

Vəzifəyə gətirmə və rəhbərlik məsələləri

Mündəricat

<i>Giriş</i>	<i>3</i>
<i>Fəsil I. Menecer əməyinin təşkilinin nəzəri məsələləri.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1. Menecer əməyinin təşkilinin məzmunu v mahiyyəti.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2. Menecerlərin vəzifəyə gətirməsi- insan resurslarının idarə edilməsi prosesi kimi.....</i>	
<i>1.3. Rəhbərliyin müasir modelləri.....</i>	
<i>Fəsil II. İşgüzar təşkilatlarda heyətin və lider qarşılıqlı əlaqələrin qurulması prosesi qiymətləndirilməsinin.....</i>	
<i>2.1. İşgüzar təşkilatlarda heyətin qiymətləndirilməsinin real imkanları.....</i>	
<i>2.2. Müəssisədə menecer əməyinin mövcud vəziyyətinin diaqnostikası.....</i>	
<i>2.3. İşgüzar təşkilatda menecerlərin mənsəbdə (karyerada) inkişafının praktiki xüsusiyyətləri.....</i>	
<i>Fəsil III. Menecerin əməyinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi yolları.....</i>	
<i>3.1. Menecerin fəaliyyətinin təşkilinin müasir çalarları və səmərəliliyi.....</i>	
<i>3.2. Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması yolları.....</i>	
<i>3.3. İdarəetmənin səmərəliliyinin meyarları və göstəriciləri.....</i>	
<i>Nəticə</i>	
<i>İstifadə olunmuş ədəbiyyat</i>	

Giriş

Mövzunun aktuallığı. İdarəetmə sistemində elə məsələlər vardır ki, zaman və məkandan asılı olmayaraq həmişə öz aktuallığını saxlayır. İstənilən təşkilata rəhbər əməyinin təşkili və ayrı-ayrı menecerlərin vəzifəyə gətirilməsi bu səpkidən olan məsələlələrdir. Lakin, bununla belə vəzifəyə və ya başqa cür desək mənəbdə (karyerada) inkişaf, karyera prosesinin təkmilləşdirilməsi və yeni tədqiqatlar əsasında menecerin keyfiyyətlərinin və hakimiyyətindən istifadə məsələrin yeni yanaşmaların, metodların və modellərin ərsəyə gətirilməsi müasir dövrün tələblətinə cavab verməlidir.

Əgər XX-əsrin əvvəllərinə qədər lider yalnız siyasi xadimlərə şamil edilirdisə, hal-hazırda isə menecmentin genezisi və inkişafı nəticəsində ayrı-ayrı irili-xırdalı müxtəlif təşkilatların idarə edilməsində də sayılıb-seçilmiş menecerləri də lider kimi qəbul edirlər.

Hakimiyyət digər insanları rəhbər tərəfindən iradəsinə tabe etdirməklə onlara təsirdir. O, fərdə, qrupa və istənilən səviyyəyə və ya quruma aid ola bilər. Hakimiyyət hər iki tərəfin yeni rəhbər-tabeçi tərəflərinin qarşılıqlı asılılığıdır. Tabeçi nə qədər çox rəhbərdən asılıdırsa, bir o qədər də çox hər iki tərəfdə hakimiyyət olur. Hər bir menecer hakimiyyətindən müəyyən həddə istifadə etməlidir ki, təbəçilərdə narazılıqlar yaranmasın. Bundan başqa, rəhbər işçi hakimiyyətdən və səlahiyyətlə yanaşı, təcrübəli diplomat, psixoloq, pedaqoq və nüfuzlu hakim olmalıdır. Deməli hər bir yaxşı mütəxəssisə müvafiq şöbəyə, xidmətə və sahəyə rəhbərliyi həvalə etmək, onu vəzifəyə gətirmək güzgün deyildir.

Vəzifəyə və ümumiyyətlə karyerada yüksəlişə yalnız şəxsi keyfiyyətləri ilə seçilən və ətrafdakılar tərəfindən bəyənilən menecerlər gətirilməlidir. Ola bilər ki, menecerin yaxşı səriştəliyi, peşəkarlığı və analitik qabiliyyəti olsun lakin kommunikaбельlik , yəni digər insanlarla ünsiyyət qurma baxımından boşuqları olduqda, onu yüksək vəzifəyə gətirmək düzgün olmazdı. Çünki , aşağı səviyyəli menecerlərdən fərqli olaraq orta və yuxarı səviyyəli menecerlər əsasən insanlarla

işləyirlər, onlara təsir edirlər. Belə olduğu halda onun ən vacib keyfiyyəti kimi ünsiyyət yaratma çıxır. Vurğulamaq lazımdır ki, menecerdə ünsiyyətyaratma əsasında təşkilatda hörmət qazanıbsa, amma səriştəliyi və digər keyfiyyətləri zəifdirsə, onda onun daha yüksək vəzifəyə gətirilməsi şübhə doğurmalıdır.

Göründüyü kimi vəzifə gətirmə və rəhbərlik məsələləri həmişə elmi və təcrübəvi əhəmiyyət kəsb edir və bu məsələlərin sistemli şəkildə araşdırılmasının zərurət vardır.

Dissertasiyanın məqsədi və vəzifələri. Elmi işin məqsədi menecment sistemində vəzifəyə gətirmə və rəhbərliyin yeni üsullarının, yanaşmalarının və keyfiyyətlərinin üzə çıxarılmasıdır.

Müəyyən olunan məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr ortaya qoyulmuşdur:

- menecer əməyinin təşkili prosesinin araşdırılması araşdırılması;
- insan resurslarının idarə edilməsi sistemində karyera məsələsinin yeri və rolunun dəqiqləşdirilməsi;
- rəhbərliyin leidrə çevrilməsi yollarının təhlili;
- heyətin qiymətləndirilməsi üsulları və linqlərinin işıqlandırılması;
- yerli müəssisələrdə menecr əməyinin mövcud vəzəiyyətinin dəqiqləşdirilməsi;
- Təşkilatlarda menecerlərin əməyinin mənsəbdə yüksəlişinin praktiki xüsusiyyətlərinin sərgilənməsi;
- Menecer əməyinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi yollarının dəqiqləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektini kimi yerli müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsində menecerlərin karyera məsələlərinin yeri və roludur.

Tədqiqatın predmetini isə vəzifəyə gətirmə və rəhbərlik qarşılıqlı münasibətlərinin əsas komponentləri, modelləri və üsullarıdır.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını müasir menecment, sosiologiya,

psixologiya və iqtisad elminin nəzəriyyələri, doktrinaları, konsepsiyaları və ayrı praktiki materiallarıdır. ayrı-ayrı yerli və xarici müəssisələrin və platformaları, beynəlxalq təşkilatların qloballaşma prosesləri haqqında qəbul etdikləri normativ sənədlər təşkil edir

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- menecerlərin karyerada hərəkətinin yol xəritəsi hazırlanmışdır;
- liderliyin müasir modelləri dəqiqləşdirilmişdir;
- yerli müəssisədə attestasiyanın aparılması sxemi təklif edilməmişdir;
- ayrı-ayrı müəssisələrdə rəhbərlik keyfiyyətlərinin üzə çıxarılması testi hazırlanmış və tətbiq edilərək praktiki nəticələr əldə edilmişdir;
- səmərəli lider modelinin sxemi təklif edilmişdir;
- menecerlərin mənsəbdə (karyerada) inkişafının praktiki xüsusiyyətləri dəqiqləşdirilmişdir;
- menecerin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması yolları ərgilənmişdir;
- idarəetmənin səmərəliliyinin meyarları və göstəriciləri əsaslandırılmışdır.
- milli suverenitet və milli yekcinslik milli dövlətin bazisləri olması əsaslandırılmışdır;

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Aparılan araşdırmalar nəticəsində irəli sürülən təklif və tövsiyələr yerli kommersiya təşkilatlarında mənsəbdə inkişafda və menecer əməyinin təşkilinin təkmilləşdirilməsində istifadə oluna bilər.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, tərkibində 9 paragraf olan üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Fəsil I. Menecer əməyinin təşkilinin nəzəri məsələləri

1.3. Menecer əməyinin təşkilinin məzmunu v mahiyyəti

Menecer daimi vəzifə tutan, səlahiyyətlərlə yüklənmiş və bəzi fəaliyyət növlərinin təşkili üzrə məsuliyyəti olan şəxsdir. Formal təşkilatlarda bu status müvafiq sənədlərlə (təyinat əmri, vəzifə təlimatları və s.) möhkəmləndirilir. Qeyri-formal təşkilatlarda isə menecerin (liderin) statusu təbii yolla, yəni bütün təşkilatın üzvləri ilə qəbul olunaq möhkəmlənir.

Menecer həm vəzifədir, həm də peşədir. Menecer terminin sinonimləri qismində inzibatçı, rəis, müdir və rəhbər çıxış edir. Bu termin aşağıdakılara rəğmən işlədilməlidir:

- Təşkilatın və ya onun bölməsinin rəhbərinə;
- Konkret işlərini təşkilatçısına;
- İstənilən idarəetmə səviyyəsinin inzibatçısına;
- Təbəçilərə münasibətdə rəhbər.

Təşkilatda menecer çoxlu sayda rol oynayır. Kanadalı alim H.Micberqin tədqiqatların nəticəsinə görə (31) yekcinsliklə əlamətinə görə üç qrupda birləşən 10 cür rol oynayır:

- Şəxslərarası rol (təşkilatın simvolik başçısı, lider, əlaqələndirici manqa);
- İnformasiya rolu (informasiyanın qəbuledicisi, yayıcısı, xarici mühütdə təmsilçisi);
- Qərarların qəbulu üzrə rolu (sahibkar, təhlükələri aradan götürən, resursları bölüşdürən və danışıqları aparan).

Menecer konkret istiqamət üzrə fəaliyyəti təşkil etmək üçün öz səlahiyyətlərindən istifadə edir. Bunun üçün o, ilkin məlumat (ya özü tapır, ya da

başqasından) alır, onu emal edir, bunun əsasında qərar qəbul edir və onun icrasını təşkil edir.

Menecerin fəaliyyət sferasında olan problem və vəzifələr qərarların qəbulu və həyata keçirilməsini tələb edir.

Menecment kontekstində problem menecmentin obyektinə aydın neqativ nəticələrə gətirən və ya gələcəkdə çıxaracaq situasiya kimi izah edilməlidir. İdarəetmə obyekti tərəfindən idarəetmə subyektinin arzuladığı nəticə əldə edilmədikdə problem yaranır.

Vəzifə kimi elə situasiya qəbul edilir ki, onun nəticəsində arzulanan nəticə əldə edilir. Başqa sözlərlə, vəzifə nəyisə dəyişdirməyə və ya yaxşılaşdırmağa istiqamətlənir.

Əgər təşkilatda əsasən problemləri həll edilirsə, onda menecmentin problemləri qabaqcadan görmə imkanının olmamasını və problemlər yaranandan sonra qərarların qəbul edilməsini demək olar. Belə menecment reaktiv sayılır.

Əksinə təşkilatda əsasən vəzifələr həll edilirsə, onda burada menecmentin effektiv olmasını qeyd etmək olar. Menecment yaranmış problemləri əvvəlcədən görür və qabaqlayıcı tədbirlər şəfətində qərar qəbul edir. Belə menecment qabaqlayıcı adlanır.

Beləliklə, özün fəaliyyət prosesində menecer problemləri həll edir (situasiyanı istənilən məcaraya döndərir situasiyanın neqativ nəticələrini ləğv edir) və vəzifələrə nail olur (arzulanan nəticələrə çatılır və neqativ halların baş verməsinin qarşısı alınır).

İerarxik səviyyəyə görə menecerlər üç kateqoriyaya bölünürlər:

1. Ali səviyyəli menecerlər (top-menecerlər), bütünlüklə təşkilatın idarə edilməsini həyata keçirirlər. Onlar təşkilatın xarici və daxili mühitində baş verən dəyişiklərə müvafiq qərarlar qəbul edirlər. Şirkətin prezidenti, marketinq, istehsal, iqtisadi və sosial məsələlər üzrə vitse-prezidentlər ali səviyyəli menecerlərdir.

2. Orta səviyyəli menecerlər (middl-menecment) aşağı səviyyəli menecerlərin fəaliyyətlərini koordinasiya edir və onlarla ali menecment arasında əlaqələndirici rol oynayır. Təşkilatın daxili mühitinin vəzifələrinin mahiyyətindən irəli gələn qərarlar

qəbul edirlər. Məddi menecerlərə istehsalatların, şöbələrin, bölmələrin rəhbərləri və onların müavinlərini daxil edirlər.

3. Aşağı səviyyəli menecerlər (supervayzerlər) işi birbaşa təşkil edirlər. Bu səviyyənin menecerləri konkret vəzifələrdən asılı olaraq operativ qərarlar qəbul edirlər. Buraya istehsal sahəsində çalışan növbə ustalarını, briqadirləri, manqa başçıları, adi mühəndisləri, iqtisadçıları, marketoloqları, mexnoloqları və s. daxil etmək olar.

Təşkilatlarda xətti və funksional fəaliyyətlərinə görə də menecerləri təsnifləşdirmək olar.

Xətti və ya ümumi menecerlər (general manager) bütünlüklə idarəetmə prosesinə cavabdehlik daşıyırlar. Öz iyerarxiya səviyyəsində koordinasiya işlərini aparırlar. Xətti menecerlərə- müəssisənin prezidenti və ya direktorunu, sex rəislərini, ustaları və bütünlüklə supervayzerləri aid etmək olar.

Funksional menecerlər isə təşkilatın iyerarxik strukturunda ayrı-ayrı xidmət və funksional şöbələrə rəhbərlik edirlər. Onlar müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsinə cavabdehlik daşıyırlar. Məsələn mühsabat uçotu, marketinq, maliyyə, əməyin təşkili və əmək haqqı, plan-iqtisad, texniki, konstruktor, dizayn satış, təchizat və s.

Menecerlərə qoyulan tələblərə gəldikdə demək lazımdır ki, burada müxtəlif fikirlər söyləmək olar. Təcrübədə belə fikir formalaşmışdır ki, rəis məsuliyyətdən roqmamalı, onu öz üzərinə götürməyi bacarmalıdır. Rəhbər güclü və əzəzil olmalıdır. Əgər o, təbəçiləri dilə tutrsa, inandırarsa, onda o etibarlı rəhbər deyildir. Bizim fikrimizcə, menecerə qarşı aşağıdakı tələblər qoyulmalıdır.

1. Dünyagörüşü mövqeyi: dəqiq idarəetmə konsepsiyası, təşkilatın iqtisadi və sosial məqsədlərinə nail olma istyinin olması, insanlara pozitiv qayda da təsir etmə;

2. İşgüzar səriştəlik: peşəkar texnoloji biliklər, iş təcrübəsi, işgüzarlıq, risketmə həvəsi və bacarığı, peşəkar ünsiyyət mədəniyyəti.

3. İnzibati bacarıqlar: tabeçiləri nəzarətdə saxlama həvəsi və bacarığı, iş vaxtının səmərəli bölüşdürülməsi, insanları düzgün qiymətləndirmə, əmək resurslarının səmərəli istifadəsi və rəssionallıq.

4. Şəxsi keyfiyyətlər: liderləyə meyillilik, insanlara məhəbbət, daxili azadlıq, məsuliyyətlilik, yumor və sarkazm hissi, şəxslərarası münasib.ətlərin quruması bacarığı.

Bizə belə gəlir ki, menecerin yüksək etik keyfiyyətləri olmalıdır. Etika mənəvi norma və qaydaların məcmusu kimi izah etmək olar. Menecmentdə etika əsasən insan hüquqlarının qorunmasına yönəlməlidir. İnsan hüquqların fundamental əsaslarına aşağıdakılar daxildir:

- Razılıq azadlığı hüququ. Əgər əks tərəf razıdırsa, onda ona təsir etmək olar;
- Şəxsi həyatın olması hüququ. Təşkilatdan xaricdə insan istədiyi kimi davana bilər və şəxsi həyatı haqqında informasiyanı qorunmalıdır.
- Vəcdan azadlığı hüququ. İnsan onun mənəvi və dini dəyərlərinin əksinə çıxış edən əməlləri icra etməyə bilər.
- Söz azadlığı hüququ. Hər bir insan digərlərinin hərəkətlərinin qənni və etik olması haqqında fikir söyləyə bilər.
- Yaşamaq və təhlükəsizlik hüququ. Bu həyatın sağlamlığın və təhlükəsizlik məsələlərinə aiddir.

İdarəetmə qərarları bu hüquqları pozursə, onda etik sayılmalıdır.

Menecment nöqtəyi-nəzərən ədalətliliyin üç növü vardır:

1. Bölgü ədalətliliyi. əgər qərar iki eyni şəxsə aiddirsə, onda o, hər ikisini eyni dərəcədə toxnmalı və təsir etmlidir.

2. Prosedr ədalətliliyi inzibatçılığa əsaslanır. Qaydalar hamı tərəfindən eyni cür anlanmalıdır və icra olunmalıdır.

3. Kompensasiya ədalətliliyi. Menecmentin ucbatından əməkdaşlara ziyan dəyirsə, onda dəyilən ziyan ödənilməlidir. Əməkdaşlar məsuliyyətlərindən kənar məsələlərə cavabdehlik daşımamalıdırlar.

Menecer əməyinin təşkilində xüsusi yeri əmək resurslarının idarə edilməsi tutur. Son dövrlərdə əmək resurslarının idarə edilməsi daha mürəkkəb prosesə çevrilirək strateji xarakter alır.

Təşkilatda menecer və lider olmaq eyni məsələ deyildir. Menecer təbəçilərə təsirdə hər şeydən əvvəl vəzifə hakimiyyətinə arxalardır. Liderlik isə elə keyfiyyətdir ki, daha çox hakimiyyətdən deyil, insani keyfiyyətlərdən doğur. Deməli, liderlik menecerin funksiyalarından biri kimi çıxış edir. İdarəetmə praktikasında liderlik hakimiyyətin bütün mənbələrindən səmərəli istifadə etməklə təşkilatın niyyətinin və hədəflərinin reallığa çevrilməsidir. Əgər liderlər məqsədlərə nail olurlarsa, onda hakimiyyət bu nailolma prosesini sürətləndirir. Menecerdən fərqli olaraq lider insanları şəxsi və təşkilati məqsədlərə nail olmağa inandırmağa söykənir.

Bioxeviyurust nəzəriyyəsinin tərəfdarları olan alimlər liderliyin səmərəliliyini müəyyən edən üç amili qeyd etmişlər: şəxsi keyfiyyət mövqeyindən yanaşma, davranış yanaşması, şərait yanaşma.

Şəxsi keyfiyyət mövqeyindən yanaşmaya görə liderlik daha çox fərdin sabit xarakterik keyfiyyətindən irəli gəlir. Hesab olunur ki, lider anadan gəlmə keyfiyyətlərə malik olur ki, insanlara təsiretmədə səmərəli edir. Amma bu da lider olmaqda həlledici deyildir. Bizə belə gəlir ki, şəxsi keyfiyyətlərin olması hələ birbaşa insanı lider etmir. Müxtəlif şəraitlərdən asılı olaraq menecerdən fərqli keyfiyyətlər və bacarıqlar tələb olunur. Beləliklə də davranış yanaşması da aktualıq kəsb edir. Bu o, deməkdir ki, liderliyin səmərəliliyi daha çox təbəçilərlə davranışdan asılıdır.

Liderliyin səmərəliliyinin şəraiti yanaşması isə müəyyən edir ki, müxtəlif şəraitlər menecerlərdən fərqli rəhbərlik bacarıqları, təşkilati quruluşlar və idarəetmə reaksiyaları tələb edir.

Davranışlı yanaşma rəhbərlik üslublarını təhlil etməyə və təsnifləşdirməyə imkan vermişdir. K. Levinə görə rəhbərliyin avtoritar, demokratik və passiv üslubları vardır. Cəədbəl 1.1-də bu üslubların əsas xarakterik cəhətləri göstərilmişdir.

*Cədvəl 1.1**K.Levinə görə rəhbərlik üslublarının xüsusiyyətləri*

	Avtoritar üslub	Demokratik üslub	Passiv üslub
Üslubun təbiəti	Bütün hakimiyyətin və məsuliyyətin rəhbərin əlində cəmləşməsi	Vacib məsələlərin rəhbərin əlində cəmləşməsi ilə digər səlahiyyətləri aşağı səviyyələrə ötürülməsi	Rəhbər tərəfindən məsuliyyətdən qaçma, onun digərlərinin və qrupun üzərinə atılması
Davranış məsələləri	Məqsədlərin və onlara çatma vasitələrinin müəyyənləşdirilməsi	İştirak əsasında səviyyələr üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulu	Qrupun istədiyi rejimdə öxünidarəetmənin verilməsi
Güclü tərəfləri	Müddətliliyə və qayda və nizama diqqətin verilməsi	İdarəetmədə iştirak etmə əsasında şəxsi vəzifələrin gücləndirilməsi	Liderin qarşımaməsi əsasında işlərin görülməsi
Zəif tərəfləri	Şəxsi təşəbbüsün bəyənilməməsi	Çoxlu vaxt tələb etməsi	Liderin müdaxiləsi olmadıqda qrup işlərin görülməsində sürəti itirə bilər

K.Levinin elmi nəticələri empirik müşahidələrə arxalansa da, onun təsnifləşdirilməsi xarici ölkələrdə geniş yayılmamışdır. Ona görə ki, rəhbərlik üslubları qarşıya qoyulan tapşırıqların təbiəti ilə əlaqələnməkdir.

Qərbi təcrübəsində daha geniş populyarlığı R. Bleyk və D. Mout tərəfindən təklif edilən “İdarəetmə çərçivəsi” qazanmışdır. Bu ikiölçülü sxemdir –üfiqi xətt liderin tapşırığın yerinə yetirilməsini, şaquli xətt isə insanlara münasibət göstərir. Bundan başqa daha çox yayılmış elmi fikir Laykerta məxsusdur. O, liderliyin dörd sistemini və üslubunu təklif etmişdir:

Birinci üslub- avtoritar-ekspluatasiya üslubudur: yalnız üzümü dinləyirəm, özüm qərar qəbul edirəm, əmək haqqı və maddi mükafat təbəçilərin əsas motivasiyasıdır.

İkinci üslub- avtoritar-xeyirxah üslubdur: yaxşı görülmən işi tərifləyirəm, təkcə görülmən iş deyil, həm də təşəbbüsü və intizamı maddi cəhətdən həvəsləndirirəm və cəzalandırıram.

Üçüncü üslub- məsləhətçi-demokratik üslub: fəhlələrlə məsləhətləşirəm, onların istəklərini və məsləhətlərini nəzərə alıram.

Dürdüncü üslub isə tapşırığın yerinə yetirilməsinin zərurətinə əsaslandırılmasına, təbəçilərin təşəbbüsünü və iştirakına, əməkdaşların idarəetmədə iştirakına və işçilərin öz əmiyyətinin təşkilinə arxalardır.

Bundan başqa təcrübədə lider keyfiyyətlərinə də xüsusi yer verilir.

R. Stroqidill 1948-ci ildə və R. Mann 1959-cu ildə liderliyin keyfiyyətlərini qruplaşdırmağa çalışmışlar. Beləki, R. Stroqidill liderin beş keyfiyyətini müəyyən etmişdir.

- ağıl və intellektual bacarıq;
- digərlərinin üzrində hökmüranlıq və aparıcılıq;
- özünəinam;
- aktivlik və enerjililik;
- işi bilmə .

XX əsrin 80-ci illərində U. Bennis tərəfindən daha bu səpkidə daha uğurlu nəticələr əldə edilmişdir.

1. Diqqətin idarə edilməsi. Təbəçilərə nəticənin və işin mahiyyətinin cazibədar şifətdə göstərilməsi bacarığı.

2. Əhəmiyyətin idarə edilməsi. İdeyanın və fikrin əhəmiyyətinin hamı tərəfindən qəbul etdirilməsi bacarığı.

3. Etimadın idarə edilməsi. Təbəçilər tərəfindən etimad biləcək daimiliyin və ardıcılığın qazanılması bacarığı

4. Özünün idarə edarəedilməsi. Özünün güclü və zəif tərəflətinin vaxtında başa düşülməsi və zəif tərəflərin aradan qaldırılması üçün başqa adamların resrslarından istifadə etmə bacarığı.

Yuxarıda qeyd edilən keyfiyyətlər menecerin konkret bacarıq və qabiliyyətini müəyyən edir.

Bizə belə gəlir ki, menecerin ümumi keyfiyyətlərinə səriştəlik, analitiklik və ünsiyyətçilik daxildir. Bunların sırasında ünsiyyətçilik ən vacibidir. Çünki müasir menecer digər şəxslərlə istər təşkilatdaxilində, istərsə də təşkilatdanxaricdə ünsiyyət yaratmaqla əsas məsələləri və problemləri həll edir.

1.2. Menecerlərin vəzifəyə gətirməsi- insan resurslarının idarə edilməsi prosesi kimi

XXI-əsrin əvvəllərindən başlayaraq işçi qüvvəsi, iqtisadiyyat və deməli təşkilati mədəniyyət sürətli tempiylə dəyişir. Təkcə texnoloji dəyişikliklər sahibkarların tələbatları ilə işçi qüvvəsinin ixtisas dərəcəsi arasında dərin uyğunsuzluqlar yaratmışdır. Bu dəyişikliklər sosial sferada da baş verir, istər işçilərin hüquqları, mənzil problemləri, istərsə də onların sağlamlığına təhlükə olsun.

İnsan resursları ilə məşğul olan menecerlər daima fikriləşirlər ki, necə istehsala əməkdaşları təşkilata cəlb edək; az təhsilli və aşağı ixtisaslı işçi qüvvəsini necə öyrədək; xidməti mənsəbdə problemlərlə üzləşən təcrübəli və səriştəli işçiləri necə müəssisədə saxlayaq və iqtisadi tənəzzül zamanı işçiləri ixtisar edən zaman ədalətliyi necə qoruyaq. Bundan başqa, menecerlər qarşısında işçilərin yenidən hazırlanmasının təşkili problemi durur. Çünki, indiki kompüterləşmə və avtomatlaşdırma zamanı, bu işi yüksək səviyyədə qumaq, demografik vəziyyəti nəzərə almaq, işdən xaric olunan şəxslərə müavinətlərin və yardımların verilməsi müşkül məsələyə çevrilir. İnsan resurslarının idarə edilməsində beynəlxalq amillər də nəzərə alınmalıdır. Indiki TMK-ın əksəriyyəti xarici istehsala və fəaliyyətə malikdir.

Əmək resursları ilə bağlı problemlərin çoxalması iri, orta və hətta kiçik müəssisələrə bu məsələləri həll etmək üçün kənardan məsləhətçilərin cəlb edilməsini tələb edir.

Müəssisənin şəxsi heyəti ştatının komplektləşdirilməsinin birinci fazası kimi- əmək resurslarına olan tələbatın planlaşdırılması çıxış edir. Hər bir təşkilat özə sərəncamında lazımı vaxtda lazımı insanlara malik olmalıdır ki, iş hərəkət edə bilsin.

Planlaşdırma –həllədiçi fazadır. Lazımı kadrlar olmasa lazımı məhsul istehsal edilə bilməz, və deməli müəssisə gəlir və mənfəət əldə edə bilməz. Digər tərəfdən, şirkət tez bir zamanda işçi qüvvəsinin sayını artırsa bu da ziyandır: bütün gəlir əmək haqqının ödənilməsinə yönəlmiş olar. Elə də ola bilər ki, müəssisə seçdiyi və hazırladığı işçi qüvvəsini ixtisara sala bilər. Məsələn, ABŞ-da elektron sənayesi sürətlə işçiləri cəlb etdikdən sonra onları ixtisar etmişdir. Selikon vadisində elektron detallarına tələbatın artmasını güman edən firmalar gördülər ki, düzgün fikirləşməyiblər və buna görə də işçiləri ixtisar etməyə başladılar.

Tələb və təklif insan resurslarının planlaşdırılmasında da vacib amildir. Proqnozlaşdırma tələbin həcmnin qiymətləndirilməsindən və işçi peşələrinin sayından və növünün müəyyənləşdirilməsindən başlanır. Məsələn, yeni mağaza açmaq istəyən şirkət hesab edir ki, ona yeni mağazaya direktor, onun müavini və satıcılar lazımdır. Özüdə, yeni mağazaya direktor axtarışını şirkət əvvəldən başlamalıdır, satıcıları isə yeni mağazanın açılışı ərəfəsində həyata keçirmək olar.

Proqnozlaşdırmanın növbəti vəzifəsi təklifin həcmi qiymətləndirməkdir. Bir çox hallarda işçi qüvvəsinin təklifi mənbəyi kimi şirkətin özü də çıxış edə bilər. Artıq firmada işləyən işçilərin gələcək peşəyə öyrədilməsi kifayətdir. Məsələn, artıq digər mağazalarda işləyən direktor müavinlərindən birini yeni mağazaya direktor təyin etmək olar. Əgər şirkətin daxilindən lazımı kadrlar seçilə bilmirsə, onda kənardan yeni əməkdaşların cəlb olunması haqqında fikirləşmək lazımdır.

Hər bir şirkətə bilmək vacibdir ki, işçi qüvvəsi bazarında lazımı ixtisasa malik işçilər var ya yox. Bizim dövrümüzdə əmək bazarı daha turbulent olduğundan, onu izləmək çətin vəzifədir. Əlbəttə, təhlükəli və ya “çirkli” sahələrdə iş yerləri ixtisar edilsə də, elmi tutumlu sahələrdə, shiyyədə, hüquq məsləhətxanalarında ixtisaslı işçi

qüvvəsinə tələbat artır. İndi inkişaf etmiş ölkələrdə daha çox tələbat tibb bacılarına, xadiməcilərə və anestezioloqlardır.

Şirkətlərə lazım olan ixtisaslı kadrlara tələbatla onların faktiki ixtisası səviyyəsi arasında fərq daha da dərinləşir. Güman edilir ki, yeni informasiya əsrində yeni yaranacaq iş yerlərinin 90%-i ali təhsil tələb edəcəkdir. Bununla yanaşı yeni işçilərin əksəriyyəti aşağı ixtisaslı gənclər, milli azlıqlar və imiqrantlar olacaqdır.

Keyfiyyət və kəmiyyət baxımından işçi qüvvəsi qıtlığının olması şirkətlərə inkişaf strategiyalarını dəyişdirməyə, ya da ki, aşağı ixtisaslı işçiləri cəlb etməklə onların yenidən hazırlanması ilə məşğul olmanı vadar edir.

Əmək resurslarının planlaşdırılması zamanı digər bir problem-iqtisadi şəraitin dəyişkən və qeyri-sabit olmasıdır. Çoxlu sayda şirkətlər işçilərin çoxluğu və azlığı məsələsini – qısaldılmış iş rejimini tətbiq etməkdə, mövsümü işə götürmə ilə həll edirlər.

Son dövrlərdə qısaldılmış iş rejimi ilə işləyənlərin sayı Azərbaycan müəssisələrində də artmışdır. Amerika şirkətlərində mövsümü işdə işləyənlərin 20% -i yüksək ixtisaslı mütəxəssislər olmuşdur. İnformasiya sahəsində işləyən “Apalle” ABM” “Maycrasoft” şirkətləri tətbiqi proqramların hazırlanmasında müvəqqəti əmək müqavilləri ilə fəaliyyət göstərirlər.

Əgər Siz kiçik müəssisənin sahibsinizsə, onda heç bir formallığa varmadan işçiləri maddə qayda da işə götürə bilərsiniz. Çünki, siz bilirsiniz hansı işçi hansı funksiyaları yerinə yetirəcəkdir. Lakin iri şirkətlərdə yüzlərlə və minlərlə işçilər müxtəlif işləri gödəklərinə görə işçiyə verilən tələblər daha ciddi və obyektiv olmalıdır. Bu **“peşəkar funksiyaların təhlili”** metodu sayılır. Bu təhlil bir neçə suallara cavab verir. İş hansı funksiyaların yerinə yetirilməsini tələb edir? İş yerinə yetirmək üçün hansı bacarıqlar və ixtisas dərəcəsi olmalıdır? İş hansı şəraitdə yerinə yetirilməlidir? İşin yerinə yetirilməsi zamana bağlıdır mı?

Peşəkar funksiyaları təhlil etmək üçün lazımı informasiyanı əmək resursları haqqında menecerlər müvafiq şöbə və bölmələrinin rəhbərlərindən ala bilərlər. Bəzi sahibkarlar öz əməkdaşlarından iş günü ərzində nə işlə məşğul olmalarını gündəliklərində qeyd etməyi xahiş edirlər.

Peşəkar funsiyaları təhlil etdikdən sonra insan resursları şöbəsi vəzifə təlimatları və ya fəhlələr üçün istehsal əməliyyatlarını izah edən kitabça hazırlayırlar. Yəni, icraçı üçün vəzifələri izah edən sənəd hazırlayırlar. Bəzi vaxtlar ixtisas tələbləri müəyyən edən sənəd işləyirlər. Bu sənəddə ustalıq dərəcəsi, təhsil səviyyəsi, işin görülməsi üçün təcrübənin səviyyəsi müəyyən olunur.

Növbəti mərhələdə ixtisas tələblərinə cavab verən insanın və ya bir neçə insanın axtarışı həyata keçirilir. Kadrlar şöbəsi şirkətin daxilində lazım olan kadrın axtarılmasını; bu sahədə çalışan işçilər haqqında informasiyanın əldə edilməsini; ayrı-ayrı kütləvi informasiya vasitələrində elanlar verməklə və ya işə düzəltmə agentliklərinin köməyi ilə lazım olan kadrların axtarışını həyata keçirirlər. Müəssisəyə yaxın yerlərdə ixtisaslı kadrların tapılması çətin olduğundan, heyətlə işləyən menecerlər daha da ixtiraçı olurlar. Onlar bəzən yekcins sahədə fəaliyyəti yeni bağlanmış müəssisələrin yanında lazım olan elanlar yerləşdirirlər və ya internetin imkanlarından geniş şəkildə bəhrələnilir.

Bütün müəyyən edilmiş namizədlərin arasından daha çox uyğun olanlar seçilir. İşçinin seçilməsində standart anket formasından istifadə edilir. Burada iddiaçı təhsili, təcrübəsi və bacarığı haqqında məlumatları sərgiləyir. İşə qəbulun növbəti mərhələsi hər bir namizədlə müsabiqədir. Müsabiqə yolu ilə iddiaçının ixtisası, psixoloji davranışı və onun haqqında təsəvvür yaranır.

İşin xarakterindən asılı olaraq namizədə bir və ya bir neçə test verilə bilər. Müsabiqə o zaman məhsuldar olur ki, o, şirkətin tələbatını nəzərə alaraq standart prosedurla aparılır. Müsabiqəni aparan şəxs sərfəli qeyri-formal şərait yaratmalı və əvvəlcədən lazım olan sualları özündə əks etdirən sənəd hazırlamalıdır. Sorğu zamanı şirkətin təmsilçisi işə xas problemlərə diqqəti cəmləşdirməlidir. Bu yolla namizədin işə yararlı olması haqqında təsəvvür yaranır. Verilən suallar tərcümə-halı, iş təcrübəsini, peşəkar bacarıqları və maraqları əhatə etməlidir.

İşə qəbulun çətin məsələsi qismində iddiaçının testdən keçməsi durur. Test yolu ilə namizədin intellekti, maraqları, çətin məsələni yerinə yetirə bilməsi, intuisiyası, mülahizə yürüdə bilməsi, fiziki və psixoloji durumu haqqında təsəvvür yaranır.

Xarici aparıcı şirkətlərdə üç testdən istifadə edilir. İxtisas, psixoloji və narkotiklərin qəblunu müəyyən edən testlər.

Bizim ölkəmizdə də artıq işə qəbul zamanı namizədləri seçərkən testlərdən geniş şəkildə iri şirkət və banklar istifadə edirlər.

Menecerləri vəzifəyə gətirəndə bütün bu mərhələlərdən istifadə edilərək ən qabiliyyətli və peşəkarı seçiləndə həm iddiaçı, həm də şirkət udur.

1.3.Rəhbərliyin müasir modelləri

Müasir dövrdə liderliyin modelləri arasında atribut (rəmzi) liderlik konsepsiyası mühüm yer tutur. Atribut liderlik konsepsiyası atribusiya nəzəriyyəsinə arxalanır. O, səbəb və nəticə əlaqəsini izah edir, yəni nə baş vermişdir və insanlar nəyi buna səbəb kimi görürlər. Atribut yanaşma görə rəhbərin çıxardığı nəticələr və təbəçilərin davranışları bərabər səviyyədə liderin reaksiyasından asılıdır. Təbəçilərin işini müşahidə etməklə rəhbər b işin necə yerinə yeririlməsi haqqında informasiya alır. Bundan asılı olaraq hər işçinin davranışı haqqında nəticələr çıxarır və öz davranışının üslubunu seçir. Göstərilən hərəkətlər liderə təbəçilərin davranışına adekvat reaksiya verməyə imkan verir. Məsələn, işçinin pis işləməsinə səbəb onun tənəblə olmasıdır, onda o, töhmət alacaqdır. Yox, əgər pis işləməyə səbəb digər xarici amillərdirsə, onda lider bu problemi başqa cür həll etməyə çalışacaqdır.

Araşdırılan yanaşma nəzərdə tutur ki, situasiyanı yaradan səbəblərdən hali olma liderə insanların sitasiyaya reaksiya verməsini anlamağa imkan verir. Atribut yanaşması əsasında hazırlanan konsepsiyalar və modellər izah etmək istəyirlər ki, nə üçün insanlar bu cür hərəkət edir və başqa alternativlərə üstünlük verirlər. Bu zaman nəzərə alınır ki, rəhbər heçdə hər vaxt təbəçinin yerinə yetirdiyi işi müşahidə edə bilmir. İzah edilən yanaşma çərçivəsində rəhbər informasiya prosessoru (informasiyanı genirasiya edən) rolunu oynayır. O, nəyin hansı səbəbdən yaranmasını müəyyən etmək üçün informasiya xəbərçisinin axtarışını aparır. Səbəblərin izahına yol açan informasiya liderin davranışını şərtləndirir.

Tabeçilərin davranışını izah edən səbəblərin 3- bazisi vardır: şəxsiyyət, işin özü, təşkilatı mühit və ya onun şərtləndiriciləri.

Səbəblərin axtarışı zamanı rəhbər tabeçinin davranış haqqında üç cür müxtəlif informasiya almaq istəyir: fərqlilik dərəcəsi, ardıcillıq və unikalıq dərəcəsi. Fərqlilik dərəcəsi onunla bağlıdır ki, rəhbər anlamaq istəyir nə qədər tabeçinin davranışı işlə bağlıdır, yəni işin fərqli cəhətləri nə qədər tabeçinin davranışına təsir edər. Ardıcillıq yolu ilə rəhbər bilmək istəyir işçinin bu cür davranışı nə qədər davam edir. Nəhayət, unikalıq dərəcəsinin öyrənilməsi ilə rəhbər bilmək istəyir bu cür davranış digər işçilərdə də təsadüf edilir ya yox.

Atribtiv tənzimləyicilər və dar yerlər liderə baş verən hadisənin səbəblərini müəyyən etməyə təsir edir. Tabeçinin davranışı lider nə qədər çox anlaya bilirsə, bir o qədər də çox lider tabeçinin üzərinə məsuliyyət qoyur. Bu zaman şəxsiyyətin ayr-ayrı cəhətləri atribtiv zəif yerlər sayılır.

Xarici tədqiqatçıların fikrincə, qadınların işdə qazandıqları uğuru rəhbər xarici amillərlə, uğursuzluu isə daxili amillərlə bağlayır. Kişilərə isə münasibətdə rəhbər bunun əksini götürür.

Atrobutov liderlik modelində iki mühüm əlaqə vardır. Birinci əlaqə rəhbərin pis işin səbəbini müəyyən etməyə can atmasıdır. İşin nəticələrinin səbəblərini müəyyən etməklə rəhbər kimin məsuliyyət daşmasını üzə çıxarır. Əgər lider hesab etsə ki, işin nəticələrinə səbəb daxili amillər olmuşdursa, onda məsuliyyəti işçi daşmalıdır və ona qarşı müvafiq tədbirlə görülməlidir. Əksinə, lider hesab etsə ki, işin nəticələrinə səbəb xarici amillərdir, onda problem başqa cür həll edilir.

Atribut rəhbərlik modelinin aşağıdakı xarakterik cəhətləri vardır:

- Tabeçilər pis işləmlərinin səbəblərini kənarda, rəhbərlər isə tabeçilərin davranışlarında axtarmağa meyillidirlər;
- Tabeçilərin pis işləmələrini izah etdikdə rəhbər daxili amilləri səbəb kimi götürməy üstünlük verir və buna görə də tabeçilərə daha çox təsir göstərmək yolunu seçir;
- Keçmişdə tabeçilərin pis işləmələrini rəhbər bütün 3- tip informasiyaya görə daxili səbəblər tapır;

- Yaranmış vəziyyətin ciddiliyi rəhbəri çox güman daxili səbəbləri üzə çıxarmağa sövq edir və cavab tədbirləri daha dəqiq işlənir;
- Baş verən hadisəyə görə təbəçinin məsuliyyətdən qaçması və ya məsuliyyəti başqasının üzərinə atması rəhbəri daha sərt davranmağa sövq edir;
- Yerinə yetirilən işin səviyyəsinin dəyişməməsi rəhbərləri təbəçinin bacarığı ilə bağlı səbəblərdən işə ayrılan yük səbəblərinə yönəldir.

Demək lazımdır ki, bu model çərçivəsində liderin təbəçinin davranışına təsiri baş vermir, əksinə onlar arasında qarşılıqlı təsir baş verir. Rəhbərin tədbirlərinə təbəçinin reaksiyası rəhbərin də davranışını dəyişir. Rəhbərin səmərəliliyindən asılı olaraq, rəhbər-təbəçi spiralı yuxarıya doğru hərəkət edə bilər və münasibətlər böyük səmərə verə bilər və ya bu münasibətlər vektoru aşağı hərəkət etməklə az səmərə verə bilər. Onda rəhbər-təbəçi münasibətləri pozula bilər: təbəçi işdən çıxarılır və ya rəhbərin iş yeri dəyişdirilir.

Digər bir konsepsiya və ya model xarizmatik liderdir. Rəhbərin nüfuzunun təşəkkül tapmasına iki yanaşma vardır. Birinci yanaşma, təşkilati səmərəliliyə liderin təsirini tamamilə inkar edir. İkincisi, təşkilatın bütün nailiyyətlərini rəhbərlə bağlamaqdan ibarətdir və lider xarizmasına aparır, hətta ilahi keyfiyyətlər də liderə şamil edilir. Xarizma- şəxsi cazibədarlıq yolu ilə digərlərinə təsir formasıdır. Rəhbərin şəxsi cazibədarlığı təbəçilərdə onu lider kimi qəbul etmə və ona yardımçı olmanı, üzərilərində onun hakimiyyətini aşılrayır. Lider hakimiyyətinin mənbəyi kimi xarizma nümunə hakimiyyətinə aiddir. O, daxili keyfiyyətləri və iş üslubu əsasında təbəçilərə təsir edir. Xarizma liderə təbəçilərə səmərəli təsiretmə üstünlüyü verir. Ehtimal edilir ki, xarizmanın əldə edilməsi rəhbərə vurğun olan ona sitayiş edənlərdən asılıdır. Əgər təbəçilər onu ilahi qüvvə kimi qəbul edirlərsə, onda xarizmatik lider modelindən danışmaq olar. Digər yanaşmaya görə isə xarizma liderin şəxsi keyfiyyətləri, fiziki vəziyyəti ilə bağlıdır. Axırncı fikir xarizmatik lider konsepsiyasının əsasında durur. Bu model əvvəlki, atribut lider modelinin davamıdır. Xarizmatik model liderin keyfiyyətləri ilə davranışının kombinasiyasını ehtiva edir. Xarizmatik lider o, rəhbər sayılır ki, öz şəxsi keyfiyyətlərinə rəğmən davamçılarına dərin təsir edir və onları iradəsinə tabe etdirir. Bu tip liderlərdə hakimiyyət hərsliyi

vardır, daima fəaliyyət göstərməyə tələbat hiss edirlər və nəyə inanırlarsa onu mənəvi sayırlar. Hakimiyyət hərisliyi onların lider olmağa motivləşdirir. Gördükləri işə inanmaları təbəçilərə onun lider olması hissini aşlayır. Bu keyfiyyətlər xarizmatik davranışın aşağıdakı cizgilərini inkişaf etdirir: rolun modelləşdirilməsi, obrazın yaradılması, məqsədlərin sadələşdirilməsi, iri gözləmlərə diqqət yetirmə, təbəçilərə etimadın aşılması və onlara hərəkət impulsunun verilməsi.

Elmi ədəbiyyatlarda xarizmatik modelin mənfi keyfiyyətləri də qeyd edilir. Buraya mütləq hakimiyyətə can atma və bütün məsələlərin özündə cəmləşdirilməsi daxildir. Onun müsbət tərəfləri də vardır hakimiyyətin bölüşdürülməsi və hakimiyyətin bir hissəsinin aşağıdakı həlqələrə ötürülməsi.

Adətən, xarizmatik lider keyfiyyətlərinə özünə inamı, kənar mühitə hissiyatlı olmasını, problemin ümumiləşdirilməsini, öz strateji görməsini təbəçilərə aşılama bilməsini və proseslərə qeyr-ardınar yanaşmanı daxil edirlər.

Hesab olunur ki, xarizmatik lider əvvəlcə problemi üzə çıxarmada hissiyyatını inkişaf etdirməlidir. Sonradan bu problemə tənqid dolu fikirlər yağdırmaq lazımdır. Üçüncü addımda problemin həllinin ideallaşmış həlli yollarını müəyyən edən görmə hissini inkişaf etdirilməlidir. Görməyə əvvəllər heç kim tərəfdən təklif edilməyən yeni nəisə daxil edilməlidir ki, bu da problemi tez bir zamanda həll edə bilər. Növbəti addım liderin öz görməsini şəxslərarası kommunikasiya (nitq, jestlər, pozalar, nəşrolunma və s.) vasitəsilə təbəçilərə çatdırılmasıdır ki, o, onlara güclü təsir etsin. Beşinci addımda liderə təbəçiləri öz ətrafında birləşdirmək lazımdır. Bunun üçün onlarla münasibətli etimada söykənməlidir. Etimadı qazanmaq üçün işi bilmə, uğur qazanma bacarığını inkişaf etdirmə, üzərinə risk götürmə və qeyri-ənənəvi hərəkətlər və davranışlar etmək keyfiyyətləri inkişaf olunmalıdır. Səsnuncu , altıncı mərhələdə lider təbəçilərə hakimiyyətinin bir hissəsinə ötürməklə öz görməsini reləşdirmə bacarığını nümayiş etdirməlidir. Bunu bürokratiyanı zəiflətməklə, təbəçilərə əhmiyyətli və gərgin tapşırıqlar verməklə, idarəetməyə cəlb etməklə, nəticələri maddi və mənəvi cəhətdən həvəsəndirməklə nail olmaq olar.

İşgüzar təşkilatların təhlili göstərir ki, adi şəraitdə biznesdə yüksək nəticələr əldə etmək üçün xarizmatik liderlik tələb olunmur. Daha çox xarizmatik lider siyasətdə, dövlət idarəçiliyinə, hərbi əməliyyatlarda özünü doğruldur.

Biznesdə radikal dəyişikliklər apardıqda xarizmatik liderə ehtiyac duyulur.

Dəgər konsepsiya “islahatçı-lider” modelidir. Bu cür lider xarizmatik liderə bənzəsə də, özünü köklü fərqləndirici xüsusiyyətləri vardır. O, təbəçilərdə qoyulan məqsədin vacibliyini və dəyərliliyini aşılamaqla fəaliyyət göstərir. Təbəçilərə şəxsi maraqları ilə ümumi məqarları yanaşı həll etməyə şərait yaradır. Təşkilatda etimad atmosferini yaratmaqla təbəçilərin inkişafını stimullaşdırır. İslahatçı-lider xilaskar kimi deyil, yenidənqurucu rolunu oynayır. O, möcüzə deyil, yaradıcılıq nümayiş etdirir. Onun dalınca miflər, əsatirlər deyil, reallıq dayanır. Belə lider təbəçiləri sözləmədən sözverməyə deyil, nəticədən nəticəyə aparır. İnsanları əməyə sövq edir. Məqsədi dünyanı deyil, dünyada inkişaf etməklə dəyişməkdir.

Bu model liderdə və onun davamçılarında böhran şəraitində yaradıcı yolla problemi həll etmə davranışının olmasını nəzərdə tutur. Araşdırdığımız modelin bir sıra fərqləndirici anları vardır. Birinci, təbəçiləri idarə etməyə cəlb etməklə onlara təsir etmək və təşkilatın, qrupun bir hissəsi rolunu oynamaq təklif olunur. Lider təşkilatın üstündə durmamalıdır. O, ruh yüksəkliyi ilə birgə addımları dəstəkləməlidir.

Modeldə təbəçilərdən kor-koranə lider dalınca addımlamaq deyil, təklif olunan imkanları tənqidi qiymətləndirmək, öz hərəkətlərinə düşünülmüş davranış və hərəkətlərində rasionallıq durur. İkinci, etimad atmosferi lider və təbəçilər arasında güclü qarşılıqlı əlaqə yaratdığından təhlükə yaranır ki, lider ətrafına yaltarları yığacaqdır və ya rəhbər təbəçilərin təsiri altında düşəcəkdir. Hər iki ənənəvi yanaşma islahatçı liderə xas deyildir.

Fəsil II. İşgüzar təşkilatlarda heyətin və lider qarşılıqlı əlaqələrin qurulması prosesi qiymətləndirilməsinin

2.1 İşgüzar təşkilatlarda heyətin qiymətləndirilməsinin real imkanları

Yeni şəraitdə yaşayan işgüzar təşkilatlar müasir kadr texnologiyalarında istifadə etmək zərurətindədirlər. Müəssisə heyətinin fəaliyyətini kompleks şəkildə qiymətləndirən vasitələrdən biri attestasiyadır. Əməli şəkildə yanaşdıqda bu qiymətləndirmə metodu iqtisadi və sosial səmərə verə bilər. İndiki şəraitdə attestasiyadan istifadənin mənfi cəhəti lazımı hüquqi bazanın olmamasıdır. Üstünlüyünə isə texniki vasitələrdən istifadə etməklə bu vasitədən istifadə etməkdir. Suraxanı maşınqayırma zavodu heyətin idarə edilməsi üzrə bütün müasir metodlar aspektlərindən istifadə edir. Bu müəssisədə heyətin fəaliyyətini əsas kompetensiyalar üzrə qiymətləndirməyi şərait yaradan tətbiqi proqramdan istifadə edirlər. Onun sınağı da bu müəssisənin özündə aparılmışdır. Proqram özünün səmərəliliyini təsdiq etmiş və kadr siyasətinin əsas istiqamətini müəyyən etməyə imkan vermişdir.

Attestasiyanın aparılmasının mahiyyəti onun həyata keçirilməsi metodologiyasından asılıdır. Attestasiyanın aparılması üzrə əsərlərin təhlili göstərir ki, təcrübədə əsasən bu metodlardan istifadə edilir: reyting metodu, yazılı metod, davranış reyting dərəcəmələri metodu, məqsədlər üzrə idarəetmə, müayisəli metodlar. Bu metodların hər birində subyektiv faktor üstünlük təşkil edir. Buna görə rəhbərin, kolleqanın, müştərinin, təbəçinin və kənar ekspertlərdən istifadə etməklə attestasiya aparılır.

Attestasiya proseduru subyektiv olduğundan çox vaxt o, kadrları işdən azad etmək üçün istifadə edilir. İşçilərin rəqabətqabiliyyətliliyi aşağıdakı istiqamətlərdə özünü göstərir: heyətin səriştəliyi, kadr potensialı, istedadlı işçilərin xüsusi çəkisi, təşkilati qabiliyyətlər, təşkilatın dinamik bacarıqları. Əsas məsələ bunları necə

qiymətləndirməkdir? Sualın birbaşa cavabı yoxdur. Bəzi işəgütürənlər bu məsələdə absurda çataaraq əməkdaşların eredusiyasını və hobbilərini müəyyən etməyə çalışırlar.

Suraxanı maşınqayırma zavodunda başqa yolla getmişlər. Zavodun texniki və istehsal imkanları, yeni texnologiyaların tətbiqi rəqabətqabiliyyətli heyətə tələbat yaratmışdır. Kənardan cəlb olunmuş ekspertlərini köməyi müəssisənin heyətinin rəqabətqabiliyyətliliyinin öyrənilməsi həyata keçirilmişdir. Bunun üçün müəssisənin heyətinin xüsusiyyətini nəzərə almaqla kompüter proqramı hazırlanmışdır. Artıq onun sınağı da keçirilmişdir. Attestasiya prosesindən əvvəl aşağıdakılar müəyyən edilmişdir:

- Vəzifəyə məxsus əhəmiyyətli amillərin dəqiqləşdirilməsi;
- Bu amilləri tam açan əlamətlərin göstərilməsi;
- Vəzifənin qiymətləndirilməsi sistemində hər amilin vacibliyiinin aşkarlanması;

- Ayrıca amil sistemində əlamətin dəyərliliyi;
- Attestasiya prosesində iştirak edən hər bir şəxsin hərəkətinin qaydası.

Zavodda texniki mütəxəssislər üçün əsas kimi vəzifənin amil qiymətləndirilməsi metodu seçilmişdir. Demək lazımdır ki, Qərbi ölkələrində qiymətləndirmənin amil metodundan geniş istifadə edilir.

Bu metodda amillər dörd qrupa bölünmüşdür. Onlar vəzifənin bütün aspektlərini açmağa imkan verir.

Cədvəl 2.1.

Suraxanı maşınqayırma zavodunda aparılan attestasiya zamanı qiymətləndirmə amillərinin xüsusiyyətləri

Amil	Xüsusiyyəti
Peşəkar-ixtisas səviyyəsi	Yenilikçi və elmi fəaliyyəti nəzərə almaqla təcrübəyə, iş stajına, yerinə yetirilən işə qoyulan tələblər İşçinin xarakterik bacarıqları, işçinin peşəkar-ixtisas amilləri amillərinin məcimsundan ibarətdir: səriştəlik, öz işini dəqiq təşkil etmək bacarığı
İşçinin işgüzar keyfiyyəti	Yerinə yetirilən işə görə məsuliyyət; Müstəqillik və təşəbbüskarlıq; Yeni üsulları mənimsəmə bacarığı; əməksevərlik; digər işçilərlə əlaqə yaratma.
Yerinə yetirilən işin mürəkkəbliliyi	Yerinə yetirilən işlərin texniki mürəkkəbliyi baxımından görülən işin gütün nyuanslarını nəzərə almağa imkan verir, əmək funksiyalarını yerinə yetirərkən müstəqillik dərəcəsi, rəhbərliyin miqyası v mürəkkəbliyi
Əməyin nəticələri	Müddət və texnoloji normativlərin tələblərini gözləməklə əmək funksiyalarının kəmiyyət və keyfiyyət aspektlərinin nəzərə alınması

Suraxanı maşınqayırma zavodunda sınaqdan çıxarılmış metodun üstünlüklərini qeyd etmək lazımdır:

- Bu metodika bir ixtisas peşəsində işləyən əməkdaşların əməyinin attestasiyasını etmək üçün hazırlanmışdır;
- Ekspetləri müəyyən etməyə imkan verir. artıq qeyd edilmişdir ki, attestasiya proseduru apriori subyektivdir. Ona görə də heyətin idarə edilməsi aferasında əsas məsələ optimal ekspert tərkibini müəyyənləşdirməkdir. Ekspetlərin qiymətləndirilməsi dərəcəsi dərəcələnməmişdir: mütəxəssisin rəhbər tərəfindən qiymətləndirilməsi kolleqaların qiymətləndirilməsindən daha qiymətli, kolleqaların qiymətləndirilməsi isə təbəçilərin qiymətləndirilməsindən daha da qiymətli sayılmalıdır;
- Təklif edilən metodikada subyektivizmin aşağı salınması üçün işlər görülmüşdür. Ekspert “qeyri-qənaətbəxşdən “əlaya” qədər əlamətləri qiymətləndirir;
- Ən əsası ondadır ki, metodika şəxsi keyfiyyətləri qiymətləndirməkdən vaz keçərək diqqəti mütəxəssisin işinə yönəldir.

Təklif edilən metodun sınaqdan çıxarılması onun məhsuldarlığını, bəzi nəticələrin konkret təhlilinin aparılmasını və heyətlə işləmə perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsinə imkan verir.

2.2.. Müəssisədə menecer əməyinin mövcud

vəziyyətinin diaqnostikası

Menecer işləyən hər bir şəxs lider ola bilmir. Yalnız müəyyən keyfiyyətlərə malik menecer lider olmağa qadir olur. Lider keyfiyyətləri anadan gələn kimi mövcuddur. Amma hər kəsdə müşahidə olmur. İstəyi anlamadan liderin formalaşması prosesini başa düşmək qeyri-mümkündür. Əgər qrupun üzvləri məsul vaxtlarda öz üzərinə məsuliyyət götürən şəxs kimi rəhbəri qəbul edirlərsə, onda rəhbər lider kimi təsdiqlənir. O, qrupun maqarlarını və fəaliyyətini özünükülər kimi qəbul edir.

“Oyunçu” olan rəhbərlər karyeristdirlər, yüksək mənsəb əldə etmək üçün bütün vasitələrə əl atırlar. “Açıq” liderlər ümumi ideya, kollektivin maraqları ilə yaşayırlar. Onlar iş prosesində bir şəraitdə vəziyyətə uyğun, digər şəraitdə isə tamamilə başqa cür, yəni “oyunçu” lider kimi fəaliyyət göstərirlər. Bu cür şəxslər məhz həqiqi liderdirlər. Çünki, insanlarla münasibətləri vəziyyətə uyğun olur.

Liderliyin sistemləşdirilməsinə ilk cəhdi M. Veber etmişdir. Onun təsnifləşdirilməsi avtoritet yəni nüfuza söykənir. O, liderləyin üç növünü üzə çıxarmışdır:

1. Ənənəvi liderlik- nəsilən –nəsilə ötürülən adətləri müqəddəs saymağa arxalanır.
2. Xarizmatik lider- liderin mövtəşəm bacarıqlarına söykənir və ondan möcüzə gözlənilir.

Son dövrlərdə Ohayo universitetinin professoru Marqaret Herman liderliyin yeni təsnifləşdirilməsini təklif etmişdir. O, imicdən asılı olaraq liderliyi təsnifləşdirir. İngilis dilindən tərcümədə imic obraz kimi, təcrübədə isə şəxsiyyətin cazibədarlı olması kimi izah edilir. Dörd dəyişən amillərin (liderin xarakteri, xarakterin xassələri, liderin tərəfdarları ilə qarşılıqlı əlaqəsi, rəhbərliyin həyata keçirilməsinin konkret şəraiti) təsiri əsasında M. Herman liderin 4 obrazını üzə çıxarmışdır:

Birinci obraz (imic): lider –bayrakdar. Belə lider həqiqəti öz baxışı ilə qiymətləndirir və məqsədə çatma vasitələrini özü müəyyən edir. Lider –bayrakdar bütün yenidənqurmalara başçılıq edir. Belə liderlərə K. Atatürk, H. Əliyev, İ. Stalini, M Qandini və digərlərini misal çəkmək olar.

İkinci obraz: lider-qulluqçu. O, öz tərəfdarlarının maraqlarını daha dəqiq nümayiş etdirməklə populyarlıq qazanır. Lider-qulluqçu tərəfdarların gözləntilərinə müvafiq davranırlar. Bu cür liderlərə misal kimi L. Brejnev, B. Abamanı, A. Merkeli və b aid etmək olar.

Üçüncü obaz: lider-tacirdir. Onun əsas xüsusiyyəti insanları dilə tutmağı bacarmasıdır. Indandırmağı bacaran lider-tacir öz planlarını, layihələrini icra etməyə çoxlu sayda insanları cəlb edir.

Dördüncü obraz: lider-yanğınsaöndürəndir. Onu baş verən proseslərə tez və adekvat reaksiya verməyi fərqləndirir. Ekstrimal situasiyalarda tez qərar çıxarmağı, təbəçilərə səmərəli şəkildə təsiretmə bacarığı onu digər liderlərdən üstün qoyur.

Rəhbərlik etdiyi qrupun spesifikasiyasından asılı olaraq liderin funksiyaları ortaya çıxır.

1. Lider-inzibatçı işgüzar siyasəti özünün hazırlamasında və ya yuxarıdan verilməsindən asılı olmadan belə lider diqqəti daha çox qərarın icra olunmasına yönəldir. Özündə inzibati funksiyasının mahiyyəti ondadır ki, rəhbər yerinə yetirilən işi qrupun digər üzvləri arasında bölüşdürür.

2. Lider-planlaşdırıcı. Bu lider diqqəti daha çox işin yerinə yetirilməsi metodlarının və vasitələrinin müəyyənləşdirməsinə yönəldir. Planlaşdırıcı funksiya yolu ilə məqsədlər, vəzifələr və operativ tədbirlər sərgilənir.

3. Lider-siyasətçi. Rəhbər qrupun davranışının başlıca xəttini, məqsədlərini ortaya qoyur. Qrupun məqsədlərinin və ona çatma metodlarının müəyyənləşdirilməsi rəhbərin əsas funksiyalarıdır.

4. Lider –ekspert. Çox zaman rəhbərə peşəkar məsləhət və ya dolğun informasiya üçün müraciət edirlər. Ona görə də o şəxsi nümunə olmaq işin peşakarı olmalıdır. Deməli ekserpt funksiyası rəhbərin vacib funksiyasıdır.

5. Lider- tənzimləyici. Rəhbər qrupdaxili münasibətlərin tənzimləyicisi rolunu oynayır. Müxtəlif növləri olan kommunikativ şəbəkə vasitəsilə qrupdaxili şəxsi və rəhbər-təbəçi, təbəçilərarası münasibətlər tənzimlənir. Əksər qruplarda informasiya rəhbər vasitəsilə çatdırılır. Qrupda lider yaxın şəxslər olur ki, bu kommunikasiya şəbəkəsini özlərində cəmləşdirirlər.

6. Lider- mükafatlandırıcı və cəzalandırıcı. Bu funksiya liderin şəxsi keyfiyyətlərinə yüksək tələblər qoyur. Maddi həvəsləndirmədən çox mənəvi həvəsləndirməyə üstünlük verilir. Lider qrupun hər bir üzvünün şəxsi hərəkət motivlərini, həvəsləndirmə yollarını bilməyi borcludur. Inzibati həvəsləndirmə ilə

bərabər, rəhbər kiçik qruplarda qyri-formal sanksiyaları da tətbiq etməlidir. Qeyri-formal sanksiyalar elə linglərdir ki, bir-biri haqqında informasiyaya malk insanların gözləntisi ilə şəxsin davranışı uyğundursa, onda onda hörmət hissi, əksinə olduqda isə narazılıq yaradır.

7. Lider-nümunə. Rəhbər qrupun digər üzvlərinə davranışında, insanlarla münasibətdə nümunə olmalıdır.

8. Lider-ata. Liderin müxtəlif funksiyaları atanın aild oynadığı rolda cəmləşir. Qrupun hər bir üzvü ailədə olduğu mühiti görmək istəyir. Buna görə də onlar rəhbərə ata kimi baxmağa çalışırlar. Qrup liderdə ataya xas olan keyfiyyətləri görmədikdə ona yeni funksiyaları yerinə yetirməyə sövq edirlər.

Araşdırılan funsiyalar ayrı-ayrı qruplara müxtəlif əhmiyyət kəsb edir. Təşkilatın daxili və xarici amillərindən asılı olaraq müəyyən qism funksiyalar önə çəkilir, digərləri isə arxaya keçir.

Konkret cəmiyyətlərdə liderin funksiyaları iqtisadi, sosial, siyasi və mədəni sferaların yetkinliyindən, liderin şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır.

- Konstruktiv (əməli) funksiya-müəyyən proqramda cəmiyyətin maraqlarının təzahür olunmasını ehtiva edir. Azlıqlarının maraqlarını məhdudlaşdırmadan çoxluğun marağının liderin fəaliyyətində nəzərə alma.

- Koordinasiya funksiyası. Fəaliyyətə yönələn qurumların, şöbələrin və bölmələrin işinin uzlaşdırılması və çulğalanması.

- İnteqrativ funksiya. Liderin proqramı çırçivəsində trafdarların birləşdirillməsi.

Beləliklə, rəhbər fəaliyyətində qrupun ümumi maraqlarını nəzərə almaqla məqsədləri və vəzifələri müəyyən etməyi, insanları əməli fəaliyyət görməyi aşılamağı bacarmalıdır.

İndi isə “Turan” kredit təşkilatının idarəetmə aparatını təhlil edək. Bankın idarəetmə aparatı səhdarların iclasından, Direktorlar Şurasından, Bankın İdare

Heyətinin sədrindən, struktur bölmələrindən və kolleqial orqanlardan (komitələr və komissiyalardan) ibarətdir.

Kommersiya bankında xtti-funksional idarəetmə quruluşu faliyyət göstərsə də funksional bölmələrin dominantlığı hiss olunur. Strateji istiqamtləri , məslən, filal şəbəkələrin fəaliyyəti, əmanətlərin sığortalanması, qobuşma və udulma, nizmnamə kapitalının dəyişdirilməsi məsələlərinə bankın idarə heyəti həyata keçirir.

Bankda fikir formalaşmışdır ki, qadın rəhbərin təbəçiliyində işləmək daha çətinidir. Bu zaman rəhbərin işgüzar keyfiyyətləri arxa plana keçir. Təşkilatda insanların birgə fəaliyyət göstərməsini aşılamaq və bunu təcrübədə həyata keçirmək üçün rəhbərdə peşəkar keyfiyyətlərdən başqa liderə xas olan keyfiyyətlər olmalıdır.

Təşkilatın bölmə rəhbərlərinin əksəriyyəti məqsəd və vəzifələri, konkret işçi qarşısında tapşırıqları qoymağa bacarırlar. Onlara şəffaflıq, qtiyyətlik, iradəlilik, dəqqətçilik, digərlərini qulaq asmaq və əməksevrlilik xasdır.

Amma daha vacib keyfiyyət-qrupun digər üzvlərinə rəğmən düzgünlükdür, səmimilikdir. Bunuda hər rəhbər etməyi bacarmır.

Mövcud iqtisadi və idarəetmə situasiyasında intuisiyanın əhəmiyyəti daha çox yüksəlir. 2002-ci ildə iqtisadiyyat sahsində Nobel mükafatını almış D. Kaneman “porqnozlaşdırmanın psixologiyası”, “Qeyri-müəyyənlik şəratində qərarların qəbulu əsərlərində təsdiq etmişdir ki, iqtisadi sahədə insanlar tərəfindən çıxarılan qərarlar rasional deyil, emosional və intuitiv səviyyədə qəbul edilir.

Biznes sahəsəndə çoxlu sayda dahi intuitivlər məşhurdur, bunların sırasına D,Rokfelleri, H. Fordu, Baffeti və C,Sorosu aid etmk olar. Bütün dahi insanlar təcrübədə intuisiyadan istifadə edə bilirdilər və uğur qazanırdılar. H. Misberq yüksək rütbəli qulluqçular və biznesmenlər arasında sorğu keçirərək müəyyən etmişdir ki, onlar mürəkkə problemləri rasional düşüncə ilə deyil, intuisiya əsasında həll edirlər.

İndi, iqtisadi vəziyyətin özü menecerləri intuisiyanı qərarların qəbulunda əsas məsləhətçi seçməyi şirnikləndirir. Intuisya əsasında qərarların qəbulu alternativ üsulların yoxlayıcısı kimi də çıxış edir.

Cədvəl 2.2***Menecerin istifadə etdiyi texniki və ekzistensial (normal düşüncəyə görə mənasız olan) alətləri***

Texniki alətlər	Ekzistensial alətlər
Rasional güşüncə	İntuitiv düşüncə
Güc vərđışləri	Həzz alma vərđışləri
İntellektual vərđışlər	Emosional vərđışlər
Sərtiştəliyin artması	Şəxsin artması

İntuisiya əsasında hərəkət etmə- təcrübədə rasional məlumat mənbələrinə deyil, daha çox şəxsi xassələlərə arxalanaraq davranmağı nəzdə tutur. Rasional məlumat mənbələrinə arxalanmqla qərar çıxarma son dövrlərdə az etibarlı sayılır. Ona görə ki, daxil olan informasiya ziddiyyətlidir, dəyişkəndir və ayrı-ayrı şəxslərin maraqlarını nəzərə almaqla təhriv olunmuşdur.

Biznesdə iki cür intuisiya məlubdur: qərar qəbuletmə intuisiyası və qabaqdangörmə intuisiyası.

Qərar qəbuletmə intisiyası mövcud olan alternativlər arasından aşağıdakılardan birini seçirkən lazım olur:

1. Peşəni seçərkən
2. İş yerini seçərkən
3. Əməkdaşları seçərkən
4. Sərmayə obyektlərini seçərkən

Qabaqdangörmə intuisiyası aşağıdakı vaxtlar istifadə edilir:

1. Bazarın və rəqiblərin davranışını proqnozlaşdırdıqda

2. Səhmlərin artımını hesabladıqda
3. Şirkətdə dəyişiklikləri planlaşdırdıqda
4. Özəl iş açdıqda
5. Strateji məqsədləri müəyyən edtikdə

İnsan intuisiyasının hər iki növü müəyyən yetkinlik səviyyəsinə çatmanı və intuisiya siqnallarını anlamağın rəşional alətlərini mənimsəməyi nəzərdə tutur. Böyük C. Rokfellerin hərəkətləri qərar qəbuletmə intuisiyasına misal ola bilər. O, srmayə yatırma obyektlərini şəxsi hissi əsasında seçirdi. Bəzən C. Rokfeller bir geç üçün iri borc götürürdü, əqdi həyata keçirdikdən sonra, səhərisi gün borcu qaytarırdı.

Azərbaycan iqtisadiyyatı maliyyə-valyuta böhranı keirdiyi zamanı bizim biznesmen və meneclərimiz də daxili intuisiyaya əzxalanaraq qərar qəbuletmni və qabaqgörməni aaparmağı qavramalıdırlar.

İndi isə Azərbaycanda “Perfomans Ceneral-Motors” mərkəzin fəaliyyətində liderlik keyfiyyətlərini təhlil edək. Şirkət məhdud məsuliyyətli cəmiyyət kimi fəaliyyət göstərir. Şirkət “Ceneral -Motors” şirkətinin ölkədə rəşmi düstribütorudur və bu şirktin avtomobillərinin Azərbaycan adlı coğrafi bazarında yayılması ilə və onlara texniki-təmir xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğuldur.

Avtomobillərin, göstərilən avtoservis xidmtlərin, təkər-montaj işlərinin keyfiyyəti istehlakçıların çıxardığı qərarlara təsir edən vacib meyarlardır və fəaliyyətində “Perfomans Ceneral-Motors” şirkəti bunu nəzərə alır. Azərbaycan bazarında “Shevralet” avtomobillərinin maksimum satışına nail olmaq və avtoservis satışdansonrakı xidmətlərin sayının artırılması şirkətin başlıca strateji məqsədləridir.

Ölkədə şirkətin üstün vəzifələri sırasına daxildir:

- Şirkətin uzunmüddli inkişafı;
- Satış bazarı ərazisinin genişlənməsi;
- Avtoservis xitmtində artan tələbatları ödəmək üçün avto-təmir avadanlıqlarının modernləşdirilməsi;
- Satıcılar üçün yeni imkanların reallaşdırılması;
- Xidmətin keyfiyyətinin yüksəldilməsi;
- Satışın səviyyəsinin və keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;

Məqsədlər:

- Satış həcmının daima artması
- Müştərilə üçün avtomobillərin qiymətinin və servis xidmətləri tariflərinin uzun müddət sabit qalması
- Ehtiyat hissələri və detallarının çatırılması diapazonunun genişlənməsi
- Fərdi servis sisteminin tətbiqi
- Bazarda mövqeyin möhkəmlənməsi.

Avtomobil satışı və servisi sistemində bu şirkətin başlıca rəqibləri kimi “Nurgün motors”, “Ford motors servis” və digər bu səpkidən olan şirkətlər çıxış edir. “Perfomans Ceneral-Motors” şirkətini rəqiblərdən aşağıdakılar fərqləndirir:

- Bu bazarda uzun müddət mövcudluğu;
- Peşəkar və ixtisaslı heyətin olması;
- Satışın bütün ölkəni əhatə etməsi;
- Xidmət keyfiyyətlərinin məcburi sertifikatlaşdırılması;
- Yeni xidmətlərin inkişafı;
- Hər bir alıcıya fərdi yanaşma;
- əlçatan qiymətlər və keyfiyyətli xidmət;
- xidmətlər görə ödənişin müxtəlif üsullarının olması;

Bu fərqləndirici xüsusiyyətlərin olması şirkətin bazarda mövqeyini müəyyən edir.

Yuxarıdakılara müvafiq olaraq şirkətdə səmərəli kadr siyasəti aparılır. Bu şirkət gənc və perspektiv insanların şirkətidir. Onlar şirkət çərçivəsində peşəkar şəkildə artmaya və karyera etməyə can atırlar. Hər bir kəsin peşəkarlığının artmasına və mənsəbdə inkişaf etməsinə can atması şirkət tərəfindən alqışlanır. İstniln şəxs **“Heyətlə iş”** şöbəsinə ərizə göndərməklə - karyerada yüksəlmək və ya başqa işdə özünü sınamaq istədiyini təklif edə bilər. Əks əlaqəni qurmaq üçün şirkətdə heyətlə daimi görüşlər, söhbətlər keçirilir.

Şirkət müxtəlif peşə və ixtissaslara vakant yerləri tutmağı elan etməklə kadrların yığılmasını həyata keçirir.

İşə dəvət etməklə şirkət təklif edir:

- Sabit əmək haqqı və onun təcrübə və peşəkarlığın artmasına müvafiq yüksəlməsi;
- Karyera və peşəkar artma perspektivi;
- Tibbi sığorata, haqqı ödənilən məzuniyyət, xəstəlik günlərinin ödənilməsini əhatə edən sosial zərf.

Hal-hazırda şirkətin işçilərinin sayı 200 nəfərə çatır. Heyətin peşəkar-ixtissas tərkibinə şirkətin prezidenti, vitse-prezidentləri, şöbə rəisləri, sahə rəisləri, maliyyəçilər, marketoloqlar, satıcılar, çilingərlər, tornaçılar, hüquqşünaslar və b. daxildir. Şirkətin bu bazarda uğurluğunu rəhbərliyin peşəkarlığı müəyyən edir. Burada lider elə şəxslərdir ki, yeni ideyadan gözləri qaynayır, hər bir yeni ona maraq kəsb edir, daima öz üzrində işləyir və s. onlar müstəqildir, azaddırlar, gələcəyi görürlər və insanların davranışına təsir edə bilirlər. Bu şirkətdə lideriliyə meyilliliyi müəyyən etmək üçün biz tərəfdən şirkətin ayrı-ayrı bölmə rəhbərlərinə aşağıdakı testə cavab vermək təklif olunmuşdur. Bu testdə məqsəd rəhbərin özünə qiymət verməsi, onun digər insanlarla davranışının nəyə arxalanması, lideri keyfiyyətlərinin olması, rəhbərlik üslubu və s. müəyyən olunur. Laqistika şöbəsinin müdirinin testə cavabları aşağıdakı kimidir.

1. Növbəti xidməti münaqişədən sonra Siz barışıq üçün yollar axtarmağa meyillisinizmi?

- a) həmişə barışıq üçün yollar axtarıram
- b) bəzi vaxtlarda barışıq üçün yollar axtarıram
- c) heç vaxt barışıq üçün yollar axtarmıram

O, b –variantını seçmişdir. Bu o deməkdir ki, insan bəzi vaxtlar kompromisə gedir., özünün neqteyi nəzərini müdafiə edir. amma bu zaman digər insanlar

haqlıdırərlarsa, onda onların fikrini nəzərə alır. İnsanların məhsuldar inkişafına mane törədirsə onda öz fikrindən vaz keçə bilər.

2. Kritik vəziyyətdə özünüzü necə aparırsınız?

- a) Daxilən həyəcanlanıram
- b) Tam şəkildə səbrliyəm
- c) Özümü nəzarətdə saxlaya bilmirəm

Respondent bu suala cavabda a-cavabını seçmişdir. Yəni o, psixoloji cəhətdən qənaətbəxşdir, emosiyalarını özündə saxlayır və adekvatdır. Bu vəziyyətdə bu rəhbər bütün “hə” və “yox”ları müqayisə edərək düzgün qərar qəbul edə bilər və rəhbərin yaxşı keyfiyyəti sayılır.

3. Kolleqlarınız Sizi necə qiymətləndirir?

- a) Özündən razı və paxıl
- b) Dostcanlı
- c) Səbirli və paxıl olmayan

Bu suala cavab verərkən b-varıntı seçilmişdir. Deməli, insan mədənidir, nəzakətlidir, öz əmədaşları üçün rəhbər olmaqdan savayı, dost olmaq istəyir. Ona etibar edirlər və tabe olurlar. İnsanlar onunla ünsiyyətdən həzz alırlar və ona sığınırırlar.

4. Sizə məsul vəzifə təklif etsələr ne edərsiniz?

- a) Bəzi şərtlərlərlə vəzifəni qəbul edəyəm
- b) Heç bir şərtsiz vəzifni qəbul edəyəm
- c) Şəxsi sakitliyi gözləmək üçün ondan imtina edəyəm

Bu sualı cavablandırarkən respondent a-cavabına üstünlük vermişdir. İnsan məsul vəzifəni qəbul etməyə hazırdir, amma o köhnə işinə vərdis etmişdir və onu o, uğurla yerinə yetirir. Karyerada inkişaf etmək üçün bu insan yeni işi qəbul edəcəkdir və yeni vəzifədə canifəşənliq göstərəcəkdir ki, daha da yüksək vəzifyə çəkilsin. Əlbəttə hər bir menecer idaretmədə daha yüksək səviyyə tutmaq istəyir, amma aşağı idarəetmə səviyyəsini keçmədən bu səpkidə inkişaf etmək olmaz.

5. İş masanızdan Sizin razılığınız olmadan kolleqanız hansı sa sənəd götürsə necə hərəkət edərsini?

- a) Onunla sərt danışaram

- b) Geri qaytarmasını tələb edərdəm
- c) Ondan soruşaram ki, daha nə istiyir

Yenədə bu rəhbər b- cavabını seçmişdir. İnsan intizamlıdır özünə hörmət edir və digərlərindən də bunu gözləyir. Bu rəhbər çalışır ki, hər bir kəs öz işi ilə məşqul olsun və icazəsiz heç nə etməsinlər. Sənədi götürənin üzərinə qışqımaq da olmaz. Ona görə ki, təbəci rəhbərdən nəyisə soruşmağa belə cürət etməz.

6. Əgər nəyəsə əminsinizsə, bundan Sizi döndərə bilərlərmə?

- a) Məni heç kəs imanımdan döndərə bilməz
- b) İnsanların təsiri ilə fikirimdən dönə bilərəm
- c) Mən asan fikirimdən döndərə bilərlər

Respondent b-cavabına üsnülük vermişdir. O, hesab edir ki, onu firiləşdiyindən ondan vəzifəcə yüksəkdə duranlar çəkindirə bilər. Bu zaman da əmrə təbə olsa da yenə də fikində qalacaqdır. Lakin bizə elə gəlir ki, bu düzgün deyildir. Çünki, bu rəhbər digərlərini qulas asmaq istəmir, həmişə səhv də olsa öz fikirində qalır.

7. Siz kompromisslərə gedirsinizmi?

- a) Bəli mən kompromisslərə gedirəm
- b) Həmişə kompromisslərə gedirəm
- c) Heç vaxt kompromisslərə getmirəm

Seçdiyimiz şöbənin müdürü bu sualı cavablandıranda a-varintını seçmişdir. Rəhbər daima fəaliyyətində yaxşı nəticələr əldə etmək istədiyinə görə əməkdaşlarla münasibətdə kompromissə gedir. İdarəetmədə yaxşı keyfiyyətdir.

8. həyata baxışlarınızı necə qiymətləndirirsiniz?

- a) balanslaşdırılmış
- b) sadəlöhv
- c) Tam ciddi

O, a- cavabına üstünlük vermişdir. İnsan necə fikirləşirsə elə də hərəkət edir. əməkdaşlardan bacara bildikləri qədər tələb edir. Ciddi saydığı məsələləri əməkdaşlarla müzakirə edir və bundan sonra lazımı qərar qəbul edilir. Hakimiyyətindən hər yerdə və istənilən məsələdə istifadə etmək istəmir. Tərəzlaşdırılmış hakimiyyət o deməkdir ki, təbəci rəhbərdən asılı olduğu qədər

(mükafatlandırma, mənəvi həvəsləndirmə), rəhbər də tabeçidən (tapşırığın vaxtında yerinə yetirilməsi, işin keyfiyyəti və kəmiyyəti) asılıdır.

9. bəzi işlər yaxşı getmədikdə Siz nə edirsiniz?

- a) Günahı başqasının üzərinə atıram
- b) Vəsiyyətlə razılaşıram
- c) Ehtiyatlı oluram

Şöbə müdiri c- cavabını seçmişdir. Hər bir detallı yoxlamaqla təhbər ehtiyatlı olur. İşin gec lakin keyfiyyətli yerinə yetirilməsinə üstünlük verir. Ona görə ki, əsil menecer bütün işləri özü görməməlidir. Ona müvafiq işləri görmək üçün ixtisaslı mütəxəssislər təbə olmalıdır. Əgər belə rəhbərdə nə işə baş tutmursa, o, təslim olmamalıdır, insan öz səhvləri üzərində öyrənir. Hər şeyə nail olmaq üçün qətiyyətli olmaq lazımdır.

10. Müasir gənclər haqqında fikrinizi soruşsalar necə cavab verərsiniz?

- a) Bəzi əyləncələrə yasaq qoyulmalıdır
- b) Onlara mədəni cəhətdən dincəlməyə şərait yaradılmalıdır
- c) Onlara baş qoşmaq lazım deyildir

Bu zaman b-cavabına üstünlük verilmişdir. İnsan müasir gənclərin həyatı düşündürür. Güman edir ki, nələrsə qadağa qoymaqla heç nə etmək olmaz. Qadağalar çox olduqda insanlar aqressiv və qəddar olurlar.

11.Siz istədiyiniz vəzifə başqasına nəsib olarsa nə hiss edirsiniz?

- a) gərək əsəblərimi qoruyaydım , heç bu haqda düşünməzdim
- b) görünür seçilən insan rəisə daha da xoşdur
- c) başqa vaxt məndə alınacaq

c- variantı seçilmişdir. Belə vəziyyət yaranarsa, menecer özündə çatışmamazlıqlar axtaracaqdır və özərində daha çox işləyəcəkdir. Əgər indi məyus olsa, onda heç nəyə nail ola bilməyəcəkdir. Daha aktiv, məqsədəyönlü olmaq lazımdır. Amma rəhbərə çox yaltaqlanmaqla da lazım deyildir, şəxsi rəhbər sizin çalışqanlığınızı görməlidir.

12.Qərar qəbul etməzdən əvvəl müxtəlif fikirləri qulaq asırsınız?

- a) heç vaxt qulaq asmıram

- b) bəzi vaxtlar digər insanların fikirlərini dinləyirəm
- c) həmişə qulaq asıram

Sorğuçu b- cavabırın vermişdir. Deməli, menecer istəksiz digərləini dinləyir, amma anlayır ki, tabeçilər də əməli məsləhət verə bilərlər.

13.Yoldakı tıxaca görə vacib danışqlar gecikmisiniz, Siz özünüzü necə apararsınız?

- a) danışqlar zamanı əsəbləşəcəm
- b) tərəfmüqavillərinə vəziyyəti başa salamağa çalışacam
- c) sadəcə məyus olacam

b –varıntını seçən rəis istənilən şəraitdə çıxış yolu tapmağa qadirdir. Ona səbirlilik və sakit olmaq xarakterikdir.

14. Özünüzün idma nailiyyətlərinizə necə baxırsınız?

- a) qələbə mənim hədəfimdər
- b) özümü gənc sanıram və bunu dəyərləndirirəm
- c) uduzanda, əsəbləşirəm

O, a-cavabında dayanmışdır. İnsan qalib gəlməyi xoşlayır, qələbə onda özünəinam hissini artırır. Daima qalib gəlmək hədəfi rəhbərdə yaxşı keyfiyyətdir. Həm idmanda, həm də işdə qalib gəlmək həyatda uğurun əsasıdır. İnsan bilir ki, nəyi istəyir və buna istiqamətlənməmişdir.

15. Hər şeyi özünüz etmək istiyirsinizmi?

- a) heç nəyi etməməyi sevirəm
- b) hər şeyi özüm edirəm
- c) istəyirəm ki, başqaları mənə kömək etsinlər

sorğuya məruz qalan menecer b-cavab variantını seçmişdir. Bu o deməkdir ki, menecer səlahiyyətlərinin əməkdaşlara verməyi xoşlamır, əməkdaşlara inanmır, yalnız özünə inanır.

16. Digərinə nəyisə keçə bilərsinizmi?

- a) Həmişə digərlərinə keçirəm
- b) Özümün düzgün olmağımı inandırmağa çalışıram
- c) Diskussiya münaqişəyə apardıqda inadımdan vaz keçirəm

O, c-cavabını seçmişdir. Deməli, menecer kollektivdə münaqişələrin olmasını istəmir. Güzəşt edir, lakin gələcəkdə haqlı olduğunu isbat etməyə çalışır.

17 Siz necə insansınız?

- a) orta
- b) özünə inanan
- c) inadkar

Şöbə müdiri c-variantına üstünlük vermişdir. İnsan heç vaxt təslim olmur, konkret məqsədə nail olmağa can atır, alınmadıqda yenidən istəyini təkrarlayır. Özünün hüquq və vəzifələrini yaxşı bildiyindən həm özünə, həm də əməkdaşlara, yaxınlara hörmətlə yanaşmağı üstün tutur. Səs-küylə işi yoxdur, əsəbləşmir, heç kəsi təhkir etmir və inamla məqsədinə doğru gedir.

Beləliklə, praktiki olaraq sübut etdik ki, hər bir menecer lider ola bilməz. Amma hər bir menecerdə lider keyfiyyətləri vardır. Bunları inkişaf etdirməklə müəyyən zaman kəsiyindən sonra qrupun və təşkilatın liderinə çevrilmək olar.

Liderliyin səmərəliliyinin artırılması modelinin əsas xüsusiyyətləri cədvəl 2.3-də verilmişdir

Cədvəl 2.3.

Səmərəli lider modelinin əsasları

Rəhbərlər	İşgüzar keyfiyyətlər	Keyfiyyətin müəyyənəşdirilməsi
Səriştəliyin ali səviyyəsi	-Şəraitin ümumi görünüşü -Xarici mühitdəki vəziyyətdən hali ollma dərəcəsi	Təşkilatda ümumi görünüşün inkişafı, təşkilati dəyişiklikləri aparılmasının təmini; -xarici mühit vəziyyətindən məlumatlı olmaq; -ayrı-ayrı şəxslərin və normativ sənədlərin təsinin başa düşülməsi
Səriştəliyin orta səviyyəsi	-yaradıcı düşüncə -nəticələrin planlaşdırılması və qiymətləndirilməsi	-intyisiyanın inkişafı və problemlərin həll etmə bacarığı

	-istehlakçılara istiqamətlənmə -idarəetmə nəzarəti və integrasiya -maliyyə idarəetməsi -texnologiyaların idarə edilməsi	-digərlərində innovasiya aktivliyinin inkişafının həvəsləndirilməsi - siyasətin müəyyənləşdirilməsi, əsas inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldilməsi -istehlakçıların tələbatlarının öyrənilməsi, onların ehtiyaclarının ödənilməsi və s. -təşkilati proseslərin integrasiyasının təmini, maliyyə büdcələrinin hazırlanması
Səriştəliyin aşağı səviyyəsi	-Müxtəlif işçi qüvvəsinin idarə edilməsi -münaqişələrin idarə edilməsi -Danışqların aparılması və ona təsir -Komandanın yaradılması	-heyətə yeni texnologiyalar haqqında məlumatlandırma, yeni texnologiyaların tətbiqi Mədəni dəyərlərin vacibliyinin anlanılması Fərdin müxtəlifliyinin qəbul edilməsi əməli tərzdə ziddiyyətlərin həllil əməkdaşlar haqqında informasiyanın əldə edilməsi əməkdaşlığın həvəsləndirilməsi
Səriştəliyin əsasları	şifahi kommunikasiyalar yazılı kommunikasiyalar Problemin həlli Liderlik Şəxslərarası ünsiyyət qabiliyyətləri Özünüidarəetmə Çeviklik	-digərlərini dinləmə bacarığı -aydın və səmərəli məlumatların verilməsi -Yazılı məlumatların tənqidi qiymətləndirilməsi

	Qətiyyətlik Təniki səriştə	-problemlərin üzə çıxarılması, müvafiq informasiyanın təhlili -davranışın yüksək standartlarının nümayişi və həvəsləndirilməsi Başqalarının ehtiyaclarını, məqarlarını anlamaq və əks əlaqənin təmini
--	---	---

Cədvəl 2.3-dən görünür ki, daha yüksək səviyyəli rəhbərə daha yüksək səriştə və işgüzar keyfiyyətlər tələb olunur. Lakin kiçik və xırda müəssisələrinin rəhbərləri bu keyfiyyət və səriştələrin hamısına malik olmalıdırlar.

2.3. *İşgüzar təşkilatda menecerlərin mənsəbdə (karyerada) inkişafının praktiki xüsusiyyətləri*

İstənilən şirkətdə əməkdaşın mövqeyi müxtəlif cür dəyişə bilər. Onların məcmusu işgüzar karyera anlamında cəmləşir. Əməkdaş şirkətin iyerarxiya pilləsində imkan verəcəyi qədər şauquli istiqamətdə inkişaf etmə qabiliyyətinə və şirkətin ona yaratdığı imkana malikdir. Karyerada bu cür inkişafa şauquli inkişaf adlandırırlar. Əlbəttə hansısa anda əksər əməkdaşlar üçün bu cür inkişaf dayanır və həm əməkdaşa, həm də şirkətə problem yaradır. Çünki, iyerarxiya piramidası ilə yuxarıya doğru hərəkətdə vəzifələrin sayı azalır. Vəzifə piramidasının başında isə bir nəfər qalır.

Mənsəbdə şauquli inkişafdan başqa istənilən təşkilatda üfüqi karyera, yəni mənsəb vardır. Üfüqi karyera bir təşkilat çərçivəsində fəaliyyət növlərinin dəyişməsi və digər təşkilatlarda yeni işə düzəlməklə iş yerinin dəyişməsi kimi təsbit olunur.

Nəhayət, əməkdaşın şirkətdə hörmət və nüfuzuna malik olması ilə onun qeyri-formal şəkildə elitar dairəyə daxil edilməsi də mənsəbdə inkişafdır. Mütəxəssisin peşəkar səviyyəsi artması ilə onunla ətrafdakılar hesablaşmağa başlayırlar və onun nüfuzu gündən-günə artır. Nüfuz sahibi olma da karyera da inkişafdır.

Menecerin daxilən gələn fərdi istəkləri ilə onun reallıqda qazandığı sosial və peşəkar səviyyə uyğunluq təşkil etdikdə tam, dəyərli karyerada inkişafdan danışmaq olar. Yoxsa insan başqa şey istəyir amma reallıqda başqa şeyə nail olursa buna mənsəbdə inkişaf demək olmaz. Daxili inkişaf əməkdaşın peşəkarlıq səviyyəsinin (bacarıqların və biliklərin) , nüfuz və hörmətinin, maddi vəziyyətinin artması kimi başa düşülməlidir. Dolğun karyeranın xarici komponenti isə vəzifədə yüksəlmə və ya eyni səviyyədə duran amma başqa bir şöbədə eyni statusu qazanmanı, maddi vəziyyətin yaxşılaşmasının yeni səviyyələrini birləşdirir. Karyeranın məqsədi- daxili və xarici komponentlər arasında harmonik uyğunluğun əldə edilməsi olmalıdır.

Mahiyyət etibarı ilə inzibati və peşəkar karyeranı bir-birindən fərqləndirirlər. Vəzifədə yüksəlmə nəqteyindən çıxış etdikdə isə karyeranın növbəti tiplərini qeyd edirlər: “pillələr”(şauquli və üfüqi yerdəyişmələrin ardıcılığı; “trampolin” (sürətli karyerada artım, yüksək mövqenin qazanması və burada qalma); “əl nərdivanı” (sürətli yüksəlmə,sonrada yavaş-yavaş enmə); “dolaşiq” (qeri-müəyyən vəziyyətlərin olması və bunda sonra karyeranın istənilən istiqamətə yönəlməsi; “ilan” (üfüqi karyeradan, yəni bir neçə oxşar şöbələrin rəhbəri olandan sonra şauquli istiqamətdə yüksək vəzifə tutma.

Gələcək inkişaf baxımından perspektiv və sonlu karyeraları fərqləndirirlər. Sonlu karyera dar ixtisaslı əməkdaşlarda ola bilər. Onlar öz işlərinin peşəkarlarıdır, amma idarəetmə səviyyəsində inkişaf imkanından məhrumdurlar. Məsələn, avtomobil istehsal edən şirkətdə proqramın idarəetmə pillələri üzrə inkişaf edə bilmir.

Vurğulamaq lazımdır ki, bir tərəfdən əməkdaşın karyera yüksəlişi onun şəxsi keyfiyyətlərindən, ixtisasından və motivasiyasından asılı olur. Digər tərəfdən isə karyera yüksəlişinin kənar şərtləri və vardır. Bəzi vaxtlardan kənar şərtlər daha mühüm sayılır. Bunların sırasında: bu təşkilatda karyera yüksəlişinin həddü; indiki vəziyyətdən ən yuxarı vəzifəyə qədər pillələrin sayı; mövqenin səviyyəsi (bu növbəti

səviyyədə duran əməkdaşların sayının hazırki səviyyədə ki əməkdaşların sayına bölünməsi ilə tapılır); potensial mobillik (növbəti səviyyədə olan vakansiyaların sayının hazırki səviyyədə ki əməkdaşların sayına bölünməsi ilə müəyyən olunur). Göstərilən şərtləri nəzərə almayan əməkdaş informasiya qıtlığı ilə qarşılaşır. O, konkret şirkət iyerarxiyasında öz imkanlarını obyektiv qeymətləndirə bilmir. Çox vaxt kənar şərtləri təhlil etmədən emosiya əsasında karyerada yüksəlmə üzrə verilən qərar çıxılmaz vəziyyətə gətirir.

Bizə belə gəlir ki, menecer yüksək vəzifəyə qalxanda onun dünyagörüşü dəyişir. Sənin köhnə kolleqaların təbəçilərin olurlar, çıxardığın qərarların və fikrinin çəkisi birdənbirə artır. Bu anda başa düşmək lazımdır ki, sən təkcə öz işinə deyil, həm də təbəçilərin işinə cavabdehlik daşıyırsan. İstənilən səviyyənin meneceri şirkət qarşısında xüsusi məsuliyyət daşıyır. Qərribə görünə də, işi elə qurmaq lazımdır ki, təbəçilər səmərəli fəaliyyət göstərsinlər, rəhbər olmasa belə konkret bölmə sərbəst işləsin.

Menecerin karyerada yüksəlişi ilə şirkətə də münasibəti dəyişməlidir. Yeni rəhbər köhnə kolleqalarla sərhədləri müəyyənləşdirir: loyal qalmaqla, nüfuzunu təsdiq etməlidir. Yeni rəhbər-kolleqalarına isə rəhbərlik peşəkarlığını davranış qabiliyyətlərini nümayiş etdirməli və onlarla pozitiv səpkidə ünsiyyət qurmağı bacarmalıdır.

Əməkdaşın karyera yüksəlişində hansı səviyyəyə çatmasını böyük piramidanın daxilində balaca piramidaların olması modeli ilə təsəvvür etmək olar. Hər kiçik piramidanın aşağısı şirkətin ayrı-ayrı hissələri rolunu oynayır. Onlar körpülər kimi bir şöbəni digər ilə birləşdirir, şirkətin ətrafını və işçilərin davranışını sərgiləyir. Kiçik piramidaların orta hissəsi şirkətin daxili quruluşudur ki, konkret bacarıqlarla və məqsədlərlə düzənilir. Nəhayət, piramidanın yuxarısını şirkətin ruhi keyfiyyətləri, onun yekcinsliyi, dəyərləri, adət və ənənələri, cəmiyyətdə münasibətdə missiyası təşkil edir.

Şirkətin ayrı-ayrı əməkdaşlarının təklif etdiyimiz modeldə hansı səviyyədə durmasını müəyyən edək:

1. Birinci səviyyənin davranışı və ətrafı satıcılarından, aqentlərlərdən, müşətilərlə iş üzrə menecerlərindən və köməkçi heyətdən ibarətdir. Bütün bu əməkdaşlar monoton, sadə işləri görməklə şirkətin xarici mühitlə əlaqələri şəbəkəsini yaradırlar. Onların fəaliyyəti yuxarı idarəetmə səviyyəsi vasitəsilə verilən tapşırıqlardan və göstərişlərdən asılı olmaqla şablon xarakter daşıyır. Ona görə də gördükləri hərəkətləri götür-qoy etməməməli və standart qaydaları əməl etmədirlər. Təşkilat və bölmədən asılı olaraq bu səviyyənin əməkdaşı növbəti səviyyənin bacarıq və məqsədlərinə çıxma imkanına malikdir. Lakin onların fəaliyyətinin əsasında aşağı səviyyədə xidmət və şöbələr arasında körpülər yaratmaqla koordinasiyanı həyata keçirməkdir.

2. İkinci səviyyənin bacarıq və məqsədləri iş prosesini planlaşdıran və təşkil edən əməkdaşlarla təmsil olunmuşdur. Yəni burada şöbə və xidmətlərin, sexlərin və istehsal sahələrinin rəhbərləri fəaliyyət göstərirlər. Burada şirkətin gündəlik fəaliyyəti biznesin strategiyasına və siyasətinə müvafiq təşkil olunur. Yuxarı səviyyəyə aid olan şirkətin niyyəti konkreti davranış addımlarına, tədbirlərinə çevrilir. Məhz bu səviyyənin əməkdaşların şirkəti irəliləməyə məcbur etməklə ən mürəkkəb işi yerinə yetirirlər. Onlar həm daxildə istehsal prosesini təşkil edirlər və bazarla necə əlaqələrin qurulmasını müəyyən etməklə bütünlüklə təşkilatın niyyətini və məqsədlərini detallaşdırırlar. Bu səviyyədə qəbul edilən qərarlar işin səmərəsinə təsir etməklə onun tarixini yazır. Əgər piramidanın yuxarisında duran direktor şirkətin beyinə və qəlbidirsə, bu səviyyədə duran bacarıqlar onun gözləri və əlləridir.

3. Üçüncü səviyyə şirkətin yekcinsliyini, identifikasiyasını müəyyən edir. Burada top- menecerlər cəmləşirlər. Şirkətin baş direktoru və ya prezidenti kənarda təşkilatı təmsil edir və niyyət və biznes məqsədlərin müəyyənələşməsi və icrası ondan asılıdır. Cəmiyyət, bazar, dövlət və digər qrupların təsəvvüründə şirkətin prezidenti elə təşkilatın özüdür. Onun şəxsiyyəti şirkətlə cəmiyyət və biznes arasında əlaqələndirici rola malikdir. Onun təşkilatın məqsədlərini və niyyətini necə başa düşməsi ilə təşkilatın məzmunu ifadə olunur.

İndi isə büdrəmədən karyera nərdivanında inkişaf etməyə nəzər salaq.

İlk öncə karyera yüksəlişinin əsas amillərini araşdıraraq. Əməkdaşın karyera inkişafına iki qrup amil təsir edir.

1. Subyektiv işçinin şəxsiyyətinə aid amilləri birləşdirir. Şəxsiyyətin tipindən asılı olaraq əməkdaşın bu və ya digər fəaliyyətə yararlı olması müəyyən olunur.

Xarici ölkələrdə altı şəxsiyyət tiplərini sərgiləyirlər:

a) **Realist şəxsiyyət tipi.** Fəaliyyətində real alətlərdən və metodlardan istifadə etməyə üstünlük verir

b) **Tədqiqatçı şəxsiyyət tipi.** Elmi axtarışa və ixtiralar etməyə istiqamətlənib.

c) **Artist şəxsiyyət tipi.** Emosional olaraq özünü nümayiş etdirməyə üstünlük verir.

d) **Səhibkar şəxsiyyət tipi.** Yeniliklərə üstünlük verir. Daima axtarışdadır. Başqalarına təsir etmək istəyir.

e) **Sosial şəxsiyyət tipi.** Digər insanlarla ünsiyyətdə olmağa, sosiallaşmağa çalışır

f) **Informasiya şəxsiyyət tipi.** Daima yeni məlumat əldə etməyə onu təhlil etmək istəyir.

Əməkdaşın əmək potensialının bütün komponentləri: təhsil səviyyəsi, sağlamlıq göstəriciləri, demografik xarakteristikaları, mobillik səviyyəsi karyerada inkişafında istifadə edilə bilər.

2. Obyektiv amillər əməkdaşın ətrafından və təşkilatdan asılı olanlardır. Şirkət daxilində karyera siyasəti, kadrların hazırlanması tendensiyası, menecerlərin karyera yüksəlişi, heyətin karyerada inkişafı strategiyası təşkilatın həyat tsiklinin fazası (artım və yeniliklik dövrünü yaşayan şirkətlərdə karyera perspektivi daha yüksək, tənəzzül dövrünü yaşayanlarda isə aşağı olur), şirkətin iyerarxik şaxələnməsi, daha çox təbəci səviyyələri olan bölmələrin olması bütünlüklə hər bir əməkdaşın mənsəbdə yüksəlməsini müəyyən edən şərtlərdir. Karyerada az və ya daha yüksək yüksəlişə təsadüfi amillər də təsir edir. lakin subyektiv və obyektiv amillərin nəzərə alınması ilə karyerada inkişafı sərgiləmək istənilən şirkətin kadr siyasətinin əsas hissəsidir. Əməkdaşların məhsuldarlığı, loyallığı, işdən və rəhbərdən razı olması iş

yerində özünü necə hiss etməsindən asılıdır. Peşəkar üçün digərlər tərəfindən bəyənilmək və nüfuz qazanmaq karyerada yüksəliş üçün yaxşı motivdir. Digərləri, rəhbərlik və kolleqalar tərəfindən yaxşı sayılmağa layiq olma, hörmət və nüfuz onları daha da çox və keyfiyyətli işləməyə istiqamətləndirir. Yox, əgər maliyyə və sosial motivlər olsa da, karyerada əməkdaşlar artmırlarsa, onda istedadlı əməkdaşlar gəci-tezi müəssisəni tərk edirlər. Ona görə də müəssisənin başçısı idarəetmə siyasətini təbəçilərin təlabat və bacarıqlarına uyğun karyera planlaşdırılması əsasında qurmalıdır. Təcrübə göstərir ki, əksər əməkdaşları karyera yüksəlişi hətta maddi stimuldan çox motivləşdirir. Karyera yüksəlişində perspektivi gördükdə menecer az əmək haqqı olan vəzifədə qalmağı, yüksək maaşlı amma imkanı olmayan vəzifəni tutmaqdan üstün dəyərləndirirlər.

Heyətin mənəbdə yüksəlməsinin idarə edilməsi son dövrlərdə xüsusi diqqət tələb sahəyə çevrilmişdir. Karyeranın idarə edilməsi proqramı və planı hər bir əməkdaşın təşkilatdaxili mənəbdə yüksəlməsini müəyyən etməyə imkan verir. Bu proses karyera üzrə təşkilatın kadr xidmətinin və məsləhətçilərin diqqətində olmalıdır.

Karyera yüksəlişi üzrə mütəxəssislər yüksək potensialı olan işçiləri ayıraraq, bacarıqlarını açmağa, qabiliyyətlərini özlərinə və şirkətə sərvəli şəkildə tətbiq etməyə şərait yaradırlar. Seçilmiş mütəxəssislərin ardıcıl qayda da karyera pilləkənlərində irəliləməsi planı hazırlanır. Bu iş səmərəli şəkildə təşkil olunduqda təşkilatda pozitiv dəyişikliklərə gətirir.

Bizim fikrimizcə, karyerada inkişafın yol xəritəsinə aşağıdakı ardıcılıqla hazırlamaq olar:

1. Əmək resursları şöbəsi vacib rəhbər vəzifələri tutan menecerlərin hərəkət etmə proqnozunu hazırlayır. Proqnoz idarəetmə kadrlarının müəssisənin təlabatı və müəssisə tərəfindən onları hansı səviyyəyə qədər yüksəldə bilməsinə hazır olması əsasında hazırlanır.

2. Əmək resursları şöbəsinin əməkdaşları seçilmiş əməkdaşlar üçün təşkilatdaxili və kənarda inkişaf etməsi variantlarını tapırlar. Hər bir variantın hansı tədbirlərdən ibarət olması hazırlanır.

3. Bu şöbə karyera prosesini planlaşdırır- menecerlərin peşəkar inkişaf tədbirləri, menecerlərin qiymətləndirilməsi, idarəetmə kadrlarının yerdəyişməsi siyasəti müəyyənləşdirilir.

4. Karyerada inkişaf prosesi müəssisədə tam şəkildə reallaşır: əməkdaşların təhsili, qiymətləndirilməsi, yeni əməkdaşların adaptasiyası, peşədəyişməsi, vakant yerlərin tutulması üzrə müsabiqələrin keçirilməsi aparılır.

5. Menecerlərin arasında karyerada yüksəlmə motivasiyasının artırılması üzrə işlərin aparılması

6. Bu prosesdə böhran hadisələrinin (məslələn, karyerizmin) üzə çıxarılması və aradan qaldırılması yollarının müəyyənləşdirilməsi.

7. Karyera prosesinin idarə edilməsinin kadr sisteminin bütün mənbələrinin koordinasiyası və əlaqləndirilməsinin təmin edilməsi

8. Kadr xidmətinin işinin obyektiv qiymətləndirilməsinin və nəzarətinin aparılması

Karyeranın idarə edilməsinin səmərəliliyi menecerlərin hər bir yeni iyerarxiya səviyyəsinə adaptasiyası, yəni uyğunlaşdırılması vacib məsələdir.

Menecer yeni vəzifədə işləməyə başlayarkən bilməlidir hansı məqsəd və vəzifələr onun qarşısında qoyulur, indi o, hansı funksiyaları yerinə yetirəcəkdir, kimlər onun təbəçiliyindədirlər, kimin qarşısında o, hesabat verməlidir, hansı göstəricilər üzrə onun bölməsinin fəaliyyəti qiymətləndirilir, sabiq rəhbər əvvəllər necə işləmişdir və nə üçün məhz bu cür işləmişdir.

Bununla bərabər qeyd etmək lazımdır ki, menecer yeni vəzifəyə gətiriləndən sonra heç də həç də həmişə bütün iş prosesini dəyişməməlidir. O öz iş planında arzuladığı nəticələri və onların müddəqlərini göstərməlidir. İlk dövrdə bölmə yeni menecerin rəhbərliyi ilə köhnə qaydalarla da işləyə bilər. Ola bilər ki, köhnə qaydalar daha səmərəli və məqsədəyönlü olmuşdur. Vurğulamaq lazımdır ki, əksər şirkətlərdə ali menecerlərin üzərinə peşəkar vəzifələrdən çox, inzibati və təşkilati vəzifələr düşür. Menecer karyera nərdivanı ilə daha çox qalxdıqca, ondan səlahiyyətlərinin bir hissəsini təbəçisi səviyyələrə ötürmək, komandasında qeyri-formal liderlər tərbiyə

etmək və tabeçilər arasında münaqişələri həll etmək vəzifəsi durur. Bu əlavə yük olsa da, rəhbər bunu daşımalıdır ki, rəhbərlik etdiyi bölmə səmərəli işləsin.

Müasir biznes şəraitində heyətin inkişafı karyera yüksəlişi prosesidir.

əksər təşkilatlar bu məsələni həll etmək üçün paryeraqramma tərtib edirlər. Karyeraqramma təşkilatda müəyyən mövqe tutmaq üçün mütəxəssisin keçəcəyi yolun sxemidir. Sxemdə bu yolda əməkdaşın əldə etməli olacağı biliklər və bacarıqlar da qeyd edilir.

Karyerada inkişaf və yüksəliş təşkilata istədiyi insan kapitalını əldə etməyə imkan verir. Bu proses təşkilatın daxili və xarici resurslarını istifadə edir.

Fasiləsiz karyera inkişafı prosesi uğurla istifadə olunması üçün:

1. Onu ali menecment müdafiə etməlidir.
2. O, şirkətin məqsədlərinə nailolmağa yardım edir.
3. O, uzunmüddətlidir və inteqrasiyalaşmışdır.

İxtisasın artması ali təhsilli əməkdaşların öyrədilməsini və hazırlanmasını nəzərdə tutur. O, mütəxəssisə peşakar ustalıq artırmağa, biliklərini təkmilləşdirməyə və yüksək vəzifə tutmağa müvafiq ixtisas dərəcəsini yiyələnməyə imkan verir. İxtisas sərişəsini artıran çoxlu sayda qurumlav mövcuddur. Bunlar müəssisənin daxilində və kənarda fəaliyyət göstərir. Məsələn, SOKAR-da ayrıca yaradılmış təşkilatdaxili qurum mühəndir-texniki işçilərin yenidən hazırlanması ilə məşquldur.

Təşkilatdan kənarda fəaliyyət göstərən bu səpkili qurumlara isə müxtəlif ali məktəblərin daxilində fəaliyyət göstərən ixtisas artırma və yenidən hazırlama institutları və fakültələrini aid etmək olar. Məsələn UNEC-də bu adda fakültə fəaliyyət göstərir.

İxtisas artırma proqramları bir neçə funksiya yerinə yetirir:

- Birinci, təhsil funksiyasını yerinə yetirməklə əməkdaşlar yeni bacarıqları, peşakar bilikləri mənimsyirlər.
- İkinci, təhsil işçilərin tərbiyə edilməsinin mühüm ideoloji və təbliğat vasitəsidir. Maarifləndirmə yolu ilə işçilər şirkətdaxili sosial davranış normaları və korporativ mədəniyyətlə tanış olurlar.

Əməkdaşın ixtisasının yüksəldilməsi bir sıra məqsədlərə çatmağa imkan verir: yeni vəzifələrlə işin səmərəliliyin təmin etmək; yeni iş metodlarını öyrətmək; karyerada yükslişə hazırlamaq; yeni peşəni mənimsəməyə kömək etmək; əməkdaşa yüksək dərəcə vermək və yeni texniki vasitələrlə işləməyi öyrətmək; komandada işləməyi aşılamaq və əməyin təşkilinin yeni vasitələrini mənimsəməyə stimullaşdırmaq; vəzifə səlahiyyətlərindən kənarda olan biliklər vermək; yeni düşüncə tərzini aşılamaq; iqtisadi və biznes meyarları əsasında düşünmək; qərarların qəbulunda müstərililiyi artırmaq; təhsil və özünütəhsili həvəsləndirmək. əməkdaşların ixtisaslarının artırılması tədbirləri bütün şirkəti (övlad şirkətləri və filalları ilə bərabər) əhatə etməli, perspektiv sayılan ixtisasları inkişaf etdirməli və daima təşkil edilməlidir. Bu zaman hər bir ixtisas kateqoriyasına fərdi və differensial yanaşılmalıdır. İxtissasa öyrətmə və ixtisasın artırılması iş prosesində və iş yerindən kənarda baş verə bilər.

İş yerində öyrətmə tətbiqi və operativ cəhəti vardır. O, adaptasiya dövrünü qısaldır və təhsilə çəkilən xərcləri aşağı salır, yeni işçiyə konkret əmək prosesini mənimsəməyə şərait yaradır. Bu tip öyrətmə metodlarına - mövsum assistentlik etmə, sadəcədən mürəkkəbə doğru sxemi ilə tapşırıqların verilməsi və işləmə, səlahiyyətlərin qismən ötürülməsi, iş yerinin əvəzlənməsi daxildir.

İş yerindən kənarda öyrətmə adətən daha nəzəri və fundamental şəkildə aparılır. O, işçini yeni funksiyalara daha tam hazırlayır və daimi işi yerinə yetirməkdə fasilə yaradır. Bu öyrətmə metodlarına mühazirə və seminarlar işgüzar oyunlar konkret situasiyaları və hadisələri təhlil etmək və s. daxildir.

Təcrübədə çoxlu sayda müəssisələr kadr ehtiyatı hazırlayırlar. Kadr ehtiyatı əməkdaşların daha aktiv və hazırlıqlı hissəsi sayılır. Onun sayəsində gözlənilmədən yaranan vakant vəzifəyə yeni əməkdaş çəkilir. O, şəxsi keyfiyyətləri nəzərə almaqla heyətin qiymətləndirilməsi yolu ilə və əməkdaşların şəxsi planlarına müvafiq hazırlanır. Kadr ehtiyatı gözlənilməyən və təsadüfi vəziyyətlərdən çıxış üçün zəmin yaradır. Bu ehtiyatda olan əməkdaşlar əvvəlcədən hazırlanmış proqram əsasında dərin və tam hazırlıq keçirlər.

Beliklə, müasir gözlənilməyən dəyişikliklərin birdən baş verdiyi qeyr-müəyyən şəraitdə uğur qazanmaq istəyən müəssisənin kadr ehtiyatı olmalıdır ki, lazımi anlarda ondan istifadə etməklə bu və ya digər vəzifəyə yeni menecer və mütəxəssis gətirilsin və imkan daxilində onun karyerada artmasına şərait yaradılsın.

Fəsil III. Menecerin əməyinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi

Yolları

3.1.Menecerin fəaliyyətinin təşkilinin müasir

çalarları və səmərəliliyi

Meneceri rəhbər edən nə hakimiyyət, nədəki, səlahiyyətdir, onu rəhbər edən təşkilatın fəaliyyətinə verdiyi əmək və nəticələrə görə məsuliyyətidir. İstənilən müasir təşkilatda adətən təbəçiləri olmayan menecerlərin sayı daha çox artır. Onların qərarları tövsiyəvi xarakter daşıyır və, inzibatçı-menecrlər tərəfindən reallaşır. Menecer olmaq –müəssisənin uğurlarına məsul olmaq deməkdir. Belə məsliyyəti gözləməyən insan menecer deyildir. Menecerlər digər mütəxəssislərdən yalnız bu məsuliyyətinə görə fərqlənirlər. Təbəçiliyində 50 nəfər olan bazar tədqiqatı aparan menecer ilə, başqa kiçik şirkətdə bu işi görən amma təbəçiliyində bir nəfər də olmayan işçi də menecedir. Firmada xəzindar olan və pul vəsaitlərinin axınını nəzarət edən şəxsin təbəçiliyində heç kəs olmaya bilər və işlədiyi dövr ərzində heç bir əmr verməsə də o, menecer sayılır. Onun təşkilatın fəaliyyətinə verdiyi nəticə fərddir və şəxsiz o, menecedir.

Beləliklə, menecer hökmən hakimiyyətlə bağlı deyildir. Menecerlərin vəzifələri muxtardır və müəssisənin ehtiyaclarından irəli gəlir. Bir var menecer vəzifəli, bir də var menecer işi, menecer ustalıqı. Bununla belə menecer müasir təşkilatın əsas resursudur. Qeyd etmək yerinə düşər ki, bütünlüklə avtomatlaşdırılmış istehsallar var ki, orada fəhlələr yoxdur, amma burada menecerlər vardır.

Menecerlər işgüzar təşkilatın ən bahalı resursudur və tez bir zamanda dəyərdən düşür. İllər lazımdır ki, menecer komandası yaradasan. Lakin onu tez bir zamanda dağıtmaq olar. Buna görə də menecerlərə edilən sərmayələr və tələblər artır. Nəsildən-nəsilə bu tələblər dəyişir və mürəkkəbləşir.

Başqa əmək növləri ilə müqayisədə təşkilatda idarəetmə əməyi bəzi xüsusiyyətlər malikdir ki, əməyin xarakterinin özündə, nəticələrdə və istifadə olunan vasitələrdə ifadə olunur.

P. Drukerin təbirincə menecer iki spesifik vəzifə yerinə yetirir. Birinci, əldə olan istehsal amillərindən tam vahidlik yaradır ki, bu da sərmayə edildiyindən çox istehsal etməyə imkan verir. Başqa sözlə, menecer sistem yaradır, xaosdan qaydaya keçməyə şərait yaradır və əvvəlki qaydalardan keyfiyyətçə fərqlənən yenilərini müəyyən edir. bu baxımdan menecer orkestrin dirijoruna bənzəyir. Lakin dirijorun qarşısında bəstəkar tərəfindən yazılmış raptitura vardır. Dirijor yalnız interpretatordur. Menecer isə eyni zamanda həm bəstəkardır, həm də dirijor. K. Marksda da idarəetməni dirjorla müqayisə etmişdir. O, deyir: “skripkacı tək özünü idarə edir, orkestrdə digər musiqiçilər birgə ifa etmək üçün isə hökmən dirijor tələb olunur”. Bu vəzifə menecerdən vasitələrdən və resurslardan maksimum dərəcədə istifadə etməyi tələb edir. İkinci vəzifə, menecer hər bir işi gördükdə, hər addımı atdıqda gələcək haqqında düşünməlidir.

Istehsal və digər proseslərin xüsusiyyəti menecer əməyinin xassələrinə yeni tərkibli tələblər müəyyən edir. Menecer əməyi yüksək yaradıcılığa malikdir: müxtəlif biliklər tələb edir, analitik fəaliyyəti nəzərdə tutur və müəyyən vaxtlarda mühdud problemlərdə cəmləşmək bacarığını ehtiva edir. Çünki, menecer əməyinin əsas predmeti idarəetmə informasiyası olduğundan, onun səmərəli işinin əsas şərti kimi bilik və müasir informasiyanı təşkilatın idarə edilməsində istifadə etmə bacarığıdır.

Müasir menecerin peşəkar səriştəliyinə verilən üç kateqoriya tələb vardır:

- İdarəetmə nəzəriyyəsi sahəsində biliklərin və təcrübəsi sahəsində bacarığın olması;
- Kommunikasiya bacarığı və insanlarla işləmə qabiliyyəti;
- Müəssisənin ixtisaslaşması sahəsində səlahiyyətin olması.

Birinci kateqoriya tələblər menecerdə idarəetmə nəzəriyyəsi, müasir makro- və mikroiktisadiyyat, idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşması sistemi, ekonometrik vasitələrin bu məsələdə istifadəsi üzrə xüsusi biliklərin və hazırlığın olmasını nəzərdə tutur. Menecmentin nəzəri və praktiki aspektlərinin dəyişkənliyini nəzərə alsaq, onda menecer daima öz üzərində işləməlidir.

İkinci kateqoriya tələblər müəssisənin kommunikasiya sistemində menecerin əlaqələndirici olması vəziyyətindən irəli gəlir. İstənilən idarəetmə şəraitini təhlil etmək

üçün meneceri daxili və xarici, yuxarı səviyyədə duran rəhbərləki, kolleqalarla, yekcins bölmələrlə, kolleqalarla və əməkdaşlarla sabit kommunikasiya ilə təmin etmək lazımdır İdarəetmə situasiyasının hər bir subyektini menecer obyektiv qaydada anlamalı, adekvat şəkildə cavablandırmalı və fəaliyyətin məqsədlərini çatmaq üçün optimal qaydada təsir etməlidir. Kommunikasiya yaratma bacarığı daha çox insanın fərdi xassələrindən asılıdır və ona görə də menecerin peşəkarlığını və ixtisasas səviyyəsini müəyyən edən testlərlərdən istifadə edilməlidir.

Üçüncü kateqoriya tələblər müəssisənin ixtisaslaşması səriştəliyi ilə bağlıdır. İstehsal prosessləri texnologiyaları məsələləri üzrə xüsusi bilirlərin olmasın, istehsal edilən məhsulların nəzəri və təcrübəvi aspektlərini və onların fiziki prosesslərinin xüsusiyyətlərini bilməyi nəzərdə tutur.

Müəssisədə konkret menecerin fəaliyyətinin xarakteri idarəetmə qərarlarının verilməsi üçün verilən səlahiyyətlərin tərkibi ilə müəyyən olunur. İdarəetmə kadrlarının əmək bölgüsü və ixtisaslaşması sistemində müfəviq bu tərkib formalaşır. Hər bir müəssisənin struktunda menecerlər arasında əməyin üfiqi və şauquli bölgüsünü görmək olar.

Üfiqi əmək bölgüsü menecerlərin daha çox funksional əlamət üzrə ixtisaslaşması ilə əlaqədardır, yəni menecmentin predmet funksiyalarının biri və ya bir neçəsi menecerə həvalə edilir. Belə əmək bölgüsü işgüzar təşkilatda ayrı-ayrı ixtisaslaşmış funksional bölmələrin (marketinq, plan-iqtisad, maliyyə, maddi-texniki təchizat, satış, rekla və s) yaradılması ilə nəticələnir.

Menecerərin üfiqi əmək bölgüsü yerinə yetirilən proseslərin xarakterindən, fəaliyyətin ölçüsündən asılı olmaqla müəssisənin təşkilati quruluşunda və menecmentin səviyyələrində təzahür olunur.

Menecer əməyinin təşkilində xüsusi yeri taym(vaxt) menecment tutur. Vaxt qətlığı səbəbləri və vaxtın invetnarizasiyası bizə gün vaxtının bölüşdürülməsin nizam qaydalarının prinsiplərini müəyyən etməyə imkan verir.

Burada əsas prinsip “İş mənə tabe olmalıdır, mən işə yox” olmalıdır. İşdə əsas məsələ öz iş üslubunu tapmaqdır ki, o da ən yaxşısı olmalıdır. Digər prinsip və qaydalar isə günün iş vaxtının bölüşdürülməsinin impulsu rolunu oynayır.

Təşkilati prinsiplər şərti olaraq üç qrupa bölünür:

Günün başlanması

a) Pozitiv əhval-ruhiyyə ilə günü başlamaq (hər bir gün üçün nikbin başlanğıc tapmaq lazımdır, yəni işə hansı vəziyyətdə başlamağın gələcər uğur və uğrusuzluğa zəmin yaradır). Xoş əhval ruhiyyə üçün yaxşı şüylər haqqında düşünmək lazımdır. Çünki, hər bir fikir maddiləşməyə meyillidir- “ niyyətin hara, mənzilin də ora”.

b) nahar etmək və işə getmək- bu çür etmədikdə bütün günə əhval-ruhiyyə qənatbəxş olmaz.

c) İşə həmişə eyni vaxta başlamaq lazımdır(insan verdişlərin dustağıdır, ona görə də işə eyni vaxtda başlamaq adətə çeverilməlidir).

d) İş günü planının yenidən yoxlanılması (bu əvvəlcədən müəyyən olunmuş məsələ və vəzifələrin mühümlüyünü və tezliyini müəyyən etmək üçün lazımdır. Gündəlik plan real olmalıdır).

e) Əvvəlcə ən mühüm məsələlərin həllinə vaxt ayrılmalıdır (böyük prioritetiyyə olan işlərdən başlamaq lazımdır).

f) İşə girişsiz başlamaq yaxşı nəticələr verir (müxtəlif sosial kontaktlar-necəsən, uşaqlar necədir və sə bu kimi suallar gərgin olmayan vaxtlara saxlanılmalıdır).

g) İş günü planının katibə və ya köməkçi ilə əlaqələndirilməsi (fəaliyyət üçün optimal şəraitlərin yaradılmasında onlardan biri vacib tərəfdaşdır, onunla bütün müddətləri məqsədləri, prioritetləri razılaşdırmaq lazımdır ki, gündəlik iş rejimində boşluqlar yaranmasın)

h) Səhər mürkkəb və mühüm sayılacaq işlərlə məşqul olma (cari işlər başladıqda, müxtlif cür yayınmalar başladıqda vacib məsələlər vaxt qalmır)

Günün əsas hissəsi

a) İşə mükəmməl hazırlaşmaq (bununla ümumi iş vaxtını rasionallaşdırmaq və qənaət etmək olar).

b) Müddətlərin təsbit olunmasına təsir (əvvəl müəyyən olunmuş müddətlər şərtsiz qəbul olunur, amma müddətləri müəyyən edərkən onu öz maraqları kontestindən etmək lazımdır).

c) Əks reaksiya yarada biləcək hərəkətlərdən imtina etmə (bütün hərəkətləriniz təkrarən yoxlayın- müddətlərin razılaşdırılma, məktublar, telefon danışqları, vizitlər və s. elə edilməlidir ki, əksreaksiya qənaətbəxş olsun).

d) Yeni yaranan problemləri imtina edir (indi vacib sayıla biləcək vəziyyətlərə yönəlmə daha vacib olan vəzifləri daha uzun müddətə saxlamağa gətirir, bu öz növbəsində əlavə vaxtın və vəsaitin ayrılması ilə nəticələnir).

e) Planlaşdırılmamış impulsiv hərəkətlərdən vaz keçmə (işlənmiş plandan impulsiv qaydada imtina məhsuldarlığı azaldır, çünki, müəyyən olunmuş prioritetlər gözlənilmir).

f) Vaxtlı-vaxtında pauzaların, fasilələrin edilməsi (pauzalara vaxt itkisi kimi deyil, yeni enerjiylə qidalanma kimi qəbul etmək, lakin fasilələrin həddən ziyadə çoxluğu diqqəti əsas məslələrdən yayındıra bilər).

g) Yekcins vəzifələri cəm halında yerinə yetirmək (xırdalıqları əritmək lazımdır- telefon zəngləri, məktubların diqtəsi, qəbul olunan məktubların və digər məlumatların oxunması, eyni işlə məşğul olanların qəbulu və s.).

h) Başlanmış işin rəşional başa çatdırılması (əsas məsələdən yayınma bəzən çox vaxt aparır, ona görə ki, təkrarən ona başlamaq təkrarçılığa aparır, nəticədə sistemləşmə pozulur, problemin yaradıcılıqla həlli məhdudlaşır).

i) Boş qalan vaxtlarda istifadə edilməsi (planlaşdırılmamış vaxtı da istifadə edin. Boşluqları perspektivləri müəyyən etməyə və strateji məslələlərə ayırın).

j) Antitsikli şəkildə işləyin (günorta fasiləsinə qədər vaxtı daha vacib illərin görülməsinə sərf edin, qeyri-sakit vaxtı yəni nahar fasiləsindən sonrakı vaxtı gələcək işlərin planlaşdırılmasına həsr edin)

k) Sakit vaxt (bir saat) müəyyən edir (ehtiyatda həmişə müəyyən vaxt saxlayın və bu müddəti özünüz üçün sərf edin, bu vaxt sizi heç kim mane olmamalıdır. Bu zaman yatmaq da olar və ya əlavə ixtissası artırmaq üçün mütaliə etmək olar).

l) Vaxtın və planın nəzarəti (öz vaxtını izləməklə bərabər gündəlik iş planı yenidən yoxlanmalıdır)

Günün sonu

a) Görülməyən işin qurtarması (əvvəlcədənbaşlamış işin sona çatdırılması, onların vaxtının dəyişdirilməsi əlavə əmək sərfi ilə nəticələnə bilər).

b) Nəticəyə nəzarət və özününəzarət (planlaşdırılmış işlər yerinə yetirilən işlərlə müqayisəsi).

c) Növbəti günə iş planı (b plan məqsərlərin və prioritetlərin müəyyənəlməsi ilə nəticələnməlidir).

d) Yaxşı əhval-rühiyyə ilə ev getmək (faydalı işdən sonra qazanmış asudə vaxta sevinmək lazımdır).

e) Hər bir günün kulminasiyası olmalıdır (pozitiv əhval üçün günün faydalı olması dərəcəsi dəyərləndirilməlidir, hər günü uğurlu olmasına çalışmaq yeni uğur zəmindir).

3.2. Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması yolları

Menecerin fəaliyyəti təşkilat üzvlərinin işinin interqrasias və sinxronlaşmasını özündə ehtiva edən təşkilati işlə bağlıdır. Təşkilati fəaliyyət insanların psixologiyasını bilməklə, onlara təciretməni və əmək prosesində kollektivin üzvləri ilə qarşılıqlı təsiri nəzərdə tutur. Menecerin tabeçilərə təsiri inzibati, iqtisadi, psixoloji və pedoqoji metodların, vasitələrin və linqlərin məcmusundan ibrətdir.

Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin fərqləndirici əlaməti insanları idarəetməkdən, heyətin birgə fəaliyyətinin təşkili ilə müəssisənin məqsədlərinə nail olmasıdır.

İdarəetmə fəaliyyətinin məqsədi təşkilatın heyətinin birgə əməyinin səmərəli təşkilinin təmin olunmasıdır. Təşkilat əməkdaşlarının səmərəliliyi iqtisadi və sosial göstəricilərlə müəyyən olunan nəticələrlə ifadə olunur.

Təşkilatın iqtisadi göstəricilərinin mahiyyəti istehsal təyinatı ilə bağlıdır.

Məsələn, buraya :

- istehsal olunan və reallaşdırılan məhsulun keyfiyyəti və kəmiyyəti,
- əmək məhsuldarlığı,
- alınan gəlirin məbləği və s.

Təşkilatın sosial göstəriciləri bunlardır: əməkdaşların təhsil səviyyəsi, ixtisas və peşəkarlığı, onların sağlamlığı, əmək haqqının ölçüsü, əmək intizamının vəziyyəti, kadr axıcılığı, əmək şəraiti, əməkdaşların məişəti və dincəlmələri, ilkin təşkilati qruplarda psixoloji mühitin vəziyyəti və b. daxildir.

Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin vasitələri aşağıdakılardır:

- Şivahi nitq (“diri” söz);
- Yazılı göstəriş (əmrlər, tapşırıqlar, və s.);
- Normativ sənədlər (müəssisənin nizamnaməsi, təlimatlar, qanunlar və s.)
- əməyin stimullaşdırılması vasitələri (maddi və ruhi stimullar);
- Məlumatın ötürülməsinin texniki vasitələri.

Bundan başqa menecerlər tabeçilərlə təmasda olanda qrup daxili sosial normalara, dəyərlərə, ənənələrə və inanclara arxalanırlar. Vurğulamaq lazımdır ki, menecer əməyi intensiv və mürəkkəbdir. Gündəli iş prosessində o, müxtəlif hərəkətlərlə məşquldur. Onların arasında: məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi, əməkdaşlar arasında əməyin bölüşdürülməsi, təlimatlandırılma, danışıqların aparılması, iclaslar, qərarların hazırlanması və qəbulu, əmək intizamına diqqət, tapşırıqların icrasına nəzarət, əməyin motivasiyası, təmsilçilik, informasiyanın yayılması, münaqişə vəziyyətlərinin aradan qaldırılması və s. daxildir. Göründüyü kimi bu işlərin çoxu idarəedici təsirə aiddir. İdarəetmə sistemində əks əlaqə heyətin tapşırıqları yerinə yetirilməsi haqqında rəhbərliyi məlumatın verilməsi ilə müəyyənləşir və bunun əsasında menecer yeni situasiyaya uyğun qərar qəbul edir. Əks əlaqəni icra etmək üçün heyətin fəaliyyətinə sisteməlik nəzarət və hər bir şəxsin və ümumən təşkilatın iş göstəricilərini təhlil etmək lazımdır.

İdarəetmə fəaliyyəti maddi-texniki, sosial-psixoloji və sanitari-gigiyenik şəraitdə yerinə yetirilir. Menecer fəaliyyətinin təşkilati nəticinin əsası rolunda əmək

kollektivinin və hər bir işçinin yeni vəziyyəti çıxış edir. Rəhbərin bacarıqlı, keyfiyyətli fəaliyyəti zamanı kollektiv inkişaf edir, onun sosial strukturu, sosial-psixoloji mühiti, insanların əhval-ruhiyyəsi, işə, iş vaxtına məşin və avadanlıqlara münasibətləri yaxşılaşır, insanların əmək və ictimai aktivliyi, bir-birlərinə tələbkarlıqları yüksəlir və əksinə rəhbərin bacarıqsız təşkilati fəaliyyəti nəticəsində əmək kollektivinin istehsal, sosial-psixoloji və mənəvi göstəriciləri pisləşir.

Menecerin fəaliyyət növlərinə daxildir:

- Təşkilati və iqtisadi uğura nail olmaq üçün digər insanlarla iş;
- Təşkilatın məqsələrinə xidmət, yuxarı idarəetmə səviyyələrinə tabe;
- Bazarda tələb və təklifin öyrənilməsi;
- Təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılması;
- Kommunikasiya (heyətarası, dıbər qurmlar və təşkilatlar arasında qarşılıqlı əlaqə və informasiya mübadiləsi);
- Təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün zəruri vasitələrin axtarışı və istifadəsi;
- Biznes-planın hazırlanması və onun reallaşdırılmasına nəzarət;
- Təbəçilərin işinə rəhbərlik (tapşırıq və təlimatların çatdırılması) təşkilətmə və qiymət vermə;
- Verilən tapşırığa nəzarət;
- Əməkdaşların işə qəbulunda, seçilməsində, peşəkar-ixtissas səviyyəsinin artmasında iştirak;
- Müşətilərlə danışıqların, söhbətlərin aparılması;
- Prezintasiyaların aparılması.

Menecerin fəaliyyət sferası günü-gündən mürəkkəbləşir və dəyişir. İndi təşkilatın idarə edilməsini adi, quru və əzbərlənmiş düsturlar əsasında aparmaq mümkün deyildir. Bir şəraitin digərindən fərqlənməsinin səbəblərini və şərtlərini anlamalıdır. Rəhbər təşkilatın tərkibini müəyyən edən kritik amilləri başa düşməli və əməki fəaliyyətdə nəzərə almalıdır. O, həmçinin xarici amillərin təşkilata təsirini və əksinə təşkilatın fəaliyyətinin cəmiyyətə təsirini araşdırmalı və düzgün nəticələr çıxarmalıdır.

İnsanların birgə fəaliyyətinə rəhbərlik bir tərəfdən təkhakimiyyətlikdən, digər tərəfdən isə qrupun özünüidarəetməsindən ibarətdir. Təbəçilərin fiziki və əqli imkanlarını səfərbər etmək və lazımı istiqamətə yönəltmək üçün menecer istənilən anda öz əqli bacarıqlarını ortaya qoymalıdır.

Məcburetmə əsasında səmərəli idarəetmə nail olmaq olmaz. İnsanlara təsiretmə menecer əməyinin əsasıdır. O, təbəçilərin davranış normalarını müəyyən edir, imkan daxilində onların ehtiyaclarını ödəyir və yuxarı idarəetmə səviyyəsinin yanında onların maraqlarını qoruyur. Menecer mükəmməl qaydada əməkdaşlarını tanımalı, onların maraqlarını və ehtiyaclarını qiymətləndirməlidir. Mencer bacarıqsız və səmərəsiz işçiləri ixtisar etməyi bacarmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetməyə hərtərəfli informasiyanı təhlil etməklə yaradıcı yanaşılmalıdır.

Aşağı və orta idarəetmə səviyyəsində menecerlərin fəaliyyəti ayrı-ayrı kollektivlər və əməkdaşlar arasında normal istehsal münasibətlərini yaratmaqdan ibarətdir ki, bu zaman onların bacarıqları tam şəkildə açıla bilsin. İdarəetmənin yuxarı səviyyəsində isə hakimiyyət və nüfuz rəhbərlərlə təbəçilər arasında münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəlir.

Menecmentin üç fazasını fərqləndirirlər: strateji idarəetmə, operativ idarəetmə və nəzarət.

Menecerdə aşağıdakı təşkilati bacarıqlar olmalıdır.

Adaptasiya mobilliyi- yaradıcı fəaliyyəti formalarına arxalanmağı, biliklərinin artırılmasını, təşəbbüskarlıqğı, mühafizəkarlığa qarşı çıxmanı; digərlərini öyrətməyə canatmanı, təşkilatda və şəxsi fəaliyyətinin məzmununda keyfiyyət dəyişikliklərinin olunması istəyini, əsaslandırılmış riskə hazırolmanı, yeniliklərə canatmanı, səlahiyyətlərinin genişlənməsini və işgüzarlığı biləşdirir.

Kommunikabellik- bu ünsiyyətçillikdir.: insanlara marağın göstərilməsi; şəxslərarası münasibətlərin qurulması; insanları öz ətrafında birləşdirmə, onlarda özünə qarşı hörmət aşılama, özünü ərtafdan görmə, insanları dinləmək, başa düşmək və inandırmaq; münaqişəli vəziyyətə tərəf müqabilinin gözü ilə baxma və s.

Stressədayanaqlılıq- problemli şəraitlərdən intellektual və emosional müdafiədir, kollektiv qərarların qəbulunda özünü ifadə və ayıq addımdır.

Dominantlılıq – hakimiyyətlik, özünə inam, şəxsi müstəqilliyə canatma, bütün şəraitlərdə liderlik; öz haqları uğurunda kompromissiz mübarizə aparmaya hazırlıq, avtoritetlərin inkarı, özünəhörmət, mərdlik və qətiyyətli olmaq daxildir.

Menecerin rəhbərlik üslubuna müvafiq ünsiyyət yaratma növləri aiddir. Məsələn iradəsiz ünsiyyətə liberal rəhbərlik üslubu, təcavüzrak ünsiyyətə avtoritar rəhbərlik üslubu və sosial-adekavar ünsiyyətə isə demokratik rəhbərlik üslubu aiddir.

Təcrübə göstərir ki, adətən orta səviyyəli mütəxəssislərdən səmərəli və mükəmməl menecerlər çıxır. İstehsal prosesində menecer daha əhəmiyyətlidir, nə ki, alim. Əlbəttə alimə və peşəkar mütəxəssisə nisbətən menecer az biləyə malik ola bilər, amma onda elə gizli şəxsi keyfiyyətlər, istedad, təcrübə, bacarıqlar və mülahizələr yürütmə imkanları var ki, məhz o, istənilən bölməyə və ya şəxə rəhbər təyin edilir.

Menecer tabçilərin işini səmərəli şəkildə təşkil etməyi borcludur. Rəhbərlik məharəti tabçilərin işini koordinasiya etməkdən, kommunikasiyadan və istiqamətləndirməkdən savayı, onlara səlahiyyətlərin və məsuliyyətin ötürülməsindən ibarətdir. Tədqiqatlar göstərir ki, menecerin qarşısında yaranan problemlərin 80%-i insan amili ilə bağlıdır.

Menecer kollektivdə işlərkən daima məlumatlandırma, stimullaşdırma, tərbiyə və nəzarət funksiyalarını yerinə yetirməlidir. Peşə funksiyalarının uğurla icrası müvafiq şəxsi keyfiyyətlərin olmasını ehtiva edir.

Hər şeydən əvvəl menecer strateji fikirləşməyə, intuitiv təfəkkürə, informasiya qıtlığı zaman tez və dəqiq qərar qəbul etməyə qadir olmalıdır. Buna nailolmaq üçün rəhbər geniş dünyagörüşə malik olmalı və daima özünütəhsillə məşğul olmalıdır. Daxil olan məlumatı tez təhlil etmə, informasiyada digərlərinin gördüyü və daha mühümünü görmək, məqsədlərə az mərəflərlə əldə etməni də menecer bacarmalıdır.

Menecerdə özünəməxsus görüşü vergisi olmalıdır ki, yeniliyi görə bilsin, və işgüzar şəraitin xarakterik inkişaf tendensiyaalarını dəqiq proqnozlaşdırma bilsin.

Risk etmə bacarığı menecerin peşəkar hazırlığını müəyyən edən ən vacib meyarlardandır. Özündə böyük risk dərəcəsində qərar qəbul etmək daha önəmli sayılır. O, risk etmədən qorxmamalıdır və səhvləri açıq boynuna almalıdır. Kollektivdə lider kimi qəbul olunmaq üçün menecer kommunikaabelli olmalı, əməkdaşlıq etməyi üstün tutmalı, əməkdaşların vəziyyətinə həmdəm olmalı və onlara hörmətlə yanaşmaqla, lazımı anda kömək etməlidir. Bununla yanaşı menecer populyar olmayan sərt qərarlar qəbul da etməyi məsul olmalıdır. Menecer özünə inanmırsa uğur qazana bilməz. Özünə inan menecer özünənəzarətə malik olmalı və şəxsiyyətinə tənqidi, imkanlarını və davranışını qiymətləndirməli, səhblərini özü çıxararaq təhlil etməlidir.

Özünənəzarəti həyata keçirə bilməyən insan impulsiv, sərt və qeyri-sabit olur və fikirləşmədən qərarlar qəbul edir. Menecer hisslərini cilovlamalıdır. Səbiri uğurun açarı kimi qəbul etməlidir.

Menecerin əməkdaşlar arasında nüfuzu peşəkar haqqı və məsuliyyəti önə çəkməsi ilə bağlıdır. Onun sözü ilə əməli üst-üstə düşməlidir. Hər gün rəhbər müxtəlif maneələrin aşması ilə məşğuldur. Bunlarla bacarmaq üçün qətiyyətliliyini və məqsədəynlülüynü ortaya qoymalıdır.

Yumor hissə və sarkazm menecerə qrupda psixoloji iqlimə və istehsal münasibətlərini yaxşılaşdırmağa müsbət təsir etməyə kömək edir. Son zamanlar menecerin mənəvi- etik sferasına, mənəvi etibarlılığına diqqət artmışdır. Alicənablılıq, səmimilik və hörmət etmə hissi menecerin fəaliyyətində önəmli olmalıdır.

Menecerlərin hazırlığına sərmayə qoyuluşu əgünü-gündən artır və təcrübədə səmərəliliyini artırır. Qərb ölkələrində təşəkkül tapmış təcrübəyə görə menecerlərin hazırlığı dövlət və özəl məktəblərdə və şirkətlərin özündə aparılır. Amma daha çox bu işlə universitet sistemində daxil olan biznes məktəblər məşquldur.

Bu biznes məktəblərdə həmçinin menecer heyətinin ixtissas artması da həyata keçirilir.

İlk olaraq qeyd etmək lazımdır ki, mütəxəssis və kollektiv üzvü şəxsi xüsusiyyətlərə malikdir. Onların vasitəsilə, o digər insanlarla ya yaxınlaşır, ya da

uzaqlaşır. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, eyni bir insan müxtəlif təşkilatlarda öz şəxsi keyfiyyətlərini müxtəlif cür ifadə edə bilər. Bir çox müəlliflər hər bir insanın mütləq unikallığını qeyd edirlər və onu şəxsiyyət adlandırırlar. Lakin unikal keyfiyyətlərə malik insanlarla işləmək mümkün deyil, çünki hər bir insan üçün bu halda unikal qərarlar tələb olunacaq. Ən yaxşı strategiyalardan biri kollektivdə ümumi və xüsusi seçilən şəxsi keyfiyyətləri müəyyən etmək və onların nisbətini qiymətləndirməkdən ibarətdir. Ümumi keyfiyyətlər üçün idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu üçün nəzərdə tutulmuş prosedurlardan istifadə etmək lazımdır. Məxsus keyfiyyətlər üçün isə idarəetmə ustalığı və sənətindən istifadə etmək lazımdır.

Hər bir idarəetmə qərarı təşəbbüskarının individuallığını və dəyərlilər sistemini əks etdirir. Ona görə işgüzar təşkilatda qəbul edilən idarəetmə qərarı bu prosesin digər iştirakçıları ilə uyğun olmaya bilər. Misal kimi qərarların icraçıları və istehlakçıları göstərmək olar. İdarəetmə mütəxəssisləri öz əsərlərində adətən 3 sinonim anlayışlardan istifadə edirlər: “insan amili”, şəxsi keyfiyyətlər, şəxsi xüsusiyyətlər. İnsan amilinin rolu idarəetmə qərarının hazırlanması, mövcud idarəetmə qərarının qiymətləndirilməsi və onun icrasının nəticələrinin qiymətləndirilməsi prosesinə təsir edir. Şəxsi xüsusiyyətlərə isə aiddir: təlqin oluna bilmə, iradə, sağlamlıq, təcrübə, təfəkkür xüsusiyyətləri, məsuliyyətlik, peşəkarlıq, reaksiyalar, risklilik, temperament, emosionallıq səviyyəsi, diqqətin xarakteri.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu baxımından rəhbərin təfəkkürünün xüsusiyyətləri maraqlıdır: dərinliyi, genişliyi, sürəti, çevikliyi.

Dərinliyi – rəhbərin təfəkkürünün analitik xüsusiyyətinin və təhlil edilən situasiyanın daxilində səbəb-nəticə əlaqələrinin axtarılmasını əks etdirir. İnsan bu zaman ətraf mühitdən abstraktlaşa da bilər. Belə insanlar üçün idarəetmə qərarlarının hazırlanmasının analitik metodu daha effektivdir.

Genişliyi – təfəkkürün sintetik xarakterini əks etdirir və bu zaman təhlil edilən situasiyanın fəaliyyətin ümumi ssenariyasında rolunu qiymətləndirə bilər. Təfəkkürün genişliyi “qərarlar ağacı” və ssenarilər metodunun effektiv tətbiqinə kömək edir.

Sürəti – şirkətdə qəbul edilmiş orta səviyyədə vəzifənin icra vaxtı ilə müəyyən

edilir. İşçi digərlərinə nisbətən situasiyanı daha tez aydınlaşdırmağa və ya effektiv qərar hazırlaya bilər. Təfəkkürün sürəti çoxlu variantları yoxlamağa və hazırlamağa imkan verir, bu isə idarəetmə qərarlarının evristik metodlarla hazırlanması və reallaşdırılması zamanı tətbiq edilir.

Çeviklik – idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılmasının vaxtında və əsaslandırılmış yeni metodlarına keçidi əks etdirir. Çeviklik və kompromislərə hazırlıq idarəetmə qərarlarının matris metodu ilə hazırlanması və reallaşdırılması zamanı lazımdır.

İdarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması zamanı rəhbərin insanları özünə cəlb etmək və tabe etdirmək qabiliyyəti vacibdir. Bu məxsusi xüsusiyyətlər və keyfiyyətlər üzərində qurulmuş hakimiyyətdir – müdriklik, müqəddəslik, qəhrəmanlıq, təlqin edici xarici görkəm, cəmiyyətin istənilən səviyyəli insan nümayəndəsi ilə özünü ləyaqətli və inamlı aparmaq bacarığı və s. Rəhbərin idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbuluna təsir edə bilən bir sıra xüsusiyyət və keyfiyyətlərə daha geniş baxaq.

Rəhbərin praktikliyi, təcrübəliliyi – böyük həcmdə iş təcrübəsi və idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunda stereotip yanaşmalarının istifadəsi ilə əlaqədardır. Misal üçün, təhqiqatçıların qeyri-məsuliyyətliliyini qəbul edərək, o şirkət üçün lazım olan resursların ehtiyat təchizatı haqqında müqavilələr imzalayır, məhsulun alınması üçün daha çox təkliflər göndərir. Beləliklə, şirkət kiminsə sifarişini yerinə yetirməsə pis vəziyyətdə qala bilər. Bunun üçün rəhbərlər belə qərarların həddini və belə işçi-praktiklərin sayını müəyyən etməlidir.

3.3. İdarəetmənin səmərəliliyinin meyarları və göstəriciləri

Layihə və plan qərarlarının hazırlanmasının mühüm elementi səmərəliliyin qiymətləndirilməsidir. Səmərəliliyin qiymətləndirilməsi fəaliyyət göstərən strukturun, layihələrin və plan tədbirlərin mütərəqqiliyini müəyyənləşdirməyə, strukturun rəşional variantının seçilməsinə imkan verir. Təşkilati quruluşun səmərəliliyinin

qiymətləndirilməsi layihələşdirmə mərhələsində , fəaliyyət göstərən idarəetmə quruluşunun təhlilində və idarəetmənin funksiya və metodlarının təkmilləşdirilməsində lazımdır. İdarəetmə sistemində yeri və roluna müvafiq təşkilati quruluşun müxtəlif variantlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi baş verir.

İdarəetmə sisteminin səmərəliliyi meyarları dəstləri iki qiymətləndirmə istiqamətdi üzrə aparılır:

- təşkilatın istehsal-təsərrüfat məqsədlərinə nailolma üzrə (plan tapşırıqlarının yerinə yetirmə səviyyəsindən başlamaqla);
- sistemin məzmun, təşkilətmə və nəticə kimi obyektiv tələblərə uyğun fəaliyyət göstərmə dərəcəsinə görə.

Təşkilati quruluş variantlarının müqayisəsi zamanı səmərəlilik meyarı kimi idarəetmə sisteminin son məqsədlərinə az məsrəflərlə nailolmadır. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi tədbirlərinin səmərəliliyi meyarı kimi təşkilat məqsədlərinə nisbətən nailolma və ya idarəetmə xərclərinə qənaətidir.

İdarəetmə apparatının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən göstəriciləri üç qrupa bölmək olar

Birinci qrupa, təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrində və idarəetmə xərclərində ifadə edilən idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri daxildir. Bu zaman müəssisənin fəaliyyət nəticələrini ifadə edən göstəricilərdən yararlanmaq olar. Məsələn, məhsul istehsalı və satışının artım həcmi, mənfəətin artımı, maya dəyərinin aşağı salınması, sərmayələrin artım tempi, məhsulun keyfiyyəti, yeni texnikanın tətbiqi və mənimsənilməsi və s.

İkinci qrupa idarəetmə prosessinin mahiyyətini və təşkilini xarakterizə edən, o cümlədən bilavasitə idarəetmə əməyinin nəticələrini və məsrəflərini müyyən edən göstəricilər aiddir. İdarəetməyə çəkilən cari xərclər, texniki vasitələrin istismarı, bina və faydalı sahələrin, idarəetmə kadrlarının hazırlanması və yenidən hazırlanması xərcləri, habelə idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi elmi tədqiqatlarına, layihə işlərinə çəkilən xərclər, idarəetmədə istifadə edilən texniki vasitələrin alınmasına çəkilən xərclər və s. daxildir.

idarəetmə prosesinin səmərəliliyini qiymətləndirən göstəricilər daxildir ki, onlar həm kəmiyyət, həm də keyfiyyətə ölçülə bilər. Bu göstəricilər normativ xarakter daşıyır və səmərəliliyi və məhdudiyyətləri müəyyən edir. İdarəetmə aparatının normativ xüsusiyyətlərinə məhsuldarlıq, qənaətcilik, adaptivlik, çeviklik, operativlik və etibarlılıq daxildir.

İdarəetmə aparatının məhsuldarlığı təşkilatda hər nəfər tərəfindən istehsal olunduğu məhsulla və ya idarəetmə prosesində istehsal edilən informasiya ilə müəyyən olunur.

İdarəetmə aparatının qənaətciliyi onun saxlanması çəkilən xərcin rəlləşən məhsulda xüsusi çəkisi ilə, sənaye-istehsal heyətinin tərkibində menecerlərin xüsusi çəkisi, hər görünən işin dəyəri ilə ölçülür.

İdarəetmə sisteminin adaptivliyi dəyişkən şəraitlər diapazonunda lazımı funksiyaların səmərəli yerinə yetirilməsi ilə müəyyən olunur.

Çeviklik mövud təşkilati münasibətlər çərçivəsində idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində idarəetmə aparatının rolunun dəyişməsinə ehtiva edir. Prinsip etibarlı ilə idarəetmə strukturunun çevikliyi idarəetmə orqanlarının qarşılıqlı hərəkəti ilə, bölmələrin yerin yetirdikləri tapşırıqların nomenklaturası ilə, məsuliyyətin mərkəzləşdirilməsi və qeyri-mərkəzləşdirilməsi ilə müəyyən oluna bilər.

İdarəetmə qərarlarının qəbulunun operativliyi vaxtlı-vaxtında idarəetmə problemlərinin üzə çıxarılması və həlli yollarının müəyyənəşdirilməsini xarakterizə edir. O, da öz növbəsində sabit istehsal və yardımçı prosesləri pozmadan məqsədlərə çatmağa xidmət edir.

İdarəetmə aparatının etibarlılığı onun sabit və fasiləsiz işləməsinə əks etdirir. Çıxarılan idarəetmə qərarının vaxtında və müəyyən olunmuş resurslarla icrası etibarlılığı müəyyən edir.

İdarəetmə sisteminin və alt sistemlərin icraçılıq səviyyəsi əks olunduqda plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi səviyyəsini, təsdiq olunmuş normativlərin gözlənilməsinə, inzibati-hüquqi və texnoloji reqlamentlərin pozulma dərəcəsini və b. göstərmək olar.

Üçüncü qrupa təşkilati quruluşu və onun texniki-təşkilati səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər daxildir. Buraya daxildir: idarəetmə sisteminin səviyyəlilik dərəcəsi, idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşmə səviyyəsi, hüquq və məsuliyyətin bölüşdürülməsinin tarazlılığı, idarəetmə normativlərinin qəbulu səviyyəsi, altsistemlərin ixtisaslaşması və funksionallığı və s.

Menecmentin səmərəliliyi iqtisadi və sosial istiqamət üzrə qiymətləndirmək məqsəduyğundur.

İqtisadi səmərə təşkilatın təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin idarəetməyə çəkilən xərclərə görə müəyyən olunur. Sosial səmərə isə idarəetmə fəaliyyətinin sosial nəticələrinin nəzərə alınmasını ehtiva edir.

Menecmentin səmərəlilik meyarları və göstəriciləri aşağıdakılardır:

İstehsalın səmərəliliyi:

- istehal həcmi;
- mənfəət;
- rentabellik;
- əmək məhsuldarlığı;
- fondverimi;
- fondtutumu;
- materialverimi;
- materialtutumu;
- sərmayəverimi;
- sərmayətutumu;
- kreditverimi;
- kredittutumu.

Bilavasitə idarəetmənin səmərəliliyi. Kəmiyyət meyarları:

- əmək göstəriciləri (menecment sistemində canlı əməyə qənaət- idarəetmə apparatında işləyənlərin sayı, idarəetmənin əməkxərcləri və b.);
- idarəetmə sisteminin maliyyə göstəriciləri (idarəetmə xərclərinin ixtisarı, texniki vasitələrin alınmasına çəkilən xərclərin ixtisarı və b)
- mütərəqqi idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi ilə vaxta qənaət.

Keyfiyyət göstəriciləri (sosial səmərəliliyi müəyyən edir):

- menecmentin ixtisas səviyyəsi;
- qəbul edilən qərarların əsaslandırılması;
- təşkilati mədəniyyət;
- təşkilatın idarəolunma səviyyəsi;
- əməkdan qaneolma;
- mənəvi-psixoloji mühit;
- əmək kollektivinin həmrəyliyi;
- təşkilat menecmentinin nüfuzu və b.

zəruri şəxsi keyfiyyətlər:

- özünü idarəetmək bacarığı;
- sosial dəyərlərin aydınlığı;
- özünüinkişafın davamlılığı;
- problemlərin həll olunması qabiliyyətlərin olması;
- yaradıcı yanaşma;
- idarəetmə əməyinin nədən ibarət olduğunun başa düşülməsi;
- ətrafdakılara təsiretmə bacarığı;
- rəhbərlik etmək bacarığı;
- öyrətmək bacarığı;
- birgə işi qurma bacarığı.

Məhdudiyyətlər:

- özünüidarəedə bilməmək;
- şəxsi keyfiyyətlərin aydın təssürat oyatmaması;
- qeyri-səlist şəxsi məqsədlər;
- özünüinkişafın dayanması;
- problemləri həll etmək bacarığında qıtlıq (yarımçıqlıq);
- yaradıcı yanaşmanın olmaması;
- idarəetmə əməyinin xüsusiyyətlərinin anlanmaması;
- insanlara təsiretmə bacarığının zəif olması;
- rəhbərlik bacarığında qıtlıq;

- digərlərini öyrətmək qabiliyyətinin olmaması;
- komanda yaratmaq qabiliyyətinin olmaması.

Müasir dövrdə menecmentin səmərəliliyini məyyən edən bir şərtə innovasiyalara xüsusi diqqətin verilməsi və məsələnin həllində yaradıcı yanaşmadır.

İnnovasiya dedikdə- yeni məhsullar, istehsal, maliyyə, kommersiya və s. xarakterli sosial-iqtisadi və təşkilati texniki qərarlar şəklində yeniliklərdən mənfəətli, yəni səmərəli istifadə nəzərdə tutulur.

İnnovasiya – ixtiranın və ya ideyanın iqtisadi nəticə aldığı prosesidir. (B. Tviss).

Y. Morozov hesab edir ki, innovasiya yeni texnologiyalardan, məhsullardan, istehsal, maliyyə, kommersiya və digər xarakterli qərarlardan mənfəətlə istifadə etməkdir

Birinci qrup, yəni bazis innovasiyalar- həm tamamilə eyni, həm də tam mükəmməl məhsuldur, eyni zamanda bu məhsulun istehsalı əvvəlki metodların tətbiqi ilə qeyri-mümkündür. Bazis innovasiyaların məqsədi elə məhsulun istehsalıdır ki, bu məhsulun bütün xassələri ondan əvvəl istehsal olunan məhsulun xassələrindən köklü şəkildə fərqlənsin.

İkinci qrup, yeni müşayiətedici innovasiyalar, yeni texnologiyaları müəyyən sektorun və ya bazarın xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırmaqla bəzi innovasiyaları aktuallaşdıran innovasiyaları birləşdirir, bununla da mövcud texnoloji sistem çərçivəsində texnologiyaları və yaxud yeni məhsul növlərinin xassələrini yaxşılaşdırmağa imkan yaradır. Bu cür yeniliklərin tətbiqi əmək məhsuldarlığını yüksəltməyə, xərclərin həcmi, zəy məhsulun miqdarının azaltmağa, tullantıların həcmi azaltmağa, iş şəraitini yaxşılaşdırmağa imkan verir.

İnnovasiya – yüksək səmərəliliyə malik yeniliyin tətbiqi, insanın intellektual fəaliyyətinin, kəşfinin, ixtirasının son nəticəsidir. İnnovasiya fəaliyyətinin nəticəsi yeni və ya təkmilləşdirilmiş məhsul (iş, xidmət) texnoloji proses, həmçinin ictimai münasibətlərin müxtəlif sahələrində təşkilat-texniki, maliyyə-iqtisadi və digər hallar hesab edilir. İnnovasiya fəaliyyəti iqtisadi inkişafı və rəqabətliyi təmin etmək üçün

yeni ideyaların, elmi biliklərin, texnologiya və həsulların müxtəlif istehsal və idarəetmə sahələrinə tətbiq edilməsidir.

Innovasiyalar iki əsas formada olurlar: məhsul və proseslər. Məhsul innovasiyasına maşın və avadanlıqlar, material növləri, istehlak şeyləri və s aiddir. Proses innovasiyasına isə texnoloji, menecment, sosial və iqtisadi təzahür tapan yenilikləri aid etmək olar

Ümumiyyətlə dar mənada innovasiyalar-ən yeni ETT-nin nailiyyətləri əsasında yaradılmış,prinsipcə yeni xassələrə malik olan və bazarda reallaşması nəzərdə tutulan texnologiyalar və ya xidmətlər, o cümlədən təşkilati və ya əmək prosesində tətbiq edilən və istehsalın xarakterini keyfiyyətcə dəyişdirən yenilənməlidir. Lakin hər hansı bir yeniliyin innovasiya olması üçün mühüm şərti ödəməlidir: innovasiyanın tətbiqi iqtisadi səmərəliliyin artımını təmin etməlidir. Ona görə də bir iqtisadi kateqoriya kimi geniş mənada innovasiya elə bir iqtisadi münasibətdir ki, onun vasitəsilə ETT istehsal prosesinin səmərəliliyinin artmasına təkan verir.

İdarəetmə innovasiyaları:

- Yeniliyə malik olmağa
- Bazar tələbini ödəməyə
- istehsalçıya mənfəət gətirməyə bacarmalıdır

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində innovasiya fəaliyyəti bir sıra səciyyəvi xüsusiyyətlərə malikdir:

Innovasiyalar inkişafın alt sistemini təşkil edir və resursların sari konyuktur məsələlərin həllinə deyil, gələcərdə iqtisadi artımı və yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin edəcək şəraitin yaradılmasına yönəldirilməsini tələb edir;

Innovasiyalar iqtisadi dinamikanın əsas amili olmaqla təkrar istehsal prosesinsə xüsusi yer tutur və elmi tədqiqatların nəticələri ilə (ixtiralar, icadlar, işləmələr, layihələr) investisiyaların köməyi ilə daim yenilənən istehsal prosesi arasında əlaqələndirici bənddir;

Innovasiya tsiklinin uzun olması və son nəticələrin yüksək qeyri-müəyyənlik dərəcəsinə malik olması ilə seçilir.

Yeniliyin istehsalı və onun müasir dünyəvi inkişafın aparıcı iqtisadi-təsərrüfat və sosial-mədəni ukladına çevirilməsi, başqa sözlə desək, yeni istehsal sahəsinin yaranması əsasən aşağıdakı istiqamtlərdə keyfiyyət dəyişmələrini tələb edir:

Texnoloji istiqamət. Texnologiyaların istehsalın və məhsuldarlığın iqtisadi nəticələrinə təsiri təkrar istehsal prosesinin həlledici amilidir. Keyfiyyətcə yeni maddi-texniki bazaya keçid iqtisadiyyatın əsaslı şəkidlə yenidən qurulmasının və onun sahələrində texnologiyaların kompleks dəyişdirilməsini tələb edir.

Institusional istiqamət. Innovativ inkişaf iqtisadi fəaliyyətin çoxşəxsliliyini, bu fəaliyyətin maddi-texniki bazasının, istehsalçı və istehlakçı davranışları stereotipinin dəyişdirilməsinə müvafiq olaraq daim yenilənməsinə tələb edir.

Sosial istiqamət. Bura bütöv bir şərlər kompleksi daxildir: cəmiyyətin daim yenilənməyə yönləndirilməsi, tədqiqatçının sərbəst axtarış hüququ, yaradıcı əməyin adekvat qiymətləndirilməsinə zəmanət verən ədalətli bölgü sistemi.

Beləliklə menecmentin və hər bir menecerin səmərəli əməyi yaradıcılıqdan və yenilikləri qavramasından asılıdır.

Nəticə

Əsirlər boyu insanları kimin hansı vəzifəyə və necə gətirilməsi, bu məsələdə nəyin və kimi hansı rol oynaması xüsusi əhəmiyyət kəsb etmişdir. Vəzifəyə gətirilmənin təşkilatın idarə edilməsinə, rəhbərlik qarşısında qoyulan tələbləri, liderlik keyfiyyətlərinin və üslublarının araşdırılması bizə aşağıdakıları deməyə imkan verir

1. Menecerlər qərar qəbul etməklə təşkilatın qarşısında duran vəzifələri və problemləri həll edirlər.

İdarəetmə sistemində problem kimi mənfi nəticələr səbəb olan şərait kimi ifadə edilməlidir. İstənilən idarəetmə obyektində rəhbərlik tərəfindən arzulanan nəticə nail olmadıqda problem ortaya çıxır.

Vəzifə isə elə vəziyyətdir ki, nəticəsi arzulanan müsbət nəticə olur. Digər sözlərlə ifadə etsək, vəzifə nəyisə dəyişdirməyə və ya təkmilləşdirməyə köklənir.

2. Rəhbərin yüksək etik keyfiyyətləri olmadan təşkilata və ayrı-ayrə insanlara təsir etməklə qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrə nail olmaq mümkün deyildir. Etika mənəvi norma və qaydalar dəsti rolunu oynayır. Müxtəlif təşkilatlarda insan hüquqlarının müdafiəsi menecmentin etik olmasına yol açır və onun əsası kimi şıxışdır. Tədqiqatımızda insan haqlarının əsas istiqamətlərini sərgiyə bilmişik

3. Güman edilir ki, təşkilatda və cəmiyyətdə liderlik əsasən fərdi keyfiyyətlərə söykənir. Əlbəttə anadan gəlmə keyfiyyətlər, alın yazısı və genlər lider olmaq üçün zəruridir. Anacaq bunlarla bərabər, sosum da rəhbərin liderə çevrilməsində həlledici rola malikdir, yəni ətrafdakılar davranışı rəhbərin lider olmasında həlledici şərtidir.

4. Bizim fikrimizcə rəhbərin keyfiyyətləri sırasında ümumi və konkret keyfiyyətləri olmalıdır. Güniş mənada bu keyfiyyətlərə qabiliyyətlər kimi səriştəlik, kommunikabellik , analitik iş görmə , hökmüranlıqetmə, digərlərinə təsiretmə, özünəinam, konkret işi bilmə, diqqətin idarə edilməsi, etimadın idarə edilməsi, əhəmiyyətin idarə edilməsi, özünün idarə edilməsi , tez qərar çıxarma, az informasiya əsasında intuitiv qərar çıxarm və s. aiddir .

5. Təşkilatda insan resursları ilə məşğul olan mütəxəssislər düşünürlər ki, necə istehsalat işçiləri müəssisəyə cəlb edək; cüzi təhsilli və aşağı ixtisaslı işçi qüvvəsini necə hazırlayaq; xidməti mənsəbdə problemlərlə üzləşən təcrübəli və səriştəli işçiləri necə müəssisədə saxlayaq və iqtisadi tənəzzül zamanı işçiləri ixtisar edən zaman ədalətliyi necə qoruyaq. Digər tərəfdən, menecerlər qarşısında işçilərin yenidən hazırlanması məsələsində dayanır. Çünki, müasir informasiya texnologiyalarının sürətlə tətbiqi zamanı, vəzifəyə gətirmə işini lazımı səviyyədə təşkil, demoqrafik vəziyyəti nəzərə almaq, işdən xaric olunan şəxslərə müavinətlərin və yardımların verilməsini təşkil etmək çətin problemdir.

6. Müəssislərdə çoxlu sayda işçilər müxtlif işləri həyata keçirdiklərinə görə işçi qüvvəsinə verilən tələblər həm ciddi, həm də real olmalıdır. Bu məsələni həll etmək üçün təcrübədə **“peşəkar funksiyaların təhlili”** metodundan istifadə edirlər. Araşdırma -İş hansı funksiyaların yerinə yetirilməsini tələb edir? İş yerinə yetirmək üçün hansı bacarıqlar və ixtisas dərəcəsi olmalıdır? İş hansı şəraitdə yerinə yetirilməlidir? İşin yerinə yetirilməsi zamana bağlıdır mı? Suallarına cavab verməlidir.

7. Attestasiyanın aparılması işinin qiymətləndirilməsi müəyyən edir ki, praktikada daha çox reyting metodu, yazılı metod, davranış reyting dərəcəmələri metodu, məqsədlər üzrə idarəetmə, müayisəli metod tətbiq edilir. Sadaladığımız üsullar subyektivlikdən çənarlaşmaq mümkün deyildir. Bunu nəzərə alan Qərb ölkələrin aparıcı müəssisələri rəhbərin, kolleqanın, müştərinin, təbəçinin və kənar mütəxəssislər i cəlb etməklə işlərin və işə qəbul olunanların attestasiyasını təşkil edirlər.

8. Magistr dissertasiyasını yazarkən Suraxanı maşınqayırma zavoduun materiallarından istifadə etmişik. Müəssisənin texnoloji, texniki və istehsal imkanları, yeniliklərin istifadəsi rəqabətqabiliyyətli və səmərəli əməkdaşlara tələbat yaratmışdır. Kənardan cəlb olunmuş ekspertlərini köməyi müəssisənin heyətinin rəqabətqabiliyyətliliyinin öyrənilməsi həyata keçirilmişdir. Bunun üçün müəssisənin heyətinin xüsusiyyətini nəzərə almaqla kompüter proqramı hazırlanmışdır. Artıq

onun sınağı da keçirilmişdir. Attestasiya proesedurundan əvvəl aşağıdakılar müəyyən edilmişdir:

- Vəzifəyə məxsus əhəmiyyətli amillərin dəqiqləşdirilməsi;
- Bu amilləri tam açan əlamətlərin göstərilməsi;
- Vəzifənin qiymətləndirilməsi sistemində hər amilin vacibliyiinin aşkarlanması;
- Ayrıca amil sistemində əlamətin dəyərliliyi;
- Attestasiya prosedurunda iştirak edən hər bir şəxsin hərəkətinin qayddası.

Bu metodda amillər dörd qrupa bölünmüşdür. Onlar vəzifənin bütün aspektlərini açmağa imkan verir.

9. Liderin yerinə yetirdiyi funksiyalar rəhbərlik edilən insan qrupunun, təşkilatın xüsusiyyətindən irəli gəlir. Buna rəğmən lider-inzibatçı, lider- planlaşdırıcı, lider-siyastçı, lider-ekspert, lider tənzimləyici, lideri-həvəsləndirici (cəzalandırıcı), lider nümunə və lider-ata funksiyalarını sərgiləmək olar.

10. Çağdaş dövrdə sosial- iqtisadi vəziyyət menecerlərdən intuisiya əsasında qərarların qəbulunu tələb edir O, müxtəlif alternativ variantların təhlilçisi kimi çıxış edir.

İntuisiya əsasında hərəkət etmə- davranışda şəxsi xüsusiyyətləri özə çəkməyi ortaya qoyur. İnandırıcı görünən məlumatlar isə arxa plana keçir. Ona görə ki, əksər vaxt qəbul edilən məlumat tam olmur və subyektivliyədir. Menecmentdə və biznesdə qərar qəbuletmə intuisiyası və qabaqdangörmə intuisiyası vardır.

Peşəni, iş yerini, əməkdaşları, sərmayə obyektlərini seçərkən qərar qəbuletmə intuisiyasından, bazarın və rəqiblərin davranışını proqnozlaşdırdıqda, səhmlərin artımını hesabladıqda, özəl işə başladıqda və başqa bu tipli məsələlərdə isə qabaqdangörmə intisiyasından istifadə etmək məsləhətdir.

11. “Perfomans Ceneral-Motors” şirkətində əməkdaşın ixtisasının yüksəlməsi və karyerada yüksəlməsi alqışlanır. Müütəxəssis **“Heyətlə iş”** şöbəsinə ərizə göndərməklə - karyerada yüksəlmək və ya başqa işə keçməyi bilər

Müəssisə ayrı-ayrı peşə və ixtissaslara vakant yerləri tutmağı elan etməklə kadrların yığılmasını həyata keçirir.

12. “Perfomans Ceneral-Motors” da lideriliyə meyilliliyi müəyyən etmək üçün biz tərəfdən şirkətin ayrı-ayrı bölmə rəhbərlərinə test təklif edilmişdir. Aparılan testdə məqsəd rəhbərin özünə qiymət verməsi, onun digər insanlarla davranışının nəyə arxalanması, lideri keyfiyyətlərinin olması, rəhbərlik üslubu və s. müəyyən olunmuşdur. Dissertasiyanın ikinci fəalində “Loqisatika” şöbəsinin müdirinin test suallarına verdiyi cavablar təhlil edilmişdir.

13. Biz fikirləşirik ki, rəhbər yüksək vəzifəyə qalxanda onun dünyagörüşü dəyişir. Köhnə kolleqaların təbəçilərin olurlar, qərarların vəyürtdüyün fikrinin çəkisi birdənbirə yüksəlir. Başa düşmək lazımdır ki, sən həm öz işinin, həm də təbəçilərin işinə məsulsan. Lider işi elə qurmalıdır ki, o, işdə olmasa belə təbəçilər səmərəli işləsinlər. Tədqiqatlar nəticəsində Liderliyin səmərəliliyinin artırılması modelini işləmişir və əsas xüsusiyyətlərini cədvəl 2.3-də vermişik,

14. Təşkilatda menecerin mənsəb vəziyyəti müxtəlif şəkildə dəyişir. Onların məcmusu işgüzar karyera anlamını verir. İşçi müəssisənin iyerarxiya pilləsində imkan verəcəyi qədər şauquli istiqamətdə inkişaf etmə qabiliyyəti vardır. Bu mənsəbdə şauquli inkişaf adlandırırlar. Müəyyən bir anda əməkdaşların çoxu üçün bu cür inkişaf məhdudlaşır. Ona görə ki, iyerarxiya piramidasını yuxarisına çatdıqca vəzifələrin sayı azalır. Piramidasının başında isə bir nəfər qalır (direktor və ya prezident).

Təşkilatda üfüqi karyera və fəaliyyət göstərir. O, təşkilatda fəaliyyət növlərinin dəyişməsi (məslən bir şöbədən digər şöbəyə keçmə) və başqa müəssisələrə keçməklə iş yerinin dəyişməsinə nəzərdə tutur. Sonda, əməkdaşın şirkətdə hörmət və nüfuzla malik olması ilə onun qeyri-formal şəkildə elitar dairəyə daxil edilməsi də mənsəbdə yüksəlişi ehtiva edir. Nüfuz artdıqca digər insanlar bu mütəsəssislə hesablaşmağa başlayırlar.

15. Bizim tərəfimizdən karyerada inkişafın yol xəritəsinə aşağıdakı ardıcılıqla hazırlanmışdır: menecerlərin hərəkət etmə prpznosu, onlar üçün inkişaf variantlarının hazırlanması, karyera prosesinin planlaşdırılması (menecerlərin peşəkar inkişaf

tədbirləri, menecerlərin qiymətləndirilməsi, idarəetmə kadrlarının yerdəyişməsi siyasəti) və motivasiya.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları . Bakı , Azərnəşr, 2007. 276 s.
2. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H, Həsənov H. S. – Müasir menecment., (1 və 2 kitab), “AZDİİ-nin mətbəəsi”, Bakı 1995. 130 s.
3. Şahbazov K. A, Məmmədov M. H., Həsənov H. S., “Menecment” Bakı 2007.
4. Гасанов Г. С. Самоуправление трудового коллектива при аренде. Тезисы докладов научно –практической конференции «Управление предприятием, предпринимательство, рынок ». Баку 1992, с. 39-40.
5. Абрамова М.А., Александрова Л.С. Основы менеджмента. М., 2004. - 613 с.
6. Абалкин Л.И. Менеджмент: Учебник. М.: Финстатинформ, 2009.
7. Алексеев А, Пигалов В, «Деловое администрирование на практике», М., 1993.
8. Блейк Р.Р, Мутон Дж.С., «Научные методы управления», Киев, 1990.
9. Бункина М.К. Теория управления: Учебное пособие. М.: ДИС, 2011. - 529 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2010 - 155 с
11. Виханский О.С., Наумов А.И., «Менеджмент», М., МГУ, 1995.
12. Веснин В., «Основы менеджмента», М., 1996.
13. Гличев А.В. Теория управления. М., 2007. - 543 с
14. Кабушкин Н.И., «Основы менеджмента», Мн: БГЭУ, 1996
15. Казелецкий Ю., «Человек многомерный.», Киев, 1991.
16. Лобанов В. США:, «модели компетентности руководителей государственных
17. учреждений. Проблемы теории и практики управления.», N1, 1996. с. 73-77.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М., 1992.
19. Русиянов Ф., Никулин Л., Фаткин Л., «Менеджмент и самоменджмент в

- 20.системе рыночных отношений.», М., 1996.
- 21.Менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. М., 2009. - 604 с.
- 22.Основы менеджмента. / Под ред. доцента А.С. Булатова. М., 2008. 569 с.
- 23.Камаев В.Д. Учебник по основам управления. М.: Владос, 2010. - 582 с.