

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**Tagızadə Orxan Oqtay**

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

**«BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİ ŞƏRAİTİNDƏ İQTİSADI VƏ SOSIAL  
İDARƏETMƏNİN METODOLOJİ ƏSASLARI»**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

İxtisasın şifri və adı: **060411 «Kommersiya fəaliyyəti»**

İxtisaslaşma: **« Kommersiya fəaliyyəti»**

Elmi rəhbər

**dos. M.Q.Ağamalıyev**

Magistr proqramının rəhbəri

**dos. M.Q.Əkbərov**

Kafedra müdiri **dos. M.Q.Əkbərov**

**BAKİ - 2015**

## Mündəricat

|                                                                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>GİRİŞ .....</b>                                                                                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>FƏSİL I. BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİ ŞƏRAİTİNDƏ İQTİSADI VƏ<br/>SOSIAL İDARƏETMƏ METODLARI SİSTEMİ .....</b>                                                                          | <b>6</b>  |
| § 1.1. İdarəetmə nəzəriyyəsinin və praktikasının xarakterik<br>xüsusiyyətləri .....                                                                                              | 6         |
| § 1.2. Bazar şəraitində müasir iqtisadi və sosial idarəetmənin metodları.<br>İdarəetmə metodları sistemi .....                                                                   | 13        |
| <b>FƏSİL II. RƏQABƏT MÜHİTİ ŞƏRAİTİNDƏ TİCARƏT MÜƏSSISƏ-<br/>SİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ .....</b>                                                                    | <b>28</b> |
| § 2.1. Sahibkarlıq qərarları: mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Sahibkarlıq<br>qərarlarının qəbul olunması prosesi.....                                                               | 28        |
| § 2.2. Rəqabət mühiti şəraitində ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinin<br>xüsusiyyətləri. Sahibkarlıq qərarlarının modelləşdirilməsi və<br>optimallaşdırılması metodları ..... | 37        |
| <b>FƏSİL III. İQTİSADI VƏ SOSIAL İDARƏETMƏ BİZNES-PROSESLƏ-<br/>RİNİN TƏHLİLİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI<br/>(«AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd üzrə) .....</b>             | <b>53</b> |
| § 3.1. Azərbaycan Respublikasında kommersiya müəssisələrində iqtisadi və<br>sosial idarəetmə biznes-proseslərin təkmilləşdirilməsi .....                                         | 53        |
| § 3.2. «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd-də idarəetmə<br>biznes-proseslərin təhlili .....                                                                                      | 63        |
| Nəticə və təkliflər .....                                                                                                                                                        | 83        |
| İstifadə olunan ədəbiyyat .....                                                                                                                                                  | 89        |
| <b>Резюме</b>                                                                                                                                                                    |           |
| <b>Resume</b>                                                                                                                                                                    |           |

## G İ R İ Ş

**Mövzunun aktuallığı.** İdarəetmə - hər hansı bir təşkilatın işgüzarlıq nailiyyətlərinin əsas amillərindən biridir. Ticarət müəssisəsinin strateji məqsədlərinin əldə olunması, yəni onun işgüzarlıq nailiyyəti rəhbər işçilərin sahibkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərindən çox asılıdır.

İdarəetmə - hər hansı bir təşkilatın işgüzarlıq nailiyyətlərinin əsas amillərindən biridir. Ticarət müəssisəsinin strateji məqsədlərinin əldə olunması, yəni onun işgüzarlıq nailiyyəti rəhbər işçilərin sahibkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərindən çox asılıdır.

Biznes fəaliyyəti sahəsində uğurların əldə edilməsi amillərindən biri sahibkarın iqtisadi fəaliyyətinin informasiya məkanının təşkil olunmasıdır.

İdarəetmənin mahiyyəti hər hansı məqsədyönlü fəaliyyət prosesi zamanı idarəetmə subyekti tərəfindən bu və ya digər idarəetmə obyektinə müəyyən təsirlərin işlənilməsini və həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Demək olar ki, üç idarəetmə sistemi sinfi mövcuddur: birincisi, texniki sistemlərin idarə edilməsi sinfi; bioloji sistemlərin idarə edilməsi sinfi; sosial-iqtisadi sistemlər sinfi, yəni insanların birgə fəaliyyət zamanı idarə olunması.

İdarəetmə sistemi iki əsas aparıcı prinsiplər əsasında qurulur: əvvəlcə, bu, iyerarxiklik prinsipidir, ikincisi, əks əlaqə prinsipidir.

İyerarxiklik prinsipi çoxmərtəbəli idarəetmə sisteminin təşkil olunması ilə səciyyələnilir.

Sistemin fəaliyyəti üzərində daimi nəzarət isə əks əlaqə prinsipi əsasında həyata keçirilir. Əks əlaqə - obyektin idarə etmə təsirinə olan münasibətini ifadə edən siqnallardır.

Ölkənin təsərrüfat sistemi çox mürəkkəb bir sistemdir. Onun tərkibində olan əlaqələrin, məqsədlərin, halqa və elementlərin sayı həddindən artıq çoxdur. Buna görə də idarəetmənin (o cümlədən ticarət sahəsində) əsas vəzifəsi sistemin daha səmərəli işləməsi üçün lazım olan şəraitin daimi olaraq saxlanılmasının təmin olunmasından ibarətdir. Müasir iqtisadi konsepsiyaların sürətlə dəyişilməsi

(transformasiyası), iqtisadi paradigmalarda inkişafı bütün səviyyədə olan mütəxəssislərdən, rəhbərlərdən yüksək səriştəlik və peşəkarlıq, menecment sahəsində dərin nəzəri biliklərin olmasını tələb edir.

«Kommersiya menecmenti» anlayışı müasir iqtisadi leksikaya gözlənilmədən mükəmməl və möhkəm qaydada daxil olmuşdur, mahiyyətcə «idarəetmə» anlayışına oxşar bir ifadəyə çevrilmişdir. O, bazar şəraitində müəssisələrdə həyata keçirilən müxtəlif sosial-iqtisadi proseslərə geniş tətbiq olunur. Dünya təcrübəsində olduğu kimi, ümumi (baş) menecmentlə yanaşı Azərbaycanda kommersiya menecmentinin xüsusi formaları da geniş yayılmağa başlamışdır ki, bunlar da təşkilatların və müəssisələrin ayrı-ayrı funksional fəaliyyət sahələrinə yönəldilmişdir: innovasiyalı menecment, maliyyə menecmenti, işçi heyətinin menecmenti və s.

***Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri.*** Tədqiqatın əsas məqsədi respublikada iqtisadi və sosial idarəetmənin müasir vəziyyətini hərtərəfli tədqiq etmək, onun yeni şəraitdə formalaşma və fəaliyyət mexanizmini müəyyən etmək, əhəlinin istehlak tələbini lazımi səviyyədə ödəmək üçün kompleks marketing proqramını işləyib hazırlamaq, bazarın sağlamlaşdırılması və səmərələşdirilməsi üçün konkret təkliflər və tövsiyələr irəli sürməkdən ibarətdir. Bununla əlaqədar olaraq işdə aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmişdir:

1. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi və sosial idarəetmənin nəzəri-metodoloji səmərələrinin yeni iqtisadi şəraitin tələblər baxımından araşdırılması və onun formalaşmasının və inkişafının konseptual əsaslarının müəyyən edilməsinə dair təkliflərin hazırlanması.
2. İqtisadi və sosial sferada əhəli tələbinin xüsusiyyətlərini və mal təklifinin həcmi və strukturunu nəzərə almaqla bazarın makroiqtisadi modelini hazırlamaq.
3. Bazarın iqtisadi metodlarla tənzimlənməsi və bu proseslərə dövlət müdaxiləsinin və nəzarətinin istiqamətlərinə dair təkliflərin hazırlanması.

***Tədqiqatın predmet və obyektı.*** Tədqiqatın obyektı kimi problemli vəziyyəti yaradan və öyrənilmə üçün seçilmiş proses və yaxud hal, hadisə, predmeti kimi isə bu obyektin hüdudlarında olanlar nəzərdə tutulur. Bu baxımdan dissertasiya işinin predmeti bütövlükdə idarəetmə işinin mahiyyəti, bunun qanunauyğunluqları, forma və metodlarının öyrənilməsi ilə səciyyələnilir. Tədqiqat işinin obyektı kimi bütövlükdə idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələsi nəzərdən keçirilir.

***Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları.*** Tədqiqatın informasiya bazasını araşdırılan mövzu üzrə yerli və xarici müəlliflərin elmi işləri, rəsmi və bibliografik mənbələr təşkil edirlər. Tədqiqatın alətlər bazası kimi daha çox nəticə verə bilən elmi dərkətmə, araşdırmalar və təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur. Elmi dərkətmə metodları kimi empirik tədqiqatlar metodundan (müqayisəetmə və s.), həm empirik, həm də nəzəri tədqiqat səviyyəsində istifadə olunan metodlardan (təhlil, sintez və s.), həmçinin nəzəri tədqiqat metodundan istifadə olunmuşdur.

***Tədqiqatın elmi yeniliyi.*** Tədqiqat işində aparılan araşdırmalar əvvəlki ümumi yanaşmalardan özünün kompleksliliyi ilə fərqlənir, ticarət sahəsində reklam biznesinin inkişaf meyllərinin və bu meyllərdən irəli gələn xüsusiyyətlərinin dərinlən araşdırılması əsasında tədqiqat metodları tətbiq edilməklə maraqlı nəticələr əldə edilmişdir.

***Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.*** Elmi tədqiqatın nəticələri kimi əldə olunan təkliflər praktiki əhəmiyyətliyə malikdirlər və təcrübədə istifadə oluna bilər.

## **FƏSİL I. BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİ ŞƏRAİTİNDƏ İQTİSADI VƏ SOSIAL İDARƏETMƏ METODLARI SİSTEMİ**

### **§ 1.1. İdarəetmə nəzəriyyəsinin və praktikasının xarakterik xüsusiyyətləri**

İdarəetmə - sənət kimi qədim olduğu kimi, bir elm kimi müasirdir. İdarəetmə üzrə mütəxəssislər belə bir fikrə gəliblər ki, idarəetmə böyük siyasi, iqtisadi, texnoloji, sosial və etik sistemlərin bir hissəsi olmaqla yanaşı, həm də özünün şəxsi konsepsiyalarına, prinsiplərinə və metodlarına əsaslanır, yəni ciddi elmi-metodiki əsasa malikdir.

İdarəetmə nəzəriyyəsi özünün və təkcə ona məxsus olan tədqiqat predmetinə malikdir, o, idarəetmə prosesinin təşkilinin qanunauyğunluqlarını, insanlar arasındakı münasibətləri öyrənir, tədqiqat obyektinə xas olan metodoloji üsulları müəyyən edir, idarəetmə obyektinə fəal təsir metodlarını və sistemlərini işləyib hazırlayır, öyrənilən proseslərin proqnozlaşdırılması və qabaqcadan görülmə üsullarını müəyyən edir. Hadisələrin, vəziyyətlərin qeyd olunması və sistemləşdirilməsi, qanunauyğunluqların açılması, praktiki nəticə və təkliflərin işlənilib hazırlanması üçün onlar arasında əlaqələrin müəyyən olunması, – bütün bunlar hər bir elmin, o cümlədən, idarəetmə elminin əsas vəzifələrindən biridir.

Bəşəriyyətin praktiki fəaliyyəti təkcə ictimai istehsalla izah olunmur, o, həyatın bütün tərəflərini əhatə edir; cəmiyyətin maddi və mənəvi mədəniyyətini inkişaf etdirir. Elm bir qayda olaraq, praktikanın ehtiyaclarını qabaqlayır, yeni halları qabaqcadan görməyə imkan verir; bununla belə öz müstəqilliyinə baxmayaraq, nəzəriyyə praktikadan asılı olur, orada özünün konsepsiyalarının təsdiqini və yaxud inkarını axtarır ki, bu da şüurun mücərrədlikdən konkretliyə doğru yüksəlməsinin böyük bir prosesidir. İdarəetmə nəzəriyyəsinin inkişaf tarixi özünün kəşfləri və məğlubiyyətləri ilə, yeni orijinal fərziyyələrin yaradılması və onların praktikada qəbul olunmaması ilə bu fikri təsdiqləyir. Elm dünyanın dərk edilməsinin güclü vasitələrinə - təhlil (analiz) metoduna (yəni bütöv halların tərkib hissələrə bölünməsi, inkişafın xüsusiyyətləri və onun pillələri) və sintez metoduna (ümumiləşdirmələr,

öyrənilən prosesin tam mənzərəsinin qurulması) malikdir. Təhlil sintezdən əvvəl gəlir, onları bir-biri ilə ayrılmaz daxili əlaqələr bağlayır.

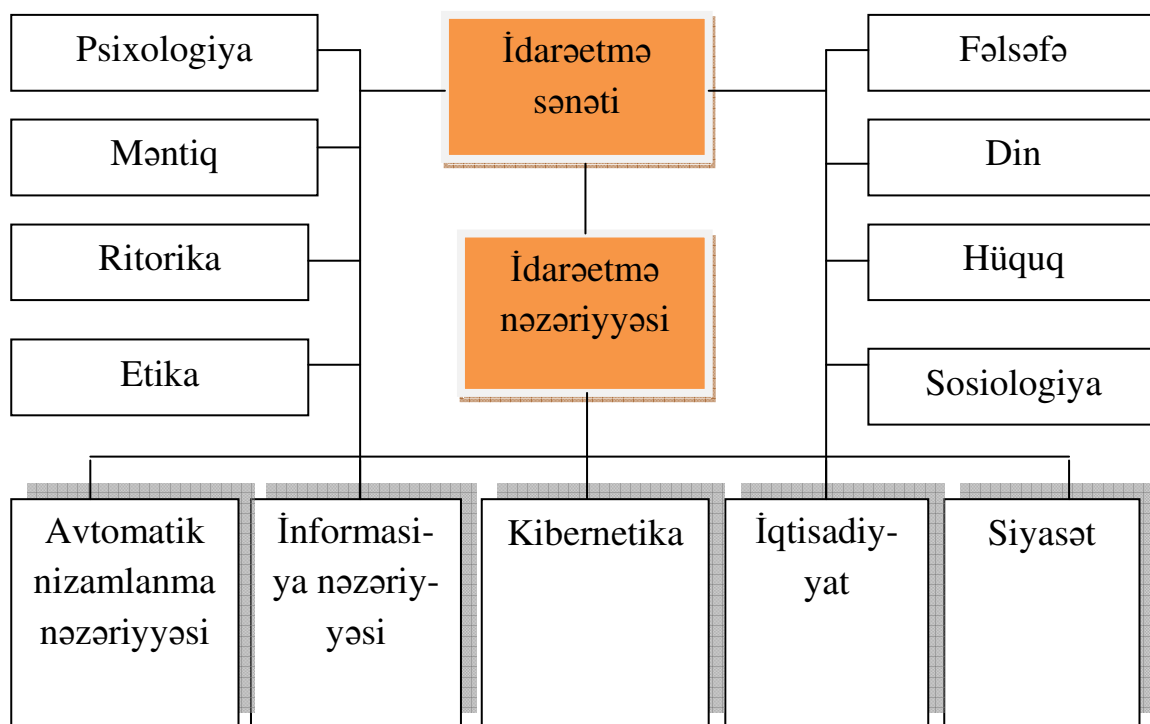
İdarə heyətinin idarə edilməsi nəzəriyyəsi və yaxud inzibati idarəçilik elmi təəssüflər olsun ki, heç də həmişə deduktiv və eksperimental tədqiqat obyektlərinə istinad edə bilmirlər, çünki öyrənilən halları xarici mühitin və kənar amillərin təsirindən təcrid etmək mümkün olmur. Təhlil və sintezdən başqa, elm (və xüsusilə incəsənət) daha bir qərribə və sirli alətə - intuisiyaya (duyğu alətinə) malikdir.

İdarəetmə təkcə elm deyil, həm də sənət olduğu üçün intuisiyanın idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında rolu xüsusilə böyük və məsuliyyətlidir. İdarəetmə nəzəriyyəsi və sənəti özünün minillik tarixinə malikdir və damla-damla yığılmış biliklər, təcrübələr bizim yaddaşımızda saxlanılmaqdadır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi həyatın konkret vəziyyəti üçün hazır tövsiyə verə bilməz və hər bir insan intuisiyaya və öz şəxsi təcrübəsinə əsaslanaraq qərar qəbul edir. Lakin hər bir improvizasiya qanunlara dərinləndirilməyə, elmi cəhətdən əsaslandırılmış və insan tərəfindən başa düşülən ustalıq metodlarına əsaslanır.

İdarəetmə sənəti – insanın informasiya və vaxt çatışmazlığı şəraitində qeyri-adi qərar qəbul etmək bacarığıdır. Bunun əsasında idarəetmə elminin metodologiyası və prinsipləri durur ki, bu da öz növbəsində, elmlərin inteqrasiya dövrünün fənni sayılır və avtomatik nizamlanmanın, informasiya nəzəriyyəsinin, kibernetikanın, iqtisadiyyatının nailiyyətlərinə əsaslanır və cəmiyyətin ictimai həyatının əsas konsepsiyalarının dəyişmələrinə münasibətini göstərir. Eyni zamanda, idarəetmə sənəti psixologiyanın, məntiqin, etikanın, ritorikanın, fəlsəfənin, hüququn ümumbəşər nailiyyətlərini, həmçinin şəxsiyyətə təsir metodlarını və müxtəlif dini qurumların sosiumlarını özündə cəmləşdirmişdir.

Bir sözlə, səmərəli idarəetmə üçün onun nəzəri əsaslarını bilməli, praktiki əsaslara və praktiki təcrübəyə malik olmalı, nəzəriyyə və praktikadan yaradıcılıqla istifadə etməli, yəni idarəetmə sənətinə malik olmaq lazımdır.



Şək. 1.1. İdarəetmə sənətinin “geneoloji ağacı”

Beləliklə, idarəetmə elminin məqsədi – idarəetmənin prinsiplərinin, strukturunun, metodlarının və texnikasının öyrənilməsi və təkmilləşdirilməsidir. İdarəetmənin optimal metodlarının axtarışı daimi olaraq həyata keçirilir və bu, geniş diapazonda – texnoloji metodlardan (əl ilə, avtomatik, telemexaniki idarəetmə, Avtomatlaşdırılmış İdarəetmə Sistemləri-AİS) tutmuş, iqtisadi, inzibati və sosial-psixoloji metodlaradək həyata keçirilir. İdarəetmə metodunu qarşıya qoyulan vəzifələr çatmaq üçün idarəedilən sistemə təsir vasitəsi kimi müəyyən etmək olar. İdarəetmə metodları adətən bir-birlərini tamalayır, onların seçimi hər hansı istənilən əsas metodların iqtisadi məqsəduyğunluğu, vaxtlı-vaxtında olması və əldə edilməsi ilə bağlıdır.

İdarəetmə problemlərinin həll olunması çoxsaylı çətinliklərlə bağlıdır, çünki kəmiyyətlə ölçülən (resursların kəmiyyət və dəyər ifadəsində məsrəfləri, enerji məsrəfi, metaltutumluluğu və s.) proseslərlə yanaşı elələri də vardır ki, onlar obyektiv olaraq kəmiyyət qiymətləndirilməsi ilə ölçülə bilinmir. Bu halların təhlili və qiymətləndirilməsi, ancaq uzunmüddətli təcrübədən keçmədən və əldə olunan nəticələrin riyazi işlənilməsindən sonra mümkündür.

İdarəetmə, özünün geniş mənasında – az vaxt və resurs məsrəfi ilə optimal nəticələrin əldə olunması üçün idarəetmə obyektinə (şəxsiyyət, kollektiv, texnoloji proses, müəssisə, dövlət) daimi təsir prosesidir. İdarəetmə sahəsindəki hər bir mütəxəssis idarəetmə nəzəriyyəsinə, təcrübəsinə və bacarığına malik olmağa borcludur, onlar öz fəaliyyət məqsədlərini dəqiq müəyyən etməyi bacarmalı, strategiya və taktikanı müəyyən etməli, idarəetmə qərarlarını qəbul etməli və onlara görə şəxsi məsuliyyət daşımalıdırlar.

Həyat rəhbər qarşısında müasir texnologiyaların tətbiqi, yeni, rəqabət qabiliyyətli malların buraxılışının təşkili, məhsulun keyfiyyətinə formal deyil, faktiki diqqətin yetirilməsi, sosial məsələlər kompleksinin həll olunması, əməyin həvəsləndirilməsinin yeni metodlarının axtarılması, özünüidarəetmənin inkişaf etdirilməsi və eyni zamanda təkbaşçılığın və intizamın möhkəmləndirilməsi kimi problemli məsələlər qoyur.

Hazırda yeni və çox vacib olan – risk və məsuliyyət haqqında. İndiki zamanda rəhbərin və idarəetmə aparatının əlində müəssisənin taleyi durur: əvvəllər olduğu kimi indi heç kim geridə qalana kömək etməyəcəkdir. Rəhbərlər bir sıra çoxsaylı istehsalat problemlərini: idarəetmənin strateji məqsəd və vəzifələrinin müəyyən olunması, bu məqsədlərə nail olmağın təfəssilatlı planının işlənilməsi, konkret əməliyyatlar üzrə məsələlərin dekompozisiyası, müəssisənin fəaliyyətinin digər şirkətlərlə və firmalarla əlaqələndirilməsi, iyerarxik strukturun daimi olaraq təkmilləşdirilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi proseduralarının optimallaşdırılması, idarəetmənin daha səmərəli üsullarının axtarılması və işçilərin hərəkətlərinin motivləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi kimi problemləri sərbəst olaraq həll etmək məcburiyyətindədirlər.

İdarəetmə təcrübəsində yeni meyl yaranmışdır və bu meyl uğurla inkişaf etməkdədir: müəssisənin müvəffəqiyyətli işi, onun əldə etdiyi yüksək mənfəət və yüksək rəqabət qabiliyyəti daha çox təşkilati mədəniyyətdən asılıdır.

Daha aydınlıqla görünür ki, idarəetmə metodları cəmiyyətin bütün tərəflərini əhatə etməlidirlər.

Ümumi və xüsusi menecment ifadələri əsaslandırılmış qaydada möhkəmlənməyə başlamışdır: ümumi menecment – sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsi (regional səviyyədə, nazirlik və bank strukturlarının idarə edilməsi və s.); xüsusi – xüsusi, spesifik cəhətlərə malik olan obyektlərin (maliyyə, bələdiyyə, investisiya və s.) idarə edilməsi . Lakin bu strukturlarda idarəetmənin funksiyaları və obyektləri lazımi dəqiqliklə müəyyən olunmamışdır, xüsusilə dövlət təşkilatı quruluşunun şaquli istiqaməti üzrə, bu da hakimiyyətin bütün səviyyələrində bir-birini təkrar eləyən idarəetmə orqanlarının sayının artmasına gətirib çıxarır.

Bazar münasibətləri şəraitində əmtəə istehsalının xüsusiyyətlərinin uzun illər ərzində nəzərə alınmaması ona gətirib çıxarmışdır ki, müəssisə rəhbərlərinin və mütəxəssislərinin çox hissəsi müasir menecment sahəsində lazımi nəzəri bazaya malik olmalarına baxmayaraq, onlar müəssisələrin iqtisadi müstəqilliyi və cəmiyyətdəki demokratik dəyişmələr şəraitində praktiki təcrübəyə malik deyillər. Tədqiqatlar göstərir ki, sənaye istehsalının əsas sahələrinin inzibati və iqtisadi rəhbərliyi, çoxsaylı yeni müəssisə və firmaların idarə edilməsi, xüsusi təhsil və idarəetmə təcrübəsinə malik olmayan diletantlar, həvəskar adamlar tərəfindən həyata keçirilir.

İdarəetmənin müasir nəzəriyyəsi və praktikasının digər xüsusiyyəti, işlərin marketing metodlarının qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinə şamil olumması meyli ilə bağlıdır. Dövlət və bələdiyyə idarəetmə sistemlərində daha tez-tez marketing tədqiqatları, biznes-planlar üzrə işlər aparılır, xüsusi menecmentin yeni növləri: maliyyə, bələdiyyə, investisiya və digər inkişaf edir.

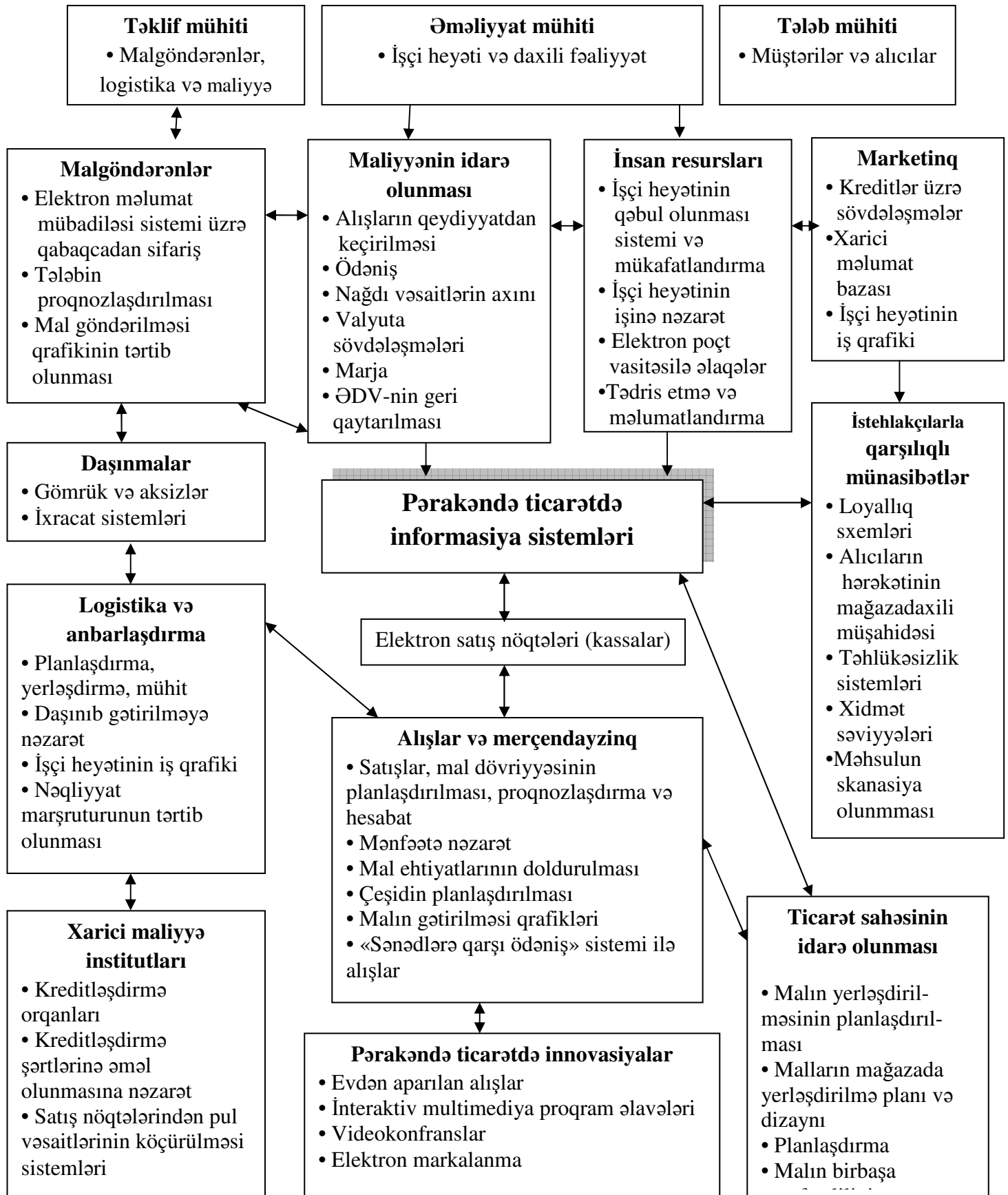
Cəmiyyətin və xalq təsərrüfatının inkişafı, müəyyən qanunlar toplusunun, qaydaların, normaların, cəmiyyətin bütövlükdə və onun tərkib hissələrinin – istehsalat kollektivlərinin, qeyri-formal insan birliklərin, solumun ilkin əsası təşkil eləyən ailənin rəftar alqoritmlərinin olmasını tələb edir. Soluma, onun maddi istehsalına olan bu təsir prosesi, idarəetmə elminin predmeditini təşkil edir. Şübhəsiz ki, hər bir idarəetmə obyekti (dövlət, sahə, kollektiv, şəxsiyyət) öz xüsusiyyətləri, fərqlənmələri ilə xarakterizə olunur, lakin elmi idarəetmə metodlarının cəbbəxanasında istənilən idarəetmə obyektinə təsir etmənin ümumi prinsipləri və metodları vardır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi, praktikasi və sənəti öz fəaliyyət məqsədlərinə çatmaq üçün rəhbər işçi tərəfindən tətbiq olunur və bu da qəbul edilən qərarlar üçün şəxsi məsuliyyəti nəzərə almaqla qarşıya qoyulan vəzifələrin həllinin kompleks vasitələrinin və metodlarının strategiyasının işlənilməsinə imkan verir. Məqsədlərin, idarəetmə strategiyasının müəyyən olunması və istehsalat kollektivinin köməyi ilə qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi, rəhbər işçilərin funksional borclarının əsas kompleksini təşkil edir.

İdarə olunan hər bir obyekt, ayrı-ayrı, lakin qarşılıqlı əlaqədə olan hissələrdən, elementlərdən ibarət olan sistemdir. Özü də, sistem, onun tərkibinə daxil olan elementlərin malik olmadığı yeni xüsusiyyətlər qazanır. Belə ki, insan kütləsi - ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin cəmindən ibarət deyildir, bu, öz xüsusiyyətlərinə malik olan yeni qurum, yeni orqanizmdir və onun tərkibinə daxil olan ayrı-ayrı insanlardan fərqli olaraq digər qanunlara tabedir. Ümumi halda sistem, çoxsaylı bir-biri ilə əlaqədə olan elementlərdən ibarətdir və hər bir element özünəməxsus xüsusiyyətə malik olmaqla yanaşı, məqsədyönlü fəaliyyət göstərir.

İdarəetmə, idarə edilən obyektə daimi və məqsədyönlü təsiri təmin edir ki, bu obyekt kimi texnoloji qurğu, kollektiv və yaxud ayrı-ayrı şəxsiyyət ola bilər. İdarəetmə - prosesdir, idarəetmə sistemi isə bu prosesi təmin eləyən mexanizmdir. İnsanların iştirak edə bildiyi istənilən hər bir dinamik proses, ayrı-ayrı proseduralardan, əməliyyatlardan və qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələlərdən ibarətdir.

Ticarət müəssisələrinin idarəedilməsində məlumat texnologiyalarının rolu həm strateji, həm də operativ əməliyyat səviyyəsində daim artmaqdadır. Belə ki, uğulu ticarət məlumatının toplanmasından və ondan istifadə olunmasından başladığı üçün, pərakəndə ticarət üçün məlumat sistemi - *RİS (retailing information systems)* işlənilib hazırlanmış və ondan istifadə olunur. *RİS* qərarların və problemlərin həlli üçün lazım olan insanların və maşınların qarşılıqlı təsirini özündə əks etdirir (bax: sxem 1.1.).



Sxem 1.1. Pərakəndə ticarətdə informasiyanın bütöv sistemi

## **§ 1.2. Bazar şəraitində müasir iqtisadi və sosial idarəetmənin metodları. İdarəetmə metodları sistemi**

İdarəetmə - sənət kimi qədim olduğu kimi, bir elm kimi müasirdir. İdarəetmə üzrə mütəxəssislər belə bir fikrə gəliblər ki, idarəetmə böyük siyasi, iqtisadi, texnoloji, sosial və etik sistemlərin bir hissəsi olmaqla yanaşı, həm də özünün şəxsi konsepsiyalarına, prinsiplərinə və metodlarına əsaslanır, yəni ciddi elmi-metodiki əsasa malikdir.

İdarəetmə nəzəriyyəsi özünün və təkcə ona məxsus olan tədqiqat predmetinə malikdir, o, idarəetmə prosesinin təşkilinin qanunauyğunluqlarını, insanlar arasındakı münasibətləri öyrənir, tədqiqat obyektinə xas olan metodoloji üsulları müəyyən edir, idarəetmə obyektinə fəal təsir metodlarını və sistemlərini işləyib hazırlayır, öyrənilən proseslərin proqnozlaşdırılması və qabaqcadan görülmə üsullarını müəyyən edir. Hadisələrin, vəziyyətlərin qeyd olunması və sistemləşdirilməsi, qanunauyğunluqların açılması, praktiki nəticə və təkliflərin işlənilib hazırlanması üçün onlar arasında əlaqələrin müəyyən olunması, – bütün bunlar hər bir elmin, o cümlədən, idarəetmə elminin əsas vəzifələrindən biridir.

Bəşəriyyətin praktiki fəaliyyəti təkcə ictimai istehsalla izah olunmur, o, həyatın bütün tərəflərini əhatə edir; cəmiyyətin maddi və mənəvi mədəniyyətini inkişaf etdirir. Elm bir qayda olaraq, praktikanın ehtiyaclarını qabaqlayır, yeni halları qabaqcadan görməyə imkan verir; bununla belə öz müstəqilliyinə baxmayaraq, nəzəriyyə praktikadan asılı olur, orada özünün konsepsiyalarının təsdiqini və yaxud inkarını axtarır ki, bu da şüurun mücərrədiliyindən konkretliyə doğru yüksəlməsinin böyük bir prosesidir. İdarəetmə nəzəriyyəsinin inkişaf tarixi özünün kəşfləri və məğlubiyyətləri ilə, yeni orijinal fərziyyələrin yaradılması və onların praktikada qəbul olunmaması ilə bu fikri təsdiqləyir. Elm dünyanın dərk edilməsinin güclü vasitələrinə - təhlil (analiz) metoduna (yəni halların tərkib hissələrə bölünməsi, inkişafın xüsusiyyətləri və onun pillələri) və sintez metoduna (ümumiləşdirmələr, öyrənilən prosesin tam mənzərəsinin qurulması) malikdir. Təhlil sintezdən əvvəl gəlir, onları bir-biri ilə ayrılmaz daxili əlaqələr bağlayır.

İdarə heyətinin idarə edilməsi nəzəriyyəsi və yaxud inzibati idarəçilik elmi təəssüflər olsun ki, heç də həmişə deduktiv və eksperimental tədqiqat obyektlərinə istinad edə bilmirlər, çünki öyrənilən halları xarici mühitin və kənar amillərin təsirindən təcrid etmək mümkün olmur. Təhlil və sintezdən başqa, elm (və xüsusilə incəsənət) daha bir qərribə və sirli alətə - intuisiyaya (duyğu alətinə) malikdir.

İdarəetmə təkcə elm deyil, həm də sənət olduğu üçün intuisiyanın idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında rolu xüsusilə böyük və məsuliyyətəlidir. İdarəetmə nəzəriyyəsi və sənəti özünün minillik tarixinə malikdir və damla-damla yığılmış biliklər, təcrübələr bizim yaddaşımızda saxlanılmaqdadır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi həyatın konkret vəziyyəti üçün hazır tövsiyə verə bilməz və hər bir insan intuisiyaya və öz şəxsi təcrübəsinə əsaslanaraq qərar qəbul edir. Lakin hər bir improvizasiya qanunlara dərinlən yiyələnməyə, elmi cəhətdən əsaslandırılmış və insan tərəfindən başa düşülən ustalıq metodlarına əsaslanır.

İdarəetmə sənəti – insanın informasiya və vaxt çatışmazlığı şəraitində qeyri-adi qərar qəbul etmək bacarığıdır. Bunun əsasında idarəetmə elminin metodologiyası və prinsipləri durur ki, bu da öz növbəsində, elmlərin inteqrasiya dövrünün fənni sayılır və avtomatik nizamlanmanın, informasiya nəzəriyyəsinin, kibernetikanın, iqtisadiyyatının nailiyyətlərinə əsaslanır və cəmiyyətin ictimai həyatının əsas konsepsiyalarının dəyişmələrinə münasibətini göstərir. Eyni zamanda, idarəetmə sənəti psixologiyanın, məntiqin, etikanın, ritorikanın, fəlsəfənin, hüququn ümumbəşər nailiyyətlərini, həmçinin şəxsiyyətə təsir metodlarını və müxtəlif dini qurumların sosiumlarını özündə cəmləşdirmişdir.

Bir sözlə, səmərəli idarə etmə üçün onun nəzəri əsaslarını bilməli, praktiki əsaslara və praktiki təcrübəyə malik olmalı, nəzəriyyə və praktikadan yaradıcılıqla istifadə etməli, yəni idarəetmə sənətinə malik olmaq lazımdır.

Beləliklə, idarəetmə elminin məqsədi – idarəetmənin prinsiplərinin, strukturunun, metodlarının və texnikasının öyrənilməsi və təkmilləşdirilməsidir. İdarəetmənin optimal metodlarının axtarışı daimi olaraq həyata keçirilir və bu, geniş diapazonda – texnoloji metodlardan (əl ilə, avtomatik, telemexaniki idarəetmə, Avtomatlaşdırılmış İdarəetmə Sistemləri-AİS) tutmuş, iqtisadi, inzibati və sosial-

psixoloji metodlaradək həyata keçirilir. İdarəetmə metodunu qarşıya qoyulan vəzifələr çatmaq üçün idarəedilən sistemə təsir vasitəsi kimi müəyyən etmək olar. İdarəetmə metodları adətən bir-birlərini tamalayır, onların seçimi hər hansı istənilən əsas metodların iqtisadi məqsədəuyğunluğu, vaxtlı-vaxtında olması və əldə edilməsi ilə bağlıdır.

İdarəetmə problemlərinin həll olunması çoxsaylı çətinliklərlə bağlıdır, çünki kəmiyyətlə ölçülən (resursların kəmiyyət və dəyər ifadəsində məsrəfləri, enerji məsrəfi, metaltutumluluğu və s.) proseslərlə yanaşı elələri də vardır ki, onlar obyektiv olaraq kəmiyyət qiymətləndirilməsi ilə ölçülə bilinmir. Bu halların təhlili və qiymətləndirilməsi, ancaq uzunmüddətli təcrübədən keçmədən və əldə olunan nəticələrin riyazi işlənilməsindən sonra mümkündür.

İdarəetmə, özünün geniş mənasında – az vaxt və resurs məsrəfi ilə optimal nəticələrin əldə olunması üçün idarəetmə obyektinə (şəxsiyyət, kollektiv, texnoloji proses, müəssisə, dövlət) daimi olaraq təsir göstərən bir prosesdir [8]. İdarəetmə sahəsindəki hər bir mütəxəssis idarəetmə nəzəriyyəsinə, təcrübəsinə və bacarığına malik olmağa borcludur, onlar öz fəaliyyət məqsədlərini dəqiq müəyyən etməyi bacarmalı, strategiya və taktikanı müəyyən etməli, idarəetmə qərarlarını qəbul etməli və onlara görə şəxsi məsuliyyət daşımalıdırlar.

Hazırda yeni və çox vacib olan – risk və məsuliyyət haqqında. İndiki zamanda rəhbərin və idarəetmə aparatının əlində müəssisənin taleyi durur: əvvəllər olduğu kimi indi heç kim geridə qalana kömək etməyəcəkdir. Rəhbərlər bir sıra çoxsaylı istehsalat problemlərini: idarəetmənin strateji məqsəd və vəzifələrinin müəyyən olunması, bu məqsədlərə nail olmağın təfəsilatlı planının işlənilməsi, konkret əməliyyatlar üzrə məsələlərin dekompozisiyası, müəssisənin fəaliyyətinin digər şirkətlərlə və firmalarla əlaqələndirilməsi, iyerarxik strukturun daimi olaraq təkmilləşdirilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi proseduralarının optimallaşdırılması, idarəetmənin daha səmərəli üsullarının axtarılması və işçilərin hərəkətlərinin motivləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi kimi problemləri sərbəst olaraq həll etmək məcburiyyətindədirlər.

İdarəetmə təcrübəsində yeni meyl yaranmışdır və bu meyl uğurla inkişaf etməkdədir: müəssisənin müvəffəqiyyətli işi, onun əldə etdiyi yüksək mənfəət və yüksək rəqabət qabiliyyəti daha çox təşkilati mədəniyyətdən asılıdır.

Daha aydınlıqla görünür ki, idarəetmə metodları cəmiyyətin bütün tərəflərini əhatə etməlidirlər.

Ümumi və xüsusi menecment ifadələri əsaslandırılmış qaydada möhkəmlənməyə başlamışdır: ümumi menecment – sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsi (regional səviyyədə, nazirlik və bank strukturlarının idarə edilməsi və s.); xüsusi – xüsusi, spesifik cəhətlərə malik olan obyektlərin (maliyyə, bələdiyyə, investisiya və s.) idarə edilməsi. Lakin bu strukturlarda idarəetmənin funksiyaları və obyektləri lazımi dəqiqliklə müəyyən olunmamışdır, xüsusilə dövlət təşkilati quruluşunun şaquli istiqaməti üzrə, bu da hakimiyyətin bütün səviyyələrində bir-birini təkrar eləyən idarəetmə orqanlarının sayının artmasına gətirib çıxarır.

Bazar münasibətləri şəraitində əmtəə istehsalının xüsusiyyətlərinin uzun illər ərzində nəzərə alınmaması ona gətirib çıxarmışdır ki, müəssisə rəhbərlərinin və mütəxəssislərinin çox hissəsi müasir menecment sahəsində lazımi nəzəri bazaya malik olmalarına baxmayaraq, onlar müəssisələrin iqtisadi müstəqilliyi və cəmiyyətdəki demokratik dəyişmələr şəraitində praktiki təcrübəyə malik deyillər. Tədqiqatlar göstərir ki, sənaye istehsalının əsas sahələrinin inzibati və iqtisadi rəhbərliyi, çoxsaylı yeni müəssisə və firmaların idarə edilməsi, xüsusi təhsil və idarəetmə təcrübəsinə malik olmayan diletantlar, həvəskar adamlar tərəfindən həyata keçirilir.

Cəmiyyətin və xalq təsərrüfatının inkişafı, müəyyən qanunlar toplusunun, qaydaların, normaların, cəmiyyətin bütövlükdə və onun tərkib hissələrinin – istehsalat kollektivlərinin, qeyri-formal insan birliklərin, solumun ilkin əsasını təşkil eləyən ailənin rəftar alqoritmlərinin olmasını tələb edir. Soluma, onun maddi istehsalına olan bu təsir prosesi, idarəetmə elminin predmeditini təşkil edir. Şübhəsiz ki, hər bir idarəetmə obyektı (dövlət, sahə, kollektiv, şəxsiyyət) öz xüsusiyyətləri, fərqlənmələri ilə xarakterizə olunur, lakin elmi idarəetmə metodlarının cəbbəxanasında istənilən idarəetmə obyektinə təsir etmənin ümumi prinsipləri və metodları vardır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi, praktikasi və sənəti öz fəaliyyət məqsədlərinə çatmaq üçün rəhbər işçi tərəfindən tətbiq olunur və bu da qəbul edilən qərarlar üçün şəxsi məsuliyyəti nəzərə almaqla qarşıya qoyulan vəzifələrin həllinin kompleks vasitələrinin və metodlarının strategiyasının işlənilməsinə imkan verir. Məqsədlərin, idarəetmə strategiyasının müəyyən olunması və istehsalat kollektivinin köməyi ilə qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi, rəhbər işçilərin funksional borclarının əsas kompleksini təşkil edir.

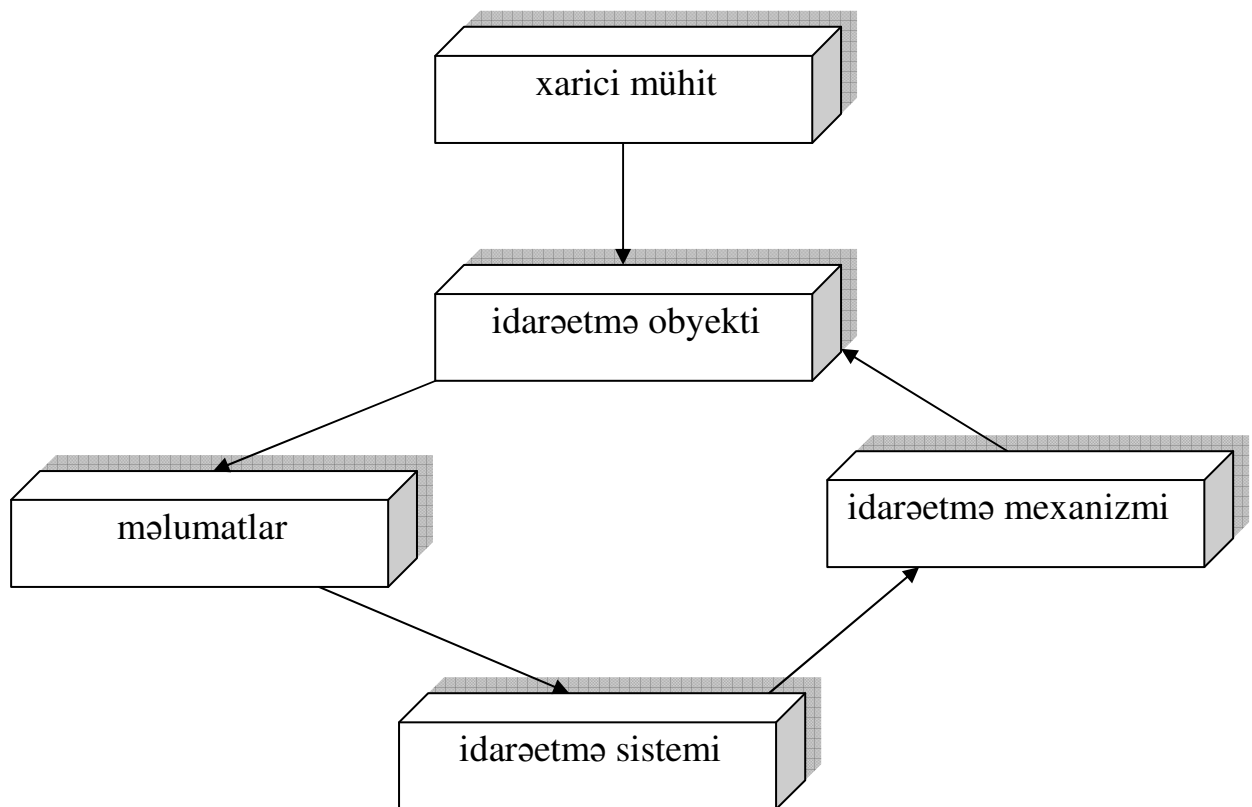
İdarə olunan hər bir obyekt, ayrı-ayrı, lakin qarşılıqlı əlaqədə olan hissələrdən, elementlərdən ibarət olan sistemdir. Özü də, sistem, onun tərkibinə daxil olan elementlərin malik olmadığı yeni xüsusiyyətlər qazanır. Belə ki, insan kütləsi - ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin cəmindən ibarət deyildir, bu, öz xüsusiyyətlərinə malik olan yeni qurum, yeni orqanizmdir və onun tərkibinə daxil olan ayrı-ayrı insanlardan fərqli olaraq digər qanunlara tabedir. Ümumi halda sistem, çoxsaylı bir-biri ilə əlaqədə olan elementlərdən ibarətdir və hər bir element özünəməxsus xüsusiyyətə malik olmaqla yanaşı, məqsədyönlü fəaliyyət göstərir.

İdarəetmə, idarə edilən obyektə daimi və məqsədyönlü təsiri təmin edir ki, bu obyekt kimi texnoloji qurğu, kollektiv və yaxud ayrı-ayrı şəxsiyyət ola bilər. İdarəetmə - prosesdir, idarəetmə sistemi isə bu prosesi təmin eləyən mexanizmdir. İnsanların iştirak edə bildiyi istənilən hər bir dinamik proses, ayrı-ayrı proseduralardan, əməliyyatlardan və qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələlərdən ibarətdir.

Sistem – üzvi surətdə bir-birinə bağlı olan qarşılıqlı vahid məqsədə yönəldilmiş fəaliyyətin məcmuudur. İdarəetməni sxematik olaraq aşağıdakı kimi ifadə etmək olar (sxem 1.2.)

İdarəetmə metodlar sistemində təşkilati metodlar birinci növbədə idarəetmə metodlarının bütün kompleksinin reallaşmasına kömək edir. Onların əsasında rəhbərlər və mütəxəssislər idarəetmənin konkret məsələlərinə görə qərarın edilməsinə təsirin müxtəlif forma və fəndlərini seçirlər.

Təşkilati metodlar idarəetmə prosesinin idarəetmə qərarının həyata keçirilməsi prosesində iştirakçıların səylərini cəmləşdirməyə imkan verir. İdarəetmənin təşkilati metodları eyni zamanda idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin əsasını təşkil edirlər.



Sxem 1.2. **İdarəetmə sistemi**

İdarəetmənin təşkilati metodları özünün təsirini təşkilati təsir və yaxşı təsir formasında həyata keçirir.

Təşkilati təsire daxildir:

- idarəetmə sisteminin təşkilati strukturunun təşkili və təkmilləşdirilməsi;
- təşkilati nizamlama;
- təşkilati normalaşdırma.

Yaxşı təsir edən formaya daxildir:

- əməllərin, sərəncamların, göstəricilərin, təlimatların tərtib edilməsi;
- idarəetmə qərarlarının uzlaşdırılması prosesi və onların icrasına nəzarət;
- istehsalat müşavirələrinin təşkili.

Təşkilati təsirin və yaxşı təsirin hər bir istiqamətinə daha ətraflı baxaq.

Təşkilati təsirin istiqamətləri başlanğıc (yaxud son) dövrünə idarəetmə sisteminin vəziyyətini əks etdirərək və onun keyfiyyətli dəyişməsinin zəruriliyini müəyyən edərək idarəetmənin ətalətini əks etdirirlər. Birinci növbədə bu sistemin idarə edilən təşkilati strukturunun dəyişməsinə aiddir. Sistemin idarə edilən hissəsi

çox hallarda maddi-əşyayi strukturla əlaqəlidir. Ona görə də o, əsasən idarəetmə sisteminin ətalətini müəyyən edir. Təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi idarəetmə obyektlərinin fəaliyyəti üçün optimal şəraitlərin təşkil edilməsinin, onların tərkibinin inkişafı və səmərələşdirilməsi məqsədi vardır. İdarəetmə struktura təşkilati təsir və onun hissələri fəaliyyət miqyaslarının artımının təsiri altında vaxtaşırı baş verir. Bu prosesdə həm texnologiya sahəsinə, həm də idarəetmə sahəsinə texniki tərəqqinin tətbiqi əsas rol oynayır. Son nəticədə təşkilati təsir idarəetmə sisteminin effektivliyinin artmasına təsir göstərir. Təşkilati reqlament idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin mexanizmidir. Bunun əsasında o, müəssisənin və onun idarəetmə həlqələrinin fəaliyyətini reqlamentləşdirən dövlət hüquqi sənədlərilə müəyyən edilir. Təşkilati reqlamentin tərkibinə müəssisənin təşkili, hazırlanması və qaydaların təkmilləşdirilməsi, struktur bölmələr haqqında qaydalar, vəzifə təlimatları prosesini daxil etmək lazımdır [15].

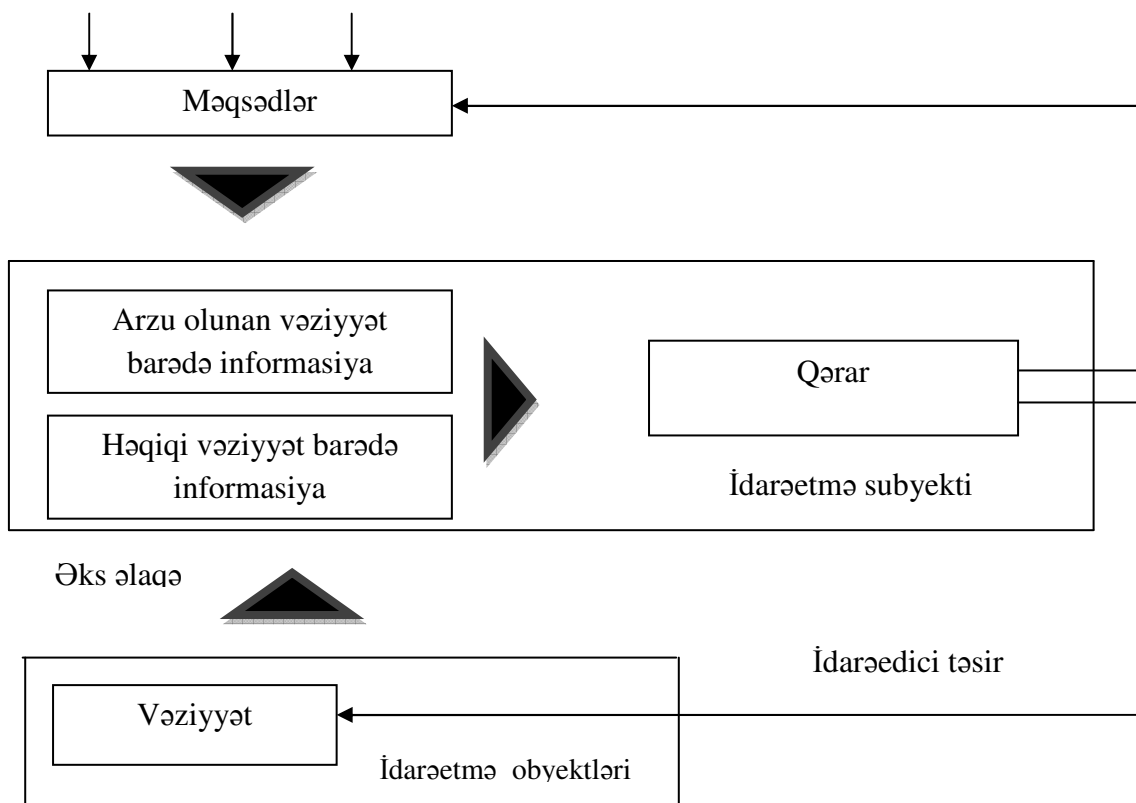
İdarə ediləcək və idarə edilən sistemlərin təşkilati təsiri həm də təşkilati normativləşmə kimi baş verir. Bu ona görə lazımdır ki, idarəetmə prosesində müəyyən proseslər üçün sərhədləri və ehtiyatların istifadə edilməsi üçün sərhədlərin dəqiqləşdirilməsinə tələbat meydana çıxır. Kommersiya işi və texnoloji proseslərin idarə edilməsi üçün normativ və metodiki materiallara malik olmaq lazımdır. Tədbirləri yaxşı təşkil edilmiş normativ sistemlər və reqlamentə tabe edilmiş sistemlər idarəetməyə həddə ziyadə kömək edirlər. Hər şeydən öncə onlar idarəetmənin bütün prosesinə sistemli və obyektiv xarakterlər verirlər. Burada təsadüfi, sərbəst hərəkətlərə yer yoxdur. Hamıya məlum olan reqlamentləşdirilmiş qayda hökm sürür. Ondan başqa, normativlərin işlənilib hazırlanması və onların təkmilləşdirilməsi idarəetmənin mövcud olan formalarını, struktur bölmələrin ümumi idarə edilən sistemdə ayrı-ayrı şəxslərin fəaliyyətini tənqidi dərk etməyə, mümkün təkrarları aradan qaldırmağa məcbur edirlər.

Reqlamentə tabe edilmənin və struktur bölmələrin və işçilərin əməyinin fəaliyyətinin normativləşməsinin səviyyəsini artırmaq məqsədləri üçün hər bir kollektivin vəzifələrini, onun funksiyasını, daxili strukturunu, aparatın başqa

həlqələrlə qarşılıqlı münasibətləri, hüquq və vəzifələri, həm də müəyyən işlərə görə konkret cavabdehliyini müəyyən etmək zəruridir.

Təşkilati təsir idarəetmə sisteminin əsasını onun sabit münasibətləri və əlaqələri kimi, hüquq və vəzifələrin sahəsini müəyyən edən ayrı-ayrı qaydaların reqlamenti kimi, istehsal və idarəetmənin normativləri kimi müəyyən edilir.

İdarəetmə dövrü həmişə məqsədin qoyulması və problemlərin araşdırılıb tapılmasından başlayır və onun yerinə yetirilməsinin təşkil olunması və nəzarətin həyata keçirilməsi ilə qurtarır. Əldə olunan nəticənin təhlili, daha doğrusu, qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağın qiymətləndirilməsi, yeni problemlərin araşdırılıb tapılması və yeni qərarların qəbul olunması üçün mənbəyə çevrilir və beləliklə, idarəetmə dövrünü təzələyir (şək.1.3).



**Şək. 1.2. İdarəetmə prosesləri və sahibkarlıq qərarının formalaşması**

Şəkil 1.2.-dən göründüyü kimi, hər hansı bir idarəetmə aşağıdakı üç əsas mərhələnin müəyyən olunmuş ardıcılığını reallaşdırır:

- idarə olunan obyektin vəziyyətini müəyyən edir (problemin eyniləşdirilməsi);
- mövcud vəziyyət üçün optimal təsiri müəyyən edir (qərarın işlənilməsi və qəbul olunması);
- onu reallaşdırır (qərarın həyata keçirilməsi).

Başqa sözlə, idarəetmə fəaliyyətini mahiyyəti, təsərrüfat subyektinin qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olunmasının təmin edilməsindən, idarəetmənin məzmunu isə bu məqsədlərin reallaşdırılmasına yönəldilən tədbirlərin müəyyən olunmasından ibarətdir. Beləliklə, *idarəetmənin mahiyyəti* sahibkarlıq qərarlarının işlənilməsindən, qəbul olunmasından və onların reallaşdırılmasından ibarətdir.

İqtisadiyyatın inkişafının müasir mərhələsi, onun təşkilinin və fəaliyyətinin formalaşmasının təkmilləşdirilməsi sistemli yanaşmanın, təşkilatın və idarəetmənin problemlərinin analizindən fəal istifadə edilməsilə xarakterizə olunur. Onun mühüm nəticəsi ticarət müəssisəsində idarəetmənin ən yaxşı - optimal yollarının seçilməsi imkanıdır. Bu cür yanaşmanın həyata keçirilməsi üçün imkanları iqtisadi-riyazi metodlardan, iqtisadi və texnoloji proseslərdən istifadə edilməsi verir. İqtisadi və texnoloji proseslərin idarə edilməsində onlardan istifadə edilməsinin zəruriliyi bir çox proseslərin xeyli qeyri-müəyyənliyi ilə əmələ gəlir.

İdarəetmənin kəmiyyət metodları özü ilə idarəetmə sisteminin idarə edən hissənin onlar arasındakı kəmiyyət əlaqələrinin asan edilməsinin əsasında idarə edilən məqsədyönlü təsirini kompleks alətlərini müasir kompüter texnologiyasından istifadə edilməsini təqdim edir.

Metodların verilmiş qrupu idarəetmə metodları sistemində xüsusi yer tutur. Birincisi, onlar real iqtisadi texnoloji proseslərin təsvir edilməsinin vasitəsidir, ikincisi, bunun nəticəsi kimi, onların tətbiqi idarəetmənin bütün ənənəvi metodlarının istifadə edilməsinin səviyyə və keyfiyyətini artırır. Üçüncüsü, onlar idarəetmə sisteminin inkişafının parametrlərinin optimal istiqamətlərinin seçilməsinə nail olmaq üçün sərbəst əhəmiyyətə malikdirlər (yeni məsələlər prinsipi).

Sistemdə cəmlənən idarəetmənin münasibətləri keyfiyyət və kəmiyyət cəhətlərinə malikdir. Keyfiyyətli cəhət idarəetmə münasibətləri mexanizminin o

hissəsini əhatə edir ki, onlar kəmiyyətə qeyri-müəyyəndirlər, onlar yanaşmaları, metodları qeyri-formalların materialının şərhini tələb edirlər. Kəmiyyət cəhəti (tərəfi), əksinə, fikirlərin dəqiqliyini, ifadəliliyinin ciddiliyini, anlayışların, hadisələrin, münasibətlərin, proseslərin rəsmiləşdirilməsinin zəruriliyini, iqtisadi asılıqların və qanunçuluğun aşkar edilməsi üçün miqdar materiallarının istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

Riyaziyyatın iqtisadiyyata müdaxiləsi təsadüfi hal deyil, elmi-texniki inqilabın qanunauyğun nəticəsidir. Riyazi metodların əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar rəngarəng proses və hadisələrin kəmiyyətə ifadə edilməsinə imkan verir. Riyazi metodlar planlaşdırma, ayrı-ayrı proseslərin təşkili sahəsində ən yaxşı (optimal) idarəetmə qərarlarının tapılmasına imkan verir. Bunun nəticəsi idarəetmə prosesinə təsir edən amilləri və şəraitlərin əhəmiyyətli miqdarını hesablama imkanı və onun operativliyinin yüksəldilməsidir. Kəmiyyət metodlarının tətbiqinin imkanı nəinki səviyyəni və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin keyfiyyətini artırır, həm də idarəetmənin yeni məsələlərinin həllinə və qoyuluşuna kömək edir. Əvvəllər həll edilə bilməmiş məsələlərin həlli müasir kompüter texnologiyasından istifadə edilməsinin ən çox iqtisadi effektini verir.

İqtisadiyyat elmində model altında hər hansı iqtisadi prosesin analoji (oxşarı, bənzəri) maketi, sistemlər və yaxud hadisələr başa düşülür. İqtisadiyyat elmində başlıca olaraq riyazi ifadələrin, bərabərliklərin, funksiyalar sisteminin köməyi ilə öyrənilən hadisələri təsvir edən riyazi modellərdən istifadə edilir. Onlardan hər biri tədqiq edilən hadisələrin ölçülərinin (parametrlərinin) müəyyən iqtisadi qarşılıqlı əlaqəsini prosesin axdığı və yaxud hadisənin mövcud olduğu hadisənin ayrı-ayrı xassələrini və əsas şərtlərini xarakterizə edir, məsələn, tələb və təklif arasındakı, mal elitiyatlarındakı tələbatla və onların olması arasındakı qarşılıqlı əlaqə. Riyazi modellərin qurulmasının və tətbiq edilməsinin məqsədi öyrənilən hadisələrin müxtəlif elementləri arasındakı kəmiyyət və məntiqi asılılıqların müəyyən edilməsi və qərarların qəbul edilməsi proseslərinin optimallaşdırılmasıdır.

Riyazi modellər özü ilə kəmiyyət analizinin metodlarının bilavasitə tətbiq edilməsi üçün rəsmiyyətçi əsası təqdim edir. Modellə işləməyin mümkün olması

üçünü o, hər halda iki tələbi təmin etməlidir. Birincisi, məlum riyazi metodlardan birinin köməyiylə həll edilən olmaq, ikincisi, məhdud ölçüyə malik olmaq lazımdır ki, eləsinə, hansı elektron-hesablama maşınları üçün mövcud olan proqramların köməyiylə onu həll etməyə imkan verilsin.

İqtisadi proses modelinin qurulmasında istər-istəməz onun mürəkkəbliyinin dərəcəsi haqqında məsələ durur. Onun özünə nisbətən ıslənilən modelləşdirən göstəriş bütün təfəsilatlarında daha mürəkkəb sistemin strukturunun modeli kimi yarada bilmir. Ən yaxşı halda o, sistemin əsas funksiyasını müəyyən edən başlıca struktur elementləri təkrar istehsal edir. Modelləşdirilən göstəriş nə qədər mürəkkəbdirsə, bununla yanaşı o, daha dəqiq model yarada bilər. Modelin mürəkkəbliyi bir sıra anlardan asılıdır. Onlara aiddir: amillərin miqdarı (sayı), hansı modeldə hesaba alınmalıdır, amillər arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin özünəməxsus xarakteri, elektron-hesablama maşınlarının tətbiq edilməsi imkanı və onların xarakteristikası; başlanğıc informasiyanın dəqiqliyi və doğruluğu; haqq-hesab göstəricilərinin dəqiqliyinin səviyyəsinə tələb.

Dəqiqliyin dərəcəsinin və modelin detalləşdirilməsinin artırılması müvafiq informasiyanın almasından asılıdır. Əhəmiyyətli ki, modeldə və real şəraitlərdə tətbiq edilən qərarların qəbul edilməsinin prosesi miqdarca (sayca) qiymətləndirilsin. Bununla əlaqədar olaraq yaxşı olardı ki, iqtisadi-riyazi model nəinki optimal qərarın qurulması və seçilməsi mərhələsində, həm də onun analizi, nəzarəti və tənzimlənməsi mərhələsində istifadə edilsin.

İdarəetmənin kəmiyyət metodları (miqdar) – bu özündə kəmiyyət üsullarının böyük qrupunuş analizin priyomlarını (fəndlərini), modelləşdirməni, proqnozlaşdırmanı, hesablaşmanı və nəzarəti birləşdirən iqtisadi və riyazi metodların kompleksini ümumiləşdirilmiş halda birləşdirir.

Birincisi, ölçülərin (parametrlərin) və məhdudiyyətlərin əksəriyyəti ehtimal mənağa malikdir. Onların bölüşdürülməsinin, adətən, sahələri və qanunauyğunluqları verilmişdir. Onlara ümumi adla müəyyən edilən riyazi-statistik metodların böyük hissəsi aiddir. Onlar ehtimallar və riyazi statistika nəzəriyyəsinin metodlarını, proqramlaşdırma və statistik qərarların nəzəriyyəsinə daxil edirlər. Məhz metodların

bu qrupu idarəetmədə ticarət proseslərində istifadə edilməsinin ən çox imkanlarına malikdir. Çünki onların köməyi ilə ticarət sahəsinin xüsusiyyəti və ticarət müəssisələrində idarəetmə qərarlarının təşkili prosesi daha yaxşı əks etdirilir.

İdarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodlarının tətbiq edilməsi mühüm istiqaməti idarəetmənin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsidir. İdarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodları idarəetmə proseslərinin və ölçülərinin (parametrlərinin) analizini dərinləşdirməyə, qanunauyğunluqları aşkar etməyə və onların bu proseslərin və ölçülərin (parametrlərin) inkişafının proqnozlaşdırılmasında istifadə etmək imkanı verir. Eyni zamanda, idarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodları nəinki idarəetmənin (iqtisadi, təşkilati, sosial-psixoloji) əsas metodlarının istifadə edilməsinin elmi səviyyəsini artırmaq üçün bərabər tabelik əhəmiyyətinə, həm də sərbəst əhəmiyyətə malikdir. Bu ondan ibarətdir ki, onların köməyi ilə bu cür adlandırılan idarəetmənin «yeni» vəzifələrini (məsələləri) qoymaq və həll etmək olar ki, onlar əvvəlcə idarəetmə aparatı tərəfindən qoyula bilməzdi. Bu müvafiq informasiya təminatının texniki şərtlərin (xeyli miqdarda hesablama işlərinin) və nəticə kimi idarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodların olmaması ilə əlaqəli olmuşdur.

İdarəetmənin «yeni» vəzifələrinin qoyuluşunun və həllinin imkanı idarəetmə proseslərinin optimallaşması ilə əsasən əlaqədardır.

Təsərrüfatçılığın yeni şəraitlərində idarəetmə sisteminin elmi səviyyəsinin qrtması kəmiyyət (miqdar) metodlarının əsas istiqamətlərindən biri olan iqtisadi-riyazi metodların istifadəsilə sıx bağlıdır.

### **İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları anlayışı**

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın daha da sürətlə inkişaf etməsində insanların əmək və ictimai fəallığının artması üçün obyektiv şərait yaranır. Xalq təsərrüfatının bütün sahələrində insanlar əmək və ictimai fəallığı artır, siyasi, hüquqi, mənəvi, şəxsi münasibətlər təkmilləşdirilir, insanlarda yeni sosial keyfiyyətlər formalaşır.

Müasir elmin və texnikanın nailiyyətlərindən yaradıcılıqla istifadə edilməsi əmək məhsuldarlığının və istehsalın intensivliyinin daha da yüksəldilməsini təmin edir. Cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi, həmişə öz əməyi ilə cəmiyyətin maddi

və mənəvi nemətlərini yaradan və istehsal prosesində bir-biri ilə müxtəlif münasibətlərə girən insanlar olduğundan idarəetmədə də başlıca məqsəd insanların idarə edilməsindən ibarətdir.

Digər sahələrdə olduğu kimi, ticarətdə də əməyin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması ön plana keçir. Buna görə də keyfiyyət amillərini, istehsalın intensiv inkişaf yoluna keçirilməsinin iqtisadi və texnoloji amillərini, eləcə də sosial prosesləri əhatə edən amilləri nəzərə alan kompleks planların tərtib edülməsinə və həyata keçirilməsinə böyük diqqət yetirilir. Ticarət müəssisələrinin idarə edilməsinin səmərəliliyi insanların texnika ilə düzgün əlaqələndirilməsindən, onların texnikaya, əməyə və bir-birinə münasibətlərindən daha çox asılı olur.

İnsanlar idarəetmə prosesində əmək kollektivini yaradaraq bir-biri ilə, işçi qrupları, cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqəyə girdiklərinə görə, onların psixoloji keyfiyyəti sosial məzmunla malik olur. Ətraf mühitlə şəxsiyyətin qarşılıqlı əlaqəsində sosial hadisələr meydana gəlir və inkişaf edir. Ona sosial-psixoloji anlayış deyilir.

İdarəetmə prosesində idarə rəhbəri, işçilərin birgə əmək fəaliyyətini təşkil edir, onların arasında və işçilərlə təşkilat arasında baş verən münasibətləri nizamladır və bəziliklə, daim müəyyən sosial-psixoloji mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olur. Burada işçilər idarə rəhbərindən müəyyən iş tələb etməklə ona təsir göstərir və hər hansı bir tələbatın, mənafeyin yerinə yetirilməsini tələb edirlər. Digər tərəfdən, idarə rəhbəri öz vəzifəsini yerinə yetirdiyi prosesdə həmin mühitə təsir göstərməklə ümumi dövlət mənafeyini həyata keçirir. İşçilərə göstərilən təsirin səmərəli olması üçün, idarə rəhbəri hər bir kollektiv üzvünün mənəvi və psixoloji xüsusiyyətlərini, ayrı-ayrı qrupun və bütünlüklə kollektivin sosial-psixoloji xarakterini öyrənməli və həmin xarakterlərə və xüsusiyyətlərə uyğun gələn metodlardan istifadə etməklə kollektivi və onun hər bir üzvünü idarə etməlidir.

Müasir dövrdə idarəetmə sosial-psixoloji amillərin rolu getdikcə güclənir. Bu amillərin düzgün nəzərə alınmaması təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə mənfi təsir göstərir. Sosial-psixoloji amillər getdikcə işçi kollektivinə daha çox təsir göstərməklə əmək prosesində ən yaxşı xüsusiyyətlərin, mənəvi-əxlaq normalarının, inkişaf etmiş şəxsiyyətin formalaşmasına şərait yaradır.

Hazırkı dövrdə idarəetmə prosesində sosial-psixoloji metodlardan istifadə edilməsinin rolu xüsusilə artır. Bu da öz növbəsində ticarət müəssisələri, rəhbərləri qarşısında sosial və mədəni xarakterli məsələlərin, yeni insanın formalaşması və başqa bu kimi mürəkkəb sosial problemlərin həll edilməsini irəli sürür.

İstehsalda yüksək nəticələrə nail olunması ilə işin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin qarşılıqlı əlaqələrinin təkmilləşdirilməsi idarəetmədə sosial-psixoloji metodların rolunu daha da artırır. Müəssisə rəhbərlərindən idarəetmə prosesində sosial-psixoloji metodlardan daha bacarıqla istifadə etməsini, kollektivi düzgün tərbiyə etməsini və onların əmək fəaliyyətini qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəltməsini tələb edir. İdarəetmədə sosial-psixoloji metodların tətbiq edilməsində əmək kollektivləri böyük rol oynayır.

Əmək kollektivlərinin idarə edilməsində istehsal, iqtisadi, sosial tərbiyə fəaliyyətinin birləşdirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisə qarşısında qoyulmuş plan tapşırıqlarının yüksək keyfiyyətlə və vaxtını yerinə yetirilməsi üçün kollektivin hər bir üzvü və bütünlüklə kollektiv cəmiyyət qarşısında öz borcunu dərk etməlidir.

İdarə rəhbəri psixologiya və ictimai elmləri bilməklə sosial-psixoloji metodlara əsaslanaraq, kollektivin hər bir üzvünə fərdi yanaşmağın xüsusi təsir metodlarını bilməlidir.

Sosial-psixoloji metodlar dedikdə, əmək kollektivinə, ayrı-ayrı işçilər və qruplara təsir üsullarının məcmuu, onların arasında baş verən münasibət və əlaqələr, həmçinin müəssisə daxilində canlı əməyi, əmək alətləri və predmetləri ilə optimal birləşdirmək məqsədilə müəssisə daxilində baş verən sosial proseslər, əmək prosesində şəxsi, kollektiv və cəmiyyət mənafeyinin üzvi surətdə birləşdirilməsi əsasında möhkəm formalaşmış kollektivin yaradılması və onun sosial inkişafının təmin edilməsi məsələləri başa düşülməlidir.

Sosial-psixoloji metodların tətbiqi əməyi daha da humanistləşdirməyə, istehsalın, əməyin və idarəetmənin təşkilində şəxsiyyətin tələbatını, mənafeyini və imkanlarını hərtərəfli uçota almağa, istehsalın və iş yerlərinin müxtəlif sahələrində əməyin xarakterini planlı qaydada bərabərləşdirməyə, əməyə, ictimai mülkiyyətə,

intizama, təşkilatçılığa şüurlu münasibət formalaşdırmağa, nöqsanlara qarşı barışmaz olmağa, təşəbbüskarlıq və işgüzarlıq, öz müəssisəsinin müvəffəqiyyəti ilə fəxr etmək və daha yüksək nəticələrə nail olmağa çalışmaq kimi keyfiyyətlər aşılamağa imkan verir.

Sosial-psixoloji metodların tətbiqi bir sıra xüsusiyyətlərlə əlaqədardır:

a) onlar bilavasitə istehsal-iqtisadi münasibətlərə əsaslanaraq kollektivin funksiyalarının inkişafına, hər bir kollektiv üzvünün tərbiyə edilməsinə və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafına yönəldilir;

b) müəssisə daxilində sosial proseslərin inkişafı şəxsiyyətin əxlaqına təsir etməklə bütünlüklə əmək kollektivinin inkişafına yönəldilir;

c) bu metodlar vasitəsilə kollektivdə sağlam psixoloji mühit yaradılır, kollektivdə intizamçılıq, təşkilatçılıq, təşəbbüskarlıq şəraiti əldə olunur, hər bir işçinin şəxsi keyfiyyətlərini aşkar etmək və s. mümkün olur;

ç) sosial-psixoloji metodların tətbiqində aparılan bütün iş şəxsiyyətlə əlaqədar olduğundan ona ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Şəxsiyyətə təsir metodlarının düzgün seçilməsi hər bir kollektiv üzvünün mənəviyyatına və bütünlüklə kollektivə ciddi zərbə vura bilər.

Ümumiyyətlə, sosial-psixoloji metodlar idarəetmə prosesində insanlar, eləcə də kollektiv arasında baş verən sosial-psixoloji münasibətləri əks etdirir. Ona görə də bu metodlar idarəetmənin ümumi metodları sistemi ilə birlikdə, əlaqəli şəkildə, bir-biri ilə vəhdət halında tətbiq edildikdə idarəetmənin səmərəliliyi də yüksəlir.

## FƏSİL II. RƏQABƏT MÜHİTİ ŞƏRAİTİNDƏ TİCARƏT MÜƏSSISƏ SİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

### § 2.1. Sahibkarlıq qərarları: mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunması prosesi

Qərarların qəbul olunması, informasiya ilə mübadilə kimi, hər hansı bir idarəetmə funksiyasının tərkib hissələrindən biridir. Qərarların qəbul olunması idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və bu, idarəetmə fəaliyyətinin bütün sahələri və məqamları ilə bağlıdır. Qərarların qəbul olunması prosesi təşkilatda olan real problemləri, əlaqə və münasibətləri çox dəqiqliklə əks etdirir, qərarların daimi ardıcılığı öz növbəsində, idarəetmə prosesinin fasiləsizliyini xarakterizə edir. Bundan əlavə, ancaq qərarların işlənilməsi və reallaşdırılması prosesi idarəetmənin məzmunlu tərəfini qiymətləndirməyə imkan verir, çünki idarəetmənin tərkibi qəbul edilən qərarların məzmununda açıqlanır. Buna görə də qərarların təbiətini və mahiyyətini başa düşmək çox vacibdir.

Qəbul olunan qərarların xarakterinin başa düşülməsi ilk növbədə, təsərrüfat obyektinin idarə edilməsinin təşkilati sistemində qərarların qəbul olunması prosesinin yerinə və roluna olan nöqteyi-nəzərdən asılıdır. Sistemli təhlil mövqeyindən - bu təsərrüfat subyektinin və yaxud təşkilatın fəaliyyəti zamanı yaranan problemlərin həlli prosesidir.

Sahibkarlıq qərarı nə deməkdir? Adətən hər hansı bir fəaliyyət prosesi zamanı elə bir vəziyyət yaranır ki, insan və yaxud qrup, bir və ya bir neçə mümkün olan hərəkət variantlarından birini çəmək məcburiyyətində qalır. Bu seçimin nəticəsi də sahibkarlıq qərarından ibarət olacaqdır. Beləliklə, *sahibkarlıq qərarı* – alternativin seçimindən ibarətdir.

Bəs sahibkarlıq (təşkilati) qərarlarını fərqləndirən cəhətlər nədən ibarətdir?

- *Məqsədlər.* İdarəetmə subyekti (istər fərdi şəxs və ya qrup) qərarı özlərinin şəxsi tələbatlarından asılı olaraq deyil, konkret təşkilatın problemlərinin həlli məqsədilə qəbul edir.

- *Aqibat (nəticə).* Fərdin özünün qərarı onun şəxsi həyatına təsir edir və onun yaxın adamlarına da təsir edə bilər. Menecer (xüsusilə yüksək vəzifəli), təkcə özü üçün deyil, təşkilat üçün bütövlükdə və onun ayrı-ayrı işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir və onun qərarından bir çox adamların həyatı asılı olur. Əgər təşkilat böyükdürsə və nüfuzludursa, onun rəhbərlərinin qərarları, bütöv bir regionun sosial-iqtisadi vəziyyətinə ciddi təsir göstərə bilər. Məsələn, şirkətin rentabelliği olmayan müəssisəsinin bağlanması, işsizliyin səviyyəsini xeyli qaldıra bilər.
- *Əməyin bölgüsü.* Əgər şəxsi həyatında insan hər hansı bir qərarı qəbul edərkən bir qayda olaraq həmin qərarı da özü yerinə yetirirsə, təşkilatda müəyyən əmək bölgüsü mövcuddur: bir sıra işçilərə (menecerlər) qərarların qəbul olunması və problemlərin həlli ilə məşğuldurlarsa, digərləri (icraçılar) – artıq qəbul olunmuş qərarların reallaşdırılması ilə məşğuldurlar.
- *Peşəkarlıq.* Şəxsi həyatında hər hansı bir insan özünün həyat təcrübəsindən və ağılından, idrakından asılı olaraq müstəqil olaraq qərar qəbul edir. Təşkilatın idarə olunmasında qərarın qəbul olunması – daha mürəkkəb, məsuliyyətli və rəsmiləşdirilmiş bir prosesdir və bu proses müəyyən bir peşəkarlıq hazırlığını tələb edir. Təşkilatın əməkdaşlarının heç də hamısı deyil, ancaq müəyyən peşəkarlıq təcrübəsinə və biliyinə malik olanlar müstəqil olaraq qərar qəbul etmək səlahiyyətini qazanırlar.

Təşkilatda qərarların qəbul olunmasının bu cür xüsusiyyətləri, sahibkarlıq qərarının aşağıdakı tərifini verməyə imkan verirlər.

***Sahibkarlıq qərarları*** – *rəhbər tərəfindən onun vəzifə səlahiyyətləri və sərəştəsi çərçivəsində təsərrüfat subyektinin (təşkilatın) məqsədlərinə nail olmağa yönəldilmiş alternativin seçimindən ibarətdirlər.*

İdarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına aid olan tədqiqatların xarakterik cəhətlərindən biri, - onların fənlərarası xarakterdə olması, müxtəlif, bəzən öz predmetinə görə bir-birindən uzaq olan elm sahələrinin birliyindən ibarət olmasıdır. Qərarların qəbul olunması nəzəriyyəsində filosoflar və riyaziyyatçılar, psixoloqlar və

sosioloqlar, iqtisadçılar və hüquqşünaslar iştirak edirlər. Bu, tamamilə təbii haldır, çünki sahibkarlıq qərarı – kompleks bir haldır, və onun mahiyyətinin dərk olunması üçün onun aşağıdakı baxışları nəzərdən keçirmək lazımdır:

1) *psixoloji baxış* – sahibkarlıq qərarı ilk növbədə, məntiqi-dərkolunma aktı kimi nəzərdən keçirilir, yəni idarəetmə subyektinin müəyyən problemin həllinə yönəldilən daxili şüurlu fəaliyyətidir;

2) *informasiya baxışı* – qərarın qəbul olunması prosesi, ilkin informasiyanın idarəetmə qərarının informasiyasına çevrilməsi prosesi kimi nəzərdən keçirilir, qərarın özü isə idarəetmə subyekti tərəfindən xüsusi olaraq toplanmış, təhlil olunmuş və işlənmiş informasiya kimi başa düşülür;

3) *hüquqi baxış* - qəbul olunan sahibkarlıq qərarlarının hüquqi tərəfinə fikir verilir. Qərar, bu zaman ilk növbədə, idarəetmə subyekti tərəfindən müəyyən olunmuş qaydada qəbul olunmuş və lazımı qaydada rəsmiləşdirilmiş təşkilati-hüquqi akt kimi nəzərdən keçirilir;

4) *təşkilati* – sahibkarlıq qərarı, idarəetmə subyektinin praktiki fəaliyyətini təşkil edən rəhbərin iradəli hərəkətinin məqamlarından biri kimi müəyyən olunur.

Göstərilən baxışlar ayrı-ayrılıqda sahibkarlıq qərarlarının mühüm baxışına diqqəti cəmləşdirməyə imkan verirlər, lakin həmin qərarlar haqqında tam təsəvvür yaratmır və ancaq onların birləşdirilməsi, çox mürəkkəb bir proses olan – qərarların qəbul olunmasının mahiyyətini başa düşməyə imkan verir.

*Sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunması texnologiyası* altında, alternativlərin işlənilməsi və optimallaşdırılması metodları ilə birgə ticarət təşkilatının problemlərinin həllinə gətirib çıxaran proseduraların tərkibi və ardıcılığı başa düşülür.

Rəhbər üçün qərarın qəbul olunması – son məqsəd deyildir. Meneceri alternativin seçimi deyil, müəyyən idarəetmə probleminin həll olunması daha çox narahat edir. Bunun üçün çox vaxt təkbaşına qərarların qəbul olunması deyil, qərarların müəyyən ardıcılığı və şübhəsiz ki, onların həyata keçirilməsi tələb olunur.

Bu zaman, *qərar qəbul eləyən şəxsi*, qərarın işlənilməsinin müxtəlif mərhələlərində bu prosesə cəlb olunmuş ekspertlərdən ayırmaq lazımdır. Bir çox

hallarda qərarlar kollektiv formada, qrup tərəfindən qəbul olunurlar. Qrupun, qərarın qəbul olunması prosesinə təsiri, onların malik olduqları informasiyanın mövcudluğu, və nəhayət, onların nəzərdə tutduqları maraqlar həm üst-üstə düşə bilər, həm də düşməyə bilər. Buna baxmayaraq, onlar bir yerdə - qrupvari qərar qəbul eləyən şəxslərdir.

Normativ yanaşma çərçivəsində qrupvari qərar qəbul eləyən şəxslər siyahısına daxil edilən şəxslər və ekspert kimi cəlb olunanlar müəyyən olunmalıdırlar.

Buna görə də, qərar – biranlı akt deyil, vaxt ərzində inkişaf edən və müəyyən quruluşa malik olan prosesin bir nəticəsidir (şək.2.1.)

**Sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunması prosesi** - idarəetmə subyektinin hərəkətlərinin dövri ardıcılığından ibarət olan prosesdir və bu zaman o, ticarət təşkilatının problemlərinin həllinə yönəldilir və vəziyyətin təhlili, alternativlərin seçimi, qərarların qəbulu və onların yerinə yetirilməsinin təşkili həyata keçirilir.

Şəkildə göstərilən sxem idəlləşdirilmiş modeli göstərir, çünki sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunmasının real prosesləri bir qayda olaraq, onlardan fərqlənirlər və onlar vəziyyətdən və həll olunan problemlərdən asılı olurlar.



## Sək. 2.1. Sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunması prosesinin mərhələləri

Hər bir mərhələnin tərkibini nəzərdən keçirək.

**1. Vəziyyətin təhlili.** Sahibkarlıq qərarının qəbul olunması haqqında qərar zəruriyyəti, sistemin müəyyən olunmuş fəaliyyət rejimindən kənarlaşma yarada bilən və yaratmağa qadir olan xarici və daxili təsirlər haqqında hər hansı bir signal daxil olduqda, yəni idarəetmə vəziyyəti yarandıqda meydana çıxır. Ona görə də düzgün qərarın qəbul olunmasının vacib şərtlərindən biri- vəziyyətin təhlil olunmasından ibarətdir ki, bu da informasiyanın toplanmasını və işlənilməsini tələb edir. Bu mərhələ, təşkilat tərəfindən xarici və daxili mühitin qavrayışı funksiyasını yerinə yetirir. Əsas xarici və daxili mühit amilləri haqqında məlumatlar və təşkilatda işin vəziyyəti menecerlərə və mütəxəssislərə daxil olur və onlar informasiyanı təsnifləşdirir, təhlil edir və nəzarətdə olan real göstəriciləri planlaşdırılan və yaxud proqnozlaşdırılan ölçülərlə müqayisə edirlər və bu da öz növbəsində, yerinə yetirilməsi lazım olan problemləri müəyyən etməyə imkan verir.

**2. Problemin eyniləşdirilməsi.** Problemin həll olunması yolunda atılan ilk addım – həmin problemin müəyyən olunması, və yaxud onun tam və düzgün diaqnozunun qoyulmasıdır. Belə deyildiyi kimi, problemin düzgün qoyulması – onun həll olunmasının yarısı deməkdir. Problemin mahiyyətinə iki baxış mövcuddur. Birinciyə görə, problem kimi elə vəziyyət başa düşülür ki, o zaman qarşıya qoyulan məqsədlərə hələ çatılmamış və yaxud müəyyən olunmuş səviyyədən kənarlaşmalar mövcuddur. Digər baxışa əsasən, problem kimi səmərəliliyin artırılmasının potensialı imkan başa düşülür. Bu kik yanaşmanı bir yerdə birləşdirəndə, problem deyəndə - *idarə olunan obyektin arzu olunan və real vəziyyəti arasında kənarlaşma başa düşülür.*

Problemin müəyyən olunması və onun ifadə olunması – çox mürəkkəb bir prosesdir. Məsələ ondan ibarətdir ki, yaranma anında problemlərin çoxu zəif quruluşa malik olurlar, yəni onlar aşkar məqsədlərə, onlara nail olmağın alternativ yollarına, hər bir variantla bağlı olan xərclər və effektlər haqqında anlayışa malik olmurlar. Bu problemlərin miqdar müəyyənliyinə çatdırılması (srtukturlaşdırılması) rəhbərlədən

təkcə bilik və təcrübənin olmasını deyil, həm də istedad, intuisiysa, yaradıcı münasibətin olmasını tələb edir.

Mürəkkəb problemin diaqnozlaşdırılmasında birinci addım – əlamətlərin (simptomların) müəyyən olunmasıdır. Təşkilatın problemlərinin ümumi əlamətləri aşağıdakılardan ibarətdir: aşağı – mənfəət, satış həcmi, əməyin məhsuldarlığı, mal və xidmətlərin keyfiyyəti; yüksək – məsrəflər, kadr axını, çoxsaylı münaşiqələrdir. Əlamətin müəyyən olunması problemi ümumi şəkildə müəyyən etməyə imkan verir, lakin oxşar təşkilati problemlər müxtəlif səbəblərdən yaranan bilərlər (malın keyfiyyətinin aşağı olması həm avadanlığın köhnəlməsinin, həm də işçilərin ixtisasının lazımi səviyyədə olmaması ilə bağlı ola bilər). Buna görə də menecerlər yaranmış problemin səbəblərini dərinləndirərək tədqiq etməli və təkcə onun əlamətlərinin aradan qaldırılması ilə məşğul olmamalıdırlar.

Onu da yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, təşkilatda bütün elementlər və işlər bir-birləri ilə əlaqələndirilər və təşkilatın bir tərəfində hər hansı bir problemin həll olunması, onun digər tərəfində problemin yaranmasına gətirib çıxara bilər. Ona görə də həll olunması problemi müəyyən edərkən ona can atmaq lazımdır ki, bu zaman yeni yaranan problemlərin sayı minimal olsun.

**3. Seçim meyarlarının müəyyən olunması.** Yaranmış problemin mümkün ola bilən həll yollarını nəzərdən keçirməzdən əvvəlcə rəhbər tərəfindən göstəricilər müəyyən olunmalıdır ki, bu göstəricilər üzrə alternativlərin müqayisə olunması və onların ən yaxşısının seçilməsi həyata keçiriləcəkdir. Bu göstəriciləri *seçim meyarı* adlandırırlar. Məsələn, yeni avadanlıq alınması barədə qərar qəbul edərkən: qiymət, məhsuldarlıq, istismar xərcləri, ergonomiklik və s. bu kimi meyarlara istiqamətlənmək lazımdır. Yeni işçinin işə qəbul olunması zamanı isə namizədlər arasından seçimin həyata keçirilməsi üçün meyarlar kimi - təhsil, iş təcrübəsi, yaş, şəxsi keyfiyyətlər meyarları götürülə bilər.

**4. Alternativlərin işlənilməsi.** Növbəti mərhələ - problemin alternativ həlli yollarının işlənilməsidir. İdeal halda yaxşı olardı ki, problemin həllinin mümkün ola bilən alternativ yolları müəyyən edilsin. Məhz bu zaman qərar optimal sayıla bilər. Lakin praktiki həyatda rəhbər, hər bir mümkün olan alternativini ifadə etmək və

qiymətləndirmək üçün bu cür bilik ehtiyatına və vaxta malik olmur (və ola da bilməz).

Menecerlər yaxşı başa düşürlər ki, optimal həll yollarının axtarılması çox çətinidir, bu, çoxlu vaxt tələb edir və baha başa gəlir, buna görə də onlar optimal deyil, lazımi qədər yaxşı, qəbul oluna bilən variantı seçirlər ki, bu variant problemin aradan qaldırılmasına, əvvəlki mərhələdə müəyyən olunmuş seçim meyarlarının lazım olmayan alternativlərini qabaqcadan ayırmağa köməklik edir.

Bəzən elə bir hal yaranır ki, bu zaman həll olunacaq problem əvəllər mövcud olmamış, yəni mümkün ola bilən alternativlər naməlumdurlar və onları qabaqcadan ifadə etmək lazım gələcəkdir. Belə olan halda problemin kollektiv qaydada müzakirəsi və alternativlərin kollektiv axtarışı çox faydalıdır.

**5. Ən yaxşı alternativin seçilməsi.** Problemin həllinin mümkün ola bilən həlli yollarını işləyərkən, onları qiymətləndirmək lazımdır, yəni hər bir alternativin üstün tərəflərini və çatışmamazlıqlarını müqayisə etmək, üçüncü mərhələdə seçilmiş meyarlardan istifadə etməklə onların reallaşdırılmasının ehtimal olunan nəticələrini təhlil etmək lazımdır.

Seçimin bir qayda olaraq, bir deyil, bir neçə meyar əsasında həyata keçirilməsini nəzərə alaraq, seçmə həmişə kompromis (razılaşma) xarakteri daşıyır. Bundan başqa, həll yollarının mümkün olan variantlarının qiymətləndirilməsi zamanı, rəhbər, müqayisə olunan ölçülərin proqnoz qiymətləndirilməsi ilə rastlaşır ki, onlar da həmişə ehtimal xarakteri daşıyırlar. Ona görə də risk amilinin, yəni hər bir alternativin həyata keçirilməsi ehtimalının müəyyən olunmasının nəzərə alınması vacibdir. Risk amilinin nəzərə alınması “ən yaxşı qərar” ifadəsinin özünə yenidən baxılmasına gətirib çıxarır: bu, hər hansı bir göstəricini maksimallaşdıran və yaxud minimallaşdıran variant deyil, ona yüksək dəqiqliklə nail olmaq ehtimalını təmin edən variant sayılır.

**6. Qərarların razılaşdırılması.** Müasir idarəetmə sistemlərində əməyin bölgüsü nəticəsində elə bir vəziyyət yaranmışdır ki, qərarı təşkilatın bir qrup işçiləri hazırlayırlar, işləyirlər, onun qəbul olunmasını və yaxud təsdiq edilməsini başqaları, yerinə yetirilməsini isə üçüncü şəxslər həyata keçirirlər.

Başqa sözlə, rəhbər qərarı tez-tez təsdiq edir və ona görə məsuliyyət daşıyır, amma onu o, hazırlamayıb; qərarı hazırlayan və təhlil edən mütəxəssislər onun həyata keçirilməsində iştirak etmirlər; icraçılar isə öz növbəsində, qərarın hazırlanmasında və hazırlanan qərarların müzakirəsində iştirak etmirlər. Təşkilatda qərarın qəbul edilməsi prosesi səhvən qrupvari deyil, fərdi proses kimi nəzərdən keçirilir. Belə ki, təşkilatda, təşkilatda qərarın formalaşması prosesi qərarların fərdi qaydada qəbul olunmasından xeyli fərqlənir. Rəhbər deyil, məhz təşkilat yaranan problemlərə münasibət göstərməlidir. Təkcə təşkilatın rəhbəri deyil, təşkilatın üzvləri işin səmərəliliyinin artırılmasına can atmalıdırlar. Doğrudur, təşkilat üçün istiqaməti seçən menecerlərdir, lakin qərarın reallaşdırılması üçün təşkilatın bütün üzvlərinin birgə səyi lazımdır. Ona görə də qərarların qəbul olunmasının qrupvari proseslərində razılaşdırılması mərhələsi çox mühüm bir rol oynayır.

İdeal halda icraçılar menecerlərin qərarlarına uyğun olaraq hərəkət etməlidirlər, lakin təcrübədə heç də həmişə bu cür alınmır. Qərarın tanınması, lap bu qərar nə qədər yaxşı olsa da, nadir hallarda avtomatik baş verir. Buna görə də rəhbər özünün nöqteyi-nəzərinin doğruluğunda əminlik yaratmalı, işçilərə onu sübut etməlidir ki, onun qərar həm təşkilat üçün, həm də onun ayrı-ayrı işçiləri üçün xeyirlidir. Təcrübə göstərir ki, qərarın tez və səmərəli yerinə yetirilməsi ehtimalı biraqat o zaman artır ki, icraçılar qəbul olunan qərar barədə öz fikirlərini bildirirlər, hər hansı təklif verə bilirlər və s. Bu zaman qəbul edilmiş qərar yuxarıdan zorla verilmiş kimi deyil, özünün kimi qəbul olunur. Ona görə də qərarın razılaşdırılmasının ən yaxşı üsulu, işçilərin qərarın qəbul edilməsi prosesində bu işə cəlb olunmasıdır. Aydındır ki, bu üsulu heç də mütləqləşdirmək də lazım deyildir; bəzən elə hallar olur ki, bu hal, qeyri-mümkün olur və yaxud qeyri-rasional olur və buna görə də menecer, müzakirələrə və razılaşdırılmalara əl atmadan təkbəşinə qərar qəbul etməli olur, lakin yaddan çıxartmaq lazım deyil ki, tabeçiliyində olan işçilərin fikir və mülahizələrinə daimi olaraq etinasızlığın göstərilməsi, avtoritar idarəetmə üslubuna gətirib çıxarır.

**7. Qərarların reallaşdırılmasının idarə olunması.** Problemin yerinə yetirilməsi prosesi alternativin seçilməsi ilə bitmir: real səmərə əldə etmək üçün qəbul olunmuş qərar yerinə yetirilməlidir.

Qərarın müvəffəqiyyətlə reallaşdırılması üçün ilk əvvəl, işlər və resurslar kompleksini müəyyən etməli, onları icraçılar arasında və yerinə yetirilmə müddətlərinə bölüşdürməlidir, yəni kim, harada, nə vaxt və necə hərəkətlər etməlidir və bunun üçün hansı resurslar lazımdır ki, qərar yerinə yetirilə bilsin. İri qərarlar yerinə yetirilmə proqramlarının işlənilməsini tələb edirlər. Bu planın həyata keçirilməsi zamanı rəhbər, qərarın necə yerinə yetirilməsini izləməli, lazım olan hallarda köməklik göstərməli və bəzi düzəlişləri etməlidir.

**8. Nəzarət və nəticələrin qiymətləndirilməsi.** Hətta qərarın tam qəbul olunmasından sonra proses tam başa çatdırmış hesab olunmur, çünki hələ əmin olmaq lazımdır ki, bu qərar özünü doğruldur, ya da ki, heç doğrultmur. Bu məqsədə də, nəzarət mərhələsi qulluq edir və o, əks əlaqə funksiyasını yerinə yetirir. Bu mərhələdə qərarın nəticələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi və yaxud faktiki nəticələrin rəhbərin əldə etmək istədiyi nəticələrlə müqayisə olunması həyata keçirilir.

Bir məsələni yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, qərar həmişə müvəqqəti xarakter daşıyır. Onun səmərəli müddəti problemli halın nisbi daimilik müddətinə bərabər olur. Ondan xaricdə qərar səmərə verməyəcəkdir və hətta özünün əksinə çevrilib problemi daha da kəskinləşdirəcəkdir. Bununla əlaqədar olaraq, nəzarətin əsas vəzifəsi – qərarın azalmaqda olan səmərəliliyini vaxtında aşkar etmək, onu dəqiqləşdirmək və yaxud yeni qərar qəbul etməkdən ibarətdir. Bundan əlavə, bu mərhələnin həyata keçirilməsi, qərarların qəbul edilmə təcrübəsini genişləndirməyə və onu sistem halına salmağa imkan yaradır.

Sahibkarlıq qərarlarına nəzarət olunması problemi çox aktualdır, xüsusilə iri bürokratik təşkilatlar üçün. Çoxlu sayda ağıllı və xeyirli qərarlar qəbul etmək mümkündür, lakin rəşional qaydada təşkil olunmuş yerinə yetirilməyə nəzarət sisteminin olmaması, bu qərarların kargüzarlıq səviyyəsində ilişib qalmasına və gözlənilən səmərənin əldə olunmamasına səbəb olacaqdır. Sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunmasına nəzarət, təşkilatda hərtərəfli nəzarətin həyata keçirilməsi ilə və bunun nəticəsində isə təsərrüfat subyektlərinin özlərinin əsas məqsədlərinə, yəni mənfəətin əldə olunması ilə bağlıdır.

Sahibkarlıq qərarlarının işlənməsinin və qəbul olunmasının nəzərdən keçirilən prosesi idarəetmənin “qərb modeli” kimi adlandırılan modelinə aid olunur. Bundan başqa idarəetmənin “yapon modeli” də mövcuddur ki, bu da öz xarakteristikasına görə “qərb modeli”ndən fərqlənir və həm də sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunmasının xüsusi sistemlərindən istifadə edir.

## **§ 2.2. Rəqabət mühiti şəraitində ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinin xüsusiyyətləri. Sahibkarlıq qərarlarının modelləşdirilməsi və optimallaşdırılması metodları**

Effektiv idarəetmə deyəndə, ticarət firmasının olduğu hər hansı bir haldan ( $t_0$  momentindən) digər halına ( $t_1$  momentini) keçirilməsi üçün istifadə olunan idarəetmə yığmaları başa düşülür ki, həmin  $t_1$  momentində firma özünün aşağıdakı xüsusiyyətlərini saxlaya bilər:

- özünün potensialını saxlayır;
- davamlılıq dərəcəsini artırır,
- geniş təkrar istehsal şəraitində işləyir,
- yeni bazar oyuqlarını əldə edir,
- gələcəkdə inkişaf üçün müəyyən səbatlıq ehtiyatına malik olur.

( $t_0 \div t_1$ ) aylıq, rüblük, illik və s. ola bilər.

Qeyri-effektiv idarəetmə deyəndə, ya  $t_0 \div t_1$  dövrü ərzində status-kvo vəziyyətinin saxlanılması, ya da ki, müflislik və iflas olmağın son xəttinə, yəni böhran halına yaxınlaşma başa düşülür. Bu halda alternativ variant mövcuddur: böhran vəziyyətindən çıxma üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi, yaxud da iqtisadi dövriyyədən çıxma və müəssisənin hüquqi şəxs kimi ləğv olunması.

Hər bir müəssisə idarəetmə prosesində qısamüddətli məqsədlərlə, qısamüddətli taktiki məsələlərin həlli və strateji məqsədlərlə, yəni strateji idarəetmə və gələcək inkişafın ssenarisinin həyata keçirilməsi ilə üzləşir. Burada üstünlük şübhəsiz ki, strateji məqsədlərə verilməlidir.

*Strateji idarəetmə* - strateji resurslardan səmərəli istifadə olunması yolu ilə müəssisənin uzunmüddətli perspektivdə fəaliyyətinin təmin olunması və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün ətraf mühitin dəyişkənliyinə cəld münasibətin göstərilməsi deməkdir.

Strateji idarəetmədə müəssisəyə uğur gətirən təsərrüfatçılıq sonalarını ayırmaq vacibdir.

*Strateji təsərrüfatçılıq zonaları* (strateji mənfəət zonaları) – müəssisənin elə bir fəaliyyət dairəsidir ki, burada mənfəət əldə olunur və yaxud burada müəssisənin uzunmüddətli maraqları vardır.

Strateji obyektlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- müəssisənin strukturunun dəyişilməsi;
- digər müəssisələrin fəaliyyətində iştirak edilməsi və yaxud həmin müəssisənin alınması;
- yeni məhsulların və yeni bazarların mənimsənilməsi;
- sərmayə (investisiya) qoyuluşu;
- Maliyyə siyasəti və kapital.

Strategiya bir sıra prinsiplərə əsaslanır:

- müəssisənin yeni məhsulların buraxılışına istiqamətlənmiş məqsədlərinin işlənilməsi, yeni texnologiyaların tətbiq olunması, bazar oyuqlarının əldə olunması;
- müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədilə yeni fəaliyyət növlərinin işlənilməsi;
- konkret müəssisələrin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- müəssisənin və xarici sferanın qarşılıqlı əlaqələrinin təmin olunması;
- strateji idarəetmə məsələlərinin hər bir bölmə üçün müəyyən olunması.

Bu prinsiplər strateji idarəetmənin təşkil olunması zamanı həyata keçirilməlidirlər (şəkl.2.2.)

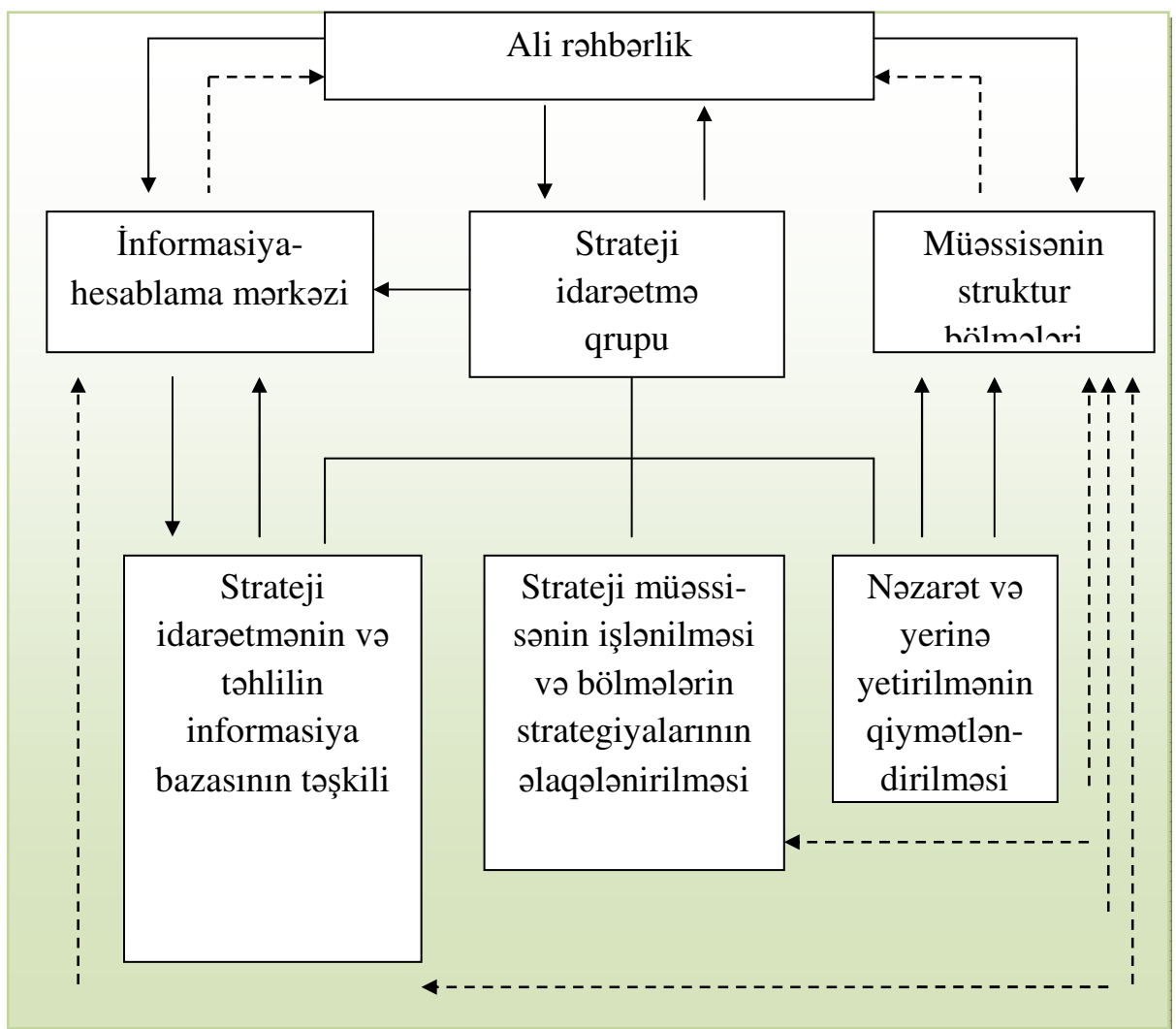
Bazar şəraitində müəssisə elə işləməlidir ki, onun fəaliyyətinin nəticəsi təkcə müəyyən çeşiddə və keyfiyyətdə məhsul istehsalı deyil, həm də mənfəətin əldə

olunmasıdır, yəni gəlirlər xərclərdən, istifadə olunan resurslardan yüksək olmalıdırlar və nə qədər çox yüksək olsa, o qədər yaxşıdır.

İdarəetmə prosesi – planlaşdırma, təşkilolunma, motivləşdirmə, uçot və nəzarət, marketing funksiyalarından ibarətdir. Bu beş ilkin idarəetmə funksiyaları bir-biriləri ilə kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsi kimi bağlayıcı proseslər ilə birləşmişlər. Rəhbərlik (liderlik) müstəqil fəaliyyət kimi nəzərdən keçirilir.

İdarəetmə prosesi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan beş funksiyadan ibarətdir: planlaşdırma, təşkilolunma, motivləşdirmə, nəzarət və marketing.

Planlaşdırma funksiyaları birincisi, təşkilatın məqsədlərinin nədən ibarət olması, ikincisi, bu məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatın üzvləri nə etməlidirlər barədə qərarın qəbul edilməsini nəzərdə tutur.



→ - idarəetmə təsirləri

---► - informasiya axınları

## Şək. 2.2. Müəssisədə strateji idarəetmənin təşkil olunması sxemi

Öz mahiyyətinə görə planlaşdırma funksiyası aşağıdakı üç əsas suallara cavab verir:

**1. *Biz hazırkı zaman haradayıq?*** Rəhbər işçilər maliyyə, marketing, istehsalat, elmi tədqiqatlar və işləmələr, əmək resursları kimi vacib sahələrdə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməlidirlər. Bütün bunlar o məqsədlə edilir ki, təşkilat real olaraq nə əldə edə bilər.

**2. *Biz hansı istiqamətdə hərəkət etmək istəyirik?*** Rəqabət, müştərilər, qanunlar, siyasi amillər, iqtisadi şərait, texnologiya, təchizat, sosial və mədəni dəyişikliklər kimi təşkilatı əhatə edən mühitdə imkan və təhlükələri qiymətləndirərək, rəhbərlik, təşkilatın məqsədlərinin necə olacağını və bu məqsədlərə nail olmaqda təşkilata nəyin mane olacağını müəyyən edir.

**3. *Biz bunu necə edəcəyik?*** Rəhbər işçilər həm ümumi şəkildə, həm də konkret olaraq müəyyən etməlidirlər ki, təşkilatın üzvləri həmin təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün nə etməlidirlər.

Planlaşdırmanın fasiləsiz həyata keçirilməsini ikinci səbəbi, - gələcəyin daimi qeyri-müəyyənliyi. Ətraf mühitdə baş verən dəyişiklik və yaxud yeridilən mühakimələrdə buraxılan səhv nəticəsində hadisələr rəhbərliyin istədiyi kimi, yəni işlənmiş planlarda nəzərdə tutulduğu kimi cərəyan etməyə bilər. Buna görə də planlara yenidən baxmaq, onları reallıqla uzlaşdırmaq lazımdır..

Təşkil etmək – hər hansı bir qurum, struktur yaratmaq deməkdir. Təşkilat tərəfindən öz planlarını yerinə yetirmək və bununla da öz məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan və struktur halına salına bilən çoxlu elementlər mövcuddur. Bu cür elementlərdən biri iş, təşkilatın konkret vəzifələridir. Sənaye inqilabı o məsələnin dərk edilməsindən başlamışdır ki, işin lazımı qaydada təşkili zamanı işçilər qrupu daha böyük nailiyyətlər əldə edə bilirlər. İşin təşkili elmi idarəetmə hərəkətinin diqqət mərkəzində olmuşdur.

Rəhbər həmişə yadında saxlamalıdır ki, planlar nə qədər gözəl tərtib olunmuş olsalar da və təşkilatın strukturu nə qədər mükəmməl olsa da, əgər kimsə təşkilatın faktiki işini yerinə yetirmirsə, bunların heç bir mənası yoxdur. Motivləşdirmə funksiyasının vəzifəsi də ondan ibarətdir ki, təşkilatın üzvləri öz işlərini onlara verilmiş vəzifələrə əsasən və planlarla uyğun olaraq yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər özləri də bunu dərk etmədən motivləşdirmə funksiyasını həmişə həyata keçirmişlər. Beləliklə, motivləşdirmə - sadəcə bir məsələ olmaqla, özlüyündə göstərilən söylərə əsasən müvafiq pul mükafatların təklif olunmasından ibarətdir. Elmi idarəetmə məktəbinin motivləşdirməyə yanaşması buna əsaslanırdı.

Rəhbər hər nə isə eləyirsə, bunun hamısı gələcəyə doğru istiqamətlənib. Rəhbər məqsədə hansısa bir vaxtda nail olmağı planlaşdırır, bu vaxt da gün, həftə və yaxud ay, il və ya gələcəkdə daha uzaq məqam ola bilər. Bu vaxt ərzində çox şey, o cümlədən, əlverişsiz dəyişmələr baş verə bilər. İşçilər öz vəzifələrini plana uyğun olaraq yerinə yetirməkdən imtina edə bilərlər. Rəhbərlik tərəfindən seçilən yanaşmanı qadağan eləyən qanunlar qəbul oluna bilər. Bazarda yeni güclü rəqib yarana bilər və bu da təşkilata öz məqsədlərinə çatmaqda çətinliklər yaradar. Və yaxud insanlar sadəcə olaraq öz vəzifələrini yerinə yetirən zaman səhvə yol verə bilərlər.

*Nəzarət* – təşkilatın həqiqətən nail olmaq istədiyi məqsədlərin təmin olunması prosesidir. Standartların müəyyən olunması – müəyyən edilmiş vaxt kəsiyi ərzində nail olunacaq məqsədlərin dəqiq müəyyən edilməsidir. Bu da planlaşdırma prosesi zamanı işlənmiş planlara əsaslanır. İkinci baxış – müəyyən vaxt ərzində həqiqətən əldə edilmiş nəticələrin ölçülməsi və əldə olunanların gözlənilən nəticələrlə müqayisə olunmasından ibarətdir. Əgər bu iki mərhələ düzgün yerinə yetirilibsə, təşkilatın rəhbərliyi nəinki mövcud problemlər haqqında məlumatlanıb, o, həm də bu problemlərin həlli yollarını da bilir.

Uçot müəssisənin bütün bölmələri üzrə aparılmalıdır və o, uçot göstəricilərinin dinamikasını əks etdirməlidir ki, bu da istehsalın inkişaf meyllərinin təhlili alətini tətbiq etməyə imkan verəcəkdir. Daimi xüsusi diqqət müəssisənin maliyyə fəaliyyətinə nəzarətə həsr edilir. Hazırda auditor yoxlamaları – maliyyə fəaliyyətinin təftişi geniş tətbiq olunur və bunu müvafiq lisenziyaya malik olan səlahiyyətli və

müstəqil (xarici) auditor təşkilatı yerinə yetirir. Bu cür yoxlamadan əsas məqsəd maliyyə hesabat göstəricilərinin düzgünlüyünün, onların işin faktiki vəziyyətinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi və qoyulmuş vergilər üzrə ödənişlərin aparılması, həmçinin konsultasiya yardımının edilməsidir. Audit - obyektiv və nəzarətin ən təsirli metodlarından biridir, çünki o, təkcə müəssisənin fəaliyyətinin hər hansı bir tərəfinin təhlilini deyil, vəziyyətin tam, açıqlanmış mənzərəsini verə bilir.

İdarəetmənin dörd funksiyası - planlaşdırma, təşkil olunma, motivləşdirmə və nəzarət – iki ümumi xarakteristikaya malikdirlər: onların hamısı qərarların qəbul edilməsini tələb edir, və onların hamısı üçün düzgün qərarın qəbul edilməsi və həmin qərarın təşkilatın digər üzvləri tərəfindən başa düşülən olması üçün kommunikasiya, informasiya ilə mübadilə lazımdır. Buna görə də, həm də bunun səbəbindən bu iki xarakteristika bütün dörd idarəetmə funksiyalarını bir-biri ilə bağlayır, onların qarşılıqlı asılılığını təmin edir. Kommunikasiyaları və qərarların qəbul edilməsini çox vaxt bağlayıcı proses də adlandırırlar.

İdarəetmənin adları sadalanan dörd funksiyasından başqa, müəssisə, bir-biri ilə qarşılıqlı bağlılıqda olan əhəmiyyətli məsələlər kompleksini: maliyyə fəaliyyətinin, kadr siyasətinin, işçi heyətinin öyrədilməsi və ixtisasının artırılmasının idarə edilməsi, elmi-tədqiqat və konstruktor problemlərinin həll edilməsi və s. kimi məsələləri də həll etməlidir. İstehsalın idarə edilməsi funksiyaları arasında xüsusi yeri marketing tutur ki, bunun da vəzifəsi istehsalın bazarın ehtiyaclarına və tələbinə uyğunlaşdırılmasından ibarətdir. Metodoloji nöqteyi-nəzərdən idarəetmə funksiyalarının öyrənilməsi, ölkənin iqtisadiyyatında baş verən dərin prosesləri əks etdirən idarəetmə konsepsiyalarının məzmununda baş verən dəyişikliklərə istiqamətlənməlidir.

Məlumdur ki, marketing ifadəsi (vurğunu birinci hecada etmək lazımdır, bəziləri səhvən vurğunu ikinci hecada qoyurlar) ingilis sözü olan *market* – bazar sözündən yaranmışdır. Müasir marketingin dünya iqtisadiyyatı üçün aktuallığı keçən əsrin 60-cı illərində aydın oldu. Elmi-texniki tərəqqi bazara yeni yüksək keyfiyyətli mallar yeritdi ki, bu da satış problemini xeyli kəskinləşdirdi. İstehsalçı artıq mücərrəd, şəxsiyyətsizləşdirilmiş istehlakçı üçün deyil, müəyyən bazara işləməyə

başladı, tələbi öyrənmək, onun dəyişmə meyllərini və modanın şıltaqlılığını, dəyişkənliyini nəzərə almaq məcburiyyətində qaldı. İstehsalçı ancaq o məhsulu buraxmaq məcburiyyətində qaldı ki, həmin mal satıla bilərdi; istehsalçının müəyyənəddici rolu uğurlu kommersiya üçün norma və qanuna çevrildi. Marketing, idarəetmənin digər vacib funksiyaları olan planlaşdırma və operativ idarəetmə funksiyaları ilə yanaşı öz qərarlarını çoxvariantlı iqtisadi hesablaşmalar və dəqiq tədqiqatlar əsasında formalaşdırır.

Bazarın tələbləri istehsalçını daimi olaraq idarəetmə strukturunu təkmilləşdirməyə, planlaşdırmanın, nəzarətin və istehsalın təşkilinin çevik formalarını, müasir texnologiyaları tətbiq etməyə məcbur edir. Satıcı bazarda vəziyyəti, rəqibin mallarını və mal strategiyasını, satış kanallarını, reklam fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini, modanın meyllərini və fərdi və ictimai tələbatlar haqqında digər çox şeyləri bilməyə borcludur. Burada marketingin sahibkarlıq fəlsəfəsi olması kimi prinsipial xüsusiyyətini bir daha qeyd etmək lazımdır ki, buna əsasən müəssisənin idarə edilməsi istehsalın texnoloji imkanlarına deyil, bazara doğru istiqamətlənmişdir.

Məhsulun satışının artırılması üsullarının axtarışı adətən üç əsas variantlara gətirilir:

- əsas diqqəti istehsalın təkmilləşdirilməsinə, tədavül xərclərinin azaldılmasına və əmək məhsuldarlığının artırılmasına yönəltmək olar. Bu halda son nəticədə maya dəyərin azaldılmasını və malın qiymətinin enməsinə gözləmək olar;
- malın əsas xarakteristikasının daimi olaraq təkmilləşdirilməsi, onun əsas göstəricilərinin prinsipial artımı, keyfiyyətini və istehlak xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması yolu (çünki ən tanınmış mal əgər alıcının tələbatını ödəmirsə, heç bir dəyərə də malik ola bilməz);
- satışın həvəsləndirilməsi, dizaynın təkmilləşdirilməsi, qablaşdırma və reklam kampaniyaları üzrə kommersiya səyləri konsepsiyası.

Ayındır ki, istehsalat və kommersiya fəaliyyətinin bütün bu istiqamətləri ciddi diqqət tələb edirlər və vaxtında geri qalan iş sahələrini müəyyən etmək və onları dartıb irəli çəkmək lazımdır.

Malın mənimsənilməsi və onun bazara doğru hərəkətindən əvvəl marketing proqramının işlənilməsi gəlir ki, bu da istehsalın planlaşdırılmasının və bu mala olan tələbə uzunmüddətli proqnoz verilməsinin əsasını təşkil edir. Marketing proqramının yaradılması – lazımlı, lakin mürəkkəb və çox zəhmət tələb edən prosesdir. Marketing tədqiqatlarından əsas məqsəd – cəmiyyətin tələbatlarının inkişaf meyllərinin qabaqcadan görmək, bu tələbatların formalaşmasına təsir etmək və öz istehsalını elə təşkil etmək lazımdır ki, bazar tələbini imkan daxilində tam ödəmək mümkün olsun. İstehsal olunan və yaxud istehsalı nəzərdə tutulmuş hər bir məhsul üzrə proqramın məqsədi malın optimal texniki-iqtisadi göstəricilərinin və onun satışının səmərəliliyinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Marketingin əsas funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- əmtəə bazarının vəziyyətinin və inkişafının təhlili və proqnozlaşdırılması və son nəticədə isə istehlakçıların ehtiyaclarının öyrənilməsi;
- cəmiyyətin yeni mallara və xidmətlərə olan tələbatlarının müəyyən olunması ki, bu da müəssisənin çeşid siyasətini formalaşdırmağa imkan verəcəkdir;
- müəssisənin qiymət və rəqabət siyasəti sahəsində çevik hərəkətin təşkil olunması və onun təmin edilməsi;
- məhsulun satış kanallarının təşkil olunması;
- reklam, cəmiyyət və kütləvi informasiya vasitələri ilə əlaqələrin təmin olunması.

Rəqabət – bazarda çıxış eləyən müəssisələr arasında qarşılıqlı fəaliyyət, qarşılıqlı əlaqə və mübarizənin iqtisadi prosesi kimi öz məhsulunun satışı üçün əlverişli imkanların yaradılması, istehlakçıların tələbatının təmin olunması və daha çox gəlirin əldə olunması məqsədini daşıyır.

Müasir rəqabət, dünya bazarının ayrılmaz tərkibi kimi, həmin bazarda gedən proseslərin təzahür forması kimi indiki şəraitdə görünməmiş miqyasla, dinamika və kəskinliklə xarakterizə olunur. Rəqabətin geniş miqyaslılığı müxtəlif sahələrdə beynəlxalq əmək bölgüsünün, beynəlxalq ixtisaslaşma və kooperasiyanın təsiri altında beynəlxalq mübadiləyə cəlb olunan xarici ticarət əməliyyatları üzrə iştirakçıların sayının daimi olaraq artması ilə bağlıdır. Təsərrüfat həyatının

sənayeləşdirilməsi rəqabətin kütləvi bazasını genişləndirir. İri inhisarçılarla birgə bazar mübarizəsinə orta, xırda və hətta çox xırda firmalar qoşulurlar. Ənənəvi ixracat ölkələri ilə rəqabətə yeniləri (əsasən “yeni sənayeləşmiş ölkələr” içərisindən) qoşulurlar ki, onlar da dünya bazarındakı vəziyyəti öz xeyirlərinə dəyişmək cəhdlərini göstərirlər.

Təsərrüfatçılığın bazar sisteminin təşəkkül tapması zəruri bazar tənzimləyicilərinin formalaşması üzrə məsələlərin həllini tələb edir. Bunlardan ən vacibinə rəqabət aiddir.

Rəqabət işgüzar fəaliyyətin fəallığının, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə olunmanın, malların və xidmətlərin keyfiyyətinin artırılmasının, istehlakçıların daim dəyişən tələblərinin ödənilməsinin ən səmərəli və təsirli vasitələrindən biridir.

Rəqabətdə olan firmaların fəaliyyətlərinin tədqiq olunması üç mərhələli sistemli tədqiqatdan ibarətdir:

- fəaliyyətdə olan və potensial rəqiblərin müəyyən olunması;
- rəqiblərin fəaliyyətlərinin, məqsəd və strategiya göstəricilərinin təhlili;
- rəqiblərin fəaliyyətlərinin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən olunması.

*Rəqabətdə olan firmaların* müəyyən olunması ikili yanaşma əsasında həyata keçirilir: birinci yanaşma bazarda fəaliyyət göstərən əsas rəqib firmalar tərəfindən ödənilən tələbatların qiymətləndirilməsi ilə əlaqədardır; ikinci yanaşma isə rəqiblər tərəfindən tətbiq olunan bazar strategiyası tiplərinə əsasən rəqiblərin təsnifləşdirilməsindən ibarətdir.

Rəqiblərin aşağıdakı əsas qruplarını qeyd etmək olar:

- eyni bazarda oxşar malları təqdim edən firmalar;
- oxşar malların digər bazarlarına xidmət edən firmalar;
- hazırki malları bazardan vurub çıxartmağa qadir olan əvəzedici malları (substitute products) istehsal edən firmalar.

*Rəqiblərin fəaliyyətlərinin məqsəd və strategiyası göstəricilərinin təhlili* rəqib firmanın iqtisadi potensialını xarakterizə edən göstəricilərə əsaslanır; bu göstəricilərə:

aktivlər, satışlar, xalis və ümumi mənfəət, əsas və dövriyyə kapitalı, kapital qoyuluşları, xüsusi və borc kapitalı, istehsalat gücləri, elmi-tədqiqat bazası və s.

*Rəqiblərin fəaliyyətlərinin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən olunması* mərhələsində rəqiblərin bütün istehsal, satış aktivlərinin və strategiyalarının təhlilinin nəticələri verilir və bunlara əks-təsir üsulları barədə nəticələr formalaşdırılır. Firmaların fəaliyyətlərində güclü və zəif tərəfləri: idarəetmə, texniki yenilik, istehsalat, maliyyə, satış, istehlakçılar kimi əsas bölmələr üzrə qiymətləndirilir.

Müvəffəqiyyətlə işləmək üçün firma öz rəqibləri barədə konkret anlayışa malik olmalı, rəqabət mübarizəsinin müəyyən qanunauyğunluqlarını, həmçinin, rəqabət mübarizəsində davranış qaydalarını bilməlidir.

Baxmayaraq ki, hər bir bazar özünəməxsus xüsusiyyətlərinə malikdir, müxtəlif bazarlarda rəqabətin həyata keçirilməsində bənzər cəhətlər vardır. Bu da onu deməyə əsas verir ki, rəqabətin mahiyyəti rəqabətin təbiətini, qiymətləndirilməsini və intensivliyini müəyyən etməyə imkan verən vahid analitik konsepsiya ilə ifadə oluna bilər.

Məşhur ingilis alımı, rəqabət sahəsində nüfuzlu alim M.Porterin tədqiqatlarına əsasən müəyyən bazarda rəqabətin vəziyyətinin beş rəqabət qüvvələri ilə xarakterizə etmək olar [13].

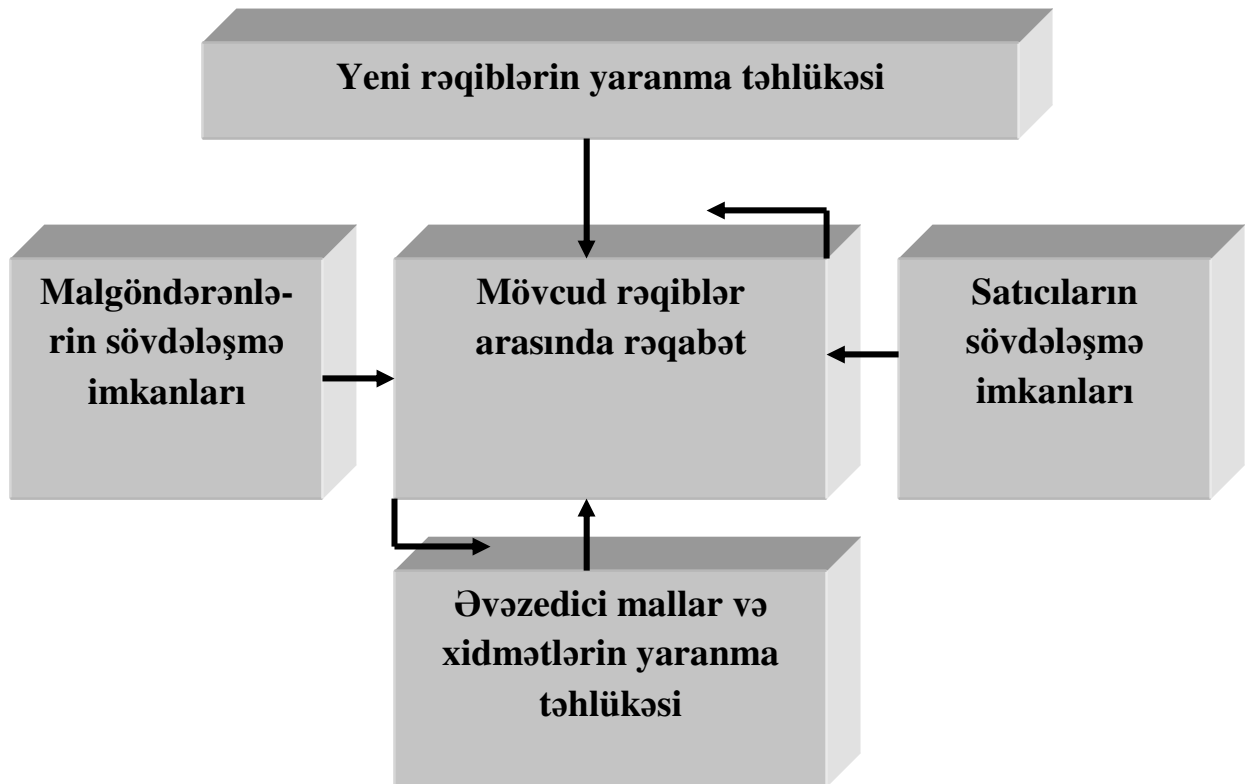
Rəqabətin beş qüvvəsi sahənin mənfəətliliyini müəyyən edir, çünki onlar qiymətlərə, vəsrəflərə, kapital qoyuluşlarının ölçülərinə təsir edirlər.

Yeni rəqiblərin yaranma təhlükəsi sahənin mənfəətliliyinin ümumi potensialını aşağı salır, çünki onlar sahəyə yeni istehsalat gücləri gətirirlər və satış bazarından pay almağa cəhd göstərirlər və bununla da mövqe üzrə mənfəəti aşağı salır.

Sahədə gedən şiddətli rəqabət mənfəətlilik səviyyəsini aşağı salır, çünki rəqabət qabiliyyətini saxlamağa görə əlavə xərclər çəkilməli (reklama, satışın təşkilinə, elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinə) və ya qiymətlərin aşağı düşməsi hesabına mənfəət istehlakçıya "axıb gedir".

Əvəzedici malların mövcudluğu qiyməti məhdudlaşdırır: yüksək qiymətlər istehlakçıları əvəzedici ucuz mala müraciət etməyə sövq edə bilər və bu da sahədə istehsal həcmələrinin aşağı düşməsinə gətirib çıxara bilər.

Rəqabətin hər bir beş qüvvəsinin əhəmiyyəti *sahənin strukturu* ilə, yəni onun əsas iqtisadi və texniki xarakteristikaları ilə müəyyən edilir. Öz strategiyaları ilə firmalar bütün beş qüvvələri bu və ya digər tərəflərə dəyişə bilirlər.



Şək.2.3. Sahədə rəqabəti müəyyən edən beş qüvvə

*Sahədəki mövqe* – firmanın bütövlükdə rəqabətə yanaşması strategiyasından asılıdır. Sahədəki mövqeyi *rəqabət üstünlüyü* (competitive advantage) müəyyən edir.

Rəqabət üstünlüyü iki əsas növə bölünür:

- 1) daha aşağı məsrəflər;
- 2) malların fərqləndirilməsi.

Rəqabət üstünlüyü firma tərəfindən ayrı-ayrı fəaliyyət növlərini necə təşkil etməsi və həyata keçirməsi hesabına əldə olunur.

Rəqabət üstünlüklərini nəqədər çox vaxnda saxlamaq qabiliyyəti üç amildən asılıdır.

*Birinci amil* onunla müəyyən edilir ki, üstünlüyün mənbəyi nədən ibarətdir.

Aşağı dərəcəli üstünlükləri (ucuz işçi qüvvəsi və ya xammal) rəqiblər də asanlıqla əldə edə bilirlər.

Daha yüksək dərəcəli üstünlükləri (patentləşdirilən texnologiya, unikal mallar və ya xidmətlər ilə fərqlənmə, güclü marketinq fəaliyyətinə əsaslanan firmanın nüfuzu və ya müştərilərlə sıx əlaqələrin mövcudluğu) daha uzun müddət ərzində saxlamaq olur.

Rəqabət üstünlüklərinin saxlanılmasını müəyyən edən *ikinci amil* müəyyən firmanın aşkar rəqabətli istehsal mənbələrinin sayından asılıdır.

Rəqabət üstünlüyünün saxlanılmasının *üçüncü amili* – istehsalın və digər fəaliyyət növlərinin daima yeniləşdirilməsindən ibarətdir. Əgər üstünlüyü əldə saxlamaq istəyirsənsə, bir yerdə dayanmaq olmaz. Firma yeni üstünlükləri rəqiblərin mövcud olan şeyləri təqlid etdikləri sürətlə yaratmalıdır. Əsas vəzifə - firmanın göstəricilərini yorulmadan yaxşılaşdırmaq və bununla da mövcud üstünlükləri gücləndirməkdən ibarətdir (məsələn, istehsalat güclərindən səmərəli istifadə etmək və ya müştərilərə çevik xidməti təşkil etmək).

Hər hansı bir ölkənin rəqabət üstünlüyünün formalaşmasında rolunu təhlil edən zaman o sahələr daha çox maraq təşkil edirlər ki, orada rəqabət beynəlxalq xarakter daşıyır. Müxtəlif sahələrdə beynəlxalq rəqabətin formaları köklü surətdə fərqlənilir. Rəqabət formasının spektrinin bir ucunda *çoxsaylı-milli* forması kimi adlandırılabilən forma dayanır. Hər bir ölkədə və kiçik ölkələr qrupunda rəqabət bir-birindən asılı olmayaraq baş verir. Beləliklə, beynəlxalq sahə ayrı-ayrı sahələr toplanımından ibarət olur.

Spektrin əks tərəfində - *qlobal sahələr* dayanır ki, firmanın bir ölkədəki rəqabət mövqeyi onun digər ölkələrdəki mövqelərinə əhəmiyyətli təsir edir. Qlobal rəqabət özünü sərnişin təyyarələri, televizorlar, yarımkəçirici cihazlar, sürətçixarma aparatları, avtomobil və saatlar istehsalı sahələrində daha çox biruzə verir. Qlobal sahələrdə rəqabət üstünlüyünü qazanmaq qabiliyyəti ölkənin firmasına həm ticarət sahəsində, həm də xarici sərmayələrdə böyük mənfəət vəd edir. *Qlobal strategiya* altında o başa düşülür ki, firma öz məhsullarını bir çox ölkədə satır və bu zaman eyni cür yanaşma prinsiplərini tətbiq edir.

*Rəqabət qabiliyyəti* – inkişafda olub daimi dinamik dəyişiklərə məruz qalan çoxcəhətli mürəkkəb iqtisadi anlayışlardan biridir.

Rəqabət qabiliyyətinin nə Azərbaycanda, nə də dünyada vahid, universal, ümumi qəbul olunmuş tərfi yoxdur. Adətən rəqabət qabiliyyəti altında ölkənin sahənin, təsərrüfat vahidinin qarşıya qoyulan iqtisadi məqsədlərinin (rəqabət bazarında mövqelərin möhkəmləndirilməsi və ya onların qazanılması) əldə olunmasında rəqibləri qabaqlamaq başa düşülür. Başqa sözlə, *rəqabət qabiliyyəti* – iqtisadi, sosial, siyasi amillərlə şərtləndirilən ölkənin, onun iqtisadiyyatının, mal istehsalçılarının daxili və xarici bazarda vəziyyəti deməkdir.

*Milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyəti* altında həm daxili, həm də xarici bazarlarda əcnəbi mallar və xidmətlərə rəqabət göstərən mallar və xidmətlərdə özünü biruzə verən iqtisadi, elmi-texniki, istehsalat, təşkilati-idarəetmə, marketinq və digər imkanların təmərküzləşdirilmiş anlayışı başa düşülür.

Milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyəti dedikdə, ölkənin ictimai və dövlət quruluşu sisteminin rəqabət qabiliyyəti, milli iqtisadiyyatın dinamik inkişafı, dövlətin dünya standartlarından geri qalmayan cəmiyyət üzvlərinin maddi rifah səviyyəsini təmin etmək qabiliyyəti nəzərdə tutulur.

Mövcud olan təcrübə göstərir ki, milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyəti, onun tərkib hissələri – çox dəyişkən ölçülərdir. Ölkənin rəqabət qabiliyyətinin mövcud səviyyədə saxlanılması sadəcə olaraq daimi və geniş cəhdlərin göstərilməsini deyil, həm də dövlətin rolunun daha çox olduğu strateji xarakterli məqsədyönlü düşünülmüş hərəkətlərin edilməsini tələb edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində dövlət birbaşa rəqabət qabiliyyətini idarə edə bilmir, ona müxtəlif təsir vasitələri və tədbirləri – qanunvericilik aktları, hökumət qərarları, iqtisadi vasitələrlə təsir edir. Başqa sözlə, dövlətin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin idarə olunması üçün imkan daxilində əlverişli şərait yaradılsın.

*Sahənin (sahələr kompleksinin) rəqabət qabiliyyəti* yüksək keyfiyyətli məhsulları yaratmağa və istehsal etməyə imkan verən müəyyən rəqabət üstünlüklərinin olması ilə müəyyən edilir.

Sahənin rəqabət qabiliyyəti aşağıdakıların olmasını nəzərdə tutur:

- səmərəli sahəvi quruluş;
- sahənin digər müəssisələrini öz səviyyəsinə dartıb çıxara bilən yüksək rəqabət qabiliyyətli firma (müəssisə) - liderlər qrupu;
- sazlanmış təcrübi-konstruktor, mütərəqqi istehsalat-texnologiyaların, inkişaf etmiş sahəvi infrastrukturun olması;
- sahə daxilində, həm də ölkə daxilində və onun xaricindəki digər sahələrlə çevik elmi-texniki, istehsalat, maddi-texniki, kommersiya əməkdaşlığı sistemi.

*Müəssisənin (firmanın) rəqabət qabiliyyəti* – rəqabətli bazar şəraitində səmərəli təsərrüfat fəaliyyətinin və mənfəətli satışın təmin olunması deməkdir. Rəqabət qabiliyyəti göstəricisi hər bir müəssisə üçün onun bütün bölmə və xidmətlərinin işlərini özündə əks etdirən güzgüdür. Xarici bazara rəqabət qabiliyyətli malla çıxmaq - müəssisənin bazarı ələ alması və orada möhkəmlənməsi sahəsində ilkin məqamdır. Bundan sonra malların rəqabət qabiliyyətlərinin idarə olunması üzrə böyük, vacib iş başlayır.

Rəqabət qabiliyyətinin idarə olunması – məlumatın daima təkmilləşdirilməsi, mütəmadi olaraq onun yeni satış kanallarının, yeni alıcı qruplarının axtarılması, servis xidmətinin, reklamın yaxşılaşdırılması üzrə tədbirlər məcmuusudur.

*Malın rəqabət qabiliyyəti* – alıcının konkret tələbatını ödəyən malın rəqabət qabiliyyəti və dəyər (qiymət) xarakteristikalarının məcmuusudur. Lazımi istehlak dəyərinə malik olan mal nəinki nəzərdə tutulmuş miqdarda və vaxtda istehlakçıya çatdırılmalı, həm də onun dünya təcrübəsində mövcud olan servis xidmətinə zəmanət olmalıdır.

Rəqabət qabiliyyəti rəqabətlə çox sıx bağlıdır. Rəqabət qabiliyyəti ancaq orda yaranır və özünü biruzə verir ki, orada rəqabət olsun. Bazar və rəqabət - müasir iqtisadiyyatın əsas və eyni zamanda ən güclü və təsirli inkişaf mexanizmidir.

Malın rəqabət qabiliyyətini açıqlayan əsas xarakteristikalar aşağıdakılardan ibarətdir:

- malın keyfiyyəti və istehlak dəyərliyi, yəni onun ödədiyi tələbatın dərəcəsi və diapazonu;

- malın dəyəri;
- malın istehlak olunma qiyməti;
- texniki xidmətin keyfiyyəti və s.

Sahibkarlıq qərarlarını ənənəvi olaraq analitik və axtarış (yaradıcı) qərarlarına ayırmaq olar. Bu cür ayırmanın bütün şərtliliklərinə baxmayaraq, digər tərəfdən, belə ayırma alternativlərin işlənilməsi alətlərinin düzgün tapılmasına imkan yaradır.

Qərarların işlənilməsinin *analitik yanaşması* aşağıdakı hallarda özünü doğruldur:

- problem nisbətən sadədir;
- alternativləri asan ifadə etmək olur;
- qərarın işlənilməsi və qəbul olunması üçün lazım olan informasiya əldə oluna biləndi;
- axtarılan qərarın doğruluğunu göstərən standartlar mövcuddur.

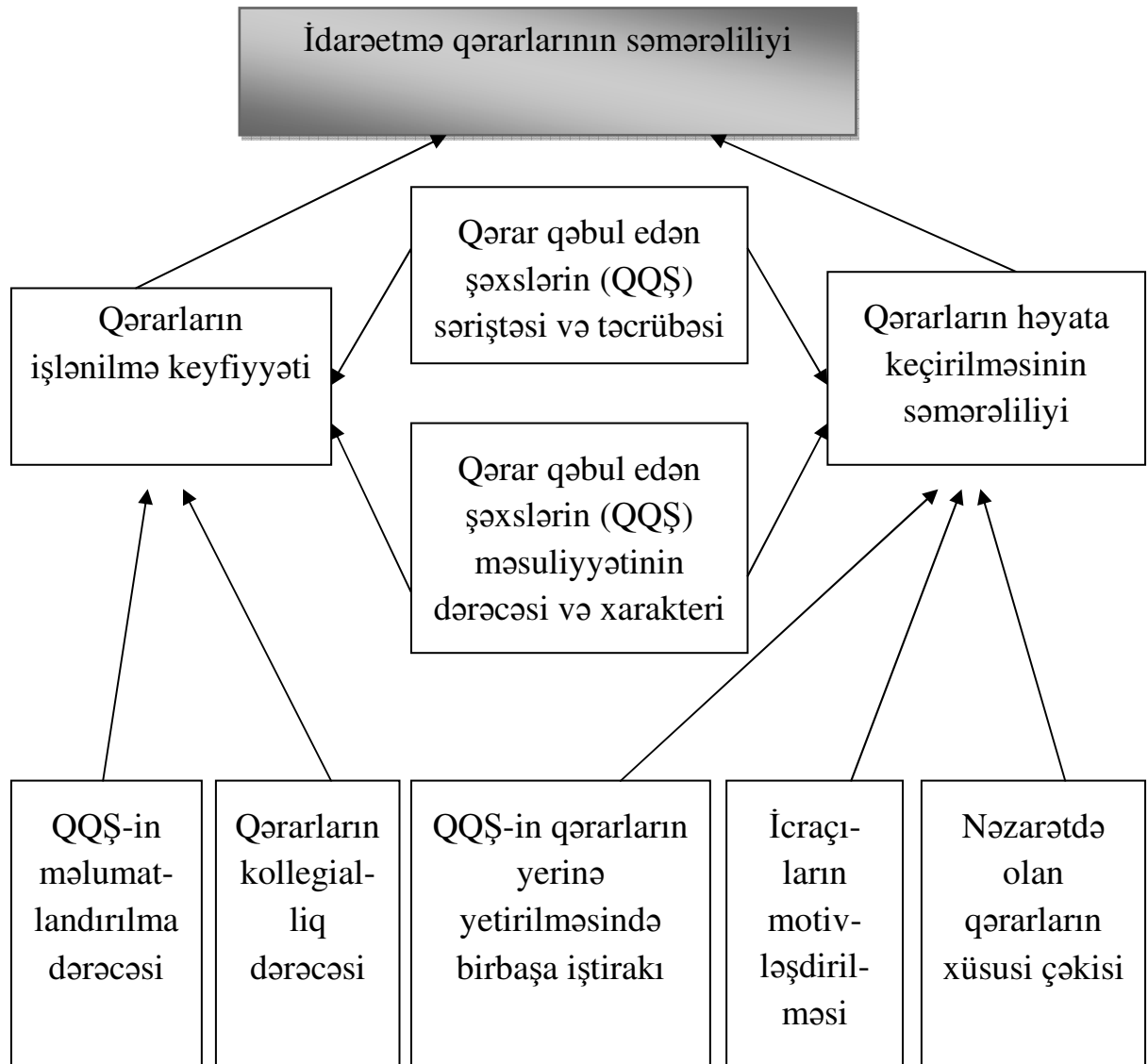
Buna görə də, aydındır ki, təkcə analitik yanaşmanın tətbiq olunması bir sıra çox mühüm məhdudiyyətlərlə bağlıdır. Çətinliklərin birinci qrupu problemin özünün müəyyən olunmasına aiddir. Çox nadir hallarda qərarın axratışına başlamazdan əvvəl, tərəflər konsensusa (razılığa) gəlirlər. Çox vaxt problemlər elə formalaşdırılır ki, onlara qarşı hazır qərarlar tətbiq etmək mümkün olsun. Çətinliklərin ikinci qrupu alternativlərin işlənilməsinə aiddir.

*Yaradıcı (axtarış) yanaşmasından* qeyri-standart, əvvəllər istifadə olunmamış qərarlar axtarılan zaman istifadə edirlər. Müəyyən dərəcədə rəsmiləşdirilə bilən analitik yanaşmadan fərqli olaraq, yaradıcı yanaşma, formallaşdırmağa daha az hallarda yol verir.

İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyi bir sıra amillərin təsiri ilə müəyyən olunur və bu, qərarların işlənilməsinin və həyata keçirilməsinin müxtəlif mərhələlərində özünü biruzə verir. Bütövlükdə isə onlardan ən əsasları – qərarı qəbul edənin səriştəsi və iş təcrübəsi; qərar qəbul edən şəxsin (QQŞ) məlumatlanma dərəcəsi; qərarların işlənilməsi prosesində kollegiallıq dərəcəsi; nəzarətdə olan qərarların xüsusi çəkisi; qərarı işləyib hazırlayan rəhbər işçilərin və mütəxəssislərin həmin qərarların

reallaşdırılmasında birbaşa iştirakı; icraçıların motivləşdirilməsi; rəhbər işçilərin qərarların nəticələrinə görə məsuliyyətinin dərəcəsi və xarakteri.

Adları çəkilən amillərin idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsiri sxematik olaraq sxem.2.1.-də göstərilmişdir.



**Sxem.2.1. Müxtəlif amillərin idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsiri**

### **FƏSİL III. İQTİSADI VƏ SOSIAL İDARƏETMƏ BİZNES- PROSESLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI («AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd üzrə)**

#### **§ 3.1. Azərbaycan Respublikasında kommertiya müəssisələrində iqtisadi və sosial idarəetmə biznes-proseslərin təkmilləşdirilməsi**

Azərbaycan iqtisadiyyatının bazar iqtisadiyyatı şəraitinə keçməsi müxtəlif işgüzar təşkilatları ciddi problemlərlə üzləşdirmişdir. Ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların xarici mühitində baş verən qeyri-müəyyən və sürətli dəyişikliklər onun daxili mühitinin parametrlərinə, xüsusi olaraq heyətin idarə edilməsinə təsir göstərmişdir. Artıq hər müəssisədə heyətin idarə edilməsi də müasir bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uzlaşdırılmalıdır. Bunun üçün isə aşağıda göstərilən işlər görülməlidir:

- Ölkə mühitində əməyin motivasiyasında olan böhranın aradan qaldırılması;
- İşçilərdə quruculuq və kollektivçilik hisslərinin inkişafı;
- Korporativ ruhun yüksəldilməsi;
- Manipulyasiya və başqa bu cür sərt psixoloji üsullardan işçilərə təsir zamanı istifadə edilməsi;
- İşgüzar təşkilatlarda baş verən dəyişikliklərə qarşı müqavimətlərin zərərsizləşdirilməsinin mütərəqqi yollarının tapılması;
- İşgüzar təşkilatlarda psixoloji münəfişlərin aradan qaldırılması üçün hər kəsin qabiliyyətinin və gördüyü işin ədalətli şəkildə qiymətləndirilməsi.

Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsinin xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olaraq heyətin idarə edilməsi prosedurları uyğun adaptasiya olmadan olduğu kimi qala bilməz.

Heyətin idarə edilməsi üzrə çoxlu işlərdə baxılmış standart proseduralara aşağıdakılar daxildir:

1. Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması: fərqli ehtiyatların qiymətləndirilməsi, gələcək tələbatın qiymətləndirilməsi, insani ehtiyatlarda gələcək tələbatın ödənilməsi proqramının işlənilib hazırlanması;

2. Heyətin seçilməsi: bütün vəzifələr üzrə potensial namizədlər ehtiyatının yaradılması;
3. Seçmə: namizədlərin iş yerinə qiymət verilməsi və daha yaxşı ehtiyatların seçilməsi;
4. Əmək haqqı və güzəştlərin müəyyən edilməsi: əmək haqqı strukturunun işlənməsi və işçilərin cəlb edilməsi və saxlanılması üçün güzəştlər;
5. Adaptasiya: seçilmiş işçilərin təşkilat və onun bölmələrinə daxil edilməsi, işçilərə başa salmaq lazımdır ki, təşkilat ondan nə gözləyir və onun əməyinin hansı hissəsi daha əhəmiyyətlidir;
6. Öyrətmə: işin səmərəli yerinə yetirilməsinin işgüzar vərdişlərinin öyrənilməsi üçün proqramın işlənilib hazırlanması;
7. Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi: əmək fəaliyyətinin metodik qiymətləndirilməsinin işlənilib hazırlanması və onun işçi-yəçatdırılması;
8. İrəliçəkmə, aşağı düşmə, köçürülmə, işdən azad etmə, işçilərin kiçik və böyük məsuliyyətli vəzifələrə yerləşdirilməsi metodlarının hazırlanması başqa vəzifəyə və ya iş yerlərinə keçirməklə onların peşəkar təcrübəsinin inkişaf etdirilməsi;
9. Xidmət üzrə hərəkətin idarə edilməsi, rəhbər kadrların hazırlanması, rəhbər kadrların qabiliyyətlərinin inkişafına və effektivliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş proqramın hazırlanması.

Kommersiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirməsi və müasir problemlərin aradan qaldırmasında xarici ölkələrin təcrübəsindən istifadə olunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Dünya təcrübəsində Yapon menecmenti ən məşhur menecment məktəblərindən biri kimi qəbul edilir. Uğurun əsas tərkib hissəsi insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon firmalarında heyətin idarə edilməsinin əsas struktur bölməsi – özündə kadrların işə götürülməsi və işdən çıxarılması, onların təlim və təhsilinin təşkili, kadr hazırlığı və ixtisasının yüksəldilməsi kimi funksiyaları cəmləşdirən kadrlar şöbəsi hesab olunur. Son göstərilən funksiyanın həyata keçirilməsi üçün bir çox hallarda kadr hazırlığı və təlim-təhsil şöbələri yaradılır.

“Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində” Yapon firmaları müasir Amerikan idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında belə bir məşhur fikir vardır ki, “təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır”. Firmalarda heyətin idarə edilməsi funksiyalarına bütövlükdə heyətin səmərəli idarə edilməsinə və işin normal şəraitdə həyata keçirilməsinə dair məsələlərin ümumi cərgəsi aiddir. Bunlardan ən vacibləri: heyətin sosial - psixoloji diaqnostikası və təhlili, qrup və şəxsi münasibətlərin nizamlanması, istehsal və sosial münasibətlərin idarə edilməsi, məşğulluğun idarə edilməsi, boş yerlərə işçi qəbulu və qiymətləndirilməsi, kadr potensialının təhlili və heyətə olan tələbat, kadrların marketinqi, işçi karyerasının planlaşdırılması və nəzarəti, işçilərin prosesual və sosial-psixoloji adaptasiyası, əməyin motivasiyasının idarə edilməsi, əmək münasibətlərinin hüquqi məsələləri, psixofiziologiya, ergonomika və əməyin estetikası məsələləridir.

Hazırda respublikamızın iri şəhərlərində və rayon mərkəzlərində məşğulluq, yenidən təhsil alma, peşə yönümü və adaptasiyası üzrə təsərrüfat hesablı mərkəzlər yaradılmasına ciddi ehtiyac vardır. Belə mərkəzlərdə xarici ölkələrdə toplanmış təcrübədən istifadə etmək həmin sahədə yaranmış boşluğun aradan qaldırılmasına əhəmiyyətli dərəcədə kömək edir. Bu problemlərin həll edilməsi sahəsində Yaponiya təcrübəsi xüsusi maraq kəsb edir. Burada kadrların hazırlanması sistemi öz spesifikasiyi ilə fərqlənir. Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsipial sxemindən istifadə olunur: 1) təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi; 2) gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu; 3) daxili imkanlardan istifadə; 4) rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Yapon firmalarında rəhbərlər çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, yaxud firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər.

Firmalarda peşə hazırlığı kadrlar hazırlanmasının yapon sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Kompaniya rəhbərləri gənc insanları birbaşa məktəb partasından cəlb etməyə cəhd edirlər. Onlar bu hərəkətlərini onunla əsaslandırırlar ki, hər hansı iş vərdişinin olmaması onların korlanmamasına, kənar təsirlərə məruz qalmamasına və həmin korporasiyada qəbul edilmiş davranış qaydalarına əməl etməyə hazır olma-

larına dəlalət edir. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Şirkətə qəbul olunan gənc ilkin hazırlıq üzrə məcburi kurs, yəni adaptasiya keçir. Bu, nisbətən qısa müddətdə, yəni iki ay ərzində həyata keçirilir. İlkin təhsilin əsas məqsədi yeni işçini kompaniya ilə, onun prinsipləri, ənənələri, adətləri, əməkdaşlarının qarşılıqlı münasibətləri, təşkilatın idarəetmə və istehsal strukturu ilə tanış etməkdən, başqa sözlə, yeni işə qəbul olunanları mənəvi cəhətdən hazırlamaqdan ibarətdir. Təcrübəli işçinin rəhbərlik altında hazırlanmasının tam kursu bir ildir, bundan sonra işləmək bacarığını sübut edən şəxs təqdim edilmiş tələblərə uyğun olaraq daimi işə qəbul edilir.

Yaponiyada kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması xüsusi diqqətə layiqdir. Firmanın hər bir işçisi, bir qayda olaraq peşəkar biliklərinin inkişafı üçün bir neçə xüsusi kurs öyrənir və buna qeyri-iş vaxtının həftədə 15 saatını sərf edir. Təkmilləşdirməni və ya yenidən hazırlanmanı isə idarəetmə heyəti, bütün texniki mütəxəssislər və istehsal işçiləri keçir. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi təşkilatda mühazirələr, konkret iş situasiyalarının təhsilli, sərbəst qiraət, işgüzar oyunlar və treninq yolu ilə həyata keçirilə bilər.

Yapon firmalarının əməkdaşları arasında yüksəlmək hüququ uğrunda daimi rəqabət gedir. Yüksək illik əmək göstəriciləri olan namizədlərin beş-yeddi ildən sonra orta həlqənin meneceri vəzifəsini tutmaq hüququ vardır. İrəliləmək və lazım olan nəticələri əldə etmək üçün şirkətə, onun maraqlarına sadıqlığı nümayiş etdirmək lazımdır, təşəbbüs göstərmək lazımdır və çalışmaq lazımdır ki, firmanın rəhbərliyində belə bir fikir formalaşsın ki, məhz bu işçi bacarıqlıdır və daha yüksək yer tutmağa layiqdir.

Ali məktəbi bitirdikdən sonra firmada işə qəbul olunmaq üçün əməkdaşın keçdiyi sınaq müddəti 1-3 ildir. Həmin əməkdaş əlavə imtahan verir ki, ali məktəb tərəfindən verilmiş diplomun nə dərəcədə dəyərli olduğu müəyyən edilsin. Daha sonra işçi kompaniyanın işlərinə orientasiya olmaq kursunu keçir. Bu kursun müddəti iki həftədən altı aya qədər davam edə bilər. Eyni zamanda bir sıra bəzi yoxlamalar, o cümlədən loyallıq dərəcəsi üzrə yoxlamalar da keçirilir. Sınaq müddəti başa

çatdıqdan sonra əməkdaşı daimi işə qəbul edirlər və 8-10 il ərzində onun vəzifədən - vəzifəyə, şöbədən-şöbəyə plana uyğun rotasiyası, staj keçməsi və xarici ezamiyyətləri həyata keçirilir.

Beləliklə, artıq 36 yaşında işçi müəssisə tərəfindən yaxşı tanınır və onun gələcək taleyi həll edilə bilər, başqa sözlə, ya onu rəhbər kadrların, ya da ki, mütəxəssislərin karyerası üzrə istiqamətləndirirlər. Plana uyğun rotasiya sistemində işçi bilir ki, müəyyən vaxtdan sonra o, irəli çəkiləcəkdir və buna görə də özünə layiqli əvəz seçmək lazımdır. Belə olduqda, rəhbərlərin yeniləşməsi prosesi daha dinamik həyata keçirilir, ehtiyatdakı kadrlar irəli çəkilir. 55-60 yaşa çatdıqda isə işçi təqaüdə çıxaraq, cavanlar üçün yeri azad etməlidir.

Təcrübə göstərir ki, işçilər çox vaxt kollektivdə özlərinin perspektivlərini bilmirlər. Bu, heyətlə işin pis qurulmasından, təşkilatda karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin olmadığından xəbər verir. İşgüzar karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçinin işə qəbul olunması anından onun işdən azad olunması və ya təqaüdə çıxması anınadək işçinin vəzifələr üzrə üfüqi və şaquli irəliləməsini təşkil etmək zəruridir. Karyeranın planlaşdırılması formalarından biri Yaponiyada geniş yayılmış olan ömürlük mزد sistemidir. Bu sistem ikinci dünya müharibəsindən sonra meydana gəldi və öz həyat qabiliyyətliliyini və effektivliyini sübut etdi. Sistemin mahiyyəti odur ki, insan təhsil alıb şirkətə işə qəbul olunur və təqaüdə çıxana qədər orada işləyir. Bu müddət ərzində işçi bir neçə yer, fəaliyyət sferasını dəyişə bilər, xidməti vəzifə üzrə irəliləyə bilər. Bütün bunlar bir şirkət daxilində baş verir. Ömürlük mزد sisteminin üstünlüyü ondadır ki, hər bir işçi düşüncəsində özünü birbaşa istədiyi şirkətə bağlayır və başa düşür ki, onun şəxsi inkişafı onun şirkətinin çiçəklənməsindən asılıdır. Bu sistem sabahkı günə işçilərdə əminlik yaradır, işçi demək olar ki, qovulmadan sığortalınır. Bununla bərabər ömürlük mزدun ciddi məhdudiyyətləri var: bu sistem Yaponiyada iri şirkətlərdə işçilərin yalnız 25-30%-nə aid edilir, şirkətin maliyyə vəziyyəti pisləşdiyi halda o, hər halda qovulmanı həyata keçirir, məşğuliyyətə zəmanət haqqında razılıqlar rəsmi sənədlərdə qeyd edilmir.

Ömürlük muzzdun Yapon sistemi zəmanətli məşğuliyyətlərin formalarından biridir. Hazırda dünyada işin saxlanılmasına zəmanət verilməsinə maraq artmaqdadır. Bunun müxtəlif səbəbləri vardır:

- işdən azad olunma qorxusu əsəbi mühit yaradır və əmək məhsuldarlığını aşağı salır;
- yeni avadanlığın tətbiqinin iş yerlərinin ixtisarına səbəb ola bilməsi qorxusu istehsalın texniki inkişafını ləngidir;
- böyük kadr axıcılığı təşkilata baha başa gəlir. Bu, xüsusən yüksək ixtisaslı heyətin axını zamanı özünü qabarıq şəkildə biruzə verir.

Heyətin idarə edilməsinin yapon modelinin perspektivliyi göründüyü kimi yüksəkdir, amma bəzi istisnalar bu modelin bazar iqtisadiyyatının tam təşəkkül tapmadığı və böhran şəraitində olan ölkələrdə tətbiqinə imkan vermir.

“Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində” Amerikan firmaları müasir Yapon idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Qeyd edildiyi kimi Yapon firmalarında məşhur belə bir fikir vardır ki, “təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır”. ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyələrə də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildəşəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər.

Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsipial sxemi var: təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi; gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu; daxili imkanlardan istifadə; rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Seçmədən əvvəl rəhbərlik müvafiq tələblərə yüksək şəkildə cavab verən namizədlərin axtarılmasına ehtiyac duyur. Təşkilat müasir dövrdə ciddi şərtlər daxilində inkişaf etmiş, ixtisaslaşmış və praktiki cəhətdən hazır olub, məsuliyyəti öz üzərlərinə götürən heyətə malik olmağa çalışaraq namizədlərin ixtisaslaşma imkanlarına diqqət yetirirlər. Ona görə də rəhbər və mütəxəssislər bu yuxarıdakı xüsusiyyətlərə azca da olsa malik olan insanlara namizəd kimi baxır.

Seçmə zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, təşkilatın bir sıra üzvləri bəzi işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazımi informasiya vermirlər ki, həmin işçilərin imkanlarını rəhbərlik bilsin və onlara yüksək vəzifə versin və əksinə. Ona görə də bir

çox işçilərin bir səviyyədə uzun müddət çalışmaları onların işdə effektivliyini aşağı salır, nəticədə təşkilat itirir. İşçilərə öhdəsindən gələ biləcəkləri bir neçə funksiya və vəzifələrin tapşırılması təşkilatda yarana biləcək narazılıqların qarşısını əvvəlcədən ala bilər. ABŞ təcrübəsində belə qəbul olunmuşdur ki, kadr məsələləri üzrə düzgün qərar qəbul edilməsi vəzifəyə olan tələblər düzgün və dəqiq müəyyən edilməyə qədər qeyri-mümkündür.

Amerika firmalarında rəhbər vəzifə tutmaq istəyən namizədə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakı qaydalara əsaslanırlar:

- vəzifəli şəxs vəzifəsinə namizədlərdən hər hansı birini seçərkən müəyyən kompromislərə getmək qaçılmazdır. Belə ki, ən yaxşı işçinin də zəif cəhətləri ola bilər. Bu zaman bu vəzifə üçün həqiqətən hansı keyfiyyətlərin hökmən zəruri olduğu, hər hansı keyfiyyətlər olmadan keçinməyin mümkün olmaması haqqında səlahiyyətli şəxslərin aydın təsəvvürü olmalıdır;

- rəhbər və mütəxəssislər daha tez-tez buraxılan səhvlərə diqqət yetirməlidirlər və vəzifəyə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən işə qəbul edilənə qədər və qəbul edildikdən sonra keyfiyyətlər arasında dəqiq sərhədi müəyyən etməyi bacarmalıdır. Zəruriyyət olmadan ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinə əlavə tələblər irəli sürmək lazım deyildir. Xüsusilə də iddiaçı az olan vəzifələr olduqda bu arzu olunmazdır. Belə hallarda vəzifəyə olan tələbləri keyfiyyətlə məhdudlaşdırmaq lazımdır.

- keyfiyyətə olan tələbin yüksəlməsi işçinin ümumi potensialının və ixtisasının tam qiymətləndirilməsinə gətirib çıxara bilər ki, bu parametrlər də gələcəkdə işçilərdən tələb oluna bilər.

- vəzifəyə olan tələblərin dəqiq müəyyən edilməsi qiymətləndirilmədəki labüd subyektivliyi aradan qaldırmalıdır;

- hər bir vəzifədə düşünülmüş şəkildə nə qədər çox sayda namizədə baxılırsa seçimin pozitiv nəticələr verməsi ehtimalı bir o qədər çox olacaqdır və ya əksinə;

- ali rəhbərliyin tərkibinə vəzifələr üçün ixtisas səviyyəsinə olan tələbləri müəyyən edərkən bu səviyyələrdə yerləşdirilmiş rəhbərlərin və mütəxəssislərin şəxsi və peşə keyfiyyətləri ilə şərtlənən zəif cəhətlərini kompensasiya etməyə cəhd etmək olar. Eyni zamanda namizədə əlavə tələblər irəli sürülə bilər. Tədqiqatlar göstərir ki,

təşkilatın mühiti və rəhbərliyin digər üzvlərinin xarakteri də vəzifə üçün namizədə zəruri olan spesifik tələblər irəli sürür.

Heyətlə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsi heyətin qiymətləndirilməsidir. Heyətin qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə səbəb olan bir məsələdir. 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 attestasiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar: attestasiya kartları, attestasiya edilənin sorğu vərəqəsi, iş yerinin modeli, əməkdaşla kontrakt, ştat cədvəli, vəzifə instuksiyası, bal 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. Kadrların reyting qiymətləndirilməsi metodu.
4. Təşkilatdaxili əmək qaydaları.
5. Digər ilkin məlumatlar: əməkdaşın şəxsi vərəqəsi, ştat cədvəli, sosioloji anketlər, psixoloji testlər.

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 şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

Kadrlar müəyyən obyektiv əlamətlərə görə attestasiyadan keçirilməlidirlər. Attestasiya yalnız yeni vəzifələrə irəli çəkilmək üçün deyil, işçinin işlədiyi sahədə qalmasının məqsədə uyğunluğu üçün də vacibdir. Attestasiya müəyyən sayda balla ifadə olunur. Ən yüksək bal bütün keyfiyyət əlamətlərinə cavab verən işçi üçün müəyyənləşdirilir.

Kadrların öyrənilməsi çoxcəhətli idarəçilik fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Bu, sosiologiya, psixologiya, o cümlədən mühəndis psixologiyası, əməyin psixologiyası, bir

sıra sosial-iqtisadi məsələlərləşərtləşir. Bütün bunlar birlikdənəticə etibariləşəxsiyyətin, onun peşə-təşkilatçılıq qabiliyyətinin kompleks öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Bu zaman bir çox formalardan – anket məlumatlarından, söhbətlərdən, müşahidə və testləşdirmədə geniş istifadə olunmalıdır. Burada hər bir formanın öz yeri və əhəmiyyəti vardır.

Bazar şəraitində çoxlu sayda özəl müəssisələrin yaradılması müəssisə məkdaşları ilə yuxarı və orta səviyyə rəhbərləri arasında bir sıra münasibətlərin meydana çıxmasına səbəb olur. Göstərilən sahədəki daha mühüm məsələlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- dar ixtisaslaşdırılmış texniki bilik və vərdişlərin qarşısında idarəetmə bilik və vərdişlərinin üstünlüyünün başa düşülməsi;

- təşkilatın varlığının səmərəliliyini artırmaq və heyətin potensialının istifadə edilməsi vacibliyi məqsədi ilə heyətin düşünülmüş və rəşional idarə edilməsinin vacibliyinin qəbul edilməsi;

- idarəetmə və psixologiya sahəsində rəhbərlik üçün özünü təhsilin zəruriliyinin qəbul edilməsi;

- təşkilatda idarəetmə və hakimiyyət sahəsində davamlı yayılmış yanaşmalara qarşı kritik münasibətlərin formalaşması.

Müəssisədə heyətin idarə edilməsini təkmilləşdirmək üçün ilk növbədə bu sahədə baş verən əsas yayınmalara diqqət yetirmək lazımdır.

Onlardan birincisi odur ki, təşkilatdaxili dəyişikliklərin reallaşdırılması zamanı və ya yeni müəssisənin yaradılması zamanı işçilərin münasibətlərindəki dəyişiklikləri və heyətin idarə edilməsinin yeni sisteminin yaradılması zərurətini rəhbərlər unudurlar. Məhz texnoloji maneələr təşkilatın mütərəqqi dəyişikliklərinin qarşısında durur, kadrların cariliyini və kollektivdə qeyri-sağlam psixoloji atmosferi aradan qaldırır.

İkinci geniş yayılmış yayınma – istənilən növ hakimiyyət müəyyən post tutmuş şəxsə avtomatik olaraq lazımi şöhrət və avtoritet gətirir, həmçinin onu idarəetmə üçün lazım olan vərdiş və bacarıqla təmin edir. Elə buna görə də o qədər dargörüşlü,

kobud rəhbərlər olur ki, onlar nəinki xarici ölkələrin, hətta ETİ-nin heyətin idarə edilməsi praktikasından istifadə etmirlər.

Üçüncü geniş yayılmış yayınmanı belə ifadə etmək olar ki, texniki və mühəndis işçilər arasından çıxmış bir çox rəhbərlər idarəetmə vərdişlərini vacib saymırlar. Bu fikir idarəetmə dayaqları əvəzinə texniki biliklərə və vəzifələrə əsaslanan dayaqları dağdır, bu da rəhbər tərəfindən böyük sayda tabelikdə olanların əvəzinə onların vəzifələrini yerinə yetirməyə aparır. Başqa cür desək ənənəvi yayınmalar başqalarının bacarıqsızlığı üzündən işi təşkil edə bilmədiklərindən rəhbər tərəfindən böyük sayda qeyri-xətti vəzifələrin yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır.

Kollektivin fəaliyyət və varlığının ümumi şəkli ilə tanışlıq zamanı yeni rəhbər fərdi psixoloji xüsusiyyət kimi ya neqativ moment və problemləri, ya da birinci növbədə kollektivin normal fəaliyyət təzahürlərini qeyd edir. Məhz bu birinci təəssürata uyğun olaraq o, gələcəkdə kollektivin sonrakı idarə edilməsini quracaqdır. Praktika göstərir ki, gənc rəhbərlər kollektiv işin vəziyyətinə nadir hallarda obyektiv qiymət verirlər. Rəhbər ilk növbədə kollektivin və təşkilatın fəaliyyətinin normal prosesini təmin etməlidir.

Rəhbərin fəallığı ona tabelikdə olanlar tərəfindən düzgün münasibətin formalaşmasına kömək edər, heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün baza yaradar.

Hər bir işçi hiss etməlidir ki, o, rəhbərliyi üçün bir şəxsiyyət kimi maraqlıdır, rəhbər onun müvəffəqiyyət əldə etməsi və xidmətdə irəli getməsi üçün çalışır. Rəhbərin əsas diqqət verməsi lazım olduğu sahələrə aşağıdakılar aiddir:

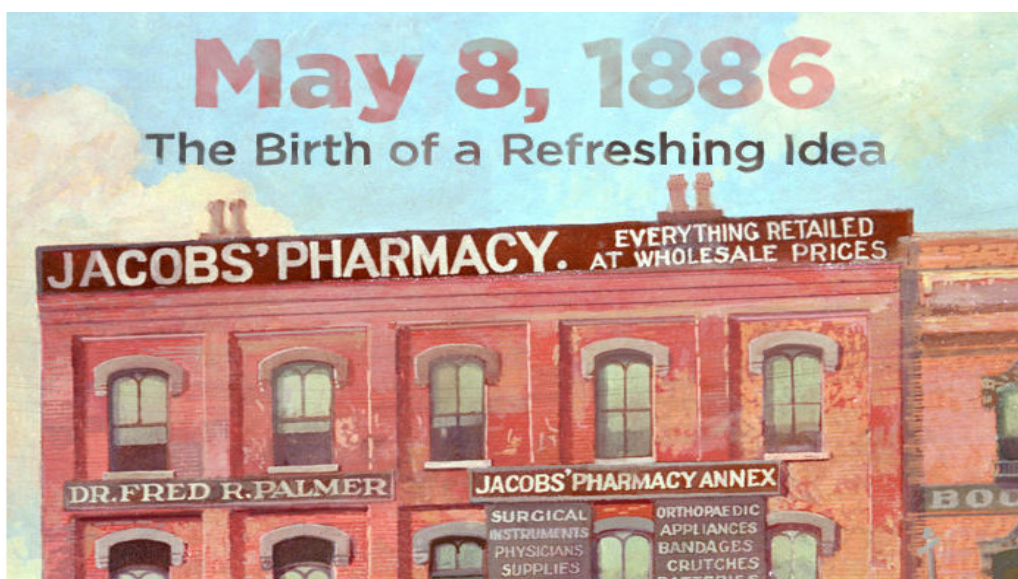
- işçilərin hamısının olmasa da əksəriyyətinin şəxsiyyəti ilə maraqlanmaq lazımdır;
- əgər arada vasitəçi yoxsa tabelikdə olanlarla və ya başqa işçilərlə dostluq dərəcəsini təyin etmək lazımdır;
- münasibətlər mümkün qədər təbii olmalıdır;
- şəxsi dəyanət və vəziyyətə hörmət edilməsi tələbi ilə rəhbərlər və tabelikdə olanlar arasında müəyyən məsafənin saxlanılmasına çalışmaq lazımdır.

Beləliklə, bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq müəssisələrin əksəriyyəti xüsusi mülkiyyətə keçir, bunun da nəticəsində işçilər və rəhbərlər arasındakı istehsal

münasibətlərinin transformasiyası baş verir. Heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün firmadaxili münasibətlərin optimal sisteminin yaradılması, həmçinin əməyin qeyri-maddi stimullaşdırılması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir.

### §3.2. «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd-də idarəetmə biznes-proseslərin təhlili

**The Coca-Cola Company** ([NYSE: KO](#)) — [Amerikanın](#) yeyinti şirkəti olaraq, dünyanın ən iri konsentrantlar, şirələr və alkoqolsuz içkilər istehsal edən və malgöndərən şirkətdir. Daha çox tanınan məhsulu - [Coca-Coladır](#). 2007-ci ilin nəticələrinə görə [Fortune 1000](#) siyahısına daxil edilmişdir (83-cü yer). Yerləşdiyi şəhər-gərargahı – Corciya ştatının paytaxtı - [Atlantadır](#).



#### Mülkiyyətçiləri və rəhbərliyi

Şirkət ABŞ-ın ən iri şirkətlərindən biridir, onun səhmləri [NYSE](#) meydançalarında satışa qəbul olunub və [DJIA](#) və [S&P 500](#) indekslərinə daxil olunmuşdur.

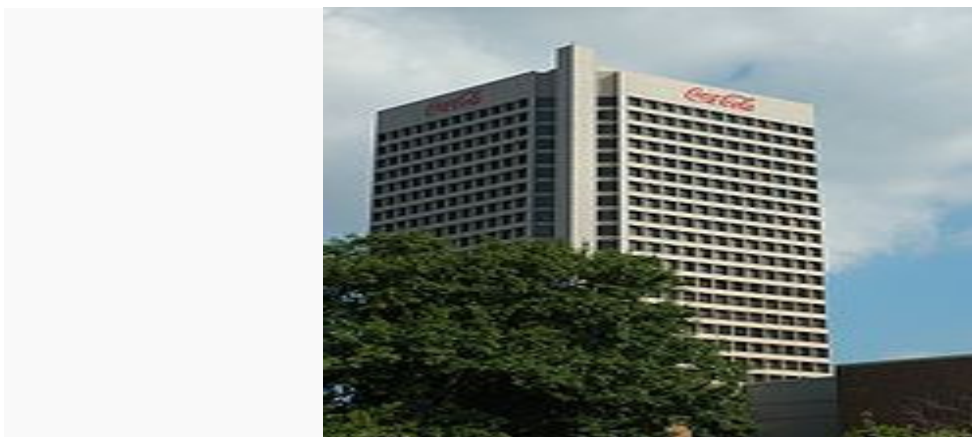
Yahoo! Finance məlumatlarına əsasən səhmlərin 67%-i 1302 institusional və qarşılıqlı fondlara məxsusdur. Onlardan ən iriləri aşağıdakılardır:

- [Berkshire Hathaway, Inc](#) - 8,61%,
- [Suntrust Banks, Inc.](#) - 3,68%,

- Capital World Investors - 3,29%,
- [Barclays Global Investors UK Holdings Ltd](#) -3,19%,
- [State Street Corporation](#) - 3,02%.

Digər fondlara ayrılıqda səhmlərin 3%-dən az bir hissəsi məxsusdur.

Direktorlar Şurasının sədri və Baş director 2008-ci ilin iyulundan – [Muxtar Kentdir](#) (bu vaxta kimi bu vəzifəni [Nevill İzdell](#) tuturdu).



The Coca-Cola Company Atlantadakı binalarından biri

## Fəaliyyəti

Şirkətin əsas biznesi – dünyanın 200-dən çox ölkəsində alkoqolsuz içkilərdir. Şirkət konsentrantlar, şirələr və içkilər satır. Konsentrantlar və şirələr birbaşa içkiləri istehsal edən şirkətlərə satılırlar. 2007-ci ildə «Coca-Cola» nişanı altında konsentrant və şirələrin (və onların müxtəlif variasiyalarının) satışı ümumi satış pulunun 53%-ni təşkil etmişdir.

Şirkətə, satılan alkoqolsuz içkilərin dünyanın 6 ən tanınan və satılan brendlərindən 5-i məxsusdur - [Coca-Cola](#), [Diet Coke](#), [Fanta](#), [Schweppes](#) və [Sprite](#). Şirkət üçün əsas xammal kimi yeyinti və qeyri-yeyinti şirinləşdiricilərdir. ABŞ-da istifadə olunan yeyinti şirinləşdiricilərindən – fruktozal qarğıdalı şirəsidir, ABŞ-dan kənarda isə - aspartam, saxarın və sairədir.

## Maliyyə göstəriciləri

Şirkətin 2009-cu ildə satış pulunun həcmi \$30,99 milyard təşkil etmişdir (2008-ci ildə - \$31,944 milyard), xalis mənfəəti - \$6,91 milyard (\$5,807 milyard). Son 12 il (2000—2012) ərzində Coca-Cola dünyada ən bahalı brendlərdən biri

olmuşdur. 2009-cu ildə şirkət brendin dəyərini 3 % artırmış və o, \$ 68,7 milyard təşkil etmişdir.

### Tərkibi və resepturu

«Coca-Cola»-nın «klassik» variantının tərkibi aşağıdakılardan ibarətdir:

- təmizlənmiş qazlı su
- şəkər;
- təbii rəngləyici karamel;
- turşuluğu nizamlayan ortofosfat turşusu;
- təbii aromatzatorlar;
- kofein.

«Coca-Cola»-nın qida dəyərliliyi

Bəzi maddələrdə pH-ın miqdarı

| Qida dəyərliliyi |           | Maddələr                                       | pH             |
|------------------|-----------|------------------------------------------------|----------------|
| Kaloriliyi       | 42 ккал   | Qurğuşun akkumlyatorlardakı elektrolit         | <1.0           |
| Zülallar         | 0         | Mədə şirəsi                                    | 1,0-2,0        |
| Yağlar           | 0         | Limon şirəsi (limon turşusunun 5%-lik məhlulu) | 2,0±0,3        |
| Karbohidrat      | 10,6 qr   | Yeyinti sirkəsi                                | 2,4            |
| Natrium          | < 11,0 mq | <b>Koka-kola</b>                               | <b>3,0±0,3</b> |
| Kalium           | 1,0 mq    | Alma şirəsi                                    | 3,0            |
| Kalsium          | 4,0 mq    | Pivə                                           | 4,5            |
| Maqniyum         | 1,0 mq    | Qəhvə                                          | 5,0            |
| Fosfor           | 17 mq-dək | Şəmpun                                         | 5,5            |
|                  |           | Çay                                            | 5,5            |
|                  |           | Sağlam insanın dərisi                          | 5,5            |
|                  |           | Turşu lu yağış                                 | < 5,6          |
|                  |           | Ağız suyu                                      | 6,8-7,4        |
|                  |           | Süd                                            | 6,6-6,93       |
|                  |           | Təmiz su                                       | 7,0            |
|                  |           | Qan                                            | 7,36-7,44      |
|                  |           | Dəniz suyu                                     | 8,0            |
|                  |           | Əl-üz sabunu (piydən)                          | 9,0-10,0       |
|                  |           | Naşatır spirti                                 | 11,5           |
|                  |           | Ağardıcı (xlorlaşdırılmış əhəng)               | 12,5           |
|                  |           | Qələvilərin qatılaşdırılmış məhlulu            | >13            |

«AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd spirtsiz içki şirkəti 1996- cı ildə təsis edilmiş və fəaliyyət göstərir. O, Bakı şəhəri Sultəpə qəsəbəsində ümumi sahəsi 1 hektardan çox olan ərazidə yerləşir, özəl şirkətdir.

Coca-Cola şirkətinin ən dəyərli əmlakı Coca -Cola ticarət markasıdır ki, onu işlətmə və yaşatma hüququ vardır. Şirkətin düzgünlük və inam uğuru bu ticarət markası tərəfindən təmsil olunan əsas keyfiyyətdir. Bu uğur şirkətin ümumi dəyərlərindən və xüsusilə də fəaliyyətinin düzgün aparılmasına olan diqqətdən doğur.

«AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd nişanı altında Coca-Cola, Fanta, Sprite, Bonaqua (qazlı və qazsız), Cappy, Nestea spirtsiz içkiləri istehsal olunur. Məqsəd ən yüksək keyfiyyətdə spirtsiz içkilər təqdim etməklə fizioloji, əqli və mənəvi susuzluğu aradan qaldıraraq insan həyatına dəyər qatmaqdır. Qeyd edim ki, ölkəmizin bütün kafe və restoranlarında Coca-Cola şirkətinin istehsalı olan məhsullar təqdim olunur və bir sıra fast -food kafelərində, məsələn, KFC və McDonald's kimi məşhur kafelərdə isə yalnız Coca-Cola şirkətinin məhsulları satışa təqdim olunur. Bu da şirkətin yüksək rəqabət qabiliyyətli məhsullar istehsal etməsindən xəbər verir.

Şirkət Türk iş adamlarının Azərbaycanda investisiya qoyulması əsasında yaradılmış və ölkəmizin iqtisadiyyatının inkişafında özünəməxsus payı vardır. Şirkətdə 500-ə yaxın işçi çalışır. Mövsümi işçi qəbulu da olur ki, bu zaman (əsasən yay aylarında) xeyli sayda ştatdankənar işçilər fəaliyyət göstərirlər. Bu da məşğulluğun təmin olunması istiqamətində şirkətin xüsusi rola malik olmasını göstərir. Buna sübut olaraq qeyd etmək lazımdır ki, şirkət hər il ölkədə keçirilən əmək bazarına bəlli bir vakant iş siyahısı ilə qatılır. Tələbə və məzunların işlə təmin olunmasında və təcrübə toplamasında da şirkətin rolu az deyildir. Hər il şirkətdə keçirilən “Yay təcrübə proqramı”nda xeyli sayda tələbə və məzunlar iştirak edib həm müəyyən miqdarda məvacib alırlar, həm də iş təcrübəsi əldə edirlər. Təcrübənin sonunda iştirakçılara şirkət tərəfində “məmnunluq sertifikatı” təqdim olunur və bu da onların gələcəkdə ya Coca-Cola şirkətinin özündə, ya da digər şirkətlərdə işləmələri üçün avantaj yaradır.

Şirkətin idarəetmə sistemi aşağıdakı şöbə və altşöbələrdən [2] ibarətdir:

### **I İnsan resursları şöbəsi;**

### **II Təchizat sistemləri şöbəsi:**

- 1) Satınalma-planlaşdırma altşöbəsi;

- 2) Keyfiyyətə nəzarət altşöbəsi;
- 3) İstehsal altşöbəsi;

### **III Maliyyə şöbəsi;**

### **IV Kommersiya şöbəsi:**

- 1) Marketing altşöbəsi;
- 2) Satış altşöbəsi.

Bu şöbə və altşöbələrin funksiyaları haqqında qısa məlumat verim.

**Təchizat sistemləri şöbəsi** istehsalla bağlı olan prosesləri tənzimləyir. Bu şöbənin satınalma-planlaşdırma altşöbəsi şirkətə istehsal üçün lazım olan xammal və materialları müəyyənləşdirib (planlaşdırıb) xammal-tədarükatçı müəssisələrə sifarişlər verib onların topdan satın alınmasını həyata keçirir. Keyfiyyətə nəzarət altşöbəsi – xüsusi laboratoriyalarda içkilərin tərkibinin, priformaların ölçülərinin standartlara uyğun olub-olmamasının yoxlanmasını həyata keçirir. İstehsal altşöbəsi keyfiyyətə nəzarət altşöbəsiindən pozitiv çıxan xammalları qəbul edərək xüsusi dəzgahlarda onların hazır məhsula çevrilməsini həyata keçirir.

**Maliyyəşöbəsi** məlum olduğu kimi maliyyə hesabatlarının hazırlanmasını, vergi ödəmələrinin həyata keçirilməsini, işçilərin işə vaxtında gəlib vaxtında çıxıb getmələrini nəzarətdə saxlamaqla onlara əmək haqlarının verilməsini həyata keçirir.

Kommersiya şöbəsinin altşöbəsi olan marketing şöbəsi bazarın öyrənilməsini, rəqib firmaların iqtisadi göstəricilərini, bazar payını, onların məhsullarının keyfiyyət göstəricilərini təhlilini, reklam kampaniyalarının təşkil edilməsini həyata keçirir. Məlumdur ki, Coca-Cola şirkətinin həyata keçirdiyi reklam – həvəsləndirici tədbirləri, hazırladığı reklam çarxları reklam bazarında mühüm rola malikdir. Şirkətin həyata keçirdiyi reklam-həvəsləndirici tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

- 1) Xüsusi bayramlar vaxtı məhsul daşıyan nəqliyyat vasitələrinin rəngli-əlvan şəkillərlə və işıq effektləri ilə bəzədilərək paytaxtda və ölkəmizin regionlarını dolaşaraq pulsuz içki paylanması;
- 2) Bir sıra bayramlarda (məsələn, Novruz, Ramazan bayramı) 2 içki alana 3-cüsünün hədiyyə olunması kampaniyası;
- 3) İki içki qapağı təqdim edənə Coca-Cola stəkanı hədiyyə;

4) Mağazalara şirkətin soyuducularının pulsuz təqdim olunması və onların təmirinin şirkətin öz işçiləri tərəfindən pulsuz həyata keçirilməsi və s. bu kimi tədbirləri misal göstərmək olar.

**Satış şöbəsi** – marketlərə, ticarət müəssisələrinə, kafe və restoranlara içki satışını, daşınmasını, ərazidə yerləşdirilməsini həyata keçirir.

Coca-Cola şirkətinin İnsan Resursları (HR) şöbəsinin iş prosesi haqqında geniş məlumatı nəzər yetirək.

**İnsan Resursları (HR) şöbəsi** işçilərə öz bacarıqlarını, imkanlarını tam istifadə etmək və potensial imkanlarını aşkara çıxarmaq üçün lazımi iş şəraiti yaradır, çünki məhz bu cür iş şəraiti uzun müddətdə həm şirkətə, həm də işçilərə fayda verəcəkdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi şirkətin fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsini təşkil edir və bu, şirkətin heyəti üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. Belə ki, şirkətdə çalışan bütün işçilər birlikdə şirkətin heyəti sayılır. Bu baxımdan insanların, heyətin idarə edilməsi və rəhbərin işi kimi anlayışlar eyni mənada istifadə edilə bilər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi şirkətin iş fəaliyyətini qaneedici səviyyəyə çatdırmaq, keyfiyyət və məhsuldarlığın yüksəldilməsinə nail olmaq üçün tələb olunan işçilərin işə götürülməsi, adaptasiya, inkişaf etdirilməsi və motivasiyası kimi fəaliyyətlərin məcmusudur.

İnsan resurslarının idarə edilməsində 3 “R” (right time, right position, right person) prinsipi geniş tətbiq olunur, bunun da açıqlaması doğru vaxt, doğru mövqe, doğru işçi deməkdir. Belə ki, münasib insanları işə cəlb etmək, onları düzgün mükafatlandırmaq, təlim keçmək, inkişaf etdirmək və həvəsləndirmək çox vacibdir.

Beləliklə, İnsan Resursları şöbəsinin iş prosesi şirkətin ehtiyacına cavab verən kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, ixtisas səviyyəsinin artırılması, qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi fəaliyyətləri əhatə edir.

Şirkətin məqsədinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları şirkətdə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər heyətin idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir.

| İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ                  |                               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. İnsan resurslarının planlaşdırılması             | 5. Əməyin ödənilməsi          |
| 2. İnsan resurslarının seçilməsi və yerləşdirilməsi | 6. İşlərin qiymətləndirilməsi |
| 3. İnsan resurslarının təhsili və treyninqi         | 7. Əməyin motivləşdirilməsi   |
| 4. Adaptasiya                                       | 8. Əməyin mühafizəsi          |
| 9. “Əxlaq Kodeksi”                                  |                               |

İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları aşağıdakılardır:

- insan resurslarının planlaşdırılması;
- insan resurslarının seçilməsi və yerləşdirilməsi;
- insan resurslarının təhsili və treyninqi;
- adaptasiya;
- əməyin ödənilməsi;
- işlərin qiymətləndirilməsi;
- əməyin motivləşdirilməsi;
- əməyin mühafizəsi;
- “əxlaq kodeksi”.

İndi qeyd olunan funksiyaların ətraflı təsvirinə nəzər salaq:

1. **Planlaşdırma** – şirkətin strategiya və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən və onlarla uzlaşan insan resursları planlarını inkişaf etdirmək tədbirləridir. Bura aşağıdakı tədbirlər daxildir:

- Şirkətin məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsi üçün kadr tələbatının müəyyən edilməsi;
- İR planının hazırlanması.

2. **Potensial işçi mənbələrini müəyyən etmək və seçmək** – şirkətin tələblərini yerinə yetirmək üçün vaxtında və məhsuldar bir yolla müvafiq işçiləri cəlb etmək lazımdır. Bura aşağıdakı tədbirlər daxildir:

- İşə götürmə qaydalarının yaradılması (CV (tərcümeyi – hal), test müsahibə);
- İşin təhlilinin aparılması və vəzifə təlimatlarının yazılması;
- Vəzifələr üzrə əsas iş funksiyalarının müəyyən edilməsi və sənədləşdirilməsi;
- Şirkətin tələbatına uyğun işəgötürmə meyarlarının müəyyən edilməsi;
- Potensial namizədləri müəyyənləşdirmək üçün daxili işçi heyətinin və əmək bazarının qiymətləndirilməsi;
- İşəgötürmə üsullarının müəyyənləşdirilməsi və onların şirkətdə tətbiq edilməsi;
- Şirkəti potensial namizədlərə ən yaxşı iş yeri kimi tanıtmaq və təbliğ etmək.

3. **İnkişaf etdirmək və treyninq** – şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqları inkişaf etdirmək.

4. **Mükafatlandırmaq və işdə saxlamaq** – yüksək göstəriciləri olan işçilərin şirkətdə qalmasını nizamlayan, şirkətin məqsədlərinə nail olmasını dəstəkləyən və yüksək effektivliyi təmin edən müavinət və mükafat sistemini yaratmaq. Bu tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

- Müvafiq dərəcə və yüksəlmə strukturuna əsasən işçilərin mükafatlandırılması üçün şirkət üzrə mükafatlandırma proqramlarının yaradılması və həyata keçirilməsi;
- Maliyyə və qeyri-maliyyə meyarları əsasında həvəsləndirici mükafatlandırma proqramlarının tərtib edilməsi, həyata keçirilməsi;
- İş yerində stimullaşdırma yaratmaq məqsədilə işçilər üçün həvəsləndirici mükafatların müəyyən edilməsi. Bu haqda daha geniş məlumat fəslin ikinci sualında veriləcəkdir.

5. **İşdən azad etmək və başqa vəzifəyə keçirmək** – işdən azad etmə və vəzifə dəyişmənin işçilərə neqativ təsirini nəzərə alaraq onun peşəkar, ədalətli və işçiyə və kollektivə mümkün qədər az təsir göstərməsinin idarə olunması Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsi çərçivəsində təmin edilir.

6. **“Əxlaq kodeksi”** – şirkətin biznes qaydaları kodeks formasında işlənmişdir. Bu kodeks işçilərin özlərini Coca-Cola sisteminin təmsilçisi kimi hiss etmələrində əvəzsiz bir köməkçidir. “Əxlaq Kodeksi”ndə qeyd olunmuş qaydalar Coca – Cola spirtsiz içki şirkətinin bütün işçilərinə aiddir. Əxlaq kodeksinin 2 bölməsi var: birinci bölməşirkətin hər yerdə qorunmalı olduğu dəyərləri və işçilərlə ictimaiyyət qarşısında cavabdehliyini sadə yolla təqdim etməyə, ikinci bölmə isəşirkətin heyətinin vəzifələri daxil olan idarəetmə prinsiplərini izah etmə məqsədinə xidmət edir. Əxlaq kodeksi bütün işçilər, şirkətin direktoru, idarə heyətinin üzvləri də daxil olmaqla hamıya aiddir. Kodeksdə həmçinin davranış formaları, əxlaq dəyərləri və mənəvi prinsiplər də izah olunub.

**Yeni kadrların işə götürülməsi** – işçilərə qarşı tələblər formalaşdıqdan və müəyyən edildikdən sonra namizədləri tanımaq, onlar arasında müqayisə aparmaq, onların təyin olunduqları vəzifəyə uyğun olmalarını ayırd etmək və sonda kimin işə götürülməsi qərarını qəbul etmək ardıcılığı ilə aparılır.

#### **Birinci mərhələ - Namizədləri tanımaq.**

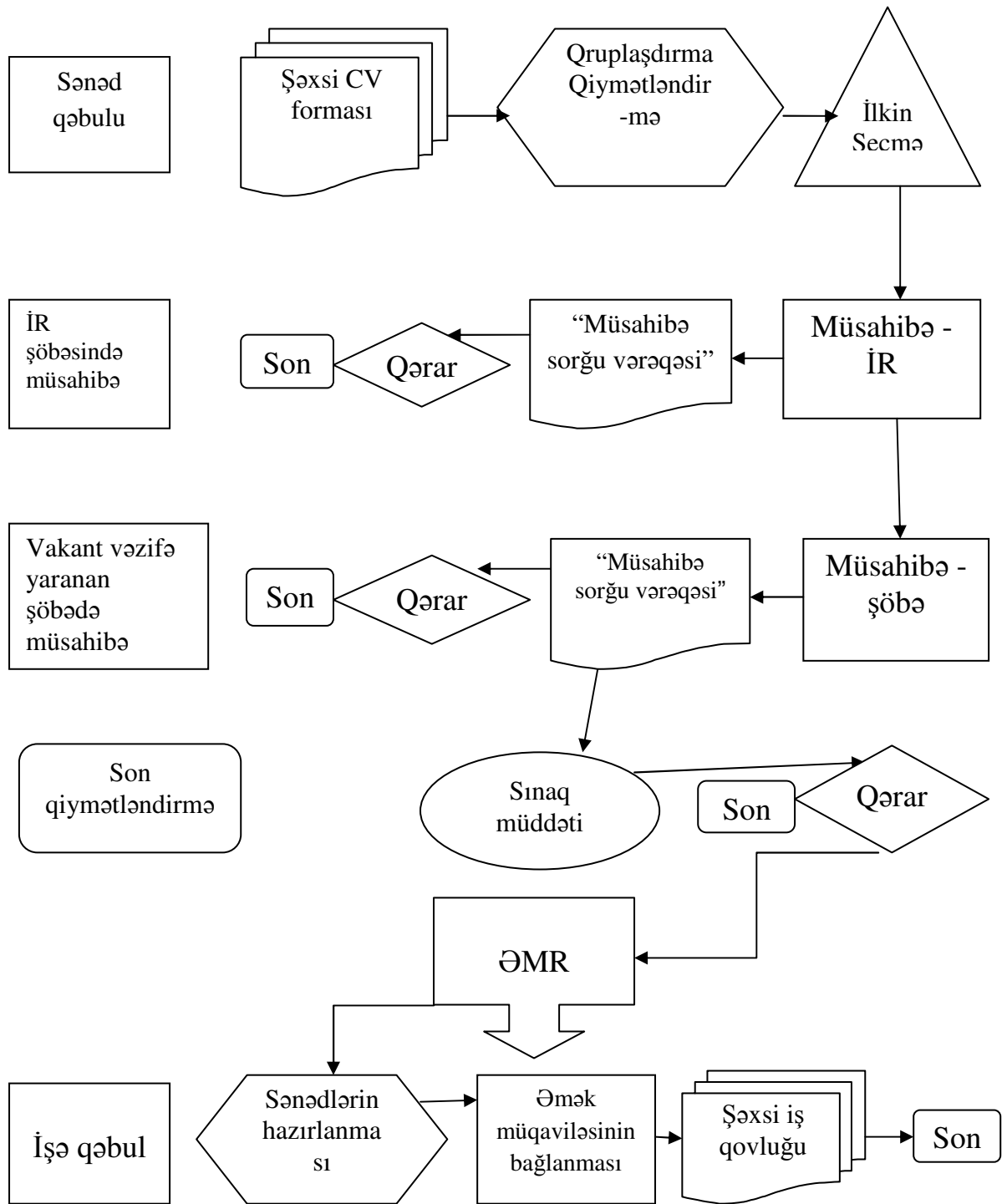
CV (tərcümeyi-hal) təhlilləri: Namizədlərlə ilk əlaqə Seçmə prosesində yaradılır. Bu tapşırığı həyata keçirmək üçün İnsan Resurslarışöbəsi daxilində bu işlə məsul şəxs məşğul olur. İlk öncə göndərilən CV-lər arasında qoyulan tələblərə müəyyən dərəcədə uyğun gələnləri seçilir və həmin CV-lərin sahibləri ilə telefon vasitəsiləəlaqə saxlanılıb təyin olunmuş tarixdə müsahibə üçün şirkətə yaxınlaşmaları bildirilir. İR şöbəsi tərəfindən keçirilən ilk müsahibə namizədin CV-də verilmiş məlumatlarının yoxlanılması, onun haqqında daha çox məlumat əldə etmək, namizədin vakant vəzifənin tələblərinə uyğunluğunu yoxlamaq məqsədi daşıyır. Bu müsahibədə işçinin şəxsi, mənəvi keyfiyyətlərini üzəçıxarmaq imkanı verən suallardan geniş istifadə olunur, onun xarici dil bilikləri yoxlanılır və namizəd müsahibənin nəticəsinə görə qiymətləndirilir. Qeyd etmək istədim ki, yeni kadrların işə götürülməsi siyasətində şirkətin özünəməxsus tələbləri vardır. Bu da şirkətdə bir ailədən iki nəfərin, yaxud qohum şəxslərin işləməsinin yolverilməzliyidir. Buna görə də İR şöbəsinin həyata keçirdiyi müsahibə zamanı ilk öncə namizədin şirkətdəçalışan işçilərdən hər hansı biri ilə qohumluq əlqəsinin olub–olmadığı yoxlanılır. İkinci

müsahibə zamanı vakant vəzifə üzrə namizədin texniki qabiliyyətləri və uyğunluğu qiymətləndirilir. Bu müsahibə vakant vəzifə yarandığı şöbənin rəhbəri tərəfindən keçirilir.

### **İkinci mərhələ - Nəticələrin qiymətləndirilməsi.**

Bütün müsahibələr dövründə İR şöbəsi müsahibədən uğursuz keçən namizədlərə ya telefon, ya da e–mail vasitəsilə xəbərdarlıq edir. Yeni işçilər (xüsusən rəhbər vəzifələrə namizədlər) işə götürülmədən əvvəl onların keçmişləri, təcrübələri əvvəlki rəhbərləri ilə əlaqə saxlamaqla yoxlanılır.

Müsahibələrdən keçən namizəd vakant vəzifədə 3 ay “sınaq müddəti” keçir. Bu müddətdə namizədə iş qaydaları öyrədilir, onun şirkətdə əməkdaşlarla münasibəti, öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmə, onun şirkətin “əxlaq kodeksi” qaydalarına nə dərəcədə əməl etməsi səviyyəsi qiymətləndirilir. Bu 3 ay sınaq müddətində işçiyə həmin vəzifə üçün nəzərdə tutulan əmək haqqının 40%-i miqdarında məvacib də ödənilir. “Sınaq müddəti”ndən uğurla keçən şəxs yalnız bundan sonra işə qəbul edilə bilər. Rəhbərlik tərəfindən onun işə qəbul edilməsi “əmr”i verilir və namizəd sənədlərini təqdim etməklə şirkətlə əmək müqaviləsi bağlayır. Əmək müqaviləsi Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinə müvafiq olaraq bağlanır. Bu əmək müqaviləsi bağlanan gündən yaranmış əmək münasibətləri, tərəflərin hüquqları, vəzifələri və məsuliyyəti Əmək Məcəlləsi ilə müəyyən edilmiş qaydalarla və prinsiplərlə tənzimlənir.



Şək. 3.1. Şirkətdə kadrların seçilməsi və yerləşdirməsi prosesi [2]

Beləliklə, yeni kadrların işə götürülməsi ilə əlaqədar qeyd olunan məsələləri sxem şəklində ümumiləşdirək:

- Sənəd qəbulu;

- İnsan Resursları şöbəində müsahibə;
- Vakant vəzifə yaranan şöbədə təşkil olunan müsahibə;
- Son qiymətləndirmə mərhələsi;
- İşə qəbul üçün verilən qərar.

### **Şirkətdə işçi heyətinin motivasiya məsələləri**

Heyətin səmərəli idarə edilməsinə maraqlı olan hər bir rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Təşkilat rəhbərləri hər zaman işi daha yaxşı görən, yəni işin öhdəsindən uğurla gələn işçilərə üstünlük verirlər. Ona görə də rəhbərin daima işçiləri itirmək qorxusu var. Bu qoxudan irəli gələrək təşkilat rəhbəri daima işçilərin həvəslə işləməsi üçün motivasiya addımları atır.

“**Motivasiya**” latın sözü olub “sövqetmə”, “maraq oyatma” mənası daşıyır. Müasir idarəetmə sistemində heyətlə davranışın, heyətin idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılmasında motivasiya amilinin rolu xeyli yüksəkdir. Hər bir psixoloji və fizioloji ehtiyac insanda müvafiq davranışla gətirir və onu fəallaşdırır. Əslində fizioloji və psixoloji tələbatlar hansısa daxili və ya mənəvi ehtiyacın hiss edilməsidir.

Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas məqsəd odur ki, təşkilatın heyətinin üzvləri – hər bir icraçı tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Ümumiyyətlə, insanın həyatı boyu müxtəlif tələbatları ortaya çıxır, bu həm mənəvi–daxili, həm də maddi tələbatlar şəklində özünü göstərir. Motivasiya bu tələbatların düzgün şəkildə ödənilməsinə yönələn tədbirlər sistemidir.

Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa onu ardıcıl 6 mərhələ kimi təsəvvür etmək olar. Təbiidir ki, prosesə belə yanaşma şərti xarakter daşıyır, çünki real həyatda mərhələlər arasında dəqiq sərhədlər yoxdur və motivasiya prosesi bölünür. Buna görə də motivasiya prosesinin necə baş verdiyini və tərkib hissələrini müəyyən etmək üçün bu sadəcə bir modeldir.

Beləliklə, motivləşdirmə prosesinin mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Tələbatın meydana çıxması;
2. Tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
3. Fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
4. Fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
5. Yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
6. Tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

Coca-Cola şirkəti işşəraitində işçilər üçün bərabərlik prinsipini qəbul etmişdir və işçilərin fəaliyyəti və performansına əsasən mükafatlandırma və həvəsləndirmə siyasətini həyata keçirir. Şirkət işə təyin olunmada və mükafatlandırmada işçilər arasında xarakterik xüsusiyyətlərə, məsələn, irqinə, dərisinin rənginə, cinsinə, dininə və fiziki maneələrinə görə heç bir ayrı-seçkilik qoymur. “Açıq qapı” siyasətinə malik olan şirkətin işçiləri istənilən vaxt İdarəetmə Heyəti ilə rahatlıqla ünsiyyət yarada bilirlər.

Şirkətdə heyətin idarə edilməsində bir mexanizm kimi mükafatlandırma sistemindən istifadə olunur. Bu sistem işçinin fərdi əməyinin nəticəsindən və ya bütün şirkətin, kollektivin fəaliyyətinin nəticələrinə görə maddi həvəsləndirməni nəzərdə tutur, yəni bu, heyətin işinin nəticəsindən asılıdır.

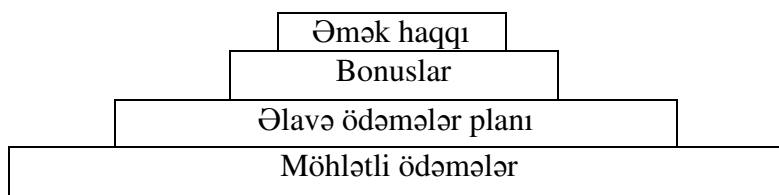
Mükafatlandırma sistemi ümumi müddəalar əsasında şirkətin özü tərəfindən işlənilib hazırlanır. Burada başlıca məqsəd mükafatların bütün heyətin və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyətinin keyfiyyət göstəriciləri ilə kifayət qədər əlaqələndirilməsidir.

Azərbaycan Respublikasının mövcud olan qanunvericiliyə müvafiq olaraq hər bir işçinin mükafatlandırılması onun sərf etdiyi əməyin miqdarından və keyfiyyətindən asılıdır və mükafatlandırmanın maksimum ölçüləri məhdudlaşdırılmır.

Şirkət mükafatlandırmanı düzgün və ədalətli aparmaq üçün ilk öncə heyətin işinin qiymətləndirilməsini həyata keçirir. İşçi heyətinin əməyinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi əmək haqqının ödənilməsi və maddi mükafatlandırma, xidməti yerdəyişmə, qeyri-maddi mükafatlandırma və güzəştlər sisteminin təşhihindən ötrü lazımdır. Qiymətləndirmə işçilərin ixtisas səviyyəsini, onların güclü və zəif cəhətlərini müəyyənləşdirmək üçün vacibdir.

Şirkətin həyata keçirdiyi stimullaşdırıcı tədbirlərə nəzər salaq:

**Maddi maraqlar:** [2]



**Əlavə stimullar:**

|                                                                                           |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Rəhbər işçilərin və satışşöbəsi işçilərinin avtomobillə təmin edilməsi                    | Nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi                                             |
| Qidalanmanın şirkət tərəfindən verilməsi                                                  | Hər bir işçiyə doğum günündə və bayramlarda şirkətin məhsullarının verilməsi |
| Bayramlarda işçilərə pul mükafatı, hədiyyə kartları və digər hədiyyələrin təqdim olunması | Mobil rabitə və danışıq kartları ilə təmin olunma                            |
| Laboratoriya, satış və istehsal şöbəsi işçilərinin geyimlə təmin olunması                 | Satışşöbəsi işçilərinin yarıışı                                              |
| Şirkət daxilində tibbi xidmət                                                             | İşçilərin tibbi sığortası                                                    |
| Məzuniyyət                                                                                | Əlavə işəçixmalara görə ödəmə                                                |

İndi isə hər bir motivasiya tədbirlərinə ayrılıqda nəzər salaq.

Ömək haqqı işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirilməsini təmin edir. Odur ki, işçilərin məhsuldarlığın artmasında əsas marağı bilavasitə ömək haqqı səviyyəsinin nə dərəcədə əsaslandırılmasından, əməyin keyfiyyəti ilə onun kəmiyyətinin necə əlaqələndirilməsindən asılıdır.

Ömək haqqı - əmək üçün ödənilən maddi müqavilə ilə motivasiya funksiyasını yerinə yetirir. Ümumi mənada əmək haqqı işçilərin sərf etdikləri əməyin kəmiyyətinə və keyfiyyətinə görə işçi ilə rəhbərlik arasında bağlanmış əmək müqaviləsində göstərilmiş miqdarda şirkət tərəfindən işçinin öz maddi və mədəni tələbatlarını ödəməsi üçün verilən pul məbləğidir. Deməli, maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemi həmişə, hər yerdə hər bir kəsin sərf etdiyi əməyə ədalətli və obyektiv qiymət verilməsini təmin edir.

Coca-Cola şirkətində vaxtamuzd (faktiki işlənmiş iş vaxtının miqdarına görə hesablanır) əmək haqqının tətbiqi əsas mövqe rolunu oynayır. Əmək haqqı ayda iki dəfə, yəni ayın 15-i və 30 (31)-i işçinin hesabına köçürülür. İşçilər iş vaxtından

əlavə, istirahət və bayram günlərində işlədikdə normal iş saati üçün nəzərdə tutulmuş məbləğin iki qatı miqdarında əmək haqqı alırlar. Yaxud da əmək müqaviləsinə görə tərəflərin əmək haqqının ödənilməsi barədə razılığa gəldikləri digər şərtəsasən istirahət, bayram günlərində işə cəlb olunmuş işçilərin əməyi işçiyə digər istirahət günü verilməklə əvəz edilir. Bir qayda olaraq əmək haqqı tarif dərəcəsiindən (vəzifə maaşından) və tarif dərəcəsinə əlavədən ibarətdir. Bunu da qeyd etmək lazımdır ki, işçiyə əmək haqqı müəyyənləşdirilərkən şirkətin əməyin ödənilməsi siyasətinə görə ilk öncə onun, yəni işçinin təhsili, ixtisası nəzərə alınır.

Əmək haqqının ödənilməsi səviyyəsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Buna görə də tarif dərəcələri və vəzifə maaşları bir qayda olaraq heç vaxt azalmağa meyl etmir, əksinə həmişə artmağa doğru gedir.

Bonuslar bir qayda olaraq şirkətin fəaliyyətində önəmli olan hər hansı layihənin uğurla başa çatmasından sonra layihədə bilavasitə əməyi olan işçilərə əlavə haqların ödənilməsidir.

Rəhbər işçilərin və satış şöbəsi işçilərinin avtomobillə təmin edilməsi şirkətin əlavə həvəsləndirici tədbirlərinə aiddir. Həmçinin avtomobildə yaranan nasazlığın təmir edilməsini və digər bütün nəqliyyat xərclərinin ödənilməsini də şirkət öz üzərinə götürür.

Bunun əsas məqsədi rəhbər işçilərin günün istənilən vaxtı şirkətə rahat gəlib-getmələrini təmin etməkdir. Satış şöbəsi işçilərinin işi bilavasitə marketlər, mağazalar, ticarət müəssisələri ilə əlaqəli olur. Buna görə də onların işində avtomobil önəmli olduğu üçün şirkət hər bir satış təmsilçilərini avtomobillə təmin edir. Bundan başqa şirkətin digər bütün işçilərinin işə gəlib-getməsi üçün də əlverişli şərait yaradılıb. Belə ki, hər üç növbə işçilərinin şirkətə gəlib-getmələri şirkətə məxsus avtobuslar vasitəsilə həyata keçirilir.

Şirkətin digər stimullaşdırıcı tədbirlərinə işçilərin qidalanma ilə təmin edilməsi aiddir. Bu da işçiləri əlavə qidalanma xərclərindən azad edir və işçilərə rahatlıq yaradır. Qidalanma hər üç növbədə çalışan işçilər üçün təşkil olunur.

Şirkətdə işçinin sağlamlığının, əməyinin mühafizəsinin təmin olunması üçün sanitariya və gigiyena normalarına cavab verən iş yeri və iş şəraiti yaradılıb. Bura

şirkət daxilində göstərilən tibbi xidmət də aiddir. Bu, işçilərin səhhətində yaranan hər hansı bir problemə ilkin müdaxilə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman şirkətin həkimi işçini müayinə edir və onu pulsuz dava-dərmanla təmin edir.

Bundan başqa hər bir işçi tibbi sığorta ilə təmin olunub. Tibbi sığortaya görə işçilər özəl klinikalarda müayinə və müalicə oluna bilirlər. Bu sığortanın 80 %-i şirkət tərəfindən ödənilir və işçi müalicə və dərmanların qiymətlərinin yalnız 20 %-ni ödəyir.

Şirkət hər bir işçiyə doğum günündə şirkətin istehsal etdiyi məhsullardan pulsuz təqdim edir. Belə ki, hər bir işçi doğum günündə bir kaset 2 litrlik pulsuz məhsul almaq haqqı qazanır. Məhsul işçinin seçimindən asılı olaraq verilir. Bundan başqa, bayramlarda şirkət işçilərə digər hədiyyə, pul mükafatları, müəyyən mağazalarda pulsuz alış-veriş etmək üçün hədiyyə kartları və s. də təqdim edir. Bu da şirkətin işçi heyətinin öz vəzifələrini daha da mükəmməl yerinə yetirmələri üçün atdığı mühüm həvəsləndirici tədbirlərdən biridir.

Motivasiya tədbirləri sırasında satış şöbəsi işçiləri arasında keçirilən stimullaşdırıcı yarış-tədbirləri xüsusi yer tutur. Bu tədbir satışın stimullaşdırılması, satış həcmnin artırılması və beləliklə də yüksək mənfəət əldə olunmasına xidmət göstərir. Belə ki, yarışa görə bir ay ərzində çox sifariş qəbul edən və məhsul satan, həmçinin öhdəsində olan market və mağazalarda məhsulların soyuducu və rəflərdə səliqəli düzülüşünü həyata keçirən satış təmsilçisi qalib sayılır. Əvvəlcədən müəyyən olunmuş şərtlərə görə qalibə ya həyata keçirdiyi satışın müəyyən faizi həcmində əlavə ödəmələr təqdim olunur və ya tutduqları yerə görə hər təmsilçiyə müvafiq olaraq televizor, noutbuk və mobil telefon təqdim olunur.

Şirkət həmçinin işçilərin mobil rabitə vasitələri və danışiq kartları ilə təmin olunması istiqamətində də stimullaşdırıcı tədbir həyata keçirir. Bu siyasətin məqsədi «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd işçilərinə status və ya vəzifələrinə uyğun olaraq mobil telefon vasitələrinin verilməsi və onların istifadəsi əsaslarının öyrədilməsidir. İşçilərə mobil telefon vasitələrinin və danışiq limitlərinin verilməsi aşağıdakı kimidir:

- statusu gərəyindən şirkətin direktoruna beynəlxalq danışiq xətti açıq olmaqla şirkət sabit xətli mobil telefon verilir və danışiq məbləği tamamilə şirkət tərəfindən ödənilir.

- İdarəetmə Heyətinin 2 və 3-cü səviyyələrində bütün vəzifələrə statusları gərəyi sabit şirkət xətti verilir və danışiq məbləği tamamilə şirkət tərəfindən ödənilir.

- İdarəetmə Heyətinin 1-ci səviyyəsindəki bütün vəzifələrə isə statusları gərəyi aşağıdakı aylıq danışiq limitləri ilə şirkət sabit xətti təhsis edilir:

Cədvəl 3.1.

|                             | Limitlər        |                |
|-----------------------------|-----------------|----------------|
|                             | Oktyabr – Aprel | May – Sentyabr |
| Bayi Müdürü                 | 200 AZN         | 200 AZN        |
| Mühasibat Müdiri            | 100 AZN         | 100 AZN        |
| Keyfiyyət və İnkişaf Müdiri | 50 AZN          | 50 AZN         |
| İstehsal Müdiri             | 50 AZN          | 50 ZN          |

- İnsan Resursları Müdirinə statusu dərəyi aylıq 100 AZN limitli şirkət sabit xətt təhsis edilir.
- Satış şöbəsi qrupuna işləri dərəyi aşağıdakı aylıq limitləri aşmamaq şərti ilə danışiq kartları verilir:

Cədvəl 3.2.

|                             | Limitlər        |                |
|-----------------------------|-----------------|----------------|
|                             | Oktyabr – Aprel | May – Sentyabr |
| Bayi Danışmanı              | 70 AZN          | 100 AZN        |
| Satış Stimullaşdırma Müdiri | 70 AZN          | 100 AZN        |
| Satış Təmsilçiləri          | 10 AZN          | 15 AZN         |
| Bayi Təmsilçiləri           | 10 AZN          | 15 ZN          |

- Aşağıdakı vəzifə statusları gərəyi aşağıdakı limitlərdə danışiq kartı ilə təhsis edilir:

Cədvəl 3.3.

|                           | Limitlər        |                |
|---------------------------|-----------------|----------------|
|                           | Oktyabr - Aprel | May – Sentyabr |
| Təhlükəsizlik nəzarətçisi | 20 AZN          | 20 AZN         |
| Satınalma işçisi          | 10 AZN          | 10 AZN         |
| İR sürücüsü               | 10 AZN          | 10 AZN         |

Şirkət işçiləri vəzifələri dərəyi geyimlərlə də pulsuz təmin edir. Bunlara laboratoriya işçiləri, satış və istehsal şöbəsi işçilərinin iş geyimləri daxildir. Şirkət ildə iki dəfə, yəni yay və qış mövsümü üçün ayrıca geyimlər təqdim edir. Bura əlcəklər, papaqlar, köynəklər, gödəkçələr, laboratoriya işçiləri üçün nəzərdə tutulmuş ağ xalatlər və s. aiddir. Bunun əsas məqsədi əməyin mühafizəsi üzrə işçilərin sağlamlıqlarının qorunması və işçiləri əlavə geyim məsrəflərindən azad etməkdir.

Şirkət işçilərin əməyinin dəyərli olduğunu və onların əməklərinin layiqincə qiymətləndirildiyini göstərmək üçün əlavə işə çıxmalara görə ödəmə şərtlərini müəyyən etmişdir. Əlavə işə çıxma – Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinə görə təyin edilmiş iş saatlarından əlavə çalışmadır. Belə ki, normal iş saatları həftəlik 40 saati keçməməklə, 5 günlük çalışanlar üçün günlük 8 saat, 6 günlük çalışanlar üçün isə 1-5-ci günlər 7 saat, 6-cı gün 5 saatdır.

Əlavə işləmə zamanı işçi hər işlənən əlavə iş saatına görə bir normal iş saatında aldığı məbləğin ikiqatını alır.

Dövlət tərəfindən tətil elan edilmiş bayram günləri, həftə sonları çalışmaq əlavə işə çıxma sayılır. Bu zaman layiq görülən məbləğ bir günlük məbləğin ikiqatı olur.

Gecə saatlarında işləyənlərin əməyinin daha çətin və qiymətli olduğunu nəzərə alaraq şirkət bu istiqamətdə də özünəməxsus siyasət yürüdür. Belə ki, İş Qanununa əsasən 22:00-dan başlayaraq 06:00 arası gecə saatları qəbul edilmişdir və qanunən gecə iş saati 7 saatdır. Normal gecə saati hesablanarkən hər çalışılan gecə saatına düşən məbləğ 1,5-ə vurulur.

Şirkət əlavə işə çıxma limitini də müəyyən etmişdir. Belə ki, əlavə işə çıxma limiti Əmək Məcəlləsinə əsasən 2 gün üst-üstə 4 saatdan çox olmamalıdır. Lakin «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd prinsipinə görə qanuni qaydalara maksimum riayət etməklə yay mövsümündə iş prinsipinə əsasən qanuni məbləğ hesablanması tətbiq edilməklə bu limiti aşmaq olur. Bu zaman əlavə çalışılan saatlar qış mövsümündə və ya başqa uyğun tarixdə tətillə əvəz edilə bilər.

İşçilərin məzuniyyətə çıxmaları Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 110-146-cı maddələri ilə nizamlanır. Belə ki, Əmək Məcəlləsinə görə hər işçi 6 aylıq çalışma müddətini tamamladıqdan sonra illik ödənişli məzuniyyətə haqq qazanır.

Lakin şirkət işçiləri daha da motivləşdirmək üçün bu qanunda istisnaları da nəzərə almışdır. Belə ki, işçi 6 ayını tamamlamadan hər hansı bir keçərli səbəbdən dolayı icazə istərsə bu zaman icazə haqq ediləcək illik məzuniyyət müddətindən çıxmaqla verilir. Bu, 6 ay ərzində hər dəfə 3 günü keçməmək şərtlə 3 dəfə istifadə oluna bilər.

Əmək Məcəlləsinə görə [1] məzuniyyət ödənişli və ödənişsiz olmaqla 2 cür olur:

### **1. Ödənişli məzuniyyət**

- a) İllik məzuniyyət;
- b) Sosial səbəblərlə bağlı;
- c) Təhsillə əlaqədar olaraq.

**İllik ödənişli məzuniyyət** müddəti təqvim günü olaraq hesablanır və aşağıdakı kimidir:

- 16 yaşından kiçik olan işçilər üçün - 42 gün;
- 16-18 yaş arası – 35 gün;
- Müvəqqəti işləyənlər üçün – işlədiyi hər aya görə 2 gün;
- 18 yaşdan yuxarı işçilər üçün - 21 gündən az olmamalıdır.

**Sosial səbəblərlə bağlı icazələr:** Əmək Məcəlləsində evlənmə və vəfat icazələrinə yer verilməsə də Coca-Cola şirkəti öz siyasətini tətbiq etməklə bunları aşağıdakı kimi təyin etmişdir:

➤ İşçinin ailə həyatı qurması: Qanunən haqqı olan illik ödənişli məzuniyyət günlərindən istifadə etməklə 7 iş günü. Bu müddət idarəedənin razılığı ilə uzadıla bilər.

➤ İşçinin yaxınlarının vəfatı ilə əlaqədar işə çıxılmama: İşçinin yaxınlarının vəfatı zamanı illik ödənişli məzuniyyətdən 7 iş günü çıxılmaqla istifadə olunur. Bu müddət idarəedənin razılığı ilə uzadıla bilər.

➤ Xəstəliklə əlaqədar işdən qalma: Sağlamlıqla əlaqədar işə gəlməmə zamanı dövlət və ya digər xəstəxanalardan sağlamlıq haqqında arayış (Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinə görə dövlət tərəfindən xəstəlik icazəsi üçün xüsusi forma vardır. Bu forma olmasa qanuni işləmələr aparılmır) alınaraq şirkətin İnsan

Resurslarışöbəsinə təqdim olunur. Vəziyyətindən asılı olmayaraq sağlamlıq haqqında arayış gətirilərsə xəstəlik icazəsi kimi hesablanır.

Əks təqdirdə işçinin işdə olmadığı günlər illik məzuniyyətindən çıxılır. 14 təqvim günündən az olan xəstəlik günləri şirkətə, 14 gündən çox xəstəlik günləri isə Sosial Sığorta Şirkətinə təqdim olunur.

**Təhsillə əlaqədar olan işəçixmamalar** (Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsi Maddə 122-124) [1]:

: İşləyərək təhsil alan şəxslərin layiq olduğu icazə növüdür.

Şirkət qanuni olaraq bu işçilərin aşağıdakı haqlarına dəstək olur:

- Dövr ərzində dərslərdə iştirak etmək;
- İmtahanlarda iştirak etmək;
- Dissertasiya, diplom işi, kitab və s. yaza bilmək üçün tədqiqat aparmaq;
- Dissertasiya müdafiəsinə hazırlıq, müdafiədə iştirak etmək.

2. **Ödənişsiz icazə:** Şirkət işçinin keçərli səbəbinə uyğun olaraq və əmək qanunvericiliyindəki şərtlər daxilində ödənişsiz icazə verir [1]. Ödənişsiz icazə istifadə etmək üçün idarəedənin razılığı olmalıdır. Ödənişsiz icazə bir iş ilində üst-üstə 6 aydan çox istifadə oluna bilməz.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə və onun təşəkkül tapdığı dövrdə idarəetmə amilinin və yeni idarəçilik təfəkkürünün rolu əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Hazırkı şəraitdə rəqabət mübarizəsində mövqelərin möhkəmləndirilməsi idarəetmənin keyfiyyətindən və onun təkmilləşdirilməsindən çox asılıdır.

İdarəetmənin özünün effektivliyi *ümumi, sosial və iqtisadi* effektivliklə bir-birindən fərqləndirilir.

*Menecmentin ümumi effektivliyi* - idarəetmə fəaliyyətinin, maddi, maliyyə və əmək resurslarından istifadə olunması dərəcəsini nəticə etibarilə səmərəliliyini xarakterizə edən sosial-iqtisadi kateqoriyadır.

*Menecmentin sosial effektivliyi* - əmək kollektivinin və onun hər bir işçisinin potensial imkanlarından, onların yaradıcılıq qabiliyyətindən istifadə olunması dərəcəsini, kollektivin sosial inkişaf məsələlərinin müvəffəqiyyətli olmasını, həmçinin əhalinin (istehlakçıların və sifarişçilərin) istehsal olunan mallara və xidmətlərə olan tələbinin ödənilmə dərəcəsini xarakterizə edən sosial nəticədir.

*Menecmentin iqtisadi effektivliyi* qəbul olunmuş və həyata keçirilmiş idarəetmə qərarlarının iqtisadi mahiyyətini xarakterizə edir və onları resursların və əldə olunmuş nəticələrin qarşılıqlı münasibəti və qarşılıqlı təsiri sistemi kimi qəbul edir..

Bazar münasibətlərinin formalaşdığı bir şəraitdə respublikada mövcud olan vacib iqtisadi vəzifələrdən biri iqtisadiyyatın idarə edilməsinin çevik sisteminin yaradılmasıdır. Bu məsələnin həlli bazarın və ticarətin səmərəli fəaliyyətindən çox asılıdır ki, burada son vaxtlar ticarət menecmentinə xüsusi yer ayrılır.

Strateji idarəetmə - menecmentin tərkib hissəsi olmaqla, onun özəyini təşkilatə sərt rəqabət şəraitində dinamik dəyişən mühitdə mövcud olmağa köməklik edən qərarların axtarışına yönəldilmiş ali rəhbərliyin yaradıcı fəaliyyəti təşkil edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəsisənin nəliyyətinin başlıca amillərindən biri idarəetmə fəaliyyətidir. İdarəetmə fəaliyyəti əmtəənin istehsalının və realizasiyanın obyektiv tələbinə uyğun olaraq daim təkmilləşir, təsərrüfat əlaqələri daim

mürəkkəbləşir, əmtəənin texniki, iqtisadi və başqa parametrlərinin formalaşmasında istehlakçının rolu artır. Təşkilatın iqtisadi stabilliyi, fəaliyyətin canlılığı və effektivliyi bazar münasibəti şəraitində onun daimi təkmilləşməsi və inkişafı ilə sıx sürətdə bağlıdır.

Təşkilatın xarici mühit şəraitinə uyğunluğunun daim saxlamaq cəhdi adaptiv idarəetmə prinsipinə əsaslanır. Təkmilləşdirilmə zamanı təşkilat öz işini xarici mühitə adaptasiya prinsipi üzrə həyata keçirməlidir. O, yeni məhsulun dinamik mənimsənilməsində, müasir texnika və texnologiyada, əməyin təşkilinin progressiv formalarının tətbiqində, istehsal və idarəetmədə, kadr potensialının daim təkmilləşdirilməsində özünü göstərir.

Bu gün sahibkarın işi investisiyanın həcmindən, idarəetmə qabiliyyətindən və ya bazarın boşluğundan asılı olmayaraq güclü və ixtisaslı komandaya sahib olmayan şirkət hec vaxt lider ola bilməyəcək. Azərbaycan biznesinin əsas inkişafına əngəl yaradan məsələlərdən biri məhz ixtisaslı kadr azlığıdır. Amma o şirkətlər ki, ixtisaslı kadrları vaxtında əldə edəcək, gələcək liderlər o şirkətlər olacaq. Bunun üçün sadəcə inkişaf etmiş ölkələrinin mikro iqtisadiyyatının təhlilini aparmaq kifayətdir. İstər marketing, istərsə də menecment sahəsində bu gün Azərbaycanda ixtisaslı kadr seçmək müşkil bir işə çevrilmişdir və bunun həlli məhdud kadr resurslarından maksimum faydalı istifadədədir.

Kadrların idarə edilməsi firmanın fəaliyyətində ən mühüm istiqamətlərdən biri olub iqtisadi nailiyyətin əsas göstəricisi sayılır. Əvvəllər əsas diqqət elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və təkmilləşdirilməsinə, mütərəqqi texnologiyaların tətbiqi, təşkilati strukturların modifikasiyasına yetirilirdisə, hazırda insan amili ön plana çıxır, başqa sözlə biznesin məğzi və səmərəsi insanlarla bağlıdır.

Məlumdur ki, Azərbaycan iqtisadiyyatının real dayaqlarından biri məhsul istehsal edən və xidmət göstərən biznes təşkilatlarıdır. İqtisadiyyatımızın inkişafında özünəməxsus payı olan tədqiqat obyekti kimi seçdiyimiz «AZƏRBAYCAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd-də idarəetmə biznes-proseslərinin öyrənilməsi, səmərəliliyi, düzgün motivasiya siyasətinin aparılması, işçilərə olan tələbatın düzgün

müəyyənləşdirilməsi, kadr hazırlığının effektiv aparılmasının öyrənilməsindən asılıdır.

Azərbaycanın milli iqtisadiyyatının bazar prinsipləri əsasında formalaşması həlli vacib olan problemlər sırasında biznesin inkişaf etdirilməsini ön plana çəkir.

Şübhəsiz ki, respublikamızda çoxlu qazanc əldə etmək cəhdini “biznes” yolu ilə həyata keçirilməsi zəruriliyinin bir çoxlarının şüurunda məkan salması mövcud sosial-iqtisadi vəziyyətlə bağlıdır. Aydın məsələdir ki, çoxlu mənfəət, iqtisadi səmərə götürmək məhz hər bir biznesin başlıca məqsədidir. Lakin bu da sirr deyil ki, əsl bizneslə məşğul olanlar öz tərəf müqabillərinə, yəni münasibətdə olduğu istehsalçılara, satıcılara, yaxud da alıcılara yüksək səviyyəli xidmətlər göstərməklə, faydalı iş görməklə, onların tələblərinə uyğun mallar istehsal edib satışını təşkil etməklə, həm də bütün bunları dövlət qanunvericiliyi çərçivəsində həyata keçirməklə həmin məqsədə nail olmalıdırlar.

Bazar iqtisadiyyatının tərkib üsürü olan hər bir müəssisə bilməlidir ki, qarşılıqlı etibarlılıq çox mürəkkəb işçi münasibətlərdə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hamıya məlumdur ki, kommersiya müvəffəqiyyəti tərəf-müqabillərin bir-biri arasında olan etibardan və inamdan asılıdır. Biznesdə tərəflər arasında bağlanan sazişin, müqavilənin hər tərəfli düzgün tərtibində, onun hüquqi əsaslandırılmasından asılı olmayaraq, praktikada çoxlu çətinliklər və ölçüyə gəlməyən amillər, işgüzar əməliyyatların müvəffəqiyyətinə təsir edir. Bu halda tərəflərin mədəniyyəti, düzgünlüyü, inamı, kommersiya biliyi, dini əqidəsi və s. əsaslarda yaranmış qarşılıqlı etibarlılıq hər şeyi asanlıqla həll edə bilər.

Tədqiqatın obyektini kimi seçilən «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd idarəetmə biznes-proseslərinin öyrənilməsi nəticəsində bir sıra nəticələr əldə edilmişdir. Belə ki, «AZERBAIJAN COCA-COLA BOTTLERS» Ltd-nin heyətinin idarə edilməsinin təhlilindən aydın oldu ki, yeni kadrların işə götürülməsi zamanı aşağıdakı mərhələlər ardıcıl şəkildə həyata keçirilir:

- Sənəd qəbulu;
- İnsan Resursları şöbəsində müsahibə;

- Vakant vəzifə yaranan şöbədə təşkil olunan müsahibə;
- Son qiymətləndirmə mərhələsi;
- İşə qəbul üçün verilən qərar.

İnsanın effektiv idarə edilməsi onun motivasiyanın başa düşülməsi üzərində qurulur. İnsanı hərəkətə gətirən, onu fəaliyyətə sövq edən motivləri başa düşərək insan və insanlar qrupunun idarə edilməsinin effektiv forma və metodlar sistemini hazırlamaq olar. Buna nail olmaq üçün bu və ya digər motivlərin necə yaranmasını, hansı üsullarla motivlərdən istifadə olunmasını və insanların motivləşdirilməsi strategiyalarının necə həyata keçirildiyini bilmək vacibdir.

Şirkət üçün lazım olan vaxtda, lazımi yerdə, lazımi sayda müvafiq ixtisaslardan olan kadrlara sahib olmaq çox vacibdir. Bu, heyətə olan tələbatın düzgün və vaxtında müəyyən edilməsindən birbaşa asılıdır. İşçiyə olan tələbatı müəyyən edərkən müvafiq şöbələrin rəhbərlərinin bu işdə iştirakı mütləqdir. Belə ki, müvafiq şöbənin rəhbəri İnsan Resursları şöbəsinə əlavə işçiyə tələbat yarandığı haqda, həmçinin işçiyə qoyulan tələblər və vəzifə öhdəlikləri barədə də məlumat verməlidir.

Şirkətdə işçilərin yenidən hazırlanması və ixtisaslarının yüksəldilməsini özündə birləşdirən kadr hazırlığına tələbat da mövcuddur. Kadr hazırlığı xarici əmək bazarında yeni yüksək ixtisaslı kadrlar axtarmadan özünün işləyən insan resurslarından istifadə etməyə xidmət edir. Aydın oldu ki, kadr hazırlığının iki – şirkət daxilində və şirkətdən kənar hazırlıq formalarından istifadə edilir.

Heyət üzvlərinin peşəkar inkişafı işçilərin özünə müsbət təsir göstərir. İxtisası artırmaqla idarəetmə işçiləri yeni vərdiş və biliklər əldə etməklə bazarında rəqabət qabiliyyətli olur və peşəkar yüksəliş üçün şirkət daxilində olduğu kimi, xaricində də geniş imkanlar əldə edir. Peşəkar hazırlıq prosesində əldə olunmuş yeni biliklər insanın ümumi intellektual imkanlarının yüksəlməsinə kömək edir, özünə inamlılığını möhkəmləndirir.

Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətində işçilərin təkmilləşdirmə prosesi bazarın artan bütün tələblərinə müvafiq olmalıdır. İqtisadi fəaliyyət sahələrində aparılan bütün islahatların əsas mahiyyəti heyətin demokratik əsaslarla idarə edilməsi prosesində

bazar münasibətlərinin əhatəli surətdə transformasiyasından ibarətdir. İdarəetmə heyətinin ixtisas səviyyələrinin artırılması təkcə qısa müddət üçün tələbatların ödənilməsinə istiqamətlənməməlidir. İdarəetmə heyətinin yeni iqtisadi – texniki və sosial şəraitə uyğun yenidən hazırlanması daha mükəmməl idarəetmə fəndləri vasitəsilə açıq bazar münasibətlərinə tam hazır olan əmək kollektivinin təşkili və idarə olunması nəzərdə tutulmalıdır. Bu sahədə yüksək nəticələr isə idarəetmə heyətinə daxil olan bütün işçilərin müntəzəm surətdə öz fərdi inkişafı üzərində məhsuldar çalışmaları tələb olunur.

Heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılan araşdırmalardan aydın oldu ki, müasir şəraitdə müəssisə rəhbərləri texniki cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq, bütün idarəetmə şəraitini tam və dəqiq bilmək, idarəetmə texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və yeni idarəçilik təcrübəsinə malik olmaq lazımdır. İdarəetmə rəhbəri xeyli dərəcədə insan amili ilə bağlı zəruri biliklərə malik olmalıdır ki, dəyişən xarici şəraitə tez uyğunlaşsın. Məhz buna görə kollektiv fəaliyyətin məqsədyönlü idarəetmə üsulları vasitəsilə həyata keçirilməsinə çalışmaq vacibdir.

Azərbaycan iqtisadiyyatının bazar mühitinə keçməsi müxtəlif işgüzar təşkilatları ciddi problemlərlə üzləşdirmişdir. Ayrı – ayrı işgüzar təşkilatların xarici mühitində baş verən qeyri – müəyyən və sürətli dəyişikliklər onun daxili mühitinə parametrlərinə, xüsusi olaraq heyətin idarə edilməsinə təsir göstərmişdir. Artıq hər müəssisədə heyətin idarə edilməsi də müasir bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uzlaşdırılmalıdır. Bunun üçün isə aşağıda göstərilən işlər görülməlidir:

- Ölkə mühitində əməyin motivasiyasında olan böhranın aradan qaldırılması;
- İşçilərdə quruculuq və kollektivçilik hisslərinin inkişafı;
- Korporativ ruhun yüksəldilməsi;
- Manipulyasiya və başqa bu cür sərt psixoloji üsullardan işçilərə təsir zamanı istifadə edilməsi;
- İşgüzar təşkilatlarda baş verən dəyişikliklərə qarşı müqavimətlərin zərərsizləşdirilməsinin müntəzəm yollarının tapılması;

- İşgüzar təşkilatlarda psixoloji münaqişələrin aradan qaldırılması üçün hər kəsin qabiliyyətinin və gördüyü işin ədalətli şəkildə qiymətləndirilməsi.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq müəssisələrin əksəriyyəti xüsusi mülkiyyətə keçir, bunun da nəticəsində işçilər və rəhbərlər arasındakı istehsal münasibətlərinin transformasiyası baş verir. Heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün firmada xili münasibətlərin optimal sisteminin yaradılması, həmçinin əməyin qeyri – maddi stimullaşdırılması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir.

Beləliklə yuxarıda qeyd olunan tədbirlərin həyata keçirilməsi daxili bazarda sağlam rəqabət mühitinin formalaşmasına, ölkənin iqtisadi təhlükəsizliyinin təmin edilməsinə əhəmiyyətli köməklik göstərəcəkdir.

## İSTİFADƏ OLUNAN ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. Bakı, 1999
2. «AZERBAIJAN COCA–COLA BOTTLERS» Ltd –nin heyətin idarə edilməsinə dair məlumatları
3. Abbasov A. Biznesin təşkili və idarə edilməsi. Bakı, 2011
4. Axundov M. Müəssisə iqtisadiyyatı. Bakı, 2002
5. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. Menecment. Bakı, 2004
6. Əliyev M., Həmidov N. İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, 2002
7. Məmmədov T.C., Paşayev K.P.. Ticarətin idarə edilməsi. Bakı: Maarif, 1986
8. Paşayev K.P. və başq. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti). Bakı, 2009
9. Paşayev K.P. və başq. «Kommersiya menecmenti». I-II hissə, Bakı, «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2012
10. İsgəndərov R. Heyətin idarə edilməsi. Bakı 2009
11. Quliyev T. (Tofiq Əvəz). Əməyin iqtisadiyyatı. Bakı 2003
12. Quliyev T.(Tofiq Fərid) Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı 2006
13. M. Porter. Marketingin əsasları. Bakı, 200
14. Muradov Ş.M. İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər. Bakı 2004
15. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Menecment. Bakı 2005
16. Tağıyev A. Müəssisənin idarə edilməsi. Bakı 2003.
17. Tağıyev T.T., Süleymanlı Y.H., İsmayılov İ.H. Menecmentin əsasları (mühazirələr kursu). Bakı 2008.
18. Tağıyev İ., Fərzəliyev A. Biznesin təşkili, idarə edilməsi. Bakı, 2007
19. Vəliyev D. Yüksəliş yolları: özünəinam, karyera, liderlik. Bakı, 2011
20. Yahudov X.M. Menecment. Bakı, 2007
21. [http:// anl.az](http://anl.az) – Elektron kitabxana
22. [http:// elibrary.az](http://elibrary.az) – Elektron kitabxa
23. <http://kayzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə-qoyulan-tələblər.html>

## РЕЗЮМЕ

Пять функции управления - планирование, организация, координация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Эти две характеристики связывают все пять управленческих функций, обеспечивая их взаимозависимость.

Все функции управления должны использоваться в комплексе. Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Основная функция управления – планирование, форма целенаправленного воздействия, предусматривающую выработку и постановку целей и задач управления производства, а также определения путей и средств реализации плана для достижения поставленной цели.

Для достижения запланированных целей необходима организация, то есть упорядочение технической, организационной и экономической подсистем на всех иерархических уровнях управления. Функции, целью которых является активизация сотрудников организации – это мотивация, побуждающая к деятельности сотрудников организации, и предусматривающая повышение эффективности деятельности производственной системы. Это происходит через моральное и экономическое стимулирование.

Оценка и учет результатов деятельности – это контроль, служит средством осуществления обратной связи. Для обеспечения взаимосвязей необходимо установить более рациональные связи в производстве, этим то занимается координация.

## RESUME

Five functions of management - planning, the organization, coordination, motivation and control - have two general characteristics: all of them demand decision-making, and communication, exchange of information is necessary for all to receive information for adoption of the correct decision and to make this decision clear for other members of the organization. These two characteristics connect all five administrative functions, providing their interdependence.

All functions of management have to be used in a complex. Nevertheless the major requirement to the manager of any level is ability to operate people. To be the good manager you should be a psychologist. To be the psychologist – the nobility means, to understand people and to reciprocate to them.

Decision-making is a choice of that as well as what to plan, organize, motivate and control. In the most general terms it makes the main content of activity of the head.

The main requirement for adoption of the effective objective decision or even for understanding of true scales of a problem is existence of adequate exact information. The only way of obtaining such information is communication.

The main function of management – planning, a form of purposeful influence, the providing development and statement of the purposes and problems of management of production, and also definition of ways and implementers of the plan for achievement of a goal.

The organization, that is streamlining of technical, organizational and economic subsystems at all hierarchical levels of management is necessary for achievement of the planned purposes. Functions which purpose yavyaltsya activization of staff of the organization is the motivation inducing to activity of staff of the organization, and providing increase of efficiency of activity of a production system. It occurs through moral and economic incentives.

The assessment and the accounting of results of activity is a control, serves as means of implementation of feedback. For ensuring interrelations it is necessary to establish more rational connection in production, that is engaged in it coordination.

ADİU-nun Magistratura Mərkəzinin «Kommersiya»  
 ixtisası (ixtisaslaşma: «Kommersiya fəaliyyəti») üzrə  
**Tağızadə Orxan Oqtay oğlunun**  
**«Bazar münasibətləri şəraitində iqtisadi və sosial idarəetmənin**  
**metodoloji əsasları»** mövzusunda yerinə yetirdiyi  
 magistr dissertasiya işinin

### Referatı

**Mövzunun aktuallığı.** İdarəetmə - hər hansı bir təşkilatın işgüzarlıq nailiyyətlərinin əsas amillərindən biridir. Ticarət müəssisəsinin strateji məqsədlərinin əldə olunması, yəni onun işgüzarlıq nailiyyəti rəhbər işçilərin sahibkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərindən çox asılıdır.

Sözün geniş mənasında idarəetmə - bioloji, sosial, texniki, təşkilati sistemlərin bir funksiyası kimi həmin sistemlərin bütövlüklüyünü, onların strukturunu və müəyyən iş rejimini təmin edir.

Korporativ idarəetmə ümumi halda iki yarım sistemi özündə cəmləşdirir: birincisi, korporativ idarə üsulunu, yəni müəssisənin sahibkarları və onları idarə edənlər arasında qarşılıqlı münasibətlər sistemini; ikincisi, korporativ menecmenti.

İdarəetmənin mahiyyəti hər hansı məqsədyönlü fəaliyyət prosesi zamanı idarəetmə subyekti tərəfindən bu və ya digər idarəetmə obyektinə müəyyən təsirlərin işlənilməsini və həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Demək olar ki, üç idarəetmə sistemi sinfi mövcuddur: birincisi, texniki sistemlərin idarə edilməsi sinfi; bioloji sistemlərin idarə edilməsi sinfi; sosial-iqtisadi sistemlər sinfi, yəni insanların birgə fəaliyyət zamanı idarə olunması. İdarəetmə sistemi iki əsas aparıcı prinsiplər əsasında qurulur: ilk əvvəl, bu, iyerarxiklik prinsipidir, ikincisi, əks əlaqə prinsipi. İyerarxiklik prinsipi coxmərtəbəli idarəetmə sisteminin təşkil olunması ilə səciyyələnir.

İdarəetmənin özünün effektivliyi *ümumi, sosial və iqtisadi* effektivliklə bir-birindən fərqləndirilir.

*Menecmentin ümumi effektivliyi* - idarəetmə fəaliyyətinin, maddi, maliyyə və əmək resurslarından istifadə olunması dərəcəsini nəticə etibarilə səmərəliliyini xarakterizə edən sosial-iqtisadi kateqoriyadır.

*Menecmentin sosial effektivliyi* - əmək kollektivinin və onun hər bir işçisinin potensial imkanlarından, onların yaradıcılıq qabiliyyətindən istifadə olunması dərəcəsini, kollektivin sosial inkişaf məsələlərinin müvəffəqiyyətli olmasını, həmçinin əhalinin (istehlakçıların və sifarişçilərin) istehsal olunan mallara və xidmətlərə olan tələbinin ödənilmə dərəcəsini xarakterizə edən sosial nəticədir.

*Menecmentin iqtisadi effektivliyi* qəbul olunmuş və həyata keçirilmiş idarəetmə qərarlarının iqtisadi mahiyyətini xarakterizə edir və onları resursların və əldə olunmuş nəticələrin qarşılıqlı münasibəti və qarşılıqlı təsiri sistemi kimi qəbul edir.

İqtisadiyyatın informatizasiyalaşdırılması elmtutumlu istehsalların inkişafını və iqtisadi fəaliyyətin bütün sahələrinə informasiya texnologiyalarının tətbiq olunmasını sürətləndirir.

Kütləvi kommunikasiya sistemlərinin qlobal inkişafı, əhəmiyyətli tarixi irəliləyişlərə daha çox təsir etməyə başlayır. Şübhəsiz ki, kütləvi kommunikasiya vasitələrinin qlobal inkişafı ticarətin inkişafına və səmərəliliyinə də xüsusi təsir edir.

Informasiyanın və informasiya texnologiyaların rolunun qlobal miqyasda görünməmiş səviyyədə artması, texnikada və xüsusilə, informasiya texnologiyalarında baş verən inqilabi dəyişikliklərin olması mövzunun aktuallığını müəyyən edir.

***Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri.*** Tədqiqatın əsas məqsədi respublikada iqtisadi və sosial idarəetmənin müasir vəziyyətini hərtərəfli tədqiq etmək, onun yeni şəraitdə formalaşma və fəaliyyət mexanizmini müəyyən etmək, əhalinin istehlak tələbini lazımi səviyyədə ödəmək üçün kompleks marketing proqramını işləyib hazırlamaq, bazarın sağlamlaşdırılması və səmərələşdirilməsi üçün konkret təkliflər və tövsiyələr irəli sürməkdən ibarətdir. Bununla əlaqədar olaraq işdə aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmişdir:

4. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi və sosial idarəetmənin nəzəri-metodoloji səmərələrinin yeni iqtisadi şəraitin tələblər baxımından araşdırılması və onun formalaşmasının və inkişafının konseptual əsaslarının müəyyən edilməsinə dair təkliflərin hazırlanması.
5. İqtisadi və sosial sferada əhali tələbinin xüsusiyyətlərini və mal təklifinin həcmi və strukturunu nəzərə almaqla bazarın makroiqtisadi modelini hazırlamaq.
6. Bazarın iqtisadi metodlarla tənzimlənməsi və bu proseslərə dövlət müdaxiləsinin və nəzarətinin istiqamətlərinə dair təkliflərin hazırlanması.

***Tədqiqatın predmet və obyektı.*** Tədqiqatın obyektı kimi problemlı vəziyyəti yaradan və öyrənilmə üçün seçilmiş proses və yaxud hal, hadisə, predmeti kimi isə bu obyektin hüdudlarında olanlar nəzərdə tutulur. Bu baxımdan dissertasiya işinin predmeti bütövlükdə idarəetmə işinin mahiyyəti, bunun qanunauyğunluqları, forma və metodlarının öyrənilməsi ilə səciyyələnilir. Tədqiqat işinin obyektı kimi bütövlükdə idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələsi nəzərdən keçirilir.

***Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları.*** Tədqiqatın informasiya bazasını araşdırılan mövzu üzrə yerli və xarici müəlliflərin elmi işləri, rəsmi və bibliografik mənbələr təşkil edirlər. Tədqiqatın alətlər bazası kimi daha çox nəticə verə bilən elmi dərkətmə, araşdırmalar və təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur. Elmi dərkətmə metodları kimi empirik tədqiqatlar metodundan (müqayisəetmə və s.), həm empirik, həm də nəzəri tədqiqat səviyyəsində istifadə olunan metodlardan (təhlil, sintez və s.), həmçinin nəzəri tədqiqat metodundan istifadə olunmuşdur.

***Tədqiqatın elmi yeniliyi.*** Tədqiqat işində aparılan araşdırmalar əvvəlki ümumi yanaşmalardan özünün kompleksliliyi ilə fərqlənir, ticarət sahəsində reklam biznesinin inkişaf meyllərinin və bu meyllərdən irəli gələn xüsusiyyətlərinin dərinədən araşdırılması əsasında tədqiqat metodları tətbiq edilməklə maraqlı nəticələr əldə edilmişdir.

***Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.*** Elmi tədqiqatın nəticələri kimi əldə olunan təkliflər praktiki əhəmiyyətliyə malikdirlər və təcrübədə istifadə oluna bilər.