SUMQAYIT DÖVLƏT UNİVERSİTETİNİN NƏZDİNDƏ

SUMQAYIT DÖVLƏT TEXNİKİ KOLLECİ

Menecmentin əsasları

fənnindən mühazirələr

Orta İxtisas Təhsil müəssisələrində

fənnin tədrisi üçün nəzərdə tutulub

SUMQAYIT -2020

Mövzuların siyahısı

1. Menecmentin mahiyyəti və menecer
2. Menecmentin elmi məktəbləri
3. Menecmentin təşkilati formaları
4. İdarəetmənin təşkilati strukturunun formalaşması və inkişafı
5. İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi
6. Menecmentdə planlaşdırma
7. Menecmentdə təşkil etmə
8. Mativasiyanın mahiyyəti və başlıca xüsusiyyətləri
9. Motivasiya nəzəriyyəsinin təkamülü
10. Motivasiyanın məzmun və prosesual nəzəriyyəsi
11. Menecmentdə nəzarətin mahiyyəti və zəruriliyi
12. İlkin, cari və son (yekun) nəzarət
13. Effektiv nəzarətin xarakteristikası
14. Menecment sistemində komunikasiya
15. Menecment sistemində marketinq
16. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti, növləri və təsnifatı
17. Menecmentdə qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması
18. İdarəetmə qərarlarının qəbulu metodları
19. Strateji menecment
20. İnnovasiya menecmenti
21. Xarici firmalarda innovasiya
22. Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə və iflasın rolu
23. İflas prosedurası və sanasiya

Menecmentin mahiyyəti və menecer

Menecment (ingiliscə management–i/e, təşkiletmə) dedikdə proqram-məqsədli idarəetmə (i/e) sistemi, perspektiv və cari planlaşdırma, istehsalın təşkili və məhsulların reallaşdirılması başa düşülür. O istehsalın, kollektivin daha rasional təşkili və idarə edilməsini öyrənir.

Menecment–qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlərin kompleksidir. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

◊ təşkiletmə və i/e (istehsalın və kollektivin);
◊ vəzifələrin qoyulması və korrektə edilməsi;
◊ işlərin mərhələlərinin işlənib hazırlanması;
◊ qərarların qəbulu;
◊ kommunikasiyaların qurulması (informasiyaların ötürülməsi metodları və fomaları);
◊ proseslərin tənzimlənməsi;
◊ informasiyaların yığılması və emalı;
◊ informasiyaların yığımı və emalı;
◊ işlərin yekunlaşdırılması.

Profrssional menecmentin Amerikan enciklopediyasının müəlliflərinin fikfinə görə müasir menecmentin inkişafını 1886-cı ildən hesab etmək olar. Həmin ildə *Q.Taun* adlı biznesmen mühəndis-mexaniklərin Amerikan cəmiyyətinin yığıncağında “Mühəndis iqtisadçı kimi“ məruzəsi ilə çıxış etdi. Bu məruzədə ilk dəfə menecmentin professional ixtisaslaşma və elmi fənn kimi zəruri olması problemi qarşıya qoyulmuşdur.

İ/e funksiyasının yaranması və inkişafı əməyin bölgüsü, ixtisaslaşması və kooperasiyası ilə, elmi-texniki tərəqqi, istehsalın ictimailəşməsi ilə əlaqədardır. Təsadüfi deyildir ki, məhşur iqtisadçı *A.Marşall* i/e-ni istehsalın 3 ənənəvi amilindən–kapitaldan, əməkdən və torpaqdan ayrıca amil kimi ayırmışdır.

Tərif 1. Maksimal səmərə ilə məqsədlərə nail olmaq üçün maddi, maliyyə və əmək resurslarının səmərəli istifadəsinə və koordinasiya edilməsinə menecment deyilir.

Son illər menecmentdə informasiya resurslarının əhəmiyyəti artir. Ona görə də resursların siyahısına informasiyanı da əlavə etmək olar. Menecmentin məqsədləri bunlardır:

1. Mənfəətin əldə edilməsi yaxud artırılması.
2. Təsərrüfatçılığın səmərəliliyinin yüksəldilməsi.
3. Bazarın tələbatının qane edilməsi.
4. Sosial məsələlərin həlli.

Menecmentin qarşısında əsasən aşağıdakı vəzifələr durur: rəqabət qabiliyyətli əmtəələrin istehsalının təşkili; istehsal prosesinin təkmilləşdirilməsi; yeni elm tutumlu texnologiyaların tətbiqi; məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi; istehsal xərclərinin azaldılması və s.

TƏRİF 2. İnzibati-təsərrüfat müstəqilliyinə malik olan istehsalın, satışın, servisin təşkili və idarə edilməsi üzrə professional şəxslər menecerlər adlanır. Menecerlər müxtəlif səviyyələrdə olurlar və eyni olmayan vəzifələri yerinə yetirirlər. Hər bir təşkilatda müəyyən diferensiasiya mövcud olur. Bu da menecerlərin üzərinə düşən vəzifələrin və funksiyaların mürəkkəblik səviyyəsi ilə əlaqədardır (şəkil 1).

Menecerləri şərti olaraq 3 qrupa bölürlər:

1. Ali səviyyə (top manager)-bunlar baş direktorlar, direktorlar və müəssisənin i/e üzvləridir.

2. Orta zümrə (middle manager)–bu səviyyəyə i/e-nin, şöbələrin və sexlərin rəhbərləri daxildir.

3. Aşağı zümrə (entry manager)–buraya şöbədaxili rəhbərləri, sektorların, briqadaların və qrupların rəhbərlərini aid edirlər.

Top menecerlər təşkilatın əsas fəaliyyət istiqamətlərini, onun məqsəd və vəzifələrini müəyyən edirlər. İri şirkətlərin iş təcrübəsi göstərir ki, belə menecerlər iş vaxtının 80 %-dən çoxunu biznesin inkişaf strategiyasının formalaşdırılmasına, dövlət, regional və yerli hakimiyyət orqanlarıyla, banklarla, xammal və material tədarükçüləri ilə əlaqələrin həyata keçirilməsinə sərf edirlər. Qalan vaxt isə proqramların və planların reallaşdırılmasına, tabeçi işçilərin işinə nəzarətə gedir. Təbii ki, belə menecerlərə iş texnalogiyasını bilmək zəruridir. Top menecerlər kadrların, ilk növbədə rəhbər, başqa sözlə orta və aşağı zümrə menecerlərinin seçilməsi və yerləşdirilməsini bacarmalıdır. Beləliklə, ali rəhbərlik praktiki olaraq təşkilatların ümumi siyasətinin və strategiyasının formalaşmasına istiqamətlənir.

Orta i/e zümrəsinin üzərinə praktiki olaraq həll edilən məsələlərin reallaşdırılmasına görə əsas məsuliyyət düşür. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

♦ təşkilati strukturların dəyişilməsi;
♦ məhsul istehsalı və satışı sisteminin işlənib hazırlanması;
♦ şirkətin funksional bölmələrinin qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili;
♦ ali rəhbərliyin vaxtı-vaxtında zəruri informasiya ilə təmin edilməsi;
♦ aşağı zümrə rəhbərlərinin işinin koordinasiyası və idarə edilməsi və s.

Göstərilən vəzifələrin yerinə yetirilməsi orta zümrə menecerlərindən analitik düşünmək, çeviklik göstərmək, yeni ideyaların tezliklə qəbul olunması və vaxtında reallaşdırmaq, problemi görməyi bacarmaq və texniki vəsaitlərin yeni metodlarından istifadə etmək və s. qabiliyyətləri tələb olunur.

Öz növbəsində, aşağı zümrə menecerlərinin işinin xüsusiyyəti bilavasitə iş icraçılarının (işçilərin və qulluqçuların) fəaliyyətinə nəzarət edilməsidir. Bu i/e heyətinin daha da çoxsaylı hissəsidir. Müxtəlif müəssisə və təşkilatların fəaliyyət göstərməsinin spesifikliyi obyektiv olaraq belə menecerlərin vəzifələrinin məcmuyunu obyektiv olaraq çətinləşdirir. Ümumiyyətlə *entry menecerlər* əsasən aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

1. Tabeçilərin fəaliyyətlərinin planlaşdırılması.
2. İstehsal prosesinin təşkili.
3. Heyətin əməyinin motivləşdirilməsi.
4. Resursların rasional sərf edilməsinə nəzarət.
5. Texniki təhlükəsizlik qaydalarına riayət edilməsi.
6. Bölmənin cari fəaliyyəti haqqında informasiyaların yuxarı rəhbərliyə verilməsi üçün toplanması, təhlili və təqdim oluması və s.

Xidməti funksiyalarına görə də menecerlər fərqlənirlər. Onlardan ən çox *sales manager* yayılmışdır ki, bu da satış üzrə menecerlərdir. Əgər menecer regionların işinə görə cavabdehdirsə bunlar reqional menecer (regional manager) hesab edilməlidir. Hər hansı bir əmtəə qruplarının yayılmasını–product manager (məhsul meneceri) həyata keçirir. Konkret əmtəə markalarının yayılmasına və irəlilədilməsinə *brand manager*

cavabdehdir. Hər hansı bir layihənin işlənib hazırlanması mərhələsindən onun tamamilə başa çatmasına qədər iştirak edən menecerlər layihə menecerləridir (project manager).

Müasir menecerlərdə aşağıdakı keyfiyyətlərin olması zəruridir:

istehsalın, iqtisadiyyatın, maliyyənin özünün fəaliyyət sahəsinin təşkilinin dərindən dərk edilməsi;

insanlarla uğurlu işə imkan verən insan münasibətləri sahəsini bilmək, onların təşkilatların iqtisadi fəaliyyətlərinin yüksəldilməsində maraqlı olmasına nail olmaq;

qeyri-standart həllərin tapılması və reallaşdırılması sayəsində konkret iqtisadi və sosial məqsədlərə nail olmaq qabiliyyəti;

novatorluq, ixtiraçılıq;

inadkarlıq, cəsarətlilik, məqsədyönlülük və s.

"Menecer" və "rəhbər" anlayışlarını eyniləşdirmək olmaz. Menecer konkret nəticəyə: mənfəətin əldə edilməsinə və istehsalın səmərliliyinə nail olunmasına işləyir. Ümumtəhsil məktəbinin direktorunun işinin əsas nəticəsi şagirdlərin yüksək bilik səviyyəsidir. Bu isə iqtisadi nəticə deyil. Deməli belə rəhbəri menecer hesab etmək olmaz. Hər bir menecer rəhbərdir, lakin hər bir rəhbər menecer deyildir.

Mövzu 2. Menecmentin elmi məktəbləri

İ/e-yə ilk maraq 1911-ci ildə qeydə alındı. Məhz onda Frederik Uinslou Teylor "İ/e-nin elmi prinsipləri" kitabı ilə i/e-nin elm və müstəqil tədqiqat obyekti kimi qəbul edilməsinin başlanğıcını qoydu. Lakin təşkilatların məqsədlərinə daha səmərəli nail olunması onların sistemli i/e-si ilə əlaqədar olaraq bir anda baş vermədi. İ/e konsepsiyası uzun müddət XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər inkişaf etmişdir. İlk dəfə i/e-yə güclü maraq İngiltərədə sənaye inqilabı ilə başladı. Lakin i/e təşkilatların inkişafında və uğurunda əhəmiyyətli rol oynaması ilk dəfə ABŞ-da yaranmışdır.

Menecmentin tarixində *4* əsas yanaşmanı fərqləndirirlər (Şəkil 1.).

♦ müxtəlif i/e məktəbləri mövqeyindən olan yanaşmalar (XIX əsrin sonundan indiki dövrə qədər);

♦ prosesli yanaşma (1920-ci illərdən indiki dövrə qədər);

♦ sistemli yanaşma (1950-ci illərdən indiki dövrə qədər);

♦ situasiyalı yanaşma (1960-cı illərdən indiki dövrə qədər).

İ/e-də müxtəlif *məktəblərin ayrılması* mövqeyindən yanaşma özündə faktiki 4 fərqli yanaşmanı cəmləşdirir. Burada i/e 4 müxtəlif nöqteyi-nəzərdən baxılır. Bu elmi i/e, inzibati i/e, insan münasibətləri məktəbləri və davranış haqqında elmlər, həmçinin i/e yaxud miqdar metodları elmləridir.

Prosesli yanaşma i/e-ni fasiləsiz qarşılıqlı əlaqədar i/e funksiyaları kimi tədqiq edir.

Sistemli yanaşmada qeyd edilir ki, rəhbərlər təşkilatları qarşılıqlı əlaqədar elementlərin məcmusu kimi araşdırmalıdırlar. Belə elementlərə insanlar, struktura, vəzifələr və texnologiya aid edilir ki, bunlar da dəyişən xarici mühit şəraitində müxtəlif məqsədlərin əldə edilməsinə istiqamətləndirilir.

Situasiyalı yanaşma müxtəlif i/e metodlarının yararlılığının situasiya ilə müəyyən edilməsinə əsaslanır. Təşkilatın özündə olduğu kimi, eləcə də ətraf mühitdə də amillərin bolluğunun olduğu halda, təşkilatın "ən yaxşı" vahid i/e üslubu mövcud deyildir. Konkret situasiyada ən səmərəli metod, həmin situasiyaya daha uyğun gələn üslub hesab edilir.

Elmi i/e məktəbi

Elmi i/e məktəbi (1885-1920) F.U.Teylorun, Frenk və Liliya Qilbertlərin, Henri Qantın işləri ilə əlaqədardır. Bu məktəbin yaradıcıları zənn edirdilər ki, müşahidələr, ölçmələr, məntiq və təhlil aparmaqla bir çox əl əməyi əməliyyatlarını təkmilləşdirmək, onların daha səmərəli icrasına nail olmaq olar. Elmi i/e-nin ilkin fazası işlərin məzmununun təhlili və onun əsas komponentlərinin müəyyən edilməsidir. Teylor məs., insanın müxtəlif ölçülərdə bellərlə (lopatkalarla) qaldıra biləcəyi dəmir filizi və kömürün miqdarını ölçürdü. Qilbertlər cihaz ixtira etdilər və onu xronometraj adlandırdılar. Xronometrajdan kamera ilə birgə istifadə edilirdi ki, müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlərin icrasının baş verməsi, onların hər birinin nə qədər vaxt aparması bəlli olsun. Alınan informasiyalara əsaslanaraq Qilbertlər iş əməliyyatlarını dəyişirdilər ki, artıq, qeyri-məhsuldar fəaliyyətlər aradan götürülsün, işin səmərəliliyi yüksəlsin.

F.U.Teylor və onun davamçıları faktiki qəbul edirdilər ki, i/e üzrə işlər-artıq müəyyən ixtisasdır. Hər bir işçi qrupu uğurlu fəaliyyətə özünü cəmləşdirsə bütövlükdə bundan fayda əldə edər. Bu məktəbin xidməti böyükdür, onun sayəsində i/e ciddi olaraq müstəqil elmi-tədqiqat sahəsi kimi qəbul edilməyə başladı. İlk dəfə rəhbərlər-praktiklər və alimlər gördülər ki, elmdə və texnikada istifadə edilən metodlar və yanaşmalar praktikada təşkilatların məqsədlərinə nail olunmasında səmərəli istifadə edilə bilər.

İ/e-də inzibati məktəb

İnzibati məktəbin yaranması (1920-1950) ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatların idarə edilməsinin təkmilləşməsinə yanaşmaları daim işləyib hazırlamağa başladılar. Teylor və Qilbert öz karyeralarını adi işçidən başladıqlarına görə bu onların i/e haqqında təsəvvürlərinə təsir göstərmişdir. Lakin inzibati (klassik) məktəbin yaradıcılarından olan Anri Fayol kömür hasilatı üzrə fransız şirkətinə rəhbərlik edirdi. Lindal Urvik İngiltərədə i/e məsələləri üzrə məsləhətçi idi. Ceyms D.Muni “Ceneral Motors” şirkətində işləyirdi. Onların qayğısı sözün geniş mənasında işlədikləri təşkilatlarda səmərəliliyin artırılması olmuşdur.

Klassik məktəbin nümayəndələri i/e-nin sosial aspektlərinə o qədər də diqqət yetirmirdilər. Onlar elmi metodikaya əsaslanmırdılar, əsasən işlərində şəxsi müşahidələrə söykənirdilər. “Klassiklər” təşkilata geniş perspektiv nöqteyi-nəzərindən baxmağa, təşkilatların ümumi xarakteristikalarını və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışırdılar. Klassik məktəbin məqsədi i/e-nin *universal prinsiplərini* yaratmaq idi. “Klassiklər” belə hesab edirdilər ki, həmin prinsiplərə əməl edilsə bu təşkilatı mütləq uğura gətirər. Bu prinsiplər 2 əsas aspektə toxunurdu:

1. Təşkilatın rasional i/e sisteminin hazırlanması.
2. Təşkilatın strukturunun və işçilərinin idarə edilməsinin qurulması.

Biznesin əsas funksiyalarını müəyyən etməklə “klassiklər” əmin idilər ki, təşkilatın daha yaxşı işçi qruplarına bölünməsi üslubunu müəyyən edə bilərlər. Onlar ənənəvi olaraq maliyyə, istehsal və marketinq funksiyalarını bir-birindən ayırırdılar. Anri Fayol (menecmentin atası) i/e-ni universal proses kimi araşdırmaqla göstərirdi ki, o bir-birilə qarşılıqlı əlaqədar funksiyalardan, planlaşdırmadan və təşkiletmədən ibarətdir.

Təşkilatın strukturunun qurulması və işçilərin idarə edilməsi prinsiplərinə misal olaraq təkbaşınaçılıq prinsipini göstərmək olar. Bu prinsipə görə insan bir nəfərdən əmrləri almalıdır və ancaq ona tabe olmalıdır. Anri Fayol öz əsərlərində i/e-nin 14 prinsipini göstərmişdi:

1.Əmək bölgüsü
2.Səlahiyyətlər və məsuliyyət
3.Nizam-intizam
4.Təkbaşınaçılıq
5.Şəxsi maraqların ümumiyə tabe olması
6.İstiqamətin birliyi
7.Heyətin mükafatlandırılması
8.Mərkəzləşdirmə
9.Skalyar zəncir
10.Qayda
11.Ədalətlilik
12.Heyət üçün iş yerinin stabilliyi
13.Təşəbbüskarlıq
14.Korporativ ruh

A.Fayola görə i/e bir-birilə qarşılıqlı əlaqədar bir neçə prinsiplərdən ibarət olan universal prosesdir. Əsas proseslərin reallaşdırılması istehsalın idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılmasına səbəb olur.

İnsan münasibətləri məktəbi

Elmi i/e və klassik məktəblərin yarandığı dövrlərdə psixologiya rüşeym halında idi. Psixologiya ilə maraqlananlar nadir halda i/e ilə maraqlanırdılar. İnsan təfəkkürü haqqında cüzi biliklər əmək fəaliyyəti problemləri ilə əlaqədar deyildi. Bu səbəbdən elmi i/e və klassik məktəbin yaradıcıları insan amilini qəbul edirdilər. Onların diskussiyaları ədalətli ödənilmə, iqtisadi stimullaşdırma və formal funksional münasibətlərin müəyyən edilməsi aspektləri ilə məhdudlandırılırdı. İnsan münasibətləri (neoklassik) məktəbi təşkilatların səmərəliliyində əsas element kimi insan amilinin tam dərk edilməməsinə cavab olaraq yarandı. Bu məktəb klassik yanaşmanın çatışmamazlıqlarına bir reaksiya kimi meydan gəldi. Ona görə bəzən insan münasibətlərini neoklassik məktəb də adlandırırlar.

Menecmentdə “insan münasibətləri” məktəbinin inkişafı əsasən 2 alimin: Meri Parker Follett və Elton Meyonun adı ilə tanınmışdır. Follett əsərlərində ilk dəfə göstərdi ki, menecment “digər şəxslərin köməyi ilə işlərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsidir”. Meyonun apardığı eksperimentlər i/e nəzəriyyəsində yeni istiqamətlər açdı. O aşkar etdi ki, dəqiq işlənib hazırlanan iş əməliyyatları və yaxşı ə/h heç də həmişə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarmır. İnsanlar arasında qarşılıqlı fəaliyyətin gedişində yaranan qüvvə rəhbərin səylərindən çox zaman üstün olur. Bəzən işçilər fəaliyyət qrupları üzrə kolleqalarının təzyiqinə rəhbərliyin arzusundan daha da güclü reaksiya verirlər. Bir qədər sonra Abraxam Maslou və digər psoxoloqlar bunun səbəbini iqtisadi qüvvələrlə deyil, müxtəlif tələbatların olması ilə izah etdilər.

Mövzu . Menecmentin təşkilati formaları

İstehsalın təşkili dedikdə əmək fəaliyyəti prosesində əməyin predmentləri və vasitələrindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu başa düşülür. Burada məqsəd müəssisələrin müəyyən edilən plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsidir. Yalnız istehsal prosesinin müvafiq təşkiletməsində, insanların birgə əmək prosesində səmərəli qarşılıqlı fəaliyyəti mümkün olur.Eyni zamanda sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlüyü və dəqiq uzlaşdırılması təşkiletmədə həyata keçirilir. Bununla bele aşağıdakı əsas proseslərin optimal uyğunlaşdırılması təmin olunur:

1. Əsas (istehsal-texnoloji).
2. Köməkçi (enerji, təmir, rabitə və s.).
3. Xidmətedici (məhsulun keyfiyyətinə görə nəzarət, nəqliyyat və anbar əməliyyatları və s.).

Tərif 1. İdarəedən və idarəolunan sistemlərarası, sistemdaxili münasibətlərin, əlaqələrin, proseslərin təşkili sisteminə təşkiletmə deyilir. Təşkiletmə funksiyasi 2 yol ilə həyata keçirilir:

1) İnzibati-təşkilati idarəetmə (i/e). 2) Operativ i/e.

1-ci yol firmanın idarə quruluşunu müəyyən etməyi, bütün bölmələr və funksiyalar arasındakı əlaqəni, idarə aparatı işçilərinin hüquq və vəzifələrini təyin edir. Operativ i/e təsdiq edilən plana uyğun firmanın fəaliyyətini təmin edir. İnzibati-təşkilati i/e-nin əsasını i/e strukturu təşkil edir.

Tərif 2. İdarə pillələrinin, həlqələrinin sayı, tərkibi və onların tabeçilik əlaqələri i/e strukturu adlanır.

İ/e-də əmək bölgüsü forması olmaqla idarə aparatının quruluşu idarə sisteminin yaradılması prosesinə və onun inkişafına təsir göstərir. İstehsalın təşkili istehsal prosesinin əməliyyatlarının diferansasiyasını (bölünməsini), iş yerlərinə görə işçilərin rasional yerləşdirilməsini, fasiləsiz istehsal məqsədilə onların arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqənin təmin edilməsini nəzərdə tutur. İstehsalın təşkili üzrə işlər menecmentin funksiyalarından biri olmaqla aşağıdakı coxsaylı məsələlərin həlli ilə əlaqədardir:

- müəssisənin buraxdığı məhsulların çeşidlərinin müəyyən edilməsi;
- istehsalın texnologiyasının yaradılması və onlara nəzarət;
- xammalların, materialların və hazır məhsulların nəql edilməsinin təşkili;
- avadanlığa və onun təmirinə görə qulluq;
- istehsal məsrəflərinin təhlili və azaldılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- rasionallaşdırılma təkliflərinin toplanması və s.
- Müəssisədə istehsalın təşkili əsasən onun xarakteri və ixtisaslaşdırılma səviyyəsi ilə müəyyən olunur. İstehsaldaxili ixtisaslaşdırılma istehsalın ixtisaslaşdırılmasının davam etməsi və dərinləşdirilməsidir. Bu ayrı-ayrı məhsul növlərinin buraxılışı üzrə struktur bölmələrin ayrılmasında (xüsusiləşdirilməsində) ifadə olunur.

Sənaye firmalarının i/e strukturunun təşkili və müxtəlifliyi obyektiv amillərin, şərtlərin müəyyən fərqlənməsilə edilir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

1. Firmanın miqyası (kiçik, orta, böyük).
2. Firmanın istehsal profili (1 məhsul üzrə ixtisaslaşmiş və ya müxtəlif sahələrin geniş çeşiddə məhsullarını istehsal edən).
3. İstehsal edilmiş məhsulun xarakteri və istehsal texnalogiyası (məhsul istehsal edən və çıxaran sahələr, kütləvi və seriyalı istehsallar).
4. Firmanın fəaliyyət sferası üzrə (yerli milli və xarici bazara yönəldilmiş).
5. İnhisarçı xüsusiyyətlərə görə (konsern, maliyyə qrupu) və s.

Müasir dövrdə elə idarə strukturları formalaşır ki, onlar mövcud i/e prinsiplərinin və funksiyalarının tələblərinə cavab verməli olur. 80-ci illərdən başlayaraq əsas meyl sahələrarası komplekslərin təşkilinə yönəldilmişdir.

Şirkətlərdə struktur dəyişikliklərin aparılmasının əsas amilləri aşağıdakılardır:

1. Yüksək rəqabət şəraitində ETT-nin təsiri ilə yeni növ məhsulun işlənib hazırlanması.
2. Qabaqcıl texnologiyanın intensiv olaraq istehsalata tətbiqi.
3. Kompüter texnikasının bazasında yeni i/e metodlarının istehsala sistemli tətbiqi və s.

Müasir dövrdə i/e strukturunun təşkilinin fərqli olan yenidən qurulması istiqamətləri bunlardadır:

1. İ/e prinsiplərində - strateji üstünlüklərə nail olduqca i/e-də mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə nisbətinin dəyişdirilməsi; ETT, əmək və istehsal ehtiyatlarından istifadə üzrə məqsədli programların i/e sisteminə tətbiqi.
2. İ/e aparatında – bölmələrin yeni formada qruplaşdırılması, onların arasında qarşılıqlı əlaqənin dəyişdirilməsi, cavabdehlik və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi; daxili strukturu dəyişməklə səmərəli formanın yaradılması; məqsədli program layihəsi işləyib hazırlayan işdən kənar səlahiyyətli təsərrüfat bölməsinin təşkili; elmi istehsalat birkiləri ilə inteqrasiya əlaqələrinin genişləndirilməsi; elmi-istehsalat komplekslərində yüksək elmi potensila malik olan sahələrin rolunun aktivləşdirilməsi; istehsal bölmələrinin işinə cavabdeh olan ixtisaslaşdırılmış idarə orqanlarının yaradılması.
3. İ/e funksiyalarında – uzunmüddətli texniki siyasətə əsaslanaraq proqnozlaşdırmanı və strateji planlaşdırmanı gücləndirmək; bütün mərhələlərdə məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi; uçot və hesabat işlərində EHM-ləri tətbiq etməklə dəqiq informasiya toplamaq və təhlil aparmaq; firmanın səhmdar kapitallarında işçilərin aktivliyinin artırılması; istehsal texnalogiyasının təkmilləşdirilməsi üzrə yeni məhsulların yaranması və tətbiqində, i/e-nin sosial-psixoloji səmtinin yaxşılaşdırılmasında işçilərin mükafatlandırılması; marketing fəaliyyətinin səmərəli təşkili və təkmilləşdirilməsi.
4. Təsərrüfat fəaliyyətində - texnoloji prosesin dəyişdirilməsi; robotların və elastik avtomat sistemlərin tətbiqi; istehsalın ixtisaslaşdırılması və koorperasiya sahəsində beynəlxalq səviyyədə firmadaxili əməkdaşlığın genişləndirilməsi; elmi-tədqiqat və istehsal-satış işçiləri üzrə birgə müəssisələrin yaradılması və s.

Firmanın təşkilati prinsip cəhətdən yaradılması onun məqsədi və strategiyasından asılıdır.

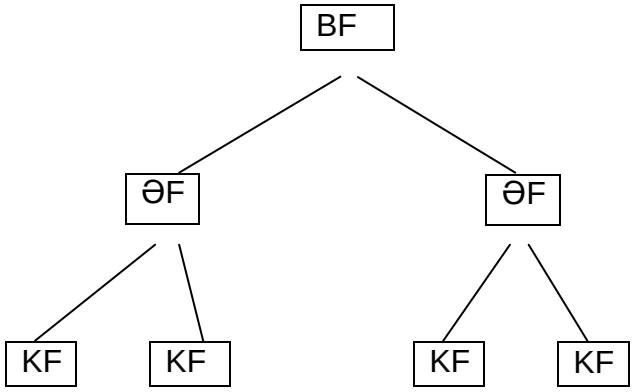
Tərif 3. Firmanın gələcəkdə istədiyi vəziyyətinin əks etdirilməsinə *məqsəd* deyilir. Strategiya isə məqsədə çatmaq üçün vasitədir. Çevik strategiya firmanın quruluşuna qarşı mühüm tələblər qoyur. Belə ki, istehsal sistemi yeni məhsulun mənimsənilməsi, cari işlərin təşkilində ən az münaqişələri təmin etməlidir. Təşkilatın quruluşu şəraitə uyğunlaşmalı və ona müvafiq dəyişməlidir.

Menecmentin təşkilati formaları

Müasir firmalarda ierarxiyalı i/e quruluşu daha çox yayılmışdır . Belə i/e strukturları i/e prinsiplərinə uyğun qurulmaqla XX əsrin əvvələrində F.Teylor tərəfindən formalaşdırılmışdır. Alman sosioloqu M.Veber rasional bürokratiya konsepsiyasını hazırlamaqla, 6 prinsipi daha tam ifadə etdi.

1. İ/e səviyyələrinin ierarxiyalıq prisnipi. Burada hər aşağıda duran səviyyə yuxarıda duran səviyyə ilə nəzarət edilir və ona tabedir.
2. 1-ci prinsipdən irəli gələrək i/e işçilərinin ierarxiyadakı yerlərində səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin uyğun olması prinsipi.
3. Yerinə yetirdikləri funksiyalarına görə işçilərin ayrı-ayrı funksiyalara və ixtisaslaşmalara əmək bölgüsü prinsipi.
4. İşçilərin öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinin həmcinsliyini və müxtəlif tapşırıqların koordinasiya edilməsini təmin edən fəaliyyətlərin formalaşdırılması və standartlaşdırılması prinsipi.

5. Əvvəlkindən irəli gəlməklə, işçilərin öz funksiyaların yerinə yetirilməsinin sahibinin göstərilməməsi prinsipi.
6. İxtisaslı seçim prinsipi. Buna uyğun olaraq işə qəbul və işdən azadetmə ciddi olaraq ixtisaslaşdırılmış tələblərə müvafiq aparılır.



ŞƏKIL. İERARXİYALI İ/E STRUKTURU

Göstərilən prinsiplərə uyğun qurulan təşkilati struktur ierarxiyalı yaxud bürokratik struktur adını almışdır. Bütün əməkdaşları 3 əsas kateqoriyaya diferensasiya etmək olar: rəhbərlər, mütəxəssislər, icraçılar. *Rəhbər* - başlıca funksiyanı (BF) yerinə yetirən şəxsdir və müəssisəyə, onun xidmətlərinə və alt bölmələrinə ümumi rəhbərliyi həyata keçirirlər. *Mütəxəssislər* - əsas funksiyanı (ƏF) icra edən şəxslərdir. Onlar informasiyanın təhlili və iqtisadi, maliyyə, ET və mühəndis problemləri və s. üzrə qərarların hazırlanması ilə məşğuldurlar. *İcraçılar* - köməkçi funksiyaları (KF) icra edən şəxslərdir. Onlar sənədlərin hazırlanması və rəsmiləşdirilməsi, təsərrüfat fəaliyyəti üzrə işləri yerinə yetirilər. İ/e aparatının strukturunun xarakteri bir qayda olaraq aşağıdakılarla müəyyən edilir:

- icra olunan işlərin həcmi ilə; - istehsalın ixtisaslaşdırılma səviyyəsi ilə;
- hazırlanan məhsulun mürəkkəbliyi ilə; - texnoloji təchiz olunma dərəcəsi ilə.
- işçilərin sayı ilə;

Müxtəlif müəssisələrin i/e strukturunda ümumi cəhət coxdur. Bu menecerə müəyyən çərçivələrdə tipik strukturlardan istifadə etməyə imkan verir. Bu zaman əsas şərt i/e-nin təşkilati sisteminin variantı işlənilən müəssisənin məhsul istehsalının spesifikliyini nəzərə alınmasıdır. İerarxiya tipli təşkilati strukturlara bunlar aiddir:

1. Xətti təşkilati struktur (birdəfəlik tabeolma tipi)
2. Fuksional təşkilati struktur
3. Xətti funksional təşkilati struktur
4. Ştablı təşkilati struktur
5. Xətti ştablı təşkilati struktur
6. Divizional i/e strukturu

İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi

Belə tipli ierarxiya i/e strukturunun əsasında təkbaşınaçılıq prinsipi durur. Bu da rəhbərə onun funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün geniş hüquq və səlahiyyətlərin

verilməsini nəzərdə tutur. Menecerə bölmənin i/e üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna hüquqlar verilir və o kollektivin fəaliyyətinə görə personal məsuliyyət daşıyır. Menecerin özü adətən yuxrı i/e orqanına tabedir. Belə ki, rəhbər bu amiranə (ciddi) strukturda menecerin icazəsi olmadan onun tabeçilərinə sərəncam vermək hüququna malik deyildir .

Belə strukturun üstünlüklərinə bunlar daxildir: qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi, məsuliyyətin aydınlığı, yuxarıda duran rəhbərin göstərişinə cavab verməkdə sürətli reaksiya və əks əlaqə.

Strukturun çatışmamazlıqları bunlardır: istehsalın planlaşdırılması və qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması, bölmələrin bir-birinə yaxın problemlərini həll edərkən süründürməçilik tendensiyaları, yuxarı səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi.

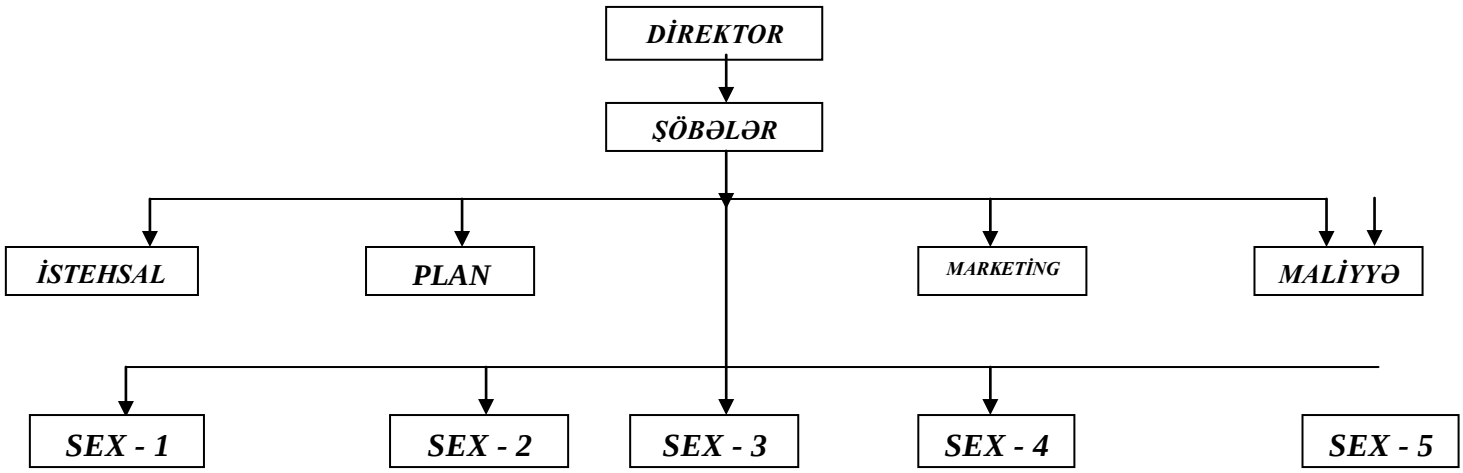
Belə təşkilati strukturların xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir struktur vahid müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsinə ixtisaslaşdırılır. Bazar şəraitində işləyən sənaye müəssisələri üçün aşağıda göstərilən əsas funksiylar tipikdir:

- elmi-tədqiqat və təcrübə-sənaye işləri;
- istehsal;
- marketinq;
- maliyyə.

Strukturun üstünlükləri: istehsal bölmələri rəhbərlərinin xüsusi məsələlərin həllinin zəruriliyindən azad edilməsi, təcrübəli mütəxəsislərdən istifadə imkanları, iqtisadçılara tələbatın azalması. *Strukturun çatışmamazlıqları:* qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi, i/e üzrə fəaliyyətlərin koordinasiyasının çətinləşməsi, həddindən artıq koordinasiyaya tendensiyaların yaranması.

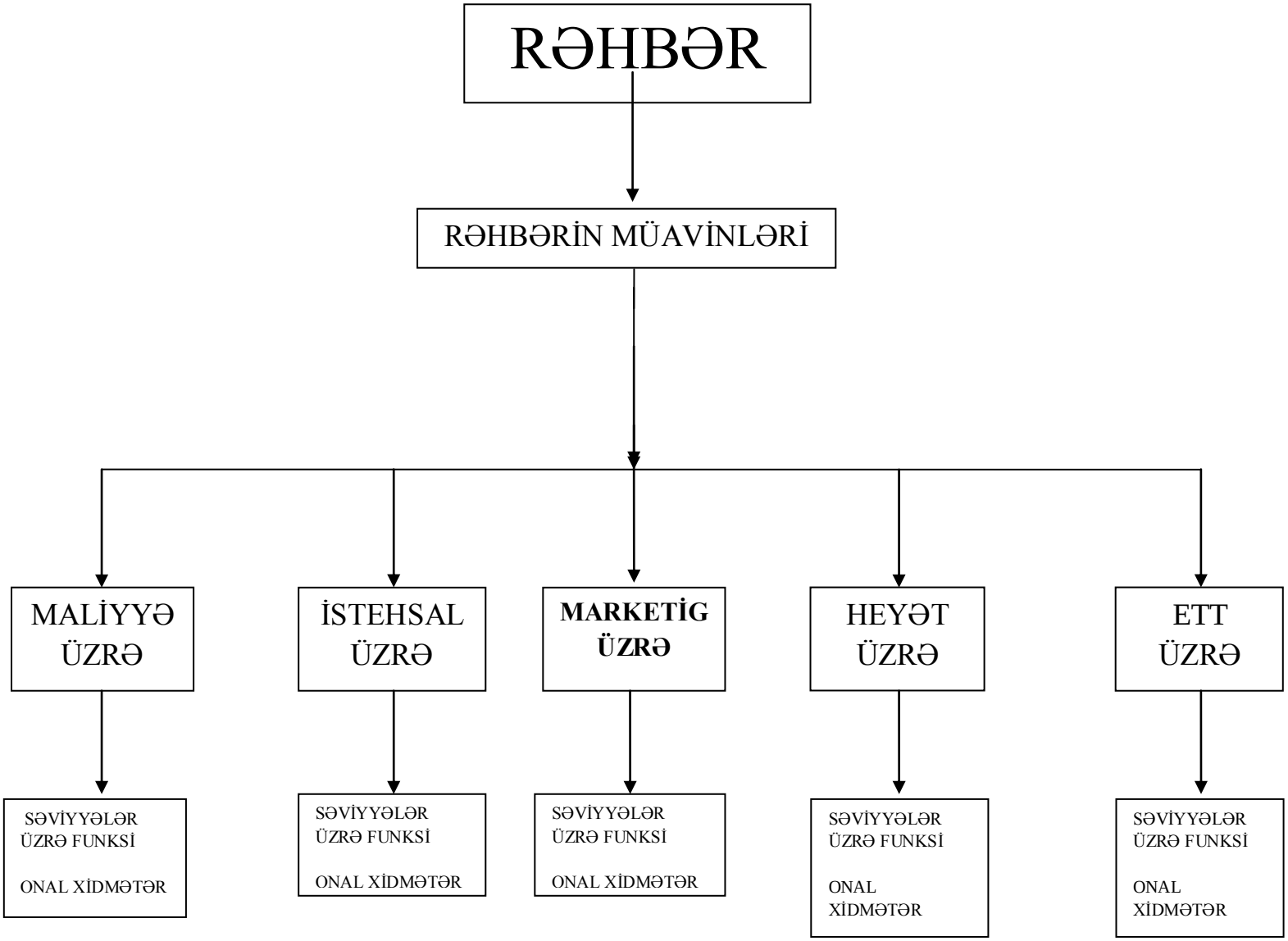
XƏTTİ – FUNKSİONAL TƏŞKİLATİ STRUKTURLAR (XFTS)

XFTS müəssisələrin təşkilati quruluşunun ən geniş yayılmış variantlarındandır. Belə sturukturun mahiyyəti ondadır ki, istehsala rəhbərlik xətti aparat kimi eləcə də funksianal xidmətlər də təmin etmiş olur .



XFTS - un əsasını marketinq, maliyyə, plan, istehsal funksianal alt sisteminin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması və ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi təşkil edir (Şəkil 5). Hər bir alt sistem üzrə “şaxta” adlanan ierarxiya xidməti formalaşdırılır ki, bu da bütün təşkilata yuxarıdan aşağıya nüfuz edir. İ/e aparatının hər bir xidmətinin iş nəticələri onların özünün vəzifə və məqsədlərinin icrasını xarakterizə edən göstəricilərlə qiymətləndirilir.

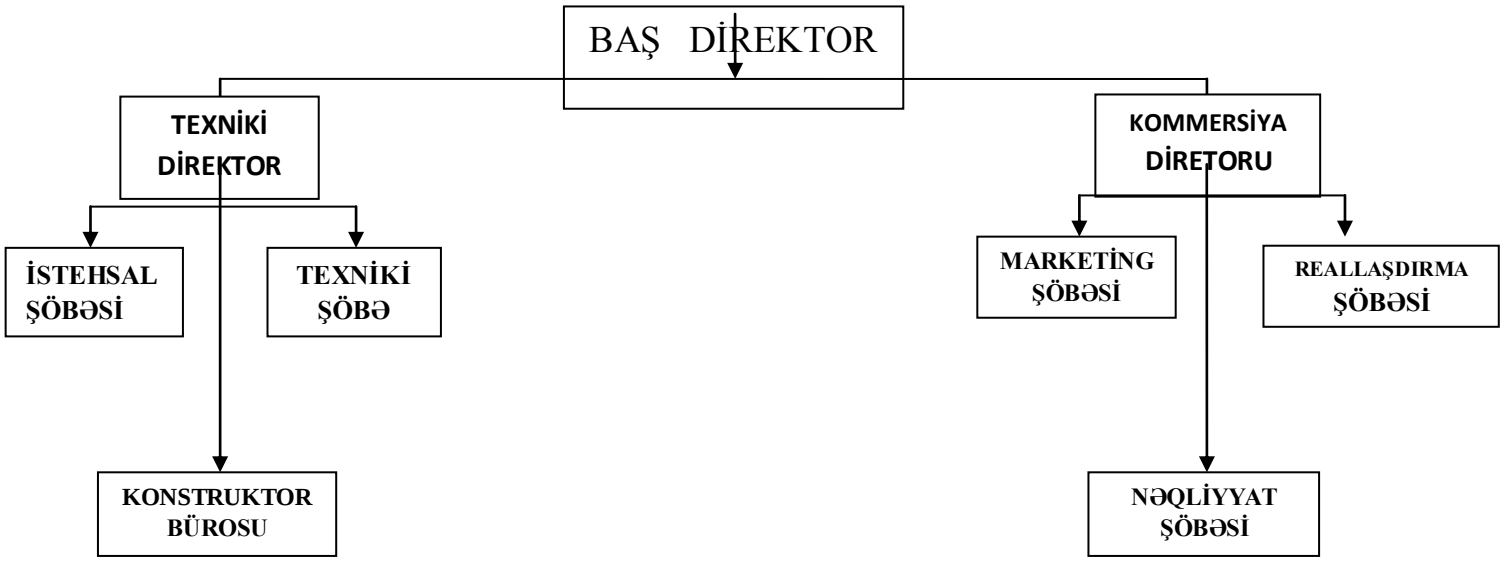
Sturukturun üstünlükləri: xətti rəhbərlərin onlara xas olmayan istehsalın resurslarla təmin olunması funksiyalarından azad olunması; xətti və funksianal bölmələr arasında fəaliyyətin koordinasiya imkanları; müəssənin sturuktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması



Sturukturun çatışmazlığı: xətti rəhbərlər üçün istehsalın, iqtisadiyyatın, kadrların cari məsələlərini həll edərkən müvafiq funksional bölmələrlə yanaşı ali rəhbərliklə daima uzlaşdırmanın zəruriliyi; əmrlərin sayının coxluğu və bunun nəticəsində kommunikasiyanın təhrif olunması.

ŞTABLI TƏŞKİLATİ STURUKTUR (ŞTS)

ŞTS ilk növbədə i/e-nin ali zümrə menecerlərinin işinin təşkili üçün təyin edilmişdir. Belə rəhbərlikdə bölmələrin qrupları yaradılır. Burada da məqsəd zəruri informasiyanın alınması və təhlili, konkret problemlərin həll variantlarının zəruri məcmusunun rəhbərliyə hazırlanması və təmin edilməsidir (Şəkil 6.).



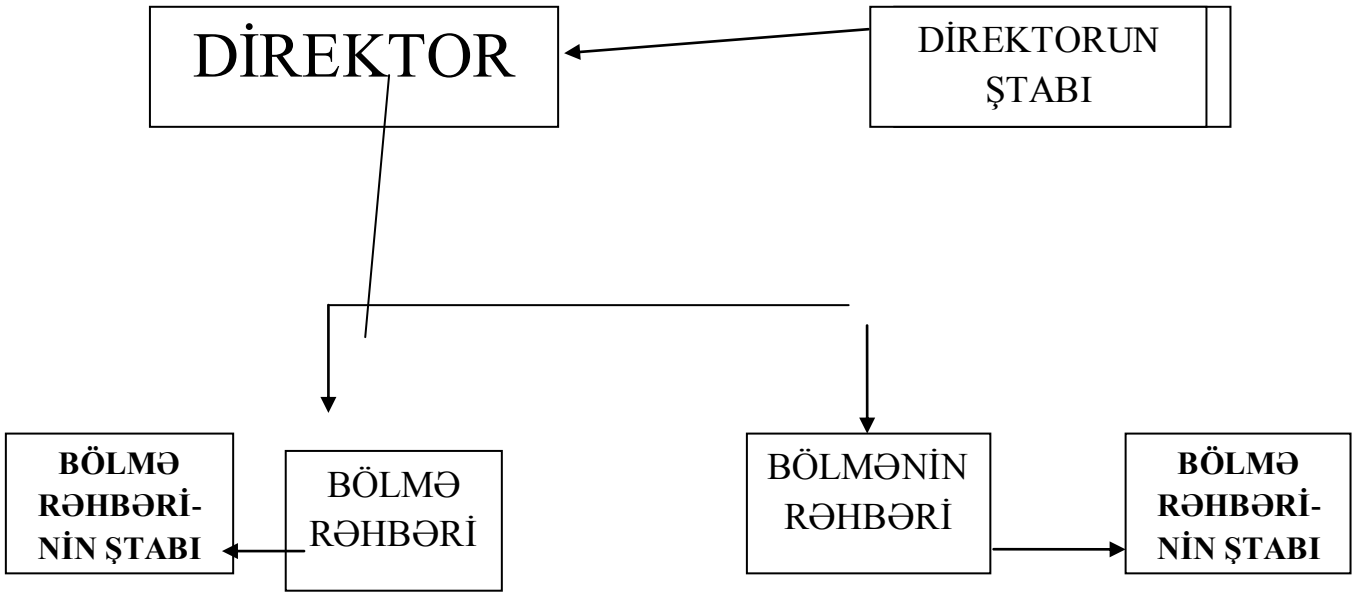
Sturukturun üstünlükləri: planların və həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması, fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmasının yüksək dərəcəsi, heyətin professionallığı.

ŞTS çatışmazlıqları: i/e-nin həddindən artıq mərkəzləşdirmə tendensiyası; işin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətlərinin azalması.

XƏTTİ ŞTABLI İ/E STURUKTURU (XŞİS)

XŞİS xətti funksianal sturuktur kimi xarakteristikaya məxsusdur. Bu i/e əməyinin müxtəlif səviyyələrdə ştablı xidmətlərdə funksional bölgüsünü nəzərdə tutur (Şəkil 7.).

Bu halda xətti rəhbərlərin əsas vəzifəsi funksianal xidmətlərin fəaliyyətlərini



koordinasiya etmək və onları təşkilatın ümumi maraqları istiqamətinə yönəltməkdir. Məhz bu prinsipə görə Moskva şəhərinin i/e-si qurulmuşdur.

Sturukturun üstünlüyü: strateji məsələlərin xətti quruluşdan fərqli olaraq daha dərindən işlənməsi; ali rəhbərlərin bəzi yüklərinin azaldılması; ştablı bölmələrə funksianal rəhbərin hüquqlarının bölünməsi şərtilə daha təbii i/e sturukturlarına doğru atılan ilk addım; xarici məsləhətcilərin və ekspertlərin cəlb edilməsi imkanları.

Sturukturun çatışmamazlığı: həlləri hazırlayan şəxslərin onların icrasında iştirak etməməsilə əlaqədar olaraq məsuliyyətin qeyri-dəqiq bölünməsi; i/e-nin hədsiz mərkəzləşdirilməsi tendensiyası; bir çox çatışmamazlıqlar xətii strukturlarda olduğuna az da olsa analojidir.

DİVİZİONAL İ/E STRUKTURU (DİS)

DİS XX əsrin 20-ci illərində müəssənin ölcüləri kəskin çoxaldıqda yaranmağa başladı . Müəssisələr cox profilli oldular, texnoloji proseslər mürəkkəbləşdi.

Bu strukturu istifadə edən iri korporasiyalar öz istehsalat bölmələrinə müəyyən müstəqilliklər verməyə başladılar. Rəhəbərlik isə strateji inkişafı elmi, elmi – tədqiqat işləmələrini, maliyyə investisiya siyasətini müəyyən edirdi. Bu tip sturuktur mərkəzləşdirilən koordinasiyanı və fəaliyyətə nəzarəti mərkəzləşdirilmiş i/e ilə uzlaşdırır. Divizional sturukturlu təşkilatlarda i/e-də əsas fiqur funksianal bölmələrin rəhbərləri deyildir. Burada əsas rolu divizonlar adlandırılan, istehsal bölmələrinə başçılıq edən menecerlər oynayır.

Divizonlara görə strukturlaşdırma bir qayda olaraq bir meyar üzrə aparılır: buraxılan məhsul üzrə - *məhsul ixtisaslaşdırılması* (məs.Procter and Gambli) müəyyən qrup istehlakçılara yönəldilməsinə görə - *istehlakçı ixtisaslaşdırması;* xidmət etdiyi ərazilər üzrə - *regional ixtisaslaşdırma*. Belə sturukturların praktiki istifadəsi XX əsrin 60-70 –ci illərinə təsadüf edir.

Sturukturların *üstünlükləri:* belə struktur əməkdaşlarının ümumi sayı yüz minlərlə olan cox profilli müəssələrin və bir-birindən uzaq ərazilərdəki bölmələrin i/e-sini təmin etməyə qadirdir. DİS böyük çevikliyi və müəssənin ətrafındakı dəyişiklərə xətti və xətti ştablı strukturla müqayisədə daha sürətli reaksiyanı təmin edir. Şöbələr onların müstəqillik sərhədləri genişləndikcə “mənfətin əldə edilməsi mərkəzinə” çevrililər. Istehsalla istehlakçı arasında daha sıx əlaqə müşahidə olunur.

Strukturun çatışmazlıqları: Şaquli i/e “mərtəbələrinin” cox sayda olması; şöbələrin ştablı strukturlarının şirkətin ştablarından ayrılması; əsas əlaqələrin şaquli olması, buna görə ierarxiyalı sturukturun çatışmazlıqları ümumi olaraq qalır; məs.:sü-

MENECMENTİN XARİCİ TƏCRÜBƏSİ

Yaponiyada menecmentin təcrübəsi. Menecmentin dünyada bu və ya digər ölkənin milli spesifikliyini nəzərə alan müxtəlif modelləri mövcuddur. Menecmentin tarixən yaranan amerikan və yapon klassik modelləri mövcuddur.

Menecmentin Yapon sistemi dünyada ən səmərəli olanlardan biridir. Onun əsas nailiyyəti insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon menecmenti əməyin təşkilinin qrup formasına istiqamətləndirilir. Yapon menecmentində kollektiv məsuliyyətdən istifadə edilir. Burada qrupun üzvləri idarəetmə (i/e) qərarlarının qəbulunda iştirak edirlər və onun reallaşdırılmasına görə məsuliyyət daşıyırlar. Firmanın işləri, onun planları haqqında informasiya bütün əməkdaşlara çatdırılır. İşçilərin texnoloji və iqtisadi problemlərinin həllində aktiv cəlb edilməsi (könüllülük əsasında) təcrübədən keçirilir. Buradan da işin nəticələrinə məsuliyyət rəhbərliyin, müxtəlif xidmətlərin və işçilərin sıx əlaqəsi yaranır.

Menecer daima istehsalda, əməkdaşların arasındadır. Əməkdaşların təklifləri və şikayətləri təcili baxılır. Yapon firmasında ETT-yə böyük əhəmiyyət verilir. Məhsuldarlığın və işin keyfiyyətinin idarə edilməsi sistemi fəaliyyət göstərir ki, bu zaman da zay məhsulun günahkarı mütləq müəyyən edilir. Firmalarda keyfiyyət dərnəyi yaradılır, onların vəzifəsi sexlər, sahələr və iş yerləri səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsidir. Keyfiyyət dərnəyinin fəaliyyətində hər bir işçinin aktiv iştirakı maddi və mənəvi stimullaşdırılır. Dərc olunan məlumatlara görə nəticədə Yaponiyada səmərələşdirici təkliflərin sayı ABŞ – la müqaisədə bir neçə dəfə çoxdur. Belə bir qayda mövcuddur: qəbul olunan hər bir səmərələləşdirici təklif reallaşdırılmalıdır.

Maliyyənin idarə edilməsi diqqəti cəlb edir. Firma cəlb edilən sərmayə kapitalını deyil, daha aktiv olan xüsusi kapitalından istifadə edir. Dividentlər nisbətən aşağıdır. Belə ki, mənfəətin əsas qalığı əsasən perspektivli elmi tədqiqatların, işləmələrin maliyyələşdirilməsində istifadə olunur. Firmalar iqtisadi artım templəri azaldıqda cəlb edilən kapitaldan imtina edirlər və özü-özünü maliyyələşdirməyə keçirlər.

İşə qəbul və xidmətə görə irəliləmə sistemi maraq kəsb edir. Orta və ali təhsil məktəblərinin məzunları arasında dəqiq seçim həyata keçirilir. Sonra sınaq müddəti ilə təntənəli işə qəbul təşkil edilir. Tam hazırlıq kursu (1 il) yeni işçiyə təhkim olunmuş təcrübəli əməkdaşın rəhbərliyi ilə firmanın bölmələrinin birində həyata keçirilir.

Ştatda olan işçilər arasında yaxşı vəzifəyə nail olmaq üçün açıq-aşkar rəqabət müşahidə olunur. Orta hesabla 5-7 ildən sonra əməyin yüksək illik göstəricilərində əməkdaş aşağı səviyyəli menecer ola bilər. Sonrakı xidməti irəliləmələr təkcə işin nəticəsi ilə deyil, həm də stajla və yaşla əlaqələndirilir. Əmakdaş 55-60 yaşlarına çatdıqda təqaüdə getməlidir.

Kadırların hazırlığına və yenidən hazırlığına, firmaya sadiq işçilərin tərbiyəsinə xüsusi diqqət verilir. Hər bir işçi qeyri-iş vaxtı professional birliklərin inkişafına görə bir neçə xüsusi kursları öyrənir. İxtisasını yüksəltmək üçün işçinin firmanın digər bölməsində (işçinin fikri nəzərə alınmaqla) başqa vəzifəyə verilməklə (3-4 ildən bir) daimi təcrübədən istifadə edilir.

ABŞ-da menecmentin təcrübəsi

Bu ölkə menecmentin zəngin təcrübəsinə malikdir. Amerikan menecerləri həmişə işgüzar keyfiyyətləri ilə fərqlənmişlər. Menecmentin amerikan modelinin mahiyyətini son dərəcə qısa bir sözlə ifadə etmək olar – individuallıq. Bu əsasən ABŞ-ın tarixi ilə əlaqədar olmaqla, iri dövlətlərdən fərqli olaraq, 1776-cı ildən yaranmışdır. Mühacirlər (imiqrantlar) və onların övladları amerikan cəmiyyətində insanın psixologiyasını formalaşdırdılar. Bu

insanların yeni şəraitdə özlərinin mövcud olması üçün sağ qalmasında ancaq özünə ümid etməsinə məcburiyyətilə əlaqədardır.

Konkret halda menecer (amerikalılarda “boss”, “şef”) dominantlıq edir yaxud öz tabeçilərinin iradələrini, arzularını, ehtiyaclarını əzir, onların təşəbbüskarlığını buxovlayır.

Belə sərt rəhbərlik stili amerikalılar üçün ən çox XX əsrin 1-ci yarısında xarakterik olmuşdur. Belə tip menecerə klassik misal *Ford Motor Company*-avtomobil tikintisi nəhənginin banisi (əsasını qoyan) yaşlı *H.Forddur*. O, xüsusilə deyirdi: “Sizdə işləyənlərə həddindən artıq sakit yaşamağa imkan verməyin. Həmişə onların sizdən gözlədiklərinin əksinə hərəkət edin. Qoy hər zaman narahatlıqlar olsun və kürək arxasından sizə baxsınlar”.

Rəhbər kadrların işinin səmərəliliyinin artırılması, onların professional biliklərinin sistemli yeniləşməsi üçün ABŞ-da universitetlərdə fəaliyyət göstərən müxtəlif ixtisasartırma kurslarından geniş istifadə olunur. Amerikan şirkətləri öz menecerlərini belə kurslara aşağıdakı məqsədlərə görə göndərirlər:

◊ rəhbərin uzaqgörənliyinin genişləndirilməsi, onun baş verən hadisələrin gedişini görmək bacarığı. Beləliklə menecerin əlavə məsuliyyəti öz üzərinə götürməsinə hazırlamaq;

◊ firmanın rəhbərliyində nəzəriyyə və təcrübəyə toxunan son informasiyalarla rəhbərliyi tanış etmək;

◊ problemlərin və qərarların qəbulunun baxılmasına yaradıcı, novatorlu yanaşmasının mükafatlandırılması;

◊ menecerə digər işgüzar dünyanın biznesmenləri ilə yeni ideyaların və problemlərin müzakirə edilməsinə imkan vermək;

◊ menecerin özünə gələcək karyerada öz imkanlarını və şirkətdə öz rolunu qiymətləndirilməsinə kömək etmək.

“Qiymətləndirmə mərkəzləri”nə və şirkətlərin müxtəlif funksional bölmələrinin rəhbər işçiləri daxil edilirlər. “Qiymətləndirmə mərkəzləri”nin ştatı özünün müəyyən funksiyalarını icra etmək üçün xüsusi hazırlıq keçir. Sonra bir həftə ərzində namizədlərə müsahibə və müxtəlif testlər verirlər. Sonra namizədin müxtəlif qabiliyyətlərini aşkar etmək məqsədilə “i/e-də işgüzar oyunlar” keçirilir. İ/e-də işçinin keyfiyyətləri yazılı cavablarda yaxud tapşırıqlar zamanı davranışlarda ifadə olunur. Onlar bir qədər daimi olmaqla gələcəyi proqnoz etməyə imkan verir. Adətən burada aşağıdakılar yoxlanılır:

1.Qrupa rəhbərlik bacarığı.
2.Hüquqların ötürülməsi.
3.Digər iştirakçıların fəaliyyətinə nəzarət.
4.Yeni ideyaların düzgünlüyünə inandırmaq.
5.Motivləşdirmək və inandırmaq.
6.Məhdud vaxt şəraitində fəaliyyət.
7.Yeni ideyaları irəli sürmək.

Xarici həmkarları kimi, amerikan menecerləri də çox işləyirlər: 60 saatlıq iş həftəsi onlar üçün normadır. Onların bir çoxu həftədə hətta 90 saat da işləyirlər. İş yerində onlar artıq səhər saat 6-dan yaxud 7-dən olurlar. Menecerlər əsas əməkdaşların gəlməsindən xeyli əvvəl işə gəlirlər. İş günü qurtardıqdan sonra menecerlər evlərinə ailələri ilə olmağa gedirlər. Axşam yarıdan keçmiş menecerlər 5-6 saatlıq yuxu istirahətinə qədər işgüzar kağızlar arxasında olurlar. Əməklərinin belə sərf edilməsi onlardan şənbə və istirahət günlərində bəzən bir neçə saat alır. Nəticədə real olaraq menecerlərin yarıdan çoxu vaxtlarının 70%-ə qədərini evdə keçirmirlər.

İntensiv iş rejimi yaxsı sağlamlıq, fiziki hazırlıq tələb edir. İşçi günü nə qədər gərgin olsa belə, menecerlərin çoxu bədən tərbiyəsi ilə məşğul olmağa vaxt tapırlar.

Almaniyada menecmentin təcrübəsi.

Almaniya iqtisadiyyatında nəzərə çarpacaq nəticələr təşkiletmə və i/e sisteminin səmərəliliyindən xəbər verir. Bu ölkədə menecmentin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

1.Maksimal mənfəətin əldə edilməsi.

2.Səhmdarlara dividentlərin ödənilməsinin təmini.

Qeyd edilənlərdən başqa alman menecerləri bunlara can atırlar:

- öz şirkətlərinin aparıcı mövqelərinin təmin edilməsi;
- investisiyalar hesabına istehsalın daima inkişaf etdirilməsi;
- elmi-texniki və təcrübə-sənaye işlərinin aktiv aparılması;
- ekoloji problemlərin həlli;
- kadrların hazırlanması və öyrədilməsinin həyata keçirilməsi.

Almaniya müəssisələrində planlaşdırmanın sərt sistemi mövcuddur. Burada əsəs 5 illik plan əsas götürülür ki, bu da hər il təzələnir.

Sərt planlaşdırma struktur bölmələrin müstəqil olmasına mane olmur. Lakin bu menecmentin ali səviyyəsi tərəfindən onların fəaliyyətinə görə ciddi nəzarəti nəzərdə tutur. Perspektiv və operativ planlaşdırmanın əsasında müxtəlif yanaşmalar durur. Beşilliyin strategiyası-investisiyaların, maliyyələrin, mənfəət və rentabelliyin siyasətidir. Operativ planlaşdırma özündə illik, rüblük, aylıq və həftəlik planları cəmləşdirir. Bu planlarda məhsulun satışı, istehsal proqramı, xammalın tədarükü, iqtisadi nəticələrin qiymətləndirilməsi göstəriciləri öz əksini tapır. Operativ planların düzəldilməsi sistemi fəaliyyət göstərir. Əgər belə planlar müsbətdirsə, onda müəssisənin rəhbərləri adətən onların belə dəqiqləşdirilməsinə etiraz etmirlər. Əksinə operativ planlar mənfi olduqda, onda menecerlərdən işdəki çatışmamazlıqları əvvəlcədən görmədiklərinə və problemin həll edilməməsinə görə ciddi tələb təmin olunur.

Alman firmalarında menecmentin əsas funksiyalarından biri kadrlarla işdir. Müəssisənin kadrlar xidmətinin vəzifələri kadrların seçimindən başqa bunları birləşdirir: heyətin öyrədilməsi, onun ixtisasının artırılması, əməyin mühafizəsi, ə/h-nın təşkili, qocalığın təmin edilməsi və digər sosial siyasətlər.

Menecmentdə planlaşdırma

Tərif 1. ♦ Subyektin şüurunda (idrakında) gələcək obrazının formalaşmasına planlaşdırma deyilir.

Planlaşdırma qoyulan məqsədlərin reallaşdırılmasının müqəddəm şərtlərinin mütləq olmasıdır. Bu idarəetmənin (i/e-nin) vacib funksiyalarından biridir.

Planlaşdırılmanın məqsədi - qoyulan məqsədlərin nail olunmasının təmin olunması, qarşıda duran tapşırıqlaın icra edilməsidir. Ona görə də planda konkret situasiyaya plan qərarlarının operativ adaptasiya mexanizmi nəzərdə tutulmalıdır. Belə mexanizm uzun müddətli və qısa müddətli planların sıx əlaqəsinə səbəb olur.

Planlaşdırma prosesi minimum 5 mərhələdən ibarətdir.

1. Proqnozlaşdırma.
2. İnkişaf variantlarınım araşdırılması və seçimi.
3. Məqsədlərin formalaşdırılması.
4. Fəaliyyət proqramının hazırlanması və iş qrafiklərinin tərtibi.
5. Büdcələşdirmə.

Proqnozlaşdırmanı menecer yerinə yetirməklə gələcəyə baxmağa cəhd göstərir. Buraya mövcud imkanların gələcəyinin görünməsi məqsədi ilə müəyyən amillərin sistemli təhlili daxildir. Bu mərhələdə riskə qiymət verilir. Əgər menecer proqnoz edilmə ilə sistemli məşğul olarsa, onda belə proqnozlar müəssisələrin bütün fəaliyyət planlarına əsaslandırılmış yanaşmanı hazırlamağa kömək edər. Ənənəvi olaraq proqnoz edilmədə 3 ölçüdən istifadə olunur: vaxt, istiqamət, kəmiyyət.

2-ci mərhələdə demək olarki, i/e-də bir variantda düzgün yanaşma tələb edən situasiyalar çox nadirdir. Ona görə menecer alternativləri keyfiyyətcə qiymətləndirməli, onları gəlirlilik, həmçinin tələb olunan resursların nöqteyi-nəzərindən müqaisə etməli və daha münasib variant seçməlidir.

3-cü mərhələdə məqsədlər formalaşdırılır. İ/e-nin bütün mərhələlərində bir ümumi qayda işləyir: müəyyən mənada fəaliyyət haqqında qərar qəbul edildikdə, məqsədlər və onlara nail olmanın son müddəti dəqiq müəyyən edilməlidir.

Fəaliyyət proqramı, qarşıdakı fəaliyyətlərin nəzərdə tutulan və ardıcıl seriyalarını ifadə edir. Bu da qarşıdakı ümumi məqsədlərin reallaşdırılması üçün zəruridir. Belə proqramın hazırlanması hədsiz dəqiqlik olmadan bu və ya digər vəzifələrin təhlilindən başlayır.

Tərif 2. ♦ Məqsədi, məzmunu, həcmi, metodları, ardıcıllığı, icra müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetriləcək işlərin məcmusuna plan deyilir. Tərif 3. ♦ Plan - nəyinsə inkişafının gedişini nəzərdə tutan fikirlərin cəmidir.

Planlaşdırmanın tətbiqi təşkilatı aşağıdakı üstünlüklərlə təmin edir:

1) Təşkilatda yerinə yetrilən fəaliyyətlərin koordinasiyasını yaxşılaşdırır.
2) Təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklikləri tez nəzərə almaq imkanı verir.
3) Təşkilat üçün əlverişli imkanların reallaşdırılmasını mümkün edir.
4) Təşkilatda həyata keçrilan informasiya mübadilasi yaxşılaşdırır.
5) Ehtiyatların optimal bölüşdürülməsinə kömək edir .
6) Heyətin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən edir.
7) Işçiləri öz işlərini daha yaxşı icra etməyə, menecerləri isə öz qərarlarını ətraflı əsaslandırmağa və reallaşdırmağa sövq edir.
8) Təşkilatda nəzarət prosesini yaxşılaşdırır.

Strateji planlaşdırma (SP) dinamik proses olmaqla bütün i/e funksiyalarını qoruyan sanki bir çətirdir. SP-nın üstünlüyündən istifadə etmədən bütövlükdə təşkilat və ayrı-ayrı insanlar məqsədlərin dəqiq qiymətləndirilməsindən məhrum olacaqlar. SP prosesi təşkilatın üzvlərinin i/e əsasını təmin edir.

Tərif 4. ♦ Rəhbərliyin qəbul etdiyi, spesifik strategiyaların hazırlanmasına gətirən fəalliyyətlərin və qərarların məcmusuna SP deyilir.

SP təşkilatların məqsədlərinə çatmağa köməklik göstərilməsi üçün təyin olunmuşdur.

Tərif 5. ♦ Strategiyaların və onların həyata keçrilməsinin əsas metodlarıının işlənib hazırlanması SP adlanır.

Piter Loranja görə SP prosesi i/e qərarlarının qəbuluna kömək edən vasitədir. Onun əsas vəzifəsi təşkilatda yenilikçiliyi və dəyişiklikləri tam təmin etməkdir. Loranja görə SP çərçivəsində əsasən 4 növ i/e fəaliyyəti mövcuddur:

1. Resursların bölüşdürülməsi.
2. Xarici mühitə adaptasiya.
3. Daxili koordinasiya.
4. Təşkilati strateji uzaqgörənlik.

Resursların bölgüsü prosesi məhdud təşkilati resursların (fondların,defisitli i/e istedadlar və texnoloji təcrübə) bölüşdürülməsini özündə cəmləşdirir. 1987-ci ilin payızında "Filip Morris" şirkəti 1985-ci ildə əldə etdiyi "Ceneral Fudz" yeyinti sənayesi nəhəngini yenidən təşkil etmək qərarına gəldi. O, "Ceneral Fudz"u 3 fəaliyyət göstərən firmaya ayırdı. Bəzi i/e təbəqələrinin ixtisarı yolu ilə qənaət edilən pullar yenidən həmin firmalara investisiya edildi.

Adaptasiyanı geniş mənada başa düşmək lazımdır. O strateji xarakterli bütün fəaliyyətləri əhatə edir ki, bu da şirkətlə onun ətraf mühiti arasında münasibətləri yaxşılaşdırır. Şirkətlərin həm xarici əlverişli imkanlara, həm də təhlükələrə adaptasiyası zəruridir. Bu zaman müvafiq variantların aşkar edilməsi və strategiyanın ətraf şərtlərə səmərəli uyğunlaşmanın təmini diqqət mərkəzində olmalıdır. Qabaqcıl şirkətlərin SP-sı daha müasır istehsal sistemlərinin hazırlanması vasitəsi ilə yeni əlverişli imkanlar yaradırlar.

Daxili koordinasiya firmanın güclü və zəif tərəflərini əks etdirmək üçün strateji fəaliyyətlərin koordinasiyasını cəmləşdirir. Burada əsas məqsəd daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyasına nail olunmasıdır.

Təşkilati strategiyaların dərk edilməsi menecerlərin təşkilatların yaradılması yollarının düşünülməsinin sistemli inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman onlar keçmişdəki strateji qərarlar əsasında öyrəndiklərindən istifadə edə bilərlər. Təcrübə əsasında öyrənmək qabiliyyəti özünün strateji istiqamətini düzgün müəyyən etməyə və strateji i/e sahəsində professionallığı yüksəltməyə imkan verir.

SP müəsisədə planlı fəaliyyətin bütünlükdə çox növlü sistemidir. O uzunmüddətli, ortamüddətli, operativ və funksional ola bilər. SP-nın mənası gələcəyin modelləşdirilməsi prosesidir .

Strategiya sözü yunanca "strateqos" sözündən götrülüb "general məharəti" deməkdir. Strategiya hərtərəfli müfəssəl hazırlanan kompleks planı ifadə edir. Onun vəzifəsi müəssisənin missiyasının və məqsədlərinin nail olunmasının təmin edilməsidir.

Strategiyaya aid olan əsas tezislərin ali rəhbərliyin qəbul edərək başa düşməsi vacibdir. İlk növbədə strategiyanı ali rəhbərlik formalaşdırır və işləyib hazırlayır. Lakin onun reallaşdırılması bütün i/e səviyyələrindən olanların iştirakını nəzərdə tutur.

SP bütün korporasiyanın perspektivi nöqteyi nəzərindən işlənib hazırlanmalıdır. O geniş tədqiqatlara və faktiki məlumatlara əsaslanmalıdır. Müasir biznes dünyasında səmərəli rəqabət göstərmək üçün firma daima sahə, bazar, rəqabət və digər amillər haqqında külli miqdarda informasiya toplamalı və təhlil etməlidir. SP-nin fəqli xüsusiyyəti onun çevik olmasıdır.

TƏŞKİLETMƏ MENECMENTİN İQTİSADİ METODUNUN TƏRKİBİ KİMİ

İstehsalın təşkili dedikdə əmək fəaliyyəti prosesində əməyin predmentləri və vasitələrindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu başa düşülür. Burada məqsəd müəssisələrin müəyyən edilən plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsidir. Yalnız istehsal prosesinin müvafiq təşkiletməsində, insanların birgə əmək

prosesində səmərəli qarşılıqlı fəaliyyəti mümkün olur.Eyni zamanda sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlüyü və dəqiq uzlaşdırılması təşkiletmədə həyata keçirilir. Bununla bele aşağıdakı əsas proseslərin optimal uyğunlaşdırılması təmin olunur:

4. Əsas (istehsal-texnoloji).
5. Köməkçi (enerji, təmir, rabitə və s.).
6. Xidmətedici (məhsulun keyfiyyətinə görə nəzarət, nəqliyyat və anbar əməliyyatları və s.).

Tərif 1. İdarəedən və idarəolunan sistemlərarası, sistemdaxili münasibətlərin, əlaqələrin, proseslərin təşkili sisteminə təşkiletmə deyilir. Təşkiletmə funksiyasi 2 yol ilə həyata keçirilir:

1) İnzibati-təşkilati idarəetmə (i/e). 2) Operativ i/e.

1-ci yol firmanın idarə quruluşunu müəyyən etməyi, bütün bölmələr və funksiyalar arasındakı əlaqəni, idarə aparatı işçilərinin hüquq və vəzifələrini təyin edir. Operativ i/e təsdiq edilən plana uyğun firmanın fəaliyyətini təmin edir. İnzibati-təşkilati i/e-nin əsasını i/e strukturu təşkil edir.

Tərif 2. İdarə pillələrinin, həlqələrinin sayı, tərkibi və onların tabeçilik əlaqələri i/e strukturu adlanır.

Şirkətlərdə struktur dəyişikliklərin aparılmasının əsas amilləri aşağıdakılardır:

4. Yüksək rəqabət şəraitində ETT-nin təsiri ilə yeni növ məhsulun işlənib hazırlanması.
5. Qabaqcıl texnologiyanın intensiv olaraq istehsalata tətbiqi.
6. Kompüter texnikasının bazasında yeni i/e metodlarının istehsala sistemli tətbiqi və s.

Tərif 3. Firmanın gələcəkdə istədiyi vəziyyətinin əks etdirilməsinə *məqsəd* deyilir. Strategiya isə məqsədə çatmaq üçün vasitədir. Çevik strategiya firmanın quruluşuna qarşı mühüm tələblər qoyur. Belə ki, istehsal sistemi yeni məhsulun mənimsənilməsi, cari işlərin təşkilində ən az münaqişələri təmin etməlidir. Təşkilatın quruluşu şəraitə uyğunlaşmalı və ona müvafiq dəyişməlidir.

Müasir firmalarda ierarxiyalı i/e quruluşu daha çox yayılmışdır (Şəkil 1.). Belə i/e strukturları i/e prinsiplərinə uyğun qurulmaqla XX əsrin əvvələrində F.Teylor tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göstərilən prinsiplərə uyğun qurulan təşkilati struktur ierarxiyalı yaxud bürokratik struktur adını almışdır. Bütün əməkdaşları 3 əsas kateqoriyaya diferensasiya etmək olar: rəhbərlər, mütəxəssislər, icraçılar. *Rəhbər* - başlıca funksiyanı (BF) yerinə yetirən şəxsdir və müəssisəyə, onun xidmətlərinə və alt bölmələrinə ümumi rəhbərliyi həyata keçirirlər. *Mütəxəssislər* - əsas funksiyanı (ƏF) icra edən şəxslərdir. Onlar informasiyanın təhlili və iqtisadi, maliyyə, ET və mühəndis problemləri və s. üzrə qərarların hazırlanması ilə məşğuldurlar. *İcraçılar* - köməkçi funksiyaları (KF) icra edən şəxslərdir. Onlar sənədlərin hazırlanması və rəsmiləşdirilməsi, təsərrüfat fəaliyyəti üzrə işləri yerinə yetirilər

Motivasiyanın mahiyyəti və başlıca xüsusiyyətləri

Motivasiya-insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur. Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır. Onlar çox hallarda fərdidir və

insan fəaliyyəyindən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.

Motivasiya anlayışını hər tərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

1)insanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna,

2) daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna,

3)motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqədar olduğuna.

Bu aspektlərin aydınlaşdırılmasından qabaq istifadə ediləcək əsas anlayışların mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır.

Tələbatlar - bu insanların daxilində olur və yaranır, müxtəlif insanlar üçün ümumi olur, lakin eyni zamanda hər bir insanda fərdi ifadə tapır. Həmçinin bu insanın azad olmaq istədiyi bir şeydir, çünki tələbat mövcud olduğu zaman, o özünün ödənilməsini tələb edir. Insanlar tələbatların mövcudluğuna, onların ödənilməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilərlər və hətta reaksiya verməyə də bilərlər. Tələbatlar süurlu və süursuz olaraq yarana bilər. Bu zaman heç də tələbatların hamısı başa düşülmür və ödənilmir.Əgər tələbat ödənilmişdirsə, bu o demək deyildir ki,o daimi olaraq ödənilmişdir. Bir çox tələbatlar,mütəmadi olaraq bərpa olunub aktivləşirlər. Bu zaman onlar öz ifadə formasını və insana təsir dərəcəsini dəyişə bilərlər.

Motiv-insanda müəyyən fəaliyyəti yaradan şeylərdir.Motiv insanın daxilində olur, "şəxsi" xarakter daşıyır. Insana aid olan çoxlu sayda xarici və daxili amillərdən asılıdır və onunla paralel yaranan motivlərin təsirinə məruz qalır. Motiv təkcə insanı müəyyən fəaliyyətə sövq etmir,eyni zamanda nə etmək və necə etmək kimi prosesləri təyin edir. Xüsusi olaraq əgər motiv tələbatın ödənilməsi üçün fəaliyyət yaradırsa, hətta insanlar eyni tələbatlara malik olsalar da onda müxtəlif insanlarda bu fəaliyyət növləri müxtəlif olacaqdır.Motivləri müəyyən etmək olar. Insan öz motivlərinə təsir edə bilər,bu motivlərin ödənilməsi və ya onların motivasiya məcmusundan çıxarılamsı ilə ona reaksiya вerə bilər. Insan davranışı bir motivlə müəyyən edilə bilməz. O insan davranışına təsir dərəcəsinə görə bir-biri ilə müəyyən münasibətdə olan motivlərin məcmusu ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən insanın motivasiya strukturu onun müəyyən fəaliyyətinin reallaşdırılmasının əsasi kimi qəbul edilə bilər. Motivasiya strukturu sabitliyə malik olur.lakin o dəyişə bilər, xüsusi halda insanın təhsili və tərbiyəsi prosesində şüurlu olaraq transformasiya olunur.

Motivləşdirmə - müəyyən motivləri oyatmaq (aktivləşdir-mək) yolu ilə insanı hər hansı fəaliyyətə sövq etmək üçün insana təsir prosesidir. Motivləşdirmə insanın idarə edilməsinin əsası və fundamentidir. Idarəetmənin effektivliyi motivləşdirmə prosesinin uğurlu həyata keçirilməsindən asılıdır.

Motivasiyanın qarşısında duran vəzifələrdən asılı olaraq iki əsas motivasiya tipini fərqləndirmək olar. Birinci tip xarici təsir vasitəsilə insan fəaliyyətinə lazım olan motivlər aktivləşdirilir, onlar isə öz növbəsində insanı müəyyən addım atmağa və davranışı həyata keçirməyə sövq edir, sonda isə motivləşdirici subyekt üçün müəyyən çətinliklər yarada bilir. Bu tip motivləşdirmə ticarət sövdələşməsi variantını xatırladır: "Mən sənə istədiyin şeyi verərəm, sən də mənə istədiyim şeyi ver".Əgər iki tərəfdə qarşılıqlı təsir nöqtələri yoxdursa, onda motivasiya prisesi baş verməyəcəkdir.

Ikinci tip motivləşdirmənin əsas vəzifəsi - insanda müəyyən strukturun formalaşdırılmasıdır. Bu halda əsas diqqət motivləş-dirmə subyekti üçün arzu edilən fəaliyyət motivlərinin inkişaf etdirilməsi və gücləndirilməsinə verilir. Əks halda isə insanı effektiv idarə etməyə mane olan motivlərin zəifləşdirilməsinə verilir. Bu tip motivləşdirmə

tərbiyə və təhsil, iş xarakteri daşıyır və çox hallarda konkret insanın fəaliyyətindən gözlənilən davranış və nəticələrdən asılı olmur. Ikinci motivləşdirmə tipi özünün icrası üçün insanlardan daha çox səy, biliklər və qabiliyyət tələb edir. Onu öyrənən və tətbiq edən təşkilatlar öz insan resurslarını daha uğurlu və effektiv idarə edə bilirlər.

Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa,onu ardıcıl altı mərhələ kimi təsəvvür etmək olar.Təbiidir ki,prosesə belə yanaşma şərti xarakter daşıyır, çünki real həyatda mərhələlər arasında dəqiq sərhədlər yoxdur və motivasiya prosesi bölünmür.Buna görə də motivasiya prosesinin necə baş verdiyini, onun məntiqini və tərkib hissələrini müəyyən etmək üçün aşağıdakı modeldən istifadə oluna bilər.

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

1)Fizioloji,

2)Psixoloji,

3)Sosial.

Ikinci mərhələ-tələbatların ödənilməsi yollarının axtarılması. Tələbat artıq yaranmışdır və insana problemlər yaradırsa insan onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarır: ödəmək,boğmaq və ya fikir verməmək. Işçidə nə isə etmək,addım atmaq ehtiyacı yaranır.

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

1)Mən nəyi etməliyəm ki,tələbat ödənilsin?

2)Mən istədiyimi əldə etmək üçün nə etməliyəm?

3)Mən istədiyimi nə dərəcədə əldə edə bilərəm?

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

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

Beşinci mərhələ -həyata keçirilmiş fəaliyyətə görə mükafatın əldə edilməsidir. Insan müəyyən iş gördükdən sonra tələbatın ödənilməsi üçün nəyisə əldə edir və ya arzuladığı obyektə mübadilə etmək üçün vasitə əldə edir.Bu mərhələdə icra edilmiş fəaliyyətin arzu edilən nəticələri verdiyi müəyyən edilir. Bundan asılı olraq fəaliyyətə olan motivasiya ya zəifləyir, ya olduğu kimi qalır, və ya da güclənir.

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

Motivasiya nəzəriyyələrinin təkamülü

Hal-hazırda qəbul edilmişdir ki, ilkin motivasiya nəzəriyyələrdə olan prinsiplər düzgün deyildir. Hətta son dövrlərdə rəhbərlər tabeçilikdə olanların davranışını düzgün

başa düşməsələr də,o şəraitlərdə istifadə etdikləri prinsiplər çox effektiv olurdu. Belə metodlardan yüz illərlə istifadə edilmiş və ilkin motivasiya nəzəriyyələri bizim həyatımızda dərin kök salmışdır.

Bir çox rəhbərlər, xüsusi hazırlığa malik olmayaraq, bu konsepsiyaların güclü təsirinə məruz qalırlar.Bu səhvdir,çünki müasir təşkilatlarda tabeçilikdə olan insanlar keçmişə nisbətən təhsilli və təminatlıdır. Ona görə onların əmək fəaliyyətinin motivləri daha mürəkkəb və təsir göstərmək üçün çətindir. Bunu nəzərə alaraq, son dövrlərin tarixi xülasəsinə əsaslanaraq motivasiyanın effektivliyini və onun konkret situasiyalarda əhəmiyyətini müəyyən etməyə çalışaq.

Qamçı və qoğal siyasəti. Əvvəllər rəhbərlərin leksikonuna motivasiya sözü daxil olmamışdır. Min illər əvvəl, məlumdur ki,təşkilatların qarşısında duran məqsədlərə çatmaq üçün insanlara məqsədəyönlü təsir etmək mümkün idi. Isifadə edilən birinci metodlardan biri də qamçı və qoğal siyasəti idi. Qədim əsatir və miflərdə çoxlu sayda rəvayətlər tapmaq olar ki, şahlar mükafatı qəhrəman qarşısında və ya qılıncı onun başı üstündə saxlayırlar. Təklif edilən "qoğallar" mükafat kimi yeməli deyildir.Onlar qəbul edilir və insanların ona görə minnətdar olacağına əsaslanırdı.

XIX əsrin sonunda, qərb ölkələrində bu adi hadisə idi. Bütün sənaye inqilabları dövründə Ingiltərənin kənd ərazilərində həyat şəraiti ağir idi və fermerlər şəhərlərə gələrək kiçik maaşa görə istənilən işi görməyə razı idilər.

Adam Smit "Xalqların sərvətinin təbiəti və səbəbləri haqqında tədqiqat" əsərini yazanda adi insanın vəziyyəti çox ağır idi. Onun "iqtisadi insan" konsepsiyasına belə sərt reallıqların müşahidə edilməsi çox təsir etmişdir.Çox insanların sağ qalmaq üçün mübarizəsindən A.Smit belə bir nəticə çıxarmışdır ki, insanın imkanı olduqda öz iqtisadi vəziyətini yaxşıladırmağa çalışır. Lakin R.Ouenin və A.Smitin fikiləri geniş yayılmışdır və ancaq XIX əsrin sonunda sosial mühit tərəfindən təzyiq sənayeçiləri motivasiyanı qiymələndirməyə məcbur etdi.

R.Ouen və A.Smit öz əsərlərindən klassik motivasiya nəzəriyyələrinin əsasına yaxınlaşmışdılar. Onun mahiyətini sadə ifadə etmək olar-pul işdə yeganə motivləşdirici amildir. Insanlara-sıfır iqtisadi varlıqlar kimi baxılırdı, onlar ancaq pula görə işləyir və bu pulu paltar,ev və digər lazımi şeylər almağa sərf edirlər. Işləyənləri motivləşdirmək üçün, menecer onlara əgər təşkilatın məqsədlərinə çatmağa kömək edəcəklərsə,daha çox qazanarlar ideyasını təmin etməlidir. Bu klassik nəzəriyyənin ifadəçisi kimi Frederik Teylor çıxış etmişdir. Əmək bölgüsünün sərt tərəfdarı olan Teylor əməyi (işi) kiçik modullara (hissələrə) bölür, onların istesal baxımından effektivliyini artırır və asan nəzarət olmasını təmin edirdi. Sonra o, hər bir bölmə üçün rasional məhsuldarlıq səviyyəsi və kvotası,minimal məqsədlər müəyyən edirdi ki,hər bir işçi gözlənilən nəticəni reallaşdıra bilsin.Onun modullu sisteminə əsaslanaraq işçilər kvotaya uyğun nəticələr göstərirdilər,onlar normal əmək haqqı alırdılar. Kvotadan çox məhsul istehsal edənlər hər istehsal əşyasına görə daha cox maaş alıdırlar.Beləliklə işçilər məhsuldarlığın artırılması üçün güclü stimul əldə edirdilər.

Məhz effektivliyin əsasında təşkilatı texnologiya və ixtisaslaşmadan uğurlu istifadə edərək adi insanların həyatını daha da yaxşılaşmağa başladı. Onların həyat səviyyəsi yaxşılaşdıqca, idarəedicilər başa düşürdülər ki,yalnız adi "qoğal" insanı bütün hallarda yaxşı işləməyə sövq etmir.Bu fakt idarəetmə sahəsində mütəxəssisləri motivasiyanın psixoloji aspektlərində yeni çixiş yolları axtarmağa məcbur etdi.

Elton Meyo öz dövrünün akademik təhsilli şəxsiyyətlərindən biri olub elmi

idarəetmə вə psixologiya sahəsində hazırlığa malik idi. O özünə məşhurluğu və hörməti 1923-1924-cü illərdə Filadelfiyada keçirilən eksperiment prosesində əldə etdi. Toxuculuq fabrikinin əyrici sahəsində işçi qüvvəsinin axıcılığı 25%, digər sahələrdə isə 5-6% idi. Effektivlik üzrə mütəxəssislərin təklif etdikləri istehsalın maddi stimullaş-dırılması üsulları kadrların axıcılığına və aşağı məhsuldarlığına təsir edə bilmədi. Ona görə firma prezidenti Meyoya müraciət etdi.

Vəziyyətin tədqiqatından sonra Meyo müəyyən etdi ki,əyricilərin iş şəraiti onlara bir-birilə az ünsiyyətdə olmağa imkan verdiyini və işinin az hörmətli olduğunu müəyyən etdi. Meyo hiss edirdi ki,kadr axıcılığının azaldılması probleminin həllini əmək şəraitinin dəyişilməsində axtarmaq lazımdı. Mükafatın artırılmasının heç bir əhəmiyyəti yox idi.Inzibatçıların icazəsi ilə o,istirahət üçün on dəqiqəlik istirahət vaxtları təyin etdi. Nəticədə işçi qüvvəsinin axıcılığı azaldı,işçilərin mənəvi vəziyyəti yaxşılaşdı, məhsuldarlıq artdı. Sonra müfəttiş istirahət vaxtlarını ləğv etdikdə nəticələr zəiflədi və Meyonun yeniliyi daha da gücləndirildi.

Əyricilər ilə eksperiment Meyoda bir konsepsiyanı gücləndirdi ki, rəhbərlər işçilərin psixologiyasını xüsusi olaraq “qeyri məntiqli” nəzərə almalıdırlar. O belə bir nəticəyə gəldi ki: “Bu günə qədər sosial və sənaye tədqiqatlarında,orta,normal” insanın şüurunda olan qeyri-məntiqliklər onun davranışında yığılır.Onlar onun özündə “pozulmaya” gətirib çixarmaqla onun əmək fəaliyyətini poza bilər. Lakin Meyonun özü də bu sahəni tam qiymətləndirə bilmədi, çünki psixologiya hələ yeni-yeni inkişaf edirdi.

1920-ci illərin sonunda Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən Xottornda aparılan eksperimentlər, iş yerində işçilərin davranışının öyrənilməsi üzrə ilk geniş miqyaslı tədqiqatlar olmuşdur. Xottornda işlər elmi idarəetmə üzrə eksperimentlər kimi başladı. O 8 ildən sonra qurtardı və nəticədə insani amillərin sosial qarşılıqlı münasibətlərin və qrup davranışının fərdi əmək məhsuldarlığına təsirinin müəyyən istiqaməti - “insani münasibətlər” konsepsiyası yaradıldı və 1950-ci illərin əvvələrinə kimi dominant mövqeydə çıxış etdi. Lakin Xottron eksperimentləri əməyə motivasiyanı izah edən konseptual model vermədi. Motivasiyanın psoxoloji nəzəriyyələri daha gec - XX əsrin 40-cı illərində formalaşdı.

Bu gün mövcud olan motivasiya nəzəriyyələri insanlara məxsus olan motivlər və insanın alternativ davranış üsulları seçməyə məcbur edən konsepsiyalar kimi aşağıdakı qruplara bölünür:

1)<u>məzmun nəzəriyyələri</u>-motivasiya amillərinin məzmunun müəyyən edilməsi və təhlilinə əsaslanır;

2)<u>prosesual nəzəriyyələr</u>-müxtəlif motivlərin qarşılıqlı əlaqələrinin dinamikasını müəyyən edir, yeni insan davranışının necə yaradılması və istiqamətlənməsinə əsaslanır.

Motivasiyanın məzmun və prosesual nəzəriyyələri

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri insanı fəaliyyətə məъbur edən tələbatların müəyyən edilməsinə əsaslanır. Xüsusən də həcm məzmunu müəyyən edən zaman. Bu nəzəriyyələr tələbatların strukturunu, onların məzmunu,və bu tələbatların insanın fəaliyyyətə motivasiyası ilə əlaqəsini izah edir. Müasir motivasiyaların əsasının

yaradılması prosesində aşağıdakı nəzəriyyələr xüsusi əhəmiyyət kəsb etmişdir.

1) A.Maslou tərəfindən hazırlanmış tələbatların ierarxiya nəzəriyyəsi,

2) D.Mak-Klellandın əldə edilmiş (qazanılmış) tələbatlar nəzəriyyəsi,

3) K.Alderferin ERG nəzəriyyəsi,

4)F.Hersberqin iki amilli nəzəriyyəsi.

Maslou nəzəriyyəsi. Rəhbərlər ilk dəfə olaraq insanların tələbatlarının mürəkkəbliyi haqqında biliklərin əldə etdikləri bixevioristlərdən birinci Abraam Maslou olmuşdur. XX əsrin 40-cı illərində öz konsepsiyasını hazırlayaraq, Maslou qeyd edirdi ki, insanın coxlu sayda tələbatları mövcud ola bilər.

Maslou tələbatları 5 qrupa bölərək,piramida formasında onların bir-birinə nisbətən ierarxiyada yerləşdirmişdir. (Şəкil 9.2).

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

Təhlükəsizlik tələbatları. Bu qrup tələbatlar insanların sabit və təhlükəsiz vəziyyətdə, qorxudan uзaq,sağlam və əzab-əziyyətdən azad olmaq istəyi və meyli ilə əlaqədardır. Bu tip

Şəkil . Maslou piramidası

tələbatlar hiss edən insanlar narahatedici situasiyalardan qaçır,qayda-qanunu sevir,dəqiq normalar,aydın strukturlara üstünluk verirlər. Onlar öz işləri gələъəkdə sabit həyata keçirmək baxımından qiymətləndirirlər. Bu tələbatların təsiri altında olan insanlara iş təminatı, təqaüd təminatı,tibbi xidmət təminatı vacibdir. Belə insanları idarə etmək aydın və dəqiq sosial sığorta sistemini yaratmaq, onların fəaliyyətinin tənzimlənməsi üçün aydın və ədalətli qaydalar tətbiq etmək, əməyi yaşayış səviyyəsindən yüksək ödəmək, onları qərarların qəbuluna cəlb edilməsi kimi metodlardan istifadə etmək laзımdır.

Fizioloji və təhlükəsizlik tələbatlarını ödəmədən (ilkin tələbatlar) hər bir insanın

normal həyat fəaliyyəti mümkün deyildir.

Aidolma və iştirak tələbatları. Insanlar birgə fəaliyyətdə iştirak etməyə çalışır. O dostluq, sevgi istəyir və insan qruplarının üzvü olmaq, ictimai tədbirlərdə və sairədə iştirak etməyə çalışır. Bütün bu meyllər aidolma və tələbatlar qrupunu təşkil edir. Əgər insan üçün bu meyllər dominandırsa, öz işinə birincisi kollektivə aid olma, ikincisi isə iş yoldaşları ilə yaxşı və dost münasibətlərin qurulması imkanı kimi baxır.Belə işçilərə münasibətdə rəhbərlik dostluq əməkdaşlığı xarakteri daşıyır və belə insanlar üçün işdə ünsiyyət şəraiti yaratmaq lazımdır. Əməyin təşkilinin qrup formasında, qrup tədbirlərini onların necə qiymətləndirməsi fikirləri əhəmiyyətli ola bilər.

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

Özünüifadə tələbatları. Bu qrup özündə insanın öz biliklərini, qabiliyyətlərini və bacarıqlarını daha dolğun istifadə edilməsi kimi meyləri birləşdirir. Bu insanın geniş mənalı yaradıcılıq tələbatlarıdır. Belə tələbatlı insanlar özünün və ətrafın qavrayışına açıqdırlar, yaradıcı və müstəqildirlər. Bu insanları idarə etmək üçün onlara original vəzifə vermək, qabiliyyətlərindən istifadə, vəzifələrin icrası üçün vasitələr seçimində azadlıq vermək, yaradıcılıq tələb edilən işlərə cəlb etmək lazımdır.

Mak-Klelland nəzəriyyəsi. Motivasiyanın digər modeli, yüksək səviyyəli tələbatlara əsaslanan amerika alimi Mak-Klelland nəzəriyyəsidir. Bu modeldə Maslounun yuxarı səviyyəli tələbatları ierarxiyasız təqdim edilir. O hesab edirdi ki, insanlara üc tələbat məxsusdur:

1) Uğur, 2) Aidiyyat, 3) Hakimiyyət.

Uğur tələbatı insanın qarşısında duran məqsədlərə əvvəlki metodlara nisbətən daha effektiv üsullarla çatmasını əks etdirir. Bu tələbat insanın uğur qazanmasının elan edilməsi ilə deyil (bu onun statusunu təsdiq edir), işin uğurlu başa çatdırılması prosesi ilə ödənilir.Uğur tələbatı yüksək inkişaf etmiş insanlar az səviyyədə risk edirlər.Onlar problemin həllinin tapılamsına görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək kimi tələb olunan situasiyaları xoşlayırlar. Təşkilat belə insanlara geniş təşəbbüs imkanları təqdim etməli və onlara işi başa çatdırmağa imkan verməlidirlər.

Beləliklə, uğur tələbatı insanları motivləşdirmək üçün sizdən onların qarşısında aşağı və orta səviyyəli riskliliyi olan vəzifələr qoymağı, qarşıya qoyulmuş məsələləri həll etmək üçün kifayət qədər səlahiyyət ötürməyi və əldə edilmiş nəticələrə uyğun olaraq konkret mükafatlandırma tətbiq etməyi tələb edir.

Aidiyyat tələbatı ətrafdakı insanlarla dostluq münasibətlərinə meyldə ifadə olunur. Aidiyyat tələbatı yüksək olan insanlar yaxşı münasibətlərin yaradılması və saxlanılmasına istiqamətlənirlər, ətrafdakı insanlardan müsbət yardım və kömək əldə etməyə meyl edirlər.Onlar üçün ən əsas fakt odur ki,onlar kiməsə lazımdırlar.

Kollektivin belə üzvlərinin uğurlu işinin təşkili üçün elə bir şərait yaratmaq lazımdır ki,öz fəaliyyətlərinə ətrafdakıların necə reaksiya verəcəyi haqqında informasiya əldə etmək,geniş dairədə insanlarla ünsiyyət yapatmaq üçün imkanları olsun.

Hakimiyyət tələbatı insanların davranışına təsir etmək, onların fəaliyyətinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək кimi meyllərdə ifadə olunur.Lakin bu halda təkcə inzibati hakimiyyət deyil, eyni zamanda avtoritet, istedad və sair hakimiyyət amilləri də başa düşülür. Bəzi insanlar hakimiyyəti hakimiyyət naminə axtarırlar, ikinci qrup insanlar başqalarını idarə etməklə öz şəxsi qiymətləndirmələrini yüksəltmək üçün,üçüncü qrup insanlar digərlərinə hakimiyyət problemlərin həllini daha yaxşı başa salmağı öz üzərlərinə götürməк üçün. Məhz axırıncı tələbat formasını Mak-Klelland menecer üçün vacib hesab edir.

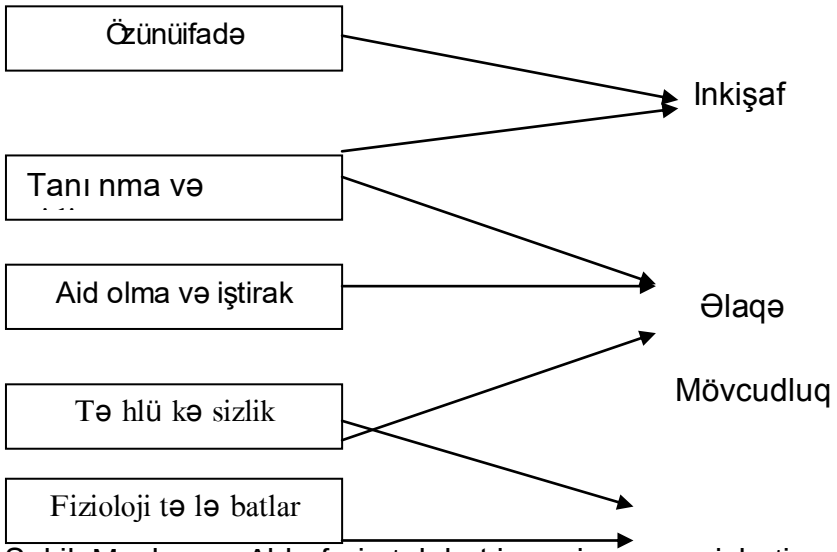
Alderferin ERG nəzəriyyəsi. Nəzəriyyələr arasında K.Alderferin ERG konsepsiyası nisbətən müasirdir. Maslounun tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsindən fərqli olaraq o, hesab edir ki,üç əsas tələbatlar qrupu var:

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

Mövcudluq tələbatları Maslonun tələbatlar piramidasının iki qrupunu özündə birləşdirir: təhlükəsizlik (qrup təhlükəsizliyindən başqa) və fizioloji tələbatlar.

Əlaqə tələbatları aidolma və aidiyyat tələbatlar qrupu ilə uyğundur. Alderferə görə əlaqə tələbatı-insanın sosial tələbatını əks etdirir, insanın ailə üzvü olmaq, kolleqalara, dostlara, düşmənlərə, müdirlərə və tabeçilərə malik olması meylini əks elətdirir. Ona görə bu qrupa Maslounun piramidasında tanınma və özünü təsdiq tələbatlarının bir hissəsini aid etmək olar. Onlar insanın ətraf dünyada müəyyən mövqe tutmaq meyli ilə əlaqədardır.

Inkişaf tələbatı Masloun piramidasındakı özünüifadə tələbatlarına uyğundur və özündə tanınma və özünütəsdiq tələbatlarını ifadə edir. Onlar ilə özünə inamın inkişaf və özünütəkmilləşdirmə ilə əlaqədardır (şəкil 9.3).



Şəkil. Maslou və Alderferin tələbat ierarxiyasının nisbəti

Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi. F.Hersberq nəzəriyyəsi XX əsrin 50-60-cı illərdə motivasiyanın ikiamilli konsepsiyası kimi yaradılmış və onun çərçivəsində müəllif individi və onun iş yerinin (şəraitinin) işçiyə təsirinin kompleks öyrənilməsinə həsr edilmişdir. Hersberqə əsasın motivasiya iki qrup amillərin təsiri ilə formalşır: motivatirlar və gigienik amillər.

Motivatorlara o iş nəticələrinin tanınması və qəbul edilməsini, yaradıcı və işgüzar inkişaf imkanlarını, xidməti inkişafı, uğur вə yüksək məsuliyyət səviyyəsini aid edirdi.

Gigienik amillərə isə firmanın və administrasiyanın siyasətini, iş mühitini, əmək

haqqını, iş yoldaşlarının münasibətini, rəhbərliklə münasibətlərini вə birbaşa nəzarət səviyyəsini aid edirdi.

Gigienik amillər işin icra olunduğu ətraf mühitlə əlaqədardır, motivasiya isə işin xarakteri və mahiyyəti ilə bağlıdır.

. Beləliklə Hersberq paradoksal bir ideyanı müəyyən etmişdir ki, yalnız əmək haqqı ilə insanları motivləşdirmək olmaz.

Prosesual nəzəriyyələrə əsasən insanın davranışı onun qavrama və gözləmələrinin (situasiya ilə əlaqədar) funksiyasıdır və eyni zamanda seçilmiş davranışın nəticələrindən asılıdır.

Aşağıdakı prosesual motivasiya nəzəriyyələri mövcuddur:

1)Gözləmələr nəzəriyyəsi,

2)Ədalət nəzəriyyəsi,

3)Porter-Louler nəzəriyyəsi (modeli),

4)Məqsəd qoyma nəzəriyyəsi.

5)Partisipativ idarəetmə nəzəriyyəsi.

Gözləmələr nəzəriyyəsi. Ilk dəfə gözləmələr nəzəriyyəsi 1964-cü ildə amerikan tədqiqatçısı V.Vrum tərəfindən “Iş motivasiyası” əsərində verilmişdir. Gözləmələr nəzəriyyəsində o göstərmişdir ki, başa düşülən tələbatlardan başqa insani ədalətli mükafatlandırma da ümumi hərəkətə gətirir. Öz konsepsiyasında Vrum insanın bu və ya digər davranışı nə üçün seçdiyini (imkanlar çox olduqda) və onun məqsədə çatmaq üçün nə qədər qüvvə sərf edəcəyini müəyyən etməyə çalışmışdır.

Nəticələr (son məqsədlərin) insan üçün arzu olunanlığı, cəlb ediciliyi və prioritetliyi-valentlik adlanır.Əgər işin nəticələri insan tərəfindən yüksək qiymətləndirilirsə onda bu yüksək valentlikdir. Sonda isə insan bu nəticəyə biganədirsə,onda valentlik sıfra bərabərdir. Valentlik insanlarda müxtəlifdir.Biri üçün ödəniş və onun artması böyük məna kəsb edə bilər,digəri üçün valentlik sıfır, bir sıra situasiyalarda isə mənfi məna кəsb edə bilər. Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, ümumi nəticənin müsbət valentliyi üçün hər bir konkret nəticənin müsbət valentliyi digər nəticələrin mənfi valentliyindən yüksəkdir və ümumilikdə nəticə müsbət valentliyə malik olacaq.

Ədalət nəzəriyyəsi. Motivləşdirmənin ədalət nəzəriyyəsi Vrum modelinin zəifliklərini aradan qaldırmağa istiqamətlənmişdir. Insanların daimi meyllərindən biri öz fəaliyyətlərinə ədalətli yanaşma arzulamaqdır. Bu halda ədalət digərlərinə olan münasibət və onların fəaliyyətinin qiymətləndirməsi baxımından bərabərliklə əlaqələndirilir. Əgər insan hesab edirsə ki, ona münasibət digərlərinə olan münasibətdən fərqlənmir, diskriminasiya yoxdur,qiymətləndirmə eynidir,onda özünə qarşı ədalətli münasibəti hiss edir və özündə məmnun qalma, razıqalma hiss edir. Əgər bərabərlik pozulursa,təşkilatın ayrı-ayrı üzvləri layiq olmadıqları yüksək qiymət və mükafatları alarsa onda işçi özünü kiçilmiş hiss edir və bu narazılığa səbəb olur.Bu zaman narazılıq hətta insan əmək sərfinə nisbətən yüksək maaş aldıqda belə yarana bilər. Bu moment motivasiya nəzəriyyələrindən biri olan ədalət nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edir.

Ədalət nəzəriyyəsinin əsasını Steysi Adams qoymuşdur. O, özünün “General Elektriks” şirkətində tədqiqatlarına əsaslanaraq bu nəzəriyyəni yaratmışdır.Bərabərlik nəzəriyyəsinin əsas ideyası ondan obarətdir ki, iş prosesində insan özünün və digərlərinin işinin necə qiymətləndirməsini müqaisə edir. Bu müqayisə əsasında,

müqayisədən razı qalıb-qalmamasından asılı olaraq insan öz davranışını dəyişir, modifikasiya edir.

Ədalət nəzəriyyəsinə görə müqayisə prosesində obyektiв informasiyadan istifadə edilsə də (misal üçün əmək haqının həcmi) insan tərəfindən müqayisə şəxsi qavrayış və davranışın digərlərinin eyni cəhətləri ilə müqayisəsi əsasında aparılır.

Porter-Louler modeli. Amerikan tədqiqatçıları L.Porter və E.Louer 1968-ci ildə gözləmələr və ədalət nəzəriyyəsini vahid motivasiya modeli çərçivəsində birləşdirirdilər.

Motivasiya prosesi müəlliflərə görə beş əsas dəyişəndən asılıdır və onlar işçinin motivasiyasına təsir edirlər: 1) səylər, 2) qavrayış, 3) nəticələr, 4) mükafatlandırma, 5) razı qalma səviyyəsi. Porter-Louer nəzəriyyəsində mükafatlandırma və nəticə arasında nisbət müəyyən edilir.Insan öz tələbatlarını əldə edilmiş nəticələrə görə mükafatlandırmaya əsaslanaraq ödəyir.Modelə əsasən işçinin fəaliyyət nəticələri üç dəyişəndən asılıdır:

1) sərf edilmiş səylərdən,

2) işçinin qabiliyyətləri və unun fərdi xüsusiyyətlərindən (fəaliyyət prosedurunun qavranılmasından),

3) işçinin öz rolunun və itehsal prosesində əhəmiyyətinin başa düşülməsindən.

Məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsi. Məqəsd qoyuluşu nəzəriyyəsi ona əsaslanır ki,insan davranışı onun qarşısına qoyduğu məqsədlərlə müəyyən edilir. Çünki insan qarşısına qoyduğu məqsədləri reallaşdırmaq üçün xüsusi addımlar atır. Bu zaman hesab edilir ki, məqsəd qoyuluşu-şüurlu prosesdir, şüurlu məqsəd və niyyətlər insan davranışının əsasında durur. Bu nəzəriyyənin kökləri F.Teylorun tədqiqatlarına əsaslansa da, onu yaradan Edvik Lok olmuşdir. Hesab olunur ki, bu nəzəriyyənin, istiqamətin yayılması 1966-cı ildə onun dissertasiya işinin başa çatması ilə başlanmışdır. Məqsəd qoyuluşu üzrə ilk iş E.Lok tərəfindən 1968-ci ildə yazılmış "Məqsədlərlə motivləşdirmə və həvəsləndirmə nəzəriyyəsi" adlı məqalə olmuşdir.Bu nəzəriyyənin inkişafına T.Raysi,onun kolleqası Q.Latem kömək etmişdilər. Məqsəd qoyuluşu ideyası Draker və Mak-Qreqorun əsərlərində öz əksini tapmışdır.

Partisipativ idarəetmə konsepsiyası. Insan təşkilatda təkcə müəyyən işin və ya funksiyanın icraçısı kimi çıxış etmir. O, özünün işinin necə təşkil edildiyində, hansı şəraitdə işlədiyində və onun işinin təşkilata necə təsir edəcəyində maraqlıdır.Yəni onda təşkilatda baş verən proseslərdə,öz səlahiyətlərindən kənarda olan işlərdə geniş marağı var.

Partisipativ idarəetmə konsepsiyasının əsas ideyası ondan ibarətdir ki, əgər insan müxtəlif təşkilatdaxili fəaliyyətdə fəal iştirak edirsə,bundan məmnun qalaraq işi daha yaxşı, keyfiyyətli və səmərəli formada icra edir. Ikincisi partisipativ idarəetmə işçiyə öz işini uğurla həyata keçirmək imkanı verməklə yanaşı,onu daha çox səy göstərməklə təşkilatın fəaliyyətinə cəlb olunmağa məcbur, söвq edir, yəni təşkilatın insani resurslarının tam istefadəsinə şərait yaradır.

Əgər partisipativ idarəetmənin insana təsirinin birinci aspektini götürsək, qeyd etmək olar ki,işçinin işi daha yaxşı icra etməsi motivləşdirmə prosesi ilə əlaqədardır. Ikinci aspekt isə təşkilatın insan potensialının istifadəsinin motivasiya aspektlərin-dən kənara çıxır. Ilkin olaraq partisipativ idarətmənin yayılması-nın əsas səbəbi işçilərin motivasiyasının yaxşılaşması ilə əlaqədar idi. Son dövrdə isə partisipativ idarəetmə təşkilatın insan resurs-larının bütün potensialının istifadəsinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədardır. Ona görə də partisipativ idarəetmə konsepsiyasını təkcə motivasiya

prosesi ilə əlaqələndirmək olamaz,eyni zamanda təşkilatda insanların idarə edilməsinin bir növü kimi qəbul edilməlidir.

Partisipativ idarəetmənin ideyaları insanın tələbatlarının təhlilinə əsaslanan motivasiya nəzəriyyələrinin ideyaları ilə uyğun ola bilər. Idaretmə qərarlarının qəbulunda iştirak, məqsəd qoyuluşuna cəlb olunma və onun reallaşdırılması insanların nail olma tələbatını ödəyir. Uyğun olaraq təşkilatın fəaliyyəti ilə əlaqədar məsələlərin həllində iştirak özünü rellaşdırma və özünütəsdiq tələbatlarının ödənilməsinə imkan verir. Partisipativ idarəetmə ilə gözləmələr nəzəriyyəsi arasında əlaqənin mövcud olması labüddür,çünki qərarların qəbulunda iştirak mükafatla əlaqədar işçinin gözləmələrini daha da konkretləşdirir.

Nəzarətin mahiyyəti və zəruriliyi

Nəzarət menecment prosesinin dördüncü və sonuncu funksiyasıdır. Buna görə də praktikada o, başlanmaqda olan yeni hesabat dövründə planlaşdırmanın əsası kimi çıxış edir. Nəzarətin obyektləri, aparılması müddəti və dəqiq vaxtı artıq planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Nəzarət prosesində eyni zamanda nəzərdə tutulan müxtəlif vaxt kəsiyində aralıq məqsədlərə nail olmaq üçün aktiv nəzarəti həyata keçirərək həm müsbət və həm də xüsusilə mənfı kənarlaşmalara maksimum tez reaksiya vermək lazımdır.

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

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

Rəhbərlik nəzarət funksiyasını məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirdikdən və təşkilatı yaratdığı andan həyata keçirməyə başlayır. Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür. Təşkilatın məqsədi, planı və strukturu özlüyündə bu və ya digər şəkildə mövcud gücləri bölüşdürərək onun fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir. Nəzarət menecmentin mühüm funksiyalarından biridir. P.Drukerə görə «nəzarət və istiqamətin müəyyən edilməsi - bunlar sinonimdir».

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır. Plan və təşkilati struktur - bu gələcəyi rəhbərliyin necə görmək istədiyinin yalnız mənzərəsidir. Çoxlu, rəngarəng şəraitlər təşkilatın məqsədinin reallaşdırılmasına mane ola bilər. Qanunların, sosial dəyərlərin, texnologiyanın, rəqabət şəraitinin və ətraf mühitin digər dəyişən kəmiyyətləri planı tam reallığa çevirə bilər, müəyyən vaxtdan sonra isə onu tamamilə əlçatmaz edə bilər. Dəyişən şəraitə hazır olmaq və ona lazımınca reaksiya vermək üçün təşkilata təsir edə biləcək mümkün dəyişənlərin təsirini qiymətləndirmək üçün nəzarət kimi effektiv mexanizm lazımdır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxacağı haqqında xəbərdarlıq edir. Əgər, təşkilat daxilindəki situasiyaların təhiili nəticəsində meydana çıxan səhvlər və problemlər vaxtında düzəldilməzsə, onlar ətraf mühitin və insanların davranışının gələcək şəraitinin qiymətləndirilməsində buraxılan səhvlərlə bir-birinə qarışacaqdır. Təşkilatdakı səhvlərin belə bir-birinə qovuşması ehtimalı fəaliyyət növlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsir dərəcəsinin yüksək olmasından irəli gəlir.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir. Real əldə edilmiş nəticəni planlaşdırılanla müqayisə etməklə, başqa sözlə «Qarşıya qoyulan məqsədə doğru biz nə qədər irəliləmişik?» sualına cavab verrməklə təşkilatın rəhbərliyi təşkilatın fəaliyyətinin məhz hansı istiqamətləri onun ümumi məqsədlərinə çatmasına daha effektli kömək etdiyini müəyyən etmək imkanı əldə edir. Müvəffəqiyyəti, uğursuzluğu və onun səbəblərini müəyyən edərək menecer xarici mühitin dəyişən tələblərinə təşkilatın kifayət qədər tez adaptasiya olunması imkanını qazanır və bununla da təşkilatm üstün məqsədlərinə doğru daha böyük templə irəliləməyi təmin edir.

Menecmentin funksiyalarından biri kimi nəzarət ictimai həyatın bütün sferalarına nüfuz edir. Ötəri baxışla da belə aşağıda adları sadalanan bəzi nəzarət növləri onun əhəmiyyəti və aktuallığı haqqında təəssürat yaradır.

1. Bank nəzarəti - bu əgər kredit müqaviləsində qabaqcadan nəzərdə tutulubsa verilmiş kreditlərin məqsədəuyğun olaraq xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir. Və yaxud da iflas olması təsdiq olunana qədər tədiyyə qabiliyyəti olmayan borclulann vəsaitinin xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir.

2. Təhlükəsizlik nəzarəti - sistemli baxış, jurnalların öyrənilməsi, eləcə də qəbul edilmiş təhlükəsizlik metodikası və məlumatların işlənməsi prosedurasına uyğun olaraq sistemə nəzarət edən vasitələrin kifayət qədər olmasını müəyyən etmək məqsədilə sistemin fəaliyyət göstərməsini müşahidə etmək; təhlükəsizliyin pozulmasının aşkar edilməsi; nəzarət və təhlükəsizlik prosedurası vasitələrini öyrənmək üzrə tövsiyyələr işləyib hazırlamaq. Bu mexanizmin idarə edilməsi təhlükəsizlik jurnalına daxil edilən təhlükəsizlik hadisələrinin qeydiyyata alınması və qeydiyyatdan çıxarılmasına, həmçinin sistemin təhlükəsizliyi haqqında hesabat hazırlanmasını özündə birləşdirir.

3. Büdcə nəzarəti dövlət maliyyə nəzarətinin üzvi tərkib hissəsidir. Onun vasitəsilə büdcə layihəsinin tərtibi və baxılması prosesində, eləcə də onun icrası haqqında hesabat tərtib edilərkən büdcə vəsaitinin formalaşdırılması, bölüşdürülməsi və istifadəsi yoxlanılır.

4. Valyuta nəzarəti - a) bu sistemin vasitəsi ilə dövlət xarici valyutanın əldə edilməsi və onunla əməliyyatlar keçirilməsi qaydalarını tənzimləyir. Bir qayda olaraq xarici valyuta ilə əməliyyatların həyata keçirilməsinə lisenziyalar verilməsi səlahiyyətini ölkənin maliyyə nazirliyi və ya onun mərkəzi bankı (milli bankı) həyata keçirir; b) ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə azad gömrük zonalarının və azad ambarların perimetirləri istisna olmaqla milli valyutanın, qiymətli kağızların, valyuta qiymətlilərin hərəkətinə nəzarət; c) ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə əmtəələrin və nəqliyyat vasitələrinin yerdəyişməsi ilə bağlı olan valyuta əməliyyatlarına nəzarət; ç)ölkənin valyuta, ixrac-idxal və digər xarici iqtisadi əməliyyatlar sferasındakı qanunvericiliyi gözləməklə təşkilata nəzarət və göz yetirmək sahəsində vahid ümumdövlət siyasətinin tərkib hissəsidir; d) valyuta əməliyyatlarının və xarici valyutaya münasibətdə dövlət qarşısında öhdəliklərin yerinə yetirilməsində valyuta əməliyyatlarının həyata keçirilməsini tənzim edən dövlət qanunvericiliyi və idarə normativ aktlara rezident və qeyri-rezidentlərin əməl etməsi üzərində nəzarət.

Azərbaycanda valyuta nəzarəti Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə, valyuta və ixrac nəzarəti üzrə Azərbaycan Respublikasının gömrük məcəlləsinə əsasən Azərbaycan Respublikasının Dövlət Gömrük Komitəsi başda olmaqla gömrük orqanları tərəfindən həyata keçirilir.

5. Bankdaxili nəzarət - bank müəssisələrində kassa, hesablaşma, kredit və digər əməliyyatlar keçirilməsinin düzgünlüyünü təmin edən sistem.

6. Təsərrüfatdaxili nəzarət - istehsal birliklərində, müəssisələrdə, firmalarda, səhmdar cəmiyyətlərdə baş verən təsərrüfat əməliyyatları və proseslərini həyata keçirən zaman baş verən nəzarət.

7. Dövlət nəzarəti - dövlət orqanları tərəfindən qəbul edilən qanun və digər hüquqi aktların yerinə yetirüməsini təmin edən dövlət hakimiyyətinin həyata keçirilməsi formalarından biridir.

8. Dövlət büdcəsinin icrasına operativ nəzarət - dövlət büdcəsi haqqında qanunun yerinə yetirilməsinə nəzarət. Əsas nəzarət Milli Məclisin Hesablama palatası tərəfindən həyata keçirilir. O, dövlət büdcəsinə nəzarət prosesində pul daxil olmalarının tam həcmdə və vaxtında daxil olmasına, qanunla dövlət büdcəsinin təsdiq edilmiş göstəricilərilə müqayisədə faktiki büdcə təxsisatlarına nəzarət edir, kənarlaşmaları və səhvləri aşkara çıxarır, onların təhlilini aparır və aradan qaldırılması üzrə təkliflər verir. Hesablama palatası hər rüb müəyyən edilmiş formada dövlət büdcəsinin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında Milli Məclisə operativ hesabat verir. Bu hesabat Milli Məclis tərəfindən təsdiq edilir. Operativ nəzarət məlumatlarından təftiş və yoxlamaların planlaşdırılması zamanı istifadə edilir.

9. Dövlətin daxili və xarici borclarının vəziyyəti və kredit resurslarından istifadə üzərində nəzarət - dövlətin daxili və xarici borclarının idarə edilməsi və ona xidmətlə əlaqədar Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; xarici dövlət və maliyyə təşkilatlarından hökumətin aldığı xarici kreditlər və borclardan qanuni rasional və effektli istifadə edilməsi üzərində Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; qaytarılmaq şərti ilə verilən mərkəzləşdirilmiş maliyyə resurslarının səmərəli yerləşdirilməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət; dövlət kreditlərinin verilməsi, həmçinin xarici dövlətlərin və beynəlxalq təşkilatların əvəzsiz olaraq ayırdığı vəsaitin xərclənməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət.

10. Ehtiyatların vəziyyəti üzərində nəzarət ehtiyat normalarından kənarlaşmaları aşkara çıxarmaq və kənarlaşmaların ləğv edilməsi üçün operativ tədbirlər görmək məqsədilə istehsal-texniki təyinatlı məhsulların, xalq istehlakı məmulatlarının və sairənin ehtiyatlar səviyyəsinin öyrənilməsi və tənzimlənməsi. Ehtiyatların vəziyyəti üzərindəki nəzarəti müntəzəm əsasda və ya zəruriyyət yarandıqca keçirilən ehtiyatların uçotu, material resurslarının siyahıya alınması, inventarizasiya məlumatları əsasında həyata keçirilə bilər.

11. Sertifikatlaşdırma üzərində dövlət nəzarəti və göz qoyma - Azərbaycan Respublikasının Dövlət Standartlaşdırma idarəsinin və digər xüsusi səlahiyyətli dövlət orqanlarının həyata keçirdiyi nəzarət. Məhsulun sertifikatlaşdırılmasının özünün də nəzarətə ehtiyacı var.

12. Metroloji nəzarət və gözqoyma müəyyən edilmiş metroloji norma və qaydalara əməl olunmasını yoxlamaq məqsədi ilə dövlət metrologiya xidməti orqanlarının və ya hüquqi şəxslərin metroloji xidmətlərinin həyata keçirdiyi fəaliyyət.

13. Immiqrasiya nəzarəti - Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial müdafiəsi nazirliyinin miqrasiya xidməti idarəsinin və onun yerli orqanlarının xarici vətəndaşları və vətəndaşlığı olmayanların ölkə ərazisində qeyri-qanuni miqrasiyasını aşkara çıxarmaq və onu xəbərdar etmək üzrə öz səlahiyyətləri daxilində miqrasiyanın tənzimlənməsi və həyata keçirməsi.

14. Müfəttiş nəzarəti - tabeçilikdə olan orqan və şəxslərin fəaliyyətinin düzgünlüyünü yoxlamaq məqsədi ilə xüsusi səlahiyyətli şəxslərin həyata keçirdiyi nəzarət.

15. Selektiv kredit nəzarəti - konkret sahədə, iqtisadi agentlərin fəaliyyət sferasında kreditdən istifadəni stimullaşdırmaq və ya məhdudlaşdırmaq məqsədi ilə dövlətin həyata keçirdiyi pul-kredit aləti. Məsələn, bu və ya digər məqsədlə kredit şərtlərinin dövlət tənzimlənməsi, qiymətli kağızlar buraxılmasına razılıq verilməsi və s.

16. Marketinq nəzarəti - marketinq tədbirlərinin effektliyinin müəyyən edilməsi üsulları. Nəzarətin məqsəd və vəzifələrinin formalaşdırılmasını, nəzarətin müxtəlif forma və metodlarından istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

17. Qız (törəmə) kompaniyalar üzərində ana kompaniyaların nəzarəti - kompaniya-investorun imkanları digər kompaniyaların uzun müddətli istehsal və maliyyə siyasətini müəyyən edir; formal olaraq bunun üçün qız kompaniyaların səhmlərinin yarıdan çoxunu əldə etmək zəruridir.

18. Əmək haqqı üzərində nəzarət - əmək haqqı və qiymət sahəsində siyasət. Bu siyasət nəticəsində qanunvericilik qaydasında hər hansı bir dövrdə əmək haqqı və qiymətin yüksəlməsinin maksimum mümkün ölçüsü müəyyən edilir.

19. Xarici valyuta üzərində nəzarət müəyyən ölkənin hökumətinin vətəndaşlarının və firmalarının xarici valyutaya olan tələbatları, həmçinin valyuta kursları üzərində qoyduğu nəzarət. Bunu hökumət öz xarici ödəmələrini məhdudlaşdırmaq (ödəmə balansındakı defisiti ləğv etmək) məqsədilə edir,

20. Qiymətlər üzərində nəzarət - bir sıra əmtəə növlərinin qiymətlərinin dövlət tənzimlənməsi.

21. Hüquqi şəxslər üzərində dolayı nəzarət

22. Hüquqi şəxslər üzərində birbaşa nəzarət

23. Əməliyyat nəzarəti - yerinə yetirilmə vaxtı və ya texnoloji əməliyyatlar başa çatdıqdan sonra məhsul və ya proseslərə nəzarət.

24. Tədarükə nəzarəti - sifarişi almanı tədarükçünün təsdiq etməsindən və tədarük şərtlərini razılaşdırmasından başlamış sifariş edilmiş məhsulun vaxtında yüklənməsi və çatdırılmasının yoxlanmasına, başa çatdırılmasına qədər tədarük prosesinin izlənməsi. Tədarükə nəzarət gedişində məhsulun çeşidi, kəmiyyəti, keyfiyyəti və s. üzrə tədarükçülərin öz müqavilə öhdəliklərini gözləməsi yoxlanılır, eləcə də daşıyıcılar tərəfindən çatdırılma müddətinin gözlənilməsi, zədə və əksik gəlmələr və s. olub-olmaması yoxlanır.

25. Qəbul nəzarəti - qəbul etmə orqanlarının həyata keçirdiyi və hazır məhsulla bağlı olan nəzarət.

26. Istehsal nəzarəti - planlaşdırılan istehsal göstəricilərinin faktiki məlumatlarla müqayisə edilməsi, həmçinin kənarlaşmaların təhlili. Istehsal nəzarəti xüsusilə istehsal prosesinin kəmiyyət və vaxt aspektlərini, keyfiyyətə, istehsal güclərindən istifadəyə, həmçinin istehsal xərclərinə nəzarəti əhatə edir. Istehsal nəzarətinin mühüm aspekti işin tapşırılmış vaxtda yerinə yetirilməsinə nəzarətdir. Müntəzəm (təkrar olunan) göz yetirmə və birdəfəlik nəzarəti, müəssisənin daxili və xarici əməliyyatlar üzrə nəzarəti və s. bir-birindən fərqləndirirlər.

27. Başdan-başa nəzarət - bütün məhsul, əmtəə vahidlərini əhatə edən nəzarət; tam nəzarət.

28. Gömrük nəzarəti - gömrük məcəlləsinə uyğun olaraq dövlət sərhədləri vasitəsilə müxtəlif yüklərin, əmtəələrin, valyutaların və valyuta qiymətlilərin, qiymətli metalların və onlardan hazırlanan məmulatların yerdəyişmələri qaydalarına əməl olunmasının yoxlanılması. Gömrük nəzarəti sərhəd nəzarəti ilə uyğunlaşdırılaraq həyata keçirilir.

29. Faktiki nəzarət - yenidən hesablama, yenidən çəkmə-ölçmə, laboratoriya təhlili və obyektin faktiki vəziyyətini müəyyənləşdirən digər metodlardan istifadə etmək yolu ilə obyektin həqiqi, real vəziyyətini müəyyən etməklə bağlı olan nəzarət. Faktiki nəzarət obyektlərinə aşağıdakılar aiddir: kassadakı nəqdi pul, əsas vəsaitlər, material qiymətlilər, hazır məhsul, başa çatmamış istehsal.

30. Təsərrüfat nəzarəti təsərrüfat məsələləri üzrə yoxlamaları, həmçinin müəssisə, idarə və təşkilatın təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin yoxlanılmasını təmin edən tədbirlər sistemi.

31. Qiymət nəzarəti - istehlak mallarınm qiymətinə dövlətin qoyduğu məhdudiyyətlər və vaxtaşırı olaraq onların yoxlanılması.

32. Ekoloji nəzarət - bizi əhatə edən təbii mühitin vəziyyətinə göz qoyulması və nəzarət edilməsi sistemi. Bu sistem təbiəti əhatə edən mühitin vəziyyətinə nəzarət edən dövlət müşahidə xidmətindən, həmçinin dövlət, ictimai və istehsal nəzarətindən ibarətdir. Ekoloji nəzarət özündə təbiəti əhatə edən mühitin durumunu və onun təsərrüfat və digər fəaliyyətlərin təsiri altında dəyişməsini əks etdirir. Bunlara aşağıdakılar aiddir: a) təbiətin mühafizəsi üzrə plan və tədbirlərin yerinə yetirilməsinin yoxlanılması; b) təbii resurslardan səmərəli istifadə edilməsi; c) ətraf mühitin sağlamlaşdırılması; ç) təbiətin mühafizəsi ilə bağlı olan qanunvericiliyin və ətraf təbii mühitin keyfiyyət normativlərinin tələblərinin gözlənilməsi. 33. Ixrac nəzarəti - «strateji əmtəələrin» və sairənin ölкədən çıxarılmasına qadağa, məhdudiyyəti və ya nəzarəti üzrə tədbirlər sistemi və s.

Nəzarət menecment prosesinin əsasını təşkil edir. Nə planlaşdırmanı, nə təşkilatı struktur yaradılmasını, nə də ki motivasiyanı nəzarətdən ayrı təsəvvür etmək olmaz. Çünki, faktiki olaraq onların hamısı müəyyən təşkilatdakı ümumi nəzarət sisteminin ayrılmaz tərkib hissələridir. Nəzarətin üç əsas növünü bir-birindən fərqləndirirlər: ilkin, cari və son (yekun).

İlkin, cari və son (yekun) nəzarət

Ilkin nəzarət təsərrüfat əməliyyatlannı yerinə yetirməyə başlayana qədər həyata keçirilir. Onun həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi kimi müəyyən qaydaların, proseduraların və davranış xəttinin reallaşdırılması çıxış edır. Çünki, qayda və davranış xətti planın yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün işlənib hazırlanır. Təşkilatlarda ilkin nəzarətdən insan, material və maliyyə resurslarına münasibətdə istifadə edilir.

Insan resursları sahəsində ilkin nəzarətə təşkilatlarda bu və ya digər vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmək və daha hazırlıqlı və ixtisaslı insanları seçmək üçün zəruri olan işgüzar və peşəkar biliiklərin, vərdişlərin dəqiq təhlil hesabına nail olunur. Qəbul edilən işçinin tapşırılan işləri yerinə yetirmək iqtidarında olduğuna əmin olmaq üçün tələb olunan minimum bilik səviyyəsini müəyyənləşdirmək və ya müvafiq sahədəki iş stajını müəyyənləşdirmək, işə götürülən şəxsin təqdim etdiyi sənədləri və zəmanətləri yoxlamaq zəruridir.

Material resursları - əmək predmetləri: xammal, əsas və köməkçi materiallar, yarımfabrikatlar, yanacaq, tamamlanmamış istehsal və istehsal tullantıları, həmçinin avadanlıqların təmiri üçün nəzərdə tutulan maşın hissələri, tara və tara materialları ola bilər.

Bu sahədəki ilkin nəzarət üsullarından biri özünün müvafıq texniki şərtlərə uyğun olan material tədarükü imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarük imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarükçünün seçilməsidir. Material resurslarına ilkin nəzarət metodlarından biri də defisitdən yaxa qurtarmaq üçün təşkilatda onların kifayət qədər ehtiyatını yaratmaqdır.

Maliyyə resursları - dövlətin, müəssisələrin, təşkilatların sərəncamında olan pul vəsaiti fondlarının məcmusu; məcmu ictimai məhsul və milli gəlirin bölüşdürülməsi və yenidən bölüşdürülməsi prosesində yaranır.

Cari nəzarət bilavasitə işlərin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçirilir. Çox vaxt onun obyekti kimi tabeçilikde olan əməkdaşlar çıxış edir, onun özü isə ənənəvi olaraq onların bilavasitə rəhbərlərinin müstəsna hüququdur. Cari nəzarət sözün tam mənasında işin özünün yerinə yetirilməsi ilə eyni vaxtda aparılmır. O, arzu olunan məqsədə çatmaq istiqamətində işin aparılmasından sonra alınan faktiki nəticələrin ölçülməsinə əsaslanır. Cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarəetme aparatında əks əlaqə yaratmaq lazımdır. Nəzarət prosesinə tətbiq edildikdə əks əlaqə alınmış nəticələr haqqındakı məlumatlardan başqa bir şey deyildir. Əks əlaqəyə sadə misal olaraq rəhbərin tabeçilikdə olan işçilərə çatdırdığı məlumatları göstərmək olar. Məsələn, o, əgər görürsə ki, onlar səhv edir onda onlara deyir ki, sizin işiniz qənaətbəxş dcyildir. Əks elaqə sistemi rəhbərə bir çox gözlənilməyən problemləri aşkar etməyə və öz davranış xəttini elə dəqiqləşdirməyi tələb edir ki, təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin həllinin daha effektli yolunun seçilməsindən kənarlaşa bilməsin.

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

1. Əgər gələcəkdə də analoji işləri yerinə yetirmək nəzərdə tutulursa təşkilatın rəhbərliyinə planlaşdırma üçün zəruri olan informasiya verir. Faktiki alınmış nəticələri nəzərdə tutulanlarla müqayisə etməklə rəhbərlik onlar tərəfindən tərtib edilmiş planın nə dərəcədə real olduğunu daha yaxşı qiymətləndirmək imkanı əldə edir. Bu prosedura həmçinin rəhbərliyə meydana çıxan problemlər haqqında informasiya toplamağa və gələcəkdə bu problemlərdən qaçmaq üçün yeni plan tərtib etmək imkanı verir;

2. Motivasiyaya kömək edir. Əgər təşkilatın rəhbərliyi motivasiya mükafatlandırmalarını müəyyən səviyyədəki nəticələrə nail olunması ilə əlaqələndirirsə, onda şübhəsiz ki, faktiki əldə edilmiş nəticələri dəqiq və obyektiv müəyyən etmək lazımdır.

Nəzarət prosesi

Nəzarət prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

- qiymətləndirmə standartlarının və meyarlarının işlənib hazırlanması;
- real nəticələrin standartlarla müqayisə edilməsi;
- zəruri olan dəqiqləşdirici hərəkətlər haqqında qərarlar qəbul edilməsi.

Effektiv nəzarətin xarakteristikası

Təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən effektiv nəzarətin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- strateji cəhətdən məqsəd yönümlü olmalıdır;
- konkret nəticələrə istiqamətlənməlidir;
- nəzarət edilən fəaliyyət növünə müvafiq olmalıdır;
- vaxtında aparılmalıdır;
- kifayət qədər çevik davamlı (inadlı) və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilən olmalıdır;
- nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq nöqteyi-nəzərindən sadə olmalıdır;
- qənaətcil olmalıdır.

Nəzarətin strateji cəhətdən məqsədyönümlü olması onun təşkilatın ümumi prioritetlərini özündə əks etdirilməsini və ona nail olunmasına kömək edilməsini nəzərdə tutur. Strateji əhəmiyyət kəsb etməyən sahələrdəki fəaliyyətə çox tez-tez nəzarət etmək məsləhət deyil. Bu sahələrdə əldə edilən nəticələr kənarlaşmalardan böyük olana qədər adətən heç kimə məlumat verməmək olar. Lakin, əgər ali rəhbərlik hər-hansı bir fəaliyyət növünün strateji əhəmiyyət kəsb etdiyini hesab edirsə onda hər bir belə sahədə hətta bu fəaliyyət növləri çətinliklə ölçülə bildiyi sahələrdə mütləq effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi təmin edilməlidir.

Nəzarətin nəticələrinə istiqamətlənmə təşkilat qarşısında duran vəzifələri həyata keçirmək üçün problemləri aşkara çıxarmaq və standartları müəyyənləşdirmək üzrə informasiyanın toplanması ilə bağlı olan son məqsədlərdən irəli gəlir. Ölçmələrin aparılması və onun nəticələri haqqında xəbərlər verilməsi yalnız bu məqsədlərə nail olmaq vasitəsi kimi vacibdir. Əgər, nəzarəü effektli etmək istəyirsinizsə onda siz diqqətlə işləməlisiniz ki, bu məlum nəzarət vasitələri təşkilatın əsl məqsədləri ilə müqayisədə daha mühüm yer tutmasın. Nəzarət edilən fəaliyyət növünün effektli olması üçün nəzarət həqiqətən vacib olan fəaliyyəti obyektiv ölçməli və qiymətləndirməlidir. Əlverişli olmayan nəzarət mexanizmi vacib olan tənqidi informasiyanı toplamaq əvəzinə onu gizlədə bilər.

Nəzarətin vaxtında aparılması onun son dərəcədə sürətlə və ya tez-tez aparılması demək deyildir. Bu ölçmələrin və ya qiymətləndirmələrin arasındakı vaxt intervalının nəzarət edilən fəaliyyət növünə adekvat olması deməkdir. Daha əlverişli vaxt intervalı əsas planın vaxt çərçivəsini, dəyişikliklərin sürətini, həmçinin ölçmənin aparılmasına və alman nəticələrin yayılmasına çəkilən xərcləri uçota almaqla müəyyən edilir.

Nəzarətin başlıca məqsədi təhlükəli xarakter alana qədər kənarlaşmaları aradan qaldırmaqdır. Beləliklə, effektiv nəzarət sistemi dedikdə böhran baş verənə qədər lazımı informasiyanın lazımı insanlara verilməsi başa düşülməlidir.

Nəzarətin çevik və davamlı (inadlı) olması plan kimi nəzarətin də kifayət qədər çevik olmasım və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməsini nəzərdə tutur. Plandakı cüzi dəyişikliklər çox az hallarda nəzarət sistemində ciddi dəyişikliklər edilməsi zəruriliyi ilə müşayət olunur. Bir sıra situasiyalarda nəzarət sisteminin çevikliyini kifayət qədər təmin etmək olmur. Məsələn, əgər gözlənilmədən yaxın vaxtda qəbul edilmiş qanunvericiliyə adaptasiya olunmaq zəruriliyi ilə bağlı olan yeni xərc amilləri meydana çıxarsa onun təşkilatın nəzarət sisteminə daxil olacağı vaxta qədər nəzarət sistemi istehsal xərclərinə nəzarət edə bilməyəcəkdir.

Bir çox idarəetmə sistemləri məhz nəzarət mərhələsində əhəmiyyətli dərəcədə axsamağa başlayırlar. Belə təşkilatlarda adətən bütövlükdə nəzarət olmur, ya da ki, aparılan nəzarətdən obyektiv nəticələr çıxarılmır. Tez-tez rast gəlinən səbəblərdən biri verilən vədin yerinə yetirilməməsidir Bununla bərabər idarəçilik davranışındakı inadçılıq (davamlılıq) aqresiv (digərilərinin hesabına), gizli və ya laqeyd aqressiv (balanslaşdırılaraq, özü ləğv edərək) təsir göstərir. Nəzarət mərhələsində müəyyən nəticələrə gətirib çıxaran idarəçilik davranışlarını təhlil edilməsini və ondan müəyyən nəticələr çıxarılmasını aşağıdakı şəkildə göstərilən vasitələrin köməyi ilə aydınlaşdırmaq olar

Qeyd etmək lazımdır ki, effektiv nəzarət - bu nəzərdə tutulan məqsədlər nöqteyi-nəzərindən sadə nəzarətdir. Nəzarətin sadə metodları az güc tələb edir və daha qənaətcildir. Lakin, başlıca məsələ ondan ibarətdir ki, mürəkkəb nəzarət sistemi insanlara aydın deyildir və onların fəaliyyətlərini məhdudlaşdırdığına görə effektiv ola bilməz. Həddən artıq mürəkkəblik situasiya üzərində nəzarəti itirmək ilə nəticələnən nizamsızlığa (qarmaqarışıqlığa) bərabərdir. Effektli olmaq üçün nəəarət onu reallaşdıran və onunla qarşılıqlı təsirdə olan insanların tələbat və imkanlarına müvafiq olmalıdır.

Iqtisadi nəzarət təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı olan bütün xərcləri onun üstünlük və gəlirlərinin artırılmasına gətirib çıxartmasını nəzərdə tutur. Vəsaitlərin xərclənməsi təşkilatı qarşıya qoyulan məqsədlərə yaxınlaşdırmalıdır, Beləliklə, əgər nəzarət sisteminə çəkilən xərclərin məcmusu onun yaratdığı üstünlüklərdən çox olarsa, onda təşkilatın bu nəzarət sistemindən ümumiyyətlə istifadə etməməsi məsləhətdir və yaxud da daha sadə nəzarət prosesini həyata keçirməlidir. Belə ki, nəzarət prosesi çoxlu sayda əlavə xərclərlə bağlıdır. Məsələn, iş vaxtı məsrəfləri və resursların yayındırılması ilə bağlı olan bu xərclər digər məsələlərin həllinə yönəldilə bilər. Nəzarətin iqtisadi cəhətdtm özünü doğrultması üçün mümkün gəlirlə ona çəkilən xərclər arasındakı nisbət olduqca aşağı olmalıdır. Nəzarət sisteminə çəkilən xərҗlər və ondan əldə edilən gəlirlər arasındakı real nisbəti müəyyən etmək üçün nəzarətin həm uzunmüddətli və həm də qısa müddətli aspektlərini nəzərdən keçirmək məqsədəuyğundur.

Təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa nisbətən daha bahalı olan istənilən nəzarət nəinki vəziyyəti yaxşılaşdırmır, əksinə işi yanlış yolla apararaq yaranmış situasiyanı nəzarətdən çıxarır.

MÖVZU. Menecmentdə kommunikasiya

Kommunikasiya sistemi kifayət qədər mürəkkəb olmaqla çoxlu müxtəlif növləri özündə cəmləşdirir. Kommunikasiyanı bir sıra əlamətlərə görə təsnif edirlər

Şaquli kommunikasiya səviyyələr arasında və təşkilatların özünün çərçivəsində informasiya mübadiləsini nəzərdə tutur. Bu zaman aşağıdan yuxarıya doğru qalxan (usta – sex rəisi – direktor) və yuxarıdan aşağıya azalan (direktor – sex rəisi – usta) kommunikasiyaları fərqləndirirlər.

Üfiqi kommunikasiyalar bir təşkilatın bölməsi arasında (ticarət şöbəsi – plan-iqtisad xidməti-mühasibatlıq) yaxud ayrı – ayrı icracılar, həmçinin işgüzar tərəfdaşlarla (firmalarla, assosasiyalarla, şirkətlərlə və s.) həyata keçirilir.

Təşkilatlararası və onların mühitləri ilə kommunikasiyalar. Təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən amilləri 2 qrupa ayırmaq olar: 1.Bilavasitə və 2.Dolayı təsir edən amillər. Bilavasitə təsir edən amillər (mikromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olan amillərdən ibarətdir. Təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən amillərə:

- qanunlar;
- tədarükçülər;
- dövlət tənzimləmə idarələri;
- istehlakçılar;
- əmək resursları;
- rəqiblər aiddir.

Dolayı təsir edən mühitə (makromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olmayan, lakin nəticədə təşkilata təsirlər göstərən amilləri aid edirlər. Dolayı təsir göstərən amillərə aşağıdakılar daxildir:

*1.*İqtisadiyyatın vəziyyəti
*2.*ETT
*3.*Cəmiyyətdəki sosial-mədəni və siyasi dəyişikliklər
*4.*Təbii-coğrafi və demoqrafik dəyişikliklər

Səviyyələr və bölmələr arasında kommunikasiyalar. Səviyyələrarası kommunikasiya dedikdə şaquli (dik) kommunikasiya çərçivəsində təşkilatın daxilində bir səviyyədən digər səviyyəyə informasiyanın yerinin dəyişməsi başa düşülür. İnformasiya *azalmaya görə*, başqa sözlə yuxarı səviyyədən aşağıya ötürülə bilər. Bu yol ilə i/e səviyyəsinin tabeçiləri cari tapşırıqlar, prioritetlərin dəyişdirilməsi, konkret vəzifələr, tövsiyə olunan prosedurlar və s. ilə məlumatlandırılırlar. Məs., istehsal üzrə vitse-prezident zavod rəhbərliyinə (orta səviyyəli rəhbərə) məhsul istehsalında gözlənilən dəyişikliklər haqqında xəbərlər verə bilər. Zavod rəhbərliyi öz növbəsində hazırlanan dəyişikliklər haqqında öz tabeliyində olan rəhbərlərə informasiya verməlidir.

Təşkilatın azalma üzrə mübadilə ilə yanaşı, *yüksəlməyə görə* də kommunikasiyaya ehtiyacı vardır. Məs., bank xidmətçisi görə bilər ki, elektron hesablama maşını (EHM) nə qədər məşğuldursa, bəzən müştəri əvvəlki vaxtdan daha çox vaxt gözləməyə məcbur olur. Qulluqçular belə nəticəyə gələ bilərlər ki, gözləmələr bəzi müştəriləri qıcıqlandırır. Tutaq ki, bank "müştəriyə xidmətin 1 №-li qayğı olması" haqqında hər bir qulluqçuya səmərəli məlumat vermişdir. Bu halda qulluqçular bilavasitə öz rəhbərlərinə yaranan problem haqqında məlumat verməlidirlər. Bu rəhbər də öz növbəsində əməliyyat rəhbərinə, o da bank əməliyyatlarına görə vitse-prezidentə məlumat verməlidir.

Təşkilatda informasiya mübadiləsi heç də həmişə gözlənildiyi kimi səmərəli deyildir. İşdə insanlar öz aralarında az səmərə ilə ünsiyyətdə olurlar.

Çox zaman ötürülən məlumat düzgün olmur. Nəticədə isə informasiya mübadiləsi səmərəsiz olur. İ/e sahəsində məhşur tədqiqatcı *Con Mayner* göstərir ki, informasiya mübadiləsində yalnız 50 % cəhdlər ünsiyyətdə olanların qarşılıqlı anlaşmasına gətirib çıxarır. Hər zaman səmərənin belə aşağı olması kommunikasiyanın mübadilə olduğu faktının yaddan çıxarılmasıdır. İnformasiya mübadiləsi yalnız o halda baş verir ki, bir tərəf informasiya "təklif" edir, digəri isə onu "qəbul" edir.

Tərif 1. ♦ İki və daha çox insanlar arasında informasiya mübadiləsinə kommunikasiya prosesi deyilir.

Kommunikasiya prosesinin əsas məqsədli mübadilə predmeti olan informasiyanın, başqa sözlə məlumatın dərk edilməsinin təmin olunmasıdır. Belə ki, informasiya mübadiləsi faktının özü mübadilədə iştirak edən insanların ünsiyyətinin səmərəliliyinə zəmanət vermir. Bunun üçün kommunikasiya prosesinin mərhələləri haqqında təsəvürlər olmalıdır.

İnformasiya mübadiləsi prosesində 4 bazis elementi ayırmaq olar.

1.*Göndərən*, ideyanı əmələ gətirən yaxud informasiyanı toplayan və onu ötürən şəxs

2.*Məlumat*, simvolların köməyi ilə kodlaşdırılan informasiya

3.*Kanal,* informasiyanı ötürmə vasitəsi

4.*Gəbul edən*, informasiyanı təyin edən və onu aydınlaşdıran şəxs

İnformasiya mübadilə olunarkən göndərən və qəbul edən bir necə qarşılıqlı mərhələdən keçirirlər. Onların vəzifəsi məlumatı tərtib etmək və onu hər 2 tərəfin başa düşməsi, ilkin ideyanı bölüşdürməsi üçün kanaldan istifadə etməkdir. Bunu etmək çətindir, belə ki, hər bir mərhələ eyni zamanda elə bir nöqtədir ki, burada məna təhrif oluna yaxud da tamamilə itə bilər. Göstərilən qarşılıqlı əlaqədar mərhələlər aşağıdakılardır:

- ideyanın yaranması;
- kodlaşdırma və kanalın seçimi;
- ötürmə;
- dekodlaşdırma.

İdeyanın yaranması. İnformasiya mubadiləsi ideyanın formalaşdirilması yaxud informasiya secimilə başlayır. Göndərən mübadilə predmeti edilən ideyanın yaxud məlumatın əhəmiyyətini həll edir. Təəssüf ki, informasiya mübadiləsinin bir çox cəhdləri 1-ci mərhələdə qırılır. Belə ki, göndərən ideyanın düşünülməsinə kifayət qədər vaxt sərf etmir.

Yadda saxlamaq vacibdir ki, ideya hələ sözlərə transformasiya edilməmişdir. O başqa formaya çevrildikdən sonra informasiya mübadiləsinə xidmət edə bilər. Göndərən hələ məhz hansı konsepsiyanın informasiya mübadiləsi predmeti olmasının istəməsini həll etmişdir.

İdeyanın yaranması mərhələsində potensial problemlərə bir misal gətirək. Sex rəisi yenicə əlavə ödəmələr artırılmadan video oyunların istehsalının 6% şirkətdə artırılması haqda ali rəhbərlikdən məlumat qəbul edir. Əgər sex rəisi tabeçilərlə bu informasiyanın mübadiləsinin hansı yolla aparılacağını düşünə bilmirsə və alınan informasiyanı olduğu kimi tabeçiyə yönəltməyi bacarmırsa anlaşılmazlıq yarana bilər. Belə ki, işçilər yalnız dəyişikliklərin zəruri olması faktıkını başa düşəcəklər.

Kodlaşdırma və kanalın seçimi. İdeyanı ötürməzdən əvvəl göndərən onu simvolların köməyi ilə kodlaşdırmalıdır. Bunun üçün sözlərdən, intonasyalardan və jestlərdən (bədənin dili) istifadə edilir. Belə kodlaşdırma ideyanı məlumata çevirir.

Göndərən simvolların tipinə müvafiq olan kanalı seçməlidir. Ümumi məlum olan bəzi kanallara aiddirlər:

1.Çıxış və yazılı materiallar

2.Elektron rabitə vasitələri: kompüter şəbəkələri; elektron poçt

3.Videolent və videokonfranslar

Məlumat vasitəsinin seçimi yeganə kanalın olması ilə məhdud olmamalıdır. Çox zaman 2 və ya daha çox sayda kommunikasiya vasitələrindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Məlumatı göndərən bu kommunikasiya vasitələrindən istifadə ardıcıllığını seçərkən və informasiyanın ötürülməsində müvəqqəti intervalların ardıcıllığını müəyyən edərkən proses mürəkkəbləşir. Bununla belə tədqiqatlar göstəriri ki, şifahi və yazılı informasiya mübadiləsindən eyni vaxtda istifadə edilməsi, təkcə yazılı informasiya mübadiləsindən adətən səmərəlidir. 2-ci mərhələ qablaşdırma əməliyyatı kimi təsəvvür edilərsə daha başa düşülən olur. Həqiqətən bir çox yaxşı məhsullar, istehlakçıların başa düşə biləcəyi və cəlbedici qablaşdırma olmadan satıla bilmir. Buna oxşar qaydada, gözəl ideyalara məxsus bir çox insanlar onları simvolların köməyilə qablaşdıra və kanala yerləşdirə bilmirlər. Belə olduğu halda ideya nə qədər gözəl olsa belə çox zaman öz “satışını” tapmır.

Ötürmə. 3-cü mərhələdə göndərən məlumatı alana çatdırmaq üçün kanaldan istifadə edir. Burada söhbət məlumatın fiziki ötürülməsindən gedir. Bir çox insanlar səhvən

kommunikasiyanın özünü məlumatın ötürülməsi kimi qəbul edir. Göründüyü kimi ötürülmə əsas mərhələlərdən biri kimi hesab edilir. İdeyanı başqa şəxsə çatdırmaq üçün bu mərhələni keçmək zəruridir.

Dekodlaşdırma. Göndərən məlumatı ötürəndən sonra alan onu dekodlaşdırır. *Tərif 2. ♦ Məlumatı göndərənin simvollarının onu alanın simvollarına cevrilməsinə dekodlaşdırma deyilir.* Əgər məlumatı göndərənin seçdiyi simvollar onu alan üçün dəqiq eyni məna daşıyırsa, onda göndərənin ideyası formalaşdırılarkən məhz nəyi nəzərdə tutmasını informasiyanı qəbul edən bilir. Əgər ideyaya heç bir reaksiya tələb olunmursa, informasiyanın mübadiləsi prosesi bununla başa çatdırılır.

Lakin bir sıra səbəblərə görə informasiyanı alan göndərənin məlumatlarını bir qədər başqa formada anlaya bilər. Əgər informasiyanı alan ideyanın başa düşülməsini fəaliyyət göstərməklə nümayiş etdirirsə, onda rəhbərin nöqteyi-nəzərindən mübadilənin səmərəli olmasını hesab etmək olar.

Mövzu. Menecment sistemində marketinq

"Marketinq" termini ingilis sözü olub bazar mənasını verir. Bu da bazar, satış sferasında fəaliyyət deməkdir. Lakin marketinq daha geniş anlayışdır. İdarəetmə (i/e) üzrə mütəxəssis *Piter Drukker* yazır ki, "Marketinq bütün iqtisadi sahəni əhatə edir. Onun məqsədi müştərini elə dərk etməkdir ki, əmtəə və ya xidmət sonuncuya tamamilə mütənasib olsun və özləri-özlərini satsınlar."

Tərif 1. Mübadilə vasitəsilə ehtiyacların və tələbatların ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyətinə marketinq deyilir.

Marketinqə tələbat 60-cı illərdə yaranmış və bu zaman 2 amil mühüm rol oynamışdır:

1. ETT-nin rolunun artması;
2. Bazardakı əmtəə çoxluğunun tələbata fərdi yanaşma meylinin ortaya çıxarması.

Markeinq 2 əsas funksiyanı həyata keçirir:

- istehsalın mövcud və artan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi;
- tələbatın formalaşdırılması və stimullaşdırılmasının təmin edilməsi.

Tərif 2. Arzu edilən obyektdən əvəzində nəyinsə təqdim olunması ilə alınması aktına mübadilə deyilir.

Marketinq fəaliyyəti şəraitində *2* növ bazarı fərqləndirirlər:

1. Satıcılar bazarı. Bu bir növ defisitli bazardır. Burada satıcılar böyük hakimiyyətə malikdirlər və alıcılar daha aktiv olmalıdırlar;

2. Alıcılar bazarı. Bir qayda olaraq belə bazar dolğundur və alıcılar böyük hakimiyyətə malikdirlər.

Marketinq çərçivəsində aşağıdakı vəzifələr həyata keçirilir:

♦ bazarın kompleks öyrənilməsi;
♦ potensial tələbin və ödənilmiş tələbatların aşkar edilməsi;
♦ əmtəə çeşidinin və qiymətlərin planlaşdırılması;
♦ mövcud tələbin daha tam ödənilməsi üçün tədbirlərin işlənilməsi;
♦ satışın planlaşdırılması və həyata keçirilməsi;
♦ i/e-nin təkmilləşdirilməsi və istehsalın təşkili üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması.

Tərif 3. Alıcının ehtiyaclarını ödəyə bilən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir.

Marketinqin əsas prinsipi ümumi yönəldilməlidir. Başqa sözlə marketinqin əsas prinsipi-istehsalın son nəticələrinin istehlakçının real tələblərinə və arzularına istiqamətləndirilməsidir. Bu əsas prinsipdən bir sıra başqa prinsiplər yaranır:

1.Bazarın bilinməsi, konkret əmtəəyə istehlakçı tələbinin vəziyyətinin və dinamikasının hərtərəfli öyrənilməsi, alınan informasiyaların elmi texniki istehsalat və təsərrüfat qərarlarının qəbulu prosesində istifadə olunması.

2.Müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə istehsalın bazarın tələblərinə maksimum uyğunlaşdırılması. İstehlakçının gözlədiyi əmtəənin istehsal olunması.

3.Bütün mümkün vasitələrin köməyilə bazara və istehlakçı tələbinə təsirlərin göstərilməsi. Burada əsas məqsəd onları müəssisə üçün lazımi istiqamətlərə formalaşdırmaqdan ibarətdir.

4.Marketinq tədqiqatlarının aparılması nəticəsində yaranmış texniki və təsərrüfat problemlərinin həllinə müəssisədə yaradıcı yanaşmanın inkişaf etdirilməsi və mükafatlandırılması.

5.Ən çox son istehlakçını qane edən miqdarda, vaxtda və yerdə əmtəələrin çatdırılmasını təşkil etmək.

6.Məqsədli i/e prosesinin təmin olunması: elmi işləmələr-istehsal-reallaşdırma-servis.

7.Yeni, xüsusilə yüksək keyfiyyətli bazara çıxışla gecikməmək.

8.Bazarın nisbətən eyni cinsli qruplara bölünməsi (bazarın seqmentləşdirilməsini həyata keçirmək) və müəssisənin daha yaxşı potensial imkanlara malik olduğu bazar seqmentlərinə istiqamətlənmə. Ayrı-ayrı bazar seqmentlərinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla məhsulların buraxılması. Belə məhsullar müəyyən tipli alıcılarla və onların tələbatları ilə xarakterizə edilir.

9.Bazarı ən yüksək keyfiyyətli və etibarlı əmtəələrlə qazanmaq.

10.Məhsulun texniki səviyyəsinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi hesabına rəqabət mübarizəsində üstünlüyə nail olmaq.

11.İstehlakçılara təcili çatdırılmaq üçün ticarət vasitəçilərinin anbarlarını hazır məhsullarla təmin etməklə köməklik göstərilməsi. Ticarət vasitəçilərinin texniki problemlərinin həllinə və heyətin öyrədilməsinə yardım edilməsi.

12.Bazarın əldə edilməsi, satışın həcminin, xüsusilə perspektivli bazar sektorlarında genişləndirilməsi üzrə konkret vəzifələrin qoyulması ilə marketinq strategiyasının perspektivə yönəldilməsi.

13.Maksimal ölçüdə əmtəə prinsipi üzrə i/e-nin təşkilindən istifadə etmək. Bu da öz növbəsində konkret məhsul növləri üzrə istehsalın və satışın i/e vərdişlərinin əldə edilməsinə səbəb olur. Eyni zamanda ayrı-ayrı əmtəə bazarlarında işə görə rəhbərlərin məsuliyyətini yüksəldir.

Tədarükçülərin, vasitəçilərin, rəqiblərin və ətraf şəraitin öyrənilməsi müəssisənin marketinq məqsədlərinə nail olmaq üçün nə edə biləcəyini müəyyən etməyə imkan verir. İstehsalın, maliyyənin, avadanlığın, kadrların və digər resursların təhlili müəssisənin resurslarının nə qədər olduğunu və hansı miqdarda və qiymətdə resursların əldə edilməsi imkanlarını təyin edir. Bütün bunlar müəssisəyə lazım olan miqdarda və keyfiyyətdə məhsul istehsal edə biləcəyini müəyyən edir.

Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsi onun fəaliyyət potensialına, güclü və zəif cəhətlərinə aydınlıq gətirməsinə yönəlib. Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin təhlili onun uğur qazandığı fəaliyyət sahələrini və funksiyalarını müəyyən etməyi nəzərdə tutur.

Bundan başqa belə təhlil yaxşılaşdırmaya ehtiyacı olan bazar göstəricilərini də təyin edir. Yekunda müəssisənin fürsətlərinin öyrənilməsinə, onun potensial imkanlarının və perspektivli bazar tələbatlarının müqayisəli təhlilinə gətirilir.

Müəssisənin potensialı qiymətləndirilərkən iqtisadi təhlilə-kabinet növlü tədqiqatlardan birinə xüsusi yer ayrılır. Bir qayda olaraq bu müəssisənin özünün hesabat materialları üzrə aparılır. Belə təhlildə əlavə informasiya mənbələri də cəlb oluna bilər: statistik seçmə, biznes-arayışlar, elmi təşkilatların hesabatları, professional, kommersiya, dövlət nəşrləri və məlumatları.

Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi üçün nümunəvi göstəricilərin siyahısı aşağıdakılardır:

1. Məhşurluq dərəcəsi (imidj), firma stili.
2. Rəylər, təqdimatlar, reklamasiya faizləri.
3. Yenilikçilik və məhsulun təzələnməsi.
4. İstehsalat potensialı və istehsalın çevikliyi.
5. Texnoloji avadanlıq.
6. Hazırlanmanın müddəti və keyfiyyətin səviyyəsi.
7. Konstruktor potensialı və elmi tətqiqat təcrübi konstruktor işləmələrinin səviyyəsi və həcmi.
8. Nou-xaoların istifadəsi, potentləşdirmə priotetləri.
9. Satışın metodları və təşkili, satış üzrə tərəfdaşların ixtisaslılığı.
10. Servis xidmətləri və ehtiyat hissələri ilə təmin etmə.
11. Gəlirlilik səviyyəsi və həcmi.
12. İstehsal və satış proqramı.
13. Alıcılıq potensialı.
14. Heyət, rəhbərlik sistemi, xərclərin səviyyəsi, məhsuldarlıq.
15. Maliyyə potensialı.
16. Yerləşdiyi yer.

İstehlakçının müstəqilliyi onda özünü biruzə vermiş olur ki, onun davranışı müəyyən məqsədə yönəldilir. Əmtəələr və xidmətləri onlar ehtiyaclarına uyğun olması dərəcəsindən asılı olaraq ya qəbul edilir yaxud da inkar edirlər. Əmtəələr istehlakçıya seçim və real fayda təqdim etsələr uğura nail ola bilərlər. Bunun başa düşülməsi və daima istehlakçı davranışına uyğunlaşnma - müəssisənin rəqabət şəraitində yaşaması üçün əsas tələblərdən biridir.

İstehlakçı davranışına təsir edən müxtəlif amillər ayrılır. Belə amillərə məqsədyönlü təsirlər istehlakçıların fəaliyyətində dəyişikliklərə gətirir. Söhbət ilk növbədə xarici mühit amillərindən gedir. Onlara: mədəni səviyyə; sosial-iqtisadi vəziyyət; qəbul olunan stereotiplər; adət və ənənələr daxildir.. İstehlakçıları fərdi fərqləndirən amillər də əsas əhəmiyyət kəsb edir. Bunlara: gəlirlər, motivləşdirmə, bilik səviyyəsi, həvəs və meyl, şəxsi heyət tərzi, demoqrafik xarakteristikalar və s. aiddir. İstehlakçının bazarda davranışı formalaşarkən *psixoloji proses* mühüm yer tutur. Bu istahlaçkının cavab reaksiyası ilə xarakterizə olunur. Məs., yeni informasiyanın qəbul edilməsi (insanlar görmək və eşitmək istədiklərini görür və eşidir), yeni biliklərin alınması, öz davranışını dəyişmə qabiliyyəti və s.

Bazarın tətbiqi onun, istehlakçılar qrupundan və əmtəənin xassələrindən asılı olaraq, strukturunun differensiallaşdırılması (bölünməsi, ayrılması) kimi baxılmasının zəruriliyini nəzərdə tutur.

Tərif 4. Bazarın istehlakçılar qrupundan və əmtəənin istehlakçılıq xassələrindən asılı olmaqla strukturunun differensiallaşdırılmasına bazar seqmentləşdirilməsi deyilir.

Bir tərəfdən bazarın seqmentləşdirilməsi (BS) bazarın hissələrinin tapılması üçün metodu ifadə edir. Bu, obyektlərin qoyulmasına xidmət göstərir ki, buraya da müəssisənin marketinq fəaliyyəti yönəldilir. Digər tərəfdən BS müəssisənin bazarda qərarların qəbulu prosesinə i/e yanaşmasıdır. BS marketinq elementlərinin düzgün uzlaşdırılmasının seçimi üçün əsasdır. Seqmentləşdirmənin aparılmasında məqsəd əmtəənin müxtəlifliyinə münasibətdə istehlakçıların tələbatlarının maksimal qane edilməsidir. Həmçinin istehsalçı-müəssisənin əmtənin işlənib hazırlanmasına, buraxılmasına və reallaşdırılmasına xərclərin rasionallığı da diqqət mərkəzində olmalıdır.

İstehlakçılar, əmtəələr, bölüşdümə kanalları, coğrafi zonalar və s. seqmentləşdirmə obyektləri ola bilərlər. Xüsusi şəkildə ayrılan, müəyyən ümumi əlamətlərə malik olan obyekylər BS-ni təşkil edirlər. BS deyərkən özünün parametrlərinə görə fərqlənən bazarın seqmentlərə bölünməsi başa düşülür. BS bazarda bu və ya digər fəaliyyətlərə (reklama, satış metodlara və s.) özünün reaksiyası ilə seçilir.

Idarəetmə qərarlarının mahiyyəti növləri və təsnifatı

Təşkilatı-hüquqi formasından asılı olmayaraq müxtəlif təyinatlı təşkilatların idarə edilməsi prosesində fasiləsiz olaraq müxtəlif situasiyalar meydana çıxır. Bu situasiyalarda müxtəlif səviyyə rəhbərləri həmişə bir neçə mümkün fəaliyyət variantlarından birini seçmək, qərər qəbul etmək zəruriyyəti ilə qarşılaşırlar. Qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması rəhbərin fəaliyyətində ən mühüm və ən vacib proseduradır. Çünki, idarəetmə prosesinin normal gedişi, xüsusilə də idarəetmə fəaliyyətinin son nəticələri bu proseduranın nə dərəcədə düzgün yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Qərarlar idarəetmə işləri texnologiyasındakı yaradıcı əməliyyətlara aiddir. Bir tərəfdən məzmununa görə bu əsasən rəhbəredici heyət tərəfindən yerinə yetirilən məntiqi-təfəkkür fəaliyyətidir. Digər tərəfdən isə qərarlar emosional- psixoloji aktdır. Belə ki, idarəetmə işlərinin digər növlərindən fərqli olaraq qərar rəhbərin psixofizioloji əlamətləri ilə şərtlənir. Nəhayət, qərarlar idarəetmə prosedurası kimi çıxış edir və buna görə də hüquqi normaların köməyi ilə dəqiq olaraq təşkil edilməli və nizamlanmalıdır.

Beləliklə, idarəetmə prosesində qəbul edilən qərarlar özündə rəhbərlərin öz səlahiyyətləri daxilində təkbaşına və ya digər şəxslərin cəlb edilməsi ilə (kollegial qərarlar qəbul edilən zaman) yerinə yetirdiyi məntiqi-təfəkkür, emosional-psixoloji və təşkilatı-hüquqi aktları əks etdirir. Qərar idarə olunan obyektə idarəedici təsirin özünəməxsus forması kimi çıxış edir və istehsalın idarə edilməsi texnologiyasının bütün sonrakı proseduralarını müəyyən edir.

Qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. Idarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri, münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir. Bundan başqa qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki, idarəetmənin məzmunu qəbul

edilən qərarların məzmununda öz əksini tapır. Buna görə qərarların mahiyyətini və əhəmiyyətini başa düşmək vacibdir.

Istənilən sivilizasiyanın inkişafı müxtəlif növ qərarların hazırlanması və reallaşdırılmasına əsaslanır. Bütün qərarlar insanla və ya təşkilatla əlaqələndirilir. Qərarlar müxtəlif peşəkarlıq səviyyəsinə malik insanlar tərəfindən hazırlanır və qəbul edilərək reallaşdırılır. Buna görə də qərarlar tam düşünülməmiş və ya dəqiq hesablanmış xüsusiyyətli ola bilər.

Qərar – insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, onu hər hansı nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə çıxarır. Belə ki, qərar ola bilər ki, insanlar onu sonraki addımları hesablamadan qəbul edərlər, digər tərəfdən də qərar, fəaliyyətin həyata keçirilməsi alternativlərindən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması da ola bilər. Təfəkkür fəaliyyətinin bütün nəticələri qərar ilə nəticələnmir. Sadə qərarlar eyni bir insan tərəfindən həm hazırlanır, həm də reallaşdırılır. Daha mürəkkəb qərarlar əmək bölgüsü vasitəsilə insanlar qrupunun cəlb edilməsini tələb edir.

Hər hansı rəhbərin fəaliyyəti təşkilatda icra etdiyi vəzifə öhdəlikləri çərçivəsində qərarların qəbulu və reallaşdırılması ilə əlaqədardır. H.Saymon öz klassik əsərində idarəetmə qərarları prosesini rəhbərlik prosesinə sinonim kimi qəbul edir. Öz öhdəliklərini icra edərkən menecerlər qərarlar qəbul edirlər və bu zaman uğur gözləyirlər. Rəhbərlər effektiv qərarların qəbulu üçün bu və ya digər formada mükafatlandırılırlar və əksinə səhv qərarlara görə onlar cəzalandırılırlar. Effektiv idarəetmənin əsas atributu kimi qərarların qəbulu sahəsində əldə olunmuş üğurları göstərmək olar. Onlar idarəetmə sərişt əliliyinin və qabiliyyətlərinin ən effektiv göstəriciləridir. Eyni zamanda bunlar hər bir idarəedicinin istənilən tip peşəkar təşkilata köməyi ilə yaradılmışdır.

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

1) Məqsəd – idarəetmə subyekti təkcə ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmir, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir;

2) Nəticələr – şəxsi seçim insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir. Əgər təşkilat böyükdürsə, qəbul edilmiş qərar regionların sosial-iqtisadi vəziyyətinə təsir edə bilər;

3) Əmək bölgüsü – şəxsi həyatda insan qərar qəbul edərək özünü reallaşdırır, təşkilatda isə əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçılar) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar;

4) Peşakarlıq – hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındaki qəbul etdiyi qərar onun bilik və təcrübəsinə əsaslanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı tələb edən – çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

Təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların bu fərqli xüsusiyyətlərinə baxaraq idarəetmə qərarına belə tərif vermək olar. Idarəetmə qərar, rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxşinin seçilməsidir.

Idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesi məsuliyyətlidir, milli və xarici amillərin nəzəri və metodoloji hazırlanmalarının tətbiqini tələb edir və sistemləşdirilmiş təcrübənin yoxlanılmasına əsaslanır. Idarəetmə qərarları – idarə olunan sistemin fəaliyyətinin obyektiv qanunlarının öyrənilməsinə və onun fəaliyyəti haqqında informasiyaların təhlilinə əsaslanaraq idarəetmə subyektinin yaradıcı və iradi fəaliyyətinin təsiridir. O məqsədin, proqram və fəaliyyət üsullarının seçilməsindən ibarətdir. Bu seçimlər problemlərin həllini və ya mövcud məqsədlərin dəyişilməsini təmin edir. Idarəetmə qərarları idarəetmə prosesinin əsasıdır. Idarəetmə qərarları hər bir idarəetmə funksiyası – planlaşdırma, təşkiletmə, koordinasiya, motivasiya, nəzarət və s. ilə əlaqəlidir.

Qərarlar – təşkilatda baş verən əsas əməliyyatdır. Uğür qazanan və effektiv işləyən təşkilatlar öz rəqiblərini 3 aspektdə üstəliyirlər:

1) onlar düzgün və əsaslandırılmış qərarlar qəbul edirlər;
2) onlar qərarları daha tez qəbul edirlər;
3) onlar qəbul edilmiş qərarları daha tez uğurla reallaşdırırlar.

Qərarların qəbulu menecerlər tərəfindən istənilən növ işgüzar təşkilatda və səviyyədə həyata keçirilən ən vacib fəaliyyət növüdür. Bu elə bir fəaliyyət növüdür ki, idarəetməni insanın digər sosial fəaliyyətindən fərqləndirir. P.Druker qeyd edir ki, qərarların qəbulu rəhbərin öhdəliklərindən yalnız biridir. Bu onun vaxtının kiçik bir hissəsini təşkil edir. Lakin vacib qərarların qəbulu rəhbərin konkret öhdəliyidir.

Digər tədqiqatçılardan Kornell müəyyən etmişdir ki, rəhbərlər tərəfindən icra edilən idarəetmə öhdəliklərindən qərarların qəbulu, vacibliyinə görə ən yüksəkdədir və qərarların qəbulu insan, maşın, material və texnologiyaların qarşılıqlı əlaqələrinin ifadəsinin ayrılmaz xüsusiyyətidir. Kelvin qeyd etmişdir ki, hər bir idarəedicinin ən vacib keyfiyyəti, onun vacib və çox zaman çətin qərarlar qəbul etmək istəyi və hazırlığıdır. Daha bir nöqteyi-nəzər mövcuddur ki, idarəetmənin vəzifəsi – qərar qəbuludur. Idarəetmədə qərar qəbuluna yüksək qiymət verilməsi onunla əsaslandırılır ki, o formal təşkilatın butun idarəetmə funksiyalarına təsir edir. Idarəedicinin iş göstəriciləri onun qəbul etdiyi qərarların effektivliyi ilə əlaqədardır. Idarəedici davranış özü-özündə ancaq idarəetmə qərarı kontekstində qiymətləndirilə və izah oluna bilər. Idarəetmənin əsl mahiyyəti müəyyən vaxt keçdikdən sonra qəbul edilmiş qərarların uğurlu nəticələri ilə müəyyən edilə bilər.

Lakin idarəetmə qərarlarının məzmun və mahiyyətinə alternativsiz yanaşmaq olmaz. Belə ki, müxtəlif müəlliflər və elmi istiqamətlər bu anlayışa müxtəlif məzmun verirlər:

- fəaliyyət məqsədinin və ona nail olma üsullarının seçilməsindən ibarət iradi fəaliyyət anlarından biri kimi;
- insan davranışında variantların seçilməsindən ibarət idarə edilən akt kimi;
- fəaliyyət alternativinin və ya fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi kimi;
- ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və situasiyanın dəyişdirilməsinə istiqamətlənmiş rəhbərliyin fəaliyyəti kimi;
- situasiyanın məqsədəuyğun dəyişdirilməsi, həll edilməsi ilə əlaqədər aktdır,

fəaliyyət formulu, təsir variantı kimi;

- idarəetmə sisteminin konkret məqsədlərinə nail olunması üçün alternativlərin təhlili, proqnozlaşdırılması, optimallaşdırılması, iqtisadi əsaslandırılması və seçilməsinin nəticəsi kimi;

- idarəetmə obyektinin fəaliyyət şəraiti və vəziyyəti haqqında ilkin informasiyanın gələcəkdə arzuedilən vəziyyətə nail olmaq üçün məqsədəuyğun dəyişdirməsi prosesi kimi;

- təşkilatın idarə edilməsi proseslərinin mərkəzi olub, həm təşkilatı-akt, həm idarəetmə prosesinin bir mərhələsi kimi, həm də intellektual məsələ və idarəedicinin idarə olunan sistemə təsirini leqallaşdıran proses kimi;

- xərclərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan alternativlərdən birinin seçilməsi kimi.

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

Intuitiv qərarlar - düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. Intuisiya – məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən yaranmış problemin düzgün həllini tapmaq qəbuliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə (hətta situasiyaların seçilməsinə) vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir. Intuitiv qərarı 6-cı hiss kimi də qəbul etmək olar. Idarəetmə üzrə mütəxəssis Piter Şaderberk qeyd edir ki, problem haqqında informasiyanın həllinin artdığı dövrdə, intuisiya – orta səviyyə rəhbərlərinə qərər qəbul etməkdə əsaslı kömək edə bilər, amma yüksək səviyyə rəhbərləri isə qərar qəbulunda əvvəlki kimi intuitiv mülahizələrə üstünlük verirlər. Tədqiqatlar göstərmişdir ki, 80% menecerlər qeyd edir ki, onlar özlərində hansısa konkret ciddi problemi qeyri formal informasiya mübadiləsi əsasında və intuisiya əsasında aşkar etmişlər. «Reyqem» firmasının təsisçisi və prezidenti olan Pol Kuk deyir ki, qəbul etdiyim iri qərarlarımın hansında ki, öz intuisiyama əsaslanmamışam, sonradan həmin qərarlarıma peşiman olmuşam.

Lakin çətin təşkilatı situasiyalarda minlərlə variantlar olur. Intuisiya əsasında qərar verən menecerlər təmamilə keçilməz təsadüflərlə üzləşirlər. Statistikaya görə bu zaman düzgün seçim şansı hansısa məntiqi əlavələri çıxmaqla çox azdır.

Insayt qərarlar (Insight) – konkret problemin həllinin başa düşülməsi və ya dərk edilməsidir. Insayt menecmentində qərar dərk edilir və bu qısa müddətdə baş verir. Buna görə idarəetmə qərarının şüurlu formada fiksasiyasına ehtiyac yaranır.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar – belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar – bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər və ya idarə edici əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş alternativi seçir. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır. Belə halda əvvəl qəbul olunmuş qərar, yenidən bu və ya digər formada qəbul olunduqda, əvvəlkindən də yaxşı nəticə verə bilər. Belə qərarlar sürətli və ucuzluq kimi üstün cəhətlərə malikdirlər. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, situasiya çətin və unikal olduqda təkcə mülahizələr qərarların qəbulu üçün kifayət etmir. Mülahizələri yeni situasiyalara tətbiq etmək olmaz, xüsusilə də rəhbərin məntiqi seçim təcrübəsi olmayanda. Belə situasiyalara, məsələn: - istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin dəyişdirilməsi, yeni texnologiyanın işlənib hazırlanması, yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi və s. aiddir – bunlar əvvəlki situasiyalardan

fərqlənir. Çətin situasiyalarda mülahizələr pis nəticə verə bilər. Elə faktlar var ki, ödənilməsi zəruridir, lakin bu faktlar insan əqli üçün həddən artıq çoxdur və insan əqli bunları qavramaq və müqaisə etmək iqtidarında deyil.

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

Yuxarıdaki qərar növlərindən başqa idarəetmə qərarının digər növləri də vardır. Aşağıda onların bəziləri ilə tanış olaq.

Tarazlaşmış qərarları öz fəaliyyətinə, irəli sürülən mülahizələrə və onların yoxlanılmasına diqqətlə və təkidlə yanaşan rəhbərlər qəbul edirlər. Adətən qərarın qəbuluna başlamazdan əvvəl, onlar formalaşdırılmış ilkin ideyaya malik olurlar.

Impulsiv qərarların müəllifləri məhdud olmayan sayda müxtəlif ideyalar yaradırlar, lakin onları yoxlaya bilmirlər. Qərarlar kifayət qədər əsaslandırılmadığından tam reallaşa bilmir.

Inert qərarlar ehtiyatlı axtarışın nəticəsidir. Bu qərarlarda nəzarətedici və dəqiqləşdirici fəaliyyət ideyalarının yaradılması üstünlük təşkil edir. Buna görə belə qərarlarda orijinallıq, yenilik müəyyən etmək çox çətindir.

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

Ehtiyatlı qərarların qəbulunda menecerlər bütün variantları dəqiqliklə qiymətləndirilir və onlar işə maksimal tənqidlə yanaşırlar.

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

Idarəetmə qərarına sistemli yanaşma qərarların ciddi sistemini və ierarxiyasını, tabeçiliyin və mütəşəkkil müəyyən etməyə imkan verir. Belə qərarlar sistemində ayrı-ayrı qərarlara məxsus həm ümumi, həm də xüsusi keyfiyyətlər ifadə olunur. Qərarlar 4 əsas meyara görə qruplaşdırılır: sistemlilik, ierarxiya, tabeçilik və mütəşəkililik. Bu sahənin mütəxəssisləri bu problemin həllinə 3 yanaşma təklif edirlər. Birinci yanaşmaya görə qərarlar aşağıdakilara bölünür:

- tənzimlənən münasibətlərə, obyektləri əhatə etməsinə və mürəkkəbliyinə görə;
- mövcud müddət və zaman çərçivəsindən asılılığına görə;
- cəmiyyətin inkişafında əhəmiyyəti və roluna görə;
- qərarlarda olan təlimat və məsləhətlərin həcm və istiqamətinə görə;
- qərarların icrası ardıcıllığına görə.

Ikinci yanaşmaya əsasən (bütün idarəetmə qərarların növləri əhatə olunur) aparılmış bölgü aşağıdaki kimidir:

- subyekt-obyekt münasibətlərinə görə;
- qərarların məzmunu görə;
- qərarın formaları görə;
- qərarın fəaliyyət müddəti görə.

Üçüncü yanaşmaya əsasən qərarlar məkan və funksiyalarına görə bölünür.

Qərarların məzmununa görə təsnifləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən qərarlar

siyası, iqtisadi, təşkilatı məsələlərə görə təsnifləşdirilir. Iqtisadi qərarlar müxtəlif təsərrüfat obyektlərinin idarə edilməsində qəbul edilir və plan, maliyyə, texniki, əmək resursları, marketinq və digər sahələrdə qəbul edilə bilər. Məzmununa görə qərarlar problemi əhatə etmək və ya informasiyanı istifadə etmək istiqamətində qruplaşdırıla bilər. Eyni zamanda bütün qərarlar ictimai münasibətləri əhatə etmə dərəcəsinə və tənzimlənməsi səviyyəsinə uyğun bölüşdürülə bilər. Qərarların məzmununa hüquqi aspekt də xarakterikdir. Qərarlar onun tərkibində elementlərin çəkişinə və öz istiqamətinə görə qruplaşdırılır. Misal kimi – tənzimləyici, nəzarətedici, təşkilati və s. qərarlar ola bilər.

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

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

Qərarların zaman fəaliyyətinə və müddətinə görə təsnifləşdirilməsi. Qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli və birdəfəlik qərarlara bölünə bilər. Idarəetmə prosesinin effektivliyini və mobilliyini idarə etməklə yanaşı, qərarlar idarəetmənin sabitliyini xarakterizə edirlər.

Proqnozlaşdırılan səmərəliyə uyğun olaraq qərarlar aşağıdaki kimi təsnifləşdirilir:

- Ordinar qərarlar elə qərar növüdür ki, əldə edilən nəticə vahidinə sərf edilən resursların səmərəliliyi konkret sahə üçün və fəaliyyət üçün qəbul edilmiş norma və normativlərə uyğundur. Ordinar qərarlara aşağıdakıları aid etmək olar: qeyri effektiv qərarlar – problemi həll etməyə imkan vermir; rasional qərarlar – problemi həll etməyə imkan verir; optimal qərarlar – problemi ən yaxşı üsulla həll etməyə imkan verir.

- Sinerqetik qərarlar əldə edilən nəticə vahidinə resursların sərfi səmərəliliyini kəskin artırır – yəni effekt qeyri proporsional artım xarakterli olur. Sinerqetik qərarlar yeni intensiv texnologiyaların hazırlanması zamanı və ya əməliyyat sistemlərinin elementlərini kompleksləşdirən zaman yaranır. Effekt çox zaman pul formasında ifadə olunduğundan, sinerqetik effekt daha çox hallarda maliyyə sferasında müəyyən olunur. Maliyyə menecmentində sinerqetik qərarlar link effekti kimi qəbul edilir;

- Asinerqetik qərarlar əməliyyatlarin və ya sistemin effektivliyini qeyri –proporsional aşağı salır. Belə qərarların ən əsas səbəbləri kimi qərarların gecikdirilməsi, lazımi resursların olmaması, münaqişələrin olmasını və s. göstərmək olar.

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

- Real zaman miqyasında olan qərarlar elə tip qərarlardır ki, sürətlə qəbul edilir və reallaşdırılır, obyekti idarə etməyə, nəzarətdə saxlamağa imkan verir. Eyni zamanda belə qərarlar gözlənilməyən idarəetmə situasiyalarında daha faydalıdır. Belə kateqoriyaya cari proseslər üzrə qərarları aid etmək olar. Real miqyasda qərarların tərkibindən «böhranlı qərarları» xüsusi qeyd etmək olar. Belə qərarlardan idarəetmə obyekti idarə olunmaz vəziyyətə və ya hala keçdikdə istifadə olunur;

- Müəyyən emal və ya mərhələdə qəbul edilən qərarlar;

- Qəbulu vaxtına görə heç bir məhdudiyyəti olmayan qərarlar – buraya çox zaman hər hansı əməliyyat və ya prosesin başlanılması üzrə qərarlar aiddir.

Mühüm nəticələrin yaranması vaxtına görə aşağıdaki qərarları fərqləndirmək olar:

- Strateji qərarlar müəyyən fəaliyyət kompleksinə dair qərarlardır ki, təşkilat xarici mühitə uyğunlaşmaqla öz məqsədlərinə çatmağa real vasitələr təklif edir. Strateji qərarlar resursların bölqüsü, xarici mühitə uyğunlaşma, daxili koordinasiya və təşkilatı-strateji qabaqgörmə vasitəsilə reallaşdırılır;
- Perspektiv qərarlar perspektiv planların hazırlanması və qəbuluna istiqamətlənmişdir;
- Cari qərarlar perspektiv qərarları inkişaf etdirir və dəqiqləşdirir. Alt sistem və ya əmtəə bloku, onun tsikl mərhələlərinin birində qəbul edilir;
- Operativ qərarlar konkret aşağı səviyyə elementi üçün qəbul edilir. Məsələn, əmtəə yığım materialı və ya təşkilat elementi (hər hansı yerin cari iş növbəsinə yüklənməsi);
- Sabitləşdirici qərarlardan təşkilatın onun alt sistemlərinin lazımi vəziyyətlərdən çıxmaması üçün qəbul edilir.

Qərarların qəbulu vəzifələrinin təsnifləşdirilməsi. Elmi ədəbiyyatlarda təsnifləşdirmə meyarı kimi aşağıdakılardan istifadə olunur:

- informasiyanın müəyyənliyi səviyyəsi;
- informasiyanın əldə edilməsi üçün eksperimentdən istifadə;
- qərar qəbul edən şəxslərin sayı;
- məqsədlərin sayı;
- qərarların məzmunu;
- qərarların fəaliyyət əhəmiyyəti və müddəti.

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

Qərarlar ierarxiyasının daxilində informasiya axınları hərəkət edir, bunun hesabına daxil olan göstəricilərin bir birinə uyğunlaşmasını təmin edir. Fasiləsiz olaraq dəyişən qərarlar sistemi səbəb əlaqələri vasitəsilə, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsası olan məntiqi bazanı yaradır.

Hər bir qərar diqərləri ilə əlaqələri nəzərə alınaraq hər şeydən əvvəl yuxarı qərar əsasında qəbul edilir. Bu zaman cari qərarın «azadlıq səviyyəsini» müəyyən edən məhdudiyyətlər yaranır. Bu «azadlıq səviyyəsi» çərçivəsində dəyişilən variasiyalar yaratmaq və diqər əməliyyatlar aparmaq olar. Qeyd etmək lazımdır ki, qərarların əlaqəliliyini təmin etmək üçün məhdudiyyətlərin gözlənilməsi kifayət deyil. Eyni zamanda rəhbərlərin təfəkkür üslublarının uyğunlaşdırılması vacibdir. Yuxarı səviyyələrin qərarlarının məzmunu və onların yuxarıdan-aşağıya nəzarəti vacibdir.

Belə nəzarətə aşağı səviyyəli qərarların yuxarı səviyyələrdə təsdiq edilməsi aid ola bilər. Qərarların tipindən və sinfindən asılı olaraq onun hazırlanma metodologiyası seçilir. Lakin bir çox hallarda informasiya təşkilatı və texniki hissələrə aid olan geniş planlar qəbul etmək ehtiyacı yaranır. Onda qərarlar sinfinə mərhələlər və ümumi qərarların elementləri kimi baxılır.

Idarəetmə qərarlarının qəbul modelləri

Modelləşdirmə – müzakirəmizdə daha çox diqqət yetirdiyimiz bir konsepsiyadır. Elmi idarəetmə məktəbinin ən görkəmli və bəlkə də, ən mühüm (böyük) hədiyyəsi, alternativlərin adicə səbəb-nəticə qiymətləndirilməsi üçün xeyli mürəkkəb olan situasiyalarda, obyektiv qərar qəbul etməyə imkan verən modellərin hazırlanmasından ibarətdir. Bu modellərin əksəriyyəti o qədər mürəkkəbdir ki, hər orta səviyyəli rəhbər ondan müstəqil surətdə istifadə etmək iqtidarında deyildir. Lakin, modellər barəsində əsaslı təsəvvürün olmaması, rəhbəri yoxlanmış metodların tətbiq əvəzinə, nümunə və səhvlər metoduna və düşünülməmiş qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxara bilər.

Model nədir – Baxmayaraq ki, idarəetmə elminin istifadə etdiyi bəzi modellər o qədər mürəkkəbdir ki, komputersiz keçinmək mümkün deyil, modelləşdirmə konsepsiyası özü isə sadədir. Şenkonun müəyyən etdiyinə görə, «Model-obyektin, sistemin və ya ideyanın, tamın özündən bir qədər fərqlənən formada təsvir edilməsidir. Məsələn, təşkilatın sxemi elə onun strukturunu ifadə edən modeldir. Bu kitabda təsvir edilmiş bütün idarəetmə nəzəriyyələri, təşkilatın və ya onun hər –hansı bir altsisteminin işinin modelinin mahiyyətidir.

Modelin başlıca xarakteristikası kimi, onun tətbiq edildiyi real həyati situasiyanın sadələşdirilməsini hesab etmək olar.

Modelin forması az mürəkkəb olduğundan və işə aid olmayan və real həyatda problemi tutqunlaşdıran məlumatları aradan qaldırıldığından, model də çox vaxt rəhbərin qarşısında durduğu problemi başa düşmək və həll etmək qabiliyyətini yüksəldir. Model həmçinin, rəhbərə öz təcrübəsini və mühakimə etmək bacarığını ekspertin təcrübəsi və mühakimələri ilə uyğunlaşdırmaqda kömək edir.

Modelləşdirmənin vacibliyi. Real mühitlə birbaşa qarşılıqlı fəaliyyətə cəhd göstərmək əvəzinə modelin istifadəsini şərtlərindən bir sıra səbəb vardır. Onlara, əksər təşkilati situasiyaların təbii mürəkkəbliyi, real həyatda eksperimentlərin, hətta vacib olan vaxtı aparılmasının qeyri- mümkünlüyü və rəhbərliyin gələcəyə istiqamətlənməsini aid edirlər.

Mürəkkəblik. Bütün idarəetmə məktəbləri kimi, idarəetmə elmi də real həyatın təşkilati problemlərinin həllində faydalı olmağa çalışır. Insanın, reallıqla, onun modelinin köməyilə qarşılıqlı əlaqəsi zamanı imkanlarının artması təcüblü görünə bilər. Bu həqiqətən belədir, belə ki, təşkilatın real mühiti müstəsna dərəcədə mürəkkəbdir və konkret problemə aid olan dəyişənlərin faktiki sayı, hər bir şəxsin (adamın) imkanlarını xeyli dərəcədə üstələyir və onu, real mühüm modelləşdirmənin köməyilə sadələşdirməklə başa düşmək olar.

Ekspermentləşdirmə. Çoxlu idarəetmə situasiyalarına rast gəlinir ki, orada problemin həll edilməsinin alternativ variantlarını sınaqdan keçirmək və eksperimental olaraq yoxlamaq faydalıdır. Əlbəttə ki, firmanın rəhbərləri yeni məhsula onun nəzərdə tutulduğu kimi fəaliyyət göstərəcəyin və yəqinki, istehlakçılar tərəfindən qəbul ediləcəyini əvvəlcədən eksperimental olaraq müəyyən etmədən, milyonlarla dollar pul qoysaydılar, səhv etmiş olardılar. Müəyyən eksperimentlər real mühit şəraitində yerinə yetirilə bilər və

yetirilməlidirlər. «Boinq» firması – yeni təyyarə, «Nissan» yeni avtomobil, «Ay Bi Em» kompyuterin yeni modelini layihələşdirərkən, həmişə nümunə hazırlayır, onu real şəraitdə yoxlayır və yalnız, sonra geniş miqyaslı istehsala başlayırlar. Lakin bu cür birbaşa eksperimentləşdirmə bahadır. Əgər «Ceneral Motopz» firması potensial təkmilləşdirmə xatirinə, firmanın mühəndisləri tərəfindən düşünülmüş 1000 detalın hər birini həqiqətən hazırlasaydı və sınaqdan çıxarsaydı, onda təsəvvür edin ki, avtomobil neçəyə olardı və onda yenilik nə qədər az olardı.

Burada da köməyə modellər gəlirlər. Qərarın qəbul edilməsi tələb olunan, lakin real həyatda eksperimentləşdirilməsi mümkün olmayan saysız-hesabsız kritik situasiyalar vardır.

Idarəetmənin gələcəyə istiqamətlənməsi. Hələ mövcud olmayan və ola bilər ki, heç vaxt baş verməyəcək hadisəni müşahidə etmək, birbaşa eksperimentlər aparmaq kimi mümkün deyildir. Hər halda əksər rəhbərlər, yalnız reallığı və hiss olunanı müzakirə etməyə səy göstərirlər və bu, son nəticədə, onların nə isə görünən şeyə çevrilməsində təzahür etməlidir. Modelləşdirmə– gələcək variantları görməyin və alternativ qərarların potensial nəticələrini müəyyən etməyin, hal-hazırda yeganə sistematikləşdirilmiş üsuludur ki, bu da onları obyektiv müqayisə etməyə imkan verir.

Rəhbər, öz resurslarını bölüşdürmək, özü və başqaları üçün fəaliyyət ardıcıllığını təyin etmək, yeni adamlar və material resurslarını cəlb etmək üçün mövcud alternativlərdən ən yaxşısını seçməlidir. Bunun üçün ona, qərarların nəticələrinin həm qısa müddətli, həm də uzunmüddətli perspektivdə görünəcəyi mühitin stabilliyinin və xüsusiyyətlərinin bəzi təsvirlərinə inanmaq lazım gəlir. O, eyni zamanda zəruri və məlum olmayan mühitin bütün qeyri –müəyyənliyini təsəvvür etməlidir.

Idarəetmə elminin modelləri xeyli dərəcədə bu məqsədlərə uyğunlaşıb və güclü analitik vasitə kimi, mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olan xeyli problemləri aradan qaldırmağa imkan verir.

Bütün vasitə və metodlar kimi, idarəetmə elminin modelləri də səhvlərə gətirib çıxara bilər. Bir sıra potensial xətaların təsiri nəticəsində modelin səmərəliliyi azala bilər. Ən çox rast gəlinən xətalara şübhəli ilkin fərziyyələr , mühüm informasiya əldə etməyin məhdud imkanları, istifadəçinin qorxuları, təcrübədə zəif istifadə edilməsi, həddən artıq yüksək dəyərə aid edilirlər.

Mötədil olmayan ilkin fərziyyələr. Hər bir model, bəzi ilkin fərziyyələrə və ya şərtlərə söykənir. Bu qiymətləndirilə bilən şərtlər ola bilər. Məsələn: növbəti 6 ayda iş qüvvəsinə çəkilən xərclər 2 milyon manat oalcaq. Belə, fərziyyələri obyektiv yoxlamaq və hesablamaq olar. Onların dəqiqliyi ehtimalı yüksək olacaq. Bəzi ilkin şərtlər qiymətləndirilmir və obyektiv yoxlana bilməzlər. Məsələn, gələn ildə satışın 10% artması fərziyyəsi, yoxlanıla bilməyən fərziyyələrə misaldır. Bunun həqiqətən baş verəcəyini yəqin ki, heç kəs bilmir. Bu cür fərziyyələr modelin əsası olduqlarından, onun dəqiqliyi fərziyyənin dəqiqliyindən asılı olur. Əgər qarşıdakı dövür üçün satışın proqnozu dəqiq deyildirsə, modeli, məsələn, ehtiyatlara olan tələbatın proqnozlaşdırılması üçün istifadə etmək olmaz.

Modelin kompanentlərinə dair fərziyyələrə əlavə kimi, rəhbər, modelin daxilindəki qarşılıqlı əlaqələrə dair ilkin şərtləri qısaca ifadə edir. Məsələn, «müxtəlif növlü nə qədər həcmdə rəng istehsal etmək lazımdır» kimi məsələlərin həllinə kömək etmək üçün nəzərdə tutulmuş model, satış qiyməti ilə mənfəət arasında və həm də materialların və işçi qüvvəsinin dəyərləri arasında olan asılılığa dair fərziyyələri də, yəqin ki, daxil

etməlidir. Modelin dəqiqliyi, bu qarşılıqlı əlaqələrin dəqiqliyindən də asılıdır.

Informasiya məhdudiyyətləri. Ilkin şərtlərin şübhəli olmasının və digər çətinliklərin əsas səbəbi-modelin həm qurulmasına, həm istifadəsinə təsir göstərən lazımlı informasiyanın əldə edilməsindəki məhdud imkanlardır. Modelin dəqiqliyi, problemə aid informasiyanın dəqiqliyi ilə müəyyən olunur. Əgər situasiya müstəsna dərəcədə mürəkkəbdirsə, idarəetmə elmi üzrə mütəxəssis, bütün relevan amillərə dair informasiya almaq və ya onu model kimi qurmaq iqtidarında ola bilməz.

Əgər xarici mühit dəyişkəndirsə, onun barəsindəki informasiyanı tez-tez dəyişmək lazımdır, lakin bu reallaşdırılmayan və ya əlverişsiz ola bilər.

Bəzən modeli qurarkən, mühüm aspektlər, ölçülə bilmədiyindən nəzərə alınmaya bilər. Məsələn, yeni texnologiyanın səmərəliliyinin müəyyən edilməsi modeli, əgər onda təkcə ixtisaslaşmanın artırılmasına müvafiq xərclərin azalması haqqında infomasiya qurulubsa, yanlış olacaq.

Ümumiyyətlə, modelin qurulması, qeyri-müəyyənlik şəraitində daha çətindir. Lazımlı informasiya xeyli dərəcədə qeyri-müəyyən olduğundan, onu almaq mümkün olmazsa, onda obyektivlik meyarından çıxış edərək, rəhbərin öz təcrübəsinə, mühakimə etmək bacarığına, intuisiyasına və məsləhətçilərin köməyinə bel bağlamağı məqsədəyğundur.

Istifadəçilərin qorxusu: Əgər modeli istifadə etmirlərsə, onu səmərəli hesab etmək olmaz. Modelin istifadə edilməməsinin əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, rəhbərlər modelin köməkliyi ilə alınan nəticələri tam başa düşmürlər və buna görə də onu tətbiq etməyə qorxurlar. «Forçun» jurnalı tərəfindən, 500 firmanın istehsal üzrə vitse prezidentlərinin sorğusu göstərdi ki, idarəetmə elminin modellərinin vitse-prezidentlər tərəfindən istifadə edilməsi yolunda əsas maneə bu sahədə onların biliklərinin az olmasıdır.

Bir qrup tədqiqatçı bu nəticəyə gəlib ki, bu mümkün qorxu ilə mübarizə aparmaq üçün təhlilin kəmiyyət metodu üzrə mütəxəssislər vaxtlarının çoxunu modellərin imkanları və istifadə edilməsi qaydaları ilə rəhbərlərin tanış edilməsinə ayırmalıdırlar.

Rəhbərlər, modelləri tətbiq etməyə hazır olmalıdırlar. Baş rəhbərlik isə təşkilatın müvəfəqiyyətinin modeldən nə dərəcədə asılı olduğuna və rəhbərlərin, təşkilatın işini səmərəli planlaşdırmaq və nəzarət etmək qabiliyyətini nə qədər artırmasına xüsusi əhəmiyyət verməlidirlər.

Təcrübədə zəif istifadə edilməsi. Bir sıra tədqiqatlara əsasən, idarəetmə elmi hüdudunda modelləşdirmə metodlarının səviyyəsi, modellərdən istifadənin səviyyəsini üstəliyir. Yuxarıda göstərildiyi kimi, belə vəziyyətin yaranmasının səbəblərindən biri qorxudur. Digər səbəblərə –biliklərin az olması və dəyişikliklərə müqavimət göstərməsi aid edilir. Bu problem, modelin qurulması mərhələsində qərargah mütəxəsislərinin istifadəçiləri də bu işə cəlb etmək istəyini möhkəmləndirir.

Həddən artıq dəyər. Idarəetmənin digər metodları kimi, modelin də istifadəsindən alınan mənfəət, onun dəyərini artıqlaması ilə ödəməlidir. Rəhbərlik, modelləşdirməyə çəkilən xərcləri müəyyən edərkən, yuxarı və aşağı səviyyəli rəhbərlərin, modelin qurulmasına və informasiyanın yığılmasına sərf etdikləri vaxtı: təhsil vaxtını (müddətini) və xərclərini, informasiyanın emalının və qorunmasının dəyərini nəzərə almalıdır.

Idarəetmə elminin modellərinin xülasəsi. Idarəetmə elminin hər cürə konkret modellərinin sayı, problemlərin sayı kimi çoxdur. Aşağıda modellərin bəzi geniş yayılmış növlərinin ümumi təsviri verilir. Bizim məqsədimiz, onlardan istifadə üsullarını aydınlaşdırmaq deyil. Bizim məqsədimiz belə modellərin imkanlarını və onların nəzərdə tutulduğu qərarların müxtəlifliyini yaxşı başa düşməkdə sizə kömək etməkdir. Bu anlam

sizə, probleminiz barədə qərargah mütəxəsisləri ilə səmərəli informasiya mübadiləsi etməyə və onların təklif etdikləri model və metodların, qərarların qəbul edilməsinə necə kömək edə biləcəyi haqqında təsəvvürlərinizi genişləndirməyə imkan verəcək.

Oyunlar nəzəriyyəsi. Təşkilatın müvəffəqiyyətinin asılı olduğu mühüm dəyişənlərdən biri də rəqabət qabiliyyətidir. Şübhəsiz, rəqiblərin işini (fəaliyyətini) proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti istənilən təşkilat üçün üstünlük deməkdir. Oyunlar nəzəriyyəsi – qəbul edilən qərarın rəqiblərə təsirinin qiymətləndirilməsinin modelləşdirilməsi metodudur.

Oyunlar nəzəriyyəsini ilk dəfə hərbçilər strategiyada rəqibin mümkün hərəkətini nəzərə almaq mümkün olsun deyə, işləyib-hazırlamışdırlar. Biznesdə oyun modelləri, rəqiblərin qiymətin dəyişməsinə, satışın müdafiəsinin yeni kompaniyasına, əlavə xidmət təklif edilməsinə, yeni məhsulun mənimsənilməsinə və şəklinin dəyişilməsinə reaksiyalarını proqnozlaşdırmaq üçün istifadə olunur. Məsələn, əgər rəhbərlik, oyunlar nəzəriyyəsinin köməyi ilə, qiymətlər qalxarkən rəqiblərin həmin şeyi etmədiklərini müəyyən edərsə, onda o, rəqabət mübarizəsində pis vəziyyətə düşməmək üçün, bu addımdan şübhəsiz, imtina etməlidir.

Oyunlar nəzəriyyəsi, burada təsvir edilən digər modellər kimi tez-tez istifadə olunmur. Təəsüf ki, real həyatın situasiyaları çox vaxt həddən artıq mürəkkəb olur və o dərəcədə tez-tez dəyişilir ki, firmanın taktikasının dəyişməsinə rəqiblərin necə reaksiya verməsini dəqiq proqnozlaşdırmaq mümkün olmur. Bununla belə, oyunlar nəzəriyyəsi, rəqabət mübarizəsi şəraitində qərarların qəbul edilməsi situasiyasında ən mühüm və nəzərə alınması tələb olunan amilləri müəyyən etmək tələb olunduqda faydalı olur. Bu informasiya əhəmiyyətlidir, belə ki situasiyaya təsir edə bilən əlavə dəyişənləri və amilləri nəzərə almaqda rəhbərliyə imkan verir və bununla da, qərarın səmərəliliyini artırır.

Növbələr nəzəriyyəsinin modeli. Növbələr nəzəriyyəsinin modelindən və ya optimal xidmət modelindən, onlara olan tələbata dair xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Növbələr nəzəriyyəsinin faydalı ola biləcəyi situasiyalara, informasiya almaq və yer tutmaq üçün adamların aviakompaniyalara etdikləri zəngləri, məlumatların maşınla emalının növbədə gözlənilməsi, anbara boşaltmaq üçün yük maşınlarının növbəsini, bankın müştərisinin azad kassiri gözləməsini aid etmək olar. Məsələn, əgər müştərilər kassiri çox gözləməli olurlarsa, onlar öz hesablarını digər banka köçürməyi qərara ala bilər. Bunun kimi, əgər yük maşınları yük boşaltmanı çox gözləməli olsalar, onlar gün ərzində lazımi qədər gedib-gələ bilməzlər. Beləliklə, prinsipial problem, əlavə xidmət kanallarına (maşınları boşaltmaq üçün xeyli adam, daha çox kassir, təyyarə biletlərinin qabaqcadan satışı ilə məşğul olan daha çox klerk) çəkilən xərclərin və optimaldan aşağı səviyyədə olan xidmətdən əmələ gələn itkilərin bərabərləşdirilməsindən ibarətdir.

Növbələr nəzəriyyəsi modeli, rəhbərliyi xərclərin miqdarı həddən artıq çox və az olduqda onları balanslaşdırmaq üçün lazım olan xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən edən alətlə təchiz edir.

Ehtiyatların idarə edilməsi modeli. Ehtiyatların idarə edilməsi modelindən, eləcədə resurslara sifarişlərin bölüşdürülməsi vaxtını və onların sayını, anbarlarda hazır məhsul kütləsini müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Hər bir təşkilat, satışda və istehsalda ləngimələrə yol verməmək üçün müəyyən qədər ehtiyyat saxlamalıdır. Susuz təmizləmə üçün lazımi qədər kimyəvi məhlul (ximikat) tədarükü tələb olunur. Xəstəxana üçün – dərman, istehsalat firması üçün xammal və detallar, habelə bitməmiş istehsal üçün

pəstah və hazır məhsul ehtiyatı tələb olunur.

Bu modelin məqsədi – müəyyən xərclərdə ifadə olunan ehtiyatlar yığımının mənfi nəticələrinin minimuma endirməkdir. Bu xərclər 3 əsas növdə olur: sifarişlərin yerləşdirilməsinə, onların saxlanmasına və ehtiyat səviyyəsinin az olması üzündən yaranan itkilərə çəkilən xərclər. Axırıncı, ehtiyatların qurtarması zamanı baş verir. Bu halda, hazır məhsulun satışı və ya xidmət göstərilməsi qeyri-mümkün olur, habelə, işçilərin əməyinin ödənilməsinin zəruriliyi ilə əlaqədar olaraq, istehsal xətlərindəki, boş dayanmalar nəticəsində itkilər yaranır.

Yüksək ehtiyat səviyyəsi saxlamaq, firmanı onların çatışmamasından əmələ gələn xərclərdən azad edir. Ehtiyat yaratmaq üçün zəruri olan materialların çoxlu miqdarda tədarükü, çox vaxt sifarişlərin bölüşdürülməsinə çəkilən xərcləri minimuma endirir, belə ki, firma müvafiq güzəşt ala bilər və «kağız işi»nin həcmini azalda bilər. Lakın bu potensial mənfəət, saxlanma və daşınma xərcləri, faizlərin ödənməsi, sığorta xərcləri, zaydan, oğurluqdan və əlavə vergilərdən əmələ gələn itkilər kimi əlavə xərclərlə ötürülür. Bundan başqa rəhbərlik, dövriyyə vəsaitlərinin artıq ehtiyatları olması imkanını da nəzərə almalıdır, çünki bu, kapitalın gəlir gətirən səhmlərə, obliqasiyalara və ya bank depozitlərinə qoyulmasına mane olur. Ehtiyat üçün nə qədər və nə vaxt sifariş verməyi, hansı səviyyədə bitməmiş istehsal və hazır məhsul ehtiyatı saxlamağı müəyyən etmək istəyən rəhbərliyə kömək üçün, bir neçə spesifik model işlənib-hazırlanmışdır.

Xətti proqramlaşdırma modeli: rəqabət aparan ehtiyacların mövcudluğu vaxtı, defisit resursların bölüşdürülməsinin optimal üsulunu müəyyən etmək üçün tətbiq edirlər. 500 firmanın istehsal üzrə vitse-prezidentlərinin «Forçun» jurnalı tərəfindən keçirilmiş sorğusuna əsasən, xətti proqramlaşdırma və ehtiyatların idarə edilməsi modelləri, sənayedə ən çox istifadə olunan modellərdir. Xətti proqramlaşdırmanı adətən, qərargah bölmələrinin mütəxəssisləri istehsal çətinliklərini həll etmək üçün istifadə edirlər.

Istehsal və maliyyə üzrə mütəxəssislər, yeni texnologiyanın tətbiq və ya işçi qüvvəsinin tərkibinin dəyişilməsi nəticəsində mənfəət və məhsuldarlığın gözlənilən artımını təqlid etməyə imkan verən modellər hazırlaya bilərlər. Marketinq üzrə mütəxəssis, qiymətlərin və ya məhsulun reklam edilməsilə əlaqədar satışın gözlənilən həcmini təqlid etmək üçün modellər yarada bilər. Imitasiya, xətti proqramlaşdırma kimi riyazi metodlar üçün həddən çox mürəkkəb olan situasiyalarda istifadə edilir. Bu, dəyişənlərin sayının həddən çox olması ilə, dəyişənlər və ya qeyri-müəyyənliyin yüksək səviyyələri arasındakı müəyyən asılılığın riyazi təhlilinin çətinliyi ilə əlaqədar ola bilər. Beləliklə, imitasiya real sistemin və ya natural prototipin əvəzinə modelin qurulmasının olduqca praktik üsuludur. Əgər imitasiyon modellərindən itsifadə etməklə aparılan eksperimentlərin nəticələri, modifikasiyanın yaxşılaşmaya doğru apardığını göstərirsə, rəhbər tam arxayınçılıqla, real sistemdə dəyişiklikləri həyata keçirmək haqqında qərar qəbul edə bilər.

Iqtisadi təhlil. Demək olar ki, bütün rəhbərlər, imitasiyanı modelləşdirmə metodu kimi qəbul edirlər. Lakin onların çoxu heç vaxt düşünməyiblər ki, iqtisadi təhlil də modelin qurulması formalarından biridir, özü də ən geniş yayılmış metoddur. Iqtisadi təhlil – xərclərin və iqtisadi mənfəətin, habelə müəssisənin fəaliyyətinin nisbi rentabelliyinin qiymətləndirilməsinin demək olar ki, bütün metodlarını özündə birləşdirir.

Tipik «iqtisadi» model itkisizliyin təhlilinə, yəni ümumi gəlirin məcmu xərclərə bərabər olduğu nöqtəni, yəni müəssisənin mənfəətli olduğu nöqtəni müəyyən etməklə

qərar qəbul etmək metoduna əsaslanır.

Itkisizlik nöqtəsi, ümumi gəlirin məcmu xərclərə bərabər olduğu situasiyanı göstərir. Bunu müəyyən etmək üçün 3 əsas amili: məhsul vahidinin satış qiymətini, məhsul vahidinə çəkilən dəyişən xərcləri və məhsul vahidinə çəkilən ümumi daimi xərcləri nəzərə almaq lazımdır.

Məhsul vahidinə çəkilən dəyişən xərclər məhsulun hər vahidinin hazırlanmasına birbaşa aid olan faktiki xərclərdir.

Daimi xərclər – ən azı yaxın gələcəkdə istehsalın həcmindən asılı olmayaraq dəyişməz qalan xərclərdir.

Müasir təşkilatlar tərəfindən geniş istifadə edilən modelləri müzakirə etməmişdən qabaq, modellərin 3 baza növünü qısaca təsvir etmək lazımdır. Söhbət fiziki, analoji və riyazi modellərdən gedir.

Fiziki model. Fiziki model, obyektin və ya sistemin azaldılmış və ya artırılmış təsvirinin köməyi ilə tədqiq olunan şeyi əks etdirir. Fiziki modelə nümunə kimi, zavodun cizgi kağızını, onun qısaldılmış faktiki modelini, layihəçinin müəyyən miqyasda qısaldılmış çertyojunu göstərmək olar. Bu cür fiziki model vizual mənimsəməni sadələşdirir və konkret avadanlığın, onun üçün ayrılmış yer hüdudunda fiziki cəhətdən yerləşə bilməsini təyin etməyə kömək.

Analoqlu model. Analoji model, özünü real obyekt kimi aparan, lakin real olmayan, tədqiq olunan obyekti analoq kimi əks etdirir. Istehsalın həcmi ilə xərclər arasındakı nisbəti göstərən qrafik, analoqlu modeldir.

Analoji modelə nümunə kimi, təşkilati sxemi göstərmək olar. Onları qurmaqla, rəhbərlik, komandanın keçdiyi sıranı və fərdlərlə fəaliyyət arasındakı formal asılılığı, asan təsəvvür etmək iqtidarında olur. Bu cür analoqlu model, iri təşkilatın strukturunun mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsini ifadə etməyin və başa düşməyin ən sadə və səmərəli üsuludur.

Riyazi model. Riyazi modeldə (bu həm də simvolik model adlanır) obyektin və ya hadisənin xarakteristikasını və ya xüsusiyyətini təsvir etmək üçün simvollardan istifadə olunur.

Modelin qurulması prosesi. Idarəetmə kimi, modelin qurulması da proses sayılır. Prosesin əsas mərhələləri-məsələnin qoyuluşu, modelin qurulması, doğruluğunun yoxlanması, tətbiqi və təzələnməsidir.

Məsələnin qoyuluşu. Idarəetmə probleminin düzgün hillini təmin edən modelin qurulmasının 1-ci və ən mühüm mərhələsi məsələnin qoyuluşudur. Əgər problemin özünə dəqiq diaqnoz qoyulmayıbsa riyaziyyat və ya kompyuterdən düzgün istifadə edilməsinin heç bir faydası olmayacaq. Məsələnin münasib və ya optimal həllini tapmaq üçün, onun nə olduğunu bilmək lazımdır. Bu fikrin nə qədər sadə və aydın olmasına baxmayaraq, idarəetmə elmində əksər mütəxəsislər bu aşkarlığa əhəmiyyət vermirlər. Düzgün qoyulmayan suallara əla və dərin mənalı cavablar tapmaq üçün hər il milyonlarla vəsait xərclənir.

Modelin qurulması. Məsələnin düzgün qoyuluşundan sonra, prosesin növbəti mərhələsi kimi, modelin qurulması nəzərdə tutulub. Tədqiqatçı modelin başlıca məqsədini müəyyən etməlidir. Rəhbərliyə, qarşısında duran problemin həll edilməsində kömək etmək üçün, modellərdən istifadə etməklə, hansı çıxış normativlərini və ya

informasiyanı almaq nəzərdə tutulur.

Modelin doğruluğunun yoxlanılması. Modeli qurduqdan sonra, onun doğruluğunu yoxlamaq lazımdır. Yoxlamanın məqsədi modelin real həyata (mühitə) uyğunluğu dərəcəsinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Idarəetmə elmi üzrə mütəxəssis, real situasiyanın bütün mövcud kompanentlərinin model kimi qurulmasını müəyyən etməlidir. Idarəetmənin bir çox modellərinin yoxlanması göstərdi ki, onlar natamamdırlar, belə ki, bütün relevant dəyişənləri əhatə etmirlər. Model real həyatı nə qədər yaxşı əks etdirsə, onun potensialı, rəhbərə yaxşı qərar qəbul etməkdə kömək edən bir vasitə kimi bir o qədər yüksək olacaq.

Modelin yoxlanmasının digər cəhəti onun köməyilə alınan informasiyanın rəhbərə problemi dərk etməkdə həqiqi kömək göstərilməsi dərəcəsinin təyin olunması ilə bağlıdır. Modelin yoxlanmasının yaxşı üsulu, onun, keçmiş də baş vermiş situasiyalarda sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir

Modelin tətbiq edilməsi. Modelin doğruluğu yoxlandıqdan sonra, istifadə üçün hazırdır. Şennonun dediyi kimi, «nə qədər ki, model qəbul edilməyib, başa düşülməyib və təcrübədə tətbiq edilməyib, idarəetmə elminin bircə modelini də uğursuz qurulmuş hesab etmək olmaz». Bu aşkar görünür, lakin çox vaxt modelin qurulmasının ən həyacanlı anlarından biri olur. Əməliyyatları korporativ səviyyədə təhlil edən şöbələrin bir tədqiqatına əsasən, idarəetmə elminin modellərinin yalnız 60%-i tamamilə istifadə olunmuşdur. Digər tədqiqatlarda da müəyyən olunub ki, Amerika korporasiyalarının maliyyə üzrə rəhbərləri və qərbiavropalı marketinq rəhbərləri qərar qəbul etmək üçün modellərdən kifayət qədər geniş istifadə etmirlər. Modellərin, onları tətbiq etməli olan rəhbərlər tərəfindən pis istifadə edilməsinin əsas səbəbi, bəlkədə rəhbərlərin onları başa düşməməsindən və ya onlardan çəkilməsindən ibarətdir.

Əgər idarəetmə elminin modelləri qərargah xidmətinin mütəxəsisləri tərəfindən yaradılırsa, onda modellərin nəzərə tutulduğu xətti rəhbərlər məsələnin qoyuluşunda və modeldən alınan informasiyalar üzrə tələblərin təyin olunmasında iştirak etməlidirlər. Tədqiqatlara əsasən nə vaxt bu baş verirsə, modellərin tətbiq edilməsi 50% artır. Bundan başqa, bu cür rəhbərlərə modelin necə fəaliyyət göstərməsini, onun potensial imkanlarının və məhdudiyətlərinin necə olmasını başa salmaqla modellərdən istifadə etməyi öyrənmək lazımdır.

Modelin təzələnməsi. Hətta modelin tətbiq edilməsi uğurlu olsa da belə demək olar ki, mütləq təzələnməyi tələb edir. Çünki rəhbərlik, ilkin çıxış məlumatlarının aydın olmamasını və ya əlavə məlumatların lazım olmasını aşkar edə bilər. Əgər təşkilatın məqsədlərinin dəyişilməsi, qərarların qəbul edilməsinin meyarlarına təsir edirsə, modeli də müvafiq surətdə modifikasiya etmək lazımdır. Analoji olaraq, xarici mühitdəki dəyişikliklər-məsələn, yeni istehlakçıların, malgöndərənlərin (tədarükçülərin) və ya texnologiyaların meydana çıxması, - model yaradılarkən əsaslandığı, fərziyəni və ilkin informasiyanı qiymətdən sala bilər.

Strateji menecment

Strateji plan (SP) reallaşdırıldıda əhəmiyyətə malik olur. Bu məsələyə görə Piter Druker hesab edir ki, strateji planlaşdırmanın icrası üçün rəhbərliyin resurslar təqdim

etməsi arzusu bir sınaq olar. Şəkil 1-də strateji planlaşdırma prosesinin genişləndirilmiş versiyası əks etdirilmişdir.

Əsaslandırılmış məqsədlər səmərəli planlaşdırmanın əsas kompanentlərindəndir. Lakin onlar qərarların qəbulu və davranış üçün adektiv istiqamətləri tam təmin etmir.

Məqsəd təşkilatın nəyə nail olmaq istədiyini və arzu etdiyi nəticənin nə vaxt olacağını müəyyən edir. Məqsədlərə nail olmaq metodu yalnız ümumi, məhz təşkilatın hansı bizneslə məşğul olacağı mənasında baxılır. Belə yanaşma nəhəng fəaliyyət azadlığı verir. Məqsədlərə nail olmağa görə məsul işçilər hətta ən yaxşı niyyətlərlə hərəkət etsələr belə məqsədlərə çatılmasında asanlıqla taktiki fəaliyyətlər edə bilərlər. Belə istiqamətsizlikdən və yalnışlıqdan yaxa qurtarmaq üçün rəhbərlər əlavə planlar, məqsədlərin təmini üzrə konkret göstərişlər hazırlamalı, strateji planlaşdırma prosesinin reallaşdırılmasını sazlamalıdır.

Bu direktivlərin əsas vəzifələri davranışların gələcəkdə həllərin və alternativlərin reallaşdırılmasına yönəldilməsidir.

Rəhbərliyin fikrinə görə bunlar ümumi məqsədə nail olunması üçün əlverişli hesab edilir. Əsas ideya ondan ibarətdir ki, fəaliyyətlər daha sıx əlaqələndirilsin. Formal planlaşdırmanın əsas komponentləri bunlardır:

1. Taktika. 2. Siyasət. 3. Prosedurlar. 4. Qaydalar.

Taktika rəhbərlik uzun müddətli məqsədlərlə uzlaşdırılan qısamüddətli məqsədlər hazırlayır. Bunun kimi onlar həmin məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran qısamüddətli planlar hazırlamalıdırlar. Həmin planlar uzunmüddətli planlarla uzlaşdırılmalıdır. Məs.: oyundakı konkret gediş ümumi strateqya ilə uzlaşdırılmış taktikanı ifadə edir. Taktiki planların bəzi xarakteristikaları aşağdakılardır:

1. Taktikanı strateqyanın inkişafında hazırlayırlar.

2. Strateqyanın həmişə ali rəhbərlik səviyyəsində hazırlandığı halda, taktika çox zaman orta zümrə rəhbərləri səviyyəsində hazırlanır.

3. Taktika strateqyadan fərqli daha az vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur.

4. Strateqyanın nəticələri bir neçə il ərzində tam tapılmadığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez biruzə verilir və konkret fəaliyyətə asanlıqla uyğun gəlir.

Siyasət. Uzunmüddətli və qısamüddətli planlar tərtib edildikdən sonra

Tərif: Məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlər və qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlik siyasət adlanır.

Siyasət adətən uzun vaxt perioduna ali rəhbərlik tərəfindən formalaşdırılır. Şteynerin və Maynerin sözlərinə görə: “Siyasəti qanunlar kodeksi kimi araşdırmaq olar ki, bu da fəaliyyətlərin hansı istiqamətlərdə həyata keçirilməsini müəyyən edir. Siyasət fəaliyyətləri məqsədlərə nail olmağa yaxud vəzifələrn icra edilməsinə yönəldir. Siyasət əməl ediləcək dönüş nöqtələrini müəyyən edərək məqsədlərə necə nail olunmasını izah edir. O həmçinin daimi məqsədlərin qorunması üçün təyin olunmuşdur. Siyasət konkret məqamın tələblərinə əsaslanan uzağı görməyən qərarların qəbulundan yan keçməyə köməklik edir.”

Milli azlıqlar və qadınlar üçün əməyin məşğulluğunun bərabər imkanlarının təqdim edilməsi siyasəti məsələn: sosial təminat məsələlərinin həllinə və əmək resurslarından yaxşı istifadə olunmasına səbəb olur. Belə siyasətin aparılması və müdafiə edilməsi qadınların yaxud vəzifəyə namizədlərin sırasından milli azlıqların nümayəndələrindən olan aşağı rəhbərlərin qəsdlə və ya təsadüfi çıxarılmamasına kömək edir. Bu siyasət

onları şəxsi dəyərlər və üstünlüklər əsasında alternativ seçimlərdən yayındırmaqla təşkilatın məqsədlərnə uyğun qərarlara meylli edir.

Qeyd edək ki, siyasət qərarların qəbulunu istiqamətləndirsə də, o fəaliyyət azadlığını saxlayır. Məsələn: “General Motors” yeni modellərin istehsalı üçün lazımi təzə alətlərin miqdarının azaldılması siyasətini aparır. Onların avtomobillərini hərtərəfli tətqiq edərkən bir çox avtomobillərin eyni yük yerinə, bamperlərə yaxud mühərriklərə malik olduğunu görmək olur.

Proseduralar. İdarəetmə (i/e) fəaliyyətinə rəhbərlik üçün təkcə siyasət çox zaman kifayət deyildir. Bu halda rəhbərlik proseduralar işləyib hazırlayır. Təşkilatlar da insanlar kimi gələcəkdəki qərarlar üçün keçmişdəki təcrübələrdən istifadə etməklə fayda götürə bilərlər. Keçmişdə olanların yada salınması səhvlərə xəbərdarlıq edilməsinə kömək edə bilər. Nəticədə qaneedici qərarlar verən təhlilləri yenidən təkrar etmək vacibdir. Bu vaxta qənaət etməklə səhvlərdən xəbərdarlıq edir. Beləliklə qərar qəbul edərkən situasya tez-tez təkrarlanma tendensiyasına malik olarsa, rəhhbərlik vaxtı ilə sınaqdan keçirilmiş fəaliyyət uslubunun tətbiq edilməsini düzgün hesab edir və standart göstərişlər hazırlayır. Formal olaraq bu göstərişlərin ifadə olunması “prosedura” adını alır.

Tərif: Konkret situasyada tətbiq olunan fəaliyyətlərin təsvirinə prosedura deyilir.

Mahiyyətinə görə prosedura özündə proqramlaşdırılmış qərarları ifadə edir. Proseduralar adətən konkret situasyada tətbiq edilməli fəaliyyətlərin ardıcıllığını təsvir edirlər. Ümumi halda proseduraya müvafiq fəaliyyət göstərən şəxs kiçik fəaliyyət azadlığına və az miqdarda alternativlərə malik olur.

Qaydalar. Planların uğurlu reallaşdırılması tapşırıqların dəqiq icrasından asılı olduqda rəhbərlik hər bir seçim azadlığının tam istisna edilməsini zəruri hesab edə bilər. Daxili təhlükəsizliyin təmin edilməsi üzrə öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün Mərkəzi Kəşviyyat İdarəsi məsələn: öz təşkilatında işə sırf loyal (qanuna riayət edən) və etibara layiqli insanları qəbul etməlidir. Ona görə rəhbərlər istənilən adamı, onun tərcüməyi-halı xüsusi öyrənilmədən, işə qəbul edə bilməzlər. Bəzi insanlar özlərini elə apara bilərlər ki, bunlar mənfi nəticələrə gətirib çıxarar. Nisbətən yüksək ehtimallar olanda rəhbərlər seçim imkanlarını zəruri hesab edirlər. Bir çox təşkilatlarda tələb olunur ki, məsələn: əməkdaşlar konkret vaxt periodunda saat 9-dan 17:00-a qədər iş yerində olsunlar.

Məqsədlərə nail olmaq üçün yüksək dərəcədə tabeçilik tələb edildikdə böyük olmayan, lakin vacib problemlərin həlli üçün rəhbərlər qaydalardan istifadə edir. Rəhbərlər konkret fəaliyyətlərin icrasını konkret üsullarla zəmanətli etmək üçün, əməkdaşların fəalliyyətini məhdudlaşdırmaq istədikdə, onlar qaydalar tərtib edir.

Qaydalar spesifik tək situasyalarda nəyin dəqiq edilməsini müəyyən edir. Qaydalar prosedurlardan onunla fərqlənir ki, onlar konkret və məhdud məsələlərə nəzərdə tutulub. Proseduralar öz aralarında bir neçə fəaliyyətlərin ardıcıllığı ilə əlaqədar olan situasyalara nəzərdə tutulub.

Qaydalar və proseduralarla bağlı problemlər. Bəzən işçilər qaydaların və proseduraların mənasız olduğunu qəbul edirlər. Onlar qaydalara qarşı protest ifadə etməklə təşkilata yaxud rəhbərliyə düşmənçilik və ya hətta itaətsizlik nümayiş etdirə bilərlər. Bu halda qaydalar məqsədlərə nail olunmasına, onların əsaslandırılmasından asılı olmayaraq mane olacaqdır. Bu halda sadəcə olaraq hər hansı bir qaydanı aradan götürmək olar. Bunlar çox ehtimalla elə problemlərə gətirir ki, onların da aradan qaldırılması qaydalarla təmin olunmalıdır. Hərçənd əgər faydadan çox zərər gətirən qaydalarla bağlı situasyaları tətqiq etsək görərik ki, problemin əsl mənbəyi nə qayda nə

də proseduralardır. Öncə münaqişə rəhbərliyin bu qaydaları hansı usullarla təqdim etməsindən yaranır.

INNOVASIYA MENECMENTI

Innovasiya menecmentinin öyrənilməsinə hər şeydən əvvəl onun bir sıra ümumi cəhətlərini nəzərdən keçirməkdən başlamaq lazımdır. Dünya iqtisadi ədəbiyyatında «innovasiya» potensial elmi-texniki tərəqqinin yeni məhsul və texnalogiyalarda öz əksini tapması kimi şərh olunur. Müxtəlif alimlər «innovasiya» anlayışını öz tədqiqat obyekti və peredmetlərindən asılı olaraq təhlil edirlər.

Y.P.Morozov geniş mənada innovasiya dedikdə, yeni məhsullar, istehsal, maliyyə, kommersiya və s. xarakterli sosial-iqtisadi və təşkilati-texniki qərarlar şəkilində yeniliklərdən mənfəətli, yeni səmərəli istifadəni nəzərdə tutur.

A.I.Priqojin hasab edir ki, yeniliklər texnika və texnalogiyanın inkişafı, onların yaranması, mənimsənilməsi və digər obyektlərə diffuziyasının idarə edilməsi şəklinə düşür.

M.Xuçek qeyd edir ki, «Polşa dilinin lüğətində» innovasiya nəsə yeni bir şeyin, yeniliyin islahatın tətbiqini göstərir.

«Elmi-Texniki Tərəqqi» lüğətində innovasiya yeni məmulat növlərinin, texnalogiyaların, yeni təşkilati formalarının tətbiqinin və s. işlənib hazırlanmasına, yaradılmasına yönəldilmiş yaradıcılıq fəaliyyətini ifadə edir.

Innovasiya-ixtiranın və ya ideyanın iqtisadi məzmun aldığı prosesdir.(B.Tviss).

Innovasiya-sahibkarlıq ruhu ilə motivləşdirilmiş istehsal amillərinin yeni elmi-təşkilati kombinasiyasıdır.(I.Şumpeter).

Beynəlxalq standartlara uyğun olaraq innovasiya bazara daxil olaraq bazara daxil edilmiş təcrübi-praktiki fəaliyyətdə istifadə olunan yeni və yaxud təkmilləşdirilmiş proses və ya sosial xidmətlərə yeni yanaşma, yeni və yaxud mütərəqqiləşdirilmiş məhsul şəklini alan fəaliyyətinin son nəticəsi kimi müəyyən olunur.

Müvafiq olaraq, innovasiya menecmenti dedikdə, biz «əmək məhsullarında, istehsal vasitələrində, xidmətlər sahəsində və digər novator fəaliyyətindəki əsaslı dəyişiklikləri»n elmi idarəedilməsi bacarığı kimi başa düşüruk.

Y.Şumpeter bu cür dəyişikliklərin beş tipini fərqləndirirdi.

1) yeni texnika yeni texnoloji proseslərdən və ya istehsalın yeni bazar təminatından istifadə edilməsini;

2) yeni xassələrə malik məhsulun tətbiqini;

3) yeni xammaldan istifadə edilməsini;

4) istehsalın təşkilində və onun material-texniki təminatında dəyişikliklər edilməsini;

5) Yeni satış bazarının meydana çıxmasını.

Elmi-texniki innovasiya aşağıdakıları təmin etməyə borcludur:

- yeniliyə malik olmağa;
- bazar tələbini ödəməyə;
- istehsalçıya mənfəət gətirməyə;

Müasir dövrdə innovasiya sahibkarlığı yeni idarəetmə düşüncəsi ilə, səmərəli təsərrüfatçılıq haqqında ənənəvi təsəvvürləri aşılamaqla və böyük bazar orientasiyası ilə bağlıdır. Məhz yeniləşdirmə bacarığı hesabına dünyanın ən yaxşı şirkətləri uğura nail olurlar və «öz sahələrinin digər şirkətlərinə əziyyət verən böhranlara üstün gələrək hər

dəfə güclü olurlar»

Innovasiya menecmenti kompaniyanı idarəetmənin rəhbərliyin ali səviyyəsində həyata keçirilən strateji idarəetmə istiqamətləriqdən biridir.Onun məqsədi aşağıdakı sahələrdə firmaların elmi-texniki və istehsal fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir: yeni məhsullar işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi (innovasiya fəaliyyəti); buraxılan məhsulun modernləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi; ənənəvi məhsul növləri istehsalının daha da inkişaf etdirilməsi; köhnəlmiş məhsulların istehsalatdan çıxarılması.

Innovasiya menecmentində əsas diqqət strategiyanın işlənib hazırlanmasına və onun reallaşdırılmasına istiqamətlənmiş tədbirlərə verilir. Yeni növ məhsullar işlənib hazırlanması və buraxılması firmanın strategiyasının daha üstün istiqamətləri olur.

Innovasiya prosesinin məqsədini aşağıdakılarla izah etmək olar:

- məsələnin yeni texniki həllini tapmaq-ixtiranının yaradılması;
- elmi-tədqiqat və təcrübə-kanstruktur işlərinin (ET və TKI) aparılması;
- məhsulun seriyalı istehsalının qaydaya salınması;
- paralel qaydada satışın hazırlanması və təşkili;
- yeni əmtəələrin bazarda tətbiqi;
- texnalogiyanın daima təkmilləşdirməsi və məhsulun rəqabət qabilliyyətinin yüksəldilməsi ilə bazarlarda möhkəmlənməyi.

Kiçik innovasiya firması

Innovasiya firması-xüsusi ETTKI əsasında yaradılan məhsul (və yaxud ETTKI-nin özləri öz nəticələrini satış məqsədi ilə həyata keçirirlər) istehsal edən şirkətdir.

Innovasiya prosesləri və sahibkarlığına istiqamətlənən müasir menecmentin modelləri, idarəetmə üslubları P.Drükerin müəyyən etdiyinə görə aşağıdakı metodoloji ilkin şərtlərə və rəhbərliyin alətlərinə əsaslanır:

1. Fəaliyyətdə olan təşkilatda yeniliyin işlənib hazırlanması və tətbiqini burada çoxdan məskunlaşmış struktur bölmələrinə və xidmət şöbələrinə tapşırmaq olmaz, çünki idarəetmə ənənəvi təşkilati quruluşları və onlarda yerləşmiş motivasiya amilləri (təşkilati davranışın motvasiya amilləri) təbiətcə təfəkkürün innovasiya üslubuna uyğun gəlmir. Bütün dəyişikliklərin mərkəzləşdirilmiş direktiv idarəetmə və nəzarət sistemi dağıdıcı, destruktiv kimi qəbul edir, ona görə ki, onlar işlərin vərdiş şəklini almış qaydasını pozurlar; optimal istiqamətli (P.Drükerə görə) və ya təfəkkürün adaptiv formalı (R.Akoffa görə) adlanan bütün yeni işçiləri inamsızlıqla qrşılayırlar. Yenilik, nəsə prespektivsiz təsiri bağışlayır və qeyri şüuru, bəzən isə şüurlu müqavimətə tuş gəlir. Fəaliyyət göstərdiyi sahədən asılı olmayaraq mövcud quruluş bölmələri əsasən ancaq ekstensiv artıma ən yaxşı halda isə mövcud olanın modernləşdirilməsinə qabildir.
2. Qeyd edək ki, təşkilatda fəaliyyət göstərən innovasiya quruluş bölmələrinə lazımi hüquqlar və eləcə də fəaliyyətin son nəticələrinə görə maddi məsuliyyət həvalə edilməlidir. O, da qeyd olunmalıdır ki gələcəkdə bu innovasiya bölmələri sərbəst firmalara çevrilə bilər. Əksər tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin son nəticələrinə görə məsuliyyət təkcə innovasiya bölməsinin rəhbərinin üzərinə yox, həm də şirkətin ali rəhbərliyinin də üzərinə qoyulmalıdır.
3. Hesab etmək olar ki, Intraprenerstva ideyası ənənəvi («köməkçi») bölmələrə də tətbiq oluna bilər. (Baş enerji bölməsinə, elmi laboratoriyalara və s.)

Insanlarsız hər hansı bir təşkilat mövcud ola bilməz. Bütün böyük və kiçik təşkilatlar üçün insanları idarəetmə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şübhəsiz ki, əmək resurslarının idarə edilməsi kiçik innovasiya firmalarının fəaliyyətinin vacib cəhətlərindən biridir. Təşkilat öz məqsədlərini müəyyən edərkən rəhbərlik onlara nail olmaq üçün vacib resursları planlaşdırır, amma çox zaman insan resurslarının planlaşdırılmasına

lazımi diqqət ayrılmır.

İnsan resurslarının planlaşdırılması bölmələrinin komplektləşdirilməsi üçün planlaşdırma proseduralarının tətbiqini nəzərdə tutur. Əmək resurslarının planlaşdırılmasına konkret məqsədin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan insanların lazımi miqdarının müəyyən edilməsindən başlamaq lazımdır. Özünün gələcək tələbatlarını müəyyən edərək rəhbərlik onların ödənilməsi proqamının işlənib hazırlanmasına keçməlidir. Proqram özündə konkret qrafiki və təşkilatın məqsədlərini həyata keçirməsi üçün tələb olunan işçilərin muzdla cəlb edilməsini və hazırlanması üzrə tədbirləri birləşdirir. Namizədlərin seçilməsi onların qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq qabiliyyətləri nəzərdə alınmaqla baş verməlidir.

Kadrların səmərəli seçilməsi özündə insan resurslarının keyfiyyətinə ilkin nəzarətin formalarından birini təcəssüm etdirir.

Dünya təcrübəsində Yapon menecmenti ən məşhur menecment məktəblərindən biri kimi qəbul edilir. Uğurun əsas tərkib hissəsi- insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon şirkətləri təntənəli surətdə orta və ali təhsil müəssisələrinin məzunlarının içərisində daha çox layiq olanlarını yalnız istismar müddətinə yox həm də işə qəbul edirlər. Təcrübəli işçinin rəhbərlik altında hazırlanmasının tam kursu bir ildir, bundan sonra işləmək bacarığını sübut edən şəxs təqdim edilmiş tələblərə uyğun olaraq daimi işə qəbul edilir. Yapon firmalarının əməkdaşları arasında yüksəlmək hüququ uğrunda daimi rəqabət gedir. Yüksək illik əmək göstəriciləri olan namizədləri beş-yeddi ildən sonra orta həlqənin meneceri vəzifəsini tutmaq hüququ vardır. İrəliləmək və lazım olan nəticələri əldə etmək üçün şirkətə, onun maraqlarına sadiqliyi nümayiş etdirmək lazımdır, təşəbbüs göstərmək lazımdır və çalışmaq lazımdır ki, firmanın rəhbərliyində belə bir fikir formalaşsın ki, məhz bu işçi bacarıqlıdır və daha yüksək yer tutmağa layiqdir. Firma öz işçilərinə özlərini tam işə həsr etdikləri şəraitdə məşğulluğa zəmanət verir. 55-60 yaşa çatdıqda o, təqaüdə çıxaraq cavanlar üçün yeri azad etməlidir.

Elmi-texniki sahədə yeni təşkilati quruluşlar

Qərb ölkələrinin elmi-texniki siyasətinin tərkib hissəsi məhəlli elmi-texniki siyasətdir ki, bu da ölkənin ayrı-ayrı regionlarında ETS-nin inkişafının tənzimlənməsi və genişləndirilməsinə, kiçik innovasiya biznesinin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılan xüsusi zonaların və qurşaqların yaradılmasına yönəldilib.

Sahibkarlıq zonaları aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

- işsizliyin səviyyəsinin aşağı salınmasına kömək, durğunluqda olan şəhərlərin və regionların təsərrüfatında yeni iş yerlərinin yaradılması;
- milli azlıqların iqtisadi və sosial inkişafına kömək edilməsi.

İnkubator – kiçik elm tutumlu firmaların yaradılması və inkişafına maddi, maliyyə, təşkilati idarəetmə və tədris-pedoqoji kömək göstərən strukturdur. Bu strukturun üstünlüyü ondadır ki büdcə xərcləri tələb etmir. Öz xərclərini ödəmə innovasiya firmalarının gələcək gəlirlərində iştirak hesabına həyata keçirilir. Onların ali müəssisələrinin yanında və ya nəzdində yaradılması yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin məşğulluğu probleminin həllinə şərait yaradır.

Adətən həmişə texnopolisin tərkibində bir və ya bir neçə elmi parklar və inkubatorlar olur. Özünün idarəetmə və xidmət sferası olan çox iri park prinsipcə texnopolisə çevrilə bilər.

Texnopark - tədrisin, elmin, və istehsalın xüsusi inteqrasiya forması olub işçilər üçün yaşayış yeri, təhsil almaq və lazımi qaydada istirahət etmək imkanı verən və

məişət şəraitinə malik olan icarəyə götürülmüş və yaxud onun mülkiyyəti olan ərazidir.

Texnoparkın təşkilati strukturu özündə iki səviyyəni birləşdirir: Strateji və Operativ. Strateji səviyyə müşahidə və direktorlar şurası ilə təmsil olunur. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətlərinin səhmdarlarının yığıncaqları arasındakı müddətlərdə texnoparkın ali idarəetmə orqanı direktorlar şurası olur. Onun tərkibinə texnoparkın təsisçiləri daxil olurlar, onların da regionun və ya şəhərin ilk növbədə xüsusiyyətlərini də tələbatlarını nəzərə alaraq parkın uzunmüddətli inkişaf strategiyasını müəyyən etməyə səlahiyyətləri var.

Yaponiyada yaradılmış və yaradılan texnopolislər haqqında danışarkən, mütləq qeyd etmək lazımdır ki, Yapon hökuməti elmi-texniki amili dövlətin ümumi iqtisadi və regional strategiyalarında aparıcı amillərdən biri hesab edir. Texnopolislərin formalaşdırılmasında elmi-tədqiqat fəaliyyətinin stimullaşdırılmasını və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqini prioritet istiqamət hesab edərək, hakimiyyət elmi-tədqiqat mərkəzlərinin, universitetlərin və labarotoriyaların yüksək texnologiyalar sahəsində birgə ETTKI–ni subsidiyalaşdıraraq xərclərin təxminən 1\3 –ni öz üzərinə götürür.

Texnoplislərə vəsait qoyuluşu edən firmalara hakimiyyət tərəfindən həm avadanlığın (istismarın I ilində 30% dəyəri ixtisar etmək olar), həm də bina və qurğuların (15%) amortizasiyası üçün güzəştli rejim yaradılır.

Yapon «texnopolisləşdirilməsinin» diqqət çəkən, bir qədər gözlənilməyən olan «ikinci dərəcəli (kənar)» nəticələrini də qeyd etmək lazımdır.

Birincisi-texnopolislərin tikilməsi üzrə Yaponların daha ixtisaslı və eyni zamanda daha varlı ekspertlər kimi tanınmasının, təsdiq edilməsi. Məsələn: Avstraliya Yapon hakimiyyətinin onun ərazisində bütün Sakit Okean regionuna elmi nümayiş mərkəzinin olacağı yüksək texnologiyaların beynəlmiləl şəhəri və ya «çoxfunksiyalı polis» yaratmaq təklifinə razılıqla cavab verdi.

Ikincisi-Fransa və Yaponiya texnopolislərinin inkişafında oxşarlıq, uyğunluq müşahidə olunur. Fransa iqtisadiyyatına sənaye, maliyyə və dövlət sektorunun iri ölçülülüyü xasdır. Bunun nəticəsi olaraq elmdə dövlətin fransız təsərrüfatının planlaşdırılmasında birbaşa iştirakı digər qərb ölkələri ilə müqayisədə daha genişdir. Hakimiyyətin sənayenin və elmin inkişafına təsiri Yapon təsiri ilə oxşardır, amma bu təsirinin mənbəələri fərqlidir. Dövlət, xüsusi və akdemik sektorlarla bölgü daha az nəzərə çarpandır. Bundan başqa, Fransa üçün sənaye tədqiqat işləmələrinin az firmalarda mərkəzləşdirilməsinin yüksək səviyyəsi xarakterikdir. Elm və texnologiyalar nazirliyinin məlumatlarına görə burada tədqiqatlar və sınaqlarla təxminən 1500 sənaye firması məşğul olur, onlardan 1300-ü az və ya çox dərəcədə daimi təşkil edilənlərdir. Yalnız 100 müəssisənin 50-dən çox elmi işçisi vardır. Eyni zamanda qeyd olunmuş 1300 firmadan 900-ü əlavə 10 elm adamından istifadə edir və bu firmalardan ən azı 7,5%-i dövlət sifarişlərinin təxminən 2%-i yerinə yetirir. Bütün sənaye tədqiqatlarının 50%-dən çoxu milləşdirilmiş şirkətlərin payına düşür.

Ilk üç texnopolis Fransada XX əsrin 60-70 illərinin qovşağında meydana gəlmişdir. Onların yaranmasına yerli hakimiyyət və sınaq qaydası üzrə mərkəzi hakimiyyət tərəfindən dəstəklənən bir neçə ayrıca intuziyasiyastlar təşəbbüs göstərmişlər.

80-ci illərin əvvəllərində isə «texnopolisləşdirmə» ümummilli təkan qazandı və Fransanın sosal-iqtisadi inkişafının dövlət beşillik planlarının əsas tərkib hissələrindən biri oldu.

Texnopolislər və texnoparklar-iqtsadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin ayrılmaz tərkib hissəsidir və ölkənin ayrı-ayrı regionlarında elmi-texniki potensialın inkişafının həvəsləndirilməsinə və tənzimlənməsinə istiqamətlənir.

20-ci əsrin ortalarından müasir dövrədək dünyada 400-dən çox texnopark yaradlıb. Məsələn: 1995-ci ilin ortalarında ABŞ-da təxminən 100 texnopark, Almaniyada-60-dan çox, Çində-52, Böyük Britaniyada-40, Fransada-30, Rusiyada-27, Cənubi Koreyada-10, Sinqapurda-10 texnopark mövcud idi.

Texnoparkların dinamik və səmərəli inkişafına bariz nümunə Çindir. Birinci texnopark 1985-ci ildə yaradılıb. 1991-ci ilin martında Dövlət Şurasının qərarına görə 26 parkın, 1992-ci ilin noyabrında isə daha 23 elmi parkın yaradılması təsdiq olunub. 1995-ci ilə Çində 52 yüksək texnoloji park var idi, onlardan 27-si dövlət statusuna malik idi. Baxmayaraq ki texnoparklar Çin ərazisində öz inkişafına nisbətən bu yaxınlarda başlayır, onlardan bəziləri artıq əhəmiyyətli uğurlara nail olub.

Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin əksəriyyəti üçün texnoparkların inkişafı və texnoplislərin yaradılması nəinki elmin, yüksək texnologiyaların və ənənəvi milli mədəniyyətin harmonik uyğunluğudur, həm də hərtərəfli inkişaf edən və yaradıcı insanlar üçün yeni biliyin yaradılmasıdır. Texnoparkların inkişafı «beyin axınını» dayandıra bilər, bu da müasir mərhələlərdə Azərbaycan üçün çox aktualdır.

Müasir dünyada elmin rolunu qiymətləndirməmək qeyri mümkündür. Elmi tədqiqatlar dünya bazarında ən çox fayda gətirən məhsuldur. Bütün inkişaf etmiş ölkələrin doktrinaları elmi-texniki potensialın inkişafın istiqamətlənib.

Inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatı hal - hazırda elmi-texniki potensialın inkişafına istiqamətlənib.

ABŞ, Qərbi Avropa ölkələri və Yaponiyanın hakimiyyət orqanları bacarıqlı tələbələrin, aspirantların alimlərin və elmi-texniki ziyalı elitasının dəstəklənməsini özlərinin strateji məqsədləri hesab edirlər. Prioritet vəzifələrindən biri alimlər və ixtiraçlar tərəfindən yaradılan kiçik biznes fəaliyyəti sahələrinin qeydiyyata alınmasının hüquqi proseduralarını yüngülləşdirmək və sadələşdirməkdir.

Elmi, texniki, elmi istehsal firmaları; təşkilatlar, assosiasiyalar, elmi və texnoloji parklar şəklində mərkəzlər; iri elmi və sənaye mərkəzlərinin yanında texnoplislər yaradılır.

Elmtutumlu məhsulların dünya bazarı həcmi bu gün 2 trln. 300 mlrd. dollar təşkil edir. Bu məbləğdən 39% ABŞ məhsullarının, 30%- Yaponiyanın, 16%- Almaniyanın payına düşür.

Dünya bazarınlarda aparılan təhlillər göstərir ki, elmtutumlu məhsulların istehsalını cəmi 50 makrotexnolgiya təmin edir. Makrotexnologiyalara malik olan inkişaf etmiş ölkə bu bazarın 80%-ni tuturlar. ABŞ hər il elmtutumlu məhsul ixracatından təxminən 700 mlrd dollar, Almaniya-530 mlrd. dollar, Yaponiya-400 mlrd. dollar qazanır.

XX əsrin 90-cı illərində aparıcı inkişaf etmiş ölkələrin innovasiya sferasında yeritdiyi iki tendensiyanı görmək olar: birincisi, elmi tə dqiqatların, işləmələrin maliyyələşdirilməsində ictimai sferadan xüsusi sferaya keçid və ikincisi-innovasiya sferasında mənfəətin maksimumlaşdırılmasının passiv və texnolojiyalarda səriştəsiz olan institusional investorlara arxalanmamaq.

Vençur kapitalı- surətlə artan şirkətlərin səhmləri fond bazarında qeydiyyata alındıqdan sonra yüksək mənfəət əldə etmək məqsədilə həmin şirkətlərin fəaliyyətinə investisiya edilən risk kapitalıdır. Vençur kapitalı iki vektorla təsvir olunur:

formal və qeyri- formal

Formal sahədə bir sıra investorların resurslarını birləşdirən «vençur kapitalı firmaları» (VKF) üstünlük təşkil edirlər. Bu investorlara daxildir: korporasiyalar, xüsusi və dövlət təqaüd fondları, bir sıra fiziki şəxslər və vençur kapitalistlərinin özləri – VKF-nın sahibləri.

VKF-dən başqa o, formal sektorun özündə kommersiya banklarını, qız şirkətlərini və eləcə də dövlət investisiya proqramlarını da birləşdirir.

Qeyri-formal sektor-«biznes mələklər» adlandırılan vençur kapitalının şəxsi investorları və eləcə də yenidən yaradılmış kiçik firmaların ailə üzvüləridir.

«Biznes-mələklər»- bura əsasən peşəkarlar, uğurlu sahibkarlar və eləcə də iri şirkətlərdə yüksək vəzifələr tutan biznes sahəsində yüksək əmək haqqı olan mütəxəssislərdir (hüquqşunaslar, məsləhətçilər və s.) .

Qeyri-formal sektorun investisiyaları şirkətə məhsul konsepsiyasının və təcrübi modelin işlənib hazırlanması mərhələsində daha çox lazım olur. Çünki, bu zaman istehsalın genişləndirilməsi, məhsul satışı və həcminin artırılması üçün vəsait lazım olur.

Yüksək texnologiyalara əsaslanan sahədə firmanın bazar uğuru üçün əsas şərt onun inkişafının tezliyidir. Lakin yeni texnologiyaların tətbiqi yüksək start (başlanğıc) xərcləri ilə birbaşa bağlı olsa da, satış həcminin artması ilə istehsal xərcləri (yüksək texnologiyanı məhsul vahidinə düşən) aşağı düşür, eyni zamanda istehlakçılara rəqibləri ilə müqayisə də ona bu texnalogiyalardan istifadə etmək sərfəli olur.

Kiçik yüksək texnologiyalı firma inkişafının ilkin mərhələsində güclü təkan alaraq bazarın daha çox payını tuta bilər və standart müəyyənləşdirən ola bilər. Belə vəziyyətdə qeyri-normal bazar həlledici rol oynaya bilər. ABŞ və Avropa vençur kapitalının qeyri-formal sektorunun investisiyalarının həcmi formal sektorun investisiyaların həcmindən bir neçə dəfə çoxdur.

Firmanın imicinin yaradılması üçün vacib şərt vençur kapitalistlərindən investisiyaların alınmasıdır, belə ki, bu zaman onun üçün digər xidmətlər də həmin an əlçatan olur. Belə ki,mühasibat firmaları bu firmalarla daha aşağı qiymətlərlə işləməyə razılıq verirlər, böyük güzəştlərlə müəyyən ərazinin (binanın) icarəyə götürülməsi mümkünlüyü yaranır.

Daha dinamik inkişaf edən sahələri dəstəkləyən vençur kapitalı ölkənin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətliliyini təmin etməyə qadirdir. Vençur kapitalının birbaşa dəstəyi, köməyi hesabına Federal Ekspress, Lotus, DEK kimi şirkətlər ayağa qalxdılar. ABŞ-da daha surətlə inkişaf edən şirkətlərin 4%-i yeni iş yerlərini yaradır və bu 4% firmaların əksəriyyəti vençur kapitalı tərəfindən aktiv dəstəklənir. Avropa sənayesində vençur kapitalının ölçülərinə görə şəriksiz lider Böyük Britaniyadır. Onun payına bütün vençur investisiyalarının demək olar ki 50%-i düşür.

Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə və iflasın rolu

Çağdaş sahibkarlığın postindustrial dövrə qədəm basması işgüzar təşkilatların (firmaların) təkrar istehsal prosesindəki problemlərini çoxaltmışdır. Postindustrial dövrün qeyri-müəyyən xarakter daşıması,konkret qanunauyğunluqların olmaması və bu zaman gələcək haqqında dürüst fikir söyləməyin mümkünsüzlüyü iqtisadi subyektlərin bazar

konyukturasına uyğun fəaliyyət göstərməsini çətinləşdirmişdir. Bütün ölkələrə xas olan bu vəziyyət və Azərbaycan iqtisadiyyatının bir iqtisadi sistemdən digərinə keçməklə bağlı durumu fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların daxili (mikro) və xarici (makro) mühitini daha da qeyri sabit vəziyyətə salmışdır. Keçmiş tendensiyaların, problemlərin həlli yollarının ekstropolyasiya edilərək indiki vəziyyətdə istifadə edilə bilməməsi müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən əksər təsərrüfat subyektlərini müflis vəziyyətinə salmışdır.

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

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

Beləliklə, müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. Normal bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı müflisləşmə prosedurasının olmasını zəruri edir. Hər bir biznesmen və işgüzar adam yadda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima bir “kölgə”kimi izləyir.Lakin bu onları qorxutmamalıdır,əksinə dərk etməyə sövq etməlidir ki,məhz müflisləşmə onların bir “aktyor” və ya “idmanşı”kimi formada qalmalarının zəruri şərtidir.

Müflisləşmə prosedurasının ayrılmaz tərkib hissəsi kimi sanasiya (sağlamlaşdırma) və müəssisənin yenidən qurulması çıxış edir. Sanasiya-borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar,əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yolu ilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir. Müəssisənin yenidən qurulması isə kreditorların tələbini ödəmək məqsədilə müəssisənin mülkiyyətçisi, müdiriyyəti və ya onların səlahiyyətli nümayəndəsi tərəfindən müəssisənin əmlakını bölmək,hamısını və ya müəyyən hissəni digər təsərrüfat subyektlərinə vermək yolu ilə müəssisənin strukturunun və fəaliyyət istiqamətinin dəyişdirilməsidir.

Müflisləşməni, iflası, sanasiyanı, müəssisənin yenidən qurulması və digər məsələləri özündə birləşdirən “antiböhranlı idarəetmə” məfhumu çoxşaxəli fəaliyyət olaraq borclu vəziyyətinə düşən müəssisənin daxili və xarici mühitinin təhlil edilməsini və böhran vəziyyətindən çıxmaq yollarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.Böhranlı vəziyyətə düşdükdə müəssisənin balansının qeyri qənaətbəxş quruluşu yaranır. Yəni borclunun əmlakını və öhdəliklərinin elə vəziyyəti yaranır ki,bu zaman borclu hətta əmlakı hesabına borclu oluğu şəxslər qarşısında öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirə bilmir.Bu borclunun əmlakının satıla bilməsi dərəcəsinin kifayət olması ilə bağlıdır.

Müasir şəraitdə hər bir işgüzar təşkilat daima mürəkkəb ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir. Xarici mühitin tərkibinə isə müəssisənin cari və strateji fəaliyyətində qarşılaşdığı bütün amillər normalar və təşkilatlar daxildir. Xarici mühit heç vaxt sabit olmur. Bu da onun daima inkişafda olmasından mürəkkəbliyindən, qeyri-müəyyənliyindən və xarici mühit amillərinin bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədə olmasından asılıdır. Firmaya təsir göstərən xarici muhit amilləri müxtəlif xarakterik keyfiyyətlərə malik olduqlarına görə onları şərti olaraq iki qrupa, birbaşa və dolayı təsir qruplarına bölürlər.

Birinci qrupa əmək, material və kapital resurslarının təchizatçılarını, istehlakçıları,

rəqibləri, həmkarlar ittifaqlarını, qanunverici və dövlət orqanlarını, ikinci qrupa isə iqtisadi vəziyyəti, sosial-mədəni amilləri, siyasi amilləri, elmi-texniki tərəqqini və beynəlxalq hadisələri aid edirlər.

Müəssisənin müflisləşməsinin xarici səbəblərinin təsirini azltmaq üçün isə hər bir müəssisəsinin gözlənilməyən dəyişikliyə idarəetmə reaksiyası reaktiv şəkildə deyil, aktiv və ya planlı şəkildə olmalıdır.

Xarici səbəblərin mənfi təsirini yumuşaltmaq üçün işgüzar təşkilatda aşağıdakı keyfiyyətlər olmalıdır:

-ölkədə və xaricdə makroiqtisadi vəziyyəti təhlil etmə bacarığı,

-potensial alıcıların aktual ehtiyac və tələbatlarını vaxtında üzə çıxartma bacarığı,

-müəyyən olunmuş ehtiyac və tələbatların səmərəli ödənilməsi üçün əmtəə və xidmət bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,

-istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,

-istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun və strateji təsir qruplarının fəaliyyətinin təhlili bacarığı,

-rəqabətli ideyaların istehsalda, satış bazarlarında, satışdan sonrakı servis xidmətində reallaşdırma bacarığı.

Yeni yaranmış müəssisələrin müflisləşməsi daha çox daxili amillərdən asılı olur. Bu da sahibkarlıq bacarığının zəif olmasını göstərir. Xarici ölkə müəssisələrinin apardığı təhlilər göstərir ki, kiçik müəssisələrin uğursuzluqlarının səbəbinin 90 faizi menecerlərin təcrübəsizliyi və gözlənilməyən dəyişikliklərə onların reaksiyasının gecikməsi ilə bağlıdır.

Kadrlarla iş funksiyasının zəif aparılması istehsal mədəniyyəti səviyyəsinin itirilməsinə,yeni işçi heyətinin ixtisas və istehsal texniki səviyyəsinin aşağı enməsinə,psixoloji iqlimin pozulmasına səbəb olur.

Beləliklə, müxtəlif isiqamətlərdə fəaliyyət göstərən yüzlərlə amil müəssisənin təşkilati, iqtisadi və istehsal mexanizminin normal fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır.

Biznesin xarici və daxili mühitinə aid olan amillərin neqativ təsiri nəticəsində müəssisənin müflisləşməsinin əlamətləri görünməyə başlayır.Müəssisənin böhran vəziyyəti haqqında ciddi xəbardarlıq kimi müəssisənin bu və ya digər tədbirinə qarşı biznes üzrə şəriklərin,bankirlərin,kreditorların və məhsul alıcılarının mənfi reaksiyası çıxış edir.Bunu müəssisənin bəzi bölmə və firmalarının açılması və ya bağlanması,əsaslandırılmamış şəkildə təchizatçıların dəyişdirilməsi və müəssisənin yeritdiyi strategiyada baş verən digər dəyişikliklərdə görmək olar.Idarəetmə strukturunda baş verən dəyişikliklər,yuxarı təbəqələrdə psixoloji iqlimin dəyişilməsi də böhran haqqında xəbər verir.Adətən müəssisənin iflası yuxarı idarəetmə səviyyələrində baş verən münaqişələrdən başlayir.

Firmanın müflisləşməsini göstərən ilkin əlamətlər arasında xüsusi yeri maliyyə göstəricilərinin dəyişməsi tutur.Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyinə görə əgər müəssisə cari ödəmələri üç ay ərzində yerinə yetirə bilmirsə ona artıq müflisləşmə prosedurası tətbiq edilməlidir.Mühasibat və maliyyə hesabatlarının göndərilməsi,onların əsasında maliyyə və iqtisadi göstəricilərin diyişilməsinin müəyyənləşdirilməsi,mühasibat balansındakı aktiv və pasiv maddələrin dəyişməsi onlar arasında olan müəyyən proporsianallığın itməsi maddi ehtiyatların artması və ya azalması,məhsullara qeyri-real yüksək və ya aşağı qiymətlərin qoyulması və nəhayət

müəssisənin mənfəətinin azalması,onun səhmlərinin qiymətdən düşməsi müəssisənin böhranlı vəziyyətinə dəlalət edir.

Müəsisənin müflisləşməsi üç mərhələyə bölünür. Birinci mərhələdə gizli şəraitdə müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsi baş verir. Bu mərhələdə rəhbərlik adətən kosmetik tədbirlərə əl atır. Məsələn, investor və bankları şübhələndirməmək üçün aktivlərin bir hissəsini sataraq və ya borc kapitalını artıraraq səhmdarlara yüksək dividentlər ödəməyi davam etdirir.

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

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

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

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

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

-xərclər üzərində sərt nəzarət qoyulması,

-iş mədəniyyətinin dəyişdirilməsi (heyətin yenidən hazırlanması),

-məhsul və xidmətlərin nomeklaturasının ixtisar edilməsi,

-marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsi.

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

Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi günündən iki ay keçdikdə onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərizə ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki,müflisləşmə prosedurasının başalnması haqqında borclunun özü və və ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Müflisləşmə prosedurasının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımımn atılacağının müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin normanın minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına, borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında

məhkəməyə müraciət etməlidir. Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə,həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. Məsələn, əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütamadi olaraq gecikdirilirsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə prosedurasının başlamaq üçün borclu müəssisə aşağıdakı sənədləri məhkəməyə təqdim etmələdir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumat da daxil olmaqla müəssisənin rekivizitlərini;
- işin icraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansından;
- debitor və kreditor borcunun siyahısı, borclunun maliyyə və əmək vəziyyəti haqqında başqa lazımi məlumatlar.

Əgər məhkəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmazsa, onda müəssisə rəhbəri cərimələnir və lazımi məlumatların tərtibi və təqdim olunması borclunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tapşırılır.

Iflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan olunması və əmlak inzibatçısının təyini barədə, müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlana bilər.

Borclu müəssisə kreditorlarin yığıncağı barəsində kreditorlara bildiriş göndərilməlidir. Kreditorların yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən geci 21 gün ərzində keçirilməlidir.Borclu müəssisənin müdiri kreditorların ilkin yığıncağında bütün kreditorlar haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditorların ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və əmlak inzibatçısı təyin olunur.

Əmlak inzibatçısının hökmən hüquqi və ya iqtisadi təhsili olmalıdır. Məhkəmə borclu müəssisənin müflis elan olunması məqamınadək istənilən vaxtı müvəqqəti əmlak inzibatçısını təyin edə bilər. Onun əsas vəzifəsi borclunun müflis olunması müddətinə qədər onun aktivlərinin qorunmasını təşkil etməkdir.

Kredotorların tələbləri aşağıdakı üsullarla ödənilir:

a) borclunun aktivlərinin satılması və əlavə olunan pul vəsatinin kreditorlar arasında bölüşdürülməsi,
b) borclunun əmlakını təşkil edən aktivlərin kreditorlara verilməsi.

Sağlamlaşdırma tətbiq edilmədiyi və barışıq sazişi bağlanmadığı və ya əqdələrin etibarsız sayıldığı hallarda məhkəmə borclunun müflis olması haqqında qətnamə çıxarır. Bu təqdirdə iflasa uğramış müəssisə üzrə müsabiqə icraatına başlanılır.Bu haqda məlumat rəsmi mətbuatda dərc olunur. Qanunda nəzərdə tutulmuş lazımi yerlərə müsabiqə icraatına başlandığı barədə məlumatın verilməsi məhkəmənin səlahiyyətindədir.

Müsabiqə icraatı dedikdə müflisləşmiş müəssisənin könüllü və ya məcburi şəkildə ləğv edilməsi prosedurası başa düşülür. Bünun nəticəsində müsabiqə kütləsi yəni borclunun əmlakı müəyyən edilərək kredotorlar arasında bölüşdürülür. Kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra borclu müəssisə borclardan azad elan edilir.

Məhkəmə tərəfindən barışıq sazişinin təsdiq edilməsi üçün borclu müəssisə

barışıq sazişinin layihəsini,kreditorların sayını və borcun məbləğini təqdim etməlidir.

Bəzi hallarda yəni barışıq sazişi yerinə yetirilmədikdə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşdikdə və borclu kreditorların hüquq və mənafelərinə ciddi zərər vuran hərəkət etdikdə barışıq sazişinə xitam verilə bilər və iflas prosedurası yenidən başlanır.

Beynəlxalq təcrübədə iflasın digər növlərinə də rast gəlmək mümkündür.

Qəsdən iflasa uğrama dedikdə müəssisənin mülkiyyətçisi və ya rəhbəri tərəfindən müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bilərəkdən aşağı salınması,şəxsi və digər maraqları nəzərə alınmaqla müəssisəyə ziyan vurmaq kimi başa düşülür.

Saxta iflas zamanı isə müəssisə yalandan özünü müflisləşmiş elan edir. Bunda məqsəd kreditorlar tərəfindən ödənişlərin yerinə yetirilməsi vaxtını uzatmaq və ya borcların aşağı salınması güzəştinə nail olmaqdır.

Müəssisə forsmajor hadisələr nəticəsində də müflisləşə bilər. Forsmajor hallara müxtəlif təbii fəlakətlər,siyasi və iqtisadi hadisələr aid edilir. Belə müflisləşmənin qarşısı sığorta fondları və şirkətlərinin hesabına alınır.

İflas prosedurası və sanasiya

Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi günündən iki ay keçdikdə onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərizə ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki,müflisləşmə prosedurasının başalnması haqqında borclunun özü və və ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Kreditorlar və borclunun razılığı ilə borclu müəssisənin müflisləşməsi məhkəmədənkənar yolla da həll edilə bilər. Kreditorların tələblərinin ödənilməsi isə iflasla əlaqədar işlərə məhkəmədə baxılması prosedurasına uyğun olaraq kreditorların yığıncağı tərəfindən həyata keçirilir.

Lakin qanun tərəfindən bu cür işlərin mülki məhkəmədə baxılmasının təsdiqlənməsi düzgün deyildir. Çünki beynəlxalq təcrübəyə görə təsərrüfat və kommersiya məsələlərinə adətən arbitraj və ya tritey məhkəməsində baxılır. Fikrimizcə,hüquqi şəxslərin müflisləşməsi və iflası məsələlərinə Azərbaycanda mövcud olan iqtisad məhkəməsi baxmalıdır.

Müflisləşmə prosedurasının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımının atılacağının müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin normanın minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına, borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin

rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında məhkəməyə müraciət etməlidir. Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə,həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. Məsələn, əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütamadi olaraq gecikdirilirsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə prosedurasının başlamaq üçün borclu müəssisə aşağıdakı sənədləri məhkəməyə təqdim etmələdir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumatda daxil olmaqla müəssisnin rekvizitlərini;
- işin icraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansından;
- debitor вə кreditor borъunun siyahısı, borъlunun maliyyə вə əmək вəзiyyəti haqqında başqa laзımi məlumatlar.

Əgər məhкəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmaзsa, onda müəssisə rəhbəri cərimələnir və lazımi məlumatların tərtibi və təqdim7 olunması borъlunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tanşırılır.

Iflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan olunması və əmlak inzibatçısının təyini barədə, müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlana bilər.

Borclu müəssisə kreditorlarin yığıncağı barəsində kreditorlara bildiriş göndərilməlidir. Kreditorların yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən geci 21 gün ərzində keçirilməlidir.Borclu müəssisənin müdiri kreditorların ilkin yığıncağında bütün kreditorlar haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditorların ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və əmlak inzibatçısı təyin olunur.

Əmlak inzibatçısının hökmən hüquqi və ya iqtisadi təhsili olmalıdır. Məhkəmə borclu müəssisənin müflis elan olunması məqamınadək istənilən vaxtı müvəqqəti əmlak inzibatçısını təyin edə bilər. Onun əsas vəzifəsi borclunun müflis olunması müddətinə qədər onun aktivlərinin qorunmasını təşkil etməkdir.

Kredotorların tələbləri aşağıdakı üsullarla ödənilir:

c) borclunun aktivlərinin satılması və əlavə olunan pul vəsatinin kreditorlar arasında bölüşdürülməsi,
d) borclunun əmlakını təşkil edən aktivlərin kreditorlara verilməsi.

Azərbaycan Respublikasında borclunun əmlakını təşkil edən aktivlər aşağıdakı növbəlilik qaydasında bölüşdürülür.

a) birinci növbədə iflas prosesinə çəkilən bütün məsrəflər və xərclər (o cümlədən müflisolmanın kütləvi informasiya vasitələrində elan edilməsi xərcləri, məhkəmə xərcləri,əmlak inzibatçısının qəbul etdiyi və ya davam etirdiyi öhdəliklərdən irəli gələn tələblər) ödənilir.
b) ikinci növbədə borclunun işçilərinin onlara iş vaxtı dəymiş bədən xəsarətləri və ya ölüm halları barəsində tələbləri ödənilir.
c) üçüncü növbədə ödəmə qabiliyyəti olamayan borclunun işçilərinin pensiyaları,müavinətləri, güzəştlər və əmək haqqı barəsində tələbləri

ödənilir,həm də bu tələblər borclunun müflisolma məqamından əvvəlki 6 ayadək müddətlə məhdudlaşdırılır.

d) dördüncü növbədə aşağıdakılar ödənilir:

- dövlət və yerli büdcəyə vergilər,məcburi dövlət sosial sığortasına ayırmalar. Bu tələblər borclunun müflis elan olunması tarixindən əvvəlki bir il ərzində yaranmış öhdəlikləri əhatə edir,

- kredit təşkilatlarının,o cümlədən qeyri-rezidentlərin bu qanun qüvvəyə mindiyi tarixədək ödənilmiş təminatsız borcları və onların faizləri barəsində tələbləri.

e) beşinci növbədə təminatsız kreditorların tələbləri ödənilir.

f) altıncı növbədə,borclu müəssisənin mülkiyyətcilərinin tələbləri ödənilir.

Hər növbənin kreditorlarının tələbləri yalnız özündən əvvəlki növbənin kreditorlarının tələbləri tamamilə ödənildikdən sonra ödənilməlidir.

Əgər bölgü kredotorların bir növü üçün aparılmalıdırsa, onda həmin növə aid bütün kredotorlar bərabər sayılmalı və onlara çatası borc məbləğlərinə mütənasib ödəniş almalıdır.

Əgər təminatlı kreditorlara eyni aktivlər barəsində təminat verilmişdirsə,qanunvericiliyə müvafiq sürətdə birinci qeydə alınmış təminat daha yaxın növbəli olur.

Sağlamlaşdırma tətbiq edilmədiyi və barışıq sazişi bağlanmadığı və ya əqdələrin etibarsız sayıldığı hallarda məhkəmə borclunun müflis olması haqqında qətnamə çıxarır. Bu təqdirdə iflasa uğramış müəssisə üzrə müsabiqə icraatına başlanılır.Bu haqda məlumat rəsmi mətbuatda dərc olunur. Qanunda nəzərdə tutulmuş lazımi yerlərə müsabiqə icraatına başlandığı barədə məlumatın verilməsi məhkəmənin səlahiyyətindədir.

Müsabiqə icraatı dedikdə müflisləşmiş müəssisənin könüllü və ya məcburi şəkildə ləğv edilməsi prosedurası başa düşülür. Bünun nəticəsində müsabiqə kütləsi yəni borclunun əmlakı müəyyən edilərək kredotorlar arasında bölüşdürülür. Kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra borclu müəssisə borclardan azad elan edilir.

Məhkəmə tərəfindən barışıq sazişinin təsdiq edilməsi üçün borclu müəssisə barışıq sazişinin layihəsini,kreditorların sayını və borcun məbləğini təqdim etməlidir.

Bəzi hallarda yəni barışıq sazişi yerinə yetirilmədikdə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşdikdə və borclu kreditorların hüquq və mənafelərinə ciddi zərər vuran hərəkət etdikdə barışıq sazişinə xitam verilə bilər və iflas prosedurası yenidən başlanır.

Beynəlxalq təcrübədə iflasın digər növlərinə də rast gəlmək mümkündür.

Qəsdən iflasa uğrama dedikdə müəssisənin mülkiyyətçisi və ya rəhbəri tərəfindən müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bilərəkdən aşağı salınması,şəxsi və digər maraqları nəzərə alınmaqla müəssisəyə ziyan vurmaq kimi başa düşülür.

Saxta iflas zamanı isə müəssisə yalandan özünü müflisləşmiş elan edir. Bunda məqsəd kreditorlar tərəfindən ödənişlərin yerinə yetirilməsi vaxtını uzatmaq və ya borcların aşağı salınması güzəştinə nail olmaqdır.

Müəssisə forsmajor hadisələr nəticəsində də müflisləşə bilər. Forsmajor hallara müxtəlif təbii fəlakətlər,siyasi və iqtisadi hadisələr aid edilir. Belə müflisləşmənin qarşısı sığorta fondları və şirkətlərinin hesabına alınır.

Müflisləşmiş müəssisənin yenidən qurulması onun strukturu və fəaliyyəti istiqamətinin dəyişdirilməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər. Bu məqsədlə yenidənqurmanı təşkilatçısı müəssisənin əmlakının hamısını və ya müəyyən həssəsinin digər təsərrüfat

subyektinə sata bilər. Adətən borclu müəssisə və ya onun əmlakının mülkiyyətçisinin nümayəndəsi əmək kollektivi və kreditorların bir hissəsi yenidənqurma yolu ilə müəssisənin sağlamlaşdırılmasına başlanılmasında maraqlı olurlar. Müəssisənin yenidən qurulmasının 2 forması vardır: borclunun əmlakının xaricdən (kənardan) idarə edilməsi və sanasiyası (sağlamlaşdırma).

Beynəlxalq təcrübəyə görə borclunu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı müəssisənin idarə edilməsi arbitraj rəhbərinə keçir. O, arbitraj məhkəməsi tərəfindən təyin edilir və kreditorlar tərəfindən hazırlanan plan əsasında fəaliyyət göstərir. Bu planda müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa edilməsi və ya əmlakın bir hissəsinin satılması yolu ilə kreditorların tələblərinin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Borclu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı kreditorların tələblərinin ödənilməsinə maratoriya qoyulur. Bu zaman müəssisənin yenidən qurulmasının həyata keçirən müdiriyyət kreditorların yığıncağından tam asılı vəziyyətdə olur. Kreditorlar yığıncağı kənardan idarəetmə planının müddətini, müəssisənin yeni fəaliyyət profilini, müəssisədə aparılan struktur dəyişikliklərini və ixtisarları, borclu əmlakının bir hissəsinin hansı qiymətə satılmasını müəyyənləşdirir. Əgər kənardan idarəetmə məqsədinə çatılıbsa, yəni müəssisənin tədiyyə qabiliyyəti bərpa olunubsa və ya yenidənqurmanı aparan müdiriyyət bu məqsədə çatmanın qeyri-real olduğuna əmin olubsa,onda o,məhkəməyə müraciət edir və müəssisənin bu yolla yenidən qurulması prosedurası bitmiş hesab olunur.

Borclu müəssisənin yenidən qurulmasının ikinci, yəni sanasiya formasından daha çox istifadə edilir. Bu zaman borclu müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa etmək üçün sağlamlaşdırma müsabiqəsində qalib gəlmiş hüquqi və ya fiziki şəxs tərəfindən maliyyə yardımı göstərilir. Sağlamlaşdırma müsabiqəsində borclu müəssisə hər-hansı bir səhmdar və ya kreditor, habelə hüquqi və fiziki şəxslər iştirak edə bilər. Hansı hüquqi вə ya fiziki şəxsin borclu müəssisənin sağlamlaşdırılması tədbirlərin özündə birləşdirən biznes planı (sanasiya layihəsi) məhkəmə tərəfindən qənaətbəxş hesab olunursa, o da sanasiyanı həyata keçirir. Bunun üçün o, öz şəxsi nümayəndəsini təyin edir. Qanuna görə sanasiyanın müddəti 24 aydan çox ola bilməz.

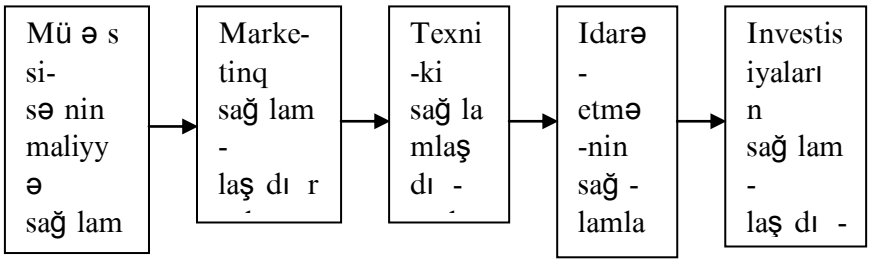
Əgər müəssisənin yenidən qurulmasının birinci formasında əsas sözü kreditorlar yığıncağı deyirdisə, ikinci formada əsas sözü sanasiyanı həyata keçirən şəxs deyir. Amma o,12 ay müddətinə kreditorların tələb etdikləri məbləğin azı üçdə bir hissəsini ödəməlidir. Rusiyada bu məbləğ borcun 40 faizini təşkil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

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılması böhranlı vəziyyətlərin idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Böhranlı vəziyyəti olan hər bir müəssisə üçün ayrıca səmərəli sanasiya tədbirləri seçilməlidir. Lakin bununla belə bir çox müəssisələrin böhran şəraitindən çıxış yollarını öyrənməklə sanasiyanı ümumi qayda və tədbirləri müəyyənləşdirilmişdir. Sanasiyanın xarakterinə görə nəzərdə tutulan tədbirlər və qaydalar geniş yayılmış iki növ taktikada: müdafiə və hücum taktikasında cəmlənmişdir. Bunu aşağıdakı şəkildə daha da aydın görmək olar (bax şəkil 23.3).

Birinci taktikanın müdafiə taktikası adlanması onunla bağlıdır ki, o qoruyucu, müdafiə xarakterli tədbirlərə əsaslanır. Buraya maya dəyəri xərclərinin ixtisarı,bəzi

istehsal və idarəetmə bölmələrinin bağlanması,istehsalın və satışın azaldılması və heyətin ixtisar olunması tədbirləri daxildir. Bunlar da istehsal və satışla əlaqədar olan bütün xərclərin ixtisarını nəzərdə tutur. Bu da məhsul və xidmətlərin istehsalında mənfəətin azalmasına gətirib çıxarır.Belə taktikadan müəssisə əlverişsiz xarici mühitə malik olduqda istifadə edir. Hal-hazırda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən həm iri (neft və kimya maşınqayırması müəssisələri "Çinar" istehsal birliyi, "Bakkondisioner EIB",Dəniz stansionar zavodu və b.), həm də kiçik müəssisələr bu cür taktikadan istifadə edirlər. Bu da iqtisadiyyatı bürümüş staqflyasiya ilə bağlıdır. Aydındır ki, əksər müəssisələrin müdafiə taktikası seçməsi milli iqtisadiyyatda böhranı daha da dərinləşdirir və bu taktikadan istifadə edən müəssisənin maliyyə vəziyyəti yaxşılaşmır. Bunun da izahatı ondan ibarətdir ki, böhranlı vəziyyətin səbəbləri müəssisədən kənarda yerləşmişdir. Müdafiə taktikasında əsasən operativ vəzifələrin yerinə yetirilməsinə fikir verilir. Buraya zərərlərin aradan qaldırılması xərclərin ixtisar edilməsi, intizamın möhkəmləndirilməsi, kreditorlarla dil tapma, ödənişlərin vaxtının uzadılması, kadr dəyişiklikləri, mütəxəssislərin cəlb olunması, kreditlərin alınması, istehsal ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi aid edilir.

Müflisləşmiş müəssisənin sağlamlaşdırılmasında hücum taktikasından istifadə etmək daha çox səmərə verir. Bu zaman operativ tədbirlərə nisbətən daha çox strateji tədbirlərə üstünlük verilir. Hücüm taktikasının əsasını istehsal ehtiyatlarından istifadə, aktiv marketinq,daha yüksək qiymət siyasəti, istehsalın təkmilləşdirilməsinə çəkilən xərclərin artırılması, əsas istehsal fondlarının yeniləşdirilməsi, perspektiv və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi, habelə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi təşkil edir. Eyni zamanda müəssisənin rəhbərliyi dəyişdirilir və ya yeni kadrlarla mökəmlədirilir, şəraitin kompleks təhlili və qiymətləndirilməsi aparılır. Lazım gəldikdə müəssisənin strategiyası, fəaliyyətinin əsas prinsiplərinə düzəlişlər edilir. Müəssisədə yaranmış şəraitin kompleks təhlili zamanı müəssisənin potensialı, istehsal proqlamları, gəlirlər və innovasiyaların (yeniliklərin) öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bunun əsasında isə sağlamlaşdırmanın konsepsiyası hazırlanır. Sağlamlaşdırmanın konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi aşağıdakı kimidir.



Müəssisənin sağlamlaşdırılmasında, habelə bütünlüklə antiböhranlı idarəetmədə müflisləşmə işləri üzrə dövlət orqanı vacib funksiyalar daşıyır. Lakin hələlik Azərbaycanda bu orqan yaradılmamışdır. Belə orqan sanasiya lahiyyəsinin qimətləndiril-məsində sanasiya müsabiqəsinin aparılmasında, müsabiqə icrası-nın yerinə yetirilməsində, müsabiqə kütləsinin müəyyənləşdirilmə-si qaydalarının hazırlanmasında, kreditorların tələblərinin qorunmasında, kadraların hazırlanmasında və müəssisələrin müflisləşməsi ilə bağlı digər metodik gösərişlərin hazırlanmasında

əvəzsiz rol oynaya bilər.

Müflisləşmə sisteminin sivil tipinə borclu və kreditorlar deyil,həm də dövlət hakimiyyət orqanları daxildir. Lakin dövlət hakimiyyət orqanları müflisləşmə sistemində spesifik rol oynayaraq müflisləşmə sisteminin təşkilati, hüquqi (məhkəmə) və sosial təminatı ilə məşğul olurlar.

Borclu müəssisənin sanasiyasında mühüm sənəd sağlamlaşdırma tədbirlərini əks etdirən biznes-planıdır.

Sanasiya biznes-planında müəssisədəкi dəyişikliklər prosesi təhlil olunur, müəssisədə yaranmış böhranlı vəziyyətdən rəhbərliyin necə çıxması və müflisləşməsinin qarşısının alınmasının konkret istiqamətləri göstərilir.

Qərb firmalarının iş təcrübəsində biznes-planda onun istehsal, maliyyə, marketinq və digər fəaliyyət sferalarında baş verən bütün dəyişik təsbit olunur. Sovet dövründə müəssisələrin istifadə etdiyi texniki-sənaye maliyyə planında planlı iqtisadiyyata uyğun funksiya və vəzifələr var idi. Hal-hazırda bizim sahibkarların biznes-planın hazırlanması və daima təshih olunması barədə iş təcrübələri olmamalarına baxmayaraq sahibkarlıq fəaliyyətində onlardan geniş şəkildə isifadə olunması vaxtı artıq gəlib çatmışdır.

Biznes-plan firmanın inkişafının kompleks planı olub, öz vəsaiti və kənardan cəlb olunan vəsait hesabın sərmaya qoyuluşunu əlaqələndirməyə imkan verir. Adətən biznes-plan üç-beş il üçün hazırlanır. Müəssisənin sanasiya biznes-planı isə 18-24 ay müddətinə tərtib olunmalıdır. Sanasiya biznes-planı bir-birilə əlaqədar olan iki vəzifəni yerinə yetirir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi birinci vəzifə borclu müəssisənin heyətinə və rəhbərliyinə lazımdır. Bura məhsul istehsalı və satışı ilə bağlı vəzifələrin əsaslandırılmasına və satış bazarında sabit yerin tutulmasına кömək edən dəyişikliklər daxildir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi ikinci vəzifə isə müəsisənin böhran vəziyyətindən çıxarılmasına yönələn maliyyələşdirməyə investorları inandırmaqdır. Sanasiya biznes-planı tərtib edilərkən daha çox diqqət məhz bu vəzifənin yerinə yetirilməsinə yönəlməlidir.

Qərb sahibkarlarının istifadə etdikləri biznes-planlar tərtibinə, strukturuna,yerinə yetirdiyi vəzifələrə və fəaliyyətlərin miqyasına görə bir-birindən fəqlənirlər. Buna baxmayaraq elə standart elementlər var ki,bunları hər bir biznes-planda görmək olar.

Biznes-planın tərtibində sanasiyanı həyata keçirən şəxsin iştirakı olduqca vacibdir. Çünki, tamamilə məsləhətçi tərəfindən tutulmuş və yalnız rəhbər tərəfindən imzalanmış biznes-plan üçün bir çox xarici və yerli banklar, habelə investisiya fondları vəsait ayırmaqdan tamamilə imtina edə bilərlər. Bu heç də o demək deyildir ki, məsləhətçilərin xidmətlərindən istifadə etmək lazım deyil. Əksinə ekpertlərin cəlb olunması kreditorlar və yeni investorlar tərəfindən rəğbətlə qarşılanır.

Biznes-planda göstəricilərin kəmiyyət tərəfi göstərilməklə yanaşı, onlar keyfiyyətcə də əsaslandırılmalıdır. Biznes-plan axırdan yəni xülasədən başlanır. O əlbəttə ki, işin lap axırında bütün bölmələr hazır olandan sonra yazılmalıdır. Xülasə üzərində iş çox vacibdir. Belə ki,əgər xülasə sanasiyada maraqlı olan tərəflərdə rəğbət doğurmasa ondan sanasiya lahiyyəsi müsabiqədən keçə bilməyəcəkdir.

Xülasənin həcmi dörd çap səhifəsindən çox olmamalıdır.O sadə və lakonik olmalıdır. Burada minimum terminlər işlədilməlidir və maksimum dəqqət ona verilməlidir ki, məhz nəyə görə firmanın gələcək məhsulu və ya xidməti başqa məhsul və

xidmətlərdən fəqlənir və nəyə görə alıcılar məhz həmin firmanın məhsul və ya xidmətini əldə etməyə çalışacaqlar.

Xülasənin axırıncı səhifəsi mütləq firmanın gələcəkdə lahiyyədən gözlədiyi maliyyə nəticələrinə həsr olunmalıdır. Burada firmanın satış həcmi,satışdan əldə etdikləri gəlirləri, istehsal xərcləri, ümumi mənfəəti və nəhayət borc aldığı vəsaitlərinin nə vaxt qaytarılacağı göstərilməlidir.

Firma fəaliyyətinin ümumi xüsusiyyətlərində biznes-planın digər bölmələrinin əsas göstəriciləri, bazara təklif edilən məhsul və ya xidmətin keyfiyyət parametrləri: etibarlığı, uzunömürlülüyü, erqonomokliyi, patent təmizliyi, güman edilən alıcıların vəziyyəti, istifadə ediləcək xammal və materiallar haqqında məlumatlar verilməlidir. Bundan başqa firmanın fəaliyyət göstərdiyi sahənin vəziyyəti, əsas rəqiblərinin iş təcrübəsi, satış və gəlirlərin artımı,bazara yeni daxil olan və çıxan subyektlər barədə də fikirlər söylənilə bilər.

Bazarın təhlilində əsas diqqət hər bir məhsul və xidmət növü natural və dəyər ifadəsində satışın həcminə, daha çox satılmış məhsulların ümumi satışındakı xüsusi çəkisinə, reklamasiyaların və istehlakçılar tərəfindən qaytarılan məhsulların miqdarına, alıcılara müqavilədə göstərilən müddətə çatdırılmayan məhsulların miqdarına və buna görə də firma tərəfindən ödənilən cərimələrin məbləğinə,hansı diler və distrebyuterlərin xidmətindən istifadə olunmasına, başlıca məhsul вə xidmət alıcılarının kim olmasına,nə üçün onların bu məhsula üstünlük verməsinə diqqət yetirilir. Bazarı örənərkən firmanın məhsul və xidmətlərinə tələbin səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün “Boston məsləhət qrupunun matrisasından” istifadə etmək məqsədəuyğundur. (Bu matrisa haqqında 19-ъu фəsildə ətraфlı məlumat вerilmişdir).

Marketinq strategiyası hazırlandıqda фirmanın planlaşdırdığı satış həcminə hansı yollarla çatacağı araşdırılır. Rəqib firmaların məhsul вə xidmətlərin güclü və zəif tərəflərinə real qiymət verilir. Firmanın məhsulları rəqib məhsulların qiymətinin səmərəliliyi, etibarlılığı, texniki xidmətin xüsusiyyətləri və sairə ilə müqaisə edilir. Ardıcıl olaraq bazarın seqmentləşdirilməsi, məqsədli bazarın seçilməsi, əmtəənin mövqeləşdirilməsi, satış kanallarının maliyyələşdirilməsi, satışın stimullaşdırılması, məhsulun reklam və təbliğatı yolları tapılmalıdır.

Marketinq strategiyası hazırlandıqda qiymətqoymaya xüsusi diqqət verilir. Bəzi firmalarda biznes-planda qiymətqoymaya ayrıca bölmə həsr edilir. Məhsul və xidmətə qoyulan qiymət bazarın konyukturasına cavab verməlidir. Qiymət firmada “təklifin” səviyyəsini sabit saxlamağa və artırmağa, rəqabətin olmasına baxmayaraq bazarda firmanın iştirakını saxlamağa və genişləndirməyə, bunların müqabilində mənfəət qazanmağa imkan verməlidir. Sahibkar bazarda möhkəmlənmək üçün hətta qiyməti də aşağı endirməlidir. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, aşağı qiymət manevr etmək üçün firmaya az yer qoyur.

Müasir firma bir tərəfdən diversifikasiya yolu ilə gördüyü işlərin sayını artırmağa, digər tərəfdən isə yekcins və oxşar məhsul və xidmətlər təklif etməyə çalışmalıdır. Bu mütənasibliyin gözlənilməsi a) məhsulların hazırlanması və mənimsənilməsinə, istehsalın təşkili və yenidənqurulmasına qoyulan sərmayələri əsasən daxili imkanlar vasitəsilə aparılmasına, b) məhsulla texnologiyaya və tələbin həyat tsiklinin uzadılması vasitəsilə mənfəətliyin fasiləsizliyinə və firmanın qısa, yaxud uzunmüddətli dövrdə artımına şərait yaratmalıdır. Istehsalın inkişaf konsepsiyası müəyyən edilərkən hansı

vasitələrlə istehsal gücünün artırılması xüsusi olaraq təsdiq edilir. Firma aşağıdakı üsullarla öz istehsal gücünü genişləndirə bilər:

1) daxili maliyyə resursları vasitəsilə mövcud istehsal gücünün genişləndirilməsi,

2) digər firmalarla qovuşma,

3) lisenziya

4) müştərək müəssisənin yaradılması və şirkətlərin istehsal resurslarının birləşməsi,

5) lazım olan avadanlığın və ya istehsal sahəsəni icarəsi,

6) podrat müqaviləsi əsasında birgə tikintinin aparılması.

Bunlardan hansının seçilməsi isə sanasiya lahiyyəsini hazırlayanlardan asılıdır.

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

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

Biznes-planın maliyyə strategiyası bölməsində firmanın maliyyə potensialını mənfəət və zərərlər haqqında proqnozlarını, rentabelliyini, tədiyyə qabiliyyətini, borc alma qabiliyyətini izah edən göstəricilər təsvir edilir.

Beləliklə sanasiya layihəsinin hazırlanması və həyata keçirilməsi müəssisənin müflisləşmədən çıxmasına şərait yaradan mühüm addımdı.

ƏDƏBİYYAT

1. K.A.Şahbazov, M.N.Məmmədov, H.S.Həsənov - Müasir menecment, Bakı-1994
2. K.A.Şahbazov, M.N.Məmmədov, H.S.Həsənov - Müasir menecment, II kitab Bakı-1995
3. K.A.Şahbazov "Müasir menecment" Bakı 2006
4. Ə.Ələkbərov, F.İbrahimov "Menecment" Bakı 2004
5. İ.B. Əmirov, Z.E. Hacıyeva " Menecment" Bakı 2015
6. A.H.Tağıyev "İnnovasiya siyasəti" Bakı 2013
7. A.H.Tağıyev, İ.B.Əmirov "İnnovasiya menecmenti" Bakı-2010
8. N.Aslanov "Varlı olmaq istəyirsənsə" Bakı-1992
9. Qerçikova İ.N. "Menecment" Moskva-1995
10. A.A.Brass "Menecmentin əsasları" Moskva-1999

1. Menecmentin məzmunu, məqsədi və vəzifələri
2. Motivasiyanın formaları
3. Menecmentin elmi məktəbləri
4. Malların alternativ istifadə formaları
5. Strateji planlaşdırma
6. Diaqnostik yanaşma
7. Layihə və məqsədli proqram idarəetmə üsullarının nisbəti
8. İnnovasiya bölmələrinin növləri
9. Menecer və onun funksiyaları
10. Bazar və satış qiymətlərinin müəyyən edilməsi
11. Marketinqin qloballaşması və beynəlxalq marketinq xüsusiyyətləri
12. Peresqurant qiymətlər
13. İdarəetmənin hüquqi əsasları
14. Yeni əmtəələrin işlənib hazırlanması
15. Menecerin vəzifələri
16. İlkin, cari və son nəzarət
17. Sərəncam metodları
18. Yerli özünüidarəetmə
19. Kollegiyalılıq prinsipləri
20. Təşkil funksiyası
21. Marketinq vasitəçiləri
22. Müəssisənin kadr potensialı
23. Maliyyə planlaşdırılması
24. İdarəetmənin iqtisadi metodları
25. Təşkilati quruluş
26. Kadrın seçilməsi
27. Tənzimləmə funksiyası
28. Sistem anlayışı
29. Firmanın öyrənilməsi
30. Müəssisənin müflisləşməsi
31. Qiymət siyasəti və məqsədləri
32. Marketinq proqramının planlaşdırılması
33. İdarəetmə metodları
34. Maliyyə nəzarətinin üsulları
35. İnnovasiya menecmenti
36. Yaponiya və ABŞ firmalarında innovasiya
37. Mikromühitin təhlili
38. ABŞ da formalaşdırılan strateji idarəetmə
39. Menecmentin texnologiyasına görə qərar qəbulunun mərhələləri
40. Firmanın strateji idarəedilmısi
41. Müəssisənin sağlamlaşdırılması
42. Müəssisənin işçi heyəti
43. Kadrların və digər işçilərin hazırlanması
44. Marketinqin əsas funksiyaları
45. Firmanın idarəedilmə formasının quruluşu
46. Makromühitin təhlili

47. İdarəetmə metodunun təsnifi
48. İflas prosedurası və sanasiya
49. İnnovasiya proseslərinin əsas mərhələsi
50. Torfeytinq kpmpaniyaları krediti
51. İdarəetmənin sosial psixaloji metodları
52. Motivasiya prinsipləri
53. Nəzarət və hesabat funksiyası
54. Strategiyanın işlənməsi
55. Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi
56. Nəzarət və hesabat funksiyası
57. İdarəetmədə nəzarətin funksiyaları
58. İnqubator proqramları
59. Məhsulun keyfiyyəti və onun göstəriciləri
60. Köhnə şirkət çərçivəsində yeni firmalar
61. Elmi texniki tərəqqinin idarə olunması
62. İstehsalın səmərəlilik prinsipi
63. Sahibkarların birliyi
64. Vençur firmaları və risqli firmalar
65. Menecmentin məqsəd və funksiyaları
66. Marketinqdə məhsul
67. İdarəetmənin əsas və konkret funksiyaları
68. Planlaşdırma və təşkiletmə funksiyası
69. Hesabat funksiyası
70. İdarəetmədə qərarların qəbulu
71. İqtisadiyyatın optimallaşması modelləri
72. Antiböhranlı idarəetmə
73. Xarici firmalarda innovasiya
74. Menecment sistemində komunikasiya
75. Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə
76. Müasir iqtisadiyyatda iflasın rolu
77. Strateji menecment
78. Menecmentdə qərarların işlənib hazırlanması
79. Menecmentdə qərarların reallaşdırılması
80. İdarəetmədə qərarların təsnifatı
81. İdarəetmədə qərarların mahiyyəti
82. İdarəetmədə qərarların növləri
83. Menecment sistemində marketinq
84. Menecment nəzarətinin zəruriliyi
85. İlkin nəzarət
86. Son nəzarət
87. Cari nəzarət
88. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyəsi
89. Menecmentdə təşkiletmə
90. Müəssisənin sağlamlaşdırılması və müflisləşdirilməsi
91. Effektiv nəzarətin xarakteristikası
92. Cari və son nəzarət

93. Maslouya görə tələbatlar iyerarxiyası
94. MakKlellandın tələbatlar nəzəriyyəsi
95. Qersberqin 2 amil nəzəriyyəsi
96. İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi
97. İdarəetmədə təşkilati strukturun formalaşması
98. Menecmentdə təşkiletmə və planlaşdırma
99. Menecmentin inkişafı
100. Stimullaşdırma və motivasiya

MÜƏLLİM : Əliyeva İradə