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

(5 bal)

İdarəetmə-iqtisadiyyatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edir . Ən sadə şəkildə, idarəetmə dedikdə, idarəetmə subyekti tərəfindən idarəetmə obyektinə yönəldilən məqsədyönlü təsir başa düşülür. İdarəetmə subyekti dedikdə idarəedən, idarəetmə obyekti dedikdə isə idarəolunan başa düşülür. İngilis sözü olan «menecment» (management) yunan sözü olan «manus»dan götürülərək «əl, güc» mənasını verir.Menecment sözünü ilk dəfə amerikan biznesmeni Q.Taun 1886-cı ildə mühəndis-mexaniklərin iclaslarından birində işlətmiş, bundan sonra bu söz bir məfhum kimi leksikonda istifadə olunmuşdur.“Menecment“ anlayışı semantik baxımdan ingilis sözü olub “idarəetmə“ ifadəsinə uyğundur. Lakin, bu anlayış idarəetmənin tərkib hissəsi kimi də qəbul edilə bilər. Çünki, qlobal idarəetmədən fərqli olaraq “menecment“ ifadəsi daha çox müəssisələrin və firmaların idarə edilməsinə aid edilir. Menecment fənlərarası elmi biliklər sahəsi kimi də başa düşülür. Çünki elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. Sadə anlamda menecment dedikdə, başqa insanların əməyindən, biliyindən və hərəkət motivindən istifadə etməklə qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq bacarığı başa düşülür. Menecment-idarəetmənin iqtisadi mexanizmini n 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» və «idarəetmə» terminləri geniş mənada sinonim anlayışlardır. Lakin onların işlənmə dairəsi baxımından fərqləri də mövcuddur. Belə ki, idarəetmə daha geniş anlayışdır və insan fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə idarəetmə tətbiq edilir.

«Menecment» termini isə yalnız müəssisələr səviyyəsində sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində tətbiq olunur. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, istənilən səviyyə dövlət orqanları haqqında danışarkən «public adminstration» - «dövlət idarəetməsi» terminindən istifadə olunması daha məqsədəuyğundur. Bununla belə, qeyd etməliyik ki, hazırda menecmentin prinsiplərindən makro səviyyədə gedən proseslərdə də geniş şəkildə istifadə olunur.

2.Sahibkar "və "menecer"anlayışları:fərqli və oxşar cəhətləri.
(5bal)

Sahibkar dedikdə, mənfəət naminə iqtisadi risk edən mülkiyyətçi başa
düşülür. «Sahibkar» anlayışı XVIII əsrin əvvəllərində yaşamış fransız iqtisadçısıRişar Kantillon tərəfindən ilk dəfə işlədilmişdir. Sahibkar yeni müəssisənin yaradılması və ya yeni ideyanın, yeni məhsulun, yeni növ xidmətin işlənib hazırlanması ilə bağlı riski öz üzərinə götürən şəxsdir. Sahibkarlıq fəaliyyətini novatorluluq, yaradıcılıq axtarışı olmadan təsəvvür etmək olmaz. Bununla da o, adi biznes fəaliyyətindən fərqlənir. XIX əsrin axırı – XX əsrin əvvəllərində menecmentin atası sayılan amerika sənayesinin əsasının bir sıra qoçaq sahibkarlar tərəfindən qoyulduğunu qeyd etmək olar. Onlara aşağıdakıları göstərmək olar: Con Rokfeller (neft), C.P.Morqan (polad və bank işi), Henri Ford (avtomobil). Milli sahibkarlardan Zeynalabdin Tağıyevin, M.Əsədullayevin, digərlərin adını çəkmək olar. Son illərin məşhur sahibkarlarından Bil Qeytsi(“Microsoft), Cek Uelş (General Electric Company), Stiv Cobs (“Apple”) göstərmək olar. . Bir qayda olaraq ağıllı riskə getmək bacarığının olması, maliyyə imkanlarına reaksiya, istirahəti nəzərə almadan uzun müddət və səylə işləmək bacarığı, novatorluluq yaxşı sahibkarın keyfiyyəti kimi qəbul edilir, lakin bu keyfiyyətlərin həmin şəxsdə olması təşkilat böyüdükcə həmin şəxsin onu səmərəli idarə etmək bacarığına malik olması demək deyildir. Uğurlu sahibkarlar çox zaman özlərinə həddindən artıq güvənirlər və iyerarxiya üzrə daha yüksək şəxslərə tabe olmaq istəmirlər. Eləcə də müəssisənin miqyası genişləndikcə artıq sahibkara peşəkar köməkçi tələb edilir. Menecer - peşəkar idarəedən mütəxəssis olaraq bazar şəraitində fəaliyyət göstərən təşkilatda fəaliyyət subyektidir. Menecer dedikdə,
təşkilatın idarə edilməsi üzrə peşəkar biliklərə malik olan muzdlu işçi başa düşülür

3.İdarəetmə səviyyələri və menecmentin ierarxiyasının mahiyyəti.(10bal)

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

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

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 (məhsul yığımı, ovçuluq və s.) məhsulların əldə olunmasının prinsipial dərəcədə fərqlənən yeni formasına – istehsal iqtisadiyyatına keçid idarəetmənin yaranması ilə bağlı bilik və təcrübənin əldə olunmasında dönüş nöqtəsi hesab oluna bilər.Menecmentin inkişafında növbəti dönüş Babilistan hakimi Hamurapinin (b.e.ə. 1792-1750-ci illər) adı ilə bağlıdır. İri əraziləri idarə etmək üçün ilk dəfə onun tərəfindən dövlətin idarə olunmasının 282 maddədən ibarət qanunlar külliyyatı işlənib hazırlanmışdır. Bu qanunlar müxtəlif ictimai münasibətləri tənzimləmiş və bütün imperiyanın idarəedicilərinə rəhbərlik üçün təqdimat rolunu oynayırdı. Yenilik həmçinin ondan ibarət idi ki, Hamupari original lider üslubunu işləyib hazırlayaraq özündə insanların müdafiəçisi obrazını daima qoruyub saxlamağa çalışırdı. Beləliklə, Hamuparinin idarəetmə dövründə ilk dəfə olaraq təmiz kübar idarəetməsi meydana gəlmiş, insani münasibətlərin təşkilinin və tənzilənməsinin formal sistemi yaranmış və nəhayət, lider üslubunun ilkin rüşeymləri meydana gəlmişdir. Bir az sonra hökmdar Novuxodonosor (Babil qülləsinin və asma bağlarının müəllifi – e.ə. 604-562-ci illər) toxucu fabriklərində və taxıl anbarlarında istehsal nəzarəti sistemini daxil etmişdir. İdarəetməyə fəaliyyətin xüsusi sferası kimi xarakteristika verən ilk şəxslərdən biri Sokrat (b.e.ə. 470-399-cu illər) olmuşdur. O, idarəetmənin müxtəlif formalarını təhlil etmiş, bu əsasda idarəetmənin universallığı prinsipini elan etmişdir. İdarəetmənin təkamülünün
II mərhələsi – sənayeləşmə dövrü (1776-1890-cı illər) adlanırBu dövrdə dövlət idarəçiliyi haqqında təsəvvürlərin inkişafında ən böyük xidmət A.Smitə məxsusdur.Mahiyyət etibarilə bu gün bizim menecer adlandırdığımız şəxslər XIX əsr sənaye inqilabı dövründə yaranmışdır. İstehsalın ilkin tipi kimi iri fabriklərin meydana gəlməsi, çoxlu sayda insanların burada cəmlənməsi nəzarət ilə bağlı sferada sahibkar qarşısında çətinliklər yaratmışdır. Bu sahibkarlar qarşısında idarəetmə ilə bağlı çətinlikləri aradan

qaldırmaq üçün və iş yerlərində onların maraqlarını təmsil etmək üçün ən bacarıqlı işçilərin seçilməsi və onlara idarəetmə ilə bağlı biliklərin verilməsi problemini qoymuşdur
III dövr – sistemləşdirmə dövrüdür (1856-1960). İdarəetmə haqqında elm daima inkişafdadır. Yeni istiqamətlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi aparat təkmilləşir və nəhayət, tədqiqatçıların özü və onların dünyagörüşləri dəyişir.
IV dövr – informasiya dövrüdür (1960-cı ildən hazırki dövrə qədər davam edir). Təşkilatların, bütövlükdə cəmiyyətin həyatında informasiya resursunun son dərəcə əhəmiyyət kəsb etməsi ilə bağlıdır. Bir sözlə, idarəetmə təcrübəsi təşkilatların özü kimi çox qədim tarixə malikdir, lakin 1911-ci ildən başlayaraq idarəetmə elmi fənn kimi tanınmışdır.

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

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 yanaşmaidarəetməni 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 bütü n 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 daha məsədəyğun olduğu nisbilik nəzəriyyəsinə uyğun müəyyənləşdirilir.Məhz buna görə də təşkilatın idarə edilməsi şablon formllarla həyata keçiriləbilməz.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, müxtəli situasiyalar müxtəlifr 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.

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

Sistemlərin iki əsas növü: açıq və qapalı sistemlər fərqləndirilir. Qapalı
sistemlər ətraf mühitlə heç bir əlaqəsi olmayan və sərt dəqiqləşdirilmiş sərhədlərə malik olan sistemlərdir. Qapalı sistemlərə misal olaraq saatı göstərmək olar. Belə ki, saat qurulan kimi və ya ona batareya qoyulan kimi saatın qarşılıqlı əlaqədə olan hissələri fasiləsiz və dəqiq işləməyə başlayacaqdır. Yığılmış enerci nə qədər ki, saatda var, o bir o qədər də ətraf mühitdən asılı olmaycaqdır. Ətraf mühitlə əlaqəsi olan sistemlər açıq sistemlərdir. Məsələn, təşkilat açıq sistemdir. O, xarici mühitdən enerji, informasiya, materiallar və s. resusrlar əldə edir. Ətraf mühitə uyğunlaşmaq bacarığı açıq sistemlərin xüsusiyyətidir. Bu isə gələcək fəaliyyətin davam etdirilməsi üçün oldüqca vacibdir.

Sistemi təşkil edən elementlər yarımsistem, alt sistem adlanır. Təşkilatın ayrı-ayrı şöbələrə bölünməsi alt sistemə misal ola bilər. Alt sistemlər də öz növbəsində onları təşkil edən daha xırda alt sistemlərə bölünür. Hətta ən xırda alt sistemin belə düzgün fəaliyyət göstərməməsi bütövlükdə sistemin fəaliyyətinə özünün mənfi təsirini göstərə bilər.

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

Elmi idarəetmə məktəbinin yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidələrdən, ölçmələrdən, məntiqdən və təhlildən istifadə edərək əl əməyinin bir çox əməliyyatlarını təkmilləşdirmək olar, bununla da onların daha səmərəli yerinə yetirilməsinə nail olmaq olar. Elmi idarəetmə metodologiyanın I fazasını işin məzmununun təhlili və onun əsas komponentlərinin müəyyən olunması təşkil edir. Bu məktəbin xidməti böyükdür, onun sayəsində i/e ciddi olaraq müstəqil elmi-tədqiqat sahəsi kimi qəbul edilməyə başladı. İlk dəfə rəhbərlər-praktiklər və alimlər gördülər ki, elmdə və texnikada istifadə edilən metodlar və yanaşmalar praktikada təşkilatların məqsədlərinə nail olunmasında səmərəli istifadə edilə bilər.

Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu:

1) Tapşırığın yerinə yetirilməsinin ən yaxşı üsullarını müəyyənləşdirmək üçün elmi təhlildən istifadə olunması;
2) Tapşırığın səmərəli yerinə yetirilməsi üçün daha çox uyğun gələn işçilərin seçilməsi, onların təhsilinin təşkili;

3) Tapşırıqların səmərəli yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan resurslarla işçilərin təmin edilməsi;
4) Əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün maddi stimullaşdırmadan sistematik və düzgün istifadə edilməsi;
5) İşin beyində qurulmasının və planlaşdırmanın işin özündən ayrılması.

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

İnzibati məktəbinin meydana gəlməsi ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasının təkmilləş dirilməsinə yanaşmaları işləyib hazırlamağa başladılar. Klassiklər iri biznesdə yuxarı səviyyə rəhbərləri keyfiyyətində böyük iş təcrübəsinə malik idilər. Klassiklər təşkilatın ümumi xarakteristikalarını, qanunauyğunluqlarını müəyyənləşdirməyə çalışırdılar. Bu məktəbin yaradıcısı kimi tarixdə adı qalmış Anri-Fayol (ona bəzən menecmentin atası da deyirlər) böyük fransız şirkətinə rəhbərlik edirdi. 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.

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

A. Xopf (1882-1949) tərəfindən optimal təşkilat ideyası irəli sürülmüşdü. «Menecment və optimum» (1935) məqaləsində o qeyd edirdi: «Optimum işgüzar təşkilatın inkişafının elə bir forması kimi müəyyən edilə bilər ki, ölçü, maya dəyəri, insani qabiliyyətlər kimi amillər arasında tarazlığı saxlaya və biznesin vəzifələrini reallaşdırmağa kömək edər». Optimal şəraitin müəyyən edilməsi, əldə edilməsi və saxlanılması kimi məsələ bütün təşkilatlar üçün problemdir.

A. Emerson (1853-1931) idarəetmədə qərargah prinsipinin tədqiqatçısı kimi məşhur olmuşdur.Təşkilatların qurulmasının xətti prinsipini qərargah prinsipi ilə tamamlayan H.Emerson xəttilik və qərargah arasında tam paralelliyə malik olmağa cəhd edirdi ki, xətti qərargahın hər bir üzvü istənilən vaxtda qərargah biliklərindən və köməyindən istifadə edə bilsin.

Menecment konsepsiyalarının formalaşmasına ingilis alimi Oliver Şeldon (1894-1951) ciddi təsir etmişdir. «İdarəetmə fəlsəfəsi» (1923) kitabında menecmentin etik tərəfini qeyd edirdi və ona aid məsuliyyəti açıqlayırdı: «Sənaye – maşın və texniki proseslərin məcmusu deyil; bu insanların məcmusudur.

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.

Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi üsullar (metodlar) aşağıdakılardır:

• İqtisadi üsul. İşçilərin marağını ödəmək yolu ilə onların işə cəlb

edilməsi. Bunun üçün iqtisadi təsir və tədbirlər tətbiq edilir. Əsasən maddi maraq prinsipinə əsaslanır.
• İnzibati üsul. İqtisadi üsuldan fərqli olaraq, burada məcburiyyət vardır. Hər bir işçi müəyyən qanunlara, əmrlərə tabe olmalı və plana,norma və normativlərə əməl etməlidir.
• Sosial-psixoloji üsul. İqtisadi və inzibati üsullardan fərqli olaraq, bu üsulda hər bir fərdin, qrupun, kollektivin sosial və psixoloji durumu nəzərə alınmaqla, onların tələbatlarının ödənilməsi cədləri başa düşülür.
Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi rəhbərlik üslubları aşağıdakılardır: avtoritar, demokratik və liberal
1).Avtoritar üslub. İnzibati idarəetmədə tətbiq olunan mövqedir. Qanunçuluğa, məcburiyyətə və vahid liderə üstünlük verilir. Mənfi tərəfi odur ki, bu üslubda lider, digər işçilərin bütün hüquqlarını poza bilir.
2).Liberal üslub. Bütün hüquqlar rəhbər tərəfindən xətti rəhbərlərə və işçilərə verilir. Rəhbər işin son nəticəsinə diqqət yetirir. Bu hada, heç bir fərdin hüququ pozulmur. Mənfi cəhəti odur ki, nəticədə anarxiya–ayrı-ayrı adamların və ya qrupların rəhbərliyə, hökumətə tabe olmaması və bu zaman meydana çıxan qarışıqlıq yarana bilər.
3).Demokratik üslub. Avtoritar və liberal üslublar arasında elə mövqedir ki, hər iki üslubun mənfi cəhətlərini atıb, müsbətlərini saxlayır.Qərarlar rəhbərlə tabçilikdə olanların birə iştirakı ilə qəbul olunur və məsliyyət birgə daşınır.

11)Rasional bürokratiya "konsepsiyasının prinsipləri və əsas müddəaları

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

1.O,vəzifə və məntəqələrin qulluqçular arasında bölüşdürülməsi yolu ilə sərişt əliliyin xüsusi sferalarının yaradılması, həmçinin bu

və ya digər məsələni həll edərkən hər bir vəzifəli şəxsin hakimiyyət həcminin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur;

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

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

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

12)İnsan münasibətləri doktrinasının mahiyyəti və menecment nəzəriyyəsinə başlıca töhvəsi.

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 idarəetmə metodlarından intensiv idarəetmə metodlarına keçid dövründə sosioloci və psixoloci təmaüllü idarəetmə formalarının axtarılmasına ehtiyac yarandı.İstehsal prosesinə elmi nəzarət iqtisadi vəzifələrin ifası üçün rasional və effektiv metodların tətbiqi ilə əlaqədar idi. Lakin sahibkar və işçi arasında şəxslər arası səviyyədə belə münasibətlər hələlik yox idi.Əməyin motivasiyası, «insan amili» problemlərinə menecment nəzəriyyəçiləri XX əsrin 30-cu illərində müraciət etdilər. Onların bəzilərinə əsasən sənaye istehsalının rasionallaşdırılması təşkilatın sosial cəhətdən təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədardır. 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. Qeyd olunurdu ki, istehsalın texnoloji səmərəlilik məsələləri sənaye təşkilatının sosial amili ilə əlaqədar öyrənilməlidir. Təbiidir ki, hər bir işçi özünəməxsus fizioloji və maddi tələbatlara malikdir və onların ödənilməsi iqtisadiyyat inkişaf etdikcə asanlaşır. Bununla yanaşı insana sosial tələbatlar da xasdır – ünsiyyət, özünüreallaşdırma, tanınma – onların ödənilməsi isə daha çətindir.Meyo dəqiq işlənmiş işçi əməliyyatları və yaxşı əmək haqqının əməyin məhsuldarlığının heç də həmişə artımına gətirib çıxarmadığını aşkar etdi. Bəzən işçilər rəhbərliyin istəyindən və maddi stimulundan daha çox öz iş yoldaşlarının təsirinə reaksiya verirlər. Daha sonralar Maslou və digər psixoloqlar tərəfindən aparılmış tədqiqatlar bu vəziyyətin səbəbini başa düşməyə kömək etdi. Maslou ehtimal edirdi ki, insanların bu addımı atmalarının motivi elmi idarəetmə məktəbinin tərəfdaşlarının hesab etdiyi kimi qeyri-iqtisadi qüvvələrlə bağlı olmayıb, müxtəlif tələbatlarla bağlıdır. Bu tələbatlar qismən və dolayı yolla pul vasitəsilə ödənilə bilər.

İnsan münasibətləri tədqiqatçıları menecmentin əvvəlki konsepsiyasına çoxlu sayda düzəlişlər etmişlər.Bunların ən əsasları aşağıdakılardır:

- insanın 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 rolunun izahı . 10bal

14)Empirik məktəbin xüsusi müddəalarının izahı

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

Əsas müddəaları:

İdarəetmə - xüsusi peşə növüdür.

Menecer yeniikçi sahibkar olmalı, onun hər bir qərarı və fəaliyyəti təşkilatı uzun müddətli inkişaf perspektivlərinə yönəltməlidir «Məqsədlər üzrə idarəetmə» nəzəriyyəsi (inkiliscə «Manakement by obcекtives» - MBO) 1950-ci illərdə Piter Druкer tərəfindən irəli sürülmüşdür. O, 1909-cu ildə Avstriyada anadan olmuşur, 1937-ci ildə isə ABŞ-a köçmüşdür. Onun adını «Ford» кompaniyasının iflasdan xilas edilməsi, «General Electrics» firmasında qeyri-mərкəzləşdirilmiş idarəetmə sisteminin tətbiqi, Yaponiyanın iqtisadiyyatının dirçəldilməsi ilə əlaqələndirirlər. Piter Druкer bu nəzəriyyəni 50-ci illərdə menecerlərin fıкirlərinin funкsiyalar və proseslərə yönəldiyi dövrlərdə irəli sürmüşdür.Piter Druкerin fıkrincə " İdarəetmə-nizamsız kütləni effektiv, məqsədyönlü və məhsuldar qrupa çevirən xüsusi fəaliyyət növüdür".Piter Druker hesab edirdi ki, idarəetməni həyata кeçirərкən əvvəlcə məqsədlərin tərtib edilməsi və ancaq sonradan funкsiyaların

qarşılıqlı əlaqə sisteminin və prosesin formalaşdırılmasına кeçməsi ideyası idarəetmə məntiqini tam alt-üst etmişdir. O, Meyonun və «insan münasibətləri» məкtəbinin ideyalarına tənqidi yanaşırdı və sübut etmşdir кi, insani münasibətlərdə şəxslərarası münasibətlərə və qruplararası ünsiyyətlərə daha çox üstünlüк verilmişdir. O, hesab edirdi кi, menecer təşкilatın iqtisadi məqsədlərinə çatmaq və müştərilər haqqında fıкirləşməlidir, «fəhlələr üçün sevinc» yaratmaq haqqında yox. Bununla belə o, hesab edirdi кi, iş yerində münasibətlər qarşılıqlı hörmət əsasında qurulmalıdır.Bundan başqa Piter Druкer özü-özünü idarə edən əmək кolleктivi haqqında fıкir irəli sürmüşdür. Bu ideyanın mahiyyəti ondan ibarətdir кi, şirкətin həyatının sosial aspeктlərinə aid olunan məsələləri həll etmək üçün fəhlə və qulluqçulardan ibarət olan demoкratiк yolla seçilən orqan yaradılır və həmin məsələləri bu orqan həll edir. Piter Druкer nəzəriyyəsinin əsas fıкri peşəкar menecerlərin müstəsna rolu və təşкilat üçün əhəmiyyəti haqqındadır. Onun fıкrincə idarəetmə etiкası (yüкsəк təbəqəli menecerlər) biznesin əsasını təşкil edir.

16.Təşkilatın mahiyyəti, formaları və mövcudluq şərtlərinə uyğun təyinatı. (5 bal)

Menecmentin baş tutması üçün ilk növbədə müəyyən struktur olmalıdır ki, burada insanlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün birləşsinlər. Belə struktur təşkilatdır 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.TƏŞKİLETMƏ isə idarəçilik fəaliyyətinin tərkib hissəsi olub özündə ayrı-ayrı fərdlər və ya insan qrupları tərəfindən yerinə yetirilən kombinələşdirilmiş 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

yetirmək 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 məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə əlaqələndirilən insanlar qrupu nəzərdə tutulur. Formal təşkilatlar elə bir təşkilatlardır ki, onlar uzun müddət mövcuddur və qanuni təsdiqlənmiş atributlara malikdir başqa sözlə hüquqi şəxsdir.Qeyri-formal təşkilat dedikdə isə formal təşkilatların tərkibindəki qruplar nəzərdə tutulur. Belə qruplar daxili səbəblərdən meydana gəlir və onların üzvləri bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar. Qeyri-formal təşkilatlar adətən daxili səbəblər üzündən yaranır.
Başqa bir təsnifata əsasən bütüntəşkilatlar 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.(5bal)

Daxili dəyişənlər dedikdə təşkilat daxilindəki situasion amillər başa düşülür. 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 cəhd etdiyi konkret son vəziyyət və ya arzu edilən nəticə başa düşülür. Təşkilatın quruluşu – özündə təşkilatın məqsədlərinə daha effektli şəkildə nail olmağa imkan verən, idarəetmə səviyyələrinin və funksional sahələrin məntiqi qarşılıqlı münasibətlərini əks etdirir. Vəzifələr. Təşkilatlarda əmək bölgüsünün əsas istiqamətlərindən biri vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Vəzifə dedikdə əvvəlcədən müəyyən edilmiş üsullarla və qabaqcadan müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməli olan müəyyən işlər, işlər seriyası və ya işin bir hissəsi başa düşülür.Texnologiya – 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.
İnsanlar. İdarəetməyə situasiyalı yanaşmada insan qruplarının üç əsas tərkib hissəsi mövjuddur: 1)ayrı-ayrı insanların davranışı; 2)qruplarda insanların davranışı; 3)rəhbərin, lider rolunda fəaliyyət göstərən menejerlərin davranışı və onların ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışına təsiri.
Təşkilatın bütün daxili dəyişənləri – məqsəd, struktur, vəzifələr, texnologiya və insanlar – bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədədir. Məcmu halda onlara sosial texniki yarımsistem kimi baxılır. Onlardan hər hansı birinin dəyişməsi müəyyən dərəcədə yerdə qalan digər amillərin hamısına təsir göstərir.

18)Təşkilatın xarici mühitinin birbaşa və dolayı təsir amillərinin qarşılıqlı əlaqəsi kimi xarakteristikası (10 ballıq)

Təşkilati əhatə edən mühitin müəyyən edilməsi və onun təşkilata təsirinin uçota alınmasının asanlaşdırılmasının üsullarından biri xarici mühit amillərinin birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölünməsidir.
BİRBAŞA TƏSİR EDƏNXARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ DEDİKDətəşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edən və təşkilatın əməliyyatların birbaşa təsirini öz üzərində hiss etməsi başa düşülür. Bu amillərə tədarükçüləri, əmək resurslarını, istehlakçıları və rəqibləri, həmkarlar ittifaqlarını aid etmək olar. Tədarükçülər
Biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün təşkilata lazım olan resursların tədarükü ilə tədarükçülər məşğul olur. Çoxlu sayda təşkilatların normal fəaliyyət göstərməsi fasiləsiz material axınından asılıdır. Lakin, inkişaf etmək və çiçəklənmək üçün onlara yalnız material tədarükü deyil, həm də kapital lazımdır. Belə potensial investorlara aşağıdakıları aid etmək olar: Bankları; səhmdarları və xüsusi şəxsləri; dövlət müəssisələrinin istiqraz buraxması üzrə proqramlarını;
İstehlakçılar. Bir çox tədqiqatçılar idarəetmə sahəsində məşhur mütəxəssis olan Piter F.Drukerin də bir fikiri ilə razılaşırlar ki, təşkilatın yeganə əsl məqsədi istehlakçı yaratmaqdır. Çünki, hər bir təşkilatın öz mövcudluğunu təsdiq etməsi və onun rəqib müəssisələr əhatəsində uğurla fəaliyyət göstərməsi onların istehlakçı tapmaq və onların tələblərini ödəmək qabiliyyətindən asılıdır.
Rəqiblər. Xarici amillərdən biri olan 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 məcmusuna malik olan ölkə əhalisinin bir hissəsi başa düşülür. Onlar özündə ölkənin əmək qabiliyyətli əhalisinin sayını əks etdirir və ölkənin iqtisadi potensialınn vajib elementidir.
Həmkarlar ittifaqları - təşkilatın işçi qüvvəsi ilə təmin olunması ilə birbaşa bağlı olan ətraf mühitin elementlərindən biridir.

XARİCİ MÜHİTİN DOLAYI TƏSİR AMİLLƏRİdedikdə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara təsir göstərmir və birbaşa təsir amilləri kimi nəzərə çarpmır. Buna baxmayaraq onların rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınması zəruridir.Xarici mühitin dolayı təsir amillərinə texnologiya, iqtisadiyyatın vəziyyəti, sosial-mədəni və siyasi amillər aiddir.Texnologiya – istehsala daxil olanların istehsalatdan çıxan elementlərə çevrilməsinə kömək edən vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məjmusudur. O özündə maşınları, mexanizmləri və alətləri, vərdiş və bilikləri birləşdirir. Daxili dəyişənlərdən olmaqla texnologiya eyni zamanda böyük
əhəmiyyət kəsb edən xarici amil kimi də çıxış edir.
İqtisadiyyatın vəziyyəti .
Rəhbərlik iqtisadiyyatın ümumi vəziyyətində baş verən dəyişikliklərin təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara necə təsir etdiyini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır.
Sosial-mədəni amillər . İstənilən təşkilat ən azı bir mədəni mühitdə fəaliyyət göstərir. Buna görə də məqsədləri, həyatı dəyərləri və ənənələri özündə birləşdirən sosial-mədəni amillər təşkilata təsir göstərir.
Siyasi amillər.
Siyasi vəziyyətin bir sıra aspektləri rəhbərlər üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

1) Təşkilatların uğur qazanmasının tərkib hissələrinin qarşılıqlı vəhdəti. (10 ballıq)

Təşkilatı o zaman uğur qazanmış hesab edirlər ki, o öz məqsədinə çatmış olsun. Təşkilatın müvəffəqiyyət qazanmasını təmin edən tərkib hissələr özündə
aşağıdakıları birləşdirir: 1) mövcud olmaq qabiliyyəti; 2) nəticəlik və effektivlik;
3) qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması.
Mövcud olma Bir sıra təşkilatlar özlərinin ləğv edilməsini əvvəlcədən nəzərdə tutulan bir sıra məqsədlərə nail olduqdan sonra planlaşdırırlar. Belə təşkilatlara misal olaraq konkret məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün yaradılan
istənilən hökumət komissiyasını göstərmək olar. Daha çox yanaşmaq, mövcud olmaq əksər təşkilatların birinci dərəcəli vəzifəsidir.
Nəticəlik və effektivlilik. Uzun müddət ərzində uğurla fəaliyyət göstərmək, mövcud olmaq və öz məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilat həm effektli fəaliyyət
göstərməli və həm də müəyyən nəticələr əldə etməlidir.
İdarəetmənin nəticəliyi – bu idarəetmənin məqsədinə nail olmaq dərəcəsi, idarə olunan obyektin arzu edilən vəziyyətidir. O, idarəetmə obyektinin çıxış göstəricilərinin qiyməti ilə müəyyən edilir.
Effektivlik – alınmış iqtisadi effektin, nəticənin bu nəticənin əldə edilməsini şərtləndirən resurslara və xərc amillərinə olan nisbəti ilə xarakterizə edilən iqtisadi proqram və tədbirlərin, iqtisadi fəaliyyətin nəticəliyidir. Effektivliyi adətən kəmiyyətcə ölçmək və ifadə etmək olar. Çünki, onun giriş və çıxış qiymətlərini pulla ifadə etmək olar. Təşkilatın nisbi effektliliyini onun məhsuldarlığı adlandırırlar.
Məhsuldarlıq – çıxışda olan məhsul vahidi miqdarının girişdə olan məhsul vahidi miqdarına nisbətidir. Məhsuldarlığın mühüm tərkib hissəsi keyfiyyətdir.

Seçim azadlığı olan potensial alıcı şübhəsiz ki, məhsuldar təşkilatların məhsullarına üstünlük verirlər. Əgər, təşkilatlar arasındakı məhsuldarlıq fərqi həddən artıq böyük olursa onda az məhsuldarlığa malik olan təşkilatlar son nəticədə müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır.
Qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması - İdarəçilik qərarları nəzəri cəhətdən nə qədər yaxşı əsaslandırılmış olsa və tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş olsa belə özündə yalnız ideya və fikirləri əks etdirir. İdarəetmənin məqsədi isə real işi real adamların köməyi ilə yerinə yetirməkdir.
Reallaşan, effektli və qənaətbəxş şəkildə hərəkətə çevrilən qərarlar uğurlu qərarlar hesab edilir. Qərarın qəbul edilməsi ilə onun reallaşdırılması arasında böyük bir məsafə vardır. İdarəçilik funksiyalarını icra edərkən təşkilatlar arasındakı müxtəlifliyə diqqət yetirmək vacibdir. Bunu adətən situasion dəyişənlər adlandırırlar. Situasion dəyişənlər iki əsas kateqoriyaya bölünür:
1) daxili və 2) xarici dəyişənlərə.
Daxili dəyişənlər – təşkilatın xarakteristikasını əks etdirir. Daxili dəyişənlər özündə təşkilatın məqsədini, resurslarını, ölçüsünü, əməyin üfüqi və şaquli bölgüsünü, insanları birləşdirir.
Xarici dəyişənlərə – təşkilatdan kənarda fəaliyyət göstərən və onun müvəffəqiyyət qazanmasına ciddi şəkildə təsir göstərən mühit amilləri daxildir.
Xarici dəyişənlərə iri rəqiblər, texnika və texnologiya əldə edilməsi mənbələri, sosial mədəni amillər, dövlət tənzimlənməsi və s. aiddir.

21)Dövlət müəssisələri və onların təşkili prinsipləri 5bal

Dövlət mülkiyyəti bütün dünya ölkələrində olduğu kimi Azərbaycanda da mövcuddur. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə əsasən əmlak paylərının bölünmək hüququ olmayan mülkiyyətçilərin yaratdığı təşkilətlər döv lət müəssisələri hesab olunur. Dövlət müəssisələrinin nizamnamə fondu dövlətə məxsusdur. Dövlət müəssisələrinin timsalında büdcədən maliyyələşən və təsərrüfat hesablı müəssisələr fəaliyyət göstərə bilərlər. Dövlət müəs sisəsi bütün öhdəliklərinə öz əmlakı ilə cavabdehdir.

Dövlət müəssisələrinin aşağıdakı növləri var dır:

1. Əmlakı tamamilə dövlətə məxsus olan müəssisələr.
2. Səhmlərin nəzarət paketi dövlətə məxsus olan müəssisələr.

Dövlət müəssisələri təsisçilərin Onlara verdiyi hü quqlərdan asılı olaraq 2 cür təsnifləşdirilirlər.

- təsərrüfatçılığı aparmaq hüququ olan müəssisələr;
- operativ idarəetmə hüququ olan müəssisələr.

Təsərrüfatçılığı aparmaq hüququ operativ idarəetmə hüququndan

daha genişdir. Təsərrüfatçılığın aparılması hüququna malik olan müəssisələr mövcud qanunvericilik aktlarına, dövlət qərarlarına uyğun olaraq müstəqil formada fəaliyyət göstərirlər. Bu tip müəssisələr öz fəaliyyətlərini, perspektivlərini və strategiyasını müstəqil surətdə müəyyən edir, təsisçi və ya yuxarı təşkilətlər qarşısında hesabat verirlər.
Lakin operativ idarəetmə hüququna malik olan müəssisələr asılılıq dərəcəsinin çox olmasına görə fərqlənirlər. Bu tip müəssisələr yalnız yuxarı təşkilətlərin və ya təsisçilərin planları, göstərişləri, tapşırıqları, təlimatları əsasında fəaliyyət göstərirlər.

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

Beynəlxalq təcrübəyə əsasən fərdi müəssisələr qeyri-dövlət müəssisələri hesab edilir. Fərdi müəssisələr bəzən ailə üzvləri tərəfindən təşkil olunur. Fərdi müəssisələrin mülkiyyətçiləri öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə öz əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar.Fərdi müəssisələrə kəndli-fermer təsərrüfatlarını, pərakəndə ticarət köşklərini, avtomobil təmiri emalatxanalarını, məişət cihazları təmiri ilə məşğul olan müəssisələri, ayaqqabı pinəçilərini misal göstərmək olar. Fərdi müəssisələr olduqca kiçik miqyaslı müəssisələrdir və onların kapital çərçivəsi məhdud olur. Fərdi müəssisələr dedikdə hər hansı bir şəxsin öz vəsaiti hesabına yaradılan müəssisələr başa düşülür. Belə müəssisələrin idarə edilməsi ilə onu yaradan fərd şəxsən məşğul olaraq özünü zəruri vasitələrlə təchiz etmək məsulliyyəti daşıyır və müstəqil qərarlar qəbul edir. Belə müəssisələr yaradanların mükafatı sahibkarlıq fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən gəlir və işdən məmnun qalmaqdır. Lakin eyni zamanda o, müəssisə müflisləşib iflasa uğradıqda bütün itkiləri öz üzərinə götürmək riskini də etməlidir. Fərdi müəssisələr inkişaf etmiş ölkələrdəmenecmentin ən geniş yayılmış təşkilatı formalarından biridir. Fərdi müəssisənin sahibi hər hansı bir borca və öhdəliyə görə şəxsən mülkü məsulliyyət daşıyır. Bu o deməkdir ki, müəssisənin yaranmış borcunu ödəmək üçün onun yaşayış evi, avtomobili və digər əmlakı satıla bilər. Fərdi

müəssisələrin sahiblərinin məqsədi mənfəət əldə etmək, məşğul olduğu fəaliyyət növünün nəticələrindən məmnun qalmaq, müəssisənin mövcud olmasını təmin etmək, və «daima mövcud olmaq»dır.Daima mövcud olmaq dedikdə fərdi sahibkarların elə bir müəssisə yaratmaları nəzərdə tutulur ki, həmin müəssisə sonradan onun varislərinə keçsin və bununla da həm firmanın adı saxlanılsın, həm də varislər müəyyən yaşayış mənbəyi ilə təmin edilmiş olsunlar.
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, kimi keyfiyyətlər xasdır.Qeyd edilən üstünlüklərinə baxmayaraq fərdi müəssisələrin bir sıra çatışmayan cəhətləri də vardır: -biznesin miqysının kapital çərçivəsində məhdudluğu;
-iri miqyaslı istehsala nail olmağın az prespektivli olması;
-iri miqyaslı tədarükün həyata keçirilməsinin qeyri məhdudluğu;
-rəqabət qabiliyyətinin zəif olması.
Təşəbbüskarlıq dərəcəsindən asılı olmayaraq fərdi müəssisə sahiblərinin bəzi sahədə bilikləri və vərdişləri çatışmaya bilər. Məsələn, ola bilsin ki o əmtəələri asanlıqla sata bilir, lakin maliyə problemlərinin həllində çətinliklərlə qarşılaşır.
Bütün bunlar hamısı əslində çox bahalı olan məsləhətləşmələrə və peşəkar məsləhətlərə müraciət etməyi tələb edir .

23. Yoldaşlıq müəssisələrin növləri, təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri, üstünlükləri və nöqsanları.(10bal)

Menecmentin təşkilati formalarından biri də yoldaşlıq müəssisələridir. Yoldaşlıq müəssisələrində həm istehsal fəaliyyətinin təşkili, həm də nizamnamə kapitalının formalaşması iki və daha çox şəxsin birgə səyi və vəsaiti ilə həyata keçirilir. Onlardan hər biri müəyyən hüquqlara malik olur və müəyyənməsuliyyət daşıyırlar. Bu hüqüq və məsuliyyət dərəcəsi onların hər birinin nizamnamə kapitalındakı payının həcmindən və belə yoldaşlıq müəssisəsinin idarə edilməsi strukturunda tutduğu yerdən asılıdır.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 yoldaşlığın təsis müqaviləsində qərarları iştirakçıların əsas səs çoxluğu ilə qəbul edilməsi halları da göstərilə bilər. Tam yoldaşlığın hər bir iştirakçısı, əgər təsis müqavilsində səslərin hesablanmasının başqa qaydaları nəzərdə tutulmayıbsa bir səsə malikdir.Tam yoldaşlığın mənfəət və itkiləri

əgər təsis müqaviləsində və iştirakçıların digər razılaşmalarında başqa qaydalar nəzərdə tutulmayıbsa onda ümumi kapitala qoyduqları paya görə onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür.
Inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq
Inama əsaslanan yoldaşlıq dedikdə müqavilə əsasında birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyəti göstərmək üçün bir neçə fiziki və ya hüquqi şəxsin birləşməsi başa düşülür. Bu tipli yoldaşlıq müəssisələrinin şərikli kapitalı onun iştirakçıları tərəfindən qoyulan vəsait və pay hesabına formalaşır. Məhz şərikli kapitala ya əmanət və ya da pay qoyma imkanı inama əsaslanan yoldaşlığın şərikli kapitalının formalaşmasına şərait yaradır və onlar tam yoldaş adlanır. Şərikli kapitalın formalaşmasına pay deyil, yalnız vəsait qoyan iştirakçılar isə əmanətçilər adlanırlar. Beləliklə inama əsaslanan yoldaşlıq müəssisələri həm tam yoldaşları və həm də əmanətçiləri özündə birləşdirir. Tam yoldaşlar inama əsaslanan yoldaşlıq müəssisəsi adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirə bilərlər və öz əmlakları ilə onun öhdəlikləri üçün cavabdehdirlər. Əmanətçilər isə sahibkarlıq fəaliyyətində iştirak etmirlər və yalnız əmanətlərinin məbləği həcmində itkilərin ödənilməsində iştirak etmək riski daşıyırlar. Belə yoldaşlığın çatışmayan cəhəti odur ki, yoldaşlığın hər bir üzvü onun öhdəlikləri üçün özlərinin bütün əmlakları ilə məsuliyyət 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 deyil, həm də şəxsi əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar.
Etibara əsaslanan tam yoldaşlıq da tam yoldaşlığın bütün üstünlüklərinə və nöqsanlarına malikdir. Yoldaşlığın bu formasının əlavə üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar əmanətçilərin vəsaitlərini də cəlb edə bilərlər. Tam yoldaşlıq isə beləimkanlara malik deyildir.

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

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. Səhmdar cəmiyyət açıq və qapalı tipli ola bilər. Digər səhmdarların razılığı olmadan özünəməxsus olan
səhmləri sərbəst sürətdə sata və ya başqasına verə bilən iştirakçıların yaratdığı səhmdar cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Açıq

tipli səhmdar cəmiyyətin səhm buraxmaq, ona açıq abunə yazılışı elan etmək hüququ vardır.
Səhmləri yalnız onun təsisçiləri və ya əvvəlcədən müəyyən şəxslər dairəsi arasında bölüşdürülən səhmdar cəmiyyət qapalı tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Belə səhmdar cəmiyyətin səhmlərə açıq abunə yazılışı elan etmək və ya
digər formada bu səhmləri qeyri – məhdud sayda adamlara təklif etmək hüququ yoxdur. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının sayı səhmdar cəmiyyətlər haqqındakı qanunla müəyyən edilmiş saydan çox ola bilməz. Əks halda o, bir il ərzində açıq tipli səhmdar cəmiyyətə çevrilməlidir. Bu tələb yerinə yetirilməzsə, o ləğv edilə bilər.
Səhmdar cəmiyyətin üstünlükləri .
Yalnız səhmdar cəmiyyətlər səhm (digər qiymətli kağızlardan başqa) buraxmaq hüququna malikdirlər. Digər hüquqi şəxslər belə imkanlara malik deyillər.
Səhmdarlar səhmdar cəmiyyətin iflası zamanı məhdud (öz səhmlərinin dəyəri həcmində) məsuliyyət daşıyırlar.
Səhmdar cəmiyyətin nöqsanları.
• səhm sahiblərinin səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirakının mümkün olmaması (çünki real nəzarət üçün səhmlərin 20% - dən çoxuna sahib olmaq lazımdır);
• ayrı - ayrı şəxslərin əlində iri miqdarda kapitalın cəmlənməsi (lazımi qanunvericiliyin olmaması və səhmdarlar tərəfindən nəzarətin olmaması həddini aşmağa və onlardan istifadədə məsuliyyətsizliyə səbəb ola bilər).

26.İdarəetmənin təşkilati quruluşunun mahiyyəti, məzmunu və formalaşmasına təsir edən amillərin xarakteristikası. (5bal)

İdarəetmənin təşkilati quruluş anlayışı – idarəetmə strukturunu, yəni
idarəetmə sisteminin qurulmasının daxili formasını əks etdirir.Müasir dövrdə təşkilatlarda idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi üçün idarəedici sistem yaradılır. İdarəetmə aparatının quruluşu nə qədər mükəmməl olarsa idarəetmənin istehsal prosesinə təsiri bir o qədər effektli, idarəetmə sisteminin fəaliyyət göstərməsi prosesi isə səmərəli olar. İdarəetmə aparatının quruluşunu müəyyənləşdirərkən eyni zamanda onun formalaşması və inkişafına təsir edən amilləri də nəzərə almaq lazımdır.İdarəetmə aparatının quruluşu hər şeydən əvvəl mövcud təsərrüfat mexanizminin sosial-iqtisadi təbiəti ilə müəyyən edilir.Müasir dövrdə idarəetmə aparatının quruluşuna ümumi amillərlə yanaşı
sırf idarəetməyə xas olan amillər də təsir göstərir.

1. istehsalın idarə edilməsinin funksionallığı, təşkilinini xətti və başqa quruluşları arasındakı nisbət;
2. idarəetmə 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 avtomatlaşdırılması mexanikləşdirilməsi və səviyyəsi və idarəetmə ilə məşğul olanların əməyinin səmərəliliyi;
6. idarəetmə prosesinin ixtisaslaşdırılmasının eyni növlü idarə-etmə işləri ilə əlaqələndirilməsi;
7. tabeçilikdə olan işçilərin sayı ilə onların calışqanlığına rəhbərlik tərəfindən olan mümkün nəzarət arasındakı nisbət.
İstənilən ölkənin və idarəetmə apparatının başlıca vəzifəsi təsərrüfat
mexanizmini vaxtında yenidən qurmaqdan, məhsuldar qüvvələrin inkişafında kəskin gecikmələrə və iqtisadi geriləməyə yol verməməkdən ibarətdir. Dövlət hakimiyyəti nə qədər mühafizəkar olarsa təsərrüfat mexanizmi də bir o qədər dəyişməz qalar. Təsərrüfat mexanizminin təzədən qurulmasında astalıq yalnız hərəkətsizlik deyil, həm də qıtlığa gətirib çıxarır. Marksistlər bundan belə bir nəticə çıxarırdılar ki, kapitalizmdə qıtlıq mütləqdir və bu nə qədər gec olarsa o qədər də sərt olar. Lakin həyat siyasi iqtisadi hökmlərin doğru olmadığını sübut
etdi.Dünya təcrübəsində böyük firmalarda kiçik kooperativ müəssisələrlə
əlaqələndirilməsi geniş tətbiq edilir. Böyük firmalarda bazarda bu və ya digər məhsula olan tələbatın dəyişməsi dərəcəsinə müvafiq olaraq tələb coxalsa öz fəaliyyət sferasına xeyli dərəcədə kiçik kooperativləri cəlb edir, əksinə tələb azaldıqda onlarla müqaviləni ləğv edir. Beləliklə balaca firmalarla böyük müəssisələr üçün müəyyən mənada ehtiyat rolunu oynayır və bazardakı konyukturadan asılı olaraq onlara istehsal gücləri ilə manevr etmək şəraiti yaradır

27) İstehsal-təşkilati quruluşun formalaşması prinsiplərinin mahiyyəti.(5bal)

Menecerin əsas vəzifələrindən biri İstehsal Təşkılatı Quruluşyaratmaqdan

ibarətdir. Fəaliyyətə o məhz bundan başlayır. İndiki şəraitdə İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşması müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edən müəyyən prinsiplərə cavab verməlidir:

- İstehsal Təşkılatı Quruluşformalaşmasının əsas və başlıca şərti təşkilatlara maksimum dərəcədə iqtisadi sərbəstlik verilməsidir.
- İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşmasının əsas prinsiplərindən biri
idarə etmə xərclərinin ən az həddə endirilməsidir. Lakin istehsalın cətinləşməsi ilə əlaqədar olaraq bir çox ölkələrdə söhbət idarəetmə
xərclərinin ən aza endirilməsindən deyil, onun müvafiqləşdirilməsindən gedir. Bu prinsipin reallaşdırılmasına idarəetmə pillələrinin sayının minimallaşmasına nail olmaq olar.
- Önəmli prinsiplərdən biri də sistemin yenilikləri dərk etməsi prinsipidir. Bunun üçün mükafatlandırmanın təsirli sistemini işləyib
hazırlamaq və tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq bütün işçilərə yüksək dərəcədə yaradıcılıq azadlığı vermək lazımdır. Yaponiyanın tətbiq etdiyi «hər bir təşəbbüsü mükafatlandırmaq» prinsipi özünü çox yaxşı doğruldur. Bu prinsip milyonlarla əməkdaşları Yaponiya müəssisələrdə səmərələşdirmə sahəsində cəlb etmişdir. Habelə yeniliklərə zirək şəkildə cavab verə bilən sistem işləyib hazırlamaq və
həvəsləndirilməlidir.

Təşkilatın sürətlə fəaliyyət göstərməsi istehsal-təşkilati quruluşun işlənib hazırlanmasının vacib prinsiplərindən biridir. Buna müxtəlif metodlarla çatmaq olar.

- istehsal gücləri ehtıyatlarının mövcudluğu;
- cəld texnologiya;
- öz istehsalına kiçik fırmmaları cəlb etməklə.

İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşması prinsiplərindən biri də tədarüklərin azaldılmasına və qapalı istehsal sistemi yaratmağa çalışmaqdır. İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşmasında mühüm prinsiplərdən biri bölmələrin iqtisadi fəaliyyətinə yüksək dərəcədə sərbəstliyin verilməsidir. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə fırmalarln bölmələrinin sərbəstliyi yalnız müqavilə ilə məhdudlaşdırılır. Müqavilə öhdəliyinin yerinə yetirilməməsi fırmanı böyük cərimələr verilməsi ilə,
habelə bundan qorxulu, yəni müştərilərin itırilməsi ilə qorxudur. Bu isə artıq müflisləşmək deməkdir. İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşmasında fırmanın gələcək modelinin seçilməsi vacib rol

oynayır. Firmanın gələcək modelinin işlənib hazırlanmasına layihə və ya xüsusi elmi-tədqiqat institutlarından başlamaq lazımdır.
Yeni istehsal vahidləri yaradarkən:
1. yeni müəssisənin yaradılmasının məqsədi,
2. əsas vəzifələri müəyyən edilməlidir

28)Xətti quruluşların xarakteristikası, onun müsbət və mənfi xüsusiyyətləri

Bürokratik təşkilati strukturlarda insanın özü deyil, onun tutduğu vəzifə əsas götürülür. Bürokratik təşkil ati 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 az əmərə 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 təşkil ati 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

31) Müasir təşkilatlarda istifadə olunan idarəetmə prinsiplərin xarakteristikası.

Menecmentin elmi prinsipləri dedikdə təşkilatin və menecerin fəaliyyətinin qaydalari başa düşülür. Bu elmi prinsipləri ilk dəfə tam şəkildə ANRİ FAYOL işləyib hazırlamışdır. Onların sayı 14 dür. Müasir dövrdə işləyən hər bir menecer fəaliyyətində hökmən bu prinsiplərdən istifadə etməlidir. Menecmentin elmi prinsipləri aşağıdakılardır:

1.Əmək bölgüsü prinsipi. 2.İntizam prinsipi. 3.Ədalətlik prinsipi 4.Tək başına rəhbərlik prinsipi. 5.İstiqamətin vahidliyi prinsipi. 6.Qayda prinsipi. 7.Heyətin mükafatlandirma prinsipi. 8.Heyət üçün sabit iş yeri prinsipi. 9.Şəxsi maraqların ictimai mənafeyə tabe edilməsi prinsipi. 10.Təşəbbüs prinsipi. 11.Korporativ ruh prinsipi 12.Səlahiyyət və məsuliyyət prinsipi. 13.Mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmə prinsipi. 14. Skalyar zəncir prinsipi.

1. Əmək bölgüsü prinsipi-bu prinsipin əsas məqsədi keyfiyyətcə yüksək kəmiyyətcə çox məhsul istehsal etməkdir. Məhz bu məqsədə nail üçün əmək bölgüsü prinsipi işçilər arasinda onların ixtisasına uyğun konkret əmək bölgüsünün aparilmasını nəzərdə tutur. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, lap dar çərçivədə əmək bölgüsünün aparılması monotonluğa gətirib çixarir. Bu isə təşkilatin faydalı iş əmsalına mənfi təsir göstərir.
2. İntizam prinsipi-bu prinsipə görə təşkilatdakı bütün işçilər təşkilat daxili nizam-intizam qadalarına riayət etməlidirlər. Həmçinin nizam-intizam qaydalarının pozulmasına görə tətbiq edilən sanksiyalar da bura daxildir.
3. Ədalətlilik prinsipi - bu prinsipə əsasən təşkilatda verilən bütün əmrlər və görülən işlər ədalətli qaydada olmalıdır. Bu prinsipin pozulmasi təşkilatin işçiləri arasinda ayrı-seçkiliyin yaranmasına gətirib çixarir. Bu isə öz növbəsində kollektivdə münaqişələr formalaşdırır.
4. Tək başına rəhbərlik prinsipi. Bu prinsip istənilən təşkilatda vahid idarəedicinin olmasını nəzərdə tutur. Çünki vahid idarəedici olmadıqda işçilər arasında çaşqınlıq yaranır. Bu isə təşkilatin işinə mənfi təsir göstərir.
5. İstiqamətin vahidliyi prinsipi – təşklatda vahid idarəedicinin olması ilə yanaşı bütün işçilərın vahid plan əsasında işləməsi vacibdir. Əks halda təşklatda istehsal olunan məhsul standartlardan kənarlaşa bilər.
6. Qayda prinsipi. Bu prinsipə əsasən menecer təşkilatdakı bütün işçilər üçün öncə lazimi iş şəraitini yaratmalıdır. Yalniz bundan sonra onlardan nizam-intizam qaydalarına riayət etmələrini tələb

edə bilər.

7. Heyətin mükafatlandırılması prinsipi. Məlumdur ki, təşkilatda hər bir işçi öz əməyi müqabilində normal əmək haqqı ilə təmin olunmalıdır. O cümlədən, yaxşi işçinin pis işçidən maddi cəhətdən fərqləndirilməsi də bura daxildir.
8. Heyət üçün sabit iş yeri prinsipi. Kadr axıcılığı təşkilatın faydalı iş əmsalına mənfi təsir göstərir. Buna görə də menecer hər bir işçinin işdən getmə səbəbini öyrənməli və səbəbi yaradan neqativ faktorları aradan qaldırmağa çalışmalıdır. Yəni heyət üçün sabit iş yeri yaratmalıdır.
9. Şəxsi maraqlarin ictimai mənafeyə tabe edilməsi prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatda istənilən işçinin şəxsi marağı təşkilatin ümumi mənafeyindən üstün və ya ona zidd ola bilməz Əks halda təşkilat dağılar.
10. Təşəbbüs pirinsipinə görə menecer işçilər arasında təşəbbüskarlığı artırmalı və hər bir işçinin normal qaydada təşəbbüs göstırməsi üçün lazımi şərait yaratmalıdır.
11. Korporativ ruh prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatdakı işçilər arasında həmçinin, işçilərlə rəhbər arasında normal münasibətin olmasi vacibdir. Çünki normal münasibət yüksək əhval-ruhiyyə yaradır. Əhval-ruhiyyənin yüksəkliyi kollektivdə ittifaq formalaşdırır, ittifaq isə güc və enerjidir.
12. Səlahiyyət və məsuliyyət prinsipi. Səlahiyyət idarəetmədə rəsmi yolla verilən hüquqlardır. Məsuliyyət isə hər hansı bir işin icrasına görə daşınan cavabdehlikdir. Bu prinsipə görə təşkilatdakı hər bir işçi. o cümlədən rəhbər öz səlahiyyətlərini aşmamalıdır və tutduğu vəzifənin məsuliyyətini dərk etməlidir.
13. Mərkəzləşdirmə prinsipi. Bu prinsip idarəetmənin bütün səlahiyyət və funksiyalarının bir əldə cəmlənməsini nəzərdə tutur. Bu zaman hər bir işçiyə rəhbər tərəfindən birbaşa təsir göstərilir və idarəetmə həlqələri arasında şaquli əlaqələr mövcud olur. Qeyri mərkəzləşdirmə prinsipi. Bu prinsip səlahiyyət və funksiyaların idarətmənin yuxarı səviyyəsindən aşağı səviyyəsinə ötürülməsini əks etdirir. Yəni mərkəzləşdirmənin əksidir. Bu zaman idarəetmə həlqələri arasinda üfüqi əlaqələr mövcud olur. Bu prinsipdən daha çox inkişaf etmiş avropa ölkələrində istifadə olunur.
14. Skalyar zəncir prinsipi – yuxarı təbəqədən aşağı idarəetməyə qədər tabeçilikdir. Hakimiyyət bu zəncirin hər bir nöqtəsindən özünə yol açır. Başqa sözlə desək, bu prinsip idarəetmə həlqələrinin pilləvari düzülüşünü nəzərdə tutur. Yəni hər hansi bir pillədə dayanan işçi özündən bir pillə yuxarıda duran əməkdaşa tabedir.

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

Planlaşdırma menecment prosesinin ilkin funksiyası olub özündə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və vasitələrini birləşdirən prosesi əks etdirir. Planlaşdırma prosesində 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 hərəkətlərin koordinasiyasını yaxşılaşdırır;
- təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklikləri tez nəzərə almaq imkanı verir;
- təşkilatda informasiya mübadiləsini yaxşılaşdırır;
- ehtiyatların bölüşdürülməsinə kömək edir;
- heyətin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən edir;

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.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.

Təşkilati strategiyanın dərk edilməsi dedikdə keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnərək yeni təşkilat yaradılması yolu ilə menecerlərin təfəkkür tərzinin müntəzəm olaraq inkişaf

etdirilməsini nəzərdə tutulur. Təşkilatın davamlı uğuru daima rəhbərliyin keçmiş təcrübədən bəhrələnmək və gələcəyi proqnozlaşdırmaq qabiliyyətindən asılıdı
Müasir dövrdə təşkilatlar öz məqsədlərinə dinamik , dəyişkən və qeyri-müəyyən mühit şəraitində çatmalı olurlar. Təşkilatın fəaliyyətinin əsasında strateji menecment konsepsiyası durur. Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın məqsədinin seçilməsi və həlli prosesini, həmçinin buna nail olmaq üçün nələr edilməli olduğunu birləşdirir. O bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edir.

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

Menecmentin ikinci funksiyası təşkiletmədir. İŞİN PLANA MÜVAFİQ TƏŞKİLİNİ NƏZƏRDƏ TUTUR.Buna görə də işin təşkili üç mərhələyə bölünür .

Birinci mərhələ – işin bölüşdürülməsidir. Menecer bütün işi o qədər də böyük olmayan tərkib hissələrinə parçalayır. Bunların hər birinin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. Işin həcmini müəyyən edərkən işçinin ixtisasını nəzərə alaraq çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca çox, digəri isə olduqca az işi yerinə yetirməsin. Iş müxtəlif cür bölüşdürülə bilər. Klassik misal olaraq avtomobil zavodunu götürək. Maşını əvvəldən axıradək yığmaq üçün hər bir işçiyə material və alətlərin tam dəstini verək. Bu zaman iş effektli olmayacaq. Lakin, hər bir işçinin öz konkret tapşırığı olduqda isə əmək məhsuldarlığı kəskin şəkildə artır.Ixtisaslaşdırmanın böyük üstünlükləri vardır. O, işi daha səmərəli bölüşdürməyə və mənfəəti maksimum həddə çatdırmağa imkan verir. Işçinin fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi dedikdə iki və daha çox işin kombinləşdirilməsi və yaxud işlərin növbələşdirilməsi hesabına onun qarşısına qoyulan vəzifələrin sayının artırılması başa düşülür. Digər variant həddən artıq ixtisaslaşmanın qarşısının alınmasıdır – əməyin zənginləşməsidir ki, bunun nəticəsində də işçiyə daha yüksək dərəcədə müstəqillik verilməsi və öz işinə nəzarət etməsi başa düşülür. Əməyin zənginləşməsi prosesi işi daha maraqlı edir və işçilərə qərar qəbul etmək üçün daha çox imkan verir.
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.

Şöbələr aşağıdakı istiqamətlər üzrə ixtisaslaşdırıla bilər:

- istehsal növü üzrə;
- coğrafi zonalar üzrə;
- istehlakçı bazarlarının növü üzrə;
- fəaliyyət növü üzrə.

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

.Şaquli koordinasiya dedikdə hesabat verən və tabeçilikdə olan işçilərə nəzarət edən menecerlər başa düşülür. Eyni zamanda onlar özlərinin birbaşa rəislərindən və digər şöbələrin işinin koordinasiyasından asılıdırlar.

Üfüqi təşkiletmə bir idarəetmə səviyyəsidəki əməkdaşların təmasını nəzərdə tutur. Əgər idarəetmə strukturları vasitəsilə qurulan şaquli koordinasiya təşkilati strukturun daha yüksək və ya daha aşağı səviyyəsində çalışan hər bir əməkdaşın digərləri ilə təmasından asılıdırsa, üfüqi koordinasiyada təmaslar birgə tənzimləmə, operativ qruplar vasitəsilə həyata keçirilir və koordinasiya bazar vasitəsilə olur

Birgə tənzimetmə – işin koordinasiyasının daha sadə və həm də ən effektli yoludur. Bu zaman koordinasiya qeyri-formal birgə tənzimləmə vasitəsilə həyata keçirilir. Qeyri-formal təmaslardan istifadə edərək bir səviyyədə duran işçilər onların qarşısına çıxan problemləri tez və operativ həll edə bilə r

34.Motivasiya funksiyasının mahiyyəti və motivasiya prosesinin mərhələlərinin ardıcıllığının əsaslandırılması. . (10 ballıq)

Motivasiya menecmentin üçüncü funksiyasıdırIşçinin öz işini icra etmək istəyi və hazırlığı təşkilatın fəaliyyətinin əsas uğur amillərindəndir. Insan maşın deyil ki, onu tələb olunanda "işlədəsən" və ya iş qurtardıqdan sonra "dayandırasan". Hətta əgər insan təkrarlanan, öz məzmunu üzrə sadə və asan nəzarət olunan, yaradıcı yanaşmanı tələb etməyən, ixtisas səviyyəsinə ehtiyac olamayan işi icra etsə belə,onun işə mexaniki həvəsləndirilməsi yüksək nəticə verə bilməz. Insanın effektiv idarə edilməsi onun motivasiyanın başa düşülməsi üzərində qurulur. Insani hərəkətə gətirən, onu fəaliy yətə sövq edən motivləri başa düşərək insan və insanlar qrupunun idarə edilməsinin effektiv forma və metodlar sistemini hazırlamaq olar.Ümumilikdə motivasiya insani müəyyən fəaliyyəti icra etməyə sövq edən hərəkətverici qüvvələrin məcmusu kimi başa düşülür.Bu qüvvələr insanın daxilində və ondan kənarda olur,onu hər hansı davranışı şüurlu və şüursuz olaraq icra etməyə məcbur edir. Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa,onu ardıcıl altı mərhələ kimi təsəvvür etmək olar.Təbiidir ki, prosesə belə yanaşma şərti xarakter daşıyır, çünki real həyatda mərhələlər arasında dəqiq sərhədlər yoxdur və motivasiya prosesi bölünmür.Buna görə də motivasiya prosesinin necə baş verdiyini, onun məntiqini və tərkib hissələrini müəyyən etmək üçün aşağıdakı modeldən istifadə oluna bilər.

Birinci mərhələdə - tələbatın yaranmasıdır. Tələbat o zaman yaranır ki, insan nəyinsə çatışmamazlığını hiss edir. O konkret vaxtda yaranır və insandan "tələb etməyə" başlayır ki, onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarsın və müyyən addımlar atsın. Tələbatlar müxtəlif ola bilər. Onları üç qrupa bölmək olar:

1)Fizioloji,
2)Psixoloji,
3)Sosial.

Ikinci mərhələ - tələbatların ödənilməsi yollarının axtarılmasıdır. Tələbat artıq yaranmışdır və insana problemlər yaradırsa insan onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarır:

ödəmək,boğmaq və ya fikir verməmək. Işçidə nə isə etmək,addım atmaq ehtiyacı yaranır.

Üçüncü mərhələ - fəaliyyət məqsədlərinin (istiqamətlərinin) müəyyən edilməsidir. Insan nəyi və hansı vasitələrlə etməyi, nəyə nail olmağı fiksə edərək tələbatı ödəməyə çalışır. Bu mərhələdə 4 momentin əlaqələndirməsi baş verir:

1)Mən nəyi etməliyəm ki,tələbat ödənilsin?

2)Mən istədiyimi əldə etmək üçün nə etməliyəm?

3)Mən istədiyimi nə dərəcədə əldə edə bilərəm?

4)Mənim əldə edəcəyim məqsəd, tələbatı nə dərəcədə ödəyəcək?

Dördüncü mərhələ - fəaliyyətin icrasıdır. Bu mərəhlədə insan tələbatı ödəmək üçün nəyinsə əldə edilməsi imkanlarına nail olmaq üçün müəyyən addımlar atır. Iş prosesi motivasiyaya əks təsir etdiyindən,bu mərhələdə məqsədlərin tənzimlənməsi baş verir.

Beşinci mərhələ -həyata keçirilmiş fəaliyyətə görə mükafatın əldə edilməsidir..Bu mərhələdə icra edilmiş fəaliyyətin arzu edilən nəticələri verdiyi müəyyən edilir. Bundan asılı olraq fəaliyyətə olan motivasiya ya zəifləyir, ya olduğu kimi qalır, və ya da güclənir.

Altıncı mərhələ - tələbatın ödənilməsidir. Gərginliyin götürülməsi səviyyəsindən və tələbatın ödənilməsinin fəaliyyət motivasiyanın zəifləməsi və güclənməsindən asılı olaraq insan yeni tələbatın yaranmasına qədər fəaliyyətini dayandırır və ya tələbatın ödənilməsi üçün imkanlar axtarır və fəaliyyətini davam etdirir.