Menecment aralıq imtahan

1. Menecmentin-idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi forması kimi mahiyyəti və spesifik xüsusiyyətləri – 5

İqtisadiyyat, idarəetmə və etika cəmiyyət həyatının fundamental xarakteristikalarından biridir. İqtisadiyyat- cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin maddi əsaslarını yaradır. İdarəetmə-iqtisadiyyatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edir. Etika – insanların davranışının, təsərrüfatçılığın aparılmasının və eləcə də bütövlükdə idarəetmənin sivil qaydalarını müəyyən edir.

İdarəetmə dedikdə, idarəetmə subyekti tərəfindən idarəetmə obyektinə yönəldilən məqsədyönlü təsir başa düşülür. İdarəetmə subyekti dedikdə idarəedən, idarəetmə obyekti dedikdə isə idarəolunan başa düşülür. İdarəetmə əməyinin subyektini – idarəedən: rəhbər, menecer, yuxarı idarəetmə orqanı təşkil edir. İdarəetmə əməyinin obyektini – təşkilat və orada çalışan işçilər təşkil edir. İdarəetmə əməyinin predmeti – təşkilatın fəaliyyətini normal çərçivədə saxlamaq üçün tələb olan informasiyadır. İdarəetmə əməyinin məhsulu – idarəetmə qərarları və rəhbərin praktiki fəaliyyətidir. İdarəetmə əməyinin məzmununu – təşkilatın qarşısında duran məqsədə nail olmaq üçün heyət üzvlərinə qarşı yönəldilmiş məqsədyonlü təsir təşkil edir.

İdarəetmə - həmçinin, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan idarəetmə funksiyalarının məcmusudur. İdarəetmənin əsas funksiyaları aşağıdakılardır: planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət. İdarəetmə - özünün tamlığını, struktur vahidliyini qoruyub saxlayan müxtəlif təbiətli sistemlərin xüsusiyyətləridir və bunun köməyi ilə qarşıya qoyulan məqsədə nail olunur. İdarəetmə ilə bağlı Piter Drukerin fikri də maraqlıdır: " İdarəetmə-nizamsız kütləni effektiv, məqsədyönlü və məhsuldar qrupa çevirən xüsusi fəaliyyət növüdür".

İngilis sözü olan «menecment» yunan sözü olan «manus»dan götürülərək «əl, güc» mənasını verir. 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. «Menecment» termini isə yalnız müəssisələr səviyyəsində sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində tətbiq olunur. Menecmentin vətəni Amerikadır. Menecment elminin öyrənilmə predmetinə aiddir:

1) Təşkilatın yaranması və fəaliyyət göstərməsi qanunları, prinsip və metodlarını tədqiq edir.
2) Təşkilatın idarə edilməsi zamanırəhbəredici işçilərin fəaliyyətinin əsasında dayanan qanunlar və prinsipləri öyrənir.

3) İdarəetmə prosesi zamanı insanlar arasında yaranan münasibətləri tədqiq edir.

4)Təşkilatın idarə edilməsi zamanırəhbəredici işçilərin davranışını araşdırır.

1. 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. 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. 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.

Son illərin məşhur sahibkarlarından Bil Qeytsi(“Microsoft), Sem Uolton (Wal-Mart ticarət markasının yaradıcısı 2002-ci ildə Exxon dünyada ən böyük korporasiya adını almışdı), Cek Uelş (General Electric Company), Stiv Cobs(“Apple”) göstərmək olar. Oxşar cəhətlər:

1.Hər ikisi də təşkilatın uğuru üçün mühüm rol oynayır.
2.Hər ikisi də qərar qəbul etmə prosesində iştirak edir.
3.Hər ikisi də yenilikçi və təşəbbüskar olmalıdır.
Fərqli cəhətlər:

1.Sahibkar öz biznesinin mülkiyyətçisidir, menecer isə mülkiyyətçi Olmadan idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirir.
2.Sahibkar, biznesin strateji istiqamətlərini müəyyən edir, menecer isəBu istiqamətləri icra edir.
3.Sahibkarın riski və məsuliyyəti daha yüksəkdir, çünki o, öz maliyyə Resurslarını işə salır, menecer isə adətən başqasının resursları ilə işləyir.

2. İdarəetmə səviyyələri və menecmentin ierarxiyasının 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 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

Lower managment- idarətmənin aşağı səviyyəsi

3. İdarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafı tarixinin dövr+inin 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 rəhbəredicilərini təcəssüm etdirirdi.
Bizim eradan 9-7 min il əvvəl Yaxın Şərqin bir sıra yerlərində mənimsəmə təsərrüfatından yeni formaya – 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 (1890-1960). İdarəetmə haqqında elm daima inkişafdadır. Yeni istiqamətlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi aparat təkmilləşir və nəhayət, tədqiqatçıların özü və onların dünyagörüşləri dəyişir. İdarəetmənin inkişafında aşağıdakı məktəblərin böyük rolu olmuşdur:

1) Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
2) Klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950);

3) Psixologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950)
davranış məktəbi (1950-ci ildən etibarən);

4) İdarəetmə 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.

1. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi və təşkilati mühitin mahiyyəti -20

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.

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. 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.

Fərdin əsas ümüdlər qrupunu aşağıdakılar təşkil edir:

- İşin məzmunu, mənası və əhəmiyyəti;
- İşin orjinallığı və yaradıcı xarakteri;
- İşin maraqlı olması (əyləncəliyi) və intensivliyi;
- Müstəqillik dərəcəsi, bu işə olan hüquq və hakimiyyət;
- Məsuliyyət və risk dərəcəsi;
- İşin statusu və prestijli olması;
- Daha geniş əmək prosesində işə daxil olmaq (bağlanmaq) dərəcəsi;
- İşdəki şəraitin təhlükəsizliyi və komfortluluğu;

- Yaxşı işin etiraf edilməsi və mükafatlandırılması;
- əmək haqqı və mükafat;
- təşkilatın təqdim etdiyi sosial müdafiə və digər sosial dəyərlər;
- artım və inkişafa təminat;
- intizam və işdəki davranışını reqlamentləşdirən digər normativ aspektlər;
- təşkilat üzvləri arasındakı münasibətlər;
- təşkilatda işləyən konkret şəxslər.

Təşkilat insanlardan özlərini aşağıdakı kimi aparmağı tələb edir:

- müəyyən biliklərə və ixtisas malik olan hər hansı bir sahənin mütəxəssisi;
- təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi və inkişafına kömək edən təşkilat üzvü;
- müəyyən şəxsi və əxlaqi keyfiyyətlərə malik insan;
- həmkarlar ilə yaxşı münasibətlərə kömək və qarşılıqlı təsirə malik olan kollektiv üzvü;
- onun dəyərlərinə şərik olan təşkilat üzvü;
- öz icraçılıq qabiliyyətlərini yaxşılaşdırmağa cəhd edən işçi;
- təşkilata sadiq və kənarda onun maraqlarını qorumağa hazır olan insan;
- müəyyən işi lazımi səmərə və lazımi keyfiyyət səviyyəsində həyata keçirməyə hazır olan icraçı;
- təşkilat daxilində müəyyən yer tutmağa və öz üzərinə müvafiq vəzifə və öhdəliklər götürməyə qadir olan təşkilat üzvü;
- təşkilat tərəfindən qəbul edilmiş davranış normaları, iş qaydaları və rəhbərliyin sərəncamlarına əməl edən əməkdaş.

İnsanların təşkilatdakı rolu bir tərəfdən təşkilatın məqsədinə, stategiyasına və strukturuna müvafiq olmalı, digər tərəfdən isə insanın tələblərinə və gözləmələrinə cavab verməlidir. Məhz buna görə də təşkilatda insanın roluna aydınlıq gətirilməsi və bu rolun qəbul edilməsi son dərəcə vacibdir.
Təşkilatın ətraf mühitinin insan tərəfindən qavranılması özündə iki prosesi birləşdirir: informasiyanın seçilməsi və informasiyanın sistemləşdirilməsi. Bunlardan hər biri ümumi qanunauyğunluqlara müvafiq olduğu kimi şəxsiyyətin fərdi xüsusiyyətlərinin təsiri altında həyata keçirilir.
İnformasiyanın seçilməsinin mühüm xüsusiyyəti onun selektiv xarakter daşımasındadır.
İnformasiyanın sistemləşdirilməsi dedikdə onun müəyyən şəklə salınması və ayrı-ayrı fərdlərin ona müəyyən qaydada reaksiya verməsinə imkan verən şəkildə

interpretasiya edilməsi məqsədilə informasiyanın işlənməsi başa düşülür. İnformasiyanın işlənməsi isə onun müəyyən qaydaya salınmasını nəzərdə tutur, ona hər-hansı bir tamamlayıcı forma verir, ona müəyyən fikirlər və dəyərlərlə doldurulur. Effektli idarəetmə və kollektivdə yaxşı münasibətlərin müəyyənləşdirilməsi üçün üç tip yerləşdirmə (düzülüş) vacibdir:

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

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

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

MÖVZU 2, 3

1. Nəzəri və praktiki yanaşmaların menecmentin formalaşmasında müxtəlif elmi yanaşmaların töhvəsinin 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, arasıkəsilməz ardıcıllığa malik fəaliyyət, hadisə və əməliyyatların məcmusudur. Proses dedikdə, o hərəkətlərin, hadisələrin, əməliyyatların məcmusu başa düşülür ki, yekunda müəyyən nəticə əldə edilsin. Burada hərəkət və nəticə vardır. Proseslər üçün dövrülük, mərhələlik, ardıcıllıq prinsipi mövcuddur. Proses yanaşma hər hansı prosesə aid olan bütün mərhələlərin ardıcıl formada araşdirilmasını, öyrənilməsini və təhlil 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.Hər bir yeni situasiya yeni dəyişənlər gətirir.Sitativ yanaşmanın zəruriliyi M. Follet tərəfindən hələ XX əsrin 20-ci illərində dəfələrlə qeyd edilmişdir. Follet göstərirdi ki, müxtəlif situasiyalar müxtəlif tipli biliklər tələb edir və yalnız bir situasiyaya tətbiq oluna bilən biliklərə malik olan insan səmərəli idarə edilən şirkətdə bərabər şərait daxilində yalnız bir saat lider olmağa ümid edə bilər. Göründüyü kimi, Follet özü situativ liderliyin

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

- Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
- Klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950);
- Pisxologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950)
  davranış məktəbi (1950-ci ildən etibarən);
- İdarəetmə elmi məktəbi (1950-ci ildən etibarən).
- Sosial sistemlər məktəbi(30-cu illədən bu günə qədər)
- Empirik məktəb

7.Elmi idaəetmə məktəbinin başlıca nümayəndələri, prinsipləri və menecment nəzəriyyəsinə başlıca xidmətlərinin mahiyyəti -10

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. İdarəetməyə ilk güclü maraq İngiltərədə Sənaye İnqilabı zamanı yaranmışdır. Lakin idarəetmənin təşkilatların inkişafında və uğurunda əhəmiyyətli rol oynaması fikri ilk dəfə ABŞ-da yaranmışdır. İdarəetməyə bir elm kimi maraq 1911-ci ildə qeydə alınmışdı. Məhz onda Frederik Uinslou Teylorun "İdarəetmənin elmi prinsipləri" kitabı idarəetmənin elm və müstəqil tədqiqat obyekti kimi qəbul edilməsinin başlanğıcını qoydu.

Bir elm kimi menecmentin nəzərdən keçirilməsinə ilk iri addım F.Teylor (1856-1915) tərəfindən edilmişdir. Teylori idarəetmə hərəkatının rəhbəri olmuş, insanın səmərəliliyi ilə deyil, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə maraqlanmışdır. Elmi idarəetmə konsepsiyasının işlənib hazırlanması sayəsində menecment elmi tədqiqatların müstəqil sahəsi kimi tanınmışdır. Bir sözlə, idarəetmə təcrübəsi təşkilatların özü kimi çox qədim tarixə malikdir, lakin 1911-ci ildən başlayaraq idarəetmə elmi fənn kimi tanınmışdır. "İşəmuzd sistemi"(1895), «Fabrikin idarə edilməsi» (1903), «Elmi menecmentin

prinsipləri» (1911) əsərində Teylor işçinin hərəkətlərinin xronometrac vasitəsilə öyrənilməsinə, işlərin və əmək vasitələrinin standartlaşmasına əsaslanan əməyin elmi təşkilinin bir sıra metodlarını işləyib hazırladı.

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

Əməyin bölgüsü, Əməyin ölçülməsi, Tapşırıq-təsvirlər, Stimullaşdırma proqramları, Əmək individual fəaliyyət kimi, Motivasiya, Fərdi qabiliyyətlərin rolu, Menecmentin rolu, Həmkarlar ittifaqlarının rolu, İdarəetmə təfəkküründün inkişafı

Teylorun tələbəsi Henri L.Qant (1861-1919) mükafat ödəmə metodikasının hazırlanması ilə məşğul olurdu. O, istehsalın planlaşdırılması üçün kart-sxemlər tərtib etmiş (qant-sxemlər) və liderlik nəzəriyyəsinin hazırlanmasında iştirak etmişdir.

Ər-arvad olan F.CilBert (1868-1924) – vəL.CilBert (1878-1972) daha çox istehsal proseslərində fiziki işi öyrənirdilər və istehsala yönəldilən səylərin azaldılması hesabına məhsul istehsalını artırmaq imkanlarını öyrənirdilər.

Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu:

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

8) Teylorun idarəetmədə rolu və teylorizmin prinsipləri .

Bir elm kimi menecmentin nəzərdən keçirilməsinə ilk iri addım F.Teylor (1856-1915) tərəfindən edilmişdir. Teylori idarəetmə hərəkatının rəhbəri olmuş, insanın səmərəliliyi ilə deyil, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə maraqlanmışdır. Elmi idarəetmə konsepsiyasının işlənib hazırlanması sayəsində menecment elmi tədqiqatların müstəqil sahəsi kimi tanınmışdır.Öz sınaqları və elmi işləri ilə F.Teylor təsdiq etmək istəyirdi ki, onun hazırladığı əməyin elmi təşkili metodları və onun əsasında daformalaşdırdığı «elmi menecmentin prinsipləri» müasir istehsala əsas inqilab kimi daxil olacaq və köhnəlmiş avtoritar idarəetməni rasional elmi yanaşmalarla əvəz edəcəkdir. Teylorun fikrincə, idarəetmənin əsas prinsiplərinin mahiyyəti aşağı¬dakılardan ibarətdir: əgər elmi əsasda insanları seçə bilərəmsə, elmi əsasda onları hazırlaya bilərəmsə, onlara bəzi stimullar verə bilərəmsə və bununla da insanı və işi vahid əzəldə birləşdirə bilərəmsə, onda fərdi əmək məhsuldarlığını üstələyən məcmu məhsuldarlığı əldə edə bilərəm. 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.Teylor öz tədqiqatları və ekspermentləri əsasında bir sıra ümumi prinsiplər müəyyən 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)İşlənib 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.

Teylor sənaye mühəndisi idi, ona görə də onun üçün idarəetməyə maşın kimi baxmaq tərzi təbii idi. Qeyd etmək lazımdır ki, bu cür yanaşma o zaman kütləvi hal daşıyırdı.

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
İdarə 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 – sərişt əlilik

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 İnzibatçısı 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 onuplanlaşdırma, 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, İdarəetməni bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyalardan ibarət olan universal proses Kimi nəzərdən keçirmişdir..

11.Davranış haqqında elmi məktəb

— idarəetmədə insan amilinə, onun davranışına və təşkilat daxilindəki sosial münasibətlərə xüsusi diqqət yetirən bir elmi istiqamətdir. Bu məktəb İkinci Dünya müharibəsindən sonra psixologiya və sosiologiya elmlərinin inkişafı nəticəsində formalaşmışdır. Davranış məktəbi əvvəlki "elmi idarəetmə" və "klassik idarəetmə" məktəblərindən fərqli olaraq, diqqəti texniki və inzibati məsələlərdən çox, insanların davranış motivlərinə, əmək münasibətlərinə və liderlik üslublarına yönəltmişdir.
Bu məktəbin əsas nümayəndələri arasında Kris Ardciris, Rensis Laykert, Duqlas Mak-Qreqor, Frederik Qertsberq kimi tədqiqatçılar olmuşdur. Onlar idarəetmədə sosial qarşılıqlı əlaqələr, hakimiyyət və avtoritetin xarakteri, təşkilati strukturlar, işin məzmunu və əmək fəaliyyətinin keyfiyyətinin dəyişməsi kimi məsələləri öyrənmişlər.
Davranış haqqında elmi məktəbin məqsədi – insan resurslarının effektivliyini artırmaq yolu ilə təşkilatın fəaliyyətinin ümumi səmərəliliyinə nail olmaqdır. Bu məktəbə görə, işçilərin davranışının, ehtiyaclarının və psixoloji vəziyyətinin düzgün öyrənilməsi menecmentin uğuru üçün əsas şərtdir. İşçilərin işə münasibəti, məmnunluğu və kollektivdəki sosial münasibətləri birbaşa olaraq istehsalın məhsuldarlığına təsir göstərir.
Bu yanaşma həm də "davranış elmləri konsepsiyası" adlanır. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə prosesində işçilərin fərdi xüsusiyyətləri, motivasiyası və sosial münasibətləri nəzərə alınmalıdır. Menecerlər əməkdaşlarını yalnız əmrlərlə deyil, həm də psixoloji stimullar, təşviqedici mühit və insani münasibətlər vasitəsilə idarə

etməlidirlər .
Davranış məktəbinin əsas ideyası budur ki, insan yalnız maddi maraqlarla deyil, həm də sosial ehtiyaclarla motivasiya olunur. İşçinin özünü reallaşdırmaq, kollektivdə hörmət qazanmaq və mənəvi rahatlıq tapmaq istəyi onun əməyinə təsir edən mühüm amildir. Buna görə də bu məktəb işin məzmununun dəyişdirilməsi, işçinin idarəetmədə iştirakı, liderlik üslubunun demokratikləşdirilməsi kimi metodların vacibliyini vurğulayır.
Lakin davranış məktəbi hər vəziyyətdə universal nəticə vermir. Bəzən sosial münasibətlərin həddən artıq ön plana çəkilməsi istehsal nizamını zəiflədə bilər. Buna baxmayaraq, bu məktəbin əsas xidməti ondan ibarətdir ki, o, menecmentdə insan amilinin əhəmiyyətini elmi əsaslarla sübut etmiş və idarəetmənin texniki aspektlərindən fərqli olaraq psixoloji və sosial tərəflərinə dərin elmi məzmun gətirmişdir.
Nəticə etibarilə, davranış haqqında elmi məktəb menecment elminin inkişafında mühüm mərhələ olmuşdur. O, göstərmişdir ki, təşkilatın uğuru yalnız plan və texnologiya ilə deyil, insanın davranışı, motivasiyası və münasibətləri ilə sıx bağlıdır.

12.İnsan münasibətləri doktrinasının mahiyyəti və menecment nəzəriyyəsinə 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. Ekstensiv idarəetməmetodlarından intensiv idarəetmə metodlarına keçid dövründə sosioloci və psixoloci təmaüllü idarəetmə formalarının axtarılmasına ehtiyac yarandı. Bu metodların məqsədi istehsalatda insansızlaşdırılmış münasibətlərin aradan qaldırılması yolu ilə elmi və bürokratik menecment məktəblərinin təsirini zəiflətməkdən ibarət idi.
Sənayedə yeni idarəetmə formalarının və metodlarınn tətbiqinin lideri daha sonra «insani münasibətlər məktəbinin» əsasını qoyan amerikan sosioloqu və psixoloqu Elton Meyo olmuşdur (1880-1949). O hesab edirdi ki, əvvəlki idarəetmə metodları əməkdaşlığın deyil, maddi səmərəliliyin əldə olunmasına istiqamətlənmişdir. «İnsani münasibətlər» məktəbi menecmentdə yeni yanaşmanın, təşkilata «sosial sistem» kimi yanaşmanın tərəfdarı idi. E.Meyo dəqiq işlənmiş işçi əməliyyatları və yaxşı əmək haqqının əməyin məhsuldarlığının heç də həmişə artımına gətirib çıxarmadığını aşkar etdi.
Menecmentin bu mərhələdə vəzifəsi həm də ondan ibarət olmuşdur ki, idarəetmənin bürokratik modelinin tədqiqi zamanı əhəmiyyəti aşkar edilmiş təşkilat üzvləri arasında formal asılılıqlara yanaşı olaraq, məhsuldar qeyri-formal əlaqələr də inkişaf etdirilsin . E.Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, onlar insanların birgə istehsal fəaliyyətlərinin nəticələrinə əhəmiyyətli təsir göstərirlər. «Vestern elektrik» kompaniyasına məxsus Xotorn zavodunda (İllinoys ştatı) 12 il (1924-1936) davam edən tədqiqatlar istehsal prosesinin quruluşunda onun üzvləri arasındakı münasibətlərin əməyin ahəngi və məhsuldarlığına ciddi təsir göstərmiş olduğu qeyri-formal qrup fenomenini aşkar etdi. İnsan münasibətləri tədqiqatçıları menecmentin əvvəlki konsepsiyasına çoxlu sayda düzəlişlər etmişlər. Bunların ən əsasları aşağıdakılardır:

- İnsanın sosial və qrup ehtiyaclarına diqqətin artırılması;
- Həddən artıq ixtisaslaşmanın mənfi nəticələrini aradan qaldırmaq üçün iş yerlərinin zənginləşdirilməsinə çalışmaq;
- Hakimiyyətin ierarxiyalılığının ön plana çəkilməsindən imtina edilməsi və «idarəetmənin adiliyi», «iştirak menecmentinə» çağırış;
- Təşkilatın qeyri-formal tərəflərinin, işçilərin əhval-ruhiyyəsinin və qeyri-formal münasibətlərinin rolunun qəbul edilməsi;
- Formal və qeyri-formal təşkilatların qarşılıqlı fəaliyyətinin öyrənilməsinin vasitə və metodlarının inkişafı.

13.İdarəetmə elmi məktəbinin idarəetmədə rolu.(10 bal)

Cavab. İdarəetmə elmi məktəbi və ya kəmiyyətcə yanaşması (1950-ci İllərdən) Menecment nəzəriyyəsinin formalaşdırılmasında riyaziyyat, statistika, Mühəndis elmləri və digər dəqiq elmlərin də xüsusi rolu olmuşdur. Kəmiyyət vasitələrindən menecmentdə istifadə praktiki olaraq II dünya Müharibəsindən sonrakı dövrü əhatə edir. İdarəetmə elmi məktəbi bir Çox kəmiyyət metodikalarından, məsələn, modellərin yaradılması və əməliyyat tədqiqatlarından istifadə edir. Burada ən əsası qərar qəbulu prosesini yüngülləşdirmək və onun səmərəliliyini yüksəltməkdir. Əməliyyatların tədqiqi-əməliyyat problemlərinin həlli üçün elmi Tədqiqat metodlarının tətbiqini nəzərdə tutur. Problem aşkar edildikdən Sonra situasiyanın modeli işlənib hazırlanır.
Modellər – mürəkkəb İdarəetmə məsələlərində dəyişənlərin sayını azaltmaqla mürəkkəb Məsələləri sadələşdirir. Model yaradıldıqdan sonra dəyişənlər Kəmiyyətcə qiymətləndirilir ki, bunun da nəticəsində dəyişən Kəmiyyətlər müqayisə edilərək qarşılıqlı əlaqələrinin təzahür formaları Müəyyən edilir. İdarəetmə məktəbinin əsas fərqli cəhəti dəqiq Modellərdən, simvollar və kəmiyyət göstəricilərindən istifadədir. Xüsusilə də kompyuter texnologiyasından menecmentdə istifadə Tədqiqatçılara reallığa maksimal yaxın riyazi modellər yaratmağa imkan verir.

Proses yanaşma

Proses yanaşma ideyası ilk dəfə inzibati idarəetmə məktəbi tərəfindən Təklif edilmişdir. Proses yanaşmaya əsasən idarəetmə dəArasıkəsilmədən təkrarlanan qarşılıqlı əlaqədar funksiyaları ardıcılRealizasiya edən bir fəaliyyətdir. Fayola görə menecmentin əsas
Vəzifəsi – bu kəsilməzliyi təmin etməkdən ibarətdir. Təşkilatın Məqsədinə çatmaq üzrə fəaliyyət bir proses kimi kəsilməz bir-birilə Qarşılıqlı əlaqədar ayrı-ayrı funksiyaların məcmuyudur. Demək, itdarəetmə prosesi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədar 4 funksiyanı özündə birləşdirir: planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət. Kommunikasiya Və qərar qəbulu isə bu əsas 4 funksiyanı yerinəyetirilməsində iştirak Etdiyindən əlaqələndirici proses hesab edilir.
Sistemli yanaşma

Sistem nəzəriyyəsi menecmentlə II dünya müharibəsindən sonra tətbiq Edilməyə

başlamışdır. Sistemli yanaşma – müəyyən prinsiplər yığımı Deyil, sistem yanaşma – xüsusi düşüncə tərzidir. Sistemli düşüncə –Kompleks yanaşmadır, yəni hadisələri daha geniş panaramasını, bütöv Rəsmi görə bilmə qabiliyyəti ilə əlaqədardır.Kainatın mövcudluğu belə sistem nəzəriyyəsinə tabedir. Günəş sistemi Özü daha nəhəng bir sistemin hissəsidir, Yer kürəsi günəş sisteminin, Dünyada bütün reallıqlar sistem halında mövcuddur.
Sistem – qarşılıqlı əlaqədar və qarşılıqlı asılı elementlərdən ibarət bir Vəhdətdir ki, bu elementlərdən də hər biri bütövün xarakteristikasına Müəyyən tövhə verir. Təşkilatın özü də bir sistemdir. Təşkilatın əsas Komponentləri texnologiya və insanolduğundan təşkilat sosio-texniki Sistem adlanır. Təşkilat xarici mühitlə sıx qarşılıqlı əlaqədə olduğundan Açıq sistem hesab edilir.

Situativ yanaşma

Təşkilatın daxili və xarici mühiti ətraf mühitdəki dəyişikliərə uyğun Olaraq müxtəlif istiqamətlərdə dəyişdiyindən təşkilat hər an yeni Situasiyalarla qarşılaşır. Situativ yanaşmanın əsasını situasiya, yəni Hadisələrin konkret zaman və məkandakı təzahür forması təşkil edir. Situativ yanaşmanı konkret yanaşma daadlandırırlar .
Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu:

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

14.Xotorn eksperimentləri və onların əsas nəticələri

Xotorn təcrübələri (və ya Xotorn eksperimentləri) idarəetmə tarixində psixologiya və insan münasibətləri məktəbinin formalaşmasında mühüm rol oynamış tədqiqatlardır. Bu eksperimentlər Elton Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən 1924–1936-cı illərdə ABŞ-ın İllinoys ştatında yerləşən “Vestern Elektrik” kompaniyasına məxsus Xotorn zavodunda aparılmışdır.
Tədqiqatların məqsədi əvvəlcə iş şəraitinin — yəni işıqlandırma, iş vaxtı, fasilələr, əmək şəraiti və əmək haqqı kimi amillərin işçilərin məhsuldarlığına təsirini öyrənmək idi. Lakin aparılan müşahidələr göstərdi ki, məhsuldarlığın artımına təkcə bu maddi və fiziki amillər deyil, həm də sosial və psixoloji amillər təsir göstərir.
Eksperimentlər zamanı aşkar olundu ki, işçilər yalnız rəhbərliyin göstərişlərinə deyil, həm də öz aralarındakı münasibətlərə, qrupun fikrinə və kollektivin sosial

qaydalarına əsasən davranırlar. Yəni işçi üçün təkcə maddi maraqlar deyil, hörmət, dəstək və qrupun qəbul etdiyi normalara uyğun davranmaq da mühüm əhəmiyyət daşıyır.
Bu eksperimentlərin nəticəsində "qeyri-formal qruplar" anlayışı meydana gəldi. Qeyri-formal qruplar — təşkilatın rəsmi strukturu daxilində öz-özünə formalaşan, dostluq və qarşılıqlı inam əsasında yaranan sosialbirliklərdir . Məlum oldu ki, bu qruplar istehsal prosesində rəhbərliyin göstərişlərini ya dəstəkləyə, ya da səssiz şəkildə baykot edə bilirlər.
Elton Meyo və onun komandası müəyyən etdi ki, işçilərin bir-birinə qarşı münasibətləri, əməkdaşlıq ruhu və rəhbərlə qarşılıqlı anlaşma səviyyəsi istehsalın səmərəliliyinə ciddi təsir göstərir. Onlar belə qənaətə gəldilər ki, rəhbərlik yalnız inzibati göstərişlərlə deyil, həm də psixoloji və sosial stimullar vasitəsilə işçiləri motivasiya etməlidir.

Xotorn eksperimentlərinin əsas nəticələri:

1. İnsanlar yalnız iqtisadi amillərlə deyil, sosial ehtiyaclarla da motivasiya olunurlar.
2. İşçilərin məhsuldarlığı onların qrupdaxili münasibətlərindən və kollektiv mühitindən asılıdır.
3. Qeyri-formal qruplar müəssisənin rəsmi strukturuna böyük təsir göstərir.
4. İşçilərin sosial ehtiyaclarını ödəyən rəhbərlər, onların razılığını və məhsuldarlığını artırırlar.
5. Təşkilat yalnız texniki sistem deyil, həm də sosial sistem kimi qəbul edilməlidir .

Beləliklə, Xotorn eksperimentləri sübut etdi ki, idarəetmədə insan amili, psixoloji münasibətlər və sosial mühit maddi resurslar qədər vacibdir. Bu nəticələr menecmentdə "insan münasibətləri məktəbi"nin əsasını qoydu və idarəetmənin texniki yanaşmadan insani yanaşmaya keçidini təmin etdi.

15."Məqsədlər üzrə idarəetmə", "7-C "Z" nəzəriyyələrinin mahiyyəti və məzmun xarakteristikası – 10

1981-ci ildə ABŞ professoru Uilyam Ouiçi «Z» nəzəriyyəsini irəli sürmüşdür və bununla da 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:

6. «Məqsədlər üzrə idarəetmə» nəzəriyyəsi 2. «7-C» nəzəriyyəsi

«Məqsədlər üzrə idarəetmə» nəzəriyyəsi 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 , 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:

1. Strategiya
2. Struktur
3. Sistemlər (təşkilatın daxilində gedən proseslər və proseduralar)
4. Ştat (təhsili, cinsi, yaşına görə xarakterizə olunan heyətin əsas qrupları)
5. Stil (rəhbərin təşkilatı hansı üsulla idarə etməsi)
6. İxtisaslaşdırma (təşkilatın əsas işçilərinin fərqləndirici imkanları)
7. Bölünmüş dəyərlər

16. Təşkilatın mahiyyəti, formaları və mövcudluq şərtlərinə uyğun təyinatı – 5

Cəmiyyətin bütün üzvləri bir və ya bir neçə təşkilatın tərkib hissəsidir. Bu istehsal, tədris, tədqiqat, dövlət və ya özəl, böyük və ya kiçik, daimi və ya müvəqqəti təşkilatlar ola bilər. Beləliklə, müxtəlif təşkilatların sayı həddən artıq çoxdur. Təşkilatın mövcud

olması üçün aşağıdakı üç tələbə cavab verməlidir:

1. İki və ya daha çox şəxsin olması
2. Ümumi bir məqsədin olması
3. Qarşıya qoyulmuş məqəsədə nail olmaq üçün birgə işləmək arzusu

TƏŞKİLAT– ümumi məqsədə və ya məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə koordinasiya edilən insan qruplarıdır. Təşkilatlar menecmentin obyektini təşkil edir.
TƏŞKİLETMəisə idarəçilik fəaliyyətinin tərkib hissəsi olub özündə ayrı-ayrı fərdlər və ya insan qrupları tərəfindən yerinə yetirilən kom¬binələşdirilmiş əmək prosesini birləşdirir. Təşkiletmə menecmentin subyektlərini müəyyənləşdirir və həmin şəxslər elə keyfiyyətlərə malik olmalıdırlar ki, bu onlara işi daha effektli, müntəzəm, pozitiv və koordinasiya edilmiş qaydada yerinə yetir¬mək imkanı versin.
Deməli, «təşkilat» termini müəyyən strukturu xarakterizə edir ki, burada insanlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün birləşirlər. 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

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 əsasistiqamətlə¬rindən biri vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Vəzifə dedikdə əvvəlcə¬dən müəyyən edilmiş üsullarla və qabaqcadan müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməli olan müəyyən işlər, işlər seriyası və ya işin bir hissəsi başa düşülür.
Texnologiya – dördüncü daxili mühit amili olaraq dəyişən, ənənəvi hesab edilən digər dəyişənlərə nisbətən daha geniş təsir gücünə malikdir. Təşkilata tətbiq olunduqda texnologiya özündə vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məcmusunu əks etdirir. Bunların köməyi ilə təşkilata daxil olan elementlər öz əvvəlki şəkillərini dəyişərək təşkilatdan çıxan elementlərə çevrilir. Texnologiya həmçinin maşınları, mexanizmləri və alətləri, vərdiş və bilikləri əhatə edir. Vəzifələr və texnologiya bir-birilə sıx əlaqədədir. Belə ki, hər hansı bir vəzifənin yerinə yetirilməsi girişə daxil olan materialların çıxışdakı formasını almaq vasitəsi olan konkret texnologiyadan istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

İnsanlar. Həm təşkilat, həm rəhbər və həm də tabeçilikdə olanlar insan qruplarından başqa bir şey deyildir. İdarəetməyə situasiyalı yanaşmada insan qruplarının üç əsas tərkib hissəsi mövcuddur: 1)ayrı-ayrı insanların davranışı; 2)qruplarda insan¬ların davranışı; 3)rəhbərin, lider rolunda fəaliyyət göstərən menecerlərin davranışı və onların ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışına təsiri

18.Təşkilatın xarici mühitinin birbaşa, dolayı təsir amilinin qarşılıqlı əlaqəsi kimi xarakteristikası – 10

Açıq sistemlər prinsipindən çıxış etməyi arzu edən tədqiqat¬çıların qarşılaşdıqları ilk problem xariji mühitin müəyyən edilməsi oldu. Təşkilatı 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 XARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ dedikdə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edən və təşkilatın əməliyyatların birbaşa təsirini öz üzərində hiss etməsi başa düşülür. Bu amillərə tədarükçüləri, əmək resurslarını, qanunları və dövlət tənzimlənməsi orqanlarını, istehlakçıları və rəqibləri, həmkarlar ittifaqlarını aid etmək olar.

Tədarükçülər (Malgöndərənlər). Biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün təşkilata lazım olan resursların tədarükü ilə həmçinin tədarükçülər məşğul olur. Çoxlu sayda təşkilatların normal fəaliyyət göstərməsi fasiləsiz material axınından asılıdır. Lakin, inkişaf etmək və çiçəklənmək üçün onlara yalnız material tədarükü deyil, həm də kapital la¬zımdır. Belə potensial investorlara aşağıdakıları aid etmək olar: Bank¬ları; səhmdarları və xüsusi şəxsləri; dövlət müəssisələrinin istiqraz buraxması üzrə

proqramlarını; təşkilatların (aksept veri¬lən) razılıq verilən vekselləri və ya onun istiqraz vərəqələrinin alı¬jılarını .

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 . Dövlət tənzimlənməsi orqanlarına misal olaraq maliyyə, vergilər və s. Nazirliklərini , qanunlara isə əmək qanunvericiliyi, antiinhisar qanunları, ətraf mühitin qorunması və s. Göstərmək olar.
İstehlakçılar. Təşkilatın yeganə əsl məqsədi istehlakçı yaratmaqdır. Çünki, hər bir təşkilatın öz mövjudluğunu təsdiq etməsi və onun rəqib müəssisələr əhatəsində uğurla fəaliyyət göstərməsi onların istehlakçı tapmaq və onların tələblərini ödəmək qabiliy¬yətindən asılıdır.
Rəqiblər. Rəqiblərin göstərdikləri təsirləri nəzərə almamaq mümkün deyildir. Bu termindən eyni resurslar, faydalar əldə etməyə və bazarda mövqe tutmağa cəhd edərək eyni məqsədlərə çatmaq uğrunda yarışan şəxs, şəxslər qrupu, firma və müəssisələr istifadə edirlər.
Əmək resursları dedikdə əmək prosesində iştirak etmək üçün zəruri fiziki və mənəvi qabiliyyətlərin məjmusuna malik olan ölkə əhalisinin bir hissəsi başa düşülür. Onlar özündə ölkənin əmək qabiliyyətli əhalisinin sayını əks etdirir və ölkənin iqtisadi potensialınn vajib elementidir. Ölkəmizdə qəbul olunmuş metodologiyaya görə əmək resurslarına 16-59 yaşlı kişilər və 16-54 yaşlı qadınlar aiddir. Azərbayjanın əmək resursları ölkə əhalisinin ümumi sayının təqribən 50% - dən çoxunu təşkil edir.
Həmkarlar ittifaqları - işçi qüvvəsi ilə təmin olunma ilə birbaşa bağlı olan ətraf mühitin elementlərindən biridir. Dünyanın bir sıra ölkələrində şirkət həmkarlar ittifaqları ilə müqavilə imzalayarkən faktiki olaraq əmək qüvvəsinin malgöndəräni ilə razılığa gəlir.

XARİCİ MÜHİTİN DOLAYI TƏSİR AMİLLƏRİdedikdə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara təsir göstər¬mir və birbaşa təsir amilləri kimi nəzərə çarpmır. Adətən dolayı təsir mühiti birbaşa təsir mühitinə nisbətən mürəkkəb olur. Xariji mühitin dolayı təsir amillərinə texnologiya, iqtisadiyyatın vəziyyəti, sosial-mədəni və siyasi amillər(beynəlxalq hadisələr), həmçinin yerli içtimaiyət¬lə qarşılıqlı münasibətlər aiddir.

Texnologiya – istehsala daxil olanların istehsalatdan çıxanelement¬lərə çevrilməsinə kömək edən vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məjmusudur. O özündə maşınları, mexanizmləri və alətləri, vərdiş və bilikləri birləşdirir.
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. Təşkilatların uğur qazanmasının tərkib hissələrinin qarşılıqlı vəhdəti – 20

Müvəffəqiyyət (uğur) qazanmaq arzusu demək olar ki, bütün təşkilatlar üçün

xarakterikdir. Lakin, müvəffəqiyyətə nail olunduğunu və ya ona nail olmaq üçün hansı işlərin yerinə yetirilməsinin zəruri olduğu haqqında qərar vermək üçün biz müvəffəqiyyətin nə olduğunu müəyyən etməliyik. Əgər soruşsaq ki, hansı təşkilatı müvəffəqiyyət qazanan təşkilat hesab etmək olar, onda insanların əksəriyyəti adları hamıya yaxşı məlum olan nəhəng təşkilatların adlarını sadalamağa başlayajaqlar. Lakin, əgər biz Sizin mülahizələrinizlə razılaşsaq onda görərik ki, təşkilatın ölçüsü və onun gəlirliyi heç də həmişə müvəffəqiyyətin kriteriyası hesab edilə bilməz. Məlum olduğu kimi təşkilat müəyyən məqsədlərin reallaşdırılması üçün fəaliyyət göstərir. Və əgər, böyük həjmdə müvəffəqiyyətə nail olmaq məqsədlərdən biri deyildirsə, onda kiçik biznesi də iri təşkilatların nə dərəjədə uğurla fəaliyyət göstərdiyi kimi qəbul etmək olar.
Beləliklə, təşkilatı o zaman uğur qazanmış hesab edirlər ki, o öz məqsədinə çatmış olsun. Təşkilatın müvəffəqiyyət qazanmasını təmin edən tərkib hissələr özündə aşağıdakıları birləşdirir: 1) 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 qədərmövjud 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.

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

Məhsuldarlıq – bu çıxışda olan məhsul vahidi miqdarınıngi¬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 sondərəjədə vajib amildir. Seçim azadlığı olan potensialalıjı

şübhəsiz ki, məhsuldar təşkilatların məhsullarına üstün¬lük verirlər. Əgər, təşkilatlar arasındakı məh¬sul¬darlıq fərqi həddən artıq böyük olursa onda az məhsuldarlığa malik olan təşkilatlar son nətijədə müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır.
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. Reallaşan, effektli və qənaətbəxş şəkildə hərəkətə çevrilən qərarlar uğurlu qərarlar hesab edilir. Qərarın qəbul edilməsi ilə onun reallaşdırılması ara¬sında böyük bir məsafə vardır. Müvəffəqiyyət qazanmağın sadə və etibarlı formulası yoxdur.
İdarəçilik funksiyalarını icra edərkən təşkilatlar arasındakı müxtəlifliyə diqqət yetirmək vajibdir. Bunu adətən situasion dəyişənlər adlandırırlar. Situasion dəyişənlər iki əsas kateqoriyaya bölünür: 1) daxili və 2) xariji dəyişənlərə.

Daxili dəyişənlər – təşkilatın xarakteristikasını əks etdirir. Daxili dəyişənlər özündə təşkilatın məqsədini, resurslarını, ölçü¬sünü, əməyin üfüqi və şaquli bölgüsünü, insanları birləşdirir.
Xarici dəyişənlərə – təşkilatdan kənarda fəaliyyət göstərən və onun müvəffəqiyyət qazanmasınajiddi şəkildə təsir göstərən mühit amilləri daxildir. Xariji dəyişənlərə iri rəqiblər, texnika və texno¬logiya əldə edilməsi mənbələri, sosial mədəni amillər, dövlət tən¬zim¬lənməsi və s. Aiddir. Bu amillər rəhbərliyin nəzarətindən kə¬nar¬dadır.
20. Təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətinin mahiyyəti və sosial Məsuliyyətin lehinə və əleyhinə olan arqumentlər.

Təşkilat və sosial məsuliyyət. Təşkilatın sosialjəhətdən 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 vəYerli 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 DEDİKDƏhə başa düşülməsi haqqında
Bir çox fikirlər mövjuddur. Belə ki, bir sıra müəlliflər təşkilata öz resurslarından effektli İstifadə 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 yerinəYetirilməsi 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-nəzərəGörə 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, İnformasiya 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 birbirindən 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 həqiqətdəmenejerlərin 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 gətiribÇıxaran 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 yatənzimləyiji 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, istehsalatınekoloci 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 öhdəliklərinə 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 fəaliyyət 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 qarşısın¬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 müəssisələrin təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri, üstünlükləri və nöqsanları – 5

Beynəlxalq təcrübəyə əsa¬sən fərdi müəssisələr qeyri-döv¬lət müəssisələri hesab edi¬lir . Fərdi müəssisələr bəzən ailəüzv¬ləri tərəfindən təş¬kil olunur. 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

müəs¬si¬sə¬lər olduqca kiçik miqyaslı müəssisələrdir və Onların kapital çər¬çi¬və¬si məhdud olur. Azərbaycan qanun¬verici¬li¬yində hal-hazırda fər¬di müəssisə anlayışı yoxdur.
Fərdi (ailə) müəssisələr dedikdə hər hansı bir şəxsin öz vəsaitihesabına yaradılan müəssisələr başa düşülür.Belə müəssisələrin idarə edilməsi ilə onu yaradan fərd şəxsən məşğul olaraq özünüzəru¬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. Lakin eyni zamanda o, müəssisə müflisləşib iflasa uğradıqda bütünitgiləri öz üzərinə götürmək riskini də etməlidir .
Fərdi müəssisələrin üstünlükləri.

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, motivasiya kimi keyfiyyətlər xasdır.
Qeyd edilən üstünlüklərinə baxmayaraq fərdi müəssisələrin bir sıra çatışmayan cəhətləri də vardır:
- biznesin miqyasının kapital çərçivəsində məhdudluğu;

-iri miqyaslı istehsala nail olmağın az prespektivli olması;

-iri miqyaslı tədarükün həyata keçirilməsinin qeyri məhdud¬luğu;

- rəqabət qabiliyyətinin zəif olması.

23.Yoldaşlıq müəssisələrin növləri, təşkili,idarə edilməsi xüsusiyyətləri, üstünlükləri, 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 birgə səyi və vəsaiti ilə həyatakeçirilir . Onlardan hər biri müəyyən hüquqlara malik olur və müəyyən məsuliyyət daşıyırlar.

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

Tam yoldaşlığın öhdəliklərinə görə tam yoldaşlar adlanan onun üzvləri özlərinin bütün əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar.
Tam yoldaşlığın fəaliyyətinin idarə edilməsi bütün iştirakçıların ümumi razılığı ilə həyata keçirilir . Tam yoldaşlıqda iştirakçılardan hər hansı birinin mənfəət və ya itkilərin bölüşdürülməsində iştirakına imkan verməyən razılaşmalara yol verilmir.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. Şərikli kapitalın formalaşmasına pay deyil, yalnız vəsait qoyan iştirak¬çılar isə əmanətçilər adlanırlar. Beləliklə inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisələri həm tam yoldaşları və həm də əmanətçiləri özündə birləşdirir.

Tam yoldaşlar inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisəsi adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirə bilərlər və öz əmlakları ilə onun öhdəlikləri üçün cavabdehdirlər. Əmanətçilər isə sahibkarlıq fəaliyyətində iştirak etmirlər və yalnız əmanətlərinin məbləği həc¬mində itkilərin ödənilməsində iştirak etmək riski daşıyırlar. Tam yoldaşlığın üstünlükləri isə aşağıdakılardır:

- Nisbətən qısa müddətdə xeyli vəsait toplamaq imkanının olması;
- Tam yoldaşlığın hər bir üzvünün eyni dərəcədə yoldaşlıq adından sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququ var;
- Kreditorlar üçün tam yoldaşlıq daha cəlbedicidir. Çünki onun üzvləri yoldaşlığın bütün öhdəlikləri üzrə qeyri-məhdud məsuliyyət daşıyırlar.

Tam yoldaşlığın nöqsanları isə aşağıdakılardır:

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

Etibara əsaslanan tam yoldaşlıq da tam yoldaşlığın bütün üstün¬lüklərinə və nöqsanlarına malikdir. Yoldaşlığın bu formasının əlavə üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar əmanətçilərin vəsaitlərini də cəlb edə bilərlər.

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 başqasınaverə bilən iştirakçıların yaratdığı səhmdar cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Açıq tipli səhmdar cəmiyyətin səhm buraxmaq, ona açıq abunə yazılışıelan etmək hüququ vardır. Eyni zamanda onun səhmdar cəmiyyət haqqındakı qanunun və digər hüquqi aktların müəyyən etdiyi şərtlərlə səhmlərini sərbəst sürətdə satmaq hüququ vardır.

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

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 məsuliyyət daşıyırlar.

Səhmdar cəmiyyətin nöqsanları.

1.Səhm sahiblərinin səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirakının mümkün olmaması

2.Ayrı-ayrı şəxslərin əlində iri miqdarda kapitalın cəmlən¬məsi

25.Birjaların, bankların, ittifaqların(müqavilə birliklərinin) təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri -20

Birjalar. Birincisi, birja (ingilis sözü. Purse – pul kisəsi) özündə vasitəçisturkturu 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 əksetdirir . Bir qayda olaraq birjalar üçün ixtisaslaşma xarakterikdir . Bu, ixtisaslaşma ya coğrafiregionlar (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 (əma¬¬nətləri) cəmləşdirən, onu kredit şəklində (borc, ssuda) müvəqqəti istifadəyəverən, 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 əsasənemissiya 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 xarakteristi¬kalarından 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 əsa¬sən təşkilətlər kordinasiya etməklə, ümumi əmlak maraq¬larını qorumaqla ittifaqlər yarada bilərlər. Bu cür ittifaqləra asso¬siasiyalər, konsernlər, holdinqlər , maliyyə-sənaye qrup¬ları və s. Aiddir. İttifaqların (birliklərin) ya¬ran¬ması aşağıdakı şərt¬ləri tələb edir:

1. İttifaq könüllülük prinsinə əsaslanır.
2. İştirakçilər hüquq bərabərliyi əldə edir.
3. Təşkiləti forma sərbəst surətdə seçilir.
4. İttifaq müqavilə əsasında yaranır.

İttifaqın iştirakçiləri özlərinin müstəqilliyini və hü¬qu¬qi şəxs statusunusaxlayırlər . İttifaqın iştirakçiləri ma¬liy¬yə ili qur¬tardıqda ittifaqdan çıxa bilərlər. İttifaq öz iştirakçilərının öhdəliyi üçün məsuliyyət daşı¬mır. Onlar nizamnamədə göstərilən miqdarda ittifaqın öh¬dəlikləri üçün məsuliyyət daşıyırlər . Əgər iştirakçilərın qərarı ilə ittifaqa sahibkarlıq fəa¬liy¬¬yə¬tini həyata keçirmək həvalə olunursa, belə ittifaqlər tə¬sə¬r¬rü¬fat ortaqlığına və ya cəmiyyətə çevrilir.

26.İdarəetmənin təşkilati quruluşunun mahiyyəti, məzmunu və formalaşmasına təsir edən amillərin 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 sahəsində əmək bölgüsü formasını özündə ifadə edən idarəetmə aparatının quruluşu idarəetmə sisteminin fəaliyyət göstərməsi və gələcək inkişafı prosesinə aktiv surətdə təsir göstərir. İdarəetmə aparatının quruluşu nə qədər mükəmməl olarsa ida¬rəetmənin istehsal prosesinə təsiri bir o qədər effektli, idarəetmə sis¬teminin fəaliyyət göstərməsi prosesi isə səmərəli olar.
İstehsalın optimal fəaliyyət göstərməsi sisteminə idarəetmə aparatının optimal quruluşu cavab verir. Bu zaman bütün mər¬hə¬lələrdə idarəetmə həlqələri və pillələri arasında səmərəli əlaqə yaradılır. Burada hər sistemdə idarəetmə həlqələrinin sayının az olması nəzərdən qaçmamalıdır.
İdarəetmə aparatının operativliyi onun etibarlı fəaliyyət gös¬tər¬məsinə olan bir sıra tələblərlə sıx əlaqədardır ki, bu tələblərədə aşağıdakıları aid etmək olar:

idarəetmə aparatının quruluşu verilən bütün məlumatın düzgünlüyünü təmin etməlidir;

idarəedici komandaların və verilən digər informasiyaların yalnış anlaşılmasına yol verməməlidir ;

idarəetmə sistemində əlaqələrin müntəzəmliyini təmin etməlidir;

onun yerinə yetirilməli olduğu funksiyalarla proporsional olmalıdır;

idarəetmə aparatının quruluşu idarəetmənin qənaətçiliyini təmin etməlidir.

İdarəetmə aparatının quruluşunu müəyyənləşdirərkən eyni za¬man¬da onun formalaşması və inkişafına təsir edən amilləri də nəzərə almaq lazımdır.
İdarəetmə aparatının quruluşu hər şeydən əvvəl mövcud tə¬sər¬rüfat mexanizminin sosial-iqtisadi təbiəti ilə müəyyən edilir. İdarə¬etmə aparatının quruluşuna həmçinin mövcud quruluşun maddi-tex¬niki bazasının vəziyyəti, onun məhsuldar qüvvələrinin əldə edilmiş inkişaf səviyyəsi, həmçinin istehsalın özünün xarakteri, onun sahə xüsusiyyətləri və digər amillər təsir göstərir.
Müasir dövrdə idarəetmə aparatının quruluşuna ümumi amil¬lər¬lə yanaşı sırf idarəetməyə xas olan amillər də təsir göstərir. Bunlardan ən vacibləri aşağıdakılardır:

1. İstehsalın idarə edilməsinin funksionallığı, təşkilinini xətti və başqa quruluşları arasındakı nisbət;
2. İdarəetmə aparatının quruluşunun istehsalın iyerarxiya quruluşuna eynilik dərəcəsi;
3. ərazi və sahə idarəetmə formaları arasındakı nisbət;
4. qeyri- mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə for¬maları arasındakı nisbət;
5. idarəetmə işlərinin avtomatlaş¬dı¬rıl¬ma¬sı mexanikləşdirilməsi və səviyyəsi və idarəetmə ilə məşğul olanların əməyinin səmərəliliyi;
6. idarəetmə prosesinin ixtisaslaşdırılmasının eyni növlü ida¬rə¬et¬mə işləri ilə əlaqələndirilməsi ;
7. tabeçilikdə olan işçilərin sayı ilə onların calışqanlığına rəhbərlik tərəfindən olan mümkün nəzarət arasındakı nisbət.

27.Effektiv təşkilati quruluşa olan əsas tələblər

Effektiv təşkilati quruluş hər bir müəssisənin səmərəli fəaliyyətini təmin edən əsas idarəetmə şərtlərindən biridir. İdarəetmə aparatının quruluşu nə qədər düzgün və məqsədəuyğun formalaşdırılarsa, istehsal və idarəetmə proseslərinin nəticələri də bir o qədər yüksək olar. Buna görə də effektiv təşkilati quruluşa müəyyən elmi əsaslandırılmış tələblər qoyulur.
Birincisi,(optimalliq)idarəetmə aparatının quruluşu bütün informasiyanın düzgünlüyünü təmin etməlidir. Yəni qərarların qəbuluna, icrasına və nəzarətinə aid olan məlumatların təhrif olunmadan, vaxtında və dəqiq şəkildə ötürülməsi əsas şərtdir. Bu, idarəetmənin operativliyini və qərarların etibarlılığını artırır.
İkincisi, təşkilati quruluş idarəetmə komandalarının və verilən göstərişlərin yanlış anlaşılmasına yol verməməlidir . Rəhbərlikdən işçilərə qədər hər bir həlqə öz funksiyasını, hüquq və məsuliyyətini dəqiq bilməli, səlahiyyət bölgüsü aydın olmalıdır. Bu, idarəetmə sistemində nizam-intizam və qarşılıqlı anlaşma yaradır.
Üçüncüsü, idarəetmə sistemində əlaqələrin müntəzəmliyi təmin edilməlidir . Yəni rəhbərlik ilə icraçılar arasında, həmçinin müxtəlif bölmələr arasında üfüqi və şaquli əlaqələr dayanıqlı və fasiləsiz olmalıdır. Bu, istehsal və idarəetmə proseslərinin uzlaşmasını və koordinasiyasını təmin edir.
Dördüncüsü, təşkilati quruluş yerinə yetirilməli olan funksiyalarla proporsional olmalıdır. Başqa sözlə, idarəetmənin həlqələrinin sayı, strukturun dərinliyi və genişliyi müəssisənin fəaliyyət miqyasına, məqsədlərinə və istehsal tipinə uyğun olmalıdır. Hər bir idarəetmə səviyyəsi lazımi qədər məsuliyyət və səlahiyyət daşımalıdır.
Beşincisi, idarəetmə aparatının quruluşu qənaətcil olmalıdır. Bu o deməkdir ki, idarəetmə xərcləri, aparatın saxlanması və onun fəaliyyəti ilə bağlı resurslar minimuma endirilməli , lakin idarəetmənin keyfiyyəti yüksək səviyyədə saxlanılmalıdır . Effektiv quruluş həm maddi, həm də vaxt baxımından optimal

olmalıdır.
Altıncısı, idarəetmə aparatının operativliyi və etibarlılığı təmin edilməlidir . Yəni təşkilati quruluş elə formalaşdırılmalıdır ki, qərarlar tez qəbul edilsin, icra prosesləri sürətli və nəticələr etibarlı olsun.
Bundan əlavə, effektiv təşkilati quruluş mövcud sosial-iqtisadi şəraitə, texniki və texnoloji səviyyəyə, istehsalın miqyasına və xarakterinə uyğun olmalıdır. Hər bir müəssisənin spesifik xüsusiyyətləri – məhsul növü, texnologiya, əmək prosesi və kadr potensialı – nəzərə alınmadan səmərəli struktur formalaşdırmaq mümkün deyil.
Nəticə etibarilə, effektiv təşkilati quruluş — bu, idarəetmə aparatının elə şəkildə qurulmasıdır ki, bütün idarəetmə həlqələri arasında əlaqə, məsuliyyət və informasiya axını optimal şəkildə təmin olunsun, qərarların qəbulundan nəticəyə qədər olan bütün mərhələlər ardıcıl və səmərəli şəkildə həyata keçirilsin.

28.Xətti quruluşların xarakteristikası, onun müsbət və mənfi xüsusiyyətləri

Bürokratik təşkilati strukturlarda insanın özü deyil, onun tutduğu vəzifə əsas götürülür. Bürokratik təşkilati quruluş tipinə aiddir:

- idarəetmənin xətti strukturu;
- idarəetmənin funksional strukturu;
- idarəetmənin xətti-funksional strukturu;

idarəetmənin xətti-ştat strukturu.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.

Sistemin nöqsanı:

Hər bir rəhbərin üniveral mütəxəssis ola bilməsi və bununla əlaqədar olaraq ayrı-ayrı

məsələlərin həllində az səlahiyyətli olmasıdır. Buna görə də müasir sənayedə və son dərəcə mürəkkəb istehsalda bu sistem azəmərə verir

29.Funksional quruluşun xarakterik xüsusiyyətləri və

Onun müsbət və mənfi cəhətləri

İdarəetmənin funksional strukturu
Bürokratik təşkilati strukturlarda insanın özü deyil, onun tutduğu vəzifə əsas götürülür. Bürokratik təşkilati quruluş tipinə aiddir:

- idarəetmənin xətti strukturu;
- idarəetmənin funksional strukturu;
- idarəetmənin xətti-funksional strukturu;

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 əsasındafnuksional bölmələrin formalaşmasını təmin edir: şaquli və üfüqi idarəetmə arasında daha səmərəli əlaqəni təmin edir ki, bunun əsasında da əmək və material resursları ilədaha 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 İmkanı 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,

İstehsal 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 İdarəetmə 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.Motivasiyaya ilkin baxışlar

Motivasiya — insanların davranışını istiqamətləndirən, onları müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün hərəkətə gətirən daxili və xarici amillər sistemidir. Menecment elminin formalaşmasının ilk dövrlərində motivasiyaya münasibət çox sadə və məhdud idi. İlkin baxışlar daha çox iqtisadi və maddi maraqlara əsaslanırdı, yəni hesab olunurdu ki, işçini işləməyə sövq edən yeganə səbəb onun maddi qazanc əldə etmək istəyidir.

Bu dövrdə yaranmış ilk nəzəriyyələr əsasən klassik idarəetmə məktəbinin nümayəndələrinin baxışlarına əsaslanırdı. Onların fikrincə, insan təbiətcə tənbəldir və yalnız əmək haqqı, mükafat, cərimə və nəzarət kimi vasitələrlə məhsuldar işləməyə məcbur edilə bilər. Frederik Teylor bu yanaşmanı elmi idarəetmənin prinsipləri əsasında inkişaf etdirmiş və göstərmişdi ki, işçiləri motivasiya etmək üçün əsas vasitə ədalətli və nəticəyə əsaslanan əmək haqqı sistemidir.
İlkin motivasiya baxışlarında insan amili çox vaxt istehsal alətinin bir hissəsi kimi qiymətləndirilirdi . İşçinin emosional vəziyyəti, psixoloji ehtiyacları, sosial münasibətləri və şəxsi inkişaf istəyi demək olar ki, nəzərə alınmırdı. Rəhbərlərin əsas məqsədi istehsal prosesində nəzarət və intizamı təmin etmək idi.
Lakin zaman keçdikcə bu yanaşma özünü doğrultmadı. Təcrübə göstərdi ki, yalnız maddi mükafatlandırma işçilərin məhsuldarlığını daim yüksək səviyyədə saxlaya bilmir. Bununla bağlı aparılan Xotorn eksperimentləri sübut etdi ki, insan davranışı çox mürəkkəbdir və ona sosial münasibətlər, kollektiv mühiti, mənəvi ehtiyaclar və rəhbərlik üslubu da təsir göstərir.
Beləliklə, motivasiyaya ilkin baxışlar əsasən maddi maraqlara söykənən sadə modellərlə xarakterizə olunur. Onlar menecment elminin sonrakı inkişaf mərhələləri üçün baza rolunu oynamış və gələcəkdə yaranan insan münasibətləri məktəbinin, davranış elmləri nəzəriyyələrinin və müasir motivasiya modellərinin formalaşmasına zəmin yaratmışdır.
Nəticə etibarilə, motivasiyanın ilkin dövründə rəhbərlər işçiləri "əmr və nəzarət" prinsipi ilə idarə edir, motivasiyanı yalnız pul və maddi stimullar vasitəsilə həyata keçirməyə çalışırdılar. Lakin sonrakı dövrlərdə elmi tədqiqatlar göstərdi ki, insan davranışını anlamaq və onu düzgün istiqamətləndirmək idarəetmənin uğurunun əsas açarlarından biridir.

32.Planlaşdırma funksiyasının mahiyyəti, tətbiqi üstünlükləri və planlaşdırma prosesi tərkibi – 5

Planlaşdırma menecment prosesinin ilkin funksiyası olub özündə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaqyollarını və vasitələrini birləşdirən prosesi əks etdirir.

Planlaşdırma prosesində müxtəlif müddətləri əhatə edən planlar işlənib hazırlanır. Plan – bu məqsədi, məzmunu, həcmi,metodları, ardıcıllığı, yerinə yetirilmə müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan işdir; nəyinsə inkişafı gedişini nəzərdə tutan fikirlərin məcmusudur.
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 idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasına, qəbuluna və eləcədə reallaşdırılmasına kömək edən alətlərdən biridir.
Planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəçilik fəaliyyətinin dörd əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: 1)ehtiyatların bölüşdürülməsi; 2)xarici mühitə adaptasiya; 3)daxili koordinasiya; 4)təşkilatın strateji uzaqgörənliyi.
Resursların bölüşdürülməsi – özündə fondlar, idarəetmə kadrları və texnoloji təcrübə kimi məhdud təşkilati resursların bölüşdürülməsini birləşdirir.

Xarici mühitə adaptasiya – təşkilatın ətraf mühitlə münasibətini yaxşılaşdıran tədbirləri əhatə edir. Hər bir təşkilatın həm xarici mühitin əlverişli imkanlarına, həm də mümkün olan təhlükələrinə adaptasiya olunması zəruridir. Bunun üçün o, müvafiq situasiyaları aşkar etməli və təşkilatın strategiyasının ətraf mühitə effektli uyğunlaşmasını təmin etməlidir. Uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrdə planlaşdırma zamanı hökumət və bütövlükdə cəmiyyətlə qarşılıqlı münasibətlər qurmaq daha mükəmməl istehsal sistemlərinin işlənib hazırlanmasına yeni və daha əlverişli imkanlar yaradılmasına gətirib çıxarır və s.
Daxili koordinasiya daxili əməliyyatlarda effektli inteqrasiyaya nail olmaq məqsədi ilə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini əhatə edən fəaliyyətlərin koordinasiyasıdır. Istər böyük, istərsə də kiçik təşkilatlarda daxili əməliyyatların effektliyinin təmin edilməsi menecerlərin fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsidir.
Təşkilati strategiyanın dərk edilməsi dedikdə keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnərək yeni təşkilat yaradılması yolu ilə menecerlərin təfəkkür tərzinin müntəzəm olaraq inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan fəaliyyət başa düşülür. Keçmiş təcrübədən bəhrələnmək qabiliyyəti təşkilata özünün strateji istiqamətlərini dəqiqləşdirmək və strateji menecment sahə¬sindəki peşəkarlığını yüksəltmək imkanı verir. Təşkilatın davamlı uğuru daima rəhbər¬liyin keçmiş təcrübədən bəhrələnmək və gələcəyi proqnozlaşdırmaq qabiliyyətindən asılıdır.
33.Təşkiletmə funksiyasının mahiyyəti və işin təşkilinin mərhələlərinin

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. Növbəti vəzifə isə işin plana müvafiq təşkilini nəzərdə tutur. Yəni menecmentin ikinci funksiyası təşkiletmədir. İşin 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.
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.
Şaquli koordinasiya dedikdə hesabat verən və tabeçilikdə olan işçilərə nəzarət edən menecerlər başa düşülür. Eyni zamanda onlar özlərinin birbaşa rəhbərlərindən və digər şöbələrin işinin koordinasiyasından asılıdırlar.
Üfüqi təşkiletmə bir idarəetmə səviyyəsindəki əməkdaşların təmasını nəzərdə tutur. Əgər idarəetmə strukturları vasitəsilə qurulan şaquli koordinasiya təşkilati strukturun daha yüksək və ya daha aşağı səviyyəsində çalışan hər bir əməkdaşın digərləri ilə təmasından asılıdırsa, üfüqi koordinasiyada təmaslar birgə tənzimləmə, operativ qruplar vasitəsilə həyata keçirilir və koordinasiya bazar vasitəsilə olur.

34.Nəzarət funksiyasının mahiyyəti və zəruriiliyini müəyyən edən şərtlər – 20

Nəzarət menecment prosesinin dördüncü və sonuncu funksiyasıdır. 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 nailolunmasına

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. 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.
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 zamanda nəzarət menecmentin vacib və mürəkkəb funksiyasıdır. Onun birinci növbədə nəzərə alınmalı olan mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun hər şeyi əhatə

etməsidir.
Nəzarət menecment prosesinin əsasını təşkil edir. Nəplanlaşdırmanı, nə təşkilatı struktur yaradılmasını, nə də ki motivasiyanı nəzarətdən ayrı təsəvvür etmək olmaz. 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 nəticələrin mümkün qədər muəyyən edimış tapşırığa yaxın olmasına xidmət edir. Fərq yalniz onların həyata keçirilməsi vaxtındadır.

35.Müasir təşkilatlarda istifadə olunan idarəetmə prinsiplərinin xarakteristikası

Müasir dövrdə təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyi, idarəetmənin elmi əsaslarla qurulmasından və idarəetmə prinsiplərinə düzgün əməl olunmasından asılıdır. İdarəetmə prinsipləri — bu, idarəetmənin məqsədyönlü və sistemli həyata keçirilməsini təmin edən əsas qayda vəqanunauyğunluqlardır . Onlar idarəetmə fəaliyyətinin bütün mərhələlərində rəhbər üçün istiqamətverici rol oynayır. Müasir təşkilatlarda bu prinsiplər həm klassik idarəetmə nəzəriyyələrinə, həm də müasir menecment elmlərinin tələblərinə əsaslanır.
Birinci növbədə, elmi əsaslandırma prinsipi önəmlidir. Bu prinsipə görə idarəetmə qərarları və fəaliyyətlər yalnız elmi tədqiqatlar, statistik məlumatlar və təcrübəyə əsaslanmalıdır. Yəni rəhbərlik hər bir qərarı şəxsi fikirlə deyil, dəqiq analiz və obyektiv faktlara söykənərək qəbul etməlidir.
İkinci, sistemlilik və komplekslik prinsipi idarəetmədə bütün bölmələrin və funksiyaların qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir. Müasir təşkilatlar bir-biri ilə əlaqəli çoxsaylı proseslərdən ibarətdir və yalnız sistemli idarəetmə bu proseslərin ahəngdar fəaliyyətini təmin edə bilər.
Üçüncü, müvafiqlik prinsipi tələb edir ki, idarəetmə strukturu, metodları və qərarları müəssisənin məqsədlərinə, resurslarına və xarici mühitin tələblərinə uyğun olsun. Bu prinsip təşkilatın çevikliyini və dəyişən şəraitə uyğunlaşma qabiliyyətini artırır.
Dördüncü, demokratiklik və əməkdaşlıq prinsipi müasir idarəetmədə çox vacib hesab olunur. Bu prinsip rəhbərlə işçilər arasında qarşılıqlı hörmət və əməkdaşlıq münasibətlərinə əsaslanır. İşçilərin qərar qəbulunda iştirak etməsi, onların təşəbbüslərinə dəyər verilməsi motivasiyanı və məsuliyyət hissini artırır.
Beşinci, səlahiyyət və məsuliyyətin bölüşdürülməsi prinsipi — idarəetmədə iş bölgüsünün aydın və ədalətli aparılmasını nəzərdə tutur. Hər bir rəhbər və icraçı öz vəzifəsini, hüquqlarını və məsuliyyətini dəqiq bilməli, nəzarət mexanizmi isə bu bölgünü dəstəkləməlidir .
Altıncı, stimullaşdırma və motivasiya prinsipi müasir idarəetmənin əsas sütunlarındandır . Bu prinsip işçilərin əməyinə düzgün qiymət verilməsini, maddi və mənəvi mükafatların tətbiqini, işə maraq və məsuliyyətin artırılmasını hədəfləyir .
Yeddinci, innovativlik və çeviklik prinsipi müasir dövrdə təşkilatların rəqabətqabiliyyətliliyini qorumaq üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlik yeni ideyaların tətbiqinə, texnologiyaların yenilənməsinə və dəyişən bazar şəraitinə tez uyğunlaşmağa hazır olmalıdır.
Səkkizinci, idarəetmədə humanizm prinsipi – işçilərə münasibətdə ədalətlilik, hörmət və etik davranışın qorunmasını tələb edir. Müasir təşkilatlarda insan amili əsas dəyər hesab olunur, çünki əməkdaşların rifahı və məmnunluğu birbaşa olaraq təşkilatın uğuruna təsir göstərir.
Nəhayət, nəzarət və geribildirim prinsipi idarəetmənin nəticələrini qiymətləndirmək

və lazım gəldikdə düzəlişlər aparmaq üçün vacibdir. Müasir idarəetmə sistemində bu prinsip idarəetmənin davamlı təkmilləşməsini təmin edir.

Nəticə olaraq, müasir təşkilatlarda istifadə olunan idarəetmə prinsipləri elmi əsaslara, çevikliyə, humanizmə və əməkdaşlığa söykənir. Bu prinsiplərin düzgün tətbiqi təşkilatın məqsədlərinə çatmasını, əməkdaşların motivasiyasını və idarəetmə sisteminin ümumi səmərəliliyini təmin edir.