

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

Əlyazması hüququnda

Kərimova Samirə İlham qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«Azərbaycanda menecmentin müasir problemləri» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı 060407 «Menecment»

İxtisaslaşma Menecment

Elmi rəhbər Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)**

i.e.n. dos.Ələsgərova A.A. i.e.d. Həsənov H.S.

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

B A K I - 2 0 1 5

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ-3

I FƏSİL.Menecmentin formalaşması və inkişafına nəzəri- metodoloji yanaşma

- 1.1** Menecmentin təkamülü və onun əsas inkişaf mərhələlərinin xarakteristikası 6
- 1.2** Müasir menecment paradıqması, menecmentin mexanizmi və onun əsas üsürləri 14
- 1.3** Menecmentin səmərəliliyi və rəhbərlik üslubu-26

II FƏSİL.Azərbaycanda menecmentin müasir problemlərinin tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsi

- 2.1**İnsan resurslarının idarə edilməsi probleminin əsas istiqamətləri- - - -35
- 2.2**Menecmentdə biznes etikasının qiymətləndirilməsi- - - - -48

III FƏSİL.Müasir şəraitdə idarəetmə problemlərinin həllinin perspektiv istiqamətləri

- 3.1**Azərbaycanda menecmentin mövcud problemlərinin həlli yolları - - - - 61
- 3.2**Menecment problemlərinin həllində beynəlxalq təcrübə - - - - - 74

NƏTİCƏ 84

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT 87

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Respublikamızda təşəkkül tapmaqda olan bazar mühiti şəraitində menecmentin müasir problemlərinin tədqiqinin xüsusi əhəmiyyət kəsb etməsini qeyd etməliyik. Ümumiyyətlə, ixtiyari sahədə, menecment prosesinin səmərəli təşkil edilməsi üçün, ilk növbədə, onun elmi-praktik əsaslarının düzgün müəyyənləşdirilməsi zəruridir. Bu baxımdan bir neçə mərhələdən ibarət olan metodoloji qaydalara effektiv surətdə əməl edilməsi strateji zərurət kimi çıxış edir. Bu nöqteyi-nəzərdən, müxtəlif sahələrdə idarəetmə ilə bağlı əsaslı tədqiqatlar apararı tədqiqatçıların əsərləri aktual olaraq qalmaqdadır. Eyni zamanda müəssisələrdə də rəhbərlik üslubunun formalaşması, biznes etikasının yüksəldilməsi, insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilmiş üsullarından istifadə olunması, daxili nəzarətin inkişaf problemlərinin tədqiqi aktualıq kəsb edir.

Qeyd etməliyik ki, respublikamızda tədqiqatlarda menecmentin aktual və fundamental problemlərinin kompleks və sistemləşdirilmiş şəkildə izahına az yer verilmiş, bu sahənin son 30-40 il ərzindəki durumu, inkişaf dinamikası, spesifik xüsusiyyətləri xronoloji ardıcılıqla yetərincə araşdırılmamışdır.

Deməli, respublikamızda idarəetmə elminin müasir problemlərinin araşdırılması istiqamətində dəyərli tədqiqat əsərlərinin hazırlanaraq ərsəyə gətirilməsinə ehtiyac vardır. Bu sahədə davamlı tədqiqatların aparılması, əldə edilən yeni nəticələrin sistemləşdirilməsi tədqiqatçıların qarşısında əhəmiyyətli vəzifə kimi durur.

Tədqiqatın predmeti və obyektı.Tədqiqatın predmeti kimi müəssisələrdə birinci növbədə insan resurslarının idarə edilməsi prosesi və bu prosesin idarə edilməsində istifadə olunan müasir metodlar, rəhbərlik üslubları ilə əmək məhsuldarlığı arasında olan əlaqələrin təhlili, təşkilatın idarə edilməsinin əsas strateji alətlərindən olan təşkilati mədəniyyət və təşkilat daxilində olan etik davranış qaydaları, menecmentin mühüm funksiyası olan daxili nəzarətin həyata keçirilməsi modelləri, onların xarakterik xüsusiyyətləri çıxış edir.

Tədqiqatın obyektı olaraq Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) və Kapital Bank ASC seçilmişdir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri.Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanda menecmentin mövcud problemlərinin aşkar edilməsi, müəssisələr səviyyəsində təhlil edilib qiymətləndirilməsi və həlli variantlarının axtarılmasıdır. Tədqiqat işində qarşıya qoyulan əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- müasir menecmentin iqtisadi mahiyyətinin təhlil edilməsi və bazar münasibəti şəraitində onun əsas ünsürlərinin müəyyən edilməsi;
- menecmentin inkişaf mərhələlərinin tədqiq olunması;
- təşkilat daxilində rəhbərlik üsullarının menecmenin səmərəliliyinə təsirinin araşdırılması;
- müəssisə səviyyəsində insan resurslarının idarə olunmasının müasir problemlərinin tədqiq olunması;
- biznes etikasının menecmentdə rolunun müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi;
- Azərbaycanda menecmentin bir sıra problemlərinin həlli istiqamətlərinin müəyyən olunması;
- Daxili nəzarət probleminin həllində beynəlxalq təcrübənin araşdırılması və s

Tədqiqatın informasiya bazası və metodologiyası. Tədqiqatda qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün Manafov Q.N., Şahbazov K.A., Həsənov H.S, Məmmədov M.H., Quliyev T.Ə., Hakan Bakkal, Root S.J. və s. müəlliflərin ədəbiyyatlarından, o cümlədən internet resurslarından istifadə edilmişdir. Tədqiqatın metodologiyası sistemli yanaşma və müqayisəli təhlildir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi.Azərbaycanda ilk dəfə insan resursları probleminin ətraflı tədqiqi aparılmış, onun həlli üçün beynəlxalq standartlara əsaslanan metodlar təklif olunmuşdur. Eyni zamanda hələ də Azərbaycanda geniş tətbiq olunmayan COSO və COCO modelləri araşdırılmış və problemin həllindəki rolu göstərilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Aparılan tədqiqatın nəticəsində əldə olunan metod və modellər problemin həllində praktiki əhəmiyyətə malikdir.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 7 paragraf, nəticə və mövzu üzrə istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Tədqiqat işində 39 növ ədəbiyyat və internet resurslarından istifadə edilmişdir. Ümumilikdə dissertasiya işi 89 səhifədən ibarətdir.

Birinci fəsil menecmentin nəzəri və metodoloji əsaslarına həsr olunmuşdur. Birinci fəsildə 3 paragraf mövcuddur. Burada menecment anlayışı, onun əsas inkişaf mərhələləri, menecment mexanizmi və onun ünsürləri, rəhbərlik üslubu və onun menecmentin səmərəliliyinə təsiri kimi mövzulara toxunulmuşdur.

İkinci fəsildə Azərbaycanda menecmentin müasir problemlərinin araşdırılması və təhlilinə toxunulmuşdur. Bu fəsil 2 paragrafdan ibarətdir. Burada insan resurslarının idarə edilməsi, təşkilatda münaqişələrin baş vermə səbəbləri təhlil olunmuş və təşkilati davranış qaydalarının pozulmasının mənfi nəticələri qiymətləndirilmişdir.

Üçüncü fəsil Azərbaycanda menecmentin bəzi problemlərinin həlli istiqamətlərinin araşdırılmasına həsr olunmuşdur. Bu fəsil də 2 paragrafdan ibarətdir. Burada problemin həll olunmasında Azərbaycanda istifadə olunan metodlar və xarici təcrübə əks olunmuşdur.

Fəsil 1. Menecmentin formalaşması və inkişafına nəzəri- metodoloji yanaşma

1.1. Menecmentin təkamülü və onun əsas inkişaf mərhələlərinin xarakteristikası

İngilis sözü olan “menecment” (management) yunan sözü olan “manus”dan götürülərək “əl, güc” mənasını verir. Müasir dövrdə “menecment” sözü rəhərlik etmək, düzgün qərarlar qəbul etmək bacarığı ilə eyniləşdirilərək insanların və təşkilatların idarə olunması sahəsini bildirir.

Sadə anlamda menecment dedikdə başqa insanların əməyindən, biliyindən və hərəkət motivindən istifadə etməklə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq bacarığı başa düşülür. “Menecmet” və “idarəetmə” anlayışlarını bəzən eyniləşdirirlər. Baxmaraq ki, geniş mənada onlar sinonimdir, amma işlənmə dairəsi baxımından onlar arasında fərqlər mövcuddur. Belə ki, idarəetmə daha geniş anlayışdır və insan fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinə (məsələn, cansız təbiətin idarə olunması, bioloji sistemlərin idarə olunması və s.), idarəetmə orqanlarına tətbiq olunur. “Menecment” termini isə yalnız müəssisələr səviyyəsində sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində tətbiq olunur.

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin inkişafının tarixini şərti olaraq 4 dövrə ayırmaq olar:

I dövr - qədim dövrdür. Bizim eradan əvvəl 9-7-ci minillikdən başlayaraq təxminən XVIII əsrə qədər davam etmişdir. Bizim eradan əvvəl 9-7 min əvvəl Yaxın Şərqi bir sıra yerlərində mənimsəmə təsərrüfatından istehsal iqtisadiyyatına keçid idarəetmənin yaranması ilə bağlı bilik və təcrübənin əldə olunmasında dönüş nöqtəsi hesab oluna bilər.

İdarəetmənin təkamülünün II mərhələsi – sənayeləşdirmə dövrü (1776-1890-cı illər) adlanır. XVII-XIX əsrlərdə baş vermiş Böyük sənaye inqilabı əvvəlki

inqilabların hamısından daha kəsərli formada idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinə təsir göstərmişdir.

III dövr – sistemləşdirmə dövrüdür (1856-1960). İdarəetmə haqqında elm daim inkişafdadır. Yeni istiqamətlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi aparat təkmilləşir və nəhayət, tədqiqatçıların özü və onların dünyagörüşləri dəyişir.

IV dövr – informasiya dövrüdür (1960-cı ildən hazırki dövrə qədər). Təşkilatların, bütövlükdə cəmiyyətin həyatında informasiya resursunun son dərəcə əhəmiyyət kəsb etməsi ilə bağlıdır.

Qərb alimləri belə hesab edirlər ki, ilk dəfə idarəetməyə elmi yanaşma 1911-ci ildən yaranmışdır. Məhz o vaxt, Frederik Uilson Teylorözünün “Elmi idarəetmənin “prinsipləri” kitabını dərc etdirmişdir. Elə o vaxtdan da menecment ənənəvi olaraq idarəetmə elm kimi və müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi qəbul edilir. Əlbəttə ki, təşkilatın məqsədinə səmərəli nail olmaqdan ötrü onu sistemli şəkildə idarə etmək olar. Bu konsepsiya özünün inkişafını tarixin uzun bir mərhələsində - XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər keçmişdir.

Menecmentin 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 milləti və mənşəyi ilə bağlı problemləri unudaraq öz peşəsi üzrə iş tapa bilirdi. Öz həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmağa çalışan milyonlarla avropalı 19-cu əsrdə Amerikaya köçmüş və orada əməksevər insanlardan ibarət nəhəng işçi qüvvəsi yaratmışdılar. 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. Maraqlıdır ki, o dövrdə biznesi tənzimləyən dövlət nəzarəti orqanı yox idi. Sərbəstlik, iş adamlarına tam imkan verirdi ki, onlar öz ticarətlərinin ilkin mərhələsində inhisarçılara çevrilsinlər. 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.

“Menecment” ifadəsinin özünəməxsus tarixi inkişaf yolu var. Bu özünü aşağıdakılarda ehtiva edir.

1. Antik dövrdə “menecment” sözü işlənməsə də, adamları idarəetmə məharəti, yunanca, qəribə də olsa müasir mənaya zidd olan “demaqoq” sözü ilə ifadə olunmuşdur.
2. Despot sözü: a) ev sahibi, hər hansı bir şeyin sahibi olmaq, b) rəhbər, insanların şüuruna və ürəyinə təsir etmək, c) despotiya - hakimiyyət, despotizm –amansız rəhbərlik tipi, ç) pedaqogika, təlimləndirmə, təşkilatmə məharəti mənasında işlənmişdir.
3. Alman tarixçisi İ.Şaydın dediyi kimi “menecment” sözü, italyanca - atları idarə etməyi bacarmaq”, ingiliscə isə həm idarəetmə və həm də ağıllı hərəkət etmə, uğurları tutma mənasında, sonralar isə insanları idarə etmək mənasında işlənmişdir.
4. Menecerin muzzdlu işçiyə çevrilməsi, menecer funksiyasının dəyişməsi, menecerin rolunun artması.
5. Menecer peşəkar fəaliyyətinin xüsusi mülkiyyətçi - sahibkar fəaliyyətindən ayrılması, onun kapital və istehsal üzərində nəzarəti həyata keçirməsi.
6. Menecer fəaliyyətinin funksiyalar üzrə (planlaşdırma, istehsal, satış və s.) ixtisaslaşması və ümumi koordinatorluğu. Alimlərin fikrincə, həmin meyllər əvvəlcə menecer və sahibkarlığın bir adamın əlində cəmlənməsi, sonralar isə idarəetmənin istehsaldan ayrılmasına səbəb olmuşdur.
7. Kooperativ menecmentin formalaşması, necə deyərlər, adi kapitalistin menecer-kapitalistə çevrilməsi.
8. Bürokratik aparatın, dövlət məmurlarının fəaliyyətinin güclənməsi, menecerin sosial təbəqə, sinif kimi formalaşması.
9. Menecer kapitalizminin formalaşması - “menecerlik inqilabı”nın baş verməsi.

10. Müasir menecmentin ayrı-ayrı sahələr və istiqamətlər üzrə (strateji menecment, istehsal menecmenti, marketinq menecmenti, maliyyə menecmenti, informasiya menecmenti və s.) formalaşması.

Ümumiyyətlə, menecmentin təkamülü dedikdə, onun dəyişilməsi, tarixi inkişafı və sistemləşdirilmiş elmi fənnə çevrilməsi prosesi başa düşülür. Müasir dövrdə idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin inkişafında 4 mühüm yanaşma məlumdur. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Proses yanaşma. Bu yanaşma idarəetməni bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyaların məcmusu kimi nəzərdən keçirir. Bu funksiyalar işə, planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarətdir.
2. Situasiyalı yanaşma. Bu yanaşmaya görə idarəetmədə bütün situasiyalar üçün yararlı olan ümumi qəbul olunmuş metod, üsul yoxdur. Konkret situasiyada ən effektiv metod həmin situasiyaya daha çox uyğun gələn metod hesab olunur.
3. Sistemli yanaşma. Bu yanaşmada təşkilat “qarşılıqlı əlaqə və asılılıqda olan elementlərin məcmusu” kimi nəzərdən keçirilir. System nəzəriyyəsi ilk dəfə olaraq dəqiq elmlərdə və texnikada tətbiq olunmuşdur. 50-ci illərin sonlarında idarəetmədə sistem nəzəriyyəsinin tətbiqi idarəetmə elmi məktəbinin böyük nailiyyətlərindən biri olmuşdur.
4. Müxtəlif məktəblərin idarəetmədə rolunun fərqləndirilməsi nöqtəyi-nəzərindən yanaşma. Bu nöqtəyi-nəzərdən aşağıdakı mənbələr fərqləndirilir:
 - 1) Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
 - 2) Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950);
 - 3) Psixologiya və insan münasibətlər məktəbi (1930-1950), davranış məktəbi (1950-dən etibarən);
 - 4) Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950-indiyədək).

Elmi idarəetmə məktəbi. Elmi idarəetmə F.U.Teylor, Frenk və Liliya Qilbretlər və Henri Hanttın işləri ilə daha çox bağlıdır və təqribən 1885-1920-ci illəri əhatə edir. Bu məktəbin yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçmə, məntiq və təhlildən istifadə etməklə bir çox əl əməyini təkmilləşdirmək olar və elə etmək olar ki, bu işlər daha səmərəli görülsünlər. Frenk və Liliya Qilbretlər, işin icrası zamanı nəzarətə imkan verən cihaz kəşf etdilər və onu mikroxronometradlandırdılar. Onlar, bu cihaz vasitəsilə müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlər yerinə yetirildiyini və onların hər birinin nə qədər vaxt apardığını qeyd edirdilər. Alınan məlumatlara əsaslanaraq, onlar qeyri-effektiv hərəkətləri aradan qaldırmaq üçün iş əməliyyatlarını dəyişir və standart qaydalar və avadanlıqlardan istifadə edərək işin səmərəsini yüksəltməyə çalışırdılar. Əvvəlki sistemlərlə və iş rejimləri ilə müqayisədə, bu, fenomenal fayda gətirirdi.

Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolunu aşağıdakı kimi qeyd edə bilərik:

- Tapşırığın yerinə yetirilməsinin ən yaxşı üsullarını müəyyənləşdirmək üçün elmi təhlildən istifadə olunması;
- Tapşırığın səmərəli yerinə yetirilməsi üçün daha çox uyğun gələn işçilərin seçilməsi, onların təhsilinin təşkili;
- Tapşırıqların səmərəli yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan resurslarla işçilərin təmin edilməsi;
- Əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün maddi stimullaşdırmadan sisteməlik və düzgün istifadə edilməsi;
- İşin beyində qurulmasının və planlaşdırmanın işin özündən ayrılması.

Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi. Elmi idarəetmədən bəhs edən müəlliflər öz tədqiqatlarını əsas etibarlı ilə istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. Onlar idarəetmənin səviyyəsinin yüksəldilməsinin effektivliyi üzərində çalışırdılar. Həm Teylor, həm də F. və L. Qilbretlər, öz karyeralarına adi fəhlə kimi başlamışdılar və bu da onların baxışlarına və təşkilatın idarə edilməsi yollarının müəyyən edilməsinə öz təsirini göstərmişdi.

A. Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsinə əsas töfhəsi ondan ibarətdir ki, o, idarəetmə prinsiplərini sistemləşdirdi və bir neçə qarşılıqlı əlaqəli funksiyaları menecmentin universal funksiyaları kimi təqdim etməklə onların tətbiqinə tam proses kimi baxdı. Bu funksiyalara aşağıdakıları göstərmək olar:

- planlaşdırma;
- təşkilətmə;
- kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi;
- motivasiya (rəhbərlik);
- nəzarət.

Bu məktəb ona görə klassik adlanır ki, tarix boyu yaranan bütün idarəetmə prinsipləri, funksiyaları və metodları bu məktəb tərəfindən sistemləşdirilib nizamlanmış və menecmentdə tətbiq olunmağa başlanmışdır. Klassik idarəetmə məktəbinin cəmiyyət üçün həyata keçirdiyi başlıca yenilik, əvvəllər tətbiq olunan idarəetmə təcrübəsi əsasında yeni elmi yanaşmalar və çalarlar gətirməsidir. Bu məktəb, idarəetmə prinsiplərini, funksiyalarını, metodlarını və üslublarını müəyyən etməklə yanaşı, onların təcrübi olaraq həyata keçirilməsi (icrası) mexanizmini də hazırlamış oldu.

İnzibati (klassik) idarəetmə məktəbi idarəetmə prinsiplərini aşkarladı, idarəetmə funksiyalarını təsvir etdi və təşkilatın bütünlüklə idarə olunmasına sistemli yanaşmanı izah etdi.

Klassik məktəbin idarəetmədə rolu aşağıdakılardan ibarətdir:

- idarəetmə prinsiplərinin işlənilib hazırlanması;
- idarəetmə funksiyalarının təsviri;
- təşkilatın idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın işlənilib hazırlanması.

İnsani münasibətlər və ya davranış məktəbi. Menecmentdə insani münasibətlər məktəbinin yaranmasında və inkişafında ən böyük xidməti olan iki alimi - Meri Parker Follett və Elton Meyonu göstərmək olar. İlk dəfə xanım Meri Follett menecmenti “digər adamların köməyi ilə işin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi” kimi müəyyən etmişdir etmişdir. Elton Meyonun məşhur eksperimentləri,

xüsusən Xotorndakı “Uestern Elektrik” zavodunda aparılan tədqiqatları, menecment nəzəriyyəsində yeni istiqamət açdı. E.Meyo aşkar etdi ki, dəqiq müəyyənləşdirilmiş iş əməliyyatları və yaxşı əmək haqqı heç də elmi idarəetmə məktəbi nümayəndələrinin hesab etdikləri kimi, həmişə əmək məhsuldarlığının artmasına gətirmir. Adamlar arasında olan qarşılıqlı əlaqələr zamanı yaranan münasibətlər çox vaxt rəhbərlərin söylərini üstələyir. Bəzən işçilər, rəhbərlərin istək və maddi stimullarına rəğmən öz qruplarındakı iş yoldaşlarının istəklərinə daha üstün reaksiya verirlər.

Abraham Maslou və başqa psixoloqların da tədqiqatları bu hadisənin səbəblərini başa düşməyə imkan verdi. A.Maslouya görə adamların işə münasibətləri və hərəkətləri, heç də pulun köməyi ilə qismən yerinə yetirilə bilən yalnız iqtisadi maraqlarla yox, həm də müxtəlif tələbatlarla bağlıdır. Bu nəticələrə əsaslanaraq davranış məktəbinin tədqiqatçıları hesab edirdilər ki, əgər rəhbərlik öz işçilərinə çox qayğı göstərsə, onda onların razılığının səviyyəsi artar, bu isə məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarar. Onlar insan münasibətlərinin idarə edilməsi üsullarından istifadə etməyi məsləhət görürdülər. Bu üsullardan birbaşa rəhbərlərin daha effektiv hərəkət etmələri, işçilərlə məsləhətləşmələr və onlara bir-biri ilə əlaqə yaratmaq üçün daha geniş imkanlar verməyi göstərmək olar.

Davranış məktəbinin baniləri, əsas etibar ilə şəxslər arasında münasibətlərin yaradılması metodlarına diqqət yetirməklə, insani münasibətlər məktəbini daha çox zənginləşdirdilər. Yeni yanaşma, əsasən təşkilatların qurulması və idarə edilməsində davranış konsepsiyalarının tətbiqi ilə şəxsin özünün imkanlarının dərk edilməsində ona kömək göstərmək idi. Ümumiyyətlə demək olar ki, bu məktəbin əsas məqsədi insanların qabiliyyətləri və söyləri hesabına təşkilatların effektivliyini artırmaq idi.

Psixologiya və insan münasibətləri məktəbinin idarəetmədə rolu aşağıdakılardır:

- əmək məhsuldarlığının səviyyəsinin, əmək nəticələrindən razı qalmaq hissənin yüksəldilməsi üçün şəxsiyyətlərarası münasibətlərin idarə edilməsi metodlarının tətbiq olunması;

- idarəetməyə insan davranışı haqqında elmin tətbiqi. Məqsəd: hər bir işçinin onun potensialına müvafiq şəkildə istifadə etməkdir.

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

İkinci Dünya Müharibəsinə kimi kəmiyyət metodları idarəetmədə kifayət qədər istifadə edilmirdi. İngilislər almanların hava hücumu zamanı kütləvi şəkildə məhv olmamaq üçün özlərinin məhdud sayda olan döyüş təyyarələri və hava hücumundan müdafiə vasitələrindən daha effektiv istifadə etmək üsullarını axtarmalı oldular. Sonralar müttəfiqlərin Avropaya çıxarılmasını təmin etmək, lazım olan hərbi təchizatın effektivini maksimallaşdırmaq üsullarını axtarmaq lazım gəldi. “Əməliyyatların tətbiqi” ümumi adı altında birləşdirilən bu metodlar sonralar daha da təkmilləşdirilərək müasir problemlərinin həllində kəmiyyət metodları kimi istifadə edilirlər. Riyazi üsulların və modellərin tətbiqi, sözün əsl mənasında, təşkilatın əməliyyat problemlərinə elmin tətbiqidir.

Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi modellərin qurulması, kompüterlərin tətbiqi, yüksək rabitə texnologiyası, iqtisadi-riyazi üsulların tətbiqini menecmentə gətirdi və çox böyük dəqiqliklə həyata keçirdi. Bu məktəb kibernetikanı, informatikanı, iqtisadi - riyazi modelləri, kompüter texnologiyasını, mürəkkəb rabitə texnologiyasını və s. elmi - texniki yenilikləri bərqərar etdi.

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

1.2. Müasir menecment paradigması, menecmentin mexanizmi və onun əsas ünsürləri

Azərbaycan Respublikası 1991-ci ildə siyasi müstəqillik əldə etdikdən sonra cəmiyyətin müxtəlif sahələrində keyfiyyət dəyişiklikləri baş verməyə başladı. Həm iqtisadi, həm sosial və həm də hər bir fərdin həyatında baş verən bu keyfiyyət dəyişiklikləri ölkəni daha da zənginləşdirdi. İdarəetmənin inzibati sistemini bazar sistemi əvəz etdi.

İdarəetmənin əvvəlki paradigması iqtisadi inkişafın Marksist yanaşmasına əsaslanırdı. İstehsal vasitələri üzərində ictimai mülkiyyətin üstünlük təşkil etdiyi sistemdə plan istehsalın tənzimləyicisi kimi çıxış edirdi. Sosializmin iqtisadi nəzəriyyəsi bir sıra prinsipial məsələnin: istehsalın təmərküzləşməsi, dövlət müəssisələrində onun inhisarlaşdırılması, istehsalın ixtisaslaşmasının xalq təsərrüfatının effektivliyinə yönəldilməsi və ölkənin vahid xalq təsərrüfatı kompleksinin qapalılığının reallaşmasının zəruriliyini əsaslandırmışdı.

XX əsrin sonlarına yaxın idarəetmə paradigmasının kəskin şəkildə dəyişilməsi bazar – sahibkarlıq iqtisadi münasibətlərinin inkişafı ilə bağlıdır. Aşağıdakı sxemdə ənənəvi və müasir paradigmanın xarakterik cəhətləri müqayisəli şəkildə verilmişdir.

Sxem 1. [27. Səh. 11]

Ənənəvi və müasir paradigmanın əsas cəhətləri

Ənənəvi paradigma	Müasir paradigma
1. Müəssisə “qapalı” sistemdir. Onun məqsəd, vəzifə və fəaliyyət şəraiti kifayət qədər stabildir. 2. İstehsalın və xidmətlərin miqyasının artması. 3. İstehsalın rəasional təşkili, menecmentin əsas vəzifəsi kimi resursların bütün növlərindən effektiv istifadə olunması və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi.	1. Daxili və xarici amillərin vəhdəti baxımından müəssisənin “açıq” sistem kimi nəzərdən keçirilməsi. 2. Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənmə. 3. İdarəetməyə situasiyalı yanaşma, dəyişən

<p>4. Əsas və əlavə dəyər mənbəyi kimi istehsal fəhlələrinin və onların əmək məhsuldarlığının çıxış etməsi.</p> <p>5. Fəaliyyətinin bütün növləri norma və icra standartları üzərində qurulmuş idarəetmə sistemi.</p>	<p>xarici mühitə sürətli adaptasiyanın və reaksiyanın zəruriliyinin qəbul edilməsi.</p> <p>4. Əsas və əlavə dəyər mənbəyi kimi öz potensiallarını həyata keçirmək üçün bilik və təcrübəyə malik olan insanların çıxış etməsi.</p> <p>5. Təşkilati mədəniyyətin, yeniliklərin, işçilərin motivasiyasının və rəhbərlik üslublarının rolunun yüksəldilməsinə istiqamətlənən idarəetmə sistemi.</p>
---	---

İdarəetmənin başlıca mahiyyəti onun statik vəziyyətdə olması ilə deyil, dinamik vəziyyəti ilə müəyyən edilir. Əks təqdirdə idarəetmə prosesi həyata keçirilməz. Bu, birinci növbədə, idarəetmə sisteminin vəhdətliyi və idarəetmə sahəsində olan əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası ilə şərtlənir. İdarəetmə elminə aid ədəbiyyatlarda idarəetmə sisteminin aşağıdakı komponentlərdən ibarət olması göstərilir:

- a) idarəetmə mexanizmi;
- b) idarəetmə strukturu;
- c) idarəetmə prosesi;
- d) idarəetmə sisteminin inkişaf mexanizmi.

Göründüyü kimi, idarəetmə mexanizmi idarəetmə sisteminin komponentlərindən birini təşkil edir. İdarəetmə mexanizmi özü isə 3 ünsürdən ibarətdir:

- 1) idarəetmənin ümumi prinsipləri;
- 2) idarəetmənin müxtəlif funksiyaları;
- 3) idarəetmə sisteminin müvafiq metodları.

İdarəetmə mexanizminin bu üç ünsürü arasında üzvi əlaqə vardır. Hər bir ünsürü ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Prinsip latın sözü olub, “əsas” deməkdir. İdarəetmə prinsipləri cəmiyyətdə obyektiv fəaliyyət göstərən qanun və qanunauyğunluqların onlara xas olan ümumi cəhətlərinin, xarakterik xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin ümumiləşdirilmiş nəticəsi

hesab edilir. İdarəetmə prinsipi dedikdə idarəetmə subyekti tərəfindən işlənilib hazırlanmış biznesin oyun qaydaları və rəhbər və təbəçilikdə olanların əsas davranış xətti başa düşülür. Bütövlükdə idarəetmə prinsipi idarəetmə sisteminə, idarəetmə prosesinə və idarəetmə strukturuna olan tələbləri müəyyən edir. Prinsiplərin təsnifləşdirilməsinə bir neçə müxtəlif yanaşma mövcud olmuşdur:

1. Prinsiplərin tam izahı Kuns və Donnelin “İdarəetmə prinsipləri: idarəetmə funksiyalarının təsviri”ndə verilmişdir. Burada müəlliflər planlaşdırmanın 10 prinsipinin, təşkilatın 15, nəzarətin isə 14 prinsipinin izahını vermişlər.
2. Emmersonun “Əmək məhsuldarlığının 12 prinsipi” əsərində müəllif rəşional idarəetmə prinsiplərinin təsnifatını verib.
3. Anri Fayol idarəetmə prinsiplərinin qeyri-məhdud sayda olması ideyasını irəli sürüb və deyir ki, nə qədər ki, qayda-qanuna uyğunluqların effektivliyi təcrübə ilə isbatlanır, bir o qədər də həmin qayda-qanunların idarəetmə prinsipləri içərisində yeri olacaqdır.

Bütövlükdə isə, prinsiplər ümumi və xüsusi prinsiplərə bölünür. Ümumi prinsiplərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- ✓ Dəyərlərə istiqamətlənmə, yəni təşkilat öz fəaliyyətində ekologiyaya, insan səhhətinə ziyan vuracaq məhsullar istehsal etməməli, etik davranışa diqqət etməli və sosial məsuliyyətli olmalıdır.
- ✓ Çox funksiyalılıq prinsipi - menecmentin bütün fəaliyyət növlərini əhatə edir.
- ✓ İnteqrasiya prinsipi - təşkilatın bütün bölmələrinin və bütün heyət üzvlərinin fəaliyyətinin koordinasiya edilməsini və bununla da qarşıya qoyulmuş məqsədlərə yönəlməsini nəzərdə tutur.
- ✓ Sistemlilik
- ✓ Tətbiq oluna bilmə

Xüsusi prinsiplər isə bunlardır:

- İdarəetmədə mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə arasında optimal əlaqələrin yaradılması prinsipi;
- İdarəetmədə hüquq, vəzifə və məsuliyyətin əlaqələndirilməsi prinsipi;
- Komandanın vəhdətliyi, birliyi;
- Təkbaşçılıq prinsipi – qərarın bir nəfər tərəfindən qəbulunu nəzərdə tutur;
- Kollegiyalılıq – qərarların qəbulunda müxtəlif səviyyə rəhbərlərinin iştirakını nəzərdə tutur;
- Kollektivçilik – kollegiyanın növlərində biridir. Bu prinsip daha çox səs çoxluğu ilə qərarların qəbulunu nəzərdə tutur;
- İdarəetmənin demokratikləşməsi prinsipi. Bu prinsip qərarların qəbulunda bütün heyətin iştirakını nəzərdə tutur;
- Planlılıq prinsipi;
- İyerarxiçilik və əks əlaqə prinsipinin gözlənilməsi.

Menecmentin 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.

İstehsalın xarakterinə və istehsal sisteminin inkişaf xüsusiyyətlərinə görə menecmentin funksiyaları əsas (universal) və köməkçi (yardımçı) funksiyalara ayrılırlar.

Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

- planlaşdırma;
- təşkilətmə;
- motivasiya;
- nəzarət

Menecmentin bu əsas funksiyaları başlıca olaraq bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatların idarəedilməsi ilə bağlıdır.

Köməkçi funksiyalara misal olaraq aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- marketing;

- texniki-texnoloji;
- maliyyə;
- kadr;
- nəqliyyat;
- enerji təchizatı və s.

Planlaşdırma idarəetmənin ilk, həm də mühüm funksiyası olub, təşkilatın öz qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və vasitələrini müəyyənləşdirir. Planlaşdırma prosesində təşkilatın məqsədi müəyyənləşdirilir və bu məqsədə nail olmaq üçün təşkilat üzvlərinin nə edəcəyi haqqında qərar qəbul olunur. Bu zaman planlar işlənib hazırlanır.

Plan təşkilatın gələcək vəziyyətinin mürəkkəb sosial-iqtisadi modelidir. Plan təşkilatın konkret dövr ərzində keçəcəyi yol xəritəsidir. Təşkilatın iyerarxiyasında tutduqları mövqelərindən asılı olaraq menecerlər müxtəlif planlaşdırma növünü işləyib hazırlayır və reallaşdırırlar. Bu baxımdan planlaşdırmanın aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

- strateji
- taktiki
- operativ

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın fəaliyyətinə nəzər salmaq, onun ətrafında hansı təmayüllərin müşahidə olunduğunu qiymətləndirmək, rəqiblərin davranışını proqnozlaşdırmaq və s. məsələlərlə bağlıdır.

İdarəetmənin orta səviyyəsində taktiki planlaşdırma işlənib hazırlanır, yəni strateji məqsəd və vəzifələrin əldə edilməsi yolunda aralıq məqsədlər müəyyənləşdirilir.

Aşağı idarəetmə səviyyəsində operativ planlaşdırma həyata keçirilir. Hər bir menecer operativ plan əsasında qısamüddətli fəaliyyət taktikasını işləyib hazırlayır.

Planlaşdırmanın üç əsas növü ümumi sistemi təşkil edir və bu, ümumi plan və ya biznes plan adlanır. Biznes plan təşkilatın ali inkişaf strategiyasını işləyib hazırlamaq, kənardan pul vəsaitlərini cəlb etmək və təşkilatın inkişaf planlarının

reallaşdırılmasına şəxsi kapitalla malik potensial tərəfdaşları cəlb etmək üçün işlənilib hazırlanır.

Biznes planda bir neçə bölmə fərqləndirilir:

- 1) məhsul və ya xidmət növü;
- 2) satış bazarının qiymətləndirilməsi və rəqabət;
- 3) marketinq strategiyası;
- 4) istehsal planı;
- 5) təşkilati plan;
- 6) risklərin qiymətləndirilməsi və sığorta;
- 7) maliyyə planı və maliyyələşdirmə strategiyası.

İdarəetmənin növbəti başlıca funksiyası təşkilətmədir. Bu funksiyanın məqsədi qəbul olunmuş istehsal planının həyata keçirilməsini təmin etməkdir. İdarəetmə aparatı tərəfindən bu funksiyanın yerinə yetirilməsi istehsal heyətinin fəaliyyətinin məqsədəuyğun təşkilinin təmin olunmasında öz əksini tapır. İdarəetmənin təşkil funksiyası iqtisadi, mənəvi, inzibati təsiretmə yolu ilə həyata keçirilir. Burada işçinin öz əməyinin nəticəsinə görə maddi həvəsləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Təşkilətmə funksiyası sistemin bütün elementləri arasında daimi və mütərəqqi əlaqələri müəyyən edir, onların fəaliyyətinin qaydalarını və şərtlərini müəyyənləşdirir. Bu funksiya plan tapşırıqlarının ritmik və nəzərdə tutulan həcmdə yerinə yetirilməsinin təmin olunması üçün xüsusilə vacibdir. Plan tapşırıqlarının vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi idarəetmənin “təşkilətmə” funksiyasının vacib istiqaməti və başlıca məsələsidir.

İşin təşkili 3 mərhələyə bölünür:

Birinci mərhələ - işin bölüşdürülməsidir. Menecer bütün işi o qədər də böyük olmayan tərkib hissələrə parçalayır. Bunların hər birinin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. İşin həcmi müəyyən edərkən işçinin ixtisasını nəzərə alaraq çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca çox, digəri isə olduqca az iş yerinə yetirməsin.

İxtisaslaşmanın böyük üstünlükləri vardır. Bu, işi daha səmərəli bölüşdürməyə və mənfəəti maksimum həddə çatdırmağa imkan verir. Lakin bütün üstünlüklərinə baxmayaraq ixtisaslaşdırma neqativ nəticələrə də gətirib çıxara bilər. Belə ki, həddən artıq ixtisaslaşdırma işi monoton edir.

İkinci mərhələ - məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılmasıdır. Əksər kompaniyalarda bir yerdə işləyən iki və daha çox şəxsdən ibarət olan qruplar fəaliyyət göstərir. İnsanlar bir şöbədə və bölmədə fəaliyyət göstərdikdə, başqa sözlə qruplar şəklində fəaliyyət göstərdikdə iş daha effektiv olur. Bir sıra kompaniyalarda qruplaşdırma funksional əlamət üzrə həyata keçirilir. Digərlərində isə şöbələr buraxılan məhsul əsasında, coğrafi əlamətlər üzrə formalaşır.

Üçüncü mərhələ - işin koordinasiyasıdır. Bu mərhələdə müxtəlif şöbələrin işi koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya münafişələrin qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və beləliklə də təşkilatın strukturunu möhkəmləndirməyə imkan verir. Yaxşı fəaliyyət göstərən və yaxşı tənzim edilmiş koordinasiya mexanizmi menecmentin sonuncu iki funksiyasının, yəni motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə kömək göstərir.

Koordinasiya iki yerə bölünür: şaquli və üfüqi. Şaquli koordinasiya dedikdə hesabat verən və təbəçilikdə olan işçilərə nəzarət edən menecerlər başa düşülür. Üfüqi koordinasiya isə bir idarəetmə səviyyəsindəki əməkdaşların təmasını nəzərdə tutur. Onu da qeyd edək ki, bəzi iqtisadçılar koordinasiyanı menecmentin ayrıca funksiyası kimi qəbul edirlər.

İdarəetmənin 3-cü əsas funksiyası motivasiyadır. Motivasiya dedikdə, insanı müəyyən fəaliyyəti icra etməyə sövq edən hərəkətverici qüvvələrin məcmusu kimi başa düşülür. Motivasiya – insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, müəyyən məqsədlərin nail olmasına yönələn bu fəaliyyətə istiqamət verən daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrin məcmusudur.

Motivasiya daxili və xarici olaraq iki yerə ayrılır. Daxili motivasiyada motivlər insanın daxilində yaranır. Belə motivlərə nailiyyətə istiqamətlənmə, işi qurtarmağa cəhd etmə, öyrənməyə can atma, mübarizə arzusu və s. misal ola bilər. Xarici

motivasiyada isə motivlər kənar, xarici təsirlə yaranır. Belə motivasiyalara stimullaşdırma vasitələrini aid etmək olar. Misal üçün, əmək haqqı, davranış qaydaları, mükafatlar və s. Stimullaşdırma həm maddi, həm də qeyri-maddi ola bilər.

Təşkilatın planı tərtib edildikdən, strukturası yaradıldıqdan, iş yerləri doldurulduqdan və işçilərin hərəkət motivləri olunduqdan sonra, yerinə yetirilməli olan bir funksiya qalır ki, bu da nəzarət funksiyasıdır. Nəzarətin obyektləri, aparılması müddəti və dəqiq vaxtı artıq planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Effektiv idarəetmə nəzarətin strateji planlaşdırma prosesi ilə birləşməsi əsasında yaranır. Nəzarət strateji planların yerinə yetirilməsinə müşahidəni həyata keçirir.

Nəzarətin başlıca məqsədi qərarların qəbulu ilə icrası arasındakı vəhdətliyi təmin etməkdən, fəaliyyətdəki nöqsanları, ayrı-ayrı kənarlaşma hallarını aradan qaldırmaqdır.

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakı kimi ifadə oluna bilər:

- nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır;
- nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxmasını xəbərdar edir;
- nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir.

Qeyd edək ki, nəzarətin həyata keçirilməsi müddəti baxımından ilkin, cari və son nəzarət fərqləndirilir.

İlkin nəzarət – təsərrüfat əməliyyatları başlamazdan əvvəl həyata keçirilir. Onun həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi kimi müəyyən qaydaların, prosedurların və davranış xəttinin reallaşdırılması çıxışdır.

Cari nəzarət – bilavasitə işlərin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçirilir. Onun obyektini çox vaxt insanlar – təşkilatın əməkdaşları təşkil edir. Bu nəzarət tabeçilikdə olanların işinin müntəzəm olaraq yoxlanılması, qarşıya çıxan problemlərin müzakirəsi və işin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər planı və təlimatlardan kənarlaşmaları aradan qaldırmağa kömək edir. Cari nəzarət əks əlaqəyə əsaslanır.

Son nəzarət– iş yerinə yetirildikdən sonra aparılır. Onun məqsədi gələcəkdə səhvlərə yol verilməməsidir. Son nəzarətdə əks əlaqə iş yerinə yetirildikdən sonra, cari nəzarətdə isə işin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçir. Son nəzarət düzəliş etmək baxımından çox gec həyata keçir. Lakin onun iki mühüm funksiyası var:

- gələcəkdə anoloji işlərin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdursa, son nəzarət təşkilatın rəhbərliyinə planlaşdırma üçün zəruri olan informasiya verir;
- motivasiya baxımından son nəzarət əhəmiyyət kəsb edir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmə mexanizminin 3-cü ünsürü idarəetmə metodlarıdır. İdarəetmə metodlarının təsnifatını verməzdən əvvəl bu anlayışa tərif verək.

“Metod” yunan sözü olub, “tədqiqat üsulu” deməkdir. Metod – istehsal kollektivinə və ya onun hər hansı bir üzvünə məqsədyönlü təsir edilməsi vasitəsidir. Anlayış etibarilə metod – fənd, üsul və ya hər hansı idarəetmə, insan fəaliyyətinin fəndlərinin məcmusu, hər hansı məqsədə çatmaq imkanı, hər hansı vəzifənin, tapşırığın, sərəncamın, göstərişin, təlimatın həlli yolları və onların yerinə yetirilməsi vasitəsidir.

İdarəetmə metodu idarəetmə subyektinin idarəetmə sisteminin strateji və taktiki məqsədlərinin praktik həyata keçirilməsi üzrə idarəetmə obyektinə təsir metodudur. İdarəetmə metodunun başlıca rolu və məqsədi idarəetmə prosesinin düzgün təşkilinə şərait yaratmaq, qarşıya qoyulan məqsədə tam çatmaq üçün müasir texnikadan, əməyin və istehsalın təşkilinin mütərəqqi formalarından səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. Bütün idarəetmə metodlarının əsas vəzifəsi istehsalın səmərəliliyini yüksəltməkdə, idarəetmə komandalarının dürüst və vaxtında yerinə yetirilməsində maraq və onu inkişaf etdirməkdir.

İdarəetmədə bir çox metodlardan istifadə edilir və onlar öz təbiətinə və tərkibinə, məzmununa, fəaliyyət dairəsinə, təsir mexanizminə, ayrı-ayrı idarəetmə münasibətlərinə, obyektinə, bilavasitə və dolaylı təsirinə görə fərqlənirlər.

Bilavasitə (birbaşa) təsir metodları aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

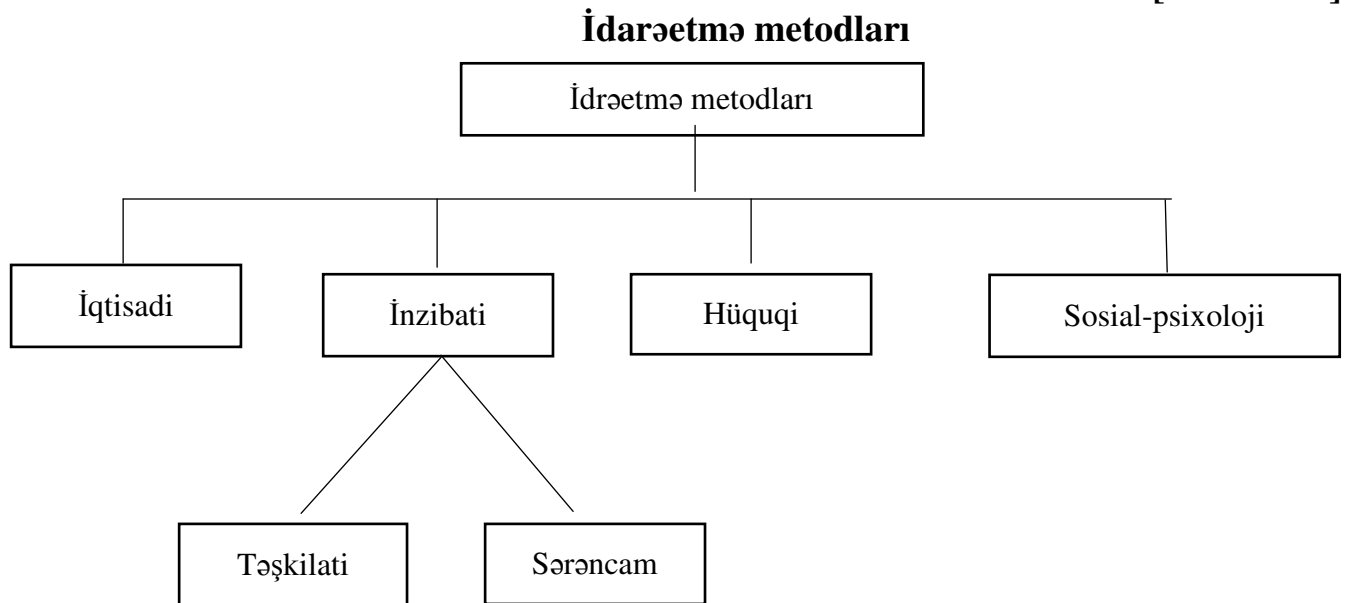
1. Mənəvi təsir metodları
 - a) siyasi tərbiyə
 - b) sosial - psixoloji
2. Maddi təsir metodları
 - a) iqtisadi
 - b) sosial – təminat
3. Hüquqi təsir metodları
4. Qismən təsir metodları
5. İnzibati təsir metodları
 - a) təşkilati
 - b) sərəncam

Dolayı təsir metodlarına isə aşağıdakılar aiddir:

- 1) Elmi-texniki, sosial və perspektiv inkişafın proqnozlaşdırılması, onların xüsusi metodları;
- 2) Tədqiqatlar və məlumat proseslərinin modelləşdirilməsi üçün kibernetik metodlar;
- 3) İqtisadi həyatın təkrarlanan halları haqqında məlumatı yığmaq üçün statistik metodlar;
- 4) Optimal idarəetmə qərarları. Sistem və qaydanın təhlili üçün əməliyyatın tədqiqi metodları;
- 5) Optimal planlaşdırma və texniki-iqtisadi hesablamalar üçün riyazi metodlar və s.

İdarəetmədə bir çox metodlardan istifadə edilir. Onların konkret sxemi aşağıdakı formada öz əksini tapmışdır.

Sxem 2. [1. səh 202.]



Hazırda iqtisadi ədəbiyyatlarda idarəetmə metodlarının 3 qrupu işıqlandırılır və təcrübədə tətbiq edilir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. İnzibati – sərəncam;
2. İqtisadi;
3. Sosial – psixoloji və ideoloji.

Vadaretmə metodları (inzibati – sərəncam). Vadaretmə metodları kimi planlaşdırma, uçot və nəzarət əsasdır. Bu metod istehsalın idarəedilməsi metodları içərisində mühüm yer tutur.

İnzibati – sərəncamverici metod direktiv xarakter daşıyır, idarəetmə obyektinə birbaşa təsir göstərir və müəssisənin təsərrüfatının təşkili – nizamlama məsələlərinin həllini müəyyən edir. İnzibati – sərəncam metodları özündə idarəedən və idarəolunan köməkçi sistemlərin, başqa sözlə, idarəetmə aparatının və istehsal sisteminin bütün elementlərinin müəyyən məqsədə yönəldilmiş planauyğun müntəzəm və səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edən üsul və vasitələrinin məcmusunu birləşdirir.

Təhriketmə metodları (iqtisadi). Təhriketmə metodları (iqtisadi) ehtiyatların qənaətinə, mal və xidmətlərin, infrastrukturun keyfiyyətinin, rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsinə, hazırki sistemin inkişaf ideologiyası və siyasətinə müvafiq əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmişdir. Bu metodun son məqsədi

ehtiyatlara qənaət, hər bir obyektin rəqabət qabiliyyətinin artırılması, həyat tərzinin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir.

İnandırma metodları (sosial – psixoloji və ideoloji). Sosial – psixoloji metodlar kollektiv və onun üzvləri üzərində daimi fasiləsiz müşahidənin həyata keçirilməsinə əsaslanır. Bu müşahidənin məqsədləri isə aşağıdakılardır:

- şəxsiyyətin psixoloji portreti, onun motiv və dəyərlərinin parametrlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- şəxsiyyətin fizioloji, sosial və digər tələbatlarının ödənilməsi yollarının tapılması;
- şəxsiyyət və kollektivin işləri keyfiyyətlə, qoyulmuş vaxtda, minimal xərclə yerinə yetirilməsi zərurətinə inandırılması metod və vasitələrinin axtarışı.

Sosial – psixoloji metodlar kimi ideoloji, yəni sosial – siyasi (təbiyə) metodları da kollektiv üzvlərinin dünya görüşünün formalaşmasına və estetik təbiyəsinə təsir göstərir.

Bu metodlar həyata keçirilən zaman kollektivdə tez-tez söhbətlər aparılır, dövlətin iqtisadi siyasəti kütlələrə çatdırılır.

1.3. Menecmentin səmərəliliyi və rəhbərlik üslubu

İdarəetmə sisteminin yaxşı fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün peşəkar rəhbərlik etməyin üç başlıca şərtinə əməl etmək zəruridir:

- bütün tapşırıq və sərəncamlar formalaşdırılmalı, onların yerinə yetirilməsi müddəti və bu iş üçün məsul şəxs müəyyənləşdirilməlidir;
- hər hansı bir tapşırıq və sərəncamın vaxtında yerinə yetirilməsi üçün müəyyən edilmiş müddətə dəqiq nəzarət edilməli, nəzarətdə heç bir güzəştə yol verilməməli və nəzarət idarəetmə texnologiyasının zəruri elementi olmalıdır;
- əhəmiyyətindən asılı olmayaraq yerinə yetirilən hər bir iş rəhbər tərəfindən təhlil edilməli və qiymətləndirilməlidir. Bütün iradlar dərhal icraçılara deyilməli, yaxşı iş üçün əməkdaşa təşəkkür edilməlidir.

Bu üç tələbi dəqiq və müntəzəm yerinə yetirən rəhbər əmin ola bilər ki, onun idarəetmə sistemi istənilən şəraitdə etibarlı fəaliyyət göstərə bilər.

Rəhbərlik üslubu dedikdə şəraitin işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və onun icrasına nəzarətin həyata keçirilmə formaları başa düşülməlidir. Rəhbərlik üslubu hər bir rəhbərə xas olan metodlar və fəndlər sistemidir.

“Üslub” sözü yunan mənşəli sözdür. İlk dövrdə bu termin mumlu kağız üzərində yazı yazmanın əsası, sonralar isə “xətt” kimi işlədilmişdir. Bunun əsasında da demək olar ki, rəhbərlik üslubu dedikdə, bir növ menecerin fəaliyyətinin dəstə-xətti başa düşülür.

Üslub rəhbər tərəfindən formalaşdırılır və onun idarəetmə manerasını xarakterizə edir. Aşağıda müasir rəhbərlik üslubunun bir sıra əlamətləri verilir.

- Öz qüvvəsini başlıca məsələnin həllinə cəmləşdirmək zəruriliyi. Bunun üçün bütün işlər əhəmiyyətinə görə təsnifləşdirilməli və bu gün üçün başlıca olan işdən başlamalı, sonra isə ikincisi, üçüncüsü və daha sonrakılar yerinə yetirilməlidir.

- Həmişə ciddi şəkildə gözlənilməli olan şərt-aksioma - bütün işlər üçün müddətin müəyyən edilməsidir.
- Bütün qərarları öz vaxtında reallaşdırmaq lazımdır. Bu onların səmərəliliyini təmin etməklə bərabər idarəetmə aparatındaki intizamı təmin edir.
- Öz fikrini söyləyəne qədər təcəbilkədə olan işçilərin fikrini öyrənmək lazımdır.
- Funksiyalar rəhbər tərəfindən təcəbilkədə olanlar arasında dəqiq bölüşdürülməlidir.
- Təcəbilkədə olanlara maksimum fəaliyyət azadlığı vermək və xırda qəyyumluqdan əl çəkmək lazımdır.
- Rəhbər yalnız o işləri yerinə yetirməlidir ki, həmin işlər onun şəxsən iştirakını tələb etsin. Rəhbər təcəbilkədə olanların yerinə yetirə biləcəyi işləri yerinə yetirməməlidir.
- Rəhbər öz üzərinə nə qədər çox iş götürürsə bir o qədər az müvəffəqiyyət qazanır.
- Uzun –uzadı nitq söyləməkdən və danışıqlardan qaçmalı. Fikri qısa və son dərəcə aydın şəkildə ifadə etməli.
- Nəzarət daima olmalıdır, lakin alçaldıcı və zəhlətökən olmamalıdır, o işgüzar olmalıdır.
- Xırda çatışmazlıqlardan dərhal yaxa qurtarmaq lazımdır, əks halda o böyüyə bilər və ciddi problemə çevrilər.
- Bütün faydalı təşəbbüsləri hər cür həvəsləndirmək lazımdır. Bu təcəbilkədə olanların fəaliyyətini yüksəldir və s.

Birinci dəfə rəhbərliyin üslub məsələlərinə K.Levim tərəfindən baxılıb. Rəhbərlik üslubunun təsnifatının bir neçə tipi vardır. Ən çox yayılmış tip özündə aşağıdakı 3 növü birləşdirir:

- 1) Direktiv (bunu çox vaxt avtoritar üslub adlandırırlar);
- 2) Demokratik;

3) Liberal.

Tarixən yaranmış və indiyə qədər praktikada ən geniş yayılmış rəhbərlik tipi **avtoritar** tipdir. O, ən universal tip sayılır. Avtoritar tip aşağıdakılara əsaslanır:

- ❖ Rəhbərlər tabeliyində olanlara əmr formasında tapşırıqlar verirlər. Bu zaman işçilərə onlara verilən əmr haqqında heç bir izahat verilmir.
- ❖ Rəhbər işdə əmri verərkən işçilər ilə rəsmi münasibətlərə daha çox üstünlük verir.
- ❖ Rəhbər işçiləri ilə öz arasında sərhəd saxlayır. Ona tabe olanlar bu sərhədi poza bilməzlər.
- ❖ Rəhbər öz qərarlarını tabe olanlara yeritmək üçün kifayət qədər hakimiyyətə malik olmalıdır.

İdarəetmənin avtoritar tipi yaradıcı insanlar üçün xarakteriktir. Bu rəhbərlik üslubunun tətbiqi o vaxt səmərəli ola bilər ki, işçilər bütövlükdə rəhbərliyin tabeliyində olsunlar yaxud da işçilər öz rəhbərlərinə hədsiz dərəcədə inansınlar. Rəhbər isə arxayın olmalıdır ki, onun işçiləri sərbəst fəaliyyət göstərə bilməzlər.

Avtoritar üslubun əsas səciyyəvi cəhəti ondan ibarətdir ki, bütün mərkəzləşdirilmiş hakimiyyət bir nəfər rəhbərin əlində cəmləşir. Müəssisədə gedən bütün işlər barədə ona məlumat verilir. Bu zaman rəhbərin tabelilikdə olan işçilər ilə əlaqəsi çox məhdudlaşmış olur. Rəhbər təkbəşinə qərarlar qəbul edir yaxud ləğv edir. Beləliklə, tabelikdə olanlara təşəbbüs göstərmək imkanları verilmir. Belə rəhbərlərin fikri qəti olur və çox vaxt işçilərlə kobud rəftar edir, əmr formasında danışır, göstəriş verir və heç bir zaman heç kimə xahişlə müraciət etmir. Başqa sözlə desək, onun idarəetmə fəaliyyətinin əsasını əmr və göstərişlər təşkil edir.

Avtokratlar üçün ehkamçılıq və düşüncə tərzinin məhdud olması xarakterikdir. Bütün yeniliklər onun tərəfindən ya çox ehtiyatla qəbul olunur, çox vaxt isə ümumiyyətlə qəbul olunmur. Çünki o, idarəetmə işlərində təcrübi olaraq yeni üsullardan istifadə edir. Beləliklə, bütün hakimiyyət avtokratın əlində cəmlənmiş

olur. Hətta müşavirə zamanı belə adamların hansı ardıcılıqla oturması ideologiyası onun fikri əsasında formalaşır (iştirakçılar həmişə onun gözü qarşısında olmalıdırlar).

İki amil zəminində rəhbər avtokrata çevrilir. Birincisi, o, öz şəxsi keyfiyyətlərinə görə rəhbərlik etdiyi adamlardan geri qalır, ikincisi isə onun rəhbərlik etdiyi şəxslərin peşəkarlıq və ümumi mədəniyyət səviyyəsi aşağı olur.

Belə üslubda işləmək işçilərin təşəbbüskarlığının qarşısını alır, hətta bəzən göstərilən hər hansı bir təşəbbüsə görə işçi cəzalandırılır. Bunun nəticəsində də müəssisədə işin effektivliyinin artırılması mümkün olmur. Avtokratın rəhbərliyi altında işləmək çətin olur, bəzən isə rəhbər xoşu gəlmədiyi işçiləri işdən azad edir və bu onun rəhbərlik fəaliyyətinin əsasını təşkil edir. Mübahisələrdə onun ən çox sevdiyi söz “Biz səninlə işləyə bilməyəcəyik” olur. Təbii ki, belə şəraitdə işçi öz əməyini qənaətbəxş hesab etmir və onun yaradıcı qüvvəsi öz tətbiq sahəsini lazımınca tapa bilmir.

Demokratik rəhbərlik üslubu avtoritar rəhbərlik üslubunun tamamilə əksinədir. əsl demokratik rəhbər öz işçilərinin səlahiyyətlərini daha sadə və mülayim formada həyata keçirə bilməsini istəyir. O, öz iradəsini işçilərə yeritmir, sadəcə hər hansı bir qərarın qəbul edilməsində onların da fikrini öyrənir, şəxsi fikirləri bilavasitə təşkilatyönümlü edir, bu isə işə qarşı nəzarətin dərəcəsini artırır.

Rəhbər öz işçilərinə inanır, onların fikirləri və əhval-ruhiyyələri ilə maraqlanır, onlarla məsləhətləşir, onların təklif etdiklərindən ən yaxşısını seçməyə çalışır. Rəhbərin öz işçilərindən kimi isə cəzalandırmağı çox nadir hallarda baş verə bilər. Bu cür rəhbərlik üslubundan işçilər bütövlükdə razıdırlar və adətən öz rəhbərlərinə kömək göstərmək istəyirlər və hətta ona lazımı vaxtlarda dəstək olurlar.

Tədqiqatlar göstərdi ki, avtoritar rəhbərlik üslubunda yerinə yetirilən işlərin həcmi demokratik rəhbərlik üslubunda yerinə yetirilən işlərin həcmindən 2 dəfə çoxdur, ancaq onun keyfiyyəti, orijinallığı, yeniliyi, yaradıcı elementlərin işdə özünü biruzə verməsi aşağı olur. Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, avtoritar rəhbərlik üslubu daha sadə fəaliyyət növləri ilə izah olunur və kəmiyyət nəticələrinə əsaslanır,

demokratik rəhbərlik üslubu mürəkkəbliyi ilə fərqlənir və burda birinci yerdə keyfiyyət dayanır.

Demokratik üslub tərzindən istifadə edən menecer çalışır ki, bir çox məsələlər kollektiv surətdə həll edilsin, sistemativ olaraq işdəki vəziyyət haqqında kollektivə məlumat verilsin və tənqidi mülahizələrə düzgün yanaşılsın. Belə rəhbər öz işçiləri ilə hörmət və xeyirxahlıq münabərtində olub, bir sıra idarəetmə funksiyalarını digər mütəxəssislərə tapşır və işçilərinə inanır. Tələbkar və ədalətli olur. İdarəetmə məsələlərinin reallaşmasında kollektivin bütün üzvləri iştirak edir.

Demokratik menecer işgüzar müşavirələr keçirərkən adətən işçilərin bir növ mərkəzində olur. Bunun nəticəsində müəssisə qarşısında duran məsələlərin həlli yollarının müzakirəsində tam sərbəstlik təmin olunur.

Göründüyü kimi demokrat və avtokrat menecerin tabelikdə olan işçilərə təsir göstərmə metod və qaydaları bir-birindən kəskin fərqlənir.

Liberal üslub rəhbərlik üslubunun 3-cü növüdür. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbər icraçıların qarşısında problemi qoyur, qaydaları müəyyən edir, məhdudiyyət şərtlərini verir, özü isə ikinci plana keçir və daha sonra alınmış nəticələri qiymətləndirən məsləhətçi, ekspert kimi çıxış edir. İşçilər qərarların qəbul edilməsində tam sərbəstdirlər və öz işlərinə nəzarət edə bilirlər. Bu cür iş prosesi kollektivdə sağlam mənəvi-psixoloji mühit yaradır, insanlar arasında qarşılıqlı səmimiyyət kimi hissləri aşılrayır və hər şəxsə özünə qarşı məsuliyyət hissini oyadır.

Rəhbər işçilərini lazım informasiya ilə təmin edir, onların fəaliyyətinə qiymət verir, onları öyrədir. Lakin bütün bunlarla yanaşı son qərarı rəhbər özü qəbul edir.

Bu tip rəhbərlik üslubunun tətbiqi ən çox elmi tədqiqatlarda, sınaq konstruksiya işlərində yüksək səviyyəli ixtisasçılar tərəfindən həyata keçirilir. Liberal üslubda rəhbərlik edən menecer kollektivin işinə qarışmır və işçilərə tam sərbəstlik verilir. Bunun nəticəsində kollektiv üzvlərinin fərdi yaradıcılıq xüsusiyyətinin aşkar olunması üçün münbit şərait yaradılmış olur. Bu üslubda işləyən rəhbər adətən işçilər ilə hörmətlə rəftar edir, öz rəğbətini itirmək təhlükəsi olduqda əvvəlcə qəbul etdiyi qərarı ləğv edir.

Liberalılar işi aparmaq xüsusiyyətinə görə iki qrupa bölünürlər. Birincilər heç bir yeni təşəbbüs göstərmədən fəaliyyət göstərirlər. İkincilər isə yuxarıdan verilən göstərişləri kor-koranə icra edirlər.

Liberal rəhbərlər işçilərə mümkün təsir vasitələrindən ancaq xahiş və yola gətirmə üsullarından istifadə edirlər. Belə rəhbərlər idarəetmə funksiyalarında olduqca passivdirlər və demək olar ki, ancaq “axın istiqamətində üzürlər”.

Liberal menecer işdə baş verə biləcək münaqişədən qorxur və əsasən tabelikdə olmaların fikri ilə razılaşıır. İşçilərlə mülayim münasibətdə olması kollektivdə real nüfuz qazanmasına mane olur. Bəzi işçilərlə qarşılıqlı münasibətlərin pozulmaması üçün onların fəaliyyətində bir çox qüsurlara göz yumaraq onlara güzəştə gedir.

Liberal menecerin fəaliyyət mexanizmində yeniliklərə çox az rast gəlinir, bəzən isə ümumiyyətlə olmadığına görə onun idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsi səmərəsiz olur.

Bütün qeyd olunanları ümumiləşdirərək deyə bilərik ki, hər hansı üslubda işləyən menecerin idarəetmə üzrə qəbul etdiyi müəyyən bir qərarın hazırlanma texnologiyası aşağıda göstərilən bu və ya digər metodun tətbiqi nəticəsində mümkün olur:

- Təkbaşına qərar qəbul edir və bunu kollektivə bildirir (təmiz avtokrat);
- Qərarı “təlqin” edir;
- Öz fikir və ideyalarını açıqlayır və suallar verilməsini təklif edir;
- Kəmiyyətcə qərar nümunəsinin hazırlanması üçün bir növ sınaq xarakterli təkliflər irəli sürür;
- Problemin mahiyyətini açıqlayır, göstərişlər verir, təklifləri qiymətləndirir, qərar qəbul edir (təmiz demokrat);
- Məhdudiyyətlər qoyur və əməkdaşlardan xahiş edir ki, qərara gəlsinlər;
- Tabeçilikdə olanlara “yuxarıların” qərar və göstərişlərinə heç bir məhdudiyyət qoyulmadan icrasına imkan verir (tam liberal).

Bütün yuxarıda deyilənləri ümumiləşdirərək qeyd edilən rəhbərlik üslublarının müqayisəli xarakteristikasını aşağıdakı sxemdə verək.

Sxem 3. [21. Səh 243]

Rəhbərlik üslublarının qısa xarakteristikası.

Rəhbərlərin tabeliyində olanlarla qarşılıqlı əlaqə parametrləri	Rəhbərlik üslubları		
	Avtoritar	Demokratik	Liberal
Qərar qəbul etmə üsulları	Məsələləri təkbaşına həll edir.	Qərarları qəbul etməzdən əvvəl tabeliyində olanlarla məsləhətləşir.	Rəhbərliyin göstərişlərini və ya iclasların qərarlarını gözləyir.
Qərarların icraçılara çatdırılması metodu	Əmr edir, sərəncam verir, komanda verir.	Təklif edir, xahiş edir.	Xahiş edir, yalvarır.
Məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi	Öz üzərinə götürür və ya tabeliyində olanların üzərinə yığır.	Məsuliyyəti verilmiş səlahiyyətlərə uyğun bölüşdürür.	Bütün məsuliyyəti öz üzərindən götürür.
Təşəbbüslərə münasibət	Boğur, susdurur.	Həvəsləndirir, işin mənafeinə istifadə edir.	Təşəbbüskarlığı tabeliyində olanlara verir.
Kadrların seçilməsinə münasibət	İxtisaslı işçilərin olmasından qorxur.	Savadlı kadrlar seçir.	Kadrların seçilməsi ilə məşğul olmur.
Şəxsi biliklərinin çatışmazlığına münasibət	Hər şeyi bilir, hər şeyi bacarır.	Öz ixtisasını daha da artırır, tənqidləri nəzərə alır.	Öz biliyini artırır və tabeliyindəkilərin belə xüsusiyyətlərini həvəsləndirir.
Ünsiyyət metodu	Kənar gəzir, ünsiyyət saxlamır.	Ünsiyyəti sevir, dostluq həvəsindədir.	Ünsiyyətdən qorxur, tabeliyində olanlarla isə onların təşəbbüsü ilə ünsiyyət qurur.
Tabeliyində olanlarla münasibətlərin xarakteri	Öz əhval-ruhiyyəsinə əsaslanır.	Davranışı həmişə qaydasındadır, özünə daim nəzakət edir.	Mülayimdir, tumarlayandır.
İntizama münasibəti	Formal qəti intizam tərəfdarıdır.	Şüurlü intizamın tərəfdarıdır, insanlara differensial yanaşır.	Formal intizamı tələb edir.
Tabeliyində olanlara qarşı mənəvi təsirə münasibəti	Cəzalandırmanı stimullaşdırmanın əsas metodu hesab edir. Yalnız bayramlarda həvəsləndirir.	Təkcə bayramlarda deyil, müxtəlif stimullaşdırma növlərindən istifadə edir.	Təxminən demokrat kimi fəaliyyət göstərir.

Hər bir rəhbərlik üslubunun səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün amerika alimi R.Laykert liberal-avtoritar əmsalı, yəni rəhbərin davranışında olan liberal və avtoritar xüsusiyyətlərin cəmini hesablamışdır. Onun fikrincə müasir şəraitdə bu əmsalın optimal həcmi 1,9-dur. Başqa sözlə desək, hal-hazırda rəhbərlər səmərəli nəticələr əldə etmək üçün məcburiyyətdən çox inandırıcı olmalıdırlar. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, konkret halda avtoritar, demokrarik və liberal rəhbərlik üslubları arasında müəyyən balans mövcuddur və bu vaxt onlardan hər hansı birinin payının artması digərinin payının azalmasına səbəb olacaqdır.

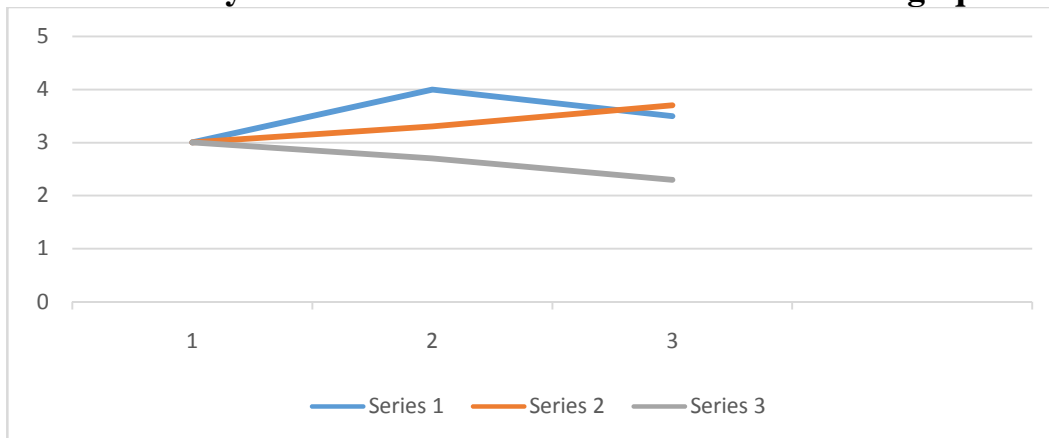
Həmçinin alman alimlərinin apardığı tədqiqatlar nəticəsində əməyin nəticəsinin rəhbərlik üslubundan asılılığı müəyyənləşdirilmişdir, müxtəlif üslubların effektivliyi 3 illik dövr ərzində qiymətləndirilmişdir. Ən yüksək nəticələr o kollektivdə qeydə alınmışdır ki, orada demokratik rəhbərlik üslubu üstünlük təşkil edir. Aşağı nəticələr liberal və avtoritar rəhbərlik sistemli kollektivlərdə qeydə alınmışdır. Bunu qrafik olaraq aşağıdakı kimi göstərə bilərik (şəkil 1).

Eyni zamanda əmək məhsuldarlığı, psixoloji mühit, kadr axını və gəlir məsələləri də tətbiq olunmuşdur.

Qeyd etmək lazımdır ki, təcrübədə yuxarıda göstərilən üslubların hər birinə “təmiz” formada çox az təsadüf olunur. Ona görə də rəhbər üstünlüyü yaranmış şəraitdən asılı olaraq bu və ya digər üsluba verməlidir.

Şəkil 1. [21. Səh 246.]

Əməyin nəticəsinin rəhbərlik üslubundan asılılığı qrafiki



Yuxarıda göstərilən üç əsas rəhbərlik üslubunun təhlilindən görünür ki, bazar mühitinə keçidlə əlaqədar olaraq demokratik üslub daha effektivdir. Lakin bu üslubu hər zaman və hər bir konkret şəraitdə tətbiq etmək mümkün deyil. Məsələn, intellektual səviyyəsi aşağı olan təşkilatlarda bu üslubun tətbiqi bəzi hallarda lazımi səmərəni verməyə bilər, bu halda direktiv üslubdan istifadə etmək daha da səmərəli olur. Bəzən də konkret liberal üslubdan istifadə olunur. Göstərilən hər üç üslubun müəyyən müsbət cəhətlərini bir araya gətirmək olar. Praktiki olaraq, bu çətin olsa da çox səmərəli olardı.

Fəsil 2. Azərbaycanda menecmentin müasir problemlərinin

tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsi

2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi probleminin istiqamətləri

İnsan resursları sosial-iqtisadi kateqoriya olub, cəmiyyətin (ölkənin) malik olduğu fiziki və intellektual imkanların məcmusunu təşkil edir. Onun tərkibində ən mühüm və aparıcı yeri fiziki və zehni cəhətdən inkişaf etmiş əmək qabiliyyətli yaşında olan əmək qabiliyyətli əhali tutur. Bu isə o deməkdir ki, konkret sosial-iqtisadi tarixi inkişaf mərhələsində, hansı ölkədə ictimai istehsal prosesinin əsasını və subyektini təşkil edən əhalinin fiziki və zeyni cəhətdən inkişaf etmiş hissəsi çoxdursa, həmin ölkə daha çox məhsuldar insan resurslarına malikdir.

Ölkəmizdə insan resurslarının vəziyyətinə diqqət yetirək. Aşağıdakı cədvəldə əmək ehtiyatlarının artım dinamikası verilmişdir.

**Cədvəl 1. [26. statistik məcmuə]
Azərbaycan Respublikasının əmək ehtiyatlarının səviyyəsi**

Əmək ehtiyatları (min nəfər)	2009	2010	2011	2012	2013
Əmək qabiliyyətli yaşda əmək qabiliyyətli əhalinin sayı	5773,3	5875,7	5974,6	6042,0	6132,0
İqtisadiyyatda məşğul olan əmək qabiliyyətli yaşdan yuxarı şəxslər	133,9	133,1	126,6	142,9	128,1
İqtisadiyyatda məşğul olan yeniyetmələr	8,5	6,2	-	-	-
Cəmi	5915,7	6015,0	6101,2	6166,9	6260,1

Cədvəldən göründüyü kimi ildən ilə əmək qabiliyyətli əhalinin sayı artmaqdadır. Lakin burda əsas məsələ əmək qabiliyyətli yaşda olan insan resurslarının artmasıdır. 2010-cu il və ondan əvvəlki ildə iqtisadiyyatda məşğul olan

yeniyyətəmlərin mövcudluğunu aydın şəkildə görürük. Amma sonrakı illərdə bu problem aradan qalxmışdır. İqtisadiyyatda məşğul olan əmək qabiliyyətli yaşdan yuxarı əhalinin sayında 2009-cu ildən 2011-ci ilə qədər azalma müşahidə olunmuş, lakin 2012-ci ildə əvvəlki illə müqayisədə 16,3 min nəfər artaraq 142,9 min nəfər olmuşdur. 2013-cü ildə yenidən azalma müşahidə olunmuş və bu rəqəm 128,1 min nəfər təşkil etmişdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, insanlar rəqabət obyektı olaraq, məqsədə çatmaq üçün başqa resurslarla yanaşı, səmərəli yerləşdirilməli, inkişaf etdirilməli və motivləşdirilməlidirlər.

İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir. Lakin sözün geniş mənasında insan resurslarının idarə edilməsi aşağıdakı kompleks məsələləri əhatə edir:

- müəssisə, firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun gələn işçi heyətinə tələbatın müəyyən edilməsi;
- əmək bazarının qiymətləndirilməsi və məşğulluq amilinin təhlili;
- əməkdaşların karyerasının planlaşdırılması, onların inkişaf irəliləyişi;
- fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması;
- əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
- əmək gəlirlərinin, müəssisə daxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi;
- müəssisə daxili fəal sosial siyasətin aparılması;
- yaradıcı işin, o cümlədən texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması;
- qabaqcıl əmək üsullarının tətbiqi;
- heyətin peşə - ixtisas hazırlığı;
- münaqişələrin yumşaldılması, idarə edilməsi;
- normal sosial- psixoloji mühitin yaradılması.

Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi aşağıdakılardır:

- qabiliyyətli insan resurslarını müəssisəyə cəlb etmək;

- qabiliyyətli insan resurslarını hazırlamaq və inkişaf etdirmək;
- qabiliyyətli insan resurslarını müəssisədə saxlamağı bacarmaq.

Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi probleminin ən əhəmiyyətli mövzuları bunlardır:

1. təşkilat mədəniyyətinin yaradılması;
2. dəyişikliklərin idarə olunması;
3. xidməti fəaliyyətin (işin) və bacarıqların ölçülməsi, inkişaf etdirilməsi və idarə edilməsi;
4. motivasiya;
5. münaqişələrin idarə olunması;
6. informasiya sistemi və onun idarə edilməsi.

Təşkilatın müvəffəqiyyətində **təşkilat mədəniyyətinin** rolu böyükdür. Məlumdur ki, müəssisələr maddi nemətlər və xidmətlər istehsal etmək üçün yaradılır. İstehsal müəyyən texnoloji zəncirlə bağlı olur. Bu zəncirləri işə salmaq üçün müəssisədə inzibati aparat fəaliyyət göstərir ki, burada hər kəs müxtəlif funksiyaları yerinə yetirir. Lakin müəssisənin fəaliyyəti yalnız texnologiya və ya idarəetmə iyerarxiyası əsasında fəaliyyət göstərə bilməz. Müəssisələrdə, təşkilatlarda fəaliyyət göstərən insanlar öz fəaliyyətlərində konkret qaydaları rəhbər tuturlar. Təşkilat öz mədəni mühitini bu zaman əks etdirir.

Təşkilat mədəniyyəti təşkilatın dəyərlər sistemində əsaslanır. Bunlara davranış normaları, münasibətlər, dəyərlər aiddir. Misal üçün bir çox müəssisələrdə xüsusi geyim, işçinin adı yazılmış döş nişanları, hər ay ən yaxşı işləyən işçinin şəklinin xüsusi lövhəyə vurulması, iş gününün başlanmasında himnin səsləndirilməsi və s. ayrı-ayrı müəssisələr üçün dəyərlər, normalardır. Təşkilatın bazis dəyərləri davranış normalarına əsaslanan təşkilat mədəniyyətinin üst qatını təşkil edir.

Təşkilat mədəniyyətinə belə bir tərif verə bilərik: Təşkilat mədəniyyəti təşkilatda çalışanların davranışını formalaşdıran, istiqamətləndirən əsas dəyərlər, inanclar, ideologiyalardır. Təşkilat mədəniyyəti özünü aşağıdakılarda təzahür etdirir:

- mərasimlərdə

- təşkilatda məşhur olan hadisələr və onların nəqli istifadə olunan dil
- büroların dizaynı, təchizatı
- geyim
- intizam
- işçilərin təşəbbüskarlığı və itaətkarlığı
- qərar vermə prosesi

Dəyişikliklərin idarə olunması dedikdə işçilərin baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasını asanlaşdırmaq və yeniliklərə açıq olmalarını təmin etmək başa düşülür.

Texnologiyanın sürətli inkişafı yenilikləri sürətləndirir. Eyni zamanda həmin yeniliklər texnologiyalar vasitəsilə insanlara sürətli şəkildə çatır. Yeniliklərin yaranmasının digər səbəbi isə bir çox proseslərdə beynəlxalq standartların tətbiqinin genişlənməsidir. Və bu zaman insanların həmin yeniliklərə tez bir zamanda uyğunlaşması zərurəti yaranır. Bu səbəbdən dəyişikliklərin idarə olunması insan resurslarının idarə olunmasının əsas problemlərindən biridir.

Dəyişiklikləri idarəetmə qabiliyyəti menecerin üstün bacarıqlarını ifadə edir.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi bir növ işçinin və ya komandanın işinin keyfiyyətinin yüksəldilməsini qarşıya məqsəd qoyan, periodik olaraq qiymətləndirməni özündə birləşdirən insan resurslarının idarə edilməsi problemlərindən biridir. Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi kimin vəzifəsinin artırılması, kimin hansı sahəyə göndərilməsi, kimin maaşının nə qədər artırılması, kimin təlimə göndərilməsi kimi məsələləri özündə birləşdirir.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi sisteminin müsbət və mənfi tərəfləri mövcuddur.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi sisteminin müsbət istiqamətləri aşağıdakılardır:

- İşçinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi onun təşkilata olan inancını artırır.
- İşçiləri daha yaxşı işləmək üçün motivasiya edir.
- İşçilərdə təşkilatın onlara qarşı ədalətli olması fikrini formalaşdırır.

- İşçinin özgüvenini artırmaqla yeni məqsədlərə addım atmasına şərait yaradır.
- Komanda işini gücləndirir.
- Vəzifələr, səlahiyyət və məsuliyyətlər dəqiqləşir.
- Təhsil, təlim və ixtisasartırma ehtiyacları dəqiqləşir.
- Əldə olunan məlumatlar insan resurslarının planlaşdırılması üçün əhəmiyyətli informasiya bazası ola bilər.
- İşçilərin təşkilatın məqsəd və vəzifələrini daha yaxşı qavramalarına kömək edir.
- Rəhbər-işçi əlaqələrini gücləndirə bilər.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi sisteminin mənfi tərəfləri isə aşağıdakılardır:

- Çox vaxt aparır.
- Bəzi işçilər onların bilik və bacarıqlarının ölçülməsindən narahat ola bilər.
- Mənfi qiymətləndirmə işçilərin özgüvenini və özünəhərmətini sarsıda bilər.
- Bəzi işçilərin təşkilata yaxud qiymətləndirmə sisteminə olan inamını azalda bilər.
- Mənfi xəbərdarlıqlar şəxsi ədavət kimi qəbul edilə bilər və münasibətlər ciddi şəkildə pozula bilər.
- Haqsız yerə mənfi qiymətləndirildiklərini düşünən bəzi işçilər iş mühitinin və motivasiyanın pisləşməsinə səbəb ola bilər.
- İşçinin hədəfi yaxşı iş görmək deyil, müsbət qiymətləndirmə almağa yönələ bilər.
- Rəhbər-işçi münasibətləri korlana bilər.

Müasir şəraitdə Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi olduca ciddi problemdir. Burada qiymətləndirmə zamanı buraxılan səhvlər təşkilatın imicinə olduqca böyük ziyan vurur. Bu səhvlərə aşağıdakıları göstərmək olar:

- Həddən artıq yumşaqlıq – işçinin qiymətləndirilməsi zamanı ona dəyərindən artıq bal vermək. Buna qiymətləndirmə inflyasiyası da deyilir. Bəzən menecerlər düşünürlər ki, işçini hər xırda səhvə görə cəzalandırmağa ehtiyac yoxdu və qiymətləndirmə zamanı xırda səhvləri diqqətə almadan onları motivasiya etmək üçün müsbət tərəflərini diqqətə alaraq yüksək ballar vermək lazımdır. Lakin bu, onlarda rahatlıq hissi yaradaraq məhsuldarlığı aşağı salır.
- Həddən artıq sərtlik – qiymətləndirmə zamanı işçiyə dəyərindən çox aşağı bal vermək. Bu zaman qiymətləndirici işçilərin daha çox səhvlərinə, zəif tərəflərinə və çatışmazlıqlarına diqqət yetirir. Bu cür qiymətləndirmə işçilərin motivasiyasını, məhsuldarlığını aşağı salır.
- Halo effekti yaxud ümumiləşdirmə – işçinin bir sahədə mükəmməl nəticələrinə baxaraq, digər sahələrdə də müsbət qiymətləndirmək. Bəzən tərsinə də ola bilər. Bir işçinin hansısa sahədə müvəffəqiyyətsizliyini əsas tutaraq digər sahələrdəki fəaliyyəti də mənfi qiymətləndilir. Bu halın baş verməməsi üçün işin bütün tərəflərinə eyni zamanda diqqət yetirilməlidir.
- Mərkəzi tendensiya – qiymətləndirmə zamanı orta qiymətlərin verilməsidir. İşçi haqqında çox yaxşı ya da çox pis demək cəsarət tələb edir. Menecer ikisindən birini seçdiyi təqdirdə başının ağrıyacağını düşünüb qiymətləndirmə sistemi üzrə işçiyə orta bal verir.
- Yaxın zaman effekti – işçinin son zamanlardakı işinə əsasən fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsinin müxtəlif metodları var. Və bu metodlar problemin həllində önəmli rol oynayır.

Biznesdə baş verən dinamik dəyişikliklər işçilərin mükafatlandırılması üçün elə bir sistemin qurulmasını tələb edir ki, orada pul və qeyri-pul xarakterli bütün **motivasiya** faktorlarından istifadə olunsun və şirkətin vəzifələrinin yerinə yetirilməsi üçün bir-

birlərini tamamlasın və gücləndirsin. Belə ki, bu, insan resurslarının effektiv şəkildə idarə olunmasına imkan verir.

Personalın motivasiyası üçün düzgün seçilmiş sistem şirkətin fəaliyyətinin bütün uğurunu və ya uğursuzluğunu müəyyən edə bilir, axı, son nəticədə şirkətin planlarının və məqsədlərinin dəqiq və vaxtında həyata keçməsi ancaq mütəxəssislərin öz işlərində nə dərəcədə maraqlı olmalarından, onların işə qarşı şüurlu və məsuliyyətli münasibətindən asılıdır. Ən müasir metodların istifadə olunması şirkətin hər bir əməkdaşının fəaliyyətinə effektiv təsir göstərməyə və onun ümumi və korporativ işə sadıq olduğunu yəqin etməyə imkan verir.

Şirkətlər tamamilə müxtəlif xarakterli işçilərdən təşkil olunur. Onların xarakterini dəyişməyə cəhd etmək mənasız iş olar. Amma düzgün motivasiya ilə davranışlarına təsir etmək, bununla da işçinin məhsuldarlığını artırmaq olar. Bu motivasiyadır. Başqa sözlə, motivasiya işçini “işlədən” amillərdir. Bu amillər aşağıdakılar ola bilər:

- Yüksək əmək haqqı;
- Pul şəklində həvəsləndirmələr;
- Xarici ölkəyə səfərlər;
- İş şəraiti (fərdi kabinet, internet və s.);
- Rəhbərin rəftarı;
- Səlahiyyət;
- İşçinin “sayılması” (işçiyə qiymət);
- İşin maraqlılıığı;
- Karyerada qalxma imkanı (perspektivi) və s.

Menecerlərin vaxt və enerjilərinin əsas hissəsini alan problemlərdən biri də təşkilat daxilində baş verən **münaqişələr və onların idarə olunmasıdır**. Təşkilatlarda hər mövzuda müxtəlif fərqliliklər mövcuddur. Bu fərqliliklər işçilərin məqsədlərində, mənəvi dəyərlərdə və s. ola bilər. Belə fərqliliklər təşkilatlarda münaqişələrə səbəb olur. Münaqişələr bir çox problemlərə yaratsa da, düzgün idarə olunduğu təqdirdə yeniliklərə və inkişafa yol açır.

Münaqişə ziddiyyətli və ya bir araya sığmayan tərəflərin toqquşmasıdır. Daha tam tərif – birgə əmək fəaliyyəti prosesində əks maraqlar və ya anlaşılmazlıq üzündən insanlar və ya kollektiv üzvləri arasında yaranan ziddiyyət iki və ya çox tərəf arasında razılığın olmamasıdır.

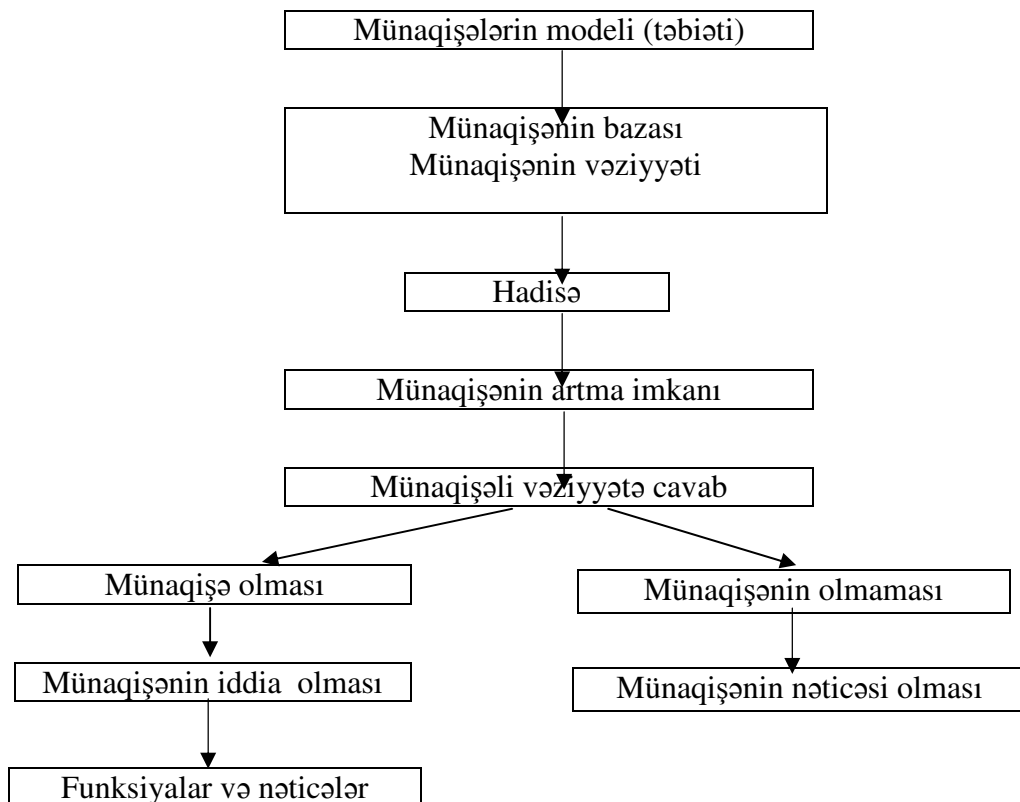
Hər bir münaqişənin öz yaranma səbəbi vardır. Münaqişəni yaradan səbəbləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar.

1. Ayrı-ayrı qrupların və işçilərin məqsədlərinin kifayət qədər razılaşdırılmamış və ziddiyyətli olması;
2. Təşkilatı quruluşun yorğunluğu, hüquq və vəzifələrin qeyri dəqiq bölüşdürülməsi, icraçıların ikili-üçlü tabeliyi;
3. Ehtiyatların məhdudluğu;
4. Peşə hazırlığının qeyri-qənaətbəxş səviyyədə olması;
5. Bəzilərinin layiq olmadığı halda təriflənməsi, bəzisinin isə əsassız hamının qarşısında tənbeh edilməsi;
6. İşçinin vəzifə borcu dairəsində olan funksiyalar və onun rəhbərin tələbi ilə etməyə məcbur olduğu arasında ziddiyyət;
7. Davranış tərzində və həyat təcrübəsində fərq;
8. Əlverişsiz fiziki şərait;
9. Menecer tərəfindən xoş diqqətin olmaması;
10. Psixoloji fonomen. İnciklik və paxıllıq hissi.

Münaqişələrin modelini aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

Sxem 4. [22. Səh 149.]

Münaqişənin modeli



İnformasiya sistemi və onun idarə olunması insan resurslarının idarə edilməsi problemləri içərisində xüsusi yer tutur. Çünki digər problemlərin həlli birbaşa bu problemin həllindən başlayır.

İnsan resurslarının informasiya sistemi – işçilərin fəaliyyətləri, şəxsi keyfiyyətləri, onların davranışları, təşkilatın strukturu və onun digər xüsusiyyətləri haqqında məlumatların toplanması, saxlanması, qorunması, yenilənməsi və analiz edilərək hesabatın hazırlanması proseslərini özündə ehtiva edir.

İnsan resursları informasiya sisteminin idarə olunmasında əsas məsələ informasiya sisteminin hansı mövzuları əhatə etməsidir. Bu mövzular aşağıdakılar ola bilər:

- ❖ İşçinin şəxsi məlumatları;
- ❖ Təhsil məlumatları;

- ❖ Əmək haqqı məlumatları;
- ❖ İş təcrübəsi ilə bağlı məlumatlar;
- ❖ Əlaqə məlumatları;
- ❖ Xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi məlumatları;
- ❖ Əmək prosesinə aid məlumatları;
- ❖ Sağlamlıq və qəza məlumatları;
- ❖ Əmək bazarı ilə əlaqədar məlumatları;
- ❖ İşdən çıxma səbəbləri ilə bağlı məlumatlar və s.

Müəssisələrdə əmək intizamına əməl olunması insan resurslarının idarə olunması probleminin ciddi mövzularından biridir.

Əmək intizamı dedikdə, əmək münasibətləri iştirakçılarının müəyyən davranış qaydalarının məcmusu başa düşülür. Əmək intizamı normal səmərəli iş üçün lazımı təşkilati və iqtisadi şərtlərin yaradılması ilə təmin edilir. İşçilər əmək funksiyasını yüksək peşəkarlıq səviyyəsində yerinə yetirməli və müəssisədaxili intizam qaydalarına əməl etməlidirlər. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 182-ci maddəsinə əsasən, müəssisələrdə əmək müqavilələri, habelə bağlanmış kollektiv müqavilələr üzrə tərəflərin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi, əmək qanunvericiliyinin tələblərinin gözlənilməsi və əmək intizamının təmin olunması məqsədilə müəssisə daxili intizam qaydaları qəbul edilə bilər.

Əmək intizamı sahəsində işəgötürənin də üzərinə konkret öhdəliklər düşür. İşəgötürən işçilərin əməyini düzgün təşkil etməli, əmək istehsalının artırılmasına şərait yaratmalı, əmək və istehsal intizamını təşkil etməli, əmək qanunvericiliyinə və əmək mühafizəsi qaydalarına riayət etməli, işçilərin ehtiyaclarına və müraciətlərinə diqqətlə yanaşmalı, onların nəinki iş, hətta məişət şəraitlərinin yaxşılaşdırılmasına köməklik göstərməlidirlər. Əmək funksiyasının yüksək peşəkarlıq səviyyəsində yerinə yetirilməsində, müəssisədaxili intizam qaydalarına əməl edilməsində fərqlənmiş işçilər işəgötürən tərəfindən:

1. pul və ya qiymətli əşyalar hədiyyə edilməklə;
2. əlavə məzuniyyət verilməklə;

3. əmək haqqına fərdi əlavə edilməklə;
4. daha yüksək məbləğdə fərdi sığorta edilməklə;
5. sanatoriya-kurort müalicəsi, turist səfərləri yollayışının haqqı ödənilməklə;
6. müəyyən edilmiş qaydada dövlət təltifinə təqdim olunmaq barədə vəsatət qaldırmaqla və digər həvəsləndirmə vasitələri ilə mükafatlandırılma bilərlər.

Mükafatlandırılma tədbirlərindən fərqli olaraq, əmək intizamının pozulmasına görə müəssisə, idarə və təşkilatın müdiriyyəti aşağıdakı **tənbeh** tədbirləri görə bilər:

- 1) xəbərdarlıq;
- 2) töhmət vermək;
- 3) sonuncu xəbərdarlıq verilməklə şiddətli töhmət;
- 4) işdən çıxarma.

Bu məsələni Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin təmsalında statistik məlumatlarla nəzərdən keçirək.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) Azərbaycan ərazisindəki neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neftin, qazın və qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, neft və neft-kimya məhsullarının, qazın daxili və xarici bazarlarda satışı, habelə ölkə ərazisində sənayenin və əhəlinin təbii qazla təchizatı ilə məşğul olur. SOCAR-ın tərkibində hüquqi şəxs statusuna malik 3 istehsalat birliyi, 1 neft, 1 qaz emalı zavodu, Dərin Özüllər Zavodu, 2 trest, 1 institut daxil olmaqla 23 struktur bölməsi var.

Əmək və icra intizamına ciddi əməl edilməsi məqsədi ilə ARDNŞ-nin Baş ofisi və bütün struktur bölmələrində daim tələbkarlığın artırılması istiqamətində müvafiq tədbirlər həyata keçirilir. 2012-ci illə müqayisədə 2013-cü ilin yekunlarına görə nizam-intizamın vəziyyəti haqqında göstəricilər ARDNŞ-nin müəssisələri üzrə aşağıdakı cədvəldə əks olunmuşdur.

Cədvəl 2. [15. illik hesabat].
ARDNŞ-də əmək intizamının pozulması göstəriciləri.

	Göstəricilər	2009	2010	2012	2013
1	Əmək intizamı pozuntularının sayı (hadisə)	2359	3235	4702	4859
2	Əmək intizamını pozanlar (nəfər)	4017	5093	6940	6866
3	Səbəbsiz işə çıxmayanlar	272	343	369	219
4	İstehsalat intizamını pozanlar	1385	2095	2717	2719
5	İcazəsiz işdən gedənlər	107	199	196	234
6	Rəhbərliyin tapşırıqlarını yerinə yetirməyənlərin sayı	1563	1348	2038	2102
7	İşə gecikənlər	212	375	317	263
8	Sərxoş halda işə gələnlər	32	78	81	45
9	Təhlükəsizlik texnikası qaydalarını pozanlar	267	398	750	666
10	Tənbeh olunan işçilərin sayı	3971	4894	6688	6602
11	Proqul və başqa əmək pozuntularına görə işdən azad olunmuşdur	250	219	153	76

Cədvəli təhlil etsək görürük ki, son illərdə əmək pozuntuları artmışdır. Buna səbəb isə “Azərikimya” İB-nin ARDNŞ-nin strukturuna daxil edilməsi və Təhlükəsizlik İdarəsində tələbkarlığın gücləndirilməsi ilə bağlıdır.

Əmək intizamı pozuntularının sayı 2009-cu ildə 2359 olmuş, 2010-cu ildə isə 876 qədər artaraq 3235 olmuşdur. 2012-ci ildə bu göstəricidə böyük artım müşahidə olunmuşdur. Belə ki, 2010-cu ilə nisbətdə 1467 artıq pozuntu baş verməklə pozuntuların sayı 4702 olmuşdur. 2013-cü ildə isə pozuntuların sayında əvvəlki illərə nisbətdə cüzi artım baş vermişdir. Belə ki, 2013-cü ildə pozuntuların sayı 4859 olmuş, bu isə 2012-ci illə müqayisədə 157 artıq pozuntu deməkdir.

Əmək intizamını pozanların sayına gəlincə 2009-cu ildə bu rəqəm 4017 nəfər, 2010-cu ildə isə 1076 nəfər artaraq 5093 nəfər olmuşdur. 2012-ci ildə də artım müşahidə olunmuşdur. Belə ki, əmək intizamını pozanların sayı 1847 nəfər artaraq 6940 nəfər olmuşdur. Lakin görülən tədbirlər nəticəsində 2013-cü ildə bu göstəricidə azalma müşahidə olunmuş, əmək intizamını pozanların sayı 2012-ci illə müqayisədə 74 nəfər azalaraq 6866 nəfər olmuşdur.

Əmək pozuntularına görə tənbeh olunan işçilərin sayında 2013-cü ilə qədər artım müşahidə olunmuş, 2013-cü ildə isə azalma baş vermişdir.

Əmək intizamına görə işdən azad olunanlarda isə ildən-ilə azalma müşahidə olunmuşdur. Belə ki, 2009-cu ildə bu səbəbdən 250 işçi azad olunmuşdursa, 2010-cu ildə bu rəqəm 31 qədər azalaraq 219 nəfər olmuşdur. 2012-ci ildə isə əvvəlki ilə nisbətdə 66 nəfər azalma baş verərək 153 nəfər olmuşdur. 2013-cü ildə isə əvvəlki illə müqayisədə 77 nəfər daha az – 76 nəfər işçi azad olunmuşdur.

Əmək pozuntularına görə tənbehin artması hesabına işdən azad olunanların azalmasını müsbət hal kimi qiymətləndirmək olar. Belə ki, bu, tənbehlərdən nəticə çıxarılması yaxud pozuntuların daha kiçik olması kimi başa düşülə bilər.

Beləliklə, orta statistik rəqəm çıxartsaq, əmək intizamı pozuntularının sayı 3789, əmək intizamını pozanlar 5729 nəfər, pozuntulara görə tənbeh olunan işçilərin sayı 5539 nəfər, işdən azad olunanların sayı 174 nəfər olmuş olar.

2.2. Menecmentdə biznes etikasının qiymətləndirilməsi

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələr istehlakçıların tələbatlarını ödəmək və mənfəət əldə etmək məqsədilə məhsul istehsal edir, onu satır və ya hər hansı bir xidmət göstərirlər. Bu zaman onların göstərdikləri fəaliyyət biznes fəaliyyəti adlanır. Bu fəaliyyətin uzunmüddətli olması, yəni istehlakçıların bu müəssisənin məhsullarını alması üçün məhsulun keyfiyyətinin daim yaxşılaşdırılması ilə yanaşı müəssisənin sosial məsuliyyətli olması və etik qaydalara əməl etməsi vacibdir.

Ümumiyyətlə, etika əxlaq normalarını özündə əks etdirən bir məhfumdur. Və onun əsas tərkib hissəsi “biznes etikas” yaxud “işgüzar etikadır”.

Bəzi mütəxəssislər “biznes etikas” ifadəsini dünyanın ən məşhuroksimoron ifadələrindən sayırlar. Qeyd edək ki, oksimoron əks xarakterli sözlərin əmələ gətirdiyi ifadələrdir. Yəni etika əxlaq, tərbiyə ilə bağlı söz olsa da, biznes daha çox qarmaqarışıqlıq, xaotik, şəxsi maraqların üstünlük təşkil etdiyi fəaliyyət kimi başa düşülür.

Bununla belə, bu gün “Biznes etikas” ifadəsi olduqca populyardır. Xüsusilə, dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində biznesin etik tərəfləri öyrənilir, təbliğ edilir. Biznes etikas biznes fəaliyyətində, biznes qərarlarında digərlərinin (işçilərin, səhmdarların, müştərilərin, investorların, hökumətin, cəmiyyətin və s.) nəzərə alınmasıdır.

Bazarda uzunmüddətli dövrdə uğurun təmin olunması üçün dürüstlüyün, ədalətliliyin gözlənilməsi, rəqiblərə hörmət, yüksək etik standartların gözlənilməsi vacib şərtlərdir.

Etik prinsiplərin pozulması halları dünyanın bir çox məşhur şirkətlərində rast gəlinmişdir. Belə hallardan ən məşhuru 2001-ci ildə Enron (ABŞ) şirkətinin iflası ilə nəticələnən hadisədir. Belə ki, Enron şirkətinin menecmenti şirkətin xərclərini və kreditor borclarını gizlətməklə qısamüddətli maraqları naminə ictimaiyyəti aldatmışdır.

Oxşar hallar Xerox, Worldcom kimi şirkətlərdə də baş vermişdir.

Sosial məsuliyyətin rolunu dərk edən bir çox qabaqcıl şirkətlərdə hətta sosial məsuliyyət departamenti yaradılmışdır. Bundan başqa, bəzi şirkətlər cari sosial məsuliyyətin vəziyyətini yoxlamaq üçün sosial audit keçirirlər.

Bəs sosial məsuliyyət nədir? Bu suala cavab tapmaq üçün bir qədər bu termini ətraflı təhlil edək.

Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli olmasını təsdiq etmək üçün ictimai mühitə münasibətdə onun özünü necə aparması haqqında iki nöqtəyi nəzər mövcuddur. Birinci nöqtəyi-nəzərə görə təşkilat mənfəəti maksimum artırdığı halda sosial məsuliyyətli hesab edilir. Bu halda o, qanunların tələblərini və dövlət tənzimlənməsi normalarını pozmur. Başqa sözlə tam iqtisadi məqsədlər güdməlidir. Digər nöqtəyi-nəzərdən mahiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilat yalnız iqtisadi məqsədlər güdməməlidir, həm də öz fəaliyyətlərində işçilərə, işgüzar istehlakçılara və yerli icmalara təsir edən insan və sosial amilləri nəzərə almalıdır. Həmçinin fəaliyyətini həyata keçirdiyi mühitin sosial problemlərinin həllinə müəyyən pozitiv təsir də göstərməlidirlər.

Əksər tədqiqatçılar təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətlərini bir-birindən fərqləndirirlər.

Hüquqi məsuliyyət dedikdə təşkilatın nəyi edə və nəyi edə bilməyəcəyini müəyyən edən konkret qanunlar və dövlət tənzimlənməsi normaları başa düşülür. Hər bir məsələ üzrə çoxlu sayda qanunlar və normativlər mövcuddur. Bütün bu aktlara tabe olan təşkilatlar özlərini hüquqi cəhətdən məsuliyyətli aparırlar.

Hüquqi məsuliyyətdən fərqli olaraq sosial məsuliyyət təşkilat tərəfindən sosial problemə könüllü olaraq reaksiya verilməsinin müəyyən səviyyəsini nəzərdə tutur. Bu reaksiya qanunla və ya tənzimləyici orqanların tələbləri ilə müəyyən edilir, müəyyən məsələlərə münasibətlərdə özünü göstərir. (Məsələn: təşkilat idman yarışlarının sponsorları kimi çıxış edirlər).

Menecerin hüquqi borcu qanunlara əməl edərək kontraktın yerinə yetirilməsidir. Lakin bununla məsələyə nöqtə qoymaq olarmı? Sənaye inqilabı dövründə sahibkarlıq sisteminin tənqidçiləri israr edirlər ki, olmaz. İstehlakçıların

hüquqlarının bugünkü müdafiəçiləri, ekoloji nəzarət tərəfdarları sahibkarları sosial məsuliyyət məsələləri ilə daha dərinləndirən məşğul olmağa çağırırlar. Bu problemin iki aspektinə baxaq:

- 1) öz fəaliyyətinin ekoloji nəticələrinə görə menecerin məsuliyyəti;
- 2) istehlakçılar qarşısında məsuliyyət.

Yaşayışın təbii mühiti olan təmiz həyat, su, istirahət zonaları bizim var-dövlətimizdir. Təbiət çox incədir. Su və hava çirklənir, meşələr qırılır və bütün bunların hamısında biznesi günahlandırırırlar. Biznesi əsasən iki sahədən dolayı tənqid edirlər. Birincisi, müəssisələr öz-özlüyündə ətraf mühitin çirklənməsinin və təbiətin dağılmasının mənbəyi hesab edilir. İkincisi, ətraf mühitin çirklənməsinin xeyli hissəsinin istehlakçıların vicdanı ilə bağlı olduğuna baxmayaraq, sahibkarlar ekoloji cəhətdən təmiz olmayan məhsullar istehsalında günahkardırlar.

Təşkilat cəmiyyətin bir üzvü olduğuna görə əxlaq normaları onun davranışını da idarə etməlidir. Cəmiyyətin fərdi üzvlərindən biri kimi müəssisə cəmiyyətin mənəvi əsaslarını möhkəmləndirməyə kömək edərək sosial cəhətdən məsuliyyətli hərəkət etməlidir.

İşgüzar təşkilatın sosial məsuliyyətli olması baxımından onun lehinə və əleyhinə olan arqumentlər mövcuddur. Sosial məsuliyyətin lehinə olan arqumentlər aşağıdakılardır:

- 1) Təşkilat üçün sərfəli olan uzunmüddətli perspektivlər.
- 2) Geniş ictimai kütlənin istəyi və istehlakının xarakterinin dəyişməsi.
- 3) Sosial problemlərin həllinə kömək üçün vəsaitlərə malik olması.
- 4) Təşkilatın özünü sosial ədalətli aparması üçün mənəvi öhdəlikləri qəbul edilməsi.

Sosial məsuliyyətin əleyhinə olan arqumentlər isə bunlardır:

- 1) Mənfəətin maksimumlaşdırılması prinsipinin pozulması;
- 2) Sosial ehtiyacların ödənilməsi üçün çəkilən xərclərin nəticə etibarilə istehlakçılar tərəfindən ödənilməsi;
- 3) Geniş kütlənin tələb etdiyi hesabat səviyyəsinin yüksək olmaması;

4) Sosial problemləri həll etmək bacarığının çatışmaması.

İqtisadi Tədqiqatlar Mərkəzi 2008-ci ilin avqustundan etibarən Azərbaycan Respublikası Prezidenti Yanında Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurasının maliyyəsi ilə “Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) ölçülməsi və hesabatlılığı” layihəsini həyata keçirməyə başlayıb. Layihə çərçivəsində Azərbaycanda KSM sahəsində mövcud durum və qarşıya çıxan problemlərin araşdırılması, yerli qanunvericiliyin ekspertizası və beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi nəzərdə tutulurdu.

Bu fəaliyyətlərdən ilk olaraq ölkədə KSM (korporativ sosial məsuliyyət) sahəsində mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi məqsədilə iri biznes strukturları arasında sorğu təşkil edilib. Sorğuya Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrini əhatə edən iri yerli və xarici şirkətlər, banklar və sığorta şirkətləri cəlb olunub. Ümumilikdə sorğu anketi 100-ə yaxın biznes strukturu arasında paylansa da, bunlardan yalnız 38-dən cavab daxil olub. Daxil olan cavab məktublarına əsasən 1 respondent sorğuda iştirakdan imtina edib, 37 respondent isə sorğu anketini cavablandırıb. Sorğu anonim keçirildiyindən hansı şirkətlərin sorğunu cavablandığı qeyd edilməyib. Yalnız o qeyd edilib ki, sorğuya cəlb olunmuş 17 neft şirkətindən 1-i və 10 bankdan cəmi 1-i sorğu anketini cavablandırıb.

Biznes strukturlarına ünvanlanmış sorğu anketi 21 sualı özündə birləşdirir. Anketin birinci hissəsində respondentlərin sosial sərmayə strategiyası və davamlı inkişaf proqramları haqqında məlumatların əldə olunması nəzərdə tutulub.

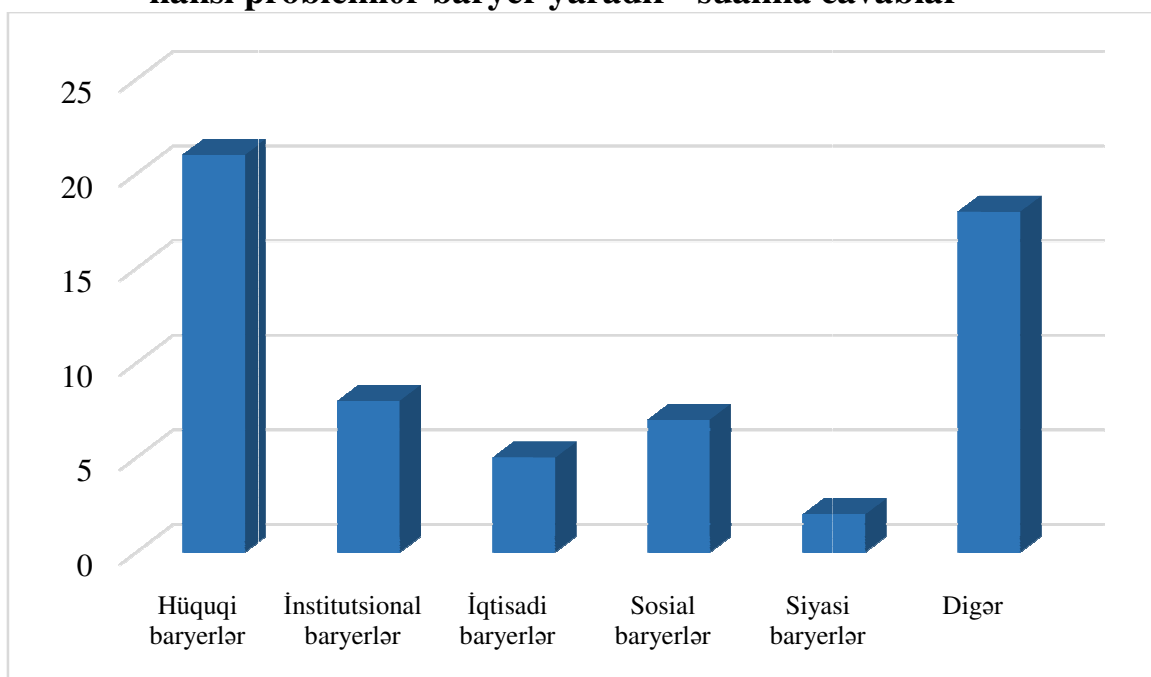
Sorğunun bir neçə sualını nəzərdən keçirək. Birinci sual davamlı inkişaf strategiyası və ya sosial tərəfdaşlıq siyasətinin mövcudluğu ilə bağlıdır. Sorğuda iştirak edən respondentlərin 94,6 faizi belə bir siyasətin mövcud olduğunu bildirib. Respondentlərin 5,4 faizi isə təmsil etdikləri şirkətdə davamlı inkişaf strategiyası və sosial tərəfdaşlıq siyasətinin olmadığını bildirib.

“Şirkətiniz sosial sərmayə proqramı həyata keçirirmi” sualına 81,1% “bəli”, 8,1% “xeyr”, 10,8% isə cavab verməyib. Şirkətlərin hansı sosial sərmayə proqramlarının maliyyələşdirilməsində maraqlı olmasına gəlincə, onların əksəriyyəti

gənclərlə işi və humanitar məqsədli tədbirləri göstərib. “Sosial sərmayə proqramları neçə nəfərə şamil olunur” sualına 40,5% 50, 27% 100-dən çox, 13,5% isə 100-ə qədər cavabını verib. Nəzərə çatdıraq ki, şirkətlər sosial sərmayə proqramlarını maliyyələşdirərkən Avropa (24,3%) və Qərb (5,9%) şirkətlərinin təcrübələrinə əsaslanırlar.

“Sizcə, Azərbaycanda korporativ sosial sərmayə proqramının tətbiqinə hansı problemlər baryer yaradır” sualına cavabların bölgüsü aşağıdakı kimidir (Şəkil 2).

Şəkil 2. [14. Statistik məlumat]
“Sizcə Azərbaycanda korporativ sosial sərmayə proqramının tətbiqinə hansı problemlər baryer yaradır” sualına cavablar



Qeyd edək ki, busualda respondentlər 3 ən vacib cavabı seçmək imkanına malik olub. Şəkildən də görüldüyü kimi, yerli şirkətlər sosial sərmayə proqramlarının tətbiqinə əsasən hüquqi baryerlərin problem yaratdığını qeyd edib. Ümumilikdə 21 şirkət bu cavab variantını qeyd edib. 8 şirkət institusional baryerlərin, 7 şirkət sosial baryerlərin, 5 şirkət iqtisadi baryerlərin, 2 şirkət isə siyasi baryerlərin problem yaratdığını bildirib. Sorğuda qarşıya çıxan maraqlı nəticə isə ondan ibarətdir ki, 18 şirkət “digər” cavabını seçib, lakin suala açıqlamagətirməyib.

Sorğu anketinin son sualı “Sizcə, Azərbaycanda korporativ sosial sərmayə proqramının inkişafına hansı tədbirlər stimül verə bilər?” olub. Bu sualı cavablandıran respondentlərin 74,3% hesab edir ki, bu istiqamətə yönəldilən vəsait bütün vergilərdən azad olunmalıdır. 20% respondent hesab edir ki, bu istiqamətə ayrımalara vergi güzəştləri tətbiq olunmalıdır. 5,7% respondent isə korporativ sosial sərmayə proqramlarının inkişafına digər tədbirlərin stimülverə biləcəyini bildirsə də, konkret tədbir adı qeyd etməyib.

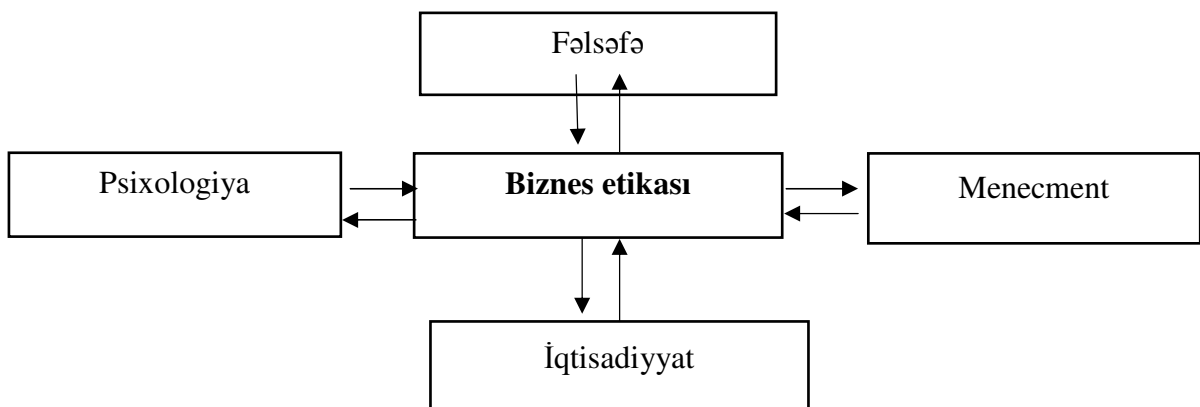
Lakin biznesin etikası yalnız sosial cəhətdən məsuliyyətli davranış, problemini əhatə etmir. O menecer və idarəedicilərin davranışlarının geniş aspektli variantlarını özündə birləşdirir. Bundan əlavə onların bu və ya digərinə nail olmaq üçün istifadə etdiyi məqsədlər və vasitələr də onun diqqət mərkəzindədir. Məsələn, iş adamlarının müqavilə bağlamaq xətrinə məmurlara rüşvət verməsini qeyri etik hesab edirlər.

Biznes etikası makroetika və mikroetika olmaqla 2 yerə ayrılır. Makroetika dedikdə cəmiyyətin sosial və iqtisadi makrosubyektlərinin, yəni korporasiyaların, dövlətin və cəmiyyətin bütünlükdə, o cümlədən ayrı-ayrı hissələri ilə birlikdə qarşılıqlı mənəvi münasibətlərini əks etdirən biznes etikası başa düşülür. Mikroetika dedikdə isə mənəvi subyekt kimi korporasiyadaxili, korporasiyalararası, həmçinin səhmdarlar arasındakı mənəvi münasibətləri özündə ehtiva edən biznes etikası nəzərdə tutulur.

Biznes etikası digər elm sahələri ilə qarşılıqlı əlaqədədir və onlarda baş verən dəyişiklikləri, inkişafı özündə təzahür etdirir. Bu əlaqəni sxem olaraq aşağıdakı şəkildə göstərmək olar.

Sxem 5. [4. Səh. 198]

Biznes etikası ilə digər sahələr arasındakı qarşılıqlı münasibətlər



Biznes etikasının öyrənilməsi məhz müasir biznes təşkilatı rəhbərləri üçün olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Biznes etikasına sahəsində görkəmli amerikalı alim Nora Neş dünyanın müasir biznes təşkilatlarındakı aşağıdakı etik problemlərin mövcudluğunu qeyd etmişdir:

- xəsislik;
- hesabatlarda və yoxlamalarda faktların qəsdən göstərilməməsi, qeyri-səhih informasiyaların təqdim edilməsi;
- keyfiyyətsiz məhsul buraxılışı, yaxud daimi texniki xidmətin zəruriliyi;
- qiymətlərin qəsdən yüksəldilməsi;
- işgüzar danışıqların aparılması zamanı birbaşa aldatma;
- mövcudun vəziyyətin, əmək şəraitinin işçiləri öz işlərini yerinə yetirdikləri haqda yalana məcbur etməsi;
- təşkilatın ağır vaxtlarıdakı müzakirələr zamanı rəhbərlərin onlara zərər gətirə biləcək həddən artıq özünəinam nümayiş etdirməsi;
- nə qədər qeyri-etik və ədalətsiz olsa da rəhbərliyə sözsüz tabe olmaq;
- şəxsi maraqlar və korpaorasiya maraqları arasında ziddiyyət;
- bu və ya digər işin yerinə yetirilməsi zamanı günahsız və köməksiz insanların qurban verilməsi;
- qeyri-etiklik atmosferində işçilərin öz etiraz və narazılıqlarını bildirmələrinin qeyri-mümkünlüyü;
- işin çoxluğundan ailəyə və digər şəxsi işlərə diqqət yetirilməməsi;
- təhlükəsizliyi şübhəli olan məhsulların istehsal edilməsi;
- iş yerindən, iş yoldaşlarından, korporasiyanın fondlarından alınan hər hansı əşyanın geri qaytarılmaması;
- dəstək almaq üçün öz iş planını şüurlu şəkildə lazım olandan da yüksək qiymətləndirmək;
- iş maraqlarına ziyan vuraraq iyerarxiya pilləsində yüksəlməyə həddən ziyadə diqqət yetirmək;
- xoşbəxt təsadüf ümidi ilə şübhəli kəslərlə ittifaq yaratmaq;

- öz vəzifələrinin icrasını ləngitməklə korporasiyanı vaxt və maddi itkilərə məruz qoymaq və s.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi müasir biznes təşkilatlarındakı qeyri-etik münasibətlərin əhatə dairəsi olduqca geniş və rəngarəngdir.

Müasir biznesdə etikanın ən çox tədqiq olunan problemləri aşağıdakılardır:

- korporativ və universal etikalar arasında qarşılıqlı əlaqələr;
- biznesin sosial məsuliyyəti;
- ümumi etik prinsiplərdən konkret qərarların qəbul edilməsində istifadə;
- təşkilatın etik səviyyəsinin yüksəldilməsi qaydaları;
- dini və mədəni dəyərlərin iqtisadi fəaliyyətə və biznes etikasına təsiri və s.

Biznes etikası makroetika və mikroetika olmaqla 2 yerə ayrılır. Makroetika dedikdə cəmiyyətin sosial və iqtisadi makrosobyektlərinin, yəni korporasiyaların, dövlətin və cəmiyyətin bütünlükdə, o cümlədən ayrı-ayrı hissələri ilə birlikdə qarşılıqlı mənəvi münasibətlərini əks etdirən biznes etikası başa düşülür. Mikroetika dedikdə isə mənəvi subyekt kimi korporasiyadaxili, korporasiyalararası, həmçinin səhmdarlar arasındakı mənəvi münasibətləri özündə ehtiva edən biznes etikası nəzərdə tutulur.

Biznes etikası digər elm sahələri ilə qarşılıqlı əlaqədədir və onlarda baş verən dəyişiklikləri, inkişafı özündə təzahür etdirir. Bu əlaqəni sxem olaraq aşağıdakı şəkildə göstərmək olar.

Biznes etikasında əsas prinsip etikanın qızıl qaydasının gözlənilməsidir. Belə ki, qızıl qaydanı belə ifadə etmək olar: “Özünə rəva bilmədiyini başqasına etmə.” Yaxud “Çalışın tabeçiliyinizdəkilərlə qurduğunuz münasibət rəisinizdən gözlədiyiniz münasibətə bənzəsin.”

İşgüzar ünsiyyət mədəniyyəti və uğuru çox hallarda rəhbərin öz işçilərinə qarşı istifadə etdiyi etik norma və prinsiplərdən asılıdır. Norma və prinsiplər dedikdə xidmət zamanı hansı hərəkətlərin etik cəhətdən məqbul, hansının isə qeyri-məqbul olduğu nəzərdə tutulur.

Rəhbər və təbəçilikdəkilər arasında işgüzar ünsiyyət etikası pozulduqda kollektivdə işçilərin əksəriyyəti özlərini mənəvi cəhətdən medafiasız hiss edir və eyni zamanda narazılıqlar baş qaldırır. Bəs bu problemi necə aradan qaldırmalı? Bu suala cavab tapmaq üçün aşağıdakılara diqqət yetirməliyik.

Müasir biznes təşkilatında rəhbərliyin işgüzar etika baxımından təbəçiliyindəki işçilərlə münasibəti aşağıdakı əsaslara söykənməlidir:

1. İlk növbədə rəhbər təşkilatı yüksək mənəvi ünsiyyət normaları ilə çalışan yekdil kollektivə çevirməlidir. O, işçiləri təşkilatın məqsədlərinə xidmətə sövq etməlidir. İnsanın kollektivə uyğunlaşması o zaman baş verir ki, o özünü əxlaqi və psixoloji cəhətdən rahat hiss etsin.
2. Vicdansızlıq və insafsızlıqla əlaqədar problem və çətinliklər yarandıqda rəhbər onun səbəblərini aydınlaşdırmalıdır. Əgər buna səbəb savadsızlıq olmuşdursa, işçini çatışmazlıqlarına görə çox məzəmmət etmək nəticə verməz. Bu problemin bir daha yaşanmaması üçün işçinin şəxsiyyətinin güclü tərəflərinə təsir etmək, onu inkişaf etdirmək lazımdır.
3. Əməkdaş tapşırığı icra etmədikdə, rəhbər bu haqda məlumatlı olduğunu ona bildirməlidir, əks təqdirdə işçi rəhbərindən ötüşdüyünü hesab edəcək. Eyni zamanda işçi məzəmmət edilməli və bildirilməlidir ki, öz vəzifə borcunu yerinə yetirməməsi qeyri-etik hərəkətdir.
4. Rəhbər fəaliyyəti və işi tənqid etməli, insanın şəxsiyyətinə toxunmamalıdır.
5. İşdə “xətri daha çox istənilən” işçilər olmamalı, bütün işçilərə bərabər hüquqlu münasibət bəslənməlidir.
6. “Xidməti daha çox olan daha çox da mükafatlandırılmalıdır” prinsipi daim gözlənilməlidir.
7. Hətta uğur rəhbərliyin sayəsində əldə edilmiş olsa belə, kollektivə təşəkkür edilməlidir.
8. Kollektivin əməkdaşları zəruri hallarda müdafiə edilməli, onlar rəhbərliyin sədaqətini daim hiss etməlidir.

Yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək biznes təşkilatı rəhbərlərinin etik vəzifələrini ümumi şəkildə aşağıdakı kimi göstərə bilərik:

- ✓ rəhbərlər əxlaqlı davranış nümunəsi olmalıdırlar;
- ✓ liderlər təbəçilikdəki işçiləri öz planları haqqında məlumatlandırmalıdırlar;
- ✓ liderlər yüksək qarşılıqlı etimada əsaslanan və məhsuldar işləyən kollektivin formalaşdırılmasında məsuldurlar;
- ✓ liderlər rəhbərlik etdikləri kollektivin perspektivinə cavabdehdir.

Müasir biznes təşkilatının rəhbərliyi qəbul etdikləri sərəncamların formasına etika nöqtəyi-nəzərindən diqqət yetirməlidirlər. Sərəncamların forması aşağıdakı kimidir:

- əmr
- xahiş
- sual

Əmrlərdən adətən fəvqəladə hallarda və yaramaz işçilərin tənbehində istifadə edilir. Xahişlərdən isə adi vəziyyətlərdə, yəni cari işlərin yerinə yetirilməsində istifadə olunur. Bu halda rəhbər və işçinin münasibətləri qarşılıqlı etibar və ehtirama əsaslanır. Suallar isə konkret cari məsələlərin icrası zamanı aydınlaşdırılma məqamları ilə bağlı olur. Bu zaman da nəzakət qaydalarına riayət edilməlidir.

Kollektivin ahəngdar işləməsi üçün rəhbərin etik qaydaları gözləməsi kifayət etmir. Burada işçilərin də yüksək mənəvi dəyərlərə sahib olması və fəaliyyətlərində etik qaydaları gözləməsi eyni dərəcədə vacibdir. Yaxşı işçilərin malik olduqları xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

1. Rəhbərlə münasibətdə qarşıya qoyulmuş tapşırıqların icrasında qarşılıqlı təşəbbüs atmosferinin yaradılmasına cəhd etməli;
2. Rəhbərin tapşırıqlarını icra etməli, lakin müti olmamalı;
3. Rəhbərlə mübahisədə kifayət qədər özünə inamlı olmalı, eyni zamanda ləyaqət prinsipinə riayət etməli;

4. Öz bilik, bacarıq və təcrübəsini kollektivlə bölüşməli, onun digər üzvlərinin yerinə keçməyə cəhd etməməli;
5. Rəhbərinə və təşkilatın maraqlarına sadıq olmalı, düzgün qiymət vermək, tənqid etmək yaxud da ona qarşı tənqiddə dözmək qabiliyyətinə sahib olmalı;
6. Rəhbərin yaxud təşkilatın məqsəd və maraqlarına cavab verə bilmədiyi təqdirdə kənarlaşmağı bacarmalı.

Yuxarıda deyilənləri ümumiləşdirərək Kapital Bank ASC-nin təmsalında etik davranış qaydalarını nəzərdən keçirək.

Kapital Bank irimiqyaslı bank olaraq, Azərbaycan Respublikası ərazisində fərdi və korporativ müştərilərin tələblərini ödəmək məqsədilə fəaliyyət göstərir. Bu, bank xidmətlərinin çeşidliyində, onların yüksək keyfiyyət dərəcəsində öz əksini tapır. Bank real sektora sərmayə yatırmaq, regionların sosial-iqtisadi inkişafına dəstək vermək vasitəsilə milli iqtisadiyyatın yüksəlməsinə yardımçı olur.

Kapital Bank Azərbaycan Əmanət Bankının varisi kimi 140 ildir, uğurla fəaliyyət göstərir.

“Kapital Bank” ASC-nin səhmlərinin 99.84%-i "Paşa Holding"-ə aiddir. Bankın nizamnamə kapitalı 80 mln. AZN-dir. Hazırda Kapital Bank Azərbaycanda ən böyük xidmət şəbəkəsinə malik maliyyə qurumudur.

Kapital Bank ASC-nin Etik Davranış Qaydaları:

Bu normalar Bankda işçilərin davranış qaydalarını tənzimləyir. Bankın imicinin - nüfuzunun formalaşmasına xidmət etməklə, işçilər üçün mənəvi, etik və hüquqi dəyərləri müəyyən edir.

Etik davranış qaydaları ilk növbədə Bankda işçilərin davranışına nəzarəti təmin edir, onu peşə daxilində bir çox ixtisaslara tətbiq etməyə imkan verir və təsvir edilən normalara əməl edilməsi üçün effektiv vasitələri təklif edir.

Mənəvi dəyərlərə işçinin işdə və işdənənar davranışı, ictimai fəaliyyəti daxildir.

Etik dəyərlərə Bankın imicinin qorunması, Bankın əmlakına münasibət və s. daxildir.

Hüquqi dəyərlərə qanunvericiliyə münasibət, bankdaxili prosedurlara əməl edilməsi, məxfi və xidməti istifadə üçün məlumatların qorunması və s. daxildir.

İşgüzar etiket - İşgüzar- professional (peşəkar) mühitdə davranış və ünsiyyətdir. İşgüzar etiket ətrafdakı insanlara hörmət və nəzakət, xeyirxahlıq və diqqət əsasında qurulur. Bankda hər bir işçi işgüzar münasibətlərdə subordinasiya qaydalarına ciddi əməl etməlidir.

Müştərilərə münasibət. Bankda xidməti həyata keçirən hər bir işçi Bankın mənafeyini müdafiə edərək müştəri ilə ünsiyyətdə olarkən aşağıdakılara əməl etməlidir:

- Peşəkar səviyyədə xidmət;
- Düzgün, ədalətli və qərəzsiz münasibət;
- Öhdəliklərin vaxtında yerinə yetirilməsi;
- Müştərilər haqqında məlumatların məxfiliyinə hörmət;
- Müştərilərə qayğı;
- Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin daima təkmilləşdirilməsi və münasib qiymətlərin tətbiqi;
- Məhsul və xidmətlərin düzgün və qərəzsiz reklam edilməsi.

Müştərinin fikirlərinə, hisslərinə və təsəvvürünə anlayışlı yanaşmalı, onun şəxsiyyətini müsbət qəbul etməli- müştərinin çatışmazlıqlarından asılı olmayaraq onu şəxsiyyət kimi görməli və ona hörmətlə yanaşılmalıdır. Müştəri ilə qarşılıqlı əlaqədə razılaşma əldə etmək-bir-birini anlamağa cəhd göstərmək və qarşılıqlı münasibətlərin əməkdaşlıq formasında inkişaf etdirilməsinə çalışılmalıdır. Tanımadığınız adama diqqətlə baxmamaq lazımdır. Bu nəzakətsizlik və hətta təhqir kimi qiymətləndirilir.

Rəqiblərə münasibət. Rəqiblərə hörmətlə yanaşmalı və qeyri-sağlam rəqabətdən qaçmalı.

Konfidensiallıq şərtləri. Bu Məcəllə Bankın fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə etdiyi üçün əməkdaşlar aşağıdakı məlumatların mütləq konfidensiallığını (məxfiliyini) təmin etməlidir:

- Bankın şəxsi xarakterli məlumatları
- Bank sirri ilə bağlı qaydalar
- Bankın müştəriləri haqqında məlumatlar
- Bankın personalı haqqında məlumatlar
- Vəzifə mövqeyinə görə Bankın işçisinə məlum olan və ölkənin milli təhlükəsizliyi ilə bağlı məlumatlar və .s

Fəsil 3. Müasir şəraitdə idarəetmə problemlərinin həllinin perspektiv istiqamətləri

3.1. Azərbaycanca menecmentin mövcud problemlərinin həlli yolları

Bazar münasibətlərinə keçid şəraitinin qarşısında duran ən mühüm vəzifələrdən biri də müəssisələr (təşkilatlar, birliklər) səviyyəsində menecmentin nəzəri və metodoloji problemlərini işləyib hazırlamaq və həyata keçirməkdir. Nəzəri menecmentin müasirliyi iki nöqtəyi-nəzərdən mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əvvəla, ölkənin bazar münasibətlərinə keçid şəraitində əsas təsərrüfat sahələrində idarəetmənin mütərəqqi forma və metodlarının tətbiq edilməsi, ikincisi, müəssisənin dünya bazarına çıxması və xarici iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi üçün menecment təcrübəsinin dərinlən mənimsənilməsi tələb olunur. Əks təqdirdə müəssisə səviyyəsində səmərəli işləmək mümkün olmaz. Həmin problemlərin öyrənilməsi həm keçid dövrünün, həm də bazar münasibətlərinin tələbidir.

Müasir menecmentin problemləri geniş şaxəli olub həllində kompleks tədbirləri cəmləşdirir. Belə ki, səmərəli idarəetməyə nail olmaq üçün idarəetməyə sistemli yanaşmaq gərəkdir. Bu zaman müxtəlif problemləri təhlil edib, onlar arasındakı əlaqəni tapmaq, və onları kompleks həll etmək lazımdır.

Menecment geniş aspektə malikdir, o müxtəlif sahələri əhatə edir. Bura insan resurslarının idarə olunması, korporativ münasibətlərin idarə olunması, maliyyənin, istehsalın, marketinqin idarə olunması və s. aiddir. Bu sahələrdə kifayət qədər problem mövcuddur ki, bu da müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə mane olur.

Qeyd olunan sahələrdəki problemlərin həlli üçün isə müxtəlif metodların, etik qaydaların, rəhbərlik və davranış üslublarının düzgün seçilməsi əsas şərtlərdən biridir.

Təbii ki, ilkin olaraq problem rəhbərliyin düzgün strategiya və düzgün rəhbərlik üslubu seçməməsindən qaynaqlanır.

Strategiya, təşkilatın tapşırıqlarının həyata keçirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün müəyyən edilmiş uzun müddətli və hərtərəfli kompleks planı özündə əks etdirir. Strategiya rəhbərlik tərəfindən hazırlanır, lakin onun həyata keçirilməsi bütün idarəetmə səviyyələrinin iştirakını nəzərdə tutur. Strateji plan, konkret şəxs nöqtəyi-nəzərdən deyil, bütün firmanın inkişafı nöqtəyi-nəzərindən hazırlanmalıdır. Strateji plan, geniş tədqiqatlara və real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) əsaslanmalıdır. İndiki biznes dünyasında effektiv rəqabət aparmaq üçün firma müntəzəm olaraq bazar, rəqabət və başqa amillərə görə də çoxlu informasiya toplamaqla və onları təhlil etməklə məşğul olmalıdır. Nəhayət, strateji planlar elə hazırlanmalıdır ki, uzun müddət ərzində dəyişməz qalmaqla kifayətlənməsinlər, həmçinin lazım gəldikdə firmanın fəaliyyətini təkmilləşdirmək və yenidən istiqamətləndirməklə dinamikliyi və elastikliyi təmin etmiş olsunlar.

Ümumi strateji plana firmanın uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətini istiqamətləndirən kompleks tədbirlər proqram kimi baxmaq lazımdır. Rəhbərlik, mövcud strateji alternativlərə baxdıqdan sonra konkret strategiyaya diqqət yetirib onu seçə bilər. Strategiyanın seçilməsində məqsəd, təşkilatın (firmanın) uzunmüddətli effektiv fəaliyyətini maksimum artırmaqdır. Strateji seçmə müəyyənləşdirilərkən bu seçim birmənalı olmamalıdır. Hər hansı konkret seçimə bağlılıq, gələcək strategiyanı məhdudlaşdıra bilər, buna görə də, qərar qəbul edərkən əsaslı tədqiqatlara və qiymətləndirməyə əsaslanmaq lazımdır. Bu zaman strateji seçməyə təsir göstərən aşağıdakı müxtəlif amillər mütləq nəzərə alınmalıdırlar:

- risk;
- təcrübə;
- rəqabət;
- vaxt.

Risk - qazanc və yaxud itki verə bilən fəaliyyətdir. Kifayət qədər ölçülüb-biçilməmiş və əsaslandırılmamış yüksək dərəcəli risk təşkilatı müflisləşdirib dağıda bilər.

Əvvəlki strategiyalar haqqında bilik və təcrübənin olması və onların təsirlərinin nəzərə alınması zəruri amildir. Çünki, çox tez-tez rəhbərlik şüurlu və ya şüursuz sürətdə keçmiş strateji alternativlərin təsiri altında olur və istər-istəməz onlara istinad etməli olur.

Rəqiblərə və rəqabətə reaksiya. Firmalar çox tez-tez konkret strateji alternativin seçilməsində rəqiblərin münasibətlərini və rəqabət mühitini öyrənməli olurlar. Çünki yalnız belə olduqda rəhbərlik, bazarın tələb-təklif elastikliyinə cavab verə bilən müvafiq addımlar ata bilər.

Vaxt amili. Qərar qəbul edilməsi zamanı vaxt amili müvəffəqiyyətə və ya müvəffəqiyyətsizliyə səbəb ola bilər. Dar macalda, hətta yaxşı qərarın pis həyata keçirilməsi təşkilatın ziyana düşməsinə, bəzi hallarda isə hətta dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Rəhbərlik üslublarına gəlinə, məlumdur ki, əsas 3 rəhbərlik üslubu geniş yayılıb: avtoritar, demokratik və liberal. Bazar mühitinə keçidlə əlaqədar olaraq demokratik üslub daha effektivdir. Lakin bu üslubu hər zaman və hər bir konkret şəraitdə tətbiq etmək mümkün deyil. Məsələn, intellektual səviyyəsi aşağı olan təşkilatlarda bu üslubun tətbiqi bəzi hallarda lazımi səmərəni verməyə bilər, bu halda direktiv üslubdan istifadə etmək daha da səmərəli olur. Bəzən də konkret liberal üslubdan istifadə olunur. Göstərilən hər üç üslubun müəyyən müsbət cəhətlərini bir araya gətirmək olar. Praktiki olaraq, bu çətin olsa da çox səmərəli olardı.

Azərbaycan iqtisadiyyatına təsir edən həm xarici, həm də daxili mühit amillərini nəzərə alaraq belə hesab edilir ki, idarəetmədə çevik rəhbərlik üslubundan istifadə etmək daha məqsədəuyğun və səmərəlidir. Bu onunla izah olunur ki, bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq ortaya çıxan müxtəlif münasibətlərdə yalnız bir üslubdan istifadə olunması real təşkilatı, iqtisadi, sosial tələblərə tam cavab vermir. Vəziyyətdən asılı olaraq bir üslubdan digərinə keçilir.

Çevik rəhbərlik üslubunun vacibliyi həm də münaqişələrin, dəyişkənliklərin və stress vəziyyətlərinin idarə olunmasında onun səmərəliliyi ilə də izah olunur. Nəinki keçid dövründə, hətta tam formalaşmış bazar iqtisadiyyatında da münaqişə və stresslərdən qaçmaq qeyri-mükündür. Bu problemlərin həllini isə “şablon” üslubla həll etmək mümkün olmur. Qeyd etmək lazımdır ki, çevik rəhbərlik üslubunun tətbiqi rəhbərdən yüksək peşəkarlıq, səriştəlilik, təcrübə, bilik, qabiliyyət, istedad və s. kimi keyfiyyətlərin olmasını tələb edir. Sadalanan keyfiyyətlərin qazanılması və çevik üslubdan tətbiqi həm də rəhbərin liderlik nüfuzunu yüksəldir. Çevik rəhbərlik üslubu əsasən aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- Operativlik;
- hadisələri əvvəlcədən görmək bacarığı;
- böhranlı vəziyyətlərdə müxtəlif rəhbərlik üslublarından və idarəetmə metodlarından qarşılıqlı əlaqələndirilmiş şəkildə istifadə olunması;
- idarəetməyə, ümumiyyətlə, işgüzar fəaliyyətə təsir edən bütün amillərin (siyasi, iqtisadi, sosial, psixoloji və s.) təhlil edilməsi;
- çevik qərarların rəbul edilməsi və s.

Çevik rəhbərlik üslubuna dəqiq tərif vermək mümkün olmasa da, onu belə kimi xarakterizə etmək olar: Çevik üslub-xarici və daxili mühit amillərinin təsiri nəticəsində işgüzar fəaliyyətin vəziyyətinin dəyişməsi zamanı bütün üslublardan qarşılıqlı vəhdət halında istifadə olunması ilə şərtlənir. Çevik rəhbərlərin qərarları intellektual işçilər tərəfindən böyük səylə yerinə yetirilir, çünki bu qərarların həyata keçirilməsi onların aşağı və yüksək tələbatına cavab verir. İdarəetmənin müasir innovasiya mərhələsində çevik rəhbərlik üslubu işgüzar fəaliyyət üçün lazımi olan bütün tələbləri ödəyir.

Azərbaycanda menecment sahəsində mövcud olan problemlər içərisində insan resurslarının idarə olunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu sahədə ciddi problemlər mövcuddur. Buna səbəb isə bu sahənin ölkəmizdəki müəssisələrdə yeni-yeni inkişaf etməsidir. Əvvəllər bu sahə sadəcə kadrların işə götürülməsi və işdən çıxarılması ilə

əlaqədar idisə, hazırda daha geniş aspektə malikdir və özündə müxtəlif altsahələri birləşdirir.

Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi aşağıdakılardır:

- qabiliyyətli insan resurslarını müəssisəyə cəlb etmək;
- qabiliyyətli insan resurslarını hazırlamaq və inkişaf etdirmək;
- qabiliyyətli insan resurslarını müəssisədə saxlamağı bacarmaq.

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi probleminin ən əhəmiyyətli mövzuları bunlardır:

1. təşkilat mədəniyyətinin yaradılması;
2. dəyişikliklərin idarə olunması;
3. xidməti fəaliyyətin (işin) və bacarıqların ölçülməsi, inkişaf etdirilməsi və idarə edilməsi;
4. motivasiya;
5. münaqişələrin idarə olunması;
6. informasiya sistemi və onun idarə edilməsi.

Təşkilat mədəniyyətinə belə bir tərif verə bilərik: Təşkilat mədəniyyəti təşkilatda çalışanların davranışını formalaşdıran, istiqamətləndirən əsas dəyərlər, inanclar, ideologiyalardır. Təşkilat mədəniyyəti özünü aşağıdakılarda təzahür etdirir:

- mərasimlərdə
- təşkilatda məşhur olan hadisələr və onların nəqli istifadə olunan dil
- büroların dizaynı, təchizatı
- geyim
- intizam və s.

Dəyişikliklərin idarə olunması dedikdə işçilərin baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasını asanlaşdırmaq və yeniliklərə açıq olmalarını təmin etmək başa düşülür.

Texnologiyanın sürətli inkişafı yenilikləri sürətləndirir. Eyni zamanda həmin yeniliklər texnologiyalar vasitəsilə insanlara sürətli şəkildə çatır. Yeniliklərin yaranmasının digər səbəbi isə bir çox proseslərdə beynəlxalq standartların tətbiqinin genişlənməsidir. Və bu zaman insanların həmin yeniliklərə tez bir zamanda uyğunlaşması zərurəti yaranır. Bu səbəbdən dəyişikliklərin idarə olunması insan resurslarının idarə olunmasının əsas problemlərindən biridir.

Dəyişiklikləri idarə etmə qabiliyyəti menecerin üstün bacarıqlarını ifadə edir. Bu problemin həllinin əsas istiqaməti isə işçiləri yeniliklərə uyğunlaşdırmaq üçün onları kurslara, təlim və seminarlara göndərmək, yaxud təcrübəli mütəxəssisləri müəssisəyə dəvət etməklə yenilikləri təcrübədə işçilərə öytərməsini təmin etməkdən ibarətdir.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi bir növ işçinin və ya komandanın işinin keyfiyyətinin yüksəldilməsini qarşıya məqsəd qoyan, periodik olaraq qiymətləndirməni özündə birləşdirən insan resurslarının idarə edilməsi problemlərindən biridir. Xidməti fəaliyyətin ölçülməsi kimin vəzifəsinin artırılması, kimin hansı sahəyə göndərilməsi, kimin maaşının nə qədər artırılması, kimin təlimə göndərilməsi kimi məsələləri özündə birləşdirir.

Onu da qeyd edək ki, hazırda Azərbaycanda insan resursları sahəsində mövcud olan problemlərin içərisində bu problem daha aktualdır. Hətta hələ də bir çox müəssisələrdə bu sahə hələ də mövcud deyil.

Müasir şəraitdə Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi olduqca ciddi problemdir. Burada qiymətləndirmə zamanı buraxılan səhvlər təşkilatın imicinə olduqca böyük ziyan vurur. Bu səhvlərə aşağıdakıları göstərmək olar:

- Həddən artıq yumşaq – işçinin qiymətləndirilməsi zamanı ona dəyərdən artıq bal vermək. Buna qiymətləndirmə inflyasiyası da deyilir. Bəzən menecerlər düşünür ki, işçini hər xırda səhvə görə cəzalandırmağa ehtiyac yoxdu və qiymətləndirmə zamanı xırda səhvləri diqqətə almadan onları motivasiya etmək üçün müsbət tərəflərini diqqətə

alaraq yüksək ballar vermək lazımdır. Lakin bu, onlarda rahatlıq hissi yaradaraq məhsuldarlığı aşağı salır.

- Həddən artıq sərtlik – qiymətləndirmə zamanı işçiyə dəyərindən çox aşağı bal vermək. Bu zaman qiymətləndirici işçilərin daha çox səhvlərinə, zəif tərəflərinə və çatışmazlıqlarına diqqət yetirir. Bu cür qiymətləndirmə işçilərin motivasiyasını, məhsuldarlığını aşağı salır.
- Halo effekti yaxud ümumiləşdirmə – işçinin bir sahədə mükəmməl nəticələrinə baxaraq, digər sahələrdə də müsbət qiymətləndirmək. Bəzən tərsinə də ola bilər. Bir işçinin hansısa sahədə müvəffəqiyyətsizliyini əsas tutaraq digər sahələrdəki fəaliyyəti də mənfi qiymətləndilir. Bu halın baş verməməsi üçün işin bütün tərəflərinə eyni zamanda diqqət yetirilməlidir.
- Mərkəzi tendensiya – qiymətləndirmə zamanı orta qiymətlərin verilməsidir. İşçi haqqında çox yaxşı ya da çox pis demək cəsarət tələb edir. Menecer ikisindən birini seçdiyi təqdirdə başının ağrıyacağını düşünüb qiymətləndirmə sistemi üzrə işçiyə orta bal verir.
- Yaxın zaman effekti – işçinin son zamanlardakı işinə əsasən fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir.

Xidməti fəaliyyətin ölçülməsinin müxtəlif metodları var. Və bu metodlar problemin həllində önəmli rol oynayır. Bu metodlara aşağıdakıları göstərmək olar:

- **Müqayisəli standartlar yanaşması.** Bu yanaşma bir işçinin digər işçi ilə müqayisə edilməsi prinsipinə əsaslanır. Bunun da müxtəlif üsulları mövcuddur:
 - Birbaşa sıralama üsulu
 - Sıraya qoyaraq ölçmə üsulu
 - İkili müqayisə üsulu
 - Məcburi paylama üsulu

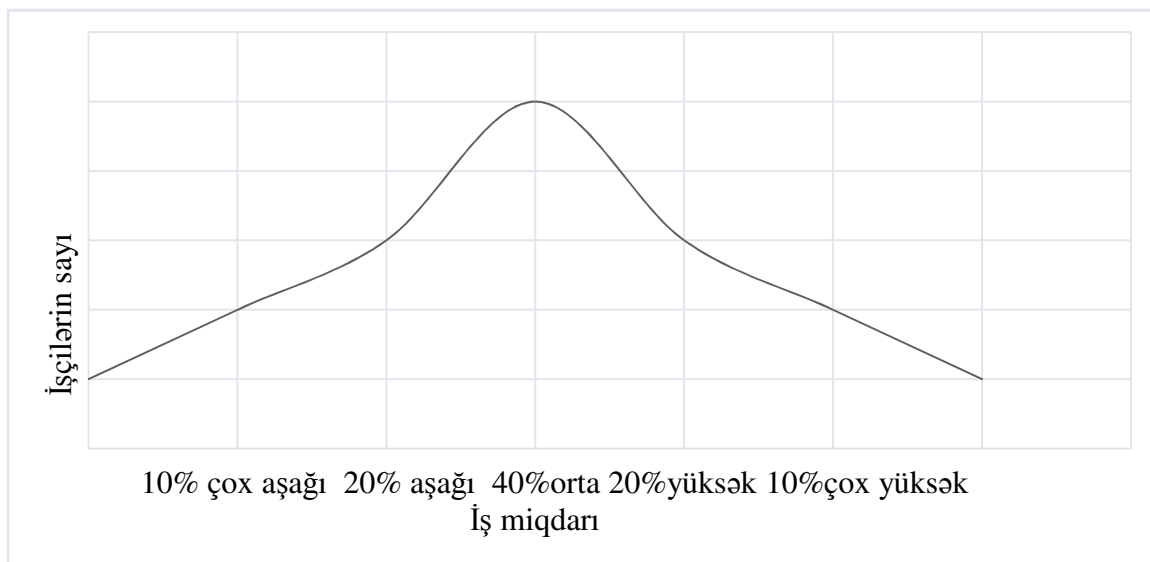
Cədvəl 3. [36]

İkili müqayisə üsulu

	Gülzar	Aydın	Fərid	Orxan	Aysel	Ümumi bal
Gülzar		1	2	2	2	7
Aydın	1		2	2	2	7
Fərid	0	0		2	1	3
Orxan	0	0	0		1	1
Aysel	0	0	1	1		1

Şəkil 3. [36]

Məcburi paylama üsulu

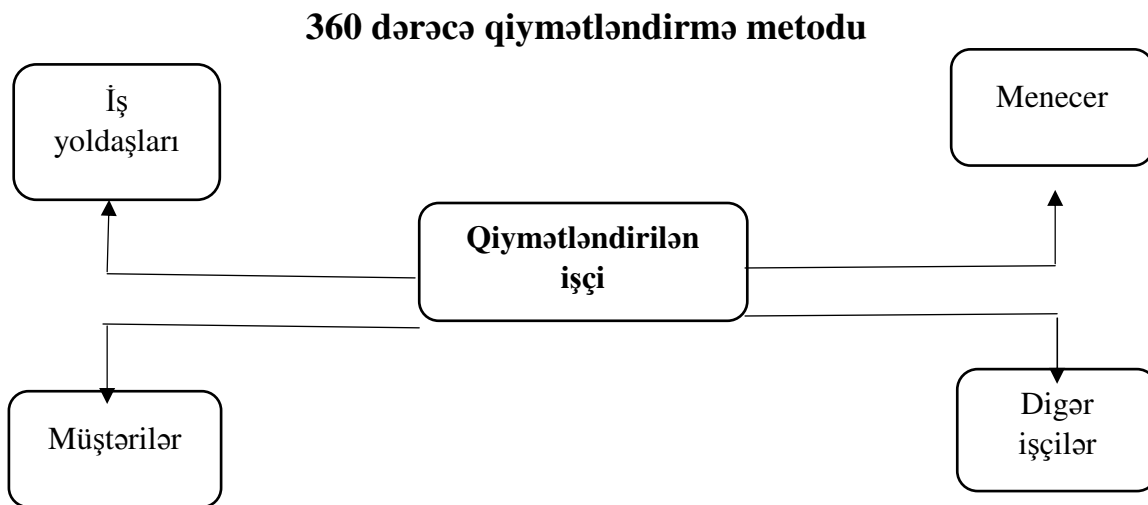


- **Dəqiq standartlar yanaşması.** Bu üsulda müqayisəli yanaşmanın əksinə olaraq qiymətləndiricilər işçini digər işçilərlə müqayisə etmədən işlə bağlı normalara görə qiymətləndirir. Bu yanaşmanın da müxtəlif üsulları mövcuddur:

- Kompozisiya yaxud tərkib üsulu
- Ktirik hadisə üsulu
- Ciddi yoxlama siyası üsulu
- Qrafik dərəcələndirmə üsulu

- Davranış əsasında qiymətləndirmə üsulu
- **Məqsəd-nəticə yönümlü yanaşma.**
 - Məsuliyyət mərkəzləri üsulu
 - İş standartları üsulu
 - Qiymətləndirmə mərkəzi üsulu
- **360 dərəcə müvəffəqiyyət yanaşması.** Bu metod son illərdə daha çox yayılıb. Bu metoddan ABŞ və Avropa ölkələri daha çox istifadə edir. Bu metodun əsas özəlliyi onun daha da obyektiv olmasıdır. Belə ki. İşçinin qiymətləndirilməsi yalnız insan resursları departamentinin işçiləri tərəfindən deyil, eyni zamanda təşkilatın bütün işçiləri, müştərilər, tərəfdaşlar və s. tərəfindən birlikdə həyata keçirilir.

Sxem 6. [36]



Biznesdə baş verən dinamik dəyişikliklər işçilərin mükafatlandırılması üçün elə bir sistemin qurulmasını tələb edir ki, orada pul və qeyri-pul xarakterli bütün **motivasiya** faktorlarından istifadə olunsun və şirkətin vəzifələrinin yerinə yetirilməsi üçün birlərini tamamlasın və gücləndirsin. Belə ki, bu, insan resurslarının effektiv şəkildə idarə olunmasına imkan verir. Ən müasir metodların istifadə olunması şirkətin hər bir

əməkdaşının fəaliyyətinə effektiv təsir göstərməyə və onun ümumi və korporativ işə sadıq olduğunu yəqin etməyə imkan verir.

Şirkətlər tamamilə müxtəlif xarakterli işçilərdən təşkil olunur. Onların xarakterini dəyişməyə cəhd etmək mənasız iş olar. Amma düzgün motivasiya ilə davranışlarına təsir etmək, bununla da işçinin məhsuldarlığını artırmaq olar. Bu motivasiyadır. Başqa sözlə, motivasiya işçini “işlədən” amillərdir. Bu amillər aşağıdakılar ola bilər:

- Yüksək əmək haqqı;
- Pul şəklində həvəsləndirmələr;
- Xarici ölkəyə səfərlər;
- İş şəraiti (fərdi kabinet, internet və s.);
- Rəhbərin rəftarı;
- Səlahiyyət;
- İşçinin “sayılması” (işçiyə qiymət);
- İşin maraqlılıığı;
- Karyerada qalxma imkanı (perspektivi) və s.

Burada isə problem bu amillərin vaxtında, qədərində və kimə verilməsində yaşanır. Belə ki gecikmiş stimül artıq fayda verməyə bilər və işçinin müəssisənin imicinə olan fikrini mənfi yöndə dəyişə bilər ki, bu da işçinin müəssisəni tərk etməsində ya da effektiv olmayan iş fəaliyyətində göstərə bilər. Bunun üçün menecerlər bu məsələdə daha diqqətli olmalıdırlar.

Menecerlərin vaxt və enerjilərinin əsas hissəsini alan problemlərdən biri də təşkilat daxilində baş verən **münaqişələr və onların idarə olunmasıdır**. Təşkilatlarda hər mövzuda müxtəlif fərqliliklər mövcuddur. Bu fərqliliklər işçilərin məqsədlərində, mənəvi dəyərlərdə və s. ola bilər. Belə fərqliliklər təşkilatlarda münaqişələrə səbəb olur. Münaqişələr bir çox problemlərə yaratsa da, düzgün idarə olunduğu təqdirdə yeniliklərə və inkişafa yol açır.

Münaqişələrin idarə olunması aşağıdakı mərhələlərdən keçir:

- 1) Münaqişələrin təbiətinin öyrənilməsi;
- 2) Münaqişə iştirakçılarının sayının minimuma endirilməsi;

- 3) Konkret problemin aradan götürülməsi üçün tədbirlər planının işlənilib hazırlanması;
- 4) Onun effektiv şəkildə reallaşdırılması.

Münaqişələrin idarə olunmasında 2 metoddan istifadə edilir:

- psixoloji
- inzibati

Psixoloji metodun köməyi ilə münaqişə subyektlərinin davranışının düzgün olmadığı və təşkilata ziyan vurduğu başa salınır, izah edilir, əsaslandırılır. Bu metodlar özünün effektivliyini vermədikdə inzibati metodlara müraciət edilir. İşdən qovulma, münaqişə subyektlərinin bir-birindən uzaqlaşdırılması, o cümlədən məhkəmənin qərarı, bu problemlə bağlı xüsusi komissiyanın verdiyi qərar inzibati metodlara aid edilir.

İnformasiya sistemi və onun idarə olunması insan resurslarının idarə edilməsi problemləri içərisində xüsusi yer tutur. Çünki digər problemlərin həlli birbaşa bu problemin həllindən başlayır.

İnsan resurslarının informasiya sistemi – işçilərin fəaliyyətləri, şəxsi keyfiyyətləri, onların davranışları, təşkilatın strukturu və onun digər xüsusiyyətləri haqqında məlumatların toplanması, saxlanması, qorunması, yenilənməsi və analiz edilərək hesabatın hazırlanması proseslərini özündə ehtiva edir.

İnsan resursları informasiya sisteminin idarə olunmasında əsas məsələ informasiya sisteminin hansı mövzuları əhatə etməsidir. Bu mövzular aşağıdakılar ola bilər:

- ❖ İşçinin şəxsi məlumatları;
- ❖ Təhsil məlumatları;
- ❖ Əmək haqqı məlumatları;
- ❖ İş təcrübəsi ilə bağlı məlumatlar;
- ❖ Əlaqə məlumatları;
- ❖ Xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi məlumatları;
- ❖ Əmək prosesinə aid məlumatları;

- ❖ Sağlamlıq və qəza məlumatları;
- ❖ Əmək bazarı ilə əlaqədar məlumatları;
- ❖ İşdən çıxma səbəbləri ilə bağlı məlumatlar və s.

Əvvəllər bu tip informasiyalar kağızlarda saxlanılırdı, bu isə kağızlar ittiikdə, hər hansı fors-majör hadisə baş verdikdə problemlər yaradırdı. Hazırda isə belə informasiyalar komputerlərdə saxlanır. Bu həm onlara rahatlıqla düzəliş etməyə, həm onları uzunmüddət saxlamağa, həm də istənilən zaman asanlıqla tapmağa imkan verir.

Menecment sahəsində səmərəliliyə və korporativ münabətlərə təsir edən əsas problemlərdən biri də etik qaydara nə dərəcədə əməl olunmasıdır.

Müasir biznes təşkilatında rəhbərlərin və sırası işçilərin etik davranışlarının səviyyəsini yüksəltmək məqsədilə müxtəlif tədbirlər nəzərdə tutulur. Bunlara aşağıdakıları göstərmək olar:

- 1) etik kodeksin tətbiq edilməsi. Təşkilatın rəyinə əsasən bütün işçilər ümumi etik dəyərləri və etika qaydalarını özündə əks etdirən kodeksə riayət etməlidirlər. Etik normativlər təşkilatda normal etik atmosferin yaradılması və qərarların qəbulu prosesində etik tövsiyələrin müəyyənləşdirilməsi məqsədilə tərtib edilir. Adətən təşkilat etik normativləri öz işçilərinin nəzərinə çap materialları şəklində təqdim edir.
- 2) Etika kartları – etik qayda və tövsiyələrin biznes təşkilatının hər bir əməkdaşının nəzərinə çatdırılmalı olan konkretləşdirilmiş etika kodeksidir. Orada təşkilatın etik məsələlər üzrə məsləhətçisinin adı və telefonu da yerləşdirilmişdir. Bu metoddan Yaponiya firmalarında geniş şəkildə istifadə edilir.
- 3) Etika komitələri. Bəzi təşkilatlar gün ərzində etika təcrübəsinin qiymətləndirilməsi üçün daimi komitələr yaradırlar. Belə komitənin bütün üzvləri adətən yüksək səviyyəli rəhbərlərdən təşkil olunur. Bəzi təşkilatlar isə daimi komitələr əvəzinə işə etika üzrə vəkil adlandırılan mütəxəssis

dəvət edirlər. Belə vəkilin rolu biznes təşkilatının fəaliyyəti ilə əlaqədar olan etik normaları işləyib hazırlamaqdır.

- 4) Sosial təftişlər. Sosial təftişin vəzifəsi biznes təşkilatının proqramı və fəaliyyətinin sosial təsiri haqqında hesabat tərtib etmək, qiymətləndirmə işlərini aparmaqdır. Sosial təftiş tərəfdarlarının fikrincə, bu tip hesabatlar təşkilatın sosial məsuliyyətinin səviyyəsinin əsas göstəricisi ola bilər.
- 5) Etik davranış tədrisi. Rəhbər və sırası əməkdaşlara etik davranış tədrisi zamanı onlar biznes etikası ilə tanış olurlar.
- 6) Etik ekspertiza. Bu zaman yüksək rəhbərliyin, heyətin yaxud ictimaiyyətin narahatlığı ilə əlaqədar təşkilatın yaxud hansısa layihənin konkret fəaliyyət sahəsinin hərtərəfli təhlili nəzərdə tutulur. Əsas etibar ilə təşkilatın nüfuzu və gələcəyi ilə əlaqədar yaranmış problemlərin tədqiqinə əsaslanır. Belə təftişin nəticələrinə təşkilatın mənəvi iqlimi və mənəvi rentabelliyyətinin yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş təkliflər və düzəlişlər sistemi aiddir.
- 7) Etik məsləhətlər. Konkret mürəkkəb və ziddiyyətli situasiyalar yarandıqda təşkilat həmin problemi öz gücü hesabına nizamlamağı bacarmazsa, kənardan biznes etikası üzrə müstəqil mütəxəssislər dəvət edilir.

3.2. Menecment problemlərinin həllində beynəlxalq təcrübə

Birinci fəsildə də qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmə mexanizminin əsas ünsürlərindən biri idarəetmə funksiyalarıdır. Bu idarəetmə funksiyalarının vəhdəti effektiv idarəetməyə nail olmağa imkan verir. Funksiyaların hər birində baş verən problemlər, çatışmazlıqlar menecmentdə problemlərin yaranmasına gətirib çıxarır. Planlar diqqətlə hazırlansa, bu planlar əsasında təşkilətmə yüksək səviyyədə həyata keçirilsə, motivasiya lazımı səviyyədə olsa belə, əgər effektiv nəzarət sistemi yoxdursa, idarəetmədə hədəf qoyulan yüksək nəticənin əldə olunması ehtimalı zəifdir.

Daxili nəzarət ümumi nəzarət sisteminin əsas tərkib hissəsidir. Daxili nəzarət sistemi maliyyə, marketinq, təşkilati mədəniyyət, risklərin idarə olunması və s. sahələrdə geniş tətbiq olunur.

Korporativləşmə ilə başlayan şəffaflaşma və hesab vermə ehtiyacı, təşkilatlarda hədəfə çevrilən səmərəlilik prinsipi, proseslərin effektiv idarə olunmasının əhəmiyyətinin artması daxili nəzarət sahəsinin də inkişafını tələb edir.

Korporativ strukturlarda həyata keçirilən bütün fəaliyyət növləri ikili sistem əsasında icra olunur:

- 1) Qarşıya qoyulmuş məqsəd çatmaq üçün hazırlanmış idarəetmə sistemi;
- 2) İdarəetmə sisteminin içində fəaliyyət göstərən nəzarət sistemi.

Daxili nəzarət – aktivlərin qorunması, mühasibat uçotu və maliyyə sənədlərinin düzgünlüyünün, dəqiqliyinin təmin olunması, məhsuldar fəaliyyətin həyata keçirilməsi, müəssisə və təşkilatın resurslarından səmərəli istifadə edilməsi, idarəetmə strategiyasına və prinsiplərinə uyğunluğun təmin edilməsi məqsədilə müəssisənin strateji və taktiki planını, səlahiyyət və məsuliyyətin, hesabat və heyətin idarə edilməsini əhatə edən bir sistemdir.

Son dövrlərdə baş verən iqtisadi böhranlar, sosial dövlət konsepsiyası, texnologiyanın inkişafı daxili nəzarət sisteminin də əhəmiyyətini artırmışdır.

Daxili nəzarət anlayışı əvvəllər maliyyə sənədlərindəki səhv və hiylələrin aşkar edilməsi və sui istifadə hallarının qarşısının alınması ilə məhdudlaşsa da, müəssisə və təşkilatlar inkişaf etdikcə və böyüdükcə bu anlayış da inkişaf etmiş və daha geniş mənə kəsb etməyə başlamışdır.

Son zamanlar baş verən iqtisadi böhranlar istər real sektorda, istərsə də maliyyə sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlara mənfi təsir göstərmiş, birjaların etibarını sarsıtmışdır. Birja və müəssisələrə olan güvənin yenidən bərpa olunması məqsədiylə görülən işlərdən ən əhəmiyyətli effektiv daxili nəzarət sisteminin formalaşdırılması və onun qanuni çərçivəyə salınmasıdır.

Effektiv daxili nəzarət sistemi müəssisənin məqsədlərinin reallaşdırılmasına maneə törədən risklərin idarə edilməsi və müəssisə üçün qəbul ediləcək bir səviyyədə saxlanmasını təmin etməklə və eyni zamanda vətəndaş və etibarlı maliyyə və qeyri-maliyyə hesabatlarının və informasiya sisteminin effektiv yoxlanması proseslərini əhatə etməklə həm rəhbərliyin hesab vermə məsuliyyətini yerinə yetirməsinə, həm də təşkilatın qarşısına qoyulan məqsədə çatmağa zəmanət verir.

Daxili nəzarət sistemi bütünlükdə onun əhatə edən standartlardan təşkil olunur. Daxili nəzarət standartları daxili nəzarət sisteminin tətbiqi zamanı istifadə olunan əsas qanun və prinsiplərdir.

İstənilən biznesdə strateji hədəflərə çatmaq üçün əsas sayılan amillərdən biri kimi daxili nəzarət sisteminin beynəlxalq aləmdə qəbul olunmuş standartlara uyğun yaradılması və bu sahədə uğur qazanmış aparıcı dövlətlərin təcrübəsindən istifadə olunması vacibdir.

Texnologiyanın inkişafı və qloballaşma meyllərinin artması nəticəsində 1980-ci illərdən başlayaraq müəssisə və təşkilatların idarə edilməsi sistemi mürəkkəbləşmişdir. Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq, səmərəli idarəetmə həyata keçirmək, rəhbərliyi və yoxlama orqanlarını vaxtında və dəqiq məlumatlarla təmin etmək üçün standartlara əsaslanan daxili nəzarət modellərinin tətbiqinə ehtiyac yaranmışdır. Bu məqsədlə bir çox mühasibat və audit təşkilatları tədqiqatlara başlamış və tədqiqatın nəticə olaraq ABŞ-da COSO, SAC, COBIT kimi modelləri,

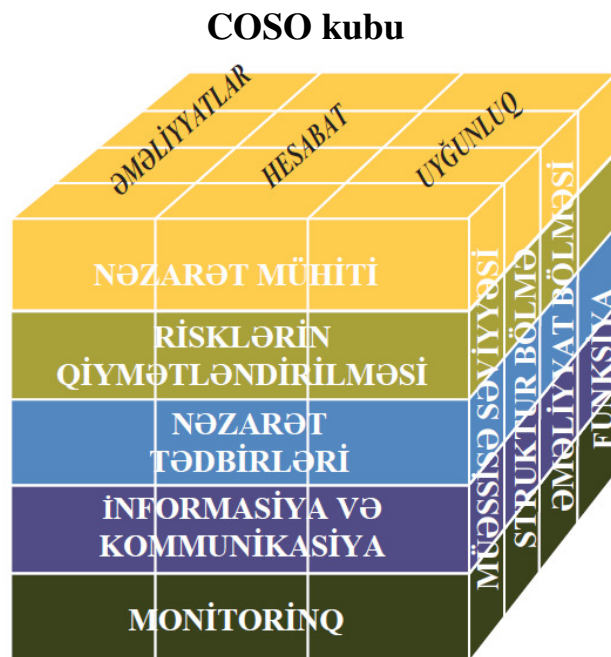
Kanada da isə COCO modelini ortaya qoymuşlar. Bu tədqiqatlar müxtəlif təşkilatlar tərəfindən aparıldığı üçün formalaşdırılan modellər də formalaşma dövrü və prioritetləri baxımından bir-birindən fərqlənir.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) modelinin təməlini 1985-ci ildə ABŞ-da mühasibat uçotu və audit sahəsində öndə gedən 5 təşkilat birləşərək, komissiya sədrinin adı ilə adlandırılan TREADWAY Komissiyası – “Hiyləli Maliyyə Hesabatları Milli Komissiyası qoymuşdur. Komitəni təşkil edən qurumlar Amerika Sertifikatlı Mühasiblər İnstitutu (AICPA), Amerika Mühasiblər Birliyi (AAA), Beynəlxalq Maliyyə Menecerləri (FEI), Daxili Nəzarətçilər İnstitutu (IIA) və Mühasibat Menecmenti İnstitutudur(IMA). TREADWAY Komissiyasının məqsədi saxta maliyyə hesabatlarının səbəblərini müəyyən etmək, onların baş vermə ehtimallarını azaltmaq və müəssisələrin daxili nəzarət strukturunun inkişafını təmin edəcək bir sistem yaratmaqdır.

COSO modeli ilk dəfə 1992-ci ildə “Daxili Nəzarət İntegrasiya Sistemi” adlı bir hesabatda öz əksini tapmışdır. Bu hesabatın əsasını daxili nəzarətlə əlaqədar idarəetmə hesabatı təşkil edirdi. COSO hesabatı kimi tanınan bu hesabat müəssisələr tərəfindən daxili nəzarət sisteminin qurulmasında qəbul edilmiş əsas mənbə rolunu oynayır.

Bu model 1992-ci ildən bəri təkmilləşmiş və COSO 1996, COSO 2009 və ən sonda COSO 2013 modelləri formalaşmışdır. COSO modelinin təsviri aşağıdakı şəkildə göstərilib. Buna COSO kubu deyilir. Onu da qeyd edək ki, bu kub 2013-cü ilin modelinə uyğundur.

Şəkil 4. [20]



COSO kubundan da göründüyü kimi bu daxili nəzarət sistemi bir-biri ilə əlaqədar olan 5 ünsürdən ibarətdir. Bu ünsürlər aşağıdakılardır:

- 1) Nəzarət mühiti;
- 2) Risklərin qiymətləndirilməsi;
- 3) Nəzarət tədbirləri;
- 4) İnformasiya və kommunikasiya;
- 5) Monitoring.

Nəzarət mühiti. Nəzarət mühiti daxili nəzarətin əsas baza ünsürüdür. Yəni, daxili nəzarətin nə qədər səmərəli olacağı nəzarət mühitindən asılıdır. Nəzarət mühiti təşkilatın iş görmə formasını ifadə edir. Belə ki, müəssisədəki hər bir fərd səlahiyyət və məsuliyyətin çərçivəsini, həddini yaxşı bilməlidir. Çünki, nəzarətin həyata keçirilməsində əsas rolunu işçilər oynayır.

Nəzarət mühiti müəssisənin idarə heyəti və rəhbərlərinin daxili nəzarət sistemi ilə əlaqədar davranış və rəftarları, idarəetmə siyasəti, müəssisənin təşkilati strukturu, səlahiyyət və məsuliyyətin verilməsi zamanı əməliyyatlar və kadr siyasətindən ibarətdir. Bu ünsür daxili nəzarəti hər istiqamətdə əhatə edir.

Nəzarət mühitinin əsasını təşkilatın keçmişi, təşkilati mədəniyyət və idarə-etmə fəlsəfəsi təşkil edir. Nəzarət mühitini təşkil edən əsaslar bunlardır:

- Dürüstlük və əxlaqi dəyərlər;
- Yuxarı rəhbərliyin mövqe və davranışları, idarəetmə fəlsəfəsi və fəaliyyət forması;
- İnsan resurslarının idarəedilməsi və siyasəti;
- Qanuna uyğunluğun əsas prinsip kimi nəzərə alınması;
- Təşkilati quruluş;
- Səlahiyyət və məsuliyyətin müəyyən edilməsi

Effektiv daxili nəzarət sisteminə malik olmaq üçün yuxarıda sadalananların düzgün şəkildə idarə olunması zəruridir.

Risqlərin qiymətləndirilməsi. Risklərin qiymətləndirilməsi – müəssisənin məqsədlərinin reallaşdırılmasına mane olan əhəmiyyətli risklərin müəyyən olunaraq minimuma endirilməsi tədbirlərini əhatə edir. Risklərin qiymətləndirilməsi prosesi gələcəyə istiqamətlənmiş bir prosesdir. Müxtəlif səviyyələrdəki biznes risklərinin qiymətləndirilməsi, adətən, illik və ya vaxtaşırı həyata keçirilir.

COSO modelində risklərin qiymətləndirilməsi prosesi 3 mərhələdə həyata keçirilir:

1. Riskin əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi;
2. Riskin reallaşma ehtimalının və ya baş vermə sıxlığının qiymətləndirilməsi;
3. Riskin necə və hansı tədbirlər vasitəsilə idarə olunması qərarının verilməsi.

Bu modelə görə risklərin əhəmiyyətli olub-olmadığını qiymətləndirmək və əhəmiyyətli olduğu təqdirdə lazımi tədbirlərin görülməsi məqsədi ilə atılacaq addımlardan rəhbərlik məsuliyyət daşıyır. Risklərin müəyyən olunması üçün əvvəlcə korporativ məqsəd müəyyən olunmalı, sonra isə bu məqsədə çatmağa mane olan risklərin necə idarə ediləcəyinə dair qərarlar qəbul olunmalıdır.

Nəzarət tədbirləri. Nəzarət tədbirləri – müəssisənin qarşısına qoyulmuş məqsədlərə nail olunması üçün mümkün risklərin qarşısının alınması məqsədilə

lazımi tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin edən siyasət və üsullardır. Nəzarət tədbirləri nəzarət mühiti zəif olduqda onun mənfi təsirini azaltmağa xidmət edir.

Müəssisə yaxud onun hər hansı bir alt strukturunu səviyyəsində tətbiq olunan nəzarət tədbirləri aşağıdakıları özündə ehtiva edir:

- Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
- Vəzifə ayrışdırıcılığı;
- Fiziki nəzarət;
- İnformasiya emalına nəzarət;
- Nəzarət proseduralarının aydın olması.

İnformasiya və kommunikasiya. Effektiv daxili nəzarət strukturunu yaratmaq və təşkilatın məqsədlərini reallaşdırmaq üçün bütün mərhələlərdə təşkilatın informasiya resurslarına ehtiyacı var. İşçilərin öz vəzifələrini dəqiqliklə və vaxtında yerinə yetirə bilməsi üçün daxili nəzarətə aid bütün məlumatlar vaxtında qeyd edilməli, qruplaşdırılmalı və heyətin nəzərinə çatdırılmalıdır.

Etibarlı və həqiqətə uyğun məlumatların əldə oluna bilməsi üçün əməliyyatların dərhal yazılması və düzgün təsnifləşdirilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

COSO modelində ünsiyyət üsürü böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu modelə görə müəyyən şəxs və qruplar və onların gözləntiləri əsas mövzu olduqda ünsiyyətin geniş şəkildə nəzərə alınması zəruridir. Ünsiyyətin isə ən əsas komponenti yuxarı rəhbərlik tərəfindən işçilərə vaxtaşırı daxili nəzarətin məsuliyyətinin əhəmiyyəti barədə ismarıcların göndərilməsidir. Göndərilən ismarıcların aydın olması müəssisənin səmərəli daxili nəzarət prinsiplərini izləyə bilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Monitoring. Daxili nəzarət sisteminin fəaliyyətinin kəmiyyət və keyfiyyətini vaxtaşırı qiymətləndirmək lazımdır. Monitoringin məqsədi müəssisələrdə mövcud olan daxili nəzarət sisteminin müvafiq qaydada hazırlanıb-hazırlanmadığına, düzgün formada tətbiq edilib-edilmədiyinə və səmərəli olub-olmadığına qərar verməkdir.

Daxili nəzarət sistemləri müəyyən vaxt ərzində xarici faktorların dəyişməsi, yeni işçilərin işə götürülməsi, üsulların, sistem və digər ünsürlərin dəyişməsi səbəbindən səmərəliliyini itirə bilər. Daxili nəzarət strukturunun monitoringi müntəzəm yoxlama, yaxud xüsusi qiymətləndirmə, yaxud dahər iksinin istifadəsi ilə reallaşırılır.

COCO (Criteria of Control Objectives) modeli Kanada Mühasibləri Nizamnaməsi İnstitutu tərəfindən 1995-ci ildə “nəzarət kitabçası” yaxud “nəzarət üzrə təlimat” (Guidance on Control) adıyla nəşr olunmuşdur. Qısaca “COCO Hesabatı” kimi də adlandırılan tədqiqatda daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyini ölçməyə imkan verən müxtəlif meyarlar təqdim olunmuşdur.

COCO modeli nəzarəti müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün işçiləri dəstəkləyən və onları kollektivdə saxlayan səbəblər, sistemlər, proseslər, təşkilati mədəniyyət, təşkilati quruluş, vəzifələr kimi əsas biznes ünsürlərindən biri olaraq qəbul etmişdir.

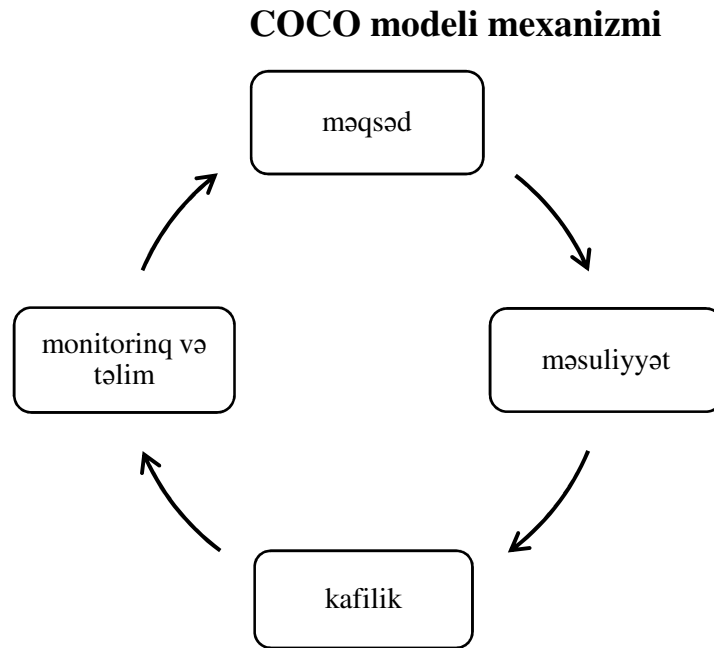
Nəzarət kitabçasının məqsədi idarəetmədə maraqlı tərəflər üçün müəyyən çərçivə təyin etməkdir. Nəzarət kitabçasının yaradılmasına 3 əsas səbəb göstərilir:

- ❖ Quruluşun (təşkilatın, müəssisənin və s.) audit fəaliyyətinin artırılması üçün ümumi hesabatə ehtiyac var;
- ❖ Quruluşların bir çoxunda artan rəqabət mühiti və qlobal rəqabət mühiti ilə əlaqədar nəzarət sistemlərinin dəyişilməsinə ehtiyac var;
- ❖ Quruluşların dəyərlərin mübadiləsi və açıq ünsiyyət kanalları kimi fərqli nəzarət mexanizmlərinə ehtiyacı var.

COCO nəzarət kitabçasında daxili nəzarətin məqsəd və funksiyalarının qiymətləndirilməsində istifadə edilə biləcək 20 spesifik meyar müəyyən olunmuşdur. Bu meyarlar 4 başlıq altında qruplaşdırılmışdır. Bura 5 meyardan ibarət olan məqsəd (purpose), 4 meyardan ibarət olan məsuliyyət (commitment), 5 meyardan ibarət kafilik (capability) və 6 meyardan ibarət monitoring və təlim (monitoring and learning) daxildir. Bu model qeyd olunan meyarların daxili nəzarətin istənilən komponentinin effektiv qiymətləndirilməsinə zəmanət verir.

COCO modelində qeyd olunan 4 qrup meyar nəzarət prosesinin davamlı olduğunu əks etdirə bilməsi üçün bir-birini dairəvi olaraq təqib edən bir proses kimi qiymətləndirilməlidir. Bunu əyani olaraq aşağıdakı sxemdə göstərə bilərik.

Sxem 7. [34]



Məqsəd – təşkilatın istiqamətini müəyyən edir. Bu qrupda təşkilatın məqsədləri, risklərin idarə edilməsi, planlar və xidməti fəaliyyət hədəfləri öz əksini tapır. Bu qrupa daxil olan 5 meyar aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) Məqsədlər dəqiq müəyyən olunmalı və bütün heyətə aydın şəkildə çatdırılmalıdır.
- 2) Məqsədlərə çatmağa mane ola biləcək bütün əhəmiyyətli daxili və xarici risklər müəyyən olunmalı və qiymətləndirilməlidir.
- 3) Məqsədlərə nail olmağa və risklərin idarə olunmasına kömək edəcək üsullar müəyyən olunmalı və işçilərə çatdırılmalıdır.
- 4) Məqsədlərə nail olmağı təmin edəcək səylərə istiqamət verə bilən planlar hazırlanmalı və təbliğ edilməlidir.

- 5) Məqsədlər və onunla əlaqədar planlar özündə qiymətləndirilə bilən xidməti fəaliyyət hədəflərini və göstəricilərini ehtiva etməlidir.

Məsuliyyət (Öhdəlik). Bu qrup özündə təşkilatın imici və əxlaqi dəyərləri, insan resursları siyasətini, səlahiyyət və məsuliyyəti və qarşılıqlı etibarını özündə cəmləşdirir. Bu qrupa 4 meyar daxildir:

- 1) başda dürüstlük olmaqla əxlaqi dəyərlər müəyyən olunmalı, işçilərə çatdırılmalı və bütün şirkətdə tətbiq olunmalıdır.
- 2) İnsan resurslarının idarə edilməsi qaydaları şirkətin əxlaqi dəyərləri və məqsədlərinə uyğun olmalıdır.
- 3) Qərarların düzgün şəxslər tərəfindən qəbul olunması və qəbul olunmuş qərarların icrasını təmin etmək üçün səlahiyyət və məsuliyyət aydın şəkildə müəyyən edilməli və müəssisənin məqsədlərinə uyğun olmalıdır.
- 4) Müəssisənin məqsədlərinə çatmasına istiqamətlənən fəaliyyəti artırmaq və işçilər arasında əlverişli informasiya mübadiləsini gücləndirmək üçün qarşılıqlı etimad, güvən mühiti yaradılmalıdır.

Kafilik – işçilərin, informasiya və nəzarət sistemlərinin malik olmalı olduğu xüsusiyyətləri müəyyən edir. Bu, özündə 5 meyarı birləşdirir ki, bunlardan aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) Müəssisənin məqsədlərinə nail olunması üçün işçilər zəruri bilik, bacarıq və təchizata malik olmalıdırlar.
- 2) İnformasiya-kommunikasiya sistemi firma dəyərlərini və məqsədlərə nail olunmasını dəstəkləməlidir.
- 3) İşçilərin vəzifələrini yerinə yetirə bilmələri üçün kifayət qədər və müvafiq məlumatlar müəyyən edilməli və onlara ötürülməlidir.
- 4) Müəssisənin müxtəlif bölmələri tərəfindən qəbul olunan qərarlar və onların icrası arasında koordinasiya təmin olunmalıdır.
- 5) Nəzarət tədbirləri müəssisənin tərkib hissəsi kimi nəzərdən keçirilməli və onun məqsədlər, risklər və digər üsürlərlə əlaqəsi araşdırılmalıdır.

Monitoring və təlim - korporativ inkişafın və ekoloji dəyişikliyin davamlı olaraq izlənməsini təmin edir. Bu qrup özündə xidməti fəaliyyətin, məlumat sistemlərinin və nəzarətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini, o cümlədən işlərin təqibi üsullarını ehtiva edir. Bu qrupa aşağıdakı meyarlar daxildir:

- 1) Məqsədlərin və nəzarət sisteminin nəzərdən keçirilməsini təmin edəcək məlumatları əldə edə bilmək üçün daxili və xarici mühit mütəmadi izlənməlidir.
- 2) Xidməti fəaliyyətin reallaşması göstəriciləri məqsəd və planlarda qeyd olunan göstəricilərlə müqayisə olunmalı, qarşılaşdırılmalıdır.
- 3) Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və sistemlərin yaradılmasında əsas götürülən fərziyyələr davamlı nəzərdən keçirilməli və keçərli olub-olmadıqları test edilməlidir.
- 4) Müəssisənin məqsədləri dəyişdiyində və ya hesabatlarda səhv aşkar edildikdə informasiya sistemləri yenidən qiymətləndirilməlidir.
- 5) Qəbul olunmuş dəyişikliklərin icra olunub-olunmamasını izləyə bilmək üçün işlərin təqibi üsulları inkişaf etdirilməlidir.
- 6) Müəssisənin rəhbərliyi nəzarətin səmərəliliyini vaxtaşırı qiymətləndirməli və əldə olunan nəticələri əlaqədar şəxslərə çatdırmalıdır.

COCO modeli bir çox tədqiqatın əsasını təşkil edən COSO modelindən ilham alınaraq hazırlanmışdır. Bu iki model arasında nəzərə çarpan əsas fərq COCO modelində “daxili nəzarət” termini əvəzinə “nəzarət” terminin işlənməsidir. COCO modeli konseptual baxımdan daha geniş əhatəyə malikdir.

Nəticə

Sahibkarlığın inkişafı və müəssisələrin fəaliyyəti göstərir ki, şirkətlərin və ümumən Azərbaycan biznesinin rəqabətə davamlılığı həm də səmərəli menecmentdən çox asılıdır. Lakin müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatının mövcudluğu, texnologiyanın sürətli inkişafı, insanların təfəkkürünün dəyişməsi menecment sahəsində də müəyyən problemlər yaratmışdır. Bunlar səmərəli menecmentə nail olmaq hədəfi qarşısında maneələr yaradır.

Biz Azərbaycanda menecmentin müasir problemlərini və həlli yollarını araşdıraraq aşağıdakı nəticələri əldə etdik:

1. Müasir dövrdə menecment – bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə edilməsidir. Müasir menecment ayrı-ayrı sahələr və istiqamətlər üzrə (strateji menecment, istehsal menecmenti, marketinq menecmenti, maliyyə menecmenti, informasiya menecmenti və s.) formalaşmışdır.
2. Menecment öz inkişafında müəyyən təkamül yolu keçmiş və bu təkamül yolunda mahiyyəti dəyişmiş, müxtəlif yanaşmalar və məktəblər formalaşmışdır.
3. Müasir menecmentin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq məktəblər tərəfindən yaradılan və ya sistemləşdirilən bütün prinsiplər, metodlar, funksiyalar, üslublar menecmentdə yerinə və vacibliyinə görə eyni zamanda tətbiq olunmalıdırlar. Əks halda tam və uğurlu idarəetməyə nail olmaq mümkün deyildir.
4. İdarəetmə sisteminin vəhdətliyi idarəetmə mexanizmi, idarəetmə strukturu, idarəetmə prosesi və idarəetmə sisteminin inkişaf mexanizmini özündə əks etdirən komponentlərdən asılıdır. İdarəetmə mexanizmi isə idarəetmə prinsipləri, idarəetmə funksiyaları və metodlarından ibarətdir.
5. Azərbaycan biznesinin rəqabətə davamlılığı həm də səmərəli menecmentdən çox asılıdır. İnsan fəaliyyəti sahələri arasında menecer

peşəsi xüsusi yer tutur. Əməkdaşların ümumi işə fərdi töhfələrinin məhsuldarlığı və son nəticədə şirkətin uğuru rəhbərin peşəkarlığı və düzgün rəhbərlik üslubunun seçimi ilə şərtlənir.

6. İnsan resursları sosial-iqtisadi kateqoriya olub, cəmiyyətin (ölkənin) malik olduğu fiziki və intellektual imkanların məcmusunu təşkil edir. Bu səbəbdən onun düzgün idarə olunması və problemlərinin həlli olduqca vacibdir. İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir.
7. Təşkilatı mədəniyyətin yaradılması, dəyişikliklərin idarə olunması, xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, motivasiya. Münaqişələrin idarə olunması, informasiya sistemlərinin idarə olunması və əmək intizamına əməl olunması kimi məsələlər insan resurslarının idarə olunması probleminin əsasını təşkil edir.
8. Bazarda uzunmüddətli dövrdə uğurun təmin olunması üçün dürüstlüyün, ədalətliyin gözlənilməsi, rəqiblərə hörmət, yüksək etik standartların gözlənilməsi vacib şərtlərdir. Bunun üçün hər bir şirkətin etik məəcəlləsi olmalı və buna əməl olunmasına ciddi nəzarət olunmalıdır. Biznes etikası biznes fəaliyyətində, biznes qərarlarında digərlərinin (işçilərin, səhmdarların, müştərilərin, investorların, hökumətin, cəmiyyətin və s.) nəzərə alınmasıdır.
9. Təşkilat cəmiyyətin bir üzvü olduğuna görə əxlaq normaları onun davranışını da idarə etməlidir. Cəmiyyətin fərdi üzvlərindən biri kimi müəssisə cəmiyyətin mənəvi əsaslarını möhkəmləndirməyə kömək edərək sosial cəhətdən məsuliyyətli hərəkət etməlidir.
10. Müasir menecmnetin problemləri geniş şaxəli olub həllində kompleks tədbirləri cəmləşdirir. Belə ki, səmərəli idarəetməyə nail olmaq üçün idarəetməyə sistemli yanaşmaq gərəkdir. Bu zaman müxtəlif problemləri təhlil edib, onlar arasındakı əlaqəni tapmaq, və onları kompleks həll etmək lazımdır.

11. Azərbaycan iqtisadiyyatına təsir edən həm xarici, həm də daxili mühit amillərini nəzərə alaraq belə hesab edilir ki, idarəetmədə çevik rəhbərlik üslubundan istifadə etmək daha məqsədəuyğun və səmərəlidir. Bu onunla izah olunur ki, bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq ortaya çıxan müxtəlif münasibətlərdə yalnız bir üslubdan istifadə olunması real təşkilati, iqtisadi, sosial tələblərə tam cavab vermir. Vəziyyətdən asılı olaraq bir üslubdan digərinə keçilir.
12. Menecerlərin vaxt və enerjilərinin əsas hissəsini alan problemlərdən biri də təşkilat daxilində baş verən münaqişələr və onların idarə olunmasıdır. Təşkilatlarda hər mövzuda müxtəlif fərqliliklər mövcuddur. Bu fərqliliklər işçilərin məqsədlərində, mənəvi dəyərlərdə və s. ola bilər. Belə fərqliliklər təşkilatlarda münaqişələrə səbəb olur. Münaqişələr bir çox problemlərə yaratsa da, düzgün idarə olunduğu təqdirdə yeniliklərə və inkişafa yol açmağa bilər. Münaqişələrin idarə olunmasında psixoloji və inzibati metodlardan istifadə olunur.
13. Daxili nəzarət ümumi nəzarət sisteminin əsas tərkib hissəsidir. Daxili nəzarət sistemi maliyyə, marketinq, təşkilati mədəniyyət, risklərin idarə olunması və s. sahələrdə geniş tətbiq olunur. Daxili nəzarət – aktivlərin qorunması, mühasibat uçotu və maliyyə sənədlərinin düzgünlüyünün, dəqiqliyinin təmin olunması, məhsuldar fəaliyyətin həyata keçirilməsi, müəssisə və təşkilatın resurslarından səmərəli istifadə edilməsi, idarəetmə strategiyasına və prinsiplərinə uyğunluğun təmin edilməsi məqsədilə müəssisənin strateji və taktiki planını, səlahiyyət və məsuliyyətin, hesabat və heyətin idarə edilməsini əhatə edən bir sistemdir.
14. Effektiv daxili nəzarət sisteminə sahib olmaq üçün beynəlxalq təcrübəyə ehtiyac var. Beynəlxalq təcrübədə istifadə olunan modellərə COSO, COCO və s. modelləri göstərməyə bilərik.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment.” Bakı-2007.
2. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Müasir menecment.” Bakı-1994.
3. Manafov Q.N. “Sahibkarlıq nəzəriyyəsi”. Bakı-2011.
4. Həsənov H.S. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı-2012
5. Həsənov H.S. “İri sahibkarlıq strukturları”. Bakı-2007.
6. Əliyev T.N. “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi.” Bakı-1995.
7. Quliyev T.Ə. “Menecmentin əsasları.” Bakı-2000.
8. Qeybullayev Q. “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları”. Bakı-2000.
9. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. “Menecment”. Bakı-2013.
10. Yahudov X.M. “Menecmentin əsasları”. Bakı-2007.
11. İmanov Ə.Ş. “Biznes və menecment”. Bakı-2011.
12. Bayramov A.V. “Biznes və menecmentin əsasları”. Bakı-2011.
13. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. “Menecment”. Bakı-2004.
14. Əhmədov V.Q. “Sahibkar-menecment”. Bakı-2000.
15. İqtisadi İslahatlar Mərkəzi.“Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) ölçülməsi və hesabatlılığı ” layihəsi. Bakı-2008.
16. SOCAR – İllik hesabat-2009,2010,2011,2012,2013.
17. Uzunay V. “Avrupa Birliqinde ve Türkiye’de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler”. Ankara-2007.
18. Dr. Yılmaz Argüden “Değişim Yönetimi”. İstanbul-2004.
19. Root S.J. “Beyond COSO:Internal Control to Enhance Corporate Governance”. New York-1998.
20. Taylor D.H. “Auditing: Integrated Concepts and Procedures, Fourth Edition”. New York-1988.

21. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (1992-2013), Internal Control- Integrated Framework, USA, COSO.

22. Н.И.Кабушкин “Основы менеджмента”. Москва-1999.
23. “Конфликтология” Под. ред. Кармина. Санкт-Петербург-1999.
24. Бусыгин А.В. “Эффективный менеджмент”. Москва-2000.
25. Бухалков М.И. “Управление персоналом, М.: “ИНФРА-М” 2005.
26. Качеткова А.И. “Основы управления персоналом, Москва-1999.
27. Е.П.Михалева “Менеджмент”. Москва-2002.
28. Vergi jurnalı. Bakı-2014.
29. www.google.az
30. www.stat.gov.az
31. www.kapitalbank.az
32. www.kayzen.az
33. www.marketing.az
34. www.vergilər.az
35. www.transpatency.az
36. www.mcgill.ca
37. www.ikdünyası.com.
38. www.baskent.edu.tr.
39. www.mevzuatdergisi.com

Xülasə

Respublikamızda təşəkkül tapmaqda olan bazar mühiti şəraitində menecmentin müasir problemlərinin tədqiqinin xüsusi əhəmiyyət kəsb etməsini qeyd etməliyik. Müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatının mövcudluğu, texnologiyanın sürətli inkişafı, insanların təfəkkürünün dəyişməsi menecment sahəsində də müəyyən problemlər yaratmışdır.

Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanda menecmentin mövcud problemlərinin aşkar edilməsi, müəssisələr səviyyəsində təhlil edilib qiymətləndirilməsi və həlli variantlarının axtarılmasıdır.

Summary

We should mention the special importance of the research on modern issues of management in the developing market environment in our republic. The modern market economy, rapid growth of technology, change of people's thought have caused some problems in the field of management.

The main purposes of the research are to find out the current problems of management, evaluation and analysis at the company level and searching for possible solutions.

Аннотация

В Республике особое значение должно быть уделено исследованию проблем современного менеджмента в условиях формирования рыночной среды. В нынешнее время создающиеся проблемы в области управления рыночной экономики связано быстрым развитием технологии и изменениями в мышлениях людей.

Поиск решений и оценивания на корпоративном уровне являются основной целью исследования в выявлении существующих проблем управления.