İ.M.ABBASOV, R.F.SADIQOV

M E N E C M E N T

(Dərs vəsaiti)

Dərs vəsaiti Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirinin 18.01.2013-cü il tarixli 54 saylı əmri ilə təsdiq edilmişdir.

Bakı-2013

Dərs vəsaiti Bakı Biznes Universitetinin 20 illik yubileyinə bir töhfədir.

Elmi redaktor: *İqtisad elmləri namizədi, dos. Z.M.Məmmədova*
Redaktor: *İqtisad elmləri namizədi, M. K. Məcidov*

Rəyçilər: *1. i.e.n., dos. V.Ə.Kazımov*
2. f.e.n., dos. K.Ş.Eyyubov
3. i.e.n., dos. Ə.İ.Əliyev
4. i.e.n., dos. O.A.Yusupova

"Menecment" (*dərs vəsaiti*) – Bakı Biznes Universitetinin nəşri, 2013. səh. 205.

Məzmunu açıqlamaq məqsədilə on bir fəslə və onun hər biri müəyyən paraqraflara bölünmüşdür.

Dərs vəsaitində menecmentin mahiyyəti açıqlanmış, idarəetmənin tarixi və məktəblər haqqında məlumatlar verilmiş, menecerlərin funksiyalarından bəhs edilmişdir. Kitabda idarəetməyə elmi cəhətdən yanaşılmış, müəssisələrin təşkilati quruluşu, idarəetmə üsulu və üslubu, menecmentin prinsipləri, təsərrüfat subyektlərinin təşkilati – hüquqi formaları və onların idarə olunması haqqında məlumatlar verilir. Menecmentə elmi yanaşma idarəetmə fəaliyyətinə, idarəetmə prosesinə, onun funksiya, metod və prinsiplərinə elmi-nəzəri baxışların məcmusu kimi başa düşülür.

© İ.M.Abbasov, R.F.Sadıqov
© Bakı Biznes Universiteti 2013

GİRİŞ

Bazar münasibətləri şəraitində mikroiqtisadi sferada qarşıda duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müəssisələr (təşkilatlar, birliklər) səviyyəsində menecmentin nəzəri və metodoloji problemlərini araşdırmaq və həll etməkdir. Hazırkı dövrdə kiçik və orta sahibkarlığın inkişafına dövlət dəstəyi sayəsində respublikamızda yeni-yeni təsərrüfat sahələri yaranmaqdadır. Lakin sahibkarlıq sahəsində nəzəri biliklərə malik olmayan sahibkarlar və biznesmenlər təsərrüfatlarını idarə etmək bacarıqlarına malik olmurlar. Ali təhsil müəssisələrində menecment, biznesin idarə edilməsi, marketinq, sənayenin təşkili və idarə olunması ixtisasları üzrə kadr hazırlığı bu sahədə kadr problemlərinin aradan qaldırılmasında böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu nöqteyi nəzərdən, menecment dərs vəsaiti yeni yaranan və fəaliyyətdə olan mövcud sahibkarlıq sahələrinin təşkili və idarə edilməsinə dair nəzəri biliklər toplusunu özündə əks etdirir.

"Menecment" fənni üzrə dərs vəsaiti Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin mövcud dövlət standartlarına, bakalavr hazırlığının məzmununa və səviyyəsinə qoyulan tələblərə uyğun tərtib edilmişdir. Menecment fənlərarası elmi biliklər sahəsi kimi başa düşülür. Çünki elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. Məsələn maliyyə iqtisadiyyatın bir sahəsidir və onun menecmenti də vardır. Həmçinin istehsal, marketinq, innovasiya, kommersiya, informasiya və s.

Menecment xalq təsərrüfatının, onun ayrı-ayrı sahələrinin idarə edilməsinin əsasını təşkil edir. Menecment

çox məsuliyyətli bir fəaliyyətdir. Bu məqsədlə, idarəetmənin təsirli və məqsədyönlü olması üçün idarə edən şəxslərin bilik və bacarıqlara malik olması vacibdir.

Dərs vəsaitində menecmentin mahiyyəti açıqlanmış, idarəetmənin tarixi və məktəbləri haqqında məlumatlar verilmiş, menecerlərin funksiyalarından bəhs edilmişdir. Kitabda idarəetməyə elmi cəhətdən yanaşılmış, müəssisələrin təşkilati-quruluşu, idarəetmə üsulu və üslubu, menecmentin prinsipləri, təsərrüfat subyektlərinin təşkilati–hüquqi formaları və onların idarə olunması haqqında məlumatlar verilir. Menecmentə elmi yanaşma idarəetmə fəaliyyətinə, idarəetmə prosesinə, onun funksiya, metod və prinsiplərinə elmi-nəzəri baxışların məcmusu kimi başa düşülür.

Dərs vəsaitində menecmentin alt sistemləri elmi cəhətdən şərh olunmuş, idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi texnologiyası izah edilmiş, bu zaman tələb olunan idarəetmə vasitələri və alətlərinin təsviri verilmişdir.

FƏSİL I. MENECMENTİN MAHİYYƏTİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Menecmentin mahiyyəti

"Menecment" sözü ingilis dilindən götürülüb, mənası idarəetmə, təşkiletmə deməkdir. Bazar münasibətlərinə keçid şəraitinin qarşısında duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müəssisələr (təşkilatlar, birliklər) səviyyəsində menecmentin nəzəri və metodoloji problemlərini araşdırmaq və həll etməkdir.

Menecment sözünü ilk dəfə amerikan biznesmeni Q.Taun 1886-cı ildə mühəndis-mexaniklərin iclaslarından birində işlətmiş, bundan sonra bu söz bir məfhum kimi leksikonda istifadə olunmuşdur.

Menecmentin predmetini idarəetmə münasibətləri təşkil edir. Menecmentin obyekti 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 biliklər sahəsi kimi də başa düşülür. Çünki elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. Məsələn maliyyə iqtisadiyyatın bir sahəsidir və onun menecmenti də vardır. Həmçinin istehsal, marketinq, innovasiya, kommersiya, informasiya və s.

Menecment bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə nəzəriyyəsi hesab edilir. Menecment və idarəetmə anlayışları bir-birinə tam eyni olmayan sinonim kimi çıxış edir. İdarəetmə insanların fəaliyyətini istiqamətləndirməklə və onların davranışlarının əsaslarını yaratmaqla məqsədə nail

olmaq bacarığıdır. İdarəetmə anlayışı insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər. Baxmayaraq ki, menecment idarəetmə mənasında işlədilir, bütün idarə edən şəxslər menecerlər hesab edilmirlər. Məsələn hər hansı bir nazir idarə edən şəxsdir, lakin menecer hesab edilmir. Ailə başçısı ailəni idarə edir, amma menecer sayılmır. İdarəetmənin formalarına nəzər salsaq, biz bunu açıq aydın görərik. İdarəetmənin formaları aşağıdakılardır:

1.Canlı aləmin idarə edilməsi.

2.Cansız aləmin idarə edilməsi.

Canlı aləmin idarə edilməsi sosial idarəetmədən və bioloji aləmin idarə edilməsindən ibarətdir.

Sosial idarəetmə öz növbəsində aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Cəmiyyətin idarə edilməsi.
2. Müəssisə və təşkilatlarda çalışan kollektivin idarəedilməsi.
3. Sosial qrupların idarə edilməsi.
4. Özünü idarəetmə.

Menecment anlayışı yalnız bazar mühiti şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrdə sosial-iqtisadi proseslərin, maliyyə–təsərrüfat sahələrinin idarə olunmasını əks etdirir. Menecment məfhumunun məzmununu araşdırarkən aydın olur ki, o sərbəst peşəkar fəaliyyət növü olub, təkcə sənaye firmalarının elmi–tədqiqat, layihə–konstruktor işləri ilə deyil, həmçinin istehsal, texnoloji, təşkilati, maliyyə, satış sahələrini, həm də bank, sığorta təşkilatları, turizm agentliyi, mehmanxana, nəqliyyat kompaniyaları, ümumiyyətlə, bazara sərbəst daxil olan iqtisadi subyekt kimi bütün təsərrüfat vahidlərini 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;

- qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün işçiləri, onların imkanlarını səfərbər etmiş olsun;
- tam təsərrüfat sərbəstliyi şəraitində keyfiyyətli məhsul istehsalını təmin etsin;
- firmanı tələb və təklifə uyğunlaşan bazara və məhsul buraxılışına elə yönəltməlidir ki, nəticədə yüksək mənfəət əldə etmiş olsun;

Menecment insanları və onların potensialını məqsədyönlü formada səfərbər etməklə qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasından ibarətdir. Deməli, menecment sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektlərində işçilərin əməyini istiqamətləndirməklə və onların davranışlarının əsaslarını yaratmaqla məqsədə nail olmaq bacarığıdır.

İdarəetmə özü bir sistemdir. Bu sistem üç səviyyədən ibarətdir:

1. Ali səviyyə.
2. Orta səviyyə.
3. Aşağı səviyyə.

Hər üç səviyyədə idarəetmə fəaliyyəti menecmentdir. Lakin təcrübədə, əsasən idarəetmənin orta səviyyəsində çalışan şəxslər menecerlər hesab edilirlər. Yəni müəssisənin direktorlarını, prezidentlərini, sədrlərini deyil, şöbə

müdirlərini, funksional icraçıları, hər hansı bir təşkilati struktur vahidlərində çalışan mütəxəssisləri və ya məsul şəxsləri menecerlər hesab edirlər.

İdarəetmə çox məsuliyyətli bir fəaliyyətdir. İdarəetmənin təsirli və məqsədəuyğun olması üçün idarə edən şəxslərin bilik və bacarıqlara malik olması vacibdir.

İdarəetmənin məqsədi idarəetmə obyektinin gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə gətirilməsidir. İdarəetmə məqsədyönlü fəaliyyət olduğundan fəaliyyət ali (baş) məqsədin qoyuluşu ilə başlayır. Ali məqsədə nail olmaq üçün isə alt məqsədlər müəyyən olunur. Məsələn istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olmaqla gəlir əldə etmək üçün (bu ali məqsəd hesab edilir) alt məqsədlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- maliyyə vəsaitlərinə malik olmaq;
- əsas və yardımçı sahələrdən ibarət bina və ya obyektləri inşa etmək və ya icarəyə götürmək;
- avadanlıqları və texnologiyanı cəlb etmək;
- personalı cəlb etmək;
- fəaliyyətə başlamaq.

Menecment idarəçilik fəaliyyəti sistemi kimi idarəetmə prosesini, fəaliyyətin təşkilini, icraçılar arasında funksiyaların və məsuliyyətin bölüşdürülməsini, resursların (material, texnika–texnologiya, kapital, informasiya, əmək resursları) səmərəli seçimini və istifadəsini, çoxvariantlı qərarların qəbul edilməsini, iş stilinin müəyyən edilməsini və bütün bunlar üçün xüsusi idarəetmə strukturunun mövcudluğunu nəzərdə tutur.

Menecment–idarəetmənin sosial-iqtisadi mexanizminin üsul, prinsip və funksiyalarını tətbiq etməklə, material, əmək və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə etməklə

qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün həyata keçirilən peşəkar idarəetmə fəaliyyəti növüdür. Deməli, menecment– bazar iqtisadiyyatı və rəqabət şəraitində idarəetmədir.

1.2. Menecerlər və onların vəzifələri

Menecment idarəetmədirsə, menecer idarə edən şəxsdir. İdarə edicilər idarəetmə səviyyələrindən fərqli olaraq idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsindəki rolunun xüsusi çəkisinə görə fərqlənirlər.

	Planlaşdırma	Təşkiletmə	İcra	Marketinq	Nəzarət
Ali səviyyə					
Orta səviyyə					
Aşağı səviyyə					

Cədvəldən göründüyü kimi ali səviyyəli rəhbərlərin planlaşdırmada və nəzarətdə rolu daha yüksəkdir. Lakin icraçılıqda isə yük daha çox orta və aşağı səviyyənin üzərinə düşür.

Menecerlər üçün aşağıdakı keyfiyyətlər xarakterikdir:

1. Fiziki keyfiyyətlər.
2. Mənəvi keyfiyyətlər.

Fiziki keyfiyyətlər menecerin fiziki imkanları və onların tətbiqi ilə əlaqədardır. Fiziki imkanlar dedikdə, menecerin güclü, çevik və sağlam olması, onların fiziki davranışları başa düşülür.

Mənəvi keyfiyyət aşağıdakılardan ibarətdir:

- xarakterik keyfiyyət;
- intellektual keyfiyyət;
- bacarıq keyfiyyətləri.

Xarakterik keyfiyyət menecerin xarakteri və tərbiyəsi ilə əlaqədardır.

İntellektual keyfiyyətlərə isə menecerin təhsili, ixtisası, dünya görüşü, mədəniyyət səviyyəsi, ağlı, təfəkkürü, təxəyyülü aiddir.

Bacarıq keyfiyyətləri isə aşağıdakılardan ibarətdir:

- istehsalı planlaşdırmaq və proqnozlar vermək;
- qərar qəbul etmək;
- istehsalı təşkil etmək;
- marketinq tədqiqatlarını aparmaq;
- ünsiyyət qurmağı bacarmaq, danışıqlar aparmaq;
- münaqişələri aradan qaldırmaq;
- riskləri, böhranlı vəziyyətləri idarə etmək;
- məhsulun satışını həyata keçirmək.

İdarəetmə keyfiyyətləri əsasən bacarıq keyfiyyətlərinə aiddir.

Praktikada menecerlər müəssisədə çalışan aşağıdakı vəzifəli şəxslər hesab edilirlər:

1. Firmanın və onun ayrı-ayrı struktur vahidlərinin və ya şöbələrin, bölmələrin rəhbərləri.

2. Ayrı-ayrı sahələrin funksional icraçıları. (Maliyyə meneceri, satış meneceri, reklam meneceri, təchizat meneceri və s.).

3. Nəzarətçilər və s.

Menecerlər hansı sahədə çalışmalarından asılı olmayaraq beş baza vəzifələri həyata keçirirlər:

1. Onlar məqsədləri müəyyənləşdirirlər. Məqsədlər nəticəyə yönəlir və menecerlər tərəfindən onlara nail ol-

maq yolları müəyyən edilir. Bunun üçün qərarlar qəbul edilib icraçılara çatdırılır.

2. Menecerlər informasiyalar əldə edir və idarəetmədə onlardan istifadə edirlər.

3. Menecerlər qərarlar qəbul edirlər.

4. Menecerlər təşkilatçıdırlar. Təşkiletməni idarəetmə fəaliyyətindən ayrılıqda təsəvvür etmək olmaz. Təşkiletmə özü də idarəçilik funksiyasıdır. Çünki təşkilatçılıq fəaliyyəti dedikdə, bütün əmək və maddi-texniki resursların səfərbər edilməsi, onların istifadə olunması vəziyyətinə gətirilməsi başa düşülür. Bu isə yüksək idarəetmə məharəti və nəzəri-təcrübi biliklər tələb edir.

5. Menecer motivasiya və kommunikasiyanı təmin edir. 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.

1.3. İdarəetmənin tarixi

Hər bir elm kimi menecment də tarixi inkişaf yolu keçmişdir. Bu tarixi inkişaf yolunda menecment anlayışını ifadə edən məfhumlara diqqət yetirək:

- Antik dövrdə “menecment” sözü işlənməsə də, yunanca “adamları idarəetmə məharəti” qəribə də olsa, müasir mənaya zidd olan “demoqoq” sözü ilə ifadə olunurdu.
- Sonra isə menecment despotiya və despotizm mənasında işlənmişdir.
- Pedaqoqikada təlimləndirmə, tərbiyələndirmə, təşkiletmə məharəti mənasında işlənmişdir.

- Alman tarixçisi İ.Şaydın dediyi kimi, “menecment” sözü italyanca “atların idarə edilməsini bacarmaq” kimi başa düşülür.
- İngiliscə isə ağıllı hərəkət etmə, uğurları tutma mənasında işlənmişdir. Sonralar isə bu məfhum insanların idarə edilməsi mənasında işlənmişdir.

İdarəetmə fərdi təsərrüfat sahələrinin idarə edilməsindən tutmuş sənaye sahələrinin idarə edilməsinədək olan uzun bir dövrü keçmişdir. Başqa sözlə desək idarəetmənin inkişaf yolu aşağıdakı ardıcıllıqla getmişdir:

- mülkiyyət sahibi həm işçi olmuşdur;
- mülkiyyət sahibi həm də menecer olmuşdur;
- mülkiyyət sahibi təsərrüfatı idarə etmək üçün muzdlu menecerlər dəvət etmişdir;
- müəssisədə ayrı-ayrı menecment formaları yaranmışdır (marketinq, maliyyə, istehsal, satış və s.).

İdarəetmənin tarixini dörd dövrə bölmək olar:

1.Qədim və orta əsrlər dövrü. İdarəetmənin tarixi qədimdir. Ibtidai icma quruluşunda tayfalar və qəbilələr rəhbərlər tərəfindən idarə olunurdu. Misir ehramlarının, Babilistanın asma bağlarının, Çin səddinin inşaası onu göstərir ki, həmin dövrdə idarəetmə mövcud olmuşdur. Əks halda, həmin tikinti abidələri və nümunələri inşa oluna bilməzdi. Lakin onu da qeyd etmək lazımdır ki, qədim dövrdə idarəetmə çox primitiv qaydada həyata keçirilirdi.

İctimai formasiyalar bir-birini əvəz etdikcə, idarəetmə də müəyyən qədər təkmilləşirdi. Məsələn quldarlıq dövründə, daha sonra feodalizm dövründə təsərrüfat sahələrinin inkişafı idarəetmənin nisbətən təkmilləşməsinə səbəb olurdu. Bu nöqteyi nəzərdən, orta əsrlər dövründə idarəetmə nisbətən inkişaf etməyə başladı. Ticarət münasibət-

lərinin inkişafı, torpaqların ayrı-ayrı adamların əlində cəmləşməsi, yeni təsərrüfat sahələrinin yaranması və inkişafı idarəetmə əməyinin təkmilləşməsini tələb edirdi.

2. Sənayeləşmə dövrü. Sənayeləşmə dövrü sənaye sahələrinin yaranması, xırda müəssisələrin iri müəssisələrdə təmərküzləşməsi, kiçik əmək kollektivlərinin böyük heyətlərdə birləşməsi ilə əlaqədar idi. Bu dövr XVIII əsrin axırlarından XIX əsrin axırlarınadək olan dövrü əhatə edirdi. Sənayeləşmə dövründə idarəetmə sahəsində yeni prinsiplər və metodlara ehtiyac yaranırdı. Bu cür prinsip və metodlar mürəkkəb idarəetmə formalarını asanlaşdırmaq məqsədini güdürdü. Yaranan sənaye sahələri artıq köhnə idarəetmə texnologiyası ilə idarə oluna bilmirdi.

Sənayeləşmə dövründə idarəetmə fəaliyyəti özünün inkişafının yeni mərhələsinə qədəm qoyurdu. İri zavod və fabriklərin rəhbərləri idarəetmə təcrübəsinə sahib olmaqla fəaliyyətə yeniliklər gətirirdilər. Belə ki, rəhbərlər idarəetməni asanlaşdırmaq üçün idarəetmə strukturunu genişləndirir, aşağı rəhbərlərin nəzarət fəaliyyətindən yararlanmağa çalışırdılar.

3. Sistemləşmə dövrü. Bu dövr elmi idarəetmə dövrünün yaranması ilə əlaqədar olmuşdur. Sistemləşmə dövründə idarəetmə bir elm kim sistemləşdi və onun funksiyaları, metodları, prinsipləri tədqiq olunmağa başladı. İdarəetməyə elmi yanaşma ilk dəfə 1911-ci ildə Fredrik Teylor tərəfindən həyata keçirilmişdir. F.Teylor “İdarəetmənin prinsipləri” kitabını yazmış və həmin vaxtdan idarəetmə bir elm kimi tanınmışdır.

4. Müasir dövr. İdarəetmənin elmi məktəblərinin müasir dövründə bu haqda ətraflı məlumat verilir.

1.4. İdarəetmənin elmi məktəbləri

İdarəetmənin bir elm kimi formalaşıb inkişaf etməsində idarəetmə məktəblərinin böyük rolu olmuşdur. İdarəetmə məktəbləri bu sahədə nəzəri biliklərin formalaşmasında, elmi məqalələrin və əsərlərin yazılmasında, elmi təklif və tövsiyələrin verilməsində xüsusi rol oynamışdır. Aşağıdakı idarəetmə məktəblərinin yaranıb, müəyyən tarixi dövrləri keçməsi idarəetmənin tarixində əlamətdar hadisə kimi qiymətləndirilir:

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1886–1920).
2. Klassik idarəetmə məktəbi (1920 – 1950).
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930 – 1950).
4. Müasir idarəetmə məktəbi (1950 – indiyədək).

Elmi idarəetmə məktəbi idarəetmə elminin yaradıcısı hesab edilir. Onun nümayəndələrindən Fredrik Uilson Teylor, Henri Hant, Frenk Gilbert, Lillian Gilbert və başqalarını göstərmək olar. Elmi idarəetmə məktəbi elmin əsasını qoymaqla idarəetməyə dair yeni nəzəriyyələr, elmi fikirlər və təkliflər irəli sürmüşlər:

1) İdarəetmə əməyi fiziki əməkdən ayrılmalıdır.

2) Əmək fəaliyyətində iş və vaxt normalarını tətbiq etmək.

3) Təşkilatlarda işçiyə artıq iş üçün mükafat vermək.

4) Əl əməyi yüngülləşdirilməli, bundan ötrü yeni texnoloji proseslər tətbiq olunmalıdır.

Bundan başqa elmi idarəetmə məktəbi işdə həvəsləndirmə sisteminin yaradılması fikrini də irəli sürmüşdür ki, bu da istehsalın inkişafına və artım tempinə təsir amili kimi dəyərləndirilmişdir. Bu cür təkliflərin və nəzəriyyənin yaranması idarəetmənin elmi-nəzəri əsasını təşkil edirdi.

Klassik idarəetmə məktəbinin nümayəndələri ilk dəfə olaraq idarəetmə elmini sistemləşdirmiş, onun funksiyalarını, prinsip və metodlarını tədqiq etmişdirlər. 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. Anri Fayol "İnzibati idarəetmə nəzəriyyəsi"nin yaradıcısıdır. O, idarəetməni menecerin dünyagörüşü kimi qiymətləndirərək, idarəetmənin əsas funksilyalarını irəli sürmüşdür. Həmin funksiyalar aşağıdakılardır:

- planlaşdırma;
- təşkiletmə;
- motivləşdirmə;
- marketinq;
- nəzarət;

Onlar idarəetmənin 3 üsulunu təklif edirdilər:

- iqtisadi üsul;
- inzibati üsul;
- sosial-psixoloji üsul.

Klassik idarəetmə məktəbinin təklif etdiyi rəhbərlik üslubları isə aşağıdakılardır:

- avtokrat üslub;
- liberal üslub;
- demokratik üslub.

Anri Fayoldan fərqli olaraq Max Veber isə "Bürokratik idarəetmə nəzəriyyəsinin" yaradıcısıdır. O, bürokratik idarəetməyə qaydalar, təşkilati struktur, əmək bölgüsü, karyera vəzifəsi kimi baxmışdır. Bununla bərabər, bürokratik idarəetmənin mənfi cəhətlərini də qeyd etmişdir ki, bunlar - sərt qaydalar və ləng qərarvermədir.

İnsani münasibətlər məktəbi hər bir işçiyə fərdi qaydada yanaşmanı tələb edir. Onlar qeyd edirdilər ki, əmək prosesində işçilərin fərdi xüsusiyyətləri, tələbat bacarığı, qabiliyyəti, səriştəsi, psixologiyası ayrı-ayrılıqda nəzərə alınmalıdır.

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

İnsani münasibətlər məktəbinin nümayəndələrindən Meri Follet, Elton Mayo, Abraham Maslou və başqalarını misal göstərmək olar. Meri Follet menecmenti "digərlərinin köməyi ilə işlərin yerinə yetirilməsinin təmin olunması" kimi hesab edirdi. Elton Mayo və Abraham Maslou belə hesab edirdilər ki, əmək məhsuldarlığının artırılmasına nail olmaq üçün təkcə maddi maraq amili şərt deyildir. Bu zaman işçilərin arasındakı münasibətlərin düzgün qurulması və idarə olunması, məsələn işçilərlə məsləhətləşmələr aparmaq, kollektivdə xoş ünsiyyət yaratmaq, onların ehtiyacları, problemləri ilə maraqlanmaq vacibdir.

İnsani münasibətlər məktəbinin nümayəndələri aşağıdakı məsələləri tədqiq etmişlər:

1. Fərdi davranış.
2. Qrupların meydana gəlməsi.
3. Qrup davranışı.
4. İnsanlararası münasibət.
5. Motivasiya.
6. Liderlik.

Müasir idarəetmə məktəbi idarəetmə məktəbləri arasında ən mütərəqqi səciyyə daşıyır. Bu məktəb idarəetmədə riyazi- iqtisadi modellər və üsulların tətbiqini nəzərdə tutur. Müasir idarəetmə məktəbi yeni texnologiyaların

idarəetməyə gətirilməsinə üstünlük verir. Məsələn yeni rabitə texnologiyalarının köməyi ilə informasiyaların ötürülməsi, kompüter texnologiyası vasitəsiləriyazi hesablamaların aparılması, məlumatların uçota alınması, saxlanılması, işlənməsi və ötürülməsi, texniki vasitələrlə hadisələrin gedişatını izləmək və müşahidələr aparmaq və s. Bu hallar idarəetmə sahəsində vaxta, əl əməyinə xeyli qənaət olunmasına, işin səmərəliliyinin, sürətinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə səbəb oldu.

İdarəetmə məktəbləri idarəetmə elminin formalaşması və inkişafında böyük rola malik olmuşdur. Çünki bu məktəblər idarəetmə elminin müxtəlif tərəflərini öyrənmiş, bu sahədə tədqiqatlar aparmış və problemləri araşdırımışdır. İdarəetmə elminin hazırki duruma gəlib çıxmasını idarəetmə məktəblərinin elmi fəaliyyətinin nəticəsi kimi qiymətləndirmək olar.

1.5. İdarəetməyə elmi yanaşma

İdarəetməyə elmi yanaşma dedikdə, idarəetmə fəaliyyətinə, idarəetmə prosesinə, onun funksiya, metod və prinsiplərinə elmi-nəzəri baxışların məcmusu başa düşülür. İdarəetməyə elmi yanaşmanın aşağıdakı formaları mövcuddur:

1.Sistemli yanaşma.

2.Proses yanaşma.

3.Situasiyalı yanaşma.

4.Kompleks yanaşma.

Sistemli yanaşma bütün yanaşmaları özündə birləşdirərək, idarəetmənin sistem halında öyrənilməsini həyata keçirir. Sistemli yanaşma idarəetmənin tərkib hissələrini, proseslərini, funksiyalarını, metodlarını, prinsiplərini qar-

şılıqlı əlaqədə öyrənir.

Sistem iki və ya daha artıq vahidin öz xassələrini saxlamaqla, onların birləşməsi nəticəsində yaranmış yeni xassəli tam və ya vahiddir. Sistemi təşkil edən hissələr, hadisələr, elementlər qarşılıqlı əlaqədə olmalıdırlar. Sistemlər 2 cür olur. Açıq və qapalı sistemlər.

Açıq sistemlərin tərkib elementləri ətraf mühitlə əlaqədə olur. Məsələn müəssisə açıq sistem kimi digər təşkilatlarla: sifarişçilərlə, malgöndərənlərlə, podratçılarla, malalanlarla, banklarla, sığorta təşkilatları ilə, dövlət təşkilatları ilə, məsələn vergi və gömrük xidməti orqanları ilə, sosial müdafiə fondu ilə və s. əlaqədə olurlar.

Qapalı sistemlər isə ətraf mühitdən təcrid olunmuş, başqa sözlə desək, izolə edilmiş sistemlərdir. Məsələn bu cür sistemlərə saat sistemini, dünya iqtisadi sistemini, keçmiş sosialist təsərrüfatı sistemini, məxfi orqanların məlumat sistemlərini və s. misal göstərmək olar. Hər bir subyekt özünə məxsus olan sistemləri qapalı və ya açıq sistem kimi formalaşdıra bilərlər. Məsələn: müəssisə biznes planını rəqiblərin, digər təşkilatların əlinə keçməməsi üçün məxfi sənəd kimi saxlaya bilər.

Sistemli yanaşma hadisələri öyrənərkən, onu digər hadisələrlə əlaqədə öyrənir və ya onun daxili aləmini əlaqəli şəklidə tədqiq edir. Məsələn hesabat ili zərərlə başa vurulmuşdursa, bu zaman zərərin baş verməsinə səbəb ola bilən bütün amillər: gəlir və xərc maddələri, istehsalın həcmi, satışın həcmi, keyfiyyət göstəriciləri, qənaət prinsipi və s. bu kimi məsələlər araşdırılır. Çünki bu problemin həllinə sistemli baxış qeyd edilən amilləri qarşılıqlı əlaqədə araşdırmağı tələb edir.

Proses yanaşma. 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 dövrlük, mərhələlik, ardıcıllıq prinsipi mövcuddur. Proses yanaşma hər hansı prosesə aid olan bütün mərhələlərin ardıcıl formada araşdirilmasını, öyrənilməsini və təhlil edilməsini tələb edir.

Proses yanaşma sistem yanaşmanın tərkib hissəsidir. Məsələn müəssisənin fəaliyyətinin nəticələri təhlil edilir. Biz bu təhlili həm sistemli, həm də proses yanaşma formasında apara bilərik. Gəlin əvvəl sistemli yanaşaq. Bu halda göstəricilər sistemini müəyyən etmək, araşdırmaq, müqayisə etmək, qiymətləndirmək lazımdır. Müəssisənin fəaliyyətinin göstəricilər sistemini satışdan gəlir, xalis gəlir, istehsal məsrəfləri, maya dəyəri, məhsulun qiyməti, həcmi, keyfiyyəti, əmək məhsuldarlığı, rentabellik, mənfəət göstəriciləri və s. təşkil edir. Sistemli təhlil sadalanan bütün göstəricilər üzrə araşdırmanı tələb edir.

Sistemli yanaşma imkan verir ki, biz yuxarıda sadalanan göstəricilər üzrə sistemin zəif və güclü tərəflərini və ya həlqələrini aşkar edək. Aşkar edilmiş zəif və ya güclü tərəflərin, həlqələrin hər birinə ayrı-ayrılıqda yanaşılması, öyrənilməsi və təhlil edilməsi proses yanaşmanı əhatə edir. Məsələn sistemli yanaşma bütün göstəricilər sistemini araşdırmış və müəyyən etmişdir ki, gəlirin aşağı düşməsinin səbəbi satışın həvəsləndirilməsi ilə bağlı tədbirlərin lazımi səviyyədə həyata keçirilməməsi ilə əlaqədar olmuşdur. Proses yanaşma diqqəti satışın həvəsləndirilməsi prosesinin öyrənilməsinə, araşdırılmasına və bu sahədə problemlərin aradan qaldırılması məsələlərinə yönəldir.

İdarəetmə prosesi məkan və zaman baxımından baş verir. Məkan baxımından dedikdə, idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirildiyi yer, müəssisə, struktur vahidi (şöbə, bölmə) və s. başa düşülür. Zaman baxımından dedikdə isə, idarəetmə prosesinin və onun ayrı-ayrı mərhələlərinin yerinə yetirildiyi müddət və ya zaman kəsiyi hesab edilir.

Situasiyalı yanaşma (məqam yanaşma) konkret məqamları və vəziyyətləri nəzərdə tutur. Situasiyalı yanaşma konkret məqamlarda konkret qaydaların tətbiq edilməsini tələb edir. Yəni gözlənilən və gözlənilməyən, planlaşdırılan və planlaşdırılmayan halların baş verdiyi məqamlarda və vəziyyətlərdə nə etmək lazım gəldiyi bu yanaşma forması ilə müəyyən edilir. Məsələn qəfildən istehsal sexində yanğın hadisəsi baş verir. Həmin anda operativ tədbirlər görülməzsə, istehsal sexi yanıb yararsız hala düşəcəkdir. Bu problemə situasiyalı yanaşma yanğının operativ surətdə qarşısının alınmasını, onun nəticələrinin aradan qaldırılmasını və istehsalın bərpa olunmasını tələb edir. Deməli, situasiyalı yanaşma operativ qərarların qəbul olunması ilə əlaqədardır. Lakin yanğın problemi aradan qaldırıldıqdan və istehsal prosesinin bərpası təmin olunduqdan sonra, rəhbərlik tərəfindən komissiya təşkil edilib sistemli, kompleks və proses yanaşmaları həyata keçirməklə nöqsanları, çatışmamazlıqları, günahkarları aşkar etmək və gələcəkdə bir daha bu cür halların baş verməsinin qarşısını almaq yollarını müəyyən etmək olar.

İdarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar başqa bir misal göstərək. Müəssisənin biznes planı tərtib olunmuş, bunun əsasında ilin sonunda əldə ediləcək iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri müəyyənləşdirilmişdir. Lakin bazarda qiymətlərin aşağı düşməsi müəssisənin fəaliyyətini iflic vəziyyətinə

qoymuşdur. Bu zaman müəssisənin qiymət siyasətində dəyişikliklərin aparılması, problemin yaratdığı fəsadların müəyyən olunması, yaranmış vəziyyətdən çıxış yollarının axtarılıb tapılması situasiyalı yanaşmanın həyata keçirilməsini tələb edir.

Bəzən situasiyalı yanaşma konkret formaların tətbiq edilməsini tələb edir. Yəni hansı konkret məqamda hansı addımların atılması lazım gəlir?

Situasiyalı yanaşma aşağıdakı funksiyaların həyata keçirilməsini tələb edir:

1. Baş verəcək situasiyaların qabaqcadan müəyyən olunması.

2. Situasiyaların yaranması ilə bağlı daxili və xarici təsir ünsürlərinin müəyyənləşdirilməsi.

3. Baş verəcək və ya baş vermiş situasiyaların nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi. (Nəticə müsbət və ya mənfi dəyişikliklərlə əlaqədar ola bilər.)

Kompleks yanaşma. Hər hansı bir hadisəyə bir neçə tərəfdən yanaşılma formasına kompleks yanaşma deyilir. Kompleks yanaşmada tərəflər ayrı-ayrılıqda, yəni qarşılıqlı əlaqədə nəzərə alınmadan da araşdırıla və təhlil edilə bilər. Kompleks yanaşma hərtərəfli yanaşma forması kimi özünü göstərir.

Müəyyən hadisələrlə əlaqədar olaraq bütün yanaşılma formalarının tətbiq olunması halı da kompleks yanaşma hesab edilir. Deməli, digər yanaşma formaları kompleks yanaşmanın tərkib hissələri hesab edilə bilər.

FƏSİL II. MÜƏSSİSƏ VƏ TƏŞKİLATLAR, ONLARIN İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİ

2.1. Sahibkarlıq fəaliyyəti və biznes

Sahibkarlıq fəaliyyəti dedikdə, fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən mənfəət və ya şəxsi gəlir əldə etmək məqsədilə həyata keçirilən və qanunla qadağan olunmayan fəaliyyətlər başa düşülür. Sahibkar nəinki əmlakın, vəsaitlərin, kapitalın, hətta biznesin, ideyanın, markanın və s. sahibi kimi çıxış edir. Sahibkarların məqsədi cəmiyyətə xidmət göstərmək, onların tələbatını ödəmək, əvəzində gəlir götürməkdir. İqtisadi ədəbiyyatlarda sahibkarlıq fəaliyyəti ifadəsi ilə biznes ifadəsi də birgə yer almışdır. Bu məfhumların oxşar və fərqli cəhətləri mövcuddur.

Biznes sözünün hərfi mənası işdir. Biznes istehlakçıların tələbatının ödənilməsi və mənfəət əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilən insan fəaliyyətidir. Biznes insanlar arasında işgüzar münasibətlərin məcmusudur. Biznes hüquqi şəxs yaratmaqla və ya hüquqi şəxs yaratmadan müxtəlif növ məhsulların istehsalı, satışı, xidmətlərin göstərilməsi və s. bu kimi fəaliyyətin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar işdir.

Lakin bu prosesdə hər iki subyektin fəqləndirici xüsusiyyətlərini dəyərləndirmək də mümkündür. Sahibkarlıq fəaliyyəti biznes fəaliyyətindən daha genişdir. Biznes fəaliyyəti özü də sahibkarlıq fəaliyyətinin tərkibinə daxil olan aktiv bir fəaliyyətdir. Yəni biznes fəaliyyəti sahibkarlıq fəaliyyəti hesab olunur. Amma hər bir sahibkarlıq fəaliyyəti biznes fəaliyyəti hesab olunmur. Məsələn mən öz ticarət obyektimi hər hansı bir biznesmenə icarəyə verirəmsə, bu halda mən sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olu-

ram, lakin bizneslə məşğul deyiləm. Yaxud mən öz evimi kirayəyə verirəmsə, burada sahibkarlıq fəaliyyəti var, amma biznes fəaliyyəti yoxdur.

İstər sahibkarlar, istərsə də biznesmenlər fəaliyyətlərini, istehsal və ticarət münasibətlərini idarə edirlər. Bu zaman onlar aşağıdakı vəzifələri yerinə yetirməlidirlər:

1. Fəaliyyət istiqamətini seçmək. Fəaliyyət istiqamətini seçmək insanda uzaqgörənlik, proqnoz vermək qabiliyyəti, mövcud vəziyyəti düzgün dəyərləndirmək bacarığının olmasını tələb edir. Biznesmen fəaliyyət istiqamətlərini seçən zaman öz qarşısına belə suallar qoymalıdır:

- seçdiyi fəaliyyət (istehsal, xidmət növü) nə dərəcədə əhəmiyyətlidir?;

- həmin şəxs müəyyən etməlidir ki, tələbata uyğun məhsul istehsal edib bazara çıxara biləcəkmi? Tələbata uyğun məhsul dedikdə, burada məhsulun həcmi, keyfiyyəti, qiyməti, maya dəyəri, məhsulun tərkibi, alıcının istəkləri və s. bu kimi parametrlərə cavab verən məhsul başa düşülür;

- aparılmış tədqiqatlar, araşdırmalar, proqnozlar, təhlillər, ümumiləşdirmələr əsasında müəssisənin fəaliyyət planı tərtib olunur. Plan əsasında müəyyən olunur ki, bu fəaliyyətlə məşğul olmaqla müəyyən zaman kəsiyində nə qədər mənfəət əldə etmək mümkündür. Çünki, biznesin əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdən ibarətdir.

2. Fəaliyyət istiqamətinin seçilməsindən sonra növbəti mərhələ fəaliyyətin təşkili mərhələsidir. Bu mərhələdə istehsal üçün lazım olan ünsürlər, yəni əsas vəsaitlər (texnika, texnologiya, avadanlıq, dəzgah və s.), dövriyyə vəsaitləri (xammal, material, yanacaq və s.), işçi qüvvəsi cəlb edilir və onlar istehsala hazır vəziyyətə gətirilir.

3. Bundan sonra istehsal prosesinə başlamaq olar. Bu mərhələdə sahibkar və ya biznesmen fəaliyyətin həyata keçirilməsini təmin etməlidir. İstehsal xammaldan hazır məhsul hasil edilməsi prosesidir. Deməli, bu mərhələnin sonunda bazar üçün maddi nemətlər hasil olur.

4. Növbəti mərhələdə sahibkar istehsal etdiyi məhsulu satmaq haqqında düşünür. Çünki satışdan əldə edilən maliyyə vəsaiti yenidən istehsala sərf olunacaq və müəssisədə geniş təkrar istehsal prosesi təmin ediləcəkdir.

5. Sahibkar və ya biznesmenlər fəaliyyətə nəzarəti həyata keçirirlər. Nəzarət baş vermiş kənarlaşmaları aradan qaldırmaq və onların gələcəkdə bir daha təkrarlanmaması məqsədini daşıyır.

2.2.Müəssisə və təşkilatlar, onların idarə edilməsi

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

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

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

Dövlət mülkiyyəti bütün dünya ölkələrində olduğu kimi Azərbaycanda da mövcuddur. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə əsasən əmlak paylarının bölün-

mək hüququ olmayan mülkiyyətçilərin yaratdığı təşkilatlar 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 hüquqlardan 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.

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

Qeyri-dövlət müəssisələri qeyri-dövlət mülkiyyəti əsasında yaranır. Qeyri-dövlət müəssisələri Vergilər Nazirliyindən və ya Ədliyyə Nazirliyindən qeydiyyatdan keç-

məklə 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.

Təsərrüfat hesablı dövlət və qeyri-dövlət müəssisələri xərclərini öz gəlirləri hesabına maliyyələşdirirlər. Təsərrüfat hesablı müəssisələr vergi xidməti orqanlarına, Dövlət Sosial Müdafiə Fondunun və Dövlət Statistika Komitəsinin yerli şöbələrinə və s. təşkilatlara 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, Ədliyyə Nazirliyi, prokurorluq, məhkəmə orqanları və s. bu kimi təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilir.

Müəssisələrin təsnifat əlamətlərinə görə növləri

№	Təsnifat əlamətləri	Müəssisələrin 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 cəmiyyətlər -səhmdar cəmiyyətlər -ortaqlıqlar -kooperativlər və s.
6.	Yaratdığı ittifaqlara görə	-holdinq -trest -konsern -assosiasiya -maliyyə-sənaye

		qrupları
7.	Sənaye sahələrinə görə	-ağır sənaye -yüngül sənaye -hasilat sənayesi -emal sənayesi

Müəssisələrin təşkilati – hüquqi formaları. Müəssisə və təşkilatların təşkilati–hüquqi formalarına fərdi (ailə) müəssisələri, kooperativləri, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətləri, açıq və qapalı səhmdar cəmiyyətləri, birjaları, fondları, bankları, ittifaqları (birlikləri) və s. göstərmək olar.

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

Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət (MMC). MMC-lər bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən yaradılır. MMC-nin kapitalı təsis sənədilə müəyyən olunmuş ölçüdə paylara bölünür. Cəmiyyətin iştirakçıları onun öhdəliklərinə cavabdeh deyildir. Onlar qoyduqları əmlakın dəyəri həcmində

riskə məruz qalırlar.

MMC bir nəfər tərəfindən təsis edilirsə, bu zaman o, nizamnaməni tərtib edib təsdiq olunması və dövlət qeydiyyatından keçmək üçün müvafiq orqanlara təqdim edir. Əgər cəmiyyət iki və ya daha artıq şəxs tərəfindən təsis olunursa, bu zaman əvvəlcə təsisçilər arasında təsis müqaviləsi bağlanır, sonra isə həmin müqavilənin əsasında nizamnamə tərtib olunur, təsdiq edilməsi üçün təqdim olunur. Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçılarının sayı müəyyən olunmuş həddi keçdikdə, 1 il müddətində 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;
- illik hesabatları, müəssisənin balansını təsdiq etmək, mənfəəti bölüşdürmək;
- cəmiyyəti ləğv və ya yenidən təşkil etmək haqqında qərar qəbul etmək;
- cəmiyyətin təftiş komissiyasını yaratmaq, cəmiyyətin fəaliyyətini yoxlamaq və ya yoxlatdırmaq.

Ümumi yığıncaq MMC-nin rəhbərlərini təyin edir. MMC-yə rəhbərlik kollegial 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. (SC) Nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünən cəmiyyət "Səhmdar cəmiyyət" adlanır. Səhmdar cəmiyyətin iştirakçıları öhdəliyə görə məsuliyyət daşımırlar və səhmlərin dəyəri həcmində riskə məruz qalırlar. Səhmdar cəmiyyətlər MMC–lərə müəyyən mənada oxşar müəssisələrdir. Lakin onların aşağıdakı fərqləri 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 cəmiyyətlərdə böyük kapital kiçik əmanətçilər arasında təmərküzləşir.

4. Səhmdar cəmiyyətlərdə 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 komissiyasının üzvlərini seçmək və onların fəaliyyətinə xitam vermək;
- Cəmiyyətin icra orqanlarını, təşkilati strukturu yaratmaq (Bu funksiya nizamnamə ilə direktorlar şurasına və ya müşahidə şurasına da həvalə edilə bilər.);
- Cəmiyyətin illik hesabatlarını, mühasibat balanslarını təsdiq etmək, mənfəəti bölüşdürmək.
- Cəmiyyətin təşkili və ya ləğvi haqqında qərar qəbul etmək.

Səhmdarların sayı əllidən çox olduqda SC-lərdə

Direktorlar Şurası yaradılır. Direktorlar Şurası gördüyü işlər barəsində ümumi yığıncağa hesabat verir. Direktorlar Şurası cari idarəetməni və nəzarəti həyata keçirir. Bu şura daha çox səlahiyyətə malikdir. Şura direktorların işinə nəzarət edir və səhmdarların maraqlarını müdafiə edir.

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 təsisçilərin və qabaqcadan müəyyən edilmiş şəxslərin arasında bölüşdürülə bilər. QSC-lərdə səhmlərə açıq abunə yazılışı həyata keçirilə bilməz. Qapalı səhmdar cəmiyyətin səhmdarlarının sayı çoxalarsa, o, açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilməlidir.

Səhmdar cəmiyyətin idarə olunmasının ali orqanı səhmdarların yığıncağıdır. Bu yığıncağa səlahiyyətlər Mülki Məcəllənin müvafiq müddəalarına əsasən verilir. Həmin səlahiyyətlər heç kim tərəfindən, hətta yığıncağın özü tərəfindən də artırılıb-azaldıla bilməz.

Səhmdar cəmiyyətlərin yığıncaqlarının qərarı 2/3 səs çoxluğu ilə qəbul edilir. Qərarlar yalnız gündəliyə salınmış məsələlər üzrə qəbul edilir. Direktorlar şurasında isə sadə səs vermə keçirilir. Hər bir üzv bir səsə malikdir. Bu zaman 50%+1 səs qərarın qəbul edilməsinə əsas verir. Əgər səslər bərabərdirsə, direktorlar şurasının sədrinin səsi həlledici olur.

Səhmdar cəmiyyətlərin yığıncaqlarında səsli səhmlərin 60%-inin sahibləri iştirak etdikdə yığıncaq səlahiyyətlidir. Əks təqdirdə iclas yenidən çağırılmalıdır. Bu dəfə

səsli səhmlərin 40%-nin sahibləri iştirak edərsə yetərsay vardır. Yetərsay olmadıqda iclas yenidən çağırılır. Bu dəfə yetərsay 25% hesab edilir. Yenə yetərsay olmadıqda, növbəti dəfə iclas çağırılır. Bu dəfə yetərsay olmadan iclas keçirilə bilər. Hətta həmin iclasda səhmdar cəmiyyətin ləğvi ilə əlaqədar qərar qəbul edilərək Qiymətli Kağızlar Komitəsinə müraciət də qəbul oluna bilər.

İclasın yekununda qəbul edilmiş qərarlarla bağlı protokol tərtib edilir. Protokolu iclasın sədri və katib imzalayır.

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

Tam ortaqlıq şərikli müəssisələr hesab edilir. Onun firma adında iştirakçı olan hüquqi və fiziki şəxslərin adları və tam ortaqlıq sözləri qeyd edilir. Tam ortaqlıqların ali idarəetmə orqanı iştirakçıların yığıncağıdır. Tam ortaqlıqlarda iştirakçıların hamısı təsisçidirlər. 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 ortaq maliyyə ili qurtardıqdan sonra ortaqlıqdan çıxa bilər. Payçılıqdan çıxdıqda onlar yalnız öz paylarını götürürlər.

Kooperativlər. Kooperativlər fiziki və hüquqi şəxslərin könüllü birliyi olub, iştirakçıların əmlak haqlarından pay birləşdirilməsi ilə yaradılır. Kooperativlər 5-dən az olmayan hüquqi və fiziki şəxslər tərəfindən yaradıla bilər.

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 yığıncaqda 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 yönəldilir, bu mümkün olmadıqda isə dövlət büdcəsinə keçirilir.

Birjalar. Birjalar topdansatış ticarəti ilə məşğul olan vasitəçilik funksiyasını həyata keçirən müəssisələrdir. Birjaların aşağıdakı növləri mövcuddur:

1. Əmtəə birjaları (Əmtəələrin alqı-satqısı üzrə vasitəçilik fəaliyyətini həyata keçirirlər).

2. Fond birjaları (Qiymətli kağızların alqı-satqısı ilə əlaqədar əməliyyatları həyata keçirirlər).

3. Valyuta birjaları (Qızıl və valyutaların alqı-satqısı ilə məşğul olurlar).

4. Əmək birjaları (İşçi qüvvəsinə olan tələbatı müəyyən edir, onları uçota alır və onların təklif edilməsi ilə məşğul olurlar).

Banklar. Bank özündə müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərini cəmləşdirən, onu kredit şəklində müvəqqəti istifadə-

yə 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 həyata keçirir.

Bankın ali idarəedici orqanı onun idarə heyətidir. Bankın rəhbəri isə idarə heyətinin sədridir. Aşağı həlqələrdə 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. İttifaqların (birliklərin) yaranması aşağıdakı şərtləri tələb edir:

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

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

İttifaq öz iştirakçılarının öhdəliyi üçün məsuliyyət daşımır. 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 çevrilir.

Holdinq. Holdinq bir çox kompaniyaların səhmlərinin bir yerə cəlb edilməsidir. Burada əsas (ana) cəmiyyət

və törəmə (qız) cəmiyyətlər olur. Əsas cəmiyyət törəmə cəmiyyətlərə sərancamvericilik səlahiyyətinə malik olur. Holdinqlərin yaranmasında məqsəd bura daxil olan müəssisələr arasında hesablaşmaların asanlaşdırılması, investisiya imkanlarının yaxşılaşdırılması, rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsidir. Lakin bəzi hallarda holdinqlər inhisarlara çevrilir ki, bu da dövlətin nəzarəti altında olmalıdır.

Maliyyə-sənaye qrupları (MSQ). MSQ pul vəsaitlələrinin istehsala yönəldilməsi ilə əlaqədar yaradılıb və 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.

2.3.Təşkilati-quruluş

Struktur sistemin öz elementlərinin qarşılıqlı əlaqələri kimi çıxış edən quruluşu və daxili formasıdır. Təşkilati-struktur dedikdə, strukturun təşkilati baxımdan vahidlərə bölünməsi və onların idarəçilik əlaqələri başa düşülür. Təşkilati-struktur əmək bölgüsünü və vəzifə funksiyalarını özündə əks etdirən sabit sxemdir. Müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə funksiyalarını həyata keçirmək üçün idarəetmə aparatını yaratmaq və formalaşdırmaq lazımdır. Təşkilati-struktur bu cür aparatı özündə əks etdirir.

Təşkilati-struktur - idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında qarşılıqlı əlaqəni ciddi tabeçilik əsasında təmin edən idarəetmə bölmələrinin məcmusudur.

İdarəetmənin təşkilati strukturu özü bir sistemdir. Bu sistemin tərkibi təşkilatın ayrı-ayrı yarım sistemləri, şöbə-

ləri və bölmələrindən, onların asılılığı və qarşılıqlı əlaqəsindən ibarətdir.

Təşkilati-struktur 2 istiqamətdə həyata keçirilir. Üfüqi və şaquli istiqamətlərdə.

Üfüqi istiqamət fəaliyyət sahələrinin idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən ayrı-ayrı müəssisələrin, qurumların, şöbələrin, bölmələrin məcmusudur. Bu istiqamət ayrı-ayrı bərabər hüquqlu struktur vahidləri arasında birgə fəaliyyəti, qarşılıqlı əlaqələri, əmək bölgüsünü əks etdirir. Məsələn maddi texniki təchizat şöbəsi istehsal sxemlərini xammal və materiallarla təchiz edir. İstehsal şöbəsi satış şöbəsinə istehsal edilmiş hazır məhsulu göndərir. Satış şöbəsi isə, hazır məhsulu satır və dəyərini maliyyə şöbəsinə və ya mühasibatlığa ödəyir.

Şaquli istiqamət səlahiyyət və asılılıq dərəcələrini əks etdirir. Təşkilati-strukturun şaquli istiqaməti sahə və ərazi tabeçilik sxemini xarakterizə edir. Bu istiqamət, həmçinin ayrı-ayrı struktur vahidlərinin nə dərəcədə maliyyə-iqtisadi müstəqilliyini, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsini özündə əks etdirir. İdarəetmənin aşağı səviyyələri yuxarı səviyyələrdən asılıdır. Bu cür tabeçilik münasibətləri şaquli formada aşağıdan yuxarıya istiqamətlənir.

Təşkilati-struktur əmək bölgüsü üçün əsasdır. İdarəetmənin təşkilati-strukturu əmək və səlahiyyət bölgüsünü özündə əks etdirir. Çünki əvvəlcə təşkilati struktur yaradılmalı, yeni iş yerləri açılmalı, ştat vahidləri müəyyən olunmalı, sonra isə həmin vəzifələrə işçilər təyin edilməlidirlər. İdarəetmə strukturu məqsədə nail olmaq üçün həyata keçirilməsi tələb olunan funksiyalarla əlaqədardır. Əmək bölgüsü zamanı funksiyalar, vəzifələr təşkilati-strukturun vahidləri (şöbələr, bölmələr və s.) arasında bölünür.

İdarəetmənin təşkilati struktur formaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Xətti təşkilati struktur.
2. Funksional təşkilati struktur.
3. Xətti- funksional təşkilati struktur.
4. Matris təşkilati struktur.
5. Şəbəkə təşkilati struktur.
6. Divizional təşkilati struktur.

Xətti təşkilati struktur idarəetmənin ən səmərəli təşkilati struktur formasıdır. Xətti sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kollektivi aşağı idarəetmə səviyyəsində aşağı rəhbərlər idarə edirlər. Onlar yuxarı rəhbərlərə tabedirlər. Xətti təşkilati strukturda asılılıq sxemi xətti formada yuxarıdan aşağıya istiqamətlənir. Hər bir işçi çalışdığı şöbənin, bölmənin rəhbərinə, öz növbəsində şöbənin və ya bölmənin rəhbəri həvalə olunduğu müdir müavinlərinə, müdir müavinləri isə müdirə tabedirlər.

Xətti asılılıq sxemində hər bir rəhbər ona həvalə olunan strukturları idarə edir. 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 kollegialılıq prinsipi tətbiq edilə bilər.

Təşkilatın idarə olunmasının **funksional təşkilati strukturu** idarəetmədə tez-tez rast gəlinən formadır. Funksional təşkilati struktur ən sadə təşkilati struktur forması olub, funksional icraçıların yuxarı idarəetmə həlqə-

sinə tabeçilik sxemini özündə əks etdirir. Funksional idarəetmədə məqsəd ondan ibarətdir ki, konkret məsələlər ayrı-ayrı funksiyaların mütəxəssislərinə və ya icraçılarına həvalə edilir. Funksional icraçılar burada menecerlərin timsalında çıxış edirlər. Funksional icraçılar, yəni menecerlər ona həvalə olunan işi planlaşdırır, təşkil edir, işin gedişatına nəzarət edir, araşdırmalar və təhlillər aparır, fəaliyyət barədə rəhbərlərə müvafiq hesabatları verirlər. Funksional formada menecerlər, bəzən xətti formada hər hansı bir şöbənin gördüyü işi yerinə yetirirlər. Əlbəttə ki, bu cür funksional idarəetmə kiçik həcmli müəssisələrdə mümkündür.

İdarəetmənin xətti formasından fərqli olaraq, funksional təşkilati strukturda tabeçilik sxemi aşağı həlqələr üzrə paylanaraq getmir. Bu formada hər sahənin öz funksional icraçıları olur. Yəni bu sistemdə rəhbərlər təşkilati strukturu yaradarkən şöbələr və bölmələrə deyil, funksional icraçılıq fəaliyyətinə üstünlük verirlər. Məsələn satış fəaliyyətinin təşkili, həyata keçirilməsi və bu sahəyə nəzarət satış meneceri tərəfindən yerinə yetirilir. Reklam fəaliyyəti reklam menecerlərinə, maliyyə fəaliyyəti maliyyə menecerlərinə və s. həvalə edilir.

Bu təşkilati struktur həlqəsində bir sahədə paralel olaraq bir neçə menecer fəaliyyət göstərə bilər. Məsələn təşkilatda bir neçə satış menecerləri çalışarsa, onların arasında regionlar üzrə və ya ayrı-ayrı məhsul çeşidlərinin satışı üzrə vəzifə bölgüsü aparıla bilər. Bu zaman hər bir menecer öz üzərinə düşən işə görə məsuliyyət daşıyır.

Lakin elə müəssisələr də vardır ki, orada xətti təşkilati formaya ehtiyac olmasına baxmayaraq, həmin müəssisənin bir sıra köməkçi struktur sahələrinə də ehtiyacı olur.

Funksional idarəetmə forması ilə yanaşı xətti idarəetmə forması da mövcud olur ki, bu da ikili idarəetmə formasını yaradır. Rəhbərlər müəssisənin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını, digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Bu cür təşkilati struktur formasına **xətti-funksional təşkilati** struktur deyilir. Xətti-funksional formada struktur vahidləri kimi həm şöbələr və bölmələr, həm də funksional icraçılar fəaliyyət göstərə bilirlər. Bu zaman həmin müəssisədə geniş və əsas sahələr xətti formada, kiçik və ya köməkçi sahələr isə funksional formada idarə olunur.

Matris forması daha mürəkkəb formadır. Matris formasında xətti asılılıq pozulur. Matris riyazi məfhum olub, sistem xarakterini daşıyır. Həmin sistemin bütün elementləri bir-birindən qarşılıqlı formada asılıdır. Matris formasında idarəetmənin yuxarı rəhbərləri özündən aşağıda olan bütün struktur vahidlərini idarə edirlər. Yəni aşağı rəhbərlər özündən yuxarıda olan bütün rəhbərlərə tabe olurlar.

Şəbəkə təşkilati struktur regional və ərazi strukturları, **divizional struktur** isə iri təşkilatların, ittifaq və birliklərin ayrı-ayrı fəaliyyət sahələrini özündə birləşdirir.

Təşkilatı-struktur və idarəetmənin səmərəliliyi. Təşkilati-strukturun səmərəliliyi daha az vaxt və qüvvə sərf etməklə daha mükəmməl nəticə əldə olunmasını xarakterizə edir. Təşkilati-strukturun səmərəliliyi fəaliyyət üçün yaxşı şərait və mühit yaradır.

Təşkilati-strukturun səmərəliliyinə qiymət vermək üçün idarəetmənin aşağıdakı parametrlər üzrə təhlilini aparmaq lazımdır:

1. Müəssisənin təşkilati-strukturunun təhlili. Yəni

təşkilati strukturda qarşılıqlı əlaqə təmin olunurmu?

2. Müəssisənin maliyyə durumu mövcud təşkilati strukturun saxlanılması üçün nə dərəcədə əlverişlidir?

3. Təşkilati-strukturun bölmələrinin tərkibi və sayı səmərəli idarəetmənin həyata keçirilməsinə imkan verirmi?

4. Strukturun həlqələri arasında hakimiyyət və tabeçilik münasibətlərinin formalaşması vəziyyəti.

5. Təşkilati-strukturun hansı forması seçilmişdir? Bir formadan digərinə keçməyə ehtiyac duyulurmu?

6. Müəssisədə çalışan işçilərin sayı və tərkibi. Peşə tərkibi, ixtisası, ustalığı, təhsili, elmi dərəcəsi səmərəli idarəetmənin həyata keçirilməsinə imkan verirmi?

Maliyyə göstəricilərinə əsasən idarəetmənin səmərəliyinin təhlili aşağıdakı parametrlər üzrə aparılır.

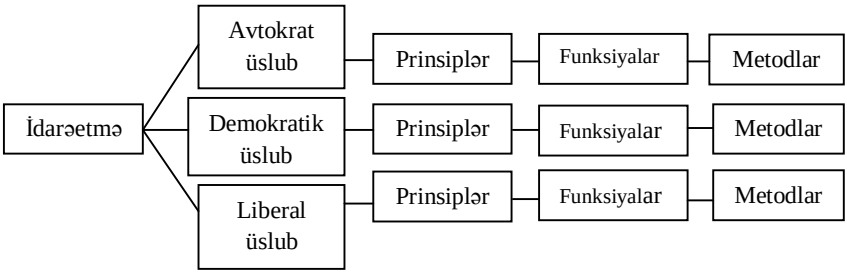
1. İdarəetmə işçilərinin sayının istehsal işçilərinin sayına nisbəti.

2. İdarəetmənin səmərəlilik əmsalı (yəni idarəetmə məsrəflərinin əmtəəlik məhsulun həcminə nisbəti).

Əgər təşkilat istehsalın təkmilləşdirilməsinə, yeni texnikanın tətbiqinə, əsas vasitələrin yeniləşdirilməsinə, əmtəələrin mükəmməlləşdirilməsinə, əl əməyinin yüngülləşdirilməsinə nail olmuşdursa, bu idarəetmənin səmərəliliyinin təzahürüdür. Kollektiv arasında sağlam mühit, xoş münasibət, birgə fəaliyyət, işə maraq formalaşarsa bu hal keyfiyyətli idarəetmədən xəbər verir. Təşkilati-strukturun vəziyyəti və səmərəliliyi idarə olunan obyektin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilərlə qiymətləndirilir. Bu göstəricilər mənfəət, gəlir, sosial inkişaf, əmək haqqı göstəricilərindən ibarətdir.

2.4.İdarəetmənin üslubları

Bəzən idarəetmə üslubu ilə idarəetmə üsulu bir – biri ilə eyniləşdirilir. Ümumiyyətlə üslub dedikdə stil, tip, forma başa düşülür. İdarəetmə üslubları rəhbərlərin hakimiyyətə mənsubolma və ondan istifadə etmə formasıdır. Hər hansı bir üslub idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirərkən, özünəməxsus idarəetmə metodlarından və prinsiplərindən istifadə edir. Deməli, idarəetmədə funksiya, metod və prinsiplərdən formaca və tərkibcə üstün və böyük olan təsnifat qrupu üslublardır.



İdarəetmədə üç üsul mövcuddur: Liberal, demokratik, avtokat üslub.

Liberal üslub

Liberal sözü latın dilində sərbəstlik deməkdir. Liberal üslub idarəetmənin aşağı strukturlarına sərbəstlik verməklə hakimiyyəti onlarla bölüşür. Liberal rəhbərlər “Bu məsələ ilə məşğul olan bizim struktur vahidimiz vardır, mən onların işinə qarışmıram” kəlmələrini işlətməyi çox sevirlər.

Liberal üslubda idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən rəhbərlər idarəetmənin sosial–psixoloji metoduna daha

çox üstünlük verirlər. Çünki, onlar idarəetmənin aşağı səviyyələrinə etibar edir, etimad göstərir, həmçinin hakimiyyətdə təmsil olunduqları və hakimiyyətdə rol oynadıqları üçün onlara sosial qayğı göstərirlər. Liberal rəhbərlər fəaliyyətlərində idarəetmənin müstəqillik, bərabərhüquqluq prinsiplərinə daha çox yer verirlər.

Liberal üslubda rəhbərlərin əsas rolu fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən olunması, funksiyaların alt strukturlar arasında bölüşdürülməsi və ümumi nəzarətin həyata keçirilməsindən ibarətdir. Liberal idarəetmənin tətbiqində həddindən artıq sərbəstliyə yol vermək anarxiyaya gətirib çıxara bilir. Bu nöqtəyi nəzərdən liberal rəhbərlər aşağı strukturların işinə ciddi nəzarət etməli və onların fəaliyyətini bir–biri ilə əlaqələndirməyi bacarmalıdırlar.

Liberalizm hər hansı bir sahəyə müstəqillik verilməsi ilə əlaqədardır. Məsələn bazar iqtisadiyyatı şəraitində dövlət müəssisələrə öz fəaliyyətini təşkil etməkdə, həyata keçirməkdə, iqtisadi münasibətləri qurmaqda müstəqillik verir. Lakin müəssisələr qanunla qadağan olunan fəaliyyətlə məşğul olmaqda müstəqil deyillər. Əgər o fəaliyyət ki, ictimai mənafeyə ziddir, cəmiyyətin rifahına mənfi təsir göstərir, bu cür fəaliyyəti həyat keçirmək qadağandır. Dövlət bu halların qarşısını alır, yəni bazar iqtisadiyyatının müstəqillik prinsipi çərçivəsində müəssisələrin fəaliyyətini, bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatını tənzimləyir.

Liberal üslub təşkilatda hüquq bərabərliyinə imkan yaradır və işçilərin istismarının əleyhinədir.

Demokratik üslub

Demokratiya yunan sözü olub demos–xalq, kratos–hakimiyyət sözlərindəndir, xalqın hakimiyyəti mənasını

ifadə edir.

Demokratik üslub idarəetmədə işçilərin hüquq bərabərliyini, onların öz mövqeyini ifadə etmək, danışmaq, azad surətdə fikrini bildirmək hüquqlarını və imkanlarını nəzərdə tutur.

Demokratik üslubda əsas qərarlar kollegial qaydada qəbul edilir. Bu üslubda aşağıdakı prinsiplər əldə rəhbər tutulur:

1. Qərarları kollegial qaydada qəbul etmək;
2. Yuxarı vəzifələrə seçmək və seçilmək hüququ;
3. Müstəqil surətdə informasiya əldə etmək;
4. Vəzifələrin yerinə yetirilməsi zamanı yuxarıda gələn diktələrə deyil, qanunlara riayət etmək;
5. Müəssisədə insan hüquqlarını qorumaq.

Demokratik təbiətli rəhbər hakimiyyəti kollektivlə və ya onların nümayəndələri ilə bölüşür, idarəetmənin kollegiallıq, demokratik mərkəziyyət, bərabər hüquqluluq prinsiplərini tətbiq edir, sosial metodların tətbiqinə daha çox üstünlük verir.

Avtokrat üslub

Avtokrat sözü latın dilində hakimiyyət, təsir deməkdir. Avtokratiya yunan dilində avto özü, kratiya hakimiyyət deməkdir. Avtokratizm əsasən hakimiyyətin siyasi formasıdır. Bu cür idarəetmə forması müəssisə və təşkilatlar üçün də xarakterik olur. Avtoritar hakimiyyəti aparan subyekt şəxs və ya qrup ola bilər. Yəni hakimiyyət bir nəfərin və ya qrupun əlində cəmləşir. Avtokrat rejimdə qərarları təkbaşına formada rəhbərlər qəbul edir, idarəetmənin aşağı sferaları yalnız icraçı kimi çıxış edirlər. Avtokrat rejim özü də totalitar və avtoritar rejimlərdən ibarətdir.

Avtokrat üslubda rəhbərlər bütün hakimiyyəti əlində cəmləşdirməklə idarəetmənin vahid rəhbərlik (və ya tək başına) prinsipinin tətbiqinə üstünlük verirlər. Bu cür rəhbərlər işçinin motivə olunmasında inzibati üsullara daha çox üstünlük verir, onları məcbur etməklə, hədələməklə, cəza tədbirləri tətbiq etməklə işləməyə məcbur edirlər. Avtokrat üslubda qeyd etdiyimiz kimi, bəzən rəhbər hakimiyyətin idarə edilməsinə hər hansı bir şəxsi və ya qrupu cəlb edir. Lakin yenə də həmin rəhbər özünü hakim şəxs kimi təqdim edir.

2.5. Menecmentin prinsipləri

Prinsip latın sözü olub, "əsas" deməkdir. Prinsip anlayışı öz mahiyyət və məzmununa görə fəaliyyətin həyata keçirilməsi qaydalarını özündə əks etdirir. Prinsip idarəetmənin metodları və funksiyaları sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Çünki idarəetmənin prinsipi idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində müdirlərin əldə rəhbər tutduqları ideyaları, qanun və qaydaları özündə əks etdirir.

Təşkilatın idarəetmə prinsipləri idarəetmə sisteminin strukturuna və təşkilinə olan tələbləri müəyyən edir. Yəni təşkilatın idarə edilməsi bütün səviyyələrdən olan menecerlərin əldə əsas tutduqları idarəetmə prinsipləri vasitəsilə həyata keçirilir. Bu qaydalar menecerin davranış xəttini müəyyən edir.

1912-ci ildə Amerika meneceri T.Emerson tərəfindən idarəetmənin səmərəli prinsiplərindən "Məhsuldarlığın on iki prinsipi" kitabında bəhs edilmişdir. Lakin əməyin elmi təşkilinin əsasını qoyanlardan biri, "inzibat-

çılıq nəzəriyyəsi”nin yaradıcısı A.Fayol idarəetmə prinsiplərinin sayının qeyri-məhdud olması barədə fikirlərini irəli sürmüşdür. Çünki idarəetmədə tətbiq edilən hər hansı qayda idarəetmənin prinsipləri arasında öz yerini tutur.

İdarəetmə prinsiplərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

Sistemlilik prinsipi. Sistemlilik prinsipi idarəetməyə sistem kimi baxmağı və idarəetməyə sistem halında yanaşmanı nəzərdə tutur. Bu prinsip idarəetmə prinsiplərinin idarəetmə sisteminin bütün tərəflərinə, elementlərinə, funksiyalarına tətbiqini tələb edir.

Elmilik prinsipi. Bu prinsipin əsas məzmunu elə bir tələbdən ibarətdir ki, təşkilatda atılan bütün məqsədli addımlar, yerinə yetirilən fəaliyyət elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Çünki idareətmə elmi daim tədqiq olunur və inkişaf edir. Rəhbərlər, menecerlər idarəetmə elminə dair nəzəri biliklərə daha çox malik olarlarsa, təcrübədə onların fəaliyyəti elmi əsaslara söykənərsə nəticə uğurlu olar.

İnteqrasiya prinsipi. İnteqrasiya prinsipi idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində inkişaf etmiş müəssisələrin təcrübələrindən istifadə edilməsini, beynəlxalq idarəetmə sistemlərinə inteqrasiya olunmasını nəzərdə tutur.

Hüquq və məsuliyyət prinsipi. Bu prinsip tələb edir ki, hər bir şəxs öz hüquqlarından istifadə etməli, üzərinə düşən vəzifələri yerinə yetirməli və nəticəyə görə cavabdehlik daşımalıdır.

Tabeçilik prinsipi. Tabeçilik prinsipi idarəetmənin əsas və başlıca prinsiplərindən biridir. Tabeçilik prinsipi idarəetmənin yuxarı və aşağı pillələrinin bir-birindən asılılığını təmin edir. Bu prinsip yuxarı səviyyədən gələn qərarların, tapşırıqların, göstərişlərin, sərəncamların aşağı sə-

viyyələrdə lazımi qaydada icra olunmasını, yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Aşağı struktur vahidinin hansı yuxarı struktur vahidindən asılılığı müəssisənin təşkilati strukturu, daxili qaydaları, təlimatları əsasında müəyyən olunur və tabeçilik münasibətləri qeyd–şərtsiz yerinə yetirilir.

Bərabərlik (bərabər hüquqluq) prinsipi. Bərabərlik prinsipi eyni idarəetmə səviyyəsində fəaliyyət göstərən struktur vahidləri və ya funksional icraçıların bərabər hüquqlara malik olması ilə xarakterizə olunur. Çünki bərabərlik prinsipi əsasında səlahiyyət və əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi, onlar arasında qarşılıqlı əlaqənin, sağlam ünsiyyətin formalaşmasına nail olmaq mümkündür.

Obyektivlik prinsipi. Obyektivlik (ədalətlilik) prinsipi rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilməsi tələb olunan əsas prinsiplərdən biridir. Obyektivlik prinsipi, əsasən qərarların qəbul olunmasıda, əmək bölgüsünün, vəzifə bölgüsünün həyata keçirilməsində, kadrların işə qəbulu, hərəkəti və işdən azad olunmasında, onlar haqqında inzibati tədbirlərin görülməsində istifadə olunur. Ədalətli qərarlar təşkilatda hüquq bərabərliyini təmin edir, müəssisədə sağlam sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına səbəb olur, motivləşmənin, stimullaşdırmanın əsasını təşkil edir.

Müstəqillik prinsipi. Müstəqillik prinsipi hər bir işçiyə əmək fəaliyyətində azadlıq və sərbəstlik verilməsi ilə əlaqədardır. Bu prinsip işçinin öz bacarığından, peşə vərdişlərindən, fəaliyyət imkanlarından müstəqil surətdə istifadə etməsinə şərait yaradır, onun təşəbbüskarlıq, novatorluq qabiliyyətinin inkişafına səbəb olur.

Vahid rəhbərlik prinsipi. Vahid rəhbərliyin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, müəssisə rəhbəri onun səlahiy-

yətlərinə daxil olan məsələləri təkbaşına həll etmək hüququna malikdir. Əslində bu təşkilatın rəhbərinə və ya menecerlərinə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün geniş səlahiyyətlərin verilməsidir. Lakin bu prinsip əsasən kiçik müəssisələr üçün səciyyəvidir. Bəzən böyük müəssisələrdə də bu prinsip tətbiq olunur ki, həmin müəssisələrdə idarəetmə fəaliyyətində, qərarların qəbul edilməsində kollektivin deyil, rəhbərlərin iradəsinə daha çox üstünlük verilir. Bu prinsipdən idarəetmənin avtokrat üslubunda daha geniş istifadə edilir.

Kollegialılıq prinsipi. Bu prinsip müxtəlif səviyyəli rəhbərlərin, icraçıların, habelə kollektivin rəyi əsasında qərarların işlənib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Kollegialılıq prinsipində qərarlar kollektivin müzakirəsinə verildikdən və müzakirə süzgəcindən keçdikdən sonra qəbul olunur. Əsasən strateji qərarların qəbul edilməsində bu prinsipdən istifadə olunur. Kollegialılıq prinsipi idarəetmənin demokratik üslubunda daha geniş formada tətbiq edilir.

Demokratik mərkəziyyət prinsipi. Bu prinsip təşkilati-struktur vahidlərinin vahid rəhbərə tabe olmasını və bu tabeçiliyin demokratik prinsiplər əsasında həyata keçirməsini tələb edir. Hakimiyyət müəssisədə rəhbərə məxsus olur, lakin demokratiyanın səviyyəsindən asılı olaraq aşağı rəhbərlər arasında səlahiyyətlər formasında bölünür. Təşkilatda ümumi və strateji məqsələrin müəyyən olunması, ümumi nəzarətin həyata keçirilməsi, struktur vahidlərinin koordinasiyası vahid mərkəzdən gəlir. Deməli, demokratik mərkəziyyət prinsipi demokratik qaydalar əsasında hakimiyyətin təşkilatın yuxarı pillələrində cəmləşməsinə

əsaslanır. İdarəetmənin aşağı səviyyələri isə, tabeçilik münasibətləri əsasında rəhbərin ətrafında birləşməli, yuxarıdan gələn qərarları icra etməlidirlər.

Sahə və regional idarəetmənin əlaqələndirilməsi prinsipi. Bu prinsip sahə strukturları ilə regional strukturların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini tələb edir. Çünki, bir sıra müəssisələr özünün regional strukturuna malik olurlar. Regional strukturların tərkibində sahə strukturları fəaliyyət göstərir. Bu prinsip müəssisənin regionlarda fəaliyyət göstərən sahə strukturlarının mərkəzi idarəetmə aparatından idarə olunmasını və onların koordinasiya olunmasını nəzərdə tutur.

FƏSİL III. MENECMENTİN FUNKSİYALARI

3.1. Planlaşdırma funksiyası. Biznes – plan

Planlaşdırma menecmentin ilkin funksiyasıdır və o, təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və mərhələlərini özündə birləşdirir. Plan–qarşıya qoyulan məqsədləri, onların məzmununu, ardıcıllığını, müəyyən müddət ərzində onlara nail olunması yollarına dair fikirləri və ideyaları özündə əks etdirir.

Planlaşdırma prosesi planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar bir prosesdir. Planlaşdırma prosesi qərarların qəbul edilməsi və reallaşdırılması ilə əlaqədar təsəvvürlərin sistemləşdirilməsi mexanizmdir. Planlaşdırmanın idarəçilik fəaliyyəti baxımından aşağıdakı funksiyaları vardır:

1. Məqsədin müəyyən edilməsi.
2. Proqnozlaşdırma.
3. Layihələşdirmə.
4. Daxili koordinasiya.
5. Ehtiyatların bölüşdürülməsi.

Müddətinə görə planlar 3 növə bölünür:

1. Qısa müddətli planlar (Qısa müddətli planlar bir ilədək olan müddəti əhatə edir).

2. Orta müddətli planlar (Orta müddətli planlar iki ildən dörd ilədək olan müddəti əhatə edir).

3. Uzun müddətli planlar (Uzun müddətli planlar isə beş ildən yuxarı müddəti əhatə edir).

Planlar təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi mahiyyəti və məzmununa görə aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Strateji planlar.
2. Taktiki planlar.

3. Cari planlar.
4. Operativ planlar.

Strateji planlar beş ildən yuxarı olan dövrü əhatə edir. Strateji planlar müəssisənin strategiyasının, onun fəaliyyət istiqamətlərinin, perspektiv inkişafının müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Strateji planlar yeni və mütərəqqi məhsulların istehsalını, müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsini nəzərdə tutur.

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 möhkəmləndirilməsi və s.

Strategiya təşkilatın mövcudluğuna dair əsas suallara cavab verir. Strategiya təşkilatın zəif və güclü tərəflərini araşdırır, imkanları və gözlənilən təhlükələri müəyyənləşdirir. Strategiya xarici mühitdə dəyişkənliyə reaksiya verilməsinin vasitəsidir.

Strategiya uzun müddətli layihələr əsasında işlənilir. Həmin layihələrin işlənməsi zamanı düzgün ətraflı məlumatlar toplusundan istifadə etmək lazım gəlir.

Strateji planlar şirkətin hansı biznes fəaliyyəti ilə məşğul olacağını və bu istiqamətdə həyata keçiriləcək vəzifələri özündə əks etdirir. Bundan sonra biznes vahidinin daxilində daha dəqiq planlaşdırma baş verir. Strateji məqsədlər marketinq, maliyyə, informasiya, istehsal, nəzarət sahələr üzrə birgə işlənir.

Taktiki planlar strategiyaya nail olmaq üçün müəs-

sisəni müxtəlif vaxtlarda müəyyən fəaliyyət mövqelərinə çıxarır. Taktiki planlar strateji plana nail olmaq üçün taktiki gedişləri, mərhələləri, dövrləri özündə əks etdirirlər.

Cari planlar isə bir illik cari dövrü əhatə edir. Həm taktiki, həm də cari plan strateji planlara nail olunmasına xidmət edir. Cari plan uzun müddətli maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini illər üzrə özündə əks etdirən aralıq plandır. Cari planlara bir illik istehsal, maliyyə, maddi-texniki təchizat, satış və s. planlar aiddir.

Operativ planlar fəaliyyət dövründə baş vermiş mənfi dəyişikliklərin və onun yaratdığı problemlərin dərhal aradan qaldırılmasına xidmət edir. Operativ tədbirlər planı aşağıdakı məsələlərin həllini özündə cəmləşdirir.

1. Dəyişikliklərin və onların yaranma səbəblərinin öyrənilməsi.

2. Dəyişikliklərin və onların yaranmasına təsir edən amillərin təhlil edilməsi və təsir dərəcələrinin minimuma endirilməsi.

3. Dəyişikliklərin və onların yaratdığı problemlərin nəticələrinin dərhal aradan qaldırılması.

4. Müəssisədə həmin dəyişiklik və problemlərin yaranmaması üçün profilaktik tədbirlərin görülməsi.

Planlaşdırmanın aşağıdakı prinsipləri mövcuddur:

1. Planların ardıcıllığı prinsipi. Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq yollarının və müddətlərinin ardıcıllığı düzgün müəyyənləşdirilməlidir.

2. Planların reallığı prinsipi. Planda nail olunması nəzərdə tutulan göstəricilər və nəticələr reallığa uyğun olmalıdır.

3. Planların aydınlığı prinsipi. Planlar aydın, başa düşülən tərzdə tərtib edilməlidir. Çünki ayrı-ayrı şöbələr

və bölmələr onun müddəalarını başa düşməli və fəaliyyətlərində tətbiq etməlidirlər.

4. Planların çevikliyi prinsipi. Planlar situasiyanın, yaranmış vəziyyətin tələblərinə uyğun olaraq çevik formada dəyişdirilmək imkanına malik olmalıdır.

Biznes-plan. Planlaşdırmanın həyata keçirilməsində biznes–planların əhəmiyyəti və mahiyyəti olduqca böyükdür. Biznes–planlar əsasən biznes sahələri üçün nəzərdə tutulan plan sənədidir. Biznes–planlar biznes sahələrinin inkişaf perspektivlərinin, iqtisadi səmərəliliyin göstəricisidir. Biznes-planlar müəssisənin sanki güzgüsüdür.

Biznes-planlar müəssisənin istehsal və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin geniş proqramıdır. Biznes-plan yeni ideyaların həyata keçirilməsini, mövcud istehsalın genişləndirilməsini əhatə edir. Həmçinin biznes-plan müəssisəsinin keçmiş, indiki və gələcək fəaliyyətinin qısa yazılmış şərhidir.

Biznes-plan həm müəssisədaxili, həm də müəssisəxarici sənəddir. Biznes-plan ona görə müəssisənin xarici sənədidir ki, digər müəssisələr, rəqiblər, tərəfdaşlar, alıcılar, sifarişçilər müəssisə haqqında informasiya almaq istədikdə, onlar biznes-planın məlumatlarına istinad edə bilərlər. Biznes–plan ona görə müəssisədaxili sənəddir ki, müəssisənin daxili strukturları biznes-planın onlara aid olan bölmələrini əldə rəhbər tutaraq fəaliyyət göstərirlər. Biznes-plan bir neçə bölmələrdən ibarət olur. Biznes-planın ən çox istifadə olunan bölmələri aşağıdakılardır:

1. Biznes-plan haqqında qısa xülasə;
2. Müəssisə haqqında məlumat;
3. Təşkilati plan;(Təşkilati struktur)
4. Marketinq planı;

5. İstehsal planı;
6. Maddi-texniki təchizat planı;
7. Satış planı;
8. Maliyyə planı;
9. Mənfəət planı;
10. Layihənin iqtisadi səmərəliliyi.

Birinci bölmədə biznes-plan haqqında ümumi məlumat verilir. Yəni biznes-plan hansı məqsəd üçün tərtib olunub, fəaliyyətin hansı tərəflərini və hansı istiqamətlərini əhatə edir, hansı müddət üçün nəzərdə tutulur. Bu bölmə yeni layihə üçün lazım olan kapital qoyuluşunun həcmini də müəyyən edir.

İkinci bölmədə müəssisənin özü haqqında məlumat verilir. Burada müəssisənin fəaliyyət sferaları, onun mövcud vəziyyəti və iqtisadi durumu, əsas vəsaitləri, ehtiyac duyulan təmir və bərpa işləri haqqında informasiyalar və s. nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə müəssisənin maliyyə imkanları, onun aktivləri və passivləri əks etdirilir.

Üçüncü bölmə təşkilati strukturun müəyyən olunmasını və biznes-planın həyata keçirilməsi üçün vəzifə bölgüsünü özündə əks etdirir. Bu bölmədə biznes-planın hansı tərəflərinin və müddəalarının təşkilati strukturun hansı bölmələri tərəfindən yerinə yetiriləcəyi qeyd edilir.

Dördüncü bölmə bazarın öyrənilməsini, bazarda məhsula olan tələbatın müəyyən edilməsini əks etdirir. Bu plan "hansı məhsuldan nə qədər və hansı keyfiyyətdə istehsal olunarsa və bazara hansı qiymətlə çıxarılarsa onu satmaq olar" sualına cavab verir. Həmçinin marketinq plan müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Beşinci bölmə istehsalla bağlı olub, marketinq plana

istinad edərək məhsulun kəmiyyətini, növünü, çeşidini, keyfiyyətini, dəyərini planlaşdırır. Yəni bu bölmədə marketinq planında irəli sürülmüş müddəalara əsasən, məhsulun kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri üzrə istehsal planlaşdırılır.

Altıncı bölmə istehsalın əsas vəsaitlərlə, xammal və materiallarla, yanacaq və enerji ilə təchiz edilməsini müəyyənləşdirir.

Satış planı satılacaq məhsulun həcmini, çeşidini, qiymətini müəyyən edir. Bu plan satışdan əldə olunacaq gəlirin müəyyən olunmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Satış planları, həmçinin məhsulun satış bazarlarının müəyyən olunmasını, satışın həvəsləndirilməsi tədbirlərini özündə əks etdirir. Bəzən satış və marketinq planları bir plan bölməsində birləşdirilir.

Maliyyə planı yuxarıda sadalanan bütün proseslərin maliyyələşməsini və əldə ediləcək gəlirin həcmini özündə əks etdirir. Maliyyə planı iki hissədən ibarətdir. Gəlirlər və xərclər. Onların müqayisəsi nəticəsində mənfəət aşkar edilir.

Yeddinci bölmə isə mənfəətə həsr olunur. Bu bölmə maliyyə planı ilə birgə verilə bilər. Bu bölmədə mənfəətin bölüşdürülməsi və ondan hansı məqsədlər üçün istifadə olunması nəzərdə tutulur. Mənfəətin bölüşdürülməsi və istifadəsi müəssisənin gələcək strategiyasının formalaşmasının əsasını təşkil edə bilər.

Nəhayət, biznes-plana sərf olunmuş kapitalın nə vaxt geri qaytarılacağı və onun iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri müəyyən olunur. Bu bölmədə təhlillər və müqayisələr aparılır, müəssisənin fəaliyyətinə iqtisadi qiymət verilir.

Proqnozlaşdırma (qabaqcadan demə). Proqnozlaşdırma planlaşdırmanın əsas funksiyalarından biridir. Proq-

nozlaşdırma yunanca “proqhasis” sözündən götürülüb “gələcəyin biliyi” deməkdir. Hələ 2000 il bundan əvvəl qədim yunan alimi Hippokrat “proqnozlaşdırma” adlı əsərini yazmış və proqnozlasdırmaya dair elmi təsəvvürlərin əsasını qoymuşdur.

Proqnozlaşdırma anlayışı “öncə görmə” mənasında başa düşülür, hər hansı hadisə və obyektin gələcəkdəki vəziyyəti barədə elmi cəhətdən əsaslandırılmış mülahizələr irəli sürməyə imkan verir. Proqnozlaşdırmanın aşağıdakı üsulları mövcuddur:

Ekstrapolyasiya üsulu. Ekstrapolyasiya üsulu ən sadə üsul olmaqla, başa çatmış dövrün məlumatları əsasında gələcəyin dinamika sırasında proqnozlaşdırılmasıdır. Məsələn keçən il müəssisənin mənfəəti 100 min manat olmuşdur. Növbəti il üçün hər rüb üzrə 25 min manat olmaqla, mənfəətin illik məbləği 100 min manat proqnozlaşdırılır. Bu proqnozlaşmanın ən sadə üsuludur. Burada rüblər, aylar, illər üzrə dinamik sıralama aparıla bilər.

Analogiya üsulu. Analogiya oxşar hadisələrlə bağlı proqnozların verilməsi üsuludur. Məsələn bazar qanunlarından bəlli olduğu kimi hər hansı bir məhsul növü üzrə bazarda tələb artdıqda, təklif azaldıqda həmin məhsulun qiyməti artır. Bu hadisə bütün sahələrdə qiymətin artması barədə proqnoz verməyə əsas verir. Deməli, analoji olaraq tələb artdıqda və təklif azaldıqda qiymətlərin qalxmasına dair proqnoz vermək olar.

Normativ üsul. Normativ üsul proqnozlaşdırmada tənzimləyici üsuldur. Çünki bəzi parametrlərin, amillərin müəyyən olunmasında norma və normativ göstəricilərin rolu vardır. Məsələn qiymət qoymada material normalarının, amortizasiya ayırmalarının, vergi dərəcələrinin təsiri

böyükdür. Deməli, qiymətin proqnozlaşdırılması zamanı həmin normaların nəzərə alınması normativ üsulun tətbiqi ilə əlaqədardır.

Riyazi modelləşdirmə üsulu. Riyazi modelləşdirmə üsulu proqnozlaşdırılan obyektin və ya prosesin öncə modelinin, quruluşunun, sisteminin yaradılmasını, tərtib edilməsini, sonra isə müvafiq riyazi-iqtisadi üsullarla onun qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

Proqnozlaşdırma təşkilatın zəif və güclü tərəflərinin tədqiqi yolu ilə məqsədlərin müəyyən olunmasına köməklik göstərir. Proqnozlaşdırma müəssisənin gələcək perspektivlərinə xidmət edir. Müəssisə səviyyəsində proqnozlaşdırma xarici mühitin gələcək göstəriciləri haqqında məlumatların verilməsi ilə əlaqədardır. Proqnozlar planlar üçün material xarakteri daşıyır. Yəni proqnozlar planların tərtib edilməsi üçün istifadə olunan informasiya xarakterli amillər və ünsürlər kimi qəbul edilir. Müəssisə çərçivəsində proqnozlara aşağıdakılar aiddir:

1. Regionun iqtisadi vəziyyətinin proqnozu.
2. Rəqib müəssisələr haqqında proqnozlar.
3. Firma tərəfindən istehsal edilib satılan məhsula olan tələbatın proqnozu.
4. İnvestisiyalar haqqında proqnoz.
5. Texnoloji proqnozlar.
6. Əmtəə bazarında yeni tələbatların proqnozu.

Regionun iqtisadi vəziyyətinin proqnozu dedikdə, firmanın fəaliyyət göstərdiyi ərazidə iqtisadiyyatın gələcək vəziyyəti haqqında proqnozlar başa düşülür.

Ayrı-ayrı rəqib müəssisələrin proqnozu dedikdə isə, rəqiblərin gələcək inkişafı, bazara çıxaracağı məhsulların həcmi, keyfiyyəti, qiyməti, onların gələcək perspektivləri haqqında proqnozlar başa düşülür.

Satılacaq məhsula olan tələbatın proqnozu olduqca vacib məsələlərdən biridir. Çünki bu, gələcəkdə məhsulun bazarda satışının intensivliyinin nə dərəcədə olacağını müəyyən etmək üçün əsas meyardır.

Bu cür proqnozlar içərisində investisiyalar proqnozu da mühüm yer tutur. Çünki təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi sahəyə gələcəkdə qoyulacaq investisiyalara dair informasiyalar olduqca əhəmiyyətlidir. Çünki investisiya qoyuluşu həmin fəaliyyət sferasında məhsul istehsalının kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə müsbət təsir göstərir. Bu da özünü gələcəkdə müəssisənin fəaliyyətinə təsir edəcək xarici amil kimi büruzə verir.

Texnoloji proqnoz müəssisənin istifadə etdiyi və gələcəkdə istifadə edəcəyi texnoloji avadanlıqlar, vasitələr və üsullar haqqında, onların kəşfi ilə əlaqədar informasiyalar verir.

Yeni tələbatların proqnozu yeni elmi axtarışlar, innovasiya tədqiqatları və mütərəqqi məhsulların gələcək istehsalı ilə bağlıdır. Çünki müəssisə istehsalı nəzərdə tutulan, lakin alıcılarda hələ heç bir təsəvvür olmayan mütərəqqi və yeni məhsullara tələbatı müəyyən etməli, sonra isə həmin məhsulların istehsalını həyata keçirməlidir. Yeni tələbat proqnozu müəssisəni istehsal ediləcək yeni və mütərəqqi məhsulun bazarda yüksək səviyyədə satıla biləcəyinə əmin edir.

3.2.Təşkiletmə funksiyası

İdarəetmənin növbəti əsas funksiyalarından biri də təşkiletmədir. Bu funksiyanın məqsədi qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etməkdən ibarətdir. Təşkiletmə funksiyası fəaliyyətin həyata keçirilməsi ilə

əlaqədar hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsidir.

Təşkiletmə funksiyası fəaliyyətin planlaşdırma mərhələsindən fəaliyyətin həyata keçirilməsi mərhələsinə keçid mərhələsidir. Təşkiletmə işə başlamaq üçün lazım olan ünsürləri cəlb edir, yerləşdirir, onların gələcəkdə birgə fəaliyyəti üçün qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir, işlək vəziyyətə gətirir. Təşkiletmə funksiyası sistemin bütün elementləri arasında daimi və mütərəqqi əlaqələri müəyyən edir, onların fəaliyyətinin qaydalarını və şərtlərini müəyyənləşdirir.

Təşkiletmə funksiyasının vəzifəsi istehsal və insan ehtiyatlarını elə qarşılıqlı əlaqəli sistemdə birləşdirməkdən ibarətdir ki, qarşıya qoyulan məqsədə səmərəli surətdə nail olmaq mümkün olsun. Burada sistemin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi, altsistemlər arasında qarşılıqlı əlaqələr, bölmələr arasında funksiyaların paylanması, müvafiq hüquqların verilməsi və s. nəzərdə tutulur.

Plan tapşırıqlarının ritmik və nəzərdə tutulan həcmdə, vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi idarəetmənin təşkiletmə funksiyasının başlıca məsələsidir.

Hər bir düşünülmüş hadisə və proses, onun təşkil olunması ilə başlayır. Burada belə bir sual meydana çıxır. Onda niyə idarəetmənin birinci funksiyası təşkiletmə deyil, planlaşdırma hesab olunur?

Çünki hər hansı bir müəssisə və fəaliyyət təşkil olunmamışdan qabaq əvvəlcə məqsəd ortaya çıxır və ya müəyyən olunur. Məqsədin müəyyən olunması isə planlaşdırmanın ilkin mərhələsi hesab edilir. Deməli, məqsədin öncə yaranması fikri təşkiletmədən qabaq planlaşdırmanın yazılı və ya insan beynində ideya formasında meydana gəlməsini təsdiqləyir.

Təşkiletmə, həmçinin bir prosesdir. Bu prosesi 3 mərhələyə bölmək olar.

1. Müəssisənin təşkil edilməsi.
2. İstehsalın təşkil edilməsi.
3. İdarəetmənin təşkili.

Təşkiletmənin birinci mərhələsi müəssisənin hüquqi cəhətdən təsis edilməsi və müvafiq dövlət orqanlarında qeydiyyatdan keçirilməsi ilə əlaqədardır. Bu mərhələ müəssisənin hüquqi cəhətdən təşkil olunması mərhələsi kimi başa düşülür. Çünki istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olaraq pul qazanmaq istəyən sahibkar həmin istəyinə çatmaq və ideyalarını reallaşdırmaq üçün birinci növbədə müəssisəni təsis etməli, başqa sözlə desək, hüquqi şəxs yaratmalıdır. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün hüquqi şəxs yaratmadan fiziki şəxs kimi də fəaliyyət göstərmək mümkündür. Amma bu kiçik həcmli təsərrüfat subyektləri üçün daha çox əlverişlidir.

Hüquqi şəxsin yaradılması üçün əvvəlcə müəssisənin təşkil olunmasının hüquqi və texniki tərəflərini həyata keçirmək lazım gəlir.

Müəssisənin təşkilinin hüquqi və texniki tərəfləri nizamnamənin tərtib edilib müvafiq dövlət orqanlarında qeydiyyata alınmasından tutmuş, banklarda hesablaşma hesabı açmağa qədər olan bütün mərhələləri özündə əks etdirir.

İkinci mərhələ isə istehsalın təşkili mərhələsidir. Bu mərhələ istehsal üçün lazım olan ünsürlərin təşkili ilə əlaqədardır. İstehsalın baş verməsi üçün üç ünsürün olması vacibdir. 1) əmək alətləri (əsas vəsaitlər); 2) əmək cisimləri (dövriyyə vəsaitləri); 3) işçi qüvvəsi. İşçi qüvvəsi əmək alətləri vasitəsi ilə əmək cisimlərinə təsir etməklə məhsul

istehsal edir.

Məhsul istehsalının təşkili məqsədilə rəhbərlər aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidirlər.

1. Əsas vəsaitlərin cəlb edilməsi və yerləşdirilməsi.

2. Müəssisənin istehsal gücünün artırılması ilə əlaqədar texniki-təşkilati işlərin yerinə yetirilməsi.

3. Dövriyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi.

4. Maliyyə kapitalının cəlb edilməsi və maliyyə imkanlarının genişləndirilməsi.

5. İşçi qüvvəsinin cəlb edilməsi və əmək bölgüsünün aparılması.

6. Təhlükəsizlik və ekoloji tələblərin təmin olunması və s.

İstehsal fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün əvvəlcə əsas vəsaitlərin – inzibati binanın, istehsal binasının təmin olunması, yəni alınması və ya icarəyə götürülməsi lazımdır. Bundan sonra texniki vəsaitlərin (maşın və avadanlıqların, dəzgahların) təchiz edilməsi vacib məsələdir. Əsas vəsaitlərin təşkilindən sonra isə material təchizatını təmin etmək lazım gəlir. Daha sonra sadalanan maddi və texniki vəsaitləri hərəkətə gətirmək, onların bir-birinə təsirini yaratmaq üçün, daha dəqiq desək, istehsalı həyata keçirmək üçün işçi qüvvəsini, yəni əmək ehtiyatlarını cəlb etmək lazımdır. Bundan sonra təşkilati idarəetmənin ikinci mərhələsi başa çatır.

Üçüncü mərhələ idarəetmənin təşkili ilə əlaqədardır. Yəni istehsal üçün bütün ünsürlər vardır. Sadəcə olaraq, bu ünsürləri hərəkətə gətirməklə məhsulun istehsalı prosesini həyata keçirmək lazımdır. İstehsal prosesi isə olduqca çətin və mürəkkəb prosesdir. Bu prosesi idarə etmək üçün müəssisənin idarəetmə aparatını, təşkilati strukturunu ya-

ratmaq lazımdır. Çünki istehsala xidmət edən sahələri (təchizat, marketinq, maliyyə, satış və s.) idarə etmək bir nəfərin işi deyildir. Buna görə də müəssisədə təşkilati strukturu yaratmaq, idarə heyətini təşkil etmək, əmək bölgüsünü həyata keçirmək, onun əlaqəli fəaliyyətini qurmaq, yəni idarə etmə mexanizmini təşkil etmək lazımdır. Bu zaman təşkiletmə prosesi daha da mürəkkəbləşir və elmiləşir.

Təşkiletmə, müəssisənin bütün sferalarını əhatə edir və özündən sonrakı proseslərin həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır.

3.3.Motivləşdirmə funksiyası

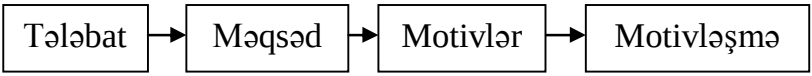
Motivləşmə daha çox psixoloji termindir. Motivləşmə insanı məqsədyönlü formada hər hansı bir işi görməyə sövq edən, onu hərəkətə gətirən bir prosesdir.

Motivləşmə prosesinin baş verməsində motivasiyanın rolu olduqca böyükdür. Motivasiya motivlər toplusudur. Motivlər dedikdə, prosesin baş verməsi üçün lazım olan amillər, səbəblər, maraqlar, elementlər, xüsusiyyətlər başa düşülür. Motivlər insanı fəaliyyətə təhrik edir. Deməli, motivasiya insanı fəaliyyətə sövq etdirən və ya onu fəallaşdıran daxili və xarici hərəkətverici qüvvə və amillərin məcmusudur. Burada daxili və xarici hərəkətverici qüvvələr motivlərdir.

Motivləşmə prosesi isə insanda motivlərin köməyi ilə fəaliyyətin başlaması, davam etməsi və fəallığın artması prosesidir. Motivləşmənin əsasında insan tələbatları dayanır. Maddi və mənəvi ehtiyaclar insanın maddi və mənəvi tələbatlarını yaradır. İnsan öz tələbatını ödəmək üçün

müxtəlif üsul və vasitələr axtarır. Tələbatlar insanı həyat və əmək fəaliyyətinə sövq edir. Buradan belə aydın olur ki, tələbatlar insanın fəallığının mənbəyini təşkil edir. Deməli, motivləşmə prosesinin əsas mənbəyi tələbatlardır.

İnsan hər hansı fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün qarşısına məqsəd qoyur. Nə iş görməli və hansı sahədə çalışmalıdır ki, o yeməyə, geyimə və s. olan tələbatlarını ödəsin. Bu suala cavab tapdıqdan sonra insan özünə müvafiq fəaliyyət sferasında çalışmaq üçün əvvəl həmin fəaliyyətin ünsürlərinə (motivlər: ixtisas, bilik, informaşıyalar, maliyyə vəsaiti, texniki vəsaitlərə) malik olur, sonra isə fəaliyyət göstərməyə başlayır (motivləşir).



Biz qeyd etdik ki, istehsalın baş verməsi üçün üç ünsürün olması vacibdir. 1) əmək alətləri; 2) əmək cisimləri; 3) işçi qüvvəsi. İşçi qüvvəsi əmək alətləri vasitəsi ilə əmək predmetlərinə təsir etməklə məhsul istehsal edir. Məsələn metal lövhələri tokar dəzgahında yonmaqla yivlər istehsal etməliyik. Təsəvvür edək ki, biz istehsalın hər üç ünsürlərini cəlb etmişik. Yəni fəaliyyət təşkil olunmuşdur. Burada əmək aləti kimi tokar dəzgahı, əmək cisimləri kimi metal lövhələr, işçi qüvvəsi kimi bu işi yerinə yetirəcək insanlar çıxış edir. Bu ünsürləri bir yerə toplamaq hələ istehsal prosesinə başlamaq demək deyildir. Çünki ünsürləri təşkil etdikdən sonra, istehsal prosesi üçün onların bir-birinə təsirini təmin etmək, yəni idarəetmənin üçüncü funksiyası hesab edilən motivləşmə prosesini yaratmaq və həyata keçirmək lazımdır. Motivləşmə insanı əmək alətləri vasitəsilə əmək predmetinə şüurlu surətdə təsir etməyə vadar edir. Bəs

motivlər bu prosesdə özünü necə büruzə verir?

Əgər motivləşmə hərəkətverici qüvvədirsə, motiv bu qüvvəni yaradan səbəb və ya amildir. Məsələn istehsal prosesinin baş verməsi üçün dəzgah və metal lövhə vardır. Lakin işçi qüvvəsini cəlb etmək lazımdır. İşçi qüvvəsinin alacağı əmək haqqının məbləği onu qane etməzsə, o, işləməyəcəkdir. Nəticədə istehsal prosesi baş tutmayacaqdır. Deməli, əmək haqqı işçini işləməyə sövq edən əsas motivlərdən biridir.

Başqa bir misal göstərək. Yiv istehsal etmək üçün tokar dəzgahı və metal lövhə vardır. İndi isə işçi qüvvəsini cəlb etmək lazımdır. Əgər biz ixtisasını və ya peşəsini nəzərə almadan, bu işi təsadüfü bir şəxsə təklif edəriksə, istehsal prosesi yenə də baş tutmayacaqdır. Çünki həmin şəxs dülgərlik peşəsinə sahib deyildir. Deməli, işçinin bacarığı, qabiliyyəti, ixtisası, peşə vərdişləri fəaliyyət üçün motivdir.

Motiv təkcə hərəkətin və fəaliyyətin başlanmasında və həyata keçirilməsində rol oynamır. Motiv, həmçinin fəaliyyətin aktivləşməsində və sürətləndirilməsində də əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn yiv istehsal edən dülgər müəssisə rəhbəri ilə bağladığı müqaviləyə əsasən, yerinə yetirdiyi işə görə ayda 300 manat əmək haqqı alır. Müəssisə rəhbəri aylıq normadan artıq məhsul istehsal edəcəyi təqdirdə işçiyə əlavə əmək haqqı verəcəyini vəd edir. Verilən vəd işçini əvvəlkindən daha artıq məhsul istehsal etməyə ruhlandırır. Bu hal müəssisədə istehsalın həcminin və tempinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Motivlər, yəni hərəkətverici qüvvələr insanın xaricində və daxilində olur. Motivlərlə əlaqədar yuxarıda 3 misal göstərdik.

Birinci misalda motivləşmə rəhbərin işçiyə təklif etdiyi əmək haqqı ilə əlaqədar yaranır. İşçiyə əmək haqqı təklifi kənardan edildiyi üçün, həmin amil xarici motiv hesab olunur.

İkinci misalda izah olunur ki, yiv istehsal etmək üçün tələb olunan motivlərdən biri dülgərlik peşəsidir. İnsan peşəyə əldə etdiyi nəzəri və təcrübi biliklər əsasında nail olur. Nəzəri və təcrübi biliklər insanın daxili aləmini təşkil etdiyi üçün, peşə bacarığı daxili motiv hesab olunur.

Üçüncü misal isə həvəsləndirmə sistemi ilə əlaqədar oldu. Belə ki, əlavə əmək haqqı sisteminin tətbiqi işçini əmək fəaliyyətində aktivləşdirdi. Amma əmək haqqının artırılması təklifi işçiyə ətraf mühitdən, yəni rəhbərdən gəldiyi üçün, əmək haqqı və digər bu kimi amillər (əlavə əmək haqqı, maddi yardımlar, mükafatlar) xarici motivlərə aid olub, işçini əmək prosesində stimullaşdırır və fəallığını artırır.

Daxili motivlər insanın daxilində mövcud olur, onun fəaliyyəti üçün vacib amil hesab edilir. Daxili motivlər insanın daxili imkanları və potensialıdır. İdarəetmənin əsas şərtlərindən biri də, işçinin daxili potensialını təşkilatın məqsədləri naminə səfərbər etmək və ondan səmərəli istifadə etməkdir. Bunun üçün rəhbərlər daxili motivləri öyrənmədən və araşdırmadan ondan səmərəli şəkildə istifadə edə bilməzlər. Bu məqsədlə də təşkilat rəhbərləri psixologiya, idarəetmə psixologiyası, məntiq elmlərinə dair biliklərə yiyələnməlidirlər.

Daxili motivləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1) Təhsil (ali, orta ixtisas, peşə, orta).
2) Dünyagörüşü (biliklər, bacarıqlar, vərdişlər).

3) Davranış motivləri (xarakter, səylər, maraqlar cəhd, qətiyyət,).

4) Psixoloji keyfiyyətlər (təşəbbüskarlıq, diqqətlilik, həssaslıq).

Təhsil biliklərin insana aşılanmasında rol oynayır. İnsan malik olduğu təhsilin formasına görə idarəetmə və əmək fəaliyyətində vəzifələrə nail olur. Məsələn idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün ali təhsil almaq məqsədəuyğun hesab edilir.

İnsanın dünyagörüşü dedikdə, onun nail olduğu biliklər, bacarıqlar və vərdişlər başa düşülür.

Bilik təbiət, cəmiyyət və idraka aid olan məlumatların, qanun və qanunauyğunluqların məcmusudur. Bacarıq biliklərin həyatda və fəaliyyətdə tətbiqidir. Vərdiş isə bacarığın avtomatlaşdırılmış formasıdır. Məsələn avtomobil sürmək, paltar tikmək, musiqi alətində ifa etmək, dəzgah, avadanlıq və texniki vasitələrdə çalışmaq və s.

Qabiliyyət isə fəaliyyətin müvəffəqiyyətli icrasının şərti olub, onun üçün zəruri olan bilik, bacarıq və vərdişlərə yiyələnmə dinamikasının fərdlərdə təzahürüdür. Qabiliyyətli insanlar bilik, bacarıq və vərdişlərə sürətlə yiyələnirlər.

Xarakter insanın fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərindən biri kimi daxili motivasiya amilləri içərisində böyük əhəmiyyət kəsb edən ünsürlər toplusuna aiddir. İnsanın xarakteri ailədə, əmək kollektivində, cəmiyyətdə formalaşır və davranışın təsir vasitəsinə çevrilir. Xarakter insanda özünü davamlı formada büruzə verir. Məsələn insan iş yoldaşları ilə bir dəfə humanist davranmaqla ona humanist insan demək olmaz. Əgər bu xüsusiyyət davamlı formada onun

davranış tərzində müşahidə olunursa, həmin insan humanist xarakterli insan kimi qəbul oluna bilər. Xarakterik əlamətlər 4 cür təsnifləşdirilir:

1) Kollektivə və insanlara münasibəti ifadə edən xarakterik əlamətlər (kollektivçilik, humanistlik, xeyirxahlıq, qayğıkeşlik, sədaqətlilik, səmimilik, diqqətlilik, sadəlik, nəzakətlilik, ədalətlilik);

2) Əməyə münasibəti ifadə edən xarakterik əlamətlər (əməksevərlik, işgüzarlıq, məsuliyyətlilik);

3) İnsanın özünə münasibətini ifadə edən xarakterik əlamətləri (təvazökarlıq və ya şöhrətpərəstlik);

4) Əşyalara münasibəti ifadə edən xarakterik əlamətlər (səliqəlilik, ehtiyatlılıq, qayğıkeşlik və s.).

Daxili motivlərlə bərabər insanın motivləşməsində xarici motivlərin də rolu böyükdür.

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

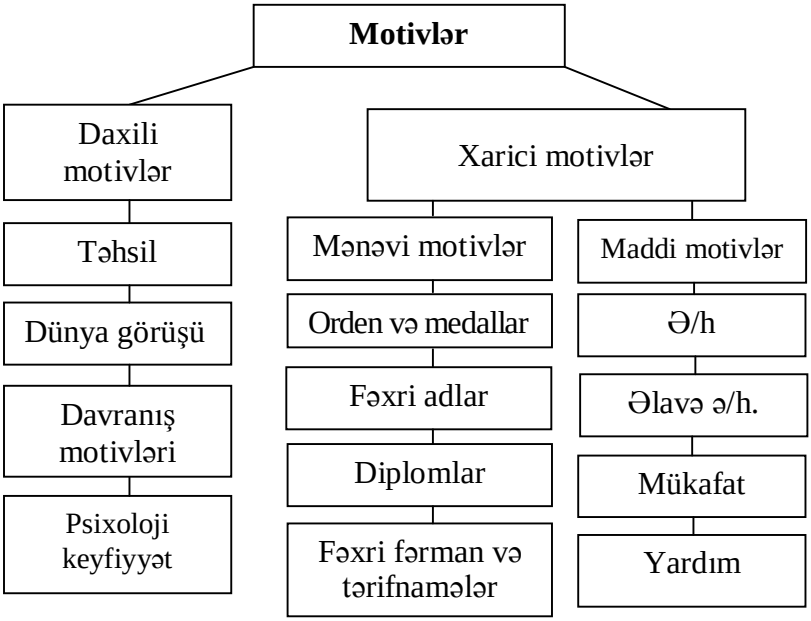
Maddi motivlərə əmək haqqı, əlavə əmək haqqı mükafatlar, maddi yardımlar və s. aiddir. Mənəvi motivlərə isə tərifnamələr, fəxri fərmanlar, diplomlar, orden və medallar, fəxri adlar və s. aiddir.

Xarici motivlərin köməyi ilə motivləşmənin iki üsulu mövcuddur. Qamçı və qoğal üsulu.

Qoğal üsulu iqtisadi üsul hesab edilir. Rəhbər işçi çalışdığı təşkilat ilə əmək müqaviləsi bağlayır. İşçi ona aid olan vəzifələri və üzərinə düşən öhdəlikləri yerinə yetirdiyinə görə əmək haqqı alır. Qoğal üsulu işçiyə əmək fəaliyyətində həvəsləndirici təsir göstərir. Bu üsul rəhbərlik tərəfindən işçiyə göstərilən sosial-iqtisadi təsiri xarakterizə

edir. Deməli, qoğal üsulu sosial və iqtisadi üsullar vasitəsilə insanların əmək fəaliyyətində fəallığının artırılmasına yönəldilən üsullar sistemidir.

Qamçı üsulu isə inzibati üsuldur. Əgər işçi ona tapşırılan işi layiqincə yerinə yetirmirsə, işə "dırnaqarası" münasibət bəsləyirsə, onda qamçı üsulu tətbiq edilir. Qamçı üsulu işçini qorxutmaq, onu iqtisadi sanksiyalarla, digər inzibati tədbirlərlə hədələmək, hətta həmin sanksiyalara və təsirlərə məruz qoymaqla onun əmək fəaliyyətində fəallığını məcburi qaydada artırmağa yönəldilmiş üsullardan ibarətdir. Qamçı üsuluna, həmçinin işçiyə şifahi və rəsmi xəbərdarlıq, töhmət elan edilməsi, əmək haqqının aşağı salınması, vəzifəsinin aşağı salınması, iqtisadi sanksiyalar tətbiq olunması, şifahi tənbehləri aid etmək olar.



3.4.Marketinq funksiyası

Marketinq menecmentin funksiyası olmaqla, tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaq və bu münasibətdən doğan zəruri istehsalı müəyyən etmək, istehsalın həyata keçirilməsini təmin etmək, hazır məhsulun satışını həyata keçirmək fəaliyyətidir.

Marketinq "market" sözündəndir, hərfi tərcüməsi bazar deməkdir. Marketinqə aşağıdakı tərifləri vermək olar:

- marketinq əmtəələrin istehsalçılardan istehlakçılara çatdırılması ilə əlaqədar fəaliyyəti əhatə edir;
- marketinq bazarın tələbatının öyrənilməsinə və onun aktiv fəaliyyətinə yönəldilmiş idarəetmənin alt sistemidir;
- marketinq ehtiyacların və tələbatın tədavül vasitəsilə ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyətinin növüdür;
- marketinq bazarın idarə edilməsinin konsepsiyasıdır.

Göründüyü kimi, verilən tərifl ər marketinqin müxtəlif cəhətlərini ifadə edir. Marketinq fəaliyyəti, həmçinin əmtəələrin işlənib hazırlanmasından, bazar tədqiqatlarının aparılmasından, əlaqələrin yaradılmasından, bölgünün təşkilindən, reklam və servis xidmətlərinin inkişaf etdirilməsindən ibarətdir.

Bəziləri marketinqin yalnız satış və reklamdan ibarət olduqlarını düşünürlər. Marketinq prosesi istehlakçılarla başlayır, istehlakçılarla davam edir və istehlakçılarla da bitir. Deməli, təşkilatlar istehsala başlamamışdan əvvəl istehlakçı tələbatını öyrənməli, istehsalı bu tələbatın ödənilməsinə uyğun qurmalı, sonra istehsal olunmuş məhsulu reallaşdırmaq haqqında düşünməlidirlər. Marketinq bazar-

da tələbatı öyrənən, bu məqsədlə istehsalı müəyyənləşdirən, istehsal olunmuş məhsulun satışını təşkil edən, nəhayət tələbatı ödəməklə gəlir əldə etməyi təmin edən fəaliyyətdir.

Marketinq insan ehtiyaclarının və tələbatının ödənilməsi məqsədi ilə mübadilənin baş verməsi üçün bazarda aparılan işdir. Mübadilə prosesi zəhmət tələb edir. Satmaq istəyən hər bir kəs alıcıları axtarmalı, onların ehtiyaclarını aşkar etməli, müvafiq malları layihələşdirməli, anbarlaşdırmalı, alıcılara təqdim etməli, qiymətləri razılaşdırmalıdırlar. Marketinq konsepsiyası müəssisənin bazarla əlaqədar fəaliyyətinin bütün mərhələlərinin nəzəri əsasını təşkil edir. Marketinq konsepsiyası müəssisələrin satış fəaliyyətinin təşkilinə olan baxışı əks etdirir. Marketinq konsepsiyası aşağıdakı alt konsepsiyaların məcmusundan ibarətdir:

1) İstehsalın təkmilləşdirilməsi konsepsiyası.

2) Əmtəənin mükəmməlləşdirilməsi konsepsiyası.

3) Kommersiya səylərinin gücləndirilməsi konsepsiyası.

4) Sosial-etik konsepsiya.

5) Bazar konsepsiyası.

Rəqabətin, elmi texniki tərəqqinin (ETT) geniş vüsət aldığı hazırkı dövrdə istehsal daim təkmilləşir, bazara yeni məhsullar daxil olur. Buna görə də, müəssisə rəqabətə davam gətirmək üçün öz istehsalını təkmilləşdirməyə məcburdur. **İstehsal konsepsiyası** ETT-nin istehsala tətbiqini, yeni texnika və texnologiyalardan istifadə olunmasını tələb edir. İstehsal konsepsiyasına aşağıdakı hallarda ehtiyac duyulur:

1. Tələb təklifi üstələdikdə. (Bu zaman istehsalın həc-

mini artırmaq lazım gəlir).

2. Əmək məhsuldarlığını artırmaq lazım gəldikdə.

3. İnnovasiyalara ehtiyac duyulduqda.

İstehsalın təkmilləşdirilməsi ilə müəssisə və təşkilatlar aşağıdakılara nail olurlar:

1. Müəssisəyə yeni texnika və texnologiyalar cəlb olunmaqla, əsas vəsaitlər yenilənir.

2. Əl əməyinin daha da yüngülləşdirilməsinə nail olunur.

3. Əmtəənin maya dəyərinin aşağı salınmasına nail olunur.

4. Məhsulun kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə təsir olunur.

Bu halda müəssisənin rəqabət qabiliyyəti yüksəlir və onlar bazara rəqabətə davamlı məhsullar çıxarmaq imkanına malik olurlar.

Lakin müəssisə malların rəqabətə davamlılığını artırmaq üçün ikinci konsepsiyanı həyata keçirməlidir. İkinci konsepsiya **məhsul (əmtəənin mükəmməlləşdirilməsi konsepsiyası)** konsepsiyasıdır. İstehsalçılar bazarda yeni məhsullara, əlverişli və münasib qiymətə satılan mallara daha çox üstünlük verirlər. Çünki istehsalın təkmilləşdirilməsi çox vaxt əmtəələrin mükəmməlləşdirilməsinə gətirib çıxarmır. Bu konsepsiya yeni, mütərəqqi, daha keyfiyyətli, yaxşı görünüşə və novator xüsusiyyətlərinə, yüksək texniki – iqtisadi göstəricilərə malik əmtəələrin istehsalına nail olur. Məsələn 30 il bundan əvvəl istehlakcıların mobil telefon, internet, DVD pleyer haqqında heç təsəvvürləri belə yox idi. Hər iki konsepsiya məhsul istehsalını artırmaq, keyfiyyətini yüksəltmək, əmək məhsuldarlığını artırmaq, maya dəyərini aşağı salmaq, rəqabət qabiliyyə-

tini artırmaq məqsədi daşıyır.

Marketinq bir əməliyyat kimi istehsala qədərki və istehsaldan sonrakı mərhələlərdə və proseslərdə iştirak edir. Marketinqin əsas vəzifəsi tələb və təklifi öyrənməklə bazara məhsul çıxarılmasını və satışı təmin etməkdən ibarətdir. Bununla bağlı olaraq üçüncü konsepsiyanın- **satış konsepsiyasının (kommersiya səylərinin gücləndirilməsi konsepsiyası)** həyata keçirilməsi məqsədə uyğundur. Çünki satış sahəsində öz səylərini gücləndirməklə, müəssisə və təşkilatlar satışdan əldə edilən gəlirin həcminin artırılmasına nail olurlar ki, bu da yüksək mənfəət əldə edilməsinə və geniş təkrar istehsalın təmin olunmasına səbəb olur. Satış konsepsiyasının məqsədi istehsal olunmuş məhsulu satmaqdan ibarətdir. Bunun üçün konsepsiya satış sövdələşmələrinin həyata keçirilməsinə, alıcıları məhsuldan razı qalacaqlarından inandırmağa çalışır. Amma bu olduqca riskli işdir. Çünki alıcı razı qaldığı təqdirdə, həmin mal və xidmətlərin keyfiyyətindən 5-6 nəfərə razılığını bildirirsə, narazı qaldığı təqdirdə isə öz narazılıqlarını 10-15 nəfərə bildirir. Alıcının narazılığı bu konsepsiya üçün olduqca qorxulu haldır.

Satış konsepsiyası aşağıdakı funksiyaların həyata keçirilməsini tələb edir:

1) bazarda müəssisənin imicinin formalaşdırılması;

2) rəqabət qabiliyyətinin artırılması;

3) məhsul və xidmətlərin reklam olunması;

4) satış zamanı alıcılarla ünsiyyət və etik davranış mədəniyyəti;

5) endirimlərin tətbiq olunması.

Sosial konsepsiyanın (sosial-etik konsepsiya) əsas vəzifəsi məqsədli bazarların ehtiyaclarını, tələbatlarını

müəyyənləşdirmək və ödənilmə səviyyəsini daha səmərəli və məhsuldar formada təmin etməkdir. Sosial-etik konsepsiya marketinq fəaliyyətinin sosial və etik tərəflərinin tətbiqini və inkişafını nəzərdə tutur. Sosial konsepsiya dedikdə, bazarlarda istehlakçıların tələbatının, onların istehlak qabiliyyətinin, ehtiyaclarının düzgün müəyyən olunması və bununla əlaqədar olaraq alıcıların mənafeyinə və tələbatına uyğun əmtəələrin istehsalının həyata keçirilməsi başa düşülür.

Sosial marketinq konsepsiyası insanların qısa müddətli istəkləri və uzun müddətli rifahı arasındakı ziddiyyətləri nəzərdən keçirməyi və aradan qaldırmağı tələb edir. Biz istəklərlə sosial rifah arasında ziddiyyət dedikdə, nəyi nəzərdə tuturuq? Məsələn "Mac Donalds" restoranlar şəbəkəsi insanların istəklərini, tələbatını nəzərə alaraq sürətli qidalanma mexanizminə əsaslanaraq alıcılarına münasib qiymətlərlə, dadlı yeməklər təklif edir. Lakin, sosioloqlar həmin yeməklərin yağlı olmasını tənqid edirlər. Çünki bu cür qidalar nəticədə insanların orqanizminin piylənməsinə səbəb olur. Yəni istehlakçıların bugünki tələbatına uyğun istehsal edilmiş məhsul onun daimi sosial rifahına xidmət etməlidir.

Bazar konsepsiyası bazarda tələb-təklifi öyrənmək və bunun əsasında bazar üçün məhsul istehsal olunmasını özündə əks etdirir. **Marketinq konsepsiyası** sırf bazarla əlaqədar olub müştəri yönümlü konsepsiyadır. Əgər əvvəlki 3 konsepsiya "istehsal et və sat" fəlsəfəsinə xidmət edirsə, marketinq konsepsiyası "düşün və al" fəlsəfəsini dəstəkləyir. Bu konsepsiyanın əsas vəzifəsi öz məhsulumuza uyğun müştəri tapmaq deyil, öz müştərimizə uyğun məhsul tapmaqdır. Bu konsepsiya müştəri dəyərlərinə və

məmnunluğuna əsaslanan uzun müddətli müştəri əlaqələrini yaratmaqla mənfəət əldə etməyi nəzərdə tutur. Bu konsepsiya müştərilərin ehtiyaclarını və tələbatlarını öyrənir. Deməli, əvvəlki 3 konsepsiya bu konsepsiyadan bəhrələnir. Çünki qurulmuş istehsal, istehsal edilmiş məhsul və satış prosesi insan tələbatının ödənilməsinə xidmət edir.

Marketinqin funksiyaları müəssisələrin qarşıya qoyduqları məqsədlərə çatmaq üçün marketinq sahəsində həyata keçirdikləri vəzifələrin məcmusudur. Marketinqin funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Bazarın kompleks tədqiqi və bunun əsasında müəssisənin elmi-texniki siyasətinin işlənib hazırlanması.

2. Məhsulun çeşidinin planlaşdırılması. Yəni müəssisədə neçə çeşiddə, nə qədər məhsul istehsalı nəzərdə tutulur.

3. Satışın intensivləşdirilməsi. Yəni reklamların, sərgilərin, yarmarkaların təşkili və satış sahəsində motivləşmənin həyata keçirilməsi.

4. Məhsulun bölüşdürülməsi və satışı. Yəni satışın planlaşdırılması və həyata keçirilməsi.

5. Satışdan sonrakı xidmətlərin təşkili. Yəni satışdan sonra malların daşınması, quraşdırılması, servislərin göstərilməsi, zəmanətlərin verilməsi və s.

6. Yeni istehlakçıların formalaşdırılması. Yəni istehsalçılar elə məhsullar istehsal etməlidirlər ki, həmin məhsullar alıcıların tələbatına uyğun olmalıdır və insanlar həmin məhsulların istehlakçılarına çevrilməlidirlər.

İstənilən firma bazar imkanlarını aşkar etməyi bacarmalıdır. Heç bir firma əbədi olaraq özünün indiki əmtəələrinə və bazarlarına arxalana bilməz. Firmalar təsdiq edə

bilər ki, onların satışının və mənfəətinin əksər hissəsi yeni məhsulların yaradılması hesabınadır. Yeni imkanların axtarışı ilə müəssisələr ya vaxtaşırı, ya da müntəzəm məşğul ola bilərlər. Bir çoxları yeni ideyaları sadəcə olaraq bazarda baş verən dəyişiklikləri diqqətlə izləməklə axtarıb tapırlar. Şirkət rəhbərləri qəzetləri oxuyur, ixtisaslaşdırılmış sərgilərə gedir, rəqiblərin əmtəələrini öyrənir, digər yollarla bazar informasiyalarını toplayırlar.

Marketinq strategiyası müəssisəsinin əsas fəaliyyət strategiyasına aid olub, aşağıdakı alt strategiyaları özündə birləşdirir:

1) Bazarın strateji məqsədlər naminə tədqiqi;
2) Əmtəə strategiyası;
3) Məqsədli bazarların seçilməsi;
4) Qiymət strategiyası;
5) Rəqabət strategiyası.

Hər bir müəssisə bazarlarda mövqeləri ələ almaq, onları qoruyub saxlamaq üçün özünün marketinq strategiyasını işləyib hazırlayır. Marketinq strategiyasının ana xəttini **rəqabət strategiyası** təşkil edir.

Rəqabət latın sözü olub, toqquşma deməkdir. Rəqabət iqtisadi tərəqqinin hərəkətverici qüvvəsi olub, cəmiyyət üzvləri arasında yaşamaq və mövcud olmaq uğrunda mübarizədir. Rəqabət əmtəələrin istehsalı və realizə edilməsi uğrunda bazar təsərrüfatının subyektləri arasında mübarizədir. Rəqabət eynicinsli məhsulların istehsalı və ya eyni xidmət sferasında fəaliyyət göstərən subyektlər arasında baş verir.

Rəqabət istehsalçıların öz istehsalını, texnologiyasını təkmilləşdirməyə, əmtəənin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa və alıcılara yüksək səviyyəli xidmətlər göstərməyə vadar

edir. Bəzən rəqiblərin çox olması, bəzən də dempinq – hədsiz dərəcədə ucuzlaşma halına gətirib çıxarır ki, bu zaman məhsul maya dəyərindən xeyli ucuz qiymətə satıla bilər. Bu hal müəssisələrin müflis olmasına səbəb olur.

Hər bir istehsalçı rəqibinə qalib gəlmək üçün elmi texniki tərəqqini, müasir texnologiyanı, yeni əmək metodlarını tətbiq etməyə çalışır. Rəqabətin inhisarçı və azad formaları mövcuddur.

İnhisarçı rəqabət inhisarçılar tərəfindən həyata keçirilir. İnhisarçılar öz məhsullarını inhisar qiymətinə satırlar. İnhisarlar oliqapoliya (bazarda az sayda inhisarçının olması) və xalis inhisarçılardan (bazarda yeganə satıcı) ibarət olur. Azad rəqabət isə qiymət (dempinq siyasəti) və qeyri qiymət (keyfiyyətin yüksəldilməsi, reklam tədbirləri, çeşidin yeniləşdirilməsi) metodları ilə həyata keçirilir.

Rəqabət məhsulun həyat tsiklinin müddətini müəyyən edir. Rəqabət güclüdürsə, bu müddət az bir vaxtı, rəqabət zəifdirsə, müddət uzun dövrü əhatə edir. Məhsulun həyat tsikli dörd mərhələdən ibarətdir:

1. Yeni məhsulun istehsalı və ya mənimsənilməsi.
2. İstehsalın həcminin artırılması və satışın genişləndirilməsi.
3. Rəqabətin güclənməsi, tələbin və qiymətlərin aşağı düşməsi.
4. Əmtəənin qocalma mərhələsi. Bu mərhələdə əmtəə artıq yenisi ilə əvəz olunur və yeni məhsulun həyat tsikli başlayır.

Alıcı və satıcıların sayına görə rəqabət aşağıdakı kimi təsnifləşir:

1. Polipoliya (çox saylı istehsalçı və çox saylı istehlakçı).

2. Oliqopoliya (az saylı istehsalçı və çox saylı istehlakçı.

3. Monopoliya (1 istehsalçı və çox saylı istehlakçı).

4. Monopsoniya (çox saylı istehsalçı və 1 istehlakçı).

Rəqabət təkmil və qeyri–təkmil rəqabətdən ibarətdir. Təkmil rəqabətə azad və sağlam rəqabət də deyilir. Bu cür rəqabət aşağıdakı fəaliyyətləri özündə birləşdirir:

1. Yeni əmtəə və xidmətlərin yaradılması;

2. Məhsulun keyfiyyətinin artırılması;

3. Qiymətlərin aşağı salınması (Qiymətlərin mübaribəsi);

4. Bazarda satışa qədərki və satışdan sonrakı xidmətlərin inkişafı;

5. Reklam fəaliyyətinin həyata keçirilməsi.

Qeyri – təkmil rəqabətə aşağıdakılar aiddir:

1. Rəqibi şantaj etmək;

2. Alıcıları aldatmaq;

3. Monopoliya, oliqopoliya, monopsoniya yaratmaq.

Marketinqin idarə edilməsi bazarların idarə edilməsi, müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi, marketinq informasiyalarının idarə edilməsi, qiymətin idarə edilməsi, reklam fəaliyyətinin idarə edilməsi, satışın idarə edilməsi alt sistemlərini və proseslərini özündə cəmləşdirir.

Bazarın idarə edilməsi dedikdə, bazarların seqmentlərinin seçilməsi, bazarın tələbatının müəyyən edilməsi, müştəri ehtiyaclarının öyrənilməsi və təhlil edilməsi, bazarda mövqelərin ələ keçirilməsi, ələ keçirilmiş mövqelərin əldə saxlanılması və s. başa düşülür. Marketinqin idarə edilməsi təkcə müəssisədə marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkil edilməsi və nəzarətlə bağlı deyildir. Marketinqin idarə edilməsi, həmçinin bazarın seqmentasi-

yası (istehlakçı qruplarının bölünməsi), hədəf marketinqi (hansı istehlakçı qrupunun seçilməsi) və mövqeləşdirmə strategiyasının həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Bazarlar alıcılardan ibarətdir. Alıcılar öz ehtiyacları, imkanları, zövqləri və təcrübələrinə görə bir–birindən fərqlənirlər. Şirkətlər fərqli alıcılara fərqli xidmət göstərmək üçün bazarları da seqmentlərə bölürlər (Yəni qruplaşdırırlar).

Bazarın seqmentasiyası məhsul və istehlakçı seqmentlərindən yaranır. İstehsalçılar məhsul növlərini, onların çeşidlərini artıraraq alıcı seqmentlərinin yaranmasına səbəb olurlar. Məsələn ABŞ–da istehlak malları istehsal edən ən nüfuzlu şirkətlərdən biri və birincisi "Procter and Gamble" ("P&G") şirkətidir. "P&G" şirkəti bir məhsul növü üzrə bir neçə brendin yaradıcısıdır. Məsələn təkcə yuyucu tozunun 8 brendi, əl sabununun 8 brendi, şampunun 5 brendinə malikdir. Sual olunur? Bu şirkət bir məhsuldan bir neçə brend düzəldərək niyə özü-özünə rəqib kəsilir? Məlumdur ki, bir məhsul növü üzrə bir neçə xassə və xüsusiyyət mövcud ola bilər. Məsələn yuyucu tozlar ağardıcı, yumşaldıcı, təravətləndirici, təmizləyici və s. xassələrə malik olur. Sadaladığımız xassələrin hamısını bir məhsulda cəmləşdirmək mümkün deyildir. Bu səbəbdən "P&G" şirkəti həmin xassələri məhsullarında seqmentləşdirərək Tide, Bold, Gain, Era və s. bu kimi brendlərini yaratdı.

Seqmentli marketinqdə bir neçə bazar seqmenti hədəfə alınır. Məsələn "Nike" futbol, voleybol, qaçış, aerobika kimi on iki növ idman üçün fərqli ayaqqabılar istehsal edir. Seqmentli marketinq kütləvi marketinqdən baha başa gəlir. Çünki ayrıca seqmentlər üçün əlavə marke-

tinq tədqiqatları aparmaq, ayrıca marketinq planı işləmək, reklam planı tərtib etmək tələb olunur.

Bazarlar təkcə məhsul növlərinə görə deyil, həmçinin coğrafi, demoqrafik meyarlarına görə də seqmentlərə bölünür.

Coğrafi amillərə görə bazarlar dünya, ölkə, regional bazarlardan ibarətdir. Həmçinin coğrafi amildə iqlim, şəhər və ya kənd amilləri də nəzərə alınır.

Demoqrafik amildə istehlakçıların yaşı, cinsi, gəliri, məşğuliyyəti, təhsili, dini və s. nəzərdə tutulur.

Müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi dedikdə, müştərilərin cəlb olunması, onlarla sosial, iqtisadi, psixoloji etik davranışların formalaşdırılması, onlarla alqı-satqı və xidmət əlaqələrinin yaradılması və s. başa düşülür. Marketinq məhsul və xidmətləri satmaq üçün hədəf seçilmiş müştəri qrup ilə münasibətlərini qurur, mübadilə əlaqələrini yaradır. Mübadilə prosesi bazarda reallaşır. Bazar mövcud və potensial alıcılardan ibarət şəbəkədir. Marketinq faydalı mübadilə əlaqələri yaratmaq məqsədi ilə bazarı idarə edir. Bazarın idarə edilməsi hədəf bazarların seçilməsini və müştəri əlaqələrinin yaradılmasını əhatə edir. Bu zaman 2 suala cavab vermək lazımdır.

1. Biz hansı müştərilərə xidmət edəcəyik?
2. Biz müştərilərə necə xidmət edəcəyik?

1-ci suala cavab vermək üçün bazarları müştəri seqmentlərinə bölmək lazımdır.

Müştəri münasibətlərinin idarə olunması prosesi müştərilərin cəlb olunmasından, onların əldə saxlanmasından, sayının artırılmasından ibarətdir. Müştərilərlə davamlı münasibətlərin qurulması 2 məsələyə fikir verməyi tələb edir.

1. Yeni müştəri cəlb etmək üçün yüksək dəyərlər vəd vermək.

2. Mövcud müştəriləri məmnun etməklə onların sayını artırmaq.

Müştərini cəlb etmək və əldə saxlamaq çətin məsələdir. Buna görə də istehsalçılar müştərini razı salmaq üçün onların ehtiyaclarını və tələbatlarını nəzərə almalı, əmtəənin qiymətini obyektiv müəyyən etməlidirlər. Əgər məhsul müştərinin gözlədiyi dəyərə uyğun olursa, bu zaman onda məmnunluq hissi yaranır.

Qari Armstronq və Filip Kotler loyallıq (razılıq) səviyyəsinə görə müştəriləri 4 növə bölürlər.

1. Həqiqi dostlar (Bizim müştərilər).

2. Yad müştərilər (Başqa şirkətlərin müştəriləri).

3. Kəpənəklər (Hər dəfə müxtəlif obyektlərdən alışveriş edən müştərilər).

4. Molyusklar (Gəminin bortuna yapışar, gəmiyə bilet almaz, amma gəmiyə yük də olmaz. Yəni müştərisi olduğu obyektə nə xeyir verməz, nə də zərər).

Marketinq informasiyalarının idarə edilməsi

Qeyd etdiyimiz kimi, marketinq bazarın idarə edilməsinin konsepsiyasıdır. Bu məqsədlə müəssisə marketinq fəaliyyəti ilə əlaqədar olaraq, daim bazarla kontaktda olmalı, yeni məhsullar, istehlakçılar, rəqiblər, texnika və texnologiyalar haqqında informasiyalar əldə etməlidir. Marketinq informasiyaları üç cürdür:

1.Daxili məlumatlar.

2. Marketinq tədqiqatları.

3. Marketinq kəşfiyyatları.

Daxili məlumat mənbələri ayrı-ayrı şöbələr və struktur vahidləri hesab edilir. Həmin şöbə və struktur va-

hidlərinin verdiyi məlumatlar daxili məlumatlar hesab edilir. Daxili məlumatlara müəssisənin iqtisadi və texniki imkanları, istehsal vasitələrinin (avadanlıqların, dəzgahların, maşınların və s.) vəziyyəti, işçilərin əmək potensialı, banklarda və xəzinədə olan pul vəsaitlərinin məbləği, müəssisənin debitor və kreditor borcları, idarəetmə aparatı, onun mövcud vəziyyəti, biznes-planlar, onların bölmələri, planda əks olunan göstəricilər haqqında məlumatları aid etmək olar.

Marketinq tədqiqatları bazarlardan məlumatın sistemli və açıq formada toplanılması prosesidir. Bütün ölkələrdə marketinq tədqiqatlarını həyata keçirən şirkətlər fəaliyyət göstərir. Onlar bazarlardan məlumatların əldə olunmasının aşağıdakı üsullarından istifadə edirlər:

1. Müşahidə aparmaqla.
2. Sorğu aparmaqla.
3. Dinləməklə.

Məlumatların əldə olunmasının əlaqə vasitələri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Poçt.
2. Telefon.
3. Onlayn.
4. Bir başa əlaqə.

Müşahidə üsulu televiziya kanallarını, jurnal və qəzetləri izləməklə, bazarlardan prosesləri izləməklə məlumatları əldə etmək üsuludur.

Sorğu üsulu 2 cür aparılır – anket sorğu və müsahibə üsulu. Anket sorğu üsulunda istehsalçını düşündürən konkret suallar qoyulur və konkret cavablar alınır. Respondentlər öz fikirlərini yazılı şəkildə ifadə edə bilər və ya hər sualın qarşısında qoyulmuş konkret cavabların qarşısında

müəyyən ştrixlərlə qeyd aparmaqla münasibətlərini bildirə bilərlər. Anket sorğunun müəyyən problemləri də olur. Əgər respondentin cavabından sual doğarsa, ona ikinci dəfə müraciət etmək imkan xaricində olur. Ümumiyyətlə sorğu üsulunda, bəzən respondentlər cavab verməkdən imtina edirlər. Onlar sualın cavabını bilmədikdə, özlərini çoxbilmiş kimi göstərmək üçün yanlış da olsa cavab verirlər. Bəzən bilərəkdən sual verənə xoş gəlmək üçün respoudentlər reallığı gizlədir və ən xoşa gələn cavabı verirlər.

Lakin bu cür üsulları həyata keçirmək üçün bir sıra vasitələrdən istifadə olunur. Məsələn suallar, sorğular poçtla evlərə, ofislərə, alqı-satqı məkanlarına göndərilə bilər. Respondentlərin evlərinə və ofislərinə telefon açıla bilər və məlumatlar alına bilər. Hətta şirkətlər müştərilərlə üzbəüz diskussiyaya girə də bilərlər. Məsələn Target firması tələbələr üçün tədris ləvazimatları istehsal etməzdən qabaq bir neçə tələbə yataqxanasında olur və lazımi məlumatları əldə edirlər.

Marketinq kəşfiyyatı rəqib müəssisələr, onların fəaliyyətində baş verən dəyişikliklər haqqında informasiyaların rəqibə məxsus olan məlumat məkanından gizli formada toplanılmasıdır. Marketinq kəşfiyyatı rəqib şirkətin işçilərindən, onların istehsal etdiyi məhsullardan, internetdən, kütləvi informasiya vasitələrindən, rəqiblərin ofislərindən əldə edilir. Casuslar hər zaman evə arxa qapıdan girmir. Bəzən onlar evə ön qapıdan da daxil olurlar. Məsələn “British Airways” şirkətinin icraçı direktoru “EASY CET” şirkətinə getmiş, ondan biznes planını istəmişdir. “EASY CET” şirkəti heç bir tərəddüd etmədən, ona biznes planını təqdim etmişdir. Bununla da onun bütün fəaliyyət

planı “British Airways” şirkətinə məlum olmuşdur.

“Microsoft” şirkətinin işçiləri “Oracle” şirkətinin zibil qutusuna girməklə onun plan məlumatlarını, bəzi maliyyə-təsərrüfat sirlərini əldə etmişdir. Bu məqsədlə “Oracle” şirkəti “Microsoft” şirkətini təqsirləndirmiş və məhkəməyə vermişdir. Məhkəmə araşdırmalarından sonra məlum olmuşdur ki, burada heç bir qanun pozuntusu yoxdur.

Müəssisələr rəqiblər haqqında məlumat toplamaq üçün onların elektron saytlarına da girirlər. Hər bir təşkilat çox müştəri cəlb etmək üçün sayta çox məlumat yükləyir. Bu isə rəqiblər üçün material hesab edilir.

Təşkilatlar casuslara məlumat sızdırmamaq üçün kollektivdə əks təbliğat tədbirləri də görürlər. Məsələn “Unilever” şirkətinin rəhbərliyi belə hesab edir ki, şirkətin nümayəndələri səyahətdə belə ağızlarını bağlı saxlamağı bacarmalıdırlar. Hətta taksi sürücülərinin suallarını cavablandıranda, şüphələnib onları casus hesab etməlidirlər.

Qiymətin idarə edilməsi dedikdə, müəssisədə qiymət qoymanın həyata keçirilməsi və bu fəaliyyətlə əlaqədar amillərin, məlumatların əldə edilib təhlil olunması başa düşülür. Bu zaman qiymətin tələbdən asılılığı, məhsulun maya dəyərinin həcmi, rəqiblərin strategiyası nəzərə alınmalıdır (xərc yönümlü qiymət qoyma, tələb yönümlü qiymət qoyma, rəqabətə əsaslanan qiymət qoyma).

Reklam fəaliyyətinin idarə olunması dedikdə, təşviqat işinin aparılması, alıcı ilə satıcı arasında kommunikasiyanın yaradılması, reklam vasitələrinin hazırlanması, bazarda satışın intensivləşdirilməsi ilə əlaqədar fəaliyyət başa düşülür.

Müəssisədə marketinq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün **marketinq xidmətini** yaratmaq lazımdır. Bunun

hansı səviyyədə həyata keçirilməsi isə müəssisədə işin həcmindən, istehsal olunan məhsulun çeşidindən, bazarların növündən asılıdır. Bundan ötrü müəssisədə marketinq şöbəsinin olması əhəmiyyət kəsb edir. Marketinq şöbəsi müəssisənin marketinq strategiyasını hazırlayır və marketinq planlarını tərtib edir. Marketinq planlarında məqsədlər müəyyənləşdirilir, məqsədə çatmağın yolları qoyulur və hansı nəticələrin əldə olunacağı nəzərdə tutulur. Marketinq strategiyası, həmçinin müəssisənin ümumi strategiyasına daxil olmaqla onun tərkib hissəsi kimi çıxış edir.

Marketinq fəaliyyətinin idarə olunması marketinq üzrə menecerlər tərəfindən həyata keçirilir. Marketinq fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə müxtəlif sahə menecerləri fəaliyyət göstərə bilərlər. Məsələn satış üzrə menecer, reklam meneceri, servis və ya xidmət üzrə menecer və s. Özünün ən məşhur simasında marketinq üzrə menecer müəyyən müddətdə firmanın istehsal etdiyi məhsulların satılması üçün lazımi sayda müştəri axtaran mütəxəssis kimi təsvir olunur.

Marketinq şöbəsində çalışan peşə sahibləri marketoloqlar adlanırlar. Marketoloqlar tələb, təklif, istehsal, əmtəə, xidmət, qiymət və s. iqtisadi-sosial kateqoriyaların mahiyyətini, məzmununu, vəzifələrini kamil bilən və elmi araşdırmalar, tədqiqatlar aparmağı bacaran, təkliflər və tövsiyələr vermək qabiliyyətinə malik olan mütəxəssislərdirlər. Marketoloqlar dərin biliyə malik olmaqla bərabər yeniliklərə hazır olmalı, ziddiyətləri təmkinlə həll etməli, dəqiqlik, yüksək mədəniyyət göstərməlidirlər.

3.5. Nəzarət funksiyası

Nəzarətetmə idarəetmənin mühüm funksiyalarından biridir. Nəzarət sözü nəzər yetirmək, baxmaq, müşahidə aparmaq mənasını daşıyır. Nəzarətetmə müəssisədə intizamın yaranmasını, fəaliyyətin tənzimlənməsini, qaydaqanunlara, təlimatlara əməl olunmasını təmin edən idarəçilik funksiyasıdır.

Nəzarət idarəetmənin obyektini və subyektlərini əhatə edir. Nəzarətin obyekti bütün istehsal sistemləri və yarımsistemləri, funksional və xətti sistemlər, istehsal, tədavül və s. sahələr ola bilər. Nəzarətin subyekti isə, fərdi adamlar, sosial qruplar və bütövlükdə təşkilat ola bilər.

Nəzarətin əsas məqsədi qərarların qəbulu ilə icrası arasındakı vəhdətliyi təmin etməkdən, müəssisələrin sərəncamında olan maddi dəyərləri mühafizə etməkdən, problemləri aşkar etməkdən, aradan qaldırmaqdan və gələcəkdə baş verməməsi üçün tədbirlər görülməkdən ibarətdir.

Nəzarət təşkilatın öz məqsədinə çatmasını təmin edən bir prosesdir. İdarəetmədə nəzarət tətbiqi sahələri ilə əlaqədar olaraq aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə olunur:

1. Nizam-intizam qaydalarına əməl edilməsi məqsədilə nəzarət;
2. Norma və normativlərə əməl edilməsi məqsədilə nəzarət.
3. İcraçılıq intizamına əməl edilməsi baxımından nəzarət.
4. Funksiyaların yerinə yetirilməsinə nəzarət.
5. İdarəçilik qərarlarının icrasına nəzarət.
6. Planların yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Nəzarəti həyata keçirən rəhbərlər aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidirlər:

1. Nəzarətin mexanizminin yaradılması.
2. Nəzarətin zaman və məkan aspektindən planlaşdırılması.
3. Müəssisədə nəzarət strukturunun yaradılması.
4. Nəzarəti gücləndirmək məqsədilə informasiya materiallarının cəlb edilməsi.
5. Nəzarət edilən obyektin real vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və aşkara çıxarılması.
6. Norma və standartların, tapşırıqların, qaydaların pozulması hallarının müəyyən edilməsi.
7. Həmin kənarlaşma hallarının səbəblərinin aşkara çıxarılması.
8. Yoxlanılan obyektin fəaliyyətinin qaydaya salınması üçün təsirli tədbirlərin görülməsi.

Nəzarət ayrı-ayrı təşkilatlarda və onların daxili bölmələrində əlverişli şəraitin yaradılmasına imkan yaratmalıdır. Bunun üçün təşkilatların özlərində və onlardan kənarda müxtəlif nəzarətetmə sistemləri yaradılır. Nəzarət öz təbiətinə görə əks əlaqə prinsipinə, ideyasına əsaslanır. Başqa sahələrdə (Məsələn idarəetmə qərarlarında) olduğu kimi nəzarətin də özünəməxsus texnologiyası vardır:

1) nəzarət konsepsiyasının müəyyən edilməsi, seçilməsi
2) nəzarət məqsədinin seçilməsi
3) nəzarət metodlarının seçilməsi
4) nəzarət normalarının seçilməsi
5) nəzarət sferalarının seçilməsi
6) nəzarət müddətlərinin seçilməsi

Nəzarətin məqsədi stres vəziyyəti, qorxu xofu yarat-

maq deyil, nöqsanların aradan qaldırılmasına kömək etməkdir. Menecer həmişə nəzarətin səmərəli olmasına, nəticədə müsbət halətin yaranmasına çalışmalıdır.

Nəzarətdə ən başlıca məsələ obyektin arzu olunan standartdan kənarlaşma səbəblərinin sistemli halda aşkara çıxarılması və qiymətləndirilməsi, tənzimləmə proqramının tərtib edilməsidir. Ən vacib məsələdən biri də nəzarətin idarəetmə tsikli, menecmentin digər funksiyaları ilə optimal halda əlaqələndirilməsidir. Nəzarətdə, həmçinin nəzarət vaxtının (ilkin, cari, son), nəzarət məqsədinin (operativ, strateji), nəzarət predmetinin (inzibati, maliyyə), nəzarətin məzmununun və nəzarət metodlarının dəqiqliyi, nəzarət fəaliyyətinin səmərəli təşkili son dərəcə vacibdir. Hər bir nəzarət növünün öz konkret məzmunu vardır. Bir qayda olaraq kənarlaşmalar yol verilən, yol veriləndən aşağı və yuxarı hədlərdə olur. Ona görə də ən vacib problemlərdən biri həmin kənarlaşmaların faktiki miqyasının müəyyən edilməsidir.

Nəzarət prosesi dörd mərhələdən ibarətdir.

Birinci mərhələdə idarəetmə məqsədləri və strategiyasına uyğun qiymətləndirmə meyarları və standartları müəyyən edilir.

İkinci mərhələdə idarəetmə obyektlərinin faktiki nəticələri qəbul edilmiş standartlarla müqayisə olunur, yol verilən kənarlaşma intervalı aydınlaşdırılır və müəyyənləşdirilir.

Üçüncü mərhələdə kənarlaşmaların, fəsadların aradan qaldırılması baş verir.

Dördüncü mərhələdə həmin kənarlaşmaların gələcəkdə bir daha baş verməməsi üçün tədbirlər görülür.

İdarəçilik nəzarəti firmaların bütün imkanlarının nə-

zərə alınması və onların potensialından səmərəli istifadə edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Kənarlaşmaların operativ qaydada aradan qaldırılmasında firmadaxili avtomatlaşdırılmış informasiya sistemi və elektron-hesablama texnikasından geniş istifadə edilir. Firmalarda operativ nəzarətlə yanaşı mərkəzləşdirilmiş nəzarət sistemi də formalaşır. Nəzarətin həyata keçirilməsində və informasiyaların təhlilində yuxarıda göstərilən iqtisadi xidmət qrupları ilə yanaşı firmaların sahə menecerləri və ya struktur bölmələrinin rəhbərləri mühüm rola malikdir.

Firmaxarici sistemlərə dövlət və qeyri-dövlət nəzarət sistemlərini aid etmək olar. Məsələn İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, Maliyyə Nazirliyi, Vergilər Nazirliyi, prokurorluq orqanları, sahibkarların, istehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi ilə məşğul olan təşkilatları misal göstərmək olar.

Nəzarət baş vermə vaxtına görə **ilkin, cari və yekun** xarakterli nəzarət formalarından ibarətdir.

İlkin nəzarət fəaliyyətə başlamazdan əvvəl həyata keçirilir. İlkin nəzarət – inventarlaşma, mühasibat uçotu, maliyyə uçotu, statistik uçot formasında həyata keçirilir.

İlkin nəzarət müəssisədə nəzarət sisteminin təşkil olunması və həyata keçirilməsinin mexanizminin sxeminin, layihəsinin, modelinin tərtib olunması ilə əlaqədardır. Deməli, ilkin nəzarət gələcəkdə nöqsanların və kənarlaşmaların qarşısının alınmasına xidmət edir. Bundan başqa ilkin nəzarət nəzarətin subyektlərinin, obyektlərinin, proseslərinin qeydə alınmasını da özündə əks etdirir.

Cari nəzarət hadisə və fəaliyyətin baş verdiyi və yerinə yetirildiyi zaman həyata keçirilir. Yəni cari nəzarət işin həyata keçirildiyi müddətdə yerinə yetirilir. Bu nəzarət forması kənarlaşmaların, nöqsanların və pozuntuların

vaxtında və yerində müəyyən olunub aradan qaldırılmasına xidmət edir. Məhz buna görə də, cari nəzarət prosesi rəhbərlər tərəfindən daim reydlərin, yoxlamaların keçirilməsi, müşahidələrin aparılması ilə xarakterizə olunur.

Yekun nəzarət sonradan nəzarət məfhumu kimi də işlədilir. Yekun nəzarət hadisə və proseslər baş verdikdən sonra, yəni fəaliyyət başa çatdıqdan sonra aparılır. Yekun və ya sonradan nəzarətin aparılması məqsədilə rəhbərlər ay, rüb və ya il başa çatdıqda işçilərdən həmin dövrlər üzrə görülən işlər barəsində hesabatlar alır və hesabat göstəricilərini faktiki göstəricilərlə müqayisə edirlər. Məsələn işçi hər ayın axırı gördüyü işin hesabatlarını rəhbərliyə təqdim edir. İlin axırı rəhbərlik təqdim olunmuş hesabatları aylar üzrə yoxlayır və yoxlama nəticəsində faktiki sənədlərlə təqdim olunmuş hesabat göstəricilərini müqayisə edir. Müqayisə zamanı kənarlaşmaların olub-olmaması müəyyən edilir. Deməli, sonradan nəzarət əvvəlki dövrlərdə buraxılmış nöqsanların aşkara çıxarılıb, gələcək dövrlərdə bir daha baş verməməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Nəzarətin aşağıdakı formaları vardır:

1) Dövlət nəzarəti (Səlahiyyətli dövlət orqanlarının həyata keçirdiyi nəzarət). Dövlət nəzarəti icra orqanları, məhkəmə, prokurorluq, vergi, gömrük, ədliyyə orqanları və s. tərəfindən həyata keçirilir.

2) İctimai nəzarət (Müxtəlif ictimai təşkilatlar, ictimai partiyalar tərəfindən həyata keçirilən nəzarət, xalq nəzarəti).

3) Daxili nəzarət (Hər bir müəssisə və təşkilatların tərkibində daxili struktur vahidləri).

Nəzarət uçot, yoxlama (audit), təhlil və tənzimləmə

kimi prosesləri özündə cəmləşdirir.

Nəzarətin həyata keçirilməsində **uçot** mühüm rol oynayır. O nəzarətetmə üçün kəmiyyət və keyfiyyət səpkili informasiya verir. Uçot həmçinin maliyyə və maddi resurslardan istifadənin təhlil edilməsi üçün də müstəsna əhəmiyyətə malikdir. İctimai istehsalda istifadə olunan uçot sisteminə 4 uçot forması–operativ, mühasibat, maliyyə və statistika uçotu daxildir. Hər bir uçot formasının öz növbəsində xüsusi vəzifələri, metodları və təşkil olunma qaydası vardır.

Yoxlama (audit) prosesin gedişində və başa çatdıqdan sonra kənarlaşmaların aşkar edilib aradan qaldırılmasını təmin edir.

Təhlil (təsvir etmə). Təhlil ərəb sözü olub, təsviretmə mənasını daşıyır. Bəzi dillərdə analiz məfhumu kimi istifadə olunur. Analiz yunanca "Analisis" sözündən götürülmüş parçalanma deməkdir. Təhlilin məqsədi hər hansı bir hadisəni, prosesi və ya göstəricini araşdırarkən onu hissələrə, elementlərə ayıraraq öyrənilməsi başa düşülür. İqtisadi təhlillər iqtisadi proqnozların verilməsi və iqtisadi qərarların qəbul edilməsi üçün çıxış nöqtəsidir. Təhlil daha ətraflı araşdırma və ya tədqiqat formasıdır. Çünki təhlil nəticəsində əgər hadisə, proses və obyektlər daha kiçik tərkib hissələrinə ayrılırsa, deməli araşdıran şəxs həmin sistemin tərkibinə nüfuz edir və özünü problemin içərisində hiss edir. Təhlil məhsul istehsalını, istehsal gücünü, bazar tələbatını, maya dəyərini və s. öyrənməklə planların yerinə yetrilməsinin mümkünlüyünü, hətta iqtisadi səmərəliliyini düzgün qiymətləndirilməsi məqsədilə aparılır.

İqtisadi təhlil müəssisə və təşkilatların işinin öyrənil-

məsinə, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə, gələcəkdə maddi, əmək və maliyyə resurslarının hərəkətə gətirilməsi imkanlarının aşkar edilməsinə xidmət göstərir. Təhlil nəticəsində qəbul ediləcək idarəetmə qərarları, əmr, sərəncam və göstərişlər müəyyən dərəcədə əsaslandırılır. Deməli, təhlil idarəetmə qərarlarını yararlı hala gətirilməsində əhəmiyyətli rol oynayır.

Nəzarətlə **tənzimləmə** arasında üzvi əlaqə vardır. Nəzarət vasitəsilə sosial-iqtisadi proseslərdə baş verən kənarlaşmalar, qeyri-sabitlik yaradan amillər haqqında informasiyalar toplanır, səbəbləri öyrənilir, situasiyaların faktiki və proqnozlaşdırılan səviyyəsi araşdırılır. Tənzimləmə vasitəsilə aşkara çıxarılmış nöqsanların aradan qaldırılması, problemlərin həll edilməsi üçün təşkilati-iqtisadi tədbirlər sistemi işlənib hazırlanaraq həyata keçirilir və belə bir sistem halını alır:

nəzarət–kənarlaşmanın qiymətləndirilməsi-tənzimləmə–idarəetmə qərarı.

Tənzimləmə hadisə və prosesləri izləyir, onları nizamlayır. Tənzimləmə idarəetmə strukturunda nizam-intizamın yaranmasını şərtləndirir.

FƏSİL IV. MENECMENTİN METODLARI

4.1.Menecmentin metodları və idarəetmədə onların rolu

Metod yunan sözü olub üsul deməkdir. Bütün elmlərdə olduğu kimi menecmentin də metodları vardır. Bu metodlar idarəetmə elminin öyrənilməsi, bu elmdən irəli gələn funksiyaların və prinsiplərin həyata keçirilməsinin üsuludur. Menecmentin metodu idarəetmə subyektinin idarəetmə obyektinə təsir mexanizmidir. İdarəetmə metodu idarə edilən sistemə necə, hansı üsul və vasitələrlə təsir etmək lazım olduğunu bildirir.

Menecmentin metodu idarə olunan kollektivin xüsusiyyətlərindən, mədəniyyət səviyyəsi və psixoloji iqlimindən asılı olaraq, idarəetmə sisteminə tərs vasitəsidir.

Menecmentin metodlarının aşağıdakı cəhətlərini xarakterizə edə bilərik.

1. Menecmentin metodu idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsini təmin edir.

2. Menecmentin metodu idarə olunanı idarə edənin iradəsinə tabe etdirmək üsuludur.

3. Menecmentin metodları fərdin fərdə, fərdin kollektivə, kollektivin kollektivə, kollektivin fərdə təsir üsuludur.

4. Menecmentin üsulu təşkilatın məqsədinə nail olunması üsuludur.

Təcrübəli rəhbərlər bütün idarəetmə metodlarından bacarıqla istifadə edir və onları üzvi surətdə əlaqələndirirlər.

Bu üsullar müəssisənin maliyyə-iqstisadi fəaliyyətini genişləndirməyə, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin inkişafına,

əmək ehtiyatlarının əmək prosesində fəallığının artırılmasına, tərəfdaşların, partnyorların, təchizatçıların, alıcıların cəlb olunmasına, rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsinə təsir göstərir. İdarəetmənin aşağıdakı metodları mövcuddur:

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

4.2. İqtisadi metod

İqtisadi inkişafa nail olunması, iqtisadi maraqların təmin olunması məqsədilə həyata keçirilən metodlara idarəetmənin iqtisadi metodları deyilir. İqtisadi metod iqtisadi siyasətin və maddi maraq prinsiplərinin tətbiqi ilə işin icrasının yerinə yetirilməsini təmin edir.

İqtisadi metodlar aşağıdakı kimi təsnif olunur:

1)Müəssisədaxili iqtisadi metodlar.

2)Müəssisəxarici iqtisadi metodlar.

Müəssisədaxili iqtisadi metodlar həm müəssisənin iqtisadi maraqlarının, həm də personalının və ya işçilərin sosial-iqtisadi tələbatlarının təmin olunmasına xidmət edir.

Müəssisəxarici iqtisadi metodlar təsərrüfatlararası hesablaşmaları, müəssisə və təşkilatın digər müəssisə və təşkilatlarla, alıcılarla, satıcılarla, sifarişçilərlə iqtisadi əlaqələri, əqdlərin bağlanmasını, təsərrüfat, iqtisadi və maliyyə münasibətlərinin formalaşdırılmasını əhatə edir.

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

İqtisadi metod idarəetmə obyektinin müəyyən tərəflərinə - istehsalın təşkilinə və onun nizama salınmasına, kollektivin və onun üzvlərinin maddi maraqlarına təsir edir, istehsalın ahəngdar olmasına xidmət edir.

İqtisadi metod müəssisənin iqtisadi inkişafı ilə əlaqədar olub, onun iqtisadi potensialının, maliyyə imkanlarının genişləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu üsul daha çox kapital qoyuluşu həyata keçirməklə, investisiyalar və maliyyə kapitalı cəlb etmək, iqtisadi sferada münasibətləri genişləndirməklə, müəssisəyə tərəfdaşlar cəlb etməklə müəssisənin iqtisadi inkişafına nail olmağa imkan yaradır. İqtisadi metodun tətbiqi 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 həcminin artırılmasına yönəldilir.

Bu metoda bəzən iqtisadi-təsərrüfatçılıq üsulu da deyirlər. Bu zaman metod özünün hədəf sferasını genişləndirərək təsərrüfat sahəsini də öz təsirinə məruz qoyur. Təsərrüfatçılıq üsulu yeni texnika və texnologiyanı tətbiq etməklə, maddi-texniki bazanı inkişaf etdirməklə, məhsul istehsalı prosesini təkmilləşdirməklə gəlirin artırılmasını təmin edən idarərtmə üsulu kimi başa düşülür. Bu üsul əl əməyinin yüngülləşdirilməsinə və elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin tətbiqinə nail olmaqla təsərrüfatçılığın aparılması üsuludur.

Müəssisə təsərrüfat sferasını genişləndirməklə, ayrı-ayrı təsərrüfat sahələri yaratmaqla məhsul istehsalı prosesini daha da genişləndirir. Həmin sahələrin fəaliyyəti bir-

biri ilə əlaqələndirilə və ya əlqalənləndirilməyə bilər. Məsələn dəri məhsulları fabriki paralel olaraq 3 təsərrüfat sahəsi yaradır. Birinci sahə dəri ayaqqabı, ikinci sahə dəri gödəkcə, üçüncü sahə isə dəri çanta istehsalını həyata keçirir. Dəri məhsulları istehsalı ilə məşğul olmaq istəyən digər fabrik də, 3 təsərrüfat sahəsi yaradır. Birinci sahə göndəri tədarükü ilə, ikinci təsərrüfatçılıq sahəsi dəri məmulatlarının emalı ilə, üçüncü sahə isə dəri çanta istehsalı ilə məşğul olur. Göründüyü kimi birinci müəssisədə bütün təsərrüfatçılıq sahələri paralel olaraq ayrı–ayrı çeşiddə məhsullar istehsal edir. İkinci müəssisədə isə bir təsərrüfat bölməsi digəri üçün xammal istehsal edir. Müəssisənin özü üçün xammal istehsal etməsi maya dəyərini aşağı salır, nəticədə iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinə müsbət təsir göstərilir.

İqtisadi və təsərrüfatçılıq üsulu həm iqtisadi, həm də təsərrüfatçılıq üsullarının tətbiqini tələb etdiyi üçün təşkilatın rəhbəri həm iqtisadi, həm də təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar nəzəri və təcrübi biliklərə malik olmalıdır. Məsələn ticarət müəssisəsinin rəhbəri ticarət sahəsini, ictimai iaşə müəssisəsinin rəhbəri ictimai iaşə sahəsini, tikinti müəssisəsinin rəhbəri tikinti sahəsini mükəmməl bilməlidir. Çünki istehsalın inkişafı və genişləndirilməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı ideyalar, təkliflər və fikirlər müəssisənin rəhbərində cəmlənir. Bu istiqamətdə ən optimal variantların seçilməsi ilə bağlı qərar rəhbər tərəfindən qəbul edilir. Məhz buna görə də təsərrüfatçılığın bu sahəsində bilik və bacarığı olmayan rəhbərlər düzgün qərarlar qəbul etməkdə çətinlik çəkirlər. Nəticədə fəaliyyət səmərəsiz olur.

Rəhbərlər təsərrüfatı inkişaf etdirmək, genişləndir-

mək üçün iqtisadi sahədə də bilik və bacarıqlara malik olmalıdırlar. Müəssisənin inkişafının əsasını onun maliyyə imkanları və maliyyə fəaliyyəti təşkil edir. Bunun üçün rəhbərlər müəssisənin maliyyə imkanlarının genişləndirilməsi, yüksək mənfəət əldə etmək, başqa sözlə desək müəssisənin iqtisadi qüdrətini artırmaq üçün daim yollar axtarırlar. Maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə dair vergi xidməti orqanlarına, statistika şöbələrinə, sosial müdafiə fondlarına hesabatların verilməsi təşkilatın rəhbərinin məsuliyyətinə aid edildiyi üçün idarəetmədə iqtisadi üsulun vacibliyi məsələsi burada da önə çıxır.

İqtisadi metod personalda əməyə maddi maraq (stimul) yaradır. Çünki sosial-iqtisadi tələbatların ödənilməsi işçinin əmək fəallığını artırır. Sosial-iqtisadi tələbatların ödənilməsi dedikdə, işçiyə əmək haqqının, əlavə əmək haqqının, mükafatların, maddi yardımların verilməsi başa düşülür. İqtisadi metod əl əməyinin yüngülləşdirilməsini və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasını təmin edir.

4.3. İnzibati metod

İnzibati üsul idarə edənin idarə olunan obyektə birbaşa və bilavasitə təsir üsuludur. İnzibati üsul məcburedici üsuldur və yüksək tələbkarlıq əsasında insanları fəaliyyətə, icraçılığa, nizama, intizama sövq edir. Müəssisələrin rəhbərləri bu cür üsulların tətbiqi üçün əmr etmək, sərəncamlar, göstərişlər, tapşırıqlar vermək səlahiyyətlərinə malikdirlər.

İnzibati metodlar qanunların, qaydaların rəhbərlərə verdiyi səlahiyyətlər əsasında həyata keçirilir. İnzibati metod normativ-sərəncam xarakteri daşıyır və onun yerinə

yetirilməsi məcburidir. İnzibati-sərəncam metodlarının obyekti geniş və çoxcəhətlidir. Lakin bunu müəyyən istiqamət üzrə təsnifata ayırmaq olar. İnzibati təsir metodunun köməyi ilə istehsal sahələrinin təşkili sistemi, onların idarəetmə orqanları, əməyin təşkili formaları, işçi-rəhbər münasibətləri formalaşdırılır və təkmilləşdirilir.

İnzibati idarəetmə subyektlərin birinin digərinə tabeçiliyi ilə bağlıdır. İnzibati idarəetmə hər hansı subyektin öz iradəsini bir tərəfli qaydada bildirməsi ilə əlaqədardır.

İnzibati idarəetmə işçilərin vəzifə və funksiyalarını müəyyənləşdirir. İnzibati təsir üsulları aşağıdakı inzibati davranış və hərəkətləri yerinə yetirməklə həyata keçirilir: əmr etməklə, tapşırıqlar, göstərişlər verməklə, diktə etməklə, vadar etməklə və s.

İnzibati üsulları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. Məcbur edici (Hərəkəti etməyə məcbur etmək üsulu).
2. Qadağan edici (Hərəkəti etməyi qadağan etmək üsulu). Bu üsul inzibati tədbirlərlə, qorxutmaqla, hədələməklə həyata keçirilir.
3. Səlahiyyət verici.
4. Həvəsləndirici üsul.

İnzibatçılıq yüksək idarəetmə bacarığı və qabiliyyətidir. İnzibati təsir metodunun başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- inzibati üsul müəssisə və təşkilatlarda kollektiv münasibətləri formalaşdırır və tənzimləyir;
- inzibati üsul idarəetmə münasibətlərində, sərəncam verici-icraedici strukturlarda subyektlər arasında hakimiyyət və tabeçilik münasibətlərini formalaşdırır;
- inzibati üsul öhdəlikləri, yerinə yetirilməməsinə görə cavabdeh şəxslərin məsuliyyətini müəyyən edir.

İnzibatçılıq inzibati proses olaraq üç funksiyanı yerinə yetirir.

1. **Hüquqyaradıcı**. İnzibati üsul müəssisədə qanunvericilik aktlarının, dövlət standartlarının və normativ sənədlərin tətbiqini, daxili qaydaların, təlimatların formalaşdırılmasını və onlara əməl edilməsini tələb edir.

2. **Hüquqverici**. Qanunlara, qaydalara əsaslanaraq funksiyaların həyata keçirilməsini konkret strukturlara və şəxslərə həvalə edilir.

3. **Tənzimləyici.** İnzibati proses hüquqi proses olaraq bütün sahələrin tənzimlənməsini həyata keçirir. İnzibatçılıq fəaliyyətin normalar əsasında tənzimlənməsinə yönəldilir.

İnzibatçılıq idarəçilik işlərinin həllinə və nəticələr əldə edilməsinə yönəldilir. İnzibatçılar səlahiyyətlərə malik olan və həmin səlahiyyətlərdən fəaliyyətin tənzimlənməsində istifadə edən şəxslərdir. İnzibatçı rəhbər rəhbərlik etikasına ciddi riayət etməlidirlər. Yəni işçilərlə davranışında ciddi, ədalətli və nəzakətli olmalı, işçini dinləməyi bacarmalıdır. Onlar işçilərin tənqidi çıxışlarına qulaq asmalı, qanunvericiliyə dürüst riayət etməlidirlər.

4.4. Sosial-psixoloji metod

Sosial-psixoloji üsul sosial və psixoloji üsullardan ibarətdir.

Sosial üsul. İdarəetmənin üsullarından biri də sosial üsuldur. Sosial üsul insanların sosial tələbatının ödənilməsi və sosial inkişafının təmin olunması ilə idarəetmənin həyata keçirilməsi üsuludur.

Sosial tərbiyə “İnsan-insan” sistemində həyata keçirilir. Qərb ölkələrində bu iş sosial iş adını almışdır. Sosial

işin mənasını insanın insana humanist münasibəti təşkil edir. Sosial iş, həmçinin insanın cəmiyyətə uyğunlaşmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmənin sosial metodu rəhbər işçi münasibətlərində işçilərin hüquqlarının pozulmamasını, onlarla səmimi rəftar olunmasını, işçilərin sosial inkişafını və sosial tələbatlarının ödənilməsini tələb edir.

Qeyd etdiyimiz kimi, metodlar insanları əmək fəaliyyətində motivləşdirir və aktivləşdirir. Sosial üsul insanları birbaşa və dolayı yolla fəallaşdıran təsir üsullarından ibarətdir. Birbaşa təsir üsullarına aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Sosial tələbatın ödənilməsi.
2. İqtisadi həvəsləndirmə sistemlərinin tətbiq olunması.

Dolayı təsir üsullarına aşağıdakılar aiddir:

1. İşçilərin sosial inkişafının təmin olunması.
2. Kollektivə sosial qayğıların göstərilməsi.

Sosial tələbat dedikdə, insanın maddi və mənəvi tələbatları sistemi başa düşülür. İnsan fəaliyyətinin əsasında sosial tələbatlar dayanır. İnsan öz tələbatını ödəmək üçün fəaliyyət göstərir və gəlir əldə edir. Əldə etdiyi gəlirlə o, öz tələbatlarını ödəməyə müvəffəq olur. Deməli, işçilərin tələbatlarının ödənilməsi yolu ilə onların fəallaşdırılması sosial üsulun əsas məqsədlərindən biridir. Rəhbər müəssisəyə işçi qəbul edərkən ona əmək haqqı təklif edir. O düşünməlidir ki, təklif etdiyi əmək haqqı işçinin minimum yaşayışını təmin etməlidir. Əgər təmin etmirsə, işçi daim iş axtarışında olacaq və istənilən vaxt o müəssisəni tərk etmək məcburiyyətində qalacaqdır.

Sosial tələbatın ödənilməsi işçini əmək fəaliyyətinə sövq edirsə, iqtisadi həvəsləndirmə sistemlərinin tətbiqi

onların əmək fəallığını artırır. İqtisadi həvəsləndirmə sisteminə əlavə əmək haqqını, mükafatlandırma sistemini, maddi yardımların verilməsini aid etmək olar.

Qeyd etdiyimiz kimi, sosial siyasət sosial inkişafın təmin olunması ilə də bağlıdır. Sosial inkişafa əl əməyinin yüngülləşdirilməsi, işçilərin təhsil alması, ixtisasların artırılması, kadrların təkmilləşdirilməsi, elmə yiyələnməsi, sosial rifahının yaxşılaşdırılması, mənzil problemlərinin həlli məsələlərini aid etmək olar.

İdarəetmədə sosial qayğının da rolu olduqca əhəmiyyətlidir. Müəssisələrdə işçilərin xidməti-nəqliyyat vasitələri ilə təmin olunması, onların kommunal-rabitə xidmətlərinin dəyərinin ödənilməsi, pulsuz ictimai-iaşə xidmətlərinin göstərilməsi, kollektiv gəzintilərin təşkil edilməsi sosial üsulun dolayı təsirlərinin təzahürüdür. İstirahət günlərində, asudə vaxtlarında qeyri iş saatlarında kollektivin mədəni istirahətini təşkil etmək (konsert, teatr və s. mədəni kütləvi tədbirləri təşkil etmək) onlarda ruh yüksəkliyi yaradır.

Müəssisədə aparılan sosial siyasətə sağlamlıq və səhiyyə xidmətlərinin göstərilməsi də daxildir. Sağlamlığın qorunması, işçilərin təhlükəsizliyinin təmin olunması, bədbəxt hadisələrdən mühafizə tədbirlərinin həyata keçirilməsi və sığortalanması işçilərə sosial qayğının elementidir. Bu məqsədlə müəssisədə sağlamlıq mərkəzlərinin, idman komplekslərinin, tibb məntəqələrinin fəaliyyəti məqsədəuyğundur. Bu cür imkanlardan istifadə olunması əmək kollektivinin əmək qabiliyyətinin qorunub saxlanmasına və inkişafına şərait yaradır.

Sosial üsulun tətbiqi işçinin əhval ruhiyyəsini artırmaqla onda əməyə stimul yaradır. Bu məqsədlə də, sosial

üsul insan amili üçün daha çox əhəmiyyət daşıyır.

Psixoloji üsul. İdarəetmədə psixologiyanın, psixi proseslərin rolu böyükdür. İdarəetmə fəaliyyətində psixoloji üsul insanların davranış və ünsiyyət fəaliyyəti ilə əlaqədar olub, onların fəaliyyətinə təsir göstərmək, onları vacib məqsəd ətrafında səfərbər etmək üsuludur.

Psixoloji üsullar sistemi də sosial fəlsəfənin tərkibinə daxildir. Psixoloji üsul fərdlərin, qrupun və ya kollektivin psixologiyasına təsir etməklə onların fəallığının yaradılması və artırılması üsuludur. İdarəetmənin bu metodu kollektiv arasında psixoloji əhval ruhiyyə yaratmaqla istehsalın inkişafına, keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına və insanlar arasında birgə fəaliyyətin və sosial münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldilir.

Psixoloji üsul işçinin daxili imkanlarını araşdırmaq, onlardan istifadə etmək və psixologiyasına təsir etmək üsuludur.

Psixoloji üsul kollektivin psixologiyasına birbaşa və dolayı təsir göstərməklə onları əmək prosesində fəallaşdırır. Aşağıdakı birbaşa təsir üsullarını tətbiq etməklə işçinin fəallığını artırmaq mümkündür:

1. Tərifləməklə.
2. Vədlər verməklə.
3. İstiqamətləndirməklə.
4. Fəxri fərmanlarla, diplomlarla, medallarla təltif etməklə.
5. Şərəf lövhəsinə şəklini vurmaqla və s.

Birbaşa təsir üsulu mənəvi cəhətdən həvəsləndirməklə, işçini əmək prosesində ruhlandırır.

Psixoloji üsulun dolayı təsir üsulları aşağıdakılardır:

1. Kollektivdə fərdi və kollektiv psixoloji xüsusiy-

yətləri nəzərə almaq.

2.Təşkilatda sağlam psixoloji mühiti formalaşdırmaq.

3. İdeya-siyasi tərbiyələndirmə.

4. Kollektivin ənənələrinin, adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi.

Kollektivdə fərdi və qrupdaxili münasibətlərdən, onların psixoloji xüsusiyyətlərindən "Əmək resursları" fəslində bəhs olunmuşdur.

Dolayı psixoloji üsullardan biri müəssisədə sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılmasıdır. Bu üsul kollektivdə daim yüksək abu-havanın, əhval-ruhiyənin olmasını təmin edir. Sağlam psixoloji mühit insanlar arasında münasibətləri tənzimləyir, humanizmin inkişafına şərait yaradır.

İdeya-siyasi tərbiyə dedikdə, konstitusiyasının ali məqsədinə hörmətlə yanaşmağı, dövlət direktivlərinə, qanunvericilik aktlarına əməl etməyi, əməli fəaliyyətdə dövlətin mənafeyini şəxsi mənafedən üstün tutmağı tələb edir. İdeya-siyasi tərbiyə milli bayramların, məsələn Konstitusiya gününün, müstəqillik gününün, milli dirçəliş gününün və s. qeyd edilməsi, işçilərin bir sıra siyasi xadimlərlə görüşlərinin keçirilməsi, kollektivin dövlət tədbirlərində, siyasi tədbirlərdə fəal iştirakı ilə əlaqədardır. İdeya-siyasi tərbiyə kollektivin vətənpərvər ruhda tərbiyələnməsi üçün önəmlidir.

Kollektivin adət-ənənəsi bir neçə illər və ya on illiklər ərzində yaranır və formalaşır. Yeni təyin olunmuş rəhbərlər də kollektivin adət-ənənələrini öyrənməli və ona uyğunlaşmalıdırlar. Çünki kollektivin adət-ənənəsi kollektivin xarakterinin, xüsusiyyətlərinin, onlar arasında ünsiyyətin, əlaqənin təzahüründən formalaşır. Kadrların hərəkəti, yeniləşməsi, işə qəbulu tədricən baş verdiyindən, ye-

ni kadrlar həmin ənənələrin təsirinə məruz qalır və ona uyğunlaşırlar. Kollektivin adət–ənənəsi onu digər kollektivlərdən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlərdən biridir.

Din insanlar üçün paklıq, saflıq rəmzidir. Müəssisədə müxtəlif dinə sitayiş edən insanlar çalışa bilərlər. Onların dini etiqadına, ibadətinə hörmətlə yanaşılması kollektiv münasibətlərin tənzimlənməsi üçün olduqca vacib məsələlərdən biridir. Onların ibadəti üçün şəraitin yaradılması, dini bayramlarda onlara diqqət yetirilməsi, hədiyyələrin, yardımların verilməsi psixoloji üsulun elementi sayılır.

Psixoloji təsirin müsbət nəticələri aşağıdakılardır:

1) Xoş əhvalı-ruhiyyə.
2) Özünə inam.
3) Aktivlik.
4) Məsuliyyətlilik.

Kollektivdə bu cür psixoloji hallar və vəziyyətlərin yaranması işçilərdə müsbət emosiyalara səbəb olur, onların əmək prosesində daha da aktivləşməsinə müsbət təsir göstərir.

FƏSİL V. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK. İDARƏETMƏ TEXNOLOGİYASI VƏ QƏRARLAR

5.1. Liderlik

Lider dedikdə, hər hansı bir qrupu və ya fərdi ümumi mənafeyə uyğun, müəyyən məqsədə çatmaq üçün öz arxasınca apara bilən şəxs başa düşülür. Liderlik işçilərdən birinin kollektivdə şəxsi nüfuz əldə etməklə, digər üzvlərin davranışına təsiridir. Liderlik özünü və başqalarını müəyyən məqsəd naminə səfərbər etmək qabiliyyətidir. Fərdlər qrupda və ya kollektivdə üstünlüyü ələ almaqla liderliyə nail olurlar. Bu cür üstünlük həmin şəxsin təşkilatçılığı, işgüzarlığı, peşəkarlığı, qabiliyyəti, ağlı, zəkası, uzaqgörənliyi sayəsində əldə edilir.

Liderlər menecerlərdən fərqli olaraq təyin edilmirlər. Yəni liderlik vəzifə deyildir. Onlar bacarıq və qabiliyyətləri ilə özlərini kollektivə lider kimi təqdim edir və tərəfdaşları tərəfindən qəbul olunurlar.

Liderlikdə güc və məcburiyyəti ruhlandırma və həvəsləndirmə əvəz edir. Çünki ruhlandırma və həvəsləndirmə insanları ümumi məqsədə nail olmağa istiqamətləndirir və sövq edir. Liderlər öz hakimiyyətlərini tərəfdaşlarının köməkliyi ilə əldə edir və həyata keçirirlər. Çünki tərəfdaşlar onu artıq lider kimi qəbul edirlər. Əvəzində liderlər həmin şəxslərə müəyyən vədlər verir və köməkliklər göstərirlər.

Liderlərin qarşısında əsasən aşağıdakı vəzifələr dayanır:

1. Qarşıya məqsəd qoymaq.
2. Kollektivi və ya komandanı yaratmaq.

3. Vəzifələri bölmək.

4. Məqsədə nail olmaq üçün komandanın vərdişlərindən, 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 aparmaq 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.

5.2. Rəhbərlik

Rəhbər–hüquqi hakimiyyət verilmiş, rəsmi səlahiyyət əldə etmiş şəxsdir. Rəhbərə hakimiyyət yalnız təşkilatı idarə etmək, bununla bağlı idarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün verilir. Rəhbərlik müvafiq qanunvericilik və dövlət qərarlarına, müəssisənin nizamnaməsinə, əsasnaməsinə, müəyyən edilmiş daxili qaydalara əsasən verilmiş səlahiyyətlərin tətbiqi ilə kollektivin idarə olunmasıdır.

Rəhbər müəssisənin idarə edilməsində mərkəzi fiqur-

dur. Rəhbərin təsir sahəsi genişdir. O, müəyyən subardinasiya və reqlament daxilində ətraf mühitlə əlaqə saxlayır, başqa təşkilatlarda öz qrupunu təmsil edir.

Rəhbərlərlə liderlərin oxşar cəhətləri vardır:

1. Qarşıya məqsəd qoymaq (yəni məqsədlər sisteminə malik olmaq).

2. Kollektivi və ya qrupu yaratmaq.

3. Qərar qəbul etmək.

4. Kollektivdə nüfuza malik olmaq.

5. Təmsil olunduğu qrup və ya kollektivdə etik prinsiplərə riayət etmək.

Rəhbərlik və liderlik anlayışlarını bir-birindən fərqləndirmək də lazımdır. Onların fərqli cəhətlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

1) Rəhbər rəsmi surətdə təyin olunur və ya seçilir, lider isə kollektivdə özünü qeyri-rəsmi surətdə təqdim edir və ya qəbul olunur;

2) Rəhbərdə idarəçilik bacarıqları mövcud olur, lider isə ətrafında komanda yaradıb, onları öz arxasınca aparmaq qabiliyyətinə malik olur;

3) Rəhbərlərin idarəçilik fəaliyyətində inzibatçılıq, maddi və mənəvi həvəsləndirmə, nəzarətçilik xüsusiyyətləri daha çox nəzərə çarpır. Liderlərin isə fəaliyyətində psixoloji təsirlər, ruh yüksəkliyinə, vədlər verməyə, inandırmağa daha çox üstünlük verir;

4) Rəhbərin təsir sahəsi genişdir. O, makromühitlə əlaqə saxlayır, bu zaman öz müəssisəsini təmsil edir. Liderin isə təsir sahəsi məhduddur. Onun təsir sahəsi yalnız mikromühit səviyyəsində qrupdaxili münasibətlərlə məhdudlaşır. Lakin bəzən makromühitlə də əlaqəsi baş verə bilir;

5) Rəhbər işçilərə qanunla müəyyən edilmiş sanksiyalar tətbiq etmək hüququna malikdir. Lider isə sanksiyalar sisteminə malik deyildir.

Müəssisə və təşkilatların rəhbərləri yüksək savada, xüsusilə təşkilatın fəaliyyət sferasına, iqtisadi, hüquqi, texniki və digər sahələrə dair nəzəri və təcrübi biliklərə malik olmalıdırlar. Rəhbərlər istehsalın idarə edilməsinin nəzəriyyəsini, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin əsaslarını yüksək səviyyədə bilməlidirlər. Rəhbərlər tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq peşə bilikləri və vərdişlərinə malik olmalıdırlar. Rəhbərin əsas keyfiyyətlərindən biri nüfuza malik olmaqdır. Nüfuz rəhbərlərə olan hörməti və inamı artırır. Nüfuza təsir edən amillərdən ən başlıcası rəhbərin şəxsi keyfiyyətidir.

Rəhbərlərin şəxsi keyfiyyətlərinə onun əxlaqi keyfiyyətləri, peşə keyfiyyətləri, idarəçilik keyfiyyətləri aiddir.

- əxlaqi keyfiyyətlərə onun tərbiyəsi, mədəniyyəti, geyimi, etik davranışları, sadəliyi, səliqəsi, intellektual səviyyəsi və s. aiddir.

- peşə keyfiyyətinə rəhbərin öz peşəsi ilə bağlı nəzəri və təcrübi biliklərə malik olması, təhsili, bu sahədə ixtisaslaşması, təkmilləşməsi, işgüzarlığı və s. aiddir.

- idarəçilik keyfiyyətlərinə isə kollektivə qarşı humanistliyi, obyektivliyi, ünsiyyət bacarığı, təşəbbüskarlığı, nitq mədəniyyəti, müdrikliyi, novatorluğu və s. aiddir.

5.3. İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası

İdarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə

xidmət edir. İdarəetmə prosesi bu sahədə bütün funksiyaların, prinsiplərin, metodların bilavasitə həyata keçirilməsinin məcmusudur. İdarəetmə prosesi müəssisənin fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir. Elə bir sahə yoxdur ki, o idarəetmədən kənarda qalsın. Əks təqdirdə, həmin sahədə problemlər təhlil edilməz, onların qarşısı alınmaz, nöqsanlar aradan qaldırılmaz və bu da müəssisənin fəaliyyətində arzu olunmaz nəticələrə gətirib çıxarar.

Proses dedikdə, müəyyən nəticəyə və yekuna gətirib çıxaran hərəkətlərin, hadisələrin, fəaliyyətlərin məcmusu başa düşülür.

İdarəetmə prosesi sosial proses olaraq hüquqi, iqtisadi, ictimai, psixoloji prosesləri özündə birləşdirir və hüquqi proseslərin bütün fəaliyyət mərhələlərini əks etdirir. Rəhbərlərin və idarə edən şəxslərin səlahiyyətlərinin icrası hüquqi prosesdir. İnzibati proses isə hüquqi proses olaraq bütün sahələrin tənzimlənməsini həyata keçirir. İnzibatçılıq normalar əsasında fəaliyyətin tənzimlənməsinə yönəldilir. İnzibatçılıq idarəçilik işlərinin həllinə və nəticələr əldə edilməsinə yönəldilir.

İdarəetmə prosesi idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar davranışları və hərəkətləri özündə əks etdirir. İdarəetmə prosesinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. İdarəetmə prosesi şüurlu və məqsədyönlü fəaliyyətdir;

2. İdarəetmə prosesi planlaşdırılmış işlərin həyata keçirilməsinə yönəlmiş fəaliyyətdir;

3. İdarəetmə prosesi hakimiyyət səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi fəaliyyətidir;

İdarəetmə prosesinin əsas məqsədi işçi qüvvəsini və əmək vasitələrini elə işlətməkdir ki, bu zaman son məqsə-

də çatmaq mümkün olsun. 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 ardıcıllığını özündə əks etdirir.

İdarəetmə bir proses kimi bütövlükdə müəssisənin və onun ayrı-ayrı sahələrinin idarə olunmasını özündə birləşdirir. İdarəetmə prosesi aşağıdakı kimi təsnif olunur:

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

Müəssisənin idarə edilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

1. Müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması;
2. Təşkilati məsələlərin idarə edilməsi;
3. İstehsalın həyata keçirilməsini təmin etmək;
4. Marketinq və satış fəaliyyətinin həyata keçirilməsini təmin etmək;
5. Müəssisədə ümumi nəzarətin həyata keçirilməsi;
6. İnformasiya təminatının həyata keçirilməsi;
7. Ayrı-ayrı şöbə və ya bölmələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi.

Müəssisənin idarə edilməsinin başında onun rəhbəri durur. 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 idarəetmənin alt həlqə-

ləridirlər. Onlar öz struktur vahidlərinin fəaliyyət planını və proqramını tərtib edir, 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. Digər sahələr isə ona xidmət edir. Məsələn maddi-texniki təchizat sahəsi istehsal sferasını texnika və xammal-materiallarla təchiz edir. Satış sahəsi istehsal edilmiş məhsulların satışı ilə məşğul olur və s. Bütün sahələrdə işin həcmi istehsalın həcmi ilə bağlıdır. Yəni istehsalın həcmi nə qədər böyük olarsa, bu həmin sahələrin işinin həcminə təsir göstərəcəkdir.

İstehsalın idarə edilməsi müəssisənin istehsal fəaliyyətini əhatə edir. İstehsal işçi qüvvəsi tərəfindən əmək alətlərinin təsiri ilə xammaldan hazır məhsul alınması prosesidir. Deməli, istehsalın idarə edilməsi bu prosesi bütünlüklə əhatə edir. İstehsalın idarə edilməsini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

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

Biz bu prosesdən istehsal menecmenti bəhsində ətraflı söhbət açacağıq. İndi isə yuxarıda qeyd etdiyimiz proseslərin idarə edilməsi texnologiyasından bəhs edək.

İdarəetmə texnologiyası idarəetmənin üslublarının, funksiyalarının, metodlarının, prinsiplərinin məkan və zaman aspektlərində elə qarşılıqlı, əlaqəli, ardıcıl, mərhələli, fasiləsiz tətbiqini nəzərdə tutur ki, nəticədə fəaliyyət sə-

mərəli və məhsuldar olsun. Bu zaman bir sıra idarəetmə alətlərindən, vasitələrindən, hüquqlarından istifadə olunur.

İdarəetmə texnologiyasının məhsuldar formada aparılması aşağıdakı idarəetmə resurslarının olmasını tələb edir:

1. Qərarlar.
2. İnformasiyalar.
3. Hakimiyyət.
4. Səlahiyyət.
5. Məsuliyyət.

Hakimiyyət, səlahiyyət və məsuliyyət. Müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyəti idarəetmə aparatı tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetmə aparatının başında rəhbər dayanır. Müəssisəni idarə etmək üçün rəhbər hakimiyyətə malik olmalıdır.

Hakimiyyət–müəyyən məqsədə nail olmaq üçün kollektivi yaradan, dəyişdirən və ya onun fəaliyyətinə xitam verən və adamların davranışına təsir edən sosial idarəetmə alətidir. Hakimiyyət təşkilatın daxilində hər hansı bir mövqe ilə əlaqədar olan qanuniləşdirilmiş qüvvədir. O, adətən qərar qəbul etmək, əmr etmək, icra etmək, resursları cəlb etmək və onlardan istifadə etmək hüququnu əhatə edir.

Hakimiyyət başqalarının davranışına təsir etmək imkanlarının və səlahiyyətlərinin məcmusu kimi başa düşülür. Hakimiyyət və təsir bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan anlayışlardır. Təsir dedikdə, bir nəfərin və ya qrupun digərinin fəaliyyətində və münasibətlərində dəyişiklik etmək mexanizmidir. Hakimiyyət isə müəyyən səlahiyyətlər toplusundan ibarət olmaqla, həmin təsir mexanizmlərini həyata keçirmək imkanıdır. Təsiretmənin yolları aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Əmr etməklə.
2. Məcbur etməklə.
3. Qorxutmaqla.
4. İnandırmaqla.
5. Xahiş etməklə.
6. Mükafatlandırmaqla və s.

Hakimiyyət səlahiyyətlərinə malik olma idarəetmənin əsas xassəsidir. İdarəetmədə hakimiyyət səlahiyyətin azlığı və çoxluğu ilə deyil, həm də rəhbərin və ya liderin şəxsi keyfiyyətlərindən də asılıdır. Ayrı-ayrı təşkilatlarda və ya təşkilat daxilində hakimiyyətin dərəcəsini fərqləndirmək lazımdır. Hakimiyyətin dərəcəsi təsiretmənin, tabeçiliyin, asılılığın səviyyəsi ilə ölçülür. Nəzərə almaq lazımdır ki, tabeçilikdə olanların da hakimiyyəti vardır. Yəni hakimiyyət yuxarıdan aşağıya ayrı-ayrı sahələr və struktur vahidləri arasında bölüşdürülür.

Hər bir təşkilatda menecerlərin qarşılaşdığı ən vacib problemlərdən biri yuxarı səviyyəli rəhbərlikdən səlahiyyətlər almaq və tabeliyindəki işçilərə səlahiyyətlər verməkdir. Səlahiyyətlərin verilməsi dedikdə, tabeliyindəkilərə hakimiyyətdən müəyyən payların, hissələrin qoparılıb verilməsi başa düşülür. Bu zaman səlahiyyətlərdən istifadə etməklə həyata keçirilən fəaliyyətin nəticəsinə dair məsuliyyəti səlahiyyət sahibi daşıyır.

Səlahiyyət kollektiv və subyektlərin hüququ statusunun bir hissəsidir. Səlahiyyət idarə etmədə iştirakla bağlı hüquq və vəzifələri, qərar qəbul etmək və icraçılıq hüququnu əhatə edir. Deməli, səlahiyyət öz vəzifələrini həyata keçirmək üçün işçiyə verilən konkret hüquqlardır.

Hakimiyyət, həmçinin təşkilatın daxilində müxtəlif səviyyəli istehsal vahidləri və ya şöbələri arasında da

bölüşdürülür. Təşkilati səviyyələr arasında hakimiyyətin bölüşdürülməsi qeyri-mərkəzləşdirmə adlanır.

Səlahiyyətlərin aşağı rəhbərlər və ya strukturlar arasında bölüşdürülməsində məqsəd aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Rəhbərlər idarəetmə imkanlarını genişləndirirlər.

2. Rəhbərlər strateji idarəetmədə daha çox fəallaşırlar. Əsas qulluqçulara müxtəlif vəzifələri həvalə etməklə rəhbər strateji məsələlərin həllini, ciddi problemləri öz üzərinə götürür və öz fəaliyyətini də sərbəst planlaşdırmaq imkanına malik olur.

3. Rəhbərlər səlahiyyətlərin verilməsi ilə tabeçilikdəki işçilərin idarəetmə sahəsindəki təcrübəsindən və biliklərindən istifadə etmək imkanı əldə edirlər.

4. Səlahiyyətlərin verilməsi sahə menecerlərinin idarəetmə təcrübəsini artırır. Çünki bu günün maliyyə meneceri sabahın təşkilat rəhbəridir.

Səlahiyyətlərin rəhbərlər tərəfindən tabeliyindəki işçilərə həvalə olunmasının vəzifələri aşağıdakılardır:

1. Yerinə yetiriləsi işləri, yəni öhdəlikləri, bilavasitə, öz tabeliyindəki işçilərə vermək.

2. Tabeliyindəki işçilərə bu öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün lazım olan hakimiyyəti vermək.

3. Öhdəliklərin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti müəyyən etmək.

Öhdəliklərin verilməsi səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi prosesinin bir elementidir. Öhdəlik qəbul edilən qərarlardan, əldə edilən razılaşmalardan, üzərinə düşən vəzifələrdən irəli gələn və həyata keçirilməsi vacib sayılan fəaliyyətlərdən, hərəkətlərdən, davranışlardan, tapşırıqlardan, göstərişlərdən ibarətdir. Menecer öhdəliyi tabeliyindəki işçisinə ötürürsə belə, məsuliyyətdən tamamilə imtina edə

bilməz. Çünki rəhbər və ya menecer fəaliyyətin nəticəsinə görə məsuliyyət daşıyır. Fəaliyyətin nəticəsi isə ayrı-ayrı öhdəliklərin nəticəsi ilə tamamlanır.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, hakimiyyət əmr etmək, icra etmək, qərarlar qəbul etmək və resursları xərcləmək hüququdur. Hakimiyyətə malik olan şəxs həmin hüquqlardan istifadə etməklə, idarəetmə obyektlərinə və subyektlərinə təsir göstərir. Səlahiyyətlərin verilməsi rəhbərə xas olan hərəkətdirsə, səlahiyyətlərin üzərinə götürülməsi tabeçilikdə olanlara xasdır. Hakimiyyət və öhdəliklər arasında balansın olması səlahiyyətlərin verilməsinin səmərəliliyi üçün başlıca şərtdir. Bu balans adətən *Paritet prinsipi* adlanır və öhdəliklərlə hakimiyyətin bərabər olmasını təsdiq edir.

Məsuliyyət səlahiyyətlərin verilməsinin üçüncü elementidir. Məsuliyyətin nə olduğunu başa düşmək üçün iki ünsürü yadda saxlamaq lazımdır. Birincisi, əmin olmalısınız ki, sizin işçiniz tapşırılan öhdəliyin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət daşıdığını başa düşür və razılaşır. İşçilərin öhdəlik hissi öhdəliklərə diqqətini təmin etməyə kömək edir, onları sual verməyə və "qaranlıq yerləri" aydınlaşdırmağa sövq edir, işçilərin etibarlılıq səviyyəsini ölçməkdə menecerlərə kömək edir. İkincisi, menecerlər məsuliyyəti işçilərə verə bilmir. Menecer işçisinə müəyyən öhdəliyi tapşırır və nəzərdə tutur ki, həmin adam məsuliyyətlidir. Lakin menecer özünün məsuliyyətindən imtina edə bilməz, əmək bölgüsü müəyyən əmrlər zəncirindən keçdiyi üçün menecer tapşırığın kim tərəfindən yerinə yetirilməsindən asılı olmayaraq tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün məsuldur.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinin müəyyən üstün-

lüklərinin olmasına baxmayaraq, bəzən bunun əleyhinə çıxanlar da olur. Aşağıdakılar həmin amillər kimi çıxış edə bilərlər:

1) Supervizorlar (ali menecerlər);
2) Tabeçilikdə çalışan işçilər;
3) Təşkilatın imkanları.

1) Supervizorlar və ya menecerlər səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə mane olurlar və bu halda onlar aşağıdakı mövqelərindən çıxış edirlər:

- onlar daim hakimiyyətə malik olmaq istəyir və tabeliyindəki işçilərə hakimiyyətin bir zərrəsini də vermək istəmirlər;
- onlar səlahiyyətlərin verilməsinə zəiflik əlaməti kimi baxırlar;
- onlar tabeçilikdə olanların fəaliyyətin öhdəsindən gələ bilməsinə şübhə ilə yanaşırlar;
- onlar qorxurlar ki, yaxşı işləyən işçi onlardan daha yaxşı görünə bilər;
- onlar tabeliyindəki işçiyə işin necə yerinə yetirilməsini öyrətmək üçün vaxt sərf etmək istəmirlər.

2) Tabeçilikdəki işçilər də səlahiyyətlərin verilməsinə mane ola bilirlər. Belə ki :

- əlavə öhdəliyi yerinə yetirməyə əmin deyillər;
- uğursuzluqdan qorxurlar;
- onlar əlavə öhdəliyə mükafatı olmayan əlavə yük kimi, növbədənkənar iş kimi baxırlar;
- işin yerinə yetirilməsi üçün informasiyanın və ya resursların çatışmamasından ehtiyat edirlər;
- onlar hesab edirlər ki, problemi özləri həll etməkdənsə supervizordan (menecerdən) soruşmaq daha asandır.

3) Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə təşkilatın im-

kanları da mane ola bilər:

- təşkilatın ya strukturu kiçikdir, ya da işçiyə tapşırılacaq fəaliyyət növləri azdır;
- təşkilatda səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ənənəsi yoxdur.

Təşkilati vahidlər arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi təşkilatın nə dərəcədə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmasını müəyyənləşdirir.

Hakimiyyətin rəhbərlərdən işçiyə keçməsində olduğu kimi təşkilatda hakimiyyət çox sayda vahidlər, şöbələr və menecment səviyyələri üzrə də bölüşdürülür. Qeyri-mərkəzləşdirmə hakimiyyətin bütün təşkilat üzrə bölüşdürüldüyünü, mərkəzləşdirmə isə hakimiyyətin təşkilatın yuxarı pillələrində cəmləşdiyini göstərir.

5.4. Qərarlar, onların mahiyyəti və məqsədi

Qərarlar–qarşıya məqsədlərin qoyulması, məqsədə nail olmaq yollarının müəyyən edilməsi, problemlərin aradan qaldırılması məqsədilə qəbul edilir. Qəbul edilmiş qərarlar rəhbərdən icraçılara sərəncam, əmr, qərar, göstəriş, tapşırıqlar formasında təlqin edilir.

Qərarlar gələcəyin hərəkət və ya hərəkətsizliyi diktə edən şüurlu və iradi idarəetmə aktıdır.

Qərarlar idarəetmə aktı olmaqla tapşırır, qadağan edir, vəkil edir, məhrum edir, xitam verir.

Qərarların aşağıdakı təsnifatları vardır:

Qəbul edilmə formalarına görə

1. Tək başına qərarlar:

a) İntuitiv qərarlar;

b) İnsayt qərarlar.

2. Kollegial qərarlar:

a) Müzakirədən keçən qərarlar;

b) Mülahizələrə əsaslanan qərarlar.

İqtisadi məzmun və mahiyyətinə görə qərarlar aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Strateji qərarlar.
2. Taktiki qərarlar.
3. Cari qərarlar.
4. Operativ qərarlar.

Formasına görə qərarlar yazılı və şifahi qərarlara bölünür.

Müddətlərinə görə qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli qərarlara bölünür.

Qərarlar **məzmununa** görə iqtisadi, siyasi və təşkilati qərarlara bölünür.

İqtisadi qərarlara funksional məzmununa görə plan, idarəetmə, nəzarətedici, inzibati qərarları aid etmək olar. İqtisadi qərarlar, həmçinin iqtisadi sahədə baş verən problemlərin həlli ilə bağlı olur. Qərarların qəbul edilməsindən öncə isə problemin meydanagəlmə səbəbləri öyrənilməli, həmin səbəblər araşdırılmalı, təhlil edilməli, qiymətləndirilməli və onun aradan qaldırılması üçün tədbirlər kompleksi hazırlanmalıdır.

Siyasi qərarlar problemlərin həlli çərçivəsində qəbul olunur və siyasi məsələlərin həllində istifadə olunur.

Təşkilati qərarlar isə təşkilatçılıq funksiyasının həyata keçirilməsi ilə əlaqədar olaraq təşkilati məsələlərin həllinə yönəldilir.

Qərarların qəbul edilməsinə bir sıra amillər təsir edir ki, onlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Qərarı qəbul edən rəhbərin şəxsi keyfiyyəti.

2. Qərarların qəbul edilməsi şəraiti.

3. İnformasiyaların az və çox olması.

4. Qərarların qəbul edilməsində kollektivin iştirak səviyyəsi.

Qərarların qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən keçir.

1. Qərar layihələrinin hazırlanması. Müəlliflər qanunlara, normativ aktlara, məqsədlərə istinad edir.

2. Qərarların qəbul olunması. Bu mərhələdə layihələr müzakirə olunur və qərar layihəsi imzalanır, yəni rəsmiləşir.

3. Qərarın icra olunması. Qərarların real hərəkətlərə, hüquqlara, münasibətlərə, hərəkətsizliyə çevrilməsi.

İdarəetmə qərarlarının layihələrinin hazırlanması prosesinin mərhələləri aşağıdakılardır:

- məqsədin formalaşması;
- problemlərin aşkara çıxarılması və təhlili;
- məqsədə nail olmağın və problemlərin aradan qaldırılmasının alternativ variantlarının müəyyən edilməsi;
- alternativ qərar variantlarının seçilməsi;
- qərar layihələrinin tərtib olunması.

Alternativ qərar variantlarından idarəetmə qərarlarının hasil olunması aşağıdakı ardıcıl proseslərdən ibarətdir:

- alternativlərin təhlil edilməsi;
- alternativlərin müqayisə edilməsi;
- alternativlərin qiymətləndirilməsi;
- alternativ variantlarının içərisindən ən optimalının seçilməsi;
- qərarların qəbul edilməsi.

Qərarların real hərəkətlərə, hüqüqlara, münasibətlə-

rə, tələb olunan hərəkətsizliyə çevirilməsi prosesinə qərarların icrası deyilir. Qərarların icrası hər bir rəhbərin psixologiyasından və onların şəxsi kefiyyətindən də xeyli asılıdır. Qərarların icrasında kollektiv fikir, əhval-ruhiyyə, sosial-psixoloji amillər və aşkarlığın rolu böyükdür. Burada adamların davranış motivləri, tapşırılmış iş üçün məsuliyyət hissi, işə marağı, rəhbərlik–tabeçilik münasibətləri böyük əhəmiyyət kəsb edir. Qərarların icrası üçün aşağıdakı tələblər irəli sürülür.

1. Qərarların icrasının konkret yolları müəyyən olunur.
2. Qərarların icrasına nəzarət konkret şəxsə həvalə edilir.
3. Qərarların icrasının müddətləri müəyyən edilir.
4. Qərarların icrası üçün kompleks tədbirlər planı işlənib hazırlanır.

Qərarların icrası üzərində ardıcıl nəzarət həyata keçirilməlidir. Qərarların icrası üzərində nəzarət müxtəlif orqanlar tərəfindən yerinə yetirilir. Buraya müxtəlif müəssisədaxili struktur vahidləri aid edilir. Hər bir idarəetmə obyektində qərarların icrasının xüsusi uçotu aparılmalıdır. Qərarlar nəinki əvvəlcədən, həmçinin icra prosesində də dəyişdirilə bilər. Bu da qərarların çevikliyi prinsipi ilə əlaqədardır.

İclaslar. Qərarların qəbul olunmasında, müzakirə edilməsində və qəbul edilmiş qərarların icraya yönəldilməsi prosesində iclas və ya toplantıların rolu böyükdür. İclaslar informasiyanın və qərarların məzmununun tez bir zamanda kollektivə ötürülməsində əhəmiyyət kəsb edir.

İclaslar kollegial fəaliyyətin əsasını təşkil edir. İclas-

lar aşağıdakı məqsədlər üçün həyata keçirilir:

- kollektivə məlumatları ötürmək üçün;
- kollegial qərarların qəbulu üçün;
- problemləri birgə aradan qaldırılmaq üçün ayrı-ayrı struktur vahidlərinə və ya funksional şəxslərə ümumi tapşırıqlar vermək üçün;
- ayrı-ayrı struktur və ya funksional şəxslərdən eyni vaxtda hesabatlar almaq üçün.

Müəyyən dövr ərzində həll olunması nəzərdə tutulan problemlərin müzakirəsi ilə bağlı keçiriləcək iclasların qabaqcadan iş planı tutulur. İş planında hansı problemlərin həlli ilə əlaqədar məsələlərin nə vaxt müzakirə olunacağı nəzərdə tutulur. Bəzən zəruri sayılan hallarda plandankənar müşavirə və ya iclaslar da çağırılır. Bütün hallarda iclasın gündəliyi tərtib olunmalıdır. Gündəlikdə qoyulan məsələlər nə qədər az olarsa, müzakirələr daha effektiv keçər. Daimi iştirakçılar iclasın əvvəlindən axırınadək iştirak etməlidirlər. Kollegial təşkilatlarda iclasın baş tutması üçün kvorumun (yetərsayın) olması vacibdir. Kvorum olmadığı halda qərarların qəbul edilməsi hüquqi və məntiqi əsasa söykənmir.

5.5. Əmrlər, sərəncamlar, qaydalar

Qərarların mahiyyətini şərh edərkən, qeyd etdik ki, qəbul edilmiş qərarlar rəhbərdən icraçılara sərəncam, əmr, qərar, göstəriş, tapşırıqlar formasında təlqin edilir.

Sərəncamvericilik rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilir. Rəhbərlər qəbul edilmiş qərarları sərəncamverici sənədlərlə təsbit edirlər. Sərəncamverici sənədlərə əmrləri,

sərəncamları, qaydaları aid etmək olar.

Qərar və sərəncamlar ümumdövlət sənədi hesab olunur və ən yüksək hüquqi qüvvəyə malik olmaqla danışıqsız yerinə yetirilir.

Sərəncamvericilik aşağıdakı fəaliyyətlərlə bağlı qəbul edilmiş qərarları icra üçün təsbit edir:

- struktur bölmələrinin yaradılması;
- fəaliyyətin təşkili;
- işçilərin təyinatı;
- strateji, operativ qərarların qəbulu və onların yerinə yetirilməsi.

Sərəncamverici sənədlər içərisində ən çox istifadə olunanlardan biri **əmrlərdir**. Əsas və çevik məsələlərin həlli məqsədilə müəssisənin rəhbəri tərəfindən verilən hüquqi akta əmr deyilir. Əmrlər iki halda verilir:

- yuxarı təşkilatın qəbul etdiyi və ya kollegial qaydada qəbul olunmuş normativ aktların icrasını təmin etmək məqsədilə.
- müəssisənin daxili fəaliyyətini hüquqi cəhətdən idarəetmək məqsədilə.

Əmrlər istehsal, təsərrüfat, maliyyə, kadr və ya şəxsi heyətlə əlaqədar məsələləri həll edir. Məsələn təşkilatın fəaliyyətə başlaması, vəzifə maaşlarının müəyyən edilməsi, əmək haqqının verilməsi, işçinin vəzifəsindən digər vəzifəyə keçirilməsi ilə əlaqədar əmrləri bura aid etmək olar. Bəzən hər hansı bir fəaliyyətə xitam verilməsi ilə bağlı da əmr verilə bilir. Əmək müqaviləsinin ləğv edilməsi, işçinin işdən azad edilməsi ilə əlaqədar əmrləri misal göstərmək olar.

Sərəncam sənədlərinin tərtib edilməsi, yalnız, dövlət

orqanlarının hüquqlarına aiddir. Bu sənədlərin qüvvədəolma müddətləri məhdud olur.

Sərəncamlar Prezident, Nazirlər Kabineti, yerli icra hakimiyyətləri və bir sıra icra strukturları tərəfindən verilir.

Bəzən müəssisə və təşkilatların direktor müavinləri, baş mühəndisləri, bölmə rəhbərləri tərəfindən də sərəncamlar verilə bilir. Bu halda sərəncamlar tapşırıq və tələb xarakteri daşıyır.

Qaydalar təşkilati xarakter daşıyan işin və davranışın gedişini tənzimləyən və həyata keçirilməsini tələb edən xidməti sənəddir. Qaydalar təlimati xarakter daşıyır. Qaydalar hüquqi sənəd hesab edilir və aidiyyatı subyektlər tərəfindən icrası məcburidir.

FƏSİL VI. STRATEGİYA, AMİLLƏR VƏ TƏHLİLLƏR

6.1. Strateji menecment

Strategiya qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün həyata keçiriləcək uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirilmiş modelidir. Strategiya uzun müddətli məqsədlərə mərhələlər üzrə nail olmağın yollarını özündə birləşdirir. Strategiya 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 məqsədlər marketinq, maliyyə, informasiya, nəzarət sahələr üzrə birgə işlənir.

Strategiya təşkilatın mövcudluğuna dair əsas suallara cavab verir. Strategiya təşkilatın zəif və güclü tərəflərini araşdırır, imkanları və gözlənilən təhlükələri müəyyənləşdirir. Strategiya xarici mühitdə dəyişkənliyə reaksiya verməsinin vasitəsidir. Strategiya strateji və uzun müddətli məqsədlərdən 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 möhkəmləndirilməsi.

Strategiya uzun müddətli layihələr əsasında müəyyən olunur. Həmin layihələrin işlənməsi zamanı düzgün ətraflı

məlumatlar toplusundan istifadə etmək lazım gəlir. Lakin strategiya gələcək dövrü əhatə etdiyi üçün təşkilatın rəhbəri məlumatların dəqiqliyinə əmin olmalıdır. Bu nöqteyi nəzərdən strategiyanın qəbul olunmasının aşağıdakı mərhələləri mövcuddur.

1. Təşkilatın missiyası (təşkilatın missiyası-ali, baş məqsəddir. Yəni nə istehsal etmək, hansı fəaliyyətlə məşğul olmaq və bu fəaliyyətlə hansı sosial məqsəd güdmək sualına cavab verir.

2. Ali məqsəddən doğan alt məqsədlərin müəyyən oluması (ali məqsədə nail olmaq üçün hansı işləri görmək lazım olduğunu müəyyən edir).

3. Ətraf mühitin təhlili (xarici təsir amillərini müəyyən etmək, rəqibləri öyrənmək, riskləri hesablamaq, inflyasiyanı nəzərə almaq, təbii fəlakətlərdən qorunmaq və s.).

4. Alternativlərin təhlili (məqsədə nail olmaq üçün alternativ yolları, variantları axtarır, müəyyən edir və araşdırır).

5. Strategiyanın qiymətləndirilməsi (alternativ yolların səmərəlilik göstəricilərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi).

6. Strategiyanın seçilməsi (qiymətləndirdikdən sonra ən səmərəli variantın seçilməsi).

Marketinq strategiyasının əsas məqsədlərindən biri müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması, istehsal olunan məhsulların bazarda rəqabətə davam gətirməsini təmin etməkdir. Bu nöqteyi nəzərdən müəssisənin strateji fəaliyyətində rəqabət strategiyası mühüm rol oynayır. Rəqabət strategiyası bazarlarda fəaliyyət göstərən rəqibləri hədəf seçir, öyrənir, məqsədlərini müəyyənləşdirir, onları

üstələmək üçün yeni yollar axtarırlar. Rəqabət strategiyası bazarda rəqiblərlə mübarizəsini iki cür taktika ilə həyata keçirməyi üstün tutur.

1. Hücum taktikası.
2. Müdafiə taktikası.

Hücum taktikası bazarda mövqelərin ələ alınmasına, müştəriləri özünkiləşdirməyə, onların diqqətini cəlb etməyə xidmət edir. Bunun üçün yeni texnika və texnologiyanın mənimsənilməsi, tələbata uyğun məhsulların, xüsusilə, yeni təkmil məhsulların istehsal olunması və bazara çıxarılması, məhsulun ucuz qiymətə satılması, satışın intensivləşdirilməsi, diqqəti cəlb edən reklamların nümayiş etdirilməsi vacibdir. Bu cür taktiki gedişlərlə bazarı ələ almış sahibkar onu əldə saxlamaq üçün sonrakı mərhələdə müdafiə taktikasını seçir. Müdafiə taktikası rəqibi daim izləməyi, bazarda qiyməti tənzimləməyi, bütün kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri üzrə rəqibi üstələməyə nail olmalıdır.

Strategiyanın ilkin mərhələsi missiyaların müəyyən olunmasıdır. Missiya müəssisənin əsas məqsədidir. Təşkilatın missiyası onun ali məqsədini, hansı məqsədlərə nail olmaq istədiyini bildirir, cəmiyyətin mənafeyini nəzərə almaq üçün sosial məqsəd güdür. Şirkət missiyanın yerinə yetirilməsi üçün məqsədlər toplusuna malik olur. Bəzi firmalar öz missiyasını açıq-aşkar formada ifadə edə bilmir. Məsələn “biz mənzil inşaatı ilə məşğul oluruq” və ya “biz geyim istehsal edirik”. Amma bəzi təşkilatlar öz missiyasını bazar görünüşlü və müştəri istəyi nəzərə alınmaqla ifadə etməyə üstünlük verirlər. Məsələn “biz təkcə broker firması deyilik, həm də müştərilərimizin maliyyə xəyallarının mühafizəçisiyik.” Bu zaman firma broker

təşkilatı olmaqla fəaliyyəti dövründə müştərilərin maliyyə xəyallarının gerçəkləşdirilməsini özünün əsas məramı kimi hesab edir. Digər bir misal "Bizim missiyamız təkcə hərracları keçirmək deyil. Biz istəyirik ki, insanlar burada həm dincəlsinlər, həm əylənsinlər, həm də bir-birlərini tanısınlar."

Missiyalar hərəkətverici olmalıdırlar. Onlar gəlirliliyi, mənfəətliliyi ifadə etməlidirlər. Gəlir və mənfəət cəmiyyətə göstərdikləri xidmətin əvəzində insanlara verilən mükafat və paydır. Deməli, təşkilatlar öz fəaliyyətlərində insanların həyatına göstərdikləri təsirlərin səviyyəsinə inanmalıdırlar: Məsələn "Walt Disney"-in qeyd etdiyinə görə onların məqsədi insanları xoşbəxt etməkdir.

Strateji planlar təşkilatın strateji məqsədlərini və onlara nail olma yollarını özündə əks etdirir. Strateji planlar istər böyük, istərsə də kiçik təşkilatlar üçün xarakterikdir. Lakin bir çox kiçik təşkilatlar fəaliyyətə marketinq planları ilə, qısa müddətli biznes planları ilə başlayırlar. Lakin onların fəaliyyətləri genişləndikcə strateji planlara ehtiyac duyulur.

Bəzi müəssisələrin rəhbərləri vaxtlarını planlaşdırmadan çox, baş vermiş problemlərin həllinə sərf edirlər. Sözsüz ki, planlaşdırma olmayan yerdə problemlərə daha çox rast gəlmək olar. Bəs görəsən, rəqibə bazar payını uduzduqdan, alıcı məmnunluğu aşağı düşdükdən, firma borca düşdükdən sonra həmin rəhbərlər nə edirlər?

6.2.Təşkilatın mikro və makro mühiti

Təşkilatın mühiti dedikdə, həmin təşkilatın fəaliyyət dairəsində potensial təhlükələrin qarşıya çıxan qorxusunu

izləyən sahələrin və yarım sahələrin məcmusu başa düşülür.

Mühit firma və onun fəaliyyəti üçün olduqca önəmli sahədir. Firmanın mühiti xarici və daxili mühitdən ibarətdir. Xarici mühit amilləri nəzarət oluna bilən və nəzarət oluna bilməyən amillərdən ibarətdir. Nəzarət oluna bilən amillər menecerlərin və marketinq xidməti işçilərinin özləri tərəfindən müəyyən olunur. Nəzarət oluna bilməyən amillər isə ətraf mühit amilləri ilə əlaqədardır. Xarici mühit amilləri makro və mikro mühitdən ibarətdir.

Makromühitə demoqrafik, iqtisadi, təbii, elmi–texniki, siyasi, mədəni və s. mühit amillərini misal göstərmək olar. Mikromühitə istehsalçılar, malgöndərənlər, alıcılar, rəqiblər, ünsiyyət auditoriyaları və s. aiddir.

- firmanın demoqrafik mühiti–əhalinin sayının, yaşının, cinsinin, yaşayış sıxlığının, məşğulluq növünün müəssisənin fəaliyyətinə təsiri ilə əlaqədardır.

- iqtisadi mühit isə ölkə iqtisadiyyatı və onunla əlaqədar bir sıra göstəricilərdən ibarətdir. Məsələn bura ölkənin iqtisadi potensialı, milli gəlirin, ümumdaxili məhsulun həcmi, ölkənin tədiyyə balansı, inflyasiyanın səviyyəsi, milli valyutanın kursu və s. aid edilir.

- təbii mühit dedikdə, təbii resursların məcmusu başa düşülür. Bura hava, su, meşə və ərzaq məhsulları, neft və qaz, kömür və s. kimi enerji resursları aiddir. Ətraf mühitin çirklənməsi, yağıntılar, çovğun, tufan, daşqınlar, zəlzələ təbii mühitin mənfi təsirləridir.

- elmi–texniki mühit genişlənən rəqabət meydanında müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən əsas amillərdəndir. Elm və texnologiyanın inkişafı, bu sahədə yeniliklərin durmadan artması, müəssisə və təşkilatları elmi-

texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadəyə sövq edir. Çünki elmi-texniki mühit yeni texnikadan və texnologiyadan istifadə olunması, yeni və mükəmməl əmtəələrin istehsalı üçün mənbə hesab edilir.

- siyasi mühit dedikdə, ölkədəki siyasi sərbəstlik, obyektiv və humanist qanunların mövcudluğu, dövlət strukturları ilə müəssisə və təşkilatlar arasında obyektiv və şəffaf idarəetmə münasibətlərinin mövcudluğu başa düşülür.

- mədəni mühit dedikdə, cəmiyyətin maddi və mənəvi dəyərləri, rəftar və davranış normaları, sosial institutlar, insanın insana münasibətləri və s. başa düşülür. İnsanların mənəviyyatı, onların cəmiyyətə, təbiətə, kainata baxışları da mədəni mühit amilləridir.

Daxili mühit amilləri əsasən sahibkar və səhmdarlardan, müəssisədə çalışan işçi qüvvəsindən, idarəedicilərdən, təchizatçılardan, marketoloqlardan ibarətdir.

Sahibkar və **səhmdarlar** dividend əldə etmək məqsədi ilə müəssisəyə sərmayə qoyan şəxslərdir. Buna görə də onlar müəssisənin mənfəətlə işləməsinə çalışırlar.

Əgər fəaliyyət qazanclı olmursa, onlar ya müəssisənin fəaliyyət problemini dəyişir, ya fəaliyyəti dayandırır, ya paylarını götürür, ya da müəssisəni satırlar.

Müəssisədə çalışan **işçi qüvvəsi** sərf etdikləri əməyin əvəzində əmək haqqı tələb edirlər. Bununla bərabər sosial müdafiə, hüquqların qorunması, işin daimi olması, yüksək əmək haqqı onların diqqət mərkəzində dayanır.

İdarəedicilər müəssisənin inkişafında, onun fəaliyyət əldə etməsində rol oynayan əsas subyektlər hesab edilirlər. Fəaliyyət istiqamətlərinin seçilməsində, mənfəətin əldə edilməsində, müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsində, müəssisənin davamlı inkişafında, bazarın

ələ alınmasında, alıcıların və istehlakçıların rəğbətinin qazanılmasında onların rolu və xidmətləri böyükdür.

Müəssisə və təşkilatların daxili mühit amillərinə əsas və dövriyyə vəsaitlərini, onun maliyyə imkanlarını aid etmək olar. Əsas vəsaitlərə istehsal binalarını, inzibati və yardımçı sahə tikililərini, maşınları, dəzgah və avadanlıqları aid etmək olar. Dövriyyə vəsaitlərinə xammal və materialları, yarımfabrikatları, yanacaq və enerji resurslarını misal göstərmək olar. Müəssisənin maliyyə imkanlarına hesablaşma hesabında, xəzinədə olan pul vəsaitlərini, debitor və kreditor borcların, cəlb edilmiş bank kreditlərinin həcmi, nizamnamə kapitalının səviyyəsini və s. aid etmək olar.

6.3. SWOT və QETS modeli

Strateji idarəetmə ətraf mühitin öyrənilməsini və daxili amillərin dəyərləndirilməsini, ətraf mühitin daxili mühitlə əlaqələndirilməsini vacib sayır. Bu zaman xarici mühit amilləri öyrənilməli, araşdırılmalı, onların təsir dərəcəsi müəyyən olunmalıdır.

Düzgün strategiyanın müəyyənləşdirilməsi rəhbərlərin müdrik siyasətinin nəticəsidir. Rəhbərlərin müdrikliyi gələcəkdə baş verə biləcək problemlərin qabaqcadan müəyyən olunması, onların aradan qaldırılması və ya mənfi təsirlərinin azaldılması ilə qiymətləndirilir.

Strategiyanın müəyyən olunması strateji təhlillərin aparılmasını tələb edir. Təhlillər bütün amilləri və gedən dəyişiklikləri əhatə edir. Bu cür təhlillər marketinq fəaliyyəti sferasına aid olub, strateji məqsədlər naminə aparılır. Marketinq strategiyası uzun müddətli satış fəaliyyətini hə-

yata keçirmək, müəssisənin rəqabət qabiliyyətini artırmaq, bazarda mövqeləri gücləndirmək və əldə saxlamaq məqsədi daşıyır. Bu cür məqsədlərə nail olmaq naminə atılacaq addımları müəyyən etmək üçün təhlillərin aparılması vacibdir. Həmin təhlillər aşağıdakı parametrlər üzrə aparılır:

1. Məhsul bazarın tələbinə cavab verirmi?
2. Məhsulun qiyməti rəqiblərin qiymətinə nisbətdə hansı səviyyədədir?
3. Müəssisədə innovasiya, yeni texnika və texnologiyadan istifadə olunurmu?
4. Mövcud avadanlıqların durumu hansı səviyyədədir?
5. Müəssisədə səmərəli planlaşdırma mövcuddurmu?
6. Ölkədə material ehtiyatı kifayət qədərdirmi?
7. Əmək kollektivi, onun əmək qabiliyyəti, bacarığı, təcrübəsi, səriştəsi, sosial vəziyyəti hansı səviyyədədir?
8. Rəqiblərin bazara və müəssisələrə yeniliklər reaksiyası nə səviyyədədir və s.

Strateji təhlillərin SWOT və GETS formaları geniş yayılmışdır.

SWOT və GETS təhlilləri strateji araşdırma prosesində, strateji planların tərtib edilməsi zamanı aparılan təhlil üsullarıdır. Bu cür təhlil üsulları müəssisənin strateji 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 müəyyən edir. SWOT təhlilinin adı 4 sözün baş hərflərindən ibarətdir. Strenght (güclü), weakness (zəif), oppotunities (imkanlar), threats (təhlükələr). Bu təhlil metodu adın-

dan 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. Onları rəqiblərin həmlələrindən qoruyur, inkişaf etdirmək üçün yollar axtarır. Bundan başqa ətrafda olan imkanları dəyərləndirir, onların cəlb edilməsi və istifadə edilməsi yollarını axtarır. Daha sonra riskləri müəyyən edir, hesablayır, onlardan azad olmaq haqqında düşünür.

GETS təhlili də adından göründüyü kimi 4 sözün baş hərflərinin birləşməsindən ibarətdir. Government (dövlət), economy (iqtisadiyyat), technology (texnologiya), society (cəmiyyət). Bu təhlil metodunda araşdırılan amillər xarici amillərin məcmusundan ibarətdir.

Burada dövlət dedikdə, dövlət inhisarçılığının səviyyəsi, ölkədə qanunların sosial-iqtisadi məzmunun səviyyəsi və dövlət təşkilatlarının ölkənin iqtisadi həyatında rolu başa düşülür.

İqtisadiyyat dedikdə, iqtisadi amillərin təsiri başa düşülür. Məsələn ölkədə iqtisadi inkişafın, inflyasiyanın, bazarda qiymətlərin səviyyəsi, milli valyutanın məzənnəsi və s.

Texnologiya dedikdə, elm və texnikanın inkişafı, elmi–texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsalata tətbiqi,

yeni texnologiyalardan istifadə olunması, innovasiyaların tətbiqi və s. başa düşülür. Çünki sadalanan bu amillərin tətbiqi müəssisəyə uğur gətirər. Lakin bu sahədə rəqiblər bizi qabaqlayarsa, o zaman nəticə ürəkaçan olmaz.

Cəmiyyət dedikdə, insan resursları, cəmiyyətin tələbatı, maraqları, onların sosial səviyyəsi, sosial tərkibi, alıcılıq qabiliyyəti və s. başa düşülür.

6.4. Risklər və onların idarə edilməsi

Risk dedikdə, fəaliyyətin itki və ya zərərlə nəticələnməsi qorxusu (təhlükəsi) başa düşülür. Risk iqtisadi təhlilin və proqnozlaşdırmanın obyektidir. İdarəetmə təcrübəsi göstərir ki, riski idarə etmək və tənzimləmək mümkündür. Buna görə də, öncə risklərin öyrənilməsi və təhlil olunması vacibdir.

Riskləri öyrənmək üçün onu qruplaşdırmaq və təsnifləşdirmək lazımdır. Riskləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar.

1. Təbii risklər. Bunlara zəlzələ, tufan, daşqın, sunami, meşə yanğınları, epidemiya və s. aiddir.

2. Siyasi risklər. Bunlara hərbi münaqişələr, müharibələr, inqilablar, müsadirələr, milliləşmə və s. aiddir.

3. Nəqliyyat riski. Bura reyslərin təxirə salınması, nəqliyyatda qəzaların baş verməsi, gediş haqlarının qaldırılması və s. aiddir.

4. İqtisadi risklər. Bura əmlak, istehsal, ticarət və maliyyə riskləri aiddir.

Əmlak riskinə əmlak hüququnun itirilməsi, əmlakla bağlı təxribatçılıq və qəza hallarının baş verməsi aiddir.

İstehsal riskinə texniki avadanlıqların xarab olması

və sıradan çıxması, texnikanın mənəvi və fiziki aşınmaya məruz qalması və s. aiddir.

Ticarət riskləri göndərilmiş malların gəlib çatmaması, yola salınmış malın dəyərinin alıcı tərəfindən ödənilməsindən imtina olunması, malların xarab olması, malların saxlama müddətinin ötməsi, malların qiymətinin dəyişməsi, istehlakçıların alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməsi, əmtəəyə olan tələbatın aşağı düşməsi və s. aiddir.

Maliyyə riski dedikdə isə, pul vəsaitlərinin itkiləri ilə əlaqədar risklərdir. Maliyyə riskləri ölkə səviyyəsində və müəssisə səviyyəsində (mikro və makro səviyyədə) baş verir. Ölkə səviyyəsində (makro səviyyədə) maliyyə riskləri pulun inflyasiyası, deflyasiyası, valyuta məzənnəsinin dəyişməsi ilə əlaqədar risklərdir.

Mikrosəviyyədə maliyyə risklərinə müəssisələr arasında maliyyə hesabatlarının başa çatmaması, debitorun iflasa uğraması, büdcə və qeyri-büdcə təşkilatlarına ödənilməli olan vəsaitlərə gecikmə faizlərinin hesablanması, kreditlərin geri qaytarılması halları ilə əlaqədar risklərdir.

Riskin baş verib-verməməsi sahibkarın iradəsindən asılı ola və olmaya bilər. Risklər baş vermə ehtimalına görə qarşısı alınan və qarşısı alınmaz risklərə bölünür.

Qarşısı alınan risklərin baş verməməsi müəssisə rəhbərlərinin iradəsindən asılı ola bilər. Məsələn əmlak risklərində qəza, təxribatçılıq risklərinin, istehsal risklərində istismar şərtlərinə əməl etməməyə görə texnikanın sıradan çıxması riskinin, ticarət risklərində malların xarab olması, saxlanma müddətinin ötməsi ilə əlaqədar risklərin baş verməsinin qarşısının alınması müəssisə rəhbəri tərəfindən mümkündür. Lakin təbii, ekoloji, siyasi, nəqliyyat risklərinin və bir sıra iqtisadi risklərin müəssisə tərəfindən

qarşısının alınması təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən mümkün deyildir. Qarşısı alınması mümkün olmayan iqtisadi risklərə isə alıcıların istehlak və alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməsi, bazarda qiymətlərin dəyişməsi, inflyasiya və valyuta məzənnələrinin dəyişməsi ilə əlaqədar risklər aiddir.

Qarşısı alınması mümkün olmayan riskli halların qabaqcadan proqnozlaşdırılması və onların müəssisənin fəaliyyətinə təsirinin azaldılması və ya "sıfra" endirilməsi idarəetmənin əsas vəzifələrindən biridir. Riskli hal baş verdiyi təqdirdə müəssisə rəhbəri problemin aradan qaldırılması üçün operativ tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Bu cür tədbirlər operativ planlarda öz əksini tapmalıdır. Risklərin idarə olunması strateji, taktiki, cari və operativ planlaşdırma ilə həyata keçirilir.

Fəaliyyət istiqamətlərinin və strateji məqsədlərin düzgün seçilməsi, təsərrüfat əlaqələri üçün təsərrüfat subyektlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi, strateji dövrlərdə baş verə biləcək riskli halların düzgün proqnozlaşdırılması, bu cür halların aradan qaldırılması və qarşısının alınması üçün tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi strateji planlaşdırma ilə bağlıdır. Operativ planlar fəaliyyət dövründə baş vermiş risklərin və onun yaratdığı problemlərin dərhal aradan qaldırılmasına xidmət edir.

Risklərin idarə edilməsinin funksiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar: 1) risklərin proqnozlaşdırılması; 2) risklərin azaldılması və qarşısının alınması; 3) baş vermiş riskin nəticələrinin aradan qaldırılması.

Riskin proqnozlaşdırılması riskli vəziyyətin qabaqcadan müəyyən olunması, riskin baş verməsinə təsir edə-

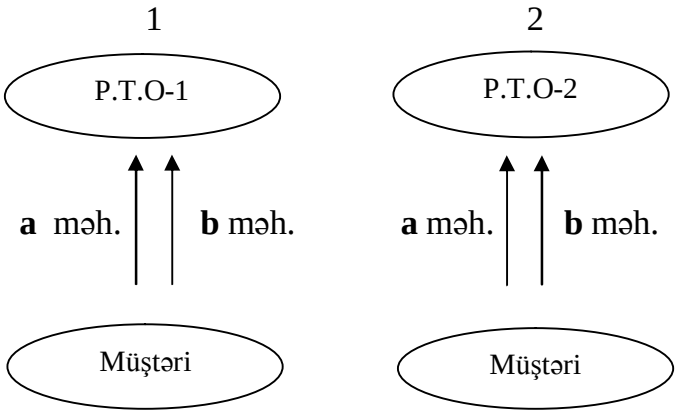
cək bütün amillərin öyrənilməsi, risklə bağlı qabaqcadan alternativ təkliflərin irəli sürülməsini nəzərdə tutur. Risklərin proqnozlaşdırılması zamanı bu işdə səriştəsi olan partnyorların cəlb edilməsi məqsədəuyğundur. Yəni risklərin proqnozlaşdırılması, həmçinin cəlb edilmiş mütəxəsislər tərəfindən aparıla bilər.

Riskin azaldılması. Elə risklər vardır ki, onlar müəssisə üçün qaçılmazdır. Bu zaman müəssisə həmin risklərin baş verəcəyi ilə qabaqcadan barışır. Lakin həmin risklərin müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nə dərəcədə təsir göstərəcəyi idarəetmənin səviyyəsindən asılıdır. Mütəxəssislər bu zaman idarəetmənin məhsuldarlığını riskin təsirinin minimuma endirilməsi ilə əlaqələndirirlər. Müəssisə rəhbərləri gələcəkdə risklərin təsirini minimuma endirmək üçün əlavə maliyyə ehtiyatlarına, material ehtiyatlarına, alternativ tədbirlər planlarına malik olmağa üstünlük verirlər. Məsələn pərakəndə ərzaq ticarəti obyektinin yaxınlığında yeni topdansatış ərzaq ticarəti obyektinin fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Bu hal pərakəndə ticarət obyektinin rəhbərlərini narahat edir. Çünki topdansatış obyekti alıcıya malı ucuz qiymətə təklif edəcək və alıcını özünə cəlb edəcəkdir. Bu isə pərakəndə ticarət obyektinin fəaliyyəti üçün təhlükə yaradacaqdır. Bu məqsədlə pərakəndə ticarət obyektinin rəhbəri onun fəaliyyəti üçün yaranmış riskin təsirini minimuma endirmək üçün yollar axtarır. Bu cür vəziyyətdən çıxışın yolları müxtəlif ola bilər.

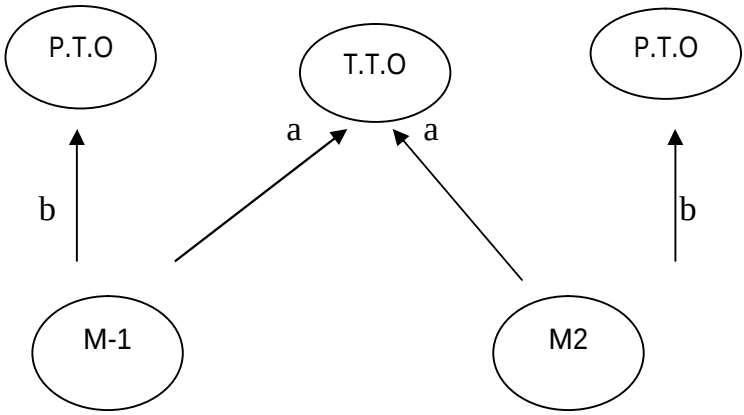
Pərakəndə ticarət obyektinin (malın kəmiyyəti, keyfiyyəti, çeşidi, qiyməti, kommersiya xidmətləri sahəsində) yeni atacağı taktiki addımları onu bu təhlükədən xilas edə

bilər. Bu zaman pərakəndə ticarət müəssisəsi topdansatış obyektinin satacağı məhsulu topdansatış qiymətinə satmaqla öz müştərilərini itirməz. Bu onun üçün satış qiymətlərində bir o qədər də, ciddi güzəşt addımı kimi qiymətləndirilmir. Çünki topdansatış obyektinin mal çeşidi pərakəndə satış obyektindən xeyli az olur. Əgər ərzaq topdansatış obyekti 50-100 adda mal satırsa, pərakəndə ticarət obyekti (PTO) 1000-lərlə çeşiddə mal satır. Fikrimizi bir misal ilə izah edək.

Yaşayış məntəqəsində "**a"** və "**b"** məhsul çeşidlərinin pərakəndə satışı ilə məşğul olan 2 ticarət obyekti fəaliyyət göstərir. Həmin obyektlərin öz müştəriləri vardır. Həmin müştərilər PTO-lərində satılan "**a"** və "**b"** məhsul çeşidlərinin alıcılarıdırlar.

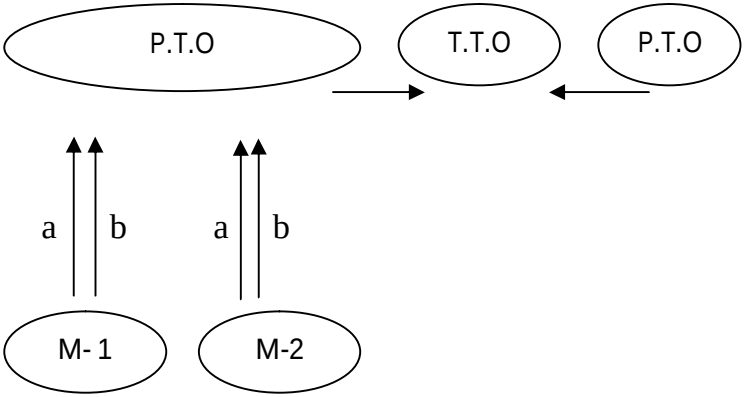


Birdən həmin məntəqədə "**a"** məhsul çeşidinin topdansatışı ilə məşğul olan obyekt fəaliyyətə başlayır. Bu halda aşağıdakı şəkildə göründüyü kimi müştərilər a məhsulunu topdansatış ticarət obyektindən (T.T.O.) almağa üstünlük verirlər.



Göründüyü kimi hər iki pərakəndə ticarət obyekti **“a”** məhsul çeşidi üzrə satış həcmindən məhrum oldular.

Vəziyyətdən çıxış yolu axtaran I pərakəndə ticarət obyekti **“a”** məhsulunun qiymətini topdansatış qiymətinə endirir. Bu zaman hər iki müştəri qiymət fərqi olmadığı təqdirdə hər iki mal çeşidini bir obyektdən almağa üstünlük verir və sxem aşağıdakı şəkli alır.



Nəticədə nə baş verir.

1) 2-ci pərakəndə ticarət obyekti öz alıcısını itirir.

2) Topdansatış ticarət obyekti fəaliyyətini davam etdirir.

3) 1-ci pərakəndə ticarət obyekti "**a**" məhsulunun qiymətini topdansatış qiymətlərinə endirməklə, yalnız **"b"** məhsulundan mənfəət əldə etməklə hər iki müştərini özünə cəlb edir və riskin təsirini azaldır. Misaldan göründüyü kimi 1-ci pərakəndə ticarət obyekti riskli vəziyyətdən çıxış yolunu qiymət siyasətində görür.

Baş vermiş risklərin aradan qaldırılması ilk öncə operativ tədbirlərin həyata keçirilməsini, sonra isə strateji taktiki və cari planlarda düzəlişlərin aparılmasını tələb edir.

Riskin təsirinin azaldılması və ya qarşısının alınması qiymət, keyfiyyət, yeni məhsullar, istehsalın təkmilləşdirilməsi, yeni texnologiya, maliyyə amillərinə kompleks yanaşılmasını tələb edir.

Vençur biznesi riskli biznes kimi şərh olunur. Vençur biznesi həddindən artıq riskli sahələrdə biznes fəaliyyəti ilə məşğul olunması ilə əlaqədar fəaliyyətdir. Bu cür biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələr isə vençur firmaları adlanır. Vençur firmaları innovasiyaların həyata keçirilməsinə çox meylli olurlar. Vençur firmaları, həmçinin təşəbbüskar firmalar timsalında çıxış edirlər.

FƏSİL VII. ƏMƏK RESURSLARI

7.1. İşçi qüvvəsi

İşçi qüvvəsi əmək fəaliyyətində insanın işinin fiziki və mənəvi qabiliyyətinin məcmusu kimi başa düşülür. İşçi qüvvəsi bəzən ədəbiyyatlarda işçi heyəti, personal, əmək ehtiyatları, insan resursları ifadəsi ilə şərh olunur. İşçi heyəti həm əsas, həm də köməkçi fəaliyyətlə məşğul olan, istehsal fəaliyyətini birbaşa və dolayısı ilə yerinə yetirən işçilərdir.

Müəssisə və təşkilatlarda çalışan işçi qüvvəsi muzdlu işçilər hesab edilirlər. Muzdlu işçilər fəaliyyətin şərtlərinə dair iş verənlə bağlanmış əmək müqaviləsi əsasında işləyən və bunun müqabilində əmək haqqı alan şəxslərdir. Muzdlu işçilər aşağıdakı kateqoriyalara bölünürlər:

1. Qulluqçular
2. Fəhlələr

Qulluqçular qrupuna rəhbərlər, mühəndislər və digər mütəxəssislər aiddirlər. Rəhbərlər müəssisənin və onun struktur bölmələrinin rəhbərləri vəzifələrini tutanlardır. Mühəndis heyətinə müəssisənin əsas fəaliyyət sferasına aid olan işin texnologiyasını bilən qulluqçular daxildir. Digər mütəxəssislərə iqtisadi, hüquqi, texniki və s. sahədə çalışan aqronomlar, mühasiblər, iqtisadçılar, hüquqşünaslar, energetiklər, həmçinin təsərrüfat müdirləri, komendantlar, arxiv müdirləri, kassirlər, statistiklər, çertyojçular, katibələr və s. daxildir.

Fəhlələr fiziki əməklə məşğul olan və birbaşa maddi sərvətlərin yaradılması prosesində maşın, mexanizm və istehsalat tikililərini iş vəziyyətinə gətirən şəxslərdirlər.

İşçilərin saxlanmasına çəkilən xərclərə aşağıdakılar aiddir:

1) Muzdlu işlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı birbaşa əmək haqqı.

2) Mükafat və xeyriyyə ödənişləri.

3) Qeyri-iş günlərinə görə ödəmələr.

4) İşdən çıxmağa görə ödəmələr.

5) Məzuniyyət haqları və s.

Həmçinin muzdlu işçilərlə bağlı xərclərə sosial müavinətləri, səhiyyə-tibbi xərcləri, nəqliyyat xərclərini, işçilərin təhsilinə çəkilən xərcləri də aid etmək olar.

İşçilərin hərəkəti onların işə qəbulu və işdən azad edilməsi nəticəsində siyahı sayının dəyişməsidir. Hesabat dövründə işçilərin hərəkəti balans şəklində tərtib edilir. Belə ki, faktiki dövrün əvvəlinə işçilərin siyahı sayına faktiki dövrdə işə qəbul edilənlərin sayı əlavə edilir və işdən azad edilənlərin sayı çıxılır. İşçilərin siyahı sayına əmək müqaviləsinə əsasən daimi, müvəqqəti və mövsümi işə götürülmüş işçilərin sayı daxildir. İşçilərin siyahı sayı, həmçinin məzuniyyətdə olan, xəstəliyə görə işə çıxmayan, hamiləliyə və analığa görə məzuniyyətə çıxanları, xidməti ezamiyyətdə olan işçilərin sayı da daxil edilir. Bu siyahıya əvəzedicilər, mülki müqavilə bağlamaqla və ya müqavilə bağlamadan əmək haqqı alan şəxslər daxil edilmirlər.

7.2. Fərd və kollektiv

Kollektiv qarşılıqlı əlaqədə olan və ictimai faydalı fəaliyyət göstərən insan birliyidir. Yəni kollektiv fərdlərin sosial birliyidir. **Fərd**-özünəməxsus psixoloji xüsusiyyətləri olan başqalarından fərqlənən təbii varlıqdır. Fərd şəxsiyyətin iradi, əxlaqi, mənəvi, intellektual və sair psixoloji

keyfiyyətləri özündə birləşdirən “mənlik” obrazıdır. İradə insanın öz davranışlarını tənzim edə bilməsi qabiliyyətidir. İradə motivasiyanı gücləndirir və bu əsasda fəaliyyəti tənzimləyir. İradə səy (insanın malik olduğu imkanlar, güc), inadkarlıq (sözündən dönməmək), dözümlülük (çətinliklərə tab gətirmək), qətiyyətlilik (qəti qərarlar qəbul etmək və addımlar atmaq) kimi psixoloji keyfiyyətlərin məcmusudur.

Mənlik dedikdə, insanın öz “məni” ni dərk etməsi, özünü duyması başa düşülür. İnsan fərd kimi doğulur, cəmiyyətdə şəxsiyyət kimi formalaşır. Fərdin cəmiyyətdə şəxsiyyət kimi formalaşması üçün əvvəlcə o, ictimai münasibətlərə daxil olmalı, sonra isə cəmiyyətdə özünə məxsus yer tutmalıdır. Yəni əvvəlcə o ictimailəşməli, sonra özünəməxsus, təkrar olunmaz fərqli xüsusiyyətləri ilə fərdiləşməlidir. Fərd şəxsiyyətə çevrildikcə sosial keyfiyyətlərə malik olur.

Fərdi yanaşma zamanı rəhbər işçi hər bir fərdin psixologiyasını öyrənməli, onun bacarığını, qabiliyyətini dəyərləndirməli, yaxşı işçini pis işçidən fərqləndirməlidir. Məsələn yaxşı işçinin mükafatlandırılması, əmək haqqının artırılması, ona maddi yardımların edilməsi, fəxri fərmanların, diplomların verilməsi, vəzifəsinin artırılması fərdi yanaşmanın təzahürüdür.

Kollektiv münasibət. Psixologiyada qrup dedikdə, ümumi mənafe naminə insanların birliyi və məcmusu başa düşülür. Qrupda fərdlərin bir-biri ilə, həmçinin bütövlükdə cəmiyyətlə qarşılıqlı rabitəsi özünü biruzə verir.

Sosial qrupları təsnifləşdirmək olar. Həmkarlar İttifaqı, Tələbə Gənclər Təşkilatları, Sahibkarlar Konfederasiyası, bazarda alıcılar və ya satıcılar qrupu, ailə, idman

komandaları, müəssisə və təşkilatlarda, onun ayrı-ayrı struktur vahidlərində çalışan işçilər, əmək kollektivləri və s. Qruplar təşkilat daxilində də fəaliyyət göstərə bilir. Məsələn müəssisələrdə idarə heyəti, səhmdarların və ya təsisçilərin yığıncağı, təftiş komissiyaları, direktorlar şurası, elmi şura, metodik şuralar və s. misal göstərmək olar.

Qrup adamların elə mütəşəkkil birliyidir ki, bu birliyin nəticəsində onların hər birinin fəallığı artmalıdır. Məsələn biz x, y, z subyektlərindən ibarət bir q- qrupunu təşkil edək. Onların fəallığını isə F-lə işarə edək. Onda belə bir nəticəyə gələrik:

$$F(q) > F(x)+F(y)+F(z)$$

İnkişaf etmiş qrupun ən yüksək forması kollektivdir. Kollektiv fərdlərin öz xassələrini saxlamaqla onların birləşməsindən yaranmış yeni xassəli vahiddir.

Kollektiv bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan, müəyyən təşkilat və birlikdə ictimai faydalı fəaliyyət göstərən insanların sosial birliyidir.

- kollektiv birgə fəaliyyətə əsaslanır;
- kollektivdə fəaliyyət eyni istiqamətli olur;
- kollektivlərin üzvləri bir struktur daxilində olub, onlar arasında hüquq, vəzifə, səlahiyyət bölgüsü aparılır;
- kollektivdə mütəşəkkillik mövcud olur;
- kollektivə yeni üzvlər daxil ola və çıxa bilir.

Kollektivin formalaşması üçün vacib olan əsas amillərdən biri sosial–psixoloji mühitdir. Kollektivin sosial–psixoloji mühitinə idarəetmə səviyyəsi, iş şəraiti, insanların qarşılıqlı münasibəti təsir göstərir. Müəssisədə sosial–psixoloji mühitə kollektiv üzvlərinin xarakterlərinin uyğunluğu, psixoloji əlaqələri, psixoloji durumu, insanlar

arasında xoş münasibətlər, onların bir-birlərinə rəftarları, maraq və meyləri, sosial vəziyyətləri, kollektivdə abu-hava və s. aiddir.

Kollektivdə sosial–psixoloji gərginlik isə qrupda münaqişələrə gətirib çıxarır. Münaqişənin əsasında insanların qarşıdurması, fikirlərin və mövqelərin, xarakterlərin, maraqların toqquşması baş verir. Münaqişə zamanı ilk öncə həm özünümüdafiə, həm də emosional reaksiyalar yaranır. Bu mərhələdə məsələnin həllinin sülh yolu seçilməzsə, növbəti mərhələ münaqişəli davranış mərhələsi kimi cərəyan edir. Məsələnin həllində aqressivlik artır, kollektivdə baş vermiş emosional vəziyyət əmək fəaliyyətinə mənfi təsirlərini göstərir. Üçüncü mərhələdə ya tərəflər kompromisə getməli, ya da münaqişənin digər həlli yolunu tapmalıdır. Əks təqdirdə rəhbərlər tərəfindən münaqişənin həllinin inzibati metodlarına əl atılır.

Kollektivin idarə olunması kollektiv münasibətlərin öyrənilməsini tələb edir. Hər bir kollektiv sosial qrupdur. Lakin hər bir qrupu kollektiv kimi qiymətləndirmək olmaz. Məsələn Menecerlər İttifaqı sosial qrupdur. Bu qrupa respublikada çalışan bütün menecerləri aid etmək olar. Lakin menecerlərin o hissəsi kollektivin üzvləri hesab olunur ki, onlar birgə fəaliyyətin ümumi məqsədlərinə tabe olsunlar. Məsələn bir müəssisədə çalışan menecerlər, maliyyə meneceri, satış meneceri, layihə meneceri kollektivin üzvləri hesab edilirlər.

Kollektivin bir məqsəd naminə birləşməsi və çalışması idarə etmədə rəhbərin qarşısında duran əsas prioritet vəzifələrdən biridir. Onlar illərlə bir yerdə işləyir, bir-birlərini anlamağa başlayır, hərəkətlərini, davranışlarını, müraciətlərini qəbul edirlər, onların işində özünəməxsus ahəng yaranır.

7.3. Personalın (heyətin) idarə edilməsi

Heyətin idarə edilməsi idarəetmə fəaliyyətinin əsas tərkib hissələrindən biridir. Heyətin idarə edilməsi sosial konsepsiyaya aid edilir. Bu konsepsiya heyətin idarə edilməsinin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, prinsip və metodlarını özündə əks etdirir. Bu konsepsiya, həmçinin heyətin idarə edilməsinin metodologiyasını və texnologiyasını əhatə edir.

Heyətin idarə edilməsi məqsədlərin formalaşmasını, təşkilati strukturun yaradılmasını, idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasını, reallaşdırılmasını, əməyin təşkilini, birgə fəaliyyətin əlaqələndirilməsini, işçilərin sosial inkişafını və s. əhatə edir.

Sahibkarlıq və biznes fəaliyyətində heyətin idarə olunmasının əhəmiyyəti böyükdür. Çünki hər hansı müəssisənin məqsədlərinin uğurla həyata keçirilməsi bilavasitə insan resurslarından səmərəli istifadə olunmasından asılıdır.

Heyətin idarə olunması zamanı aşağıdakı əsas sənədlərin tərtib olunması zəruridir.

- təşkilati sənədlər–kollektiv müqavilə, daxili nizamintizam qaydaları, ştat cədvəli, işçilərin xidməti təlimatları;

- sərəncam sənədləri–əmrlər, sərəncamlar, tapşırıqlar, göstərişlər, qaydalar;

- məlumat–sorğu sənədləri–məlumatlar, ərizələr, izahatlar, təqdimatlar, iclas protokolları və s;

- kadrların şəxsi işi–tərcümeyi hal, anket, əmək kitabçası, təhsil haqqında sənəd, əmək müqaviləsi və s.

Rəhbərlər heyətin idarə olunması prosesində kollektivlə əlaqəni aşağıdakı yollarla həyata keçirirlər.

1) Təkbətək söhbətlə.

2) Təlimatı və sərəncamverici sənədlər vasitəsilə.

3) İclas, müşavirələr və yığıncaqlar vasitəsilə.

4) Elanlar lövhəsi vasitəsilə.

5) Təkliflər, şikayətlər, rəylər kitabı və ya qutusu.

Heyətin idarə olunmasının funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1) Heyətin planlaşdırılması;

Heyətin planlaşdırılması ehtiyac duyulan işçilərin müvafiq (sayı, tərkibi, sosial mənşəyi, təhsili, peşəsi, ixtisası və s.) göstəricilər üzrə planlaşdırılmasından ibarətdir. Heyətin planlaşdırılması təşkilati struktur və kadrların ştat cədvəli əsasında aparılır. Heyətin planlaşdırılması müəyyən dövr ərzində heyətin cəlb olunmasını, maliyyələşməsini, sosial inkişafını nəzərdə tutur.

2) İşçi heyətinin uçotunun aparılması;

Bu funksiya kadrlar şöbəsinin əsas funksiyasıdır. Bu funksiya müəssisədə çalışan işçilərin müəyyən göstəricilər üzrə uçota alınması ilə əlaqədardır. Məsələn soy adı, insialı, cinsi, yaşı, yaşayış yeri, təhsili, ixtisası, iş təcrübəsi, vəzifəsi və s.

Heyətin uçotunun aparılması onları lazım olan parametrlər üzrə qruplaşdırmağa imkan verir, vakant iş yerlərinin qeydə alınmasına şərait yaradır.

3) İşçi heyətinin axtarılması və seçilməsi;

İşçi heyətinin axtarışı aşağıdakı üsullarla həyata keçirilir:

a) vakant iş yerləri üçün elanların verilməsi;

b) bu məqsədlə məşğulluq idarələrinə və işə düzəltmə məntəqələrinə müraciət olunması;

c) əmək yarmarkalarında iştirak etmək və s.

İşçi heyətinin seçimi axtarış funksiyası ilə sıx əlaqədədir. Çünki axtarışın nəticələrinə görə nə qədər çox alternativ subyekt cəlb olunarsa, seçim imkanları daha da genişlənər. Yəni müəssisə rəhbərləri namizədlər içərisindən ən yüksək göstəriciyə malik namizədləri seçmək imkanı əldə edərlər. Seçim funksiyası zamanı aşağıdakı üsullardan geniş istifadə olunur:

a) anket üsulu. Bu zaman rəhbər anketdə qeyd olunan məlumatların reallığına əmin olmalıdır;

b) müsabiqə üsulu. Namizədin peşə-ixtisas biliyi, dünyəvi elmlər, kompüter, xarici dil biliklərinin səviyyəsi müəyyən olunur. Müsabiqə yazılı, test, şifahi qaydada aparıla bilər.

c) müsahibə üsulunda namizədlə şifahi sorğu-sual aparılır. Bu zaman yeni vəzifə ilə bağlı namizədə onun məqsədi, gələcək planları, bu sahədə hazırkı dövrədək əldə etdiyi təcrübi bilikləri haqqında suallar verilir. Müsahibə zamanı namizədin geyiminə, hərəkətlərinə, davranış mədəniyyətinə, nitqinə və s. şəxsi keyfiyyətlərinə fikir verilir;

d) müşahidə üsulu. Bu üsulu tətbiq etməklə namizədə konkret sınaq müddəti verilir. Həmin müddət ərzində onun bacarığı, qabiliyyəti, peşə keyfiyyəti müşahidə olunur.

Heyətin seçimi bir neçə mərhələdə də aparıla bilər. Həmin mərhələlər yuxarıda qeyd olunan üsulların mərhələli şəkildə tətbiqindən ibarət təşkil oluna bilər.

4) işçi heyətinin sosial inkişafı. Bu funksiya heyətin sosial inkişafı ilə əlaqədar olub, onun əmək fəaliyyətində inkişafına, əməyinin nəticələrinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu məqsədlə işçilərə treninqlərin, ixtisasartırma kurs-

larının, seminarların keçirilməsi, qiyabi və gecə təhsil formasında onların təhsillərinin artırılması nəzərdə tutulur. Bundan başqa heyətin inkişafının digər tərkib hissəsi karyera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılmasıdır. İşçi qısa və uzun müddətə öz karyerasını özü planlaşdırmalıdır. Çünki hər bir işçi aşağı pillələrdən yuxarı vəzifələrə doğru işdə qazandığı təcrübələr və uğurlar hesabına irəliləyir.

Heyətin inkişafına təsir edən amillər 2 cürdür:

1. Heyətin daxili mühit amilləri.
2. Heyətin xarici mühit amilləri.

Daxili mühit amillərinə işçinin öz üzərində səylə çalışması, işdə peşə vərdişlərinin qazanılması, təcrübənin əldə edilməsi aiddir. Daxili mühit amilləri istehsalatda, iş prosesində qazanılır. Xarici mühit amillərinə isə işçilərin təkmilləşdirilməsi üçün kursların keçirilməsi, onların ixtisaslaşdırılması, təhsilin yüksək pillələrinə yiyələnməsi, elmi dərəcələrə sahib olması aiddir. Sadaladığımız xarici mühit amilləri istehsalatdan ayrılmaq və ayrılmamaqla qazanılır.

5) İşçi heyətinin hərəkətinin təmin olunması. Yəni vakant yerlərə işçilərin cəlb edilməsi, əmək və peşə fəaliyyətində fərqlənənlərin yüksək vəzifələrə keçirilməsi, vəzifəsinin öhdəsindən gəlməyən işçilərin aşağı vəzifələrə keçirilməsi və ya tutduğu vəzifəsindən azad edilməsi.

6) Kadrların maliyyələşdirilməsi heyətin idarə edilməsinin ən vacib tərkib hissələrindən biridir. Kadrların maliyyələşdirilməsi planında əvvəlcə maliyyələşdiriləcək tədbirlər və maliyyələşmənin həcmi müəyyənləşdirilir. Maliyyələşdiriləcək tədbirlər qruplaşdırılaraq müvafiq fondlarda sistemləşdirilir və həmin fondlar vasitəsilə ma-

liyyələşdirilir. Bu cür fondlara əmək haqqı fondlarını, iqtisadi həvəsləndirmə fondlarını, sosial inkişaf fondunu, mükafat və yardım fondlarını, sosial sığorta fondlarını aid etmək olar. Xərc maddələrinə isə aşağıdakılar aiddir:

1. Əsas və əlavə əmək haqqı.
2. Sosial sığortaya ayırmalar.
3. Ezamiyyət xərcləri.
4. Maddi yardımlar.
5. Kadr hazırlığına və ixtisasların artırılmasına çəkilən xərclər.
6. İctimai iaşə, mənzil-təsərrüfat, səhiyyə xərcləri.

Kadrların idarə edilməsi prosesində idarəetmənin bütün funksiyaları və metodları tətbiq olunur.

- iqtisadi metod heyətin maliyyələşdirilməsində, onların əmək haqqının hesablanmasında, iqtisadi həvəsləndirmə sisteminin tətbiq edilməsində, işçilərin sosial tələbatının ödənilməsində istifadə olunur;

- inzibati metod kadrların idarə olunmasının bir-başa təsir metodudur. İnzibati üsul məcburedici üsul olub, yüksək tələbkarlıq əsasında insanları fəaliyyətə, icraçılığa, nizama, intizama sövq etdirir. İnzibati metod əmr, sərəncam, konkret tapşırıqlar verilməklə işçi heyətinin fəaliyyətinə, onun fəallığının artmasına təsir göstərir;

- sosial-psixoloji metod heyətin psixologiyasına mənəvi təsirlər göstərməklə, onun sosial tələbatlarını ödəməklə, sosial qayğısına qalmaqla, sosial inkişafını təmin etməklə idarəetmənin həyata keçirilməsi üsuludur. Sosial-psixoloji metod təşkilatda sağlam–psixoloji mühit formalaşdırır, heyəti ideya–siyasi cəhətdən tərbiyələndirir, kollektivin ənənələrinin, adətlərinin qorunub saxlanmasını və inkişaf etdirilməsini təmin edir.

7.4. İşgüzar ünsiyyət

Ünsiyyət iki və daha artıq şəxsin münasibətləri aydınlaşdırmaq və ümumi nəticə əldə etmək məqsədilə, öz səylərini əlaqələndirməyə və birləşdirməyə yönəldilmiş qarşılıqlı təsirdir.

Ünsiyyət insanlar arasında sosial əlaqədir. Ünsiyyətin məqsədləri aşağıdakılardır.

1. Məlumatlandırmaq
2. Əlaqələndirmək
3. Aydınlaşdırmaq
4. Emosional vəziyyəti dəyişmək

Ünsiyyət yazılı və şifahi formada baş verir. Şifahi ünsiyyət forması daha çevik və kommunikativdir. Yəni ünsiyyətin bu formasında qarşılıqlı və əks əlaqə mövcuddur, verilən suala dərhal cavab alınması mümkündür. Şifahi ünsiyyətin digər üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, ünsiyyətin sonunda tərəflər bir-birinə (təsdiqləyici və ya inkaredici) münasibətlərini bildirirlər.

Şifahi ünsiyyətlər böyük və kiçik qruplar arasında toplantılarda, seminarlarda və təlim sessiyalarında da mümkün olur. Şifahi ünsiyyətdə rəhbərdən nitq mədəniyyətinə əməl edilməsi tələb olunur.

Yazılı ünsiyyət isə kağız və ya elektron daşıyıcılar vasitəsi ilə aparılır. Bu ünsiyyət formasında ünsiyyətin çevikliyi təmin olunmur və kommunikativ xarakter daşımır. Yazılı ünsiyyət müəssisələr arasında məktub yazışmaları, rəsmi müraciətlərin olunması, yuxarı təşkilatlara hesabatların təqdimatı xarakterini daşıyır. Müəssisə daxilində isə yazılı ünsiyyət rəhbərlər tərəfindən qaydaların, rəsmi tapşırıqların, xəbərdarlıqların, tabeçilikdə olanlar tə-

rəfindən isə təqdimatların, məlumatların, izahatların, hesabatların təqdim olunması ilə əlaqədardır.

Subyektlərin aralarındakı münasibətlərə əsasən ünsiyyətin aşağıdakı formaları vardır:

1. Rəsmi (işgüzar) münasibət;
2. Qeyri-rəsmi (şəxsi) münasibət.

Rəsmi münasibətlərə əsaslanan ünsiyyət daha çox əmək, peşə, idarəçilik, biznes, sahibkarlıq, təsərrüfatçılıq fəaliyyəti ilə əlaqəli ünsiyyətlərdir. Rəsmi münasibətlər təşkilatlararası və təşkilatdaxili baş verir. Təşkilatlararası rəsmi münasibətlər firmanın portnyorlarla, tədarükçülərlə, mal göndərənlərlə, podratçılarla, alıcılarla, sifarişçilərlə iqtisadi və təsərrüfatçılıq əlaqələrini əhatə edir. Təşkilatdaxili rəsmi münasibətlər təşkilati struktur vahidlərinin, kollektivin birgə məqsədlərinə və birgə fəaliyyətinə istiqamətlənir. Hətta iki işçi arasında şəxsi münaqişə olduğu halda belə, onları vahid fəaliyyət məqsədi birləşdirə bilir. Onlar əmək prosesində şəxsi mənafeyi bir kənara qoyur və rəsmi münasibətdə olurlar.

Qeyri-rəsmi münasibət isə işçilər arasında şəxsi münasibət formasıdır. Bu münasibət şəxsi keyfiyyətləri üstün tutur. Qeyri-rəsmi münasibətdə olan insanlar arasında şəxsi ziddiyyət olduğu halda, onlar birgə əmək münasibətlərində olmaq istəmirlər. Qeyri-rəsmi münasibətlər bəzi qruplarda, məsələn ailədə çox effektiv olur.

Müəssisənin rəhbəri bu cür münasibətləri tənzimləməli, bu iki münasibətin bir-birinə təsirlərinin mənfi nəticələrinə imkan verməməlidir. Məsələn bir təşkilatda iki qohum çalışa bilər. Lakin rəhbər bir-birinə qohumluq əlaqələri ilə bu iki işçinin uyuşan münasibətlərini əmək prosesi zamanı rəsmi xarakter daşıması məqsədi ilə inzibati

və sosial-psixoloji üsullarla tənzimləməlidir. Arasında ziddiyyət və müəyyən konfliktlər olan işçilərin əmək prosesində birgə fəaliyyətinin təmin edilməsi, yenə də müəssisə rəhbərinin diqqət mərkəzində olmalıdır.

Ünsiyyətin əsasında informasiya mübadiləsi baş verir. İnformasiya axını aşağıdakı istiqamətlərdə hərəkət edir:

1. Yuxarıdan aşağıya. (Stimullaşdırıcı ünsiyyət.) Bura əmrlərin, sərəncamların, göstərişlərin, tövsiyələrin verilməsini aid etmək olar.

2. Aşağıdan yuxarıya. Bu istiqamətdə hərəkət edən informasiyalara təklifləri, məlumatları, hesabatları aid etmək olar.

3. Üfüqi istiqamətdə. Bu istiqamətdə informasiyaların hərəkəti sahələrarası məlumat axını kimi qiymətləndirilir.

Ünsiyyət aşağıdakı psixoloji vəziyyətlərlə nəticələnir.

a) şəxslər bir–birini anlayır; Bu halda emosional vəziyyətlər yarana bilir. Məsələn; razılıq və narazılıq, sevinc, kədər, qəzəb.

b) motivləşdirmə baş verir; Yəni ünsiyyət fərdi, kollektiv, qarşılıqlı və birgə fəaliyyətlə nəticələnə bilir.

Danışıqlar ünsiyyətin elə formasıdır ki, onun nəticəsində vahid bir fikrə gəlmək olur. Danışıqlar maraqlardakı ziddiyyətləri aradan qaldırmaq məqsədini daşıyır. Danışıqlar həmişə ortaq məxrəcə gəlməyə xidmət edir. Məsələn alıcı və satıcı danışıqlar aparmaqla razılığa gəlir və alqı-satqı baş verir. Müəssisə və ya onun subyektləri tərəfindən aparılan və müəssisənin iqtisadi məqsədlərinə istiqamətlənən və iqtisadi sahədə aparılan danışıqlar iqtisadi danışıq-

lar hesab edilir. İqtisadi danışıqlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir.

1. Müəssisələrarası (yəni birgə fəaliyyət göstərmək, tərəfdaşlıq etmək, yardım istəmək, kommersiya məqsədləri ilə əlaqədar danışıqlar).

2. Müəssisə daxili danışıqlar (yəni rəhbərlərlə işçilər arasında müzakirələr, iclaslar, müşavirələr, yığıncaqlar və s). Bu cür danışıqlar rəhbərlərin və işçilərin öz aralarında aparılır.

Danışıqlar bütün hallarda işin təşkilinə, həyata keçirilməsinə, problemin həllinə yönəlir və məsələlərə aydınlıq gətirir.

Danışıqlar bir proses olaraq iki və daha çox subyekt arasında aparılır və aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.

1. Məqsədin müəyyən olunması. Yəni danışıqların aparılması müəssisəyə nə üçün lazımdır.

2. Tərəflər arasında danışıqların aparılmasının vaxtının və yerinin müəyyən olunması. Yəni danışıqların nə vaxt və harada aparılması haqqında tərəflər razılığa gəlməlidirlər.

3. Faktiki olaraq danışıqlara başlamaq.

4. Qarşı tərəflər öz mövqelərini, şərtlərini bir-birlərinə bəyan edirlər. Bu mərhələdə sözsüz ki, hər bir tərəf öz mövqeyindən çıxış edir.

5. Mövqelər toqquşursa, ziddiyətlərin aradan qaldırılması yolları axtarılır, tərəflər öz təkliflər paketini təqdim edirlər. Təkliflərin hazırlanması üçün tərəflər bir-birinə müddət də verə bilərlər. Təkliflər paketini tərəflərdən biri hazırlaya bilər.

6. Təkliflər paketi tərəflər arasında müzakirə edilir,

ən optimal təklif qəbul olunur.

7. Bəzən təkliflər qəbul edilmir. Bu halda tərəflərdən biri digərinə güzəştə getməyi bacarmalıdır.

8. Danışıqlar nəticəsində razılaşma əldə olunur. Deməli, göründüyü kimi danışıqlar prosesi mövqelərin toqquşması, ziddiyyətlərin aydınlaşması etaplarından keçir və nəticədə razılaşmanın əldə olunması ilə yekunlaşır.

Danışıqlar nəticəsiz qalırsa, qarşı tərəflər arasında ya münasibətlər baş tutmur, ya mövcud münasibətlər pozulur, ya da tərəflər arasında münaqişələr yaranır.

7.5. Münaqişələr və onların idarə edilməsi

Münaqişələr tərəflərin mövqelərinin və mənafelərinin toqquşmasından irəli gələn ziddiyyətlərdir. Münaqişələr sırf şəxsi zəmində baş verərkən kollektivdə dağıdıcı xarakter daşıyır. Münaqişələr istehsal, maliyyə, satış və qiymətqoyma proseslərində də baş verə bilər. Bu cür münaqişələr, əsasən konstruktiv xarakter daşıyır.

Münaqişələr rəhbərlərin işçilərlə qeyri–etik, qərəzli davranışları və ya əksinə işçilərin rəhbərə qarşı tabesizlik, məsuliyyətsizlik hallarının nəticəsində baş verə bilər. Münaqişələr, əsasən, qrupdaxili və qruplararası, şəxsiyyətdaxili və şəxsiyyətlərarası olur.

Müəssisədaxili münaqişələr bir müəssisənin ayrı-ayrı təşkilatı struktur vahidləri arasında, idarə edən və idarə olunanlar arasında, həmçinin əmək kollektivinin öz aralarında baş verir. Müəssisədaxili münaqişələrin yaranması əmək bölgüsünün düzgün həyata keçirilməməsi, əmək kollektivi arasında sağlam ünsiyyətin formalaşmaması, işçilər arasında ziddiyyətlər yaranarsa onların vaxtında ara-

dan qaldırılmaması, nəzarətin lazımi səviyyədə aparılmaması nəticəsində baş verir. Münaqişələr işçilər və kollektiv arasında ünsiyyətin pozulmasına gətirib çıxarır ki, nəticədə təşkilatda əmək və idarəetmə münasibətlərinin pozulması halları müşahidə olunur. Bütün hallarda münaqişələrin baş verməsi idarəetmədə zəif tərəflərin olmasına işarədir. Bu məqsədlə rəhbər münaqişənin baş verməsi səbəblərini araşdırarkən, birinci növbədə nöqsanı özündə axtarmağı bacarmalıdır. Çünki münaqişənin baş verməsinin başlıca səbəblərindən biri, münaqişələrin lazımi səviyyədə idarə olunmamasıdır. Münaqişənin idarə olunmamasının məsuliyyətini isə təşkilatın rəhbəri daşıyır.

FƏSİL VIII. İDARƏETMƏDƏ İNFORMASİYA TƏMİNATI

8.1. İnformasiya və onun mahiyyəti

İnformasiya latınca “informatsio” sözündən götürülmüşdür. İnformasiya ətraf mühitin obyektləri və hadisələri, onların xassələri haqqında xəbərdir. İnformasiyalar iki cürdür:

1. Təhrikedici informasiyalar.
2. Müəyyənedici informasiyalar.

Təhrikedici informasiyalar əmr, məsləhət, qərar, xahiş, sərəncam, göstəriş, tapşırıqlar formasında təzahür edir. O, insanı hər hansı fəaliyyətə və ya hərəkətə sövq edir.

Müəyyənedici informasiyalar məlumat və ya xəbər xarakteri daşıyır.

İnformasiyaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

- informasiyalar **formasına** görə yazılı və şifahi informasiyalardan ibarətdir;
- istifadə olunma **müddətlərinə** görə: cari və strateji informasiyalar;
- **məhsuldarlığına** görə: real və faydalı informasiyalar;
- **məzmununa görə**: iqtisadi, sosial, texniki və təşkilati informasiyalar;
- **iqtisadi mahiyyətinə** görə: plan, faktiki, hesabat, statistik informasiyalar.
- **mənbəyinə görə**: daxili və xarici informasiyalar;

Daxili informasiyalar daxili struktur bölmələri və kollektiv tərəfindən hazırlanan və təqdim olunan informa-

siyalardır. Daxili informasiyaların mənbələri aşağıdakılardır:

a) satış sənədləri (hesab-fakturalar, qaimələr, etibarnamələr və s.);

b) mədaxil-məxaric sənədləri (mədaxil-məxaric orderləri, xəzinə kitabı, bank əməliyyatlarından çıxarışlar və s.);

c) plan sənədləri; strateji inkişaf planı, operativ plan, biznes-plan;

d) maliyyə hesabatları və balanslar.

Xarici informasiya mənbəyi müəssisədən kənarda işlənib hazırlanan və müəssisəyə daxil olan informasiyalar hesab edilir. Xarici informasiya mənbələri aşağıdakılardır:

1) Statistika orqanları;
2) İnformasiya agentlikləri;
3) Televiziya;
4) Qəzetlər və jurnallar;
5) İnternet saytları və s.

İstər daxili, istərsədə xarici informasiyaların əldə olunması və toplanmasının aşağıdakı üsulları mövcuddur.

1) Dinləməklə.
2) Oxumaqla.
3) Seyr etməklə.
4) Müşahidə aparmaqla.
5) Müsahibə aparmaqla.
6) Sorğu aparmaqla.

8.2. İnformasiyaların idarəetmədə rolu

İdarəetmədə informasiyanın əhəmiyyəti olduqca böyükdür. İnformasiyasız idarəetməni təsəvvür etmək olmaz. İnformasiya idarəetmə prosesi üçün yeganə material ro-

lunu oynayır. Bu materiallar nə qədər obyektiv, real olarsa idarəetmənin məhsuldarlığı və səmərəliliyi bir o qədər yüksək olar.

İdarəetmədə informasiyaların rolu aşağıdakılardan ibarətdir:

- müəssisə informasiyalar vasitəsilə ətraf mühitə uyğunlaşır və məlumatlanır;
- informasiya idarəedən və idarəolunan sistemlər arasında əlaqələndirici rol oynayır;
- informasiyalardan idarəetmə qərarları hasil olur.

İnformasiya sisteminin tətbiqi və bazar sisteminə uyğunlaşdırılması riyazi, statistik, plan, proqnoz və analitik hesablamaların aparılması ilə bağlıdır. Müəssisədə informasiyanın istifadəçiləri aşağıdakılar hesab olunur:

1) Müəssisənin təsisçiləri.

2) Rəhbərlər, menecerlər.

3) Müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmələrində çalışan işçilər.

4) Təşkilatdan kənara informasiya vermək hüququ olan şəxslər. (mətbuat katibləri, ictimaiyyətlə əlaqə şöbəsi, reklam şöbələri və s.).

İnformasiya idarəetmənin bütün funksiyaları üçün vacib materialdır. İnformasiya təminatı idarəetmə prosesi üçün olduqca əhəmiyyətlidir. İnformasiyalar müəssisənin bütün sferalarında istifadə olunur. İdarəetmə informasiyaları müəssisənin fəaliyyətinin təhlil olunmasında və ona qiymət verilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu cür idarəetmə informasiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar.

1) Firmanın plan göstəriciləri haqqında informasiya;

2) Təşkilati-struktur və onun səmərəlilik səviyyəsi haqqında informasiya;

3) Firmanın maliyyə potensialı haqqında informasiya;

4) Firmanın məhsul istehsalının həcmi haqqında informasiya;

5) Satış fəaliyyəti və onun nəticələri haqqında informasiya;

6) Bazarın vəziyyəti (rəqabətin səviyyəsinin öyrənilməsi) haqqında informasiya;

7) Müəssisənin mənfəəti haqqında informasiya;

8) Firmanın balans göstəriciləri haqqında informasiya.

Bütün bunlar müvafiq idarəetmə qərarlarının hazırlanması üçün əsas verir. Ona görə də hər bir informasiya obyektiv reallığı düzgün əks etdirməlidir. Əks təqdirdə qəbul edilmiş idarəetmə və təsərrüfat qərarları səmərəsiz xarakter daşıyacaqdır.

İnformasiyalar geniş məzmuna malik olmalı, istehsalın planlaşdırılmasını, təşkilini, həyata keçirilməsini, nəzarət prosesini, müəssisənin bütün maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini sistem və kompleks halında qiymətləndirməyə imkan verməlidir.

8.3. İnformasiyaların idarə edilməsi

Menecerlər öz fəaliyyətlərində informasiyaların cəlb olunması və istifadəsi ilə bağlı funksiyalarını həyata keçirməlidirlər. Hər bir rəhbər işçinin informasiya funksiyalarına aşağıdakılar daxildir:

- müəssisənin, sahənin obyektiv informasiya tələbatını müəyyən etmək;
- informasiya mənbələrini müəyyən etmək;
- müəssisənin fəaliyyət sahəsinə aid olan elmi-texniki, iqtisadi, direktiv xarakterli informasiyaları cəlb etmək;

- həmin informasiyalarla tanış olmaq və əlavə məlumatlar əldə etmək;
- lazım gəldikdə informasiyaları yenidən işləmək;
- informasiyaları emal etmək;
- toplanmış informasiyaların saxlanılması;
- informasiyanın ötürülməsi və s;
- informasiya məkanının mühafizəsi.

İnformasiya tələbatının müəyyən olunması bu sahədə böyük əhəmiyyət kəsb edir. İnformasiya tələbatı sosial, iqtisadi, texniki, əmək, maliyyə və s. sahə, idarəçilik və ümumdövlət direktiv informasiyalarına tələbatın müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır. Bu zaman ən başlıca məsələ müəssisənin informasiya tələbatının yaranması səbəbləridir. Bu tələbat elmi-texniki tərəqqi, informasiyaların köhnəlməsi, iqtisadi əlaqələr və təhlillər, təşkilatın informasiyalarla faktiki təmin olunmasından yaranır.

İnformasiya məkanının mühafizəsi də informasiyanın idarə edilməsinin funksiyalarına daxildir. İnformasiyaların mühafizəsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir.

1. Hansı informasiyaların mühafizəsinə ehtiyac var.
2. O, kimləri maraqlandıra bilər.
3. Həmin sirlərin "həyat müddəti"nə qədərdir.
4. Onların mühafizəsi neçəyə başa gəlir.

İnformasiyaların mühafizəsi idarəetmə, ticarət və maliyyə sirlərinin qorunmasına səbəb olur.

İnformasiyalar aşağıdakı məqsədləri daşıyır:

- müəssisə rəhbərləri informasiyalar vasitəsilə əmək kollektivini təlimatlandırmaq və məlumatlandırmaq imkanına malik olurlar;
- informasiyalar əldə etməklə rəhbərlər müəssisənin fəaliyyətini planlaşdırırlar;

- rəhbərlər informasiyalardan qərarlar hasil edirlər.

- informasiyalar əldə etməklə rəhbərlər müəssisənin fəaliyyətini yoxlayır, başqa sözlə nəzarət funksiyasını həyata keçirirlər.

Müəssisənin rəhbərləri informasiyalar əldə etməklə müəssisənin fəaliyyətini təhlil edir və qiymətləndirirlər.

İqtisadi informasiyalar xalq təsərrüfatının və onun ayrı-ayrı bölmələrinin, alt sistemlərinin, müəssisə və təşkilatların idarə olunması zamanı istifadə olunan məlumatların məcmusudur. İqtisadi informasiyalar müəssisənin həm keçmişini, həm mövcud vəziyyətini, həm də gələcəyini əhatə edir.

İnformasiya təminatı informasiyaların idarə edilməsinin əsas tərkib hissələrindəndir. İnformasiyaların daxil edilməsi, işlənməsi, saxlanılması, funksiyalarının həyata keçirilməsində proqram təminatının rolu böyükdür. İnformasiya təminatı üçün informasiya bazasının olması vacib şərtdir. İnformasiya bazası biliklərin, məlumatların və göstəricilərin elə qaydaya salınmış toplusudur ki, ona daxil olmuş informasiyanı asanlıqla tapmaq və istifadə etmək mümkün olur. İnformasiya bazaları ümumi və fərdi bazalardan ibarət olur. Ümumi bazalar işçilərin ümumi istifadəsində, fərdi bazalar isə işçilərin şəxsi istifadəsində olur. Ümumi informasiya bazalarına təşkilatın normativ-hüquqi bazasını, ümumi nizam-intizam qaydalarını, müəssisənin strateji və cari fəaliyyət planlarını, hesabat sənədlərini misal göstərmək olar. Fərdi informasiya bazaları işə ayrı-ayrı təşkilati struktur vahidlərinə, şəxslərə aid olan məlumatlar sistemidir.

8.4. İdarəetmədə informasiya sistemləri

İnformasiya bazası informasiya sistemlərinin tərkib hissəsidir. Ona görə də informasiya bazasının, onun tərkibinin və strukturunun düzgün müəyyən edilməsi bütün informasiya sistemlərinin dəqiq işlənməsinə mühüm təsir göstərir. İnformasiyalar öyrənilərkən, təhlil edilərkən, habelə onlardan idarəetmənin qərarları üçün istifadə olunarkən bütün informasiya əlaqələri və axınları nəzərdən keçirilir. Burada, həmçinin şifahi və yazılı informasiya haqqında qeydiyyat formaları da nəzərə alınır.

İnformasiya sistemləri 2 cürdür. **Sadə və mürəkkəb** informasiya sistemləri. Sadə informasiya sistemləri əl əməyinə əsaslanır. Yəni informasiyaların toplanması, uçota alınması, saxlanması xüsusi qeydiyyat, uçot, əməliyyat kitablarında aparılır. Mürəkkəb informasiya sistemləri isə müvafiq informasiya texnologiyaları vasitələrinin, internet şəbəkəsinin, kompüter texnologiyasının tətbiqi ilə həyata keçirilir.

FƏSİL IX. İDARƏETMƏDƏ MÜNASİBƏTLƏR VƏ İDARƏETMƏ PSİXOLOGİYASI

9.1. Özünüidarəetmə

Qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmə çox geniş məfhumdur. Çünki elə bir insan yoxdur ki, o, idarəetmənin subyekti olmasın. İnsan həm idarə edir, həm də idarə olunur. Özünüidarəetmə insandan özünün hərəkət, davranış və fəaliyyətinə şüurlu təsir göstərməyi tələb edir.

Özünüidarəetmə həm psixi proses, həm də fəaliyyətdir. Psixi proses kimi özünüidarəetmə hadisələri şüurlu formada dərk etməkdən, ətrafdakılarla münasibətlərin normal qaydada qurulmasından ibarətdir.

Fəaliyyət kimi özünüidarəetmə insanın əmək və həyat fəaliyyətinin idarə edilməsindən ibarətdir.

Şəxsi həyat fəaliyyətinin idarə edilməsi insanların həyat fəaliyyətini, təhsil almasından tutmuş özlərinin sosial inkişafının bütün mərhələlərini, ailə və şəxsi münasibətlərini və s. əhatə edir.

Əmək fəaliyyətində özünüidarəetmə işindən, peşəsindən, vəzifəsindən asılı olmayaraq bütün insanlara xas olan fəaliyyətdir. Əmək fəaliyyətində özünüidarəetmə idarəetmənin bütün həlqələrində və səviyyələrində təmsil olunan fərdin şəxsi məqsədlərinə, eyni zamanda kollektivin ümumi məqsədlərinə yönəlir. Yəni burada şəxsi məqsəd ümumi məqsədlərə xidmət edir. Məsələn: hər bir işçi işə gedib gəlməyindən tutmuş, öz iş yoldaşları ilə, rəhbərliklə şəxsi və işgüzar münasibətlərini, davranışlarını idarə etməli və tənzimləməlidir. Çünki bu sahədə baş vermiş nöqsanlar, nəinki işçinin öz fəaliyyətinə, həmçinin onunla

birgə çalışan işçilərlə münasibətlərinə xələl gətirəcəkdir.

Özünüidarəetmə aşağıdakı funksiyaları özündə birləşdirir:

1. Özünə hörmət (ləyaqətlilik).
2. Özünü tərbiyə (əxlaq).
3. Özünə nəzarət (vicdan).
4. Özünü təhlil (vicdan).
5. Özünü qiymətləndirmə (təvazökarlıq).
6. Özünü tənzimləmə (iradə).
7. Özünə hesabat (məsuliyyətlilik).
8. Özünü müdafiə (cəsarətlilik).

Yuxarıda mötərizədə qeyd olunanlar özünüidarəetmənin funksiyalarının insanda yaratdığı xarakterik əlamətlər, şəxsi psixoloji keyfiyyətlərdir. Özünüidarəetmə insanın özünə, kollektivə, əşyalara olan münasibətlərini tənzimləyir. Sözsüz ki, iqtisadi nöqteyi nəzərdən insanın əmək fəaliyyətində özünü idarəetməsi bizim problemin predmetini təşkil edir.

Əmək fəaliyyətində idarəetmə aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. İdarəetmə məqsədlərinin müəyyən edilməsi.
2. İnformasiyaların qəbulu və işlənməsi.
3. Qərarların qəbul edilməsi.
4. Qərarların həyata keçirilməsi.
5. Özünə nəzarət.

Özünüidarəetmə prinsiplərinə əməl etməklə hər bir işçi rəhbərin etibarını qazanmalı, etimadını doğrultmalı, onun tapşırıqlarını vaxtı-vaxtında yerinə yetirməlidir. Əgər hər bir şəxs üzərinə düşən vəzifənin öhdəsindən layiqincə gələrsə, əmək fəaliyyətində öz karyerasını qurar və inkişaf etdirə bilər. Karyeranın inkişafına nail olmaq üçün

işçi nə etməlidir?

- işçi öz fəaliyyətini düşünülmüş qaydada qurmalıdır;
- işçi əmək fəaliyyətində bütün səylərini birləşdirməli, qətiyyətli olmalı, yüksək nəticələrə cəhd göstərməlidir;
- hər bir işçi öz problemlərini dərk etməli, onların aradan qaldırılması üçün yollar axtarmalıdır;
- işçi nizam-intizam qaydalarına riayət etməli;
- işçi əmək fəaliyyətində qanunlara, dövlət qərarlarının müvafiq tələblərinə əməl etməlidir;
- işçi tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq öz işini vicdanla yerinə yetirməlidir. Bu zaman o, rəhbərliyin diqqətini cəlb edə bilər;
- iş prosesində müəyyən fərdi münaqişələr, streslər meydana çıxa bilər ki, bunların aradan qaldırılmasına özü səy göstərməlidir;
- işçi özünün köməyə ehtiyacı olub olmadığını müəyyənləşdirməlidir. Çünki zərurət yaranarsa, kömək üçün müraciət etmək lazımdır. Əks təqdirdə nəticə lazımi effekti verməyəcəkdir;
- hər bir işçi iş yerində nəzakətli olmalı və yoldaşları ilə mehriban davranmalıdır;
- işçi müzakirələrdə aktiv iştirak etməli, lazımlı təkliflər və tövsiyələr verməyə can atmalıdır.

9.2. Menecment etikası

Etika yunan sözü olub əxlaq, ənənə mənasını verir. Etika fəlsəfənin bir hissəsi olub, insan mənəviyyatını əhatə edir. Aristotel fəlsəfəyə ilk dəfə olaraq etika adını vermişdir. Etika insan davranışları ilə bağlı elmdir. Etika mədəniyyətin bir sahəsi olub, insanların əxlaq və davranış sahə-

sində yaratdığı mənəvi dəyərlərin məcmusudur.

Etika əsasən bu suala cavab axtarır. Bu situasiyada mən necə davranmalıyam? Mən nə etməliyəm? Cavab isə etik normalar çərçivəsində axtarılır. Yəni nəyi etməyə icazə verilir, nəyi etmək olmaz. Rəhbərlər və vəzifəli şəxslər fəaliyyətlərini yerinə yetirərkən etik prinsiplərə riayət etməlidirlər.

1. Rəhbərlər vəzifələrini səmərəli, vicdanlı yerinə yetirməlidirlər.
2. Onlar insanlara və əşyalara münasibətdə səlahiyyət həddini aşmamalıdırlar.
3. Tənqidi mülahizələrdən qaçmamalıdırlar.
4. Peşəsinin nüfuzuna xələl gətirməməlidirlər.
5. İnsanların şərəf və ləyaqətinə, nüfuzuna hörmətlə yanaşmalıdırlar.
6. Digər işçilərə qarşı xeyirxah və diqqətli olmalıdırlar.
7. Digərləri haqda qərar qəbul edərkən qərəzsiz, humanist və ədalətli olmalıdırlar.

9.3. Streslərin idarə edilməsi

Fəaliyyətin səmərəliliyi motivləşmənin optimallıq səviyyəsindən çox asılıdır. Çünki insan məqsədinə nail olmaq üçün çalışır və ya mübarizə aparır. Bəzən elə psixoloji hallar baş verə bilir ki, fəaliyyətin icrasına mane olur. Bu cür hallara həyəcan, tələskənlik, emosiya, qorxu, təşviş, stress və s. aid etmək olar.

Stress ingilis sözü olub, gərginlik deməkdir. Stress insanda çətin və mürəkkəb amillərin yaratdığı psixi gərginlikdir. Stress insanın gözlənilməz gərgin şəraitlə rastlaşarkən keçirdiyi psixoloji haldır. Məsələn müəssisədə yox-

lama aparılarkən müfəttiş tərəfindən ciddi qanun pozuntusunun aşkar edildiyi təqdirdə, yaxud da hesabında külli miqdarda pulu olan təşkilatın hesablaşma hesabı yerləşən bankın müflis olması ilə əlaqədar məlumatın daxil olduğu təqdirdə təşkilat rəhbəri həmin halı keçirir.

Stress halında insanın davranış və psixoloji vəziyyəti pozulur. Lakin bəzən də, yüngül stress halı müvəqqəti olaraq, insanın gücünü və fəallığını artırır. Bu zaman insanın gücü və ya fəallığı artsa da, stres vəziyyəti onun düşüncə tərzinə, düşünülmüş qərarlar qəbul etməsinə mənfi təsir göstərir, baş vermiş hadisədən düzgün nəticə çıxarmağa imkan vermir. Yəni insan özünün fiziki və əqli imkanlarını birləşdirə bilmir. Belə olan halda çox vaxt nəticə yenə də ürək açan olmur.

Psixologiyada stresə mənfi hal kimi baxılır. Stress insanın həyat və iş qabiliyyətini məhdudlaşdıran gərginlikdir. Stress halında insan hadisələrə düzgün reaksiya verməyə bilir.

Streslər iki cürdür: informativ və emosional streslər.

1. İnformativ streslər rəhbərin və ya işçinin daha çox informasiyalarla və tapşırıqlarla yükləndiyi təqdirdə baş verir. Bu hal idarəetmədə qəbul edilməzdir. Çünki artıq yüklənmə insanda fikir çaşqınlığı yaradır, nitqində qüsur yaradır və onu əqli cəhətdən yorur. İdarəetmədə artıq yüklənmə tez bir zamanda funksiyaların bölüşdürülməsi ilə əvəz edilməlidir.

İnsan psixoloji cəhətdən hazır olmadığı bir hadisə ilə qarşı-qarşıya gəldiyi zaman psixoloji gərginlik yaşayır və emosional stress keçirir. Emosiya insanın münasibətlərinin (razılıq, narazılıq, gülmək, ağlamaq və s.) ifadə olunması prosesidir.

İstənilən streslər insanda fiziki, emosional sarsıntı və zədələr yaradır. Məsələn streslər ürəkbulanma, dizlərin və əllərin əsməsi, iştahın küsməsi və s. ilə nəticələnir. Streslər nəticəsində, həmçinin təngənəfəslik, müvəqqəti tənəffüs dayanması, qan təzyiqinin artması, dərinin ağarması və ya qızarması, tərləmə və s. halları baş verir.

Stressin hər iki halında insanın motivləşməsi prosesində dəyişiklik baş verir. Onun nitqində, hərəkətlərində və davranışında pozğunluq yaranır.

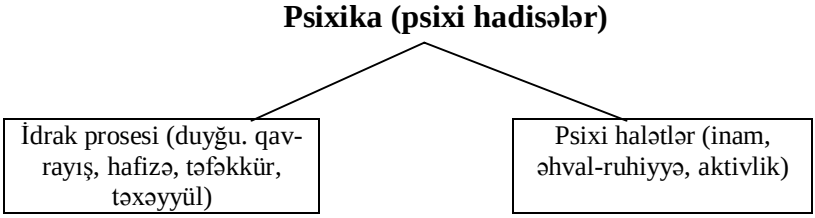
Emosional stressin fəsadı kimi frustrasiya vəziyyətini qeyd etmək olar. (Frustrasiya-əhval pozğunluğu deməkdir.) Bu bir proses olaraq insanda stressli vəziyyətin baş verməsi ilə əlaqədar olub, onda ruh düşkünlüyü və süstlük yaradır. Yəni insanın nəyəsə ehtiyacı yaranırsa, lakin ona nail ola bilmirsə, arzu və istəklərinə yetişə bilmirsə, onun emosional vəziyyəti dözüm vəziyyətindən üstün olur və onda özünə inamsızlıq yaranır. Bu cür hallar əksər vaxtlarda insanların sağlamlığında ağır fəsadlar törədir.

Stress vəziyyətində insanlar çox vaxt çaşqınlıq içində qalır, hafizələri dolaşır, özlərini itirirlər. Bəzən isə əksinə insanlar stresli vəziyyətdə ani olaraq qərarlar qəbul edir və operativ surətdə məsələnin həllini öz xeyirlərinə dəyişə bilərlər.

9.4. İdarəetmə psixologiyası

Psixologiya yunan sözü olub “psyüxe” və “loqos” sözlərindəndir, mənası insan ruhu haqqında elm deməkdir. Psixologiya psixi hadisələri öyrənir. Bu hadisələr duyğu, qavrayış, hafizə, təfəkkür, təxəyyül, iradə, hisslərlə əlaqədardır. Psixologiya davranışı, insan fəaliyyətinin idarə

olunmasını öyrənən elmdir. Psixologiya xarici təsirləri araşdırır, psixikanın mexanizmlərini tədqiq edir və cavab fəaliyyətini proqramlaşdırır və tənzimləyir. Psixika beynin xassəsidir. Xarici təsirləri qavrayır, davranış planlarını qurur, davranış planına uyğun olaraq əzələləri fəaliyyətə gətirir. Psixika, yəni psixi hadisələr idrak prosesindən və psixi halətlərdən ibarətdir. İdrak prosesinə duyğu, qavrayış, hafizə, təxəyyül və təfəkkür proseslərini aid etmək olar.



Şüur qərar qəbul etmənin aparatıdır. Şüurun formaları vardır:

1. Fərdi şüur.
2. Kollektiv şüur.
3. Ictimai şüur.

Fərdi şüur özünü dərk etmək, özünü qiymətləndirmək, özünü tərbiyə, özünə nəzarəti əhatə edir. Mənlik şüuru özünüidarəetmənin aparatıdır.

Kollektiv şüur kollektivin özünü dərk etməsidir. Kollektiv şüur kollektivin özünü vahid bir tam kimi, sosial qrup kimi dəyərləndirilməsini tələb edir. Kollektiv şüur kollektiv münasibətləri tənzimləyir.

İctimai şüur isə cəmiyyətin özünü dərk etməsi, ictimai münasibətlərin formalaşmasının və tənzimlənməsinin əsasıdır.

Qabiliyyət biliyin bacarığa çevrilməsində rol oyna-

yan vasitəsidir. İnsan qabiliyyətlərin köməyi ilə bilik və bacarıqlara yiyələnir. Bu zaman onların qabiliyyətləri inkişaf edir və nəticədə fəaliyyət qabiliyyəti formalaşır. Yəni təbii qabiliyyət fəaliyyət qabiliyyətinə keçir.

Qabiliyyətlərə yerimək, qaçmaq, oturmaq, danışmaq, eşitmək, görmək, düşünmək, hiss etmək və s. aid etmək olar. Bunlar ümumi qabiliyyətlər olub hamıya məxsusdur.

Xüsusi qabiliyyətlər isə müəyyən fəaliyyət növünün müvəffəqiyyətli icrası üçün səciyyəvidir. Xüsusi qabiliyyətlərə ifaçılıq, rəsm çəkmək, bəstələmək, uzaqgörənlik, təşkilatçılıq və başqalarını misal göstərmək olar. Bacarıq isə insanın əldə etdiyi biliklər əsasında formalaşır.

İstedad insana hər hansı mürəkkəb əmək fəaliyyətini müstəqil olaraq müvəffəqiyyətlə və sürətlə icra etməyə imkan verən qabiliyyətin formasıdır. Buna görə də, mürəkkəb, gərgin və yüksək ustalıq tələb edən işlərə yüksək istedadı olan insanlar cəlb olunurlar. Əgər qabiliyyət insanı sadəcə mütəxəssisə çevirirsə, istedad onu mahir mütəxəssisə çevirir. (Mahir sözünün mənası usta deməkdir.) Bu cür mütəxəssislər öz üzərinə düşən çətin və mürəkkəb vəzifələrin öhdəsindən layiqincə gəlməyə qadir olurlar.

İdarəetmə sahəsində bacarıq dedikdə, qərar qəbul etmək bacarığı, fəaliyyəti planlaşdırmaq, təşkil etmək bacarığı, tədqiqatçılıq bacarığı, qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq bacarığı, müəssisənin daxili imkanlarından səmərəli istifadə etmək bacarığı, təşkilatda sosial-psixoloji mühiti formalaşdırmaq bacarığı, təsərrüfatçılıq bacarığı və s. başa düşülür.

Vicdan etik kateqoriya olub, insanın ayrı-ayrı adamlar, cəmiyyət, xalq qarşısında məsuliyyətini dərk etməsi və

öz hərəkətlərini əxlaqi baxımdan qiymətləndirilməsidir. Vicdan insanda anadangəlmə deyil, ətraf mühitin təsiri ilə formalaşır. Vicdanın təzahür formaları aşağıdakılardır:

1. Abır, həya, ədəb-ərkan.
2. Xəcalət, peşmançılıq.
3. İnsaf, mürvət.
4. Namus, qeyrət, ismət.
5. Şərəf, ləyaqət, fəxr.
6. Halallıq, düzgünlük, ədalətlilik.
7. Humanistlik, əl tutmaq.

Vicdanın formalaşmasında **tərbiyənin** bütün formaları rol oynayır. Tərbiyə insanlar arasında ünsiyyətin, normal münasibətlərin, əmək vərdişlərinin, ailə-məişət məsələlərinin tənzimlənməsində əsas rol oynayır. İnsan doğulduğu gündən ömrünün bütün dövrlərində tərbiyələnir. Bu məqsədlə tərbiyənin 3 növünü fərqləndirirlər:

- ilkin tərbiyə;
- özünü tərbiyə;
- yenidən tərbiyə.

İlkin tərbiyə ailə və cəmiyyət üçün faydalı olub, milli və ümumbəşəri keyfiyyətlərin məqsədyönlü formalaşdırılmasını özündə əks etdirir. İlkin tərbiyə insan doğulduğu andan başlayaraq ona tətqin edilir. İlkin tərbiyə ilə insana əxlaqi keyfiyyətlər aşılanır. İlkin tərbiyədə tərbiyəçi qismində ata, ana, bacı, qardaş, qohumlar, müəllimlər iştirak edirlər. İlkin tərbiyə insanda istehsalata və idarəetmə prosesinə gələnədək formalaşmalı və onun daxili motivlərindən biri kimi çıxış etməlidir.

Özünütərbiyə heç bir tərbiyəçinin iştirakı olmadan, insanın özü tərəfindən əxlaqi keyfiyyətlərin müstəqil olaraq

məqsədyönlü mənimsənilməsidir. Özünütərbiyə özünüidarəetmənin funksiyasıdır. Özünütərbiyədə mühitin rolu böyükdür. Çünki tərbiyələnən şəxs mühitdən xeyli əxlaqi nümunələri və mənəvi normaları müşahidə edir və mənimsəyir.

Yenidəntərbiyə əxlaqi keyfiyyətlərin, mənəvi normaların, milli dəyərlərin lazımi səviyyədə mənimsənilmədiyi və ya təkrar mənimsənilməsinə ehtiyac olduğu halda insana aşılanır. Bu zaman həmin fərdin təkrar tərbiyə olunmasına ehtiyac duyulur.

Tərbiyənin tərkib hissələri aşağıdakılardan ibarətdir: əxlaq tərbiyəsi, ideya-siyasi tərbiyə, iqtisadi tərbiyə, əmək tərbiyəsi, estetik tərbiyə, fiziki tərbiyə və s.

Əxlaq tərbiyəsi insanın əxlaqi keyfiyyətlərinin, əxlaq normalarının təcəssümüdür. Əxlaqın müsbət təzahürlərinə aşağıdakılar aiddir:

1. Həyalılıq–ədəb-ərkan qaydalarına riayət etmək.
2. Səmimilik–xoş münasibət bəsləmək, mehriban davranmaq.
3. Təvazökarlıq–özünü öyməmək.
4. Təmkinlik–sakit tərzdə danışmaq, boşboğazlıq etməmək.
5. Dinc oturmaq–artıq hərəkətlərə yol verməmək, sakitliyə riayət etmək.
6. Səbirlilik–hər bir işin, hərəkətin məqamını gözləmək.
7. Səliqəlilik–geyimdə, sənədləşmə işində, iş otağında səliqə-sahmana, təmizliyə, nizam-intizama riayət etmək.
8. Ədalətlilik – obyektivlik, düzgünlük.
9. Xeyirxahlıq–yardım etmək, xeyir vermək, kömək etmək.

Əxlaq tərbiyəsi ilkin tərbiyənin təzahürü olduğu üçün

bu tərbiyə növü ailənin, məktəblərin və digər bu kimi mühitin təsirindən formalaşır. Müəssisə rəhbəri işçini işə götürərkən əxlaq tərbiyəsinin bəzi elementlərini müşahidə edə bilər. Məsələn işə qəbul məqsədi ilə müsabiqələrin təşkili, işçiyə sınaq müddətinin verilməsi qısa müddət ərzində onun ədəb–ərkan qaydalarına əməl etməsinə, səliqəsinə, qabiliyyətinə və insani keyfiyyətlərinə qiymət vermək imkanı əldə edə bilir. Rəhbərlər bu cür keyfiyyətlərə malik olmayan insanlarla işləməyə üstünlük vermirlər.

İqtisadi tərbiyə qənaətçilik tərbiyəsi, sahibkarlıq tərbiyəsi, vergi ödəmək tərbiyəsi, halallıq tərbiyəsi və sairdən ibarətdir. İqtisadi tərbiyə insanlarda vətənə, xalqa, vətəndaşlara məhəbbət hissinin olmasını aşılayır. Çünki bu hisslər rəhbərlərdə, işçidə, kollektivdə, istehsalçılarda müştərilərə, alıcılara qarşı etik-iqtisadi münasibətləri formalaşdırır, istehlakçıların və alıcıların mənafeyinə ləyaqətlə və vicdanla xidmət etməyə, onların tələbatına uyğun məhsul istehsalına sövq edir. İqtisadi tərbiyə insanları maddi, əmək və maliyyə resurslarından səmərəli istifadə etmək ruhunda tərbiyə edir.

İqtisadi tərbiyə insanları iqtisadi qanunlara əməl etməyə, dövlətin direktiv sənədlərinə, qanunvericilik aktlarına hörmətlə yanaşmağa dəvət edir, rəhbərdə, sahibkarda, biznesmenlərdə vergi mədəniyyətinin formalaşdırılmasına, cəmiyyətin iqtisadi və sosial maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərmələrinə səbəb olur.

Əmək tərbiyəsi müəssisədə istehsalın təkmilləşdirilməsini, əl əməyinin yüngülləşdirilməsini, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bunun üçün əmək fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi, kollektivdə əməyə məhəbbət

hissinin aşılanması, əməyə vicdanlı münasibətin formalaşdırılması müəssisə rəhbərliyinin daim diqqət mərkəzində olmalıdır.

Nizami Gəncəvi demişdir:

Nə xəzinə yığanam, nə də tirmə geyənəm,
Öz halal zəhmətimin çörəyini yeyənəm.

Kərpickəsən kişinin dastanında Nizami əməyə münasibətini belə tərənnüm etmişdir.

Onunçün öyrətdim ki, əlimi bu sənətə,
Bir gün sənə əl açıb düşməyim xəcalətə.

Fiziki tərbiyə insanların sağlamlığı üçün olduqca vacibdir. Bundan ötrü müəssisə və təşkilatların maddi-texniki bazasının tərkibində sağlamlıq mərkəzləri, stadionlar, idman zalları, tibb məntəqələri fəaliyyət göstərir. Hətta bəzi təşkilatlar bu sahəyə daha da böyük diqqət yetirməklə, özlərinin idman cəmiyyətlərini yaratmaqla bu sahədə daha səylə çalışır və fəaliyyət göstərirlər. Məsələn Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin bazasında "Neftçi" İdman Cəmiyyətini, Dəmir Yol İdarəsinin bazasında "Lokomotiv" İdman Cəmiyyətini, Rabitə Nazirliyinin bazasında "Rabitəçi" İdman Cəmiyyətini misal göstərə bilərik.

Estetik tərbiyə insanların dincəlməyi, mədəni istirahəti üçün vacib amillərdən biridir. Estetik tərbiyə insanın fiziki və əqli enerjisinin bərpa olunması üçün olduqca əhəmiyyətlidir. Kollektivin estetik tərbiyəsinə onların asudə vaxtlarının səmərəli təşkili məqsədilə mədəni - kütləvi tədbirlərin, konsertlərin, teatr proqramlarının təşkili, kollektivin tərkibində özfəaliyyət dərnəklərinin (mahnı və

rəqs dərnəklərinin) yaradılması və onların potensialından istifadə olunması aiddir. Bunun üçün bəzi müəssisə və təşkilatlarda kollektivin tərkibində bədii-özfəaliyyət dərnəkləri fəaliyyət göstərir, həmin dərnəklərdə kollektivin üzvlərinin çıxışları təşkil olunur, işçilərin mədəni-kütləvi tədbirlərdə (kinoteatr, konsertlərə) iştirakı təmin olunur.

FƏSİL X. İSTEHSAL VƏ İNNOVASİYA MENECMENTİ

10.1.İstehsal menecmenti

İstehsal xammaldan hazır məhsul alınması prosesidir. İstehsal prosesində işçi qüvvəsi əmək alətləri vasitəsilə xammal və avadanlıqlara təsir etməklə maddi nemətlər yaradırlar. Başqa sözlə desək, istehsal prosesi işçilərin köməyi ilə texnoloji əməliyyatların icra ardıcıllığıdır.

Məhsul istehsalı və satışının artım templəri gəlirlərin artması, maliyyə imkanlarının genişləndirilməsi, fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün zəmin yaradır. Bazar münasibətləri şəraitində istehsal müəssisələrinin başlıca məqsədi bazarın tələblərinə uyğun əmtəəlik məhsul istehsal etməkdir. Təsərrüfat sistemlərinin idarə edilməsi, hər şeydən əvvəl, məhsul istehsalı və satışına dair bir çox variantlarda idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasını tələb edir. Məhsul istehsalı ilə bağlı həyata keçiriləcək fəaliyyət istehsal planlarında öz əksini tapır.

İstehsalın təşkili zamanı bir sıra prinsipləri nəzərə almaq lazımdır:

1. İstehsalın səmərəliyi.
2. İstehsalın fasiləsizliyi.
3. İstehsal texnologiyalarının ardıcıllığı.
4. İstehsalın ahəngdarlığı(müntəzəmliliyi).
5. İstehsalın resurs təminatı.
6. Əmək bölgüsü.
7. Əməyin təhlükəsizliyi.
8. İş vaxtından səmərəli istifadə olunması.

İstehsalın səmərəliyinin artırılması aşağıdakı vəzifə-

lərin yerinə yetirilməsini tələb edir:

1. Rəqabətə dayanaqlığı təmin etmək üçün istehsalın təkmilləşdirilməsi.
2. Yeni texnologiyaların tətbiqi.
3. İstehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması.
4. Yeni növ məhsulların istehsalını həyata keçirmək.
5. Məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək.
6. Əmək məhsuldarlığını artırmaq.
7. Materiallardan yanacaq və elektrik enerjisindən istifadənin yaxşılaşdırılması.

Əmək məhsuldarlığı 3 parametr üzrə hesablanır.

1. Əmtəəlik məhsulun 1 manatına çəkilən əmək sərfi.
2. Vaxt vahidi ərzində məhsul buraxılışı.
3. Vaxt vahidi ərzində yerinə yetirilən iş.

İstehsal prosesini və əməliyyat sistemlərini həyata keçirmək üçün menecerin qarşısında aşağıdakı vəzifələrin həyata keçirilməsi vacibdir:

1. İstehsal prosesinin layihələndirilməsi.
2. Əmtəələrin layihələndirilməsi.
3. İstehsal prosesinin təşkili.
4. İstehsal prosesinin həyata keçirilməsi.
5. İstehsala nəzarətin həyata keçirilməsi.

İstehsal prosesinin layihələndirilməsi geniş təkrar istehsal prosesinin həyata keçirilməsi üçün ən vacib məsələlərdən və şərtlərdən biridir. İstehsal prosesinin layihələndirilməsi istehsal texnologiyasının müəyyən olunması, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin, müasir texnikanın istehsala tətbiq edilməsi, istehsalın səmərəli şəkildə qurulması və s. ilə əlaqədar fəaliyyətin qabaqcadan planlaşdırılmasıdır.

Əmtəələrin layihələndirilməsi əmtəələrlə bağlı olub, istehsalın layihələndirilməsi ilə üzvi surətdə əlaqədardır. Əmtəələrin layihələndirilməsinin aşağıdakı xüsusiyyətləri nəzərə alınır:

1. Əmtəələrin dəyəri.
2. Əmtəələrin keyfiyyəti.
3. Müasir və mütərəqqi əmtəələrin istehsalı.
4. Əmtəələrlə bağlı servislərin və xidmətlərin genişləndirilməsi və s.

Bundan sonra isə istehsal prosesinin ünsürlərinin (maşın və avadanlıqlar, xammal və materiallar, işçi qüvvəsi və əmək ehtiyatları) cəld edilməsi və onların yerləşdirilməsi ilə əlaqədar istehsala hazırlıq dövrü sayılan təşkiletmə mərhələsi başlayır. Bu mərhələ haqqında biz menecmentin təşkiletmə funksiyasında söhbət açmışıq.

İstehsal prosesində işçi qüvvəsi əmək alətləri vasitəsilə xammal və materiallara təsir etməklə maddi nemətlər yaradırlar.

Məhsul istehsalının təşkili məqsədilə rəhbərlər aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidirlər:

1. Əsas vəsaitlərin cəlb edilməsi və yerləşdirilməsi.
2. Müəssisənin istehsal gücünün artırılması ilə əlaqədar texniki-təşkilati işlərin yerinə yetirilməsi.
2.Təşkiletmə mərhələsində istehsalın çevikliyinin nəzərə alınması .
3.Dövriyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi.
4. Maliyyə kapitalının cəlb edilməsi və maliyyə imkanlarının genişləndirilməsi.
5.İşçi qüvvəsinin cəlb edilməsi və onların yerləşdirilməsi.
6.Təhlükəsizlik və ekoloji tələblərin təmin olunması və s.

İstehsal prosesi başa çatdıqdan sonra məhsulun satışının həyata keçirilməsi tələb olunur. Çünki satışdan əldə olunan vəsaitləri yenidən istehsala qoymaq lazım gəlir. Bu da təkrar istehsalın təmin olunması üçün əsas şərtdir.

Bu şərtlərin lazımı səviyyədə olması istehsal prosesinin yüksək formada təşkil edilib həyata keçirilməsi üçün imkan yaradır.

İstehsal fəaliyyəti həcminə, dövrünə və ardıcıllığına görə 3 qrupa bölünür.

1) Fərdi istehsal.

2) Kütləvi istehsal.

3) Seriyalı istehsal.

Fərdi istehsal əsasən sifarişlər əsasında həyata keçirilir. Bu zaman sifarişçinin tələbləri nəzərə alınır. Məhsul sifariş olunarkən onun görünüşü, rəngi, ölçüləri, material tərkibi ilə əlaqədar müştərinin istəkləri qabaqcadan nəzərə alınır.

Kütləvi istehsal məhsulun bazar üçün kütləvi surətdə istehsalı ilə əlaqədardır. Kütləvi məhsul istehsalı marketinq araşdırmaları əsasında müəyyən olunmuş bazar tələbatına uyğun həyata keçirilir.

Seriyalı istehsal müxtəlif zaman kəsiyində məhsulun ayrı-ayrı çeşidlərinin fasiləli və ya dövrü istehsalı kimi başa düşülür. Seriyalı istehsal bazarda alıcıların həmin çeşidlərə olan tələbatının dövrlər üzrə dəyişməsi ilə əlaqədar həyata keçirilir. Məsələn ayaqqabı istehsalçıları bazara hər fəslə uyğun ayaqqabı kolleksiyaları təqdim edirlər. Bu zaman istehsal mövsümü xarakter daşıyır.

İstehsal zaman və məkan baxımından həyata keçirilir.

Zaman baxımından istehsalın həyata keçirilməsi dedikdə, müəyyən vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalının həcmi, məhsulun istehsal tsikli, istehsal planlarının yerinə

yetirilməsinin ardıcıllığı və müddətləri başa düşülür.

İstehsalın məkan baxımından həyata keçirilməsi dedikdə isə, istehsal obyektlərinin hansı ərazidə yerləşdirilməsi başa düşülür. İstehsal obyektlərinin yerləşdirilməsi aşağıdakı amillərin nəzərə alınmasını tələb edir:

1) İstehsal obyektlərinin xammal mənbələrinə yaxınlığı. Istehsal obyektlərini təşkil edərkən onun xammal mənbələrinə yaxınlığı nəzərə alınmalıdır. Çünki xammalın daşınması və təchiz olunması nə qədər ucuz başa gələrsə, bu istehsal olunacaq məhsulun maya dəyərinin aşağı düşməsinə səbəb olar.

2) Istehsal obyektlərinin satış bazarlarına yaxınlığı. Obyektin yerləşdirilməsi zamanı məhsul satışı sahəsində səmərəliliyin və perspektivlərin nəzərə alınması vacib məsələlərdən biridir. Bu nöqteyi-nəzərdən obyektlərin satış bazarlarının, əhalinin çox olduğu yerlərdə yerləşdirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir.

3) İstehsal obyektlərinin nəqliyyat yollarına yaxınlığı. Bu istehsal olunmuş malların satış obyektlərinə az bir müddətdə və çevik formada daşınması üçün əlverişlidir.

4) İstehsal obyektlərinin kommunikasiya xətlərinin yaxınlığında yerləşdirilməsi. Bu amilin nəzərə alınması müəssisə rəhbərini kommunikasiya xətlərinin (elektrik, qaz, telefon, su, kanalizasiya, istilik xətlərinin və s.) obyektə gətirilməsi ilə əlaqədar xərclərdən azad edir, mövcud kommunikasiya xidmətlərindən istifadəni tezləşdirir və yaxşılaşdırır .

5) Bir çox obyektlər isə əhalinin rahatlığı və təhlükəsizliyi, sanitariya və ekoloji təhlükəsizlik nöqteyi-nəzərdən şəhərdən və yaşayış məntəqələrindən kənarda yerləşdirilir.

İstehsal fəaliyyəti müəssisənin **istehsal planlarında**

öz əksini tapır. İstehsal planlarının tərtib edilməsi və onun həyata keçirilməsi istehsal menecmentinin alt sistemlərindən biridir. İstehsal planları müəssisənin firmadaxili planlarının tərkib hissəsidir. İstehsal planları istehsalın təşkilindən tutmuş istehsal prosesi başa çatanadək bütün mərhələləri özündə əks etdirir. İstehsal planları istehsal olunacaq məhsulun həcmini, çeşidini, keyfiyyətini, tərkibini, maya dəyərini müəyyən edir.

İstehsal planları müəssisənin marketinq planları ilə üzvi surətdə bağlıdır. Çünki bazar üçün istehsal edilən məhsulun həcmi marketinq tədqiqatları və araşdırmaları əsasında müəyyən edilir. Marketoloqların sözləri ilə desək, biz istehsal edə biləcəyimizi deyil, sata biləcəyimizi istehsal etməliyik. Marketinq tədqiqatları bazarı öyrənir, məhsula, onun kəmiyyətinə, keyfiyyətinə olan tələbatı müəyyən edir. Bu məqsədlə istehsal planları marketinq planlardan bəhrələnir.

İstehsal planları bir sıra planların tərtib edilməsi üçün mənbə rolu oynayır. Məsələn maddi-texniki təchizat planları müəyyən dövrlər üzrə istehsalın əsas vəsaitlər (dəzgahlar, avadanlıqlar, maşınlar və digər texniki vasitələrlə) və dövriyyə vəsaitləri ilə təchiz olunmasını özündə əks etdirir. İstehsal planlarında nəzərdə tutulan istehsal prosesinin layihəsi və əmtəə layihələri maddi-texniki planlar üçün mənbə hesab olunur.

İstehsal planlarını tərtib etmədən müəssisə özünün nə satışdan əldə edəcəyi gəliri, nə də mənfəətini planlaşdıra bilməz. Çünki satışın həcmi istehsalın həcmindən asılıdır. Mənfəət isə məhsul satışından əldə olunan gəlirin və istehsal məsrəflərinin fərqindən ibarətdir. Deməli, istehsal

planları satış və mənfəət planları ilə birbaşa əlaqədar olub, həmin planların tərtib edilməsində istifadə olunur.

10.2. Keyfiyyətin idarə edilməsi

Müasir dövrdə rəqabət ölkə hüdudlarından çıxaraq beynəlxalq səviyyədə hökm sürür. Ölkələr arasında müəssisə və təşkilatların bir-biri ilə rəqabət aparması ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün də səciyyəvi xarakter daşıyır. Rəqabət birinci növbədə müəssisə və təşkilatlarda istehsalın və texnologiyanın təkmilləşdirilməsini, yeni və mütərəqqi məhsulların istehsalını, keyfiyyətin yüksəldilməsini və s. tələb edir. Keyfiyyət bu amillər içərisində aparıcı rola malik amillərdən biri hesab olunur. Çünki sadaladığımız digər amillər də keyfiyyətə təsir göstərir.

Keyfiyyət məhsulun xassələrinin və xarakteristikalarının məcmusu olub, tələbatı ödəmək qabiliyyətini əks etdirir. Keyfiyyət məhsulun yararlılıq dərəcəsi ilə xarakterizə olunur.

Keyfiyyət amili müəssisədə bir neçə həlqələrdə özünü göstərir. Müəssisələrdə mövcud olan keyfiyyət göstəriciləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Texnologiyanın keyfiyyəti.
2. İşçilərin şəxsi və peşə keyfiyyəti.
3. İdarəetmənin keyfiyyəti.
4. Xammalın keyfiyyəti.
5. İstehsal prosesinin keyfiyyəti.
6. Hazır məhsulun keyfiyyəti.
7. Servis keyfiyyəti.

Bütün bu keyfiyyətlərin məcmusu təşkilat üçün ümu-

mi keyfiyyət amili formasında təzahür edir. Ümumi keyfiyyət amilinin dəyərləndirilməsi müəssisənin fəaliyyətinin son nəticələri ilə müəyyən olunur. Son nəticə isə hazır məhsul və onun satışından gəlir əldə olunmasıdır.

Məhsulun keyfiyyətli olması, həmçinin müəssisə və təşkilatların iqtisadi maraqları ilə əlaqədardır. Çünki keyfiyyətsiz məhsul bazarda çətin realizə olunur ki, bu da satışın aşağı düşməsinə səbəb olur. Keyfiyyətli məhsul istehsal etməyin tələbləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İlk növbədə yuxarıda sadalanan bütün keyfiyyət göstəricilərinin nəzərə alınması tələb edilir.

2. Qənaət prinsipinə normalar çərçivədə əməl edilməlidir.

3. ETT-nin nailiyyətlərindən, yeni texnika və texnologiyalardan istifadə olunmasına üstünlük verilməlidir.

4.Həvəsləndirmə sistemlərinin tətbiq olunması zəruridir.

Müəssisə və təşkilatlar artan rəqabətə davam gətirmək üçün bazara müxtəlif çeşidlərdə keyfiyyətli və ucuz mal çıxarmaq haqqında fikirləşirlər. Çünki bazarda ucuz və keyfiyyətli məhsulu reallaşdırmaq asandır. Ucuz və keyfiyyət anlayışları isə bir-birinə tərs mütənasib olan məfhumlardır.

Məhsulun ucuz başa gəlməsi üçün qənaət prinsipinə əməl etmək lazımdır. Qənaəti isə kortəbii surətdə həyata keçirmək olmaz. Çünki kortəbii qənaət məhsulun qiymətini ucuzlaşdırır, lakin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir. Bu da müəssisə üçün ağır nəticələrə gətirib çıxara bilir. Buna görə də, istehsal prosesində məhsulun keyfiyyətinə mənfi təsir etməməklə qənaətin həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Bunun üçün müəssisə rəhbərləri

mütəxəssislərin, texnoloqların, mühəndislərin, tədqiqatçıların, marketoloqların, iqtisadçıların təklif və tövsiyələrindən istifadə etməli, yeni səmərəli ideyaların tətbiqinə üstünlük verməlidirlər.

Keyfiyyətli məhsul istehsal etmək üçün müəssisə və təşkilatlarda plan və proqramların rolu böyükdür. Keyfiyyət göstəriciləri müəssisənin maddi-texniki təchizat, təşkilati, istehsal, marketinq, satış planlarında öz əksini tapır.

Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması müəssisənin ümumi strategiyasına daxildir. Çünki müəssisədə hansı adda, hansı keyfiyyətdə məhsul istehsal olunacağı onun strateji məqsədlərində nəzərdə tutulur, layihələşdirmə və planlaşdırma işləri bu istiqamətdə aparılır. Bu zaman biznesplanların da rolunu qeyd etmək lazımdır. Çünki keyfiyyətin artırılması əlavə xərc və məsrəflər tələb edir. Bunun üçün keyfiyyətə nail olunması ilə əlaqədar əlavə çəkilmiş məsrəflərin nə qədər gəlir gətirəcəyi, layihənin reallaşdırılmasından əldə olunacaq mənfəətin həcmi, iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri planlaşdırılır.

Keyfiyyətin idarə edilməsinin zəruri elementlərindən biri də sertifikatlaşdırmadır. Sertifikatlaşdırma məhsul istehsalında böyük əhəmiyyət kəsb edir. Sertifikatlaşdırma keyfiyyətin və elmi-texniki tərəqqinin daşıyıcısıdır. Sertifikat müəssisədə istehsal olunan məhsulun bütün tələblərə cavab verdiyini təsdiq edən sənəddir. Bu o deməkdir ki, sertifikata malik olan müəssisə məhsulun istehsalı üçün bütün prosesləri qaydalara uyğun həyata keçirir. Həmçinin məhsulun keyfiyyətli istehsal olunması üçün standartlara uyğun yüksək və əlverişli şəraitin olmasını təsdiq edir. Buna görə də alıcılar sertifikatı olan istehsalçıların mallarına daha çox üstünlük verirlər. Çünki sertifikat malın key-

fiyyətli, tələbata uyğun olmasına zəmanət verən sənəddir.

10.3. Maddi-texniki təchizatın idarəedilməsi

Maddi-texniki təchizat istehsalı maddi-texniki resurslarla təmin edir. Maddi-texniki təchizat istehsaldan qabaq həyata keçirilir. Yəni istehsala lazım olan əsas vəsaitlər və xammal-material resursları lazım olan vaxtda və həcmdə təmin olunmalıdır.

Maddi-texniki təchizat 2 formada həyata keçirilir:

1. Birbaşa (tranzit) təchizat.
2. Anbar təchizatı.

Birbaşa təchizat resursların istifadə olunduqca tədarük olunaraq təmin olunması formasıdır. Bu forma dövriyyədə olan vəsaitlərin dövriyyə sürətinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Yəni maddi-texniki resurslar gətirildikcə istehsala yönəldilir. Elə xammal - materiallar var ki, onların saxlanma müddətləri bir neçə gündür. Məsələn kərə yağı, xama, kəsmik istehsalı üçün istifadə olunan süd məhsulunun saxlanma müddəti çox qısa müddət təşkil edir. Buna görə də, istehsalçılar həmin məmulatların təchizatını elə təşkil etməlidirlər ki, süd məhsulu hər gün müəssisəyə daxil olan kimi istehsala yönəldilsin.

Amma elə sahələr də vardır ki, xammal və materialları il boyu daxil etmək çətinlik yaradır. Məsələn broyler müəssisələri üçün istifadə olunan buğda və digər dənli bitkilər yay mövsümündə daha ucuz olur. Çünki taxılın biçin vaxtı mövsümü xarakter daşıyır. Buna görə də broyler müəssisələri illik normanı müəyyənləşdirir, biçin vaxtı buğda ehtiyatını anbarlara tədarük edir və ondan il boyu istifadə edir.

Müəssisədə xammal və materialların təmin olunması ilə maddi- texniki təchizat şöbəsi məşğul olur. Maddi-texniki təchizat şöbəsi əvvəlcə öz fəaliyyətini planlaşdırır. Təchizat planı istehsal, maliyyə, satış və s. planları ilə əlaqəli şəkildə tərtib edilir. Maddi-texniki təchizat planları əsasən cari xarakter daşıyır. Çünki təchizat fəaliyyəti faktiki bağlanmış müqavilələr və ya dövrü müraciətlər əsasında həyata keçirilir. Lakin müəssisə maddi təchizat sahəsində hansısa tədarükçü təşkilat ilə strateji əməkdaşlıq edə bilər.

Maddi-texniki təchizatın idarə edilməsinin funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Maddi-texniki təchizatın planlaşdırılması.

a) tələb olunacaq resursların növlərinin və həcminin müəyyən olunması;

b) onların qiymətlərinin müəyyən olunması;

c) resursların təchiz olunma formalarının müəyyən edilməsi;

d) təchizat müddətlərinin müəyyən olunması;

e) təchiz olunacaq resursların yerləşdirilməsi (anbar təsərrüfatı) məsələlərinin qabaqcadan həll edilməsi;

f) hazır məhsulun satış obyektlərinə daşınmasını planlaşdırmaq.

2. Təchizat planının reallaşdırılması.

a) tədarükçülərlə müqavilələrin bağlanması;

b) resursların alınması və anbarlarda saxlanılması;

c) resursların istehsal sexlərinə verilməsi;

d) hazır məhsulun satış obyektlərinə daşınması.

3. Təchizat işinin həyata keçirilməsinə nəzarət etmək.

Tədarükçülər seçilərkən təchizatçılar bu məsələyə kompleks yanaşmalıdırlar. Bu zaman aşağıdakı tələblər

nəzərə alınmalıdır:

- tədarükçünün yaxın və ya uzaq məsafədə yerləşməsi;
- tədarükçünün təqdim edəcəyi məhsulların həcmi, çeşidi, qiyməti, keyfiyyəti;
- tədarükçünün göstərəcəyi xidmətlər;
- tədarükçünün etibarlılığı;
- tədarükçünün verdiyi mala zəmanəti.

Maddi-texniki təchizat şöbəsi bu tələbləri nəzərə alarsa, istehsalın xammal-materiallarla təmin olunması prosesi səmərəli formada, vaxtında və lazımi səviyyədə yerinə yetirilə bilər. Bu da geniş təkrar istehsalın ahəngdar həyata keçirilməsi üçün olduqca əhəmiyyətlidir.

10.4. İnvestisiya menecmenti

İnvestisiya ingilis sözü olub, sərmayə, kapital mənasında işlədilir. İnvestisiyaların mahiyyəti, məqsədi bir sıra ədəbiyyatlarda müxtəlif mənalarda işlədilir. Məsələn bəzi ədəbiyyatlarda investisiyalar kapital qoyuluşu ilə eyniləşdirilir. Bəzi ədəbiyyatlarda gəlir əldə etmək məqsədi ilə uzun müddətli kapital qoyuluşu şəklində həyata keçirilən məsrəflərin məcmusu kimi izah edilir. Bəzi ədəbiyyatlarda isə, investisiyalar istehsal vasitələrinə əlavələr kimi dəyərləndirilir.

Əsaslı vəsait qoyuluşu istehsal və qeyri – istehsal sahələrində əsas fondların yaradılması, onların genişləndirilməsi və yenidən qurulması, istehsalın texniki cəhətdən silahlandırılmasına yönəldilmiş vəsaitlərin məcmusudur. İnvestisiya qoyuluşları isə maddi, əmək və maliyyə məs-

rəflərindən ibarətdir.

İnvestisiyalar əsas fondların yaradılmasına və genişləndirilməsinə, həmçinin dövriyyə vəsaitlərinin alınmasına sərf edilən kapitalın məcmusudur.

İnvestisiyalar aktiv və passiv təyinata malikdirlər. Aktiv təyinatlı investisiyalar avadanlıqlar və dəzgahların, texnikanın, texnologiyanın alınmasına çəkilən məsrəflərdir. Passiv təyinatlı investisiyalara isə binaların, mənzillərin, kommunikasiyaların tikintisinə, yol tikintisinə çəkilən xərclər aiddir.

İnvestisiya qoyuluşları həm maddi, həm də intellektual sərvətlərdən ibarətdir. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar.

1. Pul vəsaitləri, səhmlər, paylar və digər qiymətli kağızlar.
2. Daşınar və daşınmaz əmlak, həmçinin onlardan istifadə hüququ.
3. Elmi–təcrübi, texniki, texnoloji biliklərin məcmusu.
4. Xammal və materiallar, yanacaq və s.

İnvestisiyaların praktik olaraq həyata keçirilməsi prosesi investisiya fəaliyyəti, onları həyata keçirənlər isə investorlar adlanır.

İnvestisiyaların idarə edilməsi aşağıdakı funksiyalarının həyata keçirilməsini tələb edir:

1. Məqsədlərin qoyuluşu. İdeyanın yaranması.
2. Ətraf mühitin öyrənilməsi.
3. Tikinti quraşdırma işlərinin planlaşdırılması.
4. İnvestisiya qoyuluşunun həcminin müəyyən olunması.
5. Maliyyə mənbələrinin müəyyən olunması.
6. İnvestisiya layihələrinin həyata keçilməsi;

7. İnvestisiya fəaliyyətinə nəzarət, nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Planlaşdırılan və həyata keçirilən kapital qoyuluşları investisiya layihəsi formasını alır. Bu zaman layihənin səmərəlilik nöqteyi-nəzərdən təhlili və qiymətləndirilməsi olduqca önəmlidir. Layihənin təhlili layihənin gəlirliyinin əsaslandırılmasıdır. Başqa sözlə desək, bu cür təhlillər nəticəsində layihəyə çəkilən xərclərlə əldə edilən gəlirləri müqayisə etmək mümkündür.

Layihənin tərtib olunması zamanı fəaliyyətə təsir edəcək xarici amillərin öyrənilməsi, onların təsir dərəcələrinin müəyyən olunması vacibidir. Bu cür amillərə aşağıdakıları aid etmək olar: əlverişli coğrafi şərait, ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi (vergi, gömrük siyasəti), inflyasiya səviyyəsi, xüsusi valyuta rejimi, bank xidməti, sığorta xidməti, nəqliyyat, rabitə xidmətləri və s. İnvestorlar layıhənin tərtibi zamanı investisiya risklərinə ciddi diqqət yetirirlər. Bu cür risklərə siyasi, iqtisadi, maliyyə, xarici ticarət fəaliyyətindəki riskləri aid etmək olar.

İnvestisiyalar müxtəlif mənbələr hesabına həyata keçirilə bilər.

- investorun şəxsi vəsaiti;
- borc vəsaiti;
- cəlb olunmuş vəsait (səhmlər və ya qiymətli kağızların satışından əldə edilən gəlirlər;
- büdcə və qeyri – büdcə fondlarının vəsaitləri.

İnvestisiya layihələrinin həyata keçirilməsi dedikdə, layihənin bölmələr üzrə konkret müddəalarının yerinə yetirilməsi başa düşülür. Layihənin müddəaları aid olduğu şöbələr və ya struktur bölmələri üzrə təsnifləşir və icra olunur.

İnvestisiya fəaliyyəti üzərində nəzarət layihədə göstərilən məsələlərin, vəzifələrin, öhdəliklərin lazımı səviyyədə, tələb olunduğu formada həyata keçirilməsini təmin edir. Düzgün nəzarət məqsədə nail olunmasının ehtimalını artırır. Nəticədə mənfəət müəyyən olunur, rentabellik göstəricisi hesablanır, qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması, öhdəliklərin yerinə yetirilməsi səviyyəsi ölçülür.

Layihələrin tərtib edilməsi və həyata keçirilməsində müəssisənin struktur vahidləri və kənar təşkilatlar çıxış edirlər.

Kənar təşkilatlara:

- sponsorları;
- biznes portnyorları;
- müştərilər.

Daxili struktur vahidlərinə:

- müəssisənin rəhbəri;
- layihənin idarəetmə ofisi;
- layihə meneceri;
- proqram meneceri daxildir.

İnvestisiyalar aşağıdakı kimi təsnifləşir:

1.Xarici investisiyalar. (Xarici şirkətlər, Beynəlxalq Konsersiumlar və s. tərəfindən)

2.Beynəlxalq maliyyə-kredit institutları. (Dünya Bankı, Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı, Beynəlxalq İnkişaf və Yenidənqurma Bankı və s.)

3.Dövlətin birbaşa investisiyaları.

4.Yerli hüquqi və fiziki şəxslər.

10.5. İnnovasiya menecmenti

İnnovasiya latın dilində innavato sözündən olub, yeniləşmə və yaxşılaşma deməkdir. Termin elmi-tədqiqatda XIX əsrlərdə meydana gəlmişdir. Ədəbiyyatda ilk dəfə Yozef Şumpeterin "The Theory of Economic Development" əsərində 1934-cü ildə ictimaiyyətə təqdim olundu.

İnnovasiya yüksək səmərəliliyə malik yeniliyin tətbiqi, insanların ixtiralarının və kəşflərinin son nəticəsidir.

İnnovasiya fəaliyyəti iqtisadi inkişafı və rəqabətliliyi təmin etmək üçün elmi biliklərin, yeni ideyaların, yeni texnologiyaların istehsalata və idarəetməyə tətbiqidir.

İnnovasiyanın məqsədi müəssisənin istehsal və elmi texniki fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən etməkdən ibarətdir. İstehsal sferasında innovasiyanın əsas məqsədi aşağıdakılardan ibarətdir:

- yeni məhsulların istehsalı;
- mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsi;
- istehsal texnologiyasının yeniləşdirilməsi;
- yeni texniki vasitə və avadanlıqlardan istifadə edilməsi;
- elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsala tətbiqi;
- köhnəlmiş məhsulların istehsaldan çıxarılması və yenisi ilə əvəz olunması.

İnnovasiya təkmilləşdirmə səylərini artırır, işin intensivliyini, əmək məhsuldarlığını yüksəldir, məhsulun maya dəyərinin, qiymətinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Nəticədə innovasiya müəssisənin maliyyə nəticələrinə, iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinə müsbət təsirini göstərir.

İnnovasiyaların idarə edilməsi strateji fəaliyyətdir. Çünki innovasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi strateji məqsədlər sisteminə daxil olub, müəssisənin uzun müddətli perspektiv inkişaf planında yer alır.

Yeni məhsulların istehsalı innovasiya xarakterli fəaliyyət olmaqla aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- yeni məhsul ideyasının işlənib hazırlanması;
- yeni məhsulun iqtisadi səmərəliliyinin təhlili;
- yeni məhsulun yaradılması;
- yeni məhsulun bazarda testerinin aparılması;
- məhsulun kütləvi istehsalına başlamaq haqqında qərar qəbul edilməsi.

Innovasiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələr aşağıdakılardır:

1. Vençur firmaları. Vençur firmalarına «riskli firmalar» deyirlər. Bu firmaların yaradıcıları əsasən tədqiqatçılar, ixtiraçılardır.

2. Eksperiment firmalar yeni məhsulun yaradılması rolunu oynayan firmalardır. Eksperiment firmalar çox da böyük olmurlar. Onlar yeni məhsul nümunələri istehsal edərək, onları bazarda test etməklə, həmin məhsullara bazar tələbatını öyrənirlər.

3. Patent firmalar eksperiment - firmalardan fərqli olaraq yeni məhsulların yaradılması və ya ixtira edilməsinə yox, yaranmış məhsulun yayılması, istehsalının artırılması sahəsində daha çox səy göstərirlər.

4. Violent firmalar - innovasiyaya investisiya qoymaqla kütləvi məhsul istehsalı ilə məşğul olurlar. Onların əsas məqsədi istehsalı genişləndirmək, məhsul istehsalının həcmini artırmaq, geniş alıcı dairəsini formalaşdırmaqdır.

5. Biznes inkubatorlar isə innovasiya strukturları üçün istehsal mühiti formalaşdırır, onları texnika və texnologiya ilə, avadanlıqlarla təmin edirlər. İnkubatorlar həmçinin innovasiya təşkiltlarına məlumatların toplanması, fəaliyyətin təşkil olunması sahəsində məsləhətlərin verilməsi, hüquqi xidmətlərin göstərilməsi ilə əlaqədar yaxından köməkliklər göstərirlər.

İnnovasiyanın tətbiqi ilə əlaqədar olaraq müəssisədə aşağıdakı hallar və dəyişikliklər baş verir:

1) Yeni texnikanın istifadəsi.

2) Yeni texnologiya ilə məhsul istehsalının həyata keçirilməsi.

3) Yeni xammalın istifadəsi.

4) İstehsalın təşkilində və maddi-texniki təchizat sahəsində dəyişiklik.

5) Yeni bazarların meydana çıxması.

İnnovasiya fəaliyyəti və ona olan tələbat innovasiya prosesləri nəzəriyyəsini irəli sürür. İnnovasiya fəaliyyəti texniki tərəqqinin strateji idarəetmə problemləri ilə bilavasitə bağlıdır.

İnnovasiya menecmenti innovasiya proseslərinin, innovasiya fəaliyyətinin, bu fəaliyyətlə məşğul olan təşkilati strukturun və heyətin idarə edilməsinin prinsip, metod və formalarının məcmusudur.

İnnovasiya meneceri innovasiya prosesinin müxtəlif fazalarında fəaliyyət göstərir və bu sahədə özünün idarəetmə fəaliyyətini qurur. Müəssisə və təşkilatlar innovasiya fəaliyyəti ilə məşğul olmaq məqsədi ilə aşağıdakı təşkilati strukturları yarada bilərlər:

1. Elmi tədqiqat institutları və ya elmi mərkəzlər.

2. Layihə - konstruktor şöbələri.
3. Strateji araşdırma mərkəzləri.
4. Marketinq şöbəsi nəzdində marketinq tədqiqatları bölməsi.
5. Laboratoriyalar.
6. Məsləhət (konsaltinq) şöbələri və s.

Müəssisədə innovasiya ilə bağlı struktur vahidləri innovasiya fəaliyyəti, innovasiya prosesi, elmi tədqiqat işləri ilə məşğul olan şöbə və ya bölmələrdir. İnnovasiya fəaliyyəti ilə məşğul olan elmi institutların və qurumların əsas fəaliyyəti fundamental elmi tədqiqatların, araşdırmaların aparılmasından ibarətdir. İnnovasiyanın inkişafında bu fəaliyyətlə məşğul olan firmaların, təşkilatların, kiçik müəssisələrin rolu böyükdür. Həmin təşkilatların bu sferadakı fəaliyyəti vençur biznesi (vençur fəaliyyəti) ilə xarakterizə olunur.

Vençur biznesi ilə məşğul olan firmalar yeni məhsulların layihələşdirilməsini, tədqiqini və istehsalını, ixtiraçılıq və elmi axtarışla bağlı fəaliyyəti həyata keçirirlər. Mahiyyətinə və məzmununa görə vençur biznesi riskli biznesdir. (Vençur sözü ingilis dilindən “venture” sözündəndir. Mənası “risk”, “cəsarətli addım” deməkdir. Yəni vençur müəssisələrinin həyata keçirdikləri kapital qoyuluşları olduqca riskli bir işdir. Çünki istehlakçılar yeni layihələri, məhsulları necə qəbul edəcək, yeniliklərin nəticəsi necə olacaq bunu qabaqcadan proqnozlaşdırmaq çox çətindir. Ona görə də, vençur kapitalı riskli kapital hesab olunur.

Vençur firmaları böyük firmaların struktur vahidi kimi törəmə müəssisələri formasında da fəaliyyət göstərirlər. Vençur firmasının təşkil edilməsi və yaradılması üçün lazım olan şərtlər aşağıdakılar hesab olunur:

1) Maliyyələşmə mənbəyi − risk kapitalı.

2) Vençur firmasının gəlir gətirə bilmək potensialı.

3) İnnovasiya ideyalarının mövcudluğu.

4) Firmanın məhsuluna bazar tələbatının yaranması.

İnnovasiya firmalarına və qurumlarına rəhbərlik mühəndislər və menecerlər tərəfindən həyata keçirilir.

Menecerlər − innovasiyanın təşkili, həyata keçirilməsi, maliyyə mənbələrinin müəyyən olunması, yeni texnikanın, texnologiyanın cəlb edilməsi, yeni məhsulların istehsalı proseslərini idarə edirlər. Menecerlər bu sahənin idarə edilməsini təşkilati struktur bölmələri vasitəsilə həyata keçirirlər. Mühəndislər isə layihənin texniki tərəflərini işləyir, məhsul istehsalının texnologiyasında dəyişikliklər edirlər. Onlar yeni məhsulların layihəsini işləyir, əsas vəsaitlərin rekonstruksiyasını hazırlayırlar.

İnnovasiya layihələri **elmi-tədqiqat layihələrinin** bir formasıdır. Elmi-tədqiqat layihəsi kimi təşəbbüs layihələri böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təşəbbüs layihələri heç bir sifarişlərə əsaslanmır, müəssisənin öz təşəbbüsü ilə həyata keçirilir. Təşəbbüs layihələrinin tərkibi aşağıdakılardan ibarətdir:

1) Fundamental elmi problemlər.

2) Problemlərinin həll olunması məqsədi ilə qarşıya qoyulan konkret fundamental məsələlər.

3) Gözlənilən elmi nəticələr.

4) Elmi əsərlərin siyahısı.

İnnovasiya layihələri sənəd şəklində tərtib edilir. Onun rəsmiləşdirilməsi vacib məsələdir. İnnovasiya layihələrinin rəsmiləşdirilməsi üçün lazım olan elementlər aşağıdakılardan ibarətdir. Layihənin konkret adı, məqsədi, icraçıların sayı, onların vəzifəsi, yerinə yetiriləcəyi müd-

dət, maliyyələşmənin həcmi və mənbəyi.

Layihənin maliyyələşmə mənbələri dövlət vəsaiti, qrantlar, kreditlər, müəssisənin xüsusi vəsaitləri, cəlb edilmiş vəsaitlər hesab olunur.

İnnovasiyanın tətbiq edilməsi və həyata keçirilməsi zamanı işçi qrupunun və koordinasiya şurasının rolu olduqca böyükdür. İşçi qrupunun işi fəaliyyətin icrasından ibarətdir. Qrupun strukturu layihənin mürəkkəbliyindən asılıdır. Layihəni rəhbər idarə edir. Koordinasiya şurasının funksiyası və vəzifələri layihənin məqsədinin müəyyən olunmasından, işçi qrupların formalaşdırılmasından, işçi qrupların rəhbərlərinin seçilməsindən, layihənin həyata keçirilməsinə nəzarət edilməsindən, layihənin icrası ilə əlaqədar qərarların qəbul edilməsindən ibarətdir.

İşçi qruplarında namizədliyin qeydə alınması zamanı nəzərə alınan elementlər təcrübənin, nəzəri biliklərin əldə edilməsi, təşkilatda hakimiyyət və nüfuz, işə münasibət, şəxsi maraq və motivasiya hesab olunur.

İşçi qrupu innovasiya menecmentinin təşkilati strukturuna daxil olub, fəaliyyətin təşkilində, həyata keçirilməsində və inkişaf etdirilməsində mühüm rol oynayır

FƏSİL XI. MALİYYƏ RESURSLARI VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

11.1. Maliyyə menecmenti

Maliyyə dövlət maliyyəsindən və müəssisələrin maliyyəsindən ibarətdir. Maliyyə ümummilli məhsulun və milli gəlirin bölgüsü və yenidən bölgüsü, dövlətin mərkəzləşdirilmiş pul vəsaitləri fondunun yaradılması və istifadəsi ilə əlaqədar iqtisadi münasibətlər sistemidir. Müəssisələrin maliyyəsi pul fondlarının yaradılması və istifadəsi ilə əlaqədar iqtisadi münasibətləri əhatə edir. Maliyyə menecmenti sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrin maliyyəsinə şamil olunur. Deməli, maliyyə menecmentindən danışarkən, müəssisə və təşkilatların maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili, həyata keçirilməsi və bütün bu proseslərə nəzarət olunmasından bəhs edəcəyik.

Maliyyə menecmenti mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, bütün müəssisə və firmalarda maliyyə fəaliyyətinin və münasibətlərinin idarə edilməsini özündə birləşdirir.

Maliyyə menecmenti maliyyə münasibətlərinin idarəedilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətdir. Bu münasibət maliyyə resurslarının hərəkəti ilə xarakterizə olunur. Maliyyə menecmenti müəssisə və təşkilatların, firmaların maliyyə vəsaitlərinin formalaşması və ondan istifadə olunması ilə əlaqədar qərarlar qəbul edilməsini əhatə edir.

Maliyyə menecmenti qiymətli kağızlar bazarlarında baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq müəssisələrdə səhmlərin buraxılışı və satışına nəzarəti həyata keçirir. Maliyyə

menecmenti müəssisə və firmaların maliyyə aktivlərini qiymətləndirir, onları uçota alır, maliyyə fəaliyyətini planlaşdırır və təhlillər aparır, hesabatları, maliyyə nəticələrini işləyir və təqdim edir.

Maliyyə menecmenti özündə aşağıdakı funksiyaları birləşdirir:

1. **Maliyyə planlarının tərtib edilməsi;**

a) Müəssisənin balansı.

b) Pul vəsaitlərinin hərəkət planı.

c) Mənfəət planı.

2.**Maliyyə fəaliyyətinin təşkili;**

a)Maliyyə mənbələrinin müəyyən olunması.

b) Pul vəsaitləri fondunun təşkili.

v)Maliyyə münasibətlərinin formalaşması.

3. **Maliyyə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi;**

a) Pul vəsaitlərinin cəlb olunması.

b) Maliyyə ödənişlərinin həyata keçirilməsi.

c) Cari hesablamaların həyata keçirilməsi.

4. Müəssisənin fəaliyyətinin iqtisadi cəhətdən qiymətləndirilməsi:

a) Kapital qoyuluşunun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;

b)Fəaliyyətin nəticəsinə görə iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinin müəyyən olunması.

5. **Maliyyə nəzarəti;**

a)Maliyyə sahəsində uçotun aparılması.

b)Maliyyə təhlili.

c)Maliyyə hesabatlarının işlənməsi və təqdim edilməsi.

Hər bir müəssisənin əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdən ibarətdir. Bu zaman isə maliyyə münasibətlərinin

baş verməsi vacibdir. İşgüzar təşkilatlarda maliyyə münasibətləri adətən pul formasında çıxış edir. Maliyyə menecmenti maliyyə münasibətlərini idarə edir. Maliyyə münasibətləri müəssisədaxili və müəssisəxarici olur.

Müəssisədaxili maliyyə münasibətlərinə işçilərin əmək haqqının verilməsi, layiqli işçilərə maddi yardımların və pul mükafatlarının verilməsi, ayrı-ayrı struktur vahidləri arasındakı hesablaşmalar aiddir. Müəssisəxarici maliyyə münasibətlərinə alıcılarla, malgöndərənlərlə, tərəfdaş müəssisələrlə, banklarla, kredit təşkilatları ilə, sığorta təşkilatları ilə, dövlət büdcəsi və büdcədənkənar fondlarla maliyyə münasibətlərini aid etmək olar.

Müəssisə və təşkilatlarda maliyyələşmələri həyata keçirmək üçün maliyyə mənbələrini aşkar etmək və maliyyə vəsaitlərini cəlb etmək tələb olunur. Maliyyə mənbələri aşağıdakılar hesab edilə bilər:

- təsisçinin vəsaiti;
- müəssisənin vəsaiti;
- müəssisənin və ya təsisçinin əmlakı;
- qiymətli kağızlar (istiqrazlar, veksellər, çeklər və s).
- cəlb edilmiş vəsaitlər (bank kreditləri, maliyyə yardımları, səhmdarların kapitalları və s.).

11.2. Maliyyə planları

Maliyyə menecmentinin funksiyalarından biri maliyyə planlarının tərtib edilməsidir.

Maliyyə planı müəssisənin bütövlükdə maliyyə fəaliyyətini özündə əks etdirir. Maliyyə planı əsasən üç sənəddən ibarətdir:

1) Müəssisənin balansı.

2) Pul vəsaitlərinin hərəkət planı.

3) Mənfəət planı.

Maliyyə planlarının işlənməsi zamanı hesabat məlumatlarından istifadə olunması vacibdir. Çünki, hər günə bu müəssisənin maliyyə vəziyyətini təhlil etmək vacibdir. Maliyyə − hesabat sənədləri formasında müəssisənin balansı, maliyyə nəticələri, bəyannamələr çıxış edir.

Bundan sonra isə, gələcək dövr üçün müəssisənin maliyyə fəaliyyəti planlaşdırılır. Bu plan sənədi gəlirlər və xərclərlə əlaqədardır. Gəlirlərə satışdan əldə edilən gəlirlər və digər daxilolmalar, xərclərə isə məhsulun istehsalına çəkilən məsrəflər aiddir.

Maliyyə planları rentabellilik göstəricilərinin hesablanmasında əhəmiyyət kəsb edir. Bu isə müəssisənin strategiyasının müəyyən olunmasında mühüm rol oynayır. Rentabellilik göstəricisi ilə müəssisədə həyata keçirilən ayrı-ayrı fəaliyyət sahələrinin hansının daha səmərəli olmasını müəyyən etmək olar.

Maliyyə menecmenti idarəetmənin fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir və maliyyə münasibətlərini idarə edir.

Maliyyə menecerləri maliyyə menecmentinin həyata keçirilməsindən irəli gələn funksiya və vəzifələri icra edən şəxslər hesab edilir.

Maliyyə menecerləri təkcə yüksək biliyə deyil, həmçinin yüksək təfəkkürə, intuisiyaya və uzaqgörənliyə malik olmalıdırlar. Çünki onlar bu sahədə tədqiqatların araşdırılması, planların tərtib olunması, bir sıra problemlərin qabaqcadan müəyyən olunması və aradan qaldırılması, proqnozların verilməsi və s. bu kimi fəaliyyətlə məşğul olurlar. Maliyyə menecerləri müəssisənin maliyyə nəticələrində maraqlıdırlar. Çünki onlar maliyyə planının tərtibatçısı kimi nəticələrin əldə olunmasında məsuliyyət daşıyırlar.

Maliyyə menecmentini əsas vəzifələrindən biri də maliyyə hesabatlarının tərtib edilməsini təmin etmək və aidiyyəti orqanlara təqdim etməkdir. Maliyyə hesabatlarının tərtib olunması mühasibatlığın funksiyalarına aiddir. Mühasibatlıq mühasibat uçotunu aparır və uçotun əsasında maliyyə hesabatlarını hazırlayır. Müəssisə rəhbəri isə həmin sənədləri təsdiq edirlər. Maliyyə hesabatlarına maliyyə nəticələri, aksiz vergisi, əlavə dəyər vergisi, əmlak vergisi, torpaq vergisi, mənbədən vergi və s. vergilər haqqında hesabat sənədləri, müəssisənin balansı və digər hesabat sənədləri aiddir. Hesabat sənədləri müvafiq olaraq Vergilər Nazirliyinə, Dövlət Statistika Komitəsinə, Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna təqdim olunur.

Hesabat sənədlərindəki göstəricilərin düzgünlüyünə görə müəssisənin rəhbəri və baş mühasibi məsuliyyət daşıyır. Maliyyə hesabatlarında göstəricilərin azaldılmasına, nağd hesablaşmaların aparılması qaydalarının pozulmasına, hesabatların təqdim edilməsinin gecikdirilməsinə görə müəssisə və təşkilatlara maliyyə sanksiyaları tətbiq edilir. Vergi və tədiyyələrin ödənilməsinin gecikdirilməsinə görə isə müəssisəyə cərimə hesablanır.

Yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq bu qənaətə gələ bilərik ki, müəssisə rəhbərləri iqtisadi, xüsusilə, maliyyə sahəsinə aid olan bütün qanunvericilikləri, o cümlədən, vergi məcəlləsini, mülki məcəllənin müvafiq müddəalarını və s. dərindən bilməli və özünün əməli fəaliyyətində onları lazımi səviyyədə tətbiq etməlidir. Çünki əks təqdirdə müəssisə rəhbəri maliyyə sahəsinə nəzarət edə bilməz, bu da həmin sahədə bir sıra pozuntulara, müəssisə üçün ağır nəticələrə gətirib çıxara bilər.

ƏDƏBİYYAT

1. K.A.Şahbazov “Menecment” B., 2005
2. T.Quliyev “Menecmentin əsasları” B., 2001
3. Q.Qeybullayev “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları” B., 2000
4. A.M.İmranov, A.M.Mustafayev “Menecmentdə motivləşdirmə” B., 2004
5. A.M.İmranov “Menecment” dərslik. B., 2007
6. S.Məmmədov və b. “İdarəetmənin əsasları” B., 2009
7. S.İ.Seyidov “Menecmentin psixologiyası” B., 2001
8. Ş. Ə. Səmədzadə “İstehsal menecmenti” B., 2006
9. M.C.Atakişiyev, Q.S.Süleymanov “İnnovasiya menecmenti” B., 2004
10. A.H.Tağıyev, İ.B.Əmirov “İnnovasiya menecmenti” B., 2004
11. Ə.Əlirzayev “İqtisadi və sosial idarəetmə” B., 1997
12. О.С.Виханский, А.И.Наумов «Менеджмент» Учебник, М., 1999.
13. В.Р.Вестник «Основы менеджмента» М., 2001.
14. Ричард Л. Дафт «Менеджмент» М., 2001.
15. М.М.Максимова «Менеджмент малого бизнеса» Учебник, М., 2007
16. Г.Тульчинский, В.Терентьева «Бренд-интегрированный менеджмент» М., 2001
17. Р.Н.Ботавина «Этика менеджмента» М., 2011.
18. В.Г.Медынский «Инновационный менеджмент» М., 2009
19. Р.А.Фатхуддинов «Инновационный менеджмент» М., 2008
20. А.Н.Люкщинов «Стратегический менеджмент» М., 2001

21. А.А.Максютов «Банковский менеджмент» М., 2005
22. В.В.Глухов «Менеджмент» Учебник, М., 1994.
23. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. Bakı, 2005.
24. Azərbaycanın Regionları. AR-nın Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2006.
25. F.Ə.Məmmədov, A.F.Musayev, M.M.Sadıqov, Ç.A.Kəlbiyev, Z.H.Rzayev. Vergilər və Vergitutma. Dərslik. Bakı, 2006.
26. A.B.Abbasovun rəhbərliyi ilə Biznesin əsasları. Dərslik. Bakı, 2005.
27. V.M.Niftullayev. Sahibkarlığın əsasları. Bakı, 2004.
28. Ə.Ş.İmanov Keyfiyyətin idarə olunması. Bakı, 2007.
29. Котлер Ф.Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок, Пер. с англ. г. Москва, 2000.
30. Лапуста М.Г.Старостин Ю.П.Малое предпринимательетва. Учебное пособие М Инфра. М,2005.
31. Аписки Ю.П. Организация и управление малый бизнесом: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2005.
32. Уткин Э.А. Этика бизнеса Учебник. Москва, 2000.
33. Круглова Н.Ю.Основы бизнеса. Учебник для вузов. Москва, РДЛ.2002.
34. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. М.Дело 2002.
35. Черняк.В.З. Бизнес и планирование учебное пособие. М. 2002.
36. Карлов Б. Деловая стратегия. М.Экономика 2006.
37. Л.П.Владимирова. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М. 2005.

MÜNDƏRİCAT

Giriş	**.....**	**3**
Fəsil I.	**Menecmentin mahiyyəti və metodoloji əsasları.....**	**5**
1.1.	Menecmentin mahiyyəti.....	5
1.2.	Menecerlər və onların vəzifələri.....	9
1.3.	İdarəetmənin tarixi.....	11
1.4.	İdarəetmənin elmi məktəbləri.....	14
1.5.	İdarəetməyə elmi yanaşma.....	17
Fəsil II.	**Müəssisə və təşkilatlar, onların idarəetmə sistemləri.....**	**22**
2.1.	Sahibkarlıq fəaliyyəti və biznes.....	22
2.2.	Müəssisə və təşkilatlar, onların idarə edilməsi.....	24
2.3.	Təşkilati quruluş.....	35
2.4.	İdarəetmənin üslubları.....	41
2.5.	Menecmentin prinsipləri.....	44
Fəsil III.	**Menecmentin funksiyaları.....**	**49**
3.1.	Planlaşdırma funksiyası. Biznes – plan.....	49
3.2.	Təşkiletmə funksiyası.....	57
3.3.	Motivləşdirmə funksiyası.....	61
3.4.	Marketinq funksiyası.....	68
3.5.	Nəzarət funksiyası.....	84
Fəsil IV.	**Menecmentin metodları.....**	**91**
4.1.	Menecmentin metodları və idarəetmədə onların rolu.....	91

4.2.	İqtisadi metod.....	92
4.3.	İnzibati metod.....	95
4.4.	Sosial–psixoloji metod.....	97
Fəsil V.	**Liderlik və rəhbərlik. İdarəetmə texnologiyası və qərarlar.....**	**103**
5.1.	Liderlik.....	103
5.2.	Rəhbərlik.....	105
5.3.	İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası.....	107
5.4.	Qərarlar, onların mahiyyəti və məqsədi.....	116
5.5.	Əmrlər, sərəncamlar, qaydalar.....	120
Fəsil VI.	**Strategiya, amillər və təhlillər.....**	**123**
6.1.	Strateji menecment.....	123
6.2.	Təşkilatın mikro və makro mühiti.....	126
6.3.	SWOT və QETS modeli.....	129
6.4.	Risklər və onların idarə edilməsi.....	132
Fəsil VII	**Əmək resursları.....**	**139**
7.1.	İşçi qüvvəsi.....	139
7.2.	Fərd və kollektiv.....	140
7.3.	Personalın idarə edilməsi.....	144
7.4.	İşgüzar ünsiyyət.....	149
7.5.	Münaqişələrin idarə edilməsi.....	153
Fəsil VIII	**İdarəetmədə informasiya təminatı.....**	**155**
8.1.	İnformasiya və onun mahiyyəti.....	155
8.2.	İnformasiyaların idarəetmədə rolu.....	156
8.3.	İnformasiyaların idarə edilməsi.....	158
8.4.	İdarəetmədə informasiya sistemləri.....	161

Fəsil IX. İdarəetmədə münasibətlər. İdarəetmə psixologiyası..... 162
9.1. Özünü idarəetmə..... 162
9.2. Menecment etikası..... 164
9.3. Streslərin idarə edilməsi..... 165
9.4. İdarəetmə psixologiyası..... 167
Fəsil X. İstehsal və innovasiya menecmenti..... 175
10.1. İstehsal menecmenti..... 175
10.2. Keyfiyyətin idarə edilməsi..... 181
10.3. Maddi-texniki təchizatın idarə edilməsi..... 184
10.4. İnvestisiya menecmenti..... 186
10.5. İnnovasiya menecmenti..... 190
Fəsil XI. Maliyyə resursları və onların idarə edilməsi..... 196
11.1. Maliyyə menecmenti..... 196
11.2. Maliyyə planları..... 198
Ədəbiyyat..... 201

İBAD MUSA OĞLUABBASOV
RAHİM FƏRAHİM OĞLU SADIQOV

M E N E C M E N T

Dərs vəsaiti. Bakı, 2013, səh 205.

Elmi redaktor: **dos. Z.M.Məmmədova**
Redaktor: **i.e.n. M.K.Məcidov**
Texniki redaktor: **T.B.Məmmədov**
Kompüter tərtibatçısı: **A.Y.Babayeva**
Kompüter operatoru: **G.R.Kərimova**
V.X.Məmmədova

Çapa imzalanıb: 25.02.2013
Kağız formatı:60x84
Həcmi: 13 ç.v.
Tiraj: 500

«Bakı Biznes Universiteti nəşriyyatı»
Bakı, H.Zərdabi küç. 88[a]