

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi

Əlyazması hüququnda

Məmmədov Kamran İlham o.

(Magistrantın A.S.A.)

“Müasir idarəçilik prinsiplərinin təşkili xüsusiyyətləri”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060407 “Menecment”

İxtisaslaşma

“Menecment”

Elmi rəhbər

Magistr proqramının rəhbəri

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
ad)

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi

Dos. Nəsimov V.N.

Prof. Həsənov H. S

.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

Prof. Şahbazov K. A.

Bakı 2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş	3
Fəsil 1. İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti, inkişaf tarixi və nəzəri əsasları	
1.1. İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti və tətbiqinin zəruriliyi.....	6
1.2. İdarəetmə prinsiplərinin tarixi inkişaf aspektləri.....	10
1.3. Müasir idarəetmə prinsiplərinin nəzəri əsasları.....	17
Fəsil 2. İdarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və onların təşkili xüsusiyyətləri	
2.1. İdarəetmənin ümumi prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri.....	40
2.2. İdarəetmənin özəl prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri.....	45
2.3. İdarəetmənin xüsusi prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri.....	48
Fəsil 3. Azərbaycanda müəssisə və təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin təşkili xüsusiyyətləri	
3.1. Azərbaycanda bəzi təşkilatların xarakteristikası.....	52
3.2. Azərbaycanda bəzi təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.....	55
Nəticə və təklif.....	63
Ədəbiyyat siyahısı.....	67

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Məlumdur ki, idarəetmə müstəqil bir elm kimi formalaşdıqdan sonra idarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti və onların tətbiqi barəsində müxtəlif fikirlər mövcud olmuşdur. İdarəetmə ilə bağlı fikirlər sosial əlaqələrin inkişaf dərəcəsinə, biznes mühitinin dəyişməsinə, istehsal texnologiyalarının təkmilləşdirilmə dərəcəsinə uyğun olaraq inkişaf etmişdir. Nəticədə, yeni ünsiyyət vasitələri və informasiyanın emalının yeni formaları yaranmışdır.

İdarəetmə elminin kökündə xüsusi baza prinsipləri dayanır. Bu prinsiplər isə idarəetmə qanunlarına əsaslanır.

Müasir dövrdə təşkilatı düzgün idarə etmək, yəni hər bir işçiyə və bütün kollektivə məqsədyönlü təsir göstərmək üçün rəhbər idarəetmənin sosial – psixoloji aspektlərini dərinlən bilməlidir. Sosial-psixoloji aspektləri öyrənməmişdən öncə isə idarəetmənin fundamental əsas prinsiplərini dərinlən mənimsəməlidir.

Müasir idarəetmə sistemi etibarlı və sınaqdan çıxmış metod və prinsiplərə əsaslanır. Lakin bəzən insan düşünür ki, idarəetmə prinsiplərini bilmək doğrudanmı zəruridir, onları bilmədən idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək mümkündürmü? Çünki keçmişdə idarəetmə prinsiplərini bilməyən insanlar uğurla öz iqtisadi fəaliyyətlərini həyata keçirmişlər. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, hətta keçmişdə belə idarəetmə ilə məşğul olan insanlar müəyyən sadə qaydalara riayət etmişlər.

Müasir idarəetmə prinsipləri idarə olunan sistemin formalaşması qanunauyğunluqlarını – onun strukturunu, kollektivə təsir metodlarını, işçilərin davranış motivasiyasını – müəyyən edir. Belə ki, indiki dövrdə idarəetmə sənəti yalnız rəhbərin intuisiyasına və istedadına əsaslanma bilməz. Bu sənət sivilizasiya dövründə əsrlərlə formalaşmış nəzəri bazaya, prinsiplərə və qanunlara əsaslanmalıdır. Həmçinin idarəetmə prosesi insanın intellekt, iradə və şüuruna əsaslanmalıdır.

Əsas prinsiplər idarəetmənin fəlsəfəsini və strategiyasını müəyyənləşdirir. İdarəetmə prinsipləri əsasında təşkilatın fəaliyyət məqsədləri təshih olunur, prioritet istiqamətlər müəyyənləşdirilir, onun siyasəti formalaşdırılır, metodları işlənilib hazırlanır. Təşkilatda prinsiplərin, siyasətin, məqsədlərin, və prioritetlərin həyata keçirilməsi isə təlimat, əsasnamə, normativlərə və iş metodlarına əsaslanır.

Məlumdur ki, müasir şəraitdə idarəetmədə əsaslandırılmış və illərlə təcrübədə sınaqdan çıxmış prinsipləri tətbiq etmədən iqtisadiyyatın və müəssisənin səmərəli inkişafını təmin etmək mümkün deyil.

Bütün yuxarıda qeyd olunanlar mövzunun aktuallığını əks etdirir.

Tədqiqatın obyektini kimi Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) və “IMPROTEX Motors” şirkəti götürülmüşdür

Tədqiqatın predmeti idarəetmə prinsipləridir.

Tədqiqatın informasiya bazasını idarəetmə nəzəriyyəsi üzrə olan dərsliklər, dərs vəsaitləri, internet resurslar, normativ sənədlər və konkret müəssisələrin göstəriciləri təşkil edir.

Tədqiqat işində analiz metodundan, sintez və müqayisə üsulundan istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin məqsədi müasir idarəetmə prinsiplərinin və təşkilatlarda onların təşkili xüsusiyyətlərinin və metodikasının öyrənilməsidir.

Dissertasiya işində aşağıdakı əsas vəzifələr qarşıya qoyulub və onların həlli öz əksini tapıb:

1. İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti tam açıqlanmış və prinsiplərə uyğun idarəetmə konsepsiyası müəyyənləşdirilmişdir.
2. İdarəetmə prinsiplərinin mövcud təsnifatları araşdırılmış və təhlil edilmişdir.
3. Konkret müəssisələrin təmsalında idarəetmə prinsiplərinin xüsusiyyətləri araşdırılmışdır.
4. Konkret müəssisələrdə idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi nəticəsində səmərəli idarəetmə sisteminin formalaşdırılması istiqamətləri göstərilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya giriş, 3 fəsil nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Girişdə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, tədqiqatın predmeti, obyektı və informasiya bazası və vəzifələri göstərilmişdir.

Birinci fəsil “İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti, inkişaf tarixi və nəzəri əsasları” adlanır. Bu fəsildə idarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti və tətbiqinin zəruriliyi, idarəetmə prinsiplərinin tarixi inkişaf aspektləri və müasir idarəetmə prinsiplərinin nəzəri əsasları öyrənilmişdir.

“İdarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və onların təşkili xüsusiyyətləri” adlanan ikinci fəsildə idarəetmənin ümumi, özəl və xüsusi prinsiplərinin təsnifatı verilmiş, onların təşkili xüsusiyyətləri araşdırılmış və ətraflı təhlil edilmişdir.

Üçüncü fəsil “Azərbaycanda müəssisə və təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin təşkili xüsusiyyətləri”nə həsr olunub. Bu fəsildə ilk öncə Azərbaycanda bəzi təşkilatların xarakteristikası göstərilmiş, sonra isə Azərbaycanda bəzi təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri öz əksini tapmışdır.

Fəsil 1. İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti, inkişaf tarixi və nəzəri əsasları

1.1. İdarəetmə prinsiplərinin mahiyyəti və tətbiqinin zəruriliyi

“Prinsip” termini latın dilində principium sözündən götürülmüşdür və başlanğıc, təməl mənasını bildirir. İdarəetmə prinsipləri dedikdə isə idarəetmə prosesinə münasibətdə qanunauyğunluqlar, normalar, qaydalar başa düşülür. Bu prinsiplərə riayət edilməsi cəmiyyət qarşısında duran məqsədlərə nail olunmasına və vacib məsələlərin həll edilməsinə imkan yaradır.

İdarəetmənin istənilən sahəsində mövcud olan prinsiplər sosial idarəetmə və onun həyata keçirilməsi mexanizminin mahiyyətini əks etdirir. V. Q. Afanasyev praktiki idarəetmənin həyata keçirilməsini “ictimai sistemə məqsədyönlü təsir, sistemin özünəməxsus qanunauyğun şəkllə uyğunlaşdırılması” kimi müəyyənləşdirmişdir. Müasir dövrdə bu fikir daha çox aktualdır. Belə ki, həqiqətən, istənilən sahədə idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirərkən ictimai sistemə məqsədyönlü təsir etməklə, onun prinsiplərə və qanunlara uyğun hala gətirilməsi çox vacibdir.

İ. N. Qerçikova idarəetmə prinsiplərinə aşağıdakı kimi tərif verir. Bu, idarəetmə sisteminin müxtəlif qurumları (elementləri) arasında əlaqələri (qarşılıqlı münasibətləri) reallaşdıran ümumi qanunauyğunluqlardır.

Əsas prinsiplər müəssisə rəhbərliyinin və onun həlqələrinin strategiyasını və fəlsəfəsini müəyyənləşdirir. Müəyyən dərəcədə onlar müəssisənin reklamına xidmət etməyə yönəlib. Belə ki, işlənilib hazırlanmış prinsiplər əsasında müəssisənin fəaliyyətinin məqsədləri korrektə edilir, prioritet istiqamətlər müəyyənləşdirilir, onun siyasəti formalaşdırılır və metodları hazırlanır. Müəssisədə prinsiplərin, məqsədlərin, prioritetlərin və siyasətin həyata keçirilməsi təlimat, əsasnamə və normativlərə, müvafiq iş metodlarına əsaslanmalıdır.

Demək olar ki, hər bir şirkətdə idarəetmə özünəməxsus şəkildə təşkil olunur və bazarlarda güclü mövqelərin qazanılması, buraxılan məhsulun rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsi, ən əsası yüksək mənfəətin təmin edilməsi

məqsədlə daim təkmilləşdirilir. Məhz bu məqsədlə daim yeni idarəetmə forma və metodları axtarılır.

Əksər firmalarda idarəetmə prinsiplərinə bir çox amillər təsir göstərir. Bu amillərə aşağıdakılar aiddir:

- istehsalın miqyası;
- fəaliyyət profili;
- istehsal texnologiyası;
- istehsal olunan məhsulların növ müxtəlifliyi və xüsusiyyətləri;
- informasiya və onun emalının elektron hesablama üsullarından istifadə dərəcəsi;
- xarici iqtisadi fəaliyyətin həcmi və formaları;
- istehsal fəaliyyətinin həyata keçirilmə üsulları;
- istehsal vasitələri üzərində mülkiyyətin növü;
- sosial-mədəni amillər;
- mövcud zaman və s.

Hər bir fəaliyyətin bu və ya digər bir ərazidə sərhədləri müəyyən edən öz qanunları, nümunələri və prinsipləri vardır. Ümumiyyətlə, idarəetmə prinsipləri ən çox tədqiq edilmiş kateqoriyalardan biridir. Çünki onlar təşkilatın idarə edilməsinə qarşı tələblər qoyur, liderin necə olmasını təsvir edir və effektiv idarəetmənin əsaslarını yaradır. Şübhəsiz ki, hər bir şəxsiyyət fərdi xüsusiyyətlərə malikdir və müasir lider idarəetmənin şablon prinsiplərinə riayət etməyə məcbur deyil. Belə ki, idarəetmənin prinsiplərini XX əsrin əvvəllərində Anri Fayol formalaşdırmışdır. Müasir dövrdə istənilən peşəkar rəhbər heyətə və hətta səhmdarlara qarşı öz tələblərini formalaşdırmaq qabiliyyətinə malikdir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, idarəetmənin ümumi prinsiplərindən bütün rəhbərlər istifadə etməlidirlər, çünki bu prinsiplər idarəetmənin əsas xüsusiyyətlərini əks etdirir. Məsələn, səlahiyyətlər prinsipi menecerin idarəetmə obyektini yaxşı bilməsini – səlahiyyətlərini aşmamasını tövsiyə edir. Bu fikir hər zaman çox aktualdır. Çünki cahil bir menecer müəssisəyə, sahibinə və cəmiyyətə düşməndir.

Menecerlər təşkilatı müəyyən müddəalar və qaydalar əsasında idarə edirlər. Məhz, bu qaydalar da prinsiplər adlanır. Prinsiplər istənilən səviyyə rəhbərinin davranışının şablon "xəttini" çəkir. İdarəetmə prinsipləri dedikdə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsində menecerlərin əsas fikirləri, fəaliyyət və davranış qaydaları nəzərdə tutulur. Buna görə də idarəetmə prinsipləri müxtəlif sosial-iqtisadi və dəqiq elmlərin nailiyyətlərini birləşdirən nəzəriyyə və praktikaya uyğun hazırlanmışdır. İdarəetmə prinsiplərini bilmək menecerə nəzarət sisteminin qurulması və idarəetmə aparatının formalaşmasında bir çox problemləri həll etmək imkanı verir. Bununla yanaşı, bu yanaşma xüsusi qurumların xüsusiyyətlərini, müxtəlif texniki struktur bölmələrinin xüsusiyyətlərini nəzərə almağa imkan verir. Bütün bunlar əsasında demək olar ki, prinsiplər idarəetmə problemlərinin həllində çoxlu müsbət nəticələrlə təkrarlanan qanunlardır [3, s. 15].

Xarici və yerli idarəetmə nəzəriyyəsində müxtəlif müəlliflər tərəfindən 30-dan çox idarəetmə prinsipi göstərilir. Lakin, sosial tərəqqi zamanı planlaşdırılan iqtisadiyyata xas olan bəzi idarəetmə prinsipləri müasir dövrdə öz əhəmiyyətini itirmişdir. Məsələn, demokratik mərkəzləşdirmə prinsipi belə prinsiplərə misaldır. Bununla yanaşı, müasir dövrdə bazar idarəetmə sistemində uyğun olan yeni idarəetmə prinsipləri formalaşmışdır.

Beləliklə, bütün yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmə prinsipləri cəmiyyətin və onun istehsalçı qüvvələrinin mahiyyətindən və inkişaf səviyyəsindən irəli gələn idarəetmə prosesinə aid olan normalar, qaydalar və qanunlardır.

İdarəetmə prinsipləri insan şüurundan asılı olan və asılı olmayan obyektiv həqiqəti əks etdirir, yəni daim obyektivdirlər. Eyni zamanda prinsiplərdən hər biri bir ideyadır. Yəni, hər bir lider peşəkar, zehni, bilik və mədəniyyət səviyyəsinə uyğun olaraq həyata keçirdiyi subyektiv bir quruluşdur.

İdarəetmə prinsipləri təşkilatın işində çox vacibdir. Çünki onlar:

- təşkilatın rəhbərliyi qarşısında tələblər qoyurlar;
- idarəetmə prinsiplərini düzgün bilmək bir çox təşkilati problemləri həll etməyə imkan verir;

- idarəetmə prinsipləri əsasında müəssisənin fəaliyyətinin konkret məqsədləri yaradılır;
- idarəetmə prinsipləri əsasında müəssisənin fəaliyyətinin prioritet istiqamətləri müəyyən edilir və onun siyasəti formalaşdırılır.

1.2. İdarəetmə prinsiplərinin tarixi inkişaf aspektləri

İdarəetmə prinsipləri ağıllı insanları əsrlər boyu düşündürmüşdür. Çünki, idarəetmənin də tarixi insan cəmiyyəti qədər qədimdir. Bu görə də ilk idarəetmə fikirlərinin yarandığı vaxtı dəqiq müəyyən etmək mümkün deyil. İdarəetmə ilk dəfə işi birbaşa həyata keçirən şəxslər obyektiv səbəblərə görə öz hərəkətlərini düzgün koordinasiya edə bilmədikdə yaranmışdır. Belə səbəblərə son dərəcə çətin yekun məqsədin olması, bir-birinin hərəkətlərini müstəqil olaraq izləmək və qiymətləndirmək bacarığının olmaması aiddir. Bu halda, hər hansı bir şəxs və ya şəxslər qrupu insanların fəaliyyətlərinin koordinasiya funksiyasını öz üzərinə götürməlidir. Yəni işçilərin fəaliyyətini idarə etməlidir.

İnsanlar qəbilələr şəklində yaşamağa başladıkları dövrdən idarəetmə elm və sənətinə ehtiyac yaranmışdır. Şübhəsiz ki, cəmiyyətdə qayda - qanunlar yaratmaq üçün birinci olaraq siyasi rəhbərliyə ehtiyac formalaşmışdır. Həmçinin birgə əmək (ovçuluq, balıqçılıq, yemək, paltar, alətlər və silahlar hazırlamaq), düşmənlərdən və vəhşi heyvanlardan qorunmaq məsələsi iqtisadi və hərbi rəhbərliyin yaranmasına təkan vermişdir.

Beləliklə, rəhbərlik ilkin olaraq insanların qrup şəklində işlədikləri sahələrdə bu və ya digər formada mövcud olmuşdur. Bu sahələrə siyasi (qruplarda qaydalar yaratmaq və onları saxlamaq məqsədilə), iqtisadi (resursların bölüşdürülməsi və istehsal məqsədilə), müdafiə (düşmən və vahşi heyvanlardan qorunmaq üçün) aiddir.

İdarəetmə yalnız 20-ci əsrin əvvəlində kütləvi sənaye istehsalının başlanması ilə əlaqədar müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi tanınmağa başlamışdır. Buna görə də 20-ci əsrin birinci yarısında biri-birindən fərqlənən bir neçə idarəetmə məktəbi formalaşmağa və inkişaf etməyə başlamışdır.

İdarəetmə sahəsində ilk elmi məktəb klassik məktəb adlanır. İdarəetmə düşüncəsinə ilk sistemətik yanaşmanı klassik məktəb təqdim etmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu məktəbin əsas məqsədi hər bir işçi üçün yaxşı iş görmə yollarını axtarıb tapmağa yönəldilmişdir. Adam Smitin fikrincə, insanlar öz şəxsi iqtisadi

məqsədlərinə uyğun fəaliyyət tərzini seçirlər. Buna görə də, maliyyə məsələləri klassik məktəbdə dominantlıq təşkil edir. Klassik məktəbi iki tarixi idarəetmə məktəbinə bölmək olar: elmi menecment məktəbi və inzibati idarəetmə məktəbi.

Elmi menecment məktəbi Frederik Uinston Teylorun adıyla bağlıdır. Buna görə də Frederik Uinston Teylor (1856 - 1915) haqlı olaraq müasir idarəetmənin banisi hesab olunur.

Taylorizmin kökündə idarəetmənin dörd elmi prinsipi dayanır. Bunlar aşağıdakılardır:

- əmək fəaliyyətinin hər bir növünün elmi cəhətdən tədqiq olunması əsasında köhnə metodları əvəz edən yeni fundamental praktiki iş metodlarının yaradılması;
- elmi meyarlara əsasən işçilərin və menecerlərin seçilməsi, onların peşə hazırlığı;
- idarəetmə və əməyin təşkili üzrə yeni metodların təcrübədə həyata keçirilməsi zamanı idarəedicilərin işçilərlə əməkdaşlığı;
- işçilər və menecerlər arasında məsuliyyətlərin vahid və ədalətli bölüşdürülməsi.

Teylorun tövsiyyəsi ilə əmək prosesində tətbiq olunan bir çox məsələlərin psixoloji əsası var. Belə ki, psixoloji bir amil kimi “insan amilini” ilk dəfə elmə gətirən Teylor olmuşdur. Daha sonra bu amil idarəetmənin klassikləri olan F. Gilbert, A. Fayol, E. Meyo tərəfindən ətraflı öyrənilmişdir.

Ümumiyyətlə, bəzi idarəetmə prinsiplərinin qəbul edilməsində F. Teylorun, H. Qantın, Frenk və Lili Gilbertlərin və H. Fordun böyük rolu olmuşdur. Bu prinsiplərə aşağıdakılar aiddir:

- iş vaxtının və hərəkətlərin elmi cəhətdən öyrənilməsi əsasında optimal icra metodlarının işlənilib hazırlanması;
- müəyyən vəzifələrə uyğun işçilərin düzgün seçilməsi və onların öyrədilməsi;
- işçilərin öz işlərini səmərəli yerinə yetirməsi üçün resurslarla təmin edilməsi;

- məhsuldarlığı artırmaq üçün maddi stimullardan sistemli və düzgün istifadə edilməsi;

- planlaşdırma və müzakirələrin aparılmasını fərqli bir proseslərə çevirmək;

- səmərəli idarəetməni təmin etmək məqsədilə işçilər və menecerlər arasında dostluq əlaqələrinin yaradılması.

Elmi Menecment Məktəbi 1905-ci ildən 1920-ci ilə qədər olan dövrü əhatə edir. Bu məktəb elmdə ilk ciddi bir konseptual sıçrayış olmuşdur və bunun sayəsində idarəetmə müstəqil bir tədqiqat sahəsinə çevrilmişdir. Bu məktəbin nailiyyətləri əsasında menecerlər və elm adamları əvvəllər texnologiyada istifadə olunan metodların təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün istifadə oluna biləcəyini anlamışlar.

Klassik məktəbə aid olan ikinci elmi məktəb inzibati məktəbdir. Inzibati məktəb Anri Fayolun adı ilə bağlıdır və 1920-1950-ci illəri əhatə edir.

Fayol "idarəetmə nəzəriyyəsini" yaratdı və bu nəzəriyyə sonralar L. Urvik və C. Muni tərəfindən daha da inkişaf etdirildi. İnzibati məktəbin əsas məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərinin yaradılması idi. Məktəbin banilərinin fikirlərinə əsasən bu prinsiplərdən istifadə edən təşkilat şübhəsiz ki, uğur qazanacaqdır.

Fayol rəhbərlik prinsiplərinin idarəetmə sisteminin qurulmasını və fəaliyyətini müəyyən edən əsas qaydalar olduğunu sübut etmişdir. Həmçinin bu prinsiplər idarəetmənin effektivliyini təmin edən ən vacib tələblərdir. Anri Fayol tərəfindən tərtib edilən idarəetmənin 14 elmi prinsipi aşağıdakılardır:

- Əmək bölgüsü prinsipi. Əmək bölgüsü prinsipinin əsas məqsədi dəyişməyən xərclər daxilində istehsal həcmi və keyfiyyətini artırmaqdır. Bu prinsip təşkilatdakı işçilər arasında onların ixtisaslarına uyğun əmək bölgüsünün aparılmasını nəzərdə tutur. O cümlədən, düzgün əmək bölgüsünün aparılması diqqət və məsuliyyət tələb edən obyektlərin sayını azaltmağa imkan verir.

- Hakimiyyət (səlahiyyət) prinsipi. Hakimiyyət əmr və sərəncam vermək, onları itaət etməyə məcbur etməkdir. Rəhbərin hakimiyyəti nizamnamə səlahiyyətləri və şəxsi nüfuz əsasında formalaşır. Rəhbərin şəxsi nüfuzu isə bilik,

ağıl, təcrübə, mənəvi güc, səy, ləyaqət, qazandığı uğurlar və s. əsasında yaranır. Şəxsi nüfuzun olması rəhbərin hakimiyyətini bir qədər möhkəmləndirir və tamamlayır. Hakimiyyət (səlahiyyət) və məsuliyyət biri-birini tamamlayan anlayışlardır. Belə ki, səlahiyyət olan yerdə hökmən məsuliyyət də olmalıdır. Yəni, səlahiyyət verilən yerdə məsuliyyət meydana çıxır.

- İntizam prinsipi. Bu prinsip rəhbərliyin təşkilat daxilində yaratdığı davranış qaydalarını ifadə edir.

- Vahid rəhbərlik (yeganə əmrin olması). İşçilərə yalnız bir rəhbər tərəfindən vahid əmrin verilməsi çox vacibdir. Belə ki, təşkilatda vahid rəhbər olmadıqda müxtəlif fərqli əmrlər verilir. Belə hal rəhbərin şəxsi nüfuzuna mənfi təsir göstərir və işçilər arasında çaşqınlığa səbəb olur. Nəticədə təşkilatda intizam prinsipinin tələbləri pozulur.

- Vahid istiqamət prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatda bütün işçilərin vahid məqsəd uğrunda işləməsi üçün yeganə proqram (istiqamət) olmalıdır. Bu hərəkətin birliyi, qüvvələrin koordinasiyası, əlavə səylərin yaranması üçün zəruri şərtidir. Əks halda təşkilatın istehsal etdiyi məhsulun standartlardan kənarlaşması baş verir. Lakin vahid rəhbərlik və vahid istiqamət prinsiplərini eyniləşdirmək olmaz.

- Xüsusi maraqların ictimai mənafeyə tabe olması prinsipi. Bu prinsipə görə təşkilatdakə hər hansı bir işçinin şəxsi marağı təşkilatın ümumi marağından üstün və ya ona zidd ola bilməz. Məsələn, hər hansı bir əməkdaş təşkilatın firma sirrini öz şəxsi maraqları naminə rəqib kompaniyaya satırsa, deməli o, bu prinsipin tələblərini pozmuşdur.

- Mükafatlandırma prinsipi. Hər bir işçi öz əməyi müqabilində normal əmək haqqı ilə təmin olunmalıdır. Yəni, verilən əmək haqqı işçini təşkilatdan narazı salmamalıdır. Həmçinin yaxşı işçinin maaşının pis işçidən artıq olması faktı da bu prinsipin tələblərini ifadə edir. Çünki, işçilərin əmək haqqlarının ədalətli ödənişi işlərin gedişinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Buna görə də düzgün mükafatlandırma sisteminin formalaşması təşkilatda çox əhəmiyyətli bir məsələdir.

- Mərkəzləşdirmə prinsipi. "Əmək bölüğü" kimi, mərkəzləşdirmə də təbii həyatın bir fenomenidir. Bu əmr, sərəncam və səlahiyyətlərin bir mərkəzdə - beyində, yəni, bir rəhbərin əlində cəmləşməsidir. Mərkəzləşdirmə müsbət və ya mənfi idarəetmə sistemi hesab olunmur. Belə ki, rəhbərlər müəyyən vəziyyətlərə uyğun olaraq bu prinsipi qəbul və ya rədd edə bilərlər. Lakin əksər hallarda bu prinsip idarəetmədə çox və ya az dərəcədə, həmişə mövcuddur.

Müasir dövrdə bir çox təşkilatlarda mərkəzləşdirmənin əksi olan qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipindən də istifadə olunur. Bu prinsip səlahiyyət və funksiyaların idarəetmənin yuxarı səviyyəsindən aşağı səviyyəsinə ötürülməsidir. Bu prinsipin istifadə olunmasında əsas məqsəd müəssisə üçün ən əlverişli idarəetmə üsulunun tapılmasıdır.

- İerarxiya. İerarxiya yuxarıdan aşağıya doğru rəhbər vəzifələrin pilləli düzülüşüdür. İerarxik yol – bu, hər hansı bir əmrin ən yüksək rəhbərdən bütün səviyyə rəhbərlərini keçərək ən aşağı səviyyəli işçiyə çatdırılmasıdır. İstənilən təşkilatda bu yol təhlükəsiz və səmərəli qurulmalıdır. Lakin bu yol, həmişə sürətli olmur. Bəzən çox böyük müəssisələrdə bir çox əmrlərin ierarxik yolla ötürülməsi müəyyən problemlərlə üzləşir.

- Qayda prinsipi. Bu prinsip təşkilatda sosial qaydaların olmasını nəzərdə tutur. Belə ki, sosial qayda qanunun olması material və vaxt itkisinin qarşısını alır. Həmçinin bu prinsipə əsasən rəhbər hər bir işçi üçün lazımi iş şəraiti yaratdıqdan sonra onun təşkilat daxili nizam intizam qaydalarına riayət etməsini tələb edə bilər. Yəni qayda prinsipi hər bir işçinin şəxsi iş yerinin və işçinin daim öz yerində olmasını tələb edir.

- Ədalətlik prinsipi. İşçilərə vəzifələrini tam sədaqətlə və sadıqlıqla yerinə yetirməyi təşviq etmək üçün onlara qarşı xeyirxah olmaq, onlara qayğı göstərmək vacibdir. Ədalətlik düzgünlüklə xeyirxahlığın birləşməsinin nəticəsidir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, ədalətlik lazım gəldikdə sərt inzibati davranışı istisna etmir. Ədalətliyin həyata keçirilməsində sağlam düşüncə, böyük təcrübə və xeyirxahlıq tələb olunur.

- Heyətin tərkibinin sabitliyi prinsipi. Məlumdur ki, istənilən işçinin yeni funksiyaya alışması və onu uğurla həyata keçirməyi öyrənməsi üçün – yəni yeni iş mühitinə adaptasiya olunması üçün müəyyən bir vaxt tələb olunur. Əgər bu adaptasiya dövrü başa çatan vaxt və ya sona çatmamış işçi digər bir işə köçürülərsə, bu zaman adaptasiya üçün sərf olunan vaxt səmərəsiz hesab olunur. Həmçinin yadda saxlamaq lazımdır ki, kadr axıcılığı istənilən təşkilatın işinə mənfi təsir göstərir. Buna görə də hər bir rəhbər heyətin tərkibinin sabitliyinə nail olmalıdır.

- Təşəbbüs prinsipi. Məlumdur ki, sosial nərdivanın bütün səviyyələrində təşəbbüs işçilərin həvəs və fəaliyyətini artırır. Bütün işçilərin eyni dərəcədə təşəbbüs göstərməsi və işçilər arasında təşəbbüskarlığın yüksək olması müəssisənin fəaliyyətində əsas bir vasitədir. Bu, müəssisənin fəaliyyətinin çətin dövründə xüsusilə nəzərə çarpır. Buna görə də, hər bir rəhbər bütün işçilərin eyni qaydada təşəbbüs göstərməsi və kollektivdə təşəbbüskarlığın yüksək olması üçün lazım olan mühitin yaradılmasında son dərəcə diqqətli olmalıdır.

- Heyətin birliyi (korporativ ruh). Həmiyə məlumdur ki, güc birlikdədir. Bu məsələni hər bir rəhbər daim diqqətdə saxlamalıdır. Çünki, müəssisənin işçi heyətinin harmoniyası, kollektivin birliyi müəssisədə böyük bir qüvvədir. Buna görə də rəhbər kollektivdə bütün işçilər arasında sağlam münasibətin yaradılması və bu münasibətin qorunub saxlanması üçün böyük işlər görməlidir. Sağlam münasibət kollektivdə yüksək korporativ ruh formalaşdırır.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, Teylor və Fayol yaratdığı nəzəriyyələr oxşar olmaqla yanaşı fərqli xüsusiyyətlərə də malikdirlər. Belə ki, Teylor müəssisələrin səmərəli idarə edilməsini "aşağıdan yuxarıya doğru", Fayol isə - "yuxarıdan aşağıya doğru" qurulmasını təklif edir. Belə ki, bu barədə Fayol özü də qeyd etmişdir ki, onun nəzəriyyəsi ilə Teylorun nəzəriyyəsi arasında elə bir kəskin fərq yoxdur. Fərq yalnız ondan ibarətdir ki, Teylor idarəetməni səmərəsində, Fayol isə yüksək inzibati səviyyədə tədqiq etmişdir.

Bütün yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alaraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, inzibati məktəbin əsas nümayəndələrinin elmə əsas töhfəsi ondan ibarət olmuşdur

ki, onlar idarətməyə bir-biri ilə əlaqəli olan funksiyaların cəmindən ibarət bir universal proses kimi baxmışlar və idarətmənin əsas prinsiplərini işləyib hazırlamışlar. Həmçinin onlar bütün təşkilat üçün sistemləşdirilmiş idarətmə nəzəriyyəsini tərtib edərək, idarətməni müstəqil xüsusi bir fəaliyyət növü kimi əsaslandırmışlar.

1.3. Müasir idarəetmə prinsiplərinin nəzəri əsasları

Prinsip dedikdə qanundan irəli gələn ilkin fəaliyyət qaydaları nəzərdə tutulur. İdarəetmə prinsipləri – bu, təbiətdə və cəmiyyətdə sistemlərin formalaşması (özünü formalaşdırması), onların fəaliyyətinin məqsəduyğunluğunu təmin edən ümumi qaydalardır.

Prinsip və qanunlar mahiyyət etibarilə eyni olsalar da, mövcud reallığı müxtəlif formalarda əks etdirirlər. Belə ki, qanunlar müsbət biliklər məcmusudur, prinsiplər isə müəyyən tələblərdir (tənzimləyici normalardır). Həmçinin prinsip bir deyil, bir neçə qanun əsasında, eləcə də universal xüsusi formada ifadə edilə bilər.

O cümlədən təqdim olunan prinsiplər idarəetmə və təşkilat nəzəriyyəsinə aiddir. Buna görə də təşkilat konsepsiyasının bir sistem kimi üçtərəfli xarakterini də nəzərə almaq vacibdir. İlk öncə qeyd etmək lazımdır ki, təşkilat konkret zaman müddətində mövcud olan, müəyyən bir statusa və sabit obyektə malik olan bir ictimai qurumdur. İkincisi, təşkilat funksional fəaliyyətləri həyata keçirir və bu səbəbdən bu prosesin məqsəduyğunluğunu təmin edən idarəetmə təsirlərinə daim ehtiyac duyur. Üçüncüsü, istənilən təşkilat bir sistem kimi formalaşması üçün elementlərin konkret struktur quruluşuna malik olmalıdır.

İdarəetmə prinsiplərinin öyrənilməsi və onların fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq bütün menecerlərin işlərində tətbiq edilməsi idarəetmə məsələlərinin asanlaşdırılmasına yönəlmişdir. Belə ki, bu prinsiplərin tətbiqi bütövlükdə təşkilatda nəzarət tədbirlərini gücləndirməyə və idarəetmənin optimallaşdırılmasına şərait yaradır.

Müasir dövrdə tətbiq edilən idarəetmə prinsipləri çoxsaylı və müxtəlifdir. Buna görə də prinsiplərin konkret sistemləşdirməsi çox çətindir, eyni zamanda bu məsələ obyektiv olaraq həllini tapmalıdır. Məhz bu səbəbdən müasir iqtisadi ədəbiyyatlarda idarəetmə prinsiplərinin təsnifatı ilə əlaqədar müxtəlif yanaşmalar və fikirlər mövcuddur. Bu alimlərdən bəzilərinin yanaşmalarını biz araşdırmışıq.

E. M. Smirnovun idarəetmə prinsiplərinə yanaşması

E. M. Smirnov idarəetmə prinsiplərini təsnifləşdirmək üçün 4 əsas meyar qeyd etmişdir. Bunlar aşağıdakılardır:

- əsaslandırma dərəcəsinə görə ;
- prinsiplərin universallıq dərəcəsinə görə;
- həyata keçirilmə üsullarına əsasən;
- fəaliyyət miqyasına görə.

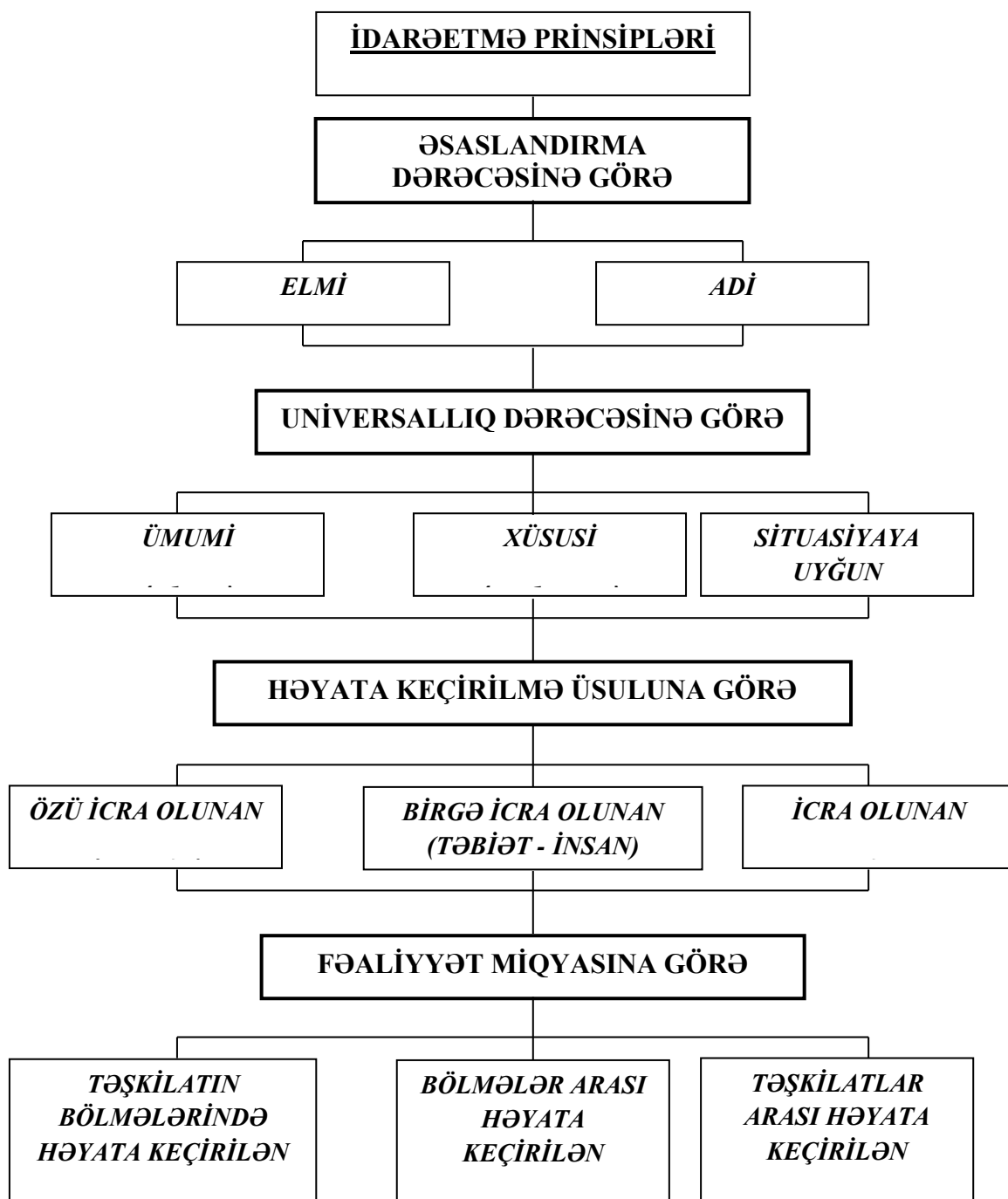
Əsaslandırma dərəcəsinə görə idarəetmə prinsiplərini obyektiv və subyektiv olmaqla iki qrupa bölürlər. Belə ki, obyektiv prinsiplər insanların iradəsindən asılı olmur. Subyektiv prinsiplər isə bölgənin əhalisinin və ya fərdi qrupların adət - ənənələrini, xüsusiyyətlərini özündə əks etdirir. Beləliklə, bu təsnifat subyektivlik və obyektivlik nisbəti kimi qəbul edilir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, əsas elmi prinsiplərə obyektiv qanunlar nəticəsində formalaşan prinsiplər aid edilir. Məhz, belə prinsiplər xalqın iradəsindən asılı olmur. İstənilən ölkədə və regionda mülkiyyət formasından, ölçüsündən olmayaraq bütün təşkilatlarda eyni cür təsir göstərir.

İdarəetmə prinsiplərinin təhlili zamanı təbii bir sual yaranır: "idarəetmə qanunları ilə prinsiplər arasında fundamental fərq nədir?".

Əsas fərq ondan ibarətdir ki, qanunlar daha aydın şəkildə və konkret olur, hadisələr və proseslər arasında "çətin" əlaqələrin mövcudluğunu qeyd edir. Qanunları nəzərə almamaq və ya onlardan kənara çıxmaq mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. Prinsiplərə riayət edən insanlar isə konkret nəticələrin əldə olunması məqsədilə müəyyən tənzimləyici normalara əməl etmiş sayılırlar. Əslində prinsiplər xarakterik olan bir neçə qanunların nəticəsi kimi formalaşır. Bu xüsusiyyət bəzi idarəetmə prinsiplərinin praktik əhəmiyyət dərəcəsi artırır. Onlar bəzi qanunların təsir dairəsini konkretləşdirir.

Elmi prinsiplərdən fərqli olaraq, təşkilati hüquqi normalar (subyektiv qanunlar) regionun xüsusiyyətlərindən, insanların adət-ənənələrindən irəli gələn

qaydaları əks etdirir. Onlar məkana, zamana, mal və xidmət növlərinə görə dəyişə bilirlər.



SXEM 1.1. İdarəetmə prinsiplərinin ümumi təsnifatı

Qeyd etmək lazımdır ki, elmi prinsiplərlə təşkilati hüquqi normalar (gündəlik prinsiplər) arasında qarşılıqlı münasibətlərin mövcud olmasına baxmayaraq, onlar

arasında dəqiq ifadə olunmuş sərhədlər mövcud deyil. Buna görə də menecerlər yalnız sınaqdan keçmiş və təcrübə ilə sübuta yetirilmiş bəzi hüquqi normaları praktikada geniş istifadə edirlər.

Cədvəl 1.1.

İdarəetmə prinsiplərinin sistemli əlaqəsi

PRİNSİPLƏR			
ADİ		ELMİ	
TƏCRÜBƏ (Empirik göstəricilər)	ASILILIQ (Proseslər və reallıqlar arasında əlaqə)	QANUNAUYĞUNLUQLAR (Təbii qarşılıqlı əlaqələr)	QANUNLAR (Dəqiq təkrar olunan qaydalar)

Universallıq səviyyəsinə görə prinsiplərin təsnifləşdirilməsi ən məşhur olan prinsipləri müəyyən etməyə imkan verir. Bu əlamətə görə idarəetmə prinsiplərini 3 qrupa bölürlər:

1. Ümumi prinsiplər.
2. Xüsusi prinsiplər.
3. Situasiyaya uyğun prinsiplər.

Ümumi prinsiplər son dərəcə vacibdir, çünki onlar qanunlarla birbaşa əlaqəlidir və təşkilatın xarici və daxili mühitinə təsir edir. Xüsusi prinsiplər müəssisənin fəaliyyətinin xüsusi tərəflərini (məsələn, müəyyən fəaliyyət növlərini tənzimləyən qanunların qəbulu) xarakterizə edir. Situasiyaya uyğun prinsiplər isə menecerlərin praktiki işində nəzərə alınmalı olan fərdi komponentləri düzgün qiymətləndirməyə imkan verir.

Ümumi, xüsusi və situasiyaya uyğun prinsiplərin dialektikasının daha ətraflı açıqlanması üçün aşağıdakı cədvəldən istifadə edək.

İdarəetmənin ümumi, xüsusi və situasiyaya uyğun prinsiplərinin qarşılıqlı əlaqəsi

Ümumi prinsiplər	Xüsusi prinsiplər	Situasiyaya uyğun prinsiplər
Xarici mühitin ümumi şərtləri, təşkilatların müxtəlif növləri	Konkret təşkilatın xüsusiyyətləri	Təşkilatın konkret situasiyalarda üzləşdiyi problemlər

Ümumi prinsiplər ölkədən, mülkiyyət formasından, təşkilatın fəaliyyət profilindən və ölçüsündən asılı olmayaraq menecerlərə qarşı tələblər formalaşdırır. Bu tələblərə həmişə təşkilatın fəaliyyət istiqamətindən (istehsal, nəqliyyat, ticarət və s.) asılı olmayaraq bütün üzvləri riayət etməlidirlər.

Xüsusi prinsiplər idarəetmənin səmərəliliyini artırmağa və tələbləri konkretləşdirməyə imkan verir. Lakin xüsusi prinsipləri tətbiq edən zaman biznesin və regionun xüsusiyyətləri, təşkilatın ölçüsü və təşkilati-hüquqi forması, mülkiyyətin forması, bazar segmentinin xüsusiyyətləri və sairə hökmən nəzərə alınmalıdır.

Situasiya uyğun prinsiplər isə təşkilatın işinin fərqli aspektləri (həm üstünlükləri, həm də mənfi cəhətləri) üzərində heyətin diqqətini daha da cəmləşdirməyə imkan verir. Belə prinsiplərin daimi təhlili, tətbiqi, monitorinqi və nəticələrinin dövri olaraq yoxlanılması müəssisənin fəaliyyətini daim "yeniləyir", durğunluğa mane olur və təchizatçılarla, müştərilərlə, rəqiblərlə əlaqələrin inkişafına kömək edir.

Beləliklə, elmi və gündəlik prinsiplərdən hər hansı birinin tətbiq edilməməsi şəraitində universallıq dərəcəsinə görə ayrılmış prinsiplər bir-birini tamamlayır və bir-birini aydınlaşdırır. Bu prinsiplər sistemin daxilindəki bütün alt sistemlərə və bütün elementlərinə nüfuz edir. Bütün yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, situasiyaya uyğun prinsiplər – bu, rəhbərlərin

qarşısında "real vaxt" rejimində təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasının rıçaqlarından istifadə tələbləri qoyur.

İdarəetmə prinsiplərini təsnifləşdirmək üçün növbəti meyar onların həyata keçirilməsi üsullarıdır.

Cədvəl 1.3.

İdarəetmə prinsiplərinin onların həyata keçirilmə üsullarına görə əlaqələndirilməsi

Həyata keçirilmə üsullarına görə idarəetmə prinsipləri		
Özü icra olunan	Birgə icra olunan	İcra olunan
Təbiətin təsiri		
İnsanların təsirindən asılı olmayan proseslər və mövcudluqlar	Təbiətin rolunu və insanların təsirini xarakterizə edən	İnsanların təsirdən asılı olan proseslər və mövcudluqlar
	İnsanların təsiri və əlaqəsi	

Prinsiplərin tətbiq üsullarına görə təsnifləşdirilməsi onların rəhbərlər tərəfindən təcrübədə bir "alət" kimi istifadə edilməsinə imkan yaradır. Məlumdur ki, bu gün insanlar "təbiət - cəmiyyət" sisteminin qorunması və optimal vəziyyətdə saxlanması üçün effektiv metodlar, vasitələr və prosedurlar tapmalıdırlar. Həmçinin prinsiplərin idarəetmədə düzgün istifadəsi və tətbiqi şərti qarşıya bir vacib tələblər qoyur. Belə ki, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini təmin etmək üçün hər bir rəhbər idarəetmə prinsiplərindən fasiləsiz və sisteməlik istifadə etməyi bacarmalıdır.

Beləliklə, yuxarıda nəzərdən keçirilmiş prinsiplər təşkilatın idarə edilməsi nəzəriyyəsinə insan resurslarının idarə edilməsi (kadrların idarə edilməsi) nəzəriyyəsi ilə əlaqələndirən ən vacib vasitədir.

Sonuncu təsnifləşdirmə meyarının təhlilinə keçməmişdən öncə qeyd etmək lazımdır ki, təsnifatlı yanaşma idarəetmə sənətinin və idarəedicilərin bacarıqlarının yaxşılaşdırılmasına istiqamətlənmiş xüsusi və özünəməxsus metodik göstərişdir.

İdarəetmə prinsiplərinin yuxarıda qeyd olunmuş 3 meyar üzrə təsnifləşdirilməsindən fərqli olaraq, sonuncu meyar üzrə təsnifləşdirilməsi zamanı deduktiv metoddan (düşüncənin ümumidən xüsusiyyə doğru hərəkəti) istifadə edilir. Dördüncü meyar - induktiv metodu əsasında prinsiplərin fəaliyyət miqyasına görə təsnifləşdirilməsidir. Əvvəlcə, təşkilatın vəziyyətini və imkanlarını müəyyən edən prinsipləri təhlil edək və onların istifadəsinə diqqət yetirək. Sonra isə müəyyən parametrlərlə qısa zamanda təşkilatın mikro və makro mühitə uyğunlaşmasını təmin edən prinsiplərə nəzər salaq.

Yeni yaranan təşkilatların rəhbərləri ilkin mərhələdə induksiya metoduna əsaslanaraq bütün struktur elementləri və alt sistemlər (təşkilati, idarəetmə, informasiya, kadr, texniki və texnoloji strukturlar) arasında qarşılıqlı əlaqələri formalaşdırmalıdır. Tətbiq edilən bütün fəaliyyətlər qoyulmuş tələblərə cavab verməlidir. Daha sonra daxili strukturu optimallaşdırılmış təşkilat bütöv bir sistem kimi standartlaşdırmanın və xarici mühitin tələblərinə uyğunlaşdırılır.

Bütün yuxarıda qeyd olunanları yekunlaşdıraraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, yuxarıda göstərilmiş əlamətlər üzrə təsnifləşdirilmiş prinsiplərin təcrübədə tətbiqi rəhbərlərin fəaliyyətini sadələşdirməyə və təkmilləşdirməyə, həmçinin elmi cəhətdən əsaslandırmağa imkan yaradır.

Sonda qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda verilən yanaşma prinsiplərin öz mahiyyətini deyil, onların təsnifatını əks etdirir.

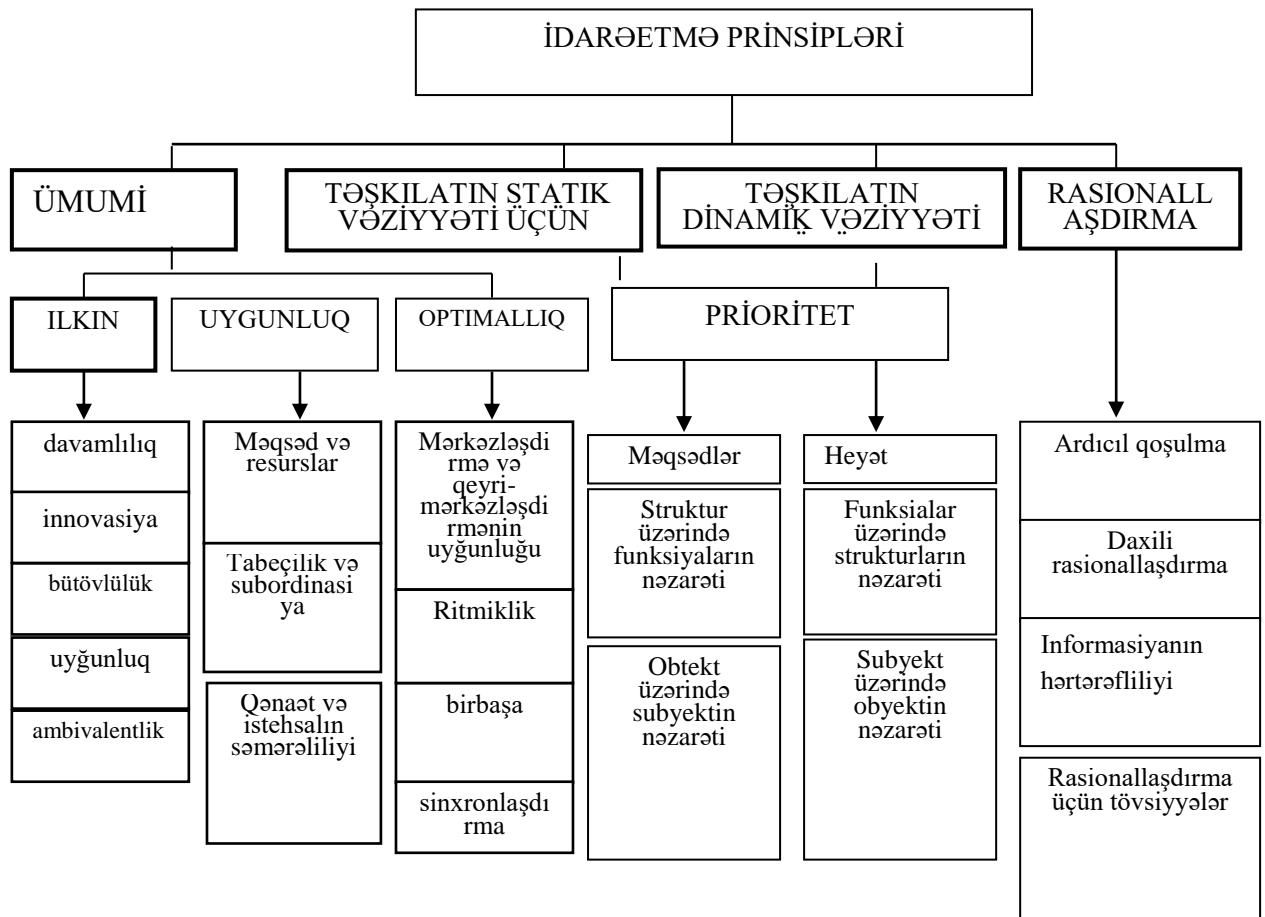
A. A. Belyayevin və E. M. Korotkovun idarəetmə prinsiplərinə yanaşmaları

Bu alimlər idarəetmə prinsiplərini üç əsas qrupa (əsas (baza), uyğunluq və optimal) bölməklə nəzərdən keçirmişlər.

Aşağıdakı sxemdə təşkilatın beş əsas prinsipini göstərmişlər. Bunlar davamlılıq, innovasiya, bütövlük, ambivalentlik və uyğunluqdur.

Davamlılıq prinsipi keçmişdə və indiki dövrdə irəli sürülən əsas ideya, konsepsiya, nəzəriyyə və təcrübələrin dərin və hərtərəfli öyrənilməsini nəzərdə tutur. Nəzəri və praktiki təcrübənin heç bir aspekti formal-məntiqi nöqtəyi

nəzərdən qiymətləndirilməməlidir. Yəni onlardan heç biri doğru və ya yalan kimi dəyərləndirilməməlidir. Təşkilatın fəaliyyəti təbii, sosial, iqtisadi proseslər və hadisələrin inkişafını əks etdirən doktrinaya əsasən təhlil olunmalıdır. Əlbəttə ki, bu doktrinanın bəzi hissələri dialektik olaraq qəbul edilməlidir. Çünki bəzən belə doktrinalar yalnız arqumentlərə əsaslanır. Buna görə də müasir dövrün reallıqları və tələbləri bu təhlildə hökmən nəzərə alınmalıdır.



Sxem 1. 2. İdarəetmə prinsiplərinin təsnifatı

Yeni nəzəri və tətbiqi problemləri həll etmək üçün hər bir menecer innovasiya prinsipini də hökmən tətbiq etməlidir. Peşəkar fəaliyyətin strategiyası, taktikası və texnikası biri – birinə uzlaşdırılmalıdır. Belə ki, standart istehsal və ya idarəetmə prosedurlarının həyata keçirilmə formaları və üsulları müxtəlif ola bilər. Çünki, səmərəli təşkilati-idarəetmə sistemi xarici təcrübəni təkrarlamaqla deyil,

ətraf mühiti və bu təcrübəni şüurlu təhlil etməklə yaranır. Təşkilatın inkişaf yollarının və metodlarının axtarılıb tapılması prosesi çox çətinidir. Buna görə də menecerin fəaliyyətini min çiçəkdən nektar toplamaqla bal hazırlayan bir arının fəaliyyətinə bənzətmək olar. Bir çox insanın bu cür birgə fəaliyyəti təşkilatı "yetkin bir müəssisə" halına gətirib çıxarır.

Davamlılıq və innovasiya prinsiplərinin mahiyyətini müəyyən etdikdən sonra belə nəticəyə gəlmək olar ki, elmi idarəetmə - bu, keçmiş təcrübədən və "nou-hau" dan faydalanmaq qabiliyyətidir.

Təşkilatı – idarəetmə sistemlərində bütövlük (kompleklilik) prinsipi üç ölçüdə (obyekt, subyekt və predmet) özünü göstərir. Birincisi, istənilən təşkilat "xarici" (maddi və mənəvi) amillərlə qarşılıqlı əlaqədə olub, bu təsiri hökmən nəzərə almalıdır. İkincisi, rəhbərliyin heyətə qarşı münasibətidir. Bu zaman hər bir işçinin fərdi təbii və mədəni potensialı təhlil olunmalıdır. Üçüncüsü, firma daxilində hər bir fərdin, qrupun fəaliyyətinin nəticələrinə uyğun differensiallaşmış yanaşma tətbiq etmək vacibdir.

Yoxlama (verifikasiya) prinsipi latın sözlərindən (Verus - düzgün və Facio – edirəm) əmələ gəlmişdir. Bu prinsip təşkilatın konseptual ideyalarının təcrübədə təsdiqini və strateji, taktiki və əməliyyat planlarının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Məlumdur ki, bir çox mütərəqqi ideya və nailiyyətlər vaxtında insanlar tərəfindən qəbul olunmur. Buna görə də bir çox məşhur yazıçılar, rəssamlar və musiqiçilər zamanında tanınmayaraq yoxsulluq içərisində dünyasını dəyişmişdir. Həmçinin milyonlarla istehsal və idarəetmə təklifləri orta və yuxarı səviyyə rəhbərləri tərəfindən bəyənilmədikləri üçün məhv olub getmişdir. Buna səbəb insan egoizmi, qısqanclıq, təşkilatlar arasında sıx rəqabət, mühafizəkar sosial şüur və sairədir. Qeyd etmək lazımdır ki, real təcrübə - bu, "oyunun qaydalarını" dikte edən əsas "sifarişçidir". O, həmçinin təşkilatın ümumi inkişaf strategiyasına və biznes planların formalaşmasına təsir göstərir. O cümlədən real təcrübə kabinetlərdə yaranan ideyaların həyatda yoxlanılması üçün bir meydandır.

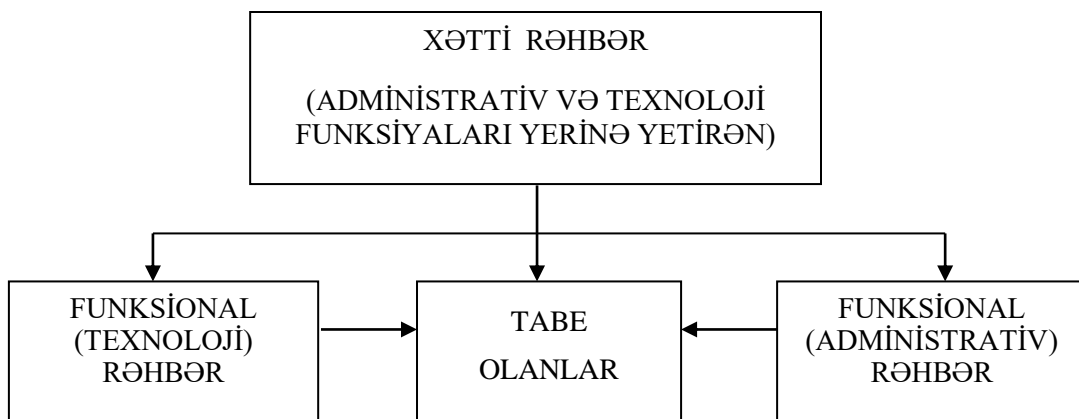
Ambivalentlik prinsipi ikili xarakterin, yəni bütün proseslərin cəmiyyətin həyat fəaliyyəti fenomeni ilə ziddiyyət təşkil etdiyini göstərir. Hər hansı bir

idarəetmə qərarını qəbul edən menecer başa düşməlidir ki, bu qərar müəyyən şərtlər daxilində (bazardakı vəziyyətə əsasən və ya müəyyən zaman müddətində) müsbətdir, yəni hər zaman ideal deyil. Bundan əlavə, yadda saxlamaq vacibdir ki, qərarın qəbulunda lehinə olan arqumentlərlə yanaşı, eyni sayda əleyhinə arqumentlərdə tapmaq olar. Həyatın əsl dialektikası belədir.

İndi isə uyğunluq prinsipinin mahiyyətinə (məqsədlər və resurslar, təbəçilik və subordinasiya, məhsuldarlıq və gəlirliliyin səmərəliliyi) aydınlıq gətirək.

Məqsədlərin və resursların uyğunluğu prinsipi təşkilatın strateji, taktiki və əməliyyat məqsədlərinə nail olmaq üçün rəhbər qarşısında tam və vaxtında resurslarla təminat məsələsini qoyur.

Təbəçilik və subordinasiyaya uyğunluq prinsipinə əsasən müəyyən bir vəzifəni yerinə yetirərkən təşkilatın hər hansı bir əməkdaşı eyni vaxtda bir xətti rəhbərə deyil, bir neçə funksional menecərə təbə ola bilər.



Sxem 1. 3. Təbəçilik və subordinasiyaya uyğunluq prinsipinin həyata keçirilmə sxemi

Qənaət və istehsalın səmərəliliyinə uyğunluq prinsipi prioritet xərclərin səmərəliliyini (nəticəsini) müəyyən etməyə imkan verir. Bu aşağıdakı düsturla təyin olunur:

$$E = (\text{Nəticələr} / \text{xərclər}) \times 100\%$$

İndi optimallıq prinsipinə (mərkəzləşdirməsi və qeyri mərkəzləşdirmə, ritmiklik, sinxronlaşdırma) diqqət yetirək.

İstehsal və idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi prinsiplərinin birləşməsi rəhbərlərdən tələb edir ki, administrativ və kollegial (təşkilatın ölçüsü və strukturundan, xarici şəraitdən asılı olaraq) imkanları bütün səviyyələrdə səmərəli istifadə etsinlər.

Ritmiklik prinsipi təşkilatın bütün elementlərinin plana uyğun fəaliyyət göstərməsini təmin edir.

Sinxronlaşdırma (sistemlilik) prinsipi mövcud normalardan kənarlaşmalar zamanı təşkilatın düzgün fəaliyyətinin tez bərpa olunmasına kömək edir. Bu prinsipə görə administrasiyanın qərarına əsasən antiböhranlı səlahiyyətlər təşkilatın hər hansı bir bölməsinə (daimi və ya müvəqqəti olaraq) verilə bilər.

İndi isə təşkilatın statik vəziyyətinin əsas prinsiplərini (prioritet məqsədlər, prioritet funksiyalar və obyekt üzərində subyektin nəzarəti) nəzərdən keçirək.

Prioritet məqsədlər prinsipi təşkilatın, yəni sistemin elementləri arasında xətti birbaşa ardıcılığın qurulmasını nəzərdə tutur. Bu proses zəncirvari olaraq belə əks olunur: “Məqsəd – tapşırıq – funksiya – struktur – heyət”.

Prioritet funksiyalar prinsipindən yeni firma yaradan zaman istifadə olunur. Burada əsas məsələ odur ki, yeni firmanın strukturu digər bir firmanın strukturunun təkrarı deyil. Belə ki, bu prinsipdən istifadə edən rəhbərlər aşağıdakı şərtlərə uyğun işləyirlər:

1. Yenilik etməkdən qorxmurlar.
2. Konkret funksiyalara uyğun unikal strukturun yaradılması qarşıya məqsəd kimi qoyulmuşdur.
3. Konkret məqsədlərə doğru istiqamətlənmişdir.

Obyekt üzərində subyektin nəzarəti prinsipi kadrların işə qəbulu və yerləşdirməsində özünü biruzə verir. Burada birinci məsələ kifayət qədər təcrübəsi olan (mütəxəssisin) rəhbərin seçilməsidir, daha sonra işçi heyətinin işinin təşkili barəsində həmin rəhbərə tapşırıq verilməlidir.

İndi də təşkilatın dinamik vəziyyətinin prinsiplərini (kadrların ən yüksək prioritetləri, funksiyalar üzərində strukturların prioritetləri, obyekt üzərində subyektin nəzarəti) təhlil edək.

Kadrların ən yüksək prioritetləri prinsipi sistemin elementləri arasında əks əlaqənin yaradılmasıdır. Bu əlaqə “heyət – struktur – tapşırıq – funksiya – məqsəd” istiqamətində qurulur. Təşkilatın istehsal və idarəetmə mexanizmi işə düşdükdə, insan bu mexanizmin əsas məhsuldar qüvvəsinə və ən yüksək dəyərinə çevrilir. Hər bir işçinin birgə işə verdiyi töhfələr bu məqsədə nail olmaqda həlledici amildir.

Funksiyalar üzərində strukturların prioritetləri prinsipi kompaniyanın struktur komponentlərinin daim optimallaşdırılmasını ifadə edir. Bu prinsipin tətbiqi nəticəsində bəzi struktur bölmələri zamanla məhv olur, digərləri isə əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalır və yeni qurumlar yaradılır. Belə çevik bir quruluş, iş səmərəliliyinin artırılması üçün bölmələr və fərdi işçilər arasında funksiyaları və vəzifələri yenidən bölüşdürmənin ən yaxşı yolunu təmin edir. Belə quruluş həmçinin peşə fəaliyyətini diversifikasiya edir, kadrların inkişafı üçün yeni imkanlar yaradır.

İdarəetmə obyektinin subyekt üzərində üstünlüyü prinsipi “struktur bölmələrinin (filiallar, mağazalar, bölmələr, şöbələr, xidmətlər) rəhbərlərini əvəz edərkən” qüvvəyə minir. Çox hallarda, kadrların təyin edilməsi barədə qərar qəbul edərkən, rəhbərlik işçi kollektivinin rəyini nəzərə almalıdır. Belə ki, tabeçilikdə olan heyət üzvləri - bu təşkilatın əsas resurs mənbəyidir.

İndi də təşkilatın rasionallıq prinsiplərini nəzərdən keçirək.

Bu prinsipini dərk etmək üçün ilk öncə rasionallıq termininin mahiyyətinə aydınlıq gətirək. Rasionallıq latın sözü olan “rationalis”-dən götürülmüşdür, ağıllı və münasib mənasını bildirir. Rasionallıq prinsipi münasib təşkilatın yaradılması, yəni təşkilatın müasir tələblərə uyğun təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur.

Rasionallıq prinsipini həyata keçirmək üçün xüsusi düşüncə tərzinə malik mütəxəssislər olmalıdır.

Rasionallaşdırmanın əsas mərhələlərinin qarşılıqlı əlaqəsi

Xarakterik xüsusiyyətlər	Yenidənqurmanın əsas mərhələləri (prosedurları)		
	Yenidənqurma strategiyasının işlənilib hazırlanması	Taktika və prinsiplərin müəyyən olunması	Layihələndirmə və reallaşdırma
Optimal düşüncə tərz	Sensualizm	Irrasionalizm	Rasionalizm
Əsas problemlər	Əsas məqsədlərin formalaşdırılması	Model və həll üsullarının seçilməsi	Hərəkətlərin alqoritmləşdirilməsi
Əsas suallar	Nə istəyirik və buna niyə nail olmaq istəyirik ?	Arzu olunan məqsədə necə çatmaq olar?	Necə hərəkət etmək lazımdır?

Informasiyanın hərtərəfliliyi prinsipi kompaniya haqqında dolğun informasiyanın verilməsini tələb edir. Bu informasiyada kompaniyanın strukturunu xarakterizə edən bütün komponentlər haqda və fəaliyyətin nəticələri barədə məlumatlar öz əksini tapmalıdır.

Şirkətin rasionallaşdırılması barədə təkliflərin hərtərəfliliyi prinsipi birbaşa rəhbərə aiddir. Belə ki, bu prinsipdən istifadə edən rəhbər rasionallaşdırma təkliflərindən ən səmərəlisini seçməli və onun təcrübədə reallaşdırılması ardıcılığını müəyyən etməlidir. Belə rasionallaşdırma təkliflərini əsas və köməkçi olmaqla iki qrupa bölmək olar. Əsas təkliflərə “Təşkilatın inkişaf strategiyası”, “İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi strategiyası”, “Təşkilatın bölmələri haqqında olan əsas qaydaların təshih edilməsi”, “Marketinqin əsas və məhsul çeşidi barəsində olan siyasəti”, “Təşkilatın xarici iqtisadi fəaliyyətinin əsas istiqamətləri” və sairəni aid etmək olar. Köməkçi təkliflərə isə “Xərclərin ixtisarı”, “Əsas ehtiyatların

azaldılması”, “Heyətin stimullaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi”, “Kadrların təkmilləşdirilməsi sisteminin yenidən təşkili” və başqaları daxildir.

Daxili rasionallaşdırma prinsipi istənilən təşkilat üçün ən vacib prinsiplərdən biridir.

İstənilən nailiyyəti qazanmaq üçün təşkilat insanların maraqlarını, işçi qüvvəsinin psixoloji xüsusiyyətlərini və daxili ehtiyatları daim nəzərdə saxlamalıdır. Mənim fikrimcə, illərlə Azərbaycanda mövcud olmuş daxili rasionallaşdırmanın sovet təcrübəsi müasir dövrə uyğun təkmilləşdirilməli və inkişaf etdirilməlidir. Belə ki, Qərbi Avropanın və Yaponiyanın bir çox müəssisələrində keyfiyyət dərnəkləri indiki dövrdə də uğurla fəaliyyət göstərməkdədir. Kütləvi rasionallaşdırma - işçilərin yaradıcılığının stimullaşdırılmasının, məhsuldarlığın artırılmasının, bütün heyətin təşkilatın işinə (bir ailə kimi) cəlb olunmasının özünü təsdiq etmiş yeganə formasıdır.

Yuxarıda qeyd olunmuş prinsiplərin real idarəetmə təcrübəsi ilə birlikdə nəzəri təhlili göstərir ki, bu sistemdə əsas yeri uyğunluq və prioritet prinsipləri tutur. Məhz, bu prinsiplər hər bir təşkilatın potensial və funksional fəaliyyətini tədqiq etməkdə daim istifadə olunur. Belə ki, potensialın hər hansı bir elementi bütövlükdə sistemə (təşkilata) uyğun olmalıdır. Həmçinin bəzi vacib məsələlər digərləri ilə müqayisədə menecerin işində prioritet olmalıdır. Məsələn, idarəetmədə əsas diqqət kadr, texnologiya və idarəetmə sisteminə yönəldilməlidir. İkinci prioritet məsələ maddi və mənəvi həvəsləndirmədir.

R. A. Fatxutdinovun idarəetmə prinsiplərinə yanaşması

R. A. Fatxutdinov idarəetmə prinsiplərini özünəməxsus şəkildə təsnifləşdirmişdir. O, idarəetmə prinsiplərini 4 qrupa ayırmışdır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Strukturların təşkilinin ümumi prinsipləri.
2. Proseslərin təşkilinin ümumi prinsipləri.
3. Strukturların rasionallaşdırılması prinsipləri.
4. Proseslərin rasionallaşdırılması prinsipləri.

Bu təsnifata əsasən strukturların və proseslərin təşkilinin ümumi prinsiplərinin mahiyyəti aşağıdakı kimidir:

- Sistem yanaşması (təşkilatın sistem prinsipi). Bu yanaşma istənilən sistemi (təşkilatı) bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə və asılıqda olan elementlərin cəmi kimi qəbul edir. Bu yanaşmaya görə hər bir sistemin çıxışı (məqsədi), girişi (resursları), xarici mühitlə əlaqəsi və əks əlaqəsi mövcuddur. Bu yanaşma bir qədər mürəkkəbdir. Sistemli yanaşma qavrama və dialektika nəzəriyyəsinin təbiətdə və cəmiyyətdə baş verən proseslərin öyrənilməsinə tətbiq edilməsidir. Bu yanaşmanın əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat prosesində hər bir obyekt böyük və mürəkkəb bir sistem kimi qəbul edilməklə yanaşı, eyni zamanda həmin tədqiqat obyektini digər bir sistemin elementi kimi nəzərdən keçirilməlidir.

- Nisbilik prinsipi. Bu prinsipə əsasən heç bir sistem universal deyil, yalnız hər hansı bir xüsusi fəaliyyət, müqavimət, enerji xüsusiyyətlərinə malikdir. Prinsipin əhatə dairəsi bütün sistemlərə aiddir.

- Zəif həlqə prinsipi. Bu prinsipə görə istənilən sistemin nisbətən zəif bir həlqəsi (elementi) mövcuddur. Bu zəif həlqənin fəaliyyətinin sabitliyi təmin edildiyi təqdirdə sistem düzgün və keyfiyyətli işləyə bilər. Bu prinsip hər hansı bir məsələnin həlli zamanı və təşkilatı strukturun formalaşdığı vaxt daim diqqətdə saxlanılmalıdır.

- Fasiləsizlik prinsipi. Məlumdur ki, ətraf mühit (dünya) daim dəyişir. Fasiləsiz fəaliyyəti təmin etmək üçün istənilən təşkilat ətraf mühitin dəyişikliklərinə tez bir şəkildə uyğunlaşmağı bacarmalıdır. Bu prinsip inkişaf, funksiya və proseslərin təşkili zamanı daim nəzərə alınmalıdır.

- Zəncirvari əlaqə prinsipi. İstənilən təşkilatda həlqələr arasında hökmən zəncirvari əlaqə yaradılmalıdır. Bu prinsip strukturların layihələndirilməsi zamanı vacibdir.

- Hər hansı bir fəaliyyətin istehlakçıya yönəldilməsi prinsipi (marketing yanaşması). Yadda saxlamaq lazımdır ki, ilk növbədə istehlakçıların tələbatlarının təmin olunmasına diqqət yetirmək lazımdır. Yalnız bundan sonra özünün təminatına yönəlmək olar. Bu prinsip istənilən təşkilatın fəaliyyətində daim aktualdır.

- Hər bir obyektin standartlaşdırması prinsipi. Bu prinsipə görə sənədlərin, şərtlərin, ölçü, informasiya, texniki, nəzarət və idarəetmə sistemlərinin standartlara uyğun olması istənilən fəaliyyət zamanı daha məqsədəuyğundur. Bu prinsip istənilən sistemin layihələndirilməsində, fəaliyyətində və inkişafında öz əksini tapmalıdır.

- İstehsal və idarəetmənin avtomatlaşdırılması prinsipi. Müasir dövrdə istehsal və idarəetmənin avtomatlaşdırılması ictimai istehsalın strukturunda xidmət sektorunun payının artmasına yönəlmiş obyektiv bir qlobal tendensiyanın təzahürüdür. Həmçinin avtomatlaşdırma digər sahələrdə çalışan işçilərin iş zamanı azad vaxtının yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu prinsip müasir dövrdə bütün təşkilatlar üçün daim aktualdır.

- Sistemlərin inkişafının qloballaşması prinsipi. Bu prinsip sosial və istehsal sistemlərinin qlobal (beynəlxalq) rəqabətə uyğunlaşmasını nəzərdə tutur. Belə ki, son dövrlərdə transmilli və beynəlxalq şirkətlərin yaradılması və inkişafı, beynəlxalq rəqabətin sərtləşməsinə gətirib çıxarmışdır. Müasir dövrdə qloballaşma obyektiv bir xarakter daşıyır və ilk növbədə ölkələrin və xalqların həyatının sürətlə irəliləyən beynəlmilləşməsi ilə bağlıdır. Qloballaşmanın müasir mərhələsində bəşəriyyət kütləvi informasiya vasitələrinə daha çox inteqrasiya edir. Müasir

kütləvi informasiya vasitələri dünya miqyasında mədəniyyət nümunələrinin böyük sürətlə yayılmasına kömək edir. Dünyanın müxtəlif yerlərində yaşayan insanlar, kütləvi informasiya vasitələri hesabına vahid bir dünyada yaşadıklarını daha çox hiss edirlər.

Anri Fayolun idarəetmə prinsiplərinə yanaşması.

20-ci əsrin əvvəllərində elmi idarəetmənin formalaşdırılmasının tədqiqi rəhbərliyin fəaliyyəti və ixtisaslaşmasına istiqamətlənmişdir. Bu tədqiqatın qarşısında idarəetmə fəaliyyətinin prinsiplərinin formalaşdırılması zərurəti dayanırdı. Bu tədqiqatla məşğul olan alimlərdən biri də Anri Fayoldur. O, Fransada böyük kömür mədən şirkətinin idarə olunması üçün faydalı hesab etdiyi bir sıra idarəetmə prinsiplərini irəli sürmüşdür. O, idarəetmə sənətinə situasiyaya uyğun müəyyən idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi kimi baxırdı.

Anri Fayol idarəetmənin 14 prinsipini təklif etmişdir. Bu prinsiplərin müxtəlif meyarlara uyğunlaşdırılması aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

Onun fikrincə struktur prinsipləri sistemin (təşkilatın fəaliyyətinin) əsasını təşkil edir. Çünki, struktur prinsipləri müəssisədə təşkilati funksiyaları müəyyən edir. Təşkilati funksiyalar isə böyük məqsədləri kiçik vəzifələrə bölməkdə, bu vəzifələri bir-biri ilə əlaqəli olan bölmələrə təhkim etməkdə, hər bir bölmənin rəhbərini təyin etməkdə və rəhbərə hüquq və məsuliyyətlərin ötürülməsində vacib rol oynayır. Həmçinin bölmələrin fəaliyyətinin zəncirvari əlaqələndirilməsində təşkilati funksiyaların əhəmiyyəti böyükdür.

İndi də Anri Fayolun tərtib etdiyi əsas idarəetmə prinsiplərini ətraflı şəkildə nəzərdən keçirək.

1) Əmək bölgüsü prinsipi. Fayolun sözlərinə görə, əmək bölgüsü və ixtisaslaşmanı tətbiq etməklə istənilən müəssisədə yüksək keyfiyyət xüsusiyyətlərinə malik çoxlu məhsul istehsal etmək mümkündür. Düzgün ixtisaslaşma nəticəsində işçinin diqqətini cəlb edən obyektlərin sayı azalır. Fayol qeyd etdiyi kimi, ixtisaslaşma fərdlərin və qrupların əməyinin istifadə olunmasının ən yaxşı üsulu hesab olunur. Eyni zamanda, əmək bölgüsü də müəyyən çərçivədə olmalıdır. Bu prinsip əməyin sadələşdirilməsinin bir üsulu kimi, diqqəti işin texniki aspektlərinə yönəldir. Daha sonra, 1930-cu illərin əvvəllərində, insan əlaqələrini təsvir edən və təşkilatlarda əmək bölgüsündə insan amilinin təsirini nəzərə alan yeni bir yanaşma ortaya çıxdı.

2) Rəhbərlik və məqsədin birliyi prinsipi. Bu prinsipə görə əmək bölgüsü nəticəsində ortaya çıxan iş növləri koordinasiya edilməli və bir məqsədə yönəldilməlidir. Bəzi xüsusiyyətlərə görə vəzifələrin qruplaşdırılması prosesi mərkəzləşdirmə adlanır. A. Fayol mərkəzləşdirmə üçün xüsusi əsasları müəyyən etməmişdir. Lakin o, əsas məqsədi ümumi bir hədəf olan fəaliyyətlərin bir plana uyğun həyata keçirilməsini və bir rəhbər tərəfindən idarə olunmasını daha məqsədəuyğun hesab etmişdir. Bu prinsipə əsasən birbaşa əlaqəli fəaliyyətləri koordinasiya etmək üçün vahid rəhbər təyin etmək zəruridir.

3) Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında əlaqə prinsipi. Bu prinsip rəhbərin hakimiyyətinin artırılması və ya azalması ilə bağlıdır. Prinsip hər situasiyaya uyğun mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında optimal balans tapmaq mümkün olduğunu təsdiqləyir. Bu balans tapan zaman şöbələrin (bölmələrin) fəaliyyətini koordinasiya edən menecerin imkanlarını hökmən nəzərə almaq lazımdır.

4) Səlahiyyət və məsuliyyət prinsipi. Bu prinsip görə rəhbərin məsuliyyəti ilə ona verilən səlahiyyət arasında bir əlaqə olmalıdır. Hər ikisinin bərabər ölçüdə olması daha məqsədəuyğundur. Xüsusilə yüksək səviyyəli menecerlərin vəzifələrini öyrənərkən bu ölçünü qiymətləndirmək çox çətindir. Bu prinsipin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbər məsuliyyət daşıyarsa, onun əmr vermək və bu əmrin icrasını tələb etmək hüququ vardır.

5) Zəncirvari əlaqə prinsipi. Yuxarıda qeyd olunan dörd prinsipin tətbiq edilməsinin əsas nəticəsi idarəetmənin ən yüksək səviyyəsindən ən aşağı səviyyəsinə qədər olan həlqələr arasında zəncirvari əlaqənin yaradılmasıdır. Zəncir – bu, təşkilatdakı şaquli əlaqələrin mövcud yoludur. Buna görə də hətta ən aşağı səviyyədə olan bütün ünsiyyət əlaqələri zəncirin hər bir rəhbərindən keçməlidir. Yuxarı yönəlmiş məlumat isə, tələb olunan səviyyəyə çatmamışdan əvvəl hər bir alt vahiddən keçməlidir. Belə bir zəncirvari əlaqə aşağıdakı məsələlər təmin olunduqda müsbət nəticələrə bilər:

a) tapşırıqlar konkret şəkildə müəyyən edilmişdir;

b) şöbələrəin fəaliyyəti aydın müəyyən edilmiş konkret bazaya və meyarlara əsaslanır;

c) səlahiyyətlər xüsusi olaraq aşağı səviyyəli idarəetmə həlqələrinə ötürülür.

Bu prinsipi tətbiq edən zaman üfüqi əlaqələri də nəzərə almaq lazımdır. Belə ki, hər bir menecerin eyni səviyyədə olan digər həmkarları ilə əlaqə saxlaması çox vacibdir.

Yuxarıda müzakirə olunan beş prinsip vəzifələrin və hakimiyyətin strukturunu yaradan zaman həll edilməli olan əsas məsələləri müəyyənləşdirir. Bu prinsiplər müəyyən konkret qaydalar deyil, yalnız menecerlərin fəaliyyətində aparıcı istiqamətləri əks etdirir.

İdarəetmə prinsipləri təşkilatın fəaliyyətini idarə edən menecerlərin hərəkətlərinə yönəlmişdir. Bu prinsiplərin köməyilə menecerlər tabeçilikdə olanlarla ünsiyyət qururlar. Menecerlərin ədalətliyi, işçilərin öz vəzifələrini vicdanla yerinə yetirməsində əsas motivasiya amili kimi qəbul edilir. Ədalətlik prinsipi işçilərin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsində də əks olunur. Bu prinsipə görə hər bir işçiyə verilən mükafat yerinə yetirilən işin həcminə və keyfiyyətinə uyğun olmalıdır.

İntizam prinsipi istehsal müəssisəsi ilə işçiləri arasında sabit razılaşmaların qəbul edilməsini nəzərdə tutur. Eyni zamanda, bu razılaşmanın tələblərinin yerinə yetirilməməsi halında xüsusi sanksiyalar tətbiq edilməlidir. Sanksiyaların tətbiqi ədalət prinsipinə və şəxsi maraqların ictimai mənafeyə tabe edilməsi prinsipinə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. Yəni, münafişə vəziyyətində ümumi maraqlar hər bir fərdin maraqlarından üstün tutulmalıdır.

Təkbəşinə rəhbərlik prinsipi. Bu prinsipə əsasən rəhbər tabeçiliyində olanların üzərində öz üstünlüklərini aşiq aşkar şəkildə nümayiş etdirməməli və ya əmr zəncirini pozmamalıdır. Belə ki, hər bir işçinin yalnız bir rəhbərə tabe olması daha məqsədəuyğun haldır. Bu prinsipin tələbləri təşkilati strukturlar formalaşdırarkən, ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqələr qurularkən nəzərə alınır.

Son nəticə prinsipi təşkilatın arzu olunan xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir. Təşkilatın yaxşı planlaşdırılmış və düzgün istiqamətləndirilmiş fəaliyyəti qayda-

qanun, sabitlik, işçilərin isə öz vəzifələrinə vicdanla yanaşmaları ilə xarakterizə edilir. Fayolun fikrincə, təşkilatın fəaliyyətinin bu xüsusiyyətlərinə idarəetmə prinsiplərini düzgün tətbiq etməklə nail olmaq olar.

Cədvəl 1.5.

Anri Fayolun tərtib etdiyi idarəetmə prinsipləri və onların qruplaşdırılması

Struktur prinsipləri	Proseslərə aid olan prinsiplər	Son nəticə prinsipləri
Əmək bölgüsü	Ədalətlilik	Qayda
Rəhbərin və məqsədin vahidliyi	Intizam	Sabitlik
Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında əlaqə	Heyətin mükafatlandırılması	Təşəbbüs
Səlahiyyət və məsuliyyət	Heyətin sabitliyi	
Vahid məqsədlər	Əsas marağa tabe olma	

V. V. Şerbinin idarəetmə prinsiplərinə yanaşması

“Təşkilatın sosial nəzəriyyəsi” adlı əsərində V. V. Şerbin idarəetmənin aşağıdakı prinsiplərini göstərmişdir:

- Vahid idarəetmə prinsipi

Bu, idarəetmənin və təşkilatın əsas prinsiplərindən biridir və ilk dəfə klassik məktəb nümayəndələri tərəfindən irəli sürülmüşdür. Bu prinsip idarəetmədə ənənəvi xətti strukturun qurulmasında bir çox əsrlər boyu tətbiq olunmasına baxmayaraq, ilk dəfə Anri Fayol tərəfindən rəsmi şəkildə qeyd edilmişdir. "Klassik" idarəetmə nəzəriyyəsində vahid idarəetmə prinsipi bir şəxsin inzibati rəhbərliyini nəzərdə tutur. Yəni bu prinsipə görə bir şəxs eyni vaxtda iki rəhbərə tabe olmamalıdır.

- Təşkilatda səlahiyyətlərin maksimum ötürülməsi prinsipi

Bu prinsip iki istiqamətdə yanaşmaq olar:

1. Bu, klassik idarəetmə məktəbində hazırlanmış əsas prinsiplərdən və tənzimləyici tələblərdən biridir.

2. Bu, vahid rəhbərlik prinsipini tamamlayan, həmçinin əməyin vertikal bölgüsündə və idarəetmədə formal ierarxiyanın təşkilində vacib rol oynayan idarəetmə qaydasıdır.

İdarəetmədə bu prinsipin tətbiqi nəticəsində təşkilatda skalyar prinsipə uyğun çox səviyyəli ierarxik struktur, həmçinin “ierarxiya vasitəsi ilə koordinasiya” adlanan xüsusi koordinasiya üsulu formalaşır.

- Koordinasiya xərclərinin minimumlaşdırılması prinsipi

Bu prinsip təşkilati strukturun formalaşmasını və idarəetmə praktikasında müasir səmərəli modellərin tətbiqini müəyyənləşdirir.

- Razılığın təmin olunması prinsipi

Bu prinsip sosial sistem məktəbinin nümayəndələri tərəfindən irəli sürülmüşdür və təşkilatın səmərəli fəaliyyətinin əsas prinsiplərindən biridir. Razılığın təmin olunması prinsipi təşkilat daxilində sosial qayda qanunun yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu prinsipə görə menecerin əsas işi təşkilatdakı idarəetmənin kadrların inkişaf səviyyəsinə uyğunluğunun təmin olunmasıdır. Bu razılığın əldə olunması təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə və onun inkişafına şərait yaradır.

- İzomorfizm prinsipi

Bu prinsip iki aspektdə meydana çıxır:

1. Bu prinsip təşkilatın xarici mühitlə balansının təmin edilməsinin məntiqini izah edən sistem modellərindən birinə əsaslanır. Buna uyğun olaraq müxtəlif növ təşkilatlar və təşkilati strukturlar meydana çıxır.

2. Bu, müasir təşkilati ekologiyanın əsas prinsipidir

- Balans prinsipi

Bu, təşkilatın sistem modellərə uyğun fəaliyyətinin və inkişafının əsas prinsiplərindən biridir. T. Parsonun təklif etdiyi sosial sistemlərin fəaliyyətinin universal modeli çərçivəsində bu prinsip onların yaşaması üçün zəruri şərtidir.

- Təşkilatın strukturunun skalyar prinsipi

Bu prinsip də iki aspektdə öz əksini tapır:

1. Bu prinsip idarəetmədə hakimiyyətin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və nizamlanması nəticəsində çox səviyyəli ierarxik təşkilati strukturun yaradılmasını nəzərdə tutur.

2. Koordinasiya sisteminin ierarxik prinsip əsasında qurulmasıdır. Başqa sözlə desək, koordinasiya sahəsində idarəetmə işinin şaquli istiqamətdə bölüşdürülməsi üsuludur.

Fəsil 2. İdarəetmə prinsiplərinin təsnifatı və onların təşkili xüsusiyyətləri

2.1. İdarəetmənin ümumi prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri

İdarəetmənin ümumi prinsipləri dedikdə bütün növ təşkilati sistemlər üçün xarakterik olan universal prinsiplər nəzərdə tutulur. Yəni bu cür ümumi prinsiplər sistemin bütün komponentlərinə tətbiq edilir.

İdarəetmənin ümumi prinsipləri içərisində ən əsası yeri idarəetmənin elmi əsaslandırılması prinsipi tutur. Belə ki, idarəetməyə elmi yanaşma təşkilatın səmərəliliyinə təsir edən bütün amillər kompleksinin hərtərəfli öyrənilməsini tələb edir. Bu zaman əldə olunmuş biliklər və nəticələr idarəetmə təcrübəsində davamlı şəkildə tətbiq olunmalıdır.

Əhəmiyyətinə görə ikinci yeri tutan idarəetmə prinsipi - idarəetmə problemlərinin həllinə sistemli yanaşılması prinsipidir. Sistemli yanaşma rəhbərdən təşkilata bir-birinə bağlı, bir-birindən asılı və daim biri-birinə qarşılıqlı təsir göstərən elementlər qrupu kimi (sistem kimi) baxılmasını tələb edir. Bu sistemin əsas elementləri isə təşkilatdakı insanlar, texnologiyalar və struktur hesab olunur.

Sistemin yanaşmada əsas məsələ sistemlərin tamlığının formalaşdırılmasıdır. Tamlığı formalaşdırmaq yəni onun mahiyyətini və spesifikliyini ortaya çıxarmaqdır. Başqa sözlə desək, sistemin tərkibini, yəni onun elementlərinin kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərini, quruluşunu, yəni hər bir elementin funksiyasını, həmçinin sistemin bütövlüyünü təmin edən inteqrasiya faktorlarını aydınlaşdırmaqdır.

Sistemli yanaşmanın kökündə sistemli təhlil durur. Sistemli təhlilin aparılması isə konkret fəaliyyət məqsədinin formalaşdırılmasına, elementlərin kəmiyyət və keyfiyyət tərkibinin müəyyənləşdirilməsinə imkan yaradır.

İdarəetmənin optimallıq prinsipi minimal vaxt və pul sərf edilməsi yolu ilə məqsədlərə nail olunması tələbini müəyyən edir.

İdarəetmənin çevikliyi prinsipi ilə yuxarıda qeyd olunan prinsip bir- biri ilə sıx bağlıdır. Bu prinsipin praktiki həyata keçirilməsi, təşkilatın xarici mühitdə baş

verən dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmasını, həmçinin fəaliyyətin yeni məqsədlərinə uyğun olaraq sürətli yenidən qurulmasını təmin etməyə imkan verir .

Yetkinlik prinsipi menecerin idarəetmə obyektinə haqqında məlumatını və ya əhəmiyyətli qərarların qəbul edilməsində ixtisaslı mütəxəssis məsləhətini qəbul etmək qabiliyyətini əks etdirir. Yetkinlik prinsipi funksiyalara uyğun olaraq əməyin şaquli istiqamətdə bölgüsü ilə bağlıdır.

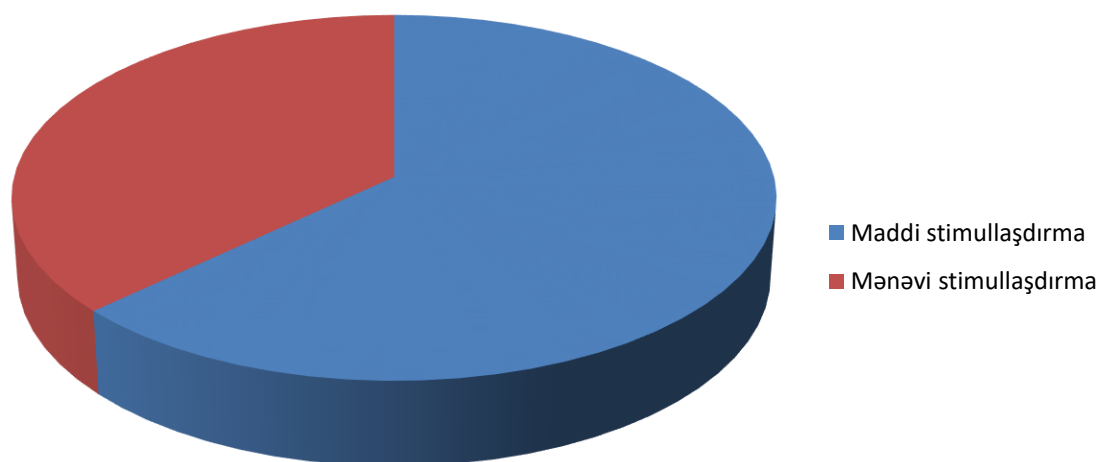
Müasir dövrdə idarəetmədə sosial faktorların artan rolu ilə əlaqədar idarəetmənin demokratikləşdirilməsi prinsipi əsas yerlərdən birini tutur. Bu prinsip sahibkarların, menecerlərin, işçi kollektivinin və fərdi işçilərin maraqlarının ədalətli bir şəkildə təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Məlumdur ki, intizam idarəetmənin ən vacib prinsiplərindən biridir. Çünki bu prinsip hər bir səviyyədə istənilən idarəetmə sistemində hökmən mövcud olmalıdır. İntizam prinsipi rəhbərin tələblərinin, iş vəzifələrinin, təlimatların, əmrlərin və digər sənədlərin vacib şəkildə yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Təşkilatdakı intizamın səviyyəsi idarəetmə mədəniyyətini müəyyənləşdirir.

Stimullaşdırma prinsipi, ilk növbədə, maddi və mənəvi stimullardan istifadə etməklə əmək fəaliyyətinin motivasiyasını nəzərdə tutur. Məlumdur ki, maddi stimullar işçilərin şəxsi iqtisadi maraqlarına, mənəvi stimullar isə əsasən işçilərin psixoloji vəziyyətinə təsir göstərir. Stimullaşdırma prinsipi heyətin səmərəli motivasiyasını nəzərdə tutur.

Müasir dövrdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən əksər şirkətlərin rəhbərlərinin çoxu hesab edirlər ki, işçilərin maddi stimullaşdırılması kommersiya müəssisələrinin inkişafında əsas amildir. Aşağıdakı sxemdə göstərilən məlumatlar konsaltinq şirkəti tərəfindən 2016-cı ildə Azərbaycanda aparılan araşdırma zamanı dərc edilmişdir.

Təşkilatlarda əməyin stimullaşdırılmasının səmərəli formaları



Sxem 2. 1. Təşkilatlarda əməyin stimullaşdırılması formaları

İndi isə inkişaf etmiş dünya ölkələrində stimullaşdırma prinsipinin tətbiqinə nəzər salaq.

Bir çox xarici ölkələrdə əməyin motivasiyasının formalaşması xüsusiyyətləri

Ölkələr	Əməyin motivasiyasının əsas faktorları	Əməyin motivasiyasının fərqli xüsusiyyətləri
1	2	3
Yaponiya	Peşəkarlıq Yaş/ iş stajı Əməyin nəticəsi	Ömürlük təminat Təqaüdə çıxan zaman təminat
ABŞ	Sahibkarlıq aktivliyinin genişləndirilməsi İşin keyfiyyəti Yüksək dərəcəli ixtisaslaşma	Mənfəətdə iştirak; Texnoloji yardımlar; Qəzasız iş üçün bonuslar, Texnoloji intizama riayət olunması
Fransa	Ixtisaslaşma İşin keyfiyyəti Rasionallaşdırma təklifləri Mobilləşdirmə səviyyəsi	Əmək haqlarının fərdiləşdirilməsi, İşçinin əməyinin peşə bacarıqlarının, məhsuldarlığın, keyfiyyətin balla qiymətləndirilməsi, Təşəbbüs, Əlavə mükafatlar
Böyük britaniya	Gəlir	Gəlir bölgüsündə iştirak, Səhmlərdən pay verilməsi
Almaniya	Keyfiyyət	Əməyin stimullaşdırılması Sosial zəmanət
İsveç	Yüksək əmək haqqı	Vergi və güzəşt sisteminin diferensiallaşdırılması Güclü sosial siyasət

Optimallıq prinsipi nəticə və xərclər arasında optimal korrelyasiyanı müəyyən etməyə, ən yaxşı həllin seçilməsinə, düzgün təşkilati strukturun qurulmasına kömək edir.

Son dövrdə idarəetmədə daha iki prinsipin – reqlamentləşdirmə (tənzimləmə) və rəsmiləşdirmə prinsiplərinin əhəmiyyəti böyükdür.

Reqlamentləşdirmə prinsipinə əsasən, idarəetmə sistemində baş verən bütün proseslər ciddi şəkildə tənzimlənməlidir. Başqa sözlə desək, hər bir təşkilatda bütöv təşkilatın və onun ayrı-ayrı struktur bölmələrinin fəaliyyətlərini tənzimləyən xüsusi qayda və qanunlar sistemi işlənilib hazırlanmalıdır.

Rəsmiləşdirmə prinsipi təşkilatın fəaliyyət qayda və qanunlarının əmrlər, sərəncamlar və rəhbərin göstərişləri şəklində rəsmiləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Reqlamentləşdirmə və rəsmiləşdirmə prinsiplərinin tətbiqi təşkilatın fəaliyyətini daha nizamlı, plana uyğun qurmağa imkan verir.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda göstərilən ümumi idarəetmə prinsipləri idarəetməni tam şəkildə əhatə etmir. Burada biz yalnız əsas və ən universal prinsipləri nəzərdən keçirdik. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, istənilən sosial-iqtisadi sistem konkret məqsədlərə nail olmaq üçün yaradılmışdır və buna uyğun fəaliyyət göstərir. Buna görə də idarəetmə prinsipləri rəhbər tərəfindən qarşıya qoyulmuş konkret məqsədlərə uyğun fərdi şəkildə seçilib tətbiq edilməlidir.

Bütün yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, müasir dövrdə aşağıdakı idarəetmə prinsipləri daha çox əhəmiyyət kəsb edir:

- idarəetmənin elmi əsaslandırılması;
- idarəetmə məsələlərinin həllinə sistemli yanaşma;
- idarəetmənin optimallığı, çevikliyi və demokratikləşdirilməsi.

2.2. İdarəetmənin özəl prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri

Özəl idarəetmə prinsipləri müxtəlif təşkilati fəaliyyət növlərində tətbiq olunur. Özəl idarəetmə prinsiplərinə aşağıdakı prioritet prinsipləri aid etmək olar:

- Prioritet məqsəd prinsipi. İdarəetmədə məqsəd - vəzifə - funksiya sistemində, əsas prioritet məsələ məqsədin seçilməsidir. Əhəmiyyətinə görə ikinci yeri vəzifə, üçüncü yeri isə funksiya tutur.

- Mövcud təşkilatda funksiyalara uyğun strukturların prioritetliyi prinsipi. Formalaşmış və normal fəaliyyət göstərən təşkilatlarda qarşılıqlı təsir prosesləri nəticəsində sistemin yeni elementləri meydana çıxır, lazımsız elementlər isə get-gedə məhvə uğrayır. Bu prinsipə əsasən, mövcud təşkilatlar yalnız bir sıra funksiyaları yerinə yetirə bilirlər. Göstərilən aralıqdan kənara çıxdıqda, təşkilatın üzləşdiyi vəzifələri həll edə bilmədiyi bir vəziyyət ortaya çıxır.

- Mövcud təşkilatda idarəetmə subyektinin idarəetmə obyektini üzərində prioritetliyi prinsipi. Bu prinsipə əsasən təşkilatın yaradılması prosesində onun təsisçiləri öz tələbat və imkanlarına uyğun əmək kollektivini, fəaliyyət istiqamətini, fəaliyyətin təşkilati-hüquqi formasını və təşkilatın digər parametrlərini müəyyən etməlidirlər.

- Mövcud təşkilatda idarəetmə obyektinin subyekt üzərində prioritetliyi prinsipi. Təşkilatda idarəetmənin bütün səviyyələrində rəhbərlər müəyyən struktur bölmələrinin tələbatlarına uyğun olaraq təyin edilməlidir. Yəni rəhbər hansı bölməyə təyin edilirsə, onun şəxsi xüsusiyyətləri (təhsili, biliyi, təcrübəsi və xarakteri) bölmənin tələblərinə uyğun olmalıdır.

İstənilən təşkilatın özəl idarəetmə prinsiplərinə həmçinin uyğunluq prinsipləri də daxildir. Belə uyğunluq prinsipləri aşağıdakılardır:

- Qarşıya qoyulmuş məqsədin mövcud resurslara uyğunluq prinsipi. Belə ki, təşkilat qarşısına hər hansı bir məqsədi qoymamışdan öncə bir çox məsələləri müəyyən etməlidir. Bu məsələlərdən biri də həmin məqsədə nail olmaq üçün təşkilatda kifayət qədər maliyyə, xammal, maddi, enerji və insan resurslarının olub

olmaması faktının müəyyən edilməsidir. Yəni istənilən təşkilatın məqsədi onun resurslarına uyğunlaşdırılmalıdır.

- Tabeçilik və subordinasiya prinsipi. Yəni hər bir işçinin bir xətti rəhbəri və bir sıra funksional rəhbərləri olmalıdır.

- İstehsalın səmərəliliyi və qənaətlilik prinsipi. Hər bir təşkilat səmərəlilik və xərclər arasında bir uyğunluq tapmalıdır. Bu prinsipə görə, təşkilat yaranan əlavə xərcləri fəaliyyətinin səmərəliliyinin gözlənilən və ya faktiki artması ilə əsaslandırılmalıdır.

- İdarəetmənin və istehsalın mərkəzləşdirilməsi və qeyri - mərkəzləşdirilməsinin optimal uyğunlaşdırılması prinsipi. Təcrübəyə nəzər saldıqda məlum olur ki, həddindən artıq kiçik və həddindən artıq böyük təşkilatlar orta ölçülü təşkilatlara nisbətən daha az effektiv işləyirlər. Buna görə də istənilən təşkilatın quruluşu və həcmi onun məqsədlərinə, fəaliyyət xüsusiyyətlərinə, bazarın xüsusiyyətlərinə və s. uyğun olmalıdır.

İstənilən təşkilatda təşkilətmə funksiyası çərçivəsində müəyyən prinsiplərdən istifadə olunur. Bu baxımdan təşkilətmə prosesinin qurulması prinsiplərinə aşağıdakılar aiddir:

- əsas diqqətin məqsədə çatmaq üçün yönəldilməsi;
- təşkilətmə prosesinə təsir edən idarə olunan və idarə edilməyən amillərin öyrənilməsinə kompleks yanaşma;
- prosesin obyektivliyini təmin etmək;
- prosesin gedişində optimal və tam informasiya dəstəyi;
- təşkilətmə prosesinin bütün mərhələlərində əməliyyatların və prosedurların sərt reqlamentləşdirilməsi;
- təşkilətmə proseslərinin təşkilatın texniki, iqtisadi, sosial və təşkilati resurslarına uyğunluğu.

İdarəetmə uçotunun həyata keçirilməsi və təşkili prinsipləri də özəl prinsiplərə aiddir. Bura aşağıdakılar daxildir:

- müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsizliyi;
- planlaşdırma və uçot zamanı eyni ölçü vahidlərindən istifadəsi;

- müəssisənin bütövlükdə və onun struktur bölmələrinin ayrı-ayrılıqda fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi;
- idarəetmə məqsədləri üçün ilkin və aralıq məlumatların davamlılığı və təkrar istifadəsi;
- təşkilatın daxili hesabat göstəriciləri sisteminin formalaşdırılması;
- ehtiyatların və xərclərin idarə edilməsində büdcə metodunun tətbiqi;
- uçotu aparılan obyektlər haqqında ətraflı, bütöv və analitik informasiyanın verilməsi;
- müəssisənin istehsal və kommersiya fəaliyyətinin dövrülyü;
- heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması prinsipləri (heyətin idarə edilməsi funksiyalarının ümumi məqsədlərə uyğunluğu, kadrların idarə edilməsi funksiyalarının prioritet istiqamətləri, təşkilatın fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinin dəyişməsinə operativ reaksiya vermə; ümumi uyğunluq; birləşmə; kompensasiya; dinamiklik)

Bütün yuxarıda qeyd olunanlardan belə nəticəyə gəlmək olar ki, özəl idarəetmə prinsiplərini şərti olaraq iki alt qrupa bölmək olar. Birinci alt qrup müxtəlif idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi ilə bağlı prinsipləri özündə birləşdirir. İkinci qrupa idarəetmənin müxtəlif sahələri ilə bağlı olan prinsiplər daxildir. Məsələn, sosial, iqtisadi, təşkilati - texniki və s. idarəetmə sahələri üzrə olan prinsiplər.

2.3. İdarəetmənin xüsusi prinsipləri və onların təşkili xüsusiyyətləri

Xüsusi prinsiplərə çox zaman situasiyaya uyğun prinsiplər də deyilir. Belə idarəetmə prinsipləri konkret situasiyaya və ya konkret fəaliyyət növünə uyğun tətbiq edilir. Müasir dövrdə tətbiq olunan xüsusi idarəetmə prinsiplərinə aşağıdakılar aiddir:

- İnvestisiyalaşdırmanın idarə edilməsi prinsipləri (uzunmüddətli perspektivə istiqamətlənmə, fond bazarının vəziyyəti haqqında obyektiv məlumatların mövcudluğu, investisiya mühitinin dəyişməsinə adekvat və vaxtında cavab verilməsi və s.);

- Risklərin idarə edilməsi prinsipləri. Bura aiddir:

a) Risklərə loyallıq prinsipi. Bu prinsip rəhbərdən istənilən riskləri iqtisadi fəaliyyətin obyektiv və qaçılmaz faktoru hesab etməsini tələb edir. Bu prinsipə əsasən istənilən səviyyə meneceri risklərdən qaçmalı deyil, onları idarə etməyi bacarmalıdır. Bunun üçün o, yüksək məharətlə təşkilatın maksimum səmərəliliyinə nail olmalıdır.

b) Risklərin proqnozlaşdırılması prinsipi. Səmərəliliyin artırılması, xərclərin və gözlənilməyən itkilərin azaldılması məqsədilə hər bir rəhbər yarana biləcək riskləri vaxtında proqnozlaşdırmalıdır. Belə ki, düzgün proqnozlaşdırma yarana biləcək mənfi hadisələrə hazır olmağa və neqativ halların zərərsizləşdirilməsi üçün təşkilatda lazımi şərait yaratmağa imkan verir.

c) Risklərin sığortalanması prinsipi. Bu prinsipə uyğun olaraq biznes riskləri ilə bağlı zərərin tam və ya qismən ödənilməsini təmin etmək üçün xarici sığorta şirkətlərinin gücündən istifadə etmək lazımdır. Təşkilat tərəfindən həyata keçirilən yeni layihələr və ya riskli əməliyyatlar əvvəlcədən hökmən sığorta edilməlidir. Çünki, şirkət uğursuzluqla üzləşdikdə alınan sığorta ödənişləri yaranan zərərləri qismən və ya tamamilə kompensasiya etməyə imkan verəcəkdir.

d) Əlavə ehtiyatların yaradılması prinsipi təşkilatda daxili ehtiyat fondlarının yaradılmasını nəzərdə tutur. Belə ehtiyatlar müəyyən çətin hallarda istifadə edilə

bilər. Məsələn, zəruri resursların qiymətlərinin ani və gözlənilməz artımı baş verərsə, müəssisə tədbirlərinə plana uyğun və vaxtında həyata keçirilməsini təmin etmək üçün həmin ehtiyat fondlarından istifadə edə bilər.

e) Xərclərin minimuma endirilməsi və gəlirlərinin maksimumlaşdırılması prinsipi. Bu prinsip rəhbərin qarşısında bir sıra tələblər qoyur. Belə ki, o, təşkilatın mövcud resurslarından səmərəli istifadə etməklə yanaşı, yüksək risk dərəcəli layihələrin düzgün həyata keçirilməsi vasitəsilə gəlirləri artırmağa çalışmalıdır. Məhz, bu cür yanaşma həm risklərin idarə edilməsində, həm də bütünlükdə təşkilatın fəaliyyətində maksimum səmərəliliyin əldə olunmasına gətirib çıxaracaqdır.

- Texnologiyanın idarə edilməsi prinsipləri. Əsas istehsal fondlarının istifadəsinin səmərəliliyinin artırılması, texnoloji proseslərin optimallaşdırılması və s. bu prinsipin tələblərini əks etdirir.

- Səmərəli təşkilati strukturun yaradılması prinsipi. Bura təşkilatın bazarın tələblərinə uyğunlaşması, məqsədli struktur bölmələrinin yaradılması, idarəetmə səviyyələrinin sayının minimuma endirilməsi, işçilərin arasında təşəbbüskarlığın artması üçün lazımı şəraitin yaradılması və s. daxildir.

Xüsusi prinsiplər içərisində marketinq prinsipləri də olduqca vacibdir. Belə ki, real davranış motivləri əsasında tərtib edilmiş marketinq prinsipləri istənilən təşkilatın istehsal, təsərrüfat, maliyyə və kommərsiya fəaliyyətinin əsas təməlini formalaşdırır. Belə marketinq prinsiplərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- dəqiq kommərsiya nəticələrinə istiqamətlənmə prinsipi. Bu prinsip müəssisənin müəyyən bir bazar payının mənimsənilməsində, resurslarla təminat zamanı və öz işinə daha məsuliyyətlə yanaşmada özünü biruzə verir.

- qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa kompleks yanaşma prinsipi. Bu zaman müəssisə tələbatların təhlilinə, bazarın proqnozlaşdırılmasına, bazardakı əmtəələrin öyrənilməsinə, reklama və satışın stimullaşdırılmasına xüsusi diqqət yetirməlidir.

- mövcud bazarın şərt və tələblərinin maksimum dərəcədə nəzərə alınması prinsipi. Bu prinsipə görə müəssisə daim bazarın tələblərinə uyğunlaşmalı və ona məqsədyönlü təsir göstərməlidir.

- yeni istehlak xüsusiyyətlərinə malik və uzunmüddətli kommersiya uğuru qazana biləcək məhsullara istiqamətlənmiş uzunmüddətli məqsədlərin olması prinsipi.

- tələblərə uyğunlaşma prinsipi. Bu prinsipin tələblərinə əsasən müəssisə xarici mühitdəki dəyişikliklərə tez və effektiv cavab verməyi bacarmalı və istehsalın idarə edilməsində və məhsulların satılmasında yeni metodlarla təşəbbüs göstərməlidir.

- müştəriyə yönələn prinsiplər. Bura aşağıdakılar aiddir:

a) Dürüslük və dəqiqlik prinsipi. Bu prinsip əsas prinsiplərdən biridir. Belə ki, müəssisə öz işini diqqətlə və dürüst şəkildə yerinə yetirirsə, müştərilər bu fərqi hiss edirlər. Belə müəssisənin daim müştəri olacaqdır.

b) Müştərinin tələblərini bilmək və onlara hörmətlə yanaşmaq prinsipi. Bu, bazar iqtisadiyyatı şəraitində əsas qaydalardan biridir. Belə ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində istənilən müəssisə uğurlu fəaliyyət göstərmək istəyirsə, daim müştərinin istəklərini öyrənməyə çalışmalıdır. Bunun ən asan yolu müştərilər arasında sorğu keçirməkdir. Yaxud məhsul satıldıqdan sonra müştəri ilə əks əlaqə yaradılır, baş verənlər və müştərinin razı qalması barədə fikirlər öyrənilir. Bu sadə məsələlər müştəri üçün xüsusi əhəmiyyətə və qayğıya səbəb olur ki, bu da müştərinin təşkilatın xidmətlərindən təkrarən istifadə etməsinə kömək edir.

c) müştərinin fikrini başa düşmək və qəbul etmək bacarığı prinsipi. Bunun üçün müştərinin yerində özünüz olduğunuzu təsəvvür etməlisiniz. Sonra hər bir şeyin müştərinin istəyinə uyğun olub olmadığını tapa bilərsiniz.

d) bütün xırdalığa diqqət yetirilməsi prinsipi. Müştəriləri narahat edən və ya narahat edə biləcək bütün xırdalıkları vaxtında anlamaq çox faydalıdır. Çünki bəzən bizim xırda problem hesab edib əhəmiyyət vermədiyimiz şeylər müştərilərə güclü təsir göstərə bilər.

e) Müştəri gözləntilərindən tamamlanması prinsipi. Burada şəxsin razı qalmasını və sevinməsinə təmin etmək üçün nə etmək lazım olduğunu öyrənmək lazımdır. Yəni müştərini yaxşı mənada təəccübləndirmək lazımdır. Bunun üçün müəssisə üzərinə düşən işləri bir qədər yaxşı yerinə yetirməlidir. Məhz, belə hal müştərini sevindirəcək, müəssisənin nüfuzunu isə yüksəldəcəkdir.

İdarəetmə prinsipləri zamanla inkişaf edir, təkmilləşir və daha da konkret olurlar. Bu və ya digər cəmiyyətdə müəyyən bir zaman çərçivəsində idarəetmə konsepsiyasında baş verən köklü dəyişikliklər idarəetmə prinsiplərinin təkamülünə səbəb olmuşdur.

Bütün yuxarıda qeyd olunanlardan belə məlum olur ki, idarəetmə prinsiplərini təsnifləşdirməsi prosesində onları üç əsas qrupa bölmək daha məqsədəuyğundur. Birinci qrupa bütövlükdə idarəetmə sisteminə aid ümumi idarəetmə prinsipləri daxildir. İkinci qrup idarəetmə sisteminin müəyyən element və hissələri ilə bağlı olan xüsusi prinsipləri əhatə edir. Üçüncü qrupa idarəetmənin konkret fəaliyyət növlərinin xüsusiyyətlərini əks etdirən xüsusi prinsiplər aiddir.

Ümumi idarəetmə prinsipləri sisteminə idarəetmənin elmi cəhətdən əsaslandırılması prinsipi, idarəetmə məsələlərinin həllinə sistemə yanaşma prinsipi, eləcə də idarəetmənin optimallığı, çevikliyi və demokratikləşdirilməsi prinsipləri daxildir.

Xüsusi idarəetmə prinsiplərinin təsnifatı təşkilatın fəaliyyət növünə uyğun həyata keçirilir. Məsələn, istehsalın idarə edilməsi prinsipləri, gömrük işinin idarə edilməsi prinsipləri, pedaqoji fəaliyyətin idarə olunması prinsipləri və s.

Müasir dövrdə istehsalın idarə edilməsi prinsipləri sistemində əsas yerləri investisiyalaşdırma prinsipi, marketinq prinsipi, texnologiyanın idarə edilməsi prinsipi və istehsalın idarə edilməsi üçün səmərəli təşkilati strukturların yaradılması prinsipi tuturlar.

Fəsil 3. Azərbaycanca müəssisə və təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin təşkili xüsusiyyətləri

3.1. Azərbaycanca bəzi təşkilatların xarakteristikası

Tədqiqat apardığımız müəssisələrdən birincisi Dövlət Neft Şirkətidir.

Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) — ən iri neft şirkətlərindən biridir. Şirkət neftin çıxarılması, daşınması və emalı ilə məşğul olur.

Şirkət Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 13.09.1992-ci il Fərmanı ilə formalaşdırılmışdır. Şirkətin yaradılmasında Azərineft Dövlət Konserni və Azərneftkimya İstehsalat Birliyi baza kimi çıxış etmişdir. Şirkətin tərkibinə 2 neft ayırma zavodu, bir neçə sayda neft-qaz boru kəmərləri, o cümlədən mühəndislik şirkətləri daxildir. Bu ilin məlumatına əsasən Dövlət Neft Şirkəti kapital həcminə görə dünyada 68-ci yeri tutur.

Respublikamızın quru və dəniz bölgələrində neft, qaz yataqlarının axtarılması, kəşfiyyatı, emal edilməsi və nəqli, o cümlədən neft və qazdan alınan bir çox məhsulların ölkə daxilində və xarici ölkələrdə satışını həyata keçirtmək şirkətin əsas funksiyasına daxildir. O cümlədən, şirkət elmi-tədqiqat, həmçinin layihə işlərini də yerinə yetirir. Bu günə olan məlumata əsasən dövlətimizin ərazisində neftlə zəngin olan 57 yataq vardır. Bu yataqlardan 18-i Xəzər dənizinin dövlətimizə aid hissəsində, qalanları isə quru ərazilərimizdə yerləşir. Konkret olaraq desək, Xəzər dənizində 30 milyard ton neft, 18-20 trilyon kub metr həcmində isə qaz ehtiyatı vardır. Bu göstərici bütün dünyadakı karbohidrogen resurslarının təxminən 15%-ni təşkil edir. Xəzər dənizinin respublikamıza aid hissəsində isə 5 milyard ton neft və 5 trilyon kub metr həcmində qaz ehtiyatının olması məlumdur.

Hal - hazırda ARDNŞ-də 58.945 nəfər çalışır. Onlardan 17.500 nəfəri mühəndis, texnik və mütəxəssisdir. Bu mütəxəssislərdən 50 nəfəri elmlər doktoru, 392 nəfəri elmlər namizədidir.

Dövlət Neft Şirkətinin fəaliyyətini tədqiq etdikdə onun 6 sahəyə (istiqamətə) bölündüyü məlum olur. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Neft-qaz yataqlarının kəşfiyyatı
2. Neft-qaz hasilatı
3. Neftin və təbii qazın emalı
4. Neft kimyası
5. Enerjidaşıyıcıların nəqli
6. Xidmətlər

Tədqiqat apardığımız digər şirkət “IMPROTEX Motors” şirkətidir.

“IMPROTEX Motors” şirkəti Azərbaycanda BMW və MINI avtomobillərinin rəsmi distribüteridir. “IMPROTEX Motors” şirkətinin tərkibində avtomobillərin satışı salonu və xüsusi avtoservis fəaliyyət göstərir. Avtoservis Bakı şəhəri, Nəsimi rayonu, Abdolvahab Salamzadə küçəsi 33 ünvanında yerləşir. İş saatları I – V günlər 09:00-dan 19:00 –a kimi, şənbə günləri 10:00-dan 18: 00-ə kimidir. Avtoservisin rəsmi internet sahifəsi www.bmw.az kimi qeyd olunmuşdur. Müştərilərə yüksək xidmət göstərilməsi məqsədilə avtoservisin daxilində səliqəli kafedə fəaliyyət göstərir. Avtomobillərini təmirə təqdim edən müştərilər bu kafedən pulsuz istifadə edə bilərlər.

“IMPROTEX Motors” şirkəti xarici avtomobillərin yüksək dəqiqlikli diaqnostikası və keyfiyyətli təmiri üçün peşəkar avadanlıqla təchiz olunmuş müasir texniki mərkəzdir.

Şirkət aşağıdakı sahələr üzrə müştərilərə xidmət göstərir:

- avtomobillərin kompüter diaqnostikası, avtomobil mühərriklərinin tənzimlənməsi (profilaktikası) və təmiri;
- avtomobil şassilərinin kompüter diaqnostikası və təmiri;
- avtomatik sürət qutularının diaqnostikası və təmiri;
- avtomobillərdə elektrik sistemlərinin diaqnostikası və təmiri;
- avtomobillərdə yanacaq yandırmanın bütün sisteminin profilaktikası və injektorların ultrasəs aparatı ilə yuyulması;
- avtomatik sürət qutusunun qismən və ya tam şəkildə yağının dəyişdirilməsi.

Bu avtoservisdə avtomobilini təmirə gətirən müştərilər aşağıdakı üstünlükləri qazanırlar:

- yerinə yetirilən işlərin keyfiyyətinə təminatını;
- bu xidmət mərkəzində alınmış avto hissələrin quraşdırılması üçün endirimlər;
- daimi müştərilər üçün çevik endirim sisteminin olmasını;
- yüksək ixtisaslı ustaların və təcrübəli mütəxəssislərin informasiya dəstəyini.

Yuxarıda göstərilən xidmətlərlə yanaşı, şirkət bütün standartlara cavab verən yüksək keyfiyyətli əlavə avadanlıqların quraşdırması ilə də məşğuldur. Bu avadanlıqlara GPRS naviqasiya və siqnallaşdırma daxildir. Məhz, bu avadanlıq avtomobilin oğurlanmasının qarşısını alır. Şirkət eyni zamanda avtomobillərin orijinal boya ilə yüksək keyfiyyətlə rənglənməsini də həyata keçirir.

Şirkət aşağıdakı resurslara malikdir:

- 1) İxtisaslı işçilər. Onların sayı 35 nəfərdir.
- 2) 600 kv.m. sahəsi olan təmir sexi.
- 3) Müxtəlif çəkili yüklərin qaldırılması üçün 5 qaldırıcı qurğu.
- 4) Müasir diaqnostika avadanlıqları.

Bu avtoservisnin əsas məqsədi müştərilərə yüksək keyfiyyətli xidmət təqdim etmək və buna uyğun mənfəət qazanmaqdır.

3.2. Azərbaycanda bəzi təşkilatlarda müasir idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətində idarəetmə prinsipləri uğurla tətbiq olunur və bunun sayəsində effektiv idarəetmə sistemi qurulmuşdur. Bu prinsiplərə aşağıdakılar aiddir:

- Şirkətin tərkibində olan müəssisələrin lazımi vasitələrlə təmin edilməsi prinsipi. Bu prinsipə əsasən şirkət tərkibində olan müəssisələrin səmərəli fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə onları lazımi vasitələrlə təmin edir.

- Şirkətin tərkibində olan müəssisələrə rəhbərlərin təyin edilməsi. Müəssisələrin səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün şirkət, bu müəssisələrə savadlı rəhbər şəxslər təyin edir.

- Müəssisələrin tam müstəqilliyi prinsipi. Şirkətin nizamnaməsinə əsasən onun tərkibində olan bütün müəssisələr müstəqil qurumlardır. Bu müstəqillik müəssisələrdə maliyyə vəsaitlərindən sərbəst istifadə etmək hüququnu formalaşdırır. Həmçinin hər bir müəssisə öz öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşıyır, digər müəssisələrin və bütün şirkətin işinə görə cavabdeh deyil.

- Dar çərçivədə ixtisaslaşma prinsipi. Şirkət daxilində olan müəssisələrin yaradılması və fəaliyyəti dar ixtisaslaşma prinsipi əsasında həyata keçirilir. Bazar iqtisadiyyatına uyğun olaraq rentabelli işləməyən hər bir müəssisənin ya ləğv edilir, ya da onun fəaliyyət iqtisaməti dəyişdirilir.

- Qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq prinsipi. Şirkət daxili müəssisələr arasında əlaqələr qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq prinsipinə əsaslanır. Əgər müəssisələrdən biri bu prinsipin tələbini pozarsa, yəni digər müəssisənin işinə zərər vurarsa, zərər çəkmiş müəssisənin bu barədə iddia qaldırmaq hüququ var. Bu iddiaya şirkətin təmsil etdiyi arbitraj məhkəməsi tərəfindən baxılır. Arbitraj məhkəməsinin qərarı məcburi icra olunmalıdır.

- Hər bir müəssisənin maraqlarının gözlənilməsi prinsipi. Şirkət tərəfindən bir müəssisənin xeyrinə, lakin digər müəssisəyə zərər vura biləcək qərarların qəbul edilməsi yol verilməzdir.

- Şaquli əlaqələr prinsipi. Bu prinsip strateji və əməliyyat planlaşdırılması zamanı vacibdir. Məlumdur ki, strateji planlaşdırma məsələləri əsas şirkət tərəfindən idarə olunur. Əməliyyatların planlaşdırılması məsələləri isə hər bir müəssisənin şəxsi idarəçiliyindədir.

- Müəssisələrin direktorlarının səlahiyyətlərinin məhdudlaşdırılması prinsipi. Tabeçilikdə olan müəssisələrin fəaliyyətinə sərbəstlik verilməsinə baxmayaraq, bəzi məsələlərin həllində onların fəaliyyəti məhdudlaşdırılır. Belə ki, tabeçilikdə olan müəssisələrin rəhbərlərinin şirkətin razılığı olmadan müəyyən edilmiş həddən artıq məbləğlərlə əməliyyatlar aparmaq, kreditlər almaq, müəssisənin əmlakını müstəqil olaraq satmaq və girov qoymaq hüquqları yoxdur.

- Təkbəşinə rəhbərlik prinsipi. Bu prinsipə əsasən şəxsi heyət yalnız müəssisənin direktoruna tabedir.

- Hesabatların son tarixinin pozulması üçün məsuliyyət prinsipi. Bu prinsipə görə hər bir müəssisə əsas şirkətə vaxtında plan və hesabat təqdim etməlidir. Bu şərtlərin pozulduğu halda, müəssisələr əsas şirkətə cərimə ödəyir. Cərimənin məbləği isə bütün müəssisələr üçün vahiddir.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətində əmək haqlarının ödənişi və işçilərin motivasiya siyasəti bəzi prinsiplərə əsaslanır. Bu prinsiplərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Şirkətə tabe olan bütün müəssisələrdə əmək haqlarının ödənişi və motivasiyası üzrə vahid siyasət tətbiq edilir;

- Əmək haqları dövlətin müəyyən etdiyi minimum əmək haqqı səviyyəsindən aşağı olmamaq şərti ilə hesablanır;

- Şirkətdə əmək haqlarının ödənilməsi və motivasiya sistemi şəffaf, obyektiv və rəqabət qabiliyyətlidir;

- İstehlak qiymətlərinin dəyişmə indeksinə uyğun əmək haqlarının mütəmadi olaraq indeksləşdirilməsi həyata keçirilir;

- Əmək məhsuldarlığının artması ilə əlaqədar əmək haqları dövrü artırılır;

- İşçinin faydalı əməyinin nəzərə alınması üçün çevik bonus sistemləri istifadə olunur.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətində səhiyyə, mənzil və təqaüd təminatı sahəsində də xüsusi siyasət həyata keçirilir. Bu siyasət aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- Şirkətdə işçilərinin kadr mobilliyi təmin edilmişdir;
- Yataqxanalarda və düşərgələrdə işləyənlər üçün rahat yaşayış şəraiti təmin edilmişdir;
- Şirkətin hər bir əməkdaşı üçün sərfəli şərtlərlə mənzil kreditləri verilir;
- Mənfi makroiqtisadi amillərə qarşı işçilərin maraqları korporativ ipoteka sistemi vasitəsilə qorunur;
- Qəbul edilmiş Korporativ Sağlamlıqla Mübarizə Standartının müddəalarına tam riayət edilir;
- Şirkətdə könüllü tibbi sığorta proqramı maliyyələşdirilir;
- İş zamanı sağlamlığına zərər dəymiş və həyatını itirmiş işçilərə xüsusi təqaüdlər ayrılır.

Tədqiqat apardığımız digər şirkət olan “IMPROTEX Motors” şirkətində də idarəetmə prinsiplərinin düzgün tətbiq edilməsi nəticəsində səmərəli idarəetmə sistemi qurulmuşdur.

Nəzəri məsələləri təcrübədə yoxlamaq məqsədilə “IMPROTEX Motors” şirkətində tətbiq edilən idarəetmə prinsiplərini mən 4 qrupda təsnifləşdirmişəm. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Strukturun təşkilinin ümumi prinsipləri.
2. Proseslərin təşkilinin ümumi prinsipləri.
3. Strukturların rasionallaşdırılması prinsipləri.
4. Proseslərin rasionallaşdırılması prinsipləri.

Bu təsnifata görə strukturların və proseslərin təşkilinin ümumi prinsiplərinin mahiyyəti belədir:

Təşkilatın sistem prinsipi

Sistemli yanaşma normalardan kənarlaşmalar zamanı təşkilatın lazımı iş rejimini tez bir zamanda bərpa etməyə kömək edir. Rəhbərliyin qərarına əsasən, böhranlı vəziyyətdə təşkilatın hər hansı bir şöbəsinə idarəetmə üzrə xüsusi

“antiböhranlı” səlahiyyətlər (daimi və ya müvəqqəti olaraq) verilə bilər. Tədqiqat apardığımız müəssisədə avtoservis rəhbəri bu cür səlahiyyətlərə malikdir.

Zəif həlqə prinsipi. Məlumdur ki, hər bir təşkilatın daxilində zəif həlqə (zəif işləyən şöbə) vardır. Bu prinsipə görə təşkilat normal fəaliyyətini təmin etmək üçün daim həmin zəif həlqənin işini nəzarətdə saxlamalı və ona kömək etməlidir. Təşkilatın ən həssas elementi isə orda çalışan insanlardır. Çünki insan dəyişkəndir, eqoistdir və istənilən vaxt gözlənilməyən hərəkət edə bilər. Tədqiq etdiyimiz müəssisədə işçilərə 3 səviyyədə əmək haqqı verilir. Buna görə də aşağı səviyyəli əmək haqqı alan işçilərin motivləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirmək daha məqsədəuyğun olardı.

Fasiləsizlik prinsipi əməliyyatlar arasındakı fasilələrin azaldılmasını təmin edir. “IMPROTEX Motors” şirkətinin fəaliyyətində bu prinsip nəzərə alınmışdır. Belə ki, şirkətin iş saatları I – V günlər 09:00-dan 19:00 –a kimi, şənbə günləri isə 10:00-dan 18: 00-ə kimidir.

Zəncirvari əlaqə prinsipi şirkətin bütün şöbələri arasında zəncirvari əlaqələr yaradılmalıdır. Belə ki, bir neçə komponentdən ibarət bir bütövlük meydana gətirmək üçün bu komponentlərin ümumi, yəni, bir-birinə uyğun elementlər olması zəruridir. Müəssisədə menecerlər avtoservis üçün ehtiyat hissələrini satın alırlar, sonradan bu ehtiyat hissələri avtomobillərin təmiri zamanı müştərilərə satılır. üçün istifadə olunur. Beləliklə, zəncirvari əlaqə yaradılır.

Hər bir fəaliyyətin istehlakçıya yönəldilməsi prinsipi (marketinq yanaşması). Təşkilatlar müştərilərindən asılıdır və buna görə də onların mövcud və gələcək tələbatlarını əvvəlcədən müəyyən etməli, mövcud tələblərini yerinə yetirməli və gözləntiləri aşmağa çalışmalıdırlar.

Marketinq yanaşması şirkətdən hər bir müştəriyə fərdi yanaşmağı tələb edir. Müştəri bir avtomobil mərkəzinə müraciət edərkən, növbə yaranmaması məqsədilə onun avtomobilinin təmiri üçün konkret bir vaxt müəyyən edirlər. İlk səfərdə avtomobilin problemləri müəyyən edilir. Bu zaman avtomobil öncə yuyulur və diaqnoz üçün qaldırıcı qurğu ilə qaldırılır. Eyni zamanda, işin dəyəri və zəruri hissələrin qiyməti hesablanır. Diaqnostikadan sonra, müştəriyə müəyyən vaxt

verilə bilər. Bu müddət ərzində müştərinin vəziyyət barədə düşünmək, başqa bir avtomobil mərkəzində məsləhətləşmək və ya təmir üçün pul toplamaq imkanı var.

Avtomobil təmir edildikdən sonra müştəriyə təhvil verilməlidir. Buna görə də avtomobili götürən usta onu sahibinə gətirir, işin nəticələrini və əvəz edilmiş hissələrini göstərir. Bundan əlavə, avtomobilin işi ilə bağlı məsləhətlər verir. Bütün suallar cavablandırıldıqdan sonra avtomobil sahibi usta ilə birlikdə kassaya yaxınlaşır. Təmir xərcləri tam ödənildikdən sonra avtomobil sahibinə qaytarılır.

İki və ya üç gündən sonra usta telefonla avtomobil sahibi ilə əlaqə saxlayaraq problemin yaranmadığı barədə məlumat alır.

Hər hansı bir obyektin standartlaşdırma prinsipi.

Şirkətin nüfuzunu və müsbət imicini formalaşdırmaq məqsədilə bütün avtoservisnin heyəti yüksək səviyyədə xidmət göstərməyə, təmir texnoloqiyalarının, müştərilərlə işin, mühasibat və analitik əməliyyatların və s. yüksək keyfiyyətli olmasına çalışırlar.

Məlumdur ki, avtoservislərin fəaliyyəti üçün bəzi dünya səviyyəli standartlar mövcuddur. Bunlara misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

Zəruri xidmətlər:

- Qısa gözləmə müddəti ilə müştərinin əvvəlcədən növbəyə qeyd edilməsi;
- Yoxlama məqsədilə ilk texniki baxışın keçirilməsi;
- Satış dileri ilə bağlanmış müqaviləyə görə təmin edilən təmir növləri;
- Çevik xidmətin təşkili;
- Topdansatışla məşğul olan müştərilər üçün xidmət dəstəyi və məsləhətlərin verilməsi;
- Aksesuarların quraşdırılması;
- Nağd və nağdsız hesablaşmaların təşkili.

Müasir dövrdə avtomobil satışı ilə məşğul olan dilerlər tərəfindən yerinə yetirilən xidmətlər mövcuddur. Bu xidmətlərə aşağıdakılar aiddir:

- avtomobilin kuzasının boyanması;
- zavod nöqsanlarının aradan qaldırılması;
- yük maşınları üçün 24 saatlıq xidmət;

- yük maşınlarına qoşquların və yarımqoşquların quraşdırılması və təmiri;
- avtomobil yuma və sairə.

“IMPROTEX Motors” şirkətində sifarişlərin icrası aşağıdakı kimi yerinə yetirilir:

- Sifarişlər təlimat, qrafik və vaxt normalarına uyğun olaraq şirkətin xüsusi standart vərəqəsində qeyd olunur və bundan sonra müştəri tərəfindən imzalanır;
- Sifarişlərin icra müddəti həmin vərəqdə qeyd olunur və bu müddətə riayət edilir;
- Sifarişlərin vaxtında icra edilməsi məqsədilə icraçılara əvvəlcədən məlumat verilir;
- Sifarişlərə əlavələr olduqda, bu müştəri ilə razılaşdırılır;
- Yerinə yetirilən işlər sifariş vərəqəsinin müvafiq sahələrində qeyd olunur;
- Ehtiyat hissələrinin və kənar firmaların xidmətlərinin dəyəri sifariş vərəqəsinin müvafiq hissəsində qeyd olunur;
- İşin yerinə yetirilməsi prosesinə briqadir daim nəzarət edir;
- Sonda avtomobilin zəmanət kitabçası doldurulur.

Sifarişin sonunda hesab fakturası hazırlanır. Bu proses aşağıdakı kimidir:

- hesab fakturası standart formada göstərilən tələblərə və müddətlərə uyğun olaraq xüsusi vərəqdə hazırlanır;
- avtomobil müştəriyə geri verilən zaman hesab fakturası da təqdim olunur;
- avtomobil müştəriyə şəxsən təqdim edilir, zərurət olduqda hesab fakturasında qeyd olunan göstəricilər ona izah edilir;
- sökülmüş hissələr müştərinin istəyi əsasında ona verilə bilər;
- avtomobil geri qaytarılarkən təmizliyə riayət edilməlidir.

“IMPROTEX Motors” şirkətində idarəetmənin və istehsalın avtomatlaşdırılması prinsipinin tətbiqi istehsalın tam avtomatlaşdırılmasında, keyfiyyətə tam nəzarət edilməsində və zəmanət verilməsində əks olunur. Bu prinsip həmçinin şirkətdə kompleks mərkəzləşdirilmiş idarəetməni təmin etmək üçün bütün bölmələrin zəruri informasiya ilə vaxtında təmin edilməsini nəzərdə tutur. Belə ki, zəruri informasiyanın olması hər bir bölmənin vaxtında qərar qəbul

etməsinə yardım edir, yəni idarəetmənin avtomatlaşdırılmasına səbəb olur. Bu prinsipin icrasını təmin etmək üçün şirkətin kompüterlərində 1S proqramından istifadə olunur. Bu proqram anbarın işini, ehtiyat hissələrinin satışını, avtomobillərin təmirini səmərəli həyata keçirməyə və bütün hesablaşmaları rahat şəkildə izləməyə imkan verir.

1S Proqramının istifadəsi lazımi sənədləri tez bir zamanda doldurmağa şərait yaradır. Nəticədə rəhbər şirkətin müxtəlif aspektlərinə dair məlumatları tez bir zamanda əldə edir. Buna görə də idarəetmə qərarları operativ qəbul olunur.

Qloballaşma prinsipinin “IMPROTEX Motors” şirkətində tətbiqi nəticəsində sahibkar internet vasitəsilə yeni texnologiya haqqında məlumat əldə və buna müvafiq qərarlar qəbul edir. Məhz bu prinsipin tətbiqi nəticəsində “IMPROTEX Motors” şirkəti Azərbaycanda müasir texnologiyaları tətbiq edən ilk avtoservislərdən biridir.

Bir çox təşkilatlarda olduğu kimi “IMPROTEX Motors” şirkətində də rasionallaşdırma prinsipindən istifadə olunur. Bu prinsip rəhbərliyin və ya adi işçilərin təşəbbüsü nəticəsində həyata keçirilir. Məlumdur ki, bu prinsip dəyişiklikləri nəzərdə tutur. Buna görə də dəyişiklikləri həm qərar qəbul edən, həm də icra edən şəxs yerinə yetirə bilər.

“IMPROTEX Motors” şirkətində rasionallaşdırma prinsipi aşağıdakı istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

1. Əməyin elmi təşkilinin təkmilləşdirilməsi. Bura əlverişli iş şəraitinin yaradılması, iş zamanı stresin azaldılması, istehsalatda estetikanın yüksəldilməsi, insan orqanizminə zərərli təsirlərin minimuma endirilməsi, istirahət düzgün təşkili, təhlükəsizlik qaydalarına riayət edilməsinin təşkili daxildir.
2. Əmək nəticələrinin təkmilləşdirilməsi. Bura hazır məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi, informasiyanın toplanması, təhlili, yayılması və saxlanmasının optimallaşdırılması, xidmət dairəsinin genişləndirilməsi, məhsul və xidmətlərin standartlara uyğunluğunun təmin edilməsi və sairəni aid etmək olar.

Əmək vasitələrinin və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsi. İstehsalın və texniki təminatın modernləşdirilməsi, enerji istehlakının azaldılması, texnoloji proseslərin tam avtomatlaşdırılması, müasir kommunikasiya sistemlərinin və nou-haunun tətbiqi bura daxildir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİF

Apardığımız tədqiqatlardan belə məlum olur ki, hər bir firmanın və ya təşkilatın uğurlu fəaliyyəti idarəetmə funksiyalarının və prinsiplərinin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Prinsiplər təşkilatın fəaliyyət və inkişafının təşkilati-metodiki qanunauyğunluqlarının təhlili və sintezi, həmçinin istehsal proseslərinin idarə olunması üçün tətbiq edilən obyektiv iqtisadi qanunların və müddəaların əsaslandırılması nəticəsində yaranmışdır. Prinsiplər, təşkilati sistemlərin və proseslərin inkişafının obyektiv qanunlarının tələblərini əks etdirən əsas ideyalardır. Onlar yalnız tədqiq olunan obyektlərin fəaliyyətinə görə deyil, həm də ətraf mühit, praktik təcrübə və idarəetmə qanunlarının tələblərinə uyğun formalaşmışdır.

Müasir iqtisadi ədəbiyyatlarda təşkilatın prinsiplərini formalaşdırmaq üçün vahid bir yanaşma yoxdur. Bəzi tədqiqatçılar ayrı-ayrı qanunları prinsiplər kimi şərh edirlər və prinsipləri qanunlar səviyyəsinə yüksəldirlər. Əksər alim və tədqiqatçıların fikrincə, idarəetmə prinsipləri insanlar tərəfindən tərtib edilmiş, obyektiv xarakter daşıyan optimal idarəetmə qaydalarıdır (normativlərdir).

Apardığımız tədqiqatlarda əsas idarəetmə prinsiplərinin real təcrübədə necə işlədiyini görmək mümkündür. Rəhbər və ya menecer tərəfindən bu prinsiplərin ətraflı öyrənilməsi və düzgün tətbiqi idarəetmə prosesini optimallaşdırmağa, təşkilatın inkişafı üçün doğru qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

Apardığımız tədqiqatlardan bəzi nəticələr əldə etmişik. Bu nəticələrə aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti idarəetmənin klassik məktəbinin nümayəndələri tərəfindən hazırlanmış prinsipləri tətbiq edir. Buna misal olaraq təkbaşına rəhbərlik, məsuliyyət, ədalət prinsiplərini göstərmək olar.
2. İdarəetmənin ümumi prinsipləri arasında şirkət aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- intizam. Belə ki, şirkətdə rəhbərliyin göstərişləri hökmən yerinə yetirilir;

- stimullaşdırma prinsipi. Neft şirkəti işçilərinə qayğı ilə yanaşır, maddi və mənəvi motivlərdən istifadə etməklə onları işə təşviq edir;
- reqlamentləşdirmə prinsipi. Şirkətdə bütün proseslər ciddi şəkildə tənzimlənir;
- formalaşdırma prinsipi;
- sistemli yanaşma prinsipi. Bütün şirkətin fəaliyyəti sistemli şəkildə təhlil olunur və verilən qərarlar sistemli yanaşmaya əsaslanır.

3. Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində ümumi prinsiplərlə yanaşı idarəetmənin özəl prinsiplərindən də istifadə olunur. Belə özəl prinsiplərə aşağıdakılar aiddir:

- kadrların idarə olunması sisteminin formalaşdırılması prinsipi;
- qarşıya qoyulmuş məqsədlərin mövcud resurslara uyğunluğu prinsipi. Şirkətdə resursların istifadəsinə plan-fakt sistemi vasitəsilə ciddi nəzarət olunur. Həmçinin hər bir şəxs öz işinə görə ciddi məsuliyyət daşıyır.
- proseslərin təşkilinin düzgün qurulması prinsipi. Bütün proseslərin təşkili konkret məqsədlərə doğru yönəlmişdir.

4. Apardığımız tədqiqatlardan məlum olmuşdur ki, Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində idarəetmənin xüsusi prinsiplərindən olan marketinq prinsipləri də çox böyük uğurla tətbiq olunur. Bundan əlavə, şirkətdə investisiyaların və texnologiyaların düzgün idarə edilməsi, effektiv təşkilati strukturların yaradılması kimi xüsusi prinsiplərdən də istifadə olunur.

5. Yuxarıda qeyd olunan prinsiplərin Neft Şirkətində tətbiqi nəticəsində səmərəli idarəetmə sistemi qurulmuşdur. Bu sistemi aşağıdakı xüsusiyyətlərlə xarakterizə etmək olar:

- idarəetmə sistemi yüksək çevikliyə malikdir;
- idarəetmə sistemi mürəkkəb istehsal texnologiyasına uyğun qurulmuşdur və buna müvafiq nəzarətin, əməyin təşkili və bölüşdürülməsinin müasir növlərini özündə əks etdirir.
- bazarın tələblərinə və müəssisənin xarici və daxili mühitində baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya göstərə bilir;

- rəqabət bazarında xüsusi mövqə tutmuşdur;
- məhsul keyfiyyətinə və müqavilələrin yerinə yetirilməsinə dair qoyulmuş tələbləri nəzərə alır;
- şirkətin idarə edilməsinin yüksək effektivliyini təmin edir;
- şirkətin inkişafına kömək edir;
- elmi nailiyyətlərin və ən yaxşı təcrübələrin həyata keçirilməsini təmin edir;
- Yüksək dərəcədə özünü tənzimləmə xüsusiyyətinə malikdir. Yəni idarəetmə sistemi normadan kənarlaşmaları tez müəyyən edir və müvafiq tədbirləri vaxtında həyata keçirməyə qadirdir.

6. Lakin Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin fəaliyyətinin tədqiqi zamanı bir sıra problem olması da aşkar edilmişdir.

Beləliklə, aparılmış tədqiqatlardan məlum olmuşdur ki, tətbiq olunan idarəetmə prinsiplərinə əsasən Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində müasir bazar şərtlərinin əsas tələblərinə cavab verən səmərəli idarəetmə sistemi yaradılmışdır. Ancaq şirkətin bəzi şöbələrində müvafiq idarəetmə prinsiplərinə əməl olunmaması səbəbindən yaranmış müəyyən problemlər var. Bu problemlər Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin əsas işinə təsir göstərməməsi üçün vaxtında həll edilməlidir.

Bir avtomobil təmiri mərkəzinin təmsalında idarəetmə prinsiplərini öyrənərək, təşkilatın daha səmərəli işi üçün bir sıra təkliflər vermək istədim. Bu təkliflərə aşağıdakılar aiddir:

1) Mənim fikrimcə avtomobil təmir edən şəxsin servisdən müəyyən bir ünvana çağırış xidmətinin tətbiqi yüksək səmərə verər. Bunun üçün xüsusi avtomobildə mobil avtoservisin təşkili daha məqsədəuyğundur. Həmin avtomobili təmir üçün zəruri olan bütün avadanlıq və alətlərlə təchiz etmək lazımdır. Gələcəkdə bu təklifin həyata keçirilməsi marketoloqların işidir.

2) Eyni markalı avtomobillərin diaqnostikası və təmiri üçün müasir avadanlıqların sayının artırılması daha yaxşı olardı. Bu təklif yaranmış növbələrin azalmasına gətirib çıxaracaq.

3) Təmirdə olan avtomobillərlə bağlı informasiyanın xüsusi lövhədə qeyd edilməsi müştərilər üçün rahatlıq yaradar. Bu lövhənin isə avbtoservisin giriş hissəsində yerləşdirilməsi daha məqsədəuyğundur.

Ə D Ə B İ Y Y A T S İ Y A H İ S İ

1. K. A. Şahbazov, M. H. Məmmədov, H. S. Həsənov – Menecment, dərslik. Bakı, 2005
2. H. S. Həsənov – İri sahibkarlıq strukturları. Bakı, 2007
3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin rəsmi məlumatları.
4. Афанасьев В.Г. Основы управленческой деятельности: учебное пособие. – СПб.: Партнер ВЭД, 2010.
5. Галенко, В. П. Менеджмент. Системы управления. Методология. Предпринимательство: учебник. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011.
6. Гениберг Т.В. Современный менеджмент: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2010.
8. Маслов В.И. Концептуальные установки менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://istina.msu.ru> (дата обращения: 25.03.2015).
9. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. - М.: МФПУ «Синергия», 2014.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М., Инфра-М, 2002
12. Осовская Г.В. Основы менеджмента: учебное пособие. - К.: Кондор, 2010.

13. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. теория организации: учеб. пособие.- М.: Кнорус, 2007.
14. Смирнов Э. А. Теория организации: учеб. пособие.- М.: Инфра-М, 2006.
15. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001
16. Щербина В.В. Социальные теории организации.М.: Инфра-М, 2000