

Menecmentin mahiyyəti.

Menecmentin predmeti, məqsədi və əhəmiyyəti

Bazar münasibətlərinə keçid şəraitinin qarşısında duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müəssisələr (təşkilatlar, birliklər) səviyyəsində menecmentin nəzəri və metodoloji problemlərini işləyib hazırlamaq və həyata keçirməkdir. Nəzəri menecmentin müasirliyi iki nöqtəyi-nəzərdən mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əvvəla, ölkənin bazar münasibətlərinə keçid şəraitində əsas təsərrüfat sahələrində idarəetmənin mütərəqqi forma və metodlarının tətbiq edilməsi, ikincisi, müəssisənin dünya bazarına çıxması və xarici iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi üçün menecment təcrübəsinin dərinədən mənimsənilməsi tələb olunur. Əks təqdirdə müəssisə səviyyəsində səmərəli işləmək mümkün olmaz. Həmin problemlərin öyrənilməsi həm keçid dövrünün, həm də bazar münasibətlərinin tələbidir.

Menecment ingilis dilində "management" sözündən olub, idarəetmə, bacarmaq, öhdəsindən gəlmək mənasındadır.

Menecmentin yaranması ilk dəfə ABŞ-da mühəndis Fredrix Teylorun adı ilə bağlıdır və bir elm kimi XIX əsrin 50-70-ci illərində daha geniş inkişaf etmişdir. Menecment haqqında bu sahənin nəzəriyyəçiləri bir sıra tədqiqatlar, araşdırmalar aparmış, menecment nəzəriyyəsinin formalaşdırılmasına inkişaf etməsində mühüm rol oynamışlar. Bunlardan K.Emerson, A.Fayol, P.Drukker, K.Xodkinqson, K.Devis, X.Pirson və başqalarını misal göstərmək olar.

Menecmentin predmetini idarəetmə münasibətləri təşkil edir. Menecmentin obyekt bazar münasibətləri şəraitində istehsal, ticarət, xidmət, nəqliyyat, tikinti və s. fəaliyyət sahələri ilə məşğul olan müəssisə və təşkilatlardır. Menecmentin subyektləri dedikdə isə, idarə edən və idarə olunan sistemlər başa düşülür.

Menecment fənlərarası elmi bilik sahəsi kimi də başa düşülür. Çünki elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. Məsələn, maliyyə özü ayrı bir elmdir və onun menecmenti də vardır. Həmçinin marketing, innovasiya, kommersiya və s.

Menecment bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə nəzəriyyəsi hesab edilir. Menecment və idarəetmə anlayışları bir-birinə tam olmayan sinonim kimi çıxış edir. İdarəetmə anlayışı insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər (məsələn, dövlətin idarə edilməsi, cəmiyyətin idarə edilməsi). Menecment anlayışı isə yalnız bazar mühiti şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrdə sosial iqtisadi proseslərin idarə olunmasını əks etdirir. "İdarəetmə" məfhumunun məzmununu araşdırarkən aydın olur ki, o sərbəst peşəkar fəaliyyət növü olub, təkcə sənaye firamalarının elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor işləri ilə deyil, həmçinin, istehsal, texnoloji, təşkilati, maliyyə, satış sahələrini, həm də bank, sığorta təşkilatları, turizm agentliyi, mehmanxana, nəqliyyat kompaniyaları və ümumiyyətlə, bazara sərbəst iqtisadi subyekt kimi daxil olan bütün təsərrüfat vahidlərini əhatə edir.

Beləliklə, aydın olur ki, menecment bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təşkil olunub, onun müstəqil həyata keçirilməsini əhatə edir.

Menecment daha az maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarından istifadə edərək səmərəliliyi yüksəltmək və mənfəəti artırmaq məqsədi ilə həyata keçirilən idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar peşədir. Bu peşə idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı bütün funksiyaların, metodların, prinsiplərin, strategiyaların və formaların məcmusudur. Başqa sözlə, menecment bazar və bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə deməkdir ki, o;

- firmanı tələb və təklifə uyğunlaşan bazara və məhsul buraxılışına elə yönəltməlidir ki, nəticədə yüksək mənfəət əldə etmiş olsun;

- azad qərar qəbul etməklə tam təsərrüfat sərbəstliyi şəraitində keyfiyyətli məhsul bolluğu yaratsın;

- bazarın vəziyyətindən asılı olaraq qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olsun;

Əgər menecment idarəetmə haqqında elmdirsə, menecer idarəedən şəxs və ya menecment üzrə mütəxəssisdır. Menecer (ingiliscə "manager" sözündən olub, müdir, idarə edən deməkdir.

İqtisadiyyatın idarə edilməsi sahəsində hüquqi və digər məsələlərdə səriştəsi olan mütəxəssisdır.

Aşağıdakı vəzifə sahibləri menecerlər hesab oluna bilərlər.

1. Müəssisənin rəhbərləri.
2. Təşkilati struktur vahidlərinin (şöbələrin, bölmələrin) rəhbərləri.
3. Müəssisədə hər hansı fəaliyyət sahələrinin funksional icraçıları.
4. Nəzarətçilər və s.

Menecerlər hansı sahədə çalışmalarından asılı olmayaraq beş baza-vəzifələri həyata keçirirlər.

1. Onlar məqsədi müəyyənləşdirirlər. Hər hansı məqsəd nəticəyə yönəlir və onlara nail olunması yolları aydınlaşdırılır. Bunun üçün qərarlar qəbul edilib, icraçılara çatdırılır.

2. Menecerlər təşkilatçıdırlar. Təşkilatçılıq dedikdə təşkilətmə funksiyasını həyata keçirmək fəaliyyəti başa düşülür. Təşkilətməni idarəetmə fəaliyyətindən ayrılıqda təsəvvür etmək olmaz. Təşkilətmə özü də idarəçilik funksiyasıdır. Çünki təşkilatçılığı həyata keçirmək üçün təşkilati planlaşdırmanı yerinə yetirmək, sonra isə lazım olan bütün əmək və maddi-texniki resursları səfərbər etmək lazımdır. Bu isə yüksək idarəetmə məharəti və nəzəri-təcrübi biliklər tələb edir.

3. Menecer motivasiya və kommunikasiyanı təmin edir. Müxtəlif işlərə cavabdeh adamlardan ibarət komanda yaradır. O, bunları kadr məsələləri, əmək haqqı, mükafatlandırma sahəsində qərarlar vasitəsi ilə həyata keçirir və bu zaman tabeliyində olanlar, icraçılar və həmkarları ilə daim əlaqə saxlayır.

4. Menecerin işində ən əsas element ölçüdür. O, ölçü vahidini müəyyənləşdirir, nəticələri təhlil edir, qiymətləndirir və izah edir. Bu barədə isə həmişə olduğu kimi rəhbərliyə, həmkarlarına və təbəçiliyində olanlara xəbər verir.

5. Özü də daxil olmaqla, işçilərin maddi və mənəvi inkişafını təmin edir.

Menecerlər idarəetmədə öz funksiyalarını yerinə yetirmək üçün aşağıdakı rola malikdirlər.

1. Təşkilati rol;
2. İnformasiya rolu;
3. Qərar qəbul edilməsi;

Təşkilati rol yuxarıda deyildiyi kimi təşkilati məsələlərin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Menecerlər idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün daim informasiyalar əldə etməlidirlər. Çünki informasiyalara malik olmadan düzgün qərar qəbul etmək mümkün deyildir. İdarəetmədə ən vacib üsürlərdən biri də qərarların qəbul edilməsidir. İdarəetməni həyata keçirmək üçün qərarlar qəbul etmək lazımdır. Düzgün qərarlar istər idarəetmə sahəsində, istərsə də maliyyə-təsərrüfat sahəsində məqsədlərə çatmağa və müsbət nəticələr əldə etməyə yönəlir. İdarəetmənin başlıca məqsədi iqtisadi sistemlərdə baş verən dəyişiklikləri əvvəlcədən görməkdən, real vəziyyəti və uzunmüddətli iqtisadi qərarları düzgün qiymətləndirib təşkilatın fəaliyyətinə töhfə verməkdən ibarətdir.

3. Menecmentin tarixi

Menecment bir elm kimi XX əsrin əvvəllərində yaranmışdır. 1911-ci ildə alim və sahibkar F. Teylor "İdarəetmənin əsas prinsipləri" adlı əsərini yazmışdır. Bəzi iqtisadçılar idarəetmənin yaranmasını həmin bu əsərin yazılması ilə əlaqələndirməyə çalışırdılar. Lakin bir sıra tarixi hadisələr göstərir ki, idarəetmə qədim dövrlərdən mövcud olmuşdur. Məsələn, Misir ehramlarının tikintisi, Böyük Çin Səddi idarəetməsiz inşa oluna bilməzdi. Deməli, idarəetmə bizim eradan əvvəl də mövcud olmuş, lakin bir elm kimi XX əsrin əvvəllərində nəzəri cəhətdən əsaslandırılmışdır.

İdarəetmənin bir elm kimi formalaşmış inkişaf etməsi aşağıdakı idarəetmə məktəblərinin yaranıb, müəyyən tarixi dövrləri keçməsi ilə əlaqədar olmuşdur.

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920.)
2. Klassik idarəetmə məktəbi (1920- 1950.)
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930- 1950.)
4. Müasir idarəetmə məktəbi (1950- indiyədək.)

Elmi idarəetmə məktəbi F. Teylor və onun ardıcıllarının fikirləri və elmi ideyalarına əsaslanmışdır. Bu məktəbin nümayəndələri əl əməyinin idarəetmə əməyindən ayrılmasını təklif etmişlər. Həmin məktəbin nümayəndələri sübut etmişlər ki, idarəetmə ayrıca bir elmdir. Bundan başqa həmin məktəbin nümayəndələri əl əməyinin yüngülləşdirilməsi və bu sahədə problemlərin aradan qaldırılması sahəsində də bir sıra fikirlər irəli sürmüşlər. Məsələn, 8 saatlıq iş gününün təklif olunması əmək prosesində vaxt normasının yaradılmasının əsasını təşkil edir. Daha sonra onlar istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması sahəsində həyata keçirilən tədbirləri əl əməyinin yüngülləşdirilməsi üçün olduqca vacib hesab etmişlər. Bundan başqa elmi idarəetmə məktəbi işdə həvəsləndirmə sisteminin yaradılması fikrini də irəli sürmüşdür ki, bu da istehsalın inkişafına və artım tempinə təsir amili kimi dəyərləndirilməlidir.

Klassik idarəetmə məktəbinin nümayəndələri ilk dəfə olaraq idarəetmə elmini sistemləşdirmiş, onun funksiyalarını, prinsip və metodlarını tədqiq etmişlər. Onlar sübut etmişlər ki, idarəetmə fəaliyyəti idarəetmənin həyata keçirilməsindən irəli gələn funksiyaların məcmusundan ibarət olub, müvafiq prinsiplərə əsaslanaraq müəyyən üsullar və mexanizmlər əsasında həyata keçirilir.

Klassik idarəetmə məktəbinin nümayəndələri idarəetmənin funksiyalarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmişlər:

- 1) Planlaşdırma.
- 2) Təşkilətmə.
- 3) Motivləşdirmə.
- 4) Nəzarət.
- 5) Marketing.

Onlar idarəetmənin 3 üsulunu təklif edirdilər.

- 1) İqtisadi üsul.
- 2) İnzibati üsul.
- 3) Sosial-psixoloji üsul.

Klassik idarəetmə məktəbinin təklif etdiyi rəhbərlik üslubları isə aşağıdakılardır:

- 1) Avtokrat üslub.
- 2) Liberal üslub.
- 3) Demokratik üslub.

İnsani münasibətlər məktəbi hər bir işçiyə fərdi qaydada yanaşmanı tələb edir. Buna görə də onların fərdi xüsusiyyətləri nəzərə alınmalı, təlabatı, bacarığı, qabiliyyəti, səriştəsi, psixologiyası ayrı-ayrılıqda müəyyən olunmalıdır.

Bu məktəb idarəetmənin və fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə maddi və mənəvi həvəsləndirməni, idarəetmədə insan amilini, iş şəraitini, ictimai münasibətləri nəzərə almağı zəruri hesab edir.

Müasir idarəetmə məktəbi idarəetmə məktəbləri arasında ən mütərəqqi səciyyə daşıyır. Bu məktəb kompüter texnologiyasını, avtomatlaşdırmanı, riyazi-iqtisadi modelləri, rabitə texnologiyasını menecmentə gətirdi. Bu proseslər idarəetmənin inkişafı və bu sahədə səmərəliliyin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyətə malik olmuşdur. Çünki informasiya sistemləri və kompüter texnologiyası idarəetmə sahəsində də yeniliklərin həyata keçirilməsinə səbəb olur.

İdarəetmə məktəbləri idarəetmə elminin formalaşması və inkişafında həmişə böyük rola malik olmuşdur. Çünki bu məktəblər idarəetmə elminin müxtəlif tərəflərini öyrənmiş, bu sahədə xeyli tədqiqatlar aparmış və problemləri araşdırmışdır. Onu da qeyd edək ki, idarəetmə elminin hazırkı duruma gəlib çıxmasını idarəetmə məktəblərinin elmi fəaliyyətinin nəticəsi kimi qiymətləndirmək lazımdır.

4. İdarəetmə prosesi.

1. İdarəetmə prosesi və onun mahiyyəti.
2. İdarəetmənin əhatə dairəsinə görə təsnifatı.
3. İdarəetmənin səmərəliliyi.

İdarəetmə fəaliyyət olmaqla bərabər, həmçinin bir prosesdir. Bu proses müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatması üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edir.

İdarəetmə fəaliyyətini təşkil etmək və həyata keçirmək üçün idarəetmə prosesini, onun mexanizmini yaratmaq lazımdır. İdarəetmə prosesi bu sahədə bütün funksiyaların, prinsiplərin, metodların bilavasitə həyata keçirilməsinin məcmusudur. Yəni biz idarəetmə dedikdə planlaşdırma, təşkil etmə, marketing, motivasiya, nəzarət, bunların həyata keçirilməsinin prinsip və metodlarını başa düşürük. Lakin idarəetmə prosesi isə sadalanan bu komponentlərin həyata keçirilməsi ardıcılığını, yerinə yetirilmənin müddətlərini, dövrlərini özündə əks etdirir. Deməli, idarəetmə prosesi idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin prosedur məcmusudur.

İdarəetmə prosesi müəssisənin fəaliyyətinin bütün tərəflərini (istehsal, təchizat, maliyyə, marketing, satış və s.) əhatə edir. Elə bir sahə yoxdur ki, o idarəetmədən kənar qalsın. Əks təqdirdə, həmin sahədə problemlər aşkar edilməz, təhlil edilməz, onların qarşısı alınmaz, aradan qaldırılmaz və bu da müəssisənin uğursuzluğa düçar olmasına gətirib çıxarar.

Müəssisədə idarəetmə prosesinin təşkili və hansı prinsiplər əsasında həyata keçirilməsi rəhbərin və ya menecerin idarəetmə bacarığından, qabiliyyətindən və metodikasından, bu sahədəki nəzəri-təcrübi biliklərinin vəhdətindən irəli gəlir. Menecerlər idarəetmə prosesini elə qurmalıdırlar ki, bu proses müəssisənin son məqsədə nail olmasına xidmət etsin. İdarəetmə prosesi müəssisədə bütün işçi qüvvəsini və əmək vasitələrini hərəkətə gətirməlidir. Bundan başqa idarəetmə prosesi az məsrəf sərf etməklə çox gəlir əldə edilməsini nəzərdə tutur.

İdarəetmə prosesi xammaldan hazır məhsul alınması ilə əlaqədar texnoloji və iqtisadi əməliyyatların təşkili və icrası ardıcılığını özündə əks etdirir.

İdarəetmə prosesi əhatə dairəsinə görə aşağıdakı kimi təsnif olunur.

1. Müəssisənin idarəedilməsi.
2. İstehsalın idarəedilməsi.
3. Ayrı-ayrı şöbə və ya bölmələrin idarə edilməsi (maliyyə, təchizat, plan, kadr və s. şöbələrin idarə edilməsi).

Müəssisənin idarəedilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

1. Fəaliyyətin planlaşdırılması.
2. Təşkilati məsələlərin idarəedilməsi.
3. Təşkilati strukturun yaradılması.
4. İnformasiya menecmenti.
5. Marketing və onun idarə edilməsi.
6. Müəssisənin strateji və cari fəaliyyətinin idarəedilməsi.
7. Müəssisənin bütün istehsal və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi və ona nəzarət olunması.
8. İnnovasiya menecmenti.
9. İnvestisiya menecmenti.
10. Ümumi nəzarətin həyata keçirilməsi və s.

Müəssisənin ümumi idarə etmə fəaliyyəti onun rəhbəri tərəfindən həyata keçirilir. Lakin o bu prosesi təşkilati struktur vasitəsi ilə həyata keçirir. Yəni onlar müavinlərin, menecerlərin, şöbə və ya bölmə müdirlərinin vasitəsilə müəssisənin fəaliyyətini idarə edirlər.

Şöbə və ya bölmə rəhbərləri, menecerlər idarəetmənin alt həlqələridirlər. Onlar öz struktur vahidlərinin fəaliyyət planını və proqramını tutur, şöbənin fəaliyyətinə nəzarət edir, işçilərin arasında koordinasiya yaradır, fəaliyyətin nəticələrinə dair müəssisə rəhbərliyinə hesabat verirlər. İstehsalın idarə edilməsi idarəetmə prosesinin ana xəttini təşkil edir. Çünki istehsal müəssisənin əsas fəaliyyət sferasıdır.

İstehsalın idarə edilməsi müəssisənin istehsal fəaliyyətini əhatə edir. İstehsal işçi qüvvəsi tərəfindən əmək alətləri vasitəsi ilə xammaldan hazır məhsul alınması prosesidir. Deməli istehsalın idarə edilməsi həmin bu prosesi əhatə edir. İstehsalın idarə edilməsini aşağıdakı kimi təsnif etmək olar.

1. İstehsalın planlaşdırılması.
2. İstehsalın təşkili.
2. Texnoloji proseslərin idarə olunması.
3. İstehsal heyətinin idarə olunması.
4. İstehsal fəaliyyətinə nəzarət edilməsi.

Digər sahələr isə ona xidmət edir. Məsələn, maddi-texniki təchizat sahəsi istehsal sferasını texnika və materiallarla təchiz edir. Satış sahəsi istehsal olunmuş məhsulların satışı ilə məşğul olur və s. İdarəetmə prosesi müəssisənin fəaliyyətində xüsusi yer tutur. Buna görə də rəhbərlər, menecerlər bu prosesi lazımi səviyyədə və elmi əsaslarla təşkil etməlidirlər.

İqtisadi inkişafın hazırkı dövründə idarəetmə prosesinin də inkişafı və təkmilləşdirilməsi vacib məsələlərdən biridir. Bunun üçün daim səmərəli və keyfiyyətli idarəetmə prosesinin təşkil olunmasına nail olmaq lazımdır. Müəssisədə istehsalın təkmilləşdirilməsi, yeni texnikanın tətbiqi, əsas vasitələrin yeniləşdirilməsi, əmtələrin mükəmməlləşdirilməsi, əl əməyinin yüngülləşdirilməsi sahəsində atılan addımlar səmərəli və keyfiyyətli idarəetmə prosesinin təzahürüdür. Kollektiv arasında sağlam mühit, xoş münasibət, həvəslə çalışmaq, birgə fəaliyyət və s. idarəetmənin keyfiyyətinə təsir edən müsbət amillərdir.

İdarəetmə prosesinin nə dərəcədə səmərəli və keyfiyyətli olub-olmamasını müəyyən edən meyar fəaliyyətin nəticəsidir. Bunun üçün müəssisənin fəaliyyətinin nəticələri əvvəlki dövrlə müqayisə olunur. Əgər inkişaf və irəliləyiş varsa, bu idarəetmənin səmərəliliyinin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Əgər nəticə müsbətdirsə idarəetməni keyfiyyətli və səmərəli hesab etmək olar. Əks təqdirdə idarəetmə keyfiyyətsiz və səmərəsiz hesab olunur. Bu halda müəssisə rəhbərləri təşkilati struktura yenidən baxmalı, əmək bölgüsündə, vəzifə bölgüsündə ciddi dəyişikliklər etməli, idarəetmənin funksiyaları, prinsipləri və metodlarının lazımi səviyyədə həyata keçirilməsi haqqında düşünməlidirlər.

5. Müəssisənin təşkilati strukturu.

İdarəetmənin təşkilati strukturu dedikdə, idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında qarşılıqlı

əlaqəni ciddi təbəçilik əsasında təmin edən idarəetmə bölmələrinin məcmusu başa düşülür. Müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə funksiyasını həyata keçirmək üçün idarəetmə aparatını yaratmaq lazımdır. Bunun üçün isə təşkilati strukturun olması vacibdir.

İdarəetmənin təşkilati strukturu özü bir sistemdir. Bu sistemin tərkibi təşkilatın ayrı-ayrı yarım sistemləri, bölmələri, şöbələri, onların tərkibi, nisbəti, yerləşdirilməsi, asılılığı və qarşılıqlı əlaqəsindən ibarətdir.

Təşkilati struktur 2 istiqamətdə həyata keçirilir.

1. Üfüqi istiqamət.

2. Şaquli istiqamət.

Üfüqi istiqamət fəaliyyət sahələrinin idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən qurumların, filialların, törəmə müəssisələrin, mərkəzlərin, şöbələrin, bölmələrin, hissələrin məcmusudur.

Şaquli istiqamət isə səlahiyyət və asılılıq dərəcələrini əks etdirir. Təşkilati strukturun şaquli istiqaməti sahə-təbəçilik sxemini xarakterizə edir. Bu istiqamət həmçinin ayrı-ayrı struktur vahidlərinin nə dərəcədə maliyyə-iqtisadi müstəqilliyini, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsini əhatə edir.

Təşkilati struktur əmək bölgüsü üçün əsasdır. Çünki əvvəlcə təşkilati struktur yaradılmalı, yeni iş yerləri açılmalı, ştat vahidləri müəyyən olunmalı, sonra isə həmin vəzifələrə işçilər təyin edilməlidir. Əmək bölgüsü də təşkilati struktura uyğun olaraq üfüqi və şaquli istiqamətdə həyata keçirilir.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun aşağıdakı formaları vardır:

1. Xətti.

2. Funksional.

3. Xətti- funksional.

4. Matris.

İdarəetmənin xətti təşkilati strukturu idarəetmənin ən sadə və səmərəli təşkilati struktur formasıdır. Xətti sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kollektivi aşağı idarəetmə səviyyəsində aşağı rəhbərlər idarə edirlər. Onlar yuxarı rəhbərlərə tabedirlər. Bu sistemin müsbət cəhəti odur ki, aşağı rəhbərlər kollektivin içərisində olur və kollektivin problemlərini, çətinliklərini daha yaxından izləyirlər. Aşağı rəhbərlər kollektivi maraqlandıran məsələlərdən daha tez xəbər tutur və rəhbərlik qarşısında məsələlər qaldırırlar. Deməli, aşağı rəhbərlər kollektivlə yuxarı rəhbərlər arasında koordinasiya və əlaqə rolu oynayırlar. İdarəetmənin xətti strukturunda istər vahid rəhbərlik, istərsə də kollegiallıq prinsipi tətbiq edilə bilər.

Təşkilatın idarə olunmasının funksional təşkilati strukturu da idarəetmədə tez-tez rast gəlinən formadır. Xətti sistemdən fərqli olaraq, təşkilati struktur funksional icraçıların təbəçilik sxemini əks etdirir. Yəni bu sistemdə rəhbərlər təşkilati strukturu yaradarkən şöbələr və bölmələrə deyil funksional icraçılıq fəaliyyətinə üstünlük verir. Məsələn, satış sahəsinin təşkili və bu sahəyə nəzarət satış meneceri tərəfindən həyata keçirilir. Reklam fəaliyyəti reklam menecerlərinə, maliyyə fəaliyyəti maliyyə menecerlərinə həvalə edilir. Bu təşkilati struktur formasında bir sahədə bir neçə menecer fəaliyyət göstərə bilər. Hər bir menecer öz üzərinə düşən işə görə məsuliyyət daşıyır. Bu

sistem işçilərin sayı çox olmayan müəssisələr üçün daha münasibdir. Çünki hər hansı bir sahənin bir və ya bir neçə funksional icraçıya həvalə edilməsi kifayət edir. Bu isə aşağı rəhbərlərin sayının çox olmasına gətirib çıxarır və yuxarı rəhbərin işini çətinləşdirə bilər.

Funksional idarəetmədə məqsəd ondan ibarətdir ki, konkret məsələlər üzrə ayrı-ayrı funksiyaların yerinə yetirilməsi mütəxəssislərə həvalə edilir.

Funksional idarəetmə xətti idarəetmə ilə yanaşı da mövcud olur ki, bu da icraçılar üçün ikili təbəçilik yaradır. Təşkilati-struktur formasının funksional sistemdən xətti-funksional sistemə keçməsi əsasən idarə etmə işçilərinin sayının artması ilə əlaqədar olur. Rəhbərlər müəssisənin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını, digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Xətti-funksional formada idarəetmə pillələri kimi həm şöbələr və bölmələr, həm də funksional icraçılar fəaliyyət göstərə bilirlər.

Müəssisənin idarə olunması üçün formalaşmış təşkilati-strukturlar yaradılarkən onların layihələndirilməsi olduqca vacib şərtədir. Təşkilati strukturun layihələndirilməsinə müəssisə yeni yaradılarkən və ya fəaliyyətini genişləndirərkən daha çox ehtiyac duyulur. Bundan başqa mövcud təşkilati-struktur səmərəsiz hesab edildiyi təqdirdə də onun yenidən layihələndirilməsi məsələsi ön plana çıxır.

Təşkilati strukturun layihələndirilməsi prosesi üç əsas mərhələdən ibarətdir.

1. Mövcud təşkilati-strukturun təhlili;
2. Layihələndirmə;
3. Səmərəliliyin qiymətləndirilməsi;

Birinci mərhələ-mövcud təşkilati strukturun təhlili ilə əlaqədardır. Bu, qüvvədə olan idarəetmə strukturunun tələblərə nə dərəcədə cavab verdiyini aydınlaşdırmağa xidmət edir. Başqa sözlə, idarəetmə strukturunun keyfiyyətinin qiymətləndirici meyarlar əsasında nə səviyyədə olduğunu müəyyən edir.

Qiymətləndirmənin obyektlərinə aşağıdakılar aiddir:

- İdarəetmə aparatı;
- İdarəetmə funksiyaları;
- Təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri;

İkinci mərhələ-təşkilati strukturun layihələndirilməsidir. Bu mərhələ təşkilati strukturun hansı formasının seçilməsini, ştat vahidlərinin yaradılmasını, onların bir-birindən asılılıq dərəcələrini və birgə fəaliyyətini, təşkilati strukturun gələcək perspektivlərini özündə əks etdirir.

İdarəetmə strukturunu layihələndirərkən təşkilati struktura olan tələbləri unutmamaq olmaz. Təşkilati struktura qoyulan tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Optimallıq;
2. Etibarlılıq;
3. Qənaətçilik;
4. Çeviklik;
5. Reallıq və s.;

Üçüncü mərhələ-təşkilati strukturun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsidir. Təşkilati strukturunun

vəziyyəti və səmərəliliyi idarə olunan obyektin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilərlə qiymətləndirilir. Bu göstəricilər mənfəət, gəlir, sosial inkişaf, əmək haqqı göstəricilərindən ibarətdir. Təşkilati quruluşu formalaşdırarkən idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə diqqət vermək lazımdır. Çünki bazar münasibətlərinin inkişafı idarəetmənin təşkilində yeni tələblər irəli sürür. Bu cür tələblərin təmin olunması, idarəetmə elminin inkişafı bu sahədə aparılan tədqiqatların, araşdırmaların, yeniliklərin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır.

6. Müəssisə və təşkilatların idarə edilməsi

- 1) Dövlət müəssisələri.
- 2) Qeyri-dövlət müəssisələri.
- 3) Müəssisələrin formaları.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlar mülkiyyət formalarının müxtəlifliyi ilə bir-birindən fərqlənirlər. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına əsasən Azərbaycanda mülkiyyətin 3 forması mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır.

1. Dövlət mülkiyyəti;
2. Xüsusi(qeyri-dövlət) mülkiyyət;
3. Bələdiyyə mülkiyyəti;

Dövlət mülkiyyəti bütün dünya ölkələrində olduğu kimi Azərbaycanda da mövcuddur. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə əsasən əmlak paylarının bölünmək hüququ olmayan mülkiyyətçilərin yaratdığı təşkilatlar dövlət müəssisələri hesab olunur. Dövlət müəssisələrinin nizamnamə fondu dövlətə məxsusdur. 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 hüquqlardan asılı olaraq 2 cür təsnifləşdirilirlər.

1. Təsərrüfatçılıqı aparmaq hüququ olan müəssisələr;
2. Operativ idarəetmə hüququ olan müəssisələr;

Təsərrüfatçılıqı 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 fəaliyyətini, perspektivlərini və startegiyasını müstəqil surətdə müəyyən edir, təsisçi və ya yuxarı təşkilat qarşısında hesabat verirlər.

Lakin operativ idarəetmə hüququna malik olan müəssisələr asılılıq dərəcəsinin çox olmasına görə fərqlənirlər. Bu tip müəssisələr yuxarı təşkilatların və ya təsisçilərin planları, göstərişləri, tapşırıqları, təlimatları əsasında fəaliyyət göstərirlər.

Dövlət müəssisələrinin timsalında büdcədən maliyyələşən və təsərrüfat hesablı dövlət müəssisələri, səhmdar cəmiyyətlər, şirkətlər, konsernlər və s. fəaliyyət göstərə bilirlər.

Qeyri-dövlət müəssisələri qeyri-dövlət mülkiyyəti əsasında yaranır. Qeyri-dövlət müəssisələri bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən təşkil oluna bilirlər. Yeni 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. Təssərrüfat hesablı dövlət müəssisələri və qeyri-dövlət müəssisələri vergi xidməti orqanlarına, Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna, yerli statistika şöbələrinə hesabatlar təqdim edirlər. Büdcədən maliyyələşən dövlət müəssisələrinin xərcləri büdcə hesabına həyata keçirildiyi üçün onlar yerli maliyyə orqanları qarşısında hesabat verirlər. Dövlət ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının tələblərinə uyğun olaraq istər dövlət, istərsə də qeyri-dövlət müəssisələrinin fəaliyyətini tənzimləyir və nəzarət edir. Bu proseslər İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, Vergilər Nazirliyi, Maliyyə Nazirliyi, Dövlət Gömrük Komitəsi, Dövlət Sosial Müdafiə Fondu, Respublika Prokurorluğu, Məhkəmə Orqanları və s. bu kimi orqanlar tərəfindən həyata keçirilir.

Müəssisələrin təsnifat əlamətlərinə görə növləri.

№ Təsnifat əlamətləri Növləri

1. Əsas fəaliyyət sferasına görə

- istehsal
- tikinti
- nəqliyyat
- rabitə
- maliyyə-kredit
- ticarət
- tədris
- səhiyyə və s.

2. Mülkiyyət formasına görə

- dövlət
- xüsusi

3. Həcminə

(mənfəətin və satışın həcminə, işçinin sayına görə)

- iri

-
- orta
 - kiçik

4. Nizamnamə kapitalının mənbəyinə görə

- xarici
- birgə
- milli

5. Təşkilati-hüquqi formalarına görə

- məhdud məsuliyyətli cəmiyyət
- səhmdar cəmiyyətlər (açıq və ya qapalı)
- ortaqlıqlar (tam və komandit ortaqlıqlar)
- kooperativlər və s.

6. Yaratdığı ittifaqlara görə

- holding
- trest
- konsern
- assosiasiya
- maliyyə-sənaye qrupları

7. Sənaye sahələrinə görə

- ağır sənaye
- yüngül sənaye
- hasilat sənayesi
- emal sənayesi

Müəssisələrin formaları. Müəssisə və təşkilatların formalarına fərdi müəssisələri, kooperativləri, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətləri, açıq və qapalı səhmdar cəmiyyətləri, birja və hərracları, ittifaqları və ya birlikləri və s. göstərmək olar.

Fərdi (ailə) müəssisələr. Fərdi müəssisələr qeyri-dövlət müəssisələri hesab edilir. Bu tip müəssisələr hər hansı şəxsin öz vəsaiti hesabına yaradılıb, onu zəruri vasitələrlə təmin etmək məqsədi daşıyır. 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, pərakəndə ticarət köşklərini, avtomobil təmiri emalatxanalarını, məişət cihazları təmiri ilə məşğul olan müəssisələri misal göstərmək olar. Fərdi müəssisələr olduqca kiçik miqyaslı müəssisələrdir və kapital çərçivəsi məhduddur.

Azərbaycan qanunvericiliyində hal-hazırda fərdi müəssisə anlayışı yoxdur.

Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət (MMC). MMC-lər bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən yaranır. MMC-nin kapitalı təsis sənədilə müəyyən olunmuş ölçüdə paylara bölünür. Cəmiyyətin iştirakçıları onun öhdəliklərinə cavabdeh deyillər. Onlar qoyduqları əmlakın dəyəri həcmində risqə məruz qalırlar. Əgər cəmiyyət 2 və ya daha artıq şəxs tərəfindən təsis olunursa, o zaman əvvəlcə təsisçilər arasında təsis müqaviləsi bağlanır, sonra həmin müqavilənin əsasında nizamnamə tərtib olunur. Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətin iştirakçılarının sayı müəyyən olunmuş həddi keçdikdə 1 il müddətində müəssisə səhmdar cəmiyyətə çevrilməlidir. Bu müddət ərzində cəmiyyət iştirakçıların sayını azalda da bilər. Əks təqdirdə məhkəmə qaydasında cəmiyyət ləğv edilməlidir.

MMC-nin ali orqanı onun iştirakçılarının ümumi yığıncağıdır. Ümumi yığıncaq müstəsna hüquqlara malik olur:

- Nizamnamə və nizamnamə kapitalını dəyişdirmək;
- Cəmiyyətin icra orqanlarını, təşkilati strukturu yaratmaq;
- İllik hesabatları, müəssisənin balansını təsdiq etmək, mənfəəti bölüşdürmək;
- Cəmiyyəti ləğv və ya yenidən təşkil etmək haqqında qərar qəbul etmək;
- Cəmiyyətin təftiş kommissiyasını yaratmaq, cəmiyyətin fəaliyyətini yoxlamaq və ya yoxlatdırmaq.

Ümumi yığıncaq MMC-nin rəhbərlərini təyin edir. MMC-yə rəhbərlik kolleqial və ya vahid rəhbərlik qaydasında həyata keçirilir. Rəhbər iştirakçılardan və kənar adamlardan seçilə bilər. Rəhbər MMC-nin fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır və onların fəaliyyətini idarə edir.

Səhmdar Cəmiyyət. Nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünən cəmiyyət Səhmdar Cəmiyyət adlanır. Səhmdar Cəmiyyətin iştirakçıları öhdəliyə görə məsuliyyət daşıyırlar və səhmlərin dəyəri həcmində risqə məruz qalırlar. Səhmdar Cəmiyyətlər MMC-lərə müəyyən mənada oxşar müəssisələrdir. Lakin aşağıdakı fərqlər vardır.

1. Səhmdar Cəmiyyətlərdə paylar bərabər bölünür və səhmləşdirilir.
 2. Səhmdar Cəmiyyətlərdən çıxmaq istəyən səhmdar öz səhmini götürə bilməz, yalnız sata və kiməsə verə bilər.
 3. Səhmdar Cəmiyyətdə böyük kapital kiçik əmanətçilər arasında təmərküləşir.
 4. Səhmdar Cəmiyyətdə paylar MMC-yə nisbətən daha asanlıqla satılıb və özgəninkiləşdirilə bilər.
- Səhmdar Cəmiyyətin ali idarəetmə orqanı səhmdarların ümumi yığıncağıdır. Ümumi yığıncağın müstəsna səlahiyyətləri vardır.

- Səhmdar Cəmiyyətin nizamnaməsini və ya nizamnamə kapitalını dəyişdirmək;
- Direktorlar şurasının (müşahidə şurasının), təftiş kommissiyasının üzvlərini seçmək və onların fəaliyyətinə xitam vermək;
- Cəmiyyətin icra orqanlarını, təşkilati strukturu yaratmaq. Bu funksiya nizamnamə ilə direktorlar şurasına (müşahidə şurası) da həvalə edilə bilər.

-Cəmiyyətin illik hesabatlarını, mühasibat balansların təsdiq etmək, mənfəəti bölüşdürmək;

-Cəmiyyətin təşkili və ya ləğvi haqqında qərar qəbul etmək;

Səhmdarların sayı əlindən çox olduqda SC-lərdə direktorlar şurası yaradılır. Direktorlar şurası gördüyü işlər barəsində ümumi yığıncağa hesabat verir. Direktorlar şurası cari idarəetməni və nəzarəti həyata keçirir.

Səhmdar Cəmiyyətlər Açıq Səhmdar Cəmiyyətlərə (ASC) və Qapalı Səhmdar Cəmiyyətlərə (QSC) bölünür. ASC-də səhmdarlar digər səhmdarların razılığı olmadan öz səhmlərini sərbəst surətdə sata və ya başqasına verə bilər. ASC-lərin səhm buraxmaq və ona açıq abunə yazılışı elan etmək ixtiyarları vardır.

Lakin QSC-lərdə səhmlər yalnız təsisçi və qabaqcadan müəyyən edilmiş şəxslər arasında bölüşdürülə bilər. QSC-lərdə səhmlərə açıq abunə yazılışı həyata keçirilə bilməz. Qapalı Səhmdar Cəmiyyətinin səhmdarlarının sayı çoxalarsa Açıq Səhmdar Cəmiyyətinə çevrilməlidir.

Səhmdar Cəmiyyətin idarə olunmasının ali orqanı səhmdarların yığıncağıdır. Bu yığıncağa səlahiyyətlər Mülki Məcəllənin müddəalarına əsasən verilmişdir. Həmin səlahiyyətlər heç kim tərəfindən, hətta yığıncağın özü tərəfindən də artırılıb azaldıla bilməz. Səhmdarların sayı 50 nəfərdən çox olduqda müşahidə şurası, yəni direktorlar şurası yaranır. Bu şura daha çox səlahiyyətə malikdir. Şura direktorların işinə nəzarət edir və səhmdarların maraqlarını müdafiə edir.

Təsərrüfat ortaqlıqları. Təsərrüfat ortaqlıqları tam ortaqlı və komandit ortaqlığı formasında olur. Təsərrüfat ortaqlıqları şərikli nizamnamə kapitalı əsasında yaranır.

Tam ortaqlı müəssisələr şərikli müəssisələr hesab edilir. Onun firma adında iştirakçı olan hüquqi və fiziki şəxslərin adları və tam ortaqlıq sözləri görünür. Ali idarəetmə orqanı, iştirakçıların yığıncağıdır. İştirakçılar 1 səsə malik olurlar. Ortaqlığın mənfəəti ortaqların paylarına münasib olaraq bölünür.

Komandit ortaqlığında iştirakçıların hamısı təsisçi olmur. Təsisçi olmayan iştirakçılar payçılardır. Onlar qoyduqları pay müqabilində məsuliyyət daşıyırlar. Komandit (payçı, maya qoyan) maya qoyarkən ortaqlıq ona şəhadətnamə verir. Komandit ortaqlıq maliyyə ili qurtardıqdan sonra ortaqlıqdan çıxıla bilər. Payçılıqdan çıxdıqda onlar yalnız öz paylarını götürürlər.

Kooperativlər. Kooperativlər fiziki və hüquqi şəxslərin könüllü birliyi olub, iştirakçıların əmlak haqlarından pay birləşdirilməsi ilə yaradılır.

Kooperativin ali idarəetmə orqanı kooperativlərin ümumi yığıncağı hesab edilir. Kooperativin iştirakçılarının sayı 50-dən artıq olduqda müşahidə şurası yaradılır. Şura cari idarəetməni və nəzarəti həyata keçirir. Ümumi yığıncağda qərarlar qəbul edilərkən kooperativin üzvü bir səsə malik olur.

Kooperativin ümumi yığıncağı MMC-nin ümumi yığıncağı ilə demək olar ki, eyni səlahiyyətlərə malikdirlər.

Fondlar. Fondlar fiziki və ya hüquqi şəxslərin qoyduqları haqlar əsasında yaranan əmlak, sosial, xeyriyyə, mədəni, təhsil və ya digər ictimai faydalı məqsədləri güdən təşkilatlardır. Fondun idarə edilməsi nizamnamədə göstərilən müddəalar əsasında həyata keçirilir. Fondun nizamnaməsi

təsisçilər tərəfindən tərtib edilir. Fond ləğv edildikdə onun əmlakı nizamnamədə göstərilən məqsədlərə, bu mümkün olmadıqda isə dövlət büdcəsinə yönəldilir.

Birjalar. Birjalar vasitəçilik funksiyasını həyata keçirib topdan satış ticarəti ilə məşğuldurlar. Birjaların aşağıdakı növləri mövcuddur.

1. Əmtəə birjalari. (Əmtəələrin alqı-satqısı üzrə vasitəçilik fəaliyyəti göstərilər.)
2. Fond birjalari. (Qiyətli kağızların alqı-satqısı ilə əlaqədar əməliyyatları həyata keçirirlər.)
3. Valyuta birjalari. (Qızıl və valyutaların alqı-satqısı ilə məşğul olurlar.)
4. Əmək birjalari. (İşçi qüvvəsinə təlabatı uçota alır və onların təklif edilməsi ilə məşğul olurlar.)

Hərtaclar. Hərtaclar məhsulun satışı üçün tətbiq edilən, özünə- məxsus xüsusiyyətləri olan satış üsuludur. Birjalarda məhsullar hərtaclar təşkil edilməklə satıla bilər. Hərtaclarda birja müştəriləri iştirak edirlər. İştirakçılar daimi və birdəfəlik olurlar. Daimi müştərilərin iştirak müddəti üç ilədəkdir.

Hərtaclarda əmtəələrin başlanğıc qiyməti müəyyən olunur. Hərtacların digər satış obyektlərindən fərqi odur ki, məhsulun satış qiyməti müştərilər arasında hərtacların keçirildiyi dövrdə formalaşır.

Burada məhsulun satış qiymətinin son həddi alıcı və satıcının qarşılıqlı razılaşması ilə deyil, alıcıların təklif etdiyi qiymətlərin ən yuxarı həddi ilə müəyyən olunur.

Banklar. Bank özündə müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərini cəmləşdirən, onu kredit şəklində müvəqqəti istifadəyə verən, hüquqi və fiziki şəxslər arasında qarşılıqlı ödəmələrdə və hesablaşmalarda vasitəçilik edən ixtisaslaşdırılmış maliyyə institutudur. Bu tərif dövlət və kommersiya bankları üçün xarakterikdir. Milli bank əlavə olaraq pulun missiyasını və pul tədavülünün tənzimlənməsini də həyata keçirir.

Bankın ali idarəedici orqanı bankın idarə heyətidir. Bankın rəhbəri isə idarə heyətinin sədridir.

Aşağı həlqələrdə isə idarəetməni şöbə və ya bölmə rəhbərləri həyata keçirirlər.

İttifaqlar (Müqavilə birlikləri). Mülki məcəlləyə əsasən təşkilatlar kordinasiya etməklə, ümumi əmlak maraqlarını qorumaqla ittifaqlar yarada bilərlər. Bu cür ittifaqlara assosiasiyalar, konsernlər, holdinqlər, maliyyə sənaye qrupları və s. aiddir. Birliklərin (ittifaqların) yaranması aşağıdakı şərtləri tələb edir.

1. Birlik könüllülük prinsinə əsaslanır.
2. İştirakçılar hüquq bərabərliyi əldə edir.
3. Təşkilati forma sərbəst surətdə seçilir.
4. Birlik müqavilə əsasında yaranır.

İttifaqın iştirakçıları özlərinin müstəqilliyini və hüquqi şəxs statusunu saxlayırlar. İttifaqın iştirakçıları maliyyə ili qurtardıqda ittifaqdan çıxı bilərlər.

İttifaq öz iştirakçıları üçün məsuliyyət daşıdır. Onlar nizamnamədə göstərilən miqdarda ittifaqın öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşıyırlar.

Əgər iştirakçıların qərarı ilə ittifaqa sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək həvalə olunursa, belə ittifaqlar təsərrüfat ortaqlığına və ya cəmiyyətə çevirilir.

Holdinq. Holdinq bir çox kompaniyaların səhmlərinin bir yerə cəlb edilməsidir. Burada ana cəmiyyət və törəmə (qız) cəmiyyətlər olur. Ana cəmiyyət törəmə cəmiyyətlərə sərəncamvericilik

səlahiyyətinə malik olur. Holdinglərin yaranmasında məqsəd bura daxil olan müəssisələr arasında hesablaşmaların asanlaşdırılması, investisiya imkanlarının yaxşılaşdırılması, rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsidir. Lakin bəzi hallarda holdinglər inhisarlara çevrilir ki, bu da dövlətin nəzarəti altında olmalıdır. Maliyyə-sənaye qrupları (MSQ). MSQ pul vəsaitlərinin istehsala yönəldilməsi ilə əlaqədar yaradılıb, müəssisə, bank, sığorta təşkilatlarının, beynəlxalq ticarət təşkilatların, nəqliyyat, reklam şirkətlərinin birliyidir. MSQ-lər həm maliyyə, həm ticarət, həm də istehsal müəssisələrinin sahibləri olduqlarına görə onlar daha geniş investisiya fəaliyyəti ilə məşğul olmaq imkanı əldə edirlər.

Menecmentin metodları Plan

Metod yunan sözü olub üsul deməkdir. Bütün elmlərdə olduğu kimi idarəetmə elminin də metodları vardır. Bu metodlar idarəetmə elminin öyrənilməsinin, bu elmdən irəli gələn funksiyaların və prinsiplərin həyata keçirilməsinin üsuludur. İdarəetmə metodu idarəetmə subyektinin idarəetmə obyektinə təsir mexanizmidir. İdarəetmə metodunun başlıca məqsədi idarəetmə prosesinin düzgün təşkilinə şərait yaratmaq, qarşıya qoyulan məqsədə tam çatmaq üçün müasir texnikadan, əməyin və istehsalın təşkilinin mütərəqqi formalarından səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. İdarəetmə metodu idarə edilən sistemə necə, hansı üsul və vasitələrlə təsir etmək lazım olduğunu bildirir.

İdarəetmə metodları təsərrüfatçılığın həyata keçirilməsinə xidmət edir və kompleks idarəçilik funksiyalarının icrası ilə əlaqədardır. Ona görə də idarəetmə metodu idarəçilik fəaliyyətinin icra edilməsi vasitəsidir. İdarəetmə metodları strateji inkişaf vəzifələrinin, iqtisadi qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi metodudur. İdarəetmə metodları həmçinin qanun və prinsiplərdən istifadə olunma formasıdır. Metodların seçilməsi və tətbiqi idarə olunan obyekt və proseslərin, hadisələrin xarakteri və məzmunundan asılıdır.

İdarəetmənin üç əsas metodu vardır:

- 1) İqtisadi metod.
- 2) İnzibati-sərəncam metodu.
- 3) Sosial-psixoloji metod.

1) İdarəetmə məqsədlərinə nail olmaq üçün cəmiyyətin iqtisadi qanunlarından istifadə edilməsi və obyektiv iqtisadi mənafehlərin nəzərə alınması əsasında təsərrüfatçılığın həyata keçirilməsi metodlarına idarəetmənin iqtisadi metodları deyilir. İqtisadi metod idarəetmə obyektinin müəyyən tərəflərinə – istehsalın təşkilinə və onun nizama salınmasına, idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə, kollektivin və onun üzvlərinin maddi-mənəvi marağına təsir edir, istehsalın ahəngdar olmasına xidmət edir. İqtisadi metod ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, maddi həvəsləndirmə, maya dəyəri, mənfəət, gəlir və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir. İqtisadi metodlar ehtiyatların qənaətinə, maya dəyərinin aşağı salınmasına, mal və xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, gəlirin və mənfəətin həcmnin artırılmasına, əmək qabiliyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilir. Buna görə də bəzi ədəbiyyatlarda iqtisadi metodlar təhriketmə metodları kimi adlandırılır.

İqtisadi metodlar bazar sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Bu metodlar vasitəsilə firmaların fəaliyyətinə təsir göstərilir və onlar üçün əlverişli şərait yaradılır.

İqtisadi metodlar aşağıdakı kimi təsnif olunur.

- 1) Kommersiya hesabı;
- 2) Təsərrüfat daxili hesablaşmalar;

Kommersiya hesabı müəssisə və təşkilatın digər müəssisə və təşkilatlarla iqtisadi əlaqələrini, münasibətlərini, hesablaşmalarını əhatə edir.

Təsərrüfat daxili hesablaşmalar isə müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında (məsələn, istehsal, satış, marketing, təchizat şöbələri, sexlər, anbarlar və s. arasında) olan münasibətləri və hesablaşmaları əhatə edir.

İdarəetmənin iqtisadi metodları iqtisadi qanunların, prinsiplərin və müddələrin praktikada istifadə edilməsi mexanizmidir. Bütövlükdə bu metodların resursların bölüşdürülməsi, firmanın iqtisadi inkişaf istiqamətlərinin düzgün seçilməsi, planlaşdırma və iqtisadi təhlilin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyəti vardır.

2) İdarəetmə fəaliyyətində inzibati-sərəncam metodunun həyata keçirilməsi olduqca vacib və əhəmiyyətli məsələlərdən biridir.

İnzibati-sərəncam metodlarından dövlətin, cəmiyyətin qanunlarına, əmək qanunvericiliyinə, habelə sahibkara verilən səlahiyyətlərə əsasən istifadə edilməlidir. Öz növbəsində bu qanunları, qaydaları və aktları pozan sahibkarlar və mütəxəssislər məsuliyyət daşıyırlar.

İnzibati-sərəncam metodu hakimiyyətçilik səlahiyyətinə malik olduğuna görə normativ-sərəncam xarakteri daşıyır və onun yerinə yetirilməsi məcburidir. İnzibati-sərəncam metodlarının obyektı geniş və çoxcəhətlidir. Lakin bunu müəyyən istiqamət üzrə təsnifata ayırmaq olar. Normativ-sərəncam metodu iki təsir metoduna ayrılır:

- 1) İnzibati-təsir metodu;
- 2) Sərəncam-təsir metodu;

İnzibati-təsir metodunun köməyi ilə istehsal sahələrinin təşkili sistemi, onların idarəetmə orqanları, əməyin təşkili formaları, işçi-rəhbər münasibətləri formalaşdırılır və təkmilləşdirilir.

İnzibatçılıq dedikdə, yüksək idarəetmə bacarığı və qabiliyyəti başa düşülür. İnzibatçılıq həm nəzəri biliklə, həm də praktik vərdislərə sahib olmaqla formalaşır. Beləliklə, inzibati-təsir metodunun başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- a) idarə olunan obyektə birbaşa və bilavasitə təsiretmə qaydası;
- b) qərar və sərəncamların operativ qaydada işlənməsi və həyata keçirilməsi;
- c) müvafiq qanunların və normativ sənədlərin lazımı səviyyədə, qaydada yerlərə tətbiq edilməsi;
- d) bu və ya digər situasiyaların eyni qaydalı həlli;
- e) rəhbər işçilərin, menecerlərin, sahibkarların tabeçilikdə olan işçilərin, icraçıların iradəsinə müstəqim təsir edə bilməsi;

İnzibatçı rəhbər rəhbərlik etikasına ciddi riayət etməlidir. Yəni işçilərlə davranışında ədalətli və nəzakətli olmalıdır, işçini dinləməyi bacarmalıdır, ciddi olmalıdır, işçilərin tənqidi çıxışlarına qulaq asmalıdır, qanunvericiliyə dürüst riayət etməlidir.

İnzibati metodun reqlamentləşdirmə, təlimatlandırma və nizamlandırma xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır. Reqlamentləşdirmə funksiyası dedikdə təşkilati struktur bölmələrinin və ya şöbələrinin yaradılması, əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi, şöbələrin əsasnamələrinin hazırlanması, müəssisənin konsepsiyasının tərtib olunması, iş vaxtı normalarının, material normativlərinin, daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsi başa düşülür.

Təlimatlandırma xüsusiyyəti ayrı-ayrı şöbələrin, strukturların, vəzifələrin icrasının təlimatlarının hazırlanması, işçilərin nizam-intizam qaydaları ilə, qanun və normativ sənədlərlə təlimatlandırılması və s. ilə əlaqədardır.

Nizamlandırma funksiyası isə qanunlara, qaydalara əməl edilməsinə nəzarət olunması ilə əlaqədardır.

Sərəncam metodu qanunlara, əsasnaməyə, təlimatlara, normativ sənədlərə və s. əsaslanaraq həyata keçirilir. Bu metodun təsir vasitələri əmrlər, sərəncamlar, göstərişlər, tapşırıqlar və s. hesab edilir. Bu metod idarə edən və idarə olunan sistemlərin qarşılıqlı əlaqələrini, onların tənzimlənməsi qaydalarını müəyyən edir.

Sərəncam metodu müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin səmərəli, intizamlı fəaliyyəti, əmək, istehsal və dövlət intizamına əməl edilməsini, təşkilatçılıq fəaliyyətini yerinə yetirir.

Sərəncamvermə metodu idarəetmənin bütün fəaliyyətinə aiddir. İdarəetmənin funksiyaları bu metodun tətbiqi olmadan yerinə yetirilə bilməz.

3) Sosial-psixoloji metod.

Müasir şəraitdə sosial-psixoloji metoda idarəetmə prosesində daha çox əhəmiyyət verilir. Sosial-psixoloji metod işçi heyətinin və onun üzvlərinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitəsidir.

Sosial-psixoloji metod 2 cür təsnifləşdirilir:

- 1) Sosial metod.
- 2) Psixoloji metod.

Psixoloji metod özü aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- 1) Kollektivin siyasi, ideoloji və mənəvi tərbiyələndirilməsi;
- 2) Kollektiv əməllərinin və adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi;
- 3) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- 4) Kollektiv üçün mədəni, kütləvi tədbirlərin keçirilməsi;
- 5) Fərdi qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi;

Sosial metod isə aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- 1) Kollektiv sosial inkişafının planlaşdırılması;
- 2) Maddi yardımların göstərilməsi;
- 3) Maddi həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi;

Sosial metod müəssisədə sosial inkişafı nəzərdə tutmaqla idarəetmənin həyata keçirilməsini tələb edir. Sosial inkişaf işçinin təmin olunması, onun sosial qayğısına qalmaq, həyat səviyyəsini yüksəltmək prosesini əhatə edir

Psixoloji üsul fərdlərin, qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. İdarəetmənin bu metodu kollektiv arasında psixoloji əhval ruhiyyə yaratmaqla istehsalın inkişafına, keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına və insanlar arasında birgə fəaliyyətin və digər münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldilir. Psixoloji metod aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Psixoloji metod kadrların seçilməsinə, yerləşdirilməsinə, əməyin elmi təşkilinə yönəldilməklə, onların savadını, qabiliyyətini, davranışını, intellektual səviyyəsini, intizamını, mədəniyyətini, qətiyyətini və digər xüsusiyyətlərini nəzərə alır və fərqləndirir.