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 zamanı rəhbəredici işçilərin fəaliyyətinin əsasında dayanan qanunlar və prinsipləri öyrənir.

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

4)Təşkilatın idarə edilməsi zamanı rəhbəredici işçilərin davranışını araşdırır.

## 2. Sahibkar və menecer anlayışları: fərqli və oxşar cəhətləri - 5

Sahibkar dedikdə, mənfəət naminə iqtisadi risk edən mülkiyyətçi başa düşülür. «Sahibkar» anlayışı XVIII əsrin əvvəllərində yaşamış fransız iqtisadçısı Rişar Kantillon tərəfindən ilk dəfə işlədilmişdir. Sahibkar yeni müəssisənin yaradılması və ya yeni ideyanın, yeni məhsulun, yeni növ xidmətin işlənib hazırlanması ilə bağlı riski öz üzərinə götürən şəxsdir. Sahibkarlıq fəaliyyətini novatorluluq, yaradıcılıq axtarışı olmadan təsəvvür etmək olmaz. Bununla da o, adi biznes fəaliyyətindən fərqlənir. 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.

## 3. 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

## 4. 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);

1) klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950);

2) psixologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950)

davranış məktəbi (1950-ci ildən etibarən);

3) idarəetmə elmi məktəbi (1950-ci ildən etibarən).

IV dövr – informasiya dövrüdür (1960-cı ildən hazırki dövrə qədər davam edir). Təşkilatların, bütövlükdə cəmiyyətin həyatında informasiya resursunun son dərəcə əhəmiyyət kəsb etməsi ilə bağlıdır.

## 5. 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 yerlərində n 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:

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

- təşkilatda işləyən konkret şəxslər.

Təşkilat insanlardan özlərini aşağıdakı kimi aparmağıtələb 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

## 6. Nəzəri və praktiki yanaşmaların menecmentin formalaşmasında müxtəlif elmi yanaşmaların töhvəsinin səciyyəvi xüsusiyyətləri - 5

Menecmentintəkamülü 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 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 yanaşmadatəşkilat - 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);
- idarəetmə elmi məktəbi (1950-ci ildən etibarən).
- sosial sistemlər məktəbi(30-cu illədən bu günə qədər)
- empirik məktəb

## 7. Menecmentə proses, situativ və sistemli yanaşmaların mahiyyəti və əsas xarakteristikaları - 5

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 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.
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.

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.

## 8. Elmi menecmentin formalaşmasında rolu olan müxtəlif məktəblərinin təqdim etdiyi konsepsiyaların əsas müddəaları - 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.

İdarəetmədə klassik və ya inzibati məktəb (1920-1950) İnzibati məktəbin meydana gəlməsi ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə yanaşmaları işləyib hazırlamağa başladılar. Klassiklər təşkilatın ümumi xarakteristikalarını, qanunauyğunluqlarını müəyyənləşdirməyə çalışırdılar.

Onların məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərinin yaradılması olmuşdur. Onlar hesab edirdilər ki, bu prinsiplərdən istifadə etmək nəticəsində təşkilat müvəffəqiyyət qazanacaqdır.

Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb. İkinci dünya müharibəsindən sonra psixologiya və sosiologiya kimi elmlərin inkişafı, tədqiqat metodlarının təkmilləşdirilməsi iş yerində davranışın öyrənilməsini daha ciddi elmi şəklə saldı. Davranış haqda elmi məktəb şəxslərarası münasibətlərin yaradılması metodlarında diqqəti cəmləşdirməklə, insan münasibətləri məktəbindən çox uzaqlaşmışdır. Bu məktəbin əsas məqsədi insan ehtiyatlarının effektivliyinin artırılması hesabına təşkilatın effektivliyinin artırılmasıdır.

Kəmiyyət metodları məktəbi . Riyaziyyat, statistika, mühəndis elmləri və digər biliklər idarəetmə nəzəriyyəsinə dəyərli töhvələr vermişdir. Onların təsirini Frederik U.Teylor tərəfindən işin təhlilində tətbiq etdiyi elmi metod vasitəsilə izləmək olar. Lakin II Dünya müharibəsinə qədər idarəetmədə kəmiyyət metodları kifayət qədər istifadə olunmurdu. Öz mahiyyətinə görə əməliyyatların tədqiqi – bu elmi tədqiqat metodlarının təşkilatın əməliyyat problemlərinə tətbiqidir. Problemin qoyuluşundan sonra əməliyyatın tədqiqatı üzrə mütəxəssislər situasiya modelini işləyib hazırlayırlar. Model – bu reallığın təqdim edilmə formasıdır. Adətən model reallığı sadələşdirir və ya onu abstrakt şəkildə təqdim edir. Modellər reallığın mürəkkəbliliyini başa düşməyi asanlaşdırır.

“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.

## 9. 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) – və L.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.

## 10. Elmi idarəetmə və inzibati idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu baxımından fərqli və oxşar cəhətləri – 20

Elmi idarəetmə məktəbinin nümaynədələri öz tədqiqatlarını, bir qayda olaraq istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. İnzibati məktəbinin meydana gəlməsi ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə 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. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri kimi klassiklər də idarəetmənin sosial aspektləri haqqında çox narahat olmurdular. Onların tədqiqatları elmi metodologiyaya əsaslanmayaraq, şəxsi müşahidələr əsasında qurulurdu. Klassiklər təşkilatın ümumi xarakteristikalarını, qanunauyğunluqlarını müəyyənləşdirməyə çalışırdılar. Onların məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərinin yaradılması olmuşdur. Onlar hesab edirdilər ki, bu prinsiplərdən istifadə etmək nəticəsində təşkilat müvəffəqiyyət qazanacaqdır.

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.

Klassik məktəbin idarəetmədə rolu:

- idarəetmə prinsiplərinin işlənib hazırlanması;
- idarəetmə funksiyalarının təsviri;
- təşkilatın idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın işlənib hazırlanması.

## 11. "Rasional bürokratiya" konsepsiyasının prinsipləri və əsas müddəaları- 5

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

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

- 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.

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

## 13. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbinin nümayəndələri, prinsipləri və menecment nəzəriyyəsinə töhvələrinin mahiyyəti - 10

Elmi idarəetmə məktəbinin nümaynədələri öz tədqiqatlarını, bir qayda olaraq istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. İnzibati məktəbinin meydana gəlməsi ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə 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. Məsələn, bu məktəbin yaradıcısı kimi tarixdə adı qalmış Anri-Fayol 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. 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; Qayda-qanun; Ədalətlilik; Heyət üçün iş yerinin sabitliliyi; Təşəbbüskarlıq; 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..

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.

Məhsuldarlıq dedikdə çox vaxt qüvvənin həddindən artıq gərginləşməsi başa düşülür. H.Emersona görə bu, tamamilə başqa cürdür. «Gərgin işləmək maksimal səylərini qoymaqdan ibarətdir; məhsuldar işləmək isə işə minimal səylər etməkdən ibarətdir». "Məhsuldarlığın 12 prinsipi" əsərində müəllif əmək məhsldarlığının 12 prinsipinin şərhini vermişdir: Məhsuldar əməyin təşkilinin əsas vəzifəsi «insanın mexaniki enerci üzərindəki hakimiyyətin i genişləndirməkdən ibarətdir».

Q.Xopf (1882-1949) tərəfindən optimal təşkilat ideyası irəli sürülmüşdü.

Menecment konsepsiyalarının formalaşmasına ingilis alimiOliver Şeldon (1894-1951) ciddi təsir etmişdir. «İdarəetmə fəlsəfəsi» (1923) kitabında menecmentin etik tərəfini qeyd edirdi.

Maks Veber(1886-1920)-"rasional bürokatiya" konsepsiyasının müəllifidir. M.Veberə əsasən bürokratik apparatı genişləndirmədən iri kapitalist istehsalı düzgün fəaliyyət göstərə bilməz. O, bürokratiyanı idarəetmədə peşəkarlıq kimi izah edir və onu qabiliyyətlər və rasi onal biliklərlə əsaslandırırdı. 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 cəhdləri başa düşülür.

Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi rəhbərlik üslubları aşağıdakılardır: avtoritar, demokratik və liberal

«Üslub» sözü yunan mənşəli sözdur. Rəhbərlik üslubu dedikdə, bir növ menecerin fəaliyyətinin dəsti-xətti başa düşülür . Üslub deyəndə verilmiş anda lazımi işləri gördürmək üçün öz tabeliyində olana təsir göstərməyə və onu məcbur etməyə vacib olan rəhbərin səmərəli davranış qaydalarıdır.

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 halda, heç bir fərdin hüququ pozulmur. Mənfi cəhəti odur ki, nəticədə anarxiya (Anarxiya - yun. "hakimiyyətsizlik") –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 bir gə iştirakı ilə qəbul olunur və məsuliyyət birgə daşınır.

Klassik məktəbin idarəetmədə rolu:

- idarəetmə prinsiplərinin işlənib hazırlanması;
- idarəetmə funksiyalarının təsviri;
- təşkilatın idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın işlənib hazırlanması.

## 14. “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:

1. «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

## 15. Bixeviorizm məktəbinin nümayəndələrinin müəllifləri olduqları davranış konsepsiyalarının xarakteristikaları - 20

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

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

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

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

- böyük sosial və texnoloci sistemlərin xüsusiyyətlərini dərk etmək qabiliyyətlərini itirməklə;
- guya mövcud sənaye çərçivəsinə salmaq üçün «fəhlə ilə istədiyin kimi davranmaq olar» qaydasını əsas kimi qəbul etməklə;
- sosial ziddiyyətlərin daha mürəkkəb məsələlərindən yan keçməklə, kooperasiya və əməkdaşlığın təbii və arzuolunan olmasından çıxış etməklə;
- zövq və xoşbəxtliyin gələcəkdə işçini harmonik tarazlığa və təşkilatın

müvəffəqiyyətinə apara biləcəyini zənn etməklə, məqsəd və vasitələri qarışdırırdılar.
İnsan fəaliyyətinin kooperasiyası problemlərinə Çester Barnardın (1886-1961) 1938-ci ildə çıxmış «Administratorun funksiyaları» kitabı həsr edilmişdir.
İnsanlar ona görə əməkdaşlıq edirlər ki, təklikdə edə bilmədiklərini birlikdə həyata keçirsinlər. Müvəffəqiyyət qazanılan halda onların hərəkətini məhsuldar hesab etmək olar. Lakin ayrı-ayrı individlərə kooperasiyanın şəxsi motivləri xasdır və onlar müəyyən həddədək təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün yardım etməkdə davam edirlər. Əgər onların şəxsi cəhdləri ödənmirsə, insanlar özləri öz cəhdlərindən əl çəkirlər və sistemdən aralanırlar. Bu mənada sistem «qeyri-effektiv» olur.
Kooperasiyanın müvəffəqiyyəti həm xarici əhatənin xarakterindən, həm də onun bütün üzvlərinin razı qalma səviyyəsindən asılıdır. İdarəedicinin funksiyaları məhz ondan ibarətdir ki, təşkilatın kooperativ və fərdi komponentlərinin üst-üstə düşməsini təmin etsinlər.
Ç.Barnard hesab edirdi ki, «individ həmişə təşkilatın strateci faktorudur». Məhz insanların cəhdləri sosial təşkilatların enercisini təşkil edir. Lakin onlar müəyyən stimullar nəticəsində fəaliyyət göstərirlər.
«İnsan ehtiyatları» nəzəriyyəsinin digər görkəmli nümayəndəsi Duqlas Mak-Qreqor (1906-1964) olmuşdur. 1960-cı ildə özünün «Müəssisənin insani tərəfı» əsərində yazmışdır.D.Mak-Qreqor hesab edirdi ki, menecerlərin formalaşması formal menecmentdə idarəetmə üzrə özünü inkişafın səylərinin çox cüzi nəticəsidir. Bu çox hallarda menecment tərəfindən özünün məqsəd, siyasət və təcrübəsinin başa düşülməsidir. Buna görə səhv yola o insanlar düşür ki, menecmentin inkişafını formal fəaliyyət göstərən menecment proqramları terminləri ilə öyrənmək istəyirlər. Hal-hazırda Mak-Qreqorun fikrincə hətta, yaxşı hazırlanmış menecerlərin də nəticəliliyi çox aşağıdır. O qeyd edirdi ki, biz hələ istedaddan səmərəli istifadə etmək və insan inkişafına kömək edən təşkilati mühit yaratmağı öyrənməmişik ki, insan inkişaf etsin və ümumilikdə isə insani resursların təqdim etdiyi potensialı düzgün başa düşməkdən hələ çox uzaqdayıq. Menecmentin uğuru insan davranışını qabaqcadan bilmək və ona nəzarət etmək qabiliyyətindən çox asılıdır.
Liderlik – müəyyən sosial münasibətdir. Ona ən azı dörd dəyişən daxildir:
liderin xüsusiyyətləri;
onun davamçılarının mövqeləri, tələbatları və digər xüsusiyyətləri;
təşkilatın xüsusiyyətləri, o cümlədən məqsədləri, strukturu və vəzifələrinin təbiəti;

sosial, iqtisadi və siyasi mühit.

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

Davranış haqqında məktəbin nailiyyətləri insani resursların idarə edilməsi konsepsiyasının əsasıdır.

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

## MÖVZU 4 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 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 (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. Q eyri-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 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 - 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 əsas istiqamətlərindən biri vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Vəzifə dedikdə əvvəljədən müəyyən edilmiş üsullarla və qabaqjadan müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməli olan müəyyən işlər, işlər seriyası və ya işin bir hissəsi başa düşülür.

Texnologiya – dördünjü daxili mühit amili olaraq dəyişən, ənənəvi hesab edilən digər dəyişənlərə nisbətən daha geniş təsir güjünə malikdir. Təşkilata tətbiq olunduqda texnologiya özündə vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məjmusunu əks etdirir. Bunların köməyi ilə təşkilata daxil olan elementlər öz əvvəlki şəkillərini dəyişərək təşkilatdan çıxan elementlərə çevrilir. 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 mövjuddur: 1)ayrı-ayrı insanların davranışı; 2)qruplarda insan ların davranışı; 3)rəhbərin, lider rolunda fəaliyyət göstərən menejerlərin davranışı və onların ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışına tə siri

## 18. Təşklatın xarici mühitinin birbaşa, dolayı təsir amilinin qarşılıqlı əlaqəsi kimi xarakteristikası - 10

Açıq sistemlər prinsipindən çıxış etməyi arzu edən tədqiqatçıların qarşılaşdıqları ilk

problem xariji mühitin müəyyən edilmə si oldu. Təşkilatı əhatə edən mühitin müəyyən edilməsi və onun təşkilata təsirinin uçota alınmasının asanlaşdırılmasının üsullarından biri xariji mühit amillərinin birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölünməsidir.

BİRBAŞA TƏSİR EDƏNXARİCİ 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 lazımdır. Belə potensial investorlara aşağıdakıları aid etmək olar: Bankları; səhmdarları və xüsusi şəxsləri; dövlət müəssisələrinin istiqraz buraxması üzrə proqramlarını; təşkilatların (aksept verilən) razılıq verilən vekselləri və ya onun istiqraz vərəqələrinin alıcılarını.

Dövlət tənzimlənməsi orqanları və qanunlar. Təşkilat yalnız ölkənin qanunvericiliyi orqanlarının qəbul etdikləri qanunların tələblərini deyil, həm də dövlət tənzimləmə orqanlarının tələblərini də yerinə yetirməyə borcludur. 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 mövcudluğunu təsdiq etməsi və onun rəqib müəssisələr əhatəsində uğurla fəaliyyət göstərməsi onların istehlakçı tapmaq və onların tələblərini ödəmək qabiliyyətindən 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 malgöndərəni 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 çıxan elementlərə 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 bajarmalıdır.

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

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

## 19. Təşkilatların sosial məsuliyyətinin mahiyyəti və əsas istiqamətləri - 10

Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli olmasını təsdiq etmək üçün ictimai mühitə münasibətdə onun özünü nejə aparması haqqındaiki 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, istehlak çılara və yerli ijmalara təsir edən insan və sosial amilləri nəzərə almalıdır.

SOSİAL MƏSULİYYƏT KONSEPSİYASI Müasir təşkilat çoxlu sayda tərkib hissələri olan mürəkkəb bir mexanizmdir. Təşkilatın həyat qabiliyyəti məhz bu tərkib hissələrin nə dərəjədə uğurla yerinə yetirilməsindən asılıdır. Belə tərkib hissələrə yerli ijmalar, istehlakçılar, tədarükçülər, informasiya vasitələri, ijtimai təziq qrupları, ittifaqlar və ya birliklər, həmçinin işçilər və səhm sahibləri daxildir. Beləliklə, mühit təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərinə nail olunmasına güjlü təsir göstərir. Əksər tədqiqatçılar təşkilatların hüquqi və sosial (biznes) məsuliyyətlərini bir-birindən fərqləndirirlər.

Hüquqi məsuliyyət dedikdə təşkilatın nəyi edə və nəyi edə bilməyəjəyini müəyyən edən konkret qanunlar və dövlət tənzim lənməsi normaları başa düşülür. Menecerlərin hüquqi məsuliyyətin ə qanunlara riayət edilməsi vəzifəsi aid edilir.

Hüquqi məsuliyyətdən fərqli olaraq sosial (biznes) məsuliyyət təşkilat tərəfindən sosial problemə könüllü olaraq reaksiya verilməsinin müəyyən səviyyəsini nəzərdə tutur. Menecmentin sosial məsuliyyətə aşağıdakılar aid edilir:

Ətraf mühitin çirklənməsi , İstehlakçılar qarşısında məsuliyyət, Etik davranışın öyrədilməsi

Ətraf mühitin çirklənməsi. Yaşayışın təbii mühiti olan təmiz hava, su, istirahət zonaları bizim böyük var-dövlə timizdir və bütün bunların hamısında biznesi günahlandırırlar. Biznes i əsasən iki səbəbdəndolayı tənqid edirlər. İstehsal fəaliyyəti həmişə ətraf mühitə əlverişli olmayan təsir göstərəjəkdir.

İstehlakçılar qarşısında məsuliyyət. Sahibkarlıq fəaliyyətinin tənqidçilərinin fikirlərinə görə biznesin böyük məsuliyyətlə istehlakçılara aidiyyəti ola bilər. Əmtəələrin keyfiyyətinin aşağı və istehlakçıların həyatı üçün təhlükəli olmasına qarşı istehlakçıların mübarizə aparması siyasəti yeni məsələ deyildir.

Etik davranışın öyrədilməsi. Təşkilatlar rəhbərlərin və sıravi əməkdaşların etik

davranış göstərijilərini yüksəltmək üçün bundan istifadə edirlər. Bu məqsədlə işçiləri biznes etikası ilə tanış edirlər və qarşıya çıxa bilən etik problemlərin həllinə onların həssaslığını yüksəldirlər.

## 20. 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 qədər mövjud olmaq potensialına malikdir. Tarixdən bir sıra hökumət təşkilatlarının yüz illər ərzində mövjud olması məlumdur. Lakin, qeyri-stabil xariji mühitlə xarakterizə olunan müasir mürəkkəb şəraitdə mövjud olmaq (yaşamaq) üçün demək olar ki, bütün təşkilatlar vaxtaşırı olaraq öz istehlakçıları üçün yeni növ məhsullar hazırlayır və ya xidmətlər göstərirlər.

Nəticəlik (qətedicilik) və effektivlilik. Uzun müddət ərzində uğurla fəaliyyət

göstərmək, mövjud olmaq və öz məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilat həm effektli fəaliyyət göstərməli və həm də müəyyən nətijələr əldə etməlidir.

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

Effektivlik – alınmış iqtisadi effektin, nətijənin bu nətijənin əldə edilməsini şərtləndirən resurslara və xərj amillərinə olan nisbəti ilə xarakterizə edilən iqtisadi proqram və tədbirlərin, iqtisadi fəaliyyətin nətijəliyidir. Eyni zamanda effektivlik müəyyən dəyəri olan resursları tətbiq etməklə daha böyük həjmdə istehsala nail olmaq deməkdir.

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 miqdarının girişdə olan məhsul vahidi miqdarına nisbətidir. Məhsuldarlığın mühüm tərkib hissəsi keyfiyyətdir. Təşkilatın bütün səviyyələrindəki məhsuldarlıq rəqabət şəraitində təşkilatın davam gətirməsi və uğur qazanması üçün son dərəjədə vajib amildir. Seçim azadlığı olan potensial alıjı şübhəsiz ki, məhsuldar təşkilatların məhsullarına üstünlük verirlər. Əgər, təşkilatlar arasındakı məhsuldarlıq 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 əsaslandırılmış olsa və tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş olsa belə özündə yalnız ideya və fikirləri əks etdirir. İdarəetmənin məqsədi isə real işi real adamların köməyi ilə yerinə yetirməkdir. Reallaşan, effektli və qənaətbəxş şəkildə hərəkətə çevrilən qərarlar uğurlu qərarlar hesab edilir. Qərarın qəbul edilməsi ilə onun reallaşdırılması arasında böyük bir məsafə vardır. Müvəffəqiyyət qazanmağın sadə və etibarlı formulası yoxdur.

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, ölçüsünü, əməyin üfüqi və şaquli bölgüsünü, insanları birləşdirir.

Xarici dəyişənlərə – təşkilatdan kənarda fəaliyyət göstərən və onun müvəffəqiyyət qazanmasına jiddi şəkildə təsir göstərən mühit amilləri daxildir. Xariji dəyişənlərə iri rəqiblər, texnika və texnologiya əldə edilməsi mənbələri, sosial mədəni amillər, dövlət tənzimlənməsi və s. aiddir. Bu amillər rəhbərliyin nəzarətindən kənardadır.

## MÖVZU 5 21. Mülkiyyət formasından asılı təşkilatların təsnifatının xarakteristikası - 5

Müəssisələr özünün balansına, möhür və ştampına malik olan hüquqi şəxslərdir. Müəssisə və təşkilətlər ictimai mənafeyə xidmət etməklə, mənfəət əldə etmək məqsədi daşıyır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilətlər mülkiyyət formalərının müxtəlifliyi ilə bir-birindən fərqlənirlər. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına əsasən mülkiyyətin 3 forması mövcuddur. Bunlər aşağıdakilərdir:

- dövlət mülkiyyəti;
- xüsusi mülkiyyət;
- bələdiyyə mülkiyyyəti.

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

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

Dövlət müəssisələri təsisçilərin Onlara verdiyi hüquqlərdan 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 təşkilatlar qarşısında hesabat verirlər.

Qeyri-dövlət müəssisələri qeyri-dövlət mülkiyyəti əsasında yaranır. Qeyri-dövlət müəssisələri Vergilər Nazirliyindən və ya Ədliyyə Nazirliyindən qeydiyyatdan keçməklə yaranır. Bu cür müəssisələr bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən təşkil oluna bilərlər. Yəni qeyri-dövlət müəssisələrinin yaranmasında fəaliyyətdə olan bir və ya bir neçə qeyri-dövlət müəssisələri də iştirak edə bilərlər.

Qeyri–dövlət müəssisələrinin mülkiyyəti xüsusi mülkiyyətdir və nizamnamə kapitalı dövlətə məxsus deyil. Qeyri–dövlət müəssisələri dövlət müəssisələrinə nisbətdə daha çox müstəqildirlər. Qeyri-dövlət müəssisələri fəaliyyətini özü planlaşdırır, daha müstəqil strategiya həyata keçirirlər. Lakin bütün cəmiyyətlərdə olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında da qeyri-dövlət müəssisələrinin fəaliyyəti dövlət tərəfindən qanunvericilik əsasında tənzimlənir.

## 22. Fərdi müəssisələrin təşkili və idarə edilməsi xüsusiyyətləri, üstünlükləri və nöqsanları - 5

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 (ailəsinin əmlakı) ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Fərdi (ailə) müəssisələrə kəndli-fermer təsərrüfatlarını, parakəndə ticarət köşklərini, avtomobil təmiri emalatxanalarını, məişət cihazları təmiri ilə məşğul olan müəssisələri, ayaqqabı pinəçilərini misal göstərmək olər. Fərdi müəssisələr olduqca kiçik miqyaslı müəssisələrdir və Onların kapital çərçivəsi məhdud olur. Azərbaycan qanunvericiliyində hal-hazırda fərdi müəssisə anlayışı yoxdur.

Fərdi (ailə) müəssisələr dedikdə hər hansı bir şəxsin öz vəsaiti hesabına yaradılan müəssisələr başa düşülür. Belə müəssisələrin idarə edilməsi ilə onu yaradan fərd

şəxsən məşğul olaraq özünü zəruri vasitələrlə təchiz etmək məsulliyyəti daşıyır və müstəqil qərarlar qəbul edir. Belə müəssisələr yaradanların mükafatı sahib karlıq fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən gəlir və işdən məmnun qalmaqdır. Lakin eyni zamanda o, müəssisə müflisləşib iflasa uğradıqda bütün itgiləri öz üzərinə götürmək riskini də etməlidir.

Fərdi 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, üstünlüklə ri, nöqsanları - 10

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

Tam yoldaşlar inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisəsi adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirə bilərlər və öz əmlakları ilə onun öhdəlikləri üçün cavabdehdirlər. Əmanətçilər isə sahibkarlıq fəaliyyətində iştirak etmirlər və yalnız əmanətlərinin məbləği 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 q eyri-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.

## 24. Səhmdar cəmiyyətlərinin növləri, təşkili və idarə edilməsinin üstünlükləri və nöqsanları -10

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

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

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

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 məsuliyyət daşıyırlar.

Səhmdar cəmiyyətin nöqsanları.

səhm sahiblərinin səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirakının mümkün olmaması

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

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

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

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

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

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

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

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

etmək üçün fəaliyyət göstərən müəssisələr kateqoriyasına aiddir.

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

– bank daxili ödəmələr;

–milli səviyyədə banklararası ödəmələr;

– beynəlxalq səviyyədə banklararası ödəmələr.

İttifaqlər. (Müqavilə birlikləri). Mülki məcəlləyə əsasən təşkilətlər kordinasiya etməklə, ümumi əmlak maraqlarını qorumaqla ittifaqlər yarada bilərlər. Bu cür ittifaqlara assosiasiyalər, konsernlər, holdinqlər, maliyyə-sənaye qrupları və s. aiddir. İttifaqların (birliklərin) yaranması aşağıdakı şərtləri 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 hüquqi şəxs statusunu saxlayırlər. İttifaqın iştirakçiləri maliyyə ili qurtardıqda ittifaqdan çıxa bilərlər. İttifaq öz iştirakçilərının öhdəliyi üçün məsuliyyət daşımır. Onlar nizamnamədə göstərilən miqdarda ittifaqın öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşıyırlər. Əgər iştirakçilərın qərarı ilə ittifaqa sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək həvalə olunursa, belə ittifaqlər təsərrüfat ortaqlığına və ya cəmiyyətə çevrilir.

## MÖVZU 6 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 həlqələri, 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 idarəetmənin istehsal prosesinə təsiri bir o qədər effektli, idarəetmə sisteminin fəaliyyət göstərməsi prosesi isə səmərəli olar.

İstehsalın optimal fəaliyyət göstərməsi sisteminə idarəetmə aparatının optimal quruluşu cavab verir. Bu zaman bütün mərhələlərdə idarəetmə həlqələri və pillələri arasında səmərəli əlaqə yaradılır. Burada hər sistemdə idarəetmə həlqələrinin sayının az olması nəzərdən qaçmamalıdır.

İdarəetmə aparatının operativliyi onun etibarlı fəaliyyət gös tərməsinə olan bir sıra tələblərlə sıx əlaqədardır ki, bu tələblərədə aşağıdakıları aid etmə k 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 manda onun formalaşması və inkişafına təsir edən amilləri də nəzərə almaq lazımdır.

İdarəetmə aparatının quruluşu hər şeydən əvvəl mövcud tə sərrüfat 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 amillərlə yanaşı sırf idarəetməyə xas olan amillər də təsir göstərir. Bunlardan ən vacibləri aşağıdakılardır:

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 avtomatlaş dırıl ması mexanikləşdirilməsi və səviyyəsi və idarəetmə ilə məşğul olanların əməyinin səmərəliliyi;
6. idarəetmə prosesinin ixtisaslaşdırılmasının eyni növlü idarəetmə işləri ilə əlaqələndirilməsi;
7. tabeçilikdə olan işçilərin sayı ilə onların calışqanlığına rəhbərlik tərəfindən olan mümkün nəzarət arasındakı nisbət.

## 27. İstehsal-təşkilati quruluşun formalaşması prinsiplərinin mahiyyəti -5

İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasının əsas prinsiplərini izah etməzdən qabaq hər şeydən əvvəl prinsipin mahiyyətinin müəy yənləşdirilməsi üzərində dayanaq. Belə ki, müxtəlif müəlliflər prin sip anlayışını müxtəlif cür izah edirlər. Məsələn, V.Q.Afanasyev idarəetmənin prinsipi dedikdə «iqtisadi və sosial proseslərin idarə edil məsini həyata keçirən insanların, orqanların fəaliyyətinin əsas qaydaları»nı başa düşürdü. O.V.Kozlova və İ.N.Kuznetsov isə prinsip anlayışını «cəmiyyətdə yaranmış sosial-iqtisadi şəraitdə idarəetmə orqanları və davranış normaları» kimi izah edirlər. Prinsip-konkret hazırlanmış oyun qaydaları və davranış normalarıdır.

A.M.Omarov prinsipin qanunauyğunluqla ümumiləşdirilməsi əleyhinə çıxaraq belə fikir söyləyir ki, prinsipi qanunauyğunluqla heç cür eyniləşdirmək olmaz. Prinsiplər idarəetmə subyekti tərəfindən konkret vəzifələrin həlli üçün işlənib hazırlanır. Onlar baş verən hadisələrin obyektiv və subyektiv cəhətdən başa düşülməsinə əsaslana bilər və onlar yalnız idarəetmə subyekti vasitəsilə fəaliyyət göstərirlər. Qanunauyğunluqlar isə obyektiv xarakter daşıyır.

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 veril məsidir.

- 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 yeniliklə ri qavraması 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.

Yeniliklərin reallaşdırılması üçün laboratoriyalar, eksperiment sexləri, ləvazımatları, maddi-texniki baza lazımdır. Bu barədə rəhbərlik düşünməli və çalışmalıdır ki, ma ddi-texniki bazaya malik olsun.

- İstehsal Təşkılatı Quruluş uyğunlaşmaq üçün ehtiyatlar nəzərdə tutulmalıdır. Vacib ehtiyatlardan biri maliyyə ehtıyat larıdır. Nə qədər ki, müəssisə işləyir müəyyən maliyyə ehtiyatı yaradılmalıdır. Bu nəinki istehsalın intensiv inkişafına imkan verir, habelə firmanın bazar şəraitinin bəzi amillərindən müdafiə olunmasına təminat verir.
- Sənaye bazarının konyukturası olduqca dinamik və firmalardan yüksək dərəcədə sürətlə hərəkət etməyi tələb edir. Tələbə firmanın reaksiyası çox tez olmalıdır. Yeni məhsul buraxılmasına uyğun olaraq onun yenidən qurulmasının yavaşladılması satış bazarının itirilməsinə gətirib çıxara bilər.

Təşkilatın sürətlə fəaliyyət göstərməsi istehsal-təşkilati qu ruluşun işlənib hazırlanmasının vacib prinsiplərindən biridir. Buna müxtə lif metodlarla çatmaq olar.

- istehsal gücləri ehtıyat larının mövcudluğu;
- cəld texnologiya;
- öz istehsalına kiçik firmmaları 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 firmalarln böl mələrinin sərbəstliyi yalnız müqavilə ilə məhdudlaşdırılır. Müqavilə öhdəliyinin yerinə yetirilməməsi firmanı böyük cərimələr verilməsi ilə, habelə bundan qorxulu, yəni müştərilərin itiril məsi ilə qorxudur. Bu isə artıq müflisləşmək deməkdir.

İstehsal Təşkılatı Quruluş formalaşmasında firmanın gələcək modelinin seçilməsi vacib rol oynayır. Firmanın gələcək modelinin işlənib hazırlanmasına layihə və ya xüsusi elmi-tədqiqat institutlarından başl amaq lazımdır. Yeni istehsal vahidləri yaradarkən:

1. yeni müəssisənin yaradılmasının məqsədi 2. əsas vəzifələri müəyyən edilməlidir.

## 28. Xətti, funksional və xətti-funksional təşkilati quruluşun xüsusiyyətləri, üstünlükləri və nöqsanları - 10

İdarəetmə aparatının qurulmasının ən sadə və daha çox yayılmış növü xətti sistemdir. Xətti sistemin (bir çox hallarda bunu ierarxiya sistemi adlandırırdılar) mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir kollektivin başında rəhbər durur və öz fəaliyyətində o yuxarı idarəetmə pilləsi rəhbərinə tabedir və onun sərəncamlarını yerinə yetirməyə borcludur. Bu sistemin müsbət cəhətləri aşağıdakılardır:

qarşılıqlı münasibətlərdə dəqiqlik və bir-birinə zidd olan göstərişlər verilməsi imkanının yox olması.

Nöqsanı isə:

- hər bir rəhbərin universal mütəxəssis ola bilməməsi və bununla əlaqədar olaraq ayrı-ayrı məsələlərin həllində az səlahiyyətli olmasıdır. Buna görə də müasir sənaye və son dərəcə mürəkkəb istehsalda bu sistem az səmərə verir. Ənənəvi olaraq bu sistem hərbi işdə tətbiq edilir. Çünki burada avtoritar idarəetmə forması şəraitində bu sistem səmərəlidir.

Bir sıra müəssisələrdə idarəetmə aparatının qurulmasının funksional sistemi tətbiq edilir.

İdarəetmə sistemində funksional həlqələrin yaradılması rəhbərləri bir çox xüsusi

məsələlərin həll edilməsindən azad edir. Funksional bölmələr daha ahəngdar işləyir və təcrübədə tələbata daha fəal reaksiya verir. Lakin funksional bölmə sərəncamçılıqda vahidliyi pozaraq qərarların qəbul edilməsində məsuliyyəti azaldır. Nəticədə xətti-funksional sistem meydana çıxır. Bu sistem qabaqkı hər iki sistemin müsbət cəhətlərini özündə birləşdirir.

Xətti-funksional sistem yuxarı orqanların sərəncam və göstərişlərinin tez həyata keçirilməsini təmin edir, fuknsional bölmələrin ixtisaslaşdırılmasını və mühəndis əməyinin, həmçinin funksional bölmələr arasında aparılan əmək bölgüsü əsasında fnuksional bölmələrin formalaşmasını təmin edir: şaquli və üfüqi idarəetmə arasında daha səmərəli əlaqəni təmin edir ki, bunun əsasında da əmək və material resursları ilə daha səmərəli manevr etmək həyata keçirilir. Bu sistemin nöqsanlardan biri istehsalın texniki inkişafı məsələlərinə baxılmasında və yeni modelli məhsulların tətbiqində ləngimələrə yol verilməsidir. Bu isə durğunluq elementlərinin gücləmməsinə gətirib çıxarır. Həmçinin meydana çıxan idarə daxili maneələr də neqativ rol oynayır.

## 29. İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölgüsü və istehsal-təşkilati quruluşların qiymətləndirilməsi - 10

Funksional vəzifələrin doğru bölüşdürülməsi istənilən firmanın idarəetmə texnologiyasının mühüm elementidirir. O, idarəetmə dəki reallığı təmin edir, idarəetmə aparatındakı nizam-intizamı və məsuliyyətsizliyi aradan qaldırır. Funksıyaların əməkdaşlar arasında bölüşdürülməsi istiqamətində həyata keçirilir:

Xidmət bölmələri arasında; Xidmət bölmələri daxilində.

Bunu matrisa metodu ilə etmək məsləhət edilir. İlk öncə imkan daxılində idarəetmə aparatının bütün funksiyalarının hərtərəfli siyahısı tərtib edilir, sonra isə onlar müəyyənləşdirir və lazım olan matrisaya daxil edlilir.

Xəbər matrisasında (subyekti müəyyən edən matrisada) xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr sadalanır. Sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr üzrə bölüşdürülür.

Funksiyaların bölüşdürülməsini daha iki münasib üsulla yerinə yetirmək olar. Birinci üsulla yerinə yetirilmə zamanı əvvəlcə xidmətlər (şöbələr) müəyyən edilir və onlar üzrə funksiyalar bölüşdürülür, sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) daxilində

bölüşdürülür. Beləliklə, başlanğıcda idarəetmə aparatının strukturu müəyyənləşdirilir və funksiyalar bu strukturun bölmələri üzrə bö lüşdürülür. İkinci üsulla funksiyalar vəzifələrin dü zümü üzrə və sonra isə artıq mövcud olan vəzifələrdən şöbələr yaradılması ilə (xidmətlər) formalaşdırılır.

İdarəetmə aparatı işçilərinin sayı 50 nəfərdən yuxarı olan iri müəssisələrdə görünür ki, bölgünü birinci üsulla aparmaq yaxşı olar. Əksinə əgər idarəetmə appratı işçilərinin sayı az olarsa onda ikinci üsuldan istifadə etmək səmərəli olar.

## 30. İdarəetmənin matrisa, proqram-məqsədli və divizional quruluşunun xüsusiyyətləri və tətbiqinin əsaslandırılması -20

Funksıyaların əməkdaşlar arasında bölüşdürülməsi istiqamətində həyata keçirilir:

1. Xidmət bölmələri arasında; 2.Xidmət bölmələri daxilində.

Bunu matrisa metodu ilə etmək məsləhət edilir. İlk öncə imkan daxılində idarəetmə aparatının bütün funksiyalarının hərtərəfli siyahısı tərtib edilir, sonra isə onlar müəyyənləşdirir və lazım olan matrisaya daxil edlilir.

Xəbər matrisasında (subyekti müəyyən edən matrisada) xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr sadalanır. Sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr üzrə bölüşdürülür.

Funksiyaların bölüşdürülməsini daha iki münasib üsulla yerinə yetirmək olar. Birinci üsulla yerinə yetirilmə zamanı əvvəlcə xidmətlər (şöbələr) müəyyən edilir və onlar üzrə funksiyalar bölüşdürülür, sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) daxilində bölüşdürülür. Beləliklə, başlanğıcda idarəetmə aparatının strukturu müəyyənləşdirilir və funksiyalar bu strukturun bölmələri üzrə bö lüşdürülür. İkinci üsulla funksiyalar vəzifələrin dü zümü üzrə və sonra isə artıq mövcud olan vəzifələrdən şöbələr yaradılması ilə (xidmətlər) formalaşdırılır.

İdarəetmənin divizional təşkilati qu ruluşuna 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 funk siyalarının qeyri-mərkəzləşdirilməsində və istehsalın yüksəlməsinə strateji istiqamətlərini işləyib hazırlanmasında, həmçinin maliyyə fəaliyyətinə rəhbərlik funksiyalarının mərkəzləşdirilməsində tapdı.

Yeni üsullar icərisində qərb ölkələrində bəyənilmiş və azda olsa bizdə tətbiq olunan idarəetməyə Proqram Məqsədli Yanaşma adını çəkmək olar. Proqram-məqsədli yanaşmanın dərin və ətraflı layihə işləmələrinə, iqtisadi və informasiya-texniki münasibətlərin daha yaxşı təşkilinə əsaslanır. Proqram-məqsədli yanaşma zamanı bir çox alimlərin fikrincə daha çox fayda verə bilən idarəetmənin matrisa strukturundan istifadə edilir.

Mövcud situasiyada məqsədli proqramın təşkilati quruluşu işin tutumundan, problemi əhatə dərəcəsindən və fəaliyyət vaxtından asılı olaraq yaradılır. Proqram-məqsədli yanaşma reallaşdırılması artıq var olan idarəetmə sistemindən ayrılmalı ya da onu pozmamalıdır. Buna görə də sistemin rəhbərini daimi olaraq qorumaq və rəhbərlik tərəfindən ona kömək etmək lazımdır. Məqsədli yanaşmanın reallaşdırılması zamanı inzibati-təşkilati təd birlər iqtisadi tədbirlərlə uzlaşdırılmalıdır.

Proqram məqsədli yanaşmadan bizdə ən çoxlu müəssisələrin inkişafının kompleks proqramlarının işlənib hazırlanmasında istifadə edilmişdir. Adətən belə proqramların reallaşdırılması təşkilatın rəh bərinə həvalə edilir. Lakin daha kiçik məqsədli proqramlar da, məsələn, sexin inkişafı və ya çox, həmçinin zavod üzrə yeni məhsul buraxılışı üzrə tapşırıqların reallaşdırılması da işlənib hazırlana bilər.

Onun həll edilməsi üçün yalnız kompaniyanın müəssisələrinin deyil, həm də kənar müəssisələrin cəlb edilməsi zəruriliyini tələb edən problemin məqsədli proqramla daha ətraflı əhatə olunması Proqram Məqsədli Yanaşmanın kooperativ-məqsədli formaya modernizasiya edilməsinə gətirib çıxardı. Məqsədli proqramların həll edilməsinin kooperativ-məqsədli forması kooperativ əsaslarla proqramın həllinə geniş icraçılar və işləyənlər dairəsinin cəlb edilməsinə imkan verir.

İdarəetmənin təşkilinin yeni üsulları üzrə mütəxəsislə rin çatışmazlığı firma və birliklərin idarə edilməsinə proqram-məqsədli yanaşmanın inkişaf yolunda vacib əngəllərdən biridir. Bu situasiyadan çıxışın faydalı yolu məsləhətçilərdən istifadə etməkdir. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə firmaların məslə hət alması

idarəetmənin mükəmmələşməsi prosesini əhəmiyyətli formada sürətləndirə bilər. İdarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə xidmət göstərən bir sıra kiçik firmaların yaradılması indiki dövrdə respublikamız üçün daha xeyirli olardı. Lakin onlardan geniş istifadə edilməsi firmalarda məsləhətçilərdən istifadə təcrübəsinin olmaması səbəbindən yavaşılayır.

MÖVZU 7

## 31. Təşkilatlarda menecmentin prinsiplərinin qarşılıqlı əlaqəsinin təmin edilməsinin mahiyyəti - 5

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.
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 mənfı 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

Planlaşdırma menecment prosesinin ilkin funksiyası olub özündə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və vasitələrini birləşdirən prosesi əks etdirir. Planlaşdırma prosesində müxtəlif müddətləri əhatə edən planlar işlənib hazırlanır.

Plan – bu məqsədi, məzmunu, həcmi, 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 sahəsindəki peşəkarlığını yüksəltmək imkanı verir. Təşkilatın davamlı uğuru daima rəhbərliyin 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 təşkiletmə dir. 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 rəhbərlərində n 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. Motivasiya funksiyasının mahiyyəti və motivasiya prosesinin mərhələlərinin ardıcıllığının əsaslandırılması - 10

Motivasiya menecmentin üçüncü funksiyasıdır. Işçinin öz işini icra etmək istəyi və hazırlığı təşkilatın fəaliyyətinin əsas uğur amillərindəndir

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

Ümumilikdə motivasiya insanı müəyyən fəaliyyəti icra etməyə sövq edən hərəkətverici qüvvələrin məcmusu kimi başa düşülür.Bu qüvvələr insanın daxilində və ondan kənarda olur,onu hər hansı davranışı şüurlu və şüursuz olaraq icra etməyə məcbur edir.Bu zaman ayrı-ayrı qüvvələr və insanın davranışı arasındakı əlaqə sistem vasitəsilə təmin edilir, nəticədə isə müxtəlif işçiləri eyni təsir edici qüvvənin dəyişməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilərlər.Bundan başqa insan davranışı,onun həyata keçirdiyi fəaliyyət ona olan təsirə də reaksiya verə bilər.Bunun nəticəsində təsirin dərəcəsi və bu təsir nəticəsində yaranan davranışın istiqaməti də dəyişə bilər.
Motivasiya-insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur.
Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır. Onlar çox hallarda fərdidir və insan fəaliyyətindən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.
Əgər insanın fəaliyyətində motivasiyanın nəyə təsir etdiyinə baxsaq aşağıdakı fəaliyyət xüsusiyyətlərini müəyyən edə bilərik: a) səylər, b) cəhdlər, c) qətiyyət, d) vicdanlılıq, e) istiqamətyönlülük.

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 çatışmazlığını hiss edir.. 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 müəyyən edilməsidir. Insan nəyi və hansı vasitələrlə etməyi, nəyə nail olmağı fiksə edərək tələbatı ödəməyə çalışır.

Dördüncü mərhələ - fəaliyyətin icrasıdır. Bu mərəhlədə insan tələbatı ödəmək üçün nəyinsə əldə edilməsi imkanlarına nail olmaq üçün müəyyən addımlar atır.

Beşinci mərhələ -həyata keçirilmiş fəaliyyətə görə mükafatın əldə edilməsidir. Insan müəyyən iş gördükdən sonra tələbatın ödənilməsi üçün nəyisə əldə edir və ya arzuladığı obyektə mübadilə etmək üçün vasitə əldə edir.

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.

## 35. 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 nail olunmasına nəzarət kömək edir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın rəhbərliyi qəbul edilən qərarların düz olmadığını müəyyən edir və onların dəqiqləşdirilməyə olan ehtiyacını aşkara çıxanr.

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

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

Rəhbərlik nəzarət funksiyasını məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirdikdən və təşkilatı yaratdığı andan həyata keçirməyə başlayır. Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür. 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. Nə planlaşdırmanı, 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.

MÖVZU 8

36. Tələbatlar,daxili və xarici motivlər əsasında motivasiya prosesinin mahiyyəti. - 5

Daxili motivlər insanın daxilində mövcud olur, onun fəaliy yəti üçün vacib amil hesab edilir. Daxili motivlər in sanın daxili imkanları və potensialıdır. İdarəetmənin əsas

şərtlərin dən biri də, işçinin daxili potensialını təşkilatın məqsədləri na minə səfərbər etmək və ondan səmərəli istifadə etməkdir. Bunun üçün rəhbərlər daxili motivləri öyrən mədən və araşdırmadan ondan səmərəli şəkildə isti fadə edə bilməzlər. Bu məqsədlə də təşkilat rəhbərləri psi xologiya, idarəetmə psixologiyası, məntiq elmlərinə dair bilik lərə yiyə lənməli dirlər .

Daxili motivlərlə bərabər insanın motivləşməsində xarici motivlərin də rolu böyükdür.

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

Maddi motivlərə əmək haqqı, əlavə əmək haqqı mükafatlar, mad di yardımlar və s. aiddir. Mənəvi motivlərə isə tərif namələr, fəxri fərman lar, diplomlar, orden və medallar, fəxri ad lar və s. aiddir. Motivləşmə prosesi isə insanda motivlərin köməyi ilə fəaliy yətin başlaması, davam etməsi və fəallığın artması prosesidir. Motivləşmənin əsasında insan tələbatları dayanır. Maddi və mənəvi ehtiyaclar insanın maddi və mənəvi tələ batlarını yaradır. İnsan öz tələbatını ödə mək üçün müxtəlif üsul və vasitələr axtarır. Tə lə batlar insanı həyat və əmək fəaliyyətinə sövq edir. Buradan belə aydın olur ki, tə ləbat lar insanın fəallığının mənbəyini təşkil edir. Deməli, mo tivləşmə prosesinin əsas mənbəyi tələbatlardır.

## 37. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri: mahiyyəti və müqayisəli xarakteristikası . - 5

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri insanı fəaliyyətə sövq edən tələbatların müəyyən edilməsinə əsaslanır. Bu nəzəriyyələr tələbatların strukturunu,onların məzmunu,və bu tələbatların insanın fəa liyyətə mo tivasiyası ilə əlaqəsini izah edir. Müasir motivasiyaların əsaslarının yaradılması prosesində aşağıdakı nəzəriyyələr xüsusi əhəmiyyət kəsb etmişdir.

1) a.Maslou tərəfindən hazırlanmış tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsi,
2) D.Mak-Klellandın əldə edilmiş (qazanılmış) tələbatlar nəzəriyyəsi,
3) K.alderferin ERG nəzəriyyəsi,
4 )F.Hersberqin iki amilli nəzəriyyəsi.

Maslou nəzəriyyəsi. Rəhbərlərin ilk dəfə insan tələbatlarının mürəkkəbliyi haqqında biliklər əldə etdiyi bixevioristlərdən birinci abraam Maslou olmuşdur. XX əsrin 40-cı illərində öz konsepsiyasını hazırlayaraq Maslou qeyd edirdi ki,insanın coxlu sayda tələbatları mövcud ola bilər. Maslou tələbatları 5 qrupa bölərək,piramida formasında onları bir-birinə nisbətən ierarxiyada yerləşdirmişdir. (Şəkil 9.2).

Özünüifadə Tanınma və özünütəsdiq Aid olma və iştirak Təhlükəsizlik Fizioloci

tələbatlar

Mak-Klelland nəzəriyyəsi. Motivasiyanın digər modeli, yüksək səviyəli tələbatlara əsaslanan Mak-Klelland(abş)nəzəriy-yəsidir. Bu modeldə Maslounun yuxarı səviyyəli tələbatları ierarxiyasız təqdim olunur və hesab edilirdi ki, insanlara üc tələbat məxsusdur:

1) Uğur, 2) aidiyyat, 3) Hakimiyyət.

Alderferin ERG nəzəriyyəsi. Nəzəriyyələr arasında K.alderferin ERG konsepsiyası nisbətən müasirdir. Maslounun tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsindən fərqli olaraq Mak-Klelland kimi o,da hesab edirdi ki,üç əsas tələbatlar qrupu var. Lakin, o bunları aşağıdakı kimi təqdim edirdi:

1)Mövcudluq tələbatları, 2)Əlaqə tələbatları, 3)Inkişaf tələbatları.

Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyə XX əsrin 50-60-cı illərində motivasiyanın ikiamilli konsepsiyası kimi yaradılmış və onun çərçivəsində müəllif fərdi(şəxsi) və onun iş yerinin (şəraitinin) işçiyə təsirinin kompleks öyrənilməsinə həsr etmişdi. Hersberqə əsasən motivasiya iki qrup amillərin təsiri ilə formalşır: motivatirların və gigienik amillərin.

## 38. A.Maslou piramidasındakı tələbatların xarakteristikası və ierarxiyasının mahiyyəti -10

Abraxam Maslou özünün məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyəsini yaratmaqla göstərdi ki, insanlar çoxsaylı müxtəlif tələbatlara malikdirlər. O, nəzərdə tuturdu ki, bu tələbatları 5 əsas kateqoriyaya bölmək olar:

Fizioloji tələbatlar. Bu qrupa qida, su, hava, yaşayış və insanın sağ qalması, orqanizmin həyat qabiliyyətli səviyədə saxlanmasını təmin edən tələbatlar daxildir. Bunlar insanın fizionomiyası tərəfindən yaranır və fizioloci proseslərin təmini ilə əlaqədardır. Bu qrup tələbatların ödənilməsi üçün işləyən işçilər işin məzmunu ilə az maraqlanır. Onlar əsas diqqəti ödənişdə,əmək şəraitində, iş yerinin rahatlığında,yorğunluqdan qaçmaqda tə mərküzləşdirirlər.belə insanları idarə etmək üçün minimal əmək haqqının kifayət olması və iş şəraitinin çətin olmaması metodlarından istifadə olunur.

Təhlükəsizlik tələbatları. Bu qrup tələbatlar insanların sabit və təhlükəsiz vəziyyətdə, qorxudan uzaq,sağlam və əzab-əziyyətdən azad olmaq istəyi və meyli ilə əlaqədardır. Bu tip Tələbatlar hiss edən insanlar narahatedici situasiyalardan qaçır, qayda-qanunu sevir və dəqiq normalara,aydın strukturlara üstünlük verirlər. Onlar öz işləri gələcəkdə sabit həyata keçirmək baxımından qiymətləndirirlər. Bu tələbatların təsiri altında olan insanlara iş təminatı, təqaüd

təminatı,tibbi xidmət təminatı vacibdir. Belə insanları idarə etmək üçün aydın və dəqiq sosial sığorta sistemini yaratmaq, onların fəaliyyətinin tənzimlənməsi üçün aydın və ədalətli qaydalar tətbiq etmək, əməyi yaşayış səviyyəsindən yüksək ödəmək, onları qərarların qəbuluna cəlb edilməsi kimi metodlardan istifadə etmək lazımdır.

Aidolma və iştirak tələbatları (sosial). Insanlar birgə fəaliyyətdə iştirak etməyə çalışır. O dostluq, sevgi istəyir və insan qruplarının üzvü olmaq, ictimai tədbirlərdə və sairədə iştirak etməyə çalışır. Bütün bu meyllər aidolma və iştirak tələbatları qrupunu təşkil edir. Əgər insan üçün bu meyllər dominantdırsa,onda o, öz işinə birincisi kollektivə aid olma,ikincisi isə iş yoldaşları ilə yaxşı və dost münasibətlərin qurulması imkanı kimi baxır.bu halda işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlər dostluq, əməkdaşlıq xarakteri daşıyır və belə insanlar üçün işdə əlverişli ünsiyyət şəraiti yaratmaq lazımdır. Əməyin təşkilinin qrup formasında, qrup tədbirlərinin onların necə qiymətləndirməsi fikirləri əhəmiyyətli ola bilər.

Tanınma və özünü təsdiq tələbatları. (Hörmət) Bu qrup tələbatlar insanların sərişteli, güclü, qabiliyyətli, özünə inamlı olmaq və ətrafdakı insanlar tərəfindən tanınması və hörmət edilməsi meyllərini əsk etdirir. Insanlara güclü təsir edən bu tələbat lider mövqeyinə və ya məsələlərin həlli zamanı tanınmış avtoritet mövqeyinə əsaslınır. Belə insanları idarə etmək üçün onların iş nəticələrinin müxtəlif qiymətləndirilməsi formalarından istifadə etmək lazımdır. Bunun üçün onlara titullar və adlar verilməli, mətbuatda onların işi qiymətləndirilməli, ictimai çıxışlarda rəhbərlik tərəfindən adları qeyd edilməli, müxtəlif mükafatlara təqdim edilməlidir və s.

Özünüifadə tələbatları. Bu qrup özündə insanın öz biliklərini, qabiliyyətlərini və bacarıqlarını daha dolğun istifadə edilməsi kimi meyləri birləşdirir. Bunlar insanların dərin mənalı yaradıcılıq tələbatlarıdır. Belə tələbatlı insanlar özünün və ətrafın qavrayışına açıqdırlar, yaradıcı və müstəqildirlər. Bu insanları idarə etmək üçün onlara kreativ düşüncə tələb edən vəzifə verərək qabiliyyətlərindən maksimum istifadə etmək və vəzifələrinin icrası üçün vasitələr seçimində azadlıq vermək, habelə yaradıcılıq tələb edilən işlərə cəlb etmək lazımdır.

## 39. Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələrinin mahiyyəti və əsas xarakteristikası. – 10

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələrindən fərqli olaraq prosessual nəzəriyyələrə

görə insan davranışı nəinki yalnız onun tələbatları, həm də qavrana, gözləmə, seçilmiş davranış tipinin mümkün nəticələri və s. kimi amillərlə də müəyyən edilir. Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələrinə aiddir: gözləmələr nəzəriyyəsi; ədalət nəzəriyyəsi;Porter-Louler modeli.

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

2) Ədalət nəzəriyyəsi C.Adamsın adı ilə bağlıdır. Ədalət nəzəriyyəsinə görə insanın motivasiyasına onun müvəffəqiyyətlərinin qiymətləndirilməsinin əvvəlki periodlarla, eləcə də ən başlıcası digər insanların nailiyyətləri ilə müqayisədə nə dərəcədə ədalətli olması təsir edir.

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

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

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

## 40. Motivasiya nəzəriyyələrinə əsaslanan müasir motivasiya proqramlarının məzmunu və mahiyyəti. - 20

Motivasiya nəzəriyələrinə əsaslanan müasir motivasiya proqramlarına aiddir:

1) Səlahiyyətlərin ötürülməsi;
2) Partisipativ idarəetmə konsepsiyası;
3) Məqsəd qoyuluşu vasitəsilə motivasiya;
4) İşlərin strukturlaşdırılması və təşkili vasitəsilə motivasiya.

1) Səlahiyyətlərin ötürülməsi – hakimiyyət səlahiyyətlərinin müəyyən

hissəsinin tabeçilikdə olanlara verilməsidir.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi nəticəsində tabeçilikdə olanlar üçün informasiya əlçatan olur. Nəticədə işçi işin özündən daxilən məmnun qalır, öz şəxsi və peşəkar potensialının realizasiyası tələbatını təmin etmiş olur.

İşçiyə inanılması və dəyər verilməsi onun işdən daxili məmnunluq hissinin yaranmasına gətirib çıxarır.

2) Partisipativ idarəetmə – işçilərin idarəetmədə iştirakı və cəlb edilməsi metodudur. Partisipativ idarəetmə işçilərin yaradıcılıq fəallığını yüksəldir. Fərdi nailiyyətlər üçün şərait yaradır, eləcə də fərdi səylərin vahid kollektiv fəaliyyətə zəruri inteqrasiyasını təmin edir.

3) Məqsəd qoyuluşu vasitəsilə motivasiya – məqsədin özünün motivasiya amili kimi çıxış etməsinə əsaslanır. Konkret, aydın, dəqiq məqsədlərin qoyuluşu zamanı işçinin bu məqsədlərə uyğun istiqamətdə fəaliyyət göstərməsi ehtimalı artır. Əgər fərd qarşıya qoyulan məqsədi əldə edə bilmirsə, o bir qayda olaraq qeyri məmnunluq hiss edir və qarşıya qoyulan məqsədin əldə edilməsi üçün özünü daha çox səylər sərf etməyə məcbur edir.

Məqsəd qoyuluşunun motivasiya amili kimi çıxış etməsi üçün məqsədlər konkret, yerinə yetirilə bilən olması və məqsədə çatma ilə əlaqəli əks əlaqə təmin olunmuş olmalıdır.

4) İşlərin strukturlaşdırılması və təşkili vasitəsilə motivasiya yanaş masının ideyası işçinin yerinə yetirdiyi işin cazibədarlığının artırılması hesabına motivasiyasının gücləndirilməsinə əsaslanır. Yerinə yetirilən işin cazibədarlığını artırmaq üçün işin layihələndirilməsi və yenidən layihələn dirilməsinə işin genişləndirilməsi və əməyin zənginləşdirilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

İşin layihələndirilməsi – fərdin fəaliyyətinin formal və qeyri-formal spesifika siyası olmqla təşkilatın və fərdin tələbatlarının nəzərə alınması ilə işin struktur və şəxslərarası aspektlərini əhat edir. İşin layihələndirilməsi işçinin öz fəaliyyətinin məzmununu dərk etməsini təmin edir. İşçinin ondan nə tələb olunduğunu, hansı istiqamətdəki fəaliyyətinin müsbət qarşılanacağını dərk etməsi əməyə motivasiyasına səbəb olur.

İşin yenidən layihələndirilməsi – işçinin yeni texnologiyanın tətbiqi yenidən təşkil, işçinin öz təşəbbüsü və ya rəhbərliyin göstərişi ilə əlaqədar funksiyalarının dəyişdirilməsidir.

İşin yenilən layihələndirilməsi əsas istiqamətləri «işin genişləndirilməsi» və «əməyin zənginləşdirilməsidir».

İşin genişləndirilməsi zamanı bir neçə dar çərçivəli tapşırıq bir vahid geniş tapşırıqda birləşdirilir. İşin genişləndirilməsi eyni tipli və eyni mürəkkəblik səviyyəsinə malik müxtəlif cür işlərin tapşırılması ilə bağlıdır. Bu işçilərin vəzifə öhdəliklərinin üfüqi istiqamətdə yüklənməsinin genişləndirilməsi ilə bağlı olur. Bu zaman insan müxtəlif fərqli işləri yerinə yetirdiyindən əməyin monotonluğunun aşağı düşməsi hesabına motivasiya təmin edilmiş olur.

Əmək proseslərinin zənginləşdirilməsi – işçiyə nəinki müxtəlif fərqli işlərin, həm də bununla yanaşı məsuliyyətin daha yüksək səviyyəsini və peşəkar vərdişlərə yiyələnməyi tələb edən, işçidə qeyri-maddi məmnunluq hissi yaradan işlərin həvalə edilməsini nəzərdə tutur. İşin zənginləşdirilməsi zamanı işçi öhdəlik üzrə planı yerinə yetirməklə yanaşı, həm də öz peşəkarlıq səviyyəsini nümayiş etdirir. Burada motivasiya əmək prosesinə ali səviyyəli motivasiya amillərinin (məsuliyyət, inkişaf və şəxsiyyətin ucalması) daxil edilməsi hesabına təmin edilir.

## MÖVZU 9

## 41. Strateji menecment , təşkilatın strategiyası və uyğun strateji məqsədlərin formalaşdırılması. – 5

Strategiya qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün həyata keçiriləcək uzunmüddətli hərəkətlərin ümumi ləşdirilmiş modelidir. Strategiya uzun müddətli məq sədlərə mərhələlər üzrə nail olmağın yollarını özündə birləşdirir. Stra tegiya şirkətin hansı biznes fəaliyyəti ilə məşğul olacağını və bu istiqamətdə həyata keçirəcəyi vəzifələri özündə əks etdirir. Bundan sonra biznes vahidinin daxilində daha dəqiq planlaşdırma həyata keçirilir, strateji məq sədlər marketinq, maliyyə, informasiya, nəza rət sahələr üzrə birgə işlənir.

Strategiya təşkilatın mövcudluğuna dair əsas suallara cavab verir. Strategiya təşkilatın zəif və güclü tərəflərini araş dırır, imkanları və gözlənilən təhlükələri

müəyyənləşdirir. Strategiya xarici mühitdə dəyişkənliyə reak siya verməsinin vasitəsidir. Strategiya strateji və uzun müddətli məq sədlərdən doğur. Strateji məqsədlərə aşağıdakılar aiddir:

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

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

1. Hücum taktikası. 2. Müdafiə taktikası.

Ölkəmizdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar yaxın perespektivlərdə təsərrü fat subyektlərinin rəqabət qabilliyyətliyini yüksəltməyə imkan verən təsərrüfatçılıq siyasəti və strategiyasının işlənib hazırlanmasını tələb edir. Belə bir şəraitdə təşkilatların və onların rəhbərlərinin fəaliyyəti baş verən dəyişikliklərə sadəjə olaraq reaksiya verməklə bitmə məlidir. Çünki hazırda elmi jəhətdən əsaslandırılmış proseduraların qabaqjadan dərk edilməsi, nizamlanması əsasında təşkilatın məqsədinin dəyişən xariji mühitə uyğunlaşması zəruriliyi özünü daha qabarıq surətdə göstərməkdədir.

Xariji mühitdə baş verən dəyişikliklərin və bununla əlaqədar olan qeyri müəyyənliyin artdığı bir şəraitdə təşkilatın inkişafının idarə edilməsinin müasir aləti strateji idarəetmə metadologiyasıdır.

Təcrübə göstərir ki, kompleks planlaşdırma və idarəetməni həyata keçirən təşkilatlar daha uğurla fəaliyyət göstərərək sahədəki orta mənfəətlə müqayisədə daha çox mənfəət əldə edir. Uğur qazanmaq üçün isə güjlərin məqsədyönlü şəkildə təmərküzləşməsi və düzgün strategiya seçilməsi lazımdır. Başqasözlə kim öz strategiyasını yaxşı planlaşdırırsa o, da daha tez uğura nail olur.

«STRATEGİYA» sözü yunan sözü olan «strateqos»-dan götürülmüşdür və mənası «general məharəti» deməkdir. Bu terminin hərbi mənşəli olması heçdə təəccüb doğurmamalıdır. Çünki, məhz strategiyadan istifadə etməklə bir çox sərkərdələr

dünyanı fəth etmiş və döyüşlərdə qalib gəlmişlər.

XX əsrin son rübündən başlayaraq bu anlayış mütəxəssislərin gündəlik fəaliyyətinə, menejment nəzəriyyə və praktikasına geniş daxil olmuşdur. Strategiya qərar qəbul edərkən təşkilat rəhbərlərinin öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydaların məjmusunu əks etdirir. Eyni zamanda strategiyaya təşkilatın missiyası və təsərrüfatçılıq məqsədlərinə nail olmasını təmin edən ümumi kompleks plan kimi də baxırlar. Strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın əsas yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində müstəsna rol oynayır. Beləliklə, strategiya təşkilatın mümkün hərəkətlərinin və qəbul edilən idarəçilik qərarlarının sərhədlərini müəyyən edir.

TƏŞKİLATIN STRATEGİYASI özündə strateci vəziyyətin prioritetlə rini, resursları və strateci məqsədlərə nail olunması üzrə atılajaq addımların ardıjıllığını müəyyən edən baş hərəkət planını əks etdirir. Strategiyanın başlıca vəzifəsi təşkilatın hazırki vəziyyətindən rəhbər liyin gələjəkdə görmək istədiyi vəziyyətə çatdırmasından ibarətdir.

## 42. Strateji menecmentin obyekti ilə şərtlənən əsas istiqamətlərinin mahiyyəti . - 5

Seçilmiş obyektdən asılı olaraq strateji idarəetmənin aşağdakı istiqamətlərini bir-birindən fərqləndirirlə r:

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

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

Funksional strategiyaya funksional təsərrüfatçılıq zonalarının yəni, müəssisə daxilində

bölmələrin (şöbələrin) strategiyasıdır. Misal olaraq təşkilatda istehsalın, heyətin, maliyyənin idarə edilməsi strategiyasını və digər fəaliyyət sferalarındakı strategiyanı göstərmək olar.

Strateci idarəetmə metodologiyasının meydana çıxması və ondan praktiki istifadə edilməsi ilk növbədə təşkilatın xariji mühi tində baş verən dəyişikliklərin xarakterindən irəli gələn obyektiv sə bəblərlə əlaqədardır.

Strateji idarəetmənin mahiyyəti. Strateci idarəetmə – strategiyaların işlənib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatın fəaliyyətləri ardıjıllığını müəyyən edən prosesi əks etdirir. O məqsədlərin qoyuluşunu, strategiyaların işlənib hazırlanmasını, lazımi resursların müəyyən olunması və təşkilata qarşıya qoyulmuş vəzifələrə nail olmağa imkan verən xariji mühitlə qarşılıqlı əlaqələrin saxlanılmasını da özündə birlə şdirir. Beləliklə, strateci idarəetmə üzrə fəaliyyət dəyişən şəraitdə təşki latın uzunmüddətli həyat qabilliyyətini təmin etməli olan strateci mövqeylərin təmin edilməsinə istiqamətlənmişdir.

43. Strateji planlaşdırma prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsi. - 10

Strateji planlaşdırma prosesinin modeli aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.

1. Niyyət və məqsədlər
2. Xarici mühitin təhlil
3. Zəif və güclü tərəflərin təhlili
4. Strategiyanın qiymətləndirilməsi.
5. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi
6. Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi

1. NIYYƏT VƏ MƏQSƏDLƏR.

Strateji planlaşdırma zamanı təşkilatın missiya və məqsədlərinin seçilməsi birinci və ən məsuliyyətli qərardır. Missiya və məqsədlər planlaşdırmanın bütün sonrakı mərhələləri üçün ori yentirlər olurlar və eyni zamanda alternativ inkişafı təhlil edərkən təşkilatın fəaliyyət istiqamətinə müəyyən məhdudiyyətlər qoyur. Məqsədlərin seçilməsi üçün formal proseduralar azdır və onlar strategiyaya nisbətən daha az dəyişirlər.

Təcrübə təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılması aşağıdakı alqoritmi tövsiyə etməyə imkan verir:

1. Məqsədlərin təşkilatın uğurlu inkişafının zəruri şərti kimi təqdim olunması və formalaşdırılmasının vacibliyinin dərk edilməsi.
2. Məqsədlərin ifadə edilməsi (fomalaşdırılması).
3. Məqsədlərin məntiqi qurulması.
4 Əməkdaşların məqsədlərin formalaşdırılmasına (ifadə olunmasına) cəlb edilməsi.
5.Strateji seçim elementləri. Alternativlik - daim strateji seçim aparmaq zəruriliyi ilə bağlı olan strategiyanın planlaşdırılması prosesinin əsas fərqləndirici cəhətidir. Bu sistemin əsas elementləri missiya (niyyət) və məqsədlərdən, strategiyalardan, strateji vəzifələrdən, proqramlardan, resurs və onların bölgüsü üsullarından ibarətdir.

2. XARICI MÜHITIN TƏHLILI.

Xarici mühitin təhlili təşkilatın nöqteyi-nəzərindən ətraf mühitin subyektlərinin və amillərinin inkişaf perspektivbrinin və vəziyyətinin qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir.

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

1. İqtisadi amillərin 2. Siyasi amillərin 3. Bazar amilləri 4. Texnoloji xarici mühiti 5.Rəqabət amillərinin 6 Xarici mühitin sosial amilləri

7. Beynəlxalq amillərin təhlili

1. TƏŞKİLATIN GÜCLÜ VƏ ZƏIF TƏRƏFLƏRI.

Xarici mühitin təhlilini aparmaq və təhlükə yaradan və yaxud yeni imkanlar açan amillər haqqında məlumatlar əldə edərək rəhbərlik özünün zəif və güjlü tərəflərini qiymətləndirməlidir.

Zəif və güclü tərəfləri aşkar edib və amilləri öz əhəmiyyətililik səviyyələrinə görə ölçüb-biçən rəhbərlik təcili müdaxiləni tələb edən və yaxud gözləyə bilən, eləcə də təşkilatın strategiyasının işlənib hazırlanmasında və reallaşdınlmasında istinad edilə

bilən funksional zonaları müəyyən edə bilər

4.STRATEGİYANIN QIYMƏTLƏNDIRILMƏSI.

Təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinə xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər təsir göstərir. Təşkilatın məqsədləri, stategiyaları və missiyanın özü bu dəyişikliklərin təsirinə məruz qalır. Buna görə də rəhbərliyin aktual vəzifəsi strategiyanın təşkilatı əhatə edən mühitə uyğunlu ğunun təmin olunmasıdır.

Strateji vəziyyətin qiymətləndirlməsi prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

1. təşkilatın müasir durumu haqqında informasiya yığılması,
2. planlaşdırılmış vəziyyətdən kənarlaşmaların təhlili
3. tsiklin məntiqi sonluğu kimi ssenarinin layihələşdirilməsi.

5.STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASININ İDARƏ EDİLMƏSİ

Strategiyanın reallaşdırılmasına nəzarət etmək və qarşıya qoyulmuş məqsədləri təmin etmək üçün təşkilat rəhbərləri zəruri strateji dəyişikləri müəyyən etməli və həyata keçirməli, plan, proqram, layihə işləyib hazırlamalı, bir sözlə strategiyanın reallaşdırılmasını idarə etməlidi.

6. Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi

Strategiyanın seçilməsi - strateji idarəetmədə ən mühüm şərtdir. Seçim prosesi hazırlanmadan, hazırlanmış məhsula son şəkil vermədən və təhlildən ibarətdir. Bu mərhələlər vahid təhlil prosesinin müxtəlif səviyyələrini özlərində ifadə etdiyi üçün təcrübədə onları bir-birindən ayırmaq çətindir. Lakin bu halda müxtəlif metoddan istifadə edirlər.

44. Xarici mühitin imkan və təhlükələrini şərtləndirən amillər qrupunun təhlili. - 10

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

imkanlara çevirməyə imkan verir.

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

1. İqtisadi amillərin təhlil zamanı inflyasiya (deflyasiya) templəri, vergi dərəcəsi, beynəlxal ödəmə balansı, əhalinin bütünlükdə və sahələrdə məşğulluq səviyyəsi, müəssisələ ödəmə qabiliyyəti nəzərdən keçirilir.
2. Siyasi amillərin təhlili zamanı ölkələr arasında tariflər və ticarət üzrə razılaşmaları, proteksionist gömrük siyasətini, yerli hakimiyyət orqanlarının və mərkəzi hökumətin normativ aktlarını, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin inkişaf səviyyəsini, dövlətin və aparatın siyasətçilərin antiinhisar qanunvericiliyinə münasibətini və işçi qüvvəsinin tutulması məhdudiyyətini izləmək lazımdır.
3. Bazar amilləri təşkilatın işinin effektivliyinə dolayı təsir göstərən çoxlu sayda xüsusiyyətləri özündə birləşdirir. Onların təhlili firma rəhbərliyinə öz strategiyasını dəqiqləşdirməyə və təşkilatın bazardakı mövqeyini möhkəmləndirməyə imkan verir.

4. Təşkilat rəhbərliyi daima texnoloji xarici mühiti izləməyə borcludur ki, təşkilatın özünün mövcudluğu üçün təhlükə olan dəyişikliklərin meydana gəlməsi anını buraxmasın. Bu, xüsusən ona görə vajibdir ki, texnoloji xarici mühitdə dəyişiklik təşkilatı rəqabət şəraitində ümidsiz, çarəsiz vəziyyətə sala bilər. Texnoloji xarici mühitin təhlili istehsalın texnologiyasında konstruksiya materiallarındakı dəyişikliklə ri , yeni məhsulların və xidmətlərin layihələşdirilməsi üçün hesablama texnikasının tətbiqini (idarəetmədə), informasiyanı yığılması, emalı və ötürülməsi texnologiyasında, rabitə vasitələrində baş verən dəyişiklikləri nəzərə almalıdır.

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

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

7. Beynəlxalq amillərin təhlili milli təşkilatlar üçün çox vajib əhəmiyyət kəsb edir.

Çoxlu iri və orta təşkilatlar beynəlxalq bazarda aktiv fəaliyyət göstərirlər və ya göstərməyə hazırlaşırlar. Digər ölkələrin hökumətlərinin milli bazarın ümumilikdə və ya ayrı-ayrı sahələrinin müdafiəsi və ya genişləndirilməsi üzrə səylərini nəzərdə tutan siyasətini izləmək lazımdır.

## 45. Strateji planlaşdırmanın metodu kimi SWOT təhlil matrisasının mahiyyəti və tətbiqinin üstünlüklə ri. - 20

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

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

Strateji təhlilin S WOT forması geniş yayılmışdır. SWOT təhlil strateji araşdırma prosesində, strateji planların tərtib edilməsi zamanı aparılan təhlil üsuludur. Bu cür təhlil üsulları müəssisənin starteji fəaliyyətində ona təsir edən amillərin müəyyən olunması və ətraf mühitə uyğunlaşması ilə əlaqədardır.

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

Bu təhlil metodu adından göründüyü kimi aşağıdakı suallara cavab verir:

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

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

SWOT-təhlilin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, kifayət qədər sadə formada hər hansı

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

MÖVZU 10 46. İqtisadi sistemlərdə müflisləşmə: mahiyyəti,əlamətləri və ümumi nəticələri. - 5

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

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

Beləliklə, müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. Normal bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı müflisləşmə proseduras ının olmasını zəruri edir. İndi isə müflisləşmənin iqtisadi sistemdəki pozitiv və neqativ tərəflərini araşdıraq. Bu minvalla müflisləşmə aşağıdaki məsələləri həll edir:

1. Müflisləşmə istehlakçılara az və tamamilə lazım olmayan məhsul və xidmət təklif edən istehsalçıları sıradan çıxarır yaxud da fəaliyyətlərini diversifikasiya etməyə məcbur edir.

2. Müflisləşmə struktur dəyşikliyinə zəmin yaradır. Belə ki, azad olunan istehsal amilləri bir sahədən digər sahəyə keçirlər. Kapital axını təbii şəkildə baş verdiyindən

onun səmərəsi də yüksək olur.

3. Müflisləşmə əmək resurslarının çevik hərəkət etməsinə təkan verməklə kadrların yenidən hazırlanmasına-mütərəqqi peşə və ixtisaslara yiyələnməsinə şərait yaradır.

4. Müflisləşmə qorxusu biznesmenləri və investorları daha çox sahibkar kimi davranmağa sövq edir.

5. Müflisləşmə səmərəli marketinq siyasətinin yeridilməsinə, alıcıların tələbatlarının və alıcılıq qabiliyyətinin daha da dərindən öyrənilməsinə şərait yaradır.

6. Müflisləşmə qorxusu mütərəqqi texnologiyaların, ucuz bazarlardan xammal və materialların, digər resursların istehsala cəlb edilməsinə, geniş şəkildə xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmağa,makro səviyyədə baş verən siyasi proseslərin,iqtisadi proporsiyaların və indikatorların ayrı-ayrı firmalar tərəfindən öyrənilməsinə zəmin yaradır.

7. Müflisləşmə həm də azad təsərrüfat subyektləri arasında gedən rəqabət mübarizısini gücləndirir.

Qeyd edilən məsələləri həll etməklə yanaşı müflisləşmənin zərərli tərəfləri də vardır. Belə ki, artıq formalaşmış təşkilatın iflası işsizlər ordusunu artırmaqla bərabər zəncirvari şəkildə kreditor və səhmdarların vəsait itkisinə, iflasa uğramış təşkilatla daima kommersiya və kooperasiya əlaqələrində olan müəssisələrin maliyyə çətinliklərinə və əgər bu əlaqələrin xüsusi çəkisi yüksəkdirsə onda hətta onların da müflisləşməsinə səbəb olur. Beləliklə mənfəətin aşağı düşməsi firmanın həm cari dövrdə öhdəliklərini yerinə yetirə bilməməsinə, yəni cari aktivləri vasitəsilə qısamüddətli öhdəliklə rin ödənilə bilməməsi həm də firmanın uzun müddətli öhdəliklərinin yerinə yetirilə bilməmə sinə, tədiyyə qabiliyyətlərinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır. Firmanın tədiyyə qabiliyyətinin və pula çevrilə bilmə qabiliyyətinin aşağı düşməsi bütünlüklə maliyyə vəziyyətini çətinləşdirir. Onun səhmlərinin alınmaması, ucuzlaşması firmanın qiymətini aşağı salır.

47. Təşkilatların müflisləşməsi mərhələləri və ilkin əlamətlərinə qarşı görüləcək universal tədbirlərin mahiyyəti. - 5

Müəsisənin müflisləşməsi üç mərhələyə bölünür.

Birinci mərhələdə gizli şəraitdə müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsi baş

verir. Bu mərhələdə rəhbərlik adətən kosmetik tədbirlərə əl atır. Məsələn, investor və bankları şübhələndirməmək üçün aktivlərin bir hissəsini sataraq və ya borj kapitalını artıraraq səhmdarlara yüksək dividentlər ödəməyi davam etdirir.

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

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

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

1. rəhbərliyin dəyişdirilməsi. Əgər daxili səbəblərə görə belə vəziyyət yaranırsa kənardan yeni rəhbər dəvət olunur, yox əgər xarici səbəblərə görə müflisləşmə baş verirsə onda müəssisədəki mütəxəssislərin içərisindən yeni rəhbər seçilir.

2. müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi, idarəetmə aparatının ixtisar edilməsi, nəzarət-plan funksiyalarının mərkəzləşdirilməsi,

3. xərclər üzərində sərt nəzarət qoyulması,

4. iş mədəniyyətinin dəyişdirilməsi (heyətin yenidən hazırlan ması),

5. məhsul və xidmətlərin nomeklaturasının ixtisar edilməsi,

6. marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsi.

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

## 48. Sanasiyanın mahiyyəti və xarakterinə uyğun olaraq taktikaların seçiminin əsaslandırılması. - 10

SANASİYA - borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar, əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yolu ilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir.

Sanasiya formasından istifadə zamanı borclu müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa etmək üçün sağlamlaşdırma müsabiqəsində qalib gəlmiş hüquqi və ya fiziki şəxs tərəfindən maliyyə yardımı göstərilir. Sağlamlaşdırma müsabiqəsində borclu müəssisə hər-hansı bir səhmdar və ya kreditor, habelə hüquqi və fiziki şəxslər iştirak edə bilər. Hansı hüquqi və ya fiziki şəxsin borclu müəssisənin sağlamlaşdırılması tədbirlərin özündə birləşdirən biznes planı (sanasiya layihəsi) məhkəmə tərəfindən

qənaətbəxş hesab olunursa, o da sanasiyanı həyata keçirir. Bunun üçün o, öz şəxsi nümayəndəsini təyin edir. Qanuna görə sanasiyanın müddəti 24 aydan çox ola bilməz.

Əgər müəssisənin yenidən qurulmasının birinci formasında əsas sözü kreditorlar yığıncağı deyirdisə, ikinci formada əsas sözü sanasiyanı həyata keçirən şəxs deyir. Amma o,12 ay müddətinə kreditorların tələb etdikləri məbləğin azı üçdə bir hissəsini ödəməlidir. Rusiyada bu məbləğ borcun 40 faizini təşkil edir. Sağlamlaşdırma müddəti başa çatmaqla bərabər bütün kreditorların tələblərini müəyyən olunmuş ardıcılıqla ödənilməlidir. Müəssisənin sağlamlaşdırılmasının biznes planının məqsədlərinə nail olduqda sağlamlaşdırma məhkəmənin qərarı ilə başa çatır və müəssisənin iflası haqqında işə xitam verilir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılması böhranlı vəziyyətlərin idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Böhranlı vəziyyəti olan hər bir müəssisə üçün ayrıca səmərəli sanasiya tədbirləri seçilməlidir. Lakin bununla belə bir çox müəssisələrin böhran şəraitindən çıxış yollarını öyrənməklə sanasiyanı ümumi qayda və tədbirləri müəyyənləşdirilmişdir. Sanasiyanın xarakterinə görə nəzərdə tutulan tədbirlər və qaydalar geniş yayılmış aşağıdakı iki növ taktikada cəmlənmişdir:

1. Müdafiə taktikası 2. Hücum taktikası

Birinci taktikanın müdafiə taktikası adlanması onunla bağlıdır ki, o qoruyucu, müdafiə xarakterli tədbirlərə əsaslanır. Buraya maya dəyəri xərclərinin ixtisarı,bəzi istehsal və idarəetmə bölmələrinin bağlanması,istehsalın və satışın azaldılması və heyətin ixtisar olunması tədbirləri daxildir. Müdafiə taktikasında əsasən operativ vəzifələrin yerinə yetirilməsinə fikir verilir. Buraya zərərlərin aradan qaldırılması xərclərin ixtisar edilməsi, intizamın möhkəmləndirilməsi, kreditorlarla dil tapma, ödənişlərin vaxtının uzadılması, kadr dəyişiklikləri, mütəxəssislərin cəlb olunması, kreditlərin alınması, istehsal ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi aid edilir.

Müflisləşmiş müəssisənin sağlamlaşdırılmasında hücum taktikasındanistifadə etmək daha çox səmərə verir. Bu zaman operativ tədbirlərə nisbətən daha çox strateji tədbirlərə üstünlük verilir. Hücüm taktikasının əsasını istehsal ehtiyatlarından istifadə, aktiv marketinq, daha yüksək qiymət siyasəti, istehsalın təkmil ləşdirilməsinə çəkilən xərclərin artırılması, əsas istehsal fondlarının yeniləşdirilməsi, perspektiv və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi, habelə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi təşkil edir. Eyni zamanda müəssisənin rəhbərliyi dəyişdirilir və ya yeni kadrlarla möhkəmlədirilir, şəraitin kompleks təhlili və qiymətlən dirilməsi aparılır.

## 49. Təşkilatların istehsal güclərinin genişləndirilməsi üsullarının xarakteristikası. - 10

Firma aşağıdakı üsullarla öz istehsal gücünü genişləndirə bilər:

1) daxili maliyyə resursları vasitəsilə mövcud istehsal gücünün genişləndirilməsi,

2) digər firmalarla qovuşma,

3) lisenziya

4) müştərək müəssisənin yaradılması və şirkətlərin istehsal resurslarının birləşməsi,

5) lazım olan avadanlığın və ya istehsal sahəsinin icarəsi,

6) podrat müqaviləsi əsasında birgə tikintinin aparılması.

Bunlardan hansının seçilməsi isə sanasiya lahiyəsini hazırlayanlardan asılıdır.

Bazara çıxmazdan qabaq hər hansı bir məhsulun yenidən işlənməsinə və dizayna ehtiyacı varsa onda bu iş tam həcmdə izah olunmalıdır. Adətən, belə işlər məhsulun cazibədarlığını, texniki xidmətini yüksəltmək üçün edilir. Biznes-planın bu bölməsində dizayn və yenidən işləməyə çəkilən xərclərin hesablanması uyğun sayılmalıdır.

Firmanı sağlamlaşdırmaq üçün onun idarə edilməsi sistemi də təkmilləşdirilməlidir. Menecmentin müasir tələblərinə uyğun olaraq təşkilati quruluşda müvafiq dəyişikliklər aparılmalı və hakimiyyət xətti dəqiqləşdirilməlidir.Yeni yaradılan istehsal və funksional bölmələrin fəaliyyətləri, vəzifələri və səlahiyyətləri açıqlanmalıdır. Kənardan cəlb edilən menecerlərin tutduğu vəzifələr və onların ixtisas bacarığı da burada göstərməlidir.

Biznes-planın maliyyə strategiyası bölməsində firmanın maliyyə potensialını mənfəət və zərərlər haqqında proqnozlarını, rentabelliyini, tədiyyə qabiliyyətini, borc alma qabiliyyətini izah edən göstəricilər təsvir edilir. Beləliklə sanasiya layihəsinin hazırlanması və həyata keçirilməsi müəssisənin müflisləşmədən çıxmasına şərait yaradan mühüm addımdır.

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

Müəssisələrin maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən mühüm meyarlar kimi onun tədiyyə qabiliy yətliyi və likvidliyi çıxış edir.

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

Likvidlik isə müəssisənin öz qısa müddətli öhdəliklərini ödəmə bacarırığına deyilir. Firmanın likvidliyi vaxtında öz öhdəlik lərini yerinə yetirməyə imkan yaradır. Müəssisənin gəlirliyi onun likvidli olmasını göstərir. Elə ola bilər ki, firmanın gəlir liyi yüksək, likvidliyi isə aşağı və ya əksinə likvidliyi yüksək, gəlir liyi isə aşağı olsun.

Amma uzunmüddətli perspektivi nəzərə alsaq görərik ki, firmanın gəlirliyi onun likvidliyinə zəmin yaradır. Müəs sisə öz cari aktivlərini reallaşdıraraq qısa müddətli öhdəlik ləri yerinə yetirə bilərsə onda likvidli sayılır. Cari ehtiyatlara istehsal ehtiyatlarını, hazır məhsulu, debitor borclarını, pul vəsait lərini və qısa müddətli maliyyə qoyuluşlarını aid edirlər. Qısa müddətli borjlara isə qısa müddətli bank ssudası, firma krediti, qısa müddətli istiqraz vərəqələri, müxtəlif vergilər və ayırmalar, ödənilən dividentlər və s. aid edilir.

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

MÖVZU 11 51. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti, vəzifələri və prinsipləri . - 5

Təşkilatların planı tərtib edildikdən, strukturası yaradılıb iş yerləri də doldurulduqdan və işçilərin əmək motivləri də müəyyənləşdirildikdən sonra yerinə yetirilməli olan daha bir funksiya qalır: nəzərət funksiyası. Nəzarət özündə təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən prosesi əks etdirirƏn ümumi şəkildə nəzarət- nəzarət edilən dövrdə əldə edilmiş faktiki göstəricilərin planlaşdırılanlarla müqayisə edilməsi prosesi kimi müəyyənləşdirilə bilər.

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

Nəzarət funksiyasının aşağıdakı vəzifələri fərqləndirilir:

- Hər hansı dövr üçün nəzarət edilən obyektin real vəziyyətinin qiymətləndirilməsi.
- Kənarlaşma hallarının konkret istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi.
- Həmin kənarlaşma hallarının səbəblərinin aşkara çıxarılması.

- Lazım gəldikdə əlavə informasiya materiallarının toplanması.
- Bunlar əsasında yoxlanılan obyektin fəaliyyətinin qaydaya salınması üçün tədbirlərin görülməsi.

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxacağı haqqında xəbərdarlıq edir.

Nəzarətin həyata keçirilməsi zəruriliyinin mühüm səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, istənilən təşkilat qeyd-şərtsiz səhvləri vaxtında aşkar etmək və onların təşkliatın məqsədinə çatması istiqamətində yaratdığı maneələri aradan qaldırmaq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir.

Eyni zamanda nəzarət menecmentin vacib və mürəkkəb funksiyasıdır. Onun birinci növbədə nəzərə alınmalı olan mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun hər şeyi əhatə etməsidir. Nəzarət yalnız «nəzarətçi» təyin edilmiş menecerin və onun köməkçilərinin müstəsna hüquqi olaraq qalmamalıdır. Hər bir rəhbər öz ranqından asılı olmayaraq nəzarəti öz vəzifə öhdəliklərinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi həyata keçirməlidir.

## 52. Nəzarətin xarakterinə görə və zaman baxımından təsnifatının xarakteristikası. - 5

Aparılma müddəti baxımından nəzarətin üç əsas növü fərqləndirirlər: ilkin, cari və son (yekun).

İlkin nəzarət. İlkin nəzarət təsərrüfat əməliyyatlannı yerinə yetirməyə başlayana qədər həyata keçirilir. Onun həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi kimi müəyyən qaydaların, proseduraların və davranış xəttinin reallaşdırılması çıxış edır. Çünki, qayda və davranış xətti planın yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün işlənib hazırlanır. Onlara ciddi şəkildə əməl olunması isə işin müəyyən edilmiş istiqamətdə inkişaf etdiyini sübut edir. Təşkilatlarda ilkin nəzarətdən insan, material və maliyyə resurslarına münasibətdə istifadə edilir.

Cari nəzarət. Cari nəzarət bilavasitə işlərin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçirilir. Çox vaxt onun obyekti kimi tabeçilikde olan əməkdaşlar çıxış edir, onun özü isə ənənəvi olaraq onların bilavasitə rəhbərlərinin müstəsna hüququdur. Tabeçilikde olanların işinin müntəzəm olaraq yoxlanılması, qarşıya çıxan problemlərin müzakirəsi

və işin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər nəzərdə tutulan plan və təlimatlardan kənarlaşmaları aradan qaldırmağa kömək edir. Çünki, onlar artaraq bütün təşkilat üçün ciddi çətinliyə çevrilə bilər.

Cari nəzarət sözün tam mənasında işin özünün yerinə yetirilməsi ilə eyni vaxtda aparılmır. O, arzu olunan məqsədə çatmaq istiqamətində işin aparılmasından sonra alınan faktiki nəticələrin ölçülməsinə əsaslanır. Cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarəetme aparatında əks əlaqə yaratmaq lazımdır.

Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün sistemin reaksiya verməli olduğu kənarlaşmalar həm xarici və həm də daxili amillərin təsirindən ola bilər. Daxili amillər sırasına təşkilatın daxili dəyişənləri ilə bağlı olan problemləri aid etmək olar. Xarici amillərə isə təşkilatı əhatə edən xarici mühitlə bağlı olan təsirlər: rəqabət, yeni qanunlar qəbul edilməsi, texnologiyanın dəyişməsi, ümumi iqtisadi situasiyanın pisləşməsi, mədəni dəyərlər sisteminin dəyişməsi aiddir.

Son nəzarət. Son nəzarət prosesində əks əlaqədən iş yerinə yetirildikdən sonra istifadə olunur. Çünki, nəzarət edilən fəaliyyət başa çatdıqdan dərhal sonra, ya da ki, əvvəlcədən müəyyən ediimiş vaxt başa çatdıqdan sonra faktiki alınmış nəticələr tələb olunanla müqayisə edilir. Son (yekun) nəzarət olduqca gec həyata keçirilir. Ona görə ki, problemə meydana çıxdığı anda reaksiya verilir. Buna baxmayaraq o iki mühüm funksiyanı yerinə yetirir.

1. Əgər gələcəkdə də analoci işləri yerinə yetirmək nəzərdə tutulursa təşkilatın rəhbərliyinə planlaşdırma üçün zəruri olan informasiya verir. 2. Motivasiyaya kömək edir.

Xarakterinə görə nəzarətin növləri:

1.Aktiv nəzarət - arzuedilməz kənarlaşmaları xəbərdarlıq edən qabaqlayıcı nəzarətdir.

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

## 53. Nəzarət prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsini mahiyyəti. - 10

Nəzarət prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

- qiymətləndirmə standartlarının və meyarlarının işlənib hazırlanması;

- real nəticələrin standartlarla müqayisə edilməsi;

- zəruri olan dəqiqləşdirici hərəkətlər haqqında qərarlar qəbul edilməsi.

1. Qiymətləndirmə standartlarının və meyarlarının işlənib hazırlanması - nəzarət prosesinin birinci mərhələsi nəzarət və planlaşdırma funksiyalarının mahiyyətcə bir-birinə nə qədər yaxın olduğunu və bir-birinə nə qədər qovuşduğunu nümayiş etdirir.

Standartlar özündə ölçülməsi nəzərdə tutulan məqsəd və tərəqqini əks etdirir. Nəzarət üçün istifadə edilən bütün standartlar təşkilatın çoxsaylı məqsədləri və strategiyaları içərisindən seçilməlidir. Nəzarət üçün standartlar kimi istifadə edilən məqsədlərin aşağıdakılar olması xarakterikdir: l) işin yerinə yetirilməli olduğu vaxt çərçivəsi; 2) işin yerinə yetirilməsi dərəcəsini qiymətləndirmək üçün zəruri olan konkret meyarlar.

2. Real nəticələrin müəyyən edilmiş standartlarla müqayisə edilməsi - nəzarət prosesindəki ikinci mərhələdir. Bu mərhələdə menecerlər əldə edilmiş nəticələrin gözlənilənə nə qədər uyğun olduğunu müəyyən etməlidir. Eyni zamanda menecer aşkar edilmiş kənarlaşmanın standartlara nə qədər uyğun olduğunu və ya nisbətən təhlükəsiz olduğunu müəyyən edir. Nəzarət prosesinin bu mərhələsində hərəkətə başlamaq haqqında qərar qəbul etmək üçün əsas olan qiymətləndirmə həyata keçirüir. Nəzarətin bu mərhələsində həyata keçirilən fəaliyyət bütün nəzarət sisteminin daha qabarıq görünən hissəsidir və kənarlaşmaların miqyasının müəyyən edilməsini, nəticələrin ölçülməsini, informasiyanın ötürülməsini, habelə onun qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir.

Nəticələrin ölçülməsi nəzarətin müəyyən edilmiş standartlara əməl edilməsinə nə qədər əməl olunduğunu müəyyənləşdirməyə imkan verən ən çətin və çox xərc tələb edən işdir. Ölçü sisteminin effektli olması üçün o, nəzarətə məruz qalan fəaliyyət növünə müvafiq olmalıdır. Başlanğıcda standartın ifadə olunduğu ölçü vahidini seçmək zəruridir.

Ölçmənin aparılmasının dəyəri çox vaxtı bütün nəzarət prosesində ən böyük xərc elementi kimi çıxış cdir. Çox vaxtı məhz bu amil ümumiyyətlə nəzarətin həyata keçirilməsini müəyyən edir. Buna görə də çox vaxt menecer ölçünün dəyərinin yüksək olması üzündən hər şeyi mümkün qədər dəqiq ölçmək həvəsindən çəkinməlidir. Əgər ölçməni bu tərzdə aparsaq nəzarət sisteminə çəkilən xərclər onun tətbiqindən daxil

olan bütün mümkün gəlirlərdən xeyli çox olacaqdır.

3. Zəruri dəqiqləşdirici hərəkətlərin qəbulu - üç alternativdən birinin seçilməsini nəzərdə tutur: a) heç bir tədbir görməmək; b) kənarlaşmaların aradan qaldırılması; c) standartlara yenidən baxılması

## 54. Büroktatik və qeyri-mərkəzləşdirilmiş nəzarətin mahiyyəti və fərqli xarakteristikası. - 10

Bürokratik nəzarət – hakimiyyət ierarxiyasından, qaydalar sistemindən və işçilərin davranışına təsirin digər rəsmi mexanizmlərindən istifadəni nəzərdə tutur. Bürokratik nəzarət müəssisənin inzibati sistemi vasitəsilə reallaşdırılır.

Bürokratik nəzarətin elementləri aşağıdakılardır:

1) qayda və prosedurlar;

Qayda və prosedurlar işçilərin davranış standartları və onların işlərinin nəticələrinin keyfiyyət standartlarını müəyyən edir.

2) hakimiyyət ierarxiyası;

Hakimiyyət ierarxiyası – müəyyən səlahiyyətlərə malik vəzifəli şəxslər tərəfindən tabeçilikdə olanların fəaliyyətinə nəzarəti nəzərdə tutur.

3) nəzarətin xüsusi idarəetmə sistemləri – monitorinq və fəaliyyətin müəy yən göstəricilərinin qiymətləndirilməsini təmin edir. Buna misal olaraq, maliyyə hesablılığı sistemini, xammal və material xərcləri uçotu sistemini, əmək məsrəfi uçotu sistemini, məqsədlər üzrə idarəetmə sistemini və s. göstərmək olar.
4) keyfiyyətə nəzarət şöbəsi – məhsul istehsalı sferasında keyfiyyətin monitorinqi və qiymətləndirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş nəzarət - rəhbərliyin işçilərə inamı olan müəssisələrdə tətbiq edilir. Bu zaman rəhbərlik icraçıların şüurlu surətdə, heç bir təzyiq olmadan öz öhdəliklərini yetirdiklərinə inanır. Məhz buna görə də rəhbərlik hesab edir ki, işin keyfiyyətinin təmin

edilməsi üçün davranış və göstərişlər standartlarının minimal həcmi kifayət edir. Belə yanaşmada işçilər özləri nəzarət göstəricilərinin normativlərinin müəyyən edilməsində iştirak edə bilirlər.

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş nəzarət aşağıdakı elementlər vasitəsilə həyata keçirilir:

1) korporativ mədəniyyət;

Korporativ mədəniyyət – təşkilatın bütün üzvləri ilə razılaşdırılmış müəyyən norma və dəyərlərdir.

Korporativ mədəniyyət – təşkilatda mövcud olan sosial-psixoloji atmosferdir. Güclü korporativ mədəniyyət – güclü nəzarət vasitəsidir. Bu zaman ənənə və normalar işçilərin davranışını kollektivin ümumi vəzifələrinin səmərəli həllinə yönləndirir.

2) özünənəzarət;

Peşəkar və psixoloji yetkinliyi yüksək səviyyədə olan insanların bürokratik direktiv və göstərişlərə ehtiyacları yoxdur. Belə insanları idarə etmək və həvəsləndirmək çətin deyil, belə ki, onlar artıq daxilən motivləşdirilmiş duruma malik dirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, psixoloji yetkinlik – insanın konkret situasiyada daxili tarazlığını qoruya bilmək, psixoloji inkişafının yüksək səviyyəsi, şəxsi məsuliyyət hissi, şəxsi dəyərlərinə kollektiv dəyərlər prizmasından baxa bilmək qabiliyyəti, adekvat zaman və məkana uyğun olaraq davranışını tənzimləyə bilmək bacarığı və nəhayət insan psixologiyasının qomeostaz xüsusiyyətlərinə malik olan səviyyəsidir.

3) işçilərin seçimi və sosializasiyası(sosiallaşması)

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş nəzarətin həyata keçirilməsi – kollektiv dəyərləri və korporativ mədəniyyət normalarını qəbul etmək qabiliyyətinə malik olan işçilərin seçimini nəzərdə tutur.

## 55. İdarəetmə nəzarətinin kompleks texnologiyalarının fərqləndirilməsi. - 20

Müəssisələrin inkişafının müasir mərhələsində idarəetmə nəzarətinin

kompleks texnologiyalarının tətbiqi məqsədəuyğun hesab edilir. Kompleks texnologiyalar kənarlaşmalara müşahidə və daha qısa bir zamanda onun aradan götürülməsi üzrə düzəliş tədbirlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Kompleks texnologiyalara aiddir:

1) bençmarkinq;

Bençmarkinq – biznesin idarə edilməsinin məlum metodlarından ən yaxşılarının aşkar edilməsi və öyrənilməsi prosesidir.

Bençmarkinq prosesində bir müəssisənin parametrləri digər müəssisənin parametrləri ilə müqayisə edilir. Belə bir müqayisə müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün yeni biliklərin daimi mənbəyi kimi çıxış edir.

Beləliklə, bençmarkinq – müqayisəsi təhlil metodudur və səmərəli fəaliyyət göstərən digər müəssisələrin iş metodlarının öyrənilməsinə əsaslanır. Bençmarkinqin əsasında rəqiblərin və qabaqcıl müəssisələrin fəaliyyətinin müqayisəsi ideyası durur.

Rəqiblərin və uğurlu fəaliyyət göstərən təşkilatların təcrübəsindən savadlı və yaradıcı istifadə xərcləri aşağı salmağa, mənfəəti yüksəltməyə imkan verir.

2) kontrollinq;

Kontrollinq – planlaşdırma və nəzarətin kompleks informasiya təminatının firmadaxili sistemidir. İstənilən kommersiya təşkilatının son məqsədi mənfəət əldə edilməsi olbuğundan, kontrollinq – təşkilatın mənfəətinin idarəedilməsi sistemidir.

Kontrollinq özündə məqsədlərin qoyuluşu, planlaşdırma, uçot, nəzarət, təhlil, informasiya axınlarının idarə edilməsi, qərar qəbulu üçün tövsiyyələrin təklifinin və s. birləşdirir. Kontrollinq müxtəlif elementlərin inteqrasiyasına əsaslanaraq müəssisə fəaliyyətini sintetik, kompleks qapydada nəzərdən keçirir.

3) keyfiyyətin total menecmenti;

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

təkmilləşdirilməlidir.

## MÖVZU 12 56. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti, keyfiyyətinə qoyulan tələblər və qərar qəbulu üzrə fəaliyyətin əsas elementləri. – 5

Qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının təıkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir.

Qərar - insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, hər hansı bir nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə gətirib çıxarır. Belə ki, qərar həm müəyyən çıxarış ola bilər ki, insanlar onu sonrakı addımları hesablamadan qəbul edərlər, digər tərəfdən də qərar, fəaliyyətin hazırlanması alternativlərdən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması ola bilər. İdarəetmə prosesində vacib məsələlərdən biri də odur ki, istənilən növ idarəetmə qərarı müəyyən keyfiyyət parametrlərinə malik olmalıdır. Belə ki, lazımi keyfiyyət parametrlərinə malik olmayan qərarı idarəetmə qərarı adlandırmaq olmaz və yaxud belə qərar idarəetmə fəaliyyətində səmərə verməz. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə qoyulan tələblər aşağıdakılardır:

1) Elmi cəhətdən əsaslandırılma
2) Qərarların kəmiyyət və keyfiyyət müəyyənliyi
3) Qərarların məqsədə uyğunluğu
4) Qərarın optimallığı
5) Qərarın hüquqi və qanuni müddəalara uyğun gəlməsi
6) Qərarların kompleksliyi və sistemliliyi
7) Səlahiyyətçilik
8) Məqsədaydınlığı
9) Vəhdətlik
10) Qısalıq, lokaniklik
11) Vaxtın konkretliyi
12) Operativlik

Rəhbər işçilər qarşısında qərarların qəbulu zamanı aşağıdakı tələblər irəli sürür:

a) İnformasiyadan istifadə etməyi bacarmalı

və bu sahədə müəyyən vərdişə malik olmalıdır;

b) Problemlərdən baş çıxarmalı və yaranmış vəziyyəti düzgün təhlil etməlidir;

c) Optimal təsərrüfatçılıq qərarların qəbul edilməsini və onların icra edilməsini təmin etməyi bacarmalıdır.

## 57. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətlərinin xarakteristikası. – 5

Qərar - insanın və ya qrupun formalaşmış situasiya ilə əlaqədar bir neçə fəaliyyət variantından birinin seçilməsidir. Bu seçimin nəticəsi idarəetmə qərarlarıdır. Beləliklə qərar alternativin seçilməsidir. Hər hansı individin və ya kollektivin hərəkət fəaliyyətinə əvvəlcədən qəbul edilmiş qərar əsas verir. Qərarlar ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin, həm də sosial qrupların davranışının universal formasıdır. Bn universallıq insan fəaliyyətinin şüurluğu və məqsədyönlülüyü ilə izah edilir. Lakin qərarların universallığına baxmayaraq təşkilatın idarə edilməsi prosesində qəbul edilən qərarlar şəxsi həyatda qəbul edilən qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

- Məqsəd – idarəetmə subyekti təkcə öz ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmir, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir. Buna görə də hər bir idarəetmə qərarının konkret məqsədi olmalıdır;
- Nəticələr - şəxsi seçim (qərar) insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksə səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir. Yəni rəhbər tərəfindən qəbul edilmiş idarəetmə qərarının son nəticəsi bütün təşkilatın fəaliyyətinə təsir edir. Buna görə də rəhbər qərarı qəbul etməmişdən öncə, bu qərarın yaradacağı nəticələri əvvəlcədən müəyyən etməyə borcludur;
- Əmək bölgüsü - əgər şəxsi həyatında insan qərarı qəbul edərək özü reallaşdırırsa, təşkilatda əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçılar) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar. Buna görə də hər bir idarəetmə qərarında konkret əmək bölgüsünün olması – yəni qərarı kimlər icra edəcəyinin göstərilməsi vacibdir;
- Peşəkarlıq – hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındakı qəbul etdiyi qərar onun savadı və təcrübəsinə arxalanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı

tələb edən - çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

## 58. İdarəetmə qərarlarının təsnifatı və müxtəlif növlərinin mahiyyəti . – 10

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

İntuitiv qərarlar – onun düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. İntuisiya - məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən problemin düzgün həllini tapmaq qabiliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir. İntuitiv qərarı 6-cı hiss kimi də qəbul etmək olar.

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

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər və ya idarə edici əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş altemativi seçir. Mülahizələr təşkilati qərarların əsası kimi çox hallarda faydalıdır. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır.

Mülahizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Belə təcrübə rəhbərlərin yeni alternativləri əldən buraxmasına səbəb olur. Yəni, yığılmış köhnə təcrübə və mülahizələr rəhbəri şüurlu və şüursuz şəkildə yeni sahələrə müdaxilədən çəkindirir. Bu fıkri sona çatdıraraq belə demək olar ki, rəhbərin yeni sahəyə müdaxilədən qorxması, gələcəkdə onun təşkilati üçün böyük təhlükə yarada bilər.

Yuxarıdakı qərar növlərindən başqa idarəetmə qərarının digər növləri də vardır.

Tarazlaşmış qərarları öz fəaliyyətinə, irəli sürülən mülahizələrə və onların yoxlanılmasına diqqətlə və təkidlə yanaşan rəhbərlər qəbul edirlə r.

Impulsiv qərarlar - bu qərarların müəllifləri məhdud olmayan sayda müxtəlif ideyalar yaradırlar, lakin onları yoxlaya bilmirlə r.

Riskli qərarlar - bu impulsiv qərarlardan onunla fərqlənir ki, onun müəlliflərin öz mülahizələrinin (hipotezlərinin) ciddi əsaslandırılmasına ehtiyac duymurlar, çünki onlar əmindirlər ki, onları təhlükələr məhdudlaşdıra bilməz.

Ehtiyatlı qərarlar - menecerlər tərəfindən bütün variantlar dəqiqliklə qiymətləndirilir və onlar işə maksimal tənqidlə yanaşırlar.

Rasional qərarlar - rasional qərarlarla mülahizələrə əsaslanan qərarlar arasında əsas fərq ondan ibarətdir ki, birincilər kecmiş təcrübədən asılı deyil. Rasional qərarlar obyektiv analitik proses vasitəsilə əsaslandırılır və reallaşdırılır.

Oərarların məzmununa görə təsnifləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən qərarlar siyasi, iqtisadi, təşkilati məsələlərə görə təsnifləşdirilir. İqtisadi qərarlar müxtəlif təsərrüfat obyektlarinin idarə edilməsində qəbul edilir və plan, maliyyə, texniki, əmək resursları, marketinq və digər sahələrdə qəbul edilə bilər. Məzmununa görə qərarlar problemi əhatə etmək və ya informasiyanı istifadə etmək istiqamətində qruplaşdırıla bilər. Eyni zamanda bütün qərarlar ictimai münasibətləri əhatə etmə dərəcəsinə və tənzimlənməsi səviyyəsinə uyğun bölüşdürülə bilər. Qə rarl arın məzmununa hüquqi aspekt də xarakterikdir. Qərarlaronun tərkibində elementlərin çəkisinə və ö z istiqamətinə görə qruplaşdırılır. Misal kimi - tənzimləyici, nəzarətedici, təşkilati və s. qərarlar ola bilər.

Qərarları formasına görə təsnifləşdirilməsi. Qərarların üstün formalarından biri yazılı qər arlardır. Bu qərar forması informasiyanın sabit, ardıcıl fiksə edilməsinə tam şərait yaradır. Bununla yanaşı şifahi qərarlar da qəbul edilir. Onlar da ha çox idarəetmə və istehsal aparatında istifadə edilir. Daha bir qərar forması kodlaşdırılınış qərarlardır. Bu tip qərarlar sənədlərə, maqnit daşıyıcılarina köçürülür.

Formasına görə qərarların təsnifləşdirilməsi onları hazırlama ardıcıllığına və qəbuluna görə qruplaşdırmağa imkan verir. Bu zaman qərarlar individual, qrup, qarışıq və kollektiv qərarlara bölünür.

Qərarların zaman fəaliyyətinə və müddətinə görə təsnifləşdirilməsi. Qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli və birdəfəlik qərarlara bölünə bilər.

Proqnozlaşdırılan səmərəliyə uyğun olaraq qərarlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- Ordinar qərarlar. Bu elə qərar növüdür ki, əldə edilən nəticə vahidinə sərf edilən resursların səmərəliliyi konkret sahə üçün və fəaliyyət üçün qəbul edilmiş norma və normativlərə uyğundur.
- Sinergetik qərarlar. Əldə edilən nəticə vahidinə resursların sərfi səmərəliliyi kəskin artır – yəni effekt qeyri proporsional artım xarakterli olur.
- Asinergetik qərarlar. Bu elə qərardır ki, əməliyyatların və ya sistemin effektivliyini qeyri-proporsional aşağı salır.

Vaxt məhdudiyyətinə görə qərarların hazırlanması, qəbulu və icrasını aşağıdakı kimi təsnifləndirmək olar:

- Real zaman miqyasında olan qərarlar - bu elə tip qərarlardır ki, sürətlə qəbul edilir və reallaşdırılır, obyekti idarəetməyə, nəzarətdə saxlamağa imkan verir.
- Müəyyən emal və ya mərhələdə qəbul edilən qərarlar;
- Qəbulu vaxtına görə heç bir məhdudiyyəti olmayan qərarlar - buraya çox zaman hər hans əməliyyat və ya prosesin başlanılması üzrə qərarlar aiddir.

İdarəetmə obyekti və mühüm nəticələrin yaranması vaxtına görə aşağıdakı qərarları ayırmaq olar:

- Strateji qərarlar. Müəyyən fəaliyyət kompleksinə dair qərarlardır ki, təşkilat xarici mühitə uyğunlaşmaqla öz məqsədlərinə çatmağareal vasitələr təklif edir.
- Perspektiv qərarlar. Perspektiv planların hazırlanması və qəbuluna istiqamətlənmişdir;
- Cari qərarlar. Perspektiv qərarları inkişaf etdirir və dəqiqləşdirir. Alt sistem və ya əmtəə bloku, onun tsikl mərhələlərinin birində qəbul edilir;
- Operativ qərarlar. Konkret aşağı səviyyə elementi üçün qəbul edilir. Məsələn, əmtəə yığım materialı) və ya təşkilat elementi
- Sabitləşdirici qərarlar. Təşkilatın, onun alt sistemlərini lazımi vəziyyətlərdən çıxmaması üçün qəbul edilir.

Qərarların qəbulunun vəzifələrinm təsnifləşdirilməsi . Elmi ədəbiyyatlarda təsnifləşdirmə meyarı kimi aşağıdakılardan istifadə olunur:

- informasiyanın müəyyənliyi səviyyəsi;
- informasiyanın əldə edilməsi üçün eksperimentdən istifadə;
- qərar qəbul edən şəxslərin sayı;
- məqsədlərin sayı;
- qərarların məzmunu;

- qərarların fəaliyyət əhəmiyyəti və müddəti;

Bütövlükdə qərarlar üçün təsnifləşdirici əlamətləri bilmək və onları istifadə etmək, qərarları hazırlayanların qarşısında duran vəzifələri başa düşmək ideyasından irəli gəlir. Xüsusi olaraq hansı qərarın hazırlanmasını bilərək, qərarı hazırlayan şəxsə qararı hazırlama mərhələlərinin vəzifələrini dəqiq formulə etmək və həll etmək imkanlarını verir. Misal üçün qərarları təsnifləşdirmə əlamətlərindən istifadə etmə qərarın hazırlanması üçün lazım olan informasiyanın tərkibini müəyyən etməyə şərait yaradır. Bu səylərin təmərgüzləşməsinə, vaxtm efffektiv xərclənməsinə və qərarların hazırlanması üzrə vasitələrin səmərəli istifadəsinə müsbər təsir edir.

## 59. İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin mərhələlərinin ardıcıl əlaqələndirilməsi. – 10

Rəhbərin idarəçilik əməyinin nəticəsi kimi qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi müəyyən texnologiyaya əsaslanır, yəni, qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması idarəçilik fəaliyyətində müəyyən məqsədə nail olmaq üçün qayda və üsulların tətbiq edilən ardıcıllığının məcmusuna əsaslanır.

Ümumiyyətlə, qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması çox mürəkkəb bir prosesdir. Buna görə də, qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin ardıcıl şəkildə bir-birini əvəz edən mərhələlərlə həyata keçirmək daha məqsədə uyğundur. Bu baxımdan, idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və realllaşdırılması prosesi 11 mərhələdən ibarətdir. Bu mərhələlər aşağıdakılardır:

1) Problem stüasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili mərhələsi

Qərarın işlənib hazırlanmasının bu mərhələdə tədqiqat obyekti və xarici mühit haqqında ilkin informasiya təhlil edilir, həmçinin qohum obyektlər və daha yüksək səviyyədə duran obyektlər arasında tədqiq olunan obyektin yeri və rolu müəyyən edilir, o cümlədən, problemin aşkara çıxarılması, quruluşunun müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzülməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə həmçinin, konkret məqsədin formalaşması üçün aşkara çıxarılmış problemin həllinin strateji istiqamətləri müəyyən edilir.

2) Məqsədin formalaşması mərhələsi

Bu mərhələdə problemin həllinin konkret məqsədi müəyyənləşdirilir. Təcrübədə məqsədin formalaşması üsullarının sadə siyahısından tutmuş, qrafiklərin qurulmasınadək kifayət qədər geniş diapazondan istifadə edilir. Məqsədlər konkret formaya və kəmiyyət xarakteristikasına malik olmalıdır. Məhz ikinci mərhələdə işin son nəticəsi konkret məqsədin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədin formasının kəmiyyət xarakterinin təyin edilməsi hesab olunur.

3) Alternativlərin tam siyahısının müəyyən edilməsi mərhələsi

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

4) Həlli mümükün olan alternativin seçilməsi mərhələsi

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

5) Yaxşı alternativin ilkin seçilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq, resursların məsrəfi, alternativin konkret şəraitə uyğun olması nöqteyi nəzərdən bütün alternativlərin mümkün olan hərtərəfli təhlili aparılır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi daha yaxşı hesab edilən alternativ və ya alternativlər toplusu haqqında konkret mülahizələrin yürüdülməsidir.

6) Seçilmiş alternativlərin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi mərhəl

Bu mərhələdə əvvəlki mərhələlərdən alınmış məlumatların və informasiyaların köməyilə konkret məqsədə nail olmağın daha yaxşı üsulunun seçilməsinə başlanılır, yəni, yaxşı hesab edilən alternativin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi aparılır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasına üstünlük verilən variant haqqında qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən irəli sürülən mülahizələrin hazırlanmasıdır.

7) Seçilmiş alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması

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

8) Vahid qərarın seçilməsi mərhələsi

Bu mərhələdə eksperimental yoxlama məlumatlarını və digər əlavə informasiyaları nəzərdən keçirərək yekun vahid qərarı qəbul edirlər. Bu isə, səkkizinci mərhələdə işin son nəticəsi hesab olunur.

9) Qəbul edilən qərarın mərhələ, müddət və icraçıların müəyyən edilməsi mərhələsi

Qərarın qəbul edilməsinin bu mərhələsi konkret vaxt, ünvan və icraçı insanlarla bağlı olan tərkib komponentlərinə bölünür. Belə ki, bu mərhələdə qərar qəbul edən şəxs bu qərarın kimə ünvanlanacağını, həmçinin qərarın icra müddətini və digər məsələləri diqqətlə nəzərdən keçirməlidir.

10) Qərarın yerinə yetirilməsi üzrə vacib olan işlərin təmini mərhələsi

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

11) Qərarın yerinə yetirilməsi və ona nəzarət mərhələsi;

Bu mərhələdə qərarın reallaşması üzərində nəzarət, qərarın reallaşması zamanı yaranan kənarlaşmaların ləğv edilməsi, zəruri hallarda reallaşdırılan qərarlarda düzəlişlər edilməsi və nəhayət, reallaşdırılan qərarların nəticələrinin təhlili həyata keçirilir.

Burada vacib məsələlərdən biri də odur ki, yuxarıda qeyd olunmuş mərhələdən ilk 5-i birlikdə qərarın işlənib hazırlanması prosesini əmələ gətirir. Digər 3 mərhələ isə

qərarın qəbul edilməsi prosesini formalaşdırır. Sonda olan 3 mərhələ isə qərarın reallaşması prosesini əmələ gətirirlər.

## 60. Qərar qəbuluna yanaşmanın klassik (normativ ) və inzibati modellərinin xüsusiyyətləri. - 20

Qərar qəbuluna yanaşmanın praktikada tətbiq olunan iki modeli mövcuddur:

klassik (normativ) model; inzibati model.

Klassik modeldə qərar qəbulu təşkilatın iqtisadi mənafelərinə xidmət edir. Klassik model daha çox proqramlaşdırılmış qərarları, müəyyənlik situasiyasına uyğun gəlir. Bu zaman zəruri informasiyanın mövcudluğu variantların nəticəsinin daha dəqiq ehtimalını hesablamağa imkan verir və bunun da nəticəsi olaraq rasional qərarlar qəbul edilir.

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

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

# MÖVZU 13

## 61. Kommunikasiyanın mahiyyəti, informasiya və şəxsiyyət aspekti.– 5

Kommunikasiya termini latın sözü olan kommunis -dən götürülüb hərfi mənası ü m u m ı (informasiya baxımından) deməkdir.Kommunikasiya informasiyanın bir subyektdən digərinə ötürülməsidir.Bu zaman subyektlər kimi ayrı- ayrı şəxslər,qruplar və bütövlükdə təşkilatlar çıxış edə bılər.Birinci halda kommunikasiya şəxslərarasi xaraktar daşıyır və arzu edilən reaksiyaya cavab almaq ücün ideyaların, fikirlərin, faktların, hiss, duyğu və münasibətlərin şifahi və hər hansı formada bir

şəxsdən digərinə ötürülməsi yolu ilə həyata kecirilir.

Rəhbər vaxtının böyük hissəsini 50%-dən 90 % -ə qədərini kommunikasiyalara sərf edir.Rəhbər bu işlə ona görə məşgul olur ki,şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə, informasiya mübadiləsində, qərarların qəbul edilməsi prosesində, eləcədə idarəetmə funksiyaları olan planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət funksiyalarının icrasında öz rolunu reallaşdıra bilsin. İnformasiya mübadiləsinin idarəçilik funksiyalarının bütün növlərinə daxil olduğunu nəzərə alsaq, deyə bilərik ki, kommunikasiya prosesi ə l a q ə l ən d i r i c i prosesdir.

Kommunikasiya və informasiya müxtəlif, lakin bir-biri ilə bağlı anlayışlardır.Kommunikasiya nəyin və necə göndərilməsini müəyyən edir.Kommunikasiya aktının baş tutması üçün ən azı iki nəfər olmalıdır və bu proses onlara qarşı müəyyən tələbləri irəli sürür.Hər bir iştirakçının görmə, eşitmə, hissetmə qabiliyyəti olmalıdır.Effektiv kommunikasiya hər iki tərəfdən müəyyən bacarıq və təcrübənin olmasını tələb edir.

Kommunikasiya tələbatları təşkilatların fəaliyyətlərinə təsir göstərən xarici mühit amillərindən asılıdırlar.Təşkilatlar öz əhatələrinin tərkib hissələri ilə kommunikasiyalar üçün müxtəlif vasitələrdən istifadə edirlər.Mövcud potensial tələbatlarla onlar reklamın və məhsulların bazara irələlədilməsinini digər proqramlarının köməyi ilə məlumatlandırılırlar.İctimaiyətlə münasibətlər sferasında əsas diqqət yerli ümummillli və beynəlxalq səviyyədə müəyyən obarazın, imicin yaranmasına verilir.Təşkilatlar dövlət tənzimlənməsinə tabe olmalı olurlar və bununla əlaqədar geniş yazılı hesabatlar doldurmalı olur.

## 62. Kommunikasiya prosesinin elementləri və mərhələləri. – 5

KOMMUNİKASİYA PROSESİ.-iki və ya daha çox insanlar arasında informasiya mübadiləsidir.Bu prosesin əsas məqsədi-mübadilə predmeti olan informasiyanın başa düşülməsinin təmin olunmasıdır.Lakin sadəcə informasiya mübadiləsi mübadilədə iştirak edənlərin ünsiyyətinin effektivliyinə qaranti deyildir.İnformasiya mübadiləsi prosesində dörd baza elementi fərqləndirilir:

1)Kommunikator, ideyanı generasiya edən və ya informasiyanı toplayan və onu ötürən şəxs

2)Simvolların köməyi ilə kodlaşdırılan informasiya, xəbər

3)İnformasiyanın ötürülmə vasitəsi olan kanal

4)Resipient ,informasiyanın ünvanlandığı şəxs,hansı ki onu şərh edir.

Kommunikasiya prosesinin mərhələləri aşağıdakılardır:

1)İdeyanın yaranması 2)kodlaşdırma və kanalın seçilməsi 3)ötürmə 4)dekodlaşdırma

İdeyanın yaranması.İnformasiya mübadiləsi ideyanın ifadə olunması və ya informasiyanın toplanmasından başlayır.Təəsuf bir çox hallarda informasiya mübadiləsinə cəhdlər elə birinci mərhələdə qırılır.

Kodlaşdırma və kanalın seçilməsi.İdeyanı ötürməzdən əvvəl onu sözlərdən, intonasiyalardan və jestlərdən istifadə etməklə kodlaşdırmaq lazımdır. Bu cür kodlaşdırma ideyanı məlumata çevirir.

Ümumqəbulolunmuş kanallara aiddir:nitqin və yazılı materialların ötürülməsi,elektron əlaqə vasitələri(kompyuter vasitələri elektron poçta videolentlər, videokonfranslar.

Kanal ideyaya müvafiq olmalıdır.Əks təqdirdə birinci mərhələdə yaranmış informasiya mübadıləsi effektiv olmayacaqdır.Yazılı və şifahi şəkildə informasiyanın göndərilməsi effektiv olur.

Ötürmə-məlumatın fiziki baxımdan ötürülməsidir.Bəzən ötürməni kommunikasiya prosesinin özü kimi başa düşürlər.Əslində isə bu yalnız mərhələdir.

Dekodlaşdırma.Məlumat göndərildikdən sonra məlumatı alan onu dekodlaşdırır.Dekodlaşdırma-göndərənin simvollarının alanın fikirlərinə çevrilməsi prosesidir.Əgər göndərənin seçdiyi simvollar informasiyanı alan şəxslər üçün eyni məna kəsb edirsə, onda sonuncu, ideyanı göndərən şəxsin nəyi nəzərdə tutduğnunu başa düşəcəkdir.İnformasiya mübadiləsinin effektiv olması üçün məlumatı alan şəxsin onu başa düşdüyünü təsdiqləməsi vacibdir.İnformasiyanı almaq onu hələ başa düşmək deyildir, onu başa düşmək isə hələ onu qəbul etmək deyildir.Effektiv kommunikasiya qəbul etməməyin səbəbini aradan qaldırır.

63. Xarici və daxili kommunikasiyaların mahiyyəti. – 10

Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın strukturu, ölçüləri və fəaliyyət miqyasları birbaşa kommunikasiya vasitələri ilə müəyyən edilir. Müəssisənin idarə edilməsi prosesində realizasiya edilən kommunikasiya səviyyələrinin aşağıdakı növləri mövduddur:

1) Xarici kommunikasiyalar;

Xarici kommunikasiyalar – müəssisə ilə onun xarici mühiti arasında mövcud olur. Məsələn, müəssisə istehlakçıları ilə reklam və məhsulun bazarda yerləşdirilməsinin müxtəlif proqramları ilə kommunikasiya əlaqələrinə daxil olur. İctimaiyyətlə münasibətlər sferasında müəssisənin müsbət obrazının, imicinin yaradılmasına diqqət yetirilir. Müəssisədə istehsal-təsərrüfat üzrə dövlət orqanlarına təqdim olunacaq hesabatlar hazırlanır. Malgöndərənlərlə xammal və materialların çatdırılması üzrə danışıqlar aparılır. Ümumiyyətlə, təşkilat açıq sosial-texniki sistem olduğundan ətraf mühitlə daima bu və ya digər səviyyəli kommunikasiya əlaqələrinə daxil olur.

2) Daxili kommunikasiyalar;

Daxili kommunikasiyalar – təşkilat daxilində müxtəlif səviyyələr və bölmələr arasındakı kommunikasiyalardır.

İdarəetmə səviyyələri arasında informasiya şaquli kommunikasiyalar vasitəsilə ötürülür. Şaquli kommunikasiyalar yuxarıdan aşağıya istiqamətləndikdə – ali səviyyədən tabeçilikdə olanlara sərəncamlar, tapşırıqlar, təlimatlar və s. verilir. Şaquli kommunikasiyalar aşağıdan yuxarı ötürüldükdə – aşağı səviyyələrdən daha yüksək səviyyələrə hesabatlar, təkliflər formasında bölmələrin fəaliyyəti, işin yerinə yetirilməsi, mövcud problemlər və s. haqda məlumat verilir.

Təşkilarlarda müxtəlif bölmələr və şöbələr arasında informasiya üfüqi kommunikasiyalar vasitəsilə ötürülür. Təşkilatın müxtəlif bölmələrinin fəaliy yətinin və vəzifələrinin koordinasiyası üçün üfüqi kommunikasiyalar zəruridir.

xarakteristikası. – 10

Şəxsiyyətlərarası kommunikasiyada mövcud ola biləcək maneələr.

Mənimsəmə ilə bağlı olan maneələr-İnsanlar ətrafda həqiqətəndə nə baş verdiyinə deyil baş verən kimi qəbul etdiklərinə reaksiya verirlər.

Semantik maneələr.Semantika dedikdə sözlər və onların mahiyyətini öyrənən elm başa düşülür.Söslər müxtəlif insanlar üçün müxtəlif məna kəsb edə bilər,ona görə də göndərənin məlumata verdiyi mənanı mütləq deyildir ki, informasiyanı alan da eyni cür başa düşsün.Simvolar vahid təkrarolunmaz mənaya malik deyillər.Simvolun mahiyyəti təcrübə və situasiya ilə müəyyən olunur.Nəzərə alsaq ki, hər kəsin öz təcrübəsi var və hər bir situasiya özünə görə unikaldir, deməli, heç kəs 100% arxayın ola bilməz ki, alan şəxs də simvolun mahiyyətini göndərənin simvola verdiyiyi mahiyyət kimi başa düşəcəkdir.

Deməli,təşkilatda çalışan işçilərlə effektiv kommunikasiyanın mövcud olması üçün siz rəhbər kimi işçilərin istifadə etdikləri sözlərin əsl mahiyyətini başa düşməli və onların da sizin dediklərinizin tam başa düşülməsinə nail olmaqdan ibarətdir.

Semantik maneələr çoxmilli mühitdə fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün də kommunikativ maneələr yarada bilər.Məs".Ceneral Motors" latınamerika bazarına "Çevi Nova " adlı model butaxdı.Lakin gözlədiyi satış həcmini əldə etmədi.Tədqiqatlar aparıldı və məlum oldu ki ispan dilində" nova"-"o getmir deməkdir. "

Verbal kommunikasiya qeyri-verbal kommunikasiyanını üst-üstə duşməməsi

Pis əks əlaqə.

Qulaq asmaq vərdişinin zəif olması Effektiv şəkildə qulaq asmaq bacarığı üzrə tövsiyələr:

1)Danışmağı kəsin-danışa-danışa qulaq asmaq olmaz

2)Danışan insana özünü rahat hiss etməyə imkan verin

3)Danışan insana ona qulaq asmağa hazır olduğunuzu göstərin

4)Qıcıqlandıran momentləri aradan qaldırın

5)Danişan insana qarşı empatiya göstərin

6)Hövsələli olun

7)Xarakterinizi idarə edin

8)Mübahisə və tənqidə yol verməyin

9)Suallar verın

10)Danıışmağı kəsin

Prof.Kit Devis.

Effektiv şəkildə qulaq asmaq bacarığı ilə yanaşı şəxsiyyətlərarası kommunikasiyaları təkmilləşdirmək üçün bir neçə üsul mövcuddur:

1)Ötürməzdən əvvəl öz ideyalarınızı aydınlaşdırın.

2)Potensial semantik problemlərə həssas yanaşmaq

3)Qeyri-verbal simvollarınıza qarşı diqqətli olun

4)Empatiyaya malik olun və insanlara qarşı açıq olun

5)Əks əlaqənin yaradılmasına nail olun.

Fizioloji qəbildən olan maneələr

EMPATİYA –dedikdə başqa insanların hislərinə qarşı diqqət deməkdir, özlərini onların yerinə qoymağı bacarmaqdır. Empatiya situasiyanı düzgün görə bilmək, qaldırılan sualları və problemləri başqa insanın görmə bucağı altında görə bilmək bacarığıdır.

Təşkilati kommunikasiyalar.Təşkilatda informasiya mübadiləsinin rolu haqqında danışarkən"Sirs " firmasının keçmiş rəhbəri Artur Vudun sözlərini xatırlamaq olar:"Bir neçə il əvvəl biz başa düşdük ki işi genişləndirməyin bir yolu var-kommunikasiyaları yaxşılaşdırmaq."

Təşkilati kommunikasiyalarda olan maneələr.

Məlumatın təhrif olunması.İnformasiya təşkilatda yuxarı-aşağı hərəkət edərkən onun mənası təhrif oluna bilər.Təhriflər aşağıdakı səbəblərdən yarana bilər.

-bilərəkdən olmayaraq (şəxsiyyətlərarası kontaktlarda yaranmış çətinlik üzündən)

-xəbərlə razılaşmamaq üzündən(menecer xəbəri elə modifikasiya edir ki onun xeyrinə olsun)

-filtrasiya nəticəsində (informasiyanın şüurlu şəkildə idarəedə nin marağına uyğun

təhrif olunması)

- təşkilat səiyyələrinin statuslarının uyğun gəlməsinə görə

-informasiya ilə yüklənmə

Təşkilatın qeyri-qənaətbə xş strukturu Təşkilatda kommunikasiyaların təkmilləşdirilməsi

1)İnformasiya axınlarının idarə olunması 2)İdarəetmə hərəkətləri

3)Əks əlaqə sistemlərinin yaradılması 4)Təkliflərin yığımı sistemi

## 65. İnformasiyanın keyfiyyət xarakteristikaslarının təsnifatı. Ünsiyyətin mahiyyəti, idarəçilik ünsiyyətinin formaları və funksiyaları. - 20

İnformasiyanın keyfiyyət xarakteristikalarının təsnifatı aşağıdakı kimidir:

1) İnformasiyanın həcmi;

İnformasiya səviyyçsinin kifayətliliyi – əsaslandırılmış qərar qəbul üçün lazım olan minimal informasiya həcmidir.

İdarəetmə obyekti haqqında informasiyanın ifrat böyük həcmi – qərar qəbulunun keyfiyyətini yüksəldir, lakin qərar qəbulu üçün lazım olan zamanı artırır və informasiyanın dəyərini yüksəldir. Lakin bununla belə vacib qərarların qəbulu üçün informasiyanın böyük həcmi tələb olunur. İnformasiyanın çatışmamazlığı isə rasional qərar qəbulunu çətinləşdirir və risq dərəcəsini artırır. İnformasiya qıtlığı adətən süni şəkildə müxtəlif məlu matların inhisarlaşdırılması ilə əlaqədar da yaradıla bilir.

İnformasiya qıtlığı probleminin həlli informasiya proseslərinin demokratik ləşdirilməsi, yəni informasiyada bütün maraqlı tərəflərin müxtəlif kanallar vasitəsilə məlumatlandırılması yolu ilə həll edilir.

Xüsusilə də müasir dövrdə risq və qeyri-müəyyənlik situasiyasının mövcudluğu ilə əlaqədar informasiyanın lazımi həcmi idarəetmə qərarlarını qəbulu və realizasiyası, təşkilatın fəaliyyətinin son nəticələrinin optimallaş dırılması üçün olduqca vacibdir.

2) İnformasiyanın dəqiqliyi;

İnformasiyanın dəqiqliyi – sənəd dövriyyəsindən asılıdır. Adətən informasiyanın yığımı, ötürülməsi və emalında nə qədər az insan iştirak edirsə, informasiyanın dəqiqliyi də bir o qədər çox olur. Eləcə də eyni hadisə haqqında yığımı və emalı

metodikasından asılı olaraq müxtəlif cür informasiya əldə etmək mümkündür. İnformasiyanın dəqiqliyi həmçinin informasiyanın ötürülməsinə sərf olunan vaxtdan da asılıdır. Belə ki, zaman çərçivəsində ətraf mühitdəki situasiyalar sürətlə dəyişdiyindən ən dəqiq informasiya belə gecikərsə öz dəqiqliyini itirmiş olur.

3) İnformasiyanın dəyəri;

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

4) İnformasiyanın dolğunluğu;

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

5) İnformasiyanın aşkarlığı;

İnformasiyanın aşkarlığı – onun müxtəlif işçi kateqoriyalarına təqdim edilməsi mümkünlüyüdür.

6) İnformasiyanın insanın və ya təşkilatın fəaliyyətinin dəyərlərinə uyğunluğu;

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

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

Ünsiyyət – birgə fəaliyyət tələbatı ilə əlaqədar olaraq insanın arasında əlaqələrin və münasibətlərin yaradılması prosesidir.

Ünsiyyətin spesifik forması – idarəçilik ünsiyyətidir. İdarəçilik ünsiyyəti – istehsalın təşkili və məqsədlərə çatmanın vacib şərtidir.

İdarəçilik ünsiyyətinin aşağıdakı formaları var:

1) subordinasiya idarəçilik ünsiyyəti;

Subordinasiya idarəçilik ünsiyyəti – rəhbər işçilər və tabeçilikdə olanlar arasındakı ünsiyyət olaraq inzibati – hüquqi normalarla tənzimlənir.

2) koordinasiya xidməti – yoldaşlıq idarəçilik ünsiyyəti;

Xidməti – yoldaşlıq idarəçilik ünsiyyəti-rəhbərlərlə – iş yoldaşları arasındakı ünsiyyət olmaqla inzibati – mənəvi normalarla tənzimlənir.

3) dostluğa əsaslanan idarəçilik ünsiyyəti;

Dostluğa əsaslanan idarəçilik ünsiyyətinin əsasında simpatiya münasibətləri durur və mənəvi – psixoloji normalarla tənzimlənir.

Təşkilatda idarəçilik ünsiyyəti şaquli və üfüqi formada təzahür edə bilər. İdarəetmə səviyyəsində şaquli istiqamətdə subordinasiya idarəçilik ünsiyyəti, üfüqi istiqamətdə isə koordinasiya xidməti yoldaşlıq idarəçilik ünsiyyəti və dostluğa əsaslanan idarəçilik ünsiyyəti əks edilir. Kiçik qrup miqyasında subordinasiya forması səmərəli hesab edilmir, bu səbəbdən də yoldaşlıq formasından istifadə daha məqsədəuyğun hesab edilir. İdarəçilik ünsiyyətinin üç funksiyası məlumdur:

1) sərəncam və göstərişlərin verilməsi;
2) əks əlaqə informasiyasının qəbul edilməsi;
3) qiymətləndirici informasiyanın ötürülməsi.

MÖVZU 14

66. Milli yekcinsliyin mahiyyəti və əsas əlamətlərinin xarakteristikası. - 5

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

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

Üçüncü, bir mədəni-tarixi sivilizasiya tipi digər xalr tipinə ötürülə bilməz . Hər bir tip başqa təsirlərə məruz qalaraq yeni sivilizasiya dəyələrini ortaya qoyur. Sivilizasiyaların bir-birinə təsiri vardır. Lakin müəyyən məkan və zaman kəsiyində

onlar bir-birini əvəz edə bilmir.

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

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

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

Qədim dövrlərdən başlayaraq insanlar qrup halında təşkilatlanmağa başlamışlar. Bu insanın həyat kodundan irəli gəlir. Çünki, insanlar ictimai varlıqdır. Buna görə də dəgər insanlarla ünsiyyətdə olmaq, onlarla daima münasibət qurmaq bəşər övladının yaşam tərzidir. Insanlar icmalar halında biləşərək tayfalar və qəbilələr yaratmışlar. Eyni kökdən olmaları, eyni dildə danışmaları, oxşar adət və ənənələrin, inancların olması onları yekcins icitmai sistemdə birləşdirməyə başlamışdır. Buradan da dövət yaranmağa başlamışdır.

Dövlətin yaranması ilə insanlar özlərini daha da təhlükəsiz hiss etməyə başlamışlar. Dövlət özünün gücü və hakimiyyəti ilə ölkə əhalisinin təhlükəsizliyini təmin edir: onları daxili cinayiətkərlardan və xarici qəsbikarlarda qorumağı öz üzərinə götürür. Güc aləti olmaqla dövlət xarici düşmənlərin dəf edilməisində əsas vasitə rolunu oynayır. Bunun üçün dövlət hər bir vətəndaş və təşkilatdan vergilər yığır. Sonra isə bu vergiləri ordunun, polisin və digər dövlət idarəetmə işlərinin görülməsinə xərcləyir. Lazımı effekt əldə etmək üçün dövlət bu işləri fasiləsiz halda yerinə yetirir.

Milli dövlət ölkədə yaşayan bütün xalqların, qrupların, insanların dövləti olanda onu milli və suveren dövlət adlandırmaq olar. Suveren dövlət heç bir kənar dövlətlərdən və güc mərkəzlərindən asılı olmayaraq özünün daxili və xarici siyasətini qurmalıdır. Milli dövlətin özünün sərhədləri olmalı, bu sərhədlər qorunmalı, ordusu və digər gec strukturları olmalı, milli valyuta vahidi olmalı və bütün iqisadi potensialı ilə qorunmalı və bütün ölkə ərazisində maneəsiz tədiyə aləti və dəyər olçüsü olması

təmin edilməlidir.  Milli dövlətin özünəməxsus dövlət himni və bayrağı olmalıdır.

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

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

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

Mədəniyyət xalqlarda fərqli iqtisadi davranış tərbiyə etmişdir. Ayrı-ayrı ölkələrin mədəniyyəti bir-birindən köklü şəkildə fərqlənir və əksər vaxt uyğunlaşa da bilmir.

## 67. ABŞ menecmenti və idarəetmə üslubunun fərqləndirilməsi. – 5

Müasir amerika menecmentinin üç özülü vardır .
1) Azad bazarın olması
2) İstehsal prosesinin sənaye üsuluna arxalanması
3) Korporasiyanın biznesin təşkilinin əsas forması olması .
Əgər, əvvəllər amerika iqtisadiyyatında əsas sözü iri olmayan müəssisələr deyirdisə, son dövrlərdə korporasiyalar ön mövqe tutur . Hal -hazırda Amerika dövləti və cəmiyyəti korporasiyaların olkə çərçivəsindən çıxıb transmilli korporasiyalara çevrilməsinə köməklik edirlər.
Çağdaş dövrdə Amerikada “qlobal menecer” məvhumu ortaya çıxıb. Amerikalılara görə qlobal menecer, bir dildən asanlıqla başqa dilə keçən deyil, ayrı-ayrı xalqların adət və ənənələrini öz fəaliyyətində nəzərə  alandır . Amerika menecmentində üç

inqilab olmuşdur:

1) Kapital-mülkiyyətçi və kapital-idarəedici funksiyalarının bir-birindən ayrılması

2) Menecerlərin ayrıca bir peşə kimi yaranması və inkişafı

3) Qeyri-peşəkarların idarəetməyə cəlb olunması

Amerika idarəetmə üslubu da fərqlidir:

- Hər bir işçinin məsuluyyəti dəqiq müəyyənləşdirilir;
- Hər bir rəhbər direktiv şəkildə verilən göstərişlərə cavabdehlik daşıyır;
- Xaricdə yerləşən filiallar sərbəst şəkildə kapitalı, texnologiyanı və ana şirkətin təşkilati və idarəetmə təcrübəsini istifadə edirlər;

Amerika menecmentinin neqativ cəhətləri:

- Istehsalın idarə edilməsinin yeni metodlarının tətbiqində çətinlik;
- Təlimatların çoxluğu;
- Dar ixtisaslaşmaya üstünlüyün verilməsi;
- Funksional ixtisaslaşmanın inkişafı;
- Qısa müddətli mənfəətə canatma;
- Kapital yığımının aşağı səviyyəsi;
- Istehlak xərclərinin artımı;
- Sərmayələrin ixtisarı.

## 68. Yapon menecmentin özəllikləri və fərqli cəhətləri . – 10

Uzun müddət təcrid olunan sərt iqlim şəraiti , əməksevərlilik ,yüksək estetik mədəniyyət , dini və fəlsəfi baxışlar , habelə dincəlməyin yüksək səviyyədə təşkil olunması yapon cəmiyyətini təkrarolunmaz və rəngarəng etmişdir . Onların uğur qazanmasında xüsusi yeri yapon menecmenti tutur . yapon menecmentinin üç özülü vardır :

1)Kollektivçilik , korporativlik , qurupçuluq

2)İş stajına görə və yaşa görə əməkhaqqı

3)Ömürlük muzd

Yapon menecmenti tarixən formalaşmış qrup halında həmrəyliyə söykənir . Burada insanların idarəetmədə insan deyil , qrup əsas götürülür . Yəni hər bir insan özünü işlədiyi firma ilə yekcinsləşdiri , bir-birini ayirmir . Qrup halında işləmədə əsas stimullar kimi əmək haqqı , əmək şəraiti , rəhbərlik üslubu və şəxslərarası münasibət çıxış edir . Motivlərə isə zəhmətdə olub xidmətlərin dəyərlədirilməsi , mənsəbdə

artma , yaradıcı yanaşma , peşəkarlığın artırılması əsas götürülür . Yapon menecmenti şəraiti yanaşmaya arxalanır . Yaponiyanın iri şirkətlərində ömürlük muzd sistemi fəaliyyətdədir . Hər il minlərlə məktəb , universitet məzunları yapon şirkətlərində vakant yerlər tutur və onların çoxu ilə ömürlük muzd müqaviləsi bağlanır . Bu həm işçiyə , həm müəssisəyə uğur gətirir . Belə ki , sahibkar savadlı , ixtisaslı mütəxəssis əldə edir və mütəxəssis öz növbəsində daimi iş yeri qzanır və gələcəyə inam yaranır . Digər bir sistem yaşa görə yaxud iş stajına görə əməkhaqqı və vəzifədə yüksəlmədir . Yapon şirkətində yeni mütəxəssis həmişə təcrübəli , çox işləyən mütəxəssisdən çox maaş alır ş Həm də , az işləyən mütəxəssisə çox nadir halda vəzifədə yüksəlmə təklifi gəlir və belə təklif daha çox yaşlı , təcrübəli işçiyə gəlir . Bu sistemi yapon şirkətlərində ratasiya sistemi tamamlayır . Ratasiya işçinin iş yerini dəyişməsi başa düşülür .

Yapon şirkətlərində rəhbərlərlə işçilər arasında münasibətləri dərinləşdirməy üçün şəxslərarası ünsiyət həvəsləndirilir .

Bir Asiya ölkəsi olan Yaponiyanın idarəetmə modeli, XX əsrin sonlarında heyrətlə izlənilərkən, üzərində bir çox elmi araşdırma edilmiş, alim, iqtisadçı və siyasətçilər üçün bir tezis mövzusu olmuşdur. Eləcə də, çoxsayda kitab nümayiş olunaraq "Yapon möcüzəsi" adlandırılan idarəetmə modelinin detalları tədqiq olunmuşdur.

Yaponlar öz ölkələrinə "Nippon" deyirlər. Bu ad "Yüksələn Günəşin Ölkəsi" mənasını verir və ağ zəmin üzərinə qırmızı bir dairədən ibarət olan Yapon bayrağı da günəşi xatırladır. Bu bayraq və "Yüksələn Günəş" anlayışı bəlkə də ən gözəl şəkildə Yapon iqtisadiyyatını anlatmaqdadır.

İdarəetmənin Yapon Modeli yapon dilində etimoloji olaraq insanların ağrılarını yüngülləşdirmə elmi mənasını verən iqtisadiyyat (keizai) sözü ilə birlikdə Yaponiyanın adıyla ilk ağla gələn anlayışdır.

İqtisadi cəhətdən qıt təbii resurslara malik olan Yaponiya tətbiq etdiyi idarəetmə modelləri ilə özünə məxsusluq təşkil edir. Əslində bu idarəetmə modelləri sırf Yaponların tək bir milli şuura və tək bir genə sahib olmaqları nəticəsində bu qədər uğurlu olmuşdur. Hər bir Yapon, qənaət etməyi bacaran və öz ənənələrini qoruyub saxlayaraq texnoloji nəaliyyətlərə yiyələnmək üçün sanki kodlaşdırılmışdır.

İdarəetmənin Yapon Modelinin araşdırılması nəticəsində ortaya çıxır ki, Yapon idarəetməsi ənənəvi Qərb idarəetmə modellərindən əsaslı surətdə fərqlənir. Bu

idarəetmə modelində Qərb prinsiplərinə uyğun olaraq yuxarıdan aşağıya doğru sıx iyerarxik nəzarət tətbiq olunmur. Yaponlar idarəetmə qərarlarını aşağıdan yuxarıya ötürülən təkliflər və təşəbbüslər əsasında uzun müzakirələrdən sonra qəbul edirlə r. Yapon firmalarının heyətin idarə olunmasında ən əhəmiyyətli xüsusiyyət, işçilərini həyat boyu məşğulluqla təmin etmələridir. Bu tətbiq olunan sistem işçiləri müqavilə ilə bir firmada məcburi işləməyə zorlamaqla olmur. Bunu Yaponiyada bir ildən uzun iş müqavilələrinin olmaması ilə göstərmək olar.

Yaponlar strateji idarəetmədə "çoxlu səs vermə" üsulundan da istifadə edirlər. Bu o deməkdir ki, strateji planlar bütün firma işçiləri tərəfindən təsdiqlənmək və təkliflərin qəbul edilməsi üçün hər kəsə paylanır və aşağıdan yuxarıya doğru ötürülür. Bununla da optimal üsulun seçilməsinə nail olurlar.

Yapon menecmentinin amerika menecmentindən aşağıdakı fərqləndirici xüsusiyyətləri var .

1)Yapon menecmentində qərarlar kollektiv şəkildə , amerika menecmentində isə fərdi qaydada qəbul edilir;
2)Yapon menecmentində işə görə kollektiv , amerika menecmentində isə fərdi məsuliyyət daşıyırlar ;
3)Yapon menecmentində çevik idarəetmə quruluşu , amerika menecmentində isə formal hala salınmış idarəetmə quruluşu fəaliyət göstərir;
4)Yapon menecmentində nəzarət qeyri-formal şəkildə , amerika menecmentində isə formal şəkildə təşkil olunmuş nəzarət hökm sürür;
5)Yapon şirkətlərində kollektiv nəzarət , amerikada isə rəhbər tərəfindən həyata keçirilən fərdi nəzarət olur;
6)Yapon menecmentində işin nəticələrinin qiymətləndirilməsi işi və vəzifədə yüksəliş gec gedir , amerikada isə sürətlə gedir;
7)Yapon menecmentində nəzarət və kordinasiya rəhbərin əsas keyfiyəti sayılır , amerikada isə peşəkarlıq əsas göturulur;
8)Yapon menecmenti qrupa , amerika menecmenti isə fərdə istiqamətlənib;
9)Yapon menecmentində rəhbərlə tabeçi arasında qeyri-formal münasibətlər , amerika da isə formal münasibətlər üstünlük təşkil edir;
10)Yapon menecmentində mənsəbdə yüksəliş iş stajından və yaşdan , amerikada isə şəxsi nəticələrdən aslıdır;

11)yapon menecmentində universal menecerlər , amerikada isə dar ixtisaslı menecerlər hazırlanır;
12)Yapon şirkətlərinin rəhbərliyində menecerlər uzun müddət təmsil olunur , amerikada isə rəhbər vəzifəyə qısa müddətə işə götürülür.

## 69. Alman və İngilis menecmenti modelinin özəllikləri. – 10

Oxşar dini dəyərlər, davranış normaları qərbi avropa ölkələrində menecmentə də təsir göstərmişdir. Bu ölkələrin hamısında idarəetmədə oxşar dəyərlər formalaşmışdır. Sistemlilik, prosesli yanaşma, ierarxiya və suberdinasiya məsələləri bütün olkələrə xasdır. 2-ci dünya müharibəsindən sonra qərbi avropa ölkələrində ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların idarə edilməsində Amerika menecmentinin təsiri güclü olub. XX-əsrin 60-cı illərdən etibarən Qərbi Avropa ölkələrində "nəticələrə görə idarəetmə sistemi" yaranmışdır. Bu sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əvvəlcədən məqsədlər müəyyən olunur, bu məqsədlərə çatmaq üçün vəzifələr, tapşırıqlar hazırlanır. Onların yerinə yetirilməsi üsullarını , yəni bütünlüklə işlərin necə görülməsini tabeçilər özləri müəyyən edirlər . Nəticələrə görə idarəetmə sistemində üç səviyyəyə görə qiymətləndirmə aparılır.
1)İstehsalın səmərəliliyi və xərclərin qiymətləndirilməsi
2)Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi
3)Rəhbərliyin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.
Son dövrlərdə isə Qərbi Avropa şirkətlərinə birgə layihələrin həyata keçirilməsi xasdır. Bunun əsasında "Airbas" sərnişin təyyarəsi, yeni nov qırıcı təyyarələr və s. hazırlanmışdır. Qərbi Avropa menecmentində alman menecmentinin xüsusi yeri vardır.
Alman menecmentinin nəzəri dəyərlərini əsasən Maks Veberin nəzəri fikirləri götürülmüşdür . Burada rasionallıq, intizam, praqmatiklik, dəqiqlik əsas götürülür. Alman sənaye məhsulunun yüksək keyfiyyətə və texniki səviyyəyə malik olmasında "usta-şagird " sisteminin xüsusi yeri vardır. Bu sistem hələ qədim dövrlərdən almaniyada formalaşıb. Hal -hazırda zavoda gələn yeni işçi hər hansı bir ustaya təhkim olunur və usta il-bəil şagirdə sənətin incəliklərini öyrədir. Almaniyada hər bir şagird yalnız 10 ildən sonra usta adını ala bilər. Bunun üçün o , hər torpaqda (AFR-də federativ vahidlikdir) fəaliyyət göstərən sənaye və ticarət palatasında imtahan verir. İmtahanı keçən şəxs usta adını alır . Usta adı alan şəxsin əmək haqqısı iki dəfə

yüksəlir. Usta Alman şirkətlərində böyük nüfuza malikdir. O, hər bir istehsal məsələsinə qarışa, keyfiyətə nəzarət edə bilər. Usta çox zaman istənilən menecerə məsləhət verir. Bəzən ustaların ali təhsilinin olmamasına baxmayaraq, iatehsalat və ya sex rəisi təyin edilə bilərlər.

Alman idarəetmə üslubna aşağıdakılar xarakterikdir .

1)Yüksək keyfiyyətə və müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənmə

2)Əməkdaşlara yardım , kadrların öyrədilməsi və hazırlığı sistemi

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

4)Cəmiyyət və əməkdaşlar qarşısında sosial məsuliyyət

5)İnovasiyalara geniş yer vermə

6)Şirkətin uzunmüddətli perspektivlərinə sədaqətliliyi

7)Menecerlerin yüksək peşəkarlıq səviyyəsi və texniki hazırlıq

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

“Folsfagen” şirkətində rəhbərliklə tabeçilər arasında normal münasibət qurulmasına və mütəsəssislərin karyerada yüksəlməyə daha cox diqqət yetirirlər. Korporativ siyasətinin əsasında gənc mütəxəssislərin şirkətdə hərəkətinə, ixtisas dərəcələrinin artmasına və vəzifədə yüksəlməyə diqqət yetirilir . “Daimler” şirkətində isə korporativ dəyərlərin işçilər arasında yayilmasına önəm verilir. Burada dord dəyər xüsusi vurgulanır: ruh yüksəkliyi , hörmət , intizam və tamlıq . “BMW” şirkətində isə səmərəli idarəetmə kamandasının yaradılmasına, işçilərin bir-birini ruhlandırmasına önəm verilir.

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

Ənənəvi olaraq İngilis menecerləri ünsiyətə və praqmatizmə üstünlük verirlər. Buna görə də ünsiyət qurmağın və iş görməyin incəliklərini öyrənməyə çalışırlar. Onlar özlərini alicənab, səmimi aparır. Özünə nəzarəti və özündə intizamı gücləndirməyi digərlərindən fərqləndirməyə çalışırlar. Bununla yanaşı İngilislər etnosentrizim nümayiş etdirirlər, yəni, digər xalqların dillərini öyrənməyə meyilli deyillər. Qeyd edirlər ki , onsuzda hamı ingiliscə danışacaq. İngilis menecerlərində fərqlilik parlaq şəkildə görünür . Əgər, italyanlar şirkətə böyük ailə kimi baxirlarsa, ingilislər

işlədikləri yerə gəlir və xeyir götürdükləri yer kimi baxırlar. Onlar yaponlar kimi uzunmüddətli iş yeri axtarmırlar. Əgər onlara yaxşı iş təklif olunularsa, asanlıqla iş yerini dəyişirlər. Bu cəhəti bilən şirkətlər kadrların hazırlığına, onların peşəkarlığının yüksəldilməsinə önəm vermirlər. Bilirlər ki mütəxəssis yaxşı təklif alan kimi şirkətdən çıxa bilər. Bundan başqa ingilislər təcrübə işlərinə uzunmüddətli sərmayə yatırmağa meyilli deyillər. Almanlar, yaponlar , isveçlilər uzun müddətli elmi axtarışlara vəsait xərcləyərkən ingilislər orta müddətli və qısa müddətli qazanc gətirən sahələrə sərmayə yatırmağa can atırlar. İngilis menecerləri ənənəvi olaraq yaxşı geyinən, etik və etiket qaydalarına riyayət edən insanlarla iş görməyə meyillidirlər. Həmçinin onlar ierarxik münasibətlərin qurulmasını üstün tuturlar. İngilis şirkətlərində qohumluq və dostluq əlaqələrinə görə işə götürmə həvəsləndirilmir, buna çox pis baxırlar. İngilis menecmentindəki fərqlilik aşağıdakılara söykənir .

1)İnsanlar açıq şəkildə öz tənqidi fikirlərini digərlərinə söyləyir

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

3)İdarəetmə qrupa deyil fərdə yönəlir

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

5)İngilis cəmiyyətində orta təbəqənin xüsusi çəkisi yüksəkdir

Fərqliliklə yanaşı ingilis menecmentində müəyyənliyin olmasını diqqətdə saxlayırlar. Onlar qeyri-müəyyənliyi qəbul etmirlər və çox zaman onlardan yan keçməyə can atırlar. İngilislər digər cəhətə görə də başqalarından fərqlənir. Onlara işləmək digər həyati dəyərlərdən üstündür. Hətta ailədən də üstün işi qəbul edirlər. Rəhbər işçilər üçün miqyaslı yanaşmanın sərtliyini , tez qərar qəbul etmənin olmasını istəyirlər. Onlarda menecmentddə kişi sözü , centlimen sözü indi də qüvvədədir. Əgər, ingilis meneceri söz veribsə o, nəyin bahasına olursa olsun verdiyi sözü yerinə yetirməyə çalışacaqdır.

İngilis menecment modelinin aşağıdakı xüsusiyətləri var:

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

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

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

4)Yaxşı rəhbər kollektivlə məsləhətləşməməlidir

5)İngilislər öz iş yerlərinə sadiq deyillər

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

7)Şəxsi münasibətlərlə işçi münasibətləri çulğalaşmır .

Fransa menecmentində insan amilinə üstünlük vermə xasdır . Burada da yuksək bürokratizm hökm sürür , amma , alman şirkətlərində olan dəqiqlik yoxdur . Fransız menecmentinin ən əsas fərqli cəhəti odur ki , onlar şirkətin birinci rəhbərini ilahiləşdirirlər , ona peyğəmbər kimi baxırlar . Fransa menecmentində çox zaman məsuliyyəti digərlərinin üstünə atma xasdır .

## 70. Azərbaycan menecmentinin xüsusiyyətləri. - 20

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

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

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

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

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

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

Anklav psixalogiyasından və marginallıq da yerli menecmentə təsir etmişdir. Çoxlu sayda azərbaycanlılar Rusiyada, Türkiyədə, Çində və başqa ölkələrdə marginal olduqlarına görə uğur qazanmışlar. Burada etnik həmrəylik mühüm rol oynayır.

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

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

Bizdə əsasən Ailə biznesi formalaşmışdır. Azərbaycanda “fərdi əlaqələrə arxalanan kapitalizm formalaşmışdır. Bu da yerliçilikdən qohumbazlıqdan irəli gəlmişdir. Ənənəvi olaraq bizim menecerlər ünsiyyətə və praqmatizmə üstünlük verirlər. Hər hansı bir işgüzar sövdələşmə bağlamazdan əvvəl, bizim menecerlər biznes tərəfdaşı ilə qeyri-formal münasibət qurmaq istəyirlər.

Lakin azərbaycanlı menecerlərin fərdiçiliyi kolleqalarla və tərəfdaşlarla normal əlaqələrin qurulmasına mane olur. Onlar tabeçilərin hər bir addımını nəzəratdə saxlamağa, aşağı səviyyələrə səlaəhiyyətlərin verilməsinə maraqlı olmurlar. Tabeçilər təkcə şirkətə loyal olmamalı, həm də rəhbərə sədaqətli olmalıdırlar. Əksər menecerlər avtaritar rəhbərlik üslubuna üstünlük verirlər.

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

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

## MÖVZU 15 71. Liderliyin mahiyyəti, liderlərin xarakteristikası. – 5

Liderlik seçilmiş insanlara verilmiş bir medal deyil, o içimizdəki bir seçimdir. Liderlik öz-özünə inkişaf etməz, istək, məşğuliyyət və zəhmət nəticəsində ortaya çıxar. İnsanları illərdir düşündürən bir fikir vardır: lider doğulur yoxsa lider olunur?

Bu sualı cavablandırmağa çalışaq. Təbii ki, liderlik geni daşıyan insanlar dünyaya gəlir. Onlar hələ uşaq yaşlarında ikən öz dostları arasında “liderliyini” təbliğ etməyə başlayır, bu öz növbəsində məktəb, universitet və iş həyatlarına qədər davam edir. Tarix boyu belə insanlar olmuşlar. Hamımızın bildiyi kimi krallar, zadəgənlar habelə Osmanlı şahzədələri liderlik ruhu ilə böyüyüb bir sıra təlimlər keçmişdir. Eyni zamanda bizə son dərəcə aydındır ki, onların hamısı liderlik zirvəsinə çata

bilməmişlər. Burada bu sual yenə ortaya çıxır: lider doğulur yoxsa lider olunur? Lider olunur!

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

Bir Xəzinə misalında təsəvvür edin ki, qarşınıza – pul, status, enerji və vaxt qoyulub. Sizdən bunları uğur qazanmaq yolunda əhəmiyyət dərəcəsi üzrə ən çoxdan az lazım olana düzməyiniz istənilir. Əgər pul, status, enerji və vaxt kimi sıralamağı düşünürsünüzsə bu müvəffəqiyyət yolunda atılmış səhv addımdır. Daha uyğun olanı, vaxt, enerji, status və puldur. Yəni ilk öncə vaxtınızı, zamanınızı ortaya qoymalısınız. Bu müddətdə enerjinizdən maksimum istifadə etməlisiniz. Bunları bu şəkildə davam etdiyinizdə uğurlu bir status qazanmış, cəmiyyətdəki sosial rolunuzu müəyyənləşdirmiş olursunuz. Sonra isə pul məsələsi həll olunur. Unutmaq lazım deyil ki, pul qazanmağın bir çox üsulları vardır və o üsullar sizdən böyük tələblər istəyir. Lider olub çox pul qazanmaq isə sizdən yalnızca vaxt və enerjinizi tələb edir. Cəsarət bir varlıqdır, cəsur olmaq isə var olmaqdır. Cəsur olub, istədiklərinin ardınca getməyi bacaran hər insan liderdir. Çalışın hamı kimi olmayın, kiməsə bənzəməyə çalışmayın. Nə edirsinizsə onu özünüz kimi, öz imzanızı ataraq edin. Ən əsası isə hər zaman özünüzə inanın. Belə bir misal vardır “niyyətin hara mənzilin ora”.

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

Lider dedikdə hər hansı bir qrupu və ya fərdi ümumi mənafeyə uyğun müəyyən məqsədə çatmaq üçün öz arxasınca apara bilən şəxs başa düşülür. Liderlik özünü və başqalarını müəyyən məqsəd naminə səfərbər etmək qabiliyyətidir. Lider əlində olan hakimiyyət imkanlarından işin səmərəli getməsi üçün istifadə etməlidir.

Menecerlərdə - inzibatçılıq, peşəkarlıq və nəzarətçilik xü susiyyətləri, liderlərdə isə novatorluq, ruh yüksəkliyi, etimad his si, sövq etmək, inandırmaq, arxasınca aparmaq xüsusiyyətləri cəmlənir.

Psixologiya elmində liderlərin aşağıdakı təsnifatı vardır:

ruhlandıran lider;

universal lider;

situasiyaya görə lider;

işgüzar lider.

Liderlərin fərqi:

- formal lider — o situasiyaya turduğu vəzifəyə görə təsir edir;
- qeyri-formal lider — o situasiyaya qabiliyyətinə, məlumatlılığına və ya hansısa xüsusiyyətinə görə təsir edir.

Liderlərin fəaliyyət stili aşağıdakı kimi olur:

1. avtoritar - ciddi intizam tətbiq edilir, dəqiq vəzifə bölgüsü olur, onunla mübahisə edilmir, qrupun rəyinə qulaq asılmır, hamı onun qərarına tabe olmalıdır;
2. demokratik - qrup üzvləri ilə məsləhətləşmələr aparılır, qrupun rəyi əsas götürülür, səlahiyyətin bir hissəsi qrupun digər üzvlərinə verilir;
3. anarxik - qrupda intizam yoxdur, qərarlar xaotik qəbul olunur, liderlər tez-tez dəyişir, hər hansı qərar icrasına nəzarət yoxdur.

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

Liderin xarakteriskası- Liderlərin mənfi və müsbət xarakteristikaları var. Liderin müsbət xarakteristikası:

Sadəlik

Qətiyyətlik

Mərhəmətlilik

Sadə yanaşma

Ümidvericilik

Müsbət münasibətli

Səhvini boynuna almağı bacaran

Problemi həll etməyə inanan

Dinləməyi bacaran olmasi ilə ölçülür.

Liderin mənfi xarakteristikası

Özünü düşünmək

Qərarların məsuliyyətlərindən qaçmaq

Başqalarını günahlandırmaq

Şəxsi maraqlar

Problemdən qaçmaq kimi başa düşülür.

Liderin müsbət və mənfi xüsusiyyətləti ilə yanaşı İMKAN və Təhlükələri də ola bilər.

İMKANlara nə aiddir?

- liderlik bacarıqlarının inkişafı üzrə təlimləri təşkil və idarəetmə
- başqa icmalarla əməkdaşlıq etmək
- icmanı səfərbər etmək
- icma daxilində müxtəlif kənar məlumatı yaymaq

TƏHLÜKƏLƏR isə liderin özündən və ətraf təsirdən yarana bilər. Bu aşağıdakılardır:

- Neqativ təcrübələrə görə özünə inam və etibarın itməsi
- Problemlərin həll oluna bilməməsi
- Səlahiyyətlərindən şəxsi maraqları naminə sui – istifadə
- Icma tərəfindən etimadsızlıq və ideyaların dəstəklənməməsi

Liderliyin növləri. Liderliyin 3 əsas növü var:

Avtoritar lider;

Məsləhətçi lider;

İmkan yaradan.

## 72. Həqiqi və uğurlu liderlərin səciyyəvi xüsusiyyətləri. – 5

Liderlik nədir? Mükəmməl olan tərif belədir: “Liderlik əks təqdirdə müvəffəq olunmayacaq nəticəni qəsdən əldə etmək üçün digərlərinə rəhbərlik etmək sənətidir.”

Sadəcə nəticələrin əldə edilməsilə yaxşı lider olunmur. Yaxşı liderlər zəhmət tələb edən nəticələrə qəsdən başqalarının köməyindən faydalanaraq nail olurlar. Onlar tək başına uğursuz şirkətləri şanslı təşkilata çevirə bilirlər. Onlar kom paniyanın inkişafını dəyişə bilərlər. Yaxşı liderlik ümumi nailiyyət üçün ən əsas vasitədir.

Yaxşı liderin səciyyəvi xüsusiyyətləri: Yaxşı lider necə olur? Aşağıda onların bəzi çox vacib səciyyəvi xüsusiyyətləri göstərilmişdir:

Özünü tanıma. Siz daxili emosional vəziyyətiniz barədə gizli biliyə maliksiniz. Siz güclü və zəif tərəflərinizi bilirsiniz. Siz nə zaman axarında işlədiyinizi və nə zaman işlə həddən artıq yükləndiyinizi bilirsiniz. Maksimum potensiala çatmağınıza təkan verəcək imkanlarınız və çatışmazlıqlarınız da daxil olaraq özünüzü tanıyırsınız.

Özünü idarəetmə. Siz güclü və effektiv yolla özünüzü idarə edə bilərsiniz. Siz

məqsədə necə nail olmaq, tapşırıqları necə formalaşdırmaq və ləngimələri necə aradan götürmək lazım olduğunu bilirsiniz. Siz layihələr üçün necə enerji yaratmaq və qəzəbləndiyiniz zaman özünüzü necə sakitləşdirməyi bilirsiniz. Siz lazım olduğunda tez qərar verə , lakin masa arxasında bütün seçimləri tələsmədən müzakirə edə bilirsiniz.

Görmə. Siz özünüzdən daha böyük olan hədəfə doğru çalışırsınız. Bu komandanın uğuru kimi kiçik, lakin dünya sülhünə nail olmaq kimi böyük görmə ola bilər. Gələcəyə istiqamətlənərək çalışmaq şəxsi maraqlar uğrunda çalışmaqdan daha ruhlandırıcıdır.

Motivasiya etmək bacarığı. Liderlər insanlara nəyi etməli olduqlarını deyərək rəhbərlik etməməlidirlər. Əvəzində liderlər insanların onlara kömək etməyi istəmələrinə səbəb olmalıdırlar. Bunun əsas hissəsi başqalarına yardım etmək üçün şəxsi istəklərinizi təkmilləşdirməkdir. Başqaları sizin onlara kömək etmək istədiyinizi düşündükdə onlar da öz növbəsində sizə yardım edəcəklər.

Sosial şəbəkələri və buradakı əsas təsiredicilər başa düşmək liderliyin digər əsas hissəsidir. Kim təşkilatda rəsmi və qeyri-rəsmi olaraq ən böyük gücə malikdir? Kim qrupun ürəyi funksiyasını daşıyır?

Bunlar yaxşı liderin ən vacib səciyyəvi xüsusiyyətləridir.

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

1. İnam

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

2. Motivasiya edici mühit yaratmaq

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

3. Hədəfləri müəyyənləşdirmək

Lider komanda ilə onun işi arasında körpü rolunu oynayır. Buna görə də öz

fəaliyyətinizə diqqət yetirməli və məqsədinizə çatmaq üçün addım-addım, ancaq əsas fəaliyyətdən uzaqlaşmadan irəliləməlisiniz. Onlara öhdəsindən gələ biləcəkləri vəzifələr verin. Bu yolla əməkdaşlarınızın sizin məqsəd və missiyanıza uyğun işləməsinə nail ola bilərsiniz.

4. Dəstək vermək, gücləndirmək

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

5. Layihələri tamamlamaq

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

6. Diqqətlə dinləmək

Liderlərin onları dinləyən insanlara ehtiyacı var. Ancaq bunun üçün əvvəlcə siz özünüz digər insanları dinləməlisiniz. Komandanızın sizin əmrlərinizdən başqa bir çox şeyə - dəstəyə, köməyə, geri bildirişə ehtiyacı olduğunu unutmayın. Bunları təmin etmək üçün əsas məsələ işçilərinizi diqqətlə dinləmək və anlamaqdır.

7. Məqsəddən yayınmamaq

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

8. Komanda mühitini yaratmaq

Uğurlu liderlər təkcə işçilərlə ünsiyyət qurmaqla kifayətlənmirlər. Onlar, eyni zamanda, komanda daxilində güclü əlaqələrin mövcudluğunu təmin etmək üçün çalışırlar. Beləliklə, liderlər olmasa belə, komanda öz işini görməyə davam edir. Əgər işçiləriniz arasında komanda ruhu yarada bilmirsinizsə, sizə davamlı hesabat verən insan topluluğundan kənara çıxa bilməzsiniz. Komanda işi vacibdir; bu sayədə

işçiləriniz fərdi məqsədlər əvəzinə şirkətin məqsədlərinə xidmət edəcəklər.

9. Vəzifələrdən qabaq insanlara dəyər vermək

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

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

- İnamsızlıq;
- Mübahisə qorxusu;
- Məsuliyyətsizlik;
- Tələbkar olmamaq;
- Nəticələrə biganə yanaşmaq.

Bu maneələri dəf edən lider uğurlu komandaya sahib olacaq.

Emosional zəka və liderlik. Bu səciyyəvi cəhətlərin çoxu emosional zəka ilə birbaşa bağlıdır. Yüksək emosional zəkaya malik liderlər təbii olaraq, daha çox özlərindən agah olurlar. Onlar zehni proseslərini dərk edir və özlərini necə idarə etməli olduqlarını bilirlər. Onlar həvəsində olduqları ilə daha çox təmasda olurlar. Onlar, şübhəsiz, başqalarının qayğısına daha çox qalırlar və əvəzində daha çox şəfqət alırlar. Onlar daha sosialdırlar.

Lider üçün motivasiya. Liderlik əhəmiyyətinin fərqində olan təşkilatlar, yüksək səviyyəli rəhbərliyinin yeni mühitə uyğunlaşmasını təmin etmək, ya da liderlərini yetişdirmək üçün müxtəlif üsullara müraciət edərlər. Çünki, təcrübəli bir idarəçinin üst bir mövqeyə, ya da fərqli bir rola gətirərkən, yeni vəzifəsinə uyğun olması tələb olunur. Bu günün liderləri də davamlı dəyişmənin və rəqabətin qaçılmaz və zəruri olduğunu bilərək, iş dünyasında müvəffəqiyyətli olmaq üçün bir mütəxəssisə ehtiyac duyarlar. Elə bütün bu səbəblərdən ötrü liderlərə yol göstərən "qoç"larla çalışılar. Bu vəziyyət bizə liderlik mövqeyinə nə qədər əhəmiyyət verildiyini göstərən xüsusiyyətdir. Bir liderin motivasiyasını yüksək tuta bilmək üçün "qoç"la edilən işlər, yalnız iş həyatıyla məhdudlaşmamalı, həmçinin də ictimai həyatda, ailə münasibətlərində, ya da başqa ortaq işlərdə, həll axtarışlarında da öz əksini tapmalıdır. Olduqca müvəffəqiyyətli nəticələr əldə edilən vəziyyətdə belə, bu nəticələr hər zaman kifayət qədər təmin edici olmaya bilər. Bu, uğursuzluq hissi və

bədbəxtlik gətirə bilər. Əslində isə buna ugursuzluq da demək olmaz.

Strateji Liderlər. Yaxşı bir strateji lider- gələcəyi doğru qiymətləndirib dəyərləndirərək şəkilləndirə bilən, bunun üçün lazımlı strateji rəhbərlik anlayışını meydana gətirən və bu istiqamətdə digər idarəçi və çalışanlara vəzifələr verərək, onları yenilikçi və yaradıcı olmağa yönləndirməyi bacarmalıdır . Strateji lider mürəkkəb qlobal rəqabət mühitində, lazım olduğunda sürətlə qərar ala bilməli və ardıcıl bir şəkildə strateji dəyişikliyi təmin edə bilməlidir. Bir quruluşu, təslim etdiyi nöqtədən alıb daha çox irəliyə apararsa,bu istiqamətdə insanlara qabaqcıl olmaqla cavabdehdir.

Strateji liderlərdə axtarılan bəlkə də ən əhəmiyyətli və özəl xüsusiyyət, insan qaynaqlarının səmərəli və faydalı bir şəkildə idarə edilməsidir. İntellektual sərmayə gələcəkdə bir qurumun, təşkilatın ən əhəmiyyətli qaynağı olacaq və bu da strateji liderlərin müvəffəqiyyətinə çox təsir edəcək.

Doğru davrana bilən bir strateji lider, işçilərinin motivasiyasını və bununla bağlı performansını yüksəltmək üçün uzaqgörənliyindən istifadə edər. Bu da sahib olunan görüntünün son dərəcə yenilikçi, açıq və təsirli olmasını tələb edir.

Strateji müvəffəqiyyətin təmin olunması üçün ilkin şərt strateji liderliyin güclü olmasıdırsa, o zaman, gələcəkdə təşkilatlar öz çevrələrində diqqətini strateji liderliyin inkişafına cəlb edəcəklər.

Qloballaşma və artan rəqabət, iş təşkilatlarında istər fərdi,istərsə də təşkilati səviyyədə fərqliləşmə tələb edir. Müvəffəqiyyəti özünə hədəf təyin edən və bu istiqamətdə irəliləməkdə olan çalışanlar və təşkilatlar, davamlı inkişaf və dəyişmə üçün hər zaman daha yaxşısını axtarmağa başladılar. Bəs bir çalışan daha yaxşını əldə etdiyi nöqtədə, lider mövqeyinə yüksəlincə bununla hər şey həll olunurmu? "Bundan yaxşısı irəlidə yox" deyib dayanırmı? Liderlər nə edərək müvəffəqiy yətlərini və motivasiyasını ayaqda tuta bilər, xidmət etdikləri təşkilatları necə müvəffəqiyyətə doğru apara bilər?

Yaxın keçmişə və bu günə nəzər yetirdikdə liderdən gözlənilənlərin olduqca fərqli olduğunu görə bilərik. Keçmişdə diqqətini məhsula, qiymət rəqabətinə yönəldən liderlik, hal-hazırda bu diqqəti qlobal iqtisadiyyat, internet iqtisadiyyatı kimi anlayışlar səbəbindən insana və yaradıcılığa yönəltmişdir. Bu gün əsl lider – yaxşı bir araşdırmaçı və əldə etdiyi məlumatları süzgəcdən keçirə bilən, nəticələri yaxşı qiymətləndirib, səbəb nəticə əlaqələrini rahatlıqla qura bilən, analitik, həlli anında

inkişaf etdirən, yaradıcı, ünsiyyətə açıq və məlumatlarını paylaşmağı bilən, qərar mexanizmlərində qabaqcıl ola bilən adamdır. Buna əlavə oluna bilən mütləq bir çox meyar vardır, ancaq bizim saydıqlarımız xüsusiyətlərdən birini çıxarsaq, bu, əskilməyə səbəb ola bilər.

Lider, liderlik etdiyi təşkilatın davamlı inkişafını və daha yaxşıya getməsini təmin edərkən, bu inkişafın önünü açmaq üçün eyni zamanda, öz inkişafına da zaman ayırmalı və bunun üçün səy göstərməlidir.

Lider dediyin - Bir liderin yatmağa haqqı yoxdur. İşinin başındaykən bütün duyumlara daim açıq olmalıdır və ətrafında olanları daim çox dəqiq və açıq görə bilməlidir. Xüsusilə, işçiləri ilə qurduğu ünsiyyətdə çox həssas və dəqiq davranmalıdır. Məsafəli olma fikrinə dalıb qalan və bundan o yana keçməyən liderlər, çalışanlarıyla qurduğu əskik ünsiyyət səbəbindən motivasiya çatışmazlığına məruz qalacaqlar. Bu səbəblə, bir lider, işçilərin fikirlərini davamlı olaraq çox yaxşı sorgulamalı, doğru qiymətləndirməli,daim öz müşahidələrini yeniləməli və inkişaf etdirməlidir. Eyni üsulun müvəffəqiyyətli olduğunu, müştərilərinin istəkləri üçün də tətbiq etdiyi zaman görəcək. Bu mövzularda atacağı hər quruluşçu addım liderə; məlumat, iş planlaşdırma qabiliyyəti və özünə inam qazandıracaq. İş həyatında heç bir şey bir-birindən təcrid deyil və zəncirin ən qüvvətli halqası deyə xarakterizə edə biləcəyimiz lider, qazandığı uğurlar və əldə etdiyi doğru davranışlarla işçilərinə nümunə və motivasiya qaynağı olmalıdır.O,bunu uzaqdan deyil,işçilərinin yanında edə bilməlidir.

## 73. Rəsmi və qeyri-rəsmi liderin idarəçilik funksiyaları – 10

Liderlikdə güc və məcburiyyəti ruhlandırma və hə vəsləndirmə əvəz edir. Çünki ruhlandırma və həvəslən dirmə insanları ümumi məqsədə nail olmağa istiqamətlən dirir və sövq edir. Liderlər öz hakimiyyətlərini tərəf daşlarının köməkliyi ilə əldə edir və həyata ke çirir lər. Çünki tərəfdaşlar onu artıq lider kimi qəbul edirlər. Əvəzində liderlər həmin şəxslərə müəyyən vədlər verir və köməkliklər gös tərirlər. Liderlərin qarşısında əsasən aşağıdakı vəzifələr dayanır:

- Qarşıya məqsəd qoymaq.
- Kollektivi və ya komandanı yaratmaq.
- Vəzifələri bölmək.
- Məqsədə nail olmaq üçün komandanın vərdişlərin dən, imkanlarından və istedadından istifadə etmək.

Liderlərin müxtəlif tipləri mövcuddur. Rəsmi və qeyri rəsmi liderlər.

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

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

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

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

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

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

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

üçün qanunla nəzərdə tutulmuş tədbirlər görməlidirlər.

## 74. Liderin icmadakı rolu və uyğun vəzifələrinin mahiyyəti. – 10

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

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

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

Ümumiyyətlə rol və vəzifənin bünövrəsi məsuliyyətdən qoyulmalıdır.

Nəticə:

Liderlik icma üçü bir mayakdır!

Liderin rolu:

İcmanı mayaka doğru istiqamətləndirmək,

Vəzifəsi isə

Mayaka istinad edərək, icmanı inkişafa doğru aparmaqdır.

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

Liderliyini həyatı boyunca davam etdirmək istəyən bir adam,bunun sonrasını da düşünmək məcburiyyətindədir. Bir lider "bundan başqa nə qədər müvəffəqiyyətli ola bilərəm ki" deyə düşünməyə başladığı andan etibarən müvəffəqiyyətsizliyə

uğramağa başlamışdır. Heç bir mövqedə olmadığı kimi, liderlikdə də müvəffəqiyyətin qalıcılığına zəmanət verilmir. Bir lider davamlılığı üçün əvvəlcə dəyişən və inkişaf edən iş şərtlərini bazar şərtlərini təqib etməyi heç vaxt dayandırmamalıdır. Əldə etdiyi nailiyyətlərlə sabahı şərh edə bilənə qədər və sabah üçün sərmayə edə bildiyi ölçüdə öz qalıcılığını təmin ede bilər. Liderin dəyişən və inkişaf edən iş şərtlərini,bazardakı yenilikləri müşahidə və qiymətləndirilməsi lazımdır. Bu məqsədlə,liderdən yaradıcılığını istifadə istifadə edə bilməsi, bu günü deyil, gələcəyi də düşünməsi,hətta bu gələcəyi yaratması gözlənilir.Texnologiyanın və sürətin hakim olduğu iş dünyasında,müştərilərin və işçilərin davamlı inkişafı, müxtəlif ehtimalları liderə çox yaxşı bir dəyişmə planlayıcısı və idarəçisi olma imkanını yaradir.

## 75. Liderlərin fəaliyyət üslublarının (avtoritar, demokratik, anarxik) mahiyyəti. – 20

Liderlərin fəaliyyət stili aşağıdakı kimi olur:

1. avtoritar - ciddi intizam tətbiq edilir, dəqiq vəzifə bölgüsü olur, onunla mübahisə edilmir, qrupun rəyinə qulaq asılmır, hamı onun qərarına tabe olmalıdır;
2. demokratik - qrup üzvləri ilə məsləhətləşmələr aparılır, qrupun rəyi əsas götürülür, səlahiyyətin bir hissəsi qrupun digər üzvlərinə verilir;
3. anarxik - qrupda intizam yoxdur, qərarlar xaotik qəbul olunur, liderlər tez-tez dəyişir, hər hansı qərar icrasına nəzarət yoxdur.

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