

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

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Babayev Rəşad Şaiq oğlu

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«Müasir idarəetmə nəzəriyyələri» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı **İİM020000**

Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı **İİM020012**

«Strateji idarəetmə»
(menecment)

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d., prof. K.A.Şahbazov

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **prof. K. A. Şahbazov**

BAKİ - 2015

MÜNDƏRİCAT

MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİ

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL: İDARƏETMƏ FİKİRLƏRİNİN TƏKAMÜLÜ.....	6
1.1. İdarəetmə elminin formalaşması.....	6
1.2. Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri.....	12
1.3. Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları.....	23
II FƏSİL: QLOBAL İQTİSADIYYATDA MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİ.....	36
2.1. Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri.....	36
2.2. Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri.....	45
2.3. Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi.....	55
III FƏSİL: POSTİNDUSTRIAL CƏMİYYƏTDƏ İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİNİN İNKİŞAFI.....	66
3.1. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəzəriyyəsi.....	66
3.2. İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası.....	82
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	91
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	94

GİRİŞ

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. Bazar münasibətləri şəraitində makroiqtisadi və mikroiqtisadi sferada qarşıda duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müasir idarəetmənin nəzəri və metodoloji problemlərini araşdırmaq və həll etməkdir. Çünki, elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. İdarəetmə insanların fəaliyyətini istiqamətləndirməklə və onların davranışlarının əsaslarını yaratmaqla məqsədə nail olmaq bacarığı olub, insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər. Bazar münasibətlərində baş verən dəyişikliklər iqtisadi sistemin mahiyyətini dəyişdirərək bütövlükdə idarəçilik münasibətlərində də dəyişikliklər etməyə sövq edir. İdarəetmə münasibətlərində dəyişiklik isə yeni bazar münasibətləri şəraitində idarəetmənin təkmilləşdirilməsini və inkişafını nəzərdə tutur. Bu mövzunun aktuallığı onunla xarakterizə olunur ki, idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının əsasında müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının formalaşdırılması və inkişafı durur. Ona görə də müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının öyrənilməsi çox aktual bir məsələdir, eyni zamanda mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

“Müasir idarəetmə nəzəriyyələri” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmənin aktual olan müasir sferaları istiqamətində tədqiqat aparılmışdır. Dissertasiya işində idarəetmə elminin formalaşması, müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri, müasir idarəetmənin əsas funksiyaları araşdırılmış, son dövrlərdə çox aktual olan və idarəetmənin yeni sferası sayılan böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi, müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər, idarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır.

İdarəetmə elminin çox geniş bir sferanı əhatə etdiyini nəzərə alaraq deyə bilərik ki, idarəetmənin müəyyən problemləri və aspektləri dissertasiya işində öz

əksini tapmaya bilər. Digər tərəfdən, dissertasiya işində təqdim edilən məsələlərin özü də eyni dərəcədə və səviyyədə əhatə olunmamışdır.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi idarəetmənin keçmişdən indiki dövrümüzdə qədər olan təkamül yolunun araşdırılması, idarəetmənin inkişaf etdiyi və təkmilləşdirildiyi bir şəraitdə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyalarının öyrənilməsi və onların müasir idarəetmədə tətbiqi imkanlarının müəyyən olunmasıdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsəd aşağıdakı tədqiqat vəzifələrini müəyyənləşdirmişdir:

- İdarəetmə elminin formalaşmasının araşdırılması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Müasir idarəetmənin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin öyrənilməsi;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmənin öyrənilməsi;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsi;
- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyasının öyrənilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini müasir idarəetmənin həyata keçirilməsi prosesləri təşkil edir. Tədqiqatın predmeti kimi isə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları çıxış edir.

Tədqiqat metodları. Dissertasiya tədqiqatının metodoloji əsasını dialektik, sistemli analiz, statistik və analitik metodlar təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən yazılmış müxtəlif sferalar üzrə idarəetmə və menecment ədəbiyyatları, elmi işlər və internet məlumatları təşkil edir. Tədqiqatın informasiya

bazası aşağıdakı tələblərə əsasən seçilmişdir: dəqiqlik, doğruluq, obyektivlik, etibarlılıq, müasirlik, müqayisəlilik, əhatəlilik, uyğunluq.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyini müasir idarəetmənin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla müasir idarəetmə nəzəriyyələri və baxışlarının müxtəlif sferalar üzrə müasir idarəetmə prosesində tətbiqi üzrə praktiki tövsiyyələr təşkil edir. İşin elmi yeniliklərinə aid aşağıdakıları göstərmək olar:

- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları müəyyənləşdirilmişdir;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır;
- Böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi araşdırılmışdır;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri təhlil olunmuşdur;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi yolları araşdırılmışdır.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin müddəaları makro və mikro səviyyədə idarəetmənin həyata keçirilməsi zamanı mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə də, yerli və xarici təşkilat və müəssisələr tərəfindən ümumi idarəetmə prosesinin, strateji idarəetmənin, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, korporativ idarəetmənin həyata keçirilməsində və eləcə də, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi istiqamətində dissertasiya işinin müddəaları mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya işinin strukturu tədqiqat işində qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələrə müvafiq olaraq müəyyən edilmişdir. Dissertasiya işi girişdən, üç fəsildən, nəticədən və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işinin həcmi 98 səhifədən ibarət olub, özündə 4 sxemi, 4 şəkili və 4 cədvəli əks etdirir.

I FƏSİL: İDARƏETMƏ FİKİRLƏRİNİN TƏKAMÜLÜ.

§1.1. İdarəetmə elminin formalaşması

İdarəetmə təcrübəsinin tarixi çox qədimdir. Lakin keçmiş dövrlərdə olan idarəetmə indikindən çox fərqli olmuşdur. İdarəetmənin çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm, təsərrüfatçılıq və tədqiqat sahəsi kimi nisbətən yenidir. İdarəetmə sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində özünü təsdiq etmişdir.

Bizim eramızdan əvvəl 3-cü minilliyə aid olan Şumerdə tapılmış saxsı lövhələrdə kommersiya sövdələşmələri və qanunları barədə məlumatlar verilmişdir. Bu da onu göstərir ki, qədim Şumerdə idarəetmə praktikası mövcud olmuşdur. Arxeoloji qazıntılardan məlum olur ki, hətta, ibtidai icma dövründə yaşayan insanlar mütəşəkkil qruplarda birləşmiş və birgə fəaliyyət göstərmişlər, daha doğrusu, idarə olunmuşlar.

Qədimdə böyük təşkilatların yaranması açıq göstərir ki, onlar idarəetmə strukturuna malik olmuşlar. İllər keçdikcə, bəzi təşkilatların idarə edilməsi daha mürəkkəb, daha çətin olmuş, təşkilatlar özləri isə daha güclü və daha dayanıqlı olmuşlar. Buna misal olaraq, yüz illərlə mövcud olmuş Roma imperiyasını göstərmək olar. Sərkərdələrin rəhbərlik etdikləri Roma legionları idarəetmənin dəqiq strukturuna malik olduqları üçün, planlaşması və intizamı pis təşkil edilmiş Avropanın və Yaxın Şərqlin o zamankı qüdrətli dövlətləri üzərində möhtəşəm qələbələr qazanmışlar.

Təşkilatların tarix boyu mövcud olmalarına baxmayaraq, XX əsrə qədər həç kəs onları elmi yolla və sistemli şəkildə idarə etməyi düşünməmişdir. Hər dövrün öz inkişaf xüsusiyyətləri və mülkiyyət münasibətləri müxtəlif olduqları üçün, təşkilatlara və onların idarə olunmalarına da münasibət fərqli olmuşdur. Bu fərqləri və xüsusiyyətləri müqayisə etməyə imkan yaratmaq üçün və yuxarıda qeyd olunanları bir növ təsdiq etmək üçün, qədim və müasir dövrdə təşkilatların və idarəetmə xüsusiyyətlərinin müqayisəli xarakteristikaları cədvəl 1.1.1-də verilmişdir.

Qədim və müasir dövrdə təşkilatların və idarəetmə xüsusiyyətlərinin müqayisəsi.

Qədim təşkilat	Müasir təşkilat
Böyük təşkilatların olmaması, nəhəng təşkilatların istisnası	Çoxlu sayda kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları kimi böyük və nəhəng təşkilatların olması
Nisbətən az sayda rəhbərlər, orta pilləli rəhbərlərin olmaması	Orta pilləli və ümumiyyətlə rəhbərlərin çoxlu sayda olması
Qeyri-idarəçilik fəaliyyətindən seçilməyən və ayrılmayan idarəçilik işi	Dəqiq ayrılmış idarəçilik qrupları, idarəçilik işi qeyri idarəçilikdən qəti ayrılmış və qəbul olunmuşdur
Rəhbər vəzifələrin təşkilatlarda çox vaxt irsən və ya güc yolu ilə tutulması	Rəhbər vəzifələrin təşkilatlarda çox vaxt seçkili və səlahiyyətli şəkildə qanuna müvafiq olaraq tutulması
Təşkilatlarda mühüm qərarların qəbul olunmasına qadir olan az sayda adamların olması	Təşkilatlarda mühüm qərarlarının qəbul olunmasına qadir olan çoxlu sayda adamların olması
Əmrə və intuisiyaya meyl	Kollektiv və fərdi qaydada əməyə meyl

İdarəetmə bütün tarix boyu mövcud olmuşdur. Amma onun təsiretmə xüsusiyyətləri və icra mexanizmi başqa cür olmuşdur.

Kiçik kold Corcun “İdarəçilik fikrinin tarixi” kitabının “İdarəçilik kontinuumu”¹ (kontinuum – latıncadan – proses və hadisələrin arasıkəsilməzliyi, fasiləsizliyi kimi tərcümə olunur) adlı başlığında eramızdan 5000 il əvvəl idarəetmənin inkişafı mərhələləri verilir. Həmin başlıqda Şumerlərin mixi yazıları kəşf etməsindən başlayaraq psixologiya və insan davranışının idarəetmədə mühüm yer tutmasına qədər XX əsrin 50-ci illərinədək olan bütün hadisələrin qeydiyyatı aparılmışdır.

Fərd və etnik qrupların müxtəlif tarixlərdə idarəetmənin formalaşması və inkişafına verdikləri əsas tövhiyələrdən bəzilərini qeyd edək:

- E.ə 5000 il əvvəl Şumerlər tərəfindən yazılış və faktların qeydiyyatının aparılması;
- E.ə 4000 il əvvəl Misirlilər tərəfindən planlaşdırma, təşkilətmə və nəzarətin zəruriliyinin qəbul edilməsi;

¹ İstinad olunan mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment”. Bakı, 2007, səh. 41-47

- E.ə 350 il əvvəl Platon tərəfindən elmi metodlardan istifadə, əmək metodlarının və iş ahənginin öyrənilməsi, ixtisaslaşma prinsipinin formalaşdırılması;
- E.ə 325 il əvvəl Böyük Aleksandr tərəfindən qərargahın yaradılması;
- 1340-cı ildə L.Paçoli tərəfindən ikili mühasibatın yaradılması;
- 1776-ci ildə Adam Smit tərəfindən sənaye işçilərinə ixtisaslaşma prinsipinin tətbiqi, nəzarət konsepsiyası, əməyin ödənilməsinin hesablanması;
- 1800-cü ildə Ceyms Uatt tərəfindən standart əməliyyatlar, ixtisaslaşma, iş metodları, planlaşdırma, əmək haqqı vasitəsilə stimullaşdırma, standart vaxt, standart məlumatlar, qulluqçular üçün bayramların təşkili, bayram hədiyyələri, qulluqçuların sığorta cəmiyyətləri, balans və hesabatın təftişi;
- 1810-cu ildə Robert Ouen tərəfindən şəxsi təcrübədən istifadə, işçilərin hazırlanması ilə bağlı məsuliyyət, işçilərə hər cür şəraiti olan evlərin tikilməsi;
- 1820-ci ildə Ceyms Mill tərəfindən insan motivasiyasının ümumiləşdirilməsi və təhlili;
- 1886-cı ildə Henri K.Metkalf və Henri P.Taun tərəfindən menecment sənəti, idarəetmə elmi;
- 1900-cu ildə Frederik V.Teylor tərəfindən elmi menecment, sistemli yanaşma, kadr menecmenti, əməklə menecment arasında kooperasiyanın zəruriliyi, yüksək əmək haqqı, əməklə menecment arasında bərabərlik, funksional təşkilətmə, sexlərə tətbiq zamanı müstəsnaıq prinsipi, maya dəyərinin qiymətləndirilməsi sistemi, metodik tədqiqatlar, iş saatının tədqiqi, elmi menecmentin müəyyənəlməsi, menecmentin işinə arxalanmaq, tədqiqatlar, planlaşdırma, standartlar, nəzarət və kooperasiyaya arxalanmaq;
- 1900-cu ildə Frenk B.Cilbert tərəfindən motivasiyalı tədqiqatlar aparılması;

- 1901-ci ildə Henri. L.Hant tərəfindən mükafatlandırmanın vəzifə və sistemi, əməyə humanist yanaşma, Hant sxemi, işçilərin hazırlanması ilə əlaqədar menecerlərin məsuliyyəti;
- 1910-cu ildə Xyuqi Münsterberq tərəfindən menecmentdə və işdə psixologiyadan istifadə, effektiv injiring, effektivliyin prinsipləri;
- 1916-cı ildə Anri Fayol tərəfindən menecmentin ilkin tam nəzəriyyəsi, menecmentin funksiyaları və prinsipləri, tədris müəssisələrində menecmentin bir fənn kimi tədris edilməsi zəruriliyinin qəbul edilməsi;
- 1923-cü ildə Oliver Şeldon tərəfindən menecment fəlsəfəsinin və menecmentin prinsiplərinin inkişaf etdirilməsi;
- 1927-ci ildə Elton Meyo tərəfindən qrup səylərində sosioloji konsepsiyanın yaradılması;
- 1930-cu ildə Meri P.Follet tərəfindən fərdi motivasiyaya əsaslanmış menecment fəlsəfəsi, menecment probleminin həllinə qrup yanaşmasının yaradılması;
- 1938-ci ildə Çester Barnard tərəfindən təşkilətmə nəzəriyyəsi, menecmentin sosioloji aspektləri, kommunikasiyanın zəruriliyi ideyalarının irəli sürülməsi;
- 1943-cü ildə Lindell Urvik tərəfindən Menecment prinsiplərinin bir araya gətirilməsi və korrelyasiyası;
- 1947-ci ildə Maks Veber tərəfindən təşkilətmə nəzəriyyəsi üzrə insani münasibətlərin tədqiqatında sosioloji psixologiyaya və ümumi psixologiyaya əsaslanması;
- 1960-cı ildə Duqlas Mak-Qreqor tərəfindən “X” və “Y” nəzəriyyəsinin əsasının qoyulması. Menecerlərin tabeçilikdə olanlara münasibətinin onların davranışına və təşkilatdakı iş mühitinə əhəmiyyətli dərəcədə təsirinin sübut edilməsi;
- 1965-ci ildə İqor Ansoff tərəfindən strateji planlaşdırma modelinin təklif edilməsi;

- 1975-ci ildə Uilyam Ouçi tərəfindən Firma nəzəriyyəsinin inkişafı, bazarın qeyri təkmilliyinin müəyyən olunması;
- 1980-cı ildə Maykl Porter tərəfindən nisbi rəqabət strategiyasının yaradılması, rəqabət qabiliyyəti haqında yeni ideyaların irəli sürülməsi; 1982-ci ildə Terens Dill və Alan Kennedi tərəfindən “Təşkilati davranış” və korporativ mədəniyyət konsepsiyasının yaradılması;

Qeyd olunan fərd və kollektivlərin idarəetməyə verdikləri tövhiyələri idarəetmənin İdarəetmənin tarixini dörd dövrə bölmək olar:

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

İctimai formasiyalar bir-birini əvəz etdikcə, idarəetmə də müəyyən qədər təkmilləşirdi. Məsələn quldarlıq dövründə, daha sonra feodalizm dövründə təsərrüfat sahələrinin inkişafı idarəetmənin nisbətən təkmilləşməsinə səbəb olurdu. Bu nöqteyi nəzərdən, orta əsrlər dövründə idarəetmə nisbətən inkişaf etməyə başladı. Ticarət münasibətlərinin inkişafı, torpaqların ayrı-ayrı adamların əlində cəmləşməsi, yeni təsərrüfat sahələrinin yaranması və inkişafı idarəetmə əməyinin təkmilləşməsinə tələb edirdi.

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

Sənayeləşmə dövründə idarəetmə fəaliyyəti özünün inkişafının yeni mərhələsinə

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

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

4. Müasir dövr. Bu dövr idarəetmənin tarixi dövrləri arasında ən mütərəqqi səciyyə daşıyır. Müasir dövr idarəetmədə riyazi- iqtisadi modellər və üsulların tətbiqi ilə xarakterizə olunur. İdarəetmənin müasir dövründə yeni texnologiyaların idarəetməyə gətirilməsinə üstünlük verilir. Yeni rabitə texnologiyalarının köməyi ilə informasiyaların ötürülməsi, kompüter texnologiyası vasitəsilə riyazi hesablamaların aparılması, məlumatların uçota alınması, saxlanması, işlənməsi və ötürülməsi, texniki vasitələrlə hadisələrin gedişatını izləmək və müşahidələr aparmaq idarəetmənin müasir dövrünün xarakterik xüsusiyyətlərindəndir. Bu hallar idarəetmə sahəsində vaxta, əl əməyinə xeyli qənaət olunmasına, işin səmərəliliyinin, sürətinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olur.

İdarəetmənin tarixi dövrləri idarəetmə elminin formalaşması və inkişafında mühüm rol oynamışdır. Çünki idarəetmənin bu tarixi dövrlərində idarəetmə elminin müxtəlif tərəfləri öyrənilmiş, bu sahədə tədqiqatlar aparılmış və problemlər araşdırılmışdır. İdarəetmə elminin hazırkı duruma gəlib çıxmasına idarəetmənin tarixi dövrləri ciddi təsir göstərmişdir.

§1.2. Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri

İdarəetmə bütün tarix boyu mövcud olmuşdur. Amma onun təsiretmə xüsusiyyətləri və icra mexanizmi başqa cür olmuşdur. İdarəetmənin inkişafına əsas təkan verən qüvvə, İngiltərədə baş vermiş sənaye inqilabı olmuşdur. Amma idarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. XIX əsrin əvvəllərində ABŞ yeganə ölkə idi ki, orada insan özünün milliyyəti və mənşəyi ilə bağlı problemləri unudaraq öz peşəsi üzrə iş tapa bilirdi. ABŞ dövləti yarandığı gündən təhsil almaq istəyənləri ciddi dəstəkləmişdir. Təhsil, insanlar arasında intellektual səviyyənin yüksəlməsi, müxtəlif sahələrdə, eləcə də biznes sahəsində və idarəetmədə üstünlük yaradırdı. Bu və ya digər amillər iri istehsal sahələrinin meydana gəlməsinə səbəb oldu ki, bu da onların elmi yolla təkmilləşdirilməsini və yeni idarəetmə üsullarının tətbiqini tələb edirdi.

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

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1886–1920)
2. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920 – 1950)
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930 – 1950)
4. Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb
5. Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950 – indiyədək).

Elmi idarəetmə məktəbi idarəetmə elminin yaradıcısı hesab edilir. Onun nümayəndələrindən Fredrik Uinslou Teylor, Henri Hant, Frenk Cilbert, Lillian Cilbert və başqalarını göstərmək olar.

Bu məktəbin banisi Fredrik Uinslou Teylor olmuşdur. Qərb alimlərinin fikrincə 1911-ci ildə Fredrik Uinslou Teylor (1856 – 1915) “Elmi idarəetmənin prinsipləri” kitabını dərc etdirməklə ilk dəfə idarəetməyə elmi yanaşmanın əsasını qoymuşdur. O,

bundan əlavə “İşəmuzd sistemi” (1895), “Sex menecmenti” (1903) kimi kitabların da müəllifidir. Onun məzarının üzərində “Elmi menecmentin atası” sözləri yazılmışdır.

Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri belə hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçü, məntiq və təhlildən istifadə edərək əl əməyini təkmilləşdirmək olar. Bunun nəticəsində də işlərin daha səmərəli icra olunması təmin ediləcəkdə.

Elmi idarəetmə məktəbi insan amilini də diqqətdən kənarda saxlamırdı. Bu məktəbin nümayəndələri belə hesab edirdilər ki, sistemə olaraq stimullaşdırma və motivləşdirmə vasitəsilə işçinin əmək məhsuldarlığını və istehsal həcmi artırmaq olar. Bu elmi idarəetmə məktəbinin əsas nəaliyyətlərindən idi. Bundan əlavə istehsal prosesinin bərpa olunması məqsədilə istehsalda kiçik istirahətlər və fasilələr nəzərdə tutulurdu. Bu rəhbərliyə yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan istehsal normalarını müəyyən etməyə imkan verirdi. Həmçinin, müəyyən olunmuş istehsal normasından artıq məhsul istehsal edənlərə əlavə əmək haqqı ödənilməsi nəzərdə tutulurdu. Bu yanaşmada əsas məsələ ondan ibarət idi ki, əlavə iş nəticələri əlavə maaşla nəticələnəcəkdə. Bundan başqa elmi idarəetmə məktəbi işdə həvəsləndirmə sisteminin yaradılması fikrini də irəli sürmüşdür ki, bu da istehsalın inkişafına və artım tempinə təsir amili kimi dəyərləndirilmişdir. Bu məktəbin nümayəndələri görülməli işləri yerinə yetirmək üçün işçilərin işə uyğunluğunun müəyyən olunması, intellektual və fiziki cəhətdən işə uyğun olan işçilərin seçilməsi və onların öyrədilməsi prosesini vacib hesab edirdilər.

F.Teylor və onun ardıcılıarı insanların fiziki əməklərinin yüngülləşdirilməsinin mümkün və vacib olduğunu sübut etməyə çalışırdılar. Onlar elmi yolla sübut etməyə çalışırdılar ki, bir insan – işçi bir sutka ərzində gördüyü işi 8 saat ərzində yerinə yetirə bilər. Norma və normativlərin yaranması məhz bu məktəbin adı ilə bağlıdır.

F.Teylor öz sınaqları və elmi işləri ilə təsdiq etməyə çalışırdı ki, onun hazırladığı əməyin elmi təşkil metodu və onun əsasında formalaşdırdığı “elmi idarəetmənin” prinsipləri” müasir istehsalda əsas inqilab olacaq və köhnəlmiş avtoritar idarəetməni rəşional elmi yanaşmalarla əvəz edəcəkdir. Teylorun elmi idarəetmə sistemi ondan

ibarət idi ki, əmək icraçı və idarəedici əməyə bölünməlidir. İstehsal prosesində hər bir işçi müəyyən bir funksiyaya görə məsuliyyət daşmalıdır. Teylor öz kitabında yazırdı ki, bir tip insan əvvəlcə işin planını hazırlamalı, digər tip insan isə onu icra etməlidir.

Teylora görə inzibati sistemin yerinə yetirməli olduğu vəzifələr aşağıdakılardır:

- İdarəetmənin əvvəlki primitiv metodlarının elmi metodlarla əvəz edilməli, hər bir idarəetmə elementi üzrə elmi metodlar işlənib hazırlanmalıdır;
- İşçilərin elmi əsaslarla seçilməsini, öyrədilməsini və inkişaf etdirilməsini təmin etməlidir;
- Elm və işçilərin fəaliyyətini əlaqələndirməli, onlar arasında vəhdət yaratmalıdır. İşçilərin fəaliyyətinin elmi prinsiplər əsasında qurulmasını təmin etməlidir;
- İcraçılar (işçilər) və idarəedicilər (menecerlər) arasında əməyin dəqiq bölüşdürülməsini həyata keçirməli, işçiləri icraçı əməyə, idarəediciləri isə inzibati və nəzarət işlərinin yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirməlidir.

Teylorun fikrincə, elmi idarəetmənin yuxarıda qeyd olunan prinsipləri insan fəaliyyətinin istənilən sferasına tətbiq oluna bilər.

O, elmi idarəetməyə bütün heyətin maraqlarının yaxınlaşdırılması aləti kimi baxırdı. Onun fikrincə, elmi idarəetmə müxtəlif tərəflər arasında ziddiyyətləri aradan qaldıracaq, məhsuldarlığın artması nəticəsində işçinin rifahı yaxşılaşdıracaqdır. Teylor hesab edirdi ki, müəssisə üçün səmərənin əsas meyarı maya dəyərinin aşağı salınmasıdır. Teylorun elmi idarəetmə sistemində əmək səmərəliliyin əsas mənbəyi, şəxsi isə elmi idarəetmənin tətbiqinin əsas həlqəsi kimi çıxış edirdi. Teylor əməyi hər şeydən əvvəl fərdi fəaliyyət kimi qiymətləndirirdi. O, hesab edirdi ki, əmək məhsuldarlığının əsas hərəkətverici qüvvəsi şəxsi maraqdır. Hər bir işçi ondan nə tələb olunduğunu bilməlidir, idarəedici isə işçini konkret tapşırığa uyğun məlumatlandırmalı və onu istiqamətləndirməlidir. Teylor işçilərin yorğunluğunun azaldılması, işin stimullaşdırılması kimi üsullardan istifadə edirdi. O, insan amilini inkar etmirdi, daha çox individual inkişafa üstünlük verirdi. Teylorun elmi idarəetmə sistemində ustanın yerinə funksional inzibati sistem gəldi və bu da təşkilatların funksional idarə

edilməsində yenilik idi.

F.Teylor bir sıra tədqiqatlar və eksperimentlər aparmışdır. Bu tədqiqatlar və eksperimentlər nəticəsində bir sıra ümumi prinsiplər müəyyən etmişdir:

Əməyin bölgüsü; əməyin ölçülməsi; tapşırığın icrası üzrə təsvirlər; stimullaşdırma proqramları; əmək individual fəaliyyət kimi; motivasiya; fərdi qabiliyyətlərin rolu; menecmentin rolu; həmkarlar ittifaqlarının rolu; idarəetmə təfəkkürünün inkişafı.

Elmi idarəetmə məktəbinin digər bir nümayəndəsi Teylorun tələbəsi Henri L.Hant (1861 – 1919) olmuşdur. Henri L.Hant “Əmək, əmək haqqı və gəlir” (1910), “Sənaye rəhbərliyi” (1916), “Əməyin təşkili” (1919) əsərlərinin müəllifidir. O. Mükafat ödəmə metodikasını hazırlamışdı, istehsalın planlaşdırılması üçün kart-sxemlər tərtib etmişdi. Hant sənayedə insan amilinin vacib rolunu öyrənirdi. 1901-ci ildə Hant istehsal tapşırıqlarının tez və keyfiyyətli icrasını təmin edən mükafat sistemi hazırladı. Bu sistemin tətbiqi bir çox müəssisələrdə əmək məhsuldarlığının artması ilə nəticələndi. Hant qeyd edirdi ki, işçilər sistemə olaraq sənaye əməyi vərdişlərini mənimsəsələr, bu təkcə məhsuldarlığı deyil, həm də işçilər və əmr edənlər arasında səmərəli kooperasiya sistemini inkişaf etdirər. “Əməyin təşkili” kitabında Hant biznesin sosial məsuliyyəti haqqında fikirlərini inkişaf etdirirdi. O qeyd edirdi ki, biznes sistemi sosial məsuliyyəti dərk etməli və özünü cəmiyyətə xidmət etməyə həsr etməlidir, əks halda cəmiyyət onu dağıtmağa həsr edəcək. Çünki, cəmiyyətin öz maraqları vardır. Hant sənayedə insan amilinin vacib rolunu öyrənirdi. “Menecmentin bütün problemlərindən ən vacibi insan amilidir” fikri məhz ona məxusdur.

Elmi idarəetmə məktəbinin digər bir nümayəndələri ər-arvad olan F.Cilbert (1868-1924) və L.Cilbert (1878-1972) olmuşdur. Onlar “Hərəkətlərin öyrənilməsi” (1911), “İdarəetmənin psixologiyası” (1916) əsərlərinin müəllifləridir. Onlar istehsal prosesində fiziki işi öyrənirdilər və istehsala yönəldilən səylərin azaldılması hesabına məhsul istehsalını artırmaq imkanlarını tədqiq edirdilər. F.Cilbert əsas diqqətini hərəkətlərin tədqiqinə yönəlmişdi. F.Cilbert öz tədqiqatları zamanı müasir ölçmə metodlarından və alətlərindən (konoçəkiliş, şkalogram və sairə) geniş istifadə edirdi.

Onlar işin icrası zamanı nəzarətə imkan verən cihaz kəşf etmişdilər və onu mikroxronometr adlandırmışdılar. Onlar bu cihaz vasitəsilə əməliyyatların icrası vaxtı hansı hərəkətlərin yerinə yetirildiyini və onların nə qədər vaxt apardığını qeyd edirdilər. Alınan məlumatlara əsaslanaraq, onlar qeyri-effektiv hərəkətləri aradan qaldırmaq üçün iş əməliyyatlarını dəyişir və işin səmərəsini yüksəltməyə çalışırdılar. Əvvəlki sistemlərlə müqayisədə bu fenomenal hadisə idi.

Elmi idarəetmə məktəbi idarəetmənin ayrıca bir elm sahəsi olduğunu isbat etmiş və sübut etmişdir ki, idarəetmə əməyi (zehni əmək) fiziki əməkdən ayrılmalıdır. Elmi idarəetmə məktəbi idarəetmə elminin əsasını qoymaqla idarəetməyə dair aşağıdakı məzmununda yeni nəzəriyyələr, elmi fikirlər və təkliflər irəli sürmüşlər:

İdarəetmə əməyi fiziki əməkdən ayrılmalıdır; əmək fəaliyyətində iş və vaxt normaları tətbiq edilməlidir; təşkilatlarda işçiyə artıq iş üçün mükafat verilməlidir; əl əməyi yüngülləşdirilməli, bundan ötrü yeni texnoloji proseslər tətbiq olunmalıdır.

Bu cür təkliflərin və nəzəriyyənin yaranması idarəetmənin elmi-nəzəri əsasını təşkil edirdi.

Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbinin nümayəndələri təşkilatın ümumilikdə idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarırdılar. Onlar təşkilatın ümumi xüsusiyyətlərini və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışaraq ona geniş perspektiv nöqteyi-nəzərindən baxırdılar. İnzibati idarəetmə məktəbinin nümayəndələri elmi idarəetmə məktəbinin yaradıcılarından fərqli olaraq iri biznesdə yuxarı rəhbərlik səviyyəsində işləmişdilər. Bu məktəbin yaradıcısı və bəzən “menecmentin atası” hesab olunan Anri Fayol daş-kömür istehsalı ilə məşğul olan böyük fransız kompaniyasına rəhbərlik edirdi. Lindel Urvik İngiltərədə idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətçi idi.

Klassik məktəbin nümayəndələri elmi idarəetmə məktəbinin tərəfdarlarından fərqli olaraq idarəetmənin sosial aspektlərinə çox da diqqət göstərmirdilər. Onların tədqiqat işi elmi yanaşmalardan daha çox şəxsi müşahidələrə əsaslanırdı. Klassiklər təşkilatlara geniş perspektivdən baxaraq onun ümumi xüsusiyyətlərini və qayda qanunlarını müəyyən etməyə çalışırdılar. İnzibati məktəbin əsas məqsədi

idarəetmənin universal prinsiplərini formalaşdırmaqdan ibarət idi. Onların fikrincə, təşkilat bu prinsiplərə əməl edərsə daha səmərəli fəaliyyət göstərəcək.

Bu prinsiplər iki əsas aspekti nəzərdə tuturdu. Onlardan biri təşkilatın idarə edilməsinin rəşional sisteminin yaradılması idi. Biznesin əsas funksiyalarını müəyyən edərək, klassik nəzəriyyəçilər təşkilatın kiçik bölmələrə və işçi qruplarına bölünməsinin ən yaxşı yollarını axtarmağa çalışırdılar. Bu ənənəvi funksiyalar isə maliyyə, istehsal və marketinq hesab olunurdu.

Klassik prinsiplərin ikinci əsas aspekti isə təşkilatın strukturunun qurulmasını və işçilərin idarəedilməsini əhatə edirdi. Əsas prinsip ondan ibarət idi ki, işçi bir rəhbərdən əmrlər almalıdır və ancaq bir nəfərə tabe olmalıdır.

H.Emerson (1853-1931) idarəetmədə qərargah prinsiplərinin tədqiqatçısı kimi məşhurlaşmışdı. Emerson baş qərargah konsepsiyasını işləyib hazırlamışdı. Baş qərargah nəzəriyyəsinə əsasən hər bir hərbi məsələ qərargahın bir zabiti tərəfindən öyrənilirdi və yalnız bütün mütəxəssislərin ümumi fikri rəhbərə düzgün məsləhət verə bilərdi. Hərbi rəhbər isə son qərar qəbul etməli və ona görə məsuliyyət daşımali idi. H.Emerson hesab edirdi ki, qərargah prinsipi bütün təşkilatlara tətbiq edilə bilər və onun hərbi sahə ilə məhdudlaşması düzgün deyil.

Amerikan meneceri R.Robbi (1864-1929) “Təşkilətmə üzrə mühazirələrində” kamil təşkilatı ordu ilə eyniləşdirilirdi. R.Robbinin ideyalarına əsasən hərbi təşkilat öz intizamı, nizamnamələrin sərtliyi, məsuliyyət və tabeçiliyin səmərəliliyi ilə digər təşkilatlara çox kömək etmişdir. Çünki o, böyük kütlələrlə münasibət yaratmaq və idarə etməklə çox əlaqədardır.

Q.Xopf (1882-1949) tərəfindən optimal təşkilat ideyası irəli sürülmüşdür. O qeyd edirdi ki, optimum işgüzar təşkilatın inkişafının elə bir forması kimi müəyyən edilə bilər ki, ölçü, maya dəyəri, insani qabiliyyətlər kimi amillər arasında tarazılığı saxlaya və biznesin vəzifələrini reallaşdırmağa kömək edər. Xopf idarəetməni təkmilləşdirəcək bir sıra təkliflər irəli sürmüşdür.

İdarəetmə konsepsiyasının formalaşmasında ingilis alimi Oliver Şeldonun (1894-1951) da mühüm rolu olmuşdur. O, “İdarəetmə fəlsəfəsi” kitabında (1923) idarəetmənin etik tərəflərini qeyd edirdi və ona aid məsuliyyəti açıqlayırdı. Şeldona görə idarəetmənin fəlsəfəsini hazırlamaq, yəni elmi əsaslandırılmış və gündəlik qəbul edilən prinsiplər formalaşdırmaq lazımdır.

Müasir mütəxəssislərin fikrincə Fransız inzibatçısı və sahibkarı Anri Fayol (1841-1925) XX əsrin ortalarına qədər idarəetmə sahəsində Avropanın ən məşhur tədqiqatçısı və təcrübəçisi olmuşdur. Anri Fayol idarəetmə barədə ilk dəfə sistemli şəkildə nəzəriyyə irəli sürmüşdü. Məhz bu səbəbdən onu “menecmentin atası” adlandırırdılar. Anri Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsinə əsas tövhəsi ondan ibarət olmuşdur ki, o, idarəetmə prinsiplərini sistemləşdirdi və bir neçə qarşılıqlı əlaqəli funksiyaları idarəetmənin universal funksiyaları kimi təqdim edərək, onların tətbiqinə tam proses kimi baxırdı. Anri Fayol “İnzibati idarəetmə nəzəriyyəsi”nin yaradıcısıdır. O, öz fikirlərini “Ümumi sənaye idarəetməsi” (1916) kitabında yazmışdır. A.Fayol idarəetməni funksional yanaşma baxımından tədqiq edərək onu planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya və nəzarətə bölmüşdür.

Bu məktəb ona görə klassik adlanırdı ki, tarix boyu yaranan bütün idarəetmə prinsipləri, funksiyaları və metodları bu məktəb tərəfindən sistemləşdirilmiş, nizamlanmış və idarəetmədə tətbiq olunmağa başlanılmışdır.

A.Fayol öz əsərində idarəetmənin 14 prinsipini qeyd etmişdir:

Əməyin bölgüsü; hakimiyyət və məsuliyyət; intizam; sərəncamların vahidliyi; vahid rəhbərlik; şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe etdirilməsi; heyətin mükafatlandırılması; mərkəzləşmə; skalyar zəncir; qayda-qanun; ədalət; heyətin sabitliyi; təşəbbüskarlıq; korporativ ruh.

Maks Veber (1864-1920) isə “Bürokratik idarəetmə nəzəriyyəsinin” yaradıcısıdır. O, bürokratik idarəetməyə qaydalar, təşkilati struktur, əmək bölgüsü,

karyera vəzifəsi kimi baxmışdır. Bununla bərabər, bürokratik idarəetmənin mənfi cəhətlərini də qeyd etmişdir ki, bunlar - sərt qaydalar və ləng qərarvermədir.

İnzibati (klassik) idarəetmə məktəbi idarəetmə prinsiplərini müəyyənləşdirdi, idarəetmə funksiyalarını təsvir etdi və təşkilatın bütünlüklə idarə olunmasına sistemli yanaşmanı izah etdi. Bu məktəb idarəetmə prinsiplərini, idarəetmə quruluşunu (strukturunu), idarəetmə funksiyalarını, idarəetmənin metodlarını, idarəetmənin üslublarını elmi sürətdə müəyyənləşdirdi və bərqərar etdi.

İnsani münasibətləri məktəbinin əsasını amerikan sosioloqu və psixoloqu olan Elton Meyo (1880-1949) qoymuşdur. O hesab edirdi ki, əvvəlki idarəetmə metodları əməkdaşlığın deyil, maddi səmərəliliyin əldə olunmasına istiqamətlənmişdir. İnsani münasibətlər məktəbi idarəetmədə yeni yanaşmanın, təşkilata “sosial sistem” kimi yanaşmanın tərəfdarı idi. O, qeyd edirdi ki, işçi fizioloji və maddi tələbatlara malikdir və onların ödənilməsi iqtisadiyyat inkişaf etdikcə asanlaşır. Bundan başqa insanın ünsiyyət, özünüreallaşdırma, tanınma kimi sosial tələbatları da mövcuddur və onların ödənilməsi daha çətindir.

Elton Meyo məşhur təcrübələrini ABŞ-ın Xotron şəhərində yerləşən “Uestern Elektrik” şirkətində aparırdı. O, öz tədqiqatları nəticəsində müəyyən etmişdir ki, dəqiq işlənmiş işçi əməliyyatları və yaxşı əmək haqqı heç də həmişə məhsuldarlığın artmasına səbəb olmur. Bəzən işçilər rəhbərliyin istəyindən və maddi stimulundan daha çox öz iş yoldaşlarının təsirinə reaksiya verirlər. Tədqiqatlar nəticəsində meydana çıxan belə nəticələrə əsaslanaraq, psixoloji məktəbin tədqiqatçıları hesab edirdilər ki, əgər rəhbərlər işçilərə daha çox qayğı göstərsə işçilərin razılıq səviyyəsi də bir o qədər artacaq və bu da məhsuldarlığın artmasına səbəb olacaq. Onlar insan münasibətlərinin idarə edilməsi fəndlərindən istifadə etməyi məsləhət görürdülər.

“Uestern Elektrik” şirkətində E.Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən aparılan və 12 il davam edən tədqiqatlar istehsalın ahəngi və məhsuldarlığına ciddi təsir göstərən qeyri-formal qrup fenomenini aşkar etdi. Aşkar edildi ki, xüsusi norma və

mövqələrini hazırlamaq, əmək prosesində kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin hərəkətlərinə ciddi sosial nəzarət müəyyən etmək bu qrupa xas olan cəhətlərdəndir. Buna görə də qeyri-formal münasibətləri heç bir vəchlə özbaşına buraxmaq olmaz. Əksinə, fəhlələr və administrasiya arasında əməkdaşlıq əsasında onları idarə etməyi öyrənmək lazımdır.

Bu məktəbin digər bir nümayəndəsi isə Meri Parker Follet (1868-1933) olmuşdur. İlk dəfə M.P.Follet menecmenti “digər insanların köməyi ilə yerinə yetirilən iş” adlandırmışdır. O kiçik qruplarda sosial münasibətləri öyrənmişdi. Öz baxışlarını “Yaradıcı təcrübə” (1924), “Enerjili idarəetmə” (1941), “Azadlıq və tabeçilik” (1949) kitablarında əks etdirmişdir. Onun fikrincə, əmək kollektivindəki münaqişələr hər zaman destruktiv deyildir, müəyyən şərtlər altında onlar konstruktiv də ola bilər. Birinin digərinə tabeçiliyi kimi qəbul olunan hakimiyyət insan hisslərini tapdayır və effektiv təşkilatın bazası ola bilməz. Demokratiya hər kəsdən istifadə edən və ayrı-ayrı individi kompensasiya edən böyük qüvvədir. Liderlik hakimlik etməyə öyrəşən şəxsiyyət göstəricisi deyil. Lider müəyyən təhsilin köməyi ilə formalaşır və ağıllı lider nəinki gələcəkdə baş verən situasiyanı dərk etməli, eyni zamanda onu yaratmalıdır.

İnsani münasibətlər məktəbi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və son nəticənin əldə olunması üçün fərdi münasibətlərin idarə olunmasını, onların sosial və psixoloji vəziyyətlərinin nəzərə alınmasını, rəhbərlərin işçilərə qayğı ilə yanaşması faktorlarını aşkar etdi. Bu məktəbinin nümayəndələri fərdi davranış, qrupların meydana gəlməsi, qrup davranışı, insanlararası münasibət, motivasiya və liderlik kimi məsələləri tədqiq etməklə onları idarəetmə elminə gətirmişlər.

Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb. Sosiologiya və psixologiya elmlərinin inkişafı, tədqiqat metodlarının təkmilləşdirilməsi iş yerində davranışın öyrənilməsini daha ciddi elmi şəkllə saldı. Davranış qaydaları haqqında elmi məktəbin əsas simaları Kris Ardciris, Rensis Laykert, Duqlas Mak-Qreqor, Frederik Qertsberq olmuşdur. Bu tədqiqatçılar sosial qarşılıqlı əlaqələrin, hakimiyyətin və avtoritetin xarakterinin,

təşkilati quruluşun, təşkilatlarda əlaqələrin, liderliyin, işin məzmununun və əmək fəaliyyətinin keyfiyyətinin dəyişməsinin müxtəlif tərəflərini öyrənirdilər.

Davranış haqqında elmi məktəb şəxslərarası münasibətlərin yaradılması metodlarında diqqəti cəmləşdirməklə, insan münasibətləri məktəbindən çox uzaqlaşmışdır. Bu məktəbin əsas məqsədi insan ehtiyatlarının effektivliyinin artırılması hesabına təşkilatın effektivliyinin artırılmasıdır. Əsas məqam ondan ibarət idi ki, davranış haqqında elmin düzgün tətbiqi həm ayrıca işçinin, həm də təşkilatın effektivliyinin artırılmasına kömək edəcəkdir. Davranış yanaşması o qədər populyarlaşmışdı ki, artıq 60-cı illərdə demək olar ki, bütün idarəetmə sahəsini əhatə edirdi.

“İnsan ehtiyatları” nəzəriyyəsinin görkəmli nümayəndələrindən biri Duqlas Mak-Qreqor (1906-1964) olmuşdur. D.Mak-Qreqor öz konsepsiyasının əsasına nəzəriyyələr dixotomiyasını qoyaraq onu “X” və “Y” nəzəriyyəsi adlandırmışdır. “X” nəzəriyyəsi sosial idarəetmənin problemlərinə ənənəvi baxışı əsas götürürdü. “Y” nəzəriyyəsi isə idarəetmə prosesində individual və təşkilati məqsədlərin inteqrasiyasını əsas götürürdü.

“X” nəzəriyyəsinin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

Adi insan daxilən işi qəbul etmir və ondan müxtəlif yollarla çəkinmək istəyir; insanların çoxu məcbur edilməli və istiqamətləndirilməlidirlər ki, məqsədləri reallaşdırsınlar; adi insan nəzarət olunmamağa və məsuliyyətdən azad olmağa çalışır; adi insan kiçik ambisiyalara malik olur və müdafiəyə ehtiyacı var.

“Y” nəzəriyyəsinin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

Əməkdə fiziki və intellektual qüvvələrin sərfi oyun və istirahətdə olduğu kimi təbiidir; xarici nəzarət və ya cəza təhlükəsi təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün yeganə vasitələr deyil; insan ona tapşırılmış vəzifələrin icrası zamanı özünüidarəetməni və özünənəzarəti həyata keçirir; mükafatlandırma vəzifələrin reallaşdırılmasının mühüm tərkib hissəsi olmalıdır; adi insan müvafiq şəraitdə məsuliyyəti öz üzərinə götürməklə yanaşı, həm də onu axtarır; təşkilati problemlərin həlli zamanı yüksək təxəyyül, orijinallıq və yaradıcılıq insanlar arasında daha geniş yayılır;

“X” nəzəriyyəsinin mərkəzi prinsipi idarəetməyə ənənəvi yanaşma, birbaşa hakimiyyət tətbiq etmək vasitəsilə rəhbərlik və nəzarətdir. “Y” nəzəriyyəsinin əsas mahiyyəti isə inteqrasiyadır. Elə bir şəraitin yaradılmasıdır ki, təşkilatın bütün üzvləri individual məqsədlərinə müəssisənin kommersiya uğuru vasitəsilə nail ola bilərlər.

Müasir idarəetmə və ya kəmiyyət məktəbi. Riyaziyyat, statistika, kibernetika, informatika elmləri və onlarla bağlı olan bilik sahələri idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafında böyük rol oynamışlar. Onların rolunu elmi metodların tətbiq edilməsində də görmək olar.

Bu məktəb İkinci Dünya Müharibəsinə sonra yaranmışdır. İlk əvvəl yaradılan metodlar və modellər hərbi məqsədlər üçün istifadə olunurdu. Daha sonralar isə bu metodlar təkmilləşdirilərək müasir problemlərinin həllində kəmiyyət metodları kimi istifadə edilməyə başlandı.

Riyazi üsulların və modellərin tətbiqi, sözün əsl mənasında, təşkilatın əməliyyat problemlərinə elmin tətbiqidir. Problemin qoyuluşundan sonra əməliyyatı tədqiq edən bir qrup mütəxəssis hadisələrin gedişinin modelini hazırlayır. Modeli yaratdıqdan sonra, dəyişənlərə kəmiyyət (miqdar) qiymətləri verilir. (Model - reallığın təsəvvür edilməsinin formasıdır ki, reallığı sadələşdirir və ya onu mücərrəd təsvir edir). Bu, obyektiv olaraq hər bir dəyişəni kəmiyyətcə müqayisə etmək və onlar arasında münasibəti təsvir etməyə (başla düşməyə) imkan verir. Deməli, modellər reallığın mürəkkəbliyini başla düşməyi asanlaşdırırlar.

Bu gün vərdiş etdiyimiz kompüter texnologiyası, müxtəlif riyazi-iqtisadi modellərin tətbiqi yolu ilə əvvəllər çox çətin olan və ya mümkün olmayan fiziki işləri elmi əsaslarla yerinə yetirməyə imkan verir. Riyazi modellərin qurulması ilə müxtəlif problemlər həll edilir. Kibernetika, informatika, psixologiya və s. elm sahələri bu məktəbə əsaslanır. Müasir idarəetmə və ya kəmiyyət məktəbi modellərin qurulması, kompüterlərin tətbiqi, yüksək rabitə texnologiyası, iqtisadi-riyazi üsulların tətbiqini idarəetməyə gətirdi və çox böyük dəqiqliklə həyata keçirdi. Bu məktəb kibernetikanı,

informatikanı, iqtisadi - riyazi üsulları və modelləri, kompüter texnologiyasını, mürəkkəb rabitə texnologiyasını və s. kimi elmi - texniki yenilikləri bərqərar etdi.

Ümumiyyətlə, yuxarıda haqqında danışılan bu beş məktəb tərəfindən yaradılan və ya sistemləşdirilən bütün prinsiplər, metodlar, funksiyalar, üslublar idarəetmədə yerinə və vacibliyinə görə eyni zamanda tətbiq olunmalıdırlar. Əks halda, tam kamil və uğurlu idarəetməyə nail olmaq mümkün deyildir.

Hal-hazırda idarəetmə məktəblərinin hazırlayıb bizə miras qoyduqları bütün klassik idarəçilik qaydaları daha da təkmilləşdirilir və inkişaf etdirilir. Belə ki, keçən əsrin əvvəllərində mövcud olmayan və bu gün real olaraq həyata keçirilən kosmosa uçuşun təşkili və idarə olunması, kompüter-informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqi yeni idarəetmə sistemlərinin bariz nümunəsi hesab edilə bilər. Müasir kompüter texnologiyaları və idarəetmə sistemləri, ən mürəkkəb və ən çətin texnoloji proseslərin və dünyanın bir çox ölkələrində bölmələri olan transmilli şirkətlərin idarə olunmasına imkan və şərait yaratmışdır.

§1.3. Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları

İdarəetmə - özünün bütövlüyünü, quruluş vahidliyini saxlamaqla müəssisədə son məqsədə nail olmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif təbiətli sistemlərin təsiretmə vasitəsidir. İdarəetmə hər hansı bir obyekt (təşkilat, müəssisə, firma) olmadan icra edilə bilməz. İdarəetmənin mövcudluğu təşkilatın mövcudluğu ilə bağlıdır. Yəni təşkilat varsa idarəetmə də vardır və əksinə.

İdarəetmə sistemi - obyekt və subyekt olmaqla iki tərkib hissədən ibarətdir. Obyekt idarə olunan, subyekt isə idarə edəndir.

İdarəetmə - təşkilatın məqsədini müəyyənləşdirib, bu məqsədə çatmaq üçün planlaşdırma, təşkilətmə, icra (motivləşdirmə) və nəzarət prosesləridir. İdarəetmə fasiləsiz və dinamik bir prosesdir. Bu prosesin düzgün təşkili və həlli, son nəticə əldə edilməsi istiqamətində görülən bütün işlərin ayrı-ayrı funksiyalar şəklində təşkili və icra edilməsini tələb edir. İdarəetmə funksiyaları müəssisədə idarəetmə quruluşunun

yaradılması, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin məzmunu baxımından çox mürəkkəb münasibətlər sistemi hesab oluna bilər.

İdarəetmənin funksiyası – əmək bölgüsündən irəli gələn, idarəetmənin obyektiv məqsəd və vəzifələrinin ümumiliyi ilə xarakterizə edilən, istehsal prosesində və onun idarə edilməsində adamlara məqsədyönlü təsir göstərmək üçün tətbiq edilən xüsusi fəaliyyət növüdür. Başqa sözlə desək, idarəetmənin funksiyaları idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi növü olmaqla, əmək bölgüsünün təzahür forması kimi qəbul edilə bilər.

Müasir idarəetmənin əsas (universal) funksiyaları aşağıdakılardır:

- Planlaşdırma.
- Təşkilətmə.
- Koordinasiya.
- Motivləşdirmə (icraetmə).
- Nəzarət.

Effektiv idarəetməyə nail olmaq üçün bu funksiyalar qarşılıqlı əlaqə halında tətbiq olunmalıdır.

Planlaşdırma funksiyası.

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

Planlaşdırma prosesi planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar bir prosesdir. Planlaşdırma prosesi qərarların qəbul edilməsi və reallaşdırılması ilə əlaqədar təsəvvürlərin sistemləşdirilməsi mexanizmdir.

Planlaşdırmanın idarəetmə fəaliyyəti baxımından dörd əsas funksiyasını fərqləndirmək olar:

- 1) Ehtiyatların bölüşdürülməsi - bu proses özündə fondlar, idarəetmə kadrları, kapital və texnoloji təcrübə kimi məhdud resursların bölüşdürülməsini əks etdirir.
- 2) Xarici mühitə adaptasiya - təşkilatın ətraf mühitlə münasibətini yaxşılaşdıran tədbirləri əhatə edir. Hər bir təşkilatın həm xarici mühitin əlverişli imkanlarına, həm də

mümkün olan təhlükələrinə adaptasiya olunması zəruridir. Bunu üçün təşkilat müvafiq situasiyaları aşkar etməli və təşkilatın strategiyasının ətraf mühitə uyğunlaşmasını təmin etməlidir

3) Daxili koordinasiya - firmadaxili əməliyyatlarda effektiv integrasiyaya nail olmaq məqsədi ilə təşkilatın zəif və güclü tərəflərini əhatə edən fəaliyyətlərin koordinasiyasıdır.

4) Təşkilatın strateji uzaqgörənliyi – təşkilatın yaşadılması və səmərəli fəaliyyəti üçün menecerlər tərəfindən keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnməklə, elmi və texniki yenilikləri vaxtında görmək və onları tətbiq etməklə müəssisənin müntəzəm və dinamik inkişafının təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Planlaşdırmanı müddət baxımından 3 mərhələyə ayırmaq olar:

a) strateji planlaşdırma; b) orta müddətli planlaşdırma; c) cari (operativ) planlaşdırma.

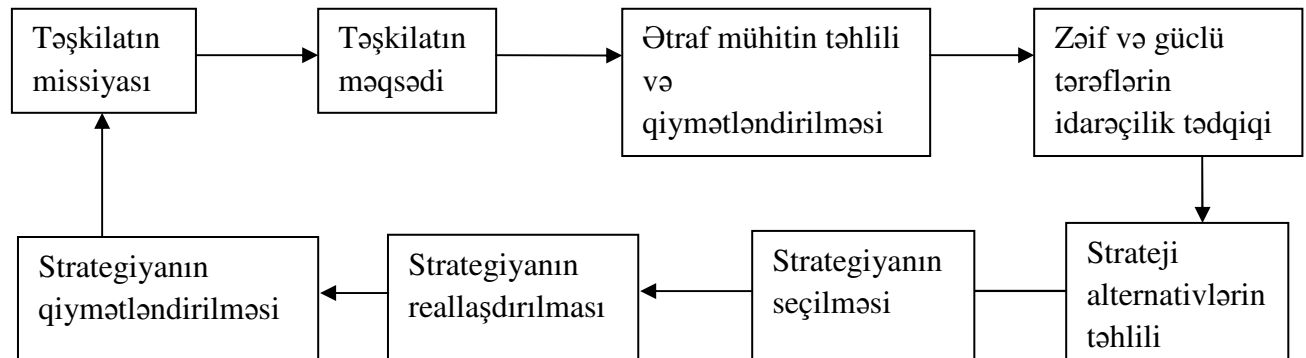
Strateji planlaşdırma - (strategiya – latınca “sərkərdənin məharəti”, uzaqgörmə deməkdir) görülcək işin əvvəlcədən uzun müddətli planlaşdırılmasıdır. Bu plan olmazsa, orta və cari planların hazırlanması və həyata keçirilməsi də mümkün olmaz.

Orta müddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmadan törəyir və onun icrasına yönəlir. Orta müddətli planlaşdırma həm real işlərin nəticəsinə görə, həm də norma və normativlərin müqayisəli tutuşdurulmasına görə qurula bilər.

Cari planlaşdırma bilavasitə işlərin icrası ilə bağlıdır və gündəlik işlərin gedişinə mütənasib qurulmalıdır.

Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın məqsədinin seçilməsi və həlli prosesini, həmçinin buna nail olmaq üçün nələrlə edilməli olduğunu birləşdirir. O bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma missiyanın (ali məqsədin) uzunmüddətli həllini nəzərdə tutur. Strateji planlaşdırma məqsədə çatmaq üçün təyin olunmuş spesifik strategiyanın hazırlanmasına doğru aparan, rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən qəbul edilən qərar və ideyaların məcmusudur. Strateji planlaşdırma idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində istiqamətverici alətdir. Onun vəzifəsi – təşkilatda yenilikləri və dəyişiklikləri lazımı səviyyədə təmin etməkdir.

Strateji planlaşdırma idarəetmənin təşkili və planlaşdırılmasının əsasıdır. Strateji planlaşdırma prosesinin modeli aşağıda verilmişdir (Sxem 1.3.1) ².



Sxem 1.3.1 Strateji planlaşdırma prosesinin modeli

Strateji planlaşdırma prosesinin ardıcıl mərhələləri aşağıdakılardır:

1) Missiyanın müəyyən olunması; 2) Məqsədin müəyyən olunması; 3) Ətraf mühitin təhlili və qiymətləndirilməsi; 4) Zəif və güclü amillərin tədqiqi; 5) Strateji alternativlərin təhlili; 6) Strategiyanın seçilməsi; 7) Strategiyanın həyata keçirilməsi; 8) Strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Təşkilətmə funksiyası.

İdarəetmənin növbəti əsas funksiyalarından biri də təşkilətmədir. Bu funksiyanın məqsədi qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etməkdən ibarətdir. Təşkilətmə funksiyası fəaliyyətin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsidir. Təşkilətmə funksiyası fəaliyyətin planlaşdırma mərhələsindən fəaliyyətin həyata keçirilməsi mərhələsinə keçid mərhələsidir. Təşkilətmə işə başlamaq üçün lazım olan ünsürləri cəlb edir, yerləşdirir, onların gələcəkdə birgə fəaliyyəti üçün qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir, işlək vəziyyətə gətirir. Təşkilətmə funksiyası sistemin bütün elementləri arasında daimi və mütərəqqi əlaqələri müəyyən edir, onların fəaliyyətinin qaydalarını və şərtlərini müəyyənləşdirir.

Təşkilətmə funksiyasının vəzifəsi istehsal və insan ehtiyatlarını elə qarşılıqlı əlaqəli sistemdə birləşdirməkdən ibarətdir ki, qarşıya qoyulan məqsədə səmərəli surətdə nail olmaq mümkün olsun. Burada sistemin quruluşunun müəyyən-

² İstinad olunan mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. "Menecment". Bakı, 2007, səh. 265.

ləşdirilməsi, altsistemlər arasında qarşılıqlı əlaqələr, bölmələr arasında funksiyaların paylanması, müvafiq hüquqların verilməsi və s. nəzərdə tutulur.

Plan tapşırıqlarının ritmik və nəzərdə tutulan həcmdə, vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi idarəetmənin təşkilatçı funksiyasının başlıca məsələsidir. Dəqiq tərtib edilmiş plan müəssisənin məqsədinə nail olunması üçün zəruri olan işin detallaşdırılmış təsvirini verir. Növbəti məsələ isə işin plana uyğun təşkilinin təmin edilməsidir. İşin təşkili isə üç mərhələyə bölünür:

Birinci mərhələ - işin bölüşdürülməsidir. İş o qədər də böyük olmayan tərkib hissələrə parçalanır. Hər bir işin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. İşin bölgüsü həyata keçirilərkən işçilərin ixtisası və iş üzrə bilik səviyyəsi nəzərə alınmalıdır. İşin həcmi müəyyən edilərkən çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca az, digəri isə olduqca çox iş yerinə yetirməsin.

İkinci mərhələ - məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılmasıdır. İki və daha çox şəxsdən ibarət qruplar yaradılır. İnsanlar bir şöbədə və ya bölmədə fəaliyyət göstərdikdə, başqa sözlə desək, qrup formasında fəaliyyət göstərdikdə işin effektivliyi daha da yüksək olur.

Üçüncü mərhələ - işin koordinasiyasıdır. Bu mərhələdə müxtəlif şöbələrin işi koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya münasibətlərin qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və təşkilatın strukturunu möhkəmləndirməyə imkan verir. Yaxşı təşkil edilmiş və yaxşı fəaliyyət göstərən koordinasiya mexanizmi idarəetmənin digər əsas funksiyaları olan motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə şərait yaradır.

İdarəetmədə təşkilatın həyata keçirilməsi ilə əlaqədar səlahiyyət, məsuliyyət, nüfuz, hakimiyyət kimi müxtəlif anlayışlardan istifadə olunur. Bu anlayışlar barədə məlumat verməyi məqsəduyğun hesab edirik. Səlahiyyət – rəhbər işçinin müəssisənin müəyyən işlərini yerinə yetirmək üçün işçilərdən, təşkilatın maddi və maliyyə ehtiyatlarından istifadə etmək hüququdur. Məsuliyyət – verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsi öhdəçiliyini və onların qənaətbəxş həll edilməsinə cavabdehliyi ifadə edir. Nüfuz – bir fərdin başqa bir fərdin davranışında,

münasibətlərində, duyğusunda dəyişiklik yarada bilən davranışdır. Hakimiyyət – səlahiyyət, nüfuz və fərdi keyfiyyətlərindən istifadə etməklə başqalarının davranışına təsir etmək imkanındır. Liderliyin ilkin alətləri olan səlahiyyət, hakimiyyət və nüfuz olmadan heç bir rəhbər işçi heç bir problemin həllinə nail ola bilməz.

İdarəetmənin xətti, funksional, xətti-funksional, matris, şəbəkə, divizional təşkilati struktur formaları mövcuddur.

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

Təşkilatın idarə olunmasının funksional təşkilati strukturu idarəetmədə tez-tez rast gəlinən formadır. Funksional təşkilati struktur ən sadə təşkilati struktur forması olub, funksional icraçıların yuxarı idarəetmə həlqəsinə təbəçilik sxemini özündə əks etdirir. Funksional idarəetmədə məqsəd ondan ibarətdir ki, konkret məsələlər ayrı-ayrılıqda funksiyaların mütəxəssislərinə və ya icraçılarına həvalə edilir.

Lakin elə müəssisələr də vardır ki, funksional idarəetmə forması ilə yanaşı xətti idarəetmə forması da mövcud olur ki, bu da ikili idarəetmə formasını yaradır. Rəhbərlər müəssisənin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını, digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Bu cür təşkilati struktur formasına xətti-funksional təşkilati struktur deyilir.

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

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

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

Koordinasiya funksiyası.

Planlaşdırma və təşkilətmə funksiyası ilə yanaşı, koordinasiya funksiyası da ən vacib funksiyalardan biridir. Koordinasiya funksiyası planlaşdırma funksiyası ilə ən çox əlaqəsi olan funksiyadır. Ona görə də bəzi mütəxəssislər koordinasiyanı ya müstəqil bir funksiya kimi qəbul etmir, ya da ki, onu planlaşdırma funksiyasının təzahür forması kimi qiymətləndirirlər. Bir çox müəlliflər isə koordinasiyaya müstəqil idarəetmə funksiyası kimi yanaşırlar. İlk dəfə XX əsrin 20-ci illərində fransız mühəndis Anri Fayol tərəfindən koordinasiyanın idarəetmə funksiyası olması fikri irəli sürülmüşdür.

“Koordinasiya” sözü latın sözü olub, hər hansı bir hadisənin razılaşdırılmış, müəyyən uyğunluğa gətirilməsi mənasında işlədilir. Bu, birinci növbədə, bütün fəaliyyət və səylərin əlaqələndirilməsini tələb edir. Halbuki, həmin məsələ planlaşdırma funksiyasının məzmununa daxil deyildir. Bundan başqa, koordinasiya funksiyası ayrı-ayrı işlərin və onların ayrı-ayrı mərhələlərinin əlaqələndirilməsi ilə də bağlıdır. Koordinasiya həmçinin ayrı-ayrı işçilərin, kollektivlərin, kiçik qrupların, ərazi, ərazi-təsərrüfat komplekslərinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini də nəzərdə tutur. Daha doğrusu, koordinasiya funksiyası bütöv bir tamın ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyəti, qarşılıqlı təsiri və onun bir sistem kimi dinamik, tarazılı inkişafını təmin edir. Bu funksiya hadisə və proseslərə sistemli təhlil mövqeyindən yanaşmağı zəruriləşdirir.

Koordinasiya münasibətləri ilə koordinasiyalı fəaliyyəti eyniləşdirmək olmaz. Koordinasiyalı fəaliyyəti koordinasiyanın təşkilati formalarının seçilməsi və tətbiq edilməsi ilə əlaqədardır.

Koordinasiyalı idarəetmə xeyli dərəcədə idarə edən və idarə olunan sistemlərin strukturundan, mürəkkəbliyindən, iqtisadi-inzibati mexanizmlərinin xarakterindən,

tənzimləyici və stimullaşdırıcı təsirlərin nisbətindən, makro və mikro siyasətin səviyyəsindən asılıdır. Koordinasiya idarəetmə prosesinin tərkib hissəsidir, eyni zamanda idarəetmənin təşkilinin integrasiya edilmə formasıdır, həm də idarəetmənin universal funksiyalarından biridir. Koordinasiya yalnız təsərrüfat subyektinin fəaliyyətini deyil, həm də idarəetmə strukturlarının, bölmələrinin, iqtisadi, inzibati, təşkilati təsiretmə üsullarının əlaqəli, bir-birindən asılı halda idarə olunması mexanizmini nəzərdə tutur.

Motivasiya funksiyası.

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

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

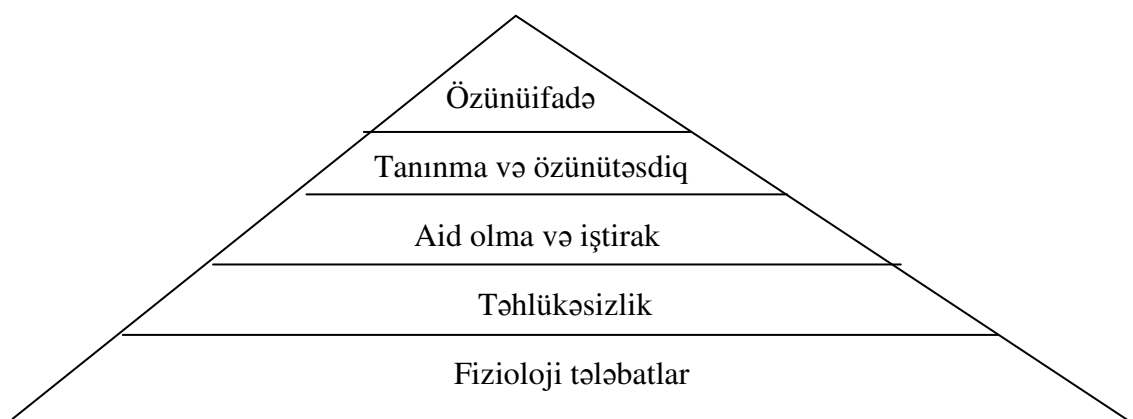
Motivləşmə prosesi isə insanda motivlərin köməyi ilə fəaliyyətin başlaması, davam etməsi və fəallığın artması prosesidir. Motivləşmənin əsasında insan tələbatları dayanır. Maddi və mənəvi ehtiyaclar insanın maddi və mənəvi tələbatlarını yaradır. İnsan öz tələbatını ödəmək üçün müxtəlif üsul və vasitələr axtarır. Tələbatlar insanı həyat və əmək fəaliyyətinə sövq edir. Buradan belə aydın olur ki, tələbatlar insanın fəallığının mənbəyini təşkil edir. Deməli, motivləşmə prosesinin əsas mənbəyi tələbatlardır. Tələbatlar – bu insanların daxilində olur və yaranır, müxtəlif insanlar üçün ümumi olur, lakin eyni zamanda hər bir insanda fərdi ifadə tapır.

Motivləşdirmə, insanla – hər bir işçi ilə bağlı olduğuna görə, onların daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrinin məcmusunu təşkil edir. Motivləşdirmə prosesi, bu tələbatları ödəmək üçün müəyyən tapşırıqları icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır: 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.

İdarəetmə fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri yaradılmışdır. Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin idarəetmə prosesində mühüm rol oynadığını nəzərə alaraq aşağıda yaradılmış və hal-hazırda mövcud olan bəzi motivləşdirmə nəzəriyyələrinin qısa məzmununa nəzər salaq.

A. Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi. Abraham Maslou tələbatın iyerarxiya prinsipi üzrə əlaqəli olan aşağıdakı beş növünü müəyyən etmişdir: 1) fizioloji tələbat - qidaya, havaya, suya, paltara və s. olan tələbatlar; 2) təhlükəsizlik tələbatı: a) fiziki təhlükəsizlik – sağlamlıq, yaşayış və iş yerində təhlükəsizlik; b) iqtisadi təhlükəsizlik – pul gəlirlərinin və dolanışığın olması, sosial sığorta, təminatlı iş yeri və s.; 3) sosial tələbat – ünsiyyət və emosional əlaqələr (dostluq, məhəbbət, partnyorluq, əməkdaşlıq və s.), yüksək rifahın əldə olunması və s.; 4) şöhrətə tələbat - nüfuz, hakimiyyət, şöhrət, xidməti irəliləyiş, məsul vəzifə, yüksək mövqe və s. 5) özünüifadə tələbatı: fərdi yaradıcılıq, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı, ali özünüdərkətmə, yüksək estetik zövq və s.



Şək. 1.3.1 Maslou piramidası ³

Bu nəzəriyyəyə görə, tələbatların səviyyələrə görə və mərhələlərlə ödənilməsi zəruridir və idarəetmə prosesində bu amillər mütləq nəzərə alınmalıdır.

³ İstinad olunan mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. "Menecment". Bakı, 2007, səh. 351.

K. Alderferin tələbat nəzəriyyəsi. Abraham Masloundan fərqli olaraq K. Alderfer, üç qrup tələbat növünü əsas götürmüşdür:

1) Yaşama (mövcud olma) tələbatı; 2) Sosial tələbat; 3) Şəxsi inkişaf tələbatı.

Göründüyü kimi, K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi sadəcə olaraq əvvəlkindən tələbatın sayına görə fərqlənir. Lakin onun xidməti, tələbatlar arasında asılılığın prinsiplərini müəyyən etməsidir. Məsələn, onun birinci prinsipi belədir: mövcud olma tələbatı nə qədər az ödənilirsə, bir o qədər də güclü təzahür edir.

D. Mak - Klellandın üç amilli tələbat nəzəriyyəsi.

Devid Mak-Klelland ilkin hesab edilən fizioloji tələbatın rolunu inkar etməmək şərtilə üç yüksək səviyyəli tələbatın daha önəmli olmasını irəli sürmüşdür:

1) Uğurlara olan tələbat: məqsədə çatma, özünü reallaşdırma, fərdi inkişafa nail olma, əsassız risklərdən uzaq olma və s.; 2) Hakimiyyətə tələbat: rəhbər vəzifəyə cəhd etmə, başqasının davranışına nəzarət etmə; 3) Mənsubiyyət tələbatı: müxtəlif səviyyəli pillələrdə olan menecerlərin tələbatlarındakı fərqlər.

F. Hersberqin iki amilli tələbat nəzəriyyəsi. Frederik Hersberq, iki əsas amilin əməyin motivləşdirilməsinə müxtəlif səviyyədə təsir etməsini tədqiq etmişdir:

1) Gigiyenik (saglamlıq) amillər: təşkilatda mənəvi iqlim; mükafatlandırma, əməkdaşlarla və müdiriyyətlə münasibət; əmək şəraiti, iş yerlərinin rahatlığı və stabilliyi.

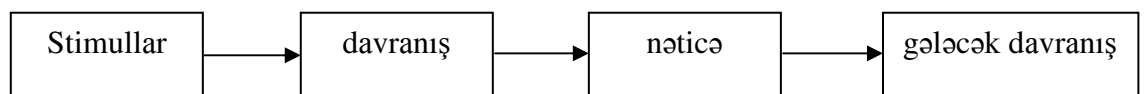
2) Motivləşdirici amillər: maraqlı əmək; məqsədə çatma; müstəqillik; məsuliyyət; peşə yüksəlişi–vəzifə artımı; şəxsi özünü reallaşdırma imkanı.

F.Hersberqin əsas məqsədi, hər iki qrup amillərin təsiri ilə işçilərin əməyə münasibətlərini öyrənməkdən ibarət olmuşdur.

D. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsi. O, əməyin motivləşdirilməsi məsələlərini təhlil edərkən səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və onu konkret proseslərlə, situasiyalarla əlaqələndirmişdir. O, burada uğur əldə etmə motivlərinə, uğur qazanmaq variantlarına və risklərə diqqət yetirmişdir.

S. Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi. Ədalətlik nəzəriyyəsi maddəli işçilərlə iş verən arasındakı iqtisadi mübadiləyə əsaslanır. O, burada «giriş» (işçinin əmək töhfələri, təhsili, bacarığı və s. mənasında) və «çıxış» (iş verənin əməyin ödənilməsi, sosial xidmət, əməyin təhlükəsizliyi və s. üzrə fəaliyyəti) ifadələrini işlətməklə, əməyin nəticələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, «giriş»lə «çıxış»ın tarazlıqda olmasının zəruriliyini irəli sürür. Burada həmçinin əməyin nəticələrinin düzgün və obyektiv qiymətləndirilməsi əsas götürülür.

B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi nəzəriyyəsi. B. Skinnerin nəzəriyyəsi, işçinin keçmiş iş təcrübəsinin cari fəaliyyət dövrü üçün stimula yarada bilməsi imkanını aşkara çıxarmaqla bağlıdır. O, belə hesab edir ki, hər hansı bir işçi əvvəllər icra etdiyi tapşırıqə nəzərən hansı işin səmərə verə biləcəyi, hansının uğursuz olacağını müəyyən edə bilər. B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi sxem halında belədir:



Sxem 1.3.2 B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi

V. Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi. V. Vrum digərlərindən fərqli olaraq, motivləşdirməni seçimin (davranışın alternativ formalarının seçimi) idarə edilməsi prosesi kimi qiymətləndirmişdir. O göstərmişdir ki, bu seçim üç dəyişən kəmiyyətdən asılıdır. Bunlar valentlik (cəlbəedicilik ölçüsü, məqsədin dəyəri), cəhətmə (işçinin məqsədə çatma ehtimalını qiymətləndirməsi) və gözləmədən (işçinin nəticədən asılı olaraq ala biləcəyi mükafat barədə subyektiv ehtimalı) ibarətdir.

Porter–Louler motivləşdirmə modeli. Əslində bu model əvvəlki nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çünki, burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir.

Haqqında danışılan bütün bu motivləşdirmə nəzəriyyələri mahiyyət etibarilə idarəetmənin səmərəli təşkili yolu ilə uğurlu son nəticə əldə edilməsinə yönəldilmişlər.

Nəzarət funksiyası.

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

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

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

Nəzarət təşkilatın öz məqsədinə çatmasını təmin edən bir prosesdir. Nəzarətdə ən başlıca məsələ obyektin arzu olunan standartdan kənarlaşma səbəblərinin sistemli halda aşkara çıxarılması və qiymətləndirilməsi, tənzimləmə proqramının tərtib edilməsidir. Ən vacib məsələdən biri də nəzarətin idarətmə tsikli, idarəetmənin digər funksiyaları ilə optimal halda əlaqələndirilməsidir.

Nəzarət prosesi dörd mərhələdən ibarətdir.

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

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

Üçüncü mərhələdə kənarlaşmaların, fəsadların aradan qaldırılması baş verir.

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

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

İlkin nəzarət fəaliyyətə başlamazdan əvvəl həyata keçirilir. İlkin nəzarət – inventarlaşma, mühasibat uçotu, maliyyə uçotu, statistik uçot formasında həyata keçirilir. İlkin nəzarət müəssisədə nəzarət sisteminin təşkil olunması və həyata keçirilməsinin mexanizminin, sxeminin, layihəsinin, modelinin tərtib olunması ilə əlaqədardır. Deməli, ilkin nəzarət gələcəkdə nöqsanların və kənarlaşmaların qarşısının alınmasına xidmət edir. Bundan başqa ilkin nəzarət nəzarətin subyektlərinin, obyektlərinin, proseslərinin qeydə alınmasını da özündə əks etdirir.

Cari nəzarət hadisə və fəaliyyətin baş verdiyi və yerinə yetirildiyi zaman həyata keçirilir. Yəni cari nəzarət işin həyata keçirildiyi müddətdə yerinə yetirilir. Bu nəzarət forması kənarlaşmaların, nöqsanların və pozuntuların vaxtında və yerində müəyyən olunub aradan qaldırılmasına xidmət edir. Məhz buna görə də, cari nəzarət prosesi rəhbərlər tərəfindən daim reydlərin, yoxlamaların keçirilməsi, müşahidələrin aparılması ilə xarakterizə olunur.

Yekun nəzarət sonradan nəzarət məfhumu kimi də işlədilir. Yekun nəzarət hadisə və proseslər baş verdikdən sonra, yəni fəaliyyət başa çatdıqdan sonra aparılır. Yekun və ya sonradan nəzarətin aparılması məqsədilə rəhbərlər ay, rüb və ya il başa çatdıqda işçilərdən həmin dövrlər üzrə görülən işlər barəsində hesabatlar alır və hesabat göstəricilərini faktiki göstəricilərlə müqayisə edirlər. Müqayisə zamanı kənarlaşmaların olub-olmaması müəyyən edilir. Deməli, sonradan nəzarət əvvəlki dövrlərdə buraxılmış nöqsanların aşkara çıxarılıb, gələcək dövrlərdə bir daha baş verməməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmənin planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət funksiyalarının tətbiqi qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa və effektiv idarəetməni təmin etməyə imkan yaradır.

II FƏSİL: QLOBAL İQTİSADİYYATDA MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİ.

§2.1. Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri.

Müasir iqtisadiyyatda baş verən mütərəqqi dəyişikliklər təsərrüfat subyektlərinin rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə imkan verən təsərrüfatçılıq siyasəti və strategiyasının işlənilib hazırlanmasını tələb edir. Xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər və güclü rəqabət şəraitində təşkilatın inkişafının idarə edilməsinin müasir aləti strateji idarəetmədir. Təcrübə göstərir ki, kompleks planlaşdırma və idarəetməni həyata keçirən təşkilatlar daha uğurlu fəaliyyət göstərir və daha çox mənfəət əldə edir.

“Strategiya” sözü yunan sözü olan “strateqos”-dan götürülmüşdür və mənası “generalın məharəti” deməkdir. Bu termin ilk əvvəl hərbi mənşəli söz olmuşdur. Lakin, XX əsrin son rübündən başlayaraq bu anlayış idarəetmənin nəzəriyyə və praktikasında geniş istifadə olunmağa başlanılmışdır.

Strategiya qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün həyata keçiriləcək uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirilmiş modelidir. Strategiya qərar qəbul edilməsi zamanı təşkilat rəhbərlərinin öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydalar məcmusunu əks etdirir. Strategiyaya təşkilatın missiyasına və qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olunmasını təmin edən, təşkilatın zəif və güclü tərəflərini araşdıran, imkanları və gözlənilən təhlükələri müəyyənləşdirən ümumi kompleks plan kimi də baxılır. Strategiya xarici mühitdə dəyişkənliyə reaksiya verməsinin vasitəsidir. Strategiya uzun müddətli məqsədlərə mərhələlər üzrə nail olmağın yollarını özündə birləşdirir. Strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində mühüm rol oynayır.

Təşkilatın strategiyası özündə strateji vəziyyətin prioritetlərini, resursları və strateji məqsədlərə nail olunması üzrə atılacaq addımların ardıcılığını müəyyən edən baş hərəkət planını əks etdirir. Strategiyanın başlıca vəzifəsi təşkilatın hazırkı vəziyyətindən rəhbərliyin təşkilatı gələcəkdə görmək istədiyi vəziyyətə çatdırmasından ibarətdir.

Nəzərdə tutulan və ya planlaşdırılan strategiya hələ faktiki strategiya deyil, onun yalnız bir hissəsidir, ikinci hissə isə dəyişən şərtlərlə bağlı rəhbərlik tərəfindən operativ qəbul edilmiş strategiyadır. Sonuncular aşağıdakı səbəblərdən meydana gələ bilər: iri texniki və texnoloji dəyişikliklərin meydana gəlməsi; rəqiblərin bazara uğurlu yeni məhsullar çıxarması; yeni qanunların və ya dövlət qərarlarının meydana çıxması; dövlət siyasətindəki dəyişikliklər; istehlakçıların zövqlərinin dəyişməsi və ya başqa məhsullara meylli olmaları.

Strateji idarəetmə strategiyaların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatların fəaliyyətləri ardıcılığını müəyyən edən prosesi əks etdirir. Strateji idarəetmə məqsədlərin qoyuluşunu, strategiyaların işlənilib hazırlanmasını, lazımı resursların müəyyən olunması və təşkilata qarşı qoyulmuş vəzifələrə nail olmağa imkan verən xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələrin saxlanılmasını da özündə birləşdirir.

Seçilmiş obyektədən asılı olaraq strateji idarəetmənin aşağıdakı istiqamətlərini fərqləndirirlər:

- Korporativ strategiya – bütövlükdə təşkilatın strategiyası;
- Biznes strategiyası – təşkilatın ayrı-ayrı strateji bölmələrinin strategiyası;
- Funksional strategiya – funksional təsərrüfatçılıq zonalarının strategiyası.

Strateji idarəetmənin obyektlərinin üç qrupunu fərqləndirirlər:

1. Təşkilat - strateji idarəetmənin obyektini kimi özündə struktur bölmələrini (strateji təsərrüfatçılıq bölmələrini) birləşdirən açıq kompleks sosial –iqtisadi sistem kimi baxılır.

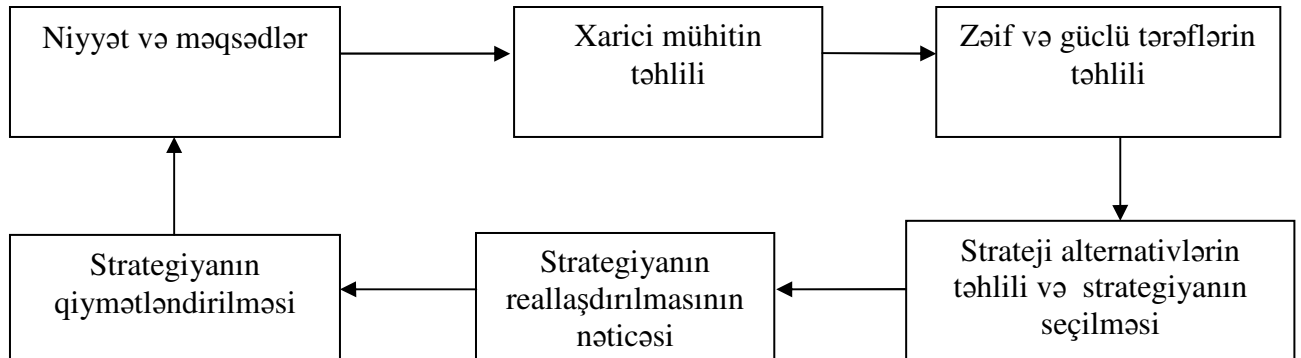
2. Strateji təsərrüfatçılıq bölmələri (STB) – təşkilatın fəaliyyətinin istiqaməti və ya bir sıra yaxın istiqamətlərin məcmusu kimi başa düşülür. STB-lər bazar prinsipləri əsasında işləyən müstəqil təsərrüfat bölmələri olub bazarda öz segmentində tam rəqabət qabiliyyəti göstərməyə qadir olan tədarükçü, istehlakçı və rəqiblər dairəsinə malikdirlər.
3. Təşkilatın funksional zonaları – müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsi üzrə ixtisaslaşan və həm ayrı-ayrı STB-nin, həm də təşkilatın effektiv fəaliyyətini təmin etmək üçün təşkilat cəhətdən funksional struktur bölmələrinə həvalə edilən fəaliyyət sferası başa düşülür.

Strateji idarəetmənin iki əsas son məhsulunu bir-birindən fərqləndirirlər. Birincisi, yaxın perspektivdə məqsədə çatmağa imkan verən təşkilatın potensialı. Təşkilatın potensialı dedikdə təşkilatın malik olduğu xammal, maliyyə və insan resursları, istehsal olunmuş məhsullar və xidmətlər, izlənməsi təşkilata öz məqsədlərinə çatmağa kömək edən sosial davranış qaydaları toplusundan ibarətdir. Strateji idarəetmənin digər son məhsulu isə xarici mühitdə təşkilatın dəyişikliklərə olan həssaslığını təmin edən daxili struktur və təşkilati dəyişikliklərdir.

Strateji idarəetmənin əsasını strateji planlaşdırma təşkil edir. Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın məqsədinin seçilməsi və həlli prosesini, buna nail olma yollarını birləşdirir. O, bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma təşkilatın niyyət və məqsədlərinin formalaşdırılması, lazımı resursların müəyyən edilməsi və əldə olunması üçün xüsusi strategiyaların seçilməsi və təşkilatın gələcəkdə effektiv işini təmin etmək məqsədilə onların bölüşdürülməsi prosesidir. Strateji planlaşdırma prosesi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə kömək edən alətdir. Onun əsas vəzifəsi ətraf mühitdə baş verən dəyişikliyə adekvat reaksiya verə bilən yeniliklərin və təşkilati dəyişikliklərin təminatından ibarətdir. O, təşkilatın artımını təmin edən və onun mövqelərinin möhkəmləndirilməsinə xidmət edən ümumi istiqamətlərin təyin olunması ilə yekunlaşır.

Strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı mərhələləri əhatə edir (Sxem 2.1.1):

1) Niyyət və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi; 2) Xarici mühitin təhlili; 3) Zəif və güclü tərəflərin təhlili; 4) Strateji alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi; 5) Strategiyanın reallaşdırılmasının nəticəsi; 6) Strategiyanın qiymətləndirilməsi.



Sxem 2.1.1 Strateji planlaşdırma prosesinin modeli

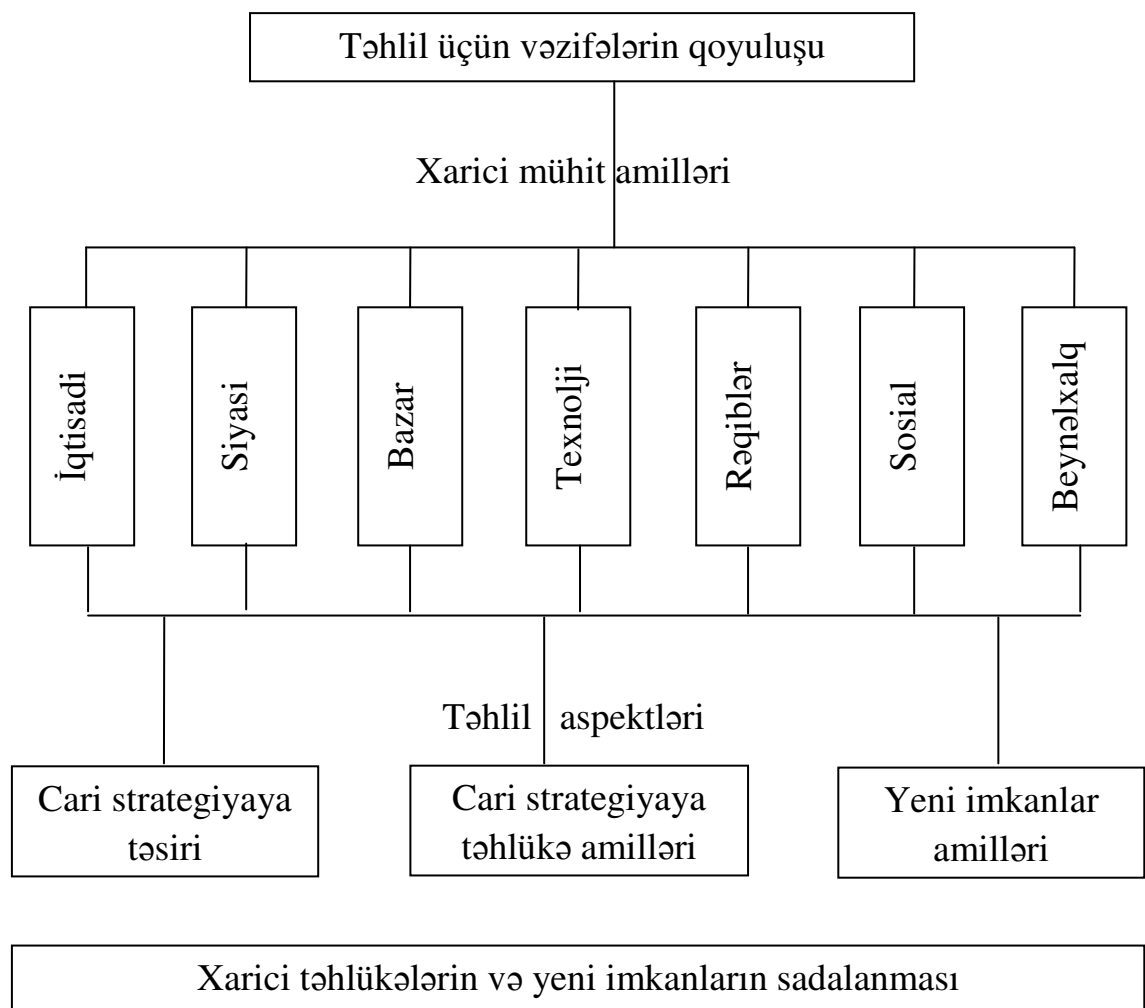
Strateji planlaşdırma prosesinin qeyd olunmuş mərhələlərini daha geniş izah edək.

Missiya və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi. Missiya ali məqsəddir. Ali məqsəd təşkilatın ictimai statusunu formalaşdırır. Strateji planlaşdırma zamanı təşkilatın missiya və məqsədlərinin seçilməsi birinci və ən məsuliyyətli qərardır. Missiya və məqsədlər planlaşdırmanın bütün sonrakı mərhələləri üçün oriyentir rolunu oynayır və alternativ inkişafı təhlil edərkən təşkilatın fəaliyyət istiqamətinə müəyyən məhdudiyyətlər qoyur. Missiyanın əsasında onun həddləri çərçivəsində işlənilən hazırlanan əsas məqsədlər durur.

Təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılması üzrə bir neçə addımdan ibarət algoritim tövsiyyə olunur:

- Məqsədlərin təşkilatın uğurlu inkişafının zəruri şərti kimi təqdim olunması və formalaşdırılmasının vacibliyinin dərk edilməsi.
- Məqsədlərin ifadə edilməsi (formalaşdırılması).
- Məqsədlərin məntiqi qurulması
- Əməkdaşların məqsədlərin formalaşdırılmasına cəlb edilməsi.

Xarici mühitin təhlili. Xarici mühitin təhlili təşkilatın ətraf mühit amillərinin və subyektlərinin inkişaf perspektivlərinin və vəziyyətinin qiymətləndirilməsi ilə xarakterizə olunur. Xarici mühitin təhlilinin köməyi ilə təşkilatın qarşılaşacağı potensial təhlükələri və açılan yeni imkanları qabaqcadan görmək mümkün olur. Xarici mühitin analizi potensial təhlükə və yeni imkanların meydana çıxmasını vaxtında proqnozlaşdırmağa, gözlənilməz vəziyyətlərin meydana gəlməsi zamanı situasiyalı planları işləyib hazırlamağa və potensial təhlükələri sərfəli imkanlara çevirməyə şərait yaradır. Təşkilatın xarici mühitinin təhlil sxemini nəzərdən keçirək (Sxem 2.1.2):



Sxem 2.1.2 Təşkilatın xarici mühitinin təhlil sxemi⁴

⁴ İstinad olunan mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. "Menecment". Bakı, 2007, səh. 706.

Təşkilatın xarici mühitinin 7 sferasında potensial təhlükə və imkanlar meydana gələ bilər. Bu amil qrupları aşağıdakılardır:

- İqtisadi amillərin təhlili zamanı inflyasiya (deflyasiya) templəri, vergi dərəcəsi, əhalinin məşğulluq səviyyəsi, müəssisələrin ödəmə qabiliyyəti nəzərdən keçirilir.

- Siyasi amillərin təhlili zamanı ticarət üzrə razılaşmalar, ölkələr arasında tariflər, yerli hakimiyyət orqanlarının və mərkəzi hökumətin normativ aktları, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin inkişaf səviyyəsi nəzərdən keçirilir.

- Bazar amilləri təşkilatın fəaliyyət effektivliyinə dolayı təsir göstərən çoxlu sayda xüsusiyyətləri özündə birləşdirir. Bu amillərin təhlili təşkilatın strategiyasını dəqiqləşdirməyə və bazardakı mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə imkan verir.

- Texnoloji amillərin təhlili zamanı təşkilat rəhbərliyi tərəfindən xarici mühitdə baş verən texnoloji dəyişikliklərin izlənilməsi nəzərdə tutulur. Təşkilat özünün mövcudluğu üçün təhlükə olan texnoloji dəyişikliklərin meydana gəlməsi anını ötürməməlidir. Xarici mühitdə baş verən texnoloji dəyişiklik təşkilatı rəqabət şəraitində çarəsiz qoya bilər. Təşkilat texnoloji dəyişiklikləri izləməklə buna vaxtında reaksiya verə bilər.

- Rəqabət amillərinin təhlili rəqiblərin fəaliyyətinə daimi nəzarəti nəzərdə tutur. Rəqiblərin təhlili zamanı 4 tədqiqat zonası fərqləndirilir: rəqiblərin gələcək məqsədlərinin təhlili; rəqiblərin cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi; rəqiblərə münasibətdə ilkin şərtlərin qiymətləndirilməsi; rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin, sahənin inkişaf perspektivinin öyrənilməsi.

- Sosial amillərin dedikdə dəyişən ictimai dəyərlər, məqsədlər, münasibətlər, adətlər nəzərdə tutulur. Xarici mühitindəki sosial amillərlə əlaqədar problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün təşkilat sosial sistem kimi özü dəyişməli və xarici mühitə adaptasiya olmalıdır.

- Beynəlxalq amillərin təhlili zamanı digər ölkələrin hökumətlərinin milli bazarın ümumilikdə və ya ayrı-ayrı sahələrinin müdafiəsi və ya genişləndirilməsi üzrə səylərini nəzərdə tutan siyasətinin izlənilməsi lazımdır.

Zəif və güclü tərəflərin təhlili. Təşkilat rəhbərliyi xarici mühiti təhlil edərək potensial təhlükə və yeni imkanlar haqqında məlumat əldə etdikdən sonra təşkilatın güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməlidir. Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin təhlili xarici potensial təhlükələrlə bağlı yaranacaq problemləri mürəkkəbləşdirə bilən daxili zəifliklərin tədqiqinə və yeni imkanlardan istifadə etmək üçün firmanın daxili qüvvələrinin mövcudluğunun öyrənilməsinə xidmət edir.

Daxili problemlərin diaqnostikası üçün tətbiq edilən metod idarəetmə müayinəsi adlandırılır. Strateji planlaşdırma məqsədləri üçün 5 funksional zonanın – marketing, maliyyə (mühasibat uçotu), istehsal, insan resursları, təşkilatın mədəniyyət və imicinin müayinəsi məqsəduyğundur.

Marketing funksional zonasının təhlili zamanı 7 vacib elementə diqqət yetirilməlidir: 1)Bazar payı və rəqabətliyi; 2)Çeşidin müxtəlifliyi və keyfiyyəti; 3)Bazar demoqrafiyası; 4)Bazar tədqiqatları; 5)Alıcılara satışdan qabaq və satışdan sonrakı xidmət; 6)Satış, reklam və malların yeridilməsi; 7)Mənfəət.

Maliyyə (mühasibat uçotu) funksional zonasının təhlili təşkilatın rəhbərliyini gələcəkdə hansı strategiyanı seçəcəyini müəyyənləşdirir. Maliyyə vəziyyətinin detallı təhlili artıq mövcud olan və potensial zəiflikləri aşkarlamağa kömək edir. Maliyyə vəziyyətinin təhlili maliyyə təftişi metodları ilə aparılır.

İstehsal funksional zonasının təhlili təşkilatın daxili strukturunun xarici mühitdəki dəyişikliklərə vaxtında adaptasiyası və rəqabət mühitində onun sağ qalması üçün vacib əhəmiyyət kəsb edir. İstehsal funksional zonasının zəif və güclü tərəflərinin təhlili zamanı təşkilatın öz məhsul və xidmətlərini rəqiblərlə müqayisədə daha az xərclərlə reallaşdırmaq imkanları, təşkilatın yeni materiallar əldə etmək imkanları, təşkilatın avadanlığının vəziyyəti və avadanlığa xidmət səviyyəsi,

təşkilatın onun rəqiblərinin xidmət göstərə bilmədiyi bazarlara xidmət göstərə bilmə imkanları, təşkilatda məhsul keyfiyyətinə nəzarət edə biləcək effektiv nəzarət sisteminin mövcudluğu, istehsal prosesinin təşkil olunma və planlaşdırılma səviyyəsi kimi məsələlər təhlil olunur.

Təşkilati mədəniyyət və imici sadalanan funksional zonalar arasında özünəməxsus yer tutur. Təşkilati mədəniyyət insanların təşkilati mühitdəki davranışında özünü biruzə verir. Təşkilati mədəniyyət dedikdə təşkilatda işlənilən hazırlanmış və onun üzvlərinin əməl etdiyi, məmnun qaldığı davranışların, adətlərin və gözləmələrin bütöv sistemi başa düşülür. Təşkilatın imici onun həm daxilində, həm də xaricində əməkdaşların, istehlakçıların və ümumilikdə ictimai rəyin köməyi ilə yaradılan təəssüratla müəyyən olunur. Bu təəssürat təşkilata alıcıları uzun müddət qorumaq imkanı verir. Təşkilati mədəniyyət və imic reputasiya (nüfuz) ilə möhkəmlənir və ya zəifləyir.

Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi. Strategiyanın seçilməsi strateji idarəetmənin ən mühüm şərtidir. Seçim prosesi hazırlanmadan, hazır məhsula son şəkil vermədən və təhlildən ibarətdir.

Birinci mərhələdə qarşıda qoyulan məqsədə çatmağa imkan verən strategiyalar yaradılır. Mümkün qədər çox alternativ strategiyaların işlənilib hazırlanması məqsədəuyğundur. Alternativ strategiyaların işlənilib hazırlanması zamanı təkcə rəhbərləri deyil, həm də orta həlqə menecerlərini də prosesə cəlb etmək lazımdır. Bu seçimi genişləndirir və ən səmərəli variantı gözdən qaçırmamağa imkan verir.

İkinci mərhələdə təşkilatın inkişafına uyğun olan ümumi strategiya formalaşdırılır. Ümumi strategiya təşkilatın ayrı-ayrı funksional zonalarında işlənilib hazırlanmış xüsusi strategiyalardan ibarət olur.

Üçüncü mərhələdə təşkilatın seçilmiş ümumi strategiya çərçivəsində olan alternativlər təhlil olunur və bu alternativ strategiyaların təşkilatın başlıca məqsədinə çatması üzrə yararlılıq dərəcəsi qiymətləndirilir.

Strategiyanın seçilməsinə müxtəlif amillər təsir göstərir. Ən vacib amillər bunlardır: təşkilatın biznesinin və onun xüsusi qolunun müəyyən edilməsi; xarici mühitin vəziyyəti; təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədin xarakteri; risk səviyyəsi; təşkilatın daxili quruluşu, onun güclü və zəif tərəfləri; keçmiş strategiyanın reallaşdırılması təcrübəsi; vaxt amili.

Strategiyanın seçilməsi strateji planlaşdırmada mərkəzi məqamdır. Təşkilatlar bir neçə mümkün alternativ variantlardan strategiyalarını seçirlər. Dörd baza (əsas) strategiya fərqləndirilir:

1. Məhdud artım. Çox təşkilatlar bu strategiyaya üstünlük verirlər. Məhdud artım strategiyasının əsasında inkişaf məqsədinə əsasən nail olunur və artıq dəyişikliyə ehtiyac qalmır. Burada əsas odur ki, əgər təşkilatın inkişafı və onun rentabelliliyi rəhbərliyi qane edirsə demək o, gələcəkdə də bu strategiyayı seçəcəkdir. Çünki, bu ən asan, sadə və az riskli yoldur.
2. Artım. Bu strategiya çevik dəyişən texnologiyalı sahələrin dinamik inkişaf etdirilməsi zamanı tətbiq edilir. Bu strategiyayı zəifləmiş bazarı tərk etmək üçün diversifikasiyaya can atan təşkilatlar dəstəkləyir. Artım iki cür olur:
 - 1) Daxili artımda məhsulun nomenklaturası artırılır;
 - 2) Xarici artımda isə ayrı-ayrı sahələrə nüfuz edilir.
3. İxtisar. Bu strategiya təşkilatlar tərəfindən daha az seçilir. Təşkilat üçün keçmişdə nail olunmuş səviyyədən daha aşağı məqsədlər müəyyənləşdirildikdə ixtisar strategiyası seçilə bilər. Təşkilat istiqamətini dəyişdikdə 3 cür ixtisar olur:
 - 1) Ləğv etmək – bu təşkilatın aktivlərinin tam satılması yolu ilə müəyyən olunur.
 - 2) Artığın kəsilməsi – təşkilat özünün bəzi fəaliyyət növlərini və şöbələrini ayırmaqla həyata keçirilir.
 - 3) İxtisar və orientasiyanı dəyişmək – təşkilat mənfəəti çoxaltmaq məqsədilə fəaliyyətin bir hissəsini ixtisar edir. İxtisar strategiyası təşkilatın fəaliyyəti

pisləşməkdə davam edərkən, iqtisadi tənəzzül və yaxud da təşkilatın xilas edilməsi üçün tətbiq edilir.

4. Kombinəşdirilmiş strategiya. Bu strategiya özündə artım, məhdud artım və ixtisar strategiyalarını birləşdirir. Adətən bu strategiyayı müxtəlif sahələrdə aktiv işləyən təşkilatlar dəstəkləyir.

Yuxarıda qeyd olunan hər bir strategiya bir neçə alternativ varianta malik olan baza strategiyasını ifadə edir. Baza strategiyaları hazır məhsula son şəkil vermə prosesində təşkilatın ümumi strategiyalarının variantlarına xidmət edir.

Strategiyanın işlənilməsinin növbəti mərhələsi ümumi strategiyanın təşkilatın inkişafının məqsədinə adekvat çatdırmağı nəzərdə tutur. Hazır məhsula son şəkil vermə metodları müxtəlif ola bilər. Bunun üçün bütün növ strateji informasiyadan istifadə etməklə inkişaf tapşırıqları və məqsədləri hazırlanır. Bazarda təşkilatın vəziyyətini dəqiqləşdirməyə imkan verən matrisa portfeli formalaşdırılır.

Strategiyanın seçilməsi təşkilatın inkişafının dəqiq işlənmiş konsepsiyasına əsaslanmalıdır. Ona görə də seçilmiş alternativ diqqətlə tədqiq olunur və qiymətləndirilir. Son nəticədə isə təşkilatın gələcəkdə maksimum effektiv işləməsini təmin edən strategiya seçilir.

§2.2. Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri

Müasir ədəbiyyatlarda hələ də sosial-iqtisadi sistemin inkişafında böhranla bağlı ümumi qəbul edilmiş yekdil fikir yoxdur. Belə bir nöqtəyi nəzər vardır ki, böhran kapitalist istehsalına məxsus olan xüsusiyyətdir və sosialist sistemində onun olması mümkün deyil. Böhran anlayışı, risk anlayışı ilə sıx bağlı olub, bu və ya digər səviyyədə istənilən idarəetmə qərarının işlənməsi metodologiyasına təsir edir.

İdarəetmədə böhran halının mümkünliyünün nəzərə alınmaması, nəinki böhranın baş verməsini gözlənilməz edəcək, həm də çoxlu digər səhvlərə səbəb olacaqdır.

Böhran - ətraf mühitdə sosial iqtisadi sistemin (müəssisənin) fəaliyyətinə təhlükə yaradan əksliklərin kəskinləşməsidir. Böhran obyektiv səbəblərdən - tsiklik (dövrü) modernləşmə və struktur dəyişmələri ilə bağlı baş verə bilər. Böhran subyektiv səbəblərdən - iqlimin xüsusiyyətlərindən irəli gələn təbiət hadisələri, idarəetmədəki nəzarətsizlik, özbaşınalıq və digər səhvlərdən, zəlzələlərdən və s. baş verə bilər. Böhran daxili və xarici səbəblərdən baş verə bilər. Xarici səbəblər makroiqtisadi inkişaf strategiyası və ya dünyanın iqtisadi inkişaf meyllərindən, rəqabət, ölkədəki siyasi vəziyyətlə əlaqədar da ola bilər. Daxili səbəblər isə marketing strategiyasının riskliliyindən, daxili münaqişələrindən, istehsalın təşkilindəki çatışmazlıqlardan, idarəetmədəki qeyritəkmillikdən, innovasiya və investisiya siyasətindən irəli gəlir. Əgər böhranı bu cür qəbul etsək, onda demək olar ki, böhran təhlükəsi hər zaman mövcuddur. Məhz buna görə də onu əvvəlcədən görmək və proqnozlaşdırmaq lazımdır.

Ümumi və lokal xarakterli böhranlar mövcuddur. Ümumi xarakterli böhranlar sosial - iqtisadi sistemi tam əhatə etdiyi halda, lokal xarakterli böhranlar yalnız onun bir hissəsinə toxunur. Yaratdığı problemlərdən aslı olaraq böhranları makro və mikro kimi iki hissəyə bölmək olar. Makro böhran probleminin həcmi və ölçüləri kifayət qədər böyük miqyaslı olduğu halda, mikro böhran bir problemi və ya müəyyən problemlər qrupunu əhatə edir. Sosial-iqtisadi sistemdə problemlərin differensiasiyası və strukturlarından asılı olaraq, böhralarının inkişafında iqtisadi, sosial, təşkilati, psixoloji və texnoloji böhranları fərqləndirmək olar. Bilavasitə yaranma səbəblərindən aslı olaraq böhranlar ictimai, ekoloji və təbiətlə əlaqəli olaraq 3 hissəyə bölünür. Böhranlar həm də gözlənilməz və gözlənilən ola bilər. Bundan başqa aydın və latent (gizli diqqəti cəlb etmədən meydana çıxan və ona görə də çox təhlükəli) böhranlar da mövcuddur. Böhranlar kəskin və yumşaq da ola bilər. Bütün mümkün böhranlar uzunmüddətli (davamlı) və qısa müddətli (ötəri) olmaqla da fərqləndirilir.

Böhran təhlükəsi hər zaman mövcuddur. Əgər böhranın xarakterini anlamaq və başa düşmək mümkündürsə, onun kəskinliyini azaltmaq, vaxtını qısaltmaq və ağrısız ötürməsini təmin etmək mümkündür. Odur ki, böhran vəziyyətinin başlanması əlamətləri və onların həlli imkanlarının qiymətləndirilməsi çox vacibdir. Böhranın əlamətləri hər şeydən əvvəl onun tipoloji məsuliyyəti, yəni ölçüləri, problemliliyi, kəskinliliyi, inkişaf sahəsi, səbəbləri, mümkün nəticələri və özünü göstərmə fazaları (dövrələri) ilə bağlıdır. Böhranın aradan qaldırılması idarə edilə bilən prosesdir. Bu sahədə insan inkişafı tarixində istehsal və iqtisadiyyatda baş vermiş bir çox böhranlar haqqında olan məlumatlar əsasında danışmaq olar. İdarəetmənin müvəffəqiyyəti böhranın əlamətlərinin başlanmasının vaxtında hiss edilməsindən asılıdır.

Təşkilatda böhranların yaranması səbəbləri müxtəlif ola bilər. Ən vacib məsələ böhranın inkişaf simptomlarını (əlamətlərini) vaxtında hiss etmək və antiböhran idarəetmə proqramından vaxtında istifadə etməkdir. Böhranın amilləri, simptomları və səbəblərini fərqləndirmək lazımdır.

Böhranın simptomu (əlamətləri) – təşkilatın fəaliyyət və inkişafını əks etdirən göstəricilərin vəziyyəti və onların dəyişmə tendensiyasıdır. Bu zaman göstəricilər həm qəbul edilmiş, normativ ölçülərə (dəyişmə hədləri), həm də bir-birinə münasibətə görə qiymətləndirilə bilər. Böhranın simptomları – mənfi tendensiyaların ilk görüntüləri, bu tendensiyaların davamlı olması, işgüzar münaqişələr, maliyyə problemlərinin artması və s. ola bilər. Simptom – böhranın ilk, xarici görüntüləri olub, heç də həmişə əsil səbəbləri xarakterizə etmir, lakin bu simptomlar əsasında əsil səbəbləri aydınlaşdırmaq mümkündür. Böhranları yalnız simptomlara görə deyil, həm də səbəblər və real amillərə görə qiymətləndirmək lazımdır.

Böhran amili – bu böhranın başlanmasından xəbər verən hadisə və ya qeydə alınmış vəziyyət yaxud tendensiya. Böhranın səbəbləri – bu elə hadisə və ya hadisələrdir ki, onun nəticəsində böhranın amilləri aşkar olunur. Məsələn, inflyasiya böhran amilidir və inflyasiyanın səbəbləri pul kütləsinin artması (dövlət borcu və onun vaxtında qaytarılmaması səbəbindən) ola bilər. Böhranın simptomları isə əmək

haqqının kəskin artımı, qiymətlərin yüksəlməsi və s. ola bilər. Təşkilatda böhran amili məhsul keyfiyyətinin aşağı düşməsi, texnoloji intizamın pozulması, texniki vasitələrin köhnəlməsi, kreditlər üzrə böyük borc və s. ola bilər. Böhrana səbəb isə maliyyə-iqtisadi səhvləri, iqtisadiyyatda ümumi vəziyyət, heyətin aşağı ixtisaslı olması, motivləşdirmə sistemindəki nöqsanlar ola bilər.

Müəssisədə baş verən bütün prosesləri idarə edilən və idarə edilə bilməyən hissələrə bölmək olar. Düşünülmüş şəkildə müəyyən istiqamətdə onlara təsir etdikdə dəyişdirilməsi mümkün olan proseslərə idarə edilə bilən proseslər deyilir. İdarə edilə bilməyən proseslərin istiqamət və xarakterini dəyişmək mümkün deyil. Müəyyən səbəblərdən bu proseslər özlərinə məxsus qanunla baş verir və bu proseslərin nəticəsində nə baş verməlidirsə o da baş verir.

Antiböhranlı inkişaf - müəssisə məqsədlərinə cavab verən və onun inkişafında obyektiv dəyişmə meyllərinə uyğun olan, böhranın qarşısını almağa və ya onu aradan qaldırmağa kömək edən, idarə edilən prosesdir. Bu proses əsasən dörd mərhələdən ibarətdir. İnkişafın birinci mərhələsi - adi idarəetmə olub, səmərəliliyi təmin etmək üçün əlavə böyük xərclər tələb etmir, funksional məzmununa görə çoxşaxəli olmayıb elementar təşkilati formaları nəzərdə tutur. İnkişafın ikinci mərhələsi - istehsalda baş verən mürəkkəbliklər şəraitində idarəetmə olub, öz inkişafı dövründə istehsaldakı inkişafı qabaqlamalılıdır. Yalnız bu halda o səmərəli ola bilər. Üçüncü mərhələ - istehsaldakı mürəkkəbliklərə uyğunlaşma idarəetməsidir. Bu idarəetmə istehsalda inkişafı sürətləndirir və mürəkkəbliklərin artmasına səbəb ola bilər. Dördüncü mərhələ - istehsalın kifayət qədər yüksək inkişaf tempi zamanı idarəetmənin inkişafının yavaşaldılmasıdır. Bu zaman istehsalın mürəkkəbliyi və idarəetmə arasında yeni uyğunsuzluqlar yaranır ki, bu da idarə edən və idarə edilən sistem arasındakı nisbəti və mütənəsibliyi poza bilər.

Bu gün alimlərin böyük əksəriyyəti qəbul edir ki, yalnız yeni tip idarəetmə iqtisadiyyatı böhrandan çıxarmağa qadirdir. Məhz bu tip idarəetmənin də adı antiböhranlı idarəetmədir. Antiböhranlı idarəetmə - müəyyən mənada böhran

təhlükəsini əvvəlcədən görə bilən, onun simptomlarını təhlil etməyi bacaran, böhranın mənfi nəticələrini azaltmağı və onun amillərindən gələcək inkişaf prosesində istifadə tədbirlərini nəzərdə tutan idarəetmədir.

Antiböhranlı idarəetmənin problemləri geniş və çoxşaxəlidir. Bu problemləri dörd əsas qrupa bölmək olar. Birinci qrup - böhran qabağı vəziyyətin hiss edilməsi problemidir. Böhranın ilk görüntülərini aşkara çıxarmaq, onun xarakterini başa düşmək və böhranın başlanmasını vaxtında görə bilmək asan iş olmayıb, böyük bacarıq və təcrübə tələb edir. İkinci qrup problemlər antiböhranlı idarəetmədə müəssisə fəaliyyətinin əsas sferaları ilə əlaqədardır. Bu ilk növbədə müəssisə fəaliyyətinin metodoloji problemləridir. Onların həlli prosesində idarəetmənin əsas məqsədləri formalaşdırılır, böhran şəraitində idarəetmənin yolları, vasitə və metodları təyin edilir. Bu qrup maliyyə-iqtisadi xarakterli problemləri özündə birləşdirilir. Üçüncü qrup problemlərə, antiböhranlı idarəetmə zamanı idarəetmə texnologiyalarının dəyişdirilməsi (diversifikasiyası) problemlərini aid etmək olar. O, böhran halında sosial-iqtisadi sisteminin davranış tərzı variantlarını, vacib informasiyanın axtarılması və idarəetmə qərarlarının işlənməsini, ümumi halda böhranın proqnozlaşdırılması problemlərini əks etdirir. Dördüncü qrup problemlər idarəetmə heyətinin seçilməsi (seleksiya) və münaqişələrlə bağlıdır. Bu problemlər hər zaman böhranla müşayiət olunan antiböhran tədbirlərinin investisiyalasdırılması, müflisləşmə və müəssisənin sağlamlaşdırılması kimi problemləri əhatə edir.

Antiböhranlı idarəetmə funksiyaları. Bu fəaliyyət növü idarəetmə predmetini əks etdirirərək, onun nəticələrini müəyyən edir. Onlar adi bir suala cavab verirlər- müəssisəni müvəffəqiyyətlə idarə edə bilmək üçün böhranqabağı şəraitdə, böhran prosesində və böhranın nəticələrini aradan qaldırması zamanı nə etmək lazımdır? Bu mənada idarəetmənin altı funksiyasını ayırmaq olar: böhranqabağı idarəetmə, böhran şəraitində idarəetmə, böhrandan çıxma proseslərinin idarə edilməsi, qeyri dayanıqlı vəziyyətin sabitləşdirilməsi, itkilərin və əldən çıxmış imkanların minimuma endirilməsi, qərarların qəbulu və icra vaxtının tənzimlənməsi.

Antiböhranlı idarəetmədə səmərəlilik məqsədə çatma dərəcəsi ilə xarakterizə olunur. Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyini təyin edən əsas amillərdən aşağıdakıları göstərmək olar.

- Xüsusi hazırlıq və antiböhranlı idarəetmə zamanı peşəkarlıq.
- Anadangəlmə və xüsusi hazırlıq prosesində əldə edilmiş idarəetmə bacarığı.
- Riskli qərarların işlənməsi metodologiyası.
- Dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması və vəziyyətin elmi təhlili.
- Korporativlik.
- Liderlik.
- Operativlik və çeviklik.
- Antiböhranlı proqramların strategiyası və keyfiyyəti.
- İnsan amili.
- Böhranlı vəziyyətlərin monitorinqi sistemi.

Antiböhranlı idarəetmə özü riskli hesab edilir. Böhran şəraitində çoxlu sayda risklər yaranır: məzmunun müxtəlifliyinə görə, yaranma mənbəyinə görə, müəyyən biznes fəaliyyəti üçün neqativ nəticələr və mümkün itkilərin yaranması ilə bağlı ehtimalların ölçülərinin təyin edilməsi, bəzən isə bütöv iqtisadiyyatla bağlı. Bütün bunlar isə riskli vəziyyətlərdə idarəetmə üzrə mütəxəssisləri (yüksək səviyyəli "risk menecerləri"ni) cəlb etməklə riskin idarəedilməsi sistemini yaratmağı zəruri edir.

Antiböhranlı idarəetmədə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri aşağıdakılardır:

1) İdarəetmə strategiyası. Konkret sosial-iqtisadi sistemlər və strategiyalara uyğun olaraq işlənən, riskli qərarların verilməsində konkret risk növünün mümkünlüyünə və doğruluğuna təminat verən siyasətdir.

2) Qərarların seçilməsi həddləri. Risk sərhədlərinin (hüdudlarının) işlənməsi, satış həcmindən asılı olaraq itkilərin dəyişməsi dinamikasını (artma, azalma), xərc-məsrəf miqdarını, qiymətlərin dəyişməsini, inflyasiya və s.nəzərdə tutur.

3) İtkilərin azaldılması vasitələri və yollarının işlənməsi, riskli qərarlarının neqativ nəticələrinin kompensasiyası və neytrallaşdırılması, sığortalama və risklərin idarəedilməsi prosesində bu və ya digər dərəcədə onlardan istifadə edilir.

4) Risklərin idarəedilməsində çəkilən xərclərə görə əldən çıxmış imkanlar və itkilərə münasibətdə əldə edilmiş səviyyənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin bir hissəsidir. Alınan nəticə, riskin idarəedilməsi prosesində ayrı-ayrı elementlərdə düzəlişlər etməyə əsas verir.

5) Müəssisələrin idarəetmə sistemində "risklərin proqnozlaşdırılması və ekspertizası", "riskli fəaliyyətlər sferasında məsləhət xidməti" kimi çevik təşkilati-idarəetmə bölmələrinin formalaşdırılması. Burada ən sadə qərarlardan biri müəssisənin idarə aparatında "risk üzrə menecer" vəzifəsinin yaradılması ola bilər. Bu menecer müəssisə və onun bölmələrində əsas risk növlərinin idarəedilməsi prosesində dəyişikliklər apara və bütün işləri istiqamətləndirə bilər.

Müəssisənin riskdən müdafiəsi, antiböhranlı idarəetmə şəraitində risklərin idarəedilməsi işində vacib funksiyadır.

Antiböhranlı idarəetmədə istifadə olunan anlayışlardan biri də sağlamlaşdırmaadır. Sağlamlaşdırma - müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin bərpası, onun fəaliyyətinin davamlı və müflis olmağa qarşı xəbərdarlıqla bağlı yenidən təşkili (reorqanizasiya) üzrə tədbirlər kompleksidir.

Sağlamlaşdırmanın həyata keçirilməsi bu prinsiplərə əsaslanır: 1) Buraxılmış (əldən çıxmış) imkanlar prinsipi; 2) İqtisadi proseslərin dinamikliyi prinsipi; 3) Antiböhran tədbirlərin az xərclilik (məxariclik) prinsipi; 4) Bütün sağlamlaşdırma tədbirlərinin şəffaflığı prinsipi; 5) Maraqlar arasında barışığa (kompromisə) riayət prinsipi; 6) İşçi heyəti ilə əməkdaşlıq prinsipi;

Sağlamlaşdırma proseduru müəssisənin sağlamlaşdırılmasına səmərəli şərait yaradan, ardıcıl və paralel surətdə həyata keçirilən, zəif formalaşdırılmış idarəetmə hərəkətlərinin məcmusudur. Sağlamlaşdırma prosedurunun əsas vəzifəsi antiböhranlı

tədbirlər proqramının müəşəkkil surətdə işlənməsi və həyata keçirilməsini təmin etməkdir.

Antiböhranlı tədbirlərin işlənməsi zamanı bunlar vacibdir:

- 1) Böhranlı vəziyyətin simptomlarını deyil, müəssisədə onun səbəblərini dərinləndirən təhlil edərək, onun baş verməsini aşkarlamaq;
- 2) Hər bir konkret problemin həllində neqativ amillərin təsirini azaldılmasının bütün mümkün yollarını öyrənmək, hər bir səbəbi tədqiq etmək və bu zaman layihə həllərinin alternativ xarakterli olmasını nəzərə almaq;
- 3) Məsul şəxsləri, vaxtı, resursların həcmi və nəzarət nöqtələrini göstərməklə, ardıcıl surətdə antiböhranlı tədbirlər proqramını hazırlamaq.

Bu zaman planlaşdırılan tapşırıqların həyata keçirilmə mərhələləri qısa, nəzarət nöqtələri isə çox olmalıdır.

Beləliklə, sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi zamanı aşağıdakı prinsiplərə əməl edilməsi zəruridir:

- 1) Proqramın işlənməsinə müəssisənin bütün heyətinin cəlb edilməsi;
- 2) Müəssisədə böhran vəziyyətinin simptomları və səbəbləri ayırmaqla onları konkretləşdirmək;
- 3) Proqramın işlənməsinin bütün mərhələlərində səffaflıq və aşkarlığa nail olmaq;
- 4) Fərdi şəkildə, hər bir tədbirin hazırlanması məsuliyyəti və yerinə yetirilməsi və nəzarətin rəsmi sənədləşməklə təsdiqi;
- 5) Sağlamlaşdırmanın həyata keçirilməsində rəhbərin (antiböhranlı idarəetmə üzrə menecerin) israrlı və qərarlı olması.

Təsərrüfatçılığın bazar formasında sərt rəqabət şəraiti bəzi təsərrüfat subyektlərini müflisləşməyə və ya müvəqqəti ödəniş qabiliyyətsizliyinə gətirib

çıxarır. Nə üçün uzun müddət normal fəaliyyət göstərən müəssisə ödəniş qabiliyyətini itirir? Nəzəriyyənin göstərdiyi və təcrübədə təsdiq edildiyi kimi, müasir şəraitdə müəssisənin ödəniş qabiliyyətini itirməyinin əsas tələbi, bazar situasiyasının inkişaf tendensiyalarına strategiyanın uyğun olmamasıdır. Müəssisənin dəyişikliklərə hazırlaşma bilmədiyi istənilən vəziyyəti böhranlı adlandırmaq olar. Bu halların baş verməməsi üçün, müəssisə iqtisadiyyatında baş verə biləcək böhranları vaxtında hiss etmək, maliyyə çatışmazlıqları və çətinliklərin yaranmasına qədər lazımi tədbirlər görmək lazımdır.

Müəssisəni böhran vəziyyətindən çıxarmaq üçün, böhranı yaranan səbəblər aradan qaldırılmalıdır. Böhrandan çıxma yolunun planlaşdırılması prosesini isə antiböhranlı idarəetmədə strategiya (antiböhranlı strateji planlaşdırma) və taktika (operativ planlaşdırma) adlandırmaq olar.

Antiböhranlı idarəetmə zamanı ən vacib məsələ idarəetmə strategiyasıdır. Burada əsas diqqət böhranın yaranması ilə bilavasitə bağlı olan səbəblərin aradan qaldırılması və böhrandan çıxma problemlərinə yönəldilməlidir. Bu zaman biznesin daxili və xarici mühiti təhlil edilir, müəssisə üçün əhəmiyyət kəsb edən hər bir komponent üzrə informasiyalar toplanır və bunun əsasında müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilərək böhranlı vəziyyətin səbəbləri aydınlaşdırılır.

Müəssisə fəaliyyətində antiböhranlı idarəetmə strategiyasının işlənməsində birinci mərhələ, müəssisənin dəqiq, kompleks və vaxtında müəyindəsinin həyata keçirilməsidir. Buraya əsasən xarici amillərin təhlili və böhranlı vəziyyətdə olan müəssisənin öz vəziyyətinin təhlili aiddir. Antiböhranlı strateji planlaşdırmanın ikinci mərhələsi müəssisənin məqsədlər sistemi və fəaliyyətində düzəlişlərin edilməsidir. Antiböhranlı strateji planlaşdırmada üçüncü mərhələ, müəssisənin iqtisadi böhrandan çıxması üçün strateji alternativlərin formalaşdırılması və strategiyanın seçilməsidir. Bununla da strateji planlaşdırma prosesi qurtarır və seçilmiş strategiyanın (operativ planlaşdırma) həyata keçirilməsi üçün taktikanın

müəyyən edilməsi prosesi başlayır. Sonda isə antiböhranlı idarəetmənin reallaşdırılması, qiymətləndirilməsi və nəticələrə nəzarət həyata keçirilir.

Taktiki planlaşdırma seçilmiş strategiya çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Belə ki, strateji məqsədlərdən kənarda iqtisadi böhrandan çıxmağa yönəlmiş operativ tədbirlər, müəssisənin maliyyə vəziyyətini müvəqqəti olaraq yaxşılaşdırsa da, böhranı törədən əsas səbəbləri aradan qaldıra bilməz. Müəssisənin iqtisadi böhrandan çıxması üçün taktiki (operativ) tədbirlərə bunlar aid edilə bilər: xərclərin azaldılması, bəzi bölmələrin bağlanması, heyətin ixtisarı, istehsal və satış həcmnin azaldılması, fəal marketing tədqiqatları, məhsulun qiymətinin artırılması, cari zərərlərin dəqiqləşdirilməsi, daxili ehtiyatların üzə çıxarılması, mütəxəssislərin cəlb edilməsi, kreditlərin alınması, nizam-intizamın möhkəmləndirilməsi və s.

Taktiki planlaşdırmanın birinci mərhələsi seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılmasından ibarətdir ki, bu zaman menecerlər düşünülmüş halda müəyyən işlər görməlidirlər. Yeni strategiyanın reallaşdırılması zamanı menecerlər diqqəti əsasən buna yönəltməlidirlər: dəyişikliklər necə qəbul ediləcək, kim müqavimət göstərəcək və hansı davranış tərzini seçilməlidir. Bu zaman müqavimət minimuma edilməli və ya dəyişikliklərin məzmunu və mahiyyətindən asılı olmayaraq ümumiyyətlə aradan qaldırılmalıdır. Taktiki planlaşdırmada ikinci (sonuncu) mərhələ, strategiyanın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və ona nəzarətin həyata keçirilməsidir. Bu iş strategiyanın reallaşdırılmasının hansı səviyyədə müəssisənin məqsədlərinə nail olmasını aydınlaşdırmağa yönəlməlidir.

Ötən illər ərzində böhranların meydana gəlməsi və şiddətlənməsi, digər tərəfdən isə idarəetmə elminin inkişafı antiböhranlı idarəetmə konsepsiyasının yaradılmasını zəruri şərt kimi qarşıya qoymuşdur. Böhran şəraitində müəssisə və təşkilatların antiböhranlı idarəetməni həyata keçirmələri nəyin ki, onları böhran vəziyyətindən çıxaracaq, həmçinin onların daha da səmərəli fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradacaqdır.

§2.3. Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi

Müasir iqtisadiyyatda korporasiyaların və korporativ münasibətlərin inkişafı korporativ idarəetmənin də inkişafını və təkmilləşdirilməsini tələb edir. Korporativ idarəetmənin inkişafı müasir korporativ idarəetmə modellərinin meydana gəlməsinə səbəb olmuşdur. Müasir korporativ idarəetmə modellərini izah etməzdən əvvəl korporativ idarəetmə anlayışının qısa izahını verməyi məqsəduyğun hesab edirik.

Müasir şəraitdə şirkətin muzzdlu menecerlərlə səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər arasında qarşılıqlı münasibətlər sistemi məhz korporativ idarəetmə sistemi kimi çıxış edir. Korporativ idarəetmə biznesin təşkilati-hüquqi formasının idarə olunması, təşkilati srukturların optimallaşdırılması, qəbul olunmuş məqsədlərə müvafiq olaraq kompaniyanın firmalararası və firmadaxili münasibətlərinin qurulmasıdır (yaradılmasıdır). Dar mənada korporativ idarəetmə dedikdə şirkətin menecmentini səhmdarın maraqlarına əsasən fəaliyyət göstərməyə istiqamətləndirən qayda və stimullar sistemi nəzərdə tutulur. Geniş mənada korporativ idarəetmə dedikdə şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı olan iqtisadi subyektlər arasında sosial-iqtisadi, təşkilati-hüquqi və idarəedici münasibətlər sistemi nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmənin başlıca funksiyası - mülkiyyətçilərin, başqa sözlə, korporasiya təşkil edən maliyyə resurslarının maraqları çərçivəsində korporasiyanın işinin təmin olunmasıdır.

Beynəlxalq səviyyədə müasir korporativ idarəetmənin ingilis-amerikan, alman və yapon modelləri fərqləndirilir. Bu modellərin hər biri özünəməxsus formada müəssisələrin idarə edilməsini və səhmdarlarla (mülkiyyətçilərlə) idarəedicilər arasındakı münasibətlərin tənzimlənməsini həyata keçirir.

Anqlo - Amerikan modeli. Bu model ABŞ, Kanada, Böyük Britaniya, Avstraliya və Yeni Zenlandiya korporasiyalarında geniş yayılmışdır.

Anqlo-Amerikan modelinin hakim iştirakçıları kimi direktorlar, səhmdarlar (başlıca olaraq institutsional investorlar), hakimiyyət strukturları, birjalar, özünütənzimləmə təşkilatları, korporativ idarəetmə və vəkalət üzrə səsvermə məsələləri üzrə korporasiya və səhmdarlara məsləhət xidmətləri (konsultasiya) təqdim edən konsalting firmaları çıxış edirlər. Bu modelin üç əsas iştirakçıları mövcuddur: menecerlər (idarəedənlər), direktorlar (direktorlar soveti və ya şurası) və səhmdarlar.

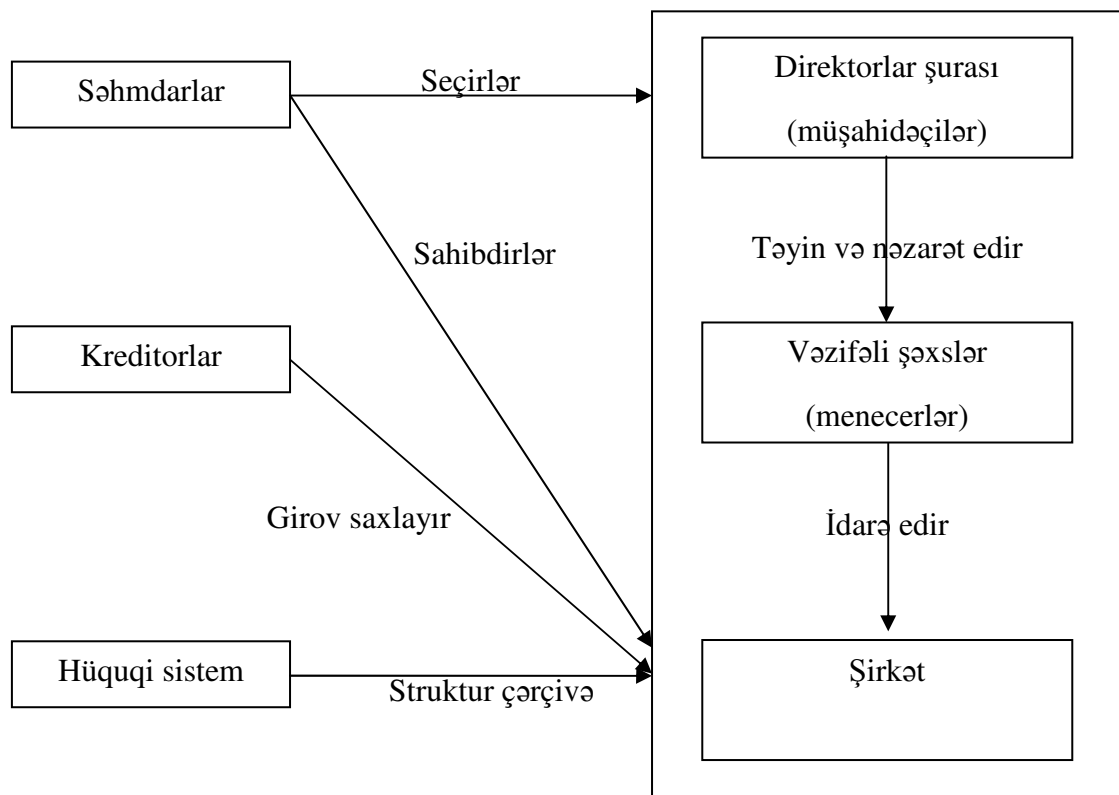
Müharibədən sonrakı mərhələdə Böyük Britaniya və ABŞ-da individual (şəxsi) investorlarla müqayisədə institutsional investorların sayının artımı müşahidə olunmağa başlanmışdır. Bu artım onların nüfuzunun güclənməsinə gətirib çıxardı. Öz növbəsində hüquqi dəyişikliklərə səbəb oldu, bu isə onları korporativ münasibətlərin iştirakçılarına çevirdi.

Böyük Britaniya və ABŞ korporasiyalarının Direktorlar Şurasının tərkibinə “daxili” (“insayderlər”) və “xarici” (“autsayderlər”) üzvlər daxildir. İnsayder ya korporasiyada işləyən (fəaliyyət göstərən) şəxsdir (menecer, icraçı və ya işçi), ya da ki, korporasiyanın idarəolunması ilə sıx əlaqədar olan şəxsdir. Autsayder isə birbaşa olaraq korporasiya və onun idarəolunması ilə əlaqəli olmayan şəxsdir. “İnsayder” sözünün sinonimi isə “icraçı olmayan direktor” və ya “müstəqil direktor” ola bilər.

Adətən, Direktorlar Şurasının sədri və Baş icraçı direktor kimi eyni şəxs çıxış edir. Bu isə tez - tez müxtəlif sui - istifadə hallarına, hakimiyyətin bir şəxsin əlində (məsələn, Direktorlar Şurası eyni zamanda sədr və baş icraçı direktor vəzifəsini yerinə yetirən bir şəxs tərəfindən nəzarət olunur) və ya bir qrup şəxslərin əlində cəmləşməsinə (məsələn, Direktorlar Şurası yalnız “insayder”-lərdən ibarətdir) gətirib çıxarır.

Direktorlar Şurası və idarəedici digər səhmdarların maraqlarını nəzərə almadan uzun müddət ərzində hakimiyyəti əldə saxlamağa çalışırlar. Hal - hazırda həm

amerikan, həm də inglis korporasiyaları Direktorlar Şurasına daha çox sayda müstəqil direktorlarını daxil etməyə çalışırlar.



Şək. 2.3.1 Korporativ idarəetmənin ingilis-amerikan modeli ⁵

Anqlo - amerikan modelini reallaşdıran bütün ölkələrdən daha çox ABŞ - da informasiyanın açıqlanmasının ən sərt normaları tətbiq edilir. Ən müxtəlif informasiyaları nəşr etməli olan ABŞ korporasiyaları ilə müqayisədə anqlo - amerikan idarəetmə modelindən istifadə edən digər ölkələrdə informasiyanın nəşr olunmasına tələblər bir qədər mülayimdir. Səhmdarların illik ümumi iclasının gündəliyinə və ya illik hesabatına aşağıdakı məlumatlar daxil edilməlidir:

- hər rüb üzrə maliyyə məlumatları;
- kapitalın strukturu haqqında göstəricilər;

⁵ İstinad olunan mənbə: Həsənov H.S. "İri sahibkarlıq strukturları". Bakı, 2007, səh. 63.

- təyin olunmuş direktorların keçmiş fəaliyyəti haqda arayış (adları, tutduğu vəzifələri, korporasiya ilə münasibətlər, korporasiya səhmlərinə sahib olmaları daxil olmaqla);
- icraçı direktorlara ödənilən əmək haqqının (mükafatların) həcmi, eləcə də daha yüksək ödənişli rəhbərlərin (adları mütləq qeyd olunmalıdır) beşindən hər birinə ödənilən mükafatlar haqda məlumat;
- 5% - dən çox səhm kapitalına sahib olan bütün səhmdarlar haqda məlumat;
- mümkün birləşmə (qovuşma) və ya yenidən təşkil haqda məlumat;
- audit yoxlamaları üçün dəvət olunmuş kompaniya və ya şəxslərin adları.

Anqlo - amerikan modelindən istifadə edən Böyük Britaniyada və digər ölkələrdə informasiyanın nəşr olunmasına tələblər analojidir. Lakin, hesabat hər yarımil üzrə təqdim olunur və bir qayda olaraq maliyyə informasiyası və təyin olunmuş direktorlar haqqında məlumat daxil olmaqla hər kateqoriya üzrə təqdim olunan məlumatlar (göstəricilər) azalır.

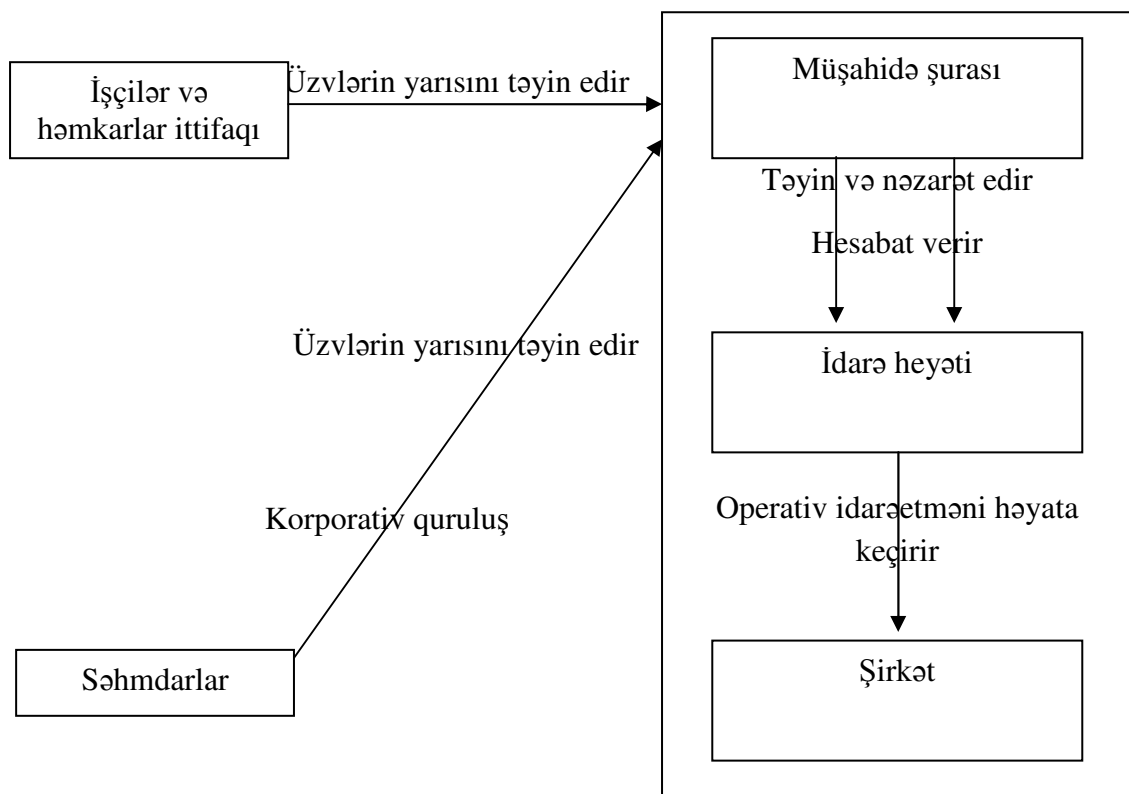
Alman modeli. Bu model alman və avstriya korporasiyalarında istifadə olunur. Bu modelin bəzi elementləri Hollandiya və Skandinaviyada da mövcuddur. Bundan başqa, Fransa və Belçikanın bəzi korporasiyaları da alman modelinin elementlərini tətbiq etməyə başlamışlar.

Alman modelinin reallaşmasında banklar mühüm rol oynayır, belə ki, onlar korporasiyanın uzunmüddətli səhmdarları hesab olunurlar. Bank nümayəndələri Direktorlar Şurasına seçilirlər. Bankın Direktorlar Şurasındakı nümayəndəliyi daimidir. Bank səhmdarların ümumi illik iclasında səhmdar və kreditor, qiymətli kağızların və borc öhdəliklərinin emitenti, səsverən agentı və depozitarı kimi çıxış edir.

Nəzərə alsaq ki, alman modelində Direktorlar Şurası 2 palatalı orqan kimi çıxış edir. Əsas iştirakçıların tərkibinə ayrılıqda hər iki palata daxildir: İdarəedici və Müşahidə Şurası. İdarəedici (icraedici) Şura korporasiyanın menecerlərindən, Müşahidə Şurası isə işçilərin nümayəndələrindən, korporasiya işçilərindən və

səhmdarlardan ibarətdir. Hər iki palata ayrılıqda fəaliyyət göstərir. Bir şəxsin eyni zamanda İcraedici və Müşahidə Şurasının tərkibində iştirakına icazə verilmir.

Müşahidə Şurası idarəetməni təyin edir və ləğv edir, rəhbərliyin qərarlarını təsdiq edir və idarəediciyə məsləhətlər verir. Müşahidə Şurasının sayı qanunla müəyyən edilir. Kiçik olmayan korporasiyalarda (500 nəfərdən az) səhmdarlar bütöv Müşahidə Şurasını seçirlər. Orta korporasiyalarda (korporasiyanın həcmi fondların və vəsaitlərin ölçüsündən və işçilərin sayından asılı olur) 9 nəfərdən ibarət Müşahidə Şurasının üçdə birini işçilər təyin edirlər. Böyük korporasiyalarda işçilər 20 nəfərdən ibarət Müşahidə Şurasının yarısını təyin edirlər(seçirlər).



Şək. 2.3.2 Korporativ idarəetmənin alman modeli ⁶

Almaniyada başlıca səhmdarlar korporasiyalar və banklardır. Almaniyada korporasiyaçılar həmçinin səhmdarlar hesab olunurlar və digər korporasiyalarda uzunmüddətli qoyuluşlara malik ola bilərlər. Digər korporasiyalar qismində öz

⁶ İstinad olunan mənbə: Həsənov H.S. "İri sahibkarlıq strukturları". Bakı, 2007, səh. 64.

aralarında qarşılıqlı asılı olmayan müəyyən korporasiyalar qrupu çıxış edir (kommersiya və ya istehsal).

Alman modelində bank bir neçə rol oynayır:

- Səhmdar və kreditor kimi;
- Qiymətli kağızların və borc öhdəliklərinin emitenti kimi;
- Səhmdarların illik ümumi iclaslarında depozit sahibi və səsvermədə iştirak edən agent kimi;

Xarici investorlar son vaxtlaradək alman modelinə əhəmiyyətli təsir göstərmirdilər, lakin hazırkı dövrdə isə onların rolu yüksəlir.

Almaniyada informasiyanın nəşr olunmasının olduqca sərt qaydaları işlənib hazırlanmışdır. Korporasiyalar illik iclasda və ya illik hesabatda aşağıdakı informasiyanı nəşr etdirməlidirlər:

- hər yarımil üzrə maliyyə hesabatı;
- kapitalın strukturu haqqında məlumat;
- Müşahidə Şurasına namizədlərin hər biri haqqında məhdud informasiya (adı və soyadı, ünvanı, iş yerlərinin adı və tutduğu vəzifələr);
- İdarəedici və Müşahidə Şurası üzvlərinə ödənilmiş mükafatlar haqda məcmu informasiya;
- korporasiyanın səhmlərinin 5% - dən çoxuna sahib olan səhmdarlar haqda məlumat;
- mümkün birləşmə və ya yenidən təşkil haqqında informasiya;
- nizamnaməyə təklif olunan düzəlişlər;
- audit yoxlaması üçün dəvət olunan kompaniya və ya şəxslərin adları.

Yapon modeli. Yapon modeli yapon ənənələrinə müvafiq olaraq yapon praktikasına əsasən işlənib hazırlanmışdır, buna görə də yalnız Yaponiyada yayılmışdır.

Korporativ idarəetmənin yapon sistemi çoxşaxəlidir və hakim bank və maliyyə - istehsal şəbəkəsi ətrafında formalaşır. Əsas bank və keyreçu - yapon modelinin bir - birini tamamlayan 2 müxtəlif elementləridir. Praktiki olaraq bütün yapon korporasiyaları öz əsas bankları ilə sıx münasibətlərə malikdir. Bank öz korporativ müştərilərinə kreditlər təqdim edir və səhmlərin, istiqrazların, hesabatların aparılması və konsalting xidmətlərinin buraxılışı üzrə xidmətlər göstərir.

Əksər yapon korporasiyaları onlarla əlaqədar olan korporasiya şəbəkələri ilə sıx maliyyə əlaqələrinə malikdirlər. Belə şəbəkələr ümumi borc və səhmdar kapitalı, ticarət malları, xidmətlər və qeyri - rəsmi işgüzar müqavilələri ilə xarakterizə olunurlar. Bunlar yuxarıda qeyd olunduğu kimi “keyreçu” adlandırılır.

Dövlət iqtisadi siyasəti həmçinin, Yapon səhmdar cəmiyyətlərinin idarə olunmasında hakim rol oynayır. XX əsrin 50 - ci illərindən etibarən yapon hökuməti yapon korporasiyalarına (südanlar) kömək göstərilməsinə yönəldilən aktiv iqtisadi siyasət həyata keçirir. Bu siyasət korporasiyanın çətin maliyyə vəziyyətinə düşmüş halında hökumətin korporasiya şurasında rəsmi və qeyri - rəsmi nümayəndəliyini nəzərdə tutur.

Yapon modelinin əsas (hakim) iştirakçıları: əsas bank, korporasiya (affilləşmiş) ilə əlaqəli korporasiya və ya keyreçu, idarəetmə və hökumət.

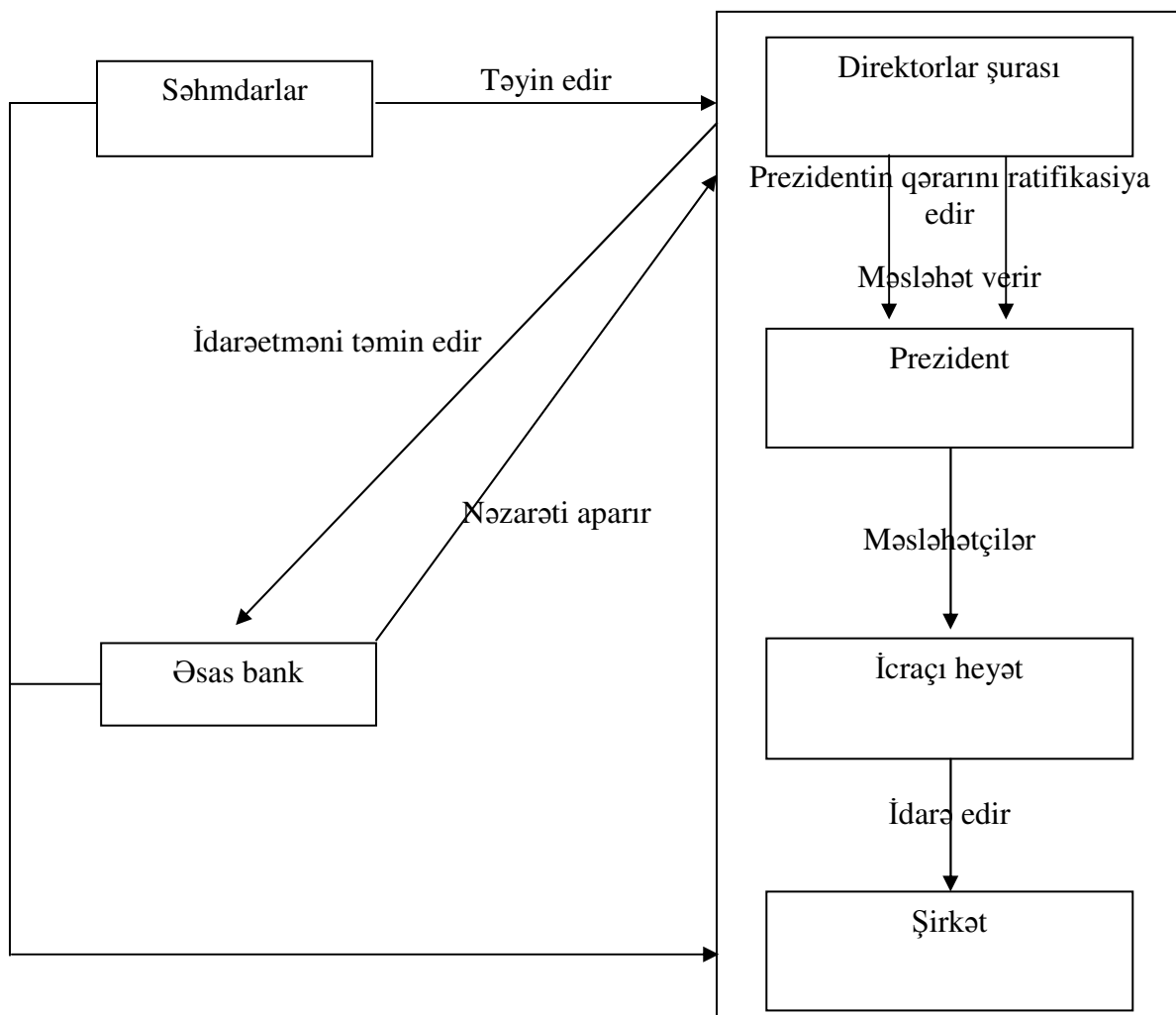
Yaponiyada səhm bazarı maliyyə təşkilatları və korporasiyaların əlində cəmləşmişdir. Müharibədən sonrakı mərhələdə Yaponiyada institusional səhmdarların sayı nəzərə cəpacaq dərəcədə artmışdır. 1990 - cı ildə maliyyə təşkilatları (sığorta kompaniyaları və banklar) yapon fond bazarının təxminən 43% - nə, korporasiyalar (maliyyə təşkilatları istisna olmaqla) 25%- nə, xarici investorlar isə 3% - nə sahib olmuşlar.

Yapon korporasiyalarının Direktorlar Şurası təcrübə olaraq daxili iştirakçılardan - icraçı direktorlardan, korporasiyanın iri şöbə rəhbərlərindən və digər baş idarəedicilərdən ibarətdir.

Yapon korporasiyalarının Direktorlar Şurasının tərkibinin sayı bir qayda olaraq ingilis-amerikan və alman modelləri ilə müqayisədə daha çoxdur. Orta yapon korporasiyalarının şurası 50 nəfərdən ibarət olur.

Korporasiya gəlirlərin həcmi cari dövr ərzində azalarsa, əsas bank və keyreçu üzvləri direktorları azad edə və öz namizədlərini təyin edə bilərlər.

Yapon modelinə xas digər bir xüsusiyyət - korporasiyanın Direktorlar Şurasının müxtəlif nazirliklərin istefaya çıxmış məmurlarının və təsisatlarının təyin olunmasıdır. Məsələn, Maliyyə Nazirliyi öz istefaya çıxmış məmurunu Bankın Direktorlar Şurasına təyin edə bilər.



Şək. 2.3.3 Korporativ idarəetmənin yapon modeli ⁷

⁷ İstinad olunan mənbə: Həsənov H.S. "İri sahibkarlıq strukturları". Bakı, 2007, səh. 65.

Yaponiyada informasiyanın nəşr olunmasına tələblər olduqca səthidir. Korporasiyalar özləri haqqında əsasən aşağıdakı məlumatları verirlər:

- maliyyə informasiyası (hər yarımil üzrə);
- kapitalın strukturu haqqında məlumat;
- Direktorlar Şurasına namizədlərin hər biri haqqında (adı, soyadı, tutduğu vəzifələr, korporasiya ilə münasibətlər, korporasiyanın səhmlərinə sahib olma);
- mükafatlar haqqında məlumatlar, (başlıca olaraq Direktorlar Şurasının üzvlərinə və icraçı işçilərinə ödənilən iri məbləğlər);
- ümumi qovuşma və yenidən təşkil haqda məlumatlar;
- nizamnaməyə təklif olunan dəyişikliklər;
- auditor yoxlamaları üçün dəvət olunmuş şirkət və şəxslərin adları.

Modellərin müqayisəli təhlili. Anqlo - amerikan modelində səhmdarların mütləq razılığını tələb edən 2 əsas fəaliyyət fərqlənir - direktorların təyin olunması və auditorların seçimi. Yapon korporasiyalarında səhmdarların razılığını tələb edən adi məsələlər sırasına aşağıdakılar daxildir: dividendlərin ödənilməsi və vəsaitlərin bölüşdürülməsi; Direktorlar Şurasının seçilməsi və auditorların təyin edilməsi. Bundan başqa, səhmdarların razılığı olmadan korporasiya kapitalına aid məsələləri həll etmək, nizamnaməyə düzəlişlər və əlavələr etmək, direktor və auditorların işdən çıxarılma haqlarını ödəmək, direktor və auditorlara ödənilən mükafatların maksimal həddini artırmağa icazə verilmir.

Böyük Britaniya və ABŞ arasında çox vacib bir fərq mövcuddur: ABŞ - da səhmdarlar Direktorlar Şurasına təqdim olunan dividendlərin həcminə görə səs vermək hüququna malik deyillər, Böyük Britaniyada isə əksinə, bu məsələ səsverməyə qoyulur.

Anqlo - amerikan modelində səhmdarlar illik iclasların gündəliyinə təkliflər etmək hüququna malikdirlər. Səhmdarların təklifləri adlandırılan bu təkliflər bir qayda olaraq korporasiyanın fəaliyyətinə aid olmalıdır (toxunmalıdır). Korporasiyanın kapitalına 10% - dən çoxuna sahib olan səhmdarlar səhmdarların növbədən kənar (fövqəladə) iclasını çağırmaq hüququna malikdirlər. Anqlo - amerikan modelində korporasiyanın və korporativ idarəetmənin fəaliyyətinə institutsional investorlar və müxtəlif maliyyə mütəxəssisləri nəzarət edirlər. Yapon və Alman modelində bu funksiyaların əksəriyyətini bir qayda olaraq bir bank həyata keçirir. Başqa sözlə bu modellərdə korporasiya və onun əsas bankı arasında möhkəm (sıx) qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Alman modelində banklar korporasiyanın uzunmüddətli səhmdarları hesab olunurlar. Yapon modelində müvafiq olaraq bank nümayəndələri Direktorlar Şurasını seçirlər. Ancaq, bank nümayəndələrinin yalnız böhran hallarında şuraya cəlb olunduğu yapon modelindən fərqli olaraq, alman modelində korporasiyalarda bankların şuradakı nümayəndəliyi daimidir.

Alman modelinin 3 başlıca xüsusiyyəti onu digər modellərdən fərqləndirir. Bunlardan ikisi - Direktorlar Şurasının tərkibi və səhmdarların hüquqlarıdır. Birincisi, alman modeli İdarəedici (İcraedici Şura - korporasiya məmurları, yəni daxili üzvlər) və Müşahidəedici Şuradan (korporasiya işçiləri və səhmdarların, işçilərin nümayəndələri) ibarət 2 palatalı şurayı nəzərdə tutur. İkincisi, Müşahidə Şurasının say tərkibi qanunvericiliklə təyin olunur və səhmdarlar tərəfindən dəyişdirilə bilməz. Üçüncüsü, alman modelindən istifadə edən Almaniyada və digər ölkələrdə səsvermə sahəsində səhmdarların hüquqlarında məhdudiyyətlər qanuniləşdirilmişdir, başqa sözlə səhmdarın sahib olduğu və bir qayda olaraq səhmlərin sayından fərqli olan səs sayı məhdudlaşdırılır.

Almaniyada informasiyanın nəşr olunması qaydaları ABŞ - da qəbul olunan qaydalardan fərqlənir. Məsələn, maliyyə informasiyası ABŞ - da olduğu kimi hər rüb üzrə yox, hər yarımildə nəşr olunur. ABŞ - dakı individual məlumatlardan (şəxsi göstəricilərdən) fərqli olaraq Müşahidə Şurasının üzvləri və korporasiyadakı səhm

payları haqqında məlumat verilmir, direktorlar və menecerlərə təqdim olunan mükafatlar haqqında məcmu məlumat təqdim olunur. Yaponiyada informasiyanın nəşr olunması prosesi dünyada ən sərt hesab olunan amerikan modelindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Yaponiyada maliyyə informasiyası hər yarımil üzrə, ABŞ - da isə hər rüb üzrə təqdim olunur; Yaponiyada idarəedici və direktorlara ödənilən mükafatların məcmu məbləği təqdim olunur, ABŞ - da isə hər şəxs üzrə ayrılıqda birləşdirilir. Bu həm də iri sahibkarların siyahısına aid edilir: səhm paketinə malik olan səhmdarların - 5%- dən çoxunu təşkil etdiyi ABŞ - dan fərqli olaraq, Yaponiyada bu - 10 iri səhmdardan ibarətdir. Bundan başqa amerikan və yapon mühasibat standartları arasında nəzərə çarpan fərqlər mövcuddur. Həmçinin alman və amerikan maliyyə hesabatları standartları arasında da fərqlər mövcuddur. Alman modelinin maliyyə hesabatının başlıca fərqi ondadır ki, alman korporasiyalarına əhəmiyyətli dərəcədə böyük bölüşdürülməmiş mənfəət əldə etməyə icazə verilmir, bu isə korporasiyaya öz dəyərini ucuzlaşdırmağa imkan verir.

Yapon modeli səhmdarların tərkibində müxtəlif korporasiyaların və bankların yüksək faizi ilə xarakterizə olunur. Bank sistemi korporasiyalarla sıx əlaqələrin mövcudluğu ilə fərqlənir. Xarici investorların yapon korporasiyalarındakı payı minimaldır, baxmayaraq ki, digər ölkələrdən olan səhmdarların kiçik sayı yapon sistemi və xarici səhmdarlar üçün daha rahat bir vəziyyətə gətirib çıxarardı. Yapon modelinin iştirakçıları arasındakı qarşılıqlı təsir Anqlo - amerikan modelindəki kimi güc balansının yaradılmasına deyil, işguzar əlaqələrin qurulmasına yönəldilmişdir.

Yuxarıda qeyd olunan korporativ idarəetmə modelləri arasında əsas model kimi ingilis-amerikan və alman modelləri fərqləndirilir. Dünyada gedən qloballaşma prosesləri korporativ münasibətlərin Amerika sxeminin təzahürüdür. Korporativ idarəetmənin və korporativ münasibətlərin inkişafı korporativ idarəetmə modellərinin də inkişafı və təkmilləşdirilməsini şərtləndirir.

III FƏSİL: POSTİNDUSTRIAL CƏMİYYƏTDƏ İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİNİN İNKİŞAFI.

§3.1. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəzəriyyəsi

Müxtəlif təsərrüfat formalarının inkişafı, əmtəə – bazar münasibətlərinin formalaşması və istehsalın iqtisadi səmərəliliyi ilk növbədə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsindən asılıdır. Azad sahibkarlığa əsaslanan bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir müəssisənin, firmanın başlıca məqsədi rəqabət qabiliyyətli, yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal edib sataraq daha çox mənfəət götürməkdən ibarətdir. Mənfəətin artırılmasının əsas yolu isə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi sayılır. Xüsusən də XXI əsrdə məhsuldarlıq səviyyəsi rəqabətdə müvəffəqiyyətin əsas göstəricisidir.

Əmək məhsuldarlığı əmək sərfi ilə istehsal olunmuş məhsulun miqdarı arasındakı istehsal və kəmiyyət əlaqələrini ifadə edir. İnsanın məqsədəuyğun fəaliyyətinin səmərəlilik dərəcəsi və ya nəticəsi vaxt vahidi ərzində yaradılmış müəyyən miqdar istehlak dəyərlərinin miqdarında, yaxud məhsul vahidinə sərf olunmuş vaxtda ifadə olunur. O, iş vaxtı vahidi ərzində istehsal olunmuş məhsulun miqdarı və ya məhsul vahidinin hazırlanmasına sərf olunan iş vaxtı ilə ölçülür. Əmək məhsuldarlığı insanın məqsədli fəaliyyətinin göstəricisidir. O, əmək sərfinin səmərəlilik dərəcəsi, məhsul istehsalında əmək xərclərinin effektivliyi kimi də xarakterizə olunur.

İctimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına başa gəlir. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məhsulun maya dəyərinə təsir göstərir. O həmçinin məhsulun istehlak dəyərinə də təsirsiz ötürür. Beləliklə, əmək məhsuldarlığı kəmiyyət dəyişikliklərini əks etdirərək keyfiyyət dəyişikliklərinə səbəb olur, istehsal münasibətlərini təkmilləşdirir. Əmək məhsuldarlığı həmçinin ictimai tərəqqiyə də gətirib çıxarır.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi bir sıra sosial-iqtisadi proseslərə birbaşa və ya dolayı təsir göstərir. Belə bir neçə əks təsirə malik olan nəticələri nəzərdən keçirək:

- İctimai məhsulun artım tempinə;
- Müəssisə, təşkilatların və milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinə;
- Məhsulun maya dəyərinə, onun keyfiyyət parametrlərinə, istehsalın mənfəətlilik səviyyəsinə
- Həyat səviyyəsi göstəricisinə;
- İş vaxtının azaldılması və asudə vaxtın artmasına

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi bir çox amillərin təsiri altında formalaşır. Bu amillərin düzgün təsnifatı əmək məhsuldarlığının tənzimlənməsində və öyrənilməsində xüsusi rol oynayır.

Əmək məhsuldarlığının amilləri nəticəsində məhsul istehsalına sərf edilən ictimai-zəruri iş vaxtının miqdarı azalır və nəticədə az miqdar əməklə çox miqdar məhsul istehsal etmək olur. Bütün amillər bir-biri ilə sıx əlaqədə olub, vahid sistem əmələ gətirirlər. Onların hər birinin əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsiri müxtəlifdir.

Əmək məhsuldarlığına təsir baxımından amillər birbaşa və dolayı təsir edən amillərə bölünür.

Birbaşa təsir edən amillər: idarəetmənin təkmilləşdirilməsi; iş vaxtı itkilərinin azaldılması; zay məhsul buraxılışı itkilərinin azaldılması; mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma; yeni növ avadanlıqların və texnikanın tətbiqi, avadanlıqların modernləşdirilməsi; istehsalın ixtisaslaşdırılması; xammal, material və enerjiden istifadənin yaxşılaşdırılması; məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi.

Dolayı təsir amillər: mükafatlandırmanın həcmnin çoxaldılması; fəhlənin peşə-ixtisas hazırlığı; tarif sisteminin və vəzifə maaşlarının dəyişilməsi; müxtəlif əmək şəraitində olan sahələrin və istehsalatın xüsusi çəkisinin dəyişilməsi;

Fəaliyyət sahəsinə görə isə amilləri⁸ növbəti təsnifatda birləşdirirlər: xalq təsərrüfatı miqyasında fəaliyyət göstərən və bütün xalq təsərrüfatı üçün eyni olan; sahə və sahələrarası amillər; istehsaldaxili amillər; bilavasitə iş yerlərində fəaliyyət göstərən amillər.

Əmək məhsuldarlığı amillərinə fikir versək onların əmək məhsuldarlığı yüksəldilməsinə müxtəlif yönərdə təsir göstərdiyini görmüş olarıq. Bu amillər maddi-texniki baza sferasından tutmuş insan amili sferasına qədər genişdir. Amilləri istiqamət cəhətdən aşağıdakı üç qrupa⁹ bölmək olar:

1. Maddi – texniki amillər: a) istehsalın və əməyin mexanikləşdirilməsi; b) istehsal prosesinin avtomatlaşdırılması; c) kimyalaşdırılma və elektriklişdirmə, qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi; d) mövcud avadanlıqların təkmilləşdirilməsi; e) istehsalın ixtisaslaşması və kooperasiyalaşması; f) məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;
2. İctimai – iqtisadi və təşkilati amillər: a) işçilərin mədəni texniki və təhsil səviyyələrinin yüksəldilməsi; b) qabaqcıl istehsalat təcrübəsinin tətbiqi; c) əmək intizamının möhkəmlənməsi; d) iş vaxtından istifadənin yaxşılaşdırılması; e) əməyin elmi təşkili; f) operativ rəhbərlik və idarəetmənin təşkili;
3. Sair amillər: a) istehsalın quruluşunun dəyişilməsi; b) təbii şərait; c) əmək şəraiti;

Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir baxımından amilləri təsnifləşdirsək aşağıdakı müvafiq təsnifatı əldə etmiş olarıq:

⁸ İstinad olunan mənbə: Quliyev T. "İnsan resurslarının idarə edilməsi". Bakı, 2013, səh. 388

⁹ İstinad olunan mənbə: Quliyev T. "İnsan resurslarının idarə edilməsi". Bakı, 2013, səh. 388-389.

Əmək məhsuldarlığının səviyyəsini aşağı salan amillər: enerji ehtiyatlarının qiymətinin yüksəkliyi; norma və qaydaların tətbiqində rəhbərliyin ədalətsiz tənzimləmə həyata keçirməsi; ümumi iqtisadi vəziyyət. Məsələn: iqtisadi böhran, inflyasiya; vergi siyasəti - vergilərin yüksəldilməsi qiymətlərin yüksəlməsinə və nəticə etibarıyla məhsuldarlığa mənfi təsir edir; xidmət sahəsinin inkişafı; ictimai amillər. Məsələn: alkoqolizm, narkomaniya və s.

Əmək məhsuldarlığını yüksəldən amillər:

- Əmək məhsuldarlığının inkişafı üçün şərait yaradan amillər – elmi inkişafın səviyyəsi, əmək intizamının möhkəmləndirilməsi, kadr axıcılığının məhdudlaşdırılması və s.
- Əmək məhsuldarlığının inkişafına imkan yaradan – maddi və mənəvi stimullaşdırma, əməyin ödənilməsi, elmi-texniki nəaliyyətlərin, mütərəqqi texnologiyanın tətbiqi və s.
- Əmək məhsuldarlığının səviyyəsini müəyyən edən amillər – proseslərin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması, əmək keyfiyyətinin yüksəldilməsi, müəssisələrin və idarəetmə üsullarının təkmilləşdirilməsi və s.

Müasir dövrdə əmək məhsuldarlığının inkişaf amilləri 3 qrupda birləşdirilir:

I qrup - Əsas kapital faktorları. Onların rolu əsas maddi vəsaitlərin və istifadə olunan investisiyaların inkişafı və keyfiyyəti ilə şərtlənib. Bu amillər əməyin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması ilə, həmçinin, yeni texnologiyaların tətbiqi, keyfiyyətli və effektiv materialların istifadəsi ilə əlaqədardır.

II qrup – Sosial-iqtisadi amillər. Bu, işçilərin tərkibi və əmək qabiliyyətliliyi (onların ixtisaslaşma səviyyəsi), əmək şəraiti, işçilərin əməyə münasibəti və s.-ni əhatə edir. Sosial-iqtisadi amillər qrupunda əsas rolu iş qüvvəsinin tərkibi və onun keyfiyyəti oynayır. Fərdi işçinin əmək məhsuldarlığı işçinin iş qabiliyyətliliyi, biliyi, yaşı, sağlamlığı və s.-dən asılıdır.

III qrup- Təşkilati amillər. Onlar əməyin təşkil edilməsi və idarə edilməsi, əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə birbaşa təsir göstərən şəxsi menecmenti tam şəkildə

əhatə edir. Qrupda xüsusi yeri kollektivdəki qarşılıqlı münasibət və əmək intizamı tutur. Burada ilk növbədə işçi heyətinin müxtəlif qrupdaxili və eləcə də ümumi kollektivdəki birgə fəaliyyəti, ikinci olaraq işçilərin fəallığı, son olaraq isə idarəçilik qərarlarının yerinə yetirilməsinin idarə olunması və səhvlərin düzəldilməsi və s. durur.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təsir edən əsas sosial amilləri izah edək.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi yollarından biri insan amilini fəallaşdırmaq, iş qüvvəsini inkişaf etdirmək, işçinin şəxsi keyfiyyətlərini yüksəltməkdir. İnsan fəallığının artırılması üçün isə maddi və mənəvi həvəsləndirmə, hər bir müəssisədə istehsalın ali məqsədinin müəyyənləşdirilməsi, işçilərin bərabər hüquqlu iştirakının təmin edilməsi tələb olunur. İnsan fəallığının artırılması isə onun malik olduğu potensial imkanlardan asılıdır. Bu potensial imkanlar sırasında a) ictimai faydalı fəaliyyətdə iştirak imkanları; b) normal sosial əlaqə imkanları; c) yeni ideyaları, metodları, nümunələri yaratmaq bacarığı; d) davranışın səmərəliliyi; e) müəyyən vəzifə və iş növlərinin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan mövcud bilik və təcrübəsi və s. göstərilə bilər. Bütün bunlarla yanaşı sağlamlıq, ədəb qaydaları, fəallıq, peşəkarlıq, yaradıcı potensial və s. də insan amilinin zənginləşdirilməsi komponentləri kimi çıxış edir.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təsir edən əsas amillərdən biri də bilavasitə insan amili ilə əlaqədar olan əməyə yaradıcı münasibət və əmək intizamı amilidir. Əməyə yaradıcı münasibət məsuliyyətdə, intizamlılıqda, istehsalın idarə edilməsində, əməyin ödənilməsi və məhsuldarlığında özünü göstərir. Əməyə yaradıcı münasibət əməyin zehni inkişaf səviyyəsi ilə müəyyənləşdirilir. Əməyin zehni inkişaf səviyyəsi özünü aşağıdakılarda göstərir: əqli əməklə məşğul olan işçilərin artım sürətinin fiziki əməklə məşğul olan işçilərin artım sürəti ilə müqayisədə üstünlüyündə; orta və ali ixtisas təhsilli mütəxəssislərin daha sürətlə artımında; bütün kateqoriyalardan olan işçilərin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsində; işçilərin yaradıcılıq fəallığının artımında; işçilərin peşə quruluşlarındakı dəyişikliklərdə.

Əmək intizamına ciddi əməl olunması müəssisə, idarə və təşkilatların səmərəli və fasiləsiz işinin təşkilinin, eləcə də istehsal prosesinin normal fəaliyyətinin zəruri şərtidir. Bu da öz növbəsində texniki tərəqqi və mütərəqqi iş üsullarının mənimsənilməsini sürətləndirir ki, bu da əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsirsiz ötüşmür. Əmək intizamının möhkəmləndirilməsinin əsas yolu əmək kollektivlərində yüksək tələbkarlıq və məsuliyyət mühiti formalaşdırmaqdır. Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi, lazımı qayda-qanunun yaradılması üçün bir sıra inzibati təsir vasitələrindən istifadə edilir ki, bura da müxtəlif cəza tədbirlərinin seçilməsi və tətbiqi daxildir. Cəza tədbirləri kimi xəbərdarlıq, töhmət, bir ildən çox olmayaraq az maaşlı işə keçirmək, işdən çıxarmaq və s.-ni göstərmək olar. Əmək intizamının ciddi pozulması bəzi hallarda müəssisəyə ciddi ziyan vurur ki, bu da cinayət kimi qiymətləndirilir.

Sosial mühitlə əlaqədar olan və əmək məhsuldarlığına təsir edən əsas amillərdən biri də kollektivdəki sağlam sosial-psixoloji mühitin formalaşmasıdır. Bu amil kollektivin ayrı-ayrı üzvləri arasında münasibətlərin keyfiyyət tərəfidir. Bu amil əmək kollektivinin ümumi inkişaf səviyyəsindən asılıdır və əlverişli və qeyri-əlverişli ola bilər. Əlverişli sosial-psixoloji mühit əmək məhsuldarlığını artırarsa qeyri-əlverişli mühit əmək kollektivinin qeyri-məhsuldar işləməsinə, az səmərə verməsinə səbəb olaraq məhsuldarlığı aşağı salır. Bu amil eyni zamanda işçilər arasındakı münasibətin də səviyyəsini ifadə edir. Qeyri-sağlam sosial-psixoloji mühit kollektiv fəaliyyəti məhdudlaşdırır, məhsuldarlığı aşağı salır. Sosial-psixoloji amil əmək məhsuldarlığına təsir edərək onun orta səviyyədən 5-10% yüksəlməsinə səbəb olur.

Əmək məhsuldarlığının artırılmasında iqtisadi amillərin rolunu inkar etmək olmaz. Bu amillərin rolunun düzgün müəyyənləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi digər amillər üçün təkanverici rol oynayır. Bu da iqtisadi amillərin daim diqqət mərkəzində olmasını zəruri edir. İqtisadiyyatın əsas vəzifələrindən biri də cəmiyyətin inkişaf potensialından istifadəyə imkan verən təsir formalarının yaradılmasıdır. Bura iqtisadi vasitələr və həvəsləndirmə sistemi aiddir.

Bütünlükdə əmək məhsuldarlığının iqtisadi amilləri insanın potensial enerjisindən istifadə edilməsinə yönəldilib. Bu baxımdan həvəsləndirmə (motivasiya) mühüm iqtisadi amillər sırasındadır. Bu amil qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün rəhbərliklə işçilər arasında əməkdaşlığın həyata keçirilməsinə yönəldilir. İqtisadi amil kimi həvəsləndirmə (motivasiya) işçiləri maddi maraq prinsipindən öz əmək nəticəsinə görə həvəsləndirilməsini təmin edir ki, bu da son nəticədə əmək resurslarından istifadənin yaxşılaşdırılması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarır. Həvəsləndirmə, insan amilinin fəallaşdırılması üçün əsas şərtidir. Bunun üçün aşağıdakılar təmin edilməlidir: işçilərin həmişə müəssisədə olmalarından zövq almaları; özlərini təkcə işçi kimi deyil bir şəxsiyyət kimi hiss etmələri; müəssisənin etibarlılığına təminatın olması; işçilərin təkcə maddi deyil, mənəvi cəhətdən də təmin edilmələri.

Həvəsləndirmə təkcə əlverişli mühit yaradaraq mənəvi motivasiyanı özündə birləşdirmir. Bura eyni zamanda maddi həvəsləndirmə də daxildir. Bu maddi həvəsləndirmə kimi ilk olaraq əməyin ödənilməsinə göstərə bilərik. Əmək haqqı, onun səviyyəsi və səmərəli istifadəsinin təhlili əmək məhsuldarlığına təsirinin öyrənilməsində önəm daşıyır. Aşağıdakı Cədvəl 3.1.1-ə ¹⁰ nəzər salaq:

Cədvəl 3.1.1

Göstəricilər	Ölçü vahidi	Keçən il	Hesabat ili
1. Əmək haqqının ümumi məsarifdə tutduğu xüsusi çəkisi.	faizlə	13.6	15.5
2. Əmək haqqının hər manatına			
a) məhsul istehsalı	manat	10.84	9.53
b) mənfəət	manat	2.96	3.02

¹⁰ İstinad olunan mənbə: Qasımov M.Ə "Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərin təhlili": Kurs Layihəsi. Bakı, 2010, səh. 21.

Buradan göründüyü kimi əmək haqqının xüsusi çəkisi artmışdır. Bu təhlil zamanı araşdırılmalı olan məsələlərdəndir. Həmçinin əmək haqqının hər manatına düşən məhsul azalıb. Bu ciddi nöqsanlardan sayılır. Təhlildə bu məsələ də öz əksini tapmalıdır. Ümumiyyətlə, əmək haqqının səmərəli istifadəsinin təhlili zamanı onun kənarlaşması, yəni plana nisbətə artıq və ya əskik olması və bunun səbəbi, ikinci olaraq isə onun düzgün seçilməsi və əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsirini öyrənmək lazımdır.

Eyni zamanda maddi həvəsləndirmə kimi həm daimi xarakterli (vəzifə və tarif maaşlarına əlavə və ödəmələr, cari mükafatlandırma və s.), həm də birdəfəlik ödəmələr (bir dəfəlik mükafatlar, ilin axırında, işin yekununda verilən mükafatlar, bir dəfəlik maddi köməklik və s.) aparılır.

Hər bir işçiyə mükafat məbləği aşağıdakı kimi hesablanır:

$$M_A = M_b \times T_j \times n_i \quad (3.1.1)^{11}$$

M_A – mükafat məbləği

M_b – bir bal həcmində olan mükafat məbləği

T_j – alınmış balların miqdarı (hər bir iş günündə)

n_i – iş günlərinin sayı

sayəsində işçilərdə əməyə münasibətin bu və ya digər tərəfi yaranır.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təsir edən əsas iqtisadi amillərdən biri də işçilərin peşə-ixtisas səviyyəsidir. Peşə – ictimai əmək prosesində meydana çıxan və xüsusi əmək verdisləri və müvafiq bilik tələb edən işçilərin nisbətən daimi əmək fəaliyyətidir. İxtisas – bir peşə daxilində işçinin əmək fəaliyyətini müəyyən edir.

İşçinin peşə xarakteristikası bir sıra məsələləri əhatə edir. Bu məsələlər

¹¹ İstinad olunan mənbə: Qasımov M.Ə. “Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərin təhlili”: Kurs Layihəsi. Bakı, 2010, səh. 21.

müvafiq peşələr üzrə işin istehsalat – texniki cəhətdən təsvirindən (əmək alətləri və cisimləri, əmək şəraiti, texnoloji proseslər) və peşələr üzrə əməyin məzmunundan (işçinin funksiyası, vərdişi, zəruri nəzəri və təcrübi biliyi) ibarətdir.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə əməyin ixtisaslı və ya ixtisasız olması da təsir edir. İxtisaslı əmək müəyyən iş növünü icra etmək üçün zəruri bilik, bacarıq və istehsalat vərdişi tələb edən əməkdir. İxtisasız əmək isə bu kimi məsələləri tələb etməməklə yanaşı sadə iş qüvvəsinin təzahürü kimi çıxış edir. İxtisaslı əmək ixtisasız əməyə nisbətən vahid iş vaxtı ərzində daha çox dəyər yaradır və bu səbəbdən məhsuldarlığa daha çox təsir göstərir. Bu baxımdan işçilərin ixtisaslarının artırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada işçinin ixtisas dərəcələrinin müəssisə üzrə işlərin tarif dərəcələrinə uyğun gəlməsi əsas məsələlərdəndir. Ona görə də tarif dərəcələri işin mürəkkəbliyini və işçinin ixtisas səviyyəsini, habelə əmək şəraitini dəqiq olaraq əks etdirməlidir.

Eyni zamanda işçilərin orta ixtisas dərəcələrinin müəyyən edilməsi əmək məhsuldarlığına təsir baxımından əhəmiyyət daşıyır. Cədvəl 3.1.2-ə nəzər salaq:

Cədvəl 3.1.2

İxtisas dərəcəsi	Keçən il		Hesabat ili	
	fəhlələrin sayı	ixtisas dərəcə (məbləği)	fəhlələrin sayı	İxtisas dərəcə (məbləğ)
I	110	320	130	380
II	160	600	130	480
III	100	460	80	360
Cəmi	370	1380	340	1220
Orta ixtisas dərəcəsi	3.72 (1380 / 370)		3.58 (1220 / 340)	

Cədvələ nəzər saldıqda görürük ki, orta ixtisas dərəcəsi keçən ilə nisbətən aşağıdır. Orta ixtisas dərəcələri plana uyğun olduqda bu daha əlverişlidir. Çünki

faktiki ixtisas dərəcəsinin aşağı olduğu təqdirdə zay məhsul istehsalı ehtimalı artır, həmçinin faktiki ixtisas dərəcəsi yuxarı olduqda isə yuxarı ixtisaslı fəhlələr aşağı dərəcəli işlə təmin olunur ki, bu da əlavə xərclər tələb edir. Təhlil zamanı fəhlələrin və işlərin ixtisas dərəcələrinin quruluşu da nəzərə alınır (Cədvəl 3.1.3).

Cədvəl 3.1.3

Tarif	Fəhlələrin tarif dərəcələri üzrə quruluşu	İşlərin tarif dərəcələri üzrə quruluşu	Kənarlaşma
I	8.3	2.3	+6
II	14.6	4.2	+10.4
III	35.4	17.1	+18.3
IV	20.5	30	-9.5
V	20.0	45.2	-25.2
Cəmi	98.8	98.8	00

Bunlarla yanaşı, işçinin zehni gərginliyi, işinin keyfiyyəti və prosesin gedişi üçün onun maddi və mənəvi məsuliyyəti, işçinin nəzəri və praktiki peşə hazırlıq dərəcəsi, fiziki və zehni-psixoloji yüklənməsi, təşkilatçılıq və təşəbbüskarlıq istedadı mühüm bir amil kimi nəzərə alınmalıdır.

Təkcə peşə-ixtisas hazırlığı deyil, eyni zamanda iş vaxtından səmərəli istifadə də əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərdəndir. K.Marks iş vaxtını əmək sərfinin ölçüsü və istehsalın tənzimləyicisi hesab edirdi. İş vaxtı maddi nemətlər istehsalının başlıca şərti kimi çıxış edir. Ona görə də vaxta qənaət tərəqqiyə gətirib çıxarır. M.Voffe və P.Voffe yazırdılar ki, əmək məhsuldarlığının ölçülməsi iş vaxtı vahidinə görə hesablanır. V.N.Belkin sübut etdi ki, əmək məhsuldarlığı vaxt vahidindən istifadənin səmərəliliyini və ya vaxt vahidində əməyin səmərəliliyini xarakterizə edir.

İş vaxtından səmərəli istifadə etmək üçün iş vaxtı itkisini müəyyən etmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İş vaxtı itkisinin minimum həddi daim saxlanılmalıdır. İş vaxtı itkisinin tədqiqi və aradan qaldırılması istehsal gücündən dolğun istifadə edilməsinə, vaxt vahidi ərzində istehsal edilən məhsulun artmasına, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə, iş gününün tərkibində məhsuldar vaxtın çoxalmasına səbəb olur.

İş vaxtı iki istiqamətdə təhlil edilir:

1. İş vaxtının itkisi (boş dayanmalar);
2. İş vaxtından qeyri-məhsuldar istifadə edilməsi (zay məhsulun istehsal edilməsi)

İş gününün itkisi aşağıdakı kimi müəyyən edilir:

$$II = \frac{ISN}{IS} \quad (3.1.2)^{12}$$

II – iş gününün itkisi əmsali

ISN – iş saat normaları

IS – iş saatları

Əmək məhsuldarlığına təsir edən amillərdən biri də kadrların sabitliyi, işdən getmə (kadr axıcılığı) səviyyəsidir. Bu amil işin normal icrasının əsas şərtidir. Kadr axıcılığı tədqiq tələb edən məsələlərdəndir. Xüsusən təcrübəli kadrların işdən getməsi əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə mənfi təsir edir.

İşçi axıcılığı bəzi real səbəblərlə (öz xahişi ilə getmək, oxumağa, hərbi xidmətə getmək) əlaqədar olsa da, eyni zamanda özbaşına işin tərk edilməsi, üzürsüz səbəblərə görə işə gəlməməklə əlaqədar işdən azad edilməsi kimi məsələlər də var. Bu da əmək intizamının aşağı olması səbəbindəndir. İşdəngetmə vəziyyətini

¹² İstinad olunan mənbə: Qasımov M.Ə. “Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərin təhlili”: Kurs Layihəsi. Bakı, 2010, səh. 26.

öyrənmək üçün işçi qüvvəsinin axın əmsalı və dövretmə göstəricilərindən istifadə olunur. İşçi qüvvəsinin axın əmsalı işdən gedən fəhlələrin onların orta siyahı sayına olan nisbəti ilə müəyyən olunur. Bu əməyin təşkilində mühüm çatışmamazlıqların olduğunu göstərir. İşçi qüvvəsinin dövretmə əmsalı həmişə qəbul olanlar və işdən gedənlər üzrə hesablanır.

Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən amillər kimi maddi-texniki sferaya aid olan faktorlar da göstərilməlidir.

Elmi Texniki Tərəqqinin nəaliyyətləri, qabaqcıl texnika və texnologiyanın tətbiqi yalnız məhsulun əmək tutumluluğunu azaltmır, həmçinin məhsul vahidinə düşən xammal və material məsrəflərini də aşağı salır, əməyə qənaət edilir. Texnikanın iqtisadi potensialı onun texnoloji və istismar keyfiyyətləri ilə müəyyən olunur ki, bu da əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi imkanını müəyyənləşdirir.

Texniki tərəqqi avadanlıqların modernləşməsinə, onların yenisi ilə əvəz olunmasına, mənəvi aşınmanın aradan qaldırılmasına şərait yaradır. Yeni avadanlıqların istifadəsi və işlədilən avadanlıqların modernləşməsi fəhlə qüvvəsinə qənaət edir. Bu qənaət aşağıdakı kimi hesablanır:

$$F_{nq} = \frac{A \times 100}{A_1 \times 100 + A_2 \times M_a} \times 100 \div \frac{T_i}{T_t} \quad (3.1.3)^{13}$$

A – avadanlıqların cəmi miqdarı

A₁ – texniki təkmilləşməyə ehtiyacı olmayan avadanlıqların miqdarı

A₂ – yeni və modernləşmiş avadanlıqların miqdarı

M_a – yeni və modernləşmiş avadanlıqlardan istifadə edildikdə əmək məhsuldarlığının artım faizi

¹³ İstinad olunan mənbə: Qasımov M.Ə “Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərin təhlili”: Kurs Layihəsi. Bakı, 2010, səh. 32.

T_i – yeni və ya modernləşdirilmiş avadanlıqlardan istifadə aylarının sayı

T_t – plan dövründə təqvim aylarının sayı

Avadanlığın məhsuldarlığı nə qədər yüksək olarsa sərf edilən əmək də bir o qədər səmərəli olar, yəni bir işçi daha çox maddi nemət istehsal edə bilər. Əməyin texnika ilə silahlanması əmsalını müəyyən etmək üçün istifadə edilən avadanlıqların dəyəri (və ya işlənmiş dəzgah saatların sayı) ən böyük növbədə çalışan fəhlənin sayına bölünür. Əmək məhsuldarlığı avadanlığın məhsuldarlığı ilə əməyin texnika ilə silahlanması göstəricisinin hasilinə bərabərdir.

Texniki tərəqqinin ən mühüm istiqamətlərindən biri istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılmasıdır. Bu iki amil əl əməyinin azaldılmasına təsir edir.

İstehsalın mexanikləşdirilməsi 4 mərhələdə həyata keçirilir: 1) Əl əməyi mexanikləşdirilmiş alətlərlə əvəz olunur; 2) Əl əməyi maşınlarla əvəz olunur; 3) Kompleks mexanikləşdirmə – burada istehsal prosesinin əsas və köməkçi hissələri mexanikləşdirilir; 4) Avtomatlaşdırma. Mexanikləşdirilmənin son mərhələsi fəhlələri hər cür fiziki əməkdən azad edir. Onların əsas işi maşın və mexanizmlər üzərində nəzarətdən və lazım olduqda xırda təmir işləri aparmaqdan, texniki nöqsanları aradan qaldırmaqdan ibarətdir.

Avtomatlaşdırma istehsal proseslərini sürətləndirməyə, istehsal vaxtını ixtisar etməyə, istehsalın fasiləsizliyini təmin etməyə imkan verir. Bu işçilərin əməyini xeyli

yüngülləşdirir, məhsuldarlığı artırır. Avtomatlaşdırma insanın təsir göstərə bilmədiyini kimyəvi proseslərə, atom, istilik proseslərinə, onların idarə edilməsinə də təsir göstərir.

Avtomatlaşdırma və mexanikləşdirmənin tətbiqi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təsir göstərir. Bu effektivliyi ifadə edən aşağıdakı göstəricilər var:

istehsalın həcmnin artması; maya dəyərinin aşağı salınması; məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması; əməyin yüngülləşdirilməsi; əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi.

Elektrikləşdirmə texniki tərəqqinin bir istiqaməti kimi əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə, onun səmərəsinə qabaqcıl təsir göstərir. O, texniki tərəqqinin başqa istiqamətlərinin də inkişafını təmin edir. Elektrikləşdirmə mexanikləşdirmə, avtomatlaşdırma və kimyalaşdırmaya da təsir edir. Elektrik enerjisi elektrotexnikanı, avtomatikanı, telemexanikanı, elektronikanı və bir sıra bu kimi mühüm sahələri inkişaf etdirməkdə əsaslı rol oynayır. Elektrik enerjisi insan səhhəti üçün zərərli olan işlərin icrasını həyata keçirən maşın və avadanlıqların işini təmin edir.

ETT – in istiqamətlərindən biri də kimyalaşdırma kimyəvi üsul və texnologiyanın tətbiqini nəzərdə tutur. Belə ki, kimyalaşdırma ictimai əməyə qənaət edilməsində, istehsal olunan məhsulun material tutumunun azaldılmasında, sənayenin əlavə xammal bazasının yaradılmasında, istehsalın intensiv inkişafında mühüm rol oynayır. Beləliklə, kimyalaşdırma ictimai əməyə qənaət və əmək məhsuldarlığının səviyyəsinin yüksəldilməsi baxımından aşağıdakı əhəmiyyəti daşıyır:

- yeni məhsul növlərinin yaradılması;
- mövcud texnoloji proseslərin və istehsalın intensivləşdirilməsi;
- məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və dəyərinin aşağı salınması;
- sənayenin xammal bazasının genişlənməsi.

Əmək məhsuldarlığının digər maddi-texniki amillərindən biri də istehsalın ixtisaslaşdırılmasıdır. O, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin mühüm şərtlərindəndir. İxtisaslaşma dedikdə məhsul çeşidinin azaldılması və bir müəssisə daxilində texnoloji cəhətdən eyni cinsli məhsulun kütləvi buraxılışı başa düşülür. Başqa sözlə ixtisaslaşma əmək bölgüsünün elə formasıdır ki, burada bir sahə və ya müəssisədə müəyyən məhsul və ya xidmətin istehsalı cəmlənir. İstehsalın ixtisaslaşması məhsulun ən az xərclə istehsalına imkan verir.

İxtisaslaşma istehsal güclərindən səmərəli istifadə olunmasını, avadanlığın iş vaxtından daha dolğun istifadə imkanını, maşın və avadanlıqların intensiv istifadə göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasını, köməkçi fəhlələrin xüsusi çəkisinin azaldılmasını və əsas istehsal fəhlələrinin xüsusi çəkisinin çoxaldılmasını, eyni istehsal gücünün tətbiqi ilə daha çox məhsul istehsalını, kütləvi istehsala güclü imkanın yaranmasını, canlı əmək və əmək alətlərindən, habelə xammal və materiallardan qənaətlə istifadə olunmasını və əməyin elmi təşkilinin asanlaşmasını təmin etməklə əmək məhsuldarlığına və onun yüksəldilməsinə təsir edir.

Bundan başqa əmək məhsuldarlığına kooperasiyalaşma da təsir göstərir. İxtisaslaşmanın inkişafı kooperasiya əlaqələrini daha da gücləndirir. İstehsalın

kooperasiyalaşması hər bir ayrıca məhsul istehsalında ən yüksək iqtisadi nəticə əldə etmək məqsədilə bir – birini tamamlayan ixtisaslaşmış istehsalın qarşılıqlı əlaqəsidir. Nəqliyyat xərclərinin aşağı salınması ilə ictimai əməyə qənaət etmək üçün kooperasiyalaşma mühüm rol oynayır. Onun rayondaxili, sahələrarası və sahədaxili forması var. Kooperasiyalaşma ikitərəfli istehsal əlaqəsi prosesidir. Bu əlaqə mal göndərənə istehsalçı müəssisə arasında yaranır.

İctimai əməyə qənaətlə əmək məhsuldarlığının artırılması yönündə istehsalın təmərküzləşməsinin böyük rolu vardır. Təmərküzləşmə - iri müəssisələrin yaranmasına gətirib çıxarır. O, istehsalın iri müəssisələrdə cəmləşməsi, orta və kiçik müəssisələrin əlaqələndirilməsidir. Bu da iş qüvvəsindən daha səmərəli istifadə etməyə, istehsalın təşkilinin yeni və əlverişli üsullarının istifadə edilməsini təmin edir.

Əməyə qənaətin digər bir üsulu kombinəlaşmadır. Kombinəlaşma sayəsində xammal, material və energetika ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə olunur. Kombinəlaşma aşağıdakıları təmin etməklə əmək məhsuldarlığı səviyyəsinə təsir edir:

- İstehsal tullantılarının azalmasını;
- Texnoloji prosesin fasiləsizliyini;
- İstehsal tsiklinin qısalmasını
- Xammal emal etmə prosesinin dərinləşməsini.

Bütün bunlar məhsulun maya dəyərini aşağı salır, rentabelliği artırır. Eyni zamanda nəqliyyat xərcləri aşağı düşür, texnikadan istifadənin səmərəliliği artır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir müəssisə yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal etmək, yüksək rəqabət qabiliyyəti əldə etmək və daha çox mənfəət götürməyi hədəfləyir. Bunlara isə əmək məhsuldarlığını yüksəltmək yolu ilə nail olmaq mümkündür.

§3.2. İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası.

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

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

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

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

1. İdarəetmə prosesi şüurlu və məqsədyönlü fəaliyyətdir;
2. İdarəetmə prosesi planlaşdırılmış işlərin həyata keçirilməsinə yönəlmiş fəaliyyətdir;
3. İdarəetmə prosesi hakimiyyət səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi fəaliyyətidir;

İdarəetmə prosesinin əsas məqsədi işçi qüvvəsini və əmək vasitələrini elə işlətməkdir ki, bu zaman son məqsədə çatmaq mümkün olsun. Bundan başqa idarəetmə prosesi az məsrəf sərf etməklə çox gəlir əldə edilməsini nəzərdə tutur.

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

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

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

Müəssisənin idarə edilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

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

Müəssisənin idarə edilməsinin başında onun rəhbəri durur. Lakin o, bu prosesi təşkilati struktur vasitəsi ilə həyata keçirir. Yəni onlar müavinlərin, menecerlərin, şöbə və ya bölmə müdirlərinin vasitəsilə müəssisənin fəaliyyətini idarə edirlər.

Şöbə və ya bölmə rəhbərləri idarəetmənin alt həlqələridirlər. Onlar öz struktur vahidlərinin fəaliyyət planını və proqramını tərtib edir, şöbənin fəaliyyətinə nəzarət

edir, işçilərin arasında koordinasiya yaradır, fəaliyyətin nəticələrinə dair müəssisə rəhbərliyinə hesabat verirlər.

İstehsalın idarə edilməsi idarəetmə prosesinin ana xəttini təşkil edir. Çünki, istehsal müəssisənin əsas fəaliyyət sferasıdır. Digər sahələr isə ona xidmət edir. Məsələn maddi-texniki təchizat sahəsi istehsal sferasını texnika və xammal-materiallarla təchiz edir. Satış sahəsi istehsal edilmiş məhsulların satışı ilə məşğul olur və s. Bütün sahələrdə işin həcmi istehsalın həcmi ilə bağlıdır. Yəni istehsalın həcmi nə qədər böyük olarsa, bu həmin sahələrin işinin həcminə təsir göstərəcəkdir.

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

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

İdarəetmə prosesində istehsalın təşkili zamanı bir sıra prinsipləri nəzərə almaq lazımdır:

1. İstehsalın səmərəliyi.
2. İstehsalın fasiləsizliyi.
3. İstehsal texnologiyalarının ardıcılığı.
4. İstehsalın ahəngdarlığı (müntəzəmliliyi).
5. İstehsalın resurs təminatı.
6. Əmək bölgüsü.
7. Əməyin təhlükəsizliyi.
8. İş vaxtından səmərəli istifadə olunması.

İstehsalın səmərəliyinin artırılması idarəetmə prosesində aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsini tələb edir:

1. Rəqabətə dayanaqlığı təmin etmək üçün istehsalın təkmilləşdirilməsi.
2. Yeni texnologiyaların tətbiqi.
3. İstehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması.
4. Yeni növ məhsulların istehsalını həyata keçirmək.
5. Məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək.
6. Əmək məhsuldarlığını artırmaq.
7. Materiallardan yanacaq və elektrik enerjisindən istifadənin yaxşılaşdırılması.

İdarəetmə prosesində istehsal prosesini və əməliyyat sistemlərinin fəaliyyətini həyata keçirmək üçün aşağıdakı vəzifələrin həyata keçirilməsi vacibdir:

1. İstehsal prosesinin layihələndirilməsi.
2. Əmtəələrin layihələndirilməsi.
3. İstehsal prosesinin təşkili.
4. İstehsal prosesinin həyata keçirilməsi.
5. İstehsala nəzarətin həyata keçirilməsi.

İstehsal prosesinin layihələndirilməsi geniş təkrar istehsal prosesinin həyata keçirilməsi üçün ən vacib məsələlərdən və şərtlərdən biridir. İstehsal prosesinin layihələndirilməsi istehsal texnologiyasının müəyyən olunması, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin, müasir texnikanın istehsala tətbiq edilməsi, istehsalın səmərəli şəkildə qurulması və s. ilə əlaqədar fəaliyyətin qabaqcadan planlaşdırılmasıdır.

Əmtəələrin layihələndirilməsi əmtəələrlə bağlı olub, istehsalın layihələndirilməsi ilə üzvi surətdə əlaqədardır. Əmtəələrin layihələndirilməsinin aşağıdakı xüsusiyyətləri nəzərə alınır:

1. Əmtəələrin dəyəri.
2. Əmtəələrin keyfiyyəti.
3. Müasir və mütərəqqi əmtəələrin istehsalı.
4. Əmtəələrlə bağlı servislərin və xidmətlərin genişləndirilməsi və s.

Bundan sonra isə istehsal prosesinin ünsürlərinin (maşın və avadanlıqlar, xammal və materiallar, işçi qüvvəsi və əmək ehtiyatları) cəld edilməsi və onların yerləşdirilməsi ilə əlaqədar istehsala hazırlıq dövrü sayılan təşkilətmə mərhələsi başlayır.

İdarəetmə prosesində məhsul istehsalının təşkili məqsədilə aşağıdakı funksiyalar yerinə yetirməlidirlər:

1. Əsas vəsaitlərin cəlb edilməsi və yerləşdirilməsi.
2. Müəssisənin istehsal gücünün artırılması ilə əlaqədar texniki-təşkilati işlərin yerinə yetirilməsi.
2. Təşkilətmə mərhələsində istehsalın çevikliyinin nəzərə alınması .
3. Dövriyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi.
4. Maliyyə kapitalının cəlb edilməsi və maliyyə imkanlarının genişləndirilməsi.
5. İşçi qüvvəsinin cəlb edilməsi və onların yerləşdirilməsi.
6. Təhlükəsizlik və ekoloji tələblərin təmin olunması və s.

İstehsal prosesi başa çatdıqdan sonra məhsulun satışının həyata keçirilməsi tələb olunur. Çünki satışdan əldə olunan vəsaitləri yenidən istehsala qoymaq lazım gəlir. Bu da təkrar istehsalın təmin olunması üçün əsas şərtidir.

Bu şərtlərin lazımı səviyyədə olması istehsal prosesinin yüksək formada təşkil edilib həyata keçirilməsi üçün imkan yaradır.

İdarəetmə texnologiyası idarəetmənin üslublarının, funksiyalarının, metodlarının, prinsiplərinin məkan və zaman aspektlərində elə qarşılıqlı, əlaqəli, ardıcıl, mərhələli, fasiləsiz tətbiqini nəzərdə tutur ki, nəticədə fəaliyyət səmərəli və məhsuldar olsun. Bu zaman bir sıra idarəetmə alətlərindən, vasitələrindən, hüquqlarından istifadə olunur.

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

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

Hakimiyyət, səlahiyyət və məsuliyyət. Müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyəti idarəetmə aparatı tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetmə aparatının başında

rəhbər dayanır. Müəssisəni idarə etmək üçün rəhbər hakimiyyətə malik olmalıdır.

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

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

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

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

Hər bir təşkilatda menecerlərin qarşılaşdığı ən vacib problemlərdən biri yuxarı səviyyəli rəhbərlikdən səlahiyyətlər almaq və tabeliyindəki işçilərə səlahiyyətlər verməkdir. Səlahiyyətlərin verilməsi dedikdə, tabeliyindəkilərə hakimiyyətdən müəyyən payların, hissələrin qoparılıb verilməsi başa düşülür. Bu zaman səlahiyyətlərdən isti-

fadə etməklə həyata keçirilən fəaliyyətin nəticəsinə dair məsuliyyəti səlahiyyət sahibi daşıyır.

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

Hakimiyyət, həmçinin təşkilatın daxilində müxtəlif səviyyəli istehsal vahidləri və ya şöbələri arasında da bölüşdürülür. Təşkilati səviyyələr arasında hakimiyyətin bölüşdürülməsi qeyri-mərkəzləşdirmə adlanır.

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

1. Rəhbərlər idarəetmə imkanlarını genişləndirirlər.
2. Rəhbərlər strateji idarəetmədə daha çox fəallaşırlar. Əsas qulluqçulara müxtəlif vəzifələri həvalə etməklə rəhbər strateji məsələlərin həllini, ciddi problemləri öz üzərinə götürür və öz fəaliyyətini də sərbəst planlaşdırmaq imkanına malik olur.
3. Rəhbərlər səlahiyyətlərin verilməsi ilə təcəvildəki işçilərin idarəetmə sahəsindəki təcrübəsindən və biliklərindən istifadə etmək imkanı əldə edirlər.
4. Səlahiyyətlərin verilməsi sahə menecerlərinin idarəetmə təcrübəsini artırır. Çünki bu günün maliyyə meneceri sabahın təşkilat rəhbəridir.

Səlahiyyətlərin rəhbərlər tərəfindən tabeliyindəki işçilərə həvalə olunmasının vəzifələri aşağıdakılardır:

1. Yerinə yetiriləsi işləri, yəni öhdəlikləri, bilavasitə, öz tabeliyindəki işçilərə vermək.
2. Tabeliyindəki işçilərə bu öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün lazım olan hakimiyyəti vermək.
3. Öhdəliklərin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti müəyyən etmək.

Öhdəliklərin verilməsi səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi prosesinin bir elementidir. Öhdəlik qəbul edilən qərarlardan, əldə edilən razılaşmalardan, üzərinə düşən vəzifə-

lərdən irəli gələn və həyata keçirilməsi vacib sayılan fəaliyyətlərdən, hərəkətlərdən, davranışlardan, tapşırıqlardan, göstərişlərdən ibarətdir. Menecer öhdəliyi tabeliyindəki işçisinə ötürürsə belə, məsuliyyətdən tamamilə imtina edə bilməz. Çünki rəhbər və ya menecer fəaliyyətin nəticəsinə görə məsuliyyət daşıyır. Fəaliyyətin nəticəsi isə ayrı-ayrı öhdəliklərin nəticəsi ilə tamamlanır.

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

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

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinin müəyyən üstünlüklərinin olmasına baxmayaraq, bəzən bunun əleyhinə çıxanlar da olur. Aşağıdakılar həmin amillər kimi çıxış edə bilərlər:

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

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

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

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

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

3) Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə təşkilatın imkanları da mane ola bilər:

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

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

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

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Aparılan tədqiqat araşdırmaları bir daha göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müasir idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının əsasında müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları durur. Müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları üzrə aparılmış tədqiqatlar müəyyən nəticələr əldə etməyə imkan vermişdir.

Aparılmış tədqiqatlar əsasında aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

- İdarəetmə elminin formalaşması istiqamətində aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə təcrübəsinin tarixi çox qədimdir. E.ə 5000 il əvvəl Şumerlərin vaxtından tutmuş bu günümüzə qədər müxtəlif fərdlər və etnik qruplar tərəfindən idarəetmə elminin formalaşması və inkişafı ilə əlaqədar müxtəlif tövhələr verilmişdir. Aparılmış araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmənin tarixi qədim və orta əsrlər dövrü, sənayeləşmə dövrü, sistemləşmə dövrü və müasir dövr olmaqla dörd dövrə bölünmüşdür. Hər bir dövrün də özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri mövcud olmuşdur.
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, elmi idarəetmə məktəbi, klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi, insani münasibətlər məktəbi, davranış qaydaları haqqında elmi məktəb və müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi kimi müxtəlif idarəetmə məktəbləri mövcud olmuşdur və hər bir məktəb idarəetmə elminin inkişafında özünəməxsus idarəçilik elementlərini bərqərar etmişdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi və inkişafında F.U.Teylor, H.Hant, F.Cilbert, L.Cilbert, A.Fayol, H.Emerson, R.Robbi, Q.Xopf, O.Şeldon, M.Veber, E.Meyo, M.P.Follet, D.Mak-Qreqor kimi görkəmli nümayəndələrin xidmətləri olmuşdur.

- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir idarəetmənin planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət kimi əsas (universal) funksiyaları mövcuddur. Bu funksiyaların hər biri spesifik xarakteristikaya malikdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, planlaşdırma funksiyası - idarəetmənin ilkin funksiyası olub, təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və mərhələlərini özündə birləşdirən, planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar olan bir prosesdir, təşkilətmə funksiyası - qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsindən ibarətdir, koordinasiya funksiyası - ayrı-ayrı işlərin və onların ayrı-ayrı mərhələlərinin əlaqələndirilməsi ilə də bağlı olub, bütöv bir təmin ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyəti, qarşılıqlı təsiri və onun bir sistem kimi dinamik, tarazılı inkişafını təmin edir, motivləşdirmə funksiyası - işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdən ibarətdir, nəzarət funksiyası - intizamın yaranmasını, fəaliyyətin tənzimlənməsini, qayda-qanunlara, təlimatlara əməl olunmasını təmin edən idarəçilik funksiyasıdır.

- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, strateji idarəetmə - strategiyaların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatların fəaliyyətləri ardıcılığını müəyyən edən prosesdir. Tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin seçilmiş obyektədən asılı olaraq korporativ strategiya, biznes strategiyası və funksional strategiya kimi istiqamətləri müəyyən olunmuşdur. Aparılmış tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin əsasını təşkil edən strateji planlaşdırma prosesinin niyyət və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, xarici mühitin təhlili, zəif və güclü tərəflərin təhlili, strateji alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi, strategiyanın reallaşdırılmasının nəticəsi və strategiyanın qiymətləndirilməsi kimi mərhələləri müəyyən olunmuş və təhlil edilmişdir.

- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində böhran və onun təsnifatı müəyyən edilmişdir,

böhranın simptomu (əlamətləri), böhran amilləri, böhranın baş vermə səbəbləri araşdırılmış, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası, antiböhranlı idarəetmənin funksiyaları, antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyini təyin edən əsas amillər, antiböhranlı idarəetmədə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri müəyyən edilmiş, müəssisənin sağlamlaşdırılması məsələləri öyrənilmişdir.

- Müasir korporativ idarəetmə modelləri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir korporativ idarəetmənin anqlo – amerikan, alman, yapon kimi əsas modelləri mövcuddur və hər bir modelin spesifik xüsusiyyətləri vardır.

- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi maddi-texniki, ictimai-iqtisadi və təşkilati amillərdən asılıdır. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istehsalın və əməyin mexanikləşdirilməsi, istehsal prosesinin avtomatlaşdırılması, kimyalaşdırılma və elektrikləşdirmə, qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi, mövcud avadanlıqların təkmilləşdirilməsi, istehsalın ixtisaslaşması və kooperasiyalaşması, işçilərin mədəni, texniki və təhsil səviyyələrinin yüksəldilməsi, qabaqcıl istehsalat təcrübəsinin tətbiqi, əmək intizamının möhkəmlənməsi, operativ rəhbərlik və idarəetmənin təşkili kimi amillər təsir göstərir.

- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edən bir prosesdir və onun spesifik xüsusiyyətləri mövcuddur. İdarəetmə texnologiyasının məhsuldar formada aparılması müəyyən idarəetmə resurslarının olmasını tələb edir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Axundov M.Ə. “Strateji idarəetmə”. Bakı, 2001, 207 s.
2. Axundov M.Ə. “İşlətməçiliyə giriş”. Bakı, 2000, 59 s.
3. Abbasov A. B. “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”. Dərslik, Bakı, 2011, 464 s.
4. Həsənov H. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı, 2012, 256 s.
5. Həsənov H.S. “İri sahibkarlıq strukturları”. Bakı, 2007, 276 s.
6. Hüseynov T. “Firmanın iqtisadiyyatı”. Dərslik, 2009, 588 s.
7. Hüseynov T. “Müəssisənin iqtisadiyyatı”. Dərslik, 2005, 559 s.
8. İmranov A.M. “Menecment” dərslik. Bakı, 2007. 268 s.
9. İmranov A.M., Mustafayev A.M. “Menecmentdə motivləşdirmə”. Bakı, 2004.
10. Kataeva B.İ. “Kreativ menecer: Uğur strategiyası”. Tərcümə, Bakı, 2009, 225 s.
11. Quliyev T. “İnsan resurslarının idarə edilməsi”. Bakı, 2013, 828 s.
12. Quliyev T. “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2006, 591 s.
13. Qasimov M.Ə “Əmək məhsuldarlığının səviyyəsinə təsir edən əsas amillərin təhlili”: Kurs Layihəsi. Bakı, 2010, səh. 41.
14. Qeybullayev Q. “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları”. Bakı, 2000.
15. Menkyu Q. “Ekonomiksin prinsipləri”. Bakı, 2009, 794 s.
16. Məmmədov S. “İdarəetmənin əsasları”. Bakı, 2009.
17. Səmədzadə Ş.Ə. “İstehsal menecmenti”. Bakı, 2006.
18. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment”. Bakı, 2007, 1036 s.
19. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya”. Bakı, 1997.
20. Yahudov X. “Müəssisənin iqtisadiyyatı”. Bakı, 2002.
21. Tokat Bülent, Serbetçi Derya “İşletməçilik bilgisi”. İstanbul, 1998, 382 s.

22. Ансофр И. «Стратегическое управление». Москва, 2009.
23. Аникин Б.А. «Высший менеджмент для руководителя» Москва, 2000, 136 с.
24. Байгот С.А., Ефимчик Е.Е. «Основы менеджмента». Минск, 1997.
25. Баринов В.А. «Антикризисное управление». Москва, 2002.
26. Бусыгин А.В. «Эффективный менеджмент». Москва, 2000.
27. Вершигора Е.Е. «Менеджмент». Москва, 2003.
28. Вестник В.Р. «Основы менеджмента» Москва, 2001.
29. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент» Учебник, М., 1999.
30. Герчикова И.Н. «Менеджмент». Москва, 2001.
31. Глушенко В.В. «Менеджмент». Москва, 1998.
32. Друкер П. «Эффективный управляющий» Москва, 2004.
33. Карлов Б. Деловая стратегия. М. Экономика 2006.
34. Ларионов И.К. «Антикризисное управление». Москва, 2004.
35. Люкшинов А.Н. «Стратегический менеджмент» Москва, 2001.
36. Максимова М.М. «Менеджмент малого бизнеса» Учебник, М., 2007.
37. «Менеджмент» (под.ред. Ю.А.Цыпкина). Москва, 2001.
38. «Основы менеджмента» (под.ред. В.П.Фомина). Москва, 2000.
39. «Основы менеджмента» (под.ред. А.А.Родугина). Москва, 2000.
40. Ричард Л. Дафт «Менеджмент» М., 2001.
41. Семенов А.К. «Основы менеджмента» Москва, 2008.
42. «Современное теории управления» (под.ред. В.Ю.Пашкуса). Москва, 2002.
43. «Современное управление» Энциклопедическое справочник. Москва, 1997.
44. Томпсон А.А. «Стратегический менеджмент». Москва, 2000, 412 с.
45. Черняк В.З. Бизнес и планирование учебное пособие. М. 2002.
46. Chip Heath, Dan Heath, “Decisive”. London, Cornerstone, Random

- House, 2013.
47. Elizabeth Christopher, “International Management”. United Kingdom, Kogan Page, 2012
 48. Gordon Tredgold , “A Practitioner's Guide to Leadership”. London, Panoma Press, 2014.
 49. Julian Birkinshaw, “Becoming A Better Boss”. Chichester, Jossey-Bass, 2013.
 50. John P Kotter, “Accelerate”. Boston, MA, USA, Harvard Business Review Press, 2014.
 51. Melanie Franklin, “Agile Change Management”. London, Kogan Page, 2014.
 52. Matt Watkinson, “The Ten Principles Behind Great Customer Experiences”. UK, Pearson, 2012.
 53. Mike Pullen, John Brodie Donald, “ Bolt from the Blue”. UK, Elliott and Thompson, 2014.
 54. Martin Bjerregaard, Jordan Milne, “Winning Without Losing”. United Kingdom, Profile Books, 2013.
 55. M.A.Omolaja, M.Radovic Markovic “Modern management: concepts & topical issues", Salt Lake City 2008, 588 p.
 56. Rolf Dobelli, “The Art of Thinking Clearly”. United Kingdom, Hodder & Stoughton, 2013.
 57. Susan David, David Clutterbuck, David Megginson (Editors), “ Beyond Goals”. UK, Farnham, Surrey, Ashgate Publishing, 2013.
 58. Thomas H. Davenport, “Big Data at Work”. USA, MA, Boston, Harvard Business Review Press, 2014.
 59. Thomas C. Lawton, Jonathan P. Doh, Tazeeb Rajwani, “Aligning for Advantage”. Oxford, Oxford University Press, 2014.

Бабаев Рашад Шаик оглы
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

РЕЗЮМЕ

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы.

Во «введении» обосновывается актуальность темы, определяются цель, задачи, объект и предмет, методы исследования, базы данных, ее научная новизна, теоретическая и практическая значимость, отмечена структура и объем работы.

В первой главе – «Эволюция управленческой мысли» - исследовался формирование науки управления, изучался различные школы управления и характеристики их развития, были выявлены основные функции современного управления.

В второй главе – «Современные теории управления в мировой экономике» - изучался стратегическое управление в современной экономике, исследована антикризисное управление в кризисных ситуациях, анализированы современные модели корпоративного управления и их отличительные особенности.

В третьей главе – «Развития теорий управления в постиндустриальном обществе» - исследована Повышение производительности труда и влияющих на нее факторы, изучался процесс управления и его реализация технологии.

В заключение диссертации даны обобщенные выводы и конкретные практические рекомендации.

Babaev Rashad Shaik
MODERN MANAGEMENT THEORIES

SUMMARY

The dissertation work consists of introduction, three chapters, conclusion and suggestions, list of used literature.

In the “ Introduction” the actuality of the theme has been grounded, purpose, exercises, object and subject, methods of research, information base of investigation, scientific innovation of work, theoretical and practical meanings are defined, the structure and scope of work are mentioned.

In the first chapter - “Evolution of management views” - formation of management science was investigated, different management schools and characteristics of their development was studied, main functions of modern management have been identified.

In the second chapter - “Modern management theories in the global economy” - strategic management in modern economy was studied, anti-crisis management in crisis situations was investigated, the modern corporate governance models and their distinctive features was analyzed.

In the third chapter - "Development of management theories in the post-industrial society” - increasing labor productivity and its influencing factors was investigated, management process and its implementation technology was studied.

In conclusion generalized findings are got and concrete practical recommendations are given.

Бабаев Рашад Шаик оглы
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

АННОТАЦИЯ

Цель исследования - изучение эволюции управления, изучение современных теорий и концепций управления в условиях развитие и улучшение управление, выявление возможностей для примененные их в современном управление.

Методология исследования - диалектические, системный анализ, статистические и аналитические методы.

Результаты исследования – исследованы эволюции управления, были проанализированы современные теорий и концепций управления в условиях развитие и улучшение управление, была определена возможностей для примененные их в современном управление.

Практическая значимость исследования - возможности для применения микро и макроэкономики.

Оригинальность и научная новизна исследования - практические рекомендации по применению современных теорий и концепций управления в различные сферы процессе управления.

Научных достижений исследований включают в себя:

- Определены основные функции современного управления;
- Изучены реализация технологии стратегического управления в современной экономике;
- Исследованы реализации антикризисного управления в кризисных ситуациях;
- Проанализированы современные модели корпоративного управления;
- Исследованы способы повышения производительности труда.

Ключевые слова: управление, стратегическое управление, антикризисное управление, корпоративное управление, макроэкономика, микроэкономика, производительность труда.

Babaev Rashad Shaik

MODERN MANAGEMENT THEORIES

ANNOTATION

The purpose of the research - the study of the evolution of management, the study of contemporary theories and concepts of management in condition development and improvement of management, identification of opportunities for their application in modern management.

Research methodology - dialectic, system analysis, statistical and analytical methods.

Findings - the evolution of governance was investigated, contemporary theories and concepts of management in condition development and improvement of management was analyzed, opportunities for their application in modern management was determined.

Practical implications - opportunities for the application in micro and macro economy.

Originality and innovativeness of the research - practical recommendations about application of modern management theories and concepts in different spheres of modern management process.

As scientific achievements of the research include:

- Main functions of modern management was defined;
- Implementation of the strategic management technology in the modern economy was investigated;
- The implementation of anti-crisis management in crisis situations was investigated;
- The modern corporate governance models have been analyzed;
- Ways to improve labor productivity was investigated.

Keywords: management, strategic management, anti-crisis management, corporate governance, macroeconomics, microeconomics, labor productivity.

Babayev Rəşad Şaiq oğlu

MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİ

REFERAT

Magistr dissertasiyası giriş, üç fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

“Giriş” hissəsində tədqiqat mövzusunun aktuallığından, tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələrindən, obyekt və predmetindən, tədqiqat metodlarından, tədqiqatın informasiya bazasından, tədqiqatın elmi yeniliyindən, praktiki əhəmiyyətindən, dissertasiya işinin strukturu və həcmindən bəhs edilmişdir.

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. Bazar münasibətləri şəraitində makroiqtisadi və mikroiqtisadi sferada qarşıda duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müasir idarəetmənin nəzəri və metodoloji problemlərini araşdırmaq və həll etməkdir. Çünki, elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. İdarəetmə insanların fəaliyyətini istiqamətləndirməklə və onların davranışlarının əsaslarını yaratmaqla məqsədə nail olmaq bacarığı olub, insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər. Bazar münasibətlərində baş verən dəyişikliklər iqtisadi sistemin mahiyyətini dəyişdirərək bütövlükdə idarəçilik münasibətlərində də dəyişikliklər etməyə sövq edir. İdarəetmə münasibətlərində dəyişiklik isə yeni bazar münasibətləri şəraitində idarəetmənin təkmilləşdirilməsini və inkişafını nəzərdə tutur. Bu mövzunun aktuallığı onunla xarakterizə olunur ki, idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının əsasında müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının formalaşdırılması və inkişafı durur. Ona görə də müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının öyrənilməsi çox aktual bir məsələdir, eyni zamanda mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

“Müasir idarəetmə nəzəriyyələri” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmənin aktual olan müasir sferaları istiqamətində tədqiqat aparılmışdır.

Dissertasiya işində idarəetmə elminin formalaşması, müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri, müasir idarəetmənin əsas funksiyaları araşdırılmış, son dövrlərdə çox aktual olan və idarəetmənin yeni sferası sayılan böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi, müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər, idarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi idarəetmənin keçmişdən indiki dövrümüzdə qədər olan təkamül yolunun araşdırılması, idarəetmənin inkişaf etdiyi və təkmilləşdirildiyi bir şəraitdə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyalarının öyrənilməsi və onların müasir idarəetmədə tətbiqi imkanlarının müəyyən olunmasıdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsəd aşağıdakı tədqiqat vəzifələrini müəyyənləşdirmişdir:

- İdarəetmə elminin formalaşmasının araşdırılması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Müasir idarəetmənin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin öyrənilməsi;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmənin öyrənilməsi;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsi;
- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyasının öyrənilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini müasir idarəetmənin həyata keçirilməsi prosesləri təşkil edir. Tədqiqatın predmeti kimi isə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları çıxış edir.

Tədqiqat metodları. Dissertasiya tədqiqatının metodoloji əsasını dialektik, sistemli analiz, statistik və analitik metodlar təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən yazılmış müxtəlif sferalar üzrə idarəetmə və menecment ədəbiyyatları, elmi işlər və internet məlumatları təşkil edir. Tədqiqatın informasiya bazası aşağıdakı tələblərə əsasən seçilmişdir: dəqiqlik, doğruluq, obyektivlik, etibarlılıq, müasirlik, müqayisəlilik, əhatəlilik, uyğunluq.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyini müasir idarəetmənin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla müasir idarəetmə nəzəriyyələri və baxışlarının müxtəlif sferalar üzrə müasir idarəetmə prosesində tətbiqi üzrə praktiki tövsiyələr təşkil edir. İşin elmi yeniliklərinə aid aşağıdakıları göstərmək olar:

- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları müəyyənləşdirilmişdir;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır;
- Böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi araşdırılmışdır;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri təhlil olunmuşdur;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi yolları araşdırılmışdır.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin müddəaları makro və mikro səviyyədə idarəetmənin həyata keçirilməsi zamanı mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə də, yerli və xarici təşkilat və müəssisələr tərəfindən ümumi idarəetmə prosesinin, strateji idarəetmənin, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, korporativ idarəetmənin həyata keçirilməsində və eləcə də, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi istiqamətində dissertasiya işinin müddəaları mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya işinin strukturu tədqiqat işində qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələrə müvafiq olaraq müəyyən edilmişdir. Dissertasiya işi girişdən, üç fəsildən, nəticədən və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işinin həcmi 98 səhifədən ibarət olub, özündə 4 sxemi, 4 şəkili və 4 cədvəli əks etdirir.

Dissertasiya işinin “İdarəetmə fikirlərinin təkamülü” adlı birinci fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- İdarəetmə elminin formalaşması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri;
- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları.

İdarəetmə elminin formalaşması istiqamətində aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə təcrübəsinin tarixi çox qədimdir. E.ə 5000 il əvvəl Şumerlərin vaxtından tutmuş bu günümüzdə qədər müxtəlif fərdlər və etnik qruplar tərəfindən idarəetmə elminin formalaşması və inkişafı ilə əlaqədar müxtəlif tövhələr verilmişdir. Aparılmış araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmənin tarixi qədim və orta əsrlər dövrü, sənayeləşmə dövrü, sistemləşmə dövrü və müasir dövr olmaqla dörd dövrə bölünmüşdür. Hər bir dövrün də özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri mövcud olmuşdur.

Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, elmi idarəetmə məktəbi (1886-1920), klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950), insani münasibətlər məktəbi (1930-1950), davranış qaydaları haqqında elmi məktəb və müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950- indiyədək) kimi müxtəlif idarəetmə məktəbləri mövcud olmuşdur və hər bir məktəb idarəetmə elminin inkişafında özünəməxsus idarəçilik elementlərini bərqərar etmişdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi və inkişafında F.U.Teylor, H.Hant, F.Cilbert, L.Cilbert, A.Fayol, H.Emerson, R.Robbi, Q.Xopf,

O.Şeldon, M.Veber, E.Meyo, M.P.Follet, D.Mak-Qreqor kimi görkəmli nümayəndələrin xidmətləri olmuşdur.

Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir idarəetmənin planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət kimi əsas (universal) funksiyaları mövcuddur. Bu funksiyaların hər biri spesifik xarakteristikaya malikdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, planlaşdırma funksiyası - idarəetmənin ilkin funksiyası olub, təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və mərhələlərini özündə birləşdirən, planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar olan bir prosesdir, təşkilətmə funksiyası - qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsindən ibarətdir, koordinasiya funksiyası - ayrı-ayrı işlərin və onların ayrı-ayrı mərhələlərinin əlaqələndirilməsi ilə də bağlı olub, bütöv bir tamın ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyəti, qarşılıqlı təsiri və onun bir sistem kimi dinamik, tarazılı inkişafını təmin edir, motivləşdirmə funksiyası - işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdən ibarətdir, nəzarət funksiyası - intizamın yaranmasını, fəaliyyətin tənzimlənməsini, qayda-qanunlara, təlimatlara əməl olunmasını təmin edən idarəçilik funksiyasıdır.

Dissertasiya işinin “Qlobal iqtisadiyyatda müasir idarəetmə nəzəriyyələri” adlı ikinci fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi.

Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, strateji idarəetmə - strategiyaların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatların fəaliyyətləri ardıcılığını müəyyən edən prosesdir. Tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin seçilmiş obyektədən asılı olaraq korporativ strategiya, biznes strategiyası və funksional

strategiya kimi istiqamətləri müəyyən olunmuşdur. Aparılmış tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin əsasını təşkil edən strateji planlaşdırma prosesinin niyyət və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, xarici mühitin təhlili, zəif və güclü tərəflərin təhlili, strateji alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi, strategiyanın reallaşdırılmasının nəticəsi və strategiyanın qiymətləndirilməsi kimi mərhələləri müəyyən olunmuş və təhlil edilmişdir.

Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində böhran və onun təsnifatı müəyyən edilmişdir, böhranın simptomu (əlamətləri), böhran amilləri, böhranın baş vermə səbəbləri araşdırılmış, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası, antiböhranlı idarəetmənin funksiyaları, antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyini təyin edən əsas amillər, antiböhranlı idarəetmədə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri müəyyən edilmiş, müəssisənin sağlamlaşdırılması məsələləri öyrənilmişdir.

Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir korporativ idarəetmənin anqlo – amerikan, alman, yapon kimi əsas modelləri mövcuddur və hər bir modelin spesifik xüsusiyyətləri vardır.

Dissertasiya işinin “Postindustrial cəmiyyətdə idarəetmə nəzəriyyələrinin inkişafı” adlı üçüncü fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəzəriyyəsi;
- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi maddi-texniki, ictimai-iqtisadi və təşkilati amillərdən asılıdır. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istehsalın və əməyin mexanikləşdirilməsi, istehsal prosesinin

avtomatlaşdırılması, kimyalaşdırılma və elektricləşdirmə, qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi, mövcud avadanlıqların təkmilləşdirilməsi, istehsalın ixtisaslaşması və kooperasiyalaşması, işçilərin mədəni, texniki və təhsil səviyyələrinin yüksəldilməsi, qabaqcıl istehsalat təcrübəsinin tətbiqi, əmək intizamının möhkəmlənməsi, operativ rəhbərlik və idarəetmənin təşkili kimi amillər təsir göstərir.

İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edən bir prosesdir və onun spesifik xüsusiyyətləri mövcuddur. İdarəetmə texnologiyasının məhsuldar formada aparılması qərarlar, informasiyalar, hakimiyyət, səlahiyyət, məsuliyyət kimi müəyyən idarəetmə resurslarının olmasını tələb edir.

Aparılan tədqiqat araşdırmaları bir daha göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müasir idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi və inkişafında müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları mühüm rol oynayır.

Babayev Rəşad Şaiq oğlu

MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİ

REFERAT

Magistr dissertasiyası giriş, üç fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

“Giriş” hissəsində tədqiqat mövzusunun aktuallığından, tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələrindən, obyekt və predmetindən, tədqiqat metodlarından, tədqiqatın informasiya bazasından, tədqiqatın elmi yeniliyindən, praktiki əhəmiyyətindən, dissertasiya işinin strukturu və həcmindən bəhs edilmişdir.

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. Bazar münasibətləri şəraitində makroiqtisadi və mikroiqtisadi sferada qarşıda duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müasir idarəetmənin nəzəri və metodoloji problemlərini araşdırmaq və həll etməkdir. Çünki, elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. İdarəetmə insanların fəaliyyətini istiqamətləndirməklə və onların davranışlarının əsaslarını yaratmaqla məqsədə nail olmaq bacarığı olub, insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər. Bazar münasibətlərində baş verən dəyişikliklər iqtisadi sistemin mahiyyətini dəyişdirərək bütövlükdə idarəçilik münasibətlərində də dəyişikliklər etməyə sövq edir. İdarəetmə münasibətlərində dəyişiklik isə yeni bazar münasibətləri şəraitində idarəetmənin təkmilləşdirilməsini və inkişafını nəzərdə tutur. Bu mövzunun aktuallığı onunla xarakterizə olunur ki, idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının əsasında müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının formalaşdırılması və inkişafı durur. Ona görə də müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının öyrənilməsi çox aktual bir məsələdir, eyni zamanda mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

“Müasir idarəetmə nəzəriyyələri” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmənin aktual olan müasir sferaları istiqamətində tədqiqat aparılmışdır.

Dissertasiya işində idarəetmə elminin formalaşması, müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri, müasir idarəetmənin əsas funksiyaları araşdırılmış, son dövrlərdə çox aktual olan və idarəetmənin yeni sferası sayılan böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi, müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər, idarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi idarəetmənin keçmişdən indiki dövrümüzə qədər olan təkamül yolunun araşdırılması, idarəetmənin inkişaf etdiyi və təkmilləşdirildiyi bir şəraitdə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyalarının öyrənilməsi və onların müasir idarəetmədə tətbiqi imkanlarının müəyyən olunmasıdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsəd aşağıdakı tədqiqat vəzifələrini müəyyənləşdirmişdir:

- İdarəetmə elminin formalaşmasının araşdırılması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Müasir idarəetmənin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin öyrənilməsi;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmənin öyrənilməsi;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsi;
- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyasının öyrənilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini müasir idarəetmənin həyata keçirilməsi prosesləri təşkil edir. Tədqiqatın predmeti kimi isə müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları çıxış edir.

Tədqiqat metodları. Dissertasiya tədqiqatının metodoloji əsasını dialektik, sistemli analiz, statistik və analitik metodlar təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən yazılmış müxtəlif sferalar üzrə idarəetmə və menecment ədəbiyyatları, elmi işlər və internet məlumatları təşkil edir. Tədqiqatın informasiya bazası aşağıdakı tələblərə əsasən seçilmişdir: dəqiqlik, doğruluq, obyektivlik, etibarlılıq, müasirlik, müqayisəlilik, əhatəlilik, uyğunluq.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyini müasir idarəetmənin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla müasir idarəetmə nəzəriyyələri və baxışlarının müxtəlif sferalar üzrə müasir idarəetmə prosesində tətbiqi üzrə praktiki tövsiyyələr təşkil edir. İşin elmi yeniliklərinə aid aşağıdakıları göstərmək olar:

- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları müəyyənləşdirilmişdir;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır;
- Böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi araşdırılmışdır;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri təhlil olunmuşdur;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi yolları araşdırılmışdır.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin müddəaları makro və mikro səviyyədə idarəetmənin həyata keçirilməsi zamanı mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə də, yerli və xarici təşkilat və müəssisələr tərəfindən ümumi idarəetmə prosesinin, strateji idarəetmənin, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, korporativ idarəetmənin həyata keçirilməsində və eləcə də, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi istiqamətində dissertasiya işinin müddəaları mühüm praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya işinin strukturu tədqiqat işində qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələrə müvafiq olaraq müəyyən edilmişdir. Dissertasiya işi girişdən, üç fəsildən, nəticədən və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işinin həcmi 98 səhifədən ibarət olub, özündə 4 sxemi, 4 şəkili və 4 cədvəli əks etdirir.

Dissertasiya işinin “İdarəetmə fikirlərinin təkamülü” adlı birinci fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- İdarəetmə elminin formalaşması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri;
- Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları.

İdarəetmə elminin formalaşması istiqamətində aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə təcrübəsinin tarixi çox qədimdir. E.ə 5000 il əvvəl Şumerlərin vaxtından tutmuş bu günümüzdə qədər müxtəlif fərdlər və etnik qruplar tərəfindən idarəetmə elminin formalaşması və inkişafı ilə əlaqədar müxtəlif tövhələr verilmişdir. Aparılmış araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmənin tarixi qədim və orta əsrlər dövrü, sənayeləşmə dövrü, sistemləşmə dövrü və müasir dövr olmaqla dörd dövrə bölünmüşdür. Hər bir dövrün də özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri mövcud olmuşdur.

Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, elmi idarəetmə məktəbi, klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi, insani münasibətlər məktəbi, davranış qaydaları haqqında elmi məktəb və müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi kimi müxtəlif idarəetmə məktəbləri mövcud olmuşdur və hər bir məktəb idarəetmə elminin inkişafında özünəməxsus idarəçilik elementlərini bərqərar etmişdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi və inkişafında F.U.Teylor, H.Hant, F.Cilbert, L.Cilbert, A.Fayol, H.Emerson, R.Robbi, Q.Xopf, O.Şeldon, M.Veber, E.Meyo, M.P.Follet, D.Mak-Qreqor kimi görkəmli nümayəndələrin xidmətləri olmuşdur.

Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir idarəetmənin planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət kimi əsas (universal) funksiyaları mövcuddur. Bu funksiyaların hər biri spesifik xarakteristikaya malikdir. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, planlaşdırma funksiyası - idarəetmənin ilkin funksiyası olub, təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və mərhələlərini özündə birləşdirən, planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar olan bir prosesdir, təşkilətmə funksiyası - qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsindən ibarətdir, koordinasiya funksiyası - ayrı-ayrı işlərin və onların ayrı-ayrı mərhələlərinin əlaqələndirilməsi ilə də bağlı olub, bütöv bir tamın ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyəti, qarşılıqlı təsiri və onun bir sistem kimi dinamik, tarazılı inkişafını təmin edir, motivləşdirmə funksiyası - işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdən ibarətdir, nəzarət funksiyası - intizamın yaranmasını, fəaliyyətin tənzimlənməsini, qayd-qanunlara, təlimatlara əməl olunmasını təmin edən idarəçilik funksiyasıdır.

Dissertasiya işinin “Qlobal iqtisadiyyatda müasir idarəetmə nəzəriyyələri” adlı ikinci fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri;
- Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi.

Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, strateji idarəetmə - strategiyaların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatların fəaliyyətləri ardıcılığını müəyyən edən prosesdir. Tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin seçilmiş obyektə asılı olaraq korporativ strategiya, biznes strategiyası və funksional strategiya kimi istiqamətləri müəyyən olunmuşdur. Aparılmış tədqiqatlar nəticəsində strateji idarəetmənin əsasını təşkil edən strateji planlaşdırma

prosesinin niyyət və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, xarici mühitin təhlili, zəif və güclü tərəflərin təhlili, strateji alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi, strategiyanın reallaşdırılmasının nəticəsi və strategiyanın qiymətləndirilməsi kimi mərhələləri müəyyən olunmuş və təhlil edilmişdir.

Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmə nəzəriyyələri üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində böhran və onun təsnifatı müəyyən edilmişdir, böhranın simptomu (əlamətləri), böhran amilləri, böhranın baş vermə səbəbləri araşdırılmış, böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin həyata keçirilməsi texnologiyası, antiböhranlı idarəetmənin funksiyaları, antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyini təyin edən əsas amillər, antiböhranlı idarəetmədə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri müəyyən edilmiş, müəssisənin sağlamlaşdırılması məsələləri öyrənilmişdir.

Müasir korporativ idarəetmə modelləri nəzəriyyəsi üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müasir korporativ idarəetmənin anqlo – amerikan, alman, yapon kimi əsas modelləri mövcuddur və hər bir modelin spesifik xüsusiyyətləri vardır.

Dissertasiya işinin “Postindustrial cəmiyyətdə idarəetmə nəzəriyyələrinin inkişafı” adlı üçüncü fəslində aşağıdakı məsələlər üzrə tədqiqatlar aparılmışdır:

- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəzəriyyəsi;
- İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi maddi-texniki, ictimai-iqtisadi və təşkilati amillərdən asılıdır. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istehsalın və əməyin mexanikləşdirilməsi, istehsal prosesinin avtomatlaşdırılması, kimyalaşdırılma və elektrikləşdirmə, qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi, mövcud avadanlıqların təkmilləşdirilməsi, istehsalın ixtisaslaşması və

kooperasiyalaşması, işçilərin mədəni, texniki və təhsil səviyyələrinin yüksəldilməsi, qabaqcıl istehsalat təcrübəsinin tətbiqi, əmək intizamının möhkəmlənməsi, operativ rəhbərlik və idarəetmənin təşkili kimi amillər təsir göstərir.

İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edən bir prosesdir və onun spesifik xüsusiyyətləri mövcuddur. İdarəetmə texnologiyasının məhsuldar formada aparılması qərarlar, informasiyalar, hakimiyyət, səlahiyyət, məsuliyyət kimi müəyyən idarəetmə resurslarının olmasını tələb edir.

Aparılan tədqiqat araşdırmaları bir daha göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müasir idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi və inkişafında müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları mühüm rol oynayır.