

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Elxan Salayev Adil oğlu
(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

“Heyətin idarə edilməsinə iqtisadi metodların təsiri” mövzusunda
MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı _____ İİM - 060407 «Menecment»

İxtisaslaşma _____ Heyətin idarə edilməsi

Elmi rəhbər

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.n. dos. Zeynalov H.S.

Magistr proqramının rəhbəri

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.n. dos. Məmmədov Ə.İ.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) İ.e.d. prof. T.Ə. Quliyev

B A K I - 2 0 1 5

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil 1. Heyətin idarə edilməsinin nəzəri əsasları.....	6
1.1. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi konsepsiyası	6
1.2. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadənin əhəmiyyəti və rolu	16
1.3. Azərbaycanda təşkilatların idarəetmə mexanizmində iqtisadi metodların formalaşması.....	26
Fəsil 2. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə mexanizmi	35
2.1. Heyətin maddi tələbatlarının ödənilməsində iqtisadi metodlardan istifadə	35
2.2. Rəhbər və mütəxəssislərin əməyinin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə.....	43
2.3. İşçi heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə.....	52
Fəsil 3. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi	62
3.1. Heyətin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi	62
3.2. İqtisadi metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	72
Nəticə	80
Ədəbiyyat	83

Giriş

Mövzunun aktuallığı: Yaradılan, eləcə də fəaliyyətdə olan müəssisələrin bir çoxu az müddətdə sıradan çıxaraq müflisləşir və iflasa uğrayır. Bunun əsas səbəblərindən biri çox zaman müəssisə fəaliyyətinin geniş və əhatəli heyətin idarə edilməsinin düzgün olmamasıdır. Əlbəttə “heyətin idarə edilməsi” dedikdə inzibati amirlik sistemindən bizə miras qalmış “direktiv idarəetmə” nəzərdə tutulmur. Qarışıq iqtisadi münasibətləri şəraitində “idarəetmə” anlayışı mahiyyətcə yeni məna kəsb edir. İnzibati-amirlik sistemindən fərqli olaraq, bazar münasibətləri şəraitində təşkilatlarda idarəetmə mövcud mühit dəyişikliklərinə və bəzi amillərin təsirinə uyğun olaraq çevik surətdə dəyişdirilə bilər.

Belə müəssisədaxili heyətin idarə edilməsinin işlənilib hazırlanması və onun çevikliyinin təmin edilməsi günün ən vacib problemlərindən biridir. Digər tərəfdən müəssisə və təşkilatlarda iqtisadi metodlarının təkmilləşdirilməsi prosesi çox böyük sürətlə gedir. Bununla əlaqədar olaraq müəssisə və təşkilatların rəhbərliyinə yeni-yeni adamlar gəlir ki, onların eləcə də inzibati amirlik şəraitində işləmiş rəhbərlərin gündəlik fəaliyyətlərində rastlaşdıqları müəssisə və təşkilatların idarəedilməsi üzrə müxtəlif xüsusiyyətli çətinliklərlə üzləşirlər.

Dissertasiya işinin mövzusu bu problemin həllinə yönəldiyindən o aktual problemlərdən sayılır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Təşkilatlarda heyətin idarə edilməsində iqtisadi təsir metodlarının təhlili və onların təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması.

Tədqiqatda əsasən aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- ❖ Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadənin əhəmiyyəti və rolu

- ❖ Azərbaycanda təşkilatların idarəetmə mexanizmində iqtisadi metodların formalaşması
- ❖ Heyətin maddi tələbatlarının ödənilməsində iqtisadi metodlardan istifadə
- ❖ Rəhbər və mütəxəssizlərin əməyinin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə
- ❖ İşçi heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə
- ❖ Heyətin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi
- ❖ İqtisadi metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın əsas predmeti kimi təşkilatlarda idarəetmə strukturunun formalaşması, rəhbərlik sisteminin ümumi parametrləri, heyətin idarəetmə sisteminə müxtəlif iqtisadi aspektlərin təsiri, idarəetmə qabiliyyəti, təşkilat daxili vəziyyətin təhlilinin müasir xüsusiyyətləri öz əksini tapmışdır.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı kimi “Apple” şirkəti seçilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin insan resurslarının idarə olunması sahəsində dərc edilmiş elmi tədqiqatları, nəzəri və praktiki fikirləri, mövzuya dair idarəetmə nöqtəyi nəzərdən qəbul etdikləri normativ aktlar təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində ətraflı təhlil edilmiş, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müqayisə üçün demək olar ki, tədqiq olunan sahəyə fərqli səpkidən yanaşılmış, müasir informasiyaların daha çevik dövr etdiyi zamanda ic-icə olan qarışıq proseslər təhlil edilərək, bir çox təkliflər verilmiş və təkmilləşmə aparılmışdır. Bu baxımdan elmi yeniliyə aid fikirlərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- ❖ İdarəetmədə tipoloji təhlilin kriteriyaları;
- ❖ İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin təşkilati struktur sistemi;
- ❖ Təşkilatda iqtisadi idarəetmə prosesinin fəaliyyət prinsipinə daxil olan mərhələlər;

- ❖ Təşkilatda heyətin tələbatlarının ödənilməsi imkanları;
- ❖ İşçi qüvvəsinin şəxsi tələbatlarının aspektləri;
- ❖ İnsan resurslarının idarəetməsi prosesi rəhbərin hərəkətlərinin tam məcmusunun işlənməsi;
- ❖ Müəssisənin işçi heyətinin idarəedilməsi ilə istehsal quruluşu arasında qarşılıqlı əlaqə;
- ❖ İşgüzar fəallıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması yolları;
- ❖ İdarəetmə heyətinin tərkibindəki vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi meyarları;
- ❖ İdarə heyətinin əsas funksiyalarının təsnifatı;

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Araşdırmalar əsasında əldə edilmiş nəticələr və irəli sürülən təkliflər tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 85 səhifədən ibarətdir. Dissertasiya işində 33 adda ədəbiyyat və 7 internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Fəsil 1. Heyətin idarə edilməsinin nəzəri əsasları

1.1. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi konsepsiyası

Ən geniş mənada idarəetmə sabitləşmə və ya onun vəziyyətinin dəyişilməsi məqsədi qarşıya qoyulan hədəfə nail olmaq üçün məqsədyönlü təsiri təşkil edir. İdarəetməyə ehtiyac onu miqyasının artırılması, istehsalın ixtisaslaşma inkişafı ilə yaranır. O, istehsalatda çalışan bir çox insanların fəaliyyətini tənzimləmək və razılaşdırmağa imkan verir.

İdarəetmə – bu təşkilatın məhsul istehsal prosesində əmək kollektivlərinin və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyətinin təşkili və əlaqələndirilməsinə yönəldilmiş insanların xidməti əməyinin göstərilməsidir. O hər şeydən əvvəl insanların birgə fəaliyyətinin təşkili ilə bağlıdır. Həmçinin bu, insanların şəxsiyyət və müəssisəsi arasında münasibətlərin qurulması ilə razılaşdırılmış fəaliyyətin tənzimlənməsi ilə əlaqədardır.

İdarəetmənin hədəfi istehsalın arzu olunan və mümkün vəziyyətinin nailiyyəti üçün iş qüvvəsinin və məhdudlaşdırılmış resursların effektiv istifadəsi ilə nəticələnir. İdarəetmə vaxtı həmişə suallar yaranır: nə, kimə, harada, nə vaxt, nə qədər, nədən? Belə məsələlərin sayı durmadan artır.

Müəssisənin idarə edilməsi iki əsas vəzifələri həll edir:

1. İstehsalın normal gedişini dəstəkləmək, onun dövriliyini və sabitliyi təmin etmək;
2. İstehsalın inkişafını təmin etmək, məhsulun təkmilləşdirilməsi, texniki və texnologiya yeniliklərinin tətbiqi.

İdarəetmə istehsal vəziyyəti haqqında biliklərin və məlumatların mövcudluğunu güman edir. O müəssisənin heyətinin davranışının informasiya proseslərinin və təsirlərin məcmusunu təşkil edir, hansı ki, icrasının nizamı müəyyən qaydalarla və təlimatlarla tənzimlənir. İnformasiyanın analizi əsasında qabaqcadan müəyyən vəziyyətə istehsalın köçürməsi haqqında idarəetmə qərarları müəyyən edilir.

Deməli, qısa desək idarəetmə – bazar iqtisadiyyatı, bazar və rəqabət şəraitində aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur¹:

1. nəzərdə tutulan qədər mənfəət əldə etmək üçün, firmanın fəaliyyətini bazarın tələb və təklifini, həmçinin konkret istehlakçının tələbatını ödəyə biləcək əmtəələrin istehsalına və xidmətlərin göstərilməsinə yönəltmək;
2. istehsal məsrəflərini azaltmaqla müstəadi olaraq istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə çalışmaq;
3. firmanın və onun istehsal bölmələrinin səmərəli fəaliyyətinə birbaşa məsul olan şəxslərə təsərrüfat fəaliyyətində müstəqillik vermək;
4. hüquq və səlahiyyətlərin vəhdətini və bərabərliyini təmin etmək;
5. bazarda tələb və təklifin vəziyyətindən və məqsədli bazarın konkret əmtəə və xidmətlərə olan münasibətindən asılı olaraq nəzərdə tutulan məqsəd və proqramlara düzəlişlər etmək;
6. əsaslandırılmış idarəetmə qərarlarının qəbul olunması üçün müasir məlumat bazası və kompüter texnikasından geniş istifadə etmək;
7. optimal qərarlar qəbulu üçün çox variantlı hesablamaların aparılmasını təmin etmək;
8. idarəetmə əməkdaşlarının əməyinin səmərəsini yüksəltmək məqsədilə onun avtomatlaşdırılması və mexanikləşdirilməsi səviyyəsini yüksəltmək;
9. firmanın öz məqsədinə nail olması üçün bütün səviyyələrdə idarəetmə aparatına peşəkar və rəhbərlik edəcəyi sahədə işin təşkili üçün zəruri bilik və təcrübəyə malik, ümumilikdə idarəetmənin başlıca funksiya və metodları ilə tanış olan kadrlar seçmək;
10. firmanın texniki və texnoloji səviyyəsini daim təkmilləşdirmək, yeni və modernləşdirilmiş əmtəələr istehsalına nail olmaq üçün, elmi-texniki tərəqqinin son nailiyyətlərini daimi olaraq istehsala tətbiq etmək;

¹ <http://az.wikipedia.org/wiki/Menecment>

11. material, əmək və maliyyə ehtiyatlarının optimal sərfinə nail olmaq yolu ilə, firmanın qarşısında duran ümumi məqsədinə çatması üçün əməyin kooperasiyasının təşkil olunmasına obyektiv zəruri təsir göstərmək.

Son vaxtlara qədər “heyətin idarəetməsi” anlayışı bizim idarəetmə təcrübəmizdə iştirak etməyirdi. Müəssisənin işçi heyəti muzzla işləyən, keyfiyyət xarakteristikalarına və işə gətürən əmək münasibətlərinə malik olan şəxsi heyətdir². Bildiyimiz kimi hər təşkilatın idarəetmə sistemləri kadrların idarə edilməsi funksional alt sisteminə malikdir və kollektivin sosial inkişafı üzrə iş həcmnin çox hissəsini kadrların idarə edilməsi üzrə bölmənin xətti rəhbərləri yerinə yetirirlər. Kadr şöbəsi təşkilatda kadrların idarəetməsi üzrə əsas struktur bölmədir, hansı ki, işə qəbul və kadrların çıxardılması üzrə, həmçinin təlimin (təhsilin) təşkili üzrə funksiyaların yerinə yetirilməsi, ixtisasın artırılması və kadrların yenidən hazırlanması üzrə fəaliyyəti həyata keçirir.

Kadrlar şöbəsi struktur əməyin və əmək haqqının təşkilinin şöbələrindən, əməyin qorunmasının və texniki təhlükəsizliyi, hüquq şöbələrindən və başqa bölmələrdən ayrılmışdır, hansılar ki, kadrların idarəetməsi funksiyalarını yerinə yetirirlər. Təşkilatlarda sosial problemlərin həlli üçün sosial tədqiqatın və xidmətin apardırılması mərkəzləri yaradılır. Heyətin idarə edilməsinin xidmətləri bir qayda olaraq, aşağı təşkilat statusuna malikdirlər, peşəkar yanaşmada zəifdirlər. Buna əsasən onlar heyətin idarəetmə və onun işinin normal şəraitinin təminatı üzrə bir sıra məsələ yerinə yetirmirlər. Onların sırasında ən əhəmiyyətliləri o cümlədən:

- sosial psixoloji diaqnostikasi;
- qrup və şəxsi münasibətlər, rəhbərliklə münasibətlərin təhlili və tənzimlənməsi;
- istehsal və sosial münaqişə və streslərin idarəetməsi;
- kadr idarəetməsi sisteminin informasiya təminatları;

² Kiçik sahibkarlıq, Əzizağa İmanov, Bakı 2009, səh 158

- məşğulluğun idarə edilməsi;
- vakant vəzifələrə namizədlərin seçilməsi və qiymətləndirilməsi;
- heyətə kadr potensialının və ehtiyacının analizi;
- planlaşdırma və işgüzar karyeranın nəzarəti;
- işçilərin peşəkar və ictimai cəhətdən-psixoloji uyğunlaşması;
- əmək motivasiyasının idarə edilməsi;
- əmək münasibətlərinin hüquqi məsələləri.

Əgər bu məsələlər inzibati sistem şəklində komandadırsa ikinci dərəcə kimi baxılır, lakin onlar bazara keçərkən ön plana keçir və hər bir təşkilat onların həllində maraqlıdır.

Hal-hazırda işçinin şəxsiyyətinin artan rolu təşkilatda heyətin idarə edilməsi konsepsiyasının əsasını təşkil edir. İşçinin bacarığını, biliyini onun artan motivasiya ilə formalaşdırmaq və təşkilat qarşısında duran məsələlərə uyğun olaraq yönəltmək bu konsepsiyanın məzmununu təşkil edir.

Bizim ölkəmizdə iqtisadi və siyasi sistemlərdə dəyişikliklər eyni zamanda böyük imkanlara gətirir, həm də hər bir şəxsiyyət üçün ciddi təhlükələr, onun mövcudluğunun sabitliyi, praktik olaraq hər insanın həyatına qeyri-müəyyənliyi əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Belə vəziyyətdə heyətin idarəetməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, bir halda ki, təşkilatın personalı ilə idarəetmə sisteminin qurulmasında şəxsi amilin hesabı onu reallaşdırmağa, xarici şəraitə individin uyğunlaşması məsələlərinin tam spektrini ümumiləşdirməyə icazə verir. Təşkilatda insanlara təsir edən üç amili ayırmaq olar.

Birinci — təşkilatın iyerarxiya strukturu, harada əsas təsir vasitəsi — bu hakimiyyətin münasibətidir — tabe etməyə, yuxarıdan təzyiq, məcburiyyətin köməyi ilə maddi nemətlərin bölgüsü üzərində nəzarət.

İkinci mədəniyyət, yəni cəmiyyətdə təşkilatdaxili bir qrupla birgə yaradılan dəyərləri, sosial normaları, qaydaya salan şəxsiyyətin hərəkətlərini,

davranışını, özünü belə başqa cür deyil, məcburiyyət olmadan fərdin özü-özünü aparmağa məcbur edir.

Üçüncü — bazar — məhsulun və xidmətlərin alqı-satışına əsaslanan bərabər hüquqlu münasibətlərin şəbəkəsidir. Bu həlqə özündə mülkiyyətin münasibətləri, satıcının və alıcının maraqlarının tarazlığını birləşdirir.

Təsirin bu amilləri — çox mürəkkəblər anlayışlardır və təcrübədə nadir hallarda ayrılıqda reallaşırlar. Onlardan prioritet kimi təşkilatda iqtisadi situasiyanın simasıdır.

Bazar iqtisadiyyatında iyerarxiya idarəetməsindən yavaş çəkilmə baş verir, inzibati təsirin sərt sistemi, bazarlara praktik olaraq qeyri-məhdud icra hakimiyyətinə münasibət, iqtisadi metodlara əsaslanan mülkiyyət münasibətlərinə deformasiya edir. Buna görə hazırlanan dəyərlərin prioritetinə prinsipial olaraq yeni yanaşmalar lazımdır. Təşkilatın daxilində — işçilər və xaricində — məhsulun istehlakçıları əsas fiqurlardır. İstehlakçıya işləyən şüuru çevirmək lazımdır və bu o deməkdir ki, müdirə, gəlirə, və bədxərcliyə, təşəbbüskara, və qayğısız icraçıya əsas diqqət mərkəzindən kənarlaşmalıdır. Əxlaqı unutmadan ağıllı iqtisadi mənafeyə əsaslanan sosial nomlara keçmək əsas hədəflərdən sayılmalıdır. Belə olan halda iyerarxiya mədəniyyətə və bazara yer verərək ikinci plana çəkiləcəkdir.

Müasir dövrdə təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin yeni xidmətləri yaradılır. Bunlar bir qayda olaraq, ənənəvi xidmətlər əsasında: kadr şöbəsi, mühasibatlıq, əməyin ölçülməsi, əməyin qorunması, texniki təhlükəsizliyin təşkili şöbələri və başqaları sayılır. Yeni xidmət məsələləri kadr siyasətinin reallaşdırması ilə və təşkilatda əmək resurslarının idarəetməsi üzrə fəaliyyətin koordinasiyası ilə nəticələnir. Bununla əlaqədar olaraq onlar öz funksiyalarının dairəsini genişləndirməyə başlayırlar və təmiz kadr məsələlərindən əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması sistemlərinin hazırlamasına keçirlər, həmçinin peşəkar irəliləyişi idarə etməyə, münaqişələrin qarşısının alınmasına, əmək

resursları bazarının öyrənilməsinə və s. istiqamətlərə yönəlmiş fəaliyyətlərini həyata keçirirlər.

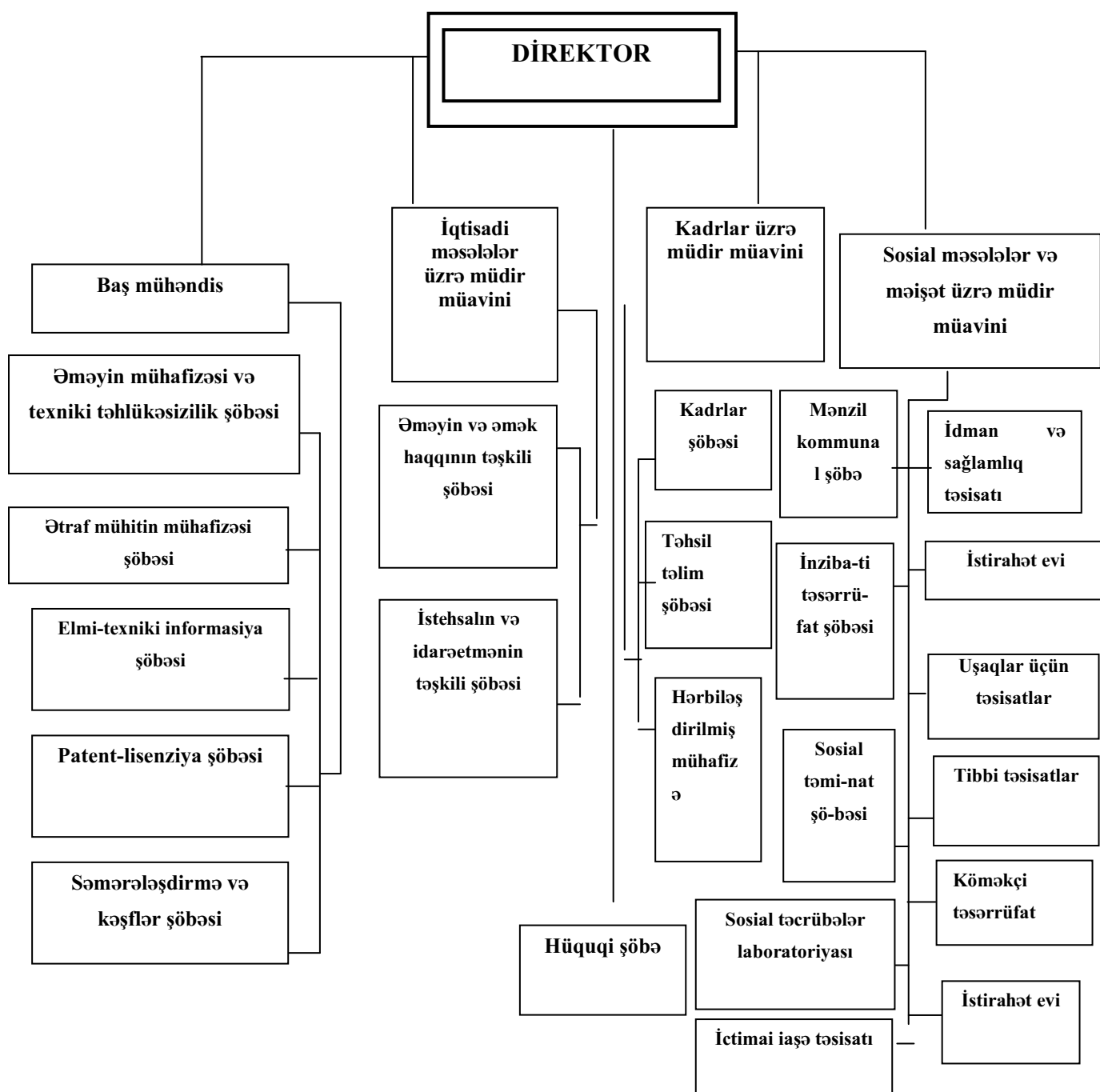
Sözsüz, heyətin idarəetməsinin xidməti strukturu bir çox şeydə xarakterlə və təşkilatların ölçüləri ilə təyin edilir. Bura aiddir buraxılan məhsulun xüsusiyyətləri və s. Xırda və orta təşkilatlarda heyətin idarəetməsi üzrə çox funksiyalar əsasən xətt rəhbərlər tərəfindən yerinə yetirilir və böyük funksiyaların reallaşdırması üzrə sərbəst struktur bölmələr formalaşdırılır.

Təşkilatlarda heyətin idarəetməsi üzrə direktor müavininin vahid rəhbərliyinin altında kadrlarla iş əlaqə olan bütün bölmələri birləşdirən personalı idarə etmənin strukturları formalaşdırılır. Ümumiyyətlərdə təşkilatda idarəetmə mahiyyətinə baxsaq bu zaman aşağıdakı görürük ki, idarəetmə aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- Yığım, saxlama, emal və informasiyanın ötürülməsi.
- İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi.
- Onların obyektə idarəetməsinin təsirlərin hazırlanması və verilməsi.
- Qəbul olunmuş qərarların icrasına nəzarət.

Təşkilatın ölçülərindən asılı olaraq bölmələr tərkibi dəyişəcək. Xırda təşkilatlarda bir bölmə bir neçə alt sistemin funksiyalarını yerinə yetirə bilər və hər alt sistemin böyük funksiyaların bir qayda olaraq ayrı-ayrı bölmələrini yerinə yetirir. İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin təşkilati struktur sisteminə aşağıdakı sxemdə(1) nəzər salaq³:

³ Menecment (dərslük) K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H.Məmmədov, Bakı 2007, səh 471



İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin təşkilati struktur sistemi.

Heyətin idarə edilməsi konsepsiyası dedikdə heyətin idarə edilməsinin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsip və

metodlarını dərk etməyə və müəyyənləşdirməyə, həmçinin konkret şəraitdə təşkilatın fəaliyyət göstərməsi mexanizminin formalaşmasına təşkilati-təcrübi yanaşmaya yönəlmiş nəzəri - metodoloji baxışlar sistemi nəzərdə tutulur. O, özündə: heyətin idarə edilməsinin metodologiyasının işlənilib hazırlanmasını, heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması və heyətin idarə edilməsi texnologiyasının işlənilib hazırlanmasını birləşdirir.

İdarəetməyə iqtisadi yanaşma əmək resurslarından istifadənin konsepsiyasının başlanğıcını verir. Bu yanaşma çərçivəsində aparıcı yer texnika və müəssisədə insanların idarəçilik hazırlığı tutur. Əslində təşkilat mexanizm kimi insan, heyət bu mexanizmin müəyyən vinti kimi çıxış edir, hansı ki, işləməyə çox məcburdur. Əmək resurslarından istifadənin konsepsiyasının əsas prinsiplərinin arasında seçmək olar:

- ✓ *rəhbərliyin birlik təminatı* – tabe olan əməlləri yalnız bir müdirdən alır;
- ✓ *ciddi idarəetmə vertikalına riayət etmə* – tabe olana müdirdən zəncir şəklində göstərişlər yuxarıdan aşağıya bütün təşkilat üzrə enir və bu kommunikasiya qərarın qəbul olunması üçün kanal kimi istifadə olunur;
- ✓ *Nəzarətin lazımı və ya kifayət qədər həcmənin təsbit edilməsi* – bir müdirə tabe olan insanların sayıdır, bu kommunikasiya və koordinasiya üçün problemlər yaratmır;
- ✓ *intizamın təminatı* – tabe etmə, icraçılıq, enerji və hörmətin xarici nişanlarının təzahürü qəbul edilmiş qaydalara və adətlərə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir.

Heyət üzrə idarəetmənin konsepsiyası bürokratik təşkilat mədəniyyətinə söykənir. Buna görə öz fəaliyyət prosesində rəhbər belə stereotipləri rəhbər tutur:

- ❖ *işçilər* - anadangəlmə tənbellər, passivlər və rəhbər tərəfindən manipulyasiya etməyə və nəzarətə ehtiyac duyurlar;

- ❖ işçilər üçün ilk növbədə iqtisadi maraq vadaredici motivdir, buna görə bütün səyləri qoymaq lazımdır ki, onların gəlirini maksimal təmin etmək mümkün olsun;
- ❖ təşkilat struktur beləliklə, layihələşdirilmiş olmalıdır, işçilərin arzularına nəzarət etmək üçün və maksimal dərəcədə onların gözlənilməz hərəkətlərinin mümkün nəticələrini neytrallaşdırmaq üçün;
- ❖ rəhbərlik edən işə bəzi işçilər irəliləyə bilərlər, hansılar ki, öz-özünə nəzarətə bacarıqlıdır və məqsədyönlülük və şöhrətpərəstdir. yüksək motivasiyaya malikdirlər.

Heyətin idarəetməsi həmçinin müxtəlif nəzəriyyələrə əsaslanır, insan aspektlərinə aid olan konsepsiyalara aiddir:

1. İqtisadi nəzəriyyə, hər şeydən əvvəl əmək bazarının nəzəriyyələri, iş qüvvəsinə və onun təkliflərinə tələbat sahəsində proseslərini əks etdirərək, onlar əmək bazarının nəzəriyyələrinin nəticələrini izah etməyə kömək edirlər. Bura həmçinin strategiyanın və işçi qüvvəsinin cəlb edilməsi sahəsində operativ-taktik qərarların qəbulunun hazırlaması, ixtisaslaşdırılmış əmək haqqı saxlanmaları, işçilərin stimullaşdırılması, kadr dəyişkənliyinin azalması, kollektivin sabitləşmələri aid edilir.
2. Psixoloji nəzəriyyə (ümumi psixologiya, davranışın psixoloji nəzəriyyələri, psixozanaliz, sosial psixologiya, ünsiyyətin psixologiyası, əməyin psixologiyası)
3. Sosioloji konsepsiya, heyətin idarəetmədə sosial təsiri müxtəlifdir Bu hər şeydən əvvəl qruplar nəzəriyyələrində görünür.
4. əmək və sosial hüquq (haqq)
5. Siyasətşünaslıq nəzəriyyə.
6. Konfliktologiya.

Orqanik yanaşma çərçivəsində iki konsepsiya ardıcılıqla yaranır: heyətin idarəetməsi konsepsiyası və insan resurslarını idarəetməsi konsepsiyası. Məhz

bu yanaşma əməyin və maaşın təşkilinin ənənəvi funksiyalarının çərçivələri üçün fəaliyyətinin bu tipi personalın idarəetməsinin yeni perspektivini göstərir.

Heyətin idarəetməsinin konsepsiyası orqanik təşkilati mədəniyyətə söykənir. Orqanik təşkilatın hökmranlığı vaxtı mədəniyyət öz fəaliyyəti prosesində rəhbər, bir qayda olaraq, növbəti stereotipləri əsas tutur:

- işçilər əsas sosial ehtiyaclarla narahatdırlar və hisləri yalnız başqa insanlarla münasibətlərdə əldə edir;
- istehsalın və dar ixtisaslaşmanın təkmilləşdirməsi ona gətirir ki, öz istehsal fəaliyyətinin mənasını işçilər öz işində görmürlər və sosial münasibətlərdə, əmək prosesini formalaşdırırlar;
- ən böyük dərəcədə işçilər öz yoldaşlarının təsirinə reaksiya verməyə meyllidir;
- işçilər rəhbərliyin təşəbbüslərinə ancaq müsbət reaksiya verməyə meyllidirlər.

İstənilən elmi nəzəriyyə öz inkişafı bir neçə mərhələ göstərir. Şübhəsiz formalaşmanın sonrakı mərhələlərinə formalaşmanın ilk mərhələsindən nəzəriyyə dolğun dəyişir. Müasirə idarəetmə nəzəriyyələri müəssisənin təşkilati inkişafı ilə baxsaq görərik ki, sonun rəsmiləşdirilməsinin prosesi aşkar bilinir. Biz güman edirik ki, idarəetmə nəzəriyyəsi təşkilatın idarəetməsinin sosiologiyasının predmeti yalnız dəqiq ayrılması təşkilati inkişafının ayrı-ayrı nəzəriyyəsinin qurulmasının ilkin şərti kimi xidmət edə bilər. Elmi yanaşmaların müxtəlifliyi, məktəblər, istiqamətlər öz predmetiylə və alətlər dəstiylə təşkilati inkişafın idarəetməsi haqqında elmi biliklər sistemi üçün əsası yaradır, buna görə biz təşkilatın və onun inkişafını idarəetmə problemlərinin tədqiqatına kompleks yanaşmada diqqəti nəzərə çarpdırmalıyıq.

Heyətin idarəetmə konsepsiyası nisbi müstəqilliyin olduğu şəraitdə “intizamın təşkil edilməsi” və öz aralarında qarşılıqlı təsir edən müxtəlif bilik sahələri daxilində inkişaf etdirilir.

1.2. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadənin əhəmiyyəti və rolu

Heyətin idarə edilməsinin metodologiyasında heyətinin mahiyyəti, təşkilatın fərdlərinin davranışı, idarəetmə obyektini kimi formalaşması üçün təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə, metod və prinsipləri məsələlərinə uyğun olan individlərin davranışının formalaşmasının proseslərini öyrənir.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodların təsnifatını aşağıdakı cədvəldə (1.2.1.) göstərmək olar⁴.

Cədvəl 1.2.1.

İdarəetmə metodları, onların quruluş xarakteri üzrə təsnifatı.

İdarəetmə metodlarının təsnifat xarakteristikası	İdarəetmə metodları		
	Təşkilatı sərəncam metodları	İqtisadi metodlar	Sosial-psixoloji metodlar
Aparmaq qaydası	Əmək intizamı, idarəetmə, borc hissi, müəyyən təşkilatda şəxsən çalışmağa can atmaq zərurətinin yarannması	Maddi maraq, sosial-təminat	Sosial-psixoloji maraq, mənəvi maraq
İdarəetmə sisteminin təsir xarakterləri	Birbaşa	Dolay	Dolay
Təsirin əsas kanalı	Təşkilati mexanizm: idarəetmənin təşkilat quruluşu, təşkilati rəqlamentləşdirmə və əməyin normalaşdırılması, kadrların seçilməsi, qəbul edilmiş qərarlar və s.	İqtisadi mexanizm və onun lingləri: maliyyə, qiymət, əmək haqqı, mükafat, mənəfat və s.	Sosial mexanizm: qrup, şəxsiyyət, şəxsiyyətin rolu və mövqeyi, nüfuzu və s.
İdarəetmə metodlarının seçilməsi və onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün baza	Təşkilati təhlil	Texniki-iqtisadi təhlil	Sosial tədqiqat
Metodların seçilməsi üzərində məhdudiyyət	Hüquqi normaya, fəaliyyətdə olan rəqlamentə və yuxarı idarəetmə manqası aktına uyğun gəlməsi	İqtisadi qununların, norma və normativlərin tətbiqinə uyğun gəlməsi	Mənəvi-etik normalara uyğun gəlməsi
Metodların seçilməsi və qarşılıqlı əlaqələrin təmin edilməsi forması	Təşkiləunə	Planlaşdırma	Sosial həvəsləndirmə
Səmərəli istifadə edilmə şərtləri	İdarəetmə prosesinin müəyyən metodoloji çərçivədə kompleks istifadə edilməsi, metodlardan səmərəli istifadə edilməsinin sistemli təhlili		

⁴ Menecmentin əsasları (dərslik) T.Quliyev, Bakı 2006, səh 320

Müəssisənin işçi heyətinin idarə olunmasının xüsusiyyətlərinə bir sıra xarakteristikalar daxildir⁵.

1. Əməyin təşkilinin çevikliyi. İnzibati və istehsal heyəti arasında dəqiq funksional bölgünün olmaması heyət arasında məsafənin azalmasına gətirib çıxarır, lakin sosial fərqləri aradan qaldırmır (məsələn, əməyin haqqının ödənilməsində). Kiçik müəssisənin işçiləri vəzifələrinə uyğun gəlməyən funksiyaları yerinə yetirməli olurlar, burada məhdud təmayüllü peşəkarlar deyil, universal işçilər lazımdır. Çox vaxt belə «universallar» kiçik müəssisənin iş prosesində meydana çıxırlar, çünki əvəzçilik etməli və müxtəlif işləri yerinə yetirməli olurlar.
2. Çoxsəviyyəli təşkilat strukturunun olmaması işçi heyətini işdə vəzifənin artması deyil, funksional vəzifələrin genişləndirilməsi və mürəkkəbləşməsi, peşəkarlığın yüksəlməsi, əmək haqqının artması anlamağına gətirib çıxarır.
3. İşçilərin daha yüksək informasiyaya (məlumatlılığa) malik olması. Müəssisə rəhbəri üçün müştərilərlə və dövlət strukturları ilə iş metodları və münasibətlər haqqında məlumatları işçi heyətindən gizlətmək çətindir. İşçilərin məlumatlılığı (xəbərdarlığı) işəgötürəni müəyyən qədər asılı vəziyyətə salır və buna görə də onu işçi heyətini qohumlarının, şəxsi tanışlarının arasından, yaxud yoxlanılmış adamların tövsiyəsi ilə seçməyə vadar edir.
4. İşdə bürokratçılığın ən aşağı səviyyəsi. Kiçik müəssisələrdə heyətlə işin reqlamentləşdirilməsində bir çox qayda və sənədlər yoxdur, lakin qeyri-rəsmi tapşırıqlar (göstərişlər, sərəncamlar) mövcuddur. Bu da hər bir vəziyyətə və işçiyə qarşı fərdi münasibətə gətirib çıxarır, lakin münafişlərin əmələ gəlməsinə, rəhbərin işçilərə qarşı şəxsi rəğbət və nifrətinə səbəb olur.
5. Mütəşəkkil təhsilin (təlimin) olmaması. Bu, bir sıra səbəblərlə izah edilir: müəssisə rəhbərinin təhsilin zəruriliyini qiymətləndirməməsi ilə, vəsaitlərin çatışmaması ilə, müəssisənin perspektivinin qeyri-müəyyənliyi ilə, mövcud kursların aşağı səviyyədə olması ilə.
6. İşçilərin şəxsi keyfiyyətlərinə qarşı tələblərin yüksəkliyi. Müəssisənin qəbul olunmuş normalarına və dəyərlərinə keyfiyyətləri müvafiq olmayan işçilərlə

⁵ Kiçik sahibkarlıq. Əzizağa İmanov, Bakı 2009, səh 159

kiçik kollektiv tezliklə üzülür.

7. İşçilərin geniş seçimi. Mövcud işsizlik rəhbərlərə əməkdaşları az maaşla işə götürməyə imkan verir, özü də sosial güzəştlər, təlim, əmək şəraiti və s. əlaqədar xərclərə qənaət etmək üçün imkan da yaranır. İşçilərin yüksək ixtisaslı olmaması onluru narazılığının səviyyəsinin də aşağı düşməsinə səbəb olur. İş yerini itirməkdən ehtiyat edənlərin çoxusu bu kimi məhrumiyyətlərə könüllü surətdə dözürlər.
8. İşçinin peşəkar yararlığının birbaşa deyil, dolayısı sübutlarına istiqamətlənmə. Hazırda kiçik müəssisələrdə tövsiyələrin əhəmiyyəti yalnız işçinin peşəkarlığının təsdiqi baxımından qiymətləndirilmir. Faktik surətdə tövsiyələr işçinin hərəkətlərinə görə öz nüfuzu ilə cavab verməyə hazır olan tanışların və həmkarların mövcud olmasına dəlalət edir. Başqa sözlə, tövsiyənin yalnız məzmunu deyil, həm də onu verən adamın şəxsiyyəti də vacibdir. Bu halda kadr seçiminin prinsipləri namizədin peşə mükəmməlliyinin birbaşa deyil, dolayısı dəlillərinə istiqamətlənir. Müəssisə şəxsi tanışlıqlar, xidməti təmaslar və qeryi - formal əlaqələr şəklində spesifik kapitalla malik olan işçi əldə edir ki, bu da müəssisəyə əlavə sifarişlərin və təkliflərin daxil olmasına səbəb olur.
9. Sosial zəiflik. Heyətin rifahı rəhbərdən asılıdır. Əmək münasibətlərinin zəif rəsmiyyətçiliyi hiss olunur: çox vaxt şifahi əmək müqavilələrinə üstünlük verilir, əmək mühafizəsinə nadir hallarda təminat verilir, işçinin xəstəlik vərəqələri, təhsil və illik məzunuyyyətləri ödənilməmiş qalır. Praktiki surətdə bütün kiçik müəssisələrdə kollektiv müqavilələr, işçilərin mənafeyi naminə müdiriyyətə təsir göstərən həmkarlar ittifaqları olmur. İşçilərlə işə götürən arasındakı münasibətləri tənzimləyən yeganə sənəd Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsidir.

İstehsalat təşkilatlarında heyətin strukturu mürəkkəbdir: müdiriyyət, mütəxəssislər, istehsalat fəhlələri. Deməli, həmin müəssisələr əməyin stimullaşdırılması və mükafatlandırılmasının daha rəngarəng metodlarından istifadə etməlidirlər. Mənsəb (sənət) artımı, müəssisə hesabına təhsil (təlim),

gəlirlərdə, yaxud mülkiyyətdə iştirak kimi stimullaşdırma metodları burada praktik surətdə yoxdur. İstehsalat təşkilatları əsasən fəhlə peşələri ilə məşğuldurlar ki, bu da işçilərin seçim və qiymətləndirmə metodunu sadələşdirir. İstehsalat təşkilatlarında işçilər arasında status differensasiyası və mənafeələrin (maraqların) ziddiyyətləri daha çox nəzərəçarpanır. Bu da münaqişəliliyin səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır.

Heyətin idarə edilməsinin hədəflərinə yalnız o zaman nail olur olur ki, əgər ən yüksək menecerlər onun effektivliyinə açar kimi firmanın insan resurslarına baxmağa başlayacaqlarsa.

Elm kimi heyətin idarəetməsi iki səviyyədə mövcuddur⁶:

- ✓ nəzəri - məqsəd - təsvir və hadisələrin təsnifatı yolu ilə yeni biliklərin alınması, səbəb nəticələrin, funksionalların qurulması və onlar arasında başqa qarşılıqlı əlaqələri və qanunauyğunluqları, onların təşkilat vəziyyətlərinin tiplərini proqnozlaşdırılması.
- ✓ tətbiqi - heyətin idarəetmədə dəyişiklikləri və real istehsal vəziyyətlərinin dəyişiklikləri ilə məşğul olur, işçi qüvvəsinin istifadəsinin təsirliliyin artması üçün konkret modellərin, layihələrin və təkliflərin hazırlaması.

Heyətin idarə edilməsinin iki səviyyəsi arasında sıx qarşılıqlı əlaqə mövcuddur: bir tərəfdən, nəzəriyyə konkret analizin və planlaşdırmanın metodologiyası ilə çıxış edir, digəri - tətbiqi tədqiqatların məlumatları, fərziyyələrin qurulması və nəzəriyyənin inkişafı üçün sınaqları təşkil edir.

Heyətin idarəetməsinin kompleks, integrativlik xarakteri heyətin idarəetməsinin biliklərinin strukturunda onun nüvəsini əks etdirən şəxsi, birincisi spesifik biliklər təşkil edir, onların müəssisəyə təsirini, seçməsinə və təşkilati davranışına onların cəlb etməsinə işçilərin xarakteristikalarını təhlil edir, ikincisi, təşkilati vasitələrin iqtisadi və sosial effektivliyinin artırılması məqsədi ilə qurulmuş qarşılıqlı əlaqələrin praktik istifadəsinin həyata keçirir.

⁶ http://uchebnikonline.com/menedgment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_l_v/rol_znachennya_upravlinnya_personalom_nauki_navchalnoyi_distiplini.htm

Beləliklə, heəytin idarəetməsi müəssisədə bütün proseslərə təsir edən bütün onun təzahürlərinin birliyində insanı öyrənir, bütün onun potensialının effektiv istifadəsinə onun cəlb etməsində yollarını təhlil edir.

Təşkilatda insan onun hərtərəfli subyekti kimi istehsal fəaliyyətində iştirak edir:

- ❖ iqtisadi (istehsalçı və mənfəətin istehlakçısı);
- ❖ bioloji (müəyyən fiziki konstruksiyanın və sağlamlığın daşıyıcısı);
- ❖ sosial (müəyyən qrupun üzvü);
- ❖ siyasi (dövlət vətəndaşı, siyasi partiyanın üzvü, həmkarlar ittifaqı, başqa maraqların qruplarının təmsilçisi);
- ❖ hüquqi (müəyyən hüquqların və vəzifələrin daşıyıcısı);
- ❖ mədəni (müəyyən mentalitetin daşıyıcısı, dəyərlərin, sosial normaların və ənənələrin sistemləri);
- ❖ mənəvi (bu və ya digər mənəvi normaları və qiymətli oriyentasiyaları bölür);
- ❖ emosional-iradəli (malik olan müəyyən xarakter və psixoloji vəziyyəti);
- ❖ ağıllı (malik olan müəyyən intellekt və biliklərin sistemi)

Təşkilatların tipindən asılı olmayaraq, onların hər birində sosial və iqtisadi əlaqələr mövcuddur. İqtisadi metodlar aşağıdakı sosial əlaqələrin təsiri ilə formalaşır:

- fərdlər arasındakı və qrup münasibətləri;
- idarəetmə səviyyələri arasında münasibətlər;
- qeyri-formal qrupların və ictimai təşkilatların fərdə (individa) münasibəti.

İqtisadi əlaqələrə aiddir:

- maddi həvəsləndirmə sistemi;
- qəbul edilən qərarlara görə məsuliyyət;
- imtiyazlar, üstünlüklər, mükafatlandırma sistemi.

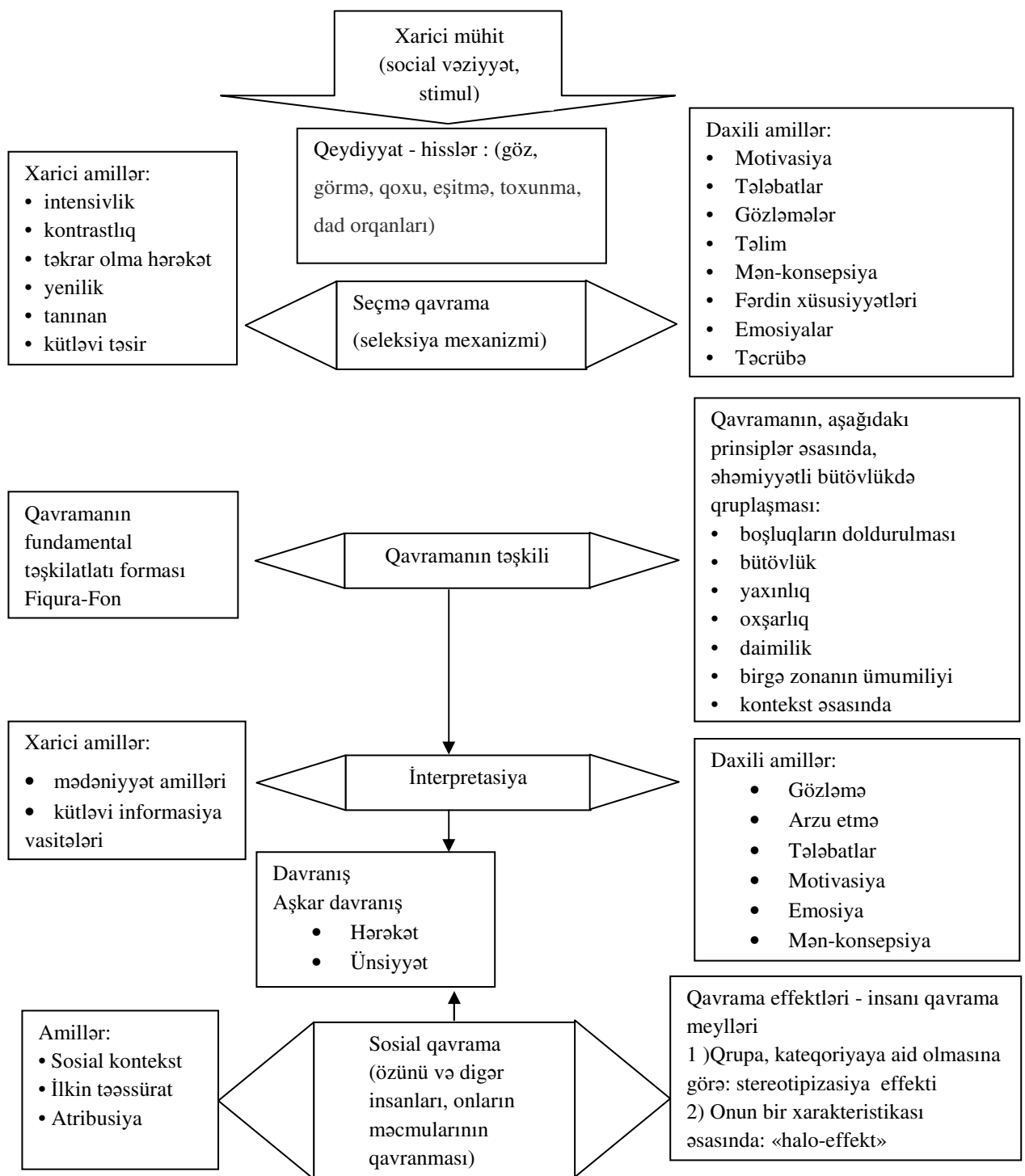
Hər bir insanın individual fərqləri əksər hallarda koqnitiv proseslərin xüsusiyyətlərinin nəticəsidir. Belə hesab edirlər ki, mövcud koqnitiv proseslərin sırasında (təxəyyül, qavrama, hətta təfəkkür) qavrama prosesi ən mühüm həlqələrdən biridir. O, vəziyyətin anlaşılmasını və fərdin davranışını formalaşdırır. Ona görə də qavrama bilavasitə təşkilati davranışın öyrənilməsi ilə əlaqədardır.

Heyətin idarə edilməsində qavrama prosesinin anlanılması üçün bilmək lazımdır ki, anlamada əsas məsələ - vəziyyətin unikal təvsiiridir, lakin dəqiq əksi deyil. Başqa sözlə desək, anlama kifayət qədər mürəkkəb proses olaraq, dünyanın unikal mənzərəsini formalaşdırır, lakin bu mənzərə reallıqdan xeyli uzaq ola bilər. Anlama prosesini - seçim, sistemləşdirmə və təfsir proseslərinin mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsi kimi xarakterizə etmək mümkündür. Anlama əksər halda «çiy» məlumatların alınması mənbəyi olan hissiyyat orqanlarından asılı olsa da, idrak prosesi onları filtrləmək, modifikasiya etmək, hətta ilkin məlumatları tamamilə dəyişdirmək iqtidarındadır. Qavrama prosesinin ümumi sxem 3-də göstərilib⁷.

Sxem 2.

Fiziki elementlər:	Sosial-mədəni elementlər:
• insanlar • sexlər, ofislər • iqlim və s.	• mədəni dəyərlər • birgə fəaliyyət • diskriminasiya • mükafatlandırma sistemi • idarəetmə stili və s.

⁷ Təşkilati davranış



Heyətin idarə edilməsi metodları - kollektivə və ayrıca işçilərə onların təşkilatdakı fəaliyyətlərinin koordinasiya və həyata keçirilməsi məqsədi ilə

təsir üsullarıdır. Ümumilikdə heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlara aşağıdakılar aid edilir:

- ❖ *texniki-iqtisadi təhlil*
- ❖ *texniki-iqtisadi əsaslandırma*
- ❖ *planlaşdırma*
- ❖ *maddi stimullaşdırma*
- ❖ *kreditləşdirmə*
- ❖ *qiymətəmələgəlmə*
- ❖ *mənffətdə və kapitalda iştirak*
- ❖ *vergiqoyma*
- ❖ *iqtisadi norma və normativlərin təyin olunması*
- ❖ *sığorta*
- ❖ *maddi cəza və mükafatlandırmaların təyin olunması*

Heyətin idarə edilməsinin praktik əhəmiyyəti növbəti ibarətdir:

- ✓ mükəmməl kadr idarəetməsi təcrübəsinin qurulması, nəzəriyyənin, strategiyanın, texnikanın, üsulların və heyətin idarə etmənin vasitələrinin hazırlaması;
- ✓ təkmilləşdirmə, praktiki olaraq insanları idarəetmənin dərk etməsi və iqtisadi tələblərinə (işgüzar) və sosial effektivlikdə onun oriyentasiyası;
- ✓ modellərin, stilin, üsulların və rəhbərliyin vasitələrinin dəyişikliyinə rəhbərlərin meyl (vadar etməsi)

Heyətin idarə edilməsinin praktik menecerləri üçün xidmətlərinin üç növünü təklif etmək olar:

- ✓ müxtəlif təşkilat hadisələrinin arasında əlaqələrin personalı idarə etməsinin elmi çərçivəsində tədqiq edilənlər əsasında hazırlamaq və heyətin idarəetməsi sahəsində müxtəlif nəzəriyyələri və ya modelləri testdən keçirmək;

- ✓ hərəkətləri müntəzəm öyrənərək (necə reallarda, həm də laboratoriya, şərti təşkilatlarda), idarəetmənin heyətlə menecerə münasibətdə mümkün variantlarının daha geniş müxtəlifliyini təklif edə bilmək, birləşdirilmədən istifadə edə bilmək, idarəetmə davranışının genişləndirilmiş və zənginləşdirilməsi üçün alternativ hərəkətlərin miqdarını artırmaq;
- ✓ davranışın mümkün alternativlərinin miqdarının artımı vasitəsi ilə ən əhəmiyyətli nəticələri qabaqcadan görmək üçün tədqiqatlar aparmaq.

İdarəetmənin iqtisadi metodları istehsal münasibətlərinin, obyektiv iqtisadi qanunların, kateqoriyaların dərindən başa düşülməsi, onlardan geniş istifadə olunması və ümumxalq, kollektiv və şəxsi marağın vahid sisteminin təmin edilməsinə əsasən həyata keçirilir⁸. Bu metodun köməyi ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət, maddi həvəsləndirmə və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir.

Təsərrüfatın iqtisadi mexanizmi olan əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət, maliyyələşmə, mükafatlandırma, iqtisadi metodun mexanizminə daxildir. Bu sistemə daxil olan iqtisadi vasitələrlə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində kollektivin və onun ayrı-ayrı üzvləri arasında maddi həvəs yaratmaq, istehsalın səmərəliliyini artırmaq imkanı əldə edilir.

İqtisadi proseslərin planlaşdırılması təşkilatda iqtisadi idarəetmə metodlarının daxilində yer alır. Adətən, təşkilatlarda planlaşdırma aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir⁹:

a) demokratik mərkəziyyət prinsipi-əsas strateji məsələlərin həllində mərkəzləşdirilmiş rəhbərliyin demokratiyanın inkişafı ilə, planlaşdırmada əmək kollektivinin iştirakının genişləndirilməsi ilə əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur;

⁸ Menecmentin əsasları (dərslük) T.Quliyev, Bakı 2006, səh 318

⁹ Müəssisənin iqtisadiyyatı (Dərs vəsaiti) İ.M.Hüseynova Bakı – 2013, səh 79.

- b) elmlilik prinsipi – iqtisadiyyatın dərk edilmiş inkişaf qanunauyğunluqlarından istifadə olunmasını, hər bir müəyyən dövrdə fəaliyyət göstərən obyektiv və subyektiv amillərin nəzərə alınmasını nəzərdə tutur;
- c) fasiləsizlik prinsipi – o deməkdir ki, müəssisənin perspektiv, cari və operativ planları qarşılıqlı əlaqəli olmalı və planların yerinə yetirilməsinin müxtəlif mərhələlərində əldə edilmiş resurs və nəticələrdən asılı olaraq, real iqtisadi vəziyyətin daim dəyişən şəraiti nəzərə alınmalıdır;
- d) komplekslik prinsipi – planların istehsalın bütün tərəflərini, yəni istehsalı, elmi-texniki tərəqqini, əmək, maliyyə və s. – ni əhatə etməsini nəzərdə tutur. Bu prinsip tələb edir ki, müəssisə miqyasında ayrı-ayrı məsələlərin həllinə kompleks yanaşılsın;
- e) mütənasiblik prinsipi – o deməkdir ki, istehsal ilə istehlak arasında, əsas istehsal ilə qeyri-istehsal sahələri arasında və s. müəyyən mütənasiblik təmin olunmalıdır;
- f) optimallaşdırma prinsipi – seçilmiş meyar baxımından ən yaxşı optimal planın müəyyən edilməsini təmin edir. Müəssisədə planların optimallaşdırılması meyarı kimi mənfəət, rentabellik və gətirilmiş məsrəflər çıxış edə bilər

1.3. Azərbaycanda təşkilatların idarəetmə mexanizmində iqtisadi metodların formalaşması

Azərbaycanda bazar iqtisadi sisteminin ilk özəyi olan müəssisələrin formalaşması XIX əsrin 60-70-ci illərinə təsadüf edir. Bu zaman Azərbaycan Çar Rusiyasının müstəmləkəsi idi. Həmin dövrdə adı çəkilən dövlətdə bazar münasibətlərinin daha sürətlə inkişafını təmin etmək üçün burjua islahatları keçirildi. Azərbaycanın neftlə zəngin olması, həm də dünya sənayesinə integrasiyanın inkişafı ilə əlaqədar olaraq bu məhsula tələbatın artması təşkilatların idarəetməsində diqqətini artırmağa məcbur etmişdir. Məhz bunlara görə də Azərbaycanda firmaların formalaşması və fəaliyyətində xüsusiyyətlər yaranmışdır.

Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu Azərbaycan Respublikası ərazisində fəaliyyət göstərən firmaların təşkilati-hüquqi formalarının, onların yaradılması, idarə edilməsi və fəaliyyəti prinsiplərini əhatə edir. Qanun 1994-cü il 1 iyulda Azərbaycan Respublikası Prezidenti Heydər Əliyev tərəfindən təsdiqlənmişdir, 8 fəsil və 42 maddədən ibarətdir. Qanunun 3-cü fəslə (13-21-ci maddələr) firmaların yaradılması, ləğvi və yenidən təşkil edilməsinin yollarını özündə əks etdirir. Firmalar yaradılarkən ilk olaraq onun təsisçisi müəyyən edilir. Firmalar yaradılarkən təsisçilər, habelə təsisçi ilə müəssisə arasındakı qarşılıqlı münasibətləri tənzimləmək üçün təsis müqaviləsi tərtib olunur. Sonra firmanın nizamnaməsi formalaşdırılır. Maddə 16-da göstəriləyi kimi, mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq hər bir müəssisə nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir. Bundan sonra firmalar dövlət qeydiyyatından keçirlər. Maddə 18-də göstərilir ki, dövlət qeydiyyatından keçməyən firmanın fəaliyyəti qadağandır.

Real iqtisadiyyatının formalaşmasının ən başlıca struktur komponentlərindən sayılan xüsusi təşkilatların fəaliyyəti ilk növbədə sivilizasiyalı iqtisadiyyatının real sarsılmaz bazasıdır¹⁰.

İqtisadiyyatın inkişafı dinamikdir, yəni o, daim inkişafdadır. O, daxili və xarici amillərin təsiri nəticəsində daim dəyişikliyə məruz qalır. Öz vaxtında bu

¹⁰ T.S.Vəliyeva. İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika, 1994, səh. 17

dəyişiklikləri məqsədəuyğun yoluna salmaq, dəyişən şəraitə uyğun olaraq sistemin strukturunda yenidənqurmanı həyata keçirmək işini təmin etmək, qaydaya salmaq heyətin idarəetməsinin vəzifəsidir. Bu isə, iqtisadi sistemi onun özünə xas olan obyektiv qanunauyğunluqlara və meyllərə uyğun hala gətirmək deməkdir.

İdarəetmə insanın fəaliyyət növü kimi çoxdan mövcuddur. Lakin cəmiyyətin inkişafının əvvəlki mərhələlərində idarəetmə prosesi sadə xarakter daşımışdır. Bu təbii idi. Çünki natural təsərrüfatın iqtisadiyyatda hakim olduğu dövrdə elmi idarəetməyə o qədər ehtiyac yox idi. O mərhələlərdə idarəetmə aparatı sadə və primitiv idi.

Əmtəə-pul münasibətlərinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq çoxlu yeni sahələr, yarımşəhərlər yarandı, həm ölkə daxilində, həm də beynəlxalq miqyasda əmək bölgüsü dərinləşdi. Əlaqələr son dərəcə mürəkkəbləşdi. Buna görə də çoxlu və mürəkkəb əlaqələri nizamlamaq, sistemli idarə etmək zərurəti yarandı.

Müasir idarəetmə iqtisadi münasibətlərin məqsədəuyğun təşkil edilməsini istiqamətləndirir və elmi idarə etməyə əsaslanır. O, tamın ayrı-ayrı hissələri arasındakı əlaqəni təmin edən bir proses, milli və şəxsi mənafehlərin əlaqələndirilməsini həyata keçirən mexanizmdir.

Müasir dövrdə ölkəmizdə idarəetmə yüksək şüurlu münasibətə əsaslanır. Bu isə elmə söykənir. Buna görə də elmlilik idarəetmənin prinsiplərindən biridir. Bunların hər ikisi bir- biri ilə əlaqədardır. Biri digəri olmadan mümkün deyil. Şüurlu idarəetmə təbiət və cəmiyyətin obyektiv qanunların tələblərini və reallığı nəzərə almağı tələb edir. Bu, istehsalda insanın fəallığının azad iqtisadi təşəbbüsünü təmin etməlidir, maddi və əmək ehtiyatlarını istehsalın inkişafına istiqamətləndirməlidir. Bazar iqtisadiyyatı istiqamətində inkişaf edən ölkələrdə buna əsasən əməl olunsa da, inzibati-amirlik sistemində bu, mümkün olmur.

İctimai münasibətlərdə insanın fəallığını artırmadan, heç yerdə sosial qayda və tənzimləməni həyata keçirmək mümkün deyildir. Elmi idarəetmənin

qarşısında duran bir vəzifə də ictimai inkişafda baş verən və baş verə biləcək ziddiyyətləri üzə çıxarmaq və vaxtında aradan qaldırmaqdır. Çünki iqtisadi inkişafın gedişinə mane olan obyektiv və subyektiv amilləri vaxtında aşkara çıxarıb aradan qaldırmadan elmi idarəetməni həyata keçirmək mümkün deyil.

İqtisadi siyasətdə realizm və elmlilik başlıca şərtidir. Burada realizm o deməkdir ki, məhsuldar qüvvələrinin fasiləsiz, dinamik inkişafını iqtisadi sistem təmin edə bilsin, o, işləyən və işlədən sistem kimi həyatda özünü doğrultsun.

Elmlilik obyektiv imkanları nəzərə almağı tələb edir. Ona görə də elmi idarəetmə cəmiyyətin qanunlarından, insan və maddi-texniki amillərdən səmərəli şəkildə istifadə etməyi tələb edir.

İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə olunmasını təmin etməkdir, cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amilidir. İdarəetmə həm də insanların əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi və səfərbərliyə alınmasının başlıca formasıdır.

İnsan cəmiyyətini idarə etmək çox mürəkkəb və çətinidir. Çünki o, bir çox iqtisadi, sosial, mənəvi və başqa problemlər ilə əlaqədardır. Bu mənada idarəetmə müasir texnikanı, mexanikləşdirilmiş, avtomatlaşdırılmış istehsal sistemini təşkilini özündə birləşdirir. Buna görə də idarəetmə metodlarına, qanunlarına və prinsiplərinə bütün müəssisə sahibləri, rəhbərləri, hətta hər bir istehsalçı eyni dərəcədə yiyələnməlidir.

İdarəetmədə bu sahədə dünya miqyasında mövcud olan müsbət cəhətləri mənimsəmək və öz ölkəsində tətbiq etmək lazımdır. Bu zaman milli sənayenin quruluşu, bütövlükdə milli iqtisadiyyatın xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır.

Beləliklə, iqtisadi idarəetmə prosesləri tənzim edən qanunları bilmək əsasında iqtisadiyyata daxilən xas olan mexanizmi hərəkətə gətirmək, ölkənin iqtisadi potensialından məqsədyönlü istifadə etməyə yönəldilmiş fəaliyyətdir.

İqtisadi idarəetmə onun müvəffəqiyyətini təmin edən prinsiplərə əsaslanmalıdır. İdarəetmənin prinsipləri iqtisadi proseslərin idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən orqanların, təşkilatların və şəxslərin rəhbər

tutduqları, istinad etdikləri əsas qaydalardır.

Azərbaycanda iqtisadi idarəetmənin prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Obyektivlik prinsipi. Bu prinsip iqtisadi qanunların tələblərini dərinləndirən bilmək, onlara istinad etmək və iqtisadiyyatın həqiqi vəziyyətini əsas götürməklə təmin edilir. Obyektiv xarakter daşıyan bazar qanunlarını bilmədən səmərəli idarəetmə qeyri-mümkündür. Biznes fəaliyyətində bu prinsirə istinad etmədən lazımı səmərə əldə edilə bilməz.

Deməli, obyektiv şəraiti, iqtisadi qanunların tələblərini nəzərə almadan iqtisadi idarəetmə mümkün deyil. İdarəetmədə subyektiv fəaliyyətin rolu da olduqca böyükdür.

2. Konkretlik prinsipi. İqtisadi prosesləri dəqiq və elmi cəhətdən işlənməmiş informasiya (məlumat), daxili və xarici amilləri tam nəzərə almaq əsasında idarə etmək olar. Bir sözlə, konkret şəraitə uyğun addımlar atılmalıdır. Məsələn, mövcud şəraitə uyğun vergi qoymağı tətbiq etmək buna misal ola bilər.

3. Optimallıq - səmərəlilik prinsipi. İqtisadiyyatın optimallığına nail olmaq iqtisadi idarəetmənin mühüm məqsədidir. İqtisadi idarəetmədə başlıca cəhət odur ki, əmək, maddi və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilsin, yəni az məsrəflərlə daha yüksək nəticələr əldə etmək təşkil edilsin.

4. Özünümaliyyələşdirmə prinsipi. Hər bir təsərrüfat obyektinə müəyyən məsrəflər hesabına fəaliyyət göstərir. Müəssisələrin, trestlərin və s. iqtisadi idarəetmə sistemi elə təşkil olunmalıdır ki, təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsində əldə olunan ümumi gəlirdən xərclər çıxdıqdan sonra xalis gəlir götürülsün. Bu gəlirin hesabına öz istehsalını genişləndirmək üçün maddi imkan olsun, başqa sözlə, öz ehtiyaclarını öz vəsaiti hesabına ödəyə bilsin.

5. Əsas halqanın seçilməsi prinsipi. Sistem halında fəaliyyətdə olan iqtisadiyyatın halqaları müxtəlifdir. Lakin bir-biri ilə bağlı vəzifələri yerinə yetirirlər. Öz əhəmiyyətinə görə bu vəzifələr eyni olmur. Burada birinci və ikinci dərəcəli vəzifələr, əsas və əsas olmayan vəzifələr vardır. Buna görə də

konkret şəraitə uyğun olaraq vəzifələr zəncirinin halqalarından əsas halqanı tapıb ayırmaq lazımdır. Bu elə halqda olmalıdır ki, qalanların hamısı onunla əlaqədar olsun, əsas vəzifə həll olunduqca qalan vəzifələr də həll olunacaqdır. Məsələn, müasir dövrdə suverenliyə nail olmaq respublikamızın qarşısında duran strateji məqsəddir. Bu məqsədə çatmaq üçün bazar iqtisadiyyatına keçmək, bunun üçün isə mülkiyyətin müxtəlif növləri əsasında müxtəlif təsərrüfat formaları yaratmaq lazımdır, buna nail olmaq üçün dövlət əmlakını dövlətsizləşdirmək və özəlləşdirməni həyata keçirmək lazımdır. Deməli, iqtisadi islahatlar sistemində dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi əsas halqadır. Bunu həyata keçirmədən bazar iqtisadiyyatına keçmək olmaz. Yalnız bunları etməklə azad sahibkarlığa yol açmaq və bazar iqtisadiyyatına keçmək olar.

6. Stimullaşdırma prinsipi. İdarəetmə eyni zamanda adamların əmək fəaliyyətini təşkil etmək deməkdir. Onlar öz fəaliyyətləri ilə həyat-yaşayış tərzlərini qururlar. Nemətlərin istehsalı, onun kəmiyyət və keyfiyyəti adamların fəaliyyətlərinin idarə edilməsindən çox asılıdır. İnsanlar isə düşünüən və canlı məxluqdur və onların mənafeləri, maraqları, tələbatları var, həm də bir-birinə bənzəmirlər. Onlar müəyyən təkanverici amillərin təsiri ilə hərəkətə gətirirlər. Bu təkanverici amillər və qüvvələr nəzərə alınmadan adamların fəaliyyətlərini idarə etmək olmaz. Buradan da iqtisadi idarəetmə adamların əmək fəallığını stimullaşdırmaq zərurətini doğurur.

Adamlar nə edirlərsə hökmən onların orada mənafeyi, marağı, tələbatı vardır. Ancaq bu tələbat ödənildikdə real olur. Deməli, tələbatın ödənilməsi vasitəsilə adamların fəallığına təsir etmək olar. Məhz tələbat adamların iqtisadi davranışını müəyyən edir, iqtisadi sahələr arasında əlaqə yaradır.

Tələbatlar cürbəcür olur: şəxsi tələbat, kollektiv tələbat, ictimai tələbat. Tələbat maddi, mənəvi, sosial və intellektual tələbatlara ayrılır. Bu tələbatlar ödənilməsə insanlar normal yaşaya bilməzlər.

İqtisadi idarəetmədə maddi tələbatlar istehsalın inkişafında səmərəliliyin təmin edilməsi aləti kimi istifadə olunur. Mənafe - dərk edilmiş tələbatdır.

İnsanların tələbatlarının iqtisadi idarəetmədə nəzərə alınması, onların əmək fəallıqlarının stimullaşdırılmasında ifadə olunur.

İqtisadi stimullaşdırma əməyin normal ödənilməsində, mükafatlandırılmasında özünü ifadə edir. Çox almaq üçün yaxşı işləmək, yaxşı işləmək üçün isə çox pay verilməlidir. Əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə ödənilməsi, yüksək nəticələrə görə əməyin mükafatlandırılması istehsalçının maddi marağını artırır, daha yaxşı işləməyə həvəsləndirir. İqtisadi stimullaşdırma əmək haqqı, mənfəət, faiz, rent, vergi, investisiya, kredit, gömrük haqqı, pul fondları və s. vasitələrlə həyata keçirilir.

İqtisadi idarəetmənin ərazi-sahə, demokratik mərkəziyyət və s. prinsipləri də vardır.

İdarəetmə prosesində münasibətlər çoxşaxəli və geniş miqyaslı olmasına baxmayaraq onları bir-birinə qarşı qoymaq olmaz və onların hər birinin özünəməxsus üstünlükləri vardır. Təsərrüfat fəaliyyətinin idarəetmədə müxtəlif idarəetmə metodlarından istifadə edilir. Bunlara əsasən aşağıdakılar daxildir: iqtisadi metodlar, inzibati metodlar, təşkilat, sosial-psixoloji metodlar, hüquqi metodlar və s. Hamısının ümumi məqsədi isə birdir.

Bazar iqtisadi sistemində istehsalın idarə edilməsində iqtisadi metodlar aparıcıdır. İqtisadi qanunları və istehsalın amillərini nəzərə almaq və ölkənin milli mənafeyinə uyğun aparılan təsərrüfatçılıq metodlarına idarəetmənin iqtisadi metodu deyilir. Lakin iqtisadi metod əsas metod olsa da, bütövlükdə idarəetmə isini tam əhatə edə bilmir. Nizamlayıcı, bölüşdürücü, sərəncamverici cəhətlər də nəzərə alınmalıdır.

Odur ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi idarəetmədə əmək haqqı, mənfəət, qiymət, kredit, vergi və başqa iqtisadi amillər əsas vasitələrdir. Əgər işçi daha çox əmək haqqı alırsa, onun aldığı əmək haqqı normal yaşamağını təmin edərsə daha yaxşı işləməyə çalışacaq. Sahibkarı isə əsas mənfəət maraqlandırır. Daha çox mənfəət əldə etmək xatirinə sahibkar idarəetmənin ən yaxşı, mütərəqqi, müasir metodlarını istehsala tətbiq etməyə can atacaqdır.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarının tətbiqi müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətini yüksəldir, az xərclə yüksək nəticənin əldə edilməsini təmin edir və nəticədə normal iqtisadi münasibətlər formalaşır. Demək olar ki, bu vasitələri tətbiq etmədən iqtisadi baxımdan istehsal prosesi baş verə bilməz və hətta baş vermiş olsa belə axıra kimi davam etməz.

İdarəetmənin iqtisadi metodları istehsalın amillərindən həyatda necə istifadə edilməsini əks etdirir. Əgər mövcud istehsal amillərindən səmərəli istifadə edilərsə, ümumi, milli və şəxsi mənafeələr düzgün əlaqələndirilərsə, bu zaman istehsalın inkişafı təmin edilmiş olacaqdı.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarından istifadə edərkən təsərrüfat mexanizmi ünsürlərinin vəhdətliyini təmin etməyin də rolu vardır. Burada ən mühüm məsələ təsərrüfat mexanizmi məsələlərinə sistem halında yanaşılmasıdır. Bu sistemə planlaşdırma, mövcud istehsal potensialından səmərəli istifadə olunma, idarəetmə metodlarının təkmilləşdirilməsi, maliyyə-kredit mexanizminin səmərəliliyinin artırılması və s. daxildir.

Ölkəmizdə gedən iqtisadi və siyasi sistemdəki dəyişikliklər, eyni zamanda hər bir şəxsiyyət üçün imkanlar yaratdığı kimi, onun fəaliyyətinin möhkəmliyinə, cəmiyyətdə yerini tutmağa, hər bir insanın həyat və fəaliyyətinin müəyyən olunmasına təhlükə yaradır. Bu situasiyada heyətin idarə edilməsi özünəməxsus mahiyyət daşıyır, belə ki, şəxsiyyəti, həm də xarici mühiti nəzərə almaqla adaptasiyaya dair geniş məsələlər toplusunu həll etməyə, heyətin idarə edilməsi sistemində fərdin şəxsi amillərinin nəzərə alınmasına vadar edir. Bunları nəzərə alaraq, təşkilatın insanlarla qarşılıqlı əlaqəsinin 3 amilini fərqləndirmək olar:

Birincisi - əsas təsir vasitələrinin olduğu **ierarxiq təşkilati struktur**. Bu işçi-rəhbər münasibətləri, yuxarıdan insanlara təzyiq və maddi nemətlərin bölüşdürülməsinə nəzarəti də nəzərdə tutur;

İkincisi - təşkilat, cəmiyyət və insan qrupları tərəfindən formalaşdırılan **mədəniyyətdir**. Buraya sosial normalar, davranışın tənzimlənməsi, şəxsiyyətin

davranışmm reqlamentləşdirilməsi daxildir. Bunlar fərdi özünü başqa cür deyil, məhz bu formada aparmağa, görünməyə vadar edirlər;

Üçüncüsü - bərabər hüquqlu münasibətlərin olduğu **bazardır**. Bu bazar məhsul və xidmətlərin alqı-satqısmə, mülkiyyət münasibətlərinə, alıcı və satıcının bərabər maraqlarına əsaslanır.

Bu qarşılıqlı təsir amilləri praktikada çox az hallarda təklikdə istifadə edilir, onlar adətən sistem halında araşdırılır.

Bazara keçid zamanı ləng də olsa ierarxiq idarəetmədən uzaqlaşma baş verir, bazara inzibati ciddi təsirdən sərhədsiz, müstəqil iqtisadi təsirə keçid yaranır. Təşkilat daxilində əsas - işçilər, xarici mühitdə - istehlakçılar sayılır. İşçinin söylərini istehlakçıya, rəhbərə deyil; mənfəətə yönəltmək lazımdır, israfçılığa deyil; iqtisadi fikrin sağlamlığına əsaslanan sosial normalara keçmək lazımdır.

Belə təqdirdə ierarxiya mədəniyyət və bazara yer verərək özü ikinci plana keçəcəkdir.

AR ƏM-ə müvafiq surətdə işəgötürən özünün əmək qanunvericiliylə, kollektiv müqavilə və sazişlərlə müəyyən edilmiş səlahiyyətləri çərçivəsində əmək hüququ normalarını təsbit edən normativ aktlar qəbul edir¹¹. Heyətin idarə edilməsinin yeni xidmətləri, bir qayda olaraq, ənənəvi xidmətlərin əsasmda yaradılır: kadrlar şöbəsi, əməyin təşkili və əmək haqqı, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik şöbəsi və s. Yeni xidmətlərin məqsədi təşkilatda kadr siyasətinin həyata keçirilməsi və əmək resurslarının idarə edilməsi üzrə koordinasiya fəaliyyətidir.

Şübhəsiz ki, heyətin idarə edilməsi xidmətinin strukturu bir çox aspektdən təşkilatın xarakteri və həcmi, iriliyi ilə, əsasən də istehsal olunan məhsul ilə səciyyələndirilir. Belə ki, bir çox kiçik və orta təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi funksiyalarını əsasən xətti rəhbərlər həyata keçirilərsə, iri təşkilatlarda

¹¹ Əmək və sosial təminat sahəsində vətəndaşların hüquqlarının həyata keçirilməsi təminatları, Bakı 2012, səh 112

sərbəst olaraq bu funksiyaların reallaşdırılması üzrə xüsusi struktur bölmələri formalaşır. Təşkilatlar sırasmda kadr işi ilə əlaqəsi olan, bütün bölmələrdə heyətin idarə edilməsi ilə məşğul olan və özündə vahid rəhbərliyi birləşdirən direktor müavini olan heyətin idarə edilməsi sistemləri formalaşır.

Fəsil 2. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə mexanizmi

2.1. Heyətin maddi tələbatlarının ödənilməsində iqtisadi metodlardan istifadə

Heyətin iş fəaliyyətinin keyfiyyəti onun işçi qruplarının fəallığından asılıdır. Bu baxımdan rəhbərlər işçi qruplarını daha çox stimullaşdırmaqla maksimum əmək məhsuldarlığına nail olmağa çalışırlar. Heyətin əmək fəallığının artırılmasının yollarından biri kimi iqtisadi metodlardan xüsusilə əmək haqqı, mükafatlandırma, bir sıra müxtəlif təyinatlı yardımlardan istifadə etməklə işçi qüvvəsinin tələblərini ödəməkdir. Bu nöqtəyi nəzərdən heyətin idarə edilməsində tələbat məfhumuna diqqət yetirək. Tələbat insan fəaliyyətinə daim təsir göstərir və onu fəallaşdırır¹². O, daim dəyişir, təkmilləşir, artır, yeniləşir. Tələbatları əsasən üç qismə ayırmaq olar: maddi, sosial və mənəvi. Bunaların hər birinin özünə məxsus ödənilmə şərtləri vardır. Bu tələbatlar cəmiyyətin mövcud iqtisadi sistem və imkanları daxilində müxtəlif üsul və vasitələrlə ödənilə bilər. Məsələn mərkəzləşdirilmiş plan və bölgü sistemində iqtisadi və mənəvi tələbatlar əsasən bərabərçilik əsasında həyata keçirilmişdir. Tələbatların bu qaydada ödənilməsi sosializm cəmiyyətində-SSRİ-də mövcud idi. Bu bərabərçilik ədalətlik deyil, ədalətsizliyin ən yüksək zirvəsi idi. Belə ki, hər kəsin əməyinin kəmiyyət və keyfiyyətini nəzərə almadan hamıya bərabər əmək haqqı, mənzil və s. vermək insanlarda işlərinin nəticəsinə maddi marağı söndürürdü. Burada ən yaxşı hal o hesab olunur ki, ixtisasını dərinlən bilən, vicdanla işləyən, vaxt vahidi ərzində daha çox məhsul yaradan insanın tələbatı başqalarına nisbətən daha dolğun ödənilsin. Bütün bunlara bazar iqtisadiyyatı şəraitində nail olmaq mümkündür. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində tələbatların ödənilməsi daha demokratik üsullarla bazar qanunları ilə tənzimlənir. Cəmiyyət tərəqqi etdikcə, onun və üzvlərinin tələbatı artır. İnsanların bu və ya digər məhsullara olan tələbatı qismən ödənilə bilər. Bütövlükdə götürsək insan tələbatı sonsuzdur, onu tam ödəmək mümkün deyil. İstehsal inkişaf etdikcə tələbat ondan da sürətli inkişaf edir, bundan başqa bir tələbat ödənilirsə, başqa bir yeni tələbat meydana gəlir. Bu obyektiv bir prosesdir. Tələbat istehsalın inkişafına təkan verir, istehsal inkişaf etdikcə yeni, əvvəlkindən daha yaxşı,

¹² <http://az.wikipedia.org/wiki/T%C9%99l%C9%99bat>

keyfiyyətli məhsul istehsal etməyə yeni tələbat doğurur. Qeyd etdiyimiz kimi, tələbat istehsaldan daha sürətlə artır və elastikdir. Bundan başqa, tələbatı ödəmək üçün iqtisadi ehtiyatlar məhduddur. Məhdud imkanla sürətlə artan tələbatı ödəmək mümkün deyil. Ona görə də cəmiyyət hər cür tələbatı deyil, məhz normal, ağıllı tələbatı ödəməyi öz qarşısına məqsəd qoymalıdır. İnsanın normal yaşayıb işləməsi üçün lazım olan zəruri istehlak şeylərinə, maddi və intellektual vasitələrinə olan tələbat normal tələbatdır. Eys-ışrətə, modabazlığa, həddindən çox yeyib-içməyə olan tələbat qeyri-normal tələbatdır. Qeyri-normal tələbatlar xeyli miqdarda məhsulun məhv edilməsinə, insan mənəviyyatına və cəmiyyətə bütövlükdə ziyan vurur.

Əmək kollektivlərində işçilərin eyni keyfiyyətli əməklərinə, işlərinə görə eyni miqdarda haqq və mükafat almaq imkanı yaradılmalıdır. Kollektiv eyni səviyyədə, gəlirlə işləmirsə, onda onun üzvləri əsas əmək haqqının hər manatına görə də əlavə haqq ala bilərlər. Burada əmək haqqı məhsul çıxımının yekun faizinə, mənfəətə, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınmasına və digər göstəricilərə uyğun olaraq arta bilər.

İstehsalın idarəedilməsində əmək haqqının böyük rolu vardır. Əmək haqqı həm iqtisadi mexanizm, alət, həm də metod rolunu oynayır. Bir metod kimi əmək haqqı bilavasitə əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq müəyyən edildikdə, işçini daha yaxşı işləməyə ruhlandırır, mümkün qədər daha çox iş görməyə məvbur edir, ixtisasını, peşəsini də artırmağa stimül yaradır. Bir qayda olaraq, işçinin ixtisası, peşəsi yüksək olarsa, eyni zamanda, həm kəmiyyətcə, həm də keyfiyyətcə əməyin istehsal nəticələri bir o qədər yüksəlir və nəticədə istehsal çoxalır.

Əmək haqqı işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirilməsini təmin edir. Odur ki, işçilərin ictimai istehsalın inkişafındakı əsas marağı bilavasitə əmək haqqı səviyyəsinin nə dərəcədə əsaslandırılmasından, əməyin keyfiyyəti ilə onun kəmiyyətinin necə əlaqələndirilməsindən asılıdır.

Heyətin idarə edilməsində əmək haqqı işçilərin sərf etdikləri əməyin kəmiyyətinə, keyfiyyətinə görə əldə edilən gəlirə görə maddi və mədəni tələbatlarını ödəmək üçün verilən haqdır. Deməli, maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemi həmişə, hər yerdə hər bir kəsin sərf etdiyi əməyə ədalətli və obyektiv qiymət verilməsini təmin edir. Bu, istehsalı inkişaf etdirmək üçün bir metod və vasitədir.

İdarəetmədə əmək haqqı iqtisadi idarəetmə metodu olmaqla əldə edilən gəlir və təsərrüfat hesabı metodu ilə bağlıdır. Əmək haqqı, bir qayda olaraq, mərkəzləşdirilmiş əmək haqqı və onun fondu, bütünlükdə, xalq təsərrüfatı və onun ayrı-ayrı sahələri üzrə dövlət tərəfindən müəyyən dövr üçün planlaşdırılırdı. İdarəetmə metodu kimi əmək haqqının operativ müstəqilliyi vardır ki, burada firmaların konkret istehsal şəraiti və planları nəzərə alınmaqla, planların yerinə yetirilməsini öz öhdəliklərinə götürməklə işçilərin sayını müəyyən edərək əmək haqqını və onun fondunu özləri planlaşdırır və bunun üçün məsuliyyət daşıyırlar. Müasir şəraitdə əmək haqqının təsərrüfat hesabı metodu əsasında həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Hazırda əmək haqqının verilməsində bir sıra məhdudiyyətlər aradan qaldırılmışdır.

İşçilərin əməyinin ödənilməsinin təşkil olunmasında iqtisadi qanunların tələblərinin nəzərə alınması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada, xüsusilə, əməyə görə bölgü prinsipi və dəyər qanununun qarşılıqlı fəaliyyətindən irəli gələn iqtisadi mexanizm və qanunauyğunluqlara əməl olunması zəruridir. Əməyə görə bölgü və dəyər qanununun tələblərinin optimal halda əlaqələndirilməsi xüsusilə, özünüməliyyələşdirmə şəraitində ön plana keçir. Bu aşağıdakı üç cəhətdə müşayət olunur:

Cari əmək fəaliyyətinin son nəticələri üçün şəxsi, kollektiv və ictimai maddi mənafeələr formasının düzgün əlaqələndirilməsi;

İqtisadi qanunların tələblərinin effektiv bir halda həyata keçirilməsi;

Maddi mənafehlərin bütün sistemlərindən bacarıqla istifadə etmək əsasında ictimai istehsalın səmərəliliyinin artırılması zəruriyyəti ilə müəyyən olunur.

Bölgü münasibətləri istehsal münasibətlərinin tərkib hissələrindən biri olduğuna görə bu, bir çox mənafe formaları və sistemlərini əhatə edir. Ona görə də bölgü münasibətlərinin yalnız bir iqtisadi qanununun fəaliyyəti ilə tənzim olunmasını iddia etmək səhv olardı. Belə ki, yalnız əməyə görə bölgü qanunu deyil, həmçinin sahibkarlıq prinsipləri, dəyər qanunu, əmək məhsuldarlığının daima yüksəldilməsi qanunu, əsas iqtisadi qanun, proporsional inkişaf qanunu və digər iqtisadi qanunlar məcmu halda cəmiyyət miqyasında istehsal olunan maddi nemətlərin bölüşdürülməsi sistemi və qaydasını müəyyən edir.

Əlbəttə indi maddi nemətlərin bölüşdürülməsində dəyər qanunu başlıca rol oynayır. Əməyə görə bölgü qanununun bu sahədə müəyyən rol oynaması zəhmətkeşlərin qazancının əsas hissəsinin şəxsi əmək sərfi ilə əlaqədar olmasından irəli gəlir. Belə ki, işəməz əmək haqqı formasının müxtəlif sistemləri əməyin onun kəmiyyət və keyfiyyətini nəzərə alaraq ödənilməsinə nəzərdə tutur. Burada əməyin kəmiyyəti, yaxud miqdarı normalaşdırma vasitəsi ilə, onun keyfiyyəti isə tarif sistemi ilə müəyyənləşdirilir. Lakin əmək normalarının müxtəlif gərginliyi və bazar iqtisadiyyatı şəraitində tarif sistemi özü-özlüyündə bərabər əməyə görə bərabər haqqın verilməsini təmin edə bilməz. Burada əmək normasının, yəni istehsalçıların məcmu əməkdəki iştirakını müəyyən edən bu normanın düzgün müəyyən olunmasının böyük əhəmiyyəti vardır. Çünki bunsuz cəmiyyət və müəssisə tərəfindən əmək və istehlak üzərində nəzarəti həyata keçirmək mümkün deyildir.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodları aşağıdakı kriteriya üzrə cədvəldə(2.1.1.) göstərək:

Sxem 2.1.1.

İdarəetmədə tipoloji təhlili kriteriyaları¹³

<i>İdarəetmə vasitələri də prioritetlər</i>	<i>Bazarın idarəetmədə rolu</i>	<i>Təşkilati sərtlik dərəcəsi</i>	<i>Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi</i>	<i>Menecerin rolu</i>	<i>Motirləşdirmə prioriteti</i>	<i>İdarəetmə obyektinin spesifikasiyi</i>	<i>İdarəetmənin təşkilində prioritet</i>	<i>Münaqişəlilik səviyyəsi (böhran təhlükəsi)</i>	<i>Elmlik potensialı</i>
İqtisadi idarəetmə	Marketing	Normativ idarəetmə	Mərkəzsizləşdirilmiş idarəetmə	Kollegial idarəetmə	Təbii motivasiyə və menecment	Diversifikasiya obyektinin idarə edilməsi	Nəticələr üzrə idarəetmə	Böhran nəticəsi idarəetmə	Elmi-konseptual idarəetmə

Təşkilatda işin səmərəliliyi əməyin şaquli bölünməsinin iqtisadi mahiyyətindən aslıdır. Söhbət idarəetmə sahəsində rəhbərin işinin quruluş bölmələrinin fəaliyyəti və icrasından gedir. Təşkilatda iqtisadi idarəetmə prosesinin fəaliyyət prinsipinə aşağıdakılar daxildir :

1. İdarəetmənin əsas məqsədlərinin işlənilib hazırlanması;
2. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi;
3. Heyətin idarə olunması prinsiplərinin müəyyən edilməsi;
4. Heyət üzvlərinin vəzifəyə yararlığının yoxlanılması;
5. İdarəetmə ilə bağlı məlumat bankının yaradılması;
6. Heyətin dinamikası və fəaliyyəti ilə bağlı qərarların işlənilib hazırlanması;
7. İdarəetmə qərarlarının icraçılara çatdırılması mexanizminin dəqiqliyinin təmin edilməsi;
8. İdarəetmə qərarlarının qəbulu ilə bağlı dinamik fəaliyyətə bütün idarəetmə heyətinin cəlb edilməsi;
9. İdarəetmə heyəti tərəfindən işçilər arasında münasibətlər, istehsal şəraiti və vəziyyəti haqqında çevik məlumatların hazırlanması;
10. İdarəetmə üzrə qərarların ötürülməsi və onların yerinə yetirilməsi üzərində daimi nəzarətin təmin edilməsi;
11. Heyət üzvləri ilə bağlı idarəetmə sahəsində qazanılmış təcrübənin tətbiqi sahələrinin genişləndirilməsi və s.

¹³ Ticarətin idarə edilməsi (Menecment) dərslik, Bakı 2009, səh 143.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodların son məqsədi işçi qüvvəsində əmək məhsuldarlığının artırılmasına xidmət etməkdir. Bu prizmadan baxdıqda əmək məhsuldarlığı anlayışına nəzər salaq. Əmək məhsuldarlığı dedikdə əmək sərfiyyatının səmərəliliyi, məhsulun hər vahidinə sərf edilən əməyin səviyyəsi nəzərdə tutulur. Əmək məhsuldarlığının artırılması məhsulun istehsalı üçün lazım olan iş vaxtının qısaldılması deməkdir¹⁴.

Müəssisənin rəhbərliyi həmişə başa düşməlidir ki, onlar idarəetmə heyət üzvlərinin düzgün seçilməsinə cavabdehdir. Belə ki, yeni qəbul edilmiş işçilər firmanın strategiyalarını həyata keçirmə imkanlarına malik olmalı, idarəetmə heyətinin üzvləri özünü işdə yaxşı hiss etmələri şəxsi heyətin imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə artırmış olacaqdır.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi iş yerinə və vəzifə tələblərinə işçilərin müvafiq işgüzarlıq və şəxsi keyfiyyətinin müəyyən edilməsində sınaq üsullardan sayılmalıdır. İdarəetmə heyətin üzvlərinin qiymətləndirilməsi üsulları, üç əsas qrupda birləşdirmək olar:

- proqnozlaşdırma üsulu. Bu metoddan geniş istifadə olunur. Anket verilənləri; yazılı və şifahi xasiyyətnamədən, şəxsi söhbətlər; psixoloji testlərdən ibarət olur;
- təcrübəvi üsul. Təcrübələrdə işin nəticəsi əsasında müəssisədə xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsi prosesində işçinin yararlığı yoxlanılır;
- imitasiya üsulu. İddiaçıya idarəetmə məsələləri ilə bağlı konkret bir hadisəni həll etmək təklif olunur. Bəzən boş vəzifəni tutmaq üçün iddiaçıya qəbul ediləcək təşkilatda müəyyən işçi vəziyyətini nəzəri cəhətdən həll etməyi tövsiyyə edirlər. Toplanmış yekunda ekspert qiymətinin və şəxsin işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi aparılmaqla, müəssisənin idarəetmə heyətinə yeni üzvün qəbul olunması haqqında əsaslandırılmış qərarlar çıxarılır.

¹⁴ Müəssisənin iqtisadiyyatı (Dərs vəsaiti) Bakı – 2013, səh 117

Təşkilatda heyətin tələbatlarının ödənilməsini aşağıdakı cədvəldə (2.1.2.) göstərmək olar:

Cədvəl 2.1.2.

Müəssisə daxilində tələbatların ödənilməsi		Müəssisə xaricində tələbatların ödənilməsi	
Ştat üzrə hərəkət etmədən	Kadr hərəkət etməklə	Passiv yığım şəraitində	Daha aktiv yığımnda
Ümumi iş həcmnin artırılması	Rəhbərliyin təkliflə istehsalat daxili təyinat	Namizədlə şəxsi tanışlıq	Müəssisə fəaliyyətinə elan vasitəsilə işçi cəlb edilməsi
İş vaxtının müəssisədə artırılması Məzuniyyət müddətlərinin dəyişdirilməsi	Məqsədyönlü kadr inkişafı (professional təminli iş yerinin dəyişdirilməsi)	Namizədin digər göstəriciləri Rəhbərliyin köməyi ilə işə götürülmə	Reklam və plakatların köməyi ilə işə qəbul olunma Dövrü mətbuatda elan
İşə qəbul olunmanın öyrədilməsi	Bir iş yerindən digərinə keçirilməlidir	Əmək müqaviləsi vasitəsilə işə qəbul	Yaxın tanışlıq vasitəsilə işə düzəlmə

Cədvəl məlumatlarına daxil olan göstəricilər müəssisə fəaliyyətindən və malik olduğu işçi heyətindən asılı olaraq bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Həmin əlamətlər real iş şəraiti ilə bilavasitə əlaqədar olmaqla, bu və ya digər səviyyə göstəricilərinə aid olan məlumatları əhatə edir.

İşçi qüvvəsinin şəxsi tələbatlarını aşağıdakı cədvəl (2.1.3.) üzrə göstərmək olar:

Cədvəl 2.1.3.

Şirkətin maşını Qidalanma substansiyası		Nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi Firmanın mallarının alınmasına güzəştlər Təhsilə kömək	
Təhsil xidmətlərinin ödənilməsi güzəştləri Təqaüd proqramı klublarda üzvlük (idman, sosial və s.) Məsləhət xidməti və s.		Kreditlərin alınması assosiasiyası, şəhəratrafı gəzinti və s. Tibbi yoxlama	
Həmkarlar ittifaqında üzvlük		Satış işçilərinin yarıışı	
Həyatın sığortalanması	Himayəçilərin həyatının sığortalanması		Bədbəxt hadisələrdən sığortalanma
Tibbi və stomoloji xidmət	Müvəqqəti uzunmüddətli iş qabiliyyətini itirmə		İşə çıxmaların digər ödəmələri
Əmanət fondu	Əmanətlər	Təqaüdlər	Məzuniyyət İstirahət günləri

2.2. Rəhbər və mütəxəssislərin əməyinin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə

Müasir dövrdə firma fəaliyyətində rəhbər idarəetmə əməyinin təşkilinin elmi əsaslar üzərində təkmilləşməsi məsələsi iqtisadi inkişafın ən mühüm tələblərindən birinə çevrilmişdir. Məhsuldar qüvvələrin sürətli inkişafı qanunauyğun olaraq rəhbər idarəetmə əməyinin elmi təşkili üzrə qarşıya qoyulan perspektivə nail olmaq tələblərini genişləndirir.

Heyətin idarə edilməsində rəhbər – hüquqi hakimiyyət verilmiş, rəsmi səlahiyyət əldə etmiş şəxsdir. Rəhbərə hakimiyyət yalnız firmanı idarə etmək, bununla bağlı idarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün verilir.

Rəhbər firmanın idarə edilməsində mərkəzi fiqurdur. Rəhbərin təsir sahəsi genişdir. O, müəyyən subordinasiya və reqlament daxilində ətraf mühitlə əlaqə saxlayır, başqa firmalarda öz qrupunu təmsil edir. İqtisadiyyatın müasir inkişaf imkanları idarəetmə proseslərinə elmi yanaşmağı tələb edir və bu sahədə ən vacib imkanlardan biri, idarəetmə əməyinin təşkili səviyyəsinin iqtisadiyyatın inkişafının yüksəlməsi amilinə çevrilə bilməsidir. İdarəetmə heyətinin əməyinin elmi-texniki təşkilinin başlıca istiqamətindən və müəssisə fəaliyyətindən asılı olaraq xüsusi təşkilatı prinsiplərə uyğun aralıq mərhələlərin yaradılmasıdır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- a) heyət üzvlərinin iş günü ərzində əmək fəaliyyətilə bağlı olan hərəkətlərə qənaət prinsipi. Belə ki, iş üzrə tapşırıqları yerinə yetirərkən artıq, lazımsız, tez-tez təkrar olunan hərəkətlərin qarşısını almaq və bu sahədə zəruri əmək vərdişlərini təkmilləşdirməklə yaxşı göstəricilərə nail olunur;
- b) idarəetmə heyətinə aid iş yerlərinə xidməti tənzim edən əlaqələndirmə mərhələsi. Burada iş yerinə xidmətə sərf olunacaq vaxtı əvvəlcədən qeydə almalı, idarəetmədə ahəngdarlığın pozulmasına imkan verilməlidir;
- c) idarəetmə heyətinin rəhbərlik etdiyi shəyə müvafiq ixtisaslı fəaliyyət

sahəsinin seçilməsi, məsuliyyət çərçivəsində heyət üzvlərinin yerinə yetirdiyi işə uyğun gəlməsi prinsipinə ardıcıl əməl etmək;

ç) heyətin fəaliyyətində əmək normalarının idarəetmə sahəsində iqtisadi-texniki və psixoloji amillərə görə əsaslandırılması prinsipi və.s.

İdarəetmə hər bir iqtisadi durum, müəssisənin təsərrüfat işlərində fəaliyyətin çevik idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasını, qəbulunu və həyata keçirilməsini tələb edir. Məhz bu mərhələdə əsas idarəetmə heyətinin üzvlərinin özlərinin aktivlik dərəcəsi mühüm rol oynayır. Təcrübədə məhz bu kateqoriyadan olan heyət üzvləri əmək kollektivində işçi əməyinin səmərəli təşkilinə rəhbərlik etmək üçün çevik qərarlar və ideyalar verirlər.

Heyətin idarə edilməsi strategiyaları hadisələrin inkişafının gedişi üzrə qabaqcadan fikirləşilmiş və ya tikilən hərəkət tərzı və ya davranış tərzı kimi baxmaq olar. Burada plan şüurlu olaraq və qəsdən hazırlanmış hərəkətlərin ardıcılığını kimi önəmli möqvedə dayanır¹⁵.

Əgər işçi heyət üzrə menecerin xarakteristikasının özünə uyğun olaraq səriştəlılık modelindən istifadə olunsa, onda yuxarıda göstərilənlərdən aydın olur ki, bu nə fəaliyyətin kifayət qədər sadə növünü təsvir edən birölçülü model, nə də ki, biri-birinə yaxın fəaliyyətin bütün sinfinin xüsusiyyətlərinin ümumiləşdirilməsinə xidmət edən abstrakt modeldir. Bu, fəaliyyətin digər növlərinin elementləri qismində birləşmiş mürəkkəb təşkil olunmuş fəaliyyətin modeli olmalıdır. Bu səbəbdən işçi heyət üzrə menecerin səriştəlılık modeli çoxrollu professional profil kimi çıxış edir.

İşçi heyət üzrə menecerin çoxrollu professional profilinin qurulması zamanı aşağıdakıları eyniləşdirmək lazımdır:

1) işçi heyət üzrə menecerin funksional fəaliyyət xarakteristikasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmək qabiliyyətinə malik mühafizə edilən və gələcəkdə görünən tendensiyaları (biznes, sənayenin təşkilində, bazar mühitində, texnika və texnologiyada);

¹⁵ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. «Стратегический менеджмент». Учебник, М.: Экономистъ, 2004, 416 səh.

- 2) işçi heyət üzrə menecerin əsas «məsuliyyət zonalarının» çoxluğu;
- 3) işçi heyət üzrə menecerin özünün nöqteyi-nəzərindən daha vacib məsələlər və iş nəticələri;
- 4) hər bir əsas funksiya üçün onun fəaliyyətinin effektivliyi;
- 5) hər bir əsas funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün lazım olan əsas qabiliyyəti, bacarıq və vərdisləri müəyyən edən blok və işçi heyət üzrə menecerin fəaliyyətinin nəticələrə nail olması;
- 6) işçi heyət üzrə menecerin səriştəsinin meydana çıxdığı fəaliyyəti üçün spesifik olan.

Heyətin idarə edilməsində rəhbər iqtisadi idarəetmə metodlarını həyata keçirən zaman aşağıdakı şəxsi keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- Özünə inam. Özünə inamın lazımi səviyyədə olmaması inkişafa mane olan əsas səbəblərdən biridir.
- Ambisiya. Ambisiya da əslində özünə inamdan irəli gəlir.
- Aydın hədəflər (vizyon). 5 ildən sonra harada olacağını, nə işlə məşğul olacağını müəyyənləşdirmisənmi? Buna yol xəritəsi kimi də baxmaq olar.
- Risk etmək qabiliyyəti. Uğur qazanmaq üçün risk etmək zəruridir. Amma riskə düşünülmüş şəkildə, bütün amillər nəzərə alınmaqla imza atmaq lazımdır. Hər hansı riski öz üzərinə götürməmişdən öncə ən arzuolunmaz, pessimist nəticəni göz önünə almalısan. Əgər bu nəticə heç cür qəbul edilə bilmirsə, deməli risk etməyə dəyməz.
- Enerji və çeviklik. Məqsədə çatmaq üçün əqli və fiziki gücünü cəm edə bilirsənmi? - Rəqabət aparma (yarışma) hissi. Bütün rəqibləri qiymətləndirmək, dayanmadan mübarizə aparmaq lazımdır. Çünki rəqiblərin səni gözləmir, sən dayandığın vaxt işləyirlər.
- Özünü tənqid. Hər bir insanın zəif cəhətlərinin olduğu bilindiyi halda bunu hər kəs qəbul etməli, daim onları özü üçün müəyyənləşdirib mümkün qədər aradan qaldırmağa çalışmalıdır. Eyni zamanda, səhvlər araşdırılmalı, onlardan dərs götürülməlidir.

- Liderlik qabiliyyəti.

Təşkilatlarda rəhbər işçilər tərəfindən idarə edilən iqtisadi münasibətləri aşağıdakı istiqamətlərdə formalaşır:

- ❖ Təşkilatla işçi toplusu arasında;
- ❖ Təşkilatla xarici təsərrüfat subyektləri arasında;
- ❖ Təşkilatla dövlət orqanları arasında.

Son illərdə iqtisadi proseslərin rolu müəssisənin bütövlükdə idarə olunmasına qədər genişləndirilmişdir. Firmalar arasında rəqabətin artması, texnoloji təkmilləşdirmə, böhranın mövcudluğu, faiz stavkalarının, vergi qanunauyğunluğunun, qlobal iqtisadi dəyanətliliyin dəyişilməsi, müəyyən alver xüsusiyyətlərinin olması və daha başqa amillər baş idarəedici rəhbərin rolunu daha da genişləndirmiş, məsuliyyətini artırmışdır. Bu nöqteyi nəzərdən yanaşsaq rəhbər iki əsas məsələni: 1) müəssisə daxilində fondların səmərəli bölüşdürülməsi; 2) daha əlverişli şərtlərlə vəsaitlərin mobilizə edilməsi ilə məşğul olur¹⁶.

Birinci məsələ üzrə düzgün iqtisadi həllərinin qəbulu üçün, iqtisadi proseslərin idarə edilməsi üzrə hüquqi şərtlər, maliyyə bazarları və institutlarının funksiyaları və faiz normaları, pul dəyərində aid olan bəzi anlayışlar öyrənilməlidir.

İqtisadi vəsaitləri mobilizə edərək onları bölüşdürmək üçün rəhbər bu prosesləri dəqiq planlaşdırmalıdır. Ən əvvəl nağd pulun hərəkəti proqnozlaşmalı və onun firmanın iqtisadi vəziyyətinə təsiri qiymətləndirilməlidir. Bu proqnoz əsasında, hesabların və başqa öhdəçiliklərin vaxtında ödənişi üçün planda kifayət qədər ləğv edilə bilən vəsaitlər nəzərdə tutulmalıdır. Kompaniyada işlərin vəziyyətini nəzarətdə saxlamaqdan ötrü iqtisadi normativləri rəhbər müəyyən etməlidir.

Rəhbərlər tərəfindən iqtisadi proseslərin idarə edilməsinin ikinci tərəfi fondların əldə edilməsidir. Onların mənbələri isə müxtəlifdir. Onlardan hər biri

¹⁶ Maliyyə menecmenti, Bakı 2010, səh 17.

kapitalı təmin edən tərəfindən müəyyən edilərək, xarakterizə olunurlar: qiymət, ödəniş müddəti, müəyyən vaxtda mövcudluğu, mümkün olan maneələr və başqa şərtlər. Bu amillərin əsasında rəhbər firmanın maliyyələşmə mənbələrinin əlverişli uyğunlaşmasını müəyyən etməlidir.

İqtisadi proseslərin idarə edilməsi həm vəsaitlərin firma daxilində bölüşdürülməsi, həm də əldə edilməsindən ibarətdir. Vəsaitlərin bölüşdürülməsi və əldə edilməsi qarşılıqlı əlaqədardır, çünki heyətin iş qüvvəsinin ödənilməsində investisiya qoyulması nəzərə alındıqda, bu investisiyanın maliyyələşmə mənbəyi səhmdarlar üçün qiymətli edir.

Rəhbər və mütəxəssislərin heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə edərkən aşağıdakı ilkin materialları nəzərə almalıdır:

1. İş yerlərinin modeli və onun ünsürləri (peşə biliyi və bacarığı, şəxsi keyfiyyəti, xidmət karyerası, əməyin təşkili, əməyin ödənilməsi və s.)
2. Kadrların atestasiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar: atestasiya kartları, atestasiya edilənin sorğu vərəqəsi, iş yerinin modeli, əməkdaşla kontrakt, ştat cədvəli, vəzifə instuksiyası, ball qaydasında qiymətləndirmə, heyətin kompleks qiymətləndirilməsi, işçinin şəxsi keyfiyyəti (işgüzarlığı, icra intizama əməl etmə, nüfuzu, təşkilatçılığı, məsuliyyəti, tələbkərliliyi və s.), işçi nəticələrinə görə fərdi töhfəsinin qiymətləndirilməsi.
3. Kadrların reyting qiymətləndirilməsi metodu.
4. Müəssisə fəlsəfəsi (firma daxili fəhlə və qulluqçular arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsipləri və qaydaları, dəyərlər sistemi kollektiv müqavilə və s.)
5. Təşkilat daxili əmək qaydaları.
6. Digər ilkin məlumatlar: əməkdaşın şəxsi vərəqəsi, ştat cədvəli, sosioloji anketlər, psixoloji testlər.

Müəssisədə rəhbərliyin kollektivdə apardığı idarəetmə üsullarından asılı olaraq işçilər arasında müəyyən təbəələnmə ardıcılığı yaranır. Məlumdur ki, heyətin idarəetmə fəaliyyətində birinin digərinə təbəələnmə prosesi gedir və bu da onlar arasında vəzifə səlahiyyətlərini müəyyən edir. İdarəetmə heyəti üzvləri

arasında tabeçilik forması xeyirxahlıq əhvali-ruhiyyəyə malik olması, kollektivdə inkişafa kömək etməli, heç kəsdə alçalmaq, hirsənmə, əsəb, stres qıcıqlanmaları yaratmamalı, idarəedici ilə idarəolunan heyət üzvləri arasında heç bir qarşılıqlı əmək və sosial tarazlığı pozmamalıdır.

Müəssisənin işçi heyətinin idarəetmə fəaliyyətində inzibati idarəetmə üsulunda üç tipik əlaqə xüsusilə diqqəti cəlb edir:

1. İdarəetmə fəaliyyətində xoşagəlməyən tabeçilik mərhələləri "yuxarıdan" təzyiq kimi başa düşülür və vaxt keçdikcə bu fikir daxili və xarici amillərin təsiri ilə genişlənir.

2. Heyətin idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində maraqlı olanların passiv mövqe tutması və ya istənilən idarəetmə qərarı ilə razılaşmaq.

3. Daxili hissiyyata və təcrübəyə əsaslanan qavrama ilə qərarların dərk edilməsi.

Yuxarıda göstərilənlər demək olar ki, heyətin iqtisadi qiymətləndirilməsi metodları kimi çıxış edirlər. Bütövlükdə heyətin iqtisadi qiymətləndirilməsi metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar: ekspert qiymətləndirilməsi, kritik situasiyalar yaratmaq əsasında kritik qiymətləndirmə, xüsusi testlər əsasında testləşdirmə, işgüzar oyunlar, sosioloji sorğular, müşahidə, ranjirovka, proqram nəzarət, imtahan, biznes-planın müdafiəsi, əməyin kompleks qiymətləndirilməsi, heyətin atestasiyası.

Rəhbər və mütəxəssislər idarəetmə prosesində bir mexanizm kimi mükafatlandırma sistemindən istifadə edirlər. Bu sistem işçinin fərdi əməyinin nəticəsindən deyil, bütün müəssisənin, kollektivin fəaliyyətinin nəticələrinə görə maddi həvəsləndirməni nəzərdə tutur, yəni bu kollektivin ümumi işinin nəticəsindən asılı olur. Hər bir müəssisə kollektivin və işçinin qarşısında müxtəlif tələblər qoyulur, bu da öz ifadəsini həmin göstəricilərin, tələblərin yerinə yetirilməsində tapır. Bu göstəricilərin, tələblərin müxtəlif şərtlərini, son nəticələrini ölçməklə mükafatlandırma sistemi həyata keçirilir.

Müəssisələrdə işçi heyətinin idarə olunması üzrə rəhbərin funksiyaların necə yerinə yetirilməsini nəzərdən keçirək. Müəssisənin uğurlu fəaliyyətindən ötrü hansı funksiyaların zəruriliyini rəhbərlərinin özləri həll edirlər. Birinci dərəcəli funksiyaların aşağıdakı yığımı daha səciyyəvidir:

- işçi heyətinin tərkibinin formalaşması (işçi heyətinin axtarılması, seçilməsi; işçi heyətinin uyğunlaşması; işdən çıxarılması);
- işçilərin təlimi (təhsili) və inkişaf etdirilməsi;
- işçi heyətinin əməyinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əməyə görə mükafatlandırılma;
- işçi heyətinin idarə olunması ilə bağlı kargüzarlıq.

İşçi heyətinin tərkibinin formalaşması aydınlaşdıraraq. İşçi heyətinin axtarılması kiçik müəssisənin idarə olunmasında ən məsuliyyətli mərhələdir, çünki səhv çox baha başa gələ bilər. Bu, xüsusi qabiliyyətlərin, xarakter cizgilərinin, hüquq, iqtisadiyyat, sosiologiya və psixologiya sahəsində xüsusi biliklərin olmasını tələb edən gərgin işdir, çünki əməkdaşların şəxsi keyfiyyətləri müəssisənin müvəffəqiyyətlərində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Kiçik müəssisələrdən ötrü heyətin axtarılmasının iki variantı mövcuddur: fərdi (təvsiyələr üzrə, şəxsi tanışlıq vasitəsilə); əhəlinin məşğulluq xidmətinin elanları vasitəsi ilə.

Şəxsi kanallar üzrə işçilərin axtarışı xüsusi seçim prosedurlarının gərəksizliyinə gətirib çıxarır, çünki iş barəsində hər bir şeyin məlum olduğu bir insan dəvət olunur.

Lakin yığımın digər mənbələrindən istifadə zamanı işçi heyətinin seçimi proseduru həyata keçirilməlidir. Gələcək əməkdaşa əmin olmaqdan ötrü onun yalnız yaşını, təhsilini və iş təcrübəsini bilmək kifayət deyil, işçinin sosial və fərdi psixoloji keyfiyyətlərini də bilmək lazımdır.

Təşkilatda rəhbərlik işçi heyəti ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olur. Bütün iş-götürənlər öz işçi heyətləri ilə işgüzar münasibətdə olmağa çalışırlar. Buna nail olmaqdan ötrü onların daimi kommunikasiyası, stimullaşdırma, işçilərin

problemlərinin həlli və kollektivdə münaqişələrin aradan qaldırılması baş verməlidir.

İşçilərin kommunikasiyaları ikitərəfli olmalıdır. Rəhbər öz işçilərinə aşağıdakı informasiyanı (məlumatı) təqdim etməlidir: iş üzrə təlimatları, istehsal prosesinin, müəssisənin inkişafının əsasnamə və şərtlərindəki, qayda və prosedurlarındakı dəyişiklikləri. Eyni zamanda rəhbər öz işçilərinin söylədiklərini dinləməli, rəylərinə, təklif və şikayətlərinə qulaq asmalıdır. Əks əlaqə müəssisədə aşağıdakıları təmin edəcək: işçilərlə işəgötürənlər arasında işgüzar qarşılıqlı əlaqələr yaranacaq, dedi-qodu və şikayətlər aradan qalxacaq, işçi heyətinin problemlərinin həllində operativlik baş verəcək, kollektivin mətinliyi daha da artacaq.

Rəhbər işçinin iqtisadi metodlarla idarə etmənin dəqiqliyini müəyyən etmək məqsədi ilə əməyinin qiymətləndirilməsi zamanı aşağıdakı kommunikasiya yollarından istifadə edir:

- təkbətək söhbət zamanı - qeyri-rəsmi söhbətlər, yaxud rəsmi diskussiyalar (müzakirələr) zamanı rəhbər öz işçilərinə məlumat (informasiya) verir və təxirsiz əks əlaqədən faydalanır. Belə müsahibələr mühüm problemləri müzakirə etməyə və işçilərə öz rəhbərlərinə sual verib öz rəylərini söyləməyə imkan verir:
- işçi heyət üçün vəsait vasitəsi ilə. Bu, müəssisə haqqında bütün informasiyanı birləşdirən bir neçə səhifədən ibarət ola bilər. Vəsait bütün işçilərdən ötrü yararlı olmalıdır;
- elanlar lövhəsi vasitəsi ilə; bu, bütün işçi heyətinə ümumi informasiyanın çatdırılmasının ən səmərəli üsuludur, bir şərtlə ki, oradakı informasiya (məlumat) müntəzəm surətdə dəyişdirilsin. Elanların vəziyyətinə nəzarəti işçilərdən birisinə tapşırmaq olar;
- təkliflər qutusunda (kitabından) istifadə etməklə - rəhbər öz işçilərinin ideyalarını nəzərə almalıdır. Təkliflər qutusu bəzən şifahi surətdə söylənilə bilməyən rəylərin işçilər tərəifindən yazılı surətdə çatdırılması üçün imkan

yaradır. İxtisaslı işçilərin saxlanılmasından ötrü rəhbər onları stimullaşdırmalıdır, bu da müəssisəyə fayda verir. İşçilərin saxlanılmasından ötrü aşağıdakılardan istifadə edilməlidir: əmək haqqından - işçi müəssisənin ümumi nəticələrinə öz töhfəsini əmək haqqı ilə ölçəcəkdir. Həmin əmək haqqı onun başqa müəssisədən ala biləcəyi əmək haqqı ilə müqayisəyə gəlməlidir;

– əmək şəraitindən - işəgötürən elə əmək şəraiti yaratmalıdır ki, işçi onu şübhəsiz qiymətləndirə bilsin;

- sosial imkanlardan - məsələn, qidanın subsidiyalaşdırılmasından, mal və xidmət güzəştlərindən, gediş haqqına yardımdan, faizsiz ssudalardan (borclardan), yaxud aşağı faizli borclardan (ssudalardan), sağlamlığın sığortalımasından, təhsil haqqının ödənilməsindən və s.

- onların gündəlik işindəki böyük özfəaliyyətdən və məsuliyyətdən. Məsələn, işin yerinə yetirilməsi üsulunu izah etməmək, yaxud məqsədlərin müəyyən olunmasına və tapşırıqların verilməsinə işçini dəvət etməmək olar.

Rəhbəri heyətin işinə maraq göstərməli, onların qarşısına həftəlik, aylıq, rüblük tapşırıqlar qoymalı, bununla işçilərə qarşı şəxsi münasibətlə onları stimullaşdırmalıdır.

2.3. İşçi heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə

Müəssisənin ən vacib elementi onun işçi heyətinin quruluşudur. Müəssisənin müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarına, sifarişlərə və müqavilələrə müvafiq olaraq yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışını təmin etmə, buraxılan məhsulu, istehsal texnikasını və təşkilini müntəzəm sürətdə təkmilləşdirmək və bunun əsasında əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini, yəni istehsalın rentabelliyyənin təmin olunmasında müəssisənin işçi heyətinin düzgün formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə olunmasında məqsəd kollektivdə iqtisadi maraq yaratmaq, sövqedici tədbirlər işləyib hazırlamaq və tətbiq etməklə, idarə olunan obyektin, məsələn, əmək kollektivinin təşəbbüskarlığına nail olmaqla qarşıya qoyulmuş təsərrüfat məsələlərinin həllinə onları stimullaşdırmaqdır. İqtisadi metodların köməyi ilə planlar, əmək haqqı, qiymət, mənfəət və başqa bu kimi iqtisadi kateqoriya və mexanizmlər məqsədyönlü təsir vasitəsinə çevrilir.

Hər bir iqtisadi proses özündə vəhdətlikdə olan kəmiyyət və keyfiyyət tərəflərini birləşdirir, həm də yeni keyfiyyət kəmiyyət dəyişikliklərinin əsasında və onun müəyyən mərhələsində baş verir¹⁷. Təsərrüfatçılığın iqtisadi vasitələri olan əmək haqqı, qiymət, kredit, gəlir və mənfəət, vergi və s. iqtisadi metodun mexanizminə daxildirlər. Bu sistemə daxil olan iqtisadi vasitələr qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində əmək kollektivinin və onun ayrı-ayrı üzvlərində maddi həvəs yaratmaqla istehsalın səmərəliliyini artırmaq imkanlarını daha da genişləndirir.

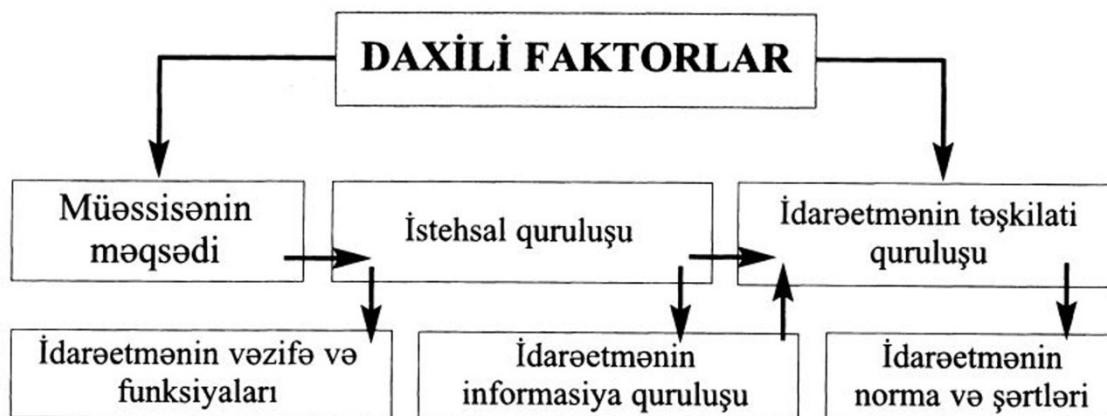
İstehsalın idarə edilməsində əmək haqqının özünəməxsus rolu və əhəmiyyəti vardır. Əmək haqqı həm iqtisadi mexanizm, həm də idarəetmə metodu rolunu oynayır. Bir metod kimi əmək haqqı bilavasitə sərf olunmuş əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq müəyyən edildikdə, işçini daha

¹⁷ Menecmentin əsasları, prof. T.Ə.Quliyev, Bakı 2006, səh 52

yaxşı, mümkün qədər səmərəli işləməyə, özünün ixtisas səviyyəsini yüksəltməyə və peşəsini təkmilləşdirməyə sövq edir.

Müəssisənin işçi heyətinin idarəedilməsi ilə istehsal quruluşu arasında qarşılıqlı əlaqə vardır. Bu əlaqə aşağıdakı sxem 4-də görmək olar¹⁸.

Sxem 4



Müəssisənin işçi heyətinin idarəedilməsi ilə istehsal quruluşu arasında qarşılıqlı əlaqə.

İdarəetmədə təşkilatçılıq elə bir prosesdir ki, hansı ki, menecer burada müəssisənin səmərəli və təsirli məqsədinə çatması üçün müəssisə rəhbərlərinin qarşılıqlı münasibətdə işləməsi quruluşunun əsasını qoyur. İstehsal heyəti icra etdikləri funksiyaların xarakterinə görə fəhlələr, mühəndis-texniki işçilər, qulluqçular, kiçik xidmətedici heyət, şagirdlər və mühafizə işçiləri kateqoriyalarına bölünürlər.

İstehsal heyətinin əsas tərkib hissəsi olan fəhlələr qrupuna bilavasitə məhsul yaradılmasında iştirak edən və habelə istehsal prosesinin normal gedişatını təmin edən işçilər aid olunurlar.

İcra etdikləri işin xarakterindəki fərqlərə görə işçi qruplarını 4 əsas qrupa bölmək olar:

¹⁸ İdarəetmənin əsasları, Bakı 2009, səh 58

1. Texnoloci prosesdə iştirak edən, əmək predmetini emal etmək yolu ilə bilavasitə hazır məhsula çevirən fəhlələr. Lakin bunlardan əlavə, avtomatlaşdırılmış istehsallarda fəhlə-nizamlayıcılar da bu qrupa daxil edirlər, çünki onlar avadanlıqların normal işini təmin edirlər;
2. Xammal, material və hazır məhsulun, yarımfabrikatların daşınması, anbarlaşdırılması və qorunması ilə məşğul olan fəhlələr;
3. Əsas fondların təmirini, istehsal avadanlıqlarının profilaktikasını həyata keçirən, təmir üçün hissə və tərtibatlar istehsal edən fəhlələr;
4. Hazır məhsulun keyfiyyətinə nəzarət işini icra edən fəhlələr.

Birinci qrupa daxil olan fəhlələr əsas, digər qruplara aid edilənlər isə köməkçi fəhlələr hesab olunurlar.

Mühəndis-texniki, mütəxəssis və rəhbər işçilər kateqoriyasına istehsala texniki rəhbərlik işini həyata keçirən işçilər aid olunurlar. Əqli əmək nümayəndələri olan bu kateqoriya işçilər istehsala rəhbərlik və onun təşkilinin konstruktor, texnoloci, təşkilati-texniki və sırf istehsal məsələləri ilə məşğul olurlar. Bu kateqoriya işçilərə müəssisənin rəhbərliyi, menecerlər, baş mütəxəssislər, sex (sahə, növbə) rəisləri, mühəndislər, texniklər, ustalar və s. daxildirlər. Buraya bəzi iqtisadçılar (əmək, normalaşdırma və s.) da daxil edilir.

Qulluqçular kateqoriyasına maliyyə, uçot, təchizat-satış, dəftərxana və bəzi inzibati-idarə işçiləri aid olunurlar.

Şagirdlər kateqoriyasına fəhlə peşəsinə yiyələnmək üçün fərdi və briqada (qrup) şəklində həm bilavasitə müəssisənin özündə hamilik yolu ilə və həm də başqa məktəblərə ezamiyyə olunmuş gənclər aid olunur. Bu kateqoriyaya habelə müəssisənin balansında olan texniki-peşə məktəblərinin şagirdləri də daxildir.

İdarəetmədə heyətin iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi amilləri dedikdə, bu yüksəlməni təmin edən şərtlər başa düşülür. Bu amillərə idarəetmə prosesinə və onun nəticələrinə təsir göstərən bütün vasitələr aiddir. Onlardan ən mühümləri aşağıdakılardır:

- elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin idarəetməyə tətbiqi;

- idarəetmənin təmərküzləşməsi, kombinələşməsi, ixtisaslaşması və kooperativləşməsi;
- idarəetmənin təşkilinin təkmilləşdirilməsi;
- işçilərin ixtisas səviyyəsinin artırılması və əməyin təşkilinin yaxşılaşdırılması;
- müəssisələrin düzgün yerləşdirilməsi və müxtəlif məhsul növlərinin idarəetmənin optimallaşdırılması;
- beynəlxalq əmək bölgüsünün üstünlüklərindən istifadə olunması və s.

Heyətin işçi qüvvəsinin idarəetməsi prosesinin baş verməsi üçün, ilk növbədə, müəyyən istehsal fondlarının yaradılması üçün əsaslı vəsait qoyuluşu həyata keçirilməlidir. Hər bir sahibkarlıq fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyi son nəticədə səmərənin əsaslı vəsait qoyuluşuna nisbətən müəyyən edilir. Makroiqtisadi səviyyədə əldə edilən səmərə – ümumi milli gəlir (son məhsul), müəssisə səviyyəsində isə mənfəət olur.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlar kimi rentabelliğin müəyyən edilməsi xüsusi yer tutur. Mənfəət gəlirləri, xərcləri, itkiləri xarakterizə edərək, təsərrüfat fəaliyyətinin bütün göstəricilərini ümumiləşirir. Mənfəət sayəsində müəssisəsinin fəaliyyətinin effektivliyini və rentabelliğini öyrənmək və onu qiymətləndirmək olar. Mənfəət müəssisənin gələcək fəaliyyətini stimullaşdıracaq mənbə, onun inkişafına təkan verəcək başlıca qüvvə və onun şəxsi kapitalını artırmaq üçün əsas vasitədir¹⁹. Rentabellik müxtəlif qaydalarda hesablanır. Əsas göstərici ümumi rentabellik və ya aktivlərin rentabelliği göstəricisidir və aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$R_{\text{üm}} = (M_b : A) \cdot 100$$

burada M_b – balans mənfəəti; A – müəssisənin aktivlərinin (əsas istehsal fondları ilə dövrüyyə vəsaitlərinin) dəyəridir.

¹⁹ <http://banker.az/rentabellik-v%C9%99-onun-hesablama-qaydasi>

Əgər mənfəət kəmiyyət göstəricisi olub müəssisənin mütləq gəlirliliyini əks etdirsə, rentabellik keyfiyyət göstəricisi olub nisbi gəlirliliyi ifadə edir və mənfəətin müəyyən bazaya nisbəti ilə ölçülür²⁰.

Mənfəətin istənilən göstəricisinin hesablamasında gəlir iştirak edir, bu baxımdan təşkilatın gəlirliliyinin artımı üçün lazımdır:

İdarəetmənin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması, yeni texnologiyaların istehsal üsullarının, daha səmərəli materialların, idarəetmənin və əməyin təşkilinin qabaqcıl formalarının tətbiq edilməsi və s. iş vaxtına, materiallara, enerjiyə qənaət olunmasına kömək edir, məhsul İdarəetməninin həcmi artırır və bununla da məhsul vahidinə çəkilən xərcləri azaldır.

İdarəetmənin iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə idarəetmənin təmərküzləşməsi əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Müəssisələrin irəliləndirilməsi yeni, yüksək məhsuldar avadanlığın tətbiq edilməsi üçün və bununla da əsas fondlardan istifadəni yaxşılaşdırmaq və məhsul vahidinə düşən amortizasiya ayırmalarının məbləğini azaltmaq üçün şərait yaradır. O, məhsul vahidinə düşən inzibati-idarəetmə xərclərini xeyli aşağı salır, material və enerji ehtiyatlarından istifadəyə müsbət planda təsir göstərir.

Heyətin idarə edilməsində işçi qüvvəsinə təsir istehsal münasibətlərinin, obyektiv iqtisadi qanunların dərinlən dərk olunması, onlardan geniş istifadə edilməsi əsasında həyata keçirilir. Bu metodlardan istifadə olunmasında məqsəd kollektivdə iqtisadi maraq yaratmaq, sövqəddici tədbirlər işləyib hazırlamaq və tətbiq etməklə, idarə olunan obyektin, məsələn, əmək kollektivinin təşəbbüskarlığına nail olmaqla qarşıya qoyulmuş təsərrüfat məsələlərinin həllinə onları stimullaşdırmaqdır. İqtisadi metodların köməyi ilə planlar, əmək haqqı, qiymət, mənfəət və başqa bu kimi mexanizmlər məqsədyönlü təsir vasitəsinə çevrilir.

Təsərrüfatçılığın iqtisadi vasitələri olan əmək haqqı, qiymət, kredit, gəlir və mənfəət, vergi və s. iqtisadi metodun mexanizminə daxildirlər. Bu sistemə daxil olan iqtisadi vasitələr qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində

²⁰ Müəssisələrin maliyyəsi, Bakı 2009, səh 123

əmək kollektivinin və onun ayrı-ayrı üzvlərində maddi həvəs yaratmaqla istehsalın səmərəliliyini artırmaq imkanlarını daha da genişləndirir.

Mənfəət və ya gəlir müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin ümumiləşdirici yekun göstəriciləridir. Müəssisədə istehsalın həcmnin artması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, istehsal xərclərinin azaldılması, məhsulun satışının genişləndirilməsi və sürətləndirilməsi əldə edilən mənfəətin məbləğinin artmasına səbəb olur.

Müəssisənin işinin ümumiləşdirici göstəricilərinin təhlili və bu təhlildən nəticələrin çıxarılması istehsalın idarə edilməsini asanlaşdırır, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi ehtiyatlarını aşkara çıxarmağa, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini aydınlaşdırmağa, vaxtında lazımi tədbirlər görməyə, vəsaitin daha düzgün istiqamətlərdə xərclənməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

İqtisadi idarəetmə metodları sistemində səyləri bacarıqla, işgüzarcasına səfərbərliyə almağa təsir göstərən iqtisadi təhlil, müəssisənin inkişaf istiqamətlərini müəyyən etməyin elmi metodu olub, istehsalın nəticələri və istifadə edilməmiş ehtiyatlar haqqında obyektiv nəticə çıxarmağa imkan verir. Bazar münasibətləri şəraitində dəyişən xarici mühitə müəssisənin çevik reaksiya verməsi zərurəti onun idarəetmə heyətinin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin təhlilinə ciddi əhəmiyyət verməyi, təhlildən çıxan nəticələri nəzərə almağı tələb edir.

Mənfəət və ya gəlir müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin ümumiləşdirici yekun göstəriciləridir²¹. Müəssisədə istehsalın həcmnin artması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, istehsal xərclərinin azaldılması, məhsulun satışının genişləndirilməsi və sürətləndirilməsi əldə edilən mənfəətin məbləğinin artmasına səbəb olur.

Müəssisənin işinin ümumiləşdirici göstəricilərinin təhlili və bu təhlildən nəticələrin çıxarılması istehsalın idarə edilməsini asanlaşdırır, istehsalın

²¹ Firma iqtisadiyyatı, Bakı 2009, səh 245

səmərəliliyinin yüksəldilməsi ehtiyatlarını aşkara çıxarmağa, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini aydınlaşdırmağa, vaxtında lazımı tədbirlər görməyə, vəsaitin daha düzgün istiqamətlərdə xərclənməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin ona həvalə edilmiş əmək vasitələrindən düzgün istifadə etmədikdə vurduğu zərərin ödənilməsi üçün iqtisadi metodlar kimi maddi cəza tədbirləri görülür. Buna misal olaraq Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 199-cu maddəsində işçinin tam maddi məsuliyyətinin 7 halı göstərilib.

1. Saxlanmaq və başqa məqsədlər üçün işçiyə verilmiş əmlakın və digər sərvətlərin salamatlığını təmin etməyə görə əmək müqaviləsi bağlanarkən, habelə əmək münasibətləri prosesində əmək funksiyasının xarakteri ilə əlaqədar olaraq işçinin öz üzərinə tam maddi məsuliyyət götürməsi haqqında işəgötürənlə yazılı müqavilə bağlandıqda;
2. İşçi əmlakı və digər sərvətləri birdəfəlik etibarnamə və ya digər birdəfəlik hüquqmüəyyənədiçi sənədlər əsasında işəgötürənə, yaxud onun nümayəndəsinə hesabat vermək şərtilə qəbul etdikdə.
3. İnzibati hüquqpozmalar haqqında, yaxud cinayət, habelə vergi qanunvericiliyi ilə cəza verilməsi nəzərdə tutulmuş hərəkət və ya hərəkətsizliyində ictimai təhlükəli əməllərin əlamətləri olduqda;
4. Əmlakını və ya digər maddi sərvətləri qəsdən korladıqda, məhv etdikdə;
5. Alkoqol, toksik (zəhərli) və ya narkotik maddələrdən sərxoş vəziyyətdə ziyan vurduqda;
6. İşəgötürənin kommersiya sirrini yaydıqda;
7. İşəgötürənin şəxsiyyətini ləkələyən, şərəf və ləyaqətini alçaldan, böhtan və təhqirlərlə onun sahibkarlıq fəaliyyətinə ciddi xələl gətirən mənəvi ziyan vurduqda.

Heyətin idarə edilməsində əsas spekulyator insanlarla işləmək bacarığı, onların xüsusiyyətlərinə uyğun idarə olunması hesab etmək olar. Bu zaman

nəzərə almaq lazımdır ki, insanların xasiyyətim dəyişməyə cəhd mənasızdır, sadəcə onların davranışlarına təsir etmək olar. Bu, iqtisadi baxımdanda mümkündür. Başqa sözlə, iqtisadi təsir işçini “işlədən” amillərdir.

İqtisadi amil işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün çox mühüm və əvəzedilməz vasitədir.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan biri kimi sığortanı göstərmək olar. Sığorta - əsasən ictimai istehsal prosesində yaranan maddi itkilərin və fəvqəladə hadisələrdən şəxslərə dəyən zərərlərin əvəzinin ödənilməsi ilə əlaqədar maliyyə münasibətləridir²². Sığorta təşkilatda baş vermiş neqativ hadisələrə görə təzminat ödənilməsinə xidmət edir. Burada xüsusi olaraq işçi qüvvəsi ilə müqavilə şəkilində bağlanmış social sığortanı qeyd etmək lazımdır. Azərbaycan Respublikasının Konstitutsiyasının 309-cu maddəsində social sığorta haqqında məlumat göstərilmişdir. Sosial sığorta — müvafiq normativ hüquqi aktlarda nəzərdə tutulan hallarda işçilərin əmək münasibətləri prosesində itirdikləri gəlirlərinin — əmək haqlarının, əmək haqqına əlavələrin, başqa ödəncələrin, həmçinin digər xərclərin müəyyən olunmuş qaydada və məbləğdə əvəzinin ödənilməsi, habelə onların itirilməsinin qarşısının alınmasına yönəldilmiş təminat formasıdır.

İnsanların iqtisadi baxımdan onların hansısa ehtiyaclarının ödənilməməsi onların fəaliyyətinə təsir edən faktor ola bilər əgər işçi işəməz əmək haqqı alır və heç bir təşkilatda asılılığı yoxdursa. Bunun üçün insanların ehtiyaclarını başa düşmək, ona uyğun reaksiya vermək lazımdır.

Məsələn, işçini şirkətdə hansı iqtisadi amillər saxlaya bilər?

- əmək haqqı
- iş şəraiti (fərdi kabinet, internet və s.)
- karyera perspektivi (gələcək qazancları)
- xarici ölkəyə səfərlər (ezamlardan əldə edilən gəlirlər)
- sərbəst iş qrafiki ilə əməyin ödənilməsi

²² Maliyyə dərş vəsəiti (ikinci buraxılış) Bakı 2011, səh 56

- pul şəklində həvəsləndirilmələr
- kollektivlə birgə social problemlərin həlli
- treninqlər (əldə edilmiş biliklər)
- rəhbərlik tərəfdən xoş rəftar və yardımların alınması
- səlahiyyət
- işçinin “sayılması” (işçiyə qiymət)
- işin maraqlılığı və s

Bütün bu sadalanan amillərin təsiri hər bir fərd üçün spesifikdir. Elə işçi var ki, sərbəst iş qrafiki ilə, digəri mükafatlarla, treninqlərlə və s. motivasiya olunur. Ona görə də heyətin iqtisadi idarəetmə proqramına bütün işçilər üçün eyni qaydada yox, fərdi yanaşma ilə həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab etmək olar.

Digər məqam isə ondan ibarətdir ki, işçilərin ödənilməmiş ehtiyaclarının ödənilməsi daha effektiv olur. Məsələn, işçinin əmək haqqı kifayət qədər yüksəkdirsə, deməli digər amillərə - xarici səfərlər, səlahiyyətinin artırılması və s. müraciət olunmalıdır.

Tanınmış psixoloq Abraham Maslou-nun “ehtiyaclar piramidasına görə” insanlar ilk növbədə ən vacib 1-ci dərəcəli ehtiyacların ödənilməsi haqda düşünürlər²³. Bu baxımdan insanların idarə edilməsi təşkilatın heyəti üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İnsanların, heyətin idarə edilməsi və rəhbərin işi bu baxımdan eyni mənada istifadə edilən anlayışlardır. Bir söbənin, yaxud sexin, həmçinin müəssisə, yaxud hər hansı bir dövlət təşkilatının birlikdə bütün işçiləri təşkilatın heyəti sayılır. Əgər söhbət təşkilat fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedirsə, onda ayrıca götürülmüş fərd səviyyəsində bu bölgüyə fərdin öz işi və fəaliyyətini idarə etməsindən, qrup və təşkilat səviyyəsində fəaliyyətin idarə edilməsindən gedirsə təşkilat vahidindən, yaxud bütün təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedir.

²³ Biznes və menecmentin əsasları, Bakı 2011, səh 90

Heyətin idarə edilməsində iş prosesinin qiymətləndirilməsi üçün işgüzar faydalılıq əmsalından istifadə edilir. Təşkilatlarda işgüzar fəallıq göstəricilərini müxtəlif variantlarda: layihə, plan, əvvəlki analoji dövr və s. üzrə hesablamaq olar²⁴. İşgüzar fəallıq əmsallarının faktiki qiymətlərini baza, layihə, plan, sahə üzrə orta göstəricilərlə müqayisə etmək olar.

İşgüzar fəallıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması məqsədilə aşağıdakı yollar seçilə bilər:

1. müəyyən dövr ərzində təşkilatın fəaliyyətinin faydalı nəticəsinin yüksəldilməsi, məsələn, satışın strukturunun ortimallaşdırılması, realizasiya qiymətlərinin artırılması və s. hesabına satışın həcmının artım imkanlarının araşdırılması;
2. istifadə edilən ehtiyatların miqdarının və strukturunun optimallaşdırılması.

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

²⁴ İqtisadi təhlil, i.e.n. H.A. Cəfərli, Bakı 2009, səh 351

Fəsil 3. Heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi

3.1. Heyətin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi

Müasir dövrdə təşkilatlarda işçilərin əməyə münasibətlərinin bir sıra cəhətləri və tələbləri vardır. Bu kimi tələbatların ödənilməsi heyətin fəaliyyətinə təsirsiz ötüşmür. Bununla əlaqədar olaraq, stimullaşdırmanın bir xarici təsiredici vasitə kimi öz müxtəlifliyi və xüsusiyyətləri vardır. Bu baxımdan maddi maraqları aşağıdakı pillə formasında göstərmək olar:

Şəkil 3.1.1. Maddi maraqlar.



İşçi heyətinin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi heyətlə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsidir.

Heyətin qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə səbəb olan bir məsələdir. Firma və şirkətlər heyətin qiymətləndirilməsində müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifə həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır. Kadrların düzgün qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərinin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

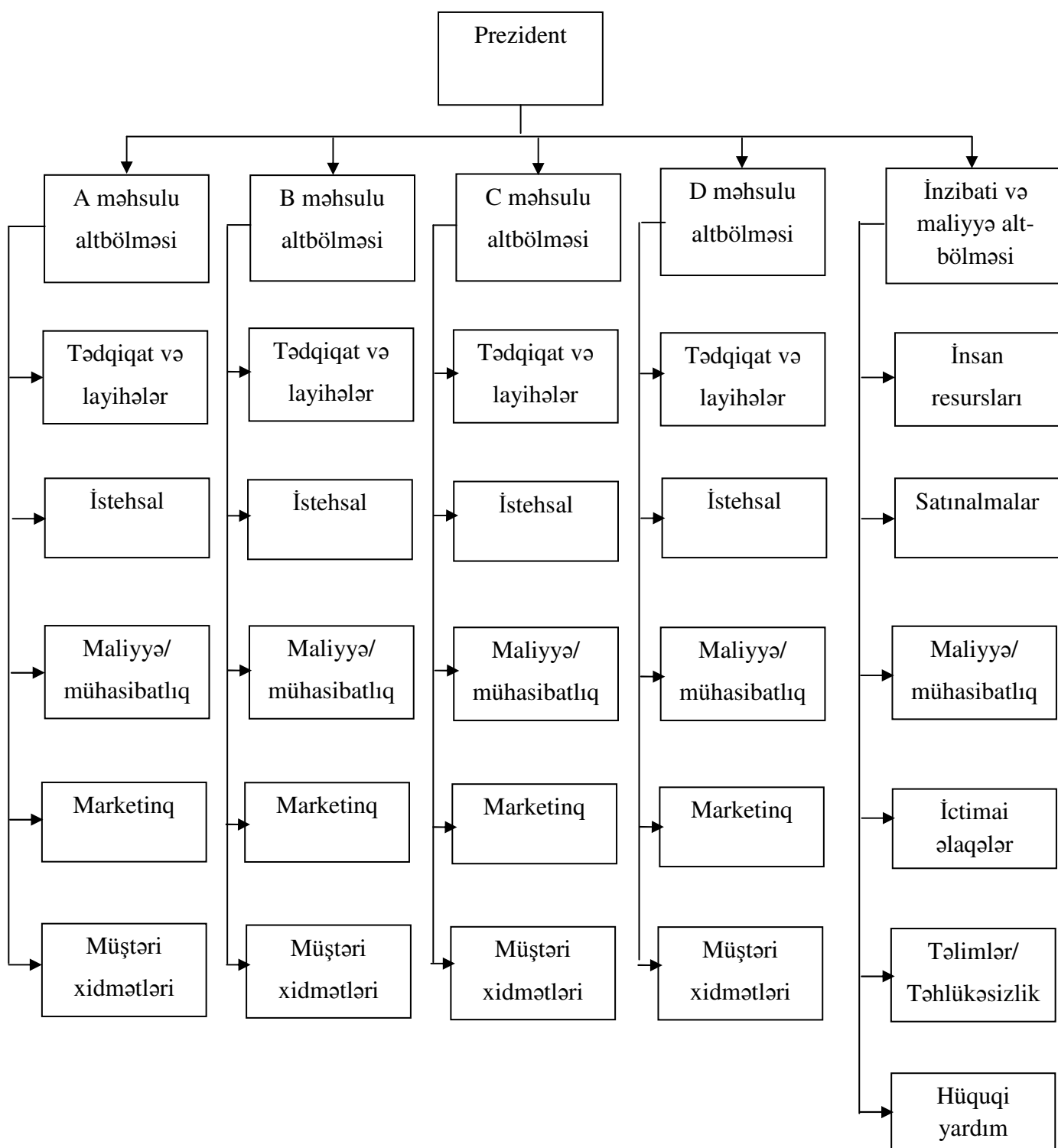
Burada ən vacib məsələlərdən biri qiymətləndirmə üçün ilkin materialların toplanmasıdır. Həmin ilkin materiallar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İş yerlərinin modeli və onun ünsürləri (peşə biliyi və bacarığı, şəxsi keyfiyyəti, xidmət karyerası, əməyin təşkili, əməyin ödənilməsi və s.)
2. Kadrların atestasiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar: atestasiya kartları, atestasiya edilənin sorğu vərəqəsi, iş yerinin modeli, əməkdaşla kontrakt, ştat cədvəli, vəzifə instuksiyası, ball qaydasında qiymətləndirmə, heyətin kompleks qiymətləndirilməsi, işçinin şəxsi keyfiyyəti (işgüzarlığı, icra intizama əməl etmə, nüfuzu, təşkilatçılığı, məsuliyyəti, tələbkarlığı və s.), işçi nəticələrinə görə fərdi töhfəsinin qiymətləndirilməsi.
3. Heyətin reyting qiymətləndirilməsi metodu.
4. Müəssisə fəlsəfəsi (firma daxili fəhlə və qulluqçular arası qarşılıqlı münasibət prinsipləri və qaydaları, dəyərlər sistemi kollektiv müqavilə və s.)
5. Təşkilat daxili əmək qaydaları.
6. Digər ilkin məlumatlar: əməkdaşın şəxsi vərəqəsi, ştat cədvəli, sosioloji anketlər, psixoloji testlər.

Yuxarıda göstərilənlərin bəziləri həm də heyətin qiymətləndirilməsi metodları kimi çıxış edir. Bütövlükdə heyətin qiymətləndirilməsi metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar: ekspert qiymətləndirilməsi, kritik situasiyalar yaratmaq əsasında kritikqiymətləndirmə, xüsusi testlər əsasında testləşdirmə, işgüzar oyunlar, sosioloji sorğular, müşahidə, ranjirovka, proqram nəzarət, imtahan, biznes-planın müdafiəsi, əməyin kompleks qiymətləndirilməsi, heyətin atestasiyası.

Müasir dövrdə iri şirkətlərin bir sıra profilli olduğunu nəzərə alaraq onların əksəriyyətində idarəetmə aşağıdakı sxem(5) strukturda göstərmək olar:

Sxem 5.



Firma və şirkətlər heyətin qiymətləndirilməsindən, müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifə həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması,

həmdə əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır. Kadrların düzgün qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərinin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

Heyətin müəyyən obyektiv əlamətlərə görə attestasiyadan keçirilir. Attestasiya yalnız yeni vəzifələrə irəli çəkilmək üçün deyil, işçinin işlədiyi sahədə qalmasının məqsədəuyğunluğu üçün də vacibdir. Attestasiyanın nəticələri kadr uçotu şəxsi vərəqədə qeyd olunur. Attestasiya müəyyən sayda balla ifadə olunur. Ən yüksək bal bütün keyfiyyət əlamətlərinə cavab verən işçi üçün müəyyənləşdirilir.

Rəhbər heyətin ehtiyatını yaratmaq işini yüngülləşdirmək üçün matrisa cədvəlindən istifadə edilir. Burada hər bir rəhbər işçinin malik olmalı olduğu bütün işgüzar və şəxsi keyfiyyətlər əks olunur, bu həm ayrı-ayrı peşələr, vəzifələr üzrə konkretləşdirilir, ona görə də bu bəzən matrisa metodu adlandırılır. Matrisa ayrı-ayrı keyfiyyət əlamətlərini bal üzrə xüsusi çəkisi, vəzni müəyyənləşdirilir. Matrisa metodunun üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, onun vasitəsilə yalnız potensial rəhbərlərindeyil, faktiki işləyənlərin də fəaliyyətini dəqiq qiymətləndirmək olar. Bu, həmçinin işçilərin mükafatlandırılması, mənəvi maraqlandırılması, habelə, onlar üçün yüksək səviyyəli maaşın müəyyən edilməsi üçün də vacib cəhətdir.

Heyətin öyrənilməsi çoxcəhətli idarəçilik fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Bu, sosiologiya, psixologiya, o cümlədən mühəndis psixologiyası, əməyin psixologiyası, bir sıra sosial-iqtisadi məsələlərlə şərtləşir. Bütün bunlar nəticə etibarilə birlikdə, məcmuu halında şəxsiyyətin, onun peşə-təşkilatçılıq qabiliyyətinin kompleks öyrənilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman bir çox formalardan – anket məlumatlarından, söhbətlərdən, müşahidə və testləşdirmədə geniş istifadə olunur. Burada hər bir formanın öz yeri və əhəmiyyəti vardır.

Məlumdur ki, müxtəlif istehsal prosesləri, əmək fəaliyyəti bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Ona görə də hər bir iş sahəsi, əmək fəaliyyəti üçün

kadrlar seçərkən bu cəhət hökmən nəzərə alınmalıdır. Burada başlıca cəhət işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin, iş qabiliyyətinin əmək fəaliyyəti ilə uyğunluğunun təmin edilməsidir. Bu isə hər bir, peşə-ixtisas üzrə işçilərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq peşə seçmə, peşə təmayülü və onların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi vasitəsilə həyata keçirilir. Kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyətində nəzərə alınmalıdır. Peşə seçmə və peşə təmayülü kadrların əməyindən istifadə olunmasında mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu həm də əməkdən istifadənin təşkilinin mühüm sistemidir. Bu sistemdə ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin və peşələrin qarşılıqlı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onlara və adamlara olan tələblərin nəzərə alınması, həmin əmək fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsidir.

Heyət seçilən zaman aşağıdakı psixomotor tələblər nəzərə alınmalıdır: işdə tələb olunan hərəkət tempi, tələb olunan hərəkətverici reaksiyanın sürəti, işdə ahəngdarlığın vəziyyəti, hərəkətin tələb olunan qaydada əlaqələndirilməsi, hərəkətin xarakteri, daimiliyi, hərəkətin dəqiqliyi (zaman və məkan etibar ilə hərəkətin məhdudluğu).

Heyət seçilərkən aşağıdakı fizioloji tələblər nəzərə alınmalıdır:

Tələb olunan fiziki səylər, gözün tələb olunan görmə qabiliyyəti, qulağın tələb olunan eşitmə qabiliyyəti, tələb olunan yaddaş qabiliyyəti, orqanizimlərin hissetmə qabiliyyəti, fiziki və zehni fəaliyyətə, iş tempinə, rejiminə dözümlülük qabiliyyəti.

Yuxarıda göstərilən psixofizioloji tələblər müəyyən peşələrin iş fəaliyyətinə uyğun olaraq seçilməsi və onun əsasında peşəqramanın tərtib edilməsi üçün əsasdır. Bu, nəticə etibarilə adamların iş qabiliyyətinin artırılması, kadrların təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də vacibdir.

Beləliklə heyətin peşə seçilməsi və peşə təmayülü aşağıdakı üç məsələni əhatə edir: hər bir peşənin adamlardan tələb etdiyi psixofizioloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi, seçilmiş peşələr üçün adamların yararlığının təyin edilməsi,

konkret iş sahəsində işləməyə töfsiyə edilmək üçün işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsidir.

Heyəti idarə etmədə rəhbərlərə, liderlərə xüsusi rol məxsusdur. Rəhbərin idarəetmə mədəniyyəti – onun peşəkarlığı və etikasının sintezidir²⁵. Bu, məqsədləri düzgün qoymaq, “zəif cəhətləri” aşkar etmək, prioritet məsələləri və onların daha effektiv həlli metodlarını təyin etmək məharətidir, bu açıq çıxış və fərdi söhbətlər, koordinasiyanı, effektiv monitorinqi həyata keçirmək və şəxsi fəaliyyətin proqnozlaşdırılması bacarığına malik olmaqdır. Nəhayət, bu – özünütəkmilləşdirmə qabiliyyəti, meydana çıxan problemləri həllinə yeni yanaşmaların aşkar edilməsi, innovativ fəaliyyəti inkişaf etdirmək bacarığı və onun praktik reallaşdırılmasına yardım etmək bacarığıdır. O, xüsusi nəzəri biliklər və praktik vərdislər, təcrübə, dürüst məlumat, faktların düzgün təhlilində intuisiyanın olmasını nəzərdə tutur. Rəhbərin idarəetmə mədəniyyətinin parametrləri – iradə və qətiyyət, məsuliyyət və zamanı duymaq, insanlarla yaxşı münasibətlər qurmaq və onların məhsuldar işini əsaslandırmaq bacarığıdır. Cəmdə bu amillər *effektiv idarəetmə üçün üstün əhəmiyyətə malikdir* və düzgün siyasi, sosial və iqtisadi qərarların qəbul edilməsini təmin edir. *İdarəetmə mədəniyyəti* rəhbərə konkret vəziyyətlərdə düzgün istiqamətlənməyə, cəmiyyətin inkişaf perspektivlərini görməyə, dövlətin inkişafının və rəqabət qabiliyyətinin yüksək dinamikasını təmin edən kulturoloji innovasiyaları müdafiə və inkişaf etdirməyə kömək edir. *Rəhbərin idarəetmə mədəniyyəti* mütərəqqi sosial-mədəni dəyişikliklərin keçirilməsi və böhranların aradan qaldırılması, inkişafın bütün səviyyələrində harmoniyaya nail olmaq üçün elmi əsaslı təhlili yerinə yetirməyə imkan verir.

Burada peşə yaradıcılığına təsir edən amillərin nəzərə alınması, yararlılıq dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün fizioloji meyarların eksperiment və digər metodlarla əsaslandırılması, fizioloji mexanizmlərin öyrənilməsi, bu işdə tibbi məsləhətlərdən, həmin işlərin təşkilində tibb işçiləri ilə yanaşı sosioloqlardan,

²⁵ İdarəetmə mədəniyyəti, (dərs vəsaiti) Fuad Məmmədov, Bakı 2013, səh 64

iqtisadçılardan, psixoloqlardan, onların təmsil etdikləri elmi sahələrin müddəalarından geniş və kompleks istifadə edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi səmərəliliyini qiymətləndirmək etmək üçün idarəetmə quruluşunun təkmilləşdirilməsinə təsir edən amilləri müqayisə etmək lazımdır. İdarəetmə quruluşunun təkmilləşdirilməsi ardıcıl və bir neçə mərhələdə aparılır. Əvvəlcə təşkilat quruluşu və idarəetmə quruluşuna təsir edən amillər təhlil edilir (təsərrüfatın həcmi, ixtisaslaşması, istehsalın təmərküzləşməsi, texnika ilə təmin edilməsi, kadrların ixtisas səviyyəsi və s.) elmi-tədqiqat müəssisələrinin zona üçün təklif etdikləri optimal həcmə uyğun olub-olmaması müəyyən edilir. Bundan başqa mövcud təşkilat quruluşu və idarəetmə quruluşunun bir-birinə və həcmnin mərkəzi xidmət bölmələrinə uyğunluğu sahələrarası əlaqə istehsalat vahidləri və xidmətedici bölmələrdə normativ və yük normalarına əsasən işlərin sayı, xidmət və ştat vahidləri arasında vəzifə bölgüsünün uyğunluğu öyrənilir. Bununla yanaşı idarə aparatı işçilərinin xüsusilə orta pillə menecerlərinin əmək haqqı səviyyəsinin dəyişdirilməsi imkanları müəyyən edilir.

Mövcud idarəetmə quruluşunda buraxılan nöqsanlar öyrənilir və onların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülür. İdarəetmə quruluşunun layihəsini tərtib etmək məqsədilə ilk sənədlərdən, biznes planlarından, illik hesabatlardan, elmi-tədqiqat institutlarının tövsiyyələri, qanunlardan, hüquqi normativ aktlardan istifadə edilir. Yeni layihənin müzakirəsi zamanı aşağıdakılar tövsiyyə edilir: istehsal və xidmət vahidlərinin vəziyyətini, onların perspektiv inkişafını obyektiv surətdə qiymətləndirilməsi, gələcək ixtisaslaşdırılması və təmərküzləşdirilməsi, gələcək, səmərəli yerləşdirilməsi, təsərrüfatda olan və yeni təşkil ediləcək istehsalat vahidlərinin optimal həcmi, təsərrüfat ərazisində onların yerləşdirilməsi.

İdarəetmə işçilərinin optimal sayını müəyyən etmək üçün onun nizamlanma və ixtisara alınma ehtiyatlarını aşkar etmək lazımdır. Bunun üçün

şaquli və hüquqi vəzifələrin əvəz edilməsi idarə işçiləri arasında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi, mövcud istehsal birləşdirilməsi imkanları müəyyən edilməlidir. Təsdiq edilmiş plana əsasən istehsalat və idarəetmə quruluşuna uyğun yeni istehsal və xidmət bölmələri yaradılması əsaslandırılır.

Mövcud normativlərə əsasən bütün idarə aparatı işçilərinin əsas əmək haqqı müəyyən edilməlidir.

Sahə idarəetmə sisteminin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq mütəxəssislərin yerinə yetirdikləri funksiyalar dəyişir. Bununla əlaqədar olaraq ayrı-ayrı vəzifələr ixtisara düşür, bəziləri isə yenidən müəyyən edilir. Digər əsas məsələ sənəd dövriyyəsinin sistemləşdirilməsidir. Bunun üçün mövcud sənəd dövriyyəsi təhlil edilir, sənədlərin yeni forması tətbiq edilir.

Hazırlanan yeni layihəyə müvafiq olaraq idarəetmə quruluşu layihəsi (ixtisara salmaq və yaxud artırılacaq ştat vahidləri; bunun nəticəsində əmək haqqı fondunun çoxalması və yaxud azalması) hazırlanır.

Ümumi mərhələnin vəzifəsi idarəetmə fəaliyyətinin nəticələrinin effektiv qiymətləndirilməsi üçün təsərrüfatın təşkilat-istehsalat quruluşuna daxil edilən konkret bölmələr haqqında əsasnamənin, idarə aparatı işçilərinin vəzifə təlimatının işlənilib hazırlanmasıdır.

İşçi heyət üzrə menecerin uğurlu işi üçün səriştəliliyin bu aparıcı sahələrinin əhəmiyyətinin ekspert qiymətləndirməsi onları aşağıdakı qaydada təsnif etməyə imkan verir (əhəmiyyət dərəcəsinin azalması üzrə)²⁶:

- 1)etiklik (əxlaq qaydalarına uyğunluq);
- 2)ünsiyyətçilik;
- 3)dinləmək bacarığı;
- 4)əlaqə yaratmaq;
- 5)komanda istiqaməti;
- 6)düzlük;
- 7)mühakiməlilik;

²⁶ Heyətin idarə edilməsi (tərcmə) Bakı 2012, səh 41

- 8) səmərəlilik;
 - 9) inadkarlıq;
 - 10) özünə inam;
- təşkilata sadıqlıq və iş oriyentasiyası.

Təşkilatda heyətin idarə edilməsində təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsini daha düzgün effektiv qiymətləndirmək eləcə də rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün istifadə edilməmiş ehtiyat mənbələrini aşkar etmək məqsədi ilə təşkilatın hesabat dövründəki rentabellik səviyyəsi beşillik daxilində bir neçə hesabat dövrü və başqa eyni xarakterli təşkilatların rentabellik səviyyəsi ilə müqaisə edilməlidir. Təşkilat üzrə mənfəət məbləğini artırmaq və rentabellik səviyyəsini yüksəltmək məqsədi ilə təhlilçi təşkilatın maliyyə təsərrüfat fəaliyyətini hər tərəfli əhatə edən konkret tədbirlər proqramı hazırlamalıdır. Bu tədbirlərdə əməyin ağırlıq dərəcəsinin mümkün qədər azaldılması, istehsal prosesində ümumi sərf edilən vaxtın aşağı salınması, keyfiyyətin yüksəldilməsi, əsas istehsal fondlarından, dövrü vəsaitlərindən və başqa əmək ehtiyatlarından, materiallardan və digər resurslardan daha səmərəli istifadə edilməsi nəzərdə tutulmalıdır.

İdarəetmə heyətinin tərkibindəki vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi meyarları hər bir müəssisənin təmsalında müxtəlif ola bilər, onlardan ən səciyyəviləri seçilərək qiymətləndirilir:

1. Əməyin qiymətləndirilməsinin nəticələri.
2. İşgüzar və şəxsi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi.
3. İdarəetmə heyətinin üzvünün işçiyə direktiv təsir etməsinin qiymətləndirilməsi.
3. Əməyin mürəkkəbliyinin nəzərə alınması şərti ilə.
4. Əməyin qənaətliliyinə nail olmaq xüsusiyyətləri.
6. Xüsusi biliklərin səviyyəsinə malik olmaq.

6. Şəxsi təcrübədən, nəzəri biliklərdən və keyfiyyətlərdən istifadə etməklə heyəti idarə etmək.

7. İdarəetmə heyətinin iş nəticələri nəzərə alınmaqla.

8. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin hesablanması və idarəetmə işinin qiymətləndirilməsi.

9. İdarəetmə əməyin yekunlaşdırıcı nəticələrinin əsas götürülməsi və heyətin rolunun dəyərləndirilməsi.

10. Heyətin ümumi qabiliyyət və hazırlığı səviyyəsindən, qazanılmış müvəffəqiyyətlərin miqyasını genişləndirmək və s. göstəricilərdən geniş istifadə olunmalıdır.

Aşağıdakı hesablama üsulundan istifadə edib ümumi qiymətləndirmə səviyyəsini balla ifadə etmək olar:

$$y = 0,4x_1 + 0,4x_2 + 0,5x_3$$

harada x_1 - iddiaçının iqtisadi bilikləri, qavrama qabiliyyəti, (balla), x_2 - texniki ixtisas üzrə idarəetmə qabiliyyəti (balla), x_3 - inzibati təşkilatçılıq qabiliyyəti (balla).

3.2. İqtisadi metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Heyətin idarə edilməsində ən böyük problemlərdən biri ətraf şəraitin dəyişməsi, şirkətin siyasətinin isə əvvəlki kimi qalmasıdır. Əgər şirkət biznes mühitin dəyişməsinə lazımi şəkildə reaksiya vermirsə, onu rəqibləri qaçılmaz olaraq sıxışdıracaq və ya udacaq. Bu qanun şirkətin əməkdaşlarına münasibətdə də qüvvədədir. Əgər onların davranışı şəraitə uyğun olmayacaqsə, onda onların şirkət üçün dəyəri azalır. Bundan başqa əməkdaşın dəyəri təşkilatın ona və ya onun saxlanmasına sərf ediləndən aşağı olarsə, onda şirkətdə onun statusu qaçılmaz surətdə dəyişəcək. Yaxşı şirkətlər və yaxşı rəhbərlər daimi öz əməkdaşlarının ixtisaslarının artırılmasına səy göstərirlər. Rəhbərlər təbəçililikdə olanlara çox təsir etməyi, yaxşı işləməyi, rəhbəri dəstəkləməyi və şirkətin uğruna köməklik göstərməyi çalışırlar. Əgər əməkdaş ona qoyulan vəsaiti doğrultmasını bacarmırsa və ya istəmirsə, o getməlidir.

Rəhbərlik təbəçiliyində olanlara qarşılıqlı əlaqəsinin üç variantı vardır: öyrətmək, qovmaq və ya heç nə etməmək və qabiliyyətsizliyin necə normaya çevrildiyini, əməkdaşın qeyri-adekvat hərəkətləri ucbatından firmanın necə çökməsini müşahidə etmək. Əgər sizin təbəçiliyinizdə olanlar şirkətin daha yaxşı işləməsinə köməklik etmirlərsə, deməli, onlar şəxsən sizin üçün pis köməkçidirlər. Əgər əməkdaşlarınızdan biri şirkətə ziyan vurursa, deməli, o, şəxsən sizə ziyan vurur.

İdarə heyəti prezidentdən və birneçə üzvdən ibarətdir. Üzvlər adətən ya onlar üçün ayrılmış sahələrə rəhbərlik edirlər ya da ancaq sualların həll olunması üçün idarə heyətinin iclaslarında iştirak edirlər. İdarə heyətinin üzvləri ya yüksək məvacib alırlar, ya da gəlirdən ayırmalar şəklində gəlir götürürlər. İdarə heyəti səhmdarların ümumi yığıncağına illik hesabatı, balansı və gəlirlərin bölüşdürülməsi layihəsini təqdim edir. İdarə heyətinin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

- cari planlaşdırma;

- elmi-tədqiqat işlərinə rəhbərlik;
- istehsal və ixraca nəzarət;
- fəaliyyət kursunun, proqram və üsulların hazırlanması (kompaniyanın global məsələlərinin həlli üçün);
- kadr siyasətini həyata keçirmək;
- firmanın maliyyə vəziyyətinə nəzarət;
- idarəetmənin təşkilati formaları barəsində qərarın qəbul edilməsi;
- gəlir əməliyyatlarına nəzarət;
- illik və rüblük büdcənin təsdiqi;
- firmadaxili əlaqələri təmin etmək.

Heyətin idarə edilməsində iqtisadi siyasətin təkmilləşdirilməsi hazırlanarkən bunları özündə qətiləşdirir:

- strateji məqsəd və tapşırıqların formalaşdırılması;
- idarəetmə fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin analizi;
- təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin hazırki və gələcək istiqamətlərinin qiymətləndirilməsi;
- kompaniyanın fəaliyyətinə təsir edən xarici amillər və onun təsirinin analizi;
- istehsal-təsərrüfatçılıq fəaliyyətin alternativ istiqamətlərini təmin edilməsi;
- strategiyanın seçilməsi;
- firmanın illik büdcəsinin tam yaradılması.

Təşkilatda iqtisadi idarəetmə tam məlumat təminatı əsasında yaradılır. Bura idarəetmə fəaliyyətinin indiki və gələcək perspektivlərinin analizi və tədqiqatların nəticələri daxil olmalıdır. Təşkilatın strateji mövqeyinin

yaradılmasında adətən keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərindən istifadə olunur.

Təcrübədə keyfiyyət göstəriciləri orientr, kəmiyyət göstəriciləri isə tapşırıq adlanır.

Məqsədlərin təyin edilməsi lazımi strateji tapşırıqların hazırlanmasını tələb edən konkret məsələlərin həlli deməkdir. Bir məqsəd üçün nəzərdə tutulan strategiya digər məqsəd üçün məqsəduyğun ola bilməz. Orientrlər, məqsədlər və strategiyalar həmişə bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olurlar.

Bununla əlaqədar olaraq təkmilləşdirmə məqsədlər iki yerə bölünür: ümumi və ya qlobal və spesifik.

Ümumi təkmilləşdirmə məqsədlərinə təşkilatın inkişaf konsepsiyasını əks etdirir və uzun müddətə nəzərdə tutulur. Bu məqsədlər təşkilatın inkişaf proqramının əsas istiqamətlərini müəyyən edir. Məqsədlərin yaranması ilə yanaşı onların icralanması prosesi də baş verir. Məsələn kimi ümumi təkmilləşmə məqsədlərin sıralanmasına göstərmək olar.

- malik olunan fəaliyyət formaları vasitəsilə optimal rentabelliyn təmin edilməsi, (satış həcmi, gəlirlərin səviyyəsi və norması; satış və gəlirlərin illik həcmnin artma tempi; bir səhmə düşən gəlir; bazardakı payı; kapitalın strukturu; səhmlərin qiyməti, dividendlərin səviyyəsi, maaşların həcmi, əmtəələrin keyfiyyəti.)

- firmanın yeni inkişaf istiqamətlərinin və fəaliyyət formalarının yaradılması, (struktur siyasətin hazırlanması; şaquli integrasiya; informasiya sistemlərinin inkişafı: yeni məhsulların və ya təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin sektorların hazırlanması.)

Spesifik təkmilləşmə məqsədlər təşkilatın hər bir istehsal şöbəsinin əsas fəaliyyət növü üzrə ümumi məqsədlər çərçivəsində hazırlanır və kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərində özünü büruzə verə bilər. Spesifik məqsədlər arasında əsas yeri bunlar tutur.

- hər bir ayrı hissələr üzrə rentabelliyn müəyyən edilməsi, (rentabel göstəricilərinə gəlirlərin səviyyəsi, illik gəlirlərin artma vəziyyəti, dividendlərin artma vəziyyəti)

- digər spesifik təkmilləşmə məqsədlər marketinq, elmi tədqiqatlar və

İstənilən təşkilat stabilliyi təmin etmək üçün bazarın yeni tələbatını öyrənməklə, istehsalı təkmilləşdirmək və öz fəaliyyəti sferasına yeni biznesi daxil etməyə üstünlük verməlidir. Genişlənən təşkilat özünün təşkilatı quruluşunu möhkəmlətməli və onun səmərəliliyini maksimum yüksəltməlidir.

Göstərilən mövcud situasiyada ilk növbədə hansı vəzifələr həll edilməlidir:

- İstehsalın optimallaşdırılması üçün xərcin səviyyəsinin aşağı düşməsi məqsədilə fəaliyyətinin təhlili həyata keçirilməlidir, itkilərin səbəbi aşkar edilməlidir və işi maksimum səmərəli qurmaq lazımdır. Yeni variant üzrə təşkilatın fəaliyyəti nor-mativ sənədləri ilə tənzimlənməli və adi işlərin yerinə yetirilməsi norması olmalıdır. Tədricən çoxda geniş olmayan təkmilləşməni həyata keçirmək, əməyin səmərələşdirilməsi, onun intensivliyinin artırılmasının həyata keçirilməsi tələb olunur. Bu zaman əmək haqqı sistemindən və heyətin motivləşdirilməsindən istifadə etmək zəruridir.

- Hər bir işçinin fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün əmək məhsuldarlığının artımı ehtiyatının aşkar etmək və təşkilatın keyfiyyətinin müəyyənləşdirmək məqsədilə qiymətləndirmə mexanizmindən daimi istifadə etmək - heyətin və iş yerinin attestasiyasını keçirmək lazımdır. Alınmış məlumatlar əsasında işin paylanması sistemi, fəaliyyət texnologiyası, əmək haqqı və stimullaşdırma məsələlərini yaxşılaşdırmaq olar. Heyətdən səmərəli istifadə etmək üçün kadr menecmenti kadrların karyeraları sistemi, kadr ehtiyatının formalaşması, təhsilin təşkili və heyətin irəli çəkilməsi haqqında düşünülməlidir. Xüsusilə heyətin stabilləşməsi situasiyasında karyeranın planlaşdırılmasına başlanılır.

- Sabitləşmə fazasında heyətin idarə edilməsinin üzləşdiyi əsas problem - fəaliyyət göstərmə istiqaməti və inkişaf arasında seçimdən ibarətdir. Odur ki, təşkilatın idarəedilməsi və heyətin idarə edilməsi hazırda təşkilat üçün nəyin məqsədəuyğunluğunu həll etməlidir: əldə olunmuş «istismarla» kifayət-lənmək və ya dəyişikliklərə başlamaq, yeni məhsul hazırlamaq, yeni bazar tapmaq, təşkilatı gələcəyə aparmaq və bunun əsasında yaxınlaşan böhranı aradan qaldırmaq. Lakin heyət üzrə menecer əməkdaşların stabilləşmə, təbii proseslərə yaxınlaşma xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Odur ki, strateji idarəetmə qərarının qəbul edilməsindən sonra - yeni mərhələyə hazırlaşmaq, yeni məhsul yaratmaq fəaliyyəti və təşkilatı quruluşu dəyişdirmək lazımdır - heyəti təşkilatın yenidən qurulmasına və innovasiya fəaliyyətinə cəlb etmək tələb olunur. Dəyişmə prosesinin başlanması üçün dəyişikliklərə müqavimət göstərən problemləri aradan qaldırmaq lazımdır.

İşçi yeni yüksək vəzifəyə keçməklə, idarəetmə heyətinin tərkib hissəsi kimi müəssisəyə olan münasibəti daha çevik və faydalı olmalıdır. Çünki idarəetmə heyətində çalışanların hər zaman müvəffəqiyyət qazanmaq bacarığı heyət üzvünün əmək fəaliyyətində əsas keyfiyyət kimi müəyyən edilməsi, təşkilatın inkişaf perspektivlərini düzgün qiymətləndirməklə idarəetmə işlərini təkmilləşdirmək mümkün olacaqdır.

Heyətin idarə edilməsinə aid xarici iri şirkət timsalında nəzərdən keçirək. Tədqiqat obyektini kimi Apple şirkətini seçilmişdir. Apple şirkətinin tarixi otuz il əvvəl iki dost Stiv Cobs və Stiv Voznyakın kompyuter istehsal edən şəxsi şirkətlərinin yaradılması qərarı ilə başlandı. Rəsmi olaraq Apple 1 aprel 1976-cı ildə yaradıldı və məhz həmin o dövrdə bazarda yeni əl ilə yığılan Apple Computer I kompyuteri görünməyə başladı.

Şirkətin mərkəzi ofisi ABŞ-ın Kaliforniya ştatının Kupertino şəhərində yerləşir. 2005-ci ildən etibarən şirkətə Stiv Cobs rəhbərlik etmişdir. Apple Macintosh, iPhone, Mac Book, iPod və iPad şirkətin ən tanınan məhsullarıdır.

Apple bir zamanlar fotokamera və printer kimi texniki qurğular da istehsal etmişdir. Hazırda isə onun istehsal etdiyi məhsullar arasında kompyuterlər, monitorlar, mp3 pleyerlər və proqram məhsulları üstünlük təşkil edir. ABŞ-da 2004-cü ilə olan göstəricilərə görə 204.542.560 kompyuter satılmış, onlardan 110.400.000 milyon ədədi Apple olmuşdur.

1996-cı ilin fevralında Apple şirkətində baş vermiş kadr dəyişikliyi ümumi maliyyə vəziyyətinə təsir etmişdir. M. Spindler istefa etməsi, və icraçı direktor vəzifəsi Qil Amelion gətirildi. Bu dəyişiklik onunla nəticələndi ki, idarəetmədə əlaqələrinin koordinasiyasının yaxşılaşması məqsədi ilə şirkətin yenidən strukturlaşdırması kifayət qədər uzunsürən vaxt aldı və bu yenidən təşkil etmənin prosesində istehsalın əhəmiyyətli ixtisarı baş verdi. Əgər 1996-cı ilin 4-cü rübündə Apple \$25 milyonda gəliri elan etdisə, artıq onun itkisi 1997-ci ildə 1-ci rübünün nəticəsinə görə \$120 milyon təşkil etdi, itkilər 2-ci rübünün nəticəsinə görə \$708 milyon, 3-cü rübünün sonuna \$56 milyona qədər azaltmağı bacardı, ancaq bütövlükdə 1997-ci il \$161 milyonda itkilərlə başa çatmışdır. Qeyd etmək lazım idi ki, hər şeydən əvvəl, 1996-1997-ci illərdə Apple-da \$2,3 milyard ilə satış həcmi \$1.6 milyarda qədər kəskin azaldı²⁷.

Apple dünyanın ən bahalı brend kimi tanınır. 2011-ci ilin oktyabrında onun aksiyalarının dəyəri dünya üçün rekord qiymətə 422 milyard ABŞ dollarına çatıb.

İstehsal etdiyi məhsullar:

- ✓ Kompüter təchizatları
- ✓ Proqram təminatı (iOS, OS X, Safari, iLife, iWork, iMovie, iPhoto)
- ✓ Elektronika (iPod, iPhone, iPad, Apple TV və Mac məhsulları)
- ✓ Digital distribution (iTunes mağaza, iCloud, App StoreSM, Mac App Store)

2014 cü il firmanın gəlirləri-182.795 milyon dollar təşkil etmişdir ki bu da 2013-cü ilə görə 6.95 % daha çox olmuşdur. Ümumi mənfəəti isə 2014 cü il

²⁷ www.apple2.ru

üçün 39.510 milyon dollar təşkil etmişdir ki buda ötən ilə nisbətən 6.67 %da çox olmuşdur.

SWOT təhlil edərkən Güclü tərəflər.

1. Daimi sadıq müştərilər.
2. Mobil cihaz istehsalında innovatorluqda liderdir.
3. Güclü maliyyə təminatı.
4. Brend şöhrəti.
5. Güclü marketing komandası

Zəif tərəfləri:

1. Yüksək qiymət
2. Digər cihazlarla əlaqə yarada bilməməsi
3. Bazar payının azalması
4. Patentlə bağlı pozuntular
5. İdarəetmədə tez tez baş verən dəyişikliklər
6. Yeni cihazlarda yaranan pozuntular.

İmkanlar:

1. Yeni cihazlara hər zaman yüksək tələb
2. Smartphone və tablet istehsalında artım
3. İ TV ni bazara çıxarmaq
4. Yeni tətbiq provayderinin yaradılması
5. Dəyərli şirkətləri özünə birləşdirmə

Təhlükələr:

1. Sürətlə dəyişən texnologiya
2. Vergilərin artırılması
3. İP hüquqlarının pozulması
4. Samsung tərəfindən qiymət təzyiqi
5. Android OS un inkişafı.

Qeyd edilən göstəricilər şirkətin bazarda güclü nüfuza malik olmasından xəbər verir. Şirkətin güclü idarəetmə strukturunun olması onun beynəlxalq

məkanda brend marka olması ilə seçilmişdir. Tələbatı ödəyən zamanın nəbzini tutan şirkət rəhbərliyinin işçi kollektivində münasibətlərin innovativ istiqamətdə qurması qarşılıqlı münasibətlərin tam razılığının göstəricisidir. Şirkət il ərzində yeni kreativ təkmilləşdirmə layihələrinə 200 milyon dollardan artır vəsait xərcləyir. İşçilərinə göstərdiyi son dərəcədə həssas diqqət idarəetmədə apardığı iqtisadi idarəetmə metodu şirkətin uzun illər rəqabətə davamlı iri təşkilat olduğundan xəbər verir. İqtisadi idarəetmə metodlarının artan istiqamətdə irəliləməsi işçi qüvvəsinə ayrılan vəsaitlərin yüksələn xətlə getməsi şirkətə böyük etibar yaradır.

Sonda qeyd etmək lazımdır ki, heyətin idarəedilməsi məsələləri kimi müxtəlif müəssisə və təşkilatların malik olduğu ştat quruluşu onun təşkilətilmə məqsəd və prinsiplərinə əsaslı surətdə uyğunlaşdırılmışdır. Məhz buna görə idarəetmə heyətinə işçilərin seçilməsində o şəxslərə daha çox üstünlük verilmiş ki, həmin namizədlər müəssisə-təşkilat fəaliyyətinə daha çox integrasiya etməyə hazırdırlar və öz fəaliyyətlərində yenilik əhval-ruhiyyəsini daha çevik və qabarıq əks etdirə bilirlər. Bunun üçün idarəetmə heyətindən təşkilatdaxili əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunmasını, hər bir amildən bacarıqla və maksimum səviyyədə iqtisadi səmərə alınması müşahidə edilir. Göstərilən proseslərin müvəffəqiyyətli olması, idarəetmə heyətinə daxil olan işçilərdən, bütün sahələrdə əmək üzrə motivləşməni, idarəetmə fəaliyyətində mütərəqqi konsepsiyanın tətbiqi və təkmilləşdirilməsi, fasiləsiz surətdə heyət üzvlərinin bilik dairəsinin genişləndirilməsi və idarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi davamlı xarakter daşıyır.

Nəticə

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın stabil, dinamik inkişafı üçün təsərrüfatçılıq proseslərinin yüksək sürətlə inkişafı və onun yüksək peşəkarlıqla tənzimlənməsi zəruridir. Bu isə, ilk növbədə, rəhbərlərdən yüksək səriştə, bacarıq və bilik tələb edir. Bildiyimiz kimi, iqtisadiyyatın normal inkişafı kadr ehtiyatlarından optimal şəkildə istifadəsi ilə əlaqədardır. Təşkilatda idarəetmə heyətinin hər bir üzvü tərəfindən xidməti vəzifələrinə yaradıcı-təfəkkürlü münasibət olmalıdır. Eyni zamanda idarəetmədə iqtisadi motivləşməyə ənənəvi yanaşmaqla ilk növbədə işçilər arasında qarşılıqlı inama əsaslanıb idarəetmə sahəsində onları səmərəli işləməyə, inkişafa şərait yaradacaqdır.

Göstərmək olar ki, heyətin idarə edilməsi perspektivləri aşağıdakı halları təqib edir:

- 1) ümumi məqsədlərin həyata keçirilməsində firmaya kömək;
- 2) bacarığın və işçilərin imkanlarının effektiv istifadəsi;
- 3) firmanın təminatı - yüksək ixtisaslı və əlaqədar xidmət;
- 4) öz işi kimi xidmət edənlərin məmnunluğuna cəhd, onlara tam özünüifadə etməyə imkan yaratmaq;
- 5) yaşayış keyfiyyətinin yüksək səviyyəsində inkişafı və saxlanma;
- 6) bütün növ xidmət göstərən firma (və ya şəxslər) ilə əlaqə;
- 7) yaxşı mənəvi mühitin saxlanılmasını dəstəkləmək;
- 8) fərdlərin, qrupların, cəmiyyətin xeyrinə doğru hərəkət.

Ümumilikdə bütün qeyd edilənləri nəzərə alaraq aşağıdakı yenilikləri sıralıya bilərik:

1. Təşkilatda iqtisadi idarəetmə prosesinin fəaliyyət prinsipinə aşağıdakılar daxildir: İdarəetmənin əsas məqsədlərinin işlənilib hazırlanması; İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi; Heyətin idarə olunması prinsiplərinin müəyyən edilməsi; Heyət üzvlərinin vəzifəyə yararlığının

yoxlanılması; İdarəetmə ilə bağlı məlumat bankının yaradılması; Heyətin dinamikası və fəaliyyəti ilə bağlı qərarların işlənilib hazırlanması; İdarəetmə qərarlarının icraçılara çatdırılması mexanizminin dəqiqliyinin təmin edilməsi; İdarəetmə qərarlarının qəbulu ilə bağlı dinamik fəaliyyətə bütün idarəetmə heyətinin cəlb edilməsi; İdarəetmə heyəti tərəfindən işçilər arasında münasibətlər, istehsal şəraiti və vəziyyəti haqqında çevik məlumatların hazırlanması; İdarəetmə üzrə qərarların ötürülməsi və onların yerinə yetirilməsi üzərində daimi nəzarətin təmin edilməsi; Heyət üzvləri ilə bağlı idarəetmə sahəsində qazanılmış təcrübənin tətbiqi sahələrinin genişləndirilməsi və s.

2. Müəssisənin işçi heyətinin idarə olunmasının xüsusiyyətlərinə bir sıra xarakteristikalar göstərmək olar: Əməyin təşkilinin çevikliyi; Çoxsəviyyəli təşkilat strukturunun olmaması; İşçilərin daha yüksək informasiyaya (məlumatlılığa) malik olması; İşdə bürokratçılığın ən aşağı səviyyəsi; Mütəşəkkil təhsilin (təlimin) olmaması; İşçilərin şəxsi keyfiyyətlərinə qarşı tələblərin yüksəkliyi; İşçilərin geniş seçimi; İşçinin peşəkar yararlığının birbaşa deyil, dolayısı sübutlarına istiqamətlənmə; Sosial zəiflik.
3. İşgüzar fəallıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması məqsədilə aşağıdakı yollar seçilə bilər: müəyyən dövr ərzində təşkilatın fəaliyyətinin faydalı nəticəsinin yüksəldilməsi, məsələn, satışın strukturunun ortimallaşdırılması, realizasiya qiymətlərinin artırılması və s. hesabına satışın həcmnin artım imkanlarının araşdırılması; istifadə edilən ehtiyatların miqdarının və strukturunun optimallaşdırılması.
4. İdarəetmə heyətinin tərkibindəki vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi meyarları: Əməyin qiymətləndirilməsinin nəticələri; İşgüzar və şəxsi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi; İdarəetmə heyətinin üzvünün işçiyə direktiv təsir etməsinin qiymətləndirilməsi; Əməyin mürəkkəbliyinin nəzərə alınması

şerti; Əməyin qənaətliyinə nail olmaq xüsusiyyətləri; Xüsusi biliklərin səviyyəsinə malik olmaq; Şəxsi təcrübədən, nəzəri biliklərdən və keyfiyyətlərdən istifadə etməklə heyəti idarə etmək; Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin hesablanması və idarəetmə işinin qiymətləndirilməsi; İdarəetmə əməyin yekunlaşdırıcı nəticələrinin əsas götürülməsi və heyətin rolunun dəyərləndirilməsi; Heyətin ümumi qabiliyyət və hazırlığı səviyyəsindən, qazanılmış müvəffəqiyyətlərin miqyasını genişləndirmək və s. göstəricilərdən geniş istifadə olunmalıdır.

5. İdarə heyətinin əsas funksiyaları təsnifatı: cari planlaşdırma; elmi-tədqiqat işlərinə rəhbərlik; istehsal və ixraca nəzarət; fəaliyyət kursunun, proqram və üsulların hazırlanması (kompaniyanın qlobal məsələlərinin həlli üçün); kadr siyasətini həyata keçirmək; firmanın maliyyə vəziyyətinə nəzarət; idarəetmənin təşkilati formaları barəsində qərarın qəbul edilməsi; gəlir əməliyyatlarına nəzarət; illik və rüblük büdcənin təsdiqi; firmadaxili əlaqələri təmin etmək.
6. İşçi heyətində idarəetmənin keyfiyyətinin effektivli artması baxımından maddi maraqların sıralanması: Əmək haqqı; Bonuslar; Mənfəətdə iştirak; Əlavə ödəmələr planı; Möhlətli ödəmələr; Səhmdar kapitalda iştirak.
7. İqtisadi metodlar aşağıdakı sosial əlaqələrin təsiri ilə formalaşır: fərdlər arasındakı və qrup münasibətləri; idarəetmə səviyyələri arasında münasibətlər; qeyri-formal qrupların və ictimai təşkilatların fərdə (individue) münasibəti.
8. İqtisadi əlaqələrə aiddir: maddi həvəsləndirmə sistemi; qəbul edilən qərarlara görə məsuliyyət; imtiyazlar, üstünlüklər, mükafatlandırma sistemi.

ƏDƏBİYYAT

1. “Menecment” dərslik, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2007
2. Heyətin idarə edilməsi, T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə, (tərcümə) Bakı 2012
3. Menecmentin(idarəetmənin)əsasları,T. Ə. Quliyev, Bakı 2006
4. Azərbaycan Respublikasının konstitutsiyası. Bakı, Qanun 2010
5. İdarəetmə mədəniyyəti, (dərs vəsaiti) Fuad Məmmədov, Bakı 2013
6. Müəssisənin iqtisadiyyatı (Dərs vəsaiti) İ.M.Hüseynova Bakı – 2013
7. İnsan resurslarının idarə edilməsi, Tofiq Quliyev, Bakı 2013
8. Firma iqtisadiyyatı, T.İsmayılov, Bakı 2009
9. Biznesin təşkili və idarə edilməsi, dərslik, Bakı 2011
10. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti), Bakı 2009
11. Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya. K.A.Şahbazov, M.H.Həsənov, H.S.Həsənov. Bakı 1997
12. Əmək və sosial təminat sahəsində vətəndaşların hüquqlarının həyata keçirilməsi təminatları, Bakı 2012
13. Əməyin İqtisadiyyatı, dərs vəsaiti (proqram təminatlı birinci buraxılış), Bakı 2007
14. Maliyyə (dərs vəsaiti) D.Bağirov, M.Həsənov, Bakı 2011
15. İqtisadi təhlilin nəzəriyyəsi (dərslik) Bakı 2002
16. İşgüzar etika, Azərbaycan biznesləri üçün vəsait, Bakı 2004
17. Təşkilati davranış, Axundova N.F. Bakı 2014
18. Müəssisələrin maliyyəsi, Bakı 2009
19. İqtisadi təhlil (dərslik) H. A. Cəfərli Bakı 2009
20. Maliyyə menecmenti, Bakı 2010

21. İqtisadi risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi, 2011
22. “Antiböhranlı idarəetmə” (dərs vəsaiti) – Bakı Biznes Universitetinin nəşri, Bakı 2010
23. Kiçik sahibkarlıq, Əzizağa İmanov, Bakı 2009
24. Marketingin əsasları, A.T.Məmmədov, Bakı 2007
25. Организационная Культура (Учебное пособие) Ульяновск 2007
26. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. «Стратегический менеджмент». Учебник, М.: Экономистъ, 2004
27. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - Moskva 2006
28. T.S.Vəliyev, Ə.P.Babayev, M.X.Meybullayev “İqtisadi nəzəriyyə” Bakı - 2001
29. İqtisadi riskologiya, Ş.T. Quliyeva, Bakı 2009
30. Fəlsəfə terminlərinin izahlı lüğəti, Adilə Nəzərova, Bakı 2014
31. Biznesdə koltrollinq (tərcümə) Bakı 2008
32. Əliyev T.N. “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi.” Bakı-1995.
33. T.S.Vəliyeva. İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika, 1994

İnternet resursları

1. wikipedia.org
2. uchebnikionline.com
3. banker.az
4. <http://bukvi.ru>
5. <http://www.gm.com>
6. www.apple2.ru
7. coollib.com/b/259345/read

Summary

Growing demand in terms of implementation methods of economic management in organizations is one of the issues that are very important in the modern era. Economic methods for creating mechanisms and its levers of economic relations with the composition: Finance, cost, profit, bonus, salaries of giving, promotion, a number of social and material assistance in providing academic papers profitability in the organization.

Аннотация

В наше время, с точки зрения реализации растущих организаций по управлению спросом в качестве одного из вопросов, которые имеют большое значение для формирования экономических методов. Экономический механизм установления отношений с сотрудниками и свои рычаги экономических методов: финансового, цена, премии, прибыль организации, рентабельности, заработной платы, давая стимулы, оказывающих финансовую помощь ряду социально-диссертационной работы состоялась.