MENECMENTCAVABLARI

1. “İdarəetmə” və “Menecment” anlayışlarının iqtisadi məzmunu, ümumi və fərqli cəhətləri

İdarəetmə – məqsədyönlü fəaliyyət olub, müəyyən subyektin (rəhbərin) obyektə (təşkilata və ya işçilərə) təsir göstərməsi ilə həyata keçirilir. Onun əsas məqsədi təşkilatın səmərəli fəaliyyətini təmin etmək, resurslardan düzgün istifadə etmək və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaqdır. İdarəetmə prosesinə planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət funksiyaları daxildir.

Menecment – bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmənin xüsusi formasıdır. O, insanların, maliyyə və maddi resursların səmərəli istifadəsini təmin edən, elmi əsaslarla həyata keçirilən peşəkar idarəetmə fəaliyyətidir. Menecer isə bu prosesi həyata keçirən mütəxəssisdir.

Ümumi cəhətləri:

- Hər ikisi məqsədyönlü idarəetmə prosesidir.
- Planlaşdırma, təşkilatçılıq, motivasiya və nəzarət funksiyalarını əhatə edir.
- Məqsəd resurslardan səmərəli istifadə etməklə nəticəyə nail olmaqdır.

Fərqli cəhətləri:

- İdarəetmə daha geniş anlayışdır, dövlət və ictimai strukturları da əhatə edir.
- Menecment daha çox iqtisadi və kommersiya sahəsində – müəssisələrdə tətbiq olunur.
- İdarəetmədə inzibati yanaşma üstün, menecmentdə isə iqtisadi və motivasiyaedici yanaşma əsasdır.

2. “Sahibkar” və “Menecer” anlayışları: fərqli və oxşar cəhətləri

Sahibkar – mənfəət əldə etmək məqsədilə iqtisadi riskə gedən, yeni məhsul, xidmət və ya ideya yaradan şəxsdir. O, müəssisənin sahibi olur və onun maliyyə nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır. Sahibkar fəaliyyəti yaradıcılıq, təşəbbüskarlıq və novatorluqla xarakterizə olunur.

Menecer – təşkilatda idarəetmə funksiyasını həyata keçirən, xüsusi bilik və bacarıqlara malik peşəkar rəhbərdir. O, müəssisənin sahibi deyil, muzdlu işçidir və əsas məqsədi təşkilatın məqsədlərinə səmərəli şəkildə nail olmaqdır.

Oxşar cəhətləri:

- Hər ikisi idarəetmə və qərarvermə ilə məşğuldur.
- Hər ikisi təşkilatın inkişafı və məqsədlərinə nail olmağa çalışır.
- Liderlik, təşəbbüskarlıq və məsuliyyət tələb edir.

Fərqli cəhətləri:

- Sahibkar mülkiyyətçidir, menecer isə muzdlu işçidir.
- Sahibkar risk daşıyır, menecer isə idarəetmə qərarlarına görə məsuliyyət daşıyır.
- Sahibkarın məqsədi mənfəətdir, menecerin məqsədi idarəetmədə səmərəliliyə nail olmaqdır.

3. İdarəetmə səviyyələri və menecmentin ierarxiyasının mahiyyəti

Hər bir təşkilatda idarəetmə ierarxiyası (pilləli strukturu) mövcuddur və bu, idarəetmə prosesinin səmərəli təşkilini təmin edir. Bu ierarxiya üç əsas səviyyədən ibarətdir:

1. Yuxarı səviyyə (Top management) – müəssisənin ümumi strategiyasını, məqsədlərini və inkişaf istiqamətini müəyyən edir. Buraya direktor, prezident, rektor, vitse-prezident kimi vəzifələr daxildir.
2. Orta səviyyə (Middle management) – yuxarı rəhbərliyin qərarlarını həyata keçirir, şöbələrarası əlaqəni təmin edir. Məsələn, şöbə, idarə və ya bölmə rəhbərləri.
3. Aşağı səviyyə (Lower management) – işçilərin gündəlik fəaliyyətinə nəzarət edir, tapşırıqları yerinə yetirir. Buraya ustalar, briqadirlər, kafedra müdirləri və s. daxildir.

Mahiyyəti:

İdarəetmə səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqə və səlahiyyət bölgüsü təşkilatda koordinasiyanın və nizamlı fəaliyyətin təmin olunmasına xidmət edir. Bu ierarxiya sayəsində qərarlar yuxarıdan aşağıya ötürülür, geribildirim isə aşağıdan yuxarıya gedir

4. İdarəetmənin təkamülü dövrlərinin müqayisəli xarakteristikası

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin inkişafı tarixən dörd əsas dövrəbölünür:

1. Qədim dövr (e.ə. IX–XVIII əsrlər)
   - Tayfa və qəbilə başçıları idarəçilik funksiyasını yerinə yetirirdilər.
   - İdarəetmə daha çox təcrübəyə əsaslanırdı, elmi xarakter daşımırdı.
2. Sənayeləşmə dövrü (1776–1890)
   - Böyük sənaye inqilabı nəticəsində istehsal miqyası artdı.
   - İdarəetmədə əmək bölgüsü və iqtisadi səmərəlilik anlayışları formalaşdı (A.Smitin fikirləri önə çıxdı).
3. Sistemləşdirmə dövrü (1890–1960)
   - İdarəetmə elmi fənn kimi formalaşmağa başladı.
   - F.Teylorun elmi idarəetmə məktəbi, A.Fayolun inzibati məktəbi, E.Meyonun insan münasibətləri məktəbi kimi istiqamətlər yarandı.
4. İnformasiya dövrü (1960-cı ildən bu günə qədər)
   - İnformasiya və texnologiyanın inkişafı idarəetmədə əsas rol oynamağa başladı.
   - Qərarvermə prosesləri elmi metodlara və informasiya sistemlərinə əsaslanmağa başladı.

Nəticə:

İdarəetmə qədim instinktiv təcrübədən müasir elmi və texnoloji əsaslı idarəetmə sisteminə qədər inkişaf etmiş, hər dövrdə yeni yanaşmalar formalaşmışdır.

5. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi və təşkilati mühitin mahiyyəti

Təşkilat və insan bir-birindən ayrılmaz şəkildə qarşılıqlı əlaqədədir. Təşkilat insanlara əmək fəaliyyəti üçün şərait yaradır, insanlar isə öz bilik və bacarıqları ilə təşkilatın məqsədlərinə çatmasına kömək edirlər. Bu qarşılıqlı əlaqə menecmentin əsas məzmununu təşkil edir.

İnsan–təşkilat münasibətləri iki istiqamətdə qiymətləndirilir:

1. Təşkilat işçilərin potensialından maksimum səmərə ilə istifadə etməyə çalışır.
2. İşçi isə təşkilatın dəyərlərini, məqsədlərini qəbul edir və onun uğuruna töhfə verməyə çalışır.

Təşkilati mühit – insanların bir-biri ilə ünsiyyət və əməkdaşlıq etdiyi iş şəraitidir. Bu mühitdə münasibətlər, dəyərlər, qaydalar və iş atmosferi formalaşır.

Fərdlərin gözləntiləri: maraqlı iş, təhlükəsiz mühit, ədalətli əməkhaqqı, inkişaf imkanı və kollektivdə xoş münasibətlərdir.

Təşkilatın gözləntiləri: sadiq, məsuliyyətli, intizamlı və ixtisaslı əməkdaşlardır.

Nəticə:

Təşkilat və insanın maraqları uzlaşdırıldıqda, işçilərin motivasiyası artır, kollektiv münasibətlər yaxşılaşır və idarəetmə daha səmərəli olur.

6. Nəzəri və praktiki menecmentin formalaşmasında müxtəlif elmi yanaşmaların səciyyəvi xüsusiyyətləri

Menecmentin inkişafında müxtəlif elmi yanaşmalar mühüm rol oynamışdır. Əsas dörd yanaşma aşağıdakılardır:

1. Proses yanaşma– idarəetməni planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət kimi funksiyaların ardıcıl və qarşılıqlı əlaqədə yerinə yetirilməsi prosesi kimi izah edir. Yəni idarəetmə fasiləsiz və dövri prosesdir.
2. Situasiyalı (vəziyyətə əsaslanan) yanaşma– bütün hallara uyğun vahid idarəetmə üsulu yoxdur. Hər vəziyyət üçün ən uyğun metod seçilməlidir. İdarəetmədə çeviklik və konkret şəraitə uyğun qərar vermək vacib sayılır.
3. Sistemli yanaşma – təşkilatı bir-biri ilə əlaqəli elementlərdən (insan, məqsəd, struktur, texnologiya) ibarət sistem kimi qəbul edir. Bu sistemin uğuru elementlər arasındakı əlaqənin düzgün qurulmasından asılıdır.
4. Məktəblər üzrə yanaşma – idarəetmənin müxtəlif elmi məktəblərinin (elmi idarəetmə, klassik, psixoloji, davranış, idarəetmə elmi və s.) təcrübə və nəzəriyyələrinin birləşdirilməsinə əsaslanır.

Nəticə:

Bu yanaşmaların hər biri menecmentin elmi əsaslarının formalaşmasına və idarəetmə təcrübəsinin təkmilləşməsinə mühüm töhfə vermişdir.

7. Elmi menecment məktəbinin nümayəndələri və bu məktəbin idarəetmədə rolunun xarakteristikası

Elmi menecment məktəbi (1885–1920)– idarəetməni elmi prinsiplər əsasında təkmilləşdirməyə yönəlmiş ilk elmi istiqamətdir. Onun əsas məqsədi əmək məhsuldarlığını artırmaq və əməyin səmərəliliyini yüksəltmək idi.

Əsas nümayəndələri:

Frederik U. Teylor – “Elmi idarəetmə prinsipləri” əsərinin müəllifi. Əməyin bölgüsü, işin ölçülməsi və işçilərin elmi seçilməsi prinsiplərini irəli sürdü.

Henri Qant – istehsal proseslərinin planlaşdırılması üçün “Qant qrafiki”ni yaratdı, mükafat sistemini təkmilləşdirdi.

Frenk və Lillian Gilbret – əməyin sadələşdirilməsi və hərəkətlərin standartlaşdırılması üzərində tədqiqatlar apardılar.

Elmi menecment məktəbinin idarəetmədə rolu:

İş proseslərinin elmi əsaslarla təhlil edilməsini təmin etdi.

Əmək bölgüsünü və işçilərin ixtisaslaşmasını inkişaf etdirdi.

Maddi stimullaşdırma sistemini tətbiq etdi.

İdarəetməni praktik təcrübədən elmi səviyyəyə qaldırdı.

Nəticə:

Elmi menecment məktəbi idarəetməni elm kimi formalaşdırdı və müasir menecment nəzəriyyələrinin əsasını qoydu.

8. Teylorun idarəetmədə rolu və teylorizmin prinsipləri

Teylorun idarəetmədə rolu:

Frederik Uinslou Teylor (1856–1915)elmi idarəetmə məktəbinin banisi və menecmentin elmi fənn kimi formalaşmasının əsasını qoyan şəxsdir. O, idarəetməyə elmi yanaşma tətbiq edərək, əmək proseslərinin təhlilini, ölçülməsini və optimallaşdırılmasını əsas götürmüşdür. Teylorun əsas töhfələri:

- Əmək əməliyyatlarının xronometrajla öyrənilməsi və standartlaşdırılması;
- İşçilərin elmi seçilməsi, yerləşdirilməsi və təlimi ;
- Maddi stimullaşdırma sisteminin yaradılması;
- Menecmentin planlaşdırma və icra funksiyalarını ayırması.
  Teylor menecmenti “təcrübə”dən “elm”ə çevirmiş, əmək məhsuldarlığını əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa imkan yaratmışdır.

Teylorizmin əsas prinsipləri:

1. Əməyin elmi təhlili – hər bir əməliyyatın vaxt və hərəkət təhlili ilə ən səmərəli üsulun müəyyənləşdirilməsi.
2. İşçilərin elmi seçilməsi – fiziki və zehni qabiliyyətlərə uyğun olaraq işçilərin düzgün yerləşdirilməsi və təlimi.
3. İdarəetmə və əmək arasında əməkdaşlıq – menecment planlaşdırır, işçi icra edir; “beyin və əl” ayrılığı.

4. Maddi stimullaşdırma sistemi – yüksək nəticələrə görə əlavə ödəniş (fərdi əməkhaqqı).
5. Tapşırıq-təsvirlər və standartlaşdırma – hər iş üçün dəqiq təlimat və alətlərin standartlaşdırılması.

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

Əsas nümayəndələri:

- Anri Fayol (1841–1925) – inzibati məktəbin banisi, "idarəetmənin 14 prinsipi"nin müəllifi.
- Lyndall Urvik – Fayolun prinsiplərini təkmilləşdirmişdir.
- Maks Veber – bürokratik idarəetmə modelinin yaradıcısı.

İdarəetmənin təkamülündə rolu:

Klassik (inzibati) məktəb (1920–1950)bütövlükdə təşkilatın idarə olunmasını elmi əsaslara qoymuş,universal idarəetmə prinsipləri yaratmışdır.

- Teylorun fərdi əmək proseslərinə fokusundan fərqli olaraq, təşkilatın ümumi strukturunu, funksiyalarını və qanunauyğunluqlarını öyrənmişdir.
- İdarəetməni peşəkar fəaliyyət kimi formalaşdırmış, menecerlərin planlaşdırma, təşkil, rəhbərlik, koordinasiya və nəzarət funksiyalarını müəyyənləşdirmişdir.

10. Anri Fayolun idarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və onların xarakteristikası

Anri Fayol idarəetmə nəzəriyyəsinin əsasını qoyan alimlərdən biridir. O, idarəetməni ümumi qayda və prinsiplərə əsaslanan universal proses kimi izah etmişdir. Fayolun fikrincə, səmərəli idarəetmə üçün rəhbərlik müəyyən prinsiplərə əsaslanmalıdır. Bu prinsiplər idarəetmənin təməl sütunlarıdır və 14 əsas prinsipdənibarətdir.

Fayolun idarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və izahı:

1. Əmək bölgüsü – İşlərin ixtisaslaşma əsasında bölünməsi səmərəliliyi və bacarığı artırır.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət – Rəhbər qərar vermək səlahiyyətinə malik olmalı, eyni zamanda nəticəyə görə məsuliyyət daşımalıdır.
3. Nizam-intizam – Qaydalara və əmrlərə əməl etmək təşkilatda sabitliyi təmin edir.
4. Təkbaşçılıq – Hər işçi yalnız bir rəhbərdən göstəriş almalıdır ki, qarışıqlıq yaranmasın.
5. İstiqamətin vahidliyi – Eyni məqsədə yönəlmiş fəaliyyətlər bir rəhbər və bir

planla idarə olunmalıdır.

6. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması– Fərdi mənafe təşkilatın məqsədlərinə zidd olmamalıdır.
7. Heyətin mükafatlandırılması – Əmək haqqı ədalətli və motivasiyaedici olmalıdır.
8. Mərkəzləşmə – Qərarların qəbulunda mərkəzi və yerli orqanlar arasında tarazlıq olmalıdır.
9. Skalyar zəncir – Rəhbərlik iyerarxiyası yuxarıdan aşağıya qədər ardıcıl şəkildə qurulmalıdır.
10. Qayda-qanun – İnsanlar və resurslar lazımi yerlərdə olmalıdır.
11. Ədalətlilik – Rəhbər işçilərə qarşı ədalətli, səmimi və hörmətlə yanaşmalıdır.
12. Heyətin sabitliyi – Kadr sabitliyi idarəetmənin səmərəliliyini artırır.
13. Təşəbbüskarlıq – İşçilərə ideya irəli sürmək və qərarlarda iştirak etmək imkanı verilməlidir.
14. Korporativ ruh (komanda birliyi) – Kollektivdə həmrəylik və birlik işin keyfiyyətini artırır.

Nəticə:

Fayolun prinsipləri idarəetməni planlaşdırma, təşkil etmə, motivasiya, nəzarət və rəhbərlik funksiyalarına əsaslanan sistemli proses kimi formalaşdırmışdır. Bu prinsiplər bu gün də müasir menecmentin təməl nəzəri əsaslarını təşkil edir.

11. Davranış haqqında məktəbin əsas xarakteristikası

Davranış haqqında məktəb (bixeviorizm məktəbi) XX əsrin ortalarında formalaşmış və idarəetmədə insan amilinin, yəni işçilərin psixoloji və sosial davranışının öyrənilməsinə əsaslanmışdır. Bu məktəb əvvəlki elmi və inzibati məktəblərin mexaniki yanaşmasından fərqli olaraq, insanı idarəetmənin mərkəzinə qoymuşdur.

Əsas nümayəndələri:

Kris Ardciris, Rensis Laykert, Duqlas Mak-Qreqor, Frederik Hersberq və Çester Barnard.

Əsas ideyalar və xarakterik cəhətlər:

1. İnsanın sosial varlıq kimi rolu – İşçilər yalnız texniki resurs deyil, həm də sosial və emosional ehtiyacları olan fərdlərdir.
2. Motivasiya və davranışın öyrənilməsi – İşçilərin davranışı onların motivasiyasına, münasibətlərinə və liderlik tərzinə bağlıdır.
3. İşçi-müdir münasibətləri – Müvəffəqiyyətli idarəetmə üçün rəhbər və tabe arasında qarşılıqlı etimad və ünsiyyət vacibdir.
4. Qrup davranışı və kollektiv münasibətlər – Qrup içi münasibətlər və əməkdaşlıq təşkilatın məhsuldarlığına birbaşa təsir göstərir.
5. Liderlik və insan resursları – Effektiv rəhbər işçilərin psixoloji ehtiyaclarını anlayan və motivasiya edən şəxs olmalıdır.

6. İştirakçı idarəetmə – Qərarların qəbulunda işçilərin iştirakına şərait yaradılmalıdır.

Nəticə:

Davranış məktəbi idarəetməyə humanist baxışı gətirmiş, insan münasibətlərinin, motivasiyanın və təşkilati mədəniyyətin idarəetmədə əsas rol oynadığını sübut etmişdir. Bu yanaşma müasir"insan resurslarının idarə edilməsi" konsepsiyasının elmi əsasını təşkil edir.

12. "Psixologiya və İnsan münasibətləri" məktəbinin əsas nümayəndələri və bu məktəbin idarəetmədə rolu

"Psixologiya və insan münasibətləri" məktəbi XX əsrin 20–30-cu illərində yaranmış və idarəetmədə insan amilinin əhəmiyyətini ön plana çıxarmışdır. Bu məktəb elmi və inzibati idarəetmənin sərt mexaniki yanaşmalarına qarşı çıxaraq, insanın sosial və psixoloji ehtiyaclarına əsaslanan idarəetmə modelini irəli sürmüşdür.

Əsas nümayəndələri:

Meri Parker Follet – Menecmenti "başqalarının köməyi ilə işin görülməsi" kimi izah etmiş, əməkdaşlıq və iştirakçılıq ideyalarını önə çəkmişdir.

Elton Meyo – "İnsan münasibətləri məktəbinin atası" sayılır. Onun rəhbərliyi ilə "Western Electric" şirkətində Xotorn təcrübələri aparılmışdır.

Abraham Maslow, Kurt Levin və Çester Barnard da bu istiqamətin inkişafında mühüm rol oynamışlar.

Əsas ideyalar və idarəetmədə rolu:

1. İşçinin sosial varlıq kimi qəbul edilməsi – İnsan yalnız maddi maraqlarla deyil, həm də mənəvi və sosial ehtiyaclarla işləyir.
2. Qrup və kollektiv münasibətləri – Qeyri-formal qruplar təşkilatda iş mühitini və məhsuldarlığı müəyyən dərəcədə formalaşdırır.
3. Motivasiyanın əhəmiyyəti – Əmək məhsuldarlığı işçinin mənəvi razılığı, münasibətləri və özünü dəyərli hiss etməsi ilə bağlıdır.
4. Ünsiyyət və liderlik – Effektiv rəhbərlik qarşılıqlı anlaşma, ünsiyyət və əməkdaşlıq üzərində qurulmalıdır.
5. İştirakçı idarəetmə – Qərarların qəbuluna işçilərin də cəlb olunması onların məsuliyyətini və işə bağlılığını artırır.

Nəticə:

"Psixologiya və insan münasibətləri" məktəbi idarəetmədə insan amilinin və motivasiyanın vacibliyini elmi şəkildə əsaslandırmış, müasir insan resurslarının idarə olunması və işçi motivasiyası konsepsiyalarının təməlini qoymuşdur.

13. İdarəetmə elmi məktəbinin idarəetmədə rolu

İdarəetmə elmi məktəbi XX əsrin 1950-ci illərindən etibarən formalaşmış və idarəetməyə riyazi, analitik və elmi əsaslı yanaşmanı gətirmişdir. Bu məktəb, əvvəlki humanitar və davranış yönümlü yanaşmalardan fərqli olaraq, qərar qəbul etmə prosesini dəqiq elmi metodlarla əsaslandırmağa çalışmışdır.

Əsas xüsusiyyətləri:

1. Elmi metodlardan istifadə: İdarəetmə qərarları riyaziyyat, statistika, iqtisadi analiz və modelləşdirmə kimi dəqiq elmlərin metodları ilə əsaslandırılır.
2. Əməliyyatların tədqiqi: Qərarların səmərəliliyini artırmaq üçün modellər və simulyasiyalar hazırlanır.
3. Kəmiyyət yanaşması: İdarəetmə proseslərində nəticələr ölçülə bilən göstəricilərlə qiymətləndirilir (məsələn, xərc, vaxt, məhsuldarlıq).
4. Kompleks problemlərin həlli: Sistem yanaşması ilə təşkilatdakı müxtəlif şöbələrin qarşılıqlı əlaqəsi nəzərə alınır.
5. Kompüter texnologiyalarının tətbiqi: Analitik qərarların qəbulu üçün elektron hesablama sistemlərindən və məlumat bazalarından istifadə edilir.

İdarəetmədə rolu:

Qərar qəbul etmə prosesini dəqiqləşdirib elmiləşdirmişdir.

İdarəetməni yalnız təcrübə deyil, həm də tədqiqat və hesablama əsasında idarə olunan prosesə çevirmişdir.

Resursların səmərəli bölüşdürülməsi, planlaşdırma və nəzarət sistemlərinin optimallaşdırılmasına şərait yaratmışdır.

Müasir menecment informasiya sistemləri (MIS) və biznes analitikası anlayışlarının elmi əsasını qoymuşdur.

Nəticə:

İdarəetmə elmi məktəbi menecmentin elmi-nəzəri inkişafında dönüş nöqtəsi olmuş, idarəetməni dəqiq, ölçülə bilən və rasional qərarvermə prosesi kimi formalaşdırmışdır.

14. Xotorn eksperimentləri və onların əsas nəticələri

Xotorn eksperimentləri 1924–1936-cı illərdə ABŞ-da “Western Electric” şirkətinin Xotorn zavodunda aparılmış sosial-psixoloji tədqiqatlardır. Bu təcrübələr Elton Meyo və onun əməkdaşları (Rothlisberger, Dikson və s.) tərəfindən həyata keçirilmiş və “İnsan münasibətləri məktəbi”nin formalaşmasına səbəb olmuşdur.

Eksperimentlərin məqsədi:

İş şəraitinin (işıqlandırma, istirahət vaxtı, əmək saatı, əmək haqqı və s.) işçilərin məhsuldarlığına təsirini öyrənmək idi.

Təcrübənin gedişi:

Əvvəlcə işıq səviyyəsi artırılıb-azaldıldı, lakin məhsuldarlıq hər iki halda yüksəldi.

Daha sonra qruplar üzrə əmək şəraiti, fasilələr və mükafatlandırma sistemi dəyişdirildi.

Görüldü ki, işçilərin məhsuldarlığı yalnız maddi amillərdən deyil, mənəvi və sosial amillərdən də asılıdır.

Əsas nəticələr:

1. Qeyri-formal qrupların rolu: İşçilər arasında yaranan dostluq, həmrəylik və

mənəvi dəstək əmək məhsuldarlığını artırır.

2. Sosial münasibətlər: İşçilərin bir-birinə və rəhbərə münasibəti onların motivasiyasına birbaşa təsir göstərir.
3. Diqqət və qayğı amili ("Hawthorne effekti"): İşçilər özlərinə diqqət yetirildiyini hiss etdikdə daha məhsuldar işləyirlər.
4. Rəhbərliyin ünsiyyət rolu: Menecer və işçi arasında qarşılıqlı anlayış və açıq ünsiyyət motivasiyanın əsas şərtidir.
5. İnsani münasibətlərin əhəmiyyəti: Maddi mükafatlar qədər mənəvi mühit də əmək səmərəliliyinə təsir edir.

Nəticə:

Xotorn eksperimentləri göstərdi ki, idarəetmədə əsas diqqət yalnız texniki və iqtisadi amillərə deyil, həm də insan davranışı, sosial münasibətlər və motivasiyaya yönəldilməlidir. Bu təcrübələr müasir insan resurslarının idarə olunması və təşkilati davranış nəzəriyyələrinin elmi əsasını qoymuşdur.

15. "7-C" və "Z" nəzəriyyələrinin mahiyyəti və məzmun xarakteristikası

Bu iki nəzəriyyə XX əsrin 1980-ci illərində idarəetmə elminin inkişafında mühüm mərhələ olmuş və əsas məqsədləri təşkilatlarda insan amilinin, mədəniyyətin və kollektiv dəyərlərin rolunu ön plana çıxarmaq olmuşdur.

"Z" nəzəriyyəsi (Uilyam Ouiçi, 1981)

Amerikalı alim Uilyam Ouiçi tərəfindən irəli sürülmüş bu nəzəriyyə, yapon və amerika idarəetmə modellərinin birləşməsinə əsaslanır. Ouiçi göstərirdi ki, idarəetmənin ən səmərəli forması "Yapon modeli" elementlərini özündə birləşdirən sistemdir.

Əsas ideyalar:

1. İşçilərə uzunmüddətli etimad və sabit iş yeri – bu, işçidə təşkilata bağlılıq və sadiqlik yaradır.
2. Kollektiv qərarvermə – qərarlar birgə müzakirə və razılaşma yolu ilə qəbul edilir.
3. Qrup məsuliyyəti – uğur və ya uğursuzluq bütün kollektivin nəticəsi hesab olunur.
4. Fərdi inkişaf – işçilərin peşəkar bacarıqlarının artırılması və şəxsi inkişafına xüsusi diqqət yetirilir.
5. Məhsuldar təşkilati mədəniyyət – əməkdaşlıq, etibar və qarşılıqlı hörmət əsas dəyərlər sayılır.

Məğz: "Z nəzəriyyəsi" təşkilatı ailə kimi birləşdirən, işçi sədaqətini və motivasiyanı artıran humanist idarəetmə modeli təqdim edir.

"7-C" nəzəriyyəsi (Mak-Kinzi modeli, 1980)

Bu nəzəriyyə “McKinsey & Company” konsaltinq şirkətinin tədqiqatçıları Tomas Piters, Robert Uoterman, Riçard Paskal və Entoni Atos tərəfindən hazırlanmışdır.

Əsas ideya:

Təşkilatın uğuru yeddi bir-biri ilə sıx əlaqəli elementin balanslı fəaliyyətindən asılıdır.

“7-C” modelinin komponentləri:

1. Strategy (Strategiya) – təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün hərəkət planı.
2. Structure (Struktur) – idarəetmənin və vəzifələrin paylanması sistemi.
3. Systems (Sistemlər) – işin həyata keçirilməsi qaydaları və prosedurlar.
4. Staff (Heyət) – işçilərin sayı, bacarığı və ixtisas səviyyəsi.
5. Style (Üslub) – rəhbərliyin idarəetmə tərzi və yanaşması.
6. Skills (Bacarıqlar) – təşkilatın əsas üstünlükləri və səriştələri.
7. Shared Values (Ortaq dəyərlər) – bütün işçilərin paylaşdığı əsas ideyalar və təşkilat mədəniyyəti.

Məğz: “7-C” modeli göstərir ki, təşkilat yalnız strukturla deyil, həm də dəyərlər, mədəniyyət və liderlik üslubu ilə idarə olunmalıdır.

Nəticə:

“Z” nəzəriyyəsi – insan və kollektiv münasibətlərə əsaslanan yapon modelini;

“7-C” nəzəriyyəsi isə – təşkilatın struktur və dəyərlər balansına əsaslanan səmərəli idarəetmə modelini izah edir.

Hər iki nəzəriyyə müasir menecmentdə insan amilinin, motivasiyanın və təşkilati mədəniyyətin vacibliyini vurğulayır.

16. Təşkilatın mahiyyəti, formaları və xüsusiyyətləri

Təşkilatın mahiyyəti:

Təşkilat — müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün insanların fəaliyyətini planlı və koordinasiyalı şəkildə həyata keçirdiyi sosial sistemdir. Başqa sözlə, təşkilat insanların birgə əmək fəaliyyəti nəticəsində formalaşan idarəetmə obyektidir. O, menecmentin əsas obyektini təşkil edir, yəni bütün idarəetmə prosesləri təşkilat daxilində həyata keçirilir.

Təşkilatın yaranması üçün üç əsas şərt vacibdir:

1. Ən azı iki və ya daha çox şəxsin olması;
2. Ümumi məqsədin mövcudluğu;
3. Bu məqsədə çatmaq üçün birgə işləmək arzusu və koordinasiyalı fəaliyyət.

Təşkilat həm sosial, həm iqtisadi, həm də texnoloji sistem kimi fəaliyyət göstərir. Onun əsas məqsədi resurslardan (maddi, maliyyə, əmək) səmərəli istifadə etməklə

müəyyən nəticələr əldə etməkdir.

Təşkilatın formaları:

Təşkilatlar fəaliyyət məqsədinə və strukturuna görə müxtəlif formalarda mövcud ola bilər:

1. Formal təşkilatlar – qanunla və rəsmi sənədlərlə təsdiqlənmiş, sabit və planlı struktura malik olan təşkilatlardır. Onların konkret nizamnaməsi, hüquqi statusu, ünvanı, rəhbərliyi və məsuliyyət daşıyan şəxsləri olur. Məsələn: universitetlər, şirkətlər, dövlət idarələri və s.
2. Qeyri-formal təşkilatlar – formal təşkilat daxilində insanların qarşılıqlı əlaqəsi, dostluğu, maraq və etimad əsasında yaranan qruplardır. Onların rəsmi statusu yoxdur, lakin bu cür qruplar kollektivdə münasibətləri, motivasiyanı və əmək məhsuldarlığını artırır.
3. Sadə təşkilatlar – bir məqsədi olan, kiçik ölçülü və sadə strukturda fəaliyyət göstərən təşkilatlardır. Məsələn, kiçik ailə biznesi, fərdi sahibkarlıq müəssisəsi.
4. Mürəkkəb təşkilatlar – çoxsaylı bölmələrdən və qarşılıqlı əlaqəli məqsədlərdən ibarət olan iri sistemlərdir. Məsələn, “McDonald’s” və “Coca-Cola” kimi korporasiyalar çoxsaylı filial və bölmələrdən ibarət mürəkkəb təşkilatlardır.

Təşkilatın əsas xüsusiyyətləri:

Məqsədyönlülük – təşkilatın bütün fəaliyyəti müəyyən məqsədlərin reallaşdırılmasına yönəlir;

Koordinasiya və əmək bölgüsü – vəzifələrin düzgün bölünməsi və işin qarşılıqlı əlaqədə yerinə yetirilməsi təmin olunur;

Struktur və idarəetmə iyerarxiyası – təşkilatda rəhbərlik və tabeçilik münasibətləri mövcuddur;

Resurslardan səmərəli istifadə – maddi, maliyyə və insan resursları optimal şəkildə bölüşdürülür;

Davamlılıq və sabitlik – təşkilat uzunmüddətli fəaliyyətini qoruyur və bazar şəraitinə uyğunlaşır;

Sosial xarakter – təşkilatın əsasında insan faktoru durur və onun uğuru insan resurslarının idarə edilməsindən asılıdır.

Nəticə:

Təşkilat — insanların müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün birləşdiyi, fəaliyyətləri əlaqələndirilmiş, idarəetmə strukturu və sosial funksiyaları olan sistemdir. Onun əsas məqsədi resursları birləşdirərək səmərəli nəticələr əldə etmək və cəmiyyətin inkişafına töhfə verməkdir.

17. Təşkilatın daxili mühit amillərinin xarakteristikası və qarşılıqlı

əlaqəsinin mahiyyəti

Təşkilatın daxili mühiti – təşkilatın öz daxilində baş verən proseslərə, idarəetməyə və qərarların qəbuluna təsir edən amillərin məcmusudur. Bu amillər təşkilatın idarəetmə keyfiyyətini, səmərəliliyini və əmək münasibətlərini birbaşa müəyyən edir.

Daxili mühitin amilləri bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir. Bu əlaqə pozularsa, təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmaq çətinləşir. Əsas daxili mühit amilləri aşağıdakılardır:

---

1. Məqsədlər

Təşkilatın mövcudluğunun əsas səbəbidir. Məqsədlər təşkilatın fəaliyyət istiqamətini, strategiyasını və qərarların qəbulunu müəyyən edir. Onlar həm ümumi (məsələn, mənfəət, inkişaf), həm də konkret (məsələn, satışın artırılması, xidmətin keyfiyyətinin yüksəldilməsi) ola bilər.

---

2. Quruluş (struktur)

Təşkilatın idarəetmə səviyyələri, bölmələri və onların qarşılıqlı əlaqələrini müəyyən edən sistemdir. Struktur təşkilatın məqsədlərinə daha səmərəli çatmaq üçün yaradılır. O, həm də rəhbərlik və tabeçilik münasibətlərini, səlahiyyət bölgüsünü tənzimləyir.

---

3. Vəzifələr

Hər bir işçinin və ya bölmənin təşkilatda yerinə yetirdiyi işlərdir. Vəzifələrin düzgün bölünməsi əmək bölgüsünü təmin edir və qarışıqlığın qarşısını alır. Hər bir vəzifə təşkilatın ümumi məqsədinə xidmət etməlidir.

---

4. Texnologiya

İstehsal və idarəetmə proseslərində istifadə olunan vasitələr, üsullar, metodlar və biliklər məcmusudur. Texnologiya vasitəsilə "giriş" resursları (xammal, məlumat və s.) "çıxış" məhsula çevrilir. Texnologiyanın səviyyəsi təşkilatın səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir.

---

5. İnsanlar (kadrlar)

Təşkilatın əsas hərəkətverici qüvvəsidir. İşçilərin bilik, bacarıq, motivasiya və münasibət səviyyəsi təşkilatın fəaliyyət keyfiyyətini müəyyən edir. İnsanlar həm idarə edən (rəhbərlər), həm də icra edən (işçilər) qruplara bölünür.

Daxili mühit amillərinin qarşılıqlı əlaqəsi

Bu amillər bir-biri ilə sıx şəkildə bağlıdır. Məsələn:

- Məqsədlər təşkilatın strukturunu və vəzifələrin bölüşdürülməsini müəyyən edir;

Struktur və texnologiya işin necə və kim tərəfindən görüləcəyini formalaşdırır;

İnsan amili isə bütün bu elementlərin effektiv fəaliyyətini təmin edir.

Əgər bu amillər arasında uyğunluq və balans olarsa, təşkilatın idarəetməsi səmərəli olur; əks halda, nizamsızlıq və məhsuldarlıq itkisi yaranır.

Nəticə:

Təşkilatın daxili mühiti onun “daxili mexanizmi”dir. Məqsədlər, struktur, vəzifələr, texnologiya və insanlar qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərərək təşkilatın uğurunu və inkişafını təmin edir. Bu əlaqənin düzgün idarə olunması səmərəli menecmentin əsas şərtidir.

18. Təşkilatın xarici mühitinin birbaşa və dolayı təsir amillərinin xarakteristikası

Təşkilatın xarici mühiti – onun fəaliyyətinə təsir göstərən, lakin təşkilatın birbaşa nəzarətində olmayan amillərin məcmusudur. Xarici mühit təşkilatın imkanlarını, strategiyasını və qərarların qəbulunu müəyyənləşdirir.

Təşkilatın xarici mühiti iki hissəyə bölünür:

1. Birbaşa təsir edən amillər,
2. Dolayı təsir edən amillər.

---

1. Birbaşa təsir edən xarici mühit amilləri

Bu amillər təşkilatın gündəlik fəaliyyətinə bilavasitə təsir edir və onun nəticələrinə birbaşa təsir göstərir.

Əsas birbaşa amillər bunlardır:

Tədarükçülər – təşkilata xammal, avadanlıq və digər resurslar təqdim edən tərəflərdir. Onların etibarlılığı və qiymət siyasəti istehsal prosesinə təsir göstərir.

İstehlakçılar (müştərilər) – təşkilatın əsas məqsədi onların tələbatını ödəməkdir. İstehlakçıların məmnunluğu təşkilatın bazardakı mövqeyini müəyyən edir.

Rəqiblər – eyni bazarda fəaliyyət göstərən digər təşkilatlardır. Onlar qiymət, keyfiyyət və innovasiyalarla rəqabət yaradırlar.

Dövlət orqanları və qanunlar – təşkilat qanunvericiliyə, vergilərə, əmək və ətraf mühit tələblərinə əməl etməlidir.

Əmək resursları – işçi qüvvəsinin sayı, ixtisası və əmək bazarının vəziyyəti təşkilatın fəaliyyətinə təsir edir.

Həmkarlar ittifaqları – əmək münasibətlərində işçilərin hüquqlarını qoruyan təsisat kimi təşkilatın siyasətinə təsir göstərə bilər.

---

2. Dolayı təsir edən xarici mühit amilləri

Bu amillər təşkilata dolayı yolla təsir edir, yəni birbaşa əməliyyatlara qarışmır, lakin ümumi fəaliyyət mühitini formalaşdırır.

Əsas dolayı amillər bunlardır:

- İqtisadi amillər – ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi, inflyasiya, faiz dərəcələri və ümumi bazar vəziyyəti;
- Texnoloji amillər – yeni texnologiyalar, avtomatlaşdırma və elmi-texniki tərəqqi təşkilatın fəaliyyət üsullarını dəyişir;
- Siyasi və hüquqi amillər – hökumət siyasəti, siyasi sabitlik və qanunvericilik sistemindəki dəyişikliklər;
- Sosial-mədəni amillər – əhalinin dəyərləri, davranış normaları, təhsil səviyyəsi və işə münasibəti;
- Beynəlxalq amillər – xarici bazarlar, beynəlxalq münasibətlər və qlobal iqtisadi proseslər;
- Yerel ictimaiyyət – təşkilatın yerləşdiyi bölgədə ictimai fikrin və yerli icmaların münasibəti.

Nəticə:

Təşkilatın uğuru yalnız daxili idarəetmədən deyil, həm də xarici mühit amillərinə uyğunlaşmaq bacarığından asılıdır. Birbaşa amillər təşkilatın gündəlik fəaliyyətinə təsir edirsə, dolayı amillər onun ümumi inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirir. Uğurlu menecment bu amilləri vaxtında təhlil edib uyğun qərarlar qəbul edən menecmentdir.

19. Təşkilatların uğur qazanmasının tərkib hissələrinin qarşılıqlı vəhdəti

Təşkilatın uğuru — onun qarşıya qoyduğu məqsədlərə səmərəli şəkildə çatması, dayanıqlı inkişafı və rəqabət qabiliyyətinin qorunması deməkdir. Bu uğur bir neçə əsas tərkib hissənin qarşılıqlı vəhdəti nəticəsində yaranır.

Bu tərkib hissələr bir-biri ilə sıx əlaqəli olub, birlikdə fəaliyyət göstərdikdə təşkilatın müvəffəqiyyətini təmin edir.

---

1. Məqsədyönlülük

Təşkilatın bütün fəaliyyəti müəyyən məqsədlərə nail olmağa yönəlməlidir. Aydın və real məqsədlər uğurun əsas istiqamətini müəyyən edir.

2. Səmərəli idarəetmə və rəhbərlik

Rəhbərlik düzgün qərar vermə bacarığına, motivasiya yaratmaq qabiliyyətinə və ədalətli idarəetməyə malik olmalıdır. Menecerlərin peşəkarlığı və liderlik keyfiyyətləri təşkilatın nəticələrinə birbaşa təsir edir.

3. İnsan resursları (kadr potensialı)

Təşkilatın əsas gücü onun işçiləridir. Yüksək ixtisaslı, motivasiyalı və məsuliyyətli əməkdaşlar olmadan uğur mümkünsüzdür. İnsanlar təşkilatın məqsədlərini reallaşdıran əsas qüvvədir.

4. Səmərəli kommunikasiya və əməkdaşlıq

İşçilər, bölmələr və rəhbərlik arasında düzgün informasiya axını və əməkdaşlıq mühiti təşkilatın fəaliyyətini koordinasiya edir. Kommunikasiya pozularsa, idarəetmədə qarışıqlıq yaranar.

5. Texnologiya və innovasiyalar

Yeni texnologiyalardan istifadə, istehsal proseslərinin modernləşdirilməsi və innovativ yanaşmalar təşkilatın bazarda rəqabət gücünü artırır.

6. Mədəniyyət və dəyərlər sistemi

Təşkilatın daxili dəyərləri, davranış normaları və ümumi mədəniyyəti işçilərin münasibətinə və təşkilata bağlılığına təsir göstərir. Güclü təşkilat mədəniyyəti birləşdirici amildir.

7. Xarici mühitə uyğunlaşma

Təşkilat bazar dəyişikliklərinə, texnoloji yeniliklərə, iqtisadi və sosial proseslərə vaxtında uyğunlaşma bacarığına malik olmalıdır.

Nəticə:

Təşkilatın uğuru bu amillərin — məqsədyönlülük, rəhbərlik, insan resursları, texnologiya, mədəniyyət və uyğunlaşma qabiliyyəti – arasında olan qarşılıqlı vəhdət və tarazlıq nəticəsində əldə edilir. Onlardan birinin zəifləməsi digərlərinin təsirini azaldır və ümumi səmərəliliyi aşağı salır.

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

Təşkilatların hüquqi məsuliyyəti

Hüquqi məsuliyyət — təşkilatın dövlət qanunları və normativ aktlar qarşısında daşıdığı məsuliyyətdir. Hər bir təşkilat fəaliyyətini mövcud qanunvericilik çərçivəsində qurmalı, əmək, vergi, ekoloji və kommersiya qanunlarına əməl etməlidir.

Hüquqi məsuliyyətin əsas məqsədi — təşkilatın fəaliyyətinin qanunlara uyğunluğunu təmin etmək və qanun pozuntularının qarşısını almaqdır.

Təşkilatın hüquqi məsuliyyəti aşağıdakı istiqamətlərdə təzahür edir:

- Vergi və maliyyə öhdəliklərinə əməl etmək;
- Əmək qanunvericiliyinə riayət etmək;
- Müştəri və istehlakçı hüquqlarını qorumaq;
- Ekoloji normalara və dövlət qaydalarına əməl etmək.

Təşkilatların sosial məsuliyyəti

Sosial məsuliyyət — təşkilatın yalnız mənfəət əldə etmək deyil, eyni zamanda

cəmiyyətin rifahına və sosial inkişafına töhfə vermək öhdəliyidir.

Bu anlayışa görə, müəssisə yalnız iqtisadi deyil, həm də etik, ekoloji və sosial baxımdan məsuliyyətli fəaliyyət göstərməlidir.

Sosial məsuliyyət aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

İşçilərin hüquqlarının qorunması və təhlükəsiz iş şəraitinin yaradılması;

Ekoloji tarazlığın qorunması və təbiətə zərərin azaldılması;

Sosial layihələrdə, təhsildə, xeyriyyəçilikdə və ictimai təşəbbüslərdə iştirak;

Ədalətli əmək haqqı və gender bərabərliyinin təmin edilməsi.

Sosial məsuliyyətin lehinə olan arqumentlər:

1. Təşkilatın ictimai imicini və nüfuzunu artırır;
2. Müştəri və tərəfdaşların etimadını gücləndirir;
3. Uzunmüddətli mənfəət və sabit inkişafı təmin edir;
4. Cəmiyyətlə təşkilat arasında müsbət münasibət yaradır;
5. İşçilərin motivasiyasını və loyallığını artırır.

Sosial məsuliyyətin əleyhinə olan arqumentlər:

1. Sosial layihələr təşkilat üçün əlavə xərclər yaradır;
2. Qısamüddətli dövrdə mənfəətin azalmasına səbəb ola bilər;
3. Sosial məsuliyyət sahəsində ölçülə bilən nəticələrin müəyyən edilməsi çətindir;
4. Bəzi hallarda bu fəaliyyətlər marketinq məqsədi kimi qəbul edilir və səmimiyyətə şübhə yarada bilər.

Nəticə:

Təşkilatın hüquqi məsuliyyəti onun qanunlara tabe fəaliyyətini təmin edirsə, sosial məsuliyyəti onun cəmiyyətə qarşı etik borcunu ifadə edir. Müasir menecmentdə sosial məsuliyyət yalnız mənəvi deyil, həm də strateji əhəmiyyət daşıyan amildir, çünki məsuliyyətli şirkətlər uzunmüddətli etibar və davamlı uğur qazanırlar.