də funksional idarəetmə orqanlarından təli-mat alır. Belə struktur zamanı ümumi rəhbər və bölmə rəhbərləri (texniki, iqtisadi və s.) icraçılara təsiri funksiyalar üzrə bölüşdürürlər. Bölmə rəhbərləri bir-birinin işinə qarışmır. Ümumi rəhbər funksional bölmə rəhbərlərinin işini tənzimləyir.

İdarəetmənin funksional strukturun üstünlükləri aşağıdakılardar:

1) rəhbərliyə konkret sahədə daha səriştəli mütəxəssislərin cəlb edilməsi;
2) standart situasiyaların həllində operativlik;
3) funksional rəhbərlərin peşəkarlığının sürətlə artımı.

Fuknsional strukturun nöqsanları aşağıdakılardır:

1) vahid hakimiyyət prinsipinin pozulması;
2) cavabdehliyin paylanması;
3) bütün bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyasının çətinliyi.

30. İdarəetmənin xətti-funksional və divizional quruluşunun xüsusiyyətləri və tətbiqinin əsaslandırılması. 20 ballıq

İdarəetmənin xətti-funksional quruluşu

Bir neçə il qabaq inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində idarəetmənin xətti-fnuksional sistemi digər sistemlər tərəfindən sıxışdırılmağa başlandığına baxmayaraq hazırda o yenə də geniş tətbiq edilməkdədir. Onun daha dərindən öyrənilməsi bu sistemin potensial imkanlarını aşkara çıxarmağa imkan verir.

Xətti-funksional sistem yuxarı orqanların sərəncam və göstərişlərinin tez həyata keçirilməsini təmin edir, fuknsional bölmələrin ixtisaslaşdırılmasını və mühəndis əməyinin, həmçinin funksional bölmələr arasında aparılan əmək bölgüsü əsasında fnuksional bölmələrin formalaşmasını təmin edir: şaquli və üfüqi idarəetmə arasında daha səmərəli əlaqəni təmin edir ki, bunun əsasında da əmək və material resursları ilə daha səmərəli manevr etmək həyata keçirilir. Bununla bərabər bu sistemin ciddi nöqsanları da vardır ki, hələlik bunu tam aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Belə nöqsanlardan biri istehsalın texniki inkişafı məsələlərinə baxılmasında və yeni modelli məhsulların tətbiqində ləngimələrə yol verilməsidir. Bu isə durğunluq elementlərinin

güclənməsinə gətirib çıxarır. Həmçinin meydana çıxan idarə daxili maneələr də neqativ rol oynayır.

Son illərdə ABŞ-da idarəetmə strukturunun mərkəzi orqanların bəzi funksiyalarının yerli orqanlara verilməsi geniş yayılmışdır. Bunun vacibliyi ondan ibarətdir ki, iri müəssisələr və sənaye firmaları çərçivəsində istehsal bölmələri yaradılır və operativ fəaliyyətdə onlara geniş sərbəstlik verilir. Firmada strategiyaya böyük diqqət yetirmək imkanı verir. Taktiki məsələləri isə aşağı idarəetmə halqaları həll edir. Bu sistemin qüsuru ondan ibarətdir ki, inzibati-idarəetmə apparatı böyüyür və müvafiq olaraq ona çəkilən xərclər də artır.

İdarəetmənin divizional təşkilati quruluşuna keçirilməsi istehsalın texniki inkişafının sürətləndirilməsi üçün irəliyə atılan vacib addımdır. Nəticə bundan ibarətdir ki, rəhbərliyin yuxarı halqası istehsalın perspektiv inkişafı məsələlərinə daha çox fıkir verməyə başlamışlar. İstehsalın operativ idarə edilməsinin desentralizasiyası mərkəzləşdirilmiş maliyyə nəzarəti sistemi ilə və üst idarəetmə həlqələrinin nəzarəti altında olan elmi-tədqiqat işlərinin mərkəzləşdirilməsi ilə vacib formada əlaqələndirilməyə başlanmışdır. İdarəetmənin divizional təşkilati quruluşuna keçilməsi ilə idarəçilik əməyinin bölgüsünün daha dərinləşməsi baş verdi. İstehsal bölmələrinə verilən operativ idarəetmə funksiyalarının qeyri-mərkəzləşdirilməsində və istehsalın yüksəlməsinə strateji istiqamətlərini işləyib hazırlanmasında, həmçinin maliyyə fəaliyyətinə rəhbərlik funksiyalarının mərkəzləşdirilməsində tapdı.

İdarəetmənin divizional strukturu

Müxtəlif bölmələrdən ibarət iri təşkilatların idarə edilməsi divizional strukturun köməyilə həyata keçirilir. Divzional strukturun əsas həlqəsi ayrıca götürülmüş şöbədir.

Şöbələr – işi təşkilatın məqsədinin əldə edilməsinə tabe olan satış təşkilatlarının, tədqiqat mərkəzlərinin təcrid edilmiş qrupudur.

ABŞ-da 1950-1960-cı illərdən başlayaraq şöbələr «mənfəət mərkəzi» statusu almışdır. Şöbələr müxtəlif resurslara malik olmaqla kommersiya sövdələşmələri bağlayır, istehsal proqramları işləyib hazırlayır, təsərrüfat vahidlərinin cari cari fəaliyyətini idarə edir, maliyyə nəzarətini həyata keçirir.

Bununla belə strateji məsələlərdə şöbələr məhdud sərbəstdir. Belə ki, onlar uzunmüddətli planları işləyib hazırlamayaraq, yalnız bu planlar üçün informasiya təqdim etmək ilə kifayətlənirlər.

Divizional və ya istehsal şöbələri üzrə idarəetmə strukturu proqram-məqsədli idarəetmə elementlərindən istifadə edir. İstehsal şöbəsinin rəhbəri istehsal planlaşdırılması və nəzarəti funksiyasının həyata keçirilməsi üçün cavabdehdir. İstehsal şöbəsi rəhbərinin vəzifələri:

- buraxılan məhsula tələbin dəyişilməsini nəzərə almaqla öz zavodlarının əsas plan göstəricilərinin təyini;
- istehsal və realizasiya xərclərinin müəyyən edilməsi;
- məhsul satışının genişləndirilməsi imkanları ilə əlaqədar yuxarı orqan rəhbərlərinə tövsiyyələr;
- satış sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- funksional xidmətlərin fəaliyyətinin koordiansiyası üçün cavabdehlik.

31. Müasir təşkilatlarda istifadə olunan idarəetmə prinsiplərinin xarakteristikası(5)

Menecmentin elmi prinsipləri dedikdə təşkilatin və menecerin fəaliyyətinin qaydalari başa düşülür. Bu elmi prinsipləri ilk dəfə tam şəkildə ANRİ FAYOL işləyib hazırlamışdır. Bunlar aşağıdakılardır:

1.Əmək bölgüsü prinsipi-bu prinsipin əsas məqsədi keyfiyyətcə yüksək kəmiyyətcə çox məhsul istehsal etməkdir.

2.İntizam prinsipi-bu prinsipə görə təşkilatdakı bütün işçilər təşkilat daxili nizam-intizam qadalarına riayət etməlidirlər. Həmçinin nizam-intizam qaydalarının pozulmasına görə tətbiq edilən sanksiyalar da bura daxildir.

3. Ədalətlilik prinsipi - bu prinsipə əsasən təşkilatda verilən bütün əmrlər və görülən işlər ədalətli qaydada olmalıdır. Bu prinsipin pozulmasi təşkilatin işçiləri arasinda ayrı-seçkiliyin yaranmasına gətirib çixarir. Bu isə öz növbəsində kollektivdə münaqişələr formalaşdırır.

4.Tək başına rəhbərlik prinsipi. Bu prinsip istənilən təşkilatda vahid idarəedicinin olmasını nəzərdə tutur. Çünki vahid idarəedici olmadıqda işçilər arasında çaşqınlıq yaranır. Bu isə təşkilatin işinə mənfi təsir göstərir.

5.İstiqamətin vahidliyi prinsipi – təşklatda vahid idarəedicinin olması ilə yanaşı bütün işçilərın vahid plan əsasında işləməsi vacibdir. Əks halda təşklatda istehsal olunan məhsul standartlardan kənarlaşa bilər.

6.Qayda prinsipi. Bu prinsipə əsasən menecer təşkilatdakı bütün işçilər üçün öncə lazimi iş şəraitini yaratmalıdır. Yalniz bundan sonra onlardan nizam-intizam qaydalarına riayət etmələrini tələb edə bilər.

7.Heyətin mükafatlandırılması prinsipi. Məlumdur ki, təşkilatda hər bir işçi öz əməyi müqabilində normal əmək haqqı ilə təmin olunmalıdır.

8.Heyət üçün sabit iş yeri prinsipi. Kadr axıcılığı təşkilatın faydalı iş əmsalına mənfi təsir göstərir. Buna görə də menecer hər bir işçinin işdən getmə səbəbini öyrənməli və səbəbi yaradan neqativ faktorları aradan qaldırmağa çalışmalıdır. Yəni heyət üçün sabit iş yeri yaratmalıdır.
9.Şəxsi maraqlarin ictimai mənafeyə tabe edilməsi prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatda istənilən işçinin şəxsi marağı təşkilatin ümumi mənafeyindən üstün və ya ona zidd ola bilməz Əks halda təşkilat dağılar.
10.Təşəbbüs pirinsipinə görə menecer işçilər arasında təşəbbüskarlığı artırmalı və hər bir işçinin normal qaydada təşəbbüs göstırməsi üçün lazımi şərait yaratmalıdır.
11.Korporativ ruh prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatdakı işçilər arasında həmçinin, işçilərlə rəhbər arasında normal münasibətin olmasi vacibdir.
12.Səlahiyyət və məsuliyyət prinsipi. Səlahiyyət idarəetmədə rəsmi yolla verilən hüquqlardır. Məsuliyyət isə hər hansı bir işin icrasına görə daşınan cavabdehlikdir.
13.Mərkəzləşdirmə prinsipi. Bu prinsip idarəetmənin bütün səlahiyyət və funksiyalarının bir əldə cəmlənməsini nəzərdə tutur. Bu zaman hər bir işçiyə rəhbər tərəfindən birbaşa təsir göstərilir və idarəetmə həlqələri arasında şaquli əlaqələr mövcud olur.
14.Skalyar zəncir prinsipi – yuxarı təbəqədən aşağı idarəetməyə qədər tabeçilikdir. Hakimiyyət bu zəncirin hər bir nöqtəsindən özünə yol açır

32. Planlaşdırma funksiyasının mahiyyəti,tətbiqi üstünlükləri və planlaşdırma prosesinin tərkibi(5)

Planlaşdırma menecment prosesinin ilkin funksiyası olub özündə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və vasitələrini birləşdirən prosesi əks etdirir. Planlaşdırma prosesində müxtəlif müddətləri əhatə edən planlar işlənib hazırlanır.
Planlaşdırmanın tətbiqi təşkilatı aşağıdakı üstünlüklərlə təmin edir:
-təşkilatda yerinə yetirilən hərəkətlərin koordinasiyasını yaxşılaşdırır;
-təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklikləri tez nəzərə almaq imkanı verir;
-təşkilat üçün əlverişli imkanların reallaşdırılmasını mümkün edir;
-təşkilatda həyata keçirilən informasiya mübadiləsini yaxşılaşdırır;
-ehtiyatların optimal bölüşdürülməsinə kömək edir;
-heyətin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən edir;
-işçiləri öz işlərini daha ətraflı icra etməyə, menecerləri isə öz qərarlarını daha ətraflı əsaslandırmağa və reallaşdırmağa sövq edir.
-təşkilatdakı nəzarət prosesini yaxşılaşdırır.
Planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəçilik fəaliyyətinin dörd əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: 1)ehtiyatların bölüşdürülməsi; 2)xarici mühitə adaptasiya; 3)daxili koordinasiya; 4)təşkilatın strateji uzaqgörənliyi.
Resursların bölüşdürülməsi – özündə fondlar, idarəetmə kadrları və texnoloji təcrübə kimi məhdud təşkilati resursların bölüşdürülməsini birləşdirir.
Xarici mühitə adaptasiya – təşkilatın ətraf mühitlə münasibətini yaxşılaşdıran tədbirləri əhatə edir. Hər bir təşkilatın həm xarici mühitin əlverişli imkanlarına, həm də mümkün olan təhlükələrinə adaptasiya olunması zəruridir.
Daxili koordinasiya daxili əməliyyatlarda effektli inteqrasiyaya nail olmaq məqsədi ilə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini əhatə edən fəaliyyətlərin koordinasiyasıdır.

Təşkilati strategiyanın dərk edilməsi dedikdə keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnərək yeni təşkilat yaradılması yolu ilə menecerlərin təfəkkür tərzinin müntəzəm olaraq inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan fəaliyyət başa düşülür.

33. Təşkiletmə funksiyasının mahiyyəti və işin təşkilinin mərhələlərini əlaqələndirilməsi(10)

Menecmentə proses kimi yanaşılması konsepsiyasının mahiyyətinə baxarkən biz aydınlaşdırdıq ki, planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət menecment prosesinin həlledici aspektləridir. Bu prosesdə planlaşdırma birincidir, çünki hər bir təşkilatın məqsədi olmalıdır. Dəqiq tərtib edilmiş plan menecerə müəssisənin məqsədinə nail olunması üçün zəruri olan işin detallaşdırılmış təsvirini verir. Növbəti vəzifə isə işin plana müvafiq təşkilini nəzərdə tutur. Yəni menecmentin ikinci funksiyası təşkiletmədir. Buna görə də işin təşkili üç mərhələyə bölünür.

Birinci mərhələ – işin bölüşdürülməsidir. Menecer bütün işi o qədər də böyük olmayan tərkib hissələrinə parçalayır. Bunların hər birinin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. Işin həcmini müəyyən edərkən işçinin ixtisasını nəzərə alaraq çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca çox, digəri isə olduqca az işi yerinə yetirməsin.

Ikinci mərhələ – məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılmasıdır. Əksər kompaniyalarda bir yerdə işləyən iki və daha çox şəxsdən ibarət olan qruplar fəaliyyət göstərir. Insanlar bir şöbədə və bölmədə fəaliyyət göstərdikdə, başqa sözlə qruplar şəklində fəaliyyət göstərdikdə iş daha effektli olur.

Istənilən təşkilatda eyni işlərin yerinə yetirən şəxslər bir yerdə cəmləşirlər. Bir sıra kompaniyalarda qruplaşdırma funksional əlamət üzrə həyata keçirilir. Digər-lərində isə şöbələr buraxılan məhsul əsasında, coğrafi əlamətlər üzrə formalaşır.

Üçüncü mərhələ – işin koordinasiyasıdır. Bu mərhələdə müxtəlif şöbələrin işi koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya münaqişələrin qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və beləliklə də təşkilatın strukturunu möhkəmləndirməyə imkan verir. Yaxşı fəaliyyət göstərən və yaxşı tənzim edilmiş koordinasiya mexanizmi menecmentin sonuncu iki funksiyasının, yəni motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə kömək göstərir.

Şöbələrin işinin koordinasiyası işlərin bölüşdürülməsi və şöbələrin qruplaşdırılmasından sonra istehsalın təşkilindəki son mərhələdir. Şaquli və üfüqi koordinasiyanı bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

34. Motivasiya funksiyasının mahiyyəti və ilkin motivasiya nəzəriyyələri(10)

Motivasiya-insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur. Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır. Onlar çox hallarda fərdidir və insan fəaliyyətindən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.

Motivasiya anlayışını hər tərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

1)insanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna,
2)daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna,
3)motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqıdar olduğuna.

Bu aspektlərin aydınlaşdırılmasından qabaq istifadə ediləcək əsas anlayışların mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır.
Motiv-insanda müəyyən fəaliyyəti yaradan şeylərdir.Motiv insanın daxilində olur, “şəxsi” xarakter daşıyır. Insana aid olan çoxlu sayda xarici və daxili amillərdən asılıdır və onunla paralel yaranan motivlərin təsirinə məruz qalır. Motiv təkcə insanı müəyyən fəaliyyətə sövq etmir,eyni zamanda nə etmək və necə etmək kimi prosesləri təyin edir.

35. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti və nəzarət prosesinin mərhələləri. 20 ballıq

Nəzarət menecment prosesinin dördüncü və sonuncu funksiyasıdır. Buna görə də praktikada o, başlanmaqda olan yeni hesabat dövründə planlaşdırmanın əsası kimi çıxış edir. Nəzarətin obyektləri, aparılması müddəti və dəqiq vaxtı artıq planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Nəzarət prosesində eyni zamanda nəzərdə tutulan müxtəlif vaxt kəsiyində aralıq məqsədlərə nail olmaq üçün aktiv nəzarəti həyata keçirərək həm müsbət və həm də xüsusilə mənfı kənarlaşmalara maksimum tez reaksiya vermək lazımdır.

Tərtib edilmiş planlar heç də həmişə fıkirləşdiyimiz kimi yerinə yetirilmir. Çünki insanlar çox vaxt onlara həvalə edidlmiş hüquq və öhdəlikləri qəbul etmirlər. Rəhbərliyə isə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün insanları lazımi dərəcədə motivləşdirmək nəsib olmur. Təşkilatı əhatə edən mühit, şərait daima dəyişdiyindən təşkilat müvafıq olaraq ona adaptasiya olmalıdır. Bu məqsədə nail olunmasına nəzarət kömək edir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın rəhbərliyi qəbul edilən qərarların düz olmadığını müəyyən edir və onların dəqiqləşdirilməyə olan ehtiyacını aşkara çıxanr.

Nəzarət özündə təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən prosesi əks etdirir.

Nəzarət prosesi standartların müəyyən edilməsini, faktiki əldə edilmiş nəticələrin ölçülməsini və əgər əldə edilmiş nəticələr müəyyən edilmiş standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirsə onda düzəlişlər aparılmasını birləşdirir.

Rəhbərlik nəzarət funksiyasını məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirdikdən və təşkilatı yaratdığı andan həyata keçirməyə başlayır. Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür. Təşkilatın məqsədi, planı və strukturu özlüyündə bu və ya digər şəkildə mövcud gücləri bölüşdürərək onun fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir. Nəzarət menecmentin mühüm funksiyalarından biridir. P.Drukerə görə «nəzarət və istiqamətin müəyyən edilməsi - bunlar sinonimdir».

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır. Plan və təşkilati struktur - bu gələcəyi rəhbərliyin necə görmək istədiyinin yalnız mənzərəsidir. Çoxlu, rəngarəng şəraitlər təşkilatın məqsədinin reallaşdırılmasına mane ola bilər. Qanunların, sosial dəyərlərin, texnologiyanın, rəqabət şəraitinin və ətraf mühitin digər dəyişən kəmiyyətləri planı tam reallığa çevirə bilər, müəyyən vaxtdan sonra isə onu tamamilə əlçatmaz edə bilər. Dəyişən şəraitə hazır olmaq və ona

lazımınca reaksiya vermək üçün təşkilata təsir edə biləcək mümkün dəyişənlərin təsirini qiymətləndirmək üçün nəzarət kimi effektiv mexanizm lazımdır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxajağı haqqında xəbərdarlıq edir. Əgər, təşkilat daxilindəki situasiyaların təhiili nəticəsində meydana çıxan səhvlər və problemlər vaxtında düzəldilməzsə, onlar ətraf mühitin və insanların davranışının gələcək şəraitinin qiymətləndirilməsində buraxılan səhvlərlə bir-birinə qarışacaqdır. Təşkilatdakı səhvlərin belə bir-birinə qovuşması ehtimalı fəaliyyət növlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsir dərəcəsinin yüksək olmasından irəli gəlir.

Hal-hazırda ölkə iqtisadiyyatında belə bir situasiya geniş yayılmışdır ki, təşkilat məhv olmur, lakin daima bir böhrandan digərinə keçir. Buna görə də kifayət qədər təcrübəli menecerlərin əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, onların biznesində belə vəziyyəti qaçılmazdır. Doğrudan da hər hansı bir təsadüfı situasiya olduqca sürətlə inkişaf edə bilər və təşkilat da bunu dərhal qeydə alaraq onun aradan qaldırılması xəttini işləyib hazırlaya bilər. Lakin əksər hallarda daima antiböhranlı idarəetmə metodlarına əsaslanmağa heç bir zəruriyyət yoxdur.

Nəzarət problemləri aşkara çıxararaq təşkilatın fəaliyyətində bu problemlərin artıb böhrana çevirilməsinə qədər dəqiqləşdirmələr etməyə imkan verir. Nəzarətin həyata keçirilməsi zəruriliyinin mühüm səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, istənilən təşkilat qeyd-şərtsiz səhvləri vaxtında aşkar etmək və onların təşkliatın məqsədinə çatması istiqamətində yaratdığı maneələri aradan qaldırmaq qabiliyyətinə malik olmalıdr.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir. Real əldə edilmiş nəticəni planlaşdırılanla müqayisə etməklə, başqa sözlə «Qarşıya qoyulan məqsədə doğru biz nə qədər irəliləmişik?» sualına cavab verrməklə təşkilatın rəhbərliyi təşkilatın fəaliyyətinin məhz hansı istiqamətləri onun ümumi məqsədlərinə çatmasına daha effektli kömək etdiyini müəyyən etmək imkanı əldə edir. Müvəffəqiyyəti, uğursuzluğu və onun səbəblərini müəyyən edərək menecer xarici mühitin dəyişən tələblərinə təşkilatın kifayət qədər tez adaptasiya olunması imkanını qazanır və bununla da təşkilatm üstün məqsədlərinə doğru daha böyük templə irəliləməyi təmin edir.

Eyni zamanada nəzarət menecmentin vacib və mürəkkəb funksiyasıdır. Onun birinci növbədə nəzərə alınmalı olan mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun hər şeyi əhatə etməsidir. Nəzarət yalnız «nəzarətçi» təyin edilmiş menecerin və onun köməkçilərinin müstəsna hüquqi olaraq qalmamalıdır. Hər bir rəhbər öz ranqından asılı olmayaraq nəzarəti (əgər hətta bunu ona şəxsən kimsə həvalə etməsə belə) öz vəzifə öhdəliklərinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi həyata keçirməlidir.

Nəzarət menecment prosesinin əsasını təşkil edir. Nə planlaşdırmanı, nə təşkilatı struktur yaradılmasını, nə də ki motivasiyanı nəzarətdən ayrı təsəvvür etmək olmaz. Çünki, faktiki olaraq onların hamısı müəyyən təşkilatdakı ümumi nəzarət sisteminin ayrılmaz tərkib hissələridir. Nəzarətin üç əsas növünü bir-birindən fərqləndirirlər: ilkin, cari və son (yekun).

Həyata keçirilmə formalarına görə nəzarətin hər üç tipi bir-birinə oxşayır. Belə kı, onların hər üçü eyni bir məqsədə xidmət edir Başqa sözlə onların hər üçü faktiki əldə edilən nəticələrın mümkün qədər muəyyən edimış tapşırığa yaxın olmasına xidmət edir. Fərq yalniz onların həyata keçirilməsi vaxtındadır.

36. Motivasiya prosesinin əsas mərhələlərinin xarakterizə olunması. (5 ballıq)

Insanın effektiv idarə edilməsi onun motivasiyanın başa düşülməsi üzərində qurulur. Insanı hərəkətə gətirən, onu fəaliyyətə sövq edən motivləri başa düşərək insan və insanlar qrupunun idarə edilməsinin effektiv forma və metodlar sistemini hazırlamaq olar.buna nail olmaq üçün bu və ya digər motivlərin necə yaranmasını, hansı üsullarla motivlərdən istifadə olunmasını və insanların motivləşdirilməsi strategiyalarının necə həyata keçirildiyini bilmək vacibdir.

Ümumiyətlə motivasiya insani müəyyən fəaliyyətə sövq edən hərəkətverici qüvvələrin məcmusu kimi başa düşülür. Bu qüvvələr insanın daxilində və ondan kənarda olur,onu hər hansı davranışı şüurlu və şüursuz olaraq icra etməyə məcbur edir. Bu zaman ayrı-ayrı qüvvələr və insanın davranışı arasındakı əlaqə sistem vasitəsilə təmin edilir. Nəticədə isə müxtəlif işçilərin eyni təsir edici qüvvənin dəyişməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilər. Bundan başqa insan davranışı,onun həyata keçirdiyi fəaliyyət ona olan təsirə də reaksiya verə bilər.bunun nəticəsində təsirin dərəcəsi və bu təsir nəticəsində yaranan davranışın istiqaməti də dəyişə bilər.

Əgər motivləşmə hərəkətverici qüvvədirsə, motiv bu qüvvəni yaradan səbəb və ya amildir. Məsələn istehsal prosesinin baş verməsi üçün dəzgah və metal lövhə vardır. Lakin işçi qüvvəsini cəlb etmək lazımdır. İşçi qüvvəsinin alacağı əmək haqqının məbləği onu qane etməzsə, o, işləməyəcəkdir. Nəticədə istehsal prosesi baş tutmayacaqdır. Deməli, əmək haqqı işçini işləməyə sövq edən əsas motivlərdən biridir.

Motiv təkcə hərəkətin və fəaliyyətin başlanmasında və həyata keçirilməsində rol oynamır. Motiv, həmçinin fəaliyyətin aktivləşməsində və sürətləndirilməsində də əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn yiv istehsal edən dülgər müəssisə rəhbəri ilə bağladığı müqaviləyə əsasən, yerinə yetirdiyi işə görə ayda 300 manat əmək haqqı alır. Müəssisə rəhbəri aylıq normadan artıq məhsul istehsal edəcəyi təqdirdə işçiyə əlavə əmək haqqı verəcəyini vəd edir. Verilən vəd işçini əvvəlkindən daha artıq məhsul istehsal etməyə

ruhlandırır. Bu hal müəssisədə istehsalın həcminin və tempinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Motivlər, yəni hərəkətverici qüvvələr insanın xaricində və daxilində olur.

Daxili motivlər insanın daxilində mövcud olur, onun fəaliyyəti üçün vacib amil hesab edilir. Daxili motivlər insanın daxili imkanları və potensialıdır. İdarəetmənin əsas şərtlərindən biri də, işçinin daxili potensialını təşkilatın məqsədləri naminə səfərbər etmək və ondan səmərəli istifadə etməkdir. Bunun üçün rəhbərlər daxili motivləri öyrənmədən və araşdırmadan ondan səmərəli şəkildə istifadə edə bilməzlər. Bu məqsədlə də təşkilat rəhbərləri psixologiya, idarəetmə psixologiyası, məntiq elmlərinə dair biliklərə yiyələnməlidirlər.

Daxili motivlərlə bərabər insanın motivləşməsində xarici motivlərin də rolu böyükdür.

Xarici motivlərin mənbəyi müəssisənin rəhbərliyi, müştərilər, tərəfdaşlar, sifarişçilər hesab olunurlar. Xarici motivlər 2 cür qruplaşdırılır. Maddi və mənəvi.

Maddi motivlərə əmək haqqı, əlavə əmək haqqı mü-kafatlar, maddi yardımlar və s. aiddir. Mənəvi motivlərə isə tərifnamələr, fəxri fərmanlar, diplomlar, orden və medallar, fəxri adlar və s. aiddir.

37.A.Maslou piramidasındakı tələbatların xarakteristikası və ierarxiyasının mahiyyəti .(5 ballıq (

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələrinə A.Maslounun, D.Mak-Klellondın və F.Hersberqin nəzəriyyələri daxildir.

- A.Maslounun tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsi.

A.Maslou (1908-1970) insan tələbatlarını motivator qismində nəzərdən keçirirdi. O, qeyd edirdi ki, insan tələbatları ierarxiyası mövcuddur və rəhbər konkret işçinin bu «tələbatlar pilləkanının» hansı pilləsində olmasını mütləq nəzərə almalıdır. Maslou nəzəriyyəsinə uyğun olaraq tələbatların beş pilləsi mövcuddur:

1) fizioloji tələbatlar;

Fizioloji tələbatların çox vaxt insanın mövcud ola bilmə tələbatları adlandırırlar. Fizioloji tələbatlar yeməyə, suya, yuxuya və s. olan tələbatlardır. Belə tələbatların ödənilməsinə meylli olan insanları işin məzmunu az maraqlandırır. Belə insanları daha çox əməyin ödənilməsi, əmək şəraiti, iş yerlərindəki rahatlıq və s. daha çox

maraqlandırır. Belə insanları idarə etmək üçün minimal əmək haqqı mövcud olmanı, yaşamanı təmin etməli və iş şəraiti yaxşı olmalıdır.

• təhlükəsizlik və müdafiə tələbatları;

Bu tələbatlar ətraf mühitin təhlükələrindən qorunmaq məqsədilə insanların stabil və qorunan təhlükəsiz şəraitdə olmaları arzusu və cəhdi ilə əlaqədardır. Təhlükəsizlik və müdafiə tələbatlarına yönümlü insanlar stabilliyi, nizamı, dəqiq qaydaları sevirlər. Belə insanların idarə edilməsi üçün sığortalamanın etibarlı sistemi yaradılmalı, fəaliyyətin tənzimlənməsinin dəqiq qaydaları tətbiq edilməli, belə insanlar az risqli qərarların qəbuluna cəlb olunmalı, müəyyən sosial təminatlar təqdim edilməlidir.

• sosial tələbatlar və yaxud aidiyyət tələbatları;

Bu tələbatlara bu və ya digər qrupa daxil ola bilmə, ətrafdakı insanlardan dəstək, sosial qarşılıqlı təsir və s. aiddir. Əgər insan üçün sosial tələbat aparıcıdırsa, belə insan öz işinə müəyyən kollektivə aid olma kimi, dicərləri ilə dost münasibətlərinin qurulması imkanı kimi baxır. Sosial tələbatlara yönümlü insanları əməkdaşlıq, ünsiyyət, qrup tədbirləri, digər insanlar tərəfindən qiymətləndirmə motivasiya edir.

• özünə hörmət tələbatları;

Bu tələbatlar özünə hörmət və ətrafdakılar tərəfindən hörməti özündə birləşdirir. Belə tələbatlara malik olan insanlanr liderliyə və nüfuza can atırlar. Bu tip insanların idarə edilməsi zamanı onların xidmətlərinin qiymətləndirilməsinin müxtəlif ifadə formalarından istifadə zəruridir. Belə insanlara daha çətin problemlərin həllini həvalə etmək, onlara səlahiyyətlər və cavabdehliyi ötürmək məqsədəuyğun hesab edilir. Özünə hörmət tələbatlarına malik olan insanlara müəyyən titullar, mükafatlar verməklə, yüksək statusa layiq görməklə idarə etmək mümkündür. Bu tələbatları bəzən eqoistik tələbatlar da adlandırırlar, belə ki, özünəhörmət tələbatları fərdin özünə istiqamətlənir.

• özünüifadə və ya özünürealizasiya tələbatları;

Bu tələbatlar insanın potensialının realizasiyası və bir şəxsiyyət kimi yüksəlməsi ilə bağlı olmaqla fərdi xarakter daşıyır. Bu tip insanların idarə edilməsi zamanı onların yaradıcılıq qabiliyyətləri və cəhdlərinin realizasiyasına imkan verə biləcək innovasiyalı tapşırıqların həvalə edilməsi zəruridir. Özünürealizasiya tələbatlarının ödənilməsi üçün insan qarşıda duran vəziyələrin həllində yaradıcılıq azadlığına malik olmalıdır.

Şəxsiyyətin inkişafı ilə əlaqədar insanın potensial imkanları genişləndiyindən özünürealizasiya tələbatları tam ödənilə bilmir.

Qeyd edək ki, Maslounun tələbatlar ierarxiyasında birinci (fizioloji tələbatlar) və ikinci (təhlükəsizlik və müdafiə tələbatları) pillədəki tələbatlar ilkin tələbatlardır. Bu tələbatlar ödənildikdən sonra insan davranışı daha yüksək səviyyəli tələbatları müəyyənləşdirir. Məsələn, əgər iki eyni dərəcədə güclü tələbat mövcud olarsa, daha aşağı səviyyənin tələbatları dominantlıq təşkil etmiş olacaqdır. Maslou qeyd edirdi ki, tələbatlar bir-birinin ardınca ardıcıl qaydada ödənilir. Başqa sözlə, daha aşağı səviyyəli tələbatın ödənildiyi halda işçinin avtomatik olaraq ondan sonrakı yüksək pillədə olan tələbatı üstünlük təşkil edərək onu motivasiya etməyə başlayır.

Maslou piramidasında üçüncü (sosial tələbatlar), dördüncə (özünəhörmət tələbatları) və beşinci (özünürealizasiya tələbatları) pillədə yer alan tələbatlar da önəmli tələbatlar hesab edilir.

38. Herzberqin “2 amil” nəzəriyyəsi və Mak-Klellandın “Qazanılmış tələbatlar” nəzəriyyəsinin izahı. (10 ballıq)

D.Mak-Klellondın qazanılmış tələbatlar nəzəriyyəsi

D.Mak-Klellondın qazınılmış tələbatlar nəzəriyyəsinin əsasında ali səviyyə tələbatları durur. Onun motivasiya modelinə görə insanların tədrisi və təcrübəsinə, həyat şəraiti və tərzinə uyğun olaraq üç tələbat məxsusdur:

1) hakimiyyət tələbatı;

2) müvəffəqiyyət tələbatı;

3) aidiyyət tədəbatı.

Göründüyü kimi, D.Mak-Klellondın motivasiya modelində Maslou piramidasının ali səviyyəli tələbatları özünəməxsus qeyri-ierarxiyalı tərzdə təsvir edilmişdir. Bu məzmun nəzəriyyəsi adından da göründüyü kimi ilkin tələbatları əhatə etmədiyi üçün, təcrübə və həyat situasiyaları ilə şərtləndiyi üçün qazanılmış tələbatlar nəzəriyyəsi adlanır.

1. Hakimiyyət tələbatı insanın digərlərinin davranışına təsir etmək cəhdi, əhatəsində olan resurslara və proseslərə nəzarət etmək arzusu kimi ifadə edilir. Burada inzibati hakimiyyətlə yanaşı, nüfuz, istedad hakimiyyəti də xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

2. Müvəffəqiyyət tələbatı insanın qarşısında duran məqsədlərə əvvəllər olduğundan daha səmərəli çatmaqda təzahür edir. Bu tələbata malik olan insanların diqqəti müvəffəqiyyətin əldə edilməsinin nəinki yalnız nəticəsinə, eləcə də müvəffəqiyyətin əldə edilməsi prosesinə yönəlir. Müvəffəqiyyətin əldə edilməsi prosesi ona görə önəmlidir ki, uğurlu nəticə əldə edilənədək olan bu müddətdə daim enerji ötürülməsi prosesi baş verir.

Nəticə əldə edildikdə isə enerji ötürüşü prosesi dayanır. İnsan bu prosesin özündə daha xoşbəxt hiss edir. Xüsusilə də nəticə müsbət (uğurlu) sonla bitirsə, demək proses müddətində ötürülən enerji doğru istiqamətlənərək məqsədə çatmağa səbəb olduğundan insan konkret nəticədən də məmnun qalır. Müvəffəqiyyət uğur, tələbatı olan insanlar fərdi işə daha çox üstünlük verirlər, belə ki, birgə işdən fərqli olaraq fərdi işdə müvəffəqiyyət digərləri ilə paylaşılmadan tam olaraq onlara məxsus olur. Müvəffəqiyyət tələbatına malik olan insanlar özləri əldə edilə bilən məqsədləri müəyyən etməyi, az risqli qərarlar qəbul etməyi, öz üzərlərinə məsuliyət götürməyə üstünlük verirlər.

3. aidiyyat tələbatları;

Auidiyyat tələbatları ətrafdakılarla ünsiyyətə girmək, yardımlaşmaq, optimal şəxslərarası münasibətlərin formalaşdırmaq cəhdi ilə əlaqədardır. Bu tələbatların ödənilməsi üçün daimi geniş əlaqələr, informasiya ilə təminolma və s. zəruridir.

Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi

Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsinin mahiyyəti iş prosesində insana təsir edən amillərin (tələbatların) iki qrupa bölgüsü ilə bağlıdır:

1. gigiyenik tələbatlar;

Gigiyenik tələbatlar işin həyata keçirildiyi mühitlə əlaqədardır. Bu amillərə əmək şəraiti, əmək haqqı, firma siyasəti, onun idarəetmə strategiyası, daxili mühitin vəziyyəti, iş yerinin təhlükəsizliyi, iş rejimi, işçilərlə münasibətlər, sosial müavinətlər, psixoloji iqlim və s. aiddir.

2. motivasiya tələbatları;

Motivasiya tələbatları işin xarakteri və mahiyyəti ilə əlaqədardır. Bu amillərlə təsdiqolunma, xidməti pillələrlə yüksəlmə, cavabdehliyin yüksək dərəcəsi, yaradıcı artım, müvəffəqiyyət əldə etmə, işə yaradıcı bir proses kimi yanaşma və s. aiddir.

Gigiyenik amillər hələ insan işə başlamamışdan əvvəl insanın irəli sürdüyü tələblərlə əlaqəli olur. Gigiyenik tələbatlar lazımi səviyyədə təmin olunmursa işçinin qeyri-məmnunluğuna səbəb olaraq onun motivasiyasına da təsir göstərir.Motivasiya tələbatları isə insan işə başladıqdan sonra təmin olunmalıdır.Rəhbər praktikada ilk növbədə gigiyenik amillərin lazımi səviyyəsini təmin etməlidir. Belə ki, gigiyenik tələbatların ödənilməməsi əmək fəaliyyətinə stimulları kəskin surətdə aşağı salır. Daha sonra isə rəhbər motivasiya amillərinin aktivləşməsi və işçilərin ali səviyyəli tələbatlarının ödənilməsi vasitəsilə əmək nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına nail olmalıdır.

Sual 39. Alderferin ERQ nəzəriyyəsinin izahı (10 ballıq)

Cavab : Bu konsepsiyaya görə aşağıdakı tələbatlar ayırd edilir:

1. mövcudluq tələbatları;

Bu tələbatlar Maslou piramidasının aşağıdakı iki pilləsinə (fizioloji tələbatlar və təhlükəsizlik tələbatları) uyğun gəlir.

2. əlaqə tələbatları;

Bu tələbatlar Maslou piramidasının təxminən üçüncü pilləsinə uyğun gələrək, əlaqələrin qorunub saxlanması, qrup təhlükəsizliyi, qrup tərəfindən qəbul edilmə ilə bağlıdır.

3. artım tələbatları;

Bu tələbatlar Maslou piramidasının yuxarı iki pilləsinə

uyğun olaraq özünü təsdiq və özünü realizasiya ilə bağlıdır

Sual 40. Prosesual nəzəriyyələrin mahiyyəti və onlarınxarakterizə olunması. (20 ballıq)

Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələri

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələrindən fərqli olaraq prosessual nəzəriyyələrə görə insan davranışı nəinki yalnız onun tələbatları, həm də qavrama, gözləmə, seçilmiş davranış tipinin mümkün nəticələri və s. kimi amillərlə də müəyyən edilir.

Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələri nöqteyi-nəzərindən motivasiya prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. işçi ona verilən tapşırığı və bu tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə mümkün ola biləcək mükafatlandırmanı şüurlu surətdə dərk edir;
2. işsi bu informasiyanı öz tələbatla və imkanları ilə müqayisə edir;
3. işçi özünü bu istiqamətdə müəyyən davranışa yönəldir;
4. konkret nəticəyə aparan fəaliyyəti həyata keçirir.

Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələrinə aiddir:

1. gözləmələr nəzəriyyəsi;
2. ədalət nəzəriyyəsi;
3. Porter-Louler modeli.

1. Gözləmələr nəzəriyyəsi V.Vrumun adı ilə bağlıdır. Gözləmələr – fərd tərəfindən konkret hadisənin baş vermə ehtimalının qiymətləndirilməsidir. Gözləmələr nəzəriyyəsinə görə motivasiyaya sərf edilən səylər və nəticələr, nəticələr və mükafatlandırma, mükafatlandarmanın valentliliyi kimi amillər təsir edir.

Mükafatlandırmanın valentliliyi dedikdə insan üçün bu mükafatlandırmanın dəyərliliyi nəzərdə tutulur. Valentlilik – konkret mükafatlandırmadan fərdi nisbi məmnunluğu və ya qeyri-məmnunluğu dərəcəsidir. Əgər mükafatlandırmanın dəyəri fərd üçün yüksəkdirsə, demək valentlilik müsbətdir, əksinə dəyəri aşağıdırsa (və ya dəyərsizdirsə) valentlilik mənfidir, nəhayət mükafatlandırma dəyərinə laqeyd münasibətdə valentlilik sıfra bərabərdir.Valentlilik subyektiv xarakter daşıyaraq ayrı-ayrı fərdlər üçün müxtəlifdir. İnsanların fəaliyyətinin zəruri nəticəyə nə dərəcədə çatması haqqındakı təsəvvür gözləmədir.Gözləmələr situasiyanın təhlili, biliklər, təcrübə, intuisiya əsasında müəyyənləşdirilərək insanın fəallığına, onun məqsədə çatma cəhdinə təsir edir. Gözləmə ehtimal kateqoriyasına malik olduğu üçün sıfırdan vahidə qədər olan diapazonda tərəddüd edir (dəyişilir). Əgər işçi qarşıda duran tapşırığın öhdəsindən gələ bilirsə (1) səylər və nəticələr), əgər onun müvəffəqiyyəti rəhbərlik tərəfindən mükafatlandırılarsa (2) nəticələr və mükafatlandırma), əgər mümkün ola biləcək mükafatlandırma adekvat qiymətləndirilərsə (3) mükafatlandırmanın valentliliyi), bu üç amilin inteqrasiyası motivasiya dərəcəsinin yekun qiymətini müəyyən edir.

2) Ədalət nəzəriyyəsi C.Adamsın adı ilə bağlıdır. Ədalət nəzəriyyəsinə görə insanın motivasiyasına onun müvəffəqiyyətlərinin qiymətləndirilməsinin əvvəlki periodlarla, eləcə də ən başlıcası digər insanların nailiyyətləri ilə müqayisədə nə dərəcədə ədalətli olması təsir edir. İnsanlar hər zaman subyektiv olaraq əldə etdikləri mükafatlarla sərf edilmiş səylər arasındakı nisbəti analoji işi yerinə yetirən digər insanların göstəriciləri ilə müqayisə edirlər. Əgər müqayisə nəticəsində digərlərinin eyni işə görə daha çox mükafatlandırıldığı aşkar edilərsə o zaman fərd bunu ədalətsizlik kimi qəbul edərək, psixoloji gərginlik yaşayır. Nəticədə fərd bu gərginliyin aradan qaldırılmasına cəhd edərək ya sərf edilən səylərin səviyyəsini aşağı salmasına üstünlük verəcək, ya da mükafatlandırmanın səviyyəsini qaldırmağa çalışacaqdır. İşçi tərəfindən sərf edilən səylər insanın yerinə yetirdiyi konkret işə görə səyləri ilə yanaşı stajı, peşəkarlıq səviyyəsini, sosial statusu və s.-ni də özündə birləşdirir.Əgər insan onun özünə və digərlərinə eyni ölçü ilə ədalətlə yanaşıldığını görürsə, o zaman məmnunluq hissi keçirərək, vicdanla çalışmağa başlayır, əks halda ədalətsizlik gördükdə işgüzar aktivliyi aşağı düşmüş olur.

Porter-Louler modeli

L.Porter və E.Louler tərəfindən motivvasiyanın gözləmələr və ədalət nəzəriyyələrinin elementlərini özündə birləşdirən kompleks proses nəzəriyəsini (gözləmələrin genişləndirilmiş modeli) işləyib hazırladılar. Bu model Maslou, Mak-Klelland və Hersberq konsepsiyasıları ilə V.Vrumun proses yanaşması ideyalarını birləşdirərək mükafat və nəticələr arasında əlaqə yaratmış olur. Porter – Louler nəzəriyyəsi özündə beş dəyişəni birləşdirir:

Səylər, qavrama, nəticələr, daxili və xarici mükafatlandırma, məmnunluq dərəcəsi.

Porter – Louler modelinə görə nəticələr işçinin sərf etdiyi səylərindən, onun qabiliyyətlərindən, şəxsi xarakteristikalarından və onun öz rolunun nə dərəcədə dərk etməsindən asılıdır.

Sərf edilən səylərin səviyyəsi mükafatlandırmanın subyektiv qəbul edilən nisbi dəyəri və gözləmələrdən asılı olaraq dəyişilə bilər. Burada sərf edilən səylərin müəyyən səviyyəsinin konkret mükafatlandırma əldə etməyə imkan verməsi əsas şərtdir. Eyni zamanda bu nəzəriyyə mükafatlandırma və nəticələr arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyən edir. Fərd öz tələbatlarını mükafatlandırma vasitəsilə təmin etmiş olur.

Porter – Louler modelinin motivasiya nəzəriyyələrinə əsas tövhəsi ondan ibarət idi ki, bu model nəticəsində səylər, qabiliyyətlər, nəticələr, mükafatlandırma məmnunluq və qavrama anlayışları vahid bir sistemdə birləşdirildi. Bu model bir daha motivasiyanın tələbatlardan, gözləmələrdən və mükafatlandırmanın ədalətliliyindən asılılığını sübut etmiş oldu.

41) Strateji menecmentin iqtisadi mahiyyəti və onunqarşısında duran əsas vəzifələr. (5 ballıq)

Strategiya qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün həyata keçiriləcək uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirilmiş modelidir. Strategiya uzun müddətli məqsədlərə mərhələlər üzrə nail olmağın yollarını özündə birləşdirir. Strategiya şirkətin hansı biznes fəaliyyəti ilə məşğul olacağını və bu istiqamətdə həyata keçirəcəyi

vəzifələri özündə əks etdirir. Bundan sonra biznes vahidinin daxilində daha dəqiq planlaşdırma həyata keçirilir, strateji məqsədlər marketinq, maliyyə, informasiya, nəzarət sahələr üzrə birgə işlənir. Strategiya təşkilatın mövcudluğuna dair əsas suallara cavab verir. Strategiya təşkilatın zəif və güclü tərəflərini araşdırır, imkanları və gözlənilən təhlükələri müəyyənləşdirir. Strategiya xarici mühitdə dəyişkənliyə reaksiya verməsinin vasitəsidir. Strategiya strateji və uzun müddətli məqsədlərdən doğur. Strateji məqsədlərə aşağıdakılar aiddir:

1. Fəaliyyət istiqamətlərinin seçilməsi.
2. İstehsal olunacaq məhsul növünün seçilməsi.
3. Kapital qoyuluşunun həyata keçirilməsi.
4. Mövcud istehsalın təkmilləşdirilməsi.
5. Perspektivlərin müəyyən olunması.
6. Təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsi.

Rəqabət strategiyası bazarda rəqiblərlə mübarizəsini iki cür taktika ilə həyata keçirməyi üstün tutur.

1. Hücum taktikası.
2. Müdafiə taktikası.

Hücum taktikası bazarda mövqelərin ələ alınmasına, müştəriləri özünkiləşdirməyə, onların diqqətini cəlb etməyə xidmət edir. Bunun üçün yeni texnika və texnologiyanın mənimsənilməsi, tələbata uyğun məhsulların, xüsusilə, yeni təkmil məhsulların istehsal olunması və bazara çıxarılması, məhsulun ucuz qiymətə satılması, satışın intensivləşdirilməsi, diqqəti cəlb edən reklamların nümayiş etdirilməsi vacibdir. Bu cür taktiki gedişlərlə bazarı ələ almış sahibkar onu əldə saxlamaq üçün sonrakı mərhələdə müdafiə taktikasını seçir. Müdafiə taktikası rəqibi daim izləməyi, bazarda qiyməti

tənzimləməyi, bütün kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri üzrə rəqibi üstələməyə nail olmalıdır.

42) Strateji menecmentin obyekti ilə şərtlənən əsas istiqamətlərinin mahiyyəti .(5 ballıq)

Seçilmiş obyektdən asılı olaraq ***strateji idarəetmənin aşağdakı istiqamətlərini*** bir-birindən fərqləndirirlər:

- ***korporativ strategiya*** - bütövlükdə təşkilatın strategiyası;
- ***biznes strategiyası*** – təşkilatın ayrı-ayrı strateci bölmələrinin strategiyası;
- ***funksional strategiya*** - funksional təsərrüfatçılıq zonalarının strategiyası.

Korporativ strategiyaya – bütövlükdə təşkilatın strategiyasıdır, yəni təşkilatın müəyyən strateci təsərrüfatçılıq zonasında (müəyyən bazar seqmentində) həyata keçirdiyi strategiyadır. **Buna misal olaraq bir holdinqin** məsələn, Ata holdinqin strategiyasını göstərmək olar. Bu səviyyədəki bir strategiya müəssisələrin hər birini əhatə edir, bir başa şirkətin adıyla, alt müəssisələrlə və resursların paylanması ilə əlaqədardır.

Biznes-strategiyayası təşkilatın ayrı-ayrı strateji bölmələrinin strategiyası, yəni hər hansı bir sənaye sahəsində müəssisənin necə fəaliyyət göstərəcəyi nə cür rəqabət edəcəyi ilə əlaqədadır. N**ümunə olaraq** *çoxsahəli elektrotexnika kompaniyasında* məişət soyudujularının istehsalı üzrə ixtisaslaşan bölmələrin strategiyasını göstərmək olar.

Funksional strategiyaya funksional təsərrüfatçılıq zonalarının yəni, müəssisə daxilində bölmələrin (şöbələrin) strategiyasıdır. **Misal olaraq** *təşkilatda istehsalın,*

heyyətin, maliyyənin idarə edilməsi strategiyasını və digər fəaliyyət sferalarındakı strategiyanı göstərmək olar.

Strateci idarəetmə metodologiyasının meydana çıxması və ondan praktiki istifadə edilməsi ilk növbədə təşkilatın xariji mühitində baş verən dəyişikliklərin xarakterindən irəli gələn obyektiv səbəblərlə əlaqədardır.

Sual 43) Strateji planlaşdırma prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsi. (10 ballıq)

Strateji planlaşdırma prosesinin modeli aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.

1. Niyyət və məqsədlər

2. Xarici mühitin təhlil

3. Zəif və güclü tərəflərin təhlili

4. Strategiyanın qiymətləndirilməsi.

5. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi

6. Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi

1. NIYYƏT VƏ MƏQSƏDLƏR.

Təşkilatınn strateji məqsədlərinin formalaşdırılması. Təşkilatın

strategiyası ilə onun missiya və məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin bir neçə

prinsipial momentlərinə diqqət yetirək.

Strateji planlaşdırma zamanı təşkilatın missiya və məqsədlərinin seçilməsi

birinci və ən məsuliyyətli qərardır. Missiya və məqsədlər planlaşdırmanın bütün

sonrakı mərhələləri üçün oriyentirlər olurlar və eyni zamanda alternativ inkişafı

təhlil edərkən təşkilatın fəaliyyət istiqamətinə müəyyən məhdudiyyətlər qoyur. Məqsədlərin seçilməsi üçün formal proseduralar azdır və onlar strategiyaya nisbətən daha az dəyişirlər.

1. XARICI MÜHITIN TƏHLILI.

Xarici mühitin təhlili təşkilatın nöqteyi-nəzərindən ətraf mühitin subyektlərinin və amillərinin inkişaf perspektivbrinin və vəziyyətinin qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir. Sahələr, bazarlar, təchizatçılar (tədarükçübr) və təşkilatın birbaşa təsir göstərə bilmədiyi xarici mühitin qlobal amillərinin cəmi. Xarici mühitin təhlili alət rolunu oynayır ki, onun da köməyilə strategiyanı işləyib hazırlayanlar potensial təhlükələri və açılan yeni imkanları qabaqcadan görmək məqsədilə təşkilata münasiləətdə xarici amillərə nəzarət edirlər. Xarici mühitin analizi təhlükə və imkanların meydana çıxmasını vaxtında proqnozlaşdırmağa, qabaqcadan gözlənilməyən şəraitlərin meydana gəlməsi zamanı situasiyalı planları işləyib hazırlamağa və potensial təhlükələri sərfəli imkanlara çevirməyə imkan verir.

2. TƏŞKİLATIN GÜCLÜ VƏ ZƏIF TƏRƏFLƏRI.

Xarici mühitin təhlilini aparmaq və təhlükə yaradan və yaxıid yeni imkanlar açan amillər haqqında məlumatlar əldə edərək rəhbərlik özünün zəif və güjlü tərəflərini qiymətləndirməlidir. İmkanlardan yararlanmaq üçün firmanın daxili qüvvələri varmı və xarici təhlükələrlə bağlı gələcək problemlərin hansı daxili

zəifliklər mürəkkəbləşdirə bilər. Təşkilatın güclü və zəifliklərinin təhlili buna xidmət edir. Daxili problemlərin diaqnostikası üçün istifadə olunan metodu idarəetmə müayinəsi adlandırırlar. O, təşkilatın müxtəlif funksional zonalarının kompleks tədqiqinə əsaslanıb və qoyulmuş vəzifədən asılı olaraq metodiki cəhətdən sadə və ya daha mürəkkəb ola bilər.

STRATEGİYANIN QIYMƏTLƏNDIRILMƏSI.

Təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinə xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər təsir göstərir. Təşkilatın məqsədləri, stategiyaları və missiyanın özü bu dəyişikliklərin təsirinə məruz qalır. Buna görə də rəhbərliyin aktual vəzifəsi strategiyanın təşkilatı əhatə edən mühitə uyğunluğunun təmin olunmasıdır. Bir suala cavab vermək vajibdir: «İndiyə qədər təşkilat və onun ətraf mühiti necə inkişaf edirdi və onlar plan və proqnozlarla müqayisədə hansı tendensiyalara malikdirlər?», dəqiq desək, rəhbərlik dəqiq təsəvvürə malik olmalıdır ki, təşkilat hal-hazırda hansı strateji vəziyyətdədir.

44. Xarici mühitin imkan və təhlükələrini şərtləndirən amillər qrupunun təhlili.(10 ballıq)

Xarici mühitin təhlili təşkilatın nöqteyi-nəzərindən ətraf mühitin subyektlərinin və amillərinin inkişaf perspektivbrinin və vəziyyətinin qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir. Sahələr, bazarlar, təchizatçılar (tədarükçübr) və təşkilatın birbaşa təsir göstərə bilmədiyi xarici mühitin qlobal amillərinin cəmi. Xarici mühitin təhlili alət rolunu oynayır ki, onun da köməyilə strategiyanı işləyib hazırlayanlar potensial təhlükələri və açılan yeni imkanları qabaqcadan görmək məqsədilə təşkilata münasiləətdə xarici amillərə nəzarət edirlər.

Xarici mühitin analizi təhlükə və imkanların meydana çıxmasını vaxtında proqnozlaşdırmağa, qabaqcadan gözlənilməyən şəraitlərin meydana gəlməsi zamanı situasiyalı planları işləyib hazırlamağa və potensial təhlükələri sərfəli imkanlara çevirməyə imkan verir.

Təhlükə və imkanlar xarici mühitin 7 sahəsində meydana gələ bilərlər və onlara uyğun olaraq təhlilə məruz qalan amillər də qruplaşdırılır. Bu amil qruplarının tədqiqi təşkilatın xarici mühitində formalaşan inkişaf tendensiyaları haqqında tam təsəvvür yaratmağa imkan verir:

1. **İqtisadi amillərin** təhlil zamanı inflyasiya (deflyasiya) templəri, vergi dərəcəsi, beynəlxalq ödəmə balansı, əhalinin bütünlükdə və sahələrdə məşğulluq səviyyəsi, müəssisələrin ödəmə qabiliyyəti nəzərdən keçirilir.

2. **Siyasi amillərin** təhlili zamanı ölkələr arasında tariflər və ticarət üzrə razılaşmaları, proteksionist gömrük siyasətini (III dünya ölkələrinə yönəldilmiş), yerli hakimiyyət orqanlarının və mərkəzi hökumətin normativ aktlarını, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin inkişaf səviyyəsini, dövlətin və aparatın siyasətçilərin antiinhisar qanunvericiliyinə münasibətini və işçi qüvvəsinin tutulması məhdudiyyətini izləmək lazımdır.

3. **Bazar amilləri** təşkilatın işinin effektivliyinə dolayı təsir göstərən çoxlu sayda xüsusiyyətləri özündə birləşdirir. Onların təhlili firma rəhbərliyinə öz strategiyasını dəqiqləşdirməyə və təşkilatın bazardakı mövqeyini möhkəmləndirməyə imkan verir.

4. Təşkilat rəhbərliyi daima texnoloji xarici mühiti izləməyə borcludur ki, təşkilatın özünün mövcudluğu üçün təhlükə olan dəyişikliklərin meydana gəlməsi anını buraxmasın. Bu, xüsusən ona görə vajibdir ki, texnoloji xarici mühitdə dəyişiklik təşkilatı rəqabət şəraitində ümidsiz, çarəsiz vəziyyətə sala bilər. Texnoloji xarici mühitin təhlili istehsalın texnologiyasında konstruksiya materiallarındakı dəyişiklikləri (tamamilə yeni texnologiyanın yaradılmasının başlanğıc anını qaçırmaq xüsusilə

vajibdir), yeni məhsulların və xidmətlərin layihələşdirilməsi üçün hesablama texnikasının tətbiqini (idarəetmədə), informasiyanın yığılması, emalı və ötürülməsi texnologiyasında, rabitə vasitələrində baş verən dəyişiklikləri nəzərə almalıdır.

5.Rəqabət amillərinin təhlili təşkilat rəhbərliyi tərəfindən rəqiblərin fəaliyyətinə daimi nəzarəti nəzərdə tutur.

6.. Xarici mühitin sosial amilləri özündə dəyişən ictimai dəyərləri, məqsədləri, münasibətləri, ümidləri və adətləri özündə birləşdirir. İqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində təşkilat üçün böyük təhlükə olan çoxlu problemlər məhz sosial mühitdə yaranır. Bu problemlərin öhdəsindən effektiv gəlmək üçün təşkilatda bir sosial sistem kimi özü dəyişilməlidir, xarici mühitə uyğunlaşmalıdır.

7. Beynəlxalq amillərin təhlili milli təşkilatlar üçün çox vajib əhəmiyyət kəsb edir. Çoxlu iri və orta təşkilatlar beynəlxalq bazarda aktiv fəaliyyət göstərirlər və ya göstərməyə hazırlaşırlar. Digər ölkələrin hökumətlərinin milli bazarın ümumilikdə və ya ayrı-ayrı sahələrinin müdafiəsi və ya genişləndirilməsi üzrə səylərini nəzərdə tutan siyasətini izləmək lazımdır.

45 . Strateji planlaşdırmanın metodu kimi SWOT təhlil matrisasının mahiyyəti və tətbiqinin üstünlükləri. (20 ballıq)

SWOT-təhlil ingilis sözlərinin ilk hərfləri əsasında formalaşmışdır. Burada S (stengths) – güclü tərəf, W – (weaknesses) – zəif tərəf, O – (opportunities) – imkanlar, T (threats) – təhlükə mənalarını özündə əks etdirir. Deməli, SWOT birləşməsini Azərbaycan dilində – GZİT kimi təsvir etmək olar.

SWOT-təhlili strateji menecmentdə ən səmərəli alətlərdən biridir. Daha geniş mənada SWOT-təhlilin mahiyyəti firmanın daxili və xarici amillərinin təhlili, məhsulun rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsindən ibarətdir.

Strateji təhlilin SWOT forması geniş yayılmışdır. SWOT təhlil strateji araşdırma prosesində, strateji planların tərtib edilməsi zamanı aparılan təhlil üsuludur. Bu cür təhlil

üsulları müəssisənin starteji fəaliyyətində ona təsir edən amillərin müəyyən olunması və ətraf mühitə uyğunlaşması ilə əlaqədardır.

SWOT təhlil üsulu həm daxili, həm də xarici mühit amillərini öyrənir, onların müsbət və mənfi təsirlərini müəyyən edir.

SWOT təhlilin adı ingiliscə olan 4 sözün baş hərflərindən ibarətdir.

1. *Strenght – güclü*
2. *Wüakness – zəif*
3. *Oppotunities – imkanlar*
4. *Threats- təhlükələr*

Bu təhlil metodu adından göründüyü kimi aşağıdakı suallara cavab verir:

1. Biz öz güclərimizdən necə istifadə etməliyik?
2. Bizim zəif tərəflərimiz hansılardır və onları necə inkişaf etdirməliyik?
3. Ətraf mühitdəki imkanlardan necə bəhrələnmək lazımdır?
4. Baş verə biləcək təhlükələri necə dəf etməliyik?

Bu suallara cavab verməklə təşkilat özünün daxili imkanlarını araşdırır, müəyyən edir,onları fəaliyyət prosesində səmərəli istifadəyə yönəldir. Bu üsulla müəssisə zəif həlqələri aşkar edir. Ətrafda olan imkanları dəyərləndirir, onların cəlb edilməsi və istifadə edilməsi yollarını axtarır. Daha sonra riskləri müəyyən edir, hesablayır, onlardan azad olunmaq haqqında düşünür.

SWOT TƏHLİL MATRİSASI

SWOT-təhlilin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, kifayət qədər sadə formada hər hansı bir firmanın, məhsulun (işin, xidmətin) mövqeyini araşdırmağa imkan verir. Məhz buna görə də, SWOT-təhlil risklərin idarə edilməsi və idarəetmə qərarlarının qəbul

edilməsi üçün ən məşhur vasitədir. Mütəxəssislər hesab edirlər ki, SWOTtəhlili ildə ən azı bir dəfə büdcənin formalaşmasında və strateji planlaşdırma çərçivəsində aparılması məqsədəuyğundur. Marketinq fəaliyyəti ilə məşğul olan mütəxəssislər SWOT-təhlili çox vaxt biznes təhlilin ilk addımı hesab edirlər. SWOT-təhlil biznesin optimal inkişaf yolunu seçməyə, təhlükələrdən yayınmağa və mövcud olan bütün növ resurslardan səmərəli istifadəyə imkan yaradır. Rəqabət mübarizəsində tab gətirməyən bir çox sahibkarlıq subyektləri adətən öz fəaliyyətlərinə xitam verirlər. Bunun başlıca səbəblərindən biri həmin subyektlərdə SWOT-təhlilin aparılmasıdır. Bu sahədə uğur qazanmağın yollarından biri mütərəqqi prinsiplərə söykənərək məqsədlərin təyin edilməsi və təşkilati təhlilin aparılmasıdır.

46.Müflisləşmə və iflas anlayışlarının iqtisadiməzmunu və onların iqtisadiyyatda müsbət və mənfi tərəfləri. (5 ballıq) Sual 46

Cavab : Hüquqi və fiziki şəxsin öz borc öhdəliklərini vaxtlı-vaxtında ödəyə bilməməsinə onun ***müflisləşməsi deyilir.*** Müflis olan hüquqi və fiziki şəxsin mütləq ödəmə qabiliyyətinin olmamasının məhkəmə tərəfindən təsdiq edilməsi isə onun ***iflasa uğraması*** kimi başa düşülməlidir.

Müflisləşmə obyektiv iqtisadi münasibətlərin əsas atributudur. O, iqtisadiyyat adını daşıyan iri sistemin vacib elementi rolunu oynayır. Onun vasitəsilə bazar iqtisadiyyatının subyektləri kimi çıxış edən ayrı-ayrı investor və borclu arasındakı münasibətləri tənzimləməklə növbəti iqtisadi yüksəlişi üçün zəmin yaranır.

Beləliklə, müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. Normal bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı müflisləşmə prosedurasının olmasını zəruri edir. Hər bir biznesmen və işgüzar adam yadda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima bir “kölgə”kimi izləyir. Lakin bu onları qorxutmamalıdır, əksinə dərk etməyə sövq etməlidir ki, məhz müflisləşmə onların bir “aktyor” və ya “idmanşı”kimi formada qalmalarının zəruri şərtidir. Başqa sözlə bu təhlükə biznes fəaliyyətinin səmərəli qurulmasının ayrılmaz tərkib hissəsidir.

İndi isə ***müflisləşmənin*** iqtisadi sistemdəki ***pozitiv və neqativ*** tərəflərini araşdıraq. Obrazlı ifadə ilə desək “canavar sürünün zəif və xəstə qoyununu apardığı” kimi

müflisləşmə də biznes fəaliyyətində ən zəif və xəstə təsərrüfat subyektlərini oyundan kənar vəziyyətə salır. **Bu minvalla müflisləşmə aşağıdaki məsələləri həll edir:**

1. Müflisləşmə istehlakçılara az və tamamilə lazım olmayan məhsul və xidmət təklif edən istehsalçıları sıradan çıxarır yaxud da fəaliyyətlərini **diversifikasiya** etməyə məcbur edir.
2. Müflisləşmə struktur dəyşikliyinə zəmin yaradır. Belə ki, azad olunan istehsal amilləri bir sahədən digər sahəyə keçirlər. Kapital axını təbii şəkildə baş verdiyindən onun səmərəsi də yüksək olur.
3. Müflisləşmə əmək resurslarının çevik hərəkət etməsinə təkan verməklə kadrların yenidən hazırlanmasına-mütərəqqi peşə və ixtisaslara yiyələnməsinə şərait yaradır. Hər bir işçi bilməlidir ki,o yüksək ixtisaslı mütəxəssis olmasa yeni və daha gəlirli iş yeri tapa bilməyəcəkdir.
4. Müflisləşmə qorxusu biznesmenləri və investorları daha çox sahibkar kimi davranmağa sövq edir. Onlardan daha çox qeyri-standart yenilikçi qərarlar qəbul etməyi, yeni istehsal və kommersiya ideyaları axtarmağı,bazar konyukturasını düzgün qiymətləndirməyi, risk etməyi, daha çox daxili və xarici informasiyanı təhlil etməyi tələb edir.
5. Müflisləşmə səmərəli marketinq siyasətinin yeridilməsinə, alıcıların tələbatlarının və alıcılıq qabiliyyətinin daha da dərindən öyrənilməsinə şərait yaradır.
6. Müflisləşmə qorxusu mütərəqqi texnologiyaların, ucuz bazarlardan xammal və materialların, digər resursların istehsala cəlb edilməsinə, geniş şəkildə xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmağa,makro səviyyədə baş verən siyasi proseslərin,iqtisadi proporsiyaların və indikatorların (inflyasiya, xarici borc, daxili maddi məhsul, milli gəlir, büdcə gəliri və s.) ayrı-ayrı firmalar tərəfindən öyrənilməsinə zəmin yaradır.
7. Müflisləşmə həm də azad təsərrüfat subyektləri arasında gedən rəqabət mübarizısini gücləndirir. Qeyd etmək lazımdır ki, məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün hər bir təsərrüfat subyekti müqayisəli üstünlüyə malik olmalıdır.Buna görə o,alış-satış bazarları uğrunda rəqabətin qiymət və qeyri-qiymət formalarından başqa həmçinin francayzinq və lisenziya formalarından da geniş istifadə edir.

Qeyd edilən məsələləri həll etməklə yanaşı **müflisləşmənin *zərərli*** tərəfləri də vardır. Belə ki, artıq formalaşmış təşkilatın iflası işsizlər ordusunu artırmaqla bərabər zəncirvari şəkildə kreditor və səhmdarların vəsait itkisinə, iflasa uğramış təşkilatla daima

kommersiya və kooperasiya əlaqələrində olan müəssisələrin maliyyə çətinliklərinə və əgər bu əlaqələrin xüsusi çəkisi yüksəkdirsə onda hətta onların da müflisləşməsinə səbəb olur.

47. Təşkilatların müflisləşməsi mərhələləri və ilkin əlamətlərinə qarşı görüləcək universal tədbirlərin mahiyyəti. (5 ballıq) Sual 47

Cavab : Müəsisənin müflisləşməsi üç mərhələyə bölünür.

Birinci mərhələdə gizli şəraitdə müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsi baş verir. Bu mərhələdə rəhbərlik adətən kosmetik tədbirlərə əl atır. Məsələn, investor və bankları şübhələndirməmək üçün aktivlərin bir hissəsini sataraq və ya borj kapitalını artıraraq səhmdarlara yüksək dividentlər ödəməyi davam etdirir.

İkinci mərhələdə nəqd vəsait üzrə çətinliklər yaranır. Ayrı-ayrı rəhbərlər artıq kələkbazlıq etməklə də pul qazanmağa meylli olurlar. Əgər lazımi tədbirlər görülmürsə müflisləşmə hüquqi cəhətdən aydın olur. Müəssisə öz borclarını vaxtında ödəyə bilmir.

Üçüncü mərələdə isə müəssisənin bütün maliyyə-təsərüfat fəaliyyəti pozulur. Kreditorlar qanunvericilikdə nəzərdə tutulan tədbirlərin görülmərisini tələb edirlər.

Müflisləşmənin ilkin çağlarında yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün bir sıra universal tədbirlərə əl atırlar.

1. rəhbəliyin dəyişdirilməsi. Əgər daxili səbəblərə görə belə vəziyyət yaranırsa kənardan yeni rəhbər dəvət olunur, yox əgər xarici səbəblərə görə müflisləşmə baş verirsə onda müəssisədəki mütəxəssislərin içərisindən yeni rəhbər seçilir.
2. müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi, idarəetmə aparatının ixtisar edilməsi, nəzarət-plan funksiyalarının mərkəzləşdirilməsi,
3. xərclər üzərində sərt nəzarət qoyulması,
4. iş mədəniyyətinin dəyişdirilməsi (heyətin yenidən hazırlanması),
5. məhsul və xidmətlərin nomeklaturasının ixtisar edilməsi,
6. marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsi.

Eyni zamanda strateji tədbirlər də işlənməlidir. Çox zaman müəssisənin profilinin dəyişdirilməsi üzrə işlər yerinə yetirilir.

48. Müflisləşmə proseduraşının ayrılmaz tərkib hissəsi kimi *sanasiya (sağlamlaşdırma)* və müəssisənin yenidən qurulması çıxış edir.

SANASİYA - borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar, əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yolu ilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir. Müəssisənin yenidən qurulması isə kreditorların tələbini ödəmək məqsədilə müəssisənin mülkiyyətçisi, müdiriyyəti və ya onların səlahiyyətli nümayəndəsi tərəfindən müəssisənin əmlakını bölmək, hamısını və ya müəyyən hissəni digər təsərrüfat subyektlərinə vermək yolu ilə müəssisənin strukturunun və fəaliyyət istiqamətinin dəyişdirilməsidir.

Müflisləşməni, iflası, sanasiyanı müəssisənin yenidən qurulması və digər məsələləri özündə birləşdirən **"antiböhranlı idarəetmə" məfhumu**çoxşaxəli fəaliyyət olaraq borclu vəziyyətinə düşən müəssisənin daxili və xarici mühitinin təhlil edilməsini və böhran vəziyyətindən çıxmaq yollarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Böhranlı vəziyyətə düşdükdə müəssisənin balansının qeyri qənaətbəxş quruluşu yaranır. Yəni borclunun əmlakı və öhdəliklərinin elə vəziyyəti yaranır ki, bu zaman borclu hətta əmlakı hesabına borclu oluğu şəxslər qarşısında öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirə bilmir. Bu borclunun əmlakının satıla bilməsi dərəcəsinin kifayət olması ilə bağlıdır.

49. İflasın iqtisadi mahiyyəti və onun həyata keçirilməsi prosedurası. (10 ballıq) Sual 49

Cavab : Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun **10 faizindən** çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi günündən **iki ay keçdikdə** onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərizə ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki, müflisləşmə prosedurasının başalnması haqqında borclunun özü və ə ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Kreditorlar və borclunun razılığı ilə borclu müəssisənin müflisləşməsi məhkəmədənkənar yolla da həll edilə bilər. Kreditorların tələblərinin ödənilməsi isə iflasla əlaqədar işlərə məhkəmədə baxılması prosedurasına uyğun olaraq kreditorların yığıncağı tərəfindən həyata keçirilir.

Lakin qanun tərəfindən bu cür işlərin **mülki məhkəmədə** baxılmasının təsdiqlənməsi düzgün deyildir. Çünki beynəlxalq təcrübəyə görə təsərrüfat və kommersiya

məsələlərinə adətən **arbitraj və ya tritey məhkəməsində** baxılır. Fikrimizcə, hüquqi şəxslərin müflisləşməsi və iflası məsələlərinə Azərbaycanda mövcud olan **iqtisad məhkəməsi**baxmalıdır.

Müflisləşmə proseduraşının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımımn atılacağının müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin normanın minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına, borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında məhkəməyə müraciət etməlidir. Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə,həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. **Məsələn,** əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütamadi olaraq gecikdirilirsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə proseduraşının başlamaq üçünborclu müəssisə aşağıdakı sənədləri məhkəməyə təqdim etmələdir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumat da daxil olmaqla müəssisənin rekivizitlərini;
- işin ijraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansını;
- debitor və kreditor borjunun siyahısı, borjlunun maliyyə və əmək vəziyyəti haqqında başqa lazımi məlumatları.

Əgər məhkəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmazsa, onda müəssisə rəhbəri jərimələnir və lazımi məlumatların tərtibi və təqdim olunması borjlunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tapşırılır.

İflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan olunması və əmlak inzibatçısının təyini barədə, müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlana bilər. *Borclu müəssisə kreditorlarin yığıncağı barəsində kreditorlara bildiriş göndərilməlidir. Kreditorların yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən geci 21 gün ərzində keçirilməlidir. Borclu müəssisənin müdiri kreditorların ilkin yığıncağında bütün kreditorlar haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditorların ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və* ***əmlak inzibatçısı*** *təyin olunur.*

50 . Təşkilatların maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilərin(tədiyyə qabiliyyətlilik və likvidlik) təhlili. (20 ballıq) sual 50

Cavab : müəssisələrin maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən mühüm meyarlar kimi **onun tədiyyə qabiliyyətliyi və likvidliyi çıxış** edir.

Müəssisənin tədiyyə qabiliyyətliyi onun uzun müddətli öhdəlikləri ödəmə bacarığı kimi müəyyən olunur. Başqa sözlə, tədiyə qabiliyyətliyi müəssisənin zərərlərə, borclara tab gətirmə bacarığıdır.Tədiyyə qabiliyyətliyi qiymətləndirilərkən xüsusi (özəl) kapitala əsas diqqət yetirilməlidir. İqtisadi fəaliyyət prosesi nəticəsində baş verən zərər və borclar yalnız xüsusi kapital hesabına ödənilə bilər.

Likvidlik isə müəssisənin öz qısa müddətli öhdəliklərini ödəmə bacarırığına deyilir. Firmanın likvidliyi vaxtında öz öhdəliklərini yerinə yetirməyə imkan yaradır. Müəssisənin gəlirliyi onun likvidli olmasını göstərir. Elə ola bilər ki, firmanın gəlirliyi yüksək, likvidliyi isə aşağı və ya əksinə likvidliyi yüksək, gəlirliyi isə aşağı olsun. Amma uzunmüddətli perspektivi nəzərə alsaq görərik ki, firmanın gəlirliyi onun likvidliyinə zəmin yaradır. Müəssisə öz cari aktivlərini reallaşdıraraq qısa müddətli öhdəlikləri yerinə yetirə bilərsə onda likvidli sayılır. Cari ehtiyatlara istehsal ehtiyatlarını, hazır məhsulu, debitor borclarını, pul vəsaitlərini və qısa müddətli maliyyə qoyuluşlarını (alınan qiymətli kağızları) aid edirlər. Qısa müddətli borjlara isə qısa müddətli bank ssudası, firma krediti,

qısa müddətli istiqraz vərəqələri, müxtəlif vergilər və ayırmalar, ödənilən dividentlər və s. aid edilir.

Təcrübədə müəssisənin likvidliyinin bütöv bir göstəricilər sistemini fərqləndirir və ondan istifadə edirlər.

51. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti, vəzifələri vəprinsipləri. (5 ballıq)

Təşkilatların planı tərtib edildikdən, strukturası yaradılıb iş yerləri də doldurulduqdan və işçiləin əmək motivləri də müəyyənləşdirildikdən sonra yerinə yetirilməli olan daha bir funksiya qalır: nəzərət funksiyası.

Nəzarət bir qayda olaraq, “yerində tutmaq”,”ifşa etmək”, “yaxalamaqla” assosiasiya edilir.Əslində nəzarət fnksiyasının əsil mahiyyəti tamamilə başqadır. Nəzarət özündə təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən prosesi əks etdirir.Ən ümumi şəkildə nəzarət- nəzarət edilən dövrdə əldə edilmiş faktiki göstəricilərin planlaşdırılanlarla müqayisə edilməsi prosesi kimi müəyyənləşdirilə bilər.

“Nəzarət”(yoxlama) anlayışı inzibati fəaliyyətin bir növü kimi “nəzarət etmək”anlayışının çərçivəsindən kənara çıxır. İdarəetmə nəzarəti bidəfəlik akt, iş deyildir.Həmin proses fasiləsizdir, buraya idarəetmə məsələlərinin yerinə yetirilməsinin asanlaşdırılması məqsədilə müxtəlif fəaliyyət növlərinin müşahidəsi və nizamlanması daxildir.

Qəbul edilmiş planlar heç də həmişə fıkirləşdiyimiz kimi yerinə yetirilmir. Çünki insanlar çox vaxt onlara həvalə edidlmiş hüquq və öhdəlikləri qəbul etmirlər. Rəhbərliyə isə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün insanları lazımi dərəcədə motivləşdirmək nəsib olmur. Təşkilatı əhatə edən mühit, şərait daima dəyişdiyindən təşkilat müvafıq olaraq ona adaptasiya olmalıdır. Bu məqsədə nail olunmasına nəzarət kömək edir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın rəhbərliyi qəbul edilən qərarların düz olmadığını müəyyən edir və onların dəqiqləşdirilməyə olan ehtiyacını aşkara çıxanr.

Səmərəli idarəetmə nəzarəti onun strateji planlaşdırma prosesi ilə birləşdirilməsi əsasında yaradılır.O, strateji planların həyata keçirilməsinin elə müşahidə olunmasını təmin edir ki,menecerlər

həmin planların nə qədər yaxşı yeinə yetirilməsini müəyyənləşdirməyə, lazım gələrsə

dəyişikliklər etməyə, yaxd tənzimləyici tədbirləri tətiq etməyə imkan tapa

bilsinlər.

Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi

qeyri-mümkündür. P. Drukerə görə “nəzarət və istiqamətin müəyyən edilməsi”-bunlar

sinonimdir.”

“Kontrol”-“

contrale. “-fransız sözü olub,yoxlama deməkdir”.Bu sözdən ilk öncə mühasibat

uçotunda təşkilatın təsərrüfat fəaliyyəti praktikasının əks etdirilməsindən

ötrü istifadə olunurdu. Biznesi idarə edənlərin və biznes nəzəriyyəçilərinin müəyyən hissəsi məhz bu mənadan istiadə edilər.

Lakin

klassik menecmentdə nəzarət funksiyası idarəetmə fəaliyyətinin bir növüdür ki,

onun sayəsində təşkilat müəyyən yolda saxlanıla bilər, onun fəaliyyətinin göstəriciləri

müəyyən olunmuş standartlarla(planlarla) müqayisə oluna bilər.

Nəzarət funksiyasının aşağıdak**ı vəzifələri** ərqləndirilir:

· Hər

hansı dövr üçün nəzarət edilən obyektin real vəziyyətinin qiymətləndirilməsi.

· Kənarlaşma

hallarının konkret istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi.

· Həmin

kənarlaşma hallarının səbəblərinin aşkara çıxarılması.

· Lazım

gəldikdə əlavə informasiya materiallarının toplanması.

· Bunlar əsasında yoxlanılan obyektin fəaliyyətinin qaydaya salınması üçün tədbirlərin görülməsi.

52. Nəzarətin xarakterinə görə və zaman baxımından təsnifatının xarakteristikası. (5 ballıq)

Xarakterinə görə nəzarətin növləri:

1. Passiv nəzarət;

Passiv nəzarət – planlaşdırılan göstəricilərdən kənarlaşmalar üzrə nəzarətdir. Passiv nəzarət – faktiki olaraq idarəetmə sisteminin aşkar edilən kənarlaşmalara münasibətindən ibarətdir. Kənarlaşmalar aşkar edildikdə nəzarət gücləndirilir.

2. Aktiv nəzarət;

Aktiv nəzarət – arzuedilməz kənarlaşmaları xəbərdarlıq edən qabaqlayıcı nəzarətdir.

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır. Plan və təşkilati struktur - bu gələcəyi rəhbərliyin necə görmək istədiyinin yalnız mənzərəsidir. Çoxlu, rəngarəng şəraitlər təşkilatın məqsədinin reallaşdırılmasına mane ola bilər. Qanunların, sosial dəyərlərin, texnologiyanın, rəqabət şəraitinin və ətraf mühitin digər dəyişən kəmiyyətləri planı tam reallığa çevirə bilər, müəyyən vaxtdan sonra isə onu tamamilə əlçatmaz edə bilər. Dəyişən şəraitə hazır olmaq və ona lazımınca reaksiya vermək üçün təşkilata təsir edə biləcək mümkün dəyişənlərin təsirini qiymətləndirmək üçün nəzarət kimi effektiv mexanizm lazımdır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxacağı haqqında xəbərdarlıq edir. Əgər, təşkilat daxilindəki situasiyaların təhiili nəticəsində meydana çıxan səhvlər və problemlər vaxtında düzəldilməzsə, onlar ətraf mühitin və insanların davranışının gələcək şəraitinin qiymətləndirilməsində buraxılan səhvlərlə bir-birinə qarışacaqdır. Təşkilatdakı səhvlərin belə bir-birinə qovuşması ehtimalı fəaliyyət növlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsir dərəcəsinin yüksək olmasından irəli gəlir.

Hal-hazırda ölkə iqtisadiyyatında belə bir

situasiya geniş yayılmışdır ki, təşkilat məhv olmur, lakin daima bir böhrandan digərinə keçir. Buna görə də kifayət qədər təcrübəli menecerlərin əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, onların biznesində belə vəziyyəti qaçılmazdır. Doğrudan da hər hansı bir təsadüfı situasiya olduqca sürətlə inkişaf edə bilər və təşkilat da bunu dərhal qeydə alaraq onun aradan qaldırılması xəttini işləyib hazırlaya bilər. Lakin əksər hallarda daima antiböhranlı idarəetmə metodlarına əsaslanmağa heç bir zəruriyyət yoxdur.

Nəzarət problemləri aşkara çıxararaq təşkilatın fəaliyyətində bu problemlərin artıb böhrana çevirilməsinə qədər dəqiqləşdirmələr etməyə imkan verir. Nəzarətin həyata keçirilməsi zəruriliyinin mühüm səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, istənilən təşkilat qeyd-şərtsiz səhvləri vaxtında aşkar etmək və onların təşkliatın məqsədinə çatması istiqamətində yaratdığı maneələri aradan qaldırmaq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir. Real əldə edilmiş nəticəni planlaşdırılanla müqayisə etməklə, başqa sözlə «Qarşıya qoyulan məqsədə doğru biz nə qədər irəliləmişik?» sualına cavab verrməklə təşkilatın rəhbərliyi təşkilatın fəaliyyətinin məhz hansı istiqamətləri onun ümumi məqsədlərinə çatmasına daha effektli kömək etdiyini müəyyən etmək imkanı əldə edir. Müvəffəqiyyəti, uğursuzluğu və onun səbəblərini müəyyən edərək menecer xarici mühitin dəyişən tələblərinə təşkilatın kifayət qədər tez adaptasiya olunması imkanını qazanır və bununla da təşkilatm üstün məqsədlərinə doğru daha böyük templə irəliləməyi təmin edir.

Eyni zamanada nəzarət menecmentin vacib və mürəkkəb funksiyasıdır. Onun birinci növbədə nəzərə alınmalı olan mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun hər şeyi əhatə etməsidir. Nəzarət yalnız «nəzarətçi» təyin edilmiş menecerin və onun köməkçilərinin müstəsna hüquqi olaraq qalmamalıdır. Hər bir rəhbər öz ranqından asılı olmayaraq nəzarəti (əgər hətta bunu ona şəxsən kimsə həvalə etməsə belə) öz vəzifə öhdəliklərinin ayrılmaz tərkib

hissəsi kimi həyata keçirməlidir.

53. Nəzarət prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsinin mahiyyəti. (10 ballıq)

Menecment sistemində nəzarət prsoesi müəyyən mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

1. **standartların müəyyənləşdirilməsi;**

Bu mərhələdə müvafiq normativ göstəricilər müəyyənləşdirilir.
Bu mənada standart – əmək nəticələrinin əvvəlcədən müəyyən edilmiş kəmiyyət və keyfiyyət xarakteristikaları kimi çıxış edir.
Standart – vasitəsilə nəticələrin qiymətləndirildiyi konkret məqsəddir. Standartlar əsaslandırılmış, normal situasiyada yerinə yetirilə bilən olmalı və real prosesləri adekvat əks etdirməlidir.
Nəzarət üçün normativ göstəricilər xüsusi olaraq ayrıca işlənib hazırlana bilər və yaxud da standart kimi texnoloji və ya plan göstəricilərindən istifadə edilə bilər.
Nəzarət üçün istifadə edilən standartlar təşkilatın məqsədləri və strategiyalarının içərisindən seçilməlidir. Standart qismində istifadə edilə bilən məqsədlər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:
a) işin yerinə yetirilməli olduğu zaman çərçivəsi;
b) işin yerinə yetirilmə dərəcəsini qiymətləndirməyə imkan verə bilən konkret meyar.
Konkret zaman çərçivəsi və konkret meyar – nəticəlilik göstəriciləri adlanır. Məhz nəticəlilik göstəricilərilərinə görə də real yerinə yetirilimiş iş planlaşdırılan işlə müqayisə edilir.

2. **əldə edilən nəticələrin standartlarla müqayisə edilməsi;**

Bu mərhələdə əldə edilən nəticələr müəyyən edilmiş standartlarla müqayisə edilərək standartlardan kənarlaşmalar müəyyənləşdirilməlidir.
İş prosesində bir çox kənarlaşmalar labüddür, bu səbəbdən də kənarlaşmaların yol verilə bilən diapozonunun həddinin müəyyən edilməsi olduqca vacibdir.

Kənarlaşmaların həddi – fəaliyyətin faktiki göstəriciləri ilə standartlar arasındakı fərqlərin yol verilə bilən parametrləridir. Müəyyən olunmuş hədd çərçivəsindən kənara çıxan kənarlaşmalar təhlükəli hesab edilir və minimum qısa zamanda onların aradan götürülməsi üzrə düzəliş tədbirlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

3. **təshihetmə (düzəliş) tədbirlərinin həyata keçirilməsi;**

Praktikada təshihetmə tədbirlərinin həyata keçirilməsinin iki variantı mövcuddur:

a) kənarlaşmalara səbəb olan səbəblərin aradan götürülməsi, onların ləğvi və ya istehsal və idarəetmə texnologiyasının təkmilləşdirilməsi yolu ilə neytrallaşdırılması;

b) standartların dəyişdirilməsi, məqsədlərin modifikasiyası, planlara yenidən baxılması və tapşırıqların yenidən bölgüsü.

54. Effektiv nəzarətə olan əsas tələblər. (10 ballıq)

Nəzarətin əməkdaşların davranışına edə biləcəyi neqativ təsirlərdən qaçmaq və onun effektliyini yüksəltmək üçün

effektiv nəzarətin aparılması istiqamətində aşağıdakı tövsiyyələr işlənib hazırlanmışdır:

1. Əməkdaşların qəbul etdikləri başa düşülən standartları müəyyən edin. İşçilər hiss etməlidirlər ki, onların fəaliyyətlərini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən standartlar həqiqətən onların yerinə yetirdikləri işləri kifayəi qədər tam və obyektiv əks etdirir. Bundan əlavə onlar bilməlidirlər ki, öz təşkilatlarının inteqral məqsədlərinə nail olunmasına onlar nə ilə və necə kömək edirlər. Əgər əməkdaşlar görsələr ki, müəyyən edilmiş nəzarət standartları tam və obyektiv deyil, onda onlar həmin standartlara məhəl qoymaya və onları şüurlu surətdə poza bilərlər. Əks halda onlar məmnuniyyətsizlik və məyusluq hiss edəcəklər. Bir sıra tədqiqatçılar isə

belə hesab edirlər ki, standartların əlverişli olmasını yüksəltmək üçün işçilərin onların işlənib hazırlanmasında iştirak etmələri zəruridir.

2. İkitərəfli ünsiyyət yaradın. Əgər tabeçilikdə olan işçinin nəzarət sistetni ilə bağlı hər hansı bir problemi meydana çıxırsa, onda onun rəhbərliyin bundan narazı qalacağından ehtiyat etmədən açıq şəkildə bu məsələni müzakirə etmək imkanı olmalıdır. Təşkilatda nəzarəti həyata keçirən istənilən rəhbər hər bir nəzarət sahəsində gözlənilən nəticələri ölçmək üçün standart kimi tətbiq ediləcək ölçüləri öz tabeçiliyində olan işçilərlə açıq şəkildə müzakirə etməlidir. Bu kimi ünsiyyət formaları işçilərin nəzarətin əsl məqsədini dəqiq başa düşmək ehtimalıdır və o nəzarət prosesini yaradan ali rəhbərliyə nəzarət sistemində buraxılan bəlli olmayan gizli nöqsanları aşkar etməkdə kömək etməlidir.

3. İfrat (həddən artıq) nəzarətdən qaçın. Rəhbərlik tabeçilikyində olanları çoxsaylı nəzarət formaları ilə həddən artıq yükləməməlidir, əks halda bu nəzarət formaları onların bütün diqqətlərini özünə cəlb edəcək və tam qarşıqlığa və effektivsizliyə gətirib çıxaracaqdır. Bu və ya digər nəzarət formasını tətbiq yalnız bir suala cavab axtarmaq lazımdır. Arzu edilən nəticədən əhəmiyyətli dərəcədə kənarlaşmaların qarşısını almaq (və ya bunu xəbərdar etmək) üçün bu nəzarət formasını tətbiq etmək zəruridirmi? Bundan əlavə, menecer-nəzarətçilər işi tələb olunduğu kimi tez-tez və dəqiq yoxlamalıdırlar.

4. Sərt, lakin əldə edilə bilən standartlar müəyyənləşdirin. Nəzarət tədbirlərini işləyib hazırlayarkən motivasiyaya da diqqət yetirmək vacibdir. Dəqiq və aydın standartlar çox vaxtı təşkilatın işçidən nə gözlədiyi haqqında danışmaq üçün motivasiya yaradır. Lakin, motivasiyanın gözləmə nəzəriyyəsinə əsasən insanları işə yalnız onların real hesab etdiyi işlərə nail olmaq üçün motivləşdirmək olar. Beləliklə, əgər standart işçilər tərəfindən qeyri-real kimi qəbul edilirsə və ədalətsiz olaraq yüksəkdirsə onda o, işçilərin motivlərini poza bilər. Aşağı səviyyədə müəyyən edilən

standartlar yüksək nəticələrə nail olmaq istəyon yüksək tələbat səviyyəli insanlara əks motivləşdirici təsir göstərir. Yaxşı menecer tabeçilikdə olan işçilərin tələbat və imkanlan arasındakı fərqi görür və fərqə əsaslanaraq standartlar müəyyən edir.

5. Müəyyən edilmiş standartlara çatdıqlarına görə işçiləri mükafatlandırın. Əgər təşkilatın rəhbəri istəyirsə ki, əməkdaşlar təşkilatın mənafeyinə uyğun olaraq tam qüvvə sərf etsinlər, onda o, işçiləri müəyyən edilmiş nəticələrə nail olduqlarına görə düzgün mükafatlandırmalıdır. Gözləmə nəzəriyyəsinə əsasən nəticəlilik və mükafatlandırma arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Əgər, işçilər belə əlaqəni hiss etmirlərsə və ya hesab edirlərsə ki, mükafatlandırma ədalətsizdir, onda gələcəkdə onların məhsuldarlığı aşağı düşə bilər.

Effektiv nəzarətin xarakteristikası. Təşkilatın qarşısma qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən effektiv nəzarətin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- nəzarət strateji cəhətdən məqsəd yönümlü olmalıdır;
- nəzarət konkret nəticələrə istiqamətlənməlidir;
- nəzarətin özü nəzarət edilən fəaliyyət növünə müvafiq olmalıdır;
- nəzarət vaxtında aparılmalıdır;
- nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq nöqteyi-nəzərindən sadə olmalıdır;
- aparılan nəzarət forması insanların motivasiyasına mənfi təsir göstərməməli və üzücü olmamalıdır.
- qənaətcil olmalıdr.

55. İdarəetmə nəzarətinin kompleks texnologiyalarının fərqləndirilməsi. (20 ballıq)

Müəssisələrin inkişafının müasir mərhələsində idarəetmə nəzarətinin kompleks texnologiyalarının tətbiqi məqsədəuyğun hesab edilir. Kompleks texnologiyalar

kənarlaşmalara müşahidə və daha qısa bir zamanda onun aradan götürülməsi üzrə düzəliş tədbirlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Kompleks texnologiyalara aiddir:

1. bençmarkinq;

Bençmarkinq – biznesin idarə edilməsinin məlum

metodlarından ən yaxşılarının aşkar edilməsi və öyrənilməsi prosesidir.

Bençmarkinq prosesində bir müəssisənin parametrləri digər

müəssisənin parametrləri ilə müqayisə edilir. Belə bir müqayisə müəssisənin rəqabət

qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün yeni biliklərin daimi mənbəyi kimi çıxış edir.

Beləliklə, bençmarkinq – müqayisəsi təhlil

metodudur və səmərəli fəaliyyət göstərən digər müəssisələrin iş metodlarının

öyrənilməsinə əsaslanır. Bençmarkinqin əsasında rəqiblərin və qabaqcıl müəssisələrin

fəaliyyətinin müqayisəsi ideyası durur.

Rəqiblərin və uğurlu fəaliyyət göstərən təşkilatların təcrübəsindən

savadlı və yaradıcı istifadə xərcləri aşağı salmağa, mənfəəti yüksəltməyə imkan

verir.

2.

kontrollinq;

Kontrollinq – planlaşdırma və nəzarətin kompleks informasiya təminatının

firmadaxili sistemidir. İstənilən kommersiya təşkilatının son məqsədi mənfəət əldə

edilməsi olbuğundan, kontrollinq – təşkilatın mənfəətinin idarəedilməsi

sistemidir.

Kontrollinq özündə məqsədlərin qoyuluşu, planlaşdırma,

uçot, nəzarət, təhlil, informasiya axınlarının idarə edilməsi, qərar qəbulu

üçün tövsiyyələrin təklifinin və s. birləşdirir. Kontrollinq müxtəlif elementlərin

inteqrasiyasına əsaslanaraq müəssisə fəaliyyətini sintetik, kompleks qapydada nəzərdən

keçirir.

3.

keyfiyyətin

total menecmenti;

Keyfiyyətin total menecmenti sistemi – məhsulun yüksək keyfiyyətinin təmin edilməsinə istiqamətlənir. Müəssisə məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə yanaşı, bütövlükdə işin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə çalışmalıdır. Biznesin daha effektiv inkişafı üçün – məhsul keyfiyyəti, proseslərin təşkilinin keyfiyyəti və heyətin ixtisas səviyyəsi və peşəkarlığının artırılması paralel olaraq inteqrasiya halında kompleks təkmilləşdirilməlidir.

56. İdarəetmə qərarlarının iqtisadi mahiyyəti və idarəetmə sistemində rolu. (5 ballıq)

Menecment üzrə məşhur tədqiqatcı Çaster Bernard menecmentə - idarəetmə qəranının hazırlanması kimi baxmışdır.Qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funk- siyasının təıkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir. Bundan başqa qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki, idarəetmənin mozmunu qəbul edilən qərarların məzmununda öz əksini tapir. Buna görə qərarların mahiyyətini və əhəmiyyətini başa düşmək vacibdir. Qərar - insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, hər hansı bir nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə gətirib çıxarır. Belə ki, qərar həm müəyyən çıxarış ola bilər ki, insanlar onu sonrakı addımları hesablamadan qəbul edərlər, digər tərəfdən də qərar, fəaliyyətin hazırlanması alternativlərdən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması ola bilər. Təfəkkür fəaliyyətinin bütün nəticələri qərar ilə nəticələnmir. Sadə qərarlar eyni bir insan tərəfindən həm hazırlanır, həm də real- laşdırılır. Daha mürəkkəb qərarlar əmək bölgüsü vasitəsilə insanlar qrupunun cəlb edilməsini tələb edir.

57. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətlərinin xarakteristikası.(5 ballıq)

İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

· Məqsəd – idarəetmə subyekti təkcə öz ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmir, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir. Buna görə də hər bir idarəetmə qərarının konkret məqsədi olmalıdır;

· Nəticələr - şəxsi seçim (qərar) insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir. Yəni rəhbər tərəfindən qəbul edilmiş idarəetmə qərarının son nəticəsi bütün təşkilatın fəaliyyətinə təsir edir. Buna görə də rəhbər qərarı qəbul etməmişdən öncə, bu qərarın yaradacağı nəticələri əvvəlcədən müəyyən etməyə borcludur;

· Əmək bölgüsü - əgər şəxsi həyatında insan qərarı qəbul edərək özü reallaşdırırsa, təşkilatda əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçılar) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar. Buna görə də hər bir idarəetmə qərarında konkret əmək bölgüsünün olması – yəni qərarı kimlər icra edəcəyinin göstərilməsi vacibdir;

· Peşəkarlıq – hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındakı qəbul etdiyi qərar onun savadı və təcrübəsinə arxalanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı tələb edən - çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

Təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların bu fərqli xüsusiyyətlərinə baxaraq idarəetmə qərarına belə tərif vermək olar. İdarəetmə qərarı, rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatınaq üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxşinin seçilməsidir.

58. İdarəetmə qərarlarının təsnifatı və müxtəlif növlərinin mahiyyəti. (10 ballıq)

Idarəetmə qərarının növləri və onların təsnifləşdirilməsi sistemli xarakterə malikdir. Çoxlu sayda meyarlar əsasında idarəetmə qərarına yanaşmalardan istifadə etmək olar. İlkin olaraq idarəetmə qərarı intuitiv, insayt və mülahizlərə əsaslanmış qərarlar ola bilər.

İntuitiv qərarlar – onun düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. İntuisiya - məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən problemin düzgün həllini tapmaq qabiliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə (hətta situasiyaların seçilməsinə) vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir. İntuitiv qərarı 6-cı hiss kimi də qəbul etmək olar. İdarəetmə üzrə mütəxəssis Piter Şaderberk qeyd edir ki, problem haqqında informasiyanın həllinin artdığı dövrdə, intuisiya - orta səviyyə rəhbərlərinə qərar qəbul etməkdə əsaslı kömək edə bilər, amma yüksək səviyyə rəhbərləri isə qərar qəbulunda əvvəlki kimi intuitiv mülahizələrə üstünlük verirlər. Tədqiqatlar göstərmişdr ki, 80% menecerlər qeyd edir ki, onlar özlərində hansısa konkret ciddi problemi qeyri formal iformasiya mübadiləsi əsasında və intuisiya əsasında aşkar etmişlər. «Reyqem» firmasının təsisçisi, prezidenti olan Pol Kuк deyir ki, qəbul etdiyim iri qərarlarımın hansında ki, öz intuisiyama əsaslanmamışam, sonradan həmin qərarlarıma peşman olmuşam. Lakin çətin təşkilati situasiyalarda minlərlə variantlar olur. İntuisiya əsasında qərar verən menecerlər təmamilə keçilməz təsadüflərlə üzləşirlər. Statistikaya görə bu zaman düzgün seçim şansı - hansısa məntiqi əlavələri çıxmaqla - çox azdır.

İnsayt qərarlar (Insight) - konkret problemin həllinin başa düşməsi və ya dərk edilməsidir. İnsayt menecmentində qərar dərk edilir və bu qısa müddətdə baş verir. Buna görə idarəetmə qərarının şüuri formada fıksasiyasına ehtiyac yaranır.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər

və ya idarə edici əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş altemativi seçir. Mülahizələr təşkilati qərarların əsası kimi çox hallarda faydalıdır. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır.

Belə halda əvvəl qəbul olunmuş qərar, yenidən bu və ya digər formada qəbul olunduqda, əvvəlkindən də yaxşı nəticə verə bilər. Belə qərarlar sürətli və ucuzluq kimi üstün cəhətlərə malikdirlər. O sağlam düşüncəyə əsaslanır, amma həqiqi sağlam düşüncə çox nadir hallarda olur. Bu əsasən insanlarla işdə biruzə verir - tez-tez insanların tələbatı və digər faktların təhrif edilməsində. Məlumdur ki, nə vaxt ki, situasiya çətin və unikal olur bu zaman təkcə mülahizələr qərarların qəbulunda kifayət etmir. Mülahizələri yeni situasiyalara tətbiq etmək olmaz, xüsusilə də rəhbərin məntiqi seçim təcrübəsi olmayanda. Belə situasiyalara aiddir, məsələn: - istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin dəyişdirilməsi, yeni texnologiyanın işlənib hazırlanması, yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi və s.- bunlar əvvəlki sıtuasıyalardan fərqlənir. Çətin situasiyalarda mülahizələr pis nəticə verə bilər. Elə faktlar var ki, ödənilməsi zəruridir, lakin bu faktlar insan əqli üçün həddən artıq çoxdur və insan əqli bunları qavramaq və müqayisə etmək iqtidırnda deyil.

Mülahizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Belə təcrübə rəhbərlərin yeni alternativləri əldən buraxmasına səbəb olur. Yəni, yığılmış köhnə təcrübə və mülahizələr rəhbəri şüurlu və şüursuz şəkildə yeni sahələrə müdaxilədən çəkindirir.

Bu fıkri sona çatdıraraq belə demək olar ki, rəhbərin yeni sahəyə müdaxilədən qorxması, gələcəkdə onun təşkilati üçün böyük təhlükə yarada bilər.

59. İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsi.

idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və **realllaşdırılması prosesi 11 mərhələdən ibarətdir.** Bu mərhələlər aşağıdakılardır:

1.

Problem

stüasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili mərhələsi

Qərarın işlənib hazırlanmasının bu mərhələdə tədqiqat

obyekti və xarici mühit haqqında ilkin informasiya təhlil edilir, həmçinin

qohum obyektlər və daha yüksək səviyyədə duran obyektlər arasında tədqiq olunan

obyektin yeri və rolu müəyyən edilir, o cümlədən, problemin aşkara çıxarılması,

quruluşunun müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzülməsi həyata

keçirilir. Bu mərhələdə həmçinin, konkret məqsədin formalaşması üçün aşkara

çıxarılmış problemin həllinin strateji istiqamətləri müəyyən edilir. Aşkara

çıxarılmış problemin həllinin starteji variantı ssenari üzrə ifadə oluna bilər.

Ssenari dedikdə, burada tədqiqat obyektinin mövcud və

proqnozlaşdıran vəziyyətinin verbal (sxem), analitik təsviri və ya problemin həllinə

prinsipial yanaşmanın təsviri başa düşülür. Ssenaridə müxtəlif strateji istiqamətlərdə

problemin həlli üçün zəruri olan resursların ilkin hesablanması öz əksini tapır.

Qərarın işlənib hazırlanmasının birinci mərhələdə işin son

nəticəsi həll edilməli olan köklü problemlərin aşkara çıxarılması, bu problemlərin

vacibliyinə görə sıraya düzülməsi və həll üçün lazım olan resursların ilkin

qiymətləndirilməsi yolu ilə onların həllinin strateji istiqamətinin seçilməsidir.

2.

Məqsədin

formalaşması mərhələsi

Bu mərhələdə problemin həllinin konkret məqsədi müəyyənləşdirilir.

Təcrübədə məqsədin formalaşması üsullarının sadə siyahısından tutmuş, qrafiklərin

qurulmasınadək (qərar ağaclarının) kifayət qədər geniş diapazondan istifadə

edilir. Məqsədlər konkret formaya və kəmiyyət xarakteristikasına malik

olmalıdır. Məhz ikinci mərhələdə işin son nəticəsi konkret məqsədin müəyyənləşdirilməsi

və bu məqsədin formasının kəmiyyət xarakterinin təyin edilməsi hesab olunur.

3.

Alternativlərin

tam siyahısının müəyyən edilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmağın alternativ variantlarının (üsullarının, vasitələrinin) mümkün qədər daha tam məcmusu müəyyən olunur. Real şəraitdə qərarın işlənib hazırlanmasının əsasən iki-üç variantına baxmayaraq mümkündür. Lakin, bu variantları seçərkən, nəzərə almaq lazımdır ki, onlardan hər biri az əmək tutumluluğu ilə fərqlənsin və kobud səhvlər buraxılması şansı aşağı olsun. Bu mərhələdə işin son nəticəsi səhvsiz, yəni optimal hesab edilən alternativ variantların tam siyahısının müəyyən edilməsidir.

4.

Həlli

mümükün olan alternativin seçilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə aşkar edilmiş alternativləri müxtəlif məhdudlaşdırıcı süzgəcdən, yəni ehtiyatların mövcudluğu, hüquqi, sosial, iqtisadi, etik-əxlaqi və s. baxımından süzgəcdən keçirirlər. Bu mərhələdə işin son nəticəsi yuxarıda qeyd olunmuş məhdudlaşdırıcı normalardan keçə bilən və həlli bütün alternativlərə nisbətən daha real olan optimal variantın müəyyən edilməsidir.

5.

Yaxşı

alternativin ilkin seçilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq, resursların məsrəfi, alternativin konkret şəraitə uyğun olması nöqteyi nəzərdən bütün alternativlərin mümkün olan hərtərəfli təhlili aparılır. Lakin, unutmaq olmaz ki, yalnız kəmiyyət mülahizələri əsasında bütün alternativlər içərisindən hansısa birinin üstün olması barədə fikir söyləmək çox çətindir. Buna görə də, bu mərhələdən alternativlərin sayı hədsiz çox olduqda, istifadə etmək daha məqsədəuyğundur, çünki, alternativi seçməkdənsə, optimal olan alternativlər qrupunu müəyyən etmək daha asandır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi daha yaxşı hesab edilən alternativ və ya alternativlər toplusu haqqında konkret mülahizələrin yürüdülməsidir.

6.

Seçilmiş alternativlərin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə əvvəlki mərhələlərdən alınmış məlumatların və informasiyaların köməyilə konkret məqsədə nail olmağın daha yaxşı üsulunun seçilməsinə başlanılır, yəni, yaxşı hesab edilən alternativin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi aparılır. Qərarın bu və ya digər variantının seçilməsi haqqında qənaətə gələrkən, qərar qəbul edən şəxslər analitiklər sisteminin nəzərə almadıqları əlavə faktları da hesaba ala bilərlər. Beləliklə, mütəxəssislərin malik olduqları intuisiyadan, rəhbərlərin təcrübəsindən və təhlil metodlardan birgə istifadə edilməsi həll ediləcək problemin bütün aspektlərinin daha tam şəkildə nəzərə almağa imkan yaradır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasına üstünlük verilən variant haqqında qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən irəli sürülən mülahizələrin hazırlanmasıdır.

7. Seçilmiş alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması

Nə vaxt ki, qərar qəbul edən şəxslərin daha yaxşı alternativi birdəfəlik seçməyə müvafiq imkanları olursa, onda iki-üç sayda daha yaxşı hesab edilən alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması həyata keçirilir. Məsələyə belə yanaşılması, elmi-texniki fəaliyyət sahəsində qərarların qəbul edilməsi üçün xarakterikdir. Bu mərhələdə işin son nəticəsi qərar qəbul edən şəxslərdə qərarın müəyyən variantına üstünlük verilməsi haqqında son mülahizələrin formalaşması üçün zəruri olan əlaqə eksperimental informasiyanın əldə olunmasıdır.

8. Vahid qərarın seçilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə eksperimental yoxlama məlumatlarını və digər əlavə

informasiyaları nəzərdən keçirərək yekun vahid qərarı qəbul edirlər. Bu isə, səkkizinci

mərhələdə işin son nəticəsi hesab olunur. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, əgər

eksperimental yoxlama keçirməyə ehtiyac yoxdursa, onda altıncı və səkkizinci mərhələlər

birləşdirilir.

9.

Qəbul

edilən qərarın mərhələ, müddət və icraçıların müəyyən edilməsi mərhələsi

Qərarın qəbul edilməsinin bu mərhələsi konkret vaxt, ünvan

və icraçı insanlarla bağlı olan tərkib komponentlərinə bölünür. Belə ki, bu mərhələdə

qərar qəbul edən şəxs bu qərarın kimə ünvanlanacağını, həmçinin qərarın icra

müddətini və digər məsələləri diqqətlə nəzərdən keçirməlidir. Bu məsələlərin səmərəli

yerinə yetirilməsi üçün qərar qəbul edən şəxs **aşağıdakı suallara cavab tapmağa çalışmalıdır:**

a.Qərar hansı məqsədi güdür, yəni nə etməlidir?

b.Harada etməlidir?

c.Bütün bu işləri kim etməlidir?

d.Bu işlər nə vaxt icra olunmalıdır?

e.Bütün bunlar necə icra olunmalıdır?

f.Bu işlər kimlə birgə icra olunmalıdır?

g.Bütün bu işlər hansı ardıcıllıqla icra olunmalıdır?

Bu mərhələdə işin son nəticəsi isə yuxarıda qeyd olunan

suallara düzgün cavab tapılması qeyd olunur.

10.

Qərarın

yerinə yetirilməsi üzrə vacib olan işlərin təmini mərhələsi

Bu mərhələdə tapşırıqların icraçılara çatması, icraçıların

bütün zəruri şeylərlə təmin edilməsi, işin təşkilinin səmərəli metodunun seçilməsi,

lazımi kadrların seçilməsi və öyrədilməsi, qərarın konkret məqsədinin

icraçılara izah edilməsi və bu məqsədə nail olunmasında hər bir icraçının konkret rolunun müəyyənləşməsi, həmçinin qərarın səmərəli şəkildə yerinə yetirlməsi üçün vacib olan stimullaşma metodlarının təyin edilməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə işin son nəticəsi icraçıların bütün zəruri vasitələrlə təmin edilməsi, onların səmərəli işi üçün lazımi müvafiq şəraitin yaradılması hesab olunur.

11. Qərarın yerinə yetirilməsi və ona nəzarət mərhələsi;

Bu mərhələdə qərarın reallaşması üzərində nəzarət, qərarın reallaşması zamanı yaranan kənarlaşmaların ləğv edilməsi, zəruri hallarda reallaşdırılan qərarlarda düzəlişlər edilməsi və nəhayət, reallaşdırılan qərarların nəticələrinin təhlili həyata keçirilir. Tamamlayıcı mərhələ olan bu mərhələdə işin son nəticəsi qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşması prosesi üçün də son nəticə hesab olunur və burada işin son nəticəsi mövcud ehtiyatlar çərçivəsində müəyyən edilmiş müddətdə qərarın konkret məqsədinə tam nail olunması hesab olunur.

60. Qərarların qəbul edilməsi modelləri.(20 ballıq)

Qərar qəbuluna yanaşmanın praktikada tətbiq olunan iki modeli mövcuddur:

1. klassik (normativ) model;
2. inzibati model.

Klassik modeldə qərar qəbulu təşkilatın iqtisadi mənafelərinə xidmət edir. Klassik model daha çox proqramlaşdırılmış qərarları, müəyyənlik situasiyasına uyğun gəlir. Bu zaman zəruri informasiyanın mövcudluğu variantların nəticəsinin daha dəqiq

ehtimalını hesablamağa imkan verir və bunun da nəticəsi olaraq rasional qərarlar qəbul edilir.

İnzibati model – risq və qeyri-müəyyənlik şəraiti ilə əlaqədar mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbulu prosesi ilə əlaqədardır. Bu konsepsiyaya görə qərar qəbul edən şəxsə mövcud problemə məhdud baxışlar xasdır, belə ki, alternativlərin mümkün nəticələri haqda dəqiq informasiya mövcud olmadığından, hansı variantın daha optimal olmasını müəyyən etmək mümkün olmur. Beləliklə, inzibati model məhdud rasionallıqla əlaqədardır. İnzibati model mürəkkəb və proqramlaşdırılmayan qərarlara uyğun gəlir.

Qeyd etmək lazımdır ki, qərar qəbulunun inzibati modeli daha çox intuisiyaya əsaslanır. İntuisiya qeyri-müəyyənliyin yüksək dərəcəsi ilə xarakterizə edilən situasiyalarda qərar qəbulu üçün başlıca istiqamətləndirici şərt kimi çıxış edir.

Təşkilatda qərar qəbulu fərdi və kollektiv formada həyata keçirilir.

Fərdi qərarlar – rəhbər tərəfindən təkbaşına qəbul edilir. Əgər qərar qəbulu üçün lazım olan zaman məhduddursa, səlahiyyətlər ali səviyyədə mərkəzləşdirilmişdirsə, tabeçilikdə olanlar qərar qəbul etmək iqtidarında deyilsə, o zaman qərar qəbuluna fərdi yanaşma daha məqsədəuyğun hesab edilir.

Qrup qərar qəbulunda isə qərar qəbulu prosesinə tabeçilikdə olanlar da cəlb edilir. Qrup qərarlar, bir qayda olaraq, daha obyektiv və əsaslandırılmışdır.

Bu zaman qrup işi mexanizmi əməkdaşlıq atmosferinin yaradılmasını, qrup işi prosesində qərarlara düzəlişlər edilməsini, işləmələrin çoxvariantlılığını təmin edir.

61. Kommunikasiyanın iqtisadi mahiyyəti, onun iqtisadi məzmunu və növləri. (5 ballıq)

Kommunikasiya – hər bir rəhbər işçinin əsas fəaliyyəti növlərindəndir. Effektiv menecer – məhz kommunikasiya sferasında da səriştəli olan menecerdir. Məhz kommunikasiyalar – menecer fəaliyyətinin bütün əsas növlərinin ayrılmaz hissəsi olduğundan – əlaqələndirici proseslər adlandırlır.

Rəhbər işçilər öz iş vaxtlarının təxminən 50-90%-ni kommunikasiyalara sərf edirlər. İnformasiya mübadiləsindən idarəetmə fəaliyyətinin bütün növlərində istifadə edilir.

Təşkilat məqsədlərinin əldə edilməsi və realizasiya dərəcəsi bir qayda olaraq, birbaşa kommunikasiyaların keyfiyyətindən asılıdır. Səmərəli kommunikasiyalar hər bir işçinin, eləcə də bütövlükdə təşkilatın müvəffəqiyyətinin əsas şərtidir. Xüsusilə də rəhbərlər işçilərin işgüzar kommunikasiya vərdişləri onların peşəkar fəaliyyətini və bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldən əsas şərt kimi çıxış edir.

Rəhbər işçilərin kommunikasiya funksiyasının əsas məqsədlərindən biri – fəaliyyət istiqamətini göstərməsi, yəni tabeçilikdə olanın davranışını lazımi (uyğun) məcraya yönəltməkdən ibarətdir. Eyni zamanda ünsiyyət – birgə fəaliyyət nəticəsidir. Müəssisənin bütövlükdə müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi üçün ayrı-ayrı işçilərin və qrupların səyləri və fəaliyyətləri koordinasiya edilməlidir.

Kommunikasiya – səylər və fəaliyyətlərin birləşdirilməsinin əsasında dayanır. Başqa sözlə, kommunikasiya funksiyasının digər zəruri istiqaməti – fəaliyyətin razılaşdırılmasına nail olmaqdır.

62. Kommunikasiya prosesinin elementləri və mərhələləri.(5 ballıq)

Kommunikasiya prosesinin səmərəliliyi onu təşkil edən elementlər və kommunikasiya prosesinin mərhələləri ilə əlaqədar meydana çıxır.

Kommunikasiya prsoesi aşağıdakı dörd elementin sintezindən ibarətdir:

1. informasiyanı göndərən tərəf;
2. məlumat-simvolların köməyilə kodlaşdırılmış informasiya;
3. kanal – informasiyanın ötürülməsi vasitəsi;
4. informasiyanı qəbul edən tərəf.

Göründüyü kimi, informasiya mübadiləsi zamanı informasiya onu göndərən tərəfdən qəlul edən tərəfə ötürülmə qədər qarşılıqlı əlaqədar müəyyən mərhələlərdən keçir. Bu zaman informasiya göndərən tərəf məlumatı və kanalı informasiyanı qəbul edən tərəfin tam başa düşəcəyi tərzdə müəyyənləşdirməlidir. Başqa sözlə, əgər məlumat uyğun olaraq tərtib edilməzsə və kanal uyğun olaraq seçilməzsə, o zaman məlumat hər mərhələdən keçdikcə öz mənasını itirmiş olacaqdır.

Kommunikasiya prosesinin mərhələlərinə aiddir:

1. ideyanın yaranması;
2. kodlaşdırma və kanal seçimi;
3. ötürülmə;
4. kodların açılması;
5. əks əlaqə.

I mərhələdə – ideya formalaşdırılır və ya informasiya seçilir. Bu zaman informasiyanı göndərən tərəf ideyanın qarşı tərəf üçün maraqlı və cəlbedici olmasına çalışmalıdır. Bu mərhələdə ideya hələ sözlərlə ifadə edilməmişdir və mübadilə üçün müəyyən formaya çevrilməmişdir.

II mərhələdə – ideyanı göndərən tərəf onu müəyyən simvolların köməyilə kodlaşdırmalıdır. Bu zaman simvollar kimi sözlərdən, intonasiyalardan və jestlərdən istifadə edilə bilər. Kodlaşdırmanın nəticəsində ideya məlumata çevrilir. Daha sonra isə simvolların tipinə və ideyaya uyğun kanal seçilməlidir.

Kanallar qismində yazılı materiallardan, nitq ötürülməsindən, elektron vasitələrindən və s. istifadə edilə bilər. Hətta bu zaman iki və daha çox kanaldan da istifadə

edilə bilər. Kommunikasiya prosesində ötürücü kanalların sayı artdıqca proses mürəkkəbləşdiyindən informasiyanı göndərən tərəf bu kanallardan istifadənin ardıcıllığını müəyyənləşdirməsi və informasiya ötürülməsi üçün vaxt intervallarını təyin etməsidir.

III mərhələdə – informasiyanı ötürən tərəf məlumatın, yəni kodlaşdırılmış ideyanın qarşı tərəfə çatdırılması üçün ötürücü kanaldan istifadə edir. Beləliklə, məlumatın fiziki ötürülməsi baş tutur.

IV mərhələdə məlumat ötürüldükdən sonra qəbul edən tərəf vasitəsilə kodlaşdırılmış məlumat müəyyən fikirlərə çevrilir. Burada çevrilmənin eynilə və təhrifolunmamış qaydada baş tutması üçün məlumatı göndərən tərəfin seçdiyi simvollar qəbul edən tərəf üçün də eyni mənanı kəsb etməlidir, başqa sözlə tərəflər bir-birini düzgün anlamalıdır.

V mərhələdə – əgər məlumatı qəbul edən tərəf göndərilən ideyanın başa düşməsini əks əlaqə vasitəsilə nümayiş etdirirsə, o halda informasiya mübadiləsi səmərəli hesab edilir.

63. Şəxslərarası kommunikasiyada mövcud olan kommunikativ maneələr. (10 ballıq)

Şəxslərarası kommunikasiyalar səviyyəsində meydana çıxan maneələrə aiddir:

1. rəhbər işçilər tərəfindən kommunikasiyanın əhəmiyyətinin kifayət qədər başa düşülməməsi və bu əsasda da rəhbərlik tərəfindən cari vəziyyətə dair tabeçilikdə olanların məlumatlandırılmaması;

2. kollektivdə mövcud olan əlverişsiz psixoloji iqlim bir çox hallarda informasiyanın düzgün dərk edilməməsinə və bəzi də qəsdən təhrif edilməsinə səbəb olur;

informasiyanın dərk edilməsi xüsusiyyətləri prosesi – informasiyanın əldə edilməsi və emalı prsoesidir. Bu zaman ətraf mühitdən daxil olan informasiya emal edilir, qaydaya salınır və sistemləşdirilir. İnformasiyanın hər bir insan tərəfindən dərk edilməsi həmişə subyektiv xarakter daşıyır. Hər bir insan dünyagörüşünə, dəyərlərinə, baxışlarına, yönümlərinə, keçdiyi təcrübələrə münasibətinə görə dicərlərindən fərqlənir və bu

səbəbdən də eyni informasiyanı müxtəlif insanlar müxtəlif cür dərk edir. Hər bir insan mənafelərindən, tələbatlarından, emosional vəziyyətindən asılı olaraq bütün informasiyanı deyil, yalnız onun üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən informasiyanı dərk edə bilir. İnsanın təcrübəsi daha əvvəllər mənimsədiyi anlayışları ilə ziddiyyət təşkil edən informasiya ya tamamilə təkzib edilir (qəbul edilmir), ya da insanın qavradığı anlayışlar çərçivəsində təhrif edilir.

64. Təşkilati kommunikasiyada mövcud olan kommunikativ maneələrin xarakteristikası. (10 ballıq)

informasiyanın ötürülməsi zamanı istər təşkilati, istərsə də şəxslərarası kommunikasiyalar səviyyəsində spesifik kommunikasiya maneələri meydana çıxa bilir.

Təşkilati kommunikasiyalar səviyyəsində meydana gələn maneələrə aşağıdakılar aiddir:

1. məlumatların təhrif edilməsi;

Təşkilat daxilində informasiyanın hərəkəti zamanı məlumatların mənası bir çox səbəblər üzündən təhrif edilə bilir. Belə səbəblər kimi qəsdən şüurlu təhrifedilməni, ünsiyyətin mürəkkəbliyi üzündən bilməyərək təhrifetməni, informasiyanın süzgəcdən keçirilməsi, yuxarı orqanlara yalnız müsbət informasiyanın ötürülməsi, tabeçilikdə olanlardan daxil olan informasiyaya az diqqət yetirilməsi ilə əlaqədar təhrif edilməni misal göstərmək olar.

2) informasiya kanallarının həddən artıq yüklənməsi;

Bu zaman informasiyanın həcmi həddən artıq böyük olarsa, rəhbər işçi yalnız onun əhəmiyyətli hesab etdiyi informasiyaya reaksiya verir. Bu haqda məlumatın əhəmiyyətinin dərk edilməsi və qiymətləndirilməsindəki fərqlərə görə problemlər yarana bilir.

3) təşkilatın qeyri-qənaətbəxş strukturu;

65. Kommunikasiya prosesinin effektivliyinin yüksəldilməsi yolları. (20 ballıq)

İnformasiyanın keyfiyyət xarakteristikalarının təsnifatı aşağıdakı kimidir:

1. İnformasiyanın
   həcmi;

İnformasiya səviyyçsinin kifayətliliyi – əsaslandırılmış qərar qəbul üçün lazım olan minimal informasiya həcmidir. İdarəetmə obyekti haqqında informasiyanın ifrat böyük həcmi – qərar qəbulunun keyfiyyətini yüksəldir, lakin qərar qəbulu üçün lazım olan zamanı artırır və informasiyanın dəyərini yüksəldir. Lakin bununla belə vacib qərarların qəbulu üçün informasiyanın böyük həcmi tələb olunur. İnformasiyanın çatışmamazlığı isə rasional qərar qəbulunu çətinləşdirir və risq dərəcəsini artırır. İnformasiya qıtlığı adətən süni şəkildə müxtəlif məlumatların inhisarlaşdırılması ilə əlaqədar da yaradıla bilir. İnformasiya qıtlığı probleminin həlli informasiya proseslərinin demokratikləşdirilməsi, yəni informasiyada bütün maraqlı tərəflərin müxtəlif kanallar vasitəsilə məlumatlandırılması yolu ilə həll edilir. Xüsusilə də müasir dövrdə risq və qeyri-müəyyənlik situasiyasının mövcudluğu ilə əlaqədar informasiyanın lazımi həcmi idarəetmə qərarlarını qəbulu və realizasiyası, təşkilatın fəaliyyətinin son nəticələrinin optimallaşdırılması üçün olduqca vacibdir.

2. İnformasiyanın dəqiqliyi;

İnformasiyanın dəqiqliyi – sənəd dövriyyəsindən asılıdır. Adətən informasiyanın yığımı, ötürülməsi və emalında nə qədər az insan iştirak edirsə, informasiyanın dəqiqliyi də bir o qədər çox olur. Eləcə də eyni hadisə haqqında yığımı və emalı metodikasından asılı olaraq müxtəlif cür informasiya əldə etmək mümkündür. İnformasiyanın dəqiqliyi həmçinin informasiyanın ötürülməsinə sərf olunan vaxtdan da asılıdır. Belə ki, zaman çərçivəsində ətraf mühitdəki situasiyalar sürətlə dəyişdiyindən ən dəqiq informasiya belə gecikərsə öz dəqiqliyini itirmiş olur.

3. İnformasiyanın dəyəri;

İnformasiyanın dəyəri – rasional qərar qəbuluna resursməsrəfləri (maliyyə, material, zaman) səviyyəsi ilə xarakterizə edilir. İnformasiyanın dəyəri – onu istehlak dəyərinə malik əmtəə kimi xarakterizə edir.

4. İnformasiyanın dolğunluğu;

İnformasiyanın dolğunluğu – onun faydalılığı ilə əlaqədardır. İdarəetmə informasiyasının faydalılığı – onun idarəetmə obyektinə birbaşa aid olması və bu obyekt haqqında tam əhatəli faktlara malik olması deməkdir.

5. İnformasiyanın aşkarlığı;

İnformasiyanın aşkarlığı – onun müxtəlif işçi kateqoriyalarına təqdim edilməsi mümkünlüyüdür.

6. İnformasiyanın insanın və ya təşkilatın fəaliyyətinin dəyərlərinə uyğunluğu;

Bu zaman məlumatlarla və informasiyanı bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Məlumat – faktların hər hansı bir məcmuyudur. İnformasiya – məcmu məlumatların içərisindən uyğun olanlarının seçilməsi, təşkil edilməsi və ümumiləşdirilməsinin nəticəsidir.

Beləliklə, idarəetmə informasiyası həcmi, dəqiqliyi, dəyəri, dolğunluğu, aşkarlığı, insanın və ya təşkilatın dəyərlərinə uyğunluğu nöqteyi-nəzərindən müəyyən xarakteristikalara malik olmalıdır. Qəbul edilən qərarların keyfiyyəti, idarəetmə təsirinin istiqamətinin dəqiqliyi informasiyanın sadalanan xarakteristikalarından birbaşa asılıdır.

66) Milli yekcinsliyin mahiyyəti və əsas əlamətlərinin xarakteristikası. (5 ballıq)

Cavab : Milli yekcinslik bizim zənnnimizcə, elə bir anlamdır ki, onsuz millətin vahid davranış kodunu müəyyən etmək qeyri mümkündür. Bizə belə gəlir ki, milli yekçinsliyin aşağıdakı əlamətləri vardır:

- Eyni coğrafi və iqlimli ərazidə yaşama;
- Eyni dildə danışma;
- Birgə tarixin olması;
- Oxşar mətbəxə malik olma və eyni ərzaqlarla, su ilə qidalanma;
- Adət və ənənələrdə, dini və mifik inanclarda eynilik, eyni nağıllarla, atalar sözləri və digər zərb məsələləri ilə tərbiyə olunma;
- Həyat tərzində və davranışda eyni mental və psixoloji dəyərlərin olması;
- Vahid dövlətdə yaşama.

Bu əlamətlərin olması hələ o demək deyildir ki, millətin yekçinsliyi təmin olunmuşdur. Gərək uzun müddət millət bir dövlət çərçivəsində yaşasın və ümumi milli sayıla biləcək məsələlər haqqında eyni və ya oxşar fikrə malik olsun. Və bu fikirin və ya ideyanın və ya yol xaritəsinin ətrafında birləşə bilsin. Yalnız bu şərtlər olduqda millətin yekçinsliyi haqqında danışa bilərik.

Tərəqqi o demək deyildir ki, hamı bir tərəfə getməlidir və Qərb dəyərləri hamı tərəfindən şəksiz qəbul edilməlidir. Qərb sivilizasiyası hələ bütün sivilizasiya deyildir. Heç bir sivilizasiya hegimonluğa can atmamalıdır. Qərbin mənəvi dəyərlərini anlamadan, digərlər tərəfindən qəbul etmə və həyatda onlara arxalanma daha çox mənfi fəsadlar yarada bilər. Çünçü, birinci, hər bir qəbilə və xalqlar ailəsi ayrıca dilə və yaxın dilə malik olaraq özünəməxsus mədəni-tarixi tipi əks etdirir.

İkinci, eyni mədəni-tarixi tipə aid olan xalqrlar siyasi müstəgilliyə malik olmalıdırlar. Siyasi müstərillik olmadan heç bir sivilizasiya inkişaf edə billməz.

Üçüncü, bir mədəni-tarixi sivilizasiya tipi digər xalr tipinə ötürülə bilməz. Hər bir tip başqa təsirlərə məruz qalaraq yeni sivilizasiya dəyələrini ortaya qoyur. Sivilizasiyaların

bir-birinə təsiri vardır. Lakin müəyyən məkan və zaman kəsiyində onlar bir-birini əvəz edə bilmir.

Dördüncü, sivilizasiya yalnız o zaman tamlıq əldə edir ki, konkret mədəni-tarixi tipin etnik elementləri vahid siyasi məqsədlər güddükləri vaxtda müsətilliyi malik olurlar. Yalnız bu yolla eyni mədəni-tarixi tipə aid olan xalqlar daha geniş şəkildə ilkin sivilizasiya dəyərlərindən istifadə edirlər.

Beşinci, mədəni- tarixi tipli sivilizasiyanın artım dövrü uzun olsa da, onların yetkinlik və məhsuldar dövrü qısa olur. Bu o deməkdir ki, sivilizasiyaların yaşam tsikli nisbətən bəşəriyyət tarixində qısadır.

Deməli, hər bir mədəni-tarizi tipi özünə məxsus xüsusiyyətlərə malik olsa da, müəyyən tsikl keçir. Bu tsikldə o, dəgər sivilizasiya xalqları ilə ciddi təmasda olur. Tsikl başa çatdıqda bu sivilizasiyanın missiyası qurtarır və o, yerini digərinə verir.

Sual 67) ABŞ menecmenti və idarəetmə üslubunun fərqləndirilməsi (5 ballıq)

Cavab : Mədəniyyət xalqlarda fərqli iqtisadi davranış tərbiyə etmişdir. Ayrı-ayrı ölkələrin mədəniyyəti bir-birindən köklü şəkildə fərqlənir və əksər vaxt uyğunlaşa da bilmir. Belə ki, ABŞ-da, AFR-də, İngiltərədə ən dəyərli və bahalı «əmtəə» kimi – “zaman” göstərilir. Amma Çində vaxt qiymətləndirildikdə, tələsik qərarların çıxarılmasına yaxşı baxmırlar.

Amerikalı sahibkar və menecerlər azad sahibkarlığı - qətiyyətlikdə, təcavüzkarlıqda, daima məqsədə doğru istiqamətlənməkdə, özünə inamda, təşəbbüskarlıqda, fərdçilikdə və daimi optimizdə görürlər. Amerikalılar baş gicəlləndirici həyat tempinə üstünlük verərək riskə gedirlər. Uğur qazanmaq və varlanmağa qısa yol tapmağın yanında intellektə və mənəvi dəyərlərə az qiymət verilir. Amerika korporativ mədəniyyətinin əsas dəyərləri sırasında original və qeyri-standart qərarlara üstünlükvermə və korporativ sahibkarlığa dövlət təsirinin azaldılması da mühüm yer tutur.

Sual 68) Yapon menecmentin özəllikləri və fərqli cəhətləri (10 ballıq)

Uzun müddət təcrid olunan sərt iqlim şəraiti , əməksevərlilik ,yüksək estetik mədəniyyət , dini və fəlsəfi baxışlar , habelə dincəlməyin yüksək səviyyədə təşkil

olunması yapon cəmiyyətini təkrarolunmaz və rəngarəng etmişdir . Onların uğur qazanmasında xüsusi yeri yapon menecmenti tutur . yapon menecmentinin üç özülü vardır :

1)Kollektivçilik , korporativlik , qurupçuluq

2)İş stajına görə və yaşa görə əməkhaqqı

3)Ömürlük muzd

Yapon menecmenti tarixən formalaşmış qrup halında həmrəyliyə söykənir . Burada insanların idarəetmədə insan deyil , qrup əsas götürülür . Yəni hər bir insan özünü işlədiyi firma ilə yekcinsləşdiri , bir-birini ayirmir . Qrup halında işləmədə əsas stimullar kimi əmək haqqı , əmək şəraiti , rəhbərlik üslubu və şəxslərarası münasibət çıxış edir . Motivlərə isə zəhmətdə olub xidmətlərin dəyərlədirilməsi , mənsəbdə artma , yaradıcı yanaşma , peşəkarlığın artırılması əsas götürülür . Yapon menecmenti şəraiti yanaşmaya arxalanır . Ona görə də şəraitin hər bir incəliyi öyrənilir ki , düzgün qərar çıxarmaq olsun ş İşçilərlə münasibət etiqada arxalanır . Qrupun fəaliyyət göstərməsinin əsas prinsipi “özündən razı olma , dikbaş olma “-dır . Buna görə də kimsə naliyyət qazanan da deyir : biz bunu etmişik , şirkətimiz edib , qrupumuz edib və s. Yaponyanın iri şirkətlərində ömürlük muzd sistemi fəaliyyətdədir . Hər il minlərlə məktəb , universitet məzunları yapon şirkətlərində vakant yerlər tutur və onların çoxu ilə ömürlük muzd müqaviləsi bağlanır . Bu həm işçiyə , həm müəssisəyə uğur gətirir . Belə ki , sahibkar savadlı , ixtisaslı mütəxəssis əldə edir və mütəxəssis öz növbəsində daimi iş yeri qzanır və gələcəyə inam yaranır . Digər bir sistem yaşa görə yaxud iş stajına görə əməkhaqqı və vəzifədə yüksəlmədir . Yapon şirkətində yeni mütəxəssis həmişə təcrübəli , çox işləyən mütəxəssisdən çox maaş alır ş Həm də , az işləyən mütəxəssisə çox nadir halda vəzifədə yüksəlmə təklifi gəlir və belə təklif daha çox yaşlı , təcrübəli işçiyə gəlir . Bu sistemi yapon şirkətlərində ratasiya sistemi tamamlayır . Ratasiya işçinin iş yerini dəyişməsi başa düşülür .Yeni işə gələn mütəxəssis , məsələn : mühəndis o saat texniki şöbəyə və ya konstruksiya şöbəsinə işə götürülmür . O , birinci hər hansı istehsal sahəsinə , sexinə işə göndərilir , məsələn 6 ay və ya 1il işləyəndən sonra mexaniki şöbəyə , sonra yığma sexinə köçürülür . Hsablamalar göstərir ki , orta hesabla texniki

şöbədə bir vəzifədə 4,8 il , plan şöbəsində 5,1 il , istehsal şöbəsində 5,2 il mütəxəssis işləyir . Bu müddətdən sonra o , yeni vəzifəyə təyin olunur .Yapon şirkətlərində korporativ strategiya işlənəndə və reallaşanda kompromis və razılıq prinsipləri əsas götürülür. Strateji qərarlar qəbul olunarkən «Rinqlər» sistemindən istifadə olunur. Burada korporasiyanın çoxlu sayda əməkdaşları: menecerlər, adi fəhlələr, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər və başqaları iştirak edir

Sual 69) Alman və İngilis menecmenti modelinin özəllikləri. (10 ballıq)

Cavab : Qərbi Avropa menecmentində alman menecmentinin xüsusi yeri vardır.

Alman menecmentinin nəzəri dəyərlərini əsasən Maks Veberin nəzəri fikirləri götürülmüşdür . Burada rasionallıq, intizam, praqmatiklik, dəqiqlik əsas götürülür. Alman sənaye məhsulunun yüksək keyfiyyətə və texniki səviyyəyə malik olmasında “usta-şagird “ sisteminin xüsusi yeri vardır. Bu sistem hələ qədim dövrlərdən almaniyada formalaşıb. Hal -hazırda zavoda gələn yeni işçi hər hansı bir ustaya təhkim olunur və usta il-bəil şagirdə sənətin incəliklərini öyrədir. Almaniyada hər bir şagird yalnız 10 ildən sonra usta adını ala bilər. Bunun üçün o , hər torpaqda (AFR-də federativ vahidlikdir) fəaliyyət göstərən sənaye və ticarət palatasında imtahan verir. İmtahanı keçən şəxs usta adını alır . Usta adı alan şəxsin əmək haqqısı iki dəfə yüksəlir. Usta Alman şirkətlərində böyük nüfuza malikdir. O, hər bir istehsal məsələsinə qarışa, keyfiyətə nəzarət edə bilər. Usta çox zaman istənilən menecerə məsləhət verir. Bəzən ustaların ali təhsilinin olmamasına baxmayaraq, iatehsalat və ya sex rəisi təyin edilə bilərlər.

Alman idarəetmə üslubna aşağıdakılar xarakterikdir .

1)Yüksək keyfiyyətə və müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənmə

2)Əməkdaşlara yardım , kadrların öyrədilməsi və hazırlığı sistemi

3)Korporasiyalarda iki səviyyəli idarəetmə sisteminin mövcudluğu (müşahidə şurası və idarə heyəti)

4)Cəmiyyət və əməkdaşlar qarşısında sosial məsuliyyət

5)İnovasiyalara geniş yer vermə

6)Şirkətin uzunmüddətli perspektivlərinə sədaqətliliyi

7)Menecerlerin yüksək peşəkarlıq səviyyəsi və texniki hazırlıq

8)Hər hansı bir məsələnin müzakirəsində kompromislərin axtarılması . Lakin bu zaman almanlar öz narazılıqlarını bildirməkdən də çəkinmirlər .

İngilis menecmentində milli dəyərlər, mühafizəkarlıq üstünlük təşkil edir. İngilis menecment modeli İngiltərədən başqa İrlandiyada, Avstraliyada, Kanadada, Hindistanda, Yeni Zellandiyadada istifadə olunur.

Ənənəvi olaraq İngilis menecerləri ünsiyətə və praqmatizmə üstünlük verirlər. Buna görə də ünsiyət qurmağın və iş görməyin incəliklərini öyrənməyə çalışırlar. Onlar özlərini alicənab, səmimi aparır. Özünə nəzarəti və özündə intizamı gücləndirməyi digərlərindən fərqləndirməyə çalışırlar. Bununla yanaşı İngilislər etnosentrizim nümayiş etdirirlər, yəni, digər xalqların dillərini öyrənməyə meyilli deyillər. Qeyd edirlər ki , onsuzda hamı ingiliscə danışacaq. İngilis menecerlərində fərqlilik parlaq şəkildə görünür . Əgər, italyanlar şirkətə böyük ailə kimi baxirlarsa, ingilislər işlədikləri yerə gəlir və xeyir götürdükləri yer kimi baxırlar. Onlar yaponlar kimi uzunmüddətli iş yeri axtarmırlar. Əgər onlara yaxşı iş təklif olunularsa, asanlıqla iş yerini dəyişirlər. Bu cəhəti bilən şirkətlər kadrların hazırlığına, onların peşəkarlığının yüksəldilməsinə önəm vermirlər. Bilirlər ki mütəxəssis yaxşı təklif alan kimi şirkətdən çıxa bilər. Bundan başqa ingilislər təcrübə işlərinə uzunmüddətli sərmayə yatırmağa meyilli deyillər. Almanlar, yaponlar , isveçlilər uzun müddətli elmi axtarışlara vəsait xərcləyərkən ingilislər orta müddətli və qısa müddətli qazanc gətirən sahələrə sərmayə yatırmağa can atırlar. İngilis menecerləri ənənəvi olaraq yaxşı geyinən, etik və etiket qaydalarına riyayət edən insanlarla iş görməyə meyillidirlər. Həmçinin onlar ierarxik münasibətlərin qurulmasını üstün tuturlar. İngilis şirkətlərində qohumluq və dostluq əlaqələrinə görə işə götürmə həvəsləndirilmir, buna çox pis baxırlar. İngilis menecmentindəki fərqlilik aşağıdakılara söykənir .

1)İnsanlar açıq şəkildə öz tənqidi fikirlərini digərlərinə söyləyir

2)İşəgötürmə və mənsəbdə yüksəlmə şəxsi peşəkar keyfiyyətlərə görə baş verir

3)İdarəetmə qrupa deyil fərdə yönəlir

4)Hər bir şəxs yalnız şəxsi uğura , şəxsi koryeraya can atır

5)İngilis cəmiyyətində orta təbəqənin xüsusi çəkisi yüksəkdir

İngilis menecment modelinin aşağıdakı xüsusiyətləri var:

1)Uğurun əsas göstəriciləri kimi şəxsi karyera və maddi rifah götürülür

2) Qətiyyətli, sərt ambisiyası olan adamlar əsl kişi adlandırılırlar. İngilislərdə ən böyük kompliment kişiyə " əsl kişi " deməkdir

3)İngilislər işləmək üçün yaşayırlar, yəni yaşamaq üçün işləmirlər . Yaşamaq üçün işləyən etik dəyər çinli , yapon və s. xasdır

4)Yaxşı rəhbər kollektivlə məsləhətləşməməlidir

5)İngilislər öz iş yerlərinə sadiq deyillər

6)Qərari yalnız bir rəhbər qəbul edir özü də tabeçilərin köməyi olmadan

7)Şəxsi münasibətlərlə işçi münasibətləri çulğalaşmır .

Sual 70) Azərbaycan menecmentinin xüsusiyyətləri. (20 ballıq)

Cavab : Bazar iqtisadiyyatına keçid insanların davranışını, mənəvi dəyərlərini dəyişmişdir. Azərbaycanlıların genitik kodunda əks olunan işgüzarlıq, alqı-satqı məharəti, təşəbbüskarlıq, tez götürmə məhərəti bazar münasibətlərinə tez adaptasiya olmağa imkan verdi.

Azərbayanlılar güclü şəkildə ailələrinə bağlıdırlar. **"Hər şey ailə üçün, hər şey ailənin rifahı üçün"** orta azərbaycanlının yaşam devizidir.

Azərbaycanlıların əksəriyyətini türk mənşəlli köçəri xalqdır. Heyvandarlıqla məşğul olanların isə iti görmələri vardır. Bu şərt azərbayanlıda görəcəyini tez tətbiq etmək praqmatizmini maddiləşdirmişdir. Buna görə də azərbayanlılar tez bir zamanda yenilikləri qavramağa qadirdilr.

Orta azərbaycanlıya **səxavətlik, individuallıq və eqaizm xasdır.** Son iki cəhət özəl biznesin tez bir zamanda qurulmasına şərait yaratmışdır.

İndividuallıq azərbaycanın biznes təşkilatlarında evristik menecmentin təşəkkül tapmasına şərait yaratmışdır. Bu menecmentə fərdi məqsədəyönlülük və ayrı-ayrı fərdlərin idarə edilməsinə üstünlük vermək xasdır.

Yerliçilik də Azərbayan menecmentinə təsir etmişdir. Vahid komandanın yaradılmasına bu amil güclü təsir etmişdir.

Anklav psixalogiyasından və marginallıq da yerli menecmentə təsir etmişdir.

Çoxlu sayda azərbaycanlılar Rusiyada, Türkiyədə, Çində və başqa ölkələrdə marginal olduqlarına görə uğur qazanmışlar. Burada etnik həmrəylik mühüm rol oynayır.

İslam dini də Azərbaycan menecmentinə təsir etmişdir. Peyğəmbirimizin əvvəllər tacir olması, və varlanmanı ticarətdə görməsi bizdə də bu sahənin və kapital dörisyyəsinin sürətlə getdiyi sahələrin inkişafını şərtləndirmişdir.

Tarixən ölkədə şərikli biznesə pis baxılmışdır, "şərikli çörəyi it də yeməz", və ya "şərikli arvadın olsun, sərikli malın olmasın" atalar sözləri millətin qan yaddaşına yamanca hopmuşdur.

Bizdə əsasən Ailə biznesi formalaşmışdır. Azərbaycanda "fərdi əlaqələrə arxalanan kapitalizm formalaşmışdır. Bu da yerliçilikdən qohumbazlıqdan irəli gəlmişdir.

Ənənəvi olaraq bizim menecerlər ünsiyyətə və praqmatizmə üstünlük verirlər. Hər hansı bir işgüzar sövdələşmə bağlamazdan əvvəl, bizim menecerlər biznes tərəfdaşı ilə qeyri-formal münasibət qurmaq istəyirlər.

Lakin azərbaycanlı menecerlərin fərdiçiliyi kolleqalarla və tərəfdaşlarla normal əlaqələrin qurulmasına mane olur. Onlar tabeçilərin hər bir addımını nəzəratdə saxlamağa, aşağı səviyyələrə səlahiyyətlərin verilməsinə maraqlı olmurlar.

Tabeçilər təkcə şirkətə loyal olmamalı, həm də rəhbərə sədaqətli olmalıdırlar. Əksər menecerlər avtaritar rəhbərlik üslubuna üstünlük verirlər.

Azərbaycan şirkətlərində kollektiv rəhbərlərdən sərişt əlik, sərtlik, kommünikabellik və qətiyyətlilik gözləyir. Onların fikrincə, yaxşı menecer öz üzərinə məsuliyyəti götürməyi bacarmalı, tabeçilərlə məsləhətləşmədən təkbaşına qərar qəbul etməlidir. Bu aspektədən biz ingilsilərə bənzəyirik.

Azərbaycanlı menecerlər mənsəbdə inkişafa, daha çox qazanc əldə etməyə, acancana iş yerlərini dəyişməyə meyillidirlər. Bununla belə səmərəli yerli şirkətlərdə top-menecerlər aşağı səviyyələrdə də kimin nə ilə məşqul olmasını bilmək istəyirlək..

Bizim şirkətlərdə daha çox Qərbdə yaranmış menecment dəyərlərinə böyük yer verilir.

Sual 71) Liderliyin mahiyyəti, liderlərin xarakteristikası. (5 ballıq)

Cavab : Liderlik seçilmiş insanlara verilmiş bir medal deyil, o içimizdəki bir seçimdir. Liderlik öz-özünə inkişaf etməz, istək, məşğuliyyət və zəhmət nəticəsində ortaya çıxar.

İnsanları illərdir düşündürən bir fikir vardır: lider doğulur yoxsa lider olunur?

Bu sualı cavablandırmağa çalışaq. Təbii ki, liderlik geni daşıyan insanlar dünyaya gəlir. Onlar hələ uşaq yaşlarında ikən öz dostları arasında "liderliyini" təbliğ etməyə

başlayır, bu öz növbəsində məktəb, universitet və iş həyatlarına qədər davam edir. Tarix boyu belə insanlar olmuşlar. Hamımızın bildiyi kimi krallar, zadəgənlar habelə Osmanlı şahzadələri liderlik ruhu ilə böyüyüb bir sıra təlimlər keçmişdir. Eyni zamanda bizə son dərəcə aydındır ki, onların hamısı liderlik zirvəsinə çata bilməmişlər. Burada bu sual yenə ortaya çıxır: lider doğulur yoxsa lider olunur? Lider olunur!

Hər insanın daxilində bir xəzinə yatır. Kimilərin daha dərində kimilərində isə daha üstdə. Üstdə olan xəzinəni hamı ortaya çıxara bilər. Əsl bacarıq dərində olanı tapmaqdır. Bunun üçün hər zaman əlimizə xəzinəyə çatmaq üçün xəritə verilmir, parçaları birləşdirib tam bir xəritə əldə edib, xəritə üzrə düzgün hərəkət edib, o sonsuz xəzinəyə çata bilərik.

Bir Xəzinə misalında təsəvvür edin ki, qarşınıza – pul, status, enerji və vaxt qoyulub. Sizdən bunları uğur qazanmaq yolunda əhəmiyyət dərəcəsi üzrə ən çoxdan az lazım olana düzməyiniz istənilir. Əgər pul, status, enerji və vaxt kimi sıralamağı düşünürsünüzsə bu müvəffəqiyyət yolunda atılmış səhv addımdır. Daha uyğun olanı, vaxt, enerji, status və puldur. Yəni ilk öncə vaxtınızı, zamanınızı ortaya qoymalısınız. Bu müddətdə enerjinizdən maksimum istifadə etməlisiniz. Bunları bu şəkildə davam etdiyinizdə uğurlu bir status qazanmış, cəmiyyətdəki sosial rolunuzu müəyyənləşdirmiş olursunuz. Sonra isə pul məsələsi həll olunur. Unutmaq lazım deyil ki, pul qazanmağın bir çox üsulları vardır və o üsullar sizdən böyük tələblər istəyir. Lider olub çox pul qazanmaq isə sizdən yalnızca vaxt və enerjinizi tələb edir.

Cəsarət bir varlıqdır, cəsur olmaq isə var olmaqdır. Cəsur olub, istədiklərinin ardınca getməyi bacaran hər insan liderdir. Çalışın hamı kimi olmayın, kiməsə bənzəməyə çalışmayın. Nə edirsinizsə onu özünüz kimi, öz imzanızı ataraq edin. Ən əsası isə hər zaman özünüzə inanın. Belə bir misal vardır “niyyətin hara mənzilin ora”.

Lider -(ingiliscə "leader" — birinci, aparıcı, qabaqda gedən) qrupda, kollektivdə hamının aparıcılığını qəbul etdiyi nüfuzlu şəxsdir. İnsanlar qrupu bu şəxsə ən məsul qərarlar qəbul etməyə səlahiyyət verir, o kollektivin daxili təşkilində və fəaliyyətində əsas rol oynayır.

Sual 72) Həqiqi və uğurlu liderlərin səciyyəvi xüsusiyyətləri. (5 ballıq)

Cavab : liderlik mütəxəssisləri deyirlər ki, uğurlu liderlərin bəzi ümumi xüsusiyyətləri var. Bu xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

1. İnam

İnam effektiv komanda işinin, uğurlu və məhsuldar bir şirkətin əsasını təşkil edir. Bir lider üçün ən vacib məsələ öz komandasına inanmaqdır. Buna görə də komandanıza daim nəzarət etmək əvəzinə, onlara etibar edin və bəzi şeyləri özlərinin öyrənməsinə şərait yaradın. Şirkətinizin saat kimi işləməsini istəyirsinizsə, komandanız güclü olmalıdır.

2. Motivasiya edici mühit yaratmaq

Motivasiyalı işçi həmişə daha səmərəli işləyir. Buna görə də, böyük liderlər adətən öz işçilərini motivasiya etməyə çalışırlar. Motivasiya mühitinin hazırlanması əməkdaşların ehtiyaclarına görə fərqlənir. Onları maaşlarını artıraraq, işlərini bitirdikdən sonra tez çıxmaqlarına icazə verərək motivasiya edə bilərsiniz.

3. Hədəfləri müəyyənləşdirmək

Lider komanda ilə onun işi arasında körpü rolunu oynayır. Buna görə də öz fəaliyyətinizə diqqət yetirməli və məqsədinizə çatmaq üçün addım-addım, ancaq əsas fəaliyyətdən uzaqlaşmadan irəliləməlisiniz. Onlara öhdəsindən gələ biləcəkləri vəzifələr verin. Bu yolla əməkdaşlarınızın sizin məqsəd və missiyanıza uyğun işləməsinə nail ola bilərsiniz.

4. Dəstək vermək, gücləndirmək

Komandanız nə qədər güclü olarsa, siz də o qədər güclü olarsınız. Bu səbəblə işçilərinizə dəstək verməli və onları istənilən çətin vəzifəyə hazırlamalısınız. Bu, yalnız komandanı gücləndirməklə qalmır, həm də daha mürəkkəb vəzifələrlə məşğul olmağa imkan verir. Beləliklə, komandanız hədəflərinizə daha motivasiyalı, intizamlı və qətiyyətli yanaşacaq.

5. Layihələri tamamlamaq

Heç kəs hər hansı bir layihəni tamamlamadan kənara atan rəhbərə inanmaz. Hətta pis lider belə məsuliyyətsiz liderdən daha yaxşıdır. Bu səhvi heç vaxt etməyin. Yararsız olacağını bildiyiniz layihələri belə başlamısınızsa tamamlayın. Bu, komandanıza necə məsuliyyətli və qətiyyətli bir lider olduğunuzu göstərəcək və sizə olan inamı artıracaq.

6. Diqqətlə dinləmək

Liderlərin onları dinləyən insanlara ehtiyacı var. Ancaq bunun üçün əvvəlcə siz özünüz digər insanları dinləməlisiniz. Komandanızın sizin əmrlərinizdən başqa bir çox

şeyə - dəstəyə, köməyə, geri bildirişə ehtiyacı olduğunu unutmayın. Bunları təmin etmək üçün əsas məsələ işçilərinizi diqqətlə dinləmək və anlamaqdır.

7. Məqsəddən yayınmamaq

Hər hansı bir şirkət uzunmüddətli hədəflərinin öhdəsindən müvəffəqiyyətlə gəlməklə öz əməkdaşlarına motivasiya verə bilər. Eyni zamanda, həmin hədəflərə çatmaq üçün işçilərin dəstəyini alması mütləqdir. Beləliklə, nə qədər yaxşı bir lider olmağınızdan asılı olmayaraq, işçiləriniz sizinlə eyni məqsədə sahib deyillərsə, uğur qazana bilməzsiniz.

8. Komanda mühitini yaratmaq

Uğurlu liderlər təkcə işçilərlə ünsiyyət qurmaqla kifayətlənmirlər. Onlar, eyni zamanda, komanda daxilində güclü əlaqələrin mövcudluğunu təmin etmək üçün çalışırlar. Beləliklə, liderlər olmasa belə, komanda öz işini görməyə davam edir.

Əgər işçiləriniz arasında komanda ruhu yarada bilmirsinizsə, sizə davamlı hesabat verən insan topluluğundan kənara çıxa bilməzsiniz. Komanda işi vacibdir; bu sayədə işçiləriniz fərdi məqsədlər əvəzinə şirkətin məqsədlərinə xidmət edəcəklər.

9. Vəzifələrdən qabaq insanlara dəyər vermək

İnsanların hamısı eyni deyil. Buna görə də fərqli xarakterlərə malik insanlara fərqli yanaşmaq lazımdır. Hər hansı bir işi yerinə yetirmək istəyirsinizsə, ilk növbədə vəzifələrə fokuslanmayın. Diqqətinizi işi yerinə yetirəcək şəxsə və onu necə motivasiya etməyə cəmləyin.

Uğurlu komanda mühiti yaratmaq əslində asan bir iş deyil. Hər bir komandanın ümumilikdə 5 çatışmazlığı olur:

-İnamsızlıq;

-Mübahisə qorxusu;

-Məsuliyyətsizlik;

-Tələbkar olmamaq;

-Nəticələrə biganə yanaşmaq.

Bu maneələri dəf edən lider uğurlu komandaya sahib olacaq.

Sual 73) Rəsmi və qeyri-rəsmi liderin idarəçilik funksiyaları. (10 ballıq)

Cavab : Liderlərin müxtəlif tipləri mövcuddur. Rəsmi və qeyri rəsmi liderlər.

Rəsmi lider rəhbərin özüdür. Rəsmi lider həm rəhbər, həm də lider məfhumunu özündə birləşdirir. O, özünün peşəsinə, vəzifəsinə, idarəetmə bacarığına görə rəhbərdir. Rəsmi lider işçiləri səfərbər etmək və arxasınca aparmaq qabiliyyətinə malik olan rəhbərdir. Rəsmi lider olmaq üçün inzibati və ictimai vəzifələrlə işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri birləşdirmək lazımdır. İşgüzar və şəxsi keyfiyyətə malik rəhbər-işçi lider kimi çıxış etdikdə, kollektiv onu tanıyır və ətrafında birləşir.

Rəsmi lider özünün şəxsi nüfuzunu təmin etməli və şəxsi keyfiyyətləri ilə kollektivin diqqətini cəlb etməlidir. İşçilər rəhbərin peşə keyfiyyətlərinə həmişə diqqət yetirir və onu qiymətləndirirlər. Bu o deməkdir ki, rəhbərin təşkilatçılıq, işgüzarlıq, peşəkarlıq və ünsiyyətə girmək qabiliyyəti onun rəsmi rəhbər statusuna liderlik statusunu da əlavə edir.

Bəzən kollektivin rəhbəri liderliyi ələ ala bilmir. Yəni rəhbərlə yanaşı idarəçilik fəaliyyətində ümumi işlərin həllinə müdaxilə və ya təsir etməyi bacaran şəxslər də ola bilir. Bu zaman həmin şəxslərin timsalında kollektivdə yeni liderlər formalaşırlar. Bu cür liderlər qeyri-rəsmi liderlər hesab edilirlər.

Qeyri-rəsmi liderin idarəçilik funksiyaları məhdud olur. Onların mühitlə münasibəti yalnız qrupdaxili münasibətlərdən ibarətdir. Qeyri-rəsmi liderlər pozitiv və neqativ ola bilərlər.

Pozitiv qeyri-rəsmi liderlər təşkilatçı və əlaqələndirici rolunu oynayırlar. Onlar rəhbərlərin güzgüsüdürlər. Təşkilatda vəziyyəti düzgün qiymətləndirir, problemin həllini öz komandasının iştirakı ilə rəhbərliklə işgüzar münasibətlər formasında çözməyə çalışırlar.

Neqativ qeyri-rəsmi liderlər isə kollektivdə pozucu xarakteri ilə fərqlənirlər. Onların məqsədi problemləri həll etmək deyil, nəyin bahasına olursa olsun, hakimiyyətə gəlməkdir.

Rəsmi və qeyri–rəsmi liderlərin arasında düzgün münasibətlərin formalaşması idarəetmə fəaliyyətində sağlam sosial münasibətlərin mənbəyidir. Rəsmi liderlər əgər qeyri–rəsmi liderləri dinləmədən, onlara qarşı daim təzyiqlər göstərərək müəyyən ziddiyyətlər yaradırsa, bu halda konflikt daha da dərinləşə bilər. Rəhbərlər qeyri-rəsmi liderləri öyrənməli, onların istəkləri ilə maraqlanmalı, məsələnin həllinin optimal variantlarını seçməlidirlər. Əgər qeyri-rəsmi liderlərin fikri neqativdirsə, yəni o, heç bir razılığa gəlmirsə, bu halda rəhbərlər problemin həlli üçün qanunla nəzərdə tutulmuş tədbirlər görməlidirlər.

Sual 74) Liderin icmadakı rolu və uyğun vəzifələrinin mahiyyəti. (10 ballıq)

Cavab : Mark Farlandın liderlik haqda belə bir deyimi var: Liderlik hüquq deyil, imtiyazdır. Bu müsbət nəticələr əldə etmək vəzifəsidir, başqa sözlə desək, lider baş verməyəcəklərin baş verməsini həyata keçirən bir insandır. Lider icmada öz vəzifə və rolunu effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün icmanın səlahiyyətini qazanmalıdır. Bu səlahiyyəti isə ancaq bilik, şəxsiyyət və dəyərlərə malik layiqli insan əldə edə bilər. Liderin vəzifəsi təkcə icmanın imkanlarını aşkara çıxarmaq və onlardan ümumi fayda üçün istifadə etmək deyildir. Lider həm də bunların uğurlu nəticəsinə görə cavabdehdir. Liderin ən ümdə vəzifələrindən biri dəyişikliklər aparılmasını təmin etməkdir.

ROL dedikdə hər hansı bir məqsədi həyata keçirmək üçün fərdin və ya qrupun apardığı məqsədyönlü, planlı bir fəaliyyət nəzərdə tutulur. Bu fəaliyyət elə bir funksiyadır ki, ancaq bu məqsəd üçün imkan və şərait yaradır.

Bu imkan və şərait çərçivəsində həmin məqsədin keyfiyyətlə həyata keçirilməsi və uğurlu nəticələrə nail olmaq isə artıq yenə də fərd və ya qrup üçün bir VƏZİFƏdir. Ümumiyyətlə rol və vəzifənin bünövrəsi məsuliyyətdən qoyulmalıdır.

Bir lider artıq yarışın heç bitməyəcəyinin şüurunda olmalıdır.

Hər növbəti gün iştirakçıların və sürətin artdığı; zaman-zaman qaydaların alt-üst olduğu bir yarışdan söz gedir. Müvəffəqiyyətli bir lider mütləq bunun şüurundadır; əyin olunan hədəflər daim yenilənməzsə və ya onlara çatmazsa, qaçış yolunda arxadan gələn,onu keçəcək və hədəfini ələ keçirəcəkdir.Bu məqsədlə,lider özünü inkişaf etdirərkən, rəqabəti heç bir zaman gözardı etməməlidir.

Liderliyini həyatı boyunca davam etdirmək istəyən bir adam,bunun sonrasını da düşünmək məcburiyyətindədir. Bir lider "bundan başqa nə qədər müvəffəqiyyətli ola bilərəm ki" deyə düşünməyə başladığı andan etibarən müvəffəqiyyətsizliyə uğramağa başlamışdır. Heç bir mövqedə olmadığı kimi, liderlikdə də müvəffəqiyyətin qalıcılığına zəmanət verilmir. Bir lider davamlılığı üçün əvvəlcə dəyişən və inkişaf edən iş şərtlərini bazar şərtlərini təqib etməyi heç vaxt dayandırmamalıdır. Əldə etdiyi nailiyyətlərlə sabahı şərh edə bilənə qədər və sabah üçün sərmayə edə bildiyi ölçüdə öz qalıcılığını təmin ede bilər.

Liderin dəyişən və inkişaf edən iş şərtlərini,bazardakı yenilikləri müşahidə və qiymətləndirilməsi lazımdır. Bu məqsədlə,liderdən yaradıcılığını istifadə istifadə edə bilməsi, bu günü deyil, gələcəyi də düşünməsi,hətta bu gələcəyi yaratması gözlənilir.Texnologiyanın və sürətin hakim olduğu iş dünyasında,müştərilərin və işçilərin davamlı inkişafı, müxtəlif ehtimalları liderə çox yaxşı bir dəyişmə planlayıcısı və idarəçisi olma imkanını yaradir.

75) Liderlərin fəaliyyət üslublarının (avtoritar, demokratik, anarxik) mahiyyəti (20 ballıq)

Cavab : Liderlərin fəaliyyət stili aşağıdakı kimi olur:

1. avtoritar - ciddi intizam tətbiq edilir, dəqiq vəzifə bölgüsü olur, onunla mübahisə edilmir, qrupun rəyinə qulaq asılmır, hamı onun qərarına tabe olmalıdır;

2. demokratik - qrup üzvləri ilə məsləhətləşmələr aparılır, qrupun rəyi əsas götürülür, səlahiyyətin bir hissəsi qrupun digər üzvlərinə verilir;

3. anarxik - qrupda intizam yoxdur, qərarlar xaotik qəbul olunur, liderlər tez-tez dəyişir, hər hansı qərar icrasına nəzarət yoxdur.

Liderlik münasibətlərini fərqləndirən cəhətlərdən biri də odur ki, liderlər və onların davamçıları kollektiv arasında öz dəyərlərini və prosesə hazır olduğunu təsdiq edə bilsinlər. Liderlər hakimiyyəti öz tərəfdaşlarının köməkliyi ilə əldə edir. Liderlər eyni zamanda həmin şəxslərə müəyyən təkliflər, vədlər verir və köməkliklər göstərirlər