

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ DOKTORANTURA VƏ MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**Məmmədov Samir Elman oğlu**

**(MAGİSTRANTIN A.S.A)**

**“Heyət və onun səmərəli idarəetmə strukturu ( metallurgiya müəssisələrinin timsalında)” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisas: 060407 “Menecment”**

**İxtisaslaşma: “Menecment”**

**Elmi rəhbər: i.e.d.,prof.K.A.Şahbazov**

**Magistr proqramının rəhbəri: i.e.d.,prof.H.S.Həsənov**

**Kafedra müdiri: i.e.d.,prof.K.A.Şahbazov**

**BAKI-2018**

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>3</b>
<b>Fəsil 1. Heyət və onun idarə edilməsinin mahiyyəti və nəzəri-konseptual əsasları</b>	
1.1. Heyət anlayışı, onun məzmunu və təşkilati strukturu.....	6
1.2. Azərbaycanın metallurgiya müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi və iqtisadi metodların tətbiqi.....	15
1.3. Heyətin səmərəli idarə edilməsinin öyrənilməsində xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsindən istifadənin əhəmiyyəti.....	22
<b>Fəsil 2. Azərbaycanda metallurgiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təhlili və mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi</b>	
2.1. Respublikamızdakı metallurgiya müəssisələrində heyətin idarəetmə strukturunun mövcud vəziyyətinin öyrənilməsi və səmərəlilik problemləri (Azərboru boruyayma zavodu).....	28
2.2. Azərbaycanda metallurgiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsi strategiyasının və hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi əsas prioritet kimi.....	47
<b>Fəsil 3. Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsi problemləri və onların həlli istiqamətləri</b>	
3.1. Sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	57
3.2. Sənaye müəssisələrinin idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi.....	65
3.3. Müasir dövrdə müəssisələrdə heyətin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsində yaranan münaqişələr və onların həlli istiqamətləri.....	73
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>79</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT.....</b>	<b>83</b>
<b>PEZIOME.....</b>	<b>85</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERAT.....</b>	<b>87</b>

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı.** Bəşəriyyət yaranandan bu günə qədər insanlar əmək fəaliyyəti, əmtəə mübadiləsi, mülkiyyət və istehsal prosesi haqqında bir sıra məlumatlar əldə etmiş, daha sonra bildiklərini təkmilləşdirmişdir. İnkişafın dərinləşməsi nəticəsində iqtisadi formasiyalar bir-birini əvəz etmiş və insanların idarə olunması üçün bir sıra metod və üsullar hazırlanmışdır. Müasir dövrdə bazar münasibətləri şəraitində heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması hər bir müəssisə üçün aktual və mühüm məsələ hesab edilir. Hər bir müəssisənin əsas məqsədi insan potensialından maksimum istidadə edə bilməkdir. Buna görə də, son dövrlərdə müəssisələrin uğurlu fəaliyyəti üçün orada çalışan insanların kreativ əməyi, intellektual səviyyəsi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Müəssisələr keyfiyyətli məhsul istehsal etmək, bazarda layiqli mövqe tutmaq və dünya bazarlarında rəqabətə dözümlü bir profil cizmaq istəyirlərsə, onda ilk növbədə müəssisədaxili səmərəliliyə nail olmalıdırlar. Bu isə heyətin düzgün və səmərəli idarə olunmasına əsaslanır. Müəssisədə heyətin idarə olunmasının səmərəli strukturunun işlənilib hazırlanması və idarəetmə prosesində istifadə olunan metodların təkmilləşdirilməsi ən aktual problemlərdən biridir. Dissertasiya işinin mövzusu bu aktual problemi və onunla əlaqədar məsələləri əhatə edir.

**Problemin öyrənilmə səviyyəsi.** Qloballaşma şəraitində Azərbaycan üçün ən mühüm faktorlardan biri dünya bazarında rəqabətqabiliyyətli məhsullarla çıxış etməkdir. İnsan resurslarının, heyətin səmərəli idarə edilməsi olmadan rəqabətə davamlı, effektiv istehsal mühitinə nail olmaq mümkün deyil. Müəssisələrdə səmərəli idarəetmə strategiyasını formalaşdırmaq müasir dövrdə uğurlu istehsal fəaliyyətinin əsas sirlərindəndir. İlhami Fındıqçı, C.Helbreyt kimi alimlər iqtisadiyyata edilən yatırımların səmərəlilik dərəcəsinin yüksək olması kimi dəyərli məlumatlar vermişlər. Yerli alimlərdən Kamil Şahbazov və Tofiq Quliyev idarəetmə, heyətin idarə olunması barədə öz elmi əsərlərində ətraflı məlumat vermişlər. Müasir dövrdə ən aktual problemlərdən biri kimi heyətin səmərəli idarəetmə strategiyasını formalaşdırmaq

üçün qabaqcıl dünya ölkələrinin, xüsusən də Amerika və Yaponiyanın təcrübəsinin öyrənilməsində Sharon.L, Odegov U.G, Kotova L.R kimi alimlərin elmi əsərlərinin böyük əhəmiyyəti vardır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi müəssisələrdə heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasını, təkmilləşdirilməsini və heyətin idarə olunmasında yaranan çoxsaylı problemlərin həll edilməsini özündə əks etdirir. Tədqiqatın vəzifələri isə 3 əsas başlıq altında araşdırılmışdır:

1. Heyət və onun idarə edilməsinin mahiyyəti və nəzəri-konseptual əsasları;
2. Azərbaycanda metallurjiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təhlili və mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
3. Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsi problemləri və onların həlli istiqamətləri.

**Tədqiqatın predmeti.** Tədqiqatın predmeti heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasının qiymətləndirilməsini və müasir idarəetmə sisteminin üstün və çatışmayan cəhətlərinin təhlilini əhatə edir.

**Tədqiqatın obyektı.** Tədqiqatın obyektı isə qara metallurjiya müəssisələrində heyətin idarəetmə strukturu və onun hüquqi məzmununu özündə ehtiva edir.

**Tədqiqatın nəzəri əsası.** Tədqiqat işinin nəzəri əsasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən yazılmış müxtəlif sferalar üzrə idarəetmə və menecment haqqında ədəbiyyatlar, elmi işlər və internet məlumatları, Azərbaycanın müəssisələr haqqında olan qanunvericilik bazası, Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi, habelə magistrantın topladığı digər məlumatlar təşkil edir.

**Tədqiqatın metodoloji əsası.** Tədqiqat işində iqtisadi təhlil, sistemli yanaşma, statistik, ümumiləşdirmə və müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatları və internet resurslarından əldə edilən məlumatlar təşkil edir.

**Dissertasiya işinin elmi yeniliyinə aşağıdakılar aiddir:**

- Heyət anlayışı və onun məzmunu haqqında müxtəlif alimlərin fikirləri kompleks şəkildə təhlil olunaraq ümumi nəticə əldə olunmuşdur;

- Yerli müəssisələrdə heyətin ən müasir səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması üçün iqtisadi metodların tətbiqinin vacibliyi göstərilmişdir;

- Ölkə müəssisələrində heyətin idarə olunmasının səmərəliliyini artırmaq üçün qabaqcıl xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsindən istifadənin əhəmiyyəti vurğulanmış və bu istiqamətdə bir sıra təkliflər verilmişdir;

- Azərbaycanın sənaye müəssisələrində mövcud hüquqi bazanın və heyətin idarə olunması strategiyasının təkmilləşdirilməsi və çatışmamazlıqların aradan qaldırılmasının zəruriliyi qeyd olunmuşdur;

- Müasir dövrdə müəssisələrdə heyətin idarə olunması zamanı yaranan aktual problemlər və onların həlli istiqamətləri verilmişdir.

**Tədqiqat işinin praktiki və nəzəri əhəmiyyəti.** Tədqiqat işindən praktiki şəkildə xarici ölkə müəssisələrinin idarəetmə strukturunda aparılan yeniliklərin ölkəmizdə də tətbiqi üçün verilmiş təkliflərdən istifadə edilə bilər. Tədqiqat işi nəzəriyyə kimi heyət və onun idarə olunması üzrə tədqiqat apararı digər magistrlara məlumat bazası ola bilər.

**Tədqiqat işinin aprobasiyası və nəticələrinin tətbiqi.** Tədqiqat işinin mövzusunə uyğun bir tezis və 2 məqalə hazırlanıb. Məqalələrdən biri Gəncə Dövlət Universitetinin “Elmi xəbərlər” jurnalında çap edilmişdir. Digər məqalə və bir tezis isə elmi rəhbər tərəfindən qiymətləndirilmiş və çapa verilməsi məqsədəuyğun hesab edilmişdir.

**Tədqiqat işinin strukturu və həcmi.** Dissertasiya giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, 4 şəkil, 4 cədvəl, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı, eləcə də rus və ingilis dillərindəki xülasə və Azərbaycan dilində yazılmış referat daxil olmaqla 93 səhifədən ibarətdir.

## **I Fəsil . Heyət və onun idarə edilməsinin mahiyyəti və nəzəri-konseptual əsasları**

### **1.1. Heyət anlayışı, onun məzmunu və təşkilati strukturu**

“Heyət” anlayışı “kadr”, “işçi” anlayışlarıyla müəyyən qədər oxşarlıq təşkil edir. Ancaq heyət anlayışı təşkilatın bütün kateqoriyadan olan işçi və kadrlarını (idarəetmə aparatı işçiləri, mütəxəssislər, fəhlələr və sair) özündə birləşdirir. Bu anlayış daha çox işçilərin vəzifə, peşə fəaliyyəti, sayı və strukturu ilə, o cümlədən maliyyə-ştat aspektiylə sıx bağlıdır. “Heyət” anlayışı müəyyən bir sosial-iqtisadi mühitdə fəaliyyət göstərən insanlar toplusunu özündə əks etdirir. Bir sıra dünya ölkələrində heyət və onun idarə edilməsi anlayışı müxtəlif adlarla, həmçinin müxtəlif üsullarla araşdırılır və tədris edilir. Bu adlara misal olaraq “kadr menecmenti”, “heyətin menecmenti”, “heyətin idarə edilməsi” və s. nümunə göstərilir. Burada adlar fərqlidir, amma mahiyyət etibarilə idarəetmə obyektinə eyniyyət təşkil edir. Bundan əlavə burada idarəetmənin prinsiplərində müəyyən oxşarlıqlar vardır. Çünki, hər birində eyni tipli aspektlərə rast gəlinir və daha çox funksionallıq və təşkilati tipli aspektlərə təsadüf edilir. Heyətin bütün fəaliyyət sferası, yəni işçilərin hazırlanması, onların motivasiyası və stimullaşdırılması, işə qəbul və işdən çıxarılma kimi proseslər yuxarıdakı aspektlərlə bilavasitə olaraq iş funksional münasibətlər aspekti ilə bağlılıq təşkil edir. Təşkilati münasibətlər isə təşkilatların, digər müəssisə və şirkətlərin heyətlə bağlı bölmələrinin, heyətin fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşıyan şəxslərin (menecerlər, məşğulluq şöbəsi və s.) öhdəliyi, daha doğrusu məsuliyyəti başa düşülür.

Əvvəllər bu elm ədəbiyyatlarda işçi qüvvəsinin idarə olunması adı altında ifadə edilmişdir. Müasir dövrdə isə bu elm daha da təkmilləşdirilmiş və “İnsan resurslarının idarə edilməsi” adlandırılmışdır. İşçi qüvvəsinin idarə olunması elmi ikinci dünya müharibəsi dövründən başlayaraq bir elm kimi tədqiqinə başlanılmışdır. Ancaq işçilərlə əlaqəli problemlər və onların izah olunmasına sənaye dövründən sonra diqqət yetirilmişdir. Sənaye dövründən əvvəl bütün işlər əl əməyi ilə həyata keçirilirdi. İnsanlar evlərdə və manufakturalarda xırda həcmli istehsalla məşğul

olurdular. Maşın və mexanizmlərin ixtirası bəşəriyyət üçün yeni bir eranın əsasını qoydu. Həmin eranın əsasının qoyulması və ölkələrin inkişaf üçün əllərində olan bütün resursları səfərbər etməsi hər şeydən əvvəl bəşəriyyətin, insanların daha yaxşı yaşamaq istəklərindən qaynaqlanmışdır. Sənaye dövrünə xas xüsusiyyətlər aşağıdakı kimi sıralanmışdır:

- Zavodlar və fabriklərdə kütləvi şəkildə məhsul istehsala başlanılmışdır.
- Məhsulun keyfiyyət yüksəlmiş, çeşidi və miqdarı artmışdır.
- Elmi-texniki tərəqqinin yenilikləri sənayedə tətbiq edilməyə başlanmışdır.
- Sərmayədarların sayı artmışdır.
- İxtisaslaşma, əmək bölgüsü və eyni zamanda elmi idarəçilik prinsiplərinin müxtəlif müəssisələrdə tətbiqinə başlanılmışdır.
- Əl əməyindən maşınlı istehsala keçilmişdir.
- İdarəçilik elmində inqilab baş vermiş və daha çox üst təbəqə idarəediciləri böyük əhəmiyyət qazanmışdır.

İşçi qüvvəsinin psixoloji-sosial cəhətləri nəzərə alınaraq müəssisə daxilindəki kadrların davranışları araşdırılmış mükafatlandırma və motivasiya kimi mövzular yavaş-yavaş formalaşmışdır.

Maslounun “Ehtiyaclar piramidası”, M.S Gregorun “X və Y” nəzəriyyəsi idarəçilik elminə xeyli yeniliklər gətirmişdir.[7, səh 9] İstehsalın kiçik manufakturalardan böyük fabrik və zavodlara doğru istiqamətlənməsi iş yerlərinin sayını əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır. İndiki Həmkarlar İttifaqının fəaliyyətinə oxşar olaraq işçilərin hüquqlarını qoruyan qurumlar yaradılmışdır. Bu qurumların əsas məqsədi əmək şəraitinin yüngülləşməsinə, əmək haqlarının artırılmasına və eyni zamanda iş saatlarının daha az olmasına nail olmaq idi. Bir çox müəssisələrdə indiki kadrlar şöbəsinə oxşayan şöbələr yaradılmışdır. Heyətin idarə olunmasının aşağıdakı konsepsiyaları var:

1. Psixoloji konsepsiyalar (işçinin mentaliteti və dəyərlər meyli, davranış və ünsiyyətinin psixoanalizi və s.)
2. İqtisadi konsepsiyalar (əmək kollektivlərinin təmin olunması, işçilərin maddi

cəhətdən stimulları və əmək bazarlarının mövcud problemlər;

3. Sosioloji konsepsiyalar (münaqişələr, sosial qrup nəzəriyyələri, əmək davranışı və sosial davranış)

4. Sosial hüquq və əmək konsepsiyası (heyətin idarə olunmasının müvafiq qayda və qanunlar çərçivəsində aparılması, tarif razılaşmaları, iş verən və işçi arasındakı hüquqi münasibətlər, əmək hüququ və s.)[3, səh 11]

Bu tarixi proseslər işçi axınlarının idarə olunmasının əhəmiyyətini xeyli dərəcədə artırmışdır. 1990-cı ildən bəri insan amilinə yüksək qiymət verilməyə başlanmışdır və “insan sərmayəsi”, başqa sözlə insan kapitalı düşüncəsini formalaşdırmışdır. Ancaq ümumilikdə tarixə nəzər yetirsək görürük ki, insanlar bugün malik olduqları bütün haqların böyük hissəsini 1960-1970-ci illərdə qazanmışlar. İnsan resurslarının idarə olunmasına təsir göstərən amillər aşağıdakılardır:

1. Qlobal rəqabətin artması: İstehsal və ticarət fəaliyyətinin beynəlxalq əhatə dairəsinə girməsi, texniki tərəqqi və təşkilatlar arası rəqabətin yüksək həddə güclənməsi müşahidə olunmuşdur. Artan rəqabət təşkilatların öz mövcudluqlarını qorumaq və inkişaf etdirə bilmək üçün insan resurslarının əhəmiyyətini dərk etməyə başlamışlar.

2. Texniki tərəqqinin inkişafı: İstifadə olunan texnologiyalarda baş verən müxtəlif dəyişiklikləri inkişaf etdirmək hal-hazırda təşkilatların əsas vəzifələrindəndir. Müəssisələrdə kompüter dəstəqli istehsalın tətbiq olunması insan resurslarının əhəmiyyətini xeyli artırmışdır.

3. İşçi qüvvəsinin quruluşundakı dəyişikliklər: İşçi qüvvəsinin demoqrafik xarakteri getdikcə labüd dəyişikliklərə məruz qalır. Məsələn, qadın işçilərin sayının artması kənd təsərrüfatında işləyənlərin əksər hissəsinin sənaye sektoruna axın etməsi də belə dəyişikliklərdəndir.

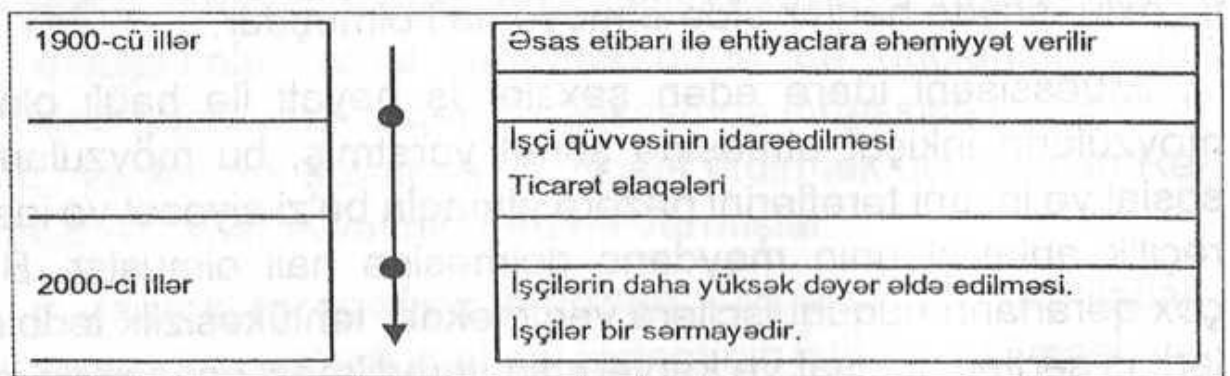
4. İnsanların təhsil səviyyələrinin yüksəlməsi: Sənaye inqilabı işçilərin də təhsil səviyyəsinin artmasına səbəb gətirib çıxarmışdır. Bununla bağlı insanların elmi səviyyəsi yüksəlmiş, tələbatları dəyişmişdir. İşçi qüvvəsi sərbəst qərar vermək, bacarıqlarını inkişaf etdirməklə istehsalda öz qabiliyyətlərini göstərməyə çalışmışlar.



5.Çalışma həyatının keyfiyyəti və hüquqi normalar: İşçilər əmək şəraiti ilə bağlı əvvəlki dövrlərdə bir sıra haqlar əldə etmişlər. Ölkələr konstitusiyalarına və qanunvericilikdəki hüquqi normalara uyğun işçilər və işəgötürən arasındakı münasibətləri tənzimləyə çalışırlar.

6.Müəssisə və təşkilatların get-gedə böyüməsi: Avtomatlaşdırma sayəsində müəssisələrin istehsal gücü artmış, vahid mərkəzdən idarə olunan iri həcmli müəssisələr, təşkilatlar meydana gəlmişdir.[7, səh 10-11]

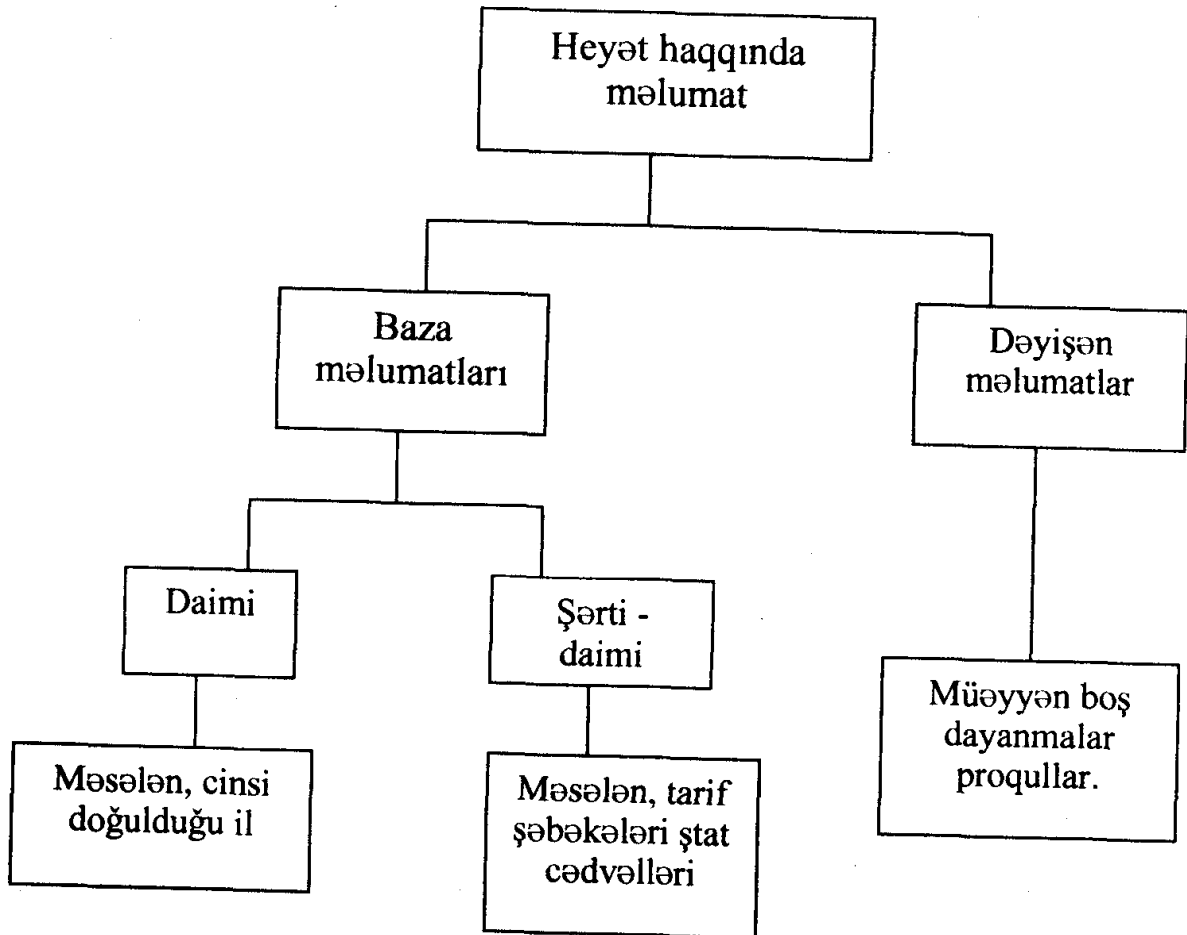
Son illərdə insan resurslarının idarə olunmasında xeyli müsbət dəyişikliklər baş vermiş, rəhbərlərin bəzi keyfiyyətləri dəyişmiş və eyni zamanda işçilərin xüsusiyyətləri də dəyişməyə başlamışdır. Bunun da nəticəsi kimi müasir dövrdə insan resurslarının idarə olunması inkişaf edərək daha yüksək pillələrə qalxmaqda davam edir. İnsan resurslarının XX əsrdəki tarixi inkişaf mərhələləri aşağıdakı şəkil 1-də izah edilmişdir:



Şəkil 1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin tarixi inkişafı.[7, səh 12]

Qeyd olunan şəkildə də işçilərə getdikcə daha çox dəyər verilməsi və ticarət əlaqələrinin illər keçdikcə inkişaf etdirilməsinə diqqət yetirilmişdir. Bunun nəticəsində Həmkarlar İttifaqına oxşar quruluşlar meydana gəlmişdir. 2000-ci illər də insana müəssisə üçün bir sərmayə kimi baxılırdı. İşçinin müəssisədaxili fəaliyyətlərə göstərdiyi təsir qüvvəsi böyük idi. Heyət haqqında daha çox məlumatın əldə olunması müəssisə rəhbərlərinə heyəti daha düzgün təşkil etməyə şərait yaratdı.

Müasir dövrdə də heyət haqqında lazımı bilgilərin, informasiyaların toplanılması mühüm əhəmiyyət daşımaqdadır. Heyət haqqında informasiya toplanan zaman aşağıdakı şəkildə göstərilmiş məlumatları dəqiq öyrənmək lazımdır:



Şəkil 2. Heyət haqqındakı informasiya.[2, səh 492]

Heyətin idarə olunmasında onun strukturunun, eləcə də ona təsir göstərən amillərin araşdırılmasının böyük əhəmiyyəti var. Firma və şirkətlərdə bir qayda olaraq aşağıdakı struktur növləri vardır:

1. Təşkilati struktur;
2. Funksional struktur;
3. Rol struktur;
4. Sosial struktur;
5. Ştat struktur;

6. Bölmələrin strukturu;
7. İdarə aparatının strukturu;
8. Bölmələrin istehsal və funksional strukturu.[3, səh 137]

Bu struktur növləri fərqli məzmunla malikdirlər. Heyətin və təşkilatın quruluşunun, strukturunun müəyyən edilməsində müəyyən amilləri nəzərə almaq lazım gəlir. Təşkilati strukturun qurulması prinsipləri bunlardır:

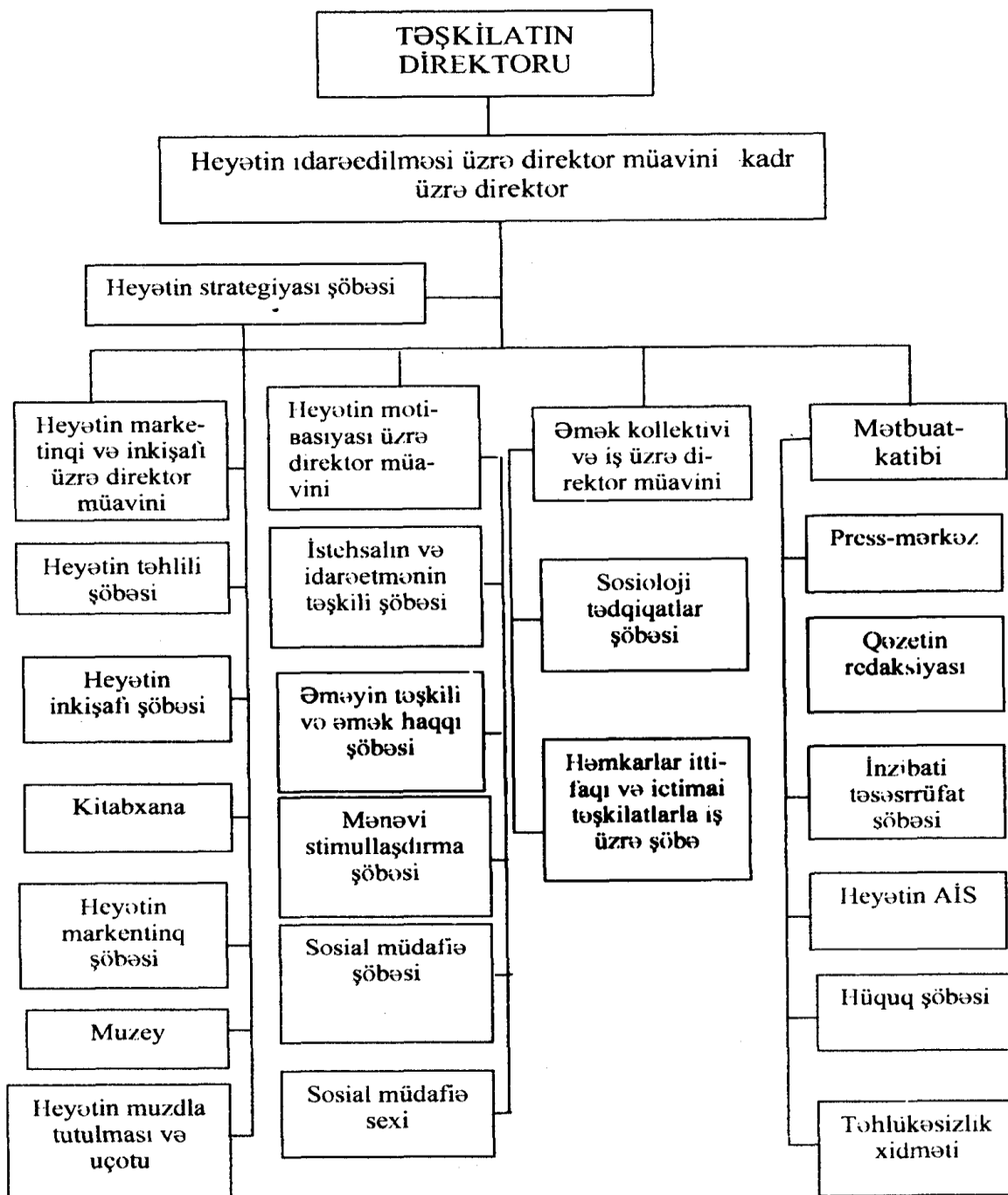
1. Çeviklik prinsipi;
2. İşçi və bölmələrin, şöbələrin funksiyasının səmərəli mərkəzləşməsi prinsipi;
3. Funksiyanın ixtisaslaşması prinsipi;
4. Hüquq və məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi;
5. İdarəetmədə olunmalılıq prinsipi;
6. Xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin fərqləndirilməsi, ayrılması prinsipi;
7. İdarəetmə strukturlarının qurulmasında və idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.[3, səh 137]

Bundan əlavə olaraq heyətin idarə edilməsinin integrativ səciyyə daşıyan aşağıdakı konsepsiyaları vardır:

1. sosioloji konsepsiyaları (sosial davranış, əmək davranışı, sosial qrup nəzəriyyələri, münaqişələr).
2. iqtisadi konsepsiyalar (işçi qüvvəsinin maddi stimulları, əmək bazarı problemləri, əmək kollektivlərinin təmin edilməsi və s.)
3. psixoloji konsepsiyalar (işçinin dəyərlər meyli, mentaliteti, ünsiyyəti və davranışının psixanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası və s.)
4. əmək və sosial hüquq konsepsiyası (heyətin idarə edilməsinin müəyyən qanunlar, qaydalar çərçivəsində aparılması, əmək hüququ, tarif razılaşmaları, muzzdlu işçi və iş verən arasındakı hüquqi münasibətlər və s.)[3, səh 11]

Heyətin idarə edilməsi hər bir təşkilatın prestiji kimi qiymətləndirilməlidir. Çünki, heyətin idarə edilməsi ayrı-ayrı kadrların idarə edilməsi deməkdir. Bəzi alimlər heyətin idarə olunması və insan resurslarının idarə olunması

arasında fərqli cəhətlər görmürlər. Müasir dövrdə heyətin idarə edilməsi üzrə menecerlərin hazırlığı praktiki proqramlara, bir sıra konseptual sxemlərə və ən əsası dünya standartlarına əsaslanır. Bu sahədə ən irəlində olan ölkələr Qərbi Avropanın qabaqcıl ölkələri, Amerika və Kanada hesab olunur. Heyətin idarə edilməsi menecerlərdən yüksək səviyyəli, yetkin idarəçilik qabiliyyəti tələb edir və bu təşkilatın əsas strateji məqsədlərinin və nəzərdə tutulan lazımı proqramların uğurla həyata keçirilməsinə istiqamətlənməlidir. Bəzi ədəbiyyatlarda heyətin idarə edilməsi bu sferada menecment fəaliyyəti və bu fəaliyyətin təşkilinin nə vəziyyətdə olması ilə əlaqələndirilir. Burada strateji fəaliyyətin təşkil olunmasında əsas subyektlər kimi top-menecerləri, xüsusi olaraq isə təşkilatların direktorlar şurasını misal göstərmək olar. Təşkilatlarda heyətin idarə olunması idarəetmənin özünəməxsus funksiyasıdır. Heyətin idarə edilməsi təşkilatın kadr siyasəti ilə sıx əlaqəlidir. Heyətin idarə edilməsi sistemində əsas tələbat təşkilatların işçi heyətinə olan tələbatını və kadrların idarə olunmasını özündə əks etdirir. Müasir dövrdə iri təşkilatlarda heyətin idarə olunmasının təşkilati-strukturu aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir:



Şəkil 3. İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi sisteminin müasir təşkilati strukturu. [2, səh 475]

Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, top-menecerlərin fəaliyyətində müəyyən qədər nöqsanlar var. Məhz, 2008-ci ildə baş vermiş global iqtisadi və maliyyə böhranları bu nöqsanların nəticəsində bir çox ölkələrə ağır zərbə vurmuşdur. Azərbaycanda bu böhranların təsiri elə də güclü olmamışdır. Heyətin idarə edilməsində ayrı-ayrı subyektlərin rolu və əhəmiyyəti böyükdür. Heyətin idarə edilməsində təşkilati

strukturda mühüm subyektlərdən biri xətti rəhbər işçilərdir. Növbəti əsas subyekt işə dar çərçivəli, peşəkarlıq dərəcəsi yüksək mütəxəssislərdir. Bura başlıca olaraq heyətin idarə olunması üzrə mütəxəssislər və bir sıra xidmət strukturları aid edilir. Təşkilatların davranış determinantları, bu təşkilatların fəaliyyətinin texniki və texnoloji, həmçinin sosial-iqtisadi mexanizmlərinin düzgün əlaqələndirilməsini özündə əks etdirir.

## **1.2. Azərbaycanın metallurgiya müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi və iqtisadi metodların tətbiqi**

Təşkilatlarda işçilərin əməyə olan münasibətlərinin bir sıra fərqli xüsusiyyətləri və özünəməxsus tələbləri var. Bu cür tələbatların ödənilməsi heyətin fəaliyyətinə böyük təsir göstərir. Buna uyğun olaraq, mühüm xarici təsiretmə vasitə kimi stimullaşdırmanın da müəyyən rolu və xüsusiyyətləri var.[5, səh 171]

Heyətin səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi çox çətin, eyni zamanda mübahisəyə səbəb ola biləcək bir məsələdir. Çünki, bu heyətlə aparılan işin mühüm tərkib hissələrindən biridir. Belə hallarda firma və şirkətlər qiymətləndirmə zamanı bir sıra standartlardan, normalardan və qiymətləndirmə metodlarından istifadə olunur. Burada əsas diqqət seçilən qiymətləndirmə meyarlarının keyfiyyətinin yüksək səviyyədə olması, həmçinin bu qiymətləndirmənin obyektiv şəkildə aparılmasına yönəldilməlidir. Ümumiyyətlə, heyətin və onun idarə olunmasının düzgün qiymətləndirilməsi müəssisə və şirkətlərin uğurlu, eyni zamanda səmərəli fəaliyyət göstərməsinin ilkin və əsas şərtlərindən biridir. Vacib məsələlərdən biri də bu qiymətləndirmə üçün lazımı materialların toplanması və onların nəzərdən keçirilməsidir. Bu materiallara aşağıdakıları aid etmək olar:

1. İş yerlərinin modeli, ünsürləri ( peşə qabiliyyəti və peşə biliyi, əməyin təşkili xüsusiyyətləri, əməyin ödənilməsi formaları və s. )

2. Kadrların attestasiyası haqda əsasnamə və ilkin materiallar toplusu: attestasiya kartları, attestasiya olunanın sorğu vərəqəsi, ştat cədvəli, bal üsulu ilə qiymətləndirmə, heyətin kompleks şəkildə qiymətləndirilməsi, işçilərin fərdi keyfiyyəti ( intizamlılıq dərəcəsi, yaradıcılıq səviyyəsi, işgüzarlığı və s. ), işçilərin nəticələrinə görə fərdi olaraq qiymətləndirilməsi.

3. Heyətin reytingə görə qiymətləndirilməsi metodu.

4. Müəssisə fəlsəfəsi ( müəssisədaxili fəhlə və qulluqçular arasındakı münasibət prinsipləri, kollektiv müqavilələr və s. )

5. Müəssisədaxili əmək qaydaları.

6. Başqa məlumatlar: işçinin şəxsi vərəqəsi və onun ştat cədvəli, psixoloji test və sosioloji anketlər.[23, s. 223]

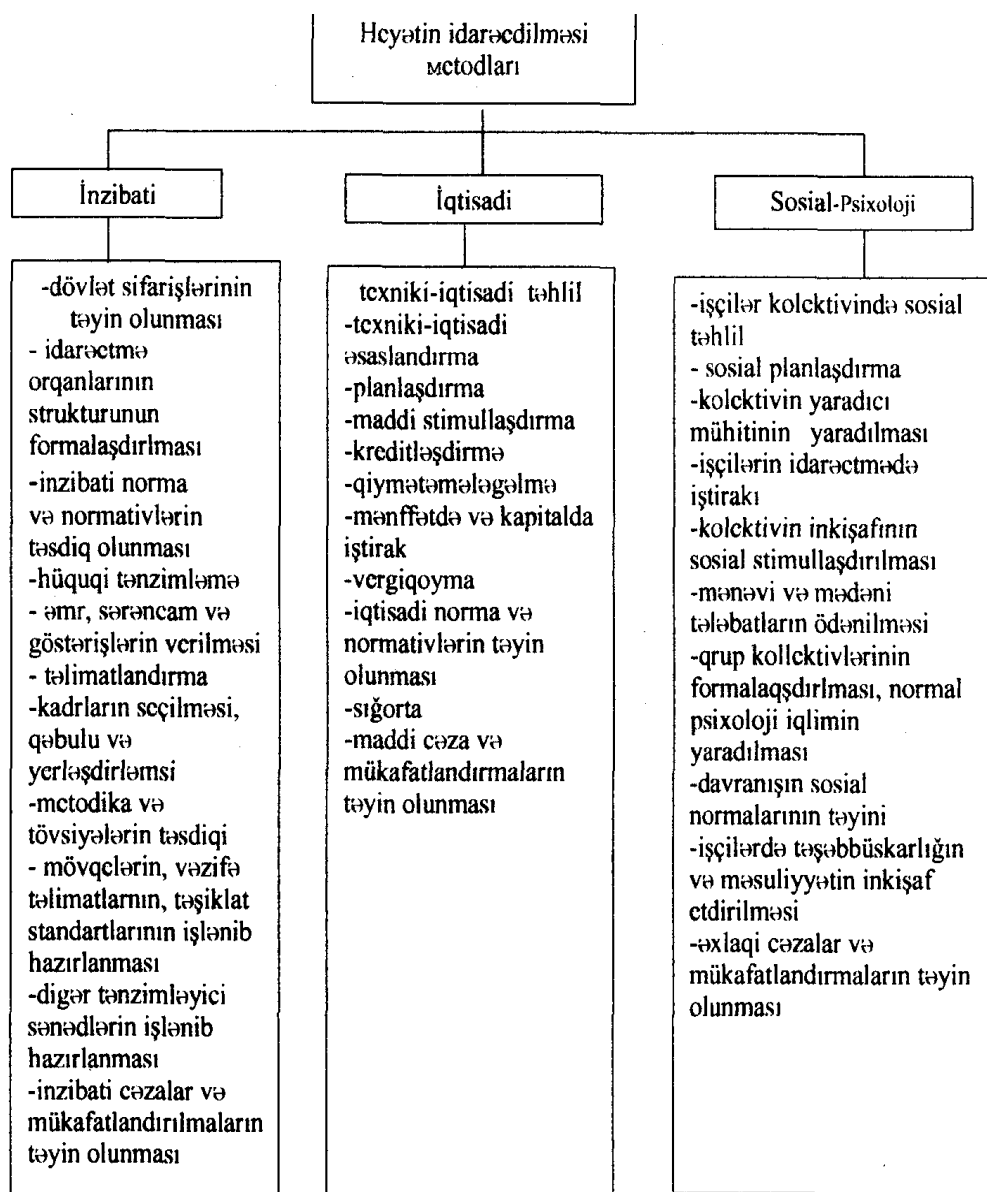
Yuxarıdakılar həm heyətin qiymətləndirilməsi, həm də heyətin idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi metodları formasında çıxış edir. Heyətin qiymətləndirilməsi metodları isə bunlardır: ekspert qiymətləndirilməsi və kritik qiymətləndirmə, xüsusi testləşdirmə, sosioloji və psixoloji sorğular, müşahidə və imtahan, əməyin kompleks şəkildə qiymətləndirilməsi, heyətin attestasiyasının aparılması. Azərbaycanda bazar iqtisadiyyatının özəyi hesab edilən müəssisələrin təşəkkül tapması XIX əsrin ikinci yarısına təsadüf edir. Hələ o dövrlərdə bazar münasibətlərinin sürətli inkişafını təmin edə bilmək üçün burjua islahatlarının keçirilməsinə başlanmışdı. Azərbaycanın zəngin resurslara malik olması, Böyük İpək Yolunun üzərində yerləşməsi, əlverişli coğrafi mövqeyə malik olması onu dünya sənayesinə yaxınlaşdırmış və eyni zamanda yaranmış müəssisələrin düzgün idarə edilməsinə diqqət artırmağa rəvac vermişdir. Heyətin idarə olunmasının metodologiyasında təşkilatdakı fərdlərin davranışı, heyətin davranışı və bu davranışların formalaşması prosesləri öyrənilir. Heyətin idarə olunmasının metodologiyasında təşkilatdakı fərdlərin davranışı, heyətin davranışı və bu davranışların formalaşması prosesləri öyrənilir. Heyətin idarə olunmasının hədəflərinə o zaman nail olmaq olar ki, top-menecerlər öz diqqətlərini bilavasitə insan resurslarına yönəltsinlər. Heyətin idarə olunması 2 səviyyədə mövcuddur:

1. Nəzəri - bu daha çox hadisələrin təsnifatlaşdırılmasıyla yeni biliklərin əldə olunması, funksional əlaqələrin qurulması, onlar arasında digər qarşılıqlı əlaqələri və təşkilat vəziyyətlərinin növlərinin proqnozlaşdırılmasını özündə əks etdirir.

2. Tətbiqi - burada daha çox idarəetmədə aparılan dəyişikliklərdən, o cümlədən istehsal prosesində baş verən real dəyişikliklərdən, layihələrin və bir sıra təkliflərin hazırlanmasından, işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə edilməsi üçün hazırlanan konkret modellərdən ibarətdir.[38] Bu iki səviyyə arasında sıx və qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Nəzəri səviyyə konkret analizlərin metodologiyası zəminində çıxış edir. Tətbiqi səviyyə isə nəzəriyyənin inkişaf etdirilməsi üçün aparılan sınaqları,



fərziyyələrin qurulmasını özündə əks etdirir. Heyətin idarə olunması metodlarının təsnifatı aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir:



Şəkil 4. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi metodları sistemi.[2, səh 486]

Heyətin idarə olunmasının metodologiyasında təşkilatdakı fərdlərin davranışı, heyətin davranışı və bu davranışların formalaşması prosesləri öyrənilir. Heyətin idarə olunmasının hədəflərinə o zaman nail olmaq olar ki, top-menecerlər öz diqqətlərini bilavasitə insan resurslarına yönəltsinlər. Heyətin idarə olunması 2 səviyyədə mövcuddur:

1. Nəzəri - bu daha çox hadisələrin təsnifatlaşdırılmasıyla yeni biliklərin əldə olunması, funksional əlaqələrin qurulması, onlar arasında digər qarşılıqlı əlaqələri və təşkilat vəziyyətlərinin növlərinin proqnozlaşdırılmasını özündə əks etdirir.

2. Tətbiqi - burada daha çox idarəetmədə aparılan dəyişikliklərdən, o cümlədən istehsal prosesində baş verən real dəyişikliklərdən, layihələrin və bir sıra təkliflərin hazırlanmasından, işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə edilməsi üçün hazırlanan konkret modellərdən ibarətdir.[38] Bu iki səviyyə arasında sıx və qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Nəzəri səviyyə konkret analizlərin metodologiyası zəminində çıxış edir. Tətbiqi səviyyə isə nəzəriyyənin inkişaf etdirilməsi üçün aparılan sınaqları, fərziyyələrin qurulmasını özündə əks etdirir.

Azərbaycanda isə iqtisadi idarəetmənin prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Stimullaşdırma prinsipi. İqtisadi idarəetmə işçilərin iş yerlərindəki fəallığını stimullaşdırmaqdan irəli gəlir. İdarəetmə işçilərin fəaliyyətini təşkil etməkdən ibarətdir. Nemətlərin keyfiyyəti və miqdarı işçilərin fəaliyyətinin idarə olunmasından asılı olub maraqları və tələbatları bir-birindən fərqlidir.

2. Özünümaliyyətləşdirmə prinsipi. Müasir dövrdə müəssisə və təşkilatların özünümaliyyətləşdirmə mənbələrinin olması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, iqtisadiyyatda baş verən böhranlar zamanı müəssisə büdcə kəsiri və bir sıra itkilərlə üzləşə bilər. Buna görə də müəssisələrdə iqtisadi idarəetmə düzgün şəkildə təşkil edilməli, eyni zamanda müəssisənin ümumi gəlirlərindən yekun xərclərini çıxdıqda xalis gəlir əldə edə bilməlidir. Çünki, özünümaliyyətləşdirmə mənbələrinin böyük hissəsi əldə olunan xalis gəlir hesabına, digər hissəsi isə mükafat təyinatlı layihələrin qazanılması hesabına təmin olunur. Müəssisələr istehsalı artırmaq üçün və ya avtomatlaşdırmanın aparılması üçün öz daxili mənbələrindən istifadə edirlər.

3. Konkretlik prinsipi. İqtisadi prosesləri dəqiqliklə qiymətləndirmək və xarici və daxili amilləri konkret şəraitə uyğunlaşdırmaq lazımdır. Real vəziyyətə görə addımlar atılmalıdır. Buna misal olaraq, mövcud vəziyyətdə müəssisələrə vergilərin tətbiq olunmasını göstərmək olar.

4. Optimallıq–səmərəlilik prinsipi. Bu prinsip minimum xərclərlə maksimum

nəticələr əldə etməyi özündə əks etdirir. Müəssisədə iqtisadi idarəetmənin əsas cəhətlərindən biri də maliyyə ehtiyatlarından düzgün və səmərəli istifadə olunmasıdır. İqtisadi idarəetmənin əsas məqsədlərindən biri də iqtisadiyyatın ən optimal vəziyyətə gətirilməsidir.

5. Obyektivlik prinsipi. İqtisadi qanunlara istinad etmək və iqtisadiyyatın real vəziyyətinə dərinlən bələd olmaq bu prinsipin təmin olunmasına şərait yaradır. Obyektiv xarakterə malik bazar qanunlarını dərinlən mənimsəməklə səmərəli idarəetməni təşkil etmək mümkündür. İqtisadi qanunların tələblərini yerinə yetirmədən və obyektiv şəraiti nəzərə almadan idarəetməni yüksək səviyyədə təşkil etmək qeyri-mümkündür.

6. Əsas halqanın təyin olunması prinsipi. İqtisadiyyatın halqaları müxtəlifdir. Burada birinci və ikinci dərəcəli vəzifələr vardır. Əvvəlcə yerinə yetirilməsi çox vacib olan vəzifələr yerinə yetirilməlidir. Əsas vəzifələr yerinə yetirilərsə, digər vəzifələr də öz həllini tapacaq.[39]

Heyətin idarə olunması metodları kollektivin və ayrı-ayrı işçilərin müəssisədəki fəaliyyətlərinin uzlaşdırılmasına, koordinasiyasına reallaşdırmağa çalışan təsir üsullarıdır. Bu vaxta qədər idarəetmənin 3 metodu hazırlanmışdır:

1. İnzibati metodlar;
2. İqtisadi metodlar;
3. Sosial-psixoloji metodlar.[1, səh 485]

İnzibati metodlar iqtisadi və sosial-psixoloji metodlardan fərqli olaraq birbaşa təsir gücünə malikdir. Hər bir inzibati akt mütləq qaydada yerinə yetirilməlidir. İnzibati metodlar hüquq normalarına, idarəetmə orqanlarının sərəncam və aktlarına uyğun olmasıyla səciyyəyənlir.[10, səh 125] Ümumilikdə heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlara aşağıdakılar aid edilir:

1. texniki-iqtisadi təhlil;
2. texniki-iqtisadi əsaslandırma;
3. planlaşdırma;
4. maddi stimullaşdırma;

- 5.kreditləşdirmə;
- 6.qiymətəmələgəlmə;
7. mənfəətdə və kapitalda iştirak;
- 8.vergiqoyma;
- 9.iqtisadi norma və normativlərin təyin olunması;
10. sığorta;
11. maddi cəza və mükafatlandırmanın təyin olunması.[1, səh 486]

İdarəetmənin iqtisadi metodları ümumilikdə müəssisələrdə kollektiv və şəxsi marağın təmin edilməsinə, iqtisadi qanunların dərk edilməsinə və onlardan bir çox sahədə geniş şəkildə istifadə olunmasına, istehsal münasibətlərinin yüksək səviyyədə əlaqələndirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadi metodlar müəssisələrdə əmək haqqının, mənfəətin, həvəsləndirmə üsullarının, planlaşdırmanın müəssisənin strategiyasının formalaşdırılmasında mühüm təsir vasitəsi hesab edilir. İdarəetmədə tətbiq olunan iqtisadi metodlar müəssisə rəhbərlərinə istehsal amillərindən necə doğru istifadə etməli olduğunu göstərir. Əgər hər hansı bir müəssisədə istehsal amillərindən düzgün istifadə olunarsa, ümumi və fərdi mənafeələr əlaqələndirilərsə həmin müəssisə yüksələn xətlə inkişaf edəcəkdir. İdarəetmə prosesində iqtisadi metodlardan istifadə etmək müəssisədə minimum xərclərlə maksimum nəticələr əldə etməyə kömək edir və müəssisənin gəlirlərində əhəmiyyətli dərəcədə canlanma yaradır. Müəssisə rəhbərlərinin işçilərlə qarşılıqlı əlaqəsi zamanı 3 amili fərqləndirə bilərik:

1. İerarxik təşkilati struktur dedikdə, rəhbərlərlə işçilər arasındakı münasibətlər, davranış formaları, həmçinin idarəetmənin üst halqalarının aşağı halqalarına göstərdiyi təzyiq və maddi resursların bölüşdürülməsinə nəzarət başa düşülür.

2. Mədəniyyət dedikdə, müəssisədə çalışan işçilərin və işçi qruplarının davranışını formalaşdıran amil başa düşülür. Burada əsas diqqət işçilərin davranışlarının tənzimlənməsinə, etik və sosial normalara əməl edilməsinə yönəldilir. Bunlara təkcə fərdi qaydada deyil, kollektiv surətdə də əməl olunmalıdır.

3. Bazar dedikdə, eynihüquqlu münasibətlərə malik mühitdə satıcı və alıcıların

fəaliyyət göstərdiyi, azad mülkiyyət münasibətlərinin olduğu, məhsul və xidmətlərin alındığı və satıldığı yer başa düşülür.[45]

Lakin, bu qarşılıqlı təsir amillərindən istifadəyə təcrübədə çox az hallarda rast gəlinir. Amma, iqtisadi metodlar vasitəsilə işçilərin və kollektivlərin maddi cəhətdən stimullaşdırılması asanlıqla həyata keçirilir. Sosial-psixoloji metodlar idarəetmənin birbaşa olaraq sosial mexanizmindən, iqtisadi metodlar isə iqtisadi mexanizmindən istifadəyə əsaslanırlar.[11, səh 325] Sosial-psixoloji metodlar heyətin idarə olunması zamanı kollektivin və ayrı-ayrı fərdlərin maraqlarından istifadədən və qeyri-rəsmi amillərdən asılıdır. Sosial-psixoloji və iqtisadi metodlar dolayı təsir gücünə malikdirlər və onların son təsir qüvvəsinə arxayın olmaq olmaz. İqtisadi metodların son məqsədi isə işçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini təmin etməkdən ibarətdir.[9, səh 147] Əmək məhsuldarlığı işçinin məhsulun hər vahidi üçün sərf elədiyi əməyin səviyyəsini əks etdirir. Heyətin idarə olunmasında iqtisadi metodlardan bilavasitə olaraq istifadə edilməsində əsas məqsəd kollektiv içərisində iqtisadi maraq oyatmaq, stimullaşdırıcı tədbirlər hazırlamaq və tətbiq etmək, qarşıya qoyulan prioritet məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün işçilərin həvəsləndirilməsindən ibarətdir. İqtisadi metodlar vasitəsilə əmək haqqı, mənfəət və sair bu kimi iqtisadi mexanizmlər əsas təsiretmə vasitəsinə çevrilir. Heyətin idarə olunmasında iqtisadi metodlardan biri də sığortadır. Sığorta ictimai istehsal prosesi zamanı yaranan maddi itkilərin, o cümlədən fəvqəladə hadisələr zamanı şəxslərə dəymiş zərərlərin ödənilməsi ilə bağlı maliyyə münasibətlərini özündə əks etdirir.[1, səh 17] Sığorta təşkilatda baş verən neqativ hadisələr zamanı insanlara dəyən zərərin təzminat şəklində ödənilməsidir.

Son olaraq onu da qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi metodlar bir sıra sosial əlaqələrin təsiri vasitəsilə formalaşır: fərdlərarası, həmçinin qrup münasibətləri; idarəetmədə səviyyələrarası münasibətlər; ictimai təşkilatlar, qeyri-rəsmi qrupların fərdə münasibəti. Məhz bu sosial əlaqələrin hansı səviyyədə olması iqtisadi metodların formalaşmasına öz töhfəsini verir.

### **1.3. Heyətin səmərəli idarə edilməsinin öyrənilməsində xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsindən istifadənin əhəmiyyəti**

Qərbi Avropa ölkələri sosial əməkdaşlıq prinsipləri və onun konkret idarəetmə formalarını reallaşdırmaqda fərqlənirlər, ancaq burada ümumi anlayışlar da mövcuddur. Üçtərəfli təqdimetmə sisteminə nəzər salaraq bunu daha aydın görə bilərik.[33, page 168] Bu sistemi başqa sözlə tripartizm də adlandırırlar. Belçikadakı sosial əməkdaşlıq ideyaları uzun tarixə malikdir. Hal-hazırda üçtərəfli təşkilat sistemi formalaşmışdır. Başlıca məsələlər ikitərəflilik əsasında həll olunur. Burada sahibkarlar və Həmkarlar İttifaqı arasında münasibətlər nəzərdə tutulur. Bundan başqa, üç tərəfdən də eyni nümayəndə olması şərtilə əməyin icrasına görə hökumətin məsləhət-konsultativ orqanı olan milli şura yaradılır. O milli zəmində kollektiv danışıqlar aparmaq ixtiyarına malikdir. Xarici ölkə müəssisələrində heyətin idarə olunmasının səmərəli forma və metodları işlənib hazırlanır. İnkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyətində heyətin səmərəli idarə olunması üçün ilk öncə müəssisədə əmək normalarına düzgün riayət olunmasına, əmək normalarının keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, əmək intensivliyinin, eyni zamanda əmək haqqının artırılmasına diqqət yetirilir. Müasir dövrdə qərbin inkişaf etmiş ölkələrində yeni tendensiyalar izlənilməkdədir. Məsələn, artıq yaşlı və təcrübəli işçilərdənsə, gənc və enerjili, yeniliklərə açıq olan işçilərə müəssisə və təşkilatlarda üstünlük verilir. Qərbi Avropa ölkələrinin əksəriyyətində işçilər 45-50 yaşlarında təqaüdə çıxır. Bu səbəbdən də 40 yaşdan yuxarı işçilər qoca işçilər hesab olunur və belə işçilərlə işləməkdə nə dövlət müəssisələri, nə də özəl müəssisələr maraqlı olmurlar. Bəzi xarici ölkələrdə əmək haqqı ilə əməyin tarifləndirilməsi arasında xüsusi bir əlaqə vardır. Xarici ölkə müəssisələrində əmək haqları işçilərin işlədiyi saatların miqdarına görə müəyyən olunur. Belə olduğu halda iş saatlarının artması ilə əmək haqları da eyni nisbətdə artacaq və eyni zamanda da bu müəssisənin istehsal etdiyi məhsul miqdarının artmasına gətirib çıxaracaqdır. Əvvəllər isə tarif maaşları kateqoriyalara uyğun olaraq müəyyənləşdirilirdi. Daha sonra işçinin əmək fəaliyyəti və işdə özünü aparması və

davranışı nəzərə alınmaqla işçilərin tarif maaşları azaldılır və ya artırılırdı.

Bəzi inkişaf etmiş ölkələrdə isə “xidmətə görə” qiymətləndirmədən istifadə edilir. Yəni işçilərin tarif maaşları, əmək haqları təkcə ixtisasa görə deyil, eyni zamanda digər amillərə-işin keyfiyyəti amili və hasilat norması amili nəzərə alınmaqla həyata keçirilir. Belə qiymətləndirmə sistemi əsasən İngiltərə və Amerikanın müəssisə və təşkilatlarında çalışan işçilərə tətbiq edilir. Bu qiymətləndirmə sistemi işçilərin qiymətləndirilməsini asanlaşdırır. Bundan əlavə, əmək haqqının təşkil olunmasının başqa sistemlərində işin analitik üsulla qiymətləndirilməsi beş amilə əsasən aparılır. Bu amillər aşağıdakılardır:

1. Əmək şəraiti;
2. İntellektual;
3. Məsuliyyət səviyyəsi;
4. Fiziki;
5. İxtisas.[4, səh 748]

Bu amillərə əsasən işin mürəkkəbliyi müəyyənləşdirilir. Qiymətləndirmə şkala üzrə bal qaydası ilə aparılır. Əməyin ödənilməsi modellərindən biri kimi əmək dəyəri əmsalı da müəyyənləşdirilməlidir. Burada eyni zamanda kollektiv əmək haqqı da nəzərdən keçirilməlidir. Məsələn, son ayların (5-6) əmək haqqı fondu həmin aylarda işlənmiş iş günlərinin sayına bölünür və nəticədə əmək dəyərinin hesablanmış əmsalı və yaxud əmək dəyəri alınır.[4, səh 748] Bundan başqa, müəssisənin əmək haqqı fondu hesablananda sosial ayırmalar, əmək haqlarına olunan əlavələr və gəlirlərin həcmi və onların bölüşdürülməsi diqqətə alınmalıdır. Əmək dəyəri əmsalı müəssisələrdə fərqli qaydada aparıla bilər. Bu müəssisədəki daxili bölmələrə və ayrı-ayrı bölmələrdə çalışan işçilərə müxtəlif qaydada hesablanıla bilər. Amerika və İngiltərə kimi ölkələrdə idarəçilik əməyinin analitik qaydada qiymətləndirilməsindən istifadə geniş vüsət almışdır. İdarəçilik əməyinin mürəkkəbliyinin ölçülməsi zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

1. Həmin əməyin məzmununu təşkil və ya müəyyən edən idarəetmə funksiyaları;

2. İcra edilən işin rəngarənglik və yaxud yüksəklik dərəcəsi;
3. İşfəaliyyətində müstəqillik dərəcəsi;
4. Rəhbərliyin miqyası və mürəkkəbliyi;
5. Əlavə məsuliyyətin dərəcəsi və xarakteri.[4, səh 750]

Ümumilikdə aparılan təcrübələrə nəzər salsaq görürük ki, idarəetmə əməyi işçilərə qarşı nəzakətli, etik normalara uyğun şəkildə davranmağı tələb edir. Amerika idarəetmə sisteminə nəzər yetirsək görürük ki, orada işçilərdən yumor qabiliyyətinin olması da tələb edilir. Bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə mədəniyyətinin yüksək səviyyədə olmasına xüsusi diqqət yetirilir. Bundan başqa, Amerikada 400-dən çox irili-xırdalı sənaye müəssisəsində sosioloji şöbələr yaradılmışdır və 500-ə qədər xüsusi təşkilat vardır ki, onlar müəssisələrə insan münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsi xətti vasitəsilə xidmət göstərirlər.[30, ctp 185] Onu da qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə müəssisədə işçilərin mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəlməsi, son nəticədə həmin müəssisələrin uğurlu fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradan vacib amillərdən hesab edilir. İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatında mövcud olan marketinq problemləri, riskli situasiyalar idarəçilik əməyinin yüksək səviyyədə təşkil edilməsini tələb edir və bunun üçün də idarəçilik fəaliyyətini ən yeni elmi metodlarla təşkil etmək lazımdır. Son dövrlərdə baş vermiş qlobal iqtisadi böhranlara nəzər yetirsək görürük ki, idarəçilik əməyinin səviyyəsi müəssisələrin fəaliyyətində mühüm rola malikdir. Bunun üçün də hər bir müəssisədə idarəçilik fəaliyyəti şüurlu və kreativ formada təşkil olunmalıdır. İdarəçilik əməyinin xüsusiyyətləri isə aşağıdakılardır:

1. Əməyin xüsusiyyətləri-intellektual, zehni əmək;
2. Təsiretmə səciyyəsi-inzibati, təşkilati, bütövlükdə idarəedicisi;
3. Əmək cismi-informasiya;
4. Əmək vasitələri-hesablama texnikası, təşkilati texnika;
5. Maddi nemətlər istehsalına təsiri-qeyri-müstəqim;
6. Əməyin son nəticəsi-idarəetmə qərarları.[4, səh 479]

Almaniyanın sənaye müəssisələrində rəhbərlərlə tabeçilikdə olan işçilər



arasındakı gündəlik münasibətlərin həll edilməsində işçi şuraları mühüm rol oynayır. Almaniyada fəaliyyət göstərən bu şuraların tərkibi 4 ildən bir dəyişdirilir. Bəzən isə ümumi şura yaradılır. Bu bir neçə müəssisənin birgə fəaliyyət göstərərək məhsul istehsal etməsi ilə əlaqədar olur. Şuranın tərkibində fəaliyyət göstərən hər hansı bir şəxs öz işini düzgün yerinə yetirməzsə, onda Həmkarlar İttifaqı həmin üzvü məhkəmə yolu ilə geri çağırmaq hüququna malikdir. Buna görə də, işçi şuraları mövcud qanunvericiliyə, tarif şərtlərinə ciddi şəkildə əməl etməyə çalışır. Burada müəssisələr haqqında konstitusiyanın 87-ci maddəsinə əsasən işçilər şurası aşağıdakı səlahiyyətlərə malikdir:

1. İşdə olan qaydalar, işçinin davranışı məsələləri;
2. İş gününün başlaması və qurtarması, fasilə vaxtı və iş həftəsi cədvəli müəyyən etmə;
3. Adi iş gününün müvəqqəti olaraq qısaldılması və yaxud uzadılması;
4. Mükafatın verilməsi vaxtı və qaydasını müəyyən etmə;
5. Məzuniyyətin verilməsi;
6. İşçinin davranışı və əmək məhsuldarlığı üzərində nəzarət üçün texniki vasitələrin tətbiqi və istifadəsinə;
7. Firma və yaxud şirkət səviyyəsində sosial təminat sisteminə;
8. Əməyin ödənilməsinin yeni metodlarının, işəməzd əmək haqqının tətbiqinə, mükafatlandırmaya;
9. Əməyin səmərəliləşdirilməsi məsələlərinə.[4, səh 422]

Bu proseslər zamanı işçilər şurası ilə sahibkarlar arasında vahid fikrin yaranmadığı situasiyalar da meydana gələ bilər. Məhz bu zaman onlar arasında razılaşma komissiyası yaradılır. Bu razılaşma komissiyasının tərkibi hər iki tərəfdən eyni miqdarda olmaqla təşkil edilir və komissiyanın rəhbəri həm sahibkarların, həm də işçilər şurasının rəhbər olmağa razılıq verdiyi neytral şəxs olmalıdır. İşçilər şurası işçilərə bir sıra yeni səlahiyyətlər də tanıyır. Bu səlahiyyətlərdən biri də ştat məsələsi ilə əlaqədardır. Yəni, işçilər şurasın razılığı olmadan heç bir sahibkar müəssisədə ştat məsələsini təkbaşına həll etmək iqtidarında deyildir.

Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə olunması üçün vəzifə maaşları düzgün qaydada tərtib edilməli və müəssisə rəhbərləri tərəfindən bu məsələyə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Müəssisələrdə insan resursları şöbəsinin ən mühüm vəzifələrindən biri də vəzifə maaşları sxemi yüksək səviyyədə tərtib edilməsinə nail olmaqdır. Amerika və digər qərb ölkələrinin sənaye müəssisələrində elə mütəxəssislər vardır ki, onlar sırf heyətin səmərəli idarə olunması və səmərəli idarəetmə strukturunun qurulması üçün çalışırlar. Qərb ölkələrinin iri sənaye müəssisələrində istehsalın təşkil olunması və heyətin idarə olunmasına dəstək göstərən xüsusi şöbələr fəaliyyət göstərməkdədir. Fransada ümummilli üçtərəfli təşkilatlar yoxdur, amma hökumət vaxtaşırı olaraq əmək bazarına xidmət edən təşkilatların bazasında konsultasiyalar keçirir. Belə icaslarda tərəflər məşğulluq proqramlarına uyğun olaraq, işçilərin miqrasiyası, texnoloji dəyişikliklər və başqa məsələlərə görə razılıq əldə etməyə çalışırlar. Almaniyada kollektiv işdə münaqişə zamanı qanunverciliklə möhkəmlənmiş üçtərəfli təşkilatlar yoxdur. Belə ki, əgər kollektiv danışıqlar razılıq əldə etmirsə, tərəflərin razılığı ilə vasitəçi cəlb etmək lazımdır. Federal səviyyədə sosial-erqonomik problemlərə görə bir sıra konsultasiyalar, tədbirlər keçirilir. Onların əsasını dövlət orqanları, iqtisadi ekspert şurası, həmkarlardan isə Alman Həmkarlar Birliyi Sosial İqtisadiyyat İnstitutu hazırlayır və təşkil edir. Böyük Britaniyada üçpartiyalılıq üçün təşkilatın özəyi toplanmadı. Burada daha çox kollektiv saziş istifadə olunur və qərar hər bir regionda və sahədə güclərin münasibətindən, əlaqəsindən həm də hər bir müəssisə rəhbərindən asılı olur. Sosial partnyorluq sistemində xüsusi diqqət istehsal idarəetməsində zəhmətkeşlərin iştirakına yönəlir. Şimali Avropa ölkələri, o cümlədən İsveçrə kimi ölkələrdə işçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirakı eyni sayda işçinin nümayəndəsi və sahibkar olmaqla əməkdaşlıq vasitəçiləri tərəfindən həyata keçirilir. Bu vasitəçilərin köməyi ilə cavablandırılan suallar çox genişdir. Məsələn, Finlandiyada aşağıdakı suallara cavab axtarılır:

- 1) Avadanlığın əldə edilməsi, satışı bu işçilərin əməyinə nə dərəcədə təsir edər?
- 2) Üsulların dəyişilməsi və əməyin təşkili istehsala necə təsir göstərər?

3) Müəssisənin və ya onun bir hissəsinin fəaliyyətinin dayandırılmasının müsbət və mənfi cəhətləri nədir?

Fransada ildə iki dəfə müəssisənin yüksək performanslı işçilərinin problemləri ilə bağlı suallara cavab verən komitə seçilir. Buraya, o cümlədən məşğulluq, sənət təhsili, iş şəraiti, yeni texnikanın tətbiqi, yeniləşmə, təkmilləşmə öz əksini tapmışdır. Onlar inteqrasiya siyasətinə, istehsalın strukturunun dəyişilməsinə təsir edə bilirlər.

Almaniyada yüksək performansı ilə seçilən işçilərin qərarların qəbul edilməsində iştirakını təmin edən mətbuatın inkişaf etməsinə kömək edən orqanlar mövcuddur. Bu orqanlar işçilərin iş rejimini, iş qaydalarını, işçilərin zəhmət haqqlarını, işçi təşkilatlarını nəzərdən keçirirlər. Heyətin işinin planlaşdırılması əməyin mühafizəsi, yeni texnikanın istifadəsi, məzuniyyətin bölünməsi də onların işinə aiddir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının fəaliyyətini əks etdirən üçtərəfli əməkdaşlıq prinsipləri Rusiyada da öz əksini tapmışdır. Ölkədə sosial əmək problemlərini həll edə bilən sistem yaradıldı. Maraqlı tərəflərin: işçilərin, sahibkarların və hökumətin üçtərəfli danışıqlarını həll edən sistem yaradıldı. Komissiyanın əsas məqsədi Rusiya Federasiyası hökuməti arasındakı əsas razılaşma müqaviləsi, Rusiya Həmkarlar Birliyi, Sahibkarlar Birliyi ilə əsas müqavilələrin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət, onun yerinə yetirilməsində fikir ayrılığına, əmək münasibətlərində münaqişə vəziyyətlərinin səbəbsiz aşkara çıxarılması, münaqişə və əmək kollektivlərində mübahisələrin nizama salınmasıdır.

## **II Fəsil. Azərbaycanda metallurgiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təhlili və mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi**

### **2.1. Respublikamızdakı metallurgiya müəssisələrində heyətin idarəetmə strukturunun mövcud vəziyyətinin öyrənilməsi və səmərəlilik problemləri (Azərboru boru-yayma zavodu)**

Ölkəmizdə boru-prokat istehsalına başlanılması neft-qaz sənayesinin yüksək inkişafı ilə sıx əlaqədardır. Bundan əlavə, maşınqayırma sahəsinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq metal tullantılarından səmərəli istifadə etmək üçün bir sıra kiçik metallurgiya sexləri, həmçinin təkrar metal emalı ilə məşğul olan zavodlar tikilməyə başladı. Uzun müddət metallurgiya sənayesində fəaliyyət göstərən “Azərboru” ASC, “Azəralüminium” ASC və “Daşkəsən Filizsaflaşdırma” ASC ən iri metallurgiya müəssisələri kimi bu sahənin flaqmanı hesab edilmişlər. Hələ ikinci dünya müharibəsindən sonra tikintisinə başlanılmış “Azərboru” ASC 1952-ci ildə ölkəmizdə ilk polad boru hazırlayan zavod olmuşdur. Bu zavodda 1960-ci illərdən sonra 6 ədəd poladəritən marten sobası, 2 ədəd boruyayma aqreqatı, 2 ədəd pəstahyayma aqreqatı hazırlanıb istismara verilmişdir.[46] Müasir dövrdə Sumqayıt boru-yayma zavodunun bazasında yaradılmış “Azərboru” Səhmdar Cəmiyyətində hal-hazırda 1200 adam çalışır. Müəssisənin rəhbəri Əzim Əzimov bildirmişdir ki, bir müddət bundan əvvəl işə salınan birinci boru-yayma sexində təmir edilmiş 250-1 aqreqatı uğurla istifadə edilir.[39] Bundan əlavə 146-215 millimetr diametrlı xüsusi qoruyucu boruların istehsalı da qaydaya salınmışdır.Mənbə:[46] Həmçinin 219 millimetrlik boruların istehsalından sonra məhsulun çeşidi genişlənmişdir.[46] Əsaslı təmir edilən 140 nömrəli dəzgah da yaxın günlərdə işə salınacaqdır.[46] Bununla da maşınqayırma ,həmçinin neft sənayesi üçün 60-114 millimetrlik xüsusi qoruyucu boruların , eləcə də nasos-kompressor boruların istehsalı təmin ediləcəkdir.[39] Bu da öz növbəsində, məhsul istehsalının həcmi, o cümlədən sifarişçilərin dairəsini xeyli

miqdarda artırmağa kömək edəcəkdir. Hazırda “Azərboru” boru-yayma zavodunun əsas müştəriləri Ukrayna müəssisələri və yerli neft sənaye müəssisələridir. Hər ay Ukraynaya təxminən 5 min ton həcmində müxtəlif diametrlərdə qoruyucu borular göndərilir.[46] Hazırda “Azərboru” boru-yayma zavodunda istehsalın səmərəliliyini təmin etməkdən ötrü poladəitmə prosesi də ümumi tsikldən çıxarılmışdır, Rusiyadan və Ukraynadan alınan boru pəstahlarından istifadəyə üstünlük verilmişdir. Yenidənqurma işlərinin (MSC-25 tipli 2 ədəd dəzgahın, 250-1 boruyayma aqreqatının, köməkçi sexlərin, infrastrukturun və s. bərpası və təmiri) yüksək səviyyədə aparılması nəticəsində 2005-2011-ci illərdə zavodda 80 min ton həcmində ümumi təyinatlı, 127 min ton həcmində qoruyucu və 1,7 min ton həcmində nasos-kompressor borular istehsal olunmuşdur.[46] İstehsal edilən boruların içərisində əsas yeri müasir neft çeşidli borular tutur. Müəssisə İSO 9001-2008 kimi keyfiyyətli idarəetmə sisteminin əsasında fəaliyyət göstərir.[39] Həmçinin Rusiyanın Dövlət Standartları müəssisənin məhsullarına xüsusi uyğunluq sertifikatı vermiş, bu məhsulların Rusiyada tətbiq edilməsinə “Ekoloji, Texnoloji və Atomanəzarət Rusiya Federal” təşkilatı icazə vermişdir. İstehsal olunan məhsul Rusiya, Ukrayna, İran, Türkmənistan, Qazaxıstan və digər ölkələrə ixrac edilir. Müəssisədə uçot siyasəti uğurla aparılmaqdadır. Müəssisədə maliyyə və vergi uçotu aparılmaqdadır. “Mühasibat uçotu haqqında” qanuna uyğun olaraq əsas vəsaitlərin uçotu aparılır. Onların aşınması isə azalan qiymət üsuluyla aparılır. Amortizasiya faizləri isə vergi məcəlləsində nəzərdə tutulmuş norma daxilindədir. Quraşdırılmayan avadanlıqlar üçün amortizasiya hesablanmır. Material ehtiyatlarının uçotu isə fasiləsiz üsulla aparılır. Onların silinməsi AVCO, başqa sözlə orta dəyər üsuluyla həyata keçirilir. İstehsalda faktiki xərclər üzrə isə uçot üsuluyla maya dəyəri formalaşdırılır. Hazır məhsullar üzrə uçot isə faktiki maya dəyəriylə aparılır. Kommersiya xərclərinin uçotu isə faktiki xərclərin əsasında aparılır. Kassa uçotu isə Milli Bankın müvafiq təlimatlarına uyğun şəkildə aparılır. Hesablaşma hesabları isə analitik olmaqla, hər bank üzrə aparılır. Valyuta bank hesabları isə Milli Bankın kursuna uyğun manatla aparılır. Depozit hesabın uçotu isə Vergi Məcəlləsinə əsaslanır. Alıcı və malsatanlarla

uçot isə analitiktir. Uçot hər alıcı və satıcı üzrə fərdi aparılır. Büdcəylə hesablaşma hər bir vergi növündə ayrıca aparılır. DSMF ilə hesablaşma mütəmadi olaraq köçürülür və “Sosial sığorta haqqında” qanuna əsasən hesablanır. Əmək haqqı uçotu isə Əmək Məcəlləsinə uyğun şəkildə aparılır və hər ay bir dəfə olmaqla ödənilir. Azərbaycan Boruyayma Zavodu Sumqayıt şəhərində 1947-ci ildə, Xəzər sahilində yaradılmış və Azərbaycan qara metallurgiya sənayesinin pioneri sayılır. 1952-ci ildə zavodda ilk boruyayma aqreqatı olan “140” işə salınıb. 1957 və 1959-cu illərdə isə digər yayma maşınları olan - “250-1” və “250-2” yayma maşınları istehsalata buraxılıb.[38] 1954-cü ildə zavodda Marten sobalarında ilk dəfə polad istehsal edilib. 1957-ci ilin iyulunda blüminq yayma maşını olan “850” və eyni zamanda da boru tədarükü yayma maşını olan “700” istismara verilib.[39] Azərbaycanda ilk polad boru 1952-ci ildə istehsal edilib. Həmin vaxtdan zavodun əsas məhsulları qoruyucu, qazma, nasos-kompressorlar, neft-qaz boruları, həmçinin də ümumi təyinatlı borular olmuşdur. “Azerpipes” MMC Rusiya bazarlarındakı fəaliyyətinə 2012-ci ilin dekabrında başlamışdır.[46] Bu şirkət Azərbaycanda istehsal edilən məhsullara müştərilərin getdikcə marağının artması səbəbindən yaradılmışdır. Bu gün “Azerpipes” MMC Ukrayna, Rusiya, Qazaxıstan bazarlarına, o cümlədən Avropaya tikişsiz boru məhsulları ixrac edən müəssisələr şəbəkəsidir. Əlverişli coğrafi mövqeyi, o cümlədən dəmir və avtomobil yolları, habelə su magistrallarının mümkünlüyü, Rusiyada Moskva, Samara vilayətlərində yerləşən iki anbar kompleksi (20 min tona qədər boru məhsulları ehtiyatı ilə) şirkətə yüksək keyfiyyətə malik tikişsiz polad borularına olan müxtəlif tələbatları sifarişlər götürməklə, eləcə də anbar ehtiyatlarından tez və dəqiq təmin etməyə imkan verir. Bu gün isə müəssisə “Azərbaycan” zavodunun Ticarət Evidir. Şirkət fəaliyyətinin əsasını bilavasitə məhsulların son istehlakçıya çatdırılmasına çalışır, yəni "Business-to-Business". Şirkət müştərilərinin uzunmüddətli dövrdə inkişaf strategiyalarının öyrənilməsinə böyük diqqət ayırır ki, gələcəkdə istehlakçıya lazım məhsulların istehsalına əvvəldən hazır olaq. Şirkətin missiyası özündə aşağıdakıları ehtiva edir:

Partnyorluq — Şirkət öz biznesinin effektivliyinin və partnyorlarının

biznesinin artımını təmin etmək üçün etibarlı və uzunmüddətli əlaqələr yaradır.

Nailiyyətlər — Şirkət məhsulun keyfiyyətini, istehsalat göstəricilərini yaxşılaşdırmaqla etibarını artırmaqdadır.

Etibarlılıq — Şirkət müştərilərinin etibarını qazanmaqdan ötrü əlindən gələni edir. Şirkət üçün uzunmüddətli əlaqələri qoruyub saxlamaq ani xeyirdən çox daha əhəmiyyətlidir.

Əməkdaşlar — Şirkət işçilərinin inkişaf və əmin-amanlığını təmin etmək üçün böyük əzmlə çalışır.

Məsuliyyət — Şirkət yaşadığı cəmiyyəti inkişaf etdirməyə və onu əhatə edən mühitə böyük qayğı və diqqətlə yanaşır.

Hörmət — Biz müştərilərimizin prinsiplərinə, əməkdaşların inamlarına böyük dəyər verir, işlədiyimiz ölkələrin adət və ənənələrinə hörmətlə yanaşırıq.[46]

Şirkətin insan resursları siyasəti özündə aşağıdakıları əks etdirir:

Şirkət öz məqsədlərinə nail olmaq üçün vəzifəsini yüksək səviyyədə yerinə yetirə bilən peşəkarlarla çalışır. Bu işçilər dərin biliyə, təcrübəyə və geniş dünyagörüşünə malik olan mütəxəssislərdir. Şirkət həyata keçirdiyi layihələri dəqiqliklə planlaşdırır, iş fəaliyyətinin təşkilinə riayət edərək qısa vaxt ərzində işin keyfiyyətinə nəzarət etməklə məhsul istehsal edir. Vaxta qənaət edilməsi istehlakçıların sifarişlərinin tez bir zamanda hazırlanmasına şərait yaradır. Məhz, peşəkarlardan ibarət mütəşəkkil şəkildə şirkətin uğurları üçün çalışan və bazar iqtisadiyyatının tələblərini yüksək səviyyədə yerinə yetirən işçi heyəti bu çətin vəzifələrin öhdəsindən gələ bilər. Şirkət regionda ən münasib keyfiyyət, qiymət və vaxt amillərini əks etdirərək yüksək zəmanətli borular istehsal edir. 2008-ci il 10 mayında "MSC 22/25" dəzgahları yenilənərək yeni "EMAG" idarəetmə pultu altında istismara verilmişdir.[46] Şirkət yeni Alman texnologiyası ilə yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal edirik. Bundan başqa, MRP "Gagemaker-3000" qurğusu boruların yivlərinin dəqiq şəkildə ölçülməsinə şərait yaradır.[46] Rusiya standartlarına uyğun şəkildə aparılan attestasiya RF-nın Dövlət Standartı ilə "Azərboru" ASC-nin məhsullarına uyğunluq sertifikatı verilmişdir. Bu icazənin

müddəti 5 illik dövrü əhatə edir. Rusiyada “Azərboru” ASC-nin istehsal elədiyi məhsulun tətbiqinə “Ekoloji, Texnoloji və Atoməzarət Rusiya Federal” təşkilatı icazə vermişdir. Şirkətin məhsullarının beynəlxalq standartlara cavab verməsini əks etdirən uyğunluq sertifikatları olan “EN10210 Avropa” alınmışdır, “API” standartının (Amerika Neft İnstitutu) alınması üçün bir sıra tədbirlər görülür. Şirkət “250-I” boruyayma aqreqatını əsaslı şəkildə təmir etdirmiş və müasir standartlarda boru istehsalına başlamışdır. 2010-cu ildə istehsal edilən məhsulun 82%-i Türkmənistan, İran, Rusiya, Qazaxıstan və Avropanın bir sıra ölkələrinə ixrac edilmişdir. [46] 2009-cu ilin əvvəllərində şirkət keyfiyyət idarəetmə sistemi olan İSO 9001-2008 əsasında fəaliyyət göstərir.[46] “Moody International Ltd” şirkətinin verdiyi uyğunluq sertifikatında bütün bunlar öz əksini tapmışdır.İstehsal edilən məhsulların keyfiyyəti QOST Rusiya və DÜST Azərbaycan kimi standartlara cavab verir və alınan sertifikatlar da bunu təsdiq edir. “Azərboru” ASC-nin istehsalı olan məhsullar yerli, eləcə də xarici bazarda satışı, şirkətin törəmə müəssisəsi "Azerpipes" MMC tərəfindən bilavasitə həyata keçirilir. Qısa müddətdə keyfiyyət sistemlərini dünya sənayesinin malik olduğu ən yüksək səviyyəyə çatdırmaq ən mühüm məsələlərdəndir. Şirkət keyfiyyəti təmin etmək uğrunda inamla addımlayır və şirkətin məhsullarına olan tələbat artmaqdadır. İstehsal həcmünün artırılması və keyfiyyətin artırılmasına böyük diqqət ayrılmışdır. Şirkətin siyasətinin əsası istehsalın hər bir mərhələsində mövcud keyfiyyət sistemlərini daha da yaxşılaşdırmaqdır. 2010-cu il iyun ayının 1-dən 4-ə kimi "Baku Expo center"-də növbəti dəfə Neft-Qaz sərgisi keçirilmişdir. “Azərboru” ASC bu il də bu sərgidə iştirak etmişdir.[46] Şirkətimiz sərgidə öz imkanlarını göstərmiş eləcə də, məhsullarını nümayiş etdirmişdir. Şirkət son illərdə öz inkişafıyla ölkəmizin qara metallurgiya sənayesinə böyük töhfələr vermişdir.Şüarı nöqsansız və keyfiyyətli istehsal olan “Azərboru” ASC-nin konsolidə hesabatlarının əks olunduğu cədvəllər və onların təhlili aşağıda göstərilmişdir:

Cədvəl 2.1.

“Azərboru ASC-nin “Mühasibat balansı haqqında” hesabatı (1-ci hissə).[46]



Bölmə maddə	<b>AKTİVLƏR</b>	31.12.2014-cü il tarixinə (min.manat)	31.12.2015-ci il tarixinə (min.manat)
<b>1</b>	<b>Uzunmüddətli aktivlər</b>		
10	Qeyri-maddi aktivlər		
11	Torpaq, tikili və avadanlıqlar		
12	Daşınmaz əmlaka investisiyalar	9091,2	9269,3
13	Bioloji aktivlər		
14	Təbii sərvətlər		
15	İştirak payı metodu ilə uçota alınmış investisiyalar		
16	Təxirə salınmış vergi aktivləri		
17	Uzunmüddətli debitor borcları	1525,0	2364,8
18	Sair uzunmüddətli maliyyə aktivləri	0,8	0,8
19	Sair uzunmüddətli aktivlər		
	<b>Cəmi uzunmüddətli aktivlər</b>	<b>10617,0</b>	<b>11634,9</b>
20	Ehtiyatlar	4099,0	3860,5
21	Qısamüddətli debitor borcları	2331,3	2949,5
22	Pul vəsaitləri və ekvivalentləri	42,8	15,2
23	Sair qısamüddətli maliyyə aktivləri		
24	Sair qısamüddətli aktivlər	2826,3	2842,3

	<b>Cəmi qısamüddətli aktivlər</b>	<b>9299,4</b>	<b>9667,5</b>
	<b>CƏMİ AKTİVLƏR</b>	<b>19916,4</b>	<b>21302,4</b>

Azərbaycan Respublikasında, İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin bilavasitə təşkilatçılığı sayəsində Özbəkistanın Daşkənd şəhərində, Azərbaycanın milli sərgisi keçirilmişdir. Azərbaycanın milli sərgisi 2010-cu il 5-8 noyabrda Özbəkistanın Daşkənd şəhərində keçirilmiş və Azərbaycandan 400-ə yaxın şirkət sərgidə iştirak etmişdir.

“Azərboru ASC”-nin mühasibat balansı haqqında hesabatını əks etdirən cədvəl iki hissədən ibarətdir:

- 1.Aktivlər;
- 2.Kapital və öhdəliklər.

Yuxarıdakı cədvəldə “Mühasibat balansı haqqında” hesabatın aktivlər adlanan birinci hissəsi verilmişdir. Bu hesabatda 2014-cü il və 2015-ci illər üzrə verilən real göstəricilərə əsasən müqayisəli təhlil aparmaq mümkündür. İlk öncə yuxarıda verilən aktivlər adlanan birinci hissəsinin təhlilini aparaq.

Burada daşınmaz əmlaka investisiyaların miqdarı 2014-cü ildə 9091,2 min manat, 2015-ci ildə 9269,3 min manat olmuşdur. Bu da o deməkdir ki, daşınmaz əmlaka investisiyaların miqdarı 2015-ci ildə 2014-cü ilə nisbətən 178,1 min manat çox olmuşdur. Uzunmüddətli debitor borcları isə 2014-cü ildə 1525 min manat olmuş, 2015-ci ildə isə bu göstərici 2364,8 min manat təşkil etmişdir. Uzunmüddətli debitor borclarının miqdarında 839,8 min manat artım müşahidə edilmişdir. Sair uzunmüddətli maliyyə aktivlərinin miqdarında isə heç bir dəyişiklik olmamışdır. 2014 və 2015-ci illər üzrə bu göstərici 0,8 min manat təşkil etmişdir. Cəmi uzunmüddətli aktivlərin miqdarı 2014-cü ildə 10617 min manat, 2015-ci ildə isə 11634,9 min manat olmuşdur. Bu göstərici üzrə artım 1017,9 min manat təşkil

etmişdir. Ehtiyatların miqdarında isə azalma baş vermişdir. 2014-cü il üçün ehtiyatların miqdarı 4099 min manat, 2015-ci il üçün isə 3860,5 min manat təşkil etmişdir. Bu da onu göstərir ki, ehtiyatların miqdarı 2014-cü ilə nisbətən 2015-ci ildə 238,5 min manat daha az olmuşdur. Qısamüddətli debitor borcları isə 2014-ci ildə 2331,3 min manat, 2015-ci ildə 2949,5 min manat olmuşdur. 2015-ci ildə bu göstərici üzrə artım müşahidə edilmiş və bu artım 618,2 min manat olmuşdur. Pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin miqdarı isə 2014-cü ildə 42,8 min manat, 2015-ci ildə 15,2 min manat olmuşdur. Gördüyümüz kimi, pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin miqdarında azalma müşahidə olunmuş və bu azalmanın miqdarı 27.6 min manat təşkil etmişdir. Sair uzunmüddətli aktivlərin miqdarı isə 2014-cü il üçün 2826,3 min manat, 2015-ci il üçün isə 2842,3 min manat təşkil etmişdir. Sair uzunmüddətli aktivlərin miqdarında artım müşahidə olunmuş və bu artımın miqdarı 16 min manat olmuşdur. Cəmi qısamüddətli aktivlərin miqdarı 2014-cü ildə 9299,4 min manat, 2015-ci ildə 9667,5 min manat təşkil etmişdir. Cəmi qısamüddətli aktivlərin miqdarında 368.1 min manat artım müşahidə olunmuşdur. Birinci hissədə verilən son göstərici olaraq cəmi aktivlərin miqdarına nəzər yetirsək görürük ki, 2014-cü ildə cəmi aktivlərin miqdarı 19916,4 min manat, 2015-ci ildə 21302,4 min manat təşkil etmişdir. Artım isə 1386 min manat olmuşdur. Cədvəl 2.1-in aktivlər hissəsində verilənlərin təhlilini aparan zaman ehtiyatlar, eləcə də pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin miqdarında ötən ilə nisbətən azalmalar müşahidə olunmuş, sair uzunmüddətli aktivlərin miqdarında isə heç bir dəyişikliyin baş vermədiyi nəzərə çarpmışdır. Digər bütün göstəricilər üzrə ötən ilə nisbətən artım müşahidə edilmişdir.

“Mühasibat balansı haqqında” hesabatın ikinci hissəsi isə aşağıdakı cədvəldə verilmişdir:

## Cədvəl 2.2

“Azərboru” ASC-nin “Mühasibat balansı haqqında” hesabatı (2-ci hissə).[46]

	<b>KAPİTAL VƏ ÖHDƏLİKLƏR</b>	31.12.2014-cü il tarixinə (min manat)	31.12.2015-ci il tarixinə (min manat)
<b>3</b>	<b>Kapital</b>		
30	Ödənilmiş nominal (nizamnamə) kapital	3517,4	3517,4
31	Emissiya gəliri		
32	Geri alınmış kapital (səhmlər)		
33	Kapital ehtiyatları		
33	Kapital ehtiyatları		
34	Bölüşdürülməmiş mənfəət (ödənilməmiş zərər)	- 46605,3	- 60556,3
	<b>Cəmi capital</b>	<b>- 43087,9</b>	<b>- 57038,9</b>
<b>4</b>	<b>Uzunmüddətli öhdəliklər</b>		
40	Uzunmüddətli faiz xərcləri yaradan öhdəliklər	7429,4	9938,8
41	Uzunmüddətli qiymətləndirilmiş öhdəliklər		
42	Təxirə salınmış vergi öhdəlikləri		
43	Uzunmüddətli kreditör borcları	29925,9	37905,7
44	Sair uzunmüddətli öhdəliklər	6954,6	8107,5
	<b>Cəmi uzunmüddətli öhdəliklər</b>	<b>44309,9</b>	<b>55952,0</b>
<b>5</b>	<b>Qısamüddətli öhdəliklər</b>		

50	Qısamüddətli faiz xərcləri yaradan öhdəliklər	5593,7	5593,7
51	Qısamüddətli qiymətləndirilmiş öhdəliklər		
52	Vergi və sair məcburi ödənişlər üzrə öhdəliklər	12185,5	13263,0
53	Qısamüddətli kreditör borcları	911,4	3528,8
54	Sair qısamüddətli öhdəliklər	3,8	3,8
	<b>Cəmi qısamüddətli öhdəliklər</b>	<b>18694,4</b>	<b>22389,3</b>
	<b>Cəmi öhdəliklər</b>	<b>63004,3</b>	<b>78341,3</b>
	<b>CƏMİ KAPİTAL VƏ ÖHDƏLİKLƏR</b>	<b>19916,4</b>	<b>21302,4</b>

“Azərboru” ASC-nin “Mühasibat balansı haqqında” hesabatının kapital və öhdəliklər adlanan ikinci hissəsi verilmişdir. Verilən göstəricilər əsasında müqayisəli təhlil aparmaq mümkündür. İlk öncə onu qeyd etmək lazımdır ki, ödənilmiş nominal (nizamnamə) kapitalının həcmində heç bir dəyişiklik baş verməmişdir. 2014 və 2015-ci illər üzrə bu göstərici 3517,4 min manat təşkil etmişdir. Bölüşdürülməmiş mənfəətin (ödənilməmiş zərər) həcmi 2014-cü ildə -46605,3 min manat, 2015-ci ildə -60556,3 min manat olmuşdur. Bu da ödənilməmiş zərərin olduğunu və 2015-ci ildə ödənilməmiş zərərin miqdarında 13951 min manat artım olduğunu göstərir. Bu da şirkət üçün böyük problemlər yarada bilər. Cəmi kapitalın həcminə diqqət yetirsək görərik ki, bu göstərici 2014-cü ildə -43087,9 min manat olsa da, 2015-ci ildə 13951 min manat azalaraq -57038,9 min manat olmuşdur. Cəmi kapitalın həcmnin mənfə rəqəmlə ifadə olunması şirkətin maddi vəziyyətinin xeyli pis olmasından xəbər verir.

Şirkətin uzunmüddətli öhdəliklərinin həcmində baş verən dəyişiklikləri müqayisə etsək görərik ki, 2014-cü illə müqayisədə 2015-ci ildə uzunmüddətli öhdəliklərin həcmində böyük artımlar müşahidə olunmuşdur. Uzunmüddətli faiz xərcləri yaradan öhdəliklərin miqdarı isə 2014-cü ildə 7429,4 min manat, 2015-ci ildə 2509,4 min manat artaraq 9938,8 min manat olmuşdur. Bu da şirkətin əleyhinə

işləyən faktorlardan biridir. Uzunmüddətli kreditor borclarının həcmi 2014-cü il üçün 29925,9 min manat, 2015-ci ildə 7979,8 min manat artaraq 37905,7 min manat olmuşdur. Bu göstərici üzrə artımın baş verməsi mənfi hal hesab olunur və şirkətin borclarının azalmağa əvəzinə artmasından xəbər verir. Eynilə sair uzunmüddətli öhdəliklərin həcmində də artım baş vermişdir. 2014-cü ildə bu göstəricinin miqdarı 6954,6 min manat təşkil etsə də, 2015-ci ildə 1152,9 min manat artaraq 8107,5 min manat təşkil etmişdir. Bu göstərici üzrə artım da şirkət üçün neqativ nəticə hesab edilir və tezliklə aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməlidir. Cəmi uzunmüddətli öhdəliklərin həcmi də yuxarıdakı son üç göstəricinin artmasından asılı olaraq artmışdır. Bu göstəricinin miqdarı 2014-cü ildə 44309,9 min manat olsa da, 2015-ci ildə 11642,1 min manat artaraq 55952 min manat olmuşdur. Qısamüddətli faiz xərcləri yaradan öhdəliklərin həcmi isə 2014 və 2015-ci illər üzrə 5593,7 min manat təşkil etmiş, yəni heç bir dəyişiklik baş verməmişdir. Bu göstərici digər göstəricilərlə müqayisədə şirkət üçün qənaətbəxş hesab oluna bilər. Şirkətin qısamüddətli öhdəliklərinə nəzər yetirdikdə ötən ilə nisbətən artımın olduğu aydın şəkildə gözə çarpır. Vergi və sair məcburi ödənişlər üzrə öhdəliklərin həcmi 2014-cü ildə 12185,5 min manat, 2015-ci ildə isə 1077,5 min manat artaraq 13263 min manat olmuşdur. Qısamüddətli kreditor borclarının həcmindəki artım daha qabarıq şəkildə özünü büruzə verir. Belə ki, 2014-cü ildə qısamüddətli kreditor borcları 911,4 min manat, 2015-ci ildə 2617,4 min manat artaraq 3528,8 min manat olmuşdur. Sair qısamüddətli öhdəliklərin həcmi isə 2014 və 2015-ci illər üzrə 3,8 min manat təşkil etmiş, yəni sabit qalmışdır. Cəmi qısamüddətli öhdəliklərin həcmində isə digər qısamüddətli öhdəliklərin həcmi artdığı üçün artım qeydə alınmışdır və 2014-cü ildə 18694,4 min manat, 2015-ci ildə isə bundan 3694,9 min manat çox olmaqla 22389,3 min manat təşkil etmişdir. Cəmi öhdəliklərin həcmində isə qısamüddətli və uzunmüddətli öhdəliklərin həcmi artdığı üçün artım baş vermiş və 2014-cü ildə 63004,3 min manat, 2015-ci ildə isə 15337 min manat artaraq 78341,3 min manat təşkil etmişdir.

Cədvəl 2.2-də verilmiş son göstərici isə cəmi kapital və öhdəliklərdir. Cəmi kapital və öhdəliklərin həcmi 2014-cü ildə 19916,4 min manat təşkil etsə də, 2015-ci

ildə 21302,4 min manata qədər yüksəlmişdir. Müqayisə aparsaq görürük ki, 2015-ci ildə cəmi kapital və öhdəliklərin həcmində ötən ilə nisbətən 1386 min manat artım olmuşdur. Son olaraq onu qeyd etmək lazımdır ki, əgər şirkət gələcək illərdə uğur əldə etmək istəyirsə öhdəliklərinin həcmi azaltmalı, kapitalının həcmi isə maksimum dərəcədə artırmalıdır.

İndi isə şirkətin “Mənfəət və zərər haqqında” hesabatını nəzərdən keçirək:

Cədvəl 2.3.

“Azərboru” ASC-nin “Mənfəət və zərər haqqında” hesabatı.[46]

Bölmə maddə		31.12.2014-cü il tarixinə (min manat)	31.12.2015-ci il tarixinə (min manat)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
60	Əsas əməliyyat gəliri	7006,0	1560,5
70	Satışın maya dəyəri	11171,8	4276,8
	Ümumi mənfəət (-zərər)	- 4165,8	- 2716,3
61	Sair əməliyyat gəlirləri	475,9	290,3
71	Kommersiya xərcləri	390,4	116,1
72	İnzibati xərclər	1395,9	1421,8
73	Sair əməliyyat xərcləri	1537,6	62,0
62 və 74	Fəaliyyətin dayandırılmasından mənfəət (zərər)		
	Əməliyyat mənfəəti (zərəri)	- 7013,8	- 4025,9

63 və 75	Maliyyə mənfəəti (zərəri)	2693,4	- 9925,1
81	Asılı və birgə müəssisələrin mənfəətlərində(zərərlərində)pay		
	Vergiqoymadan əvvəl mənfəət (zərər)	- 4320,4	- 13951,0
90	Mənfəət vergisi		
	Adi fəaliyyətdən mənfəət(zərər)		
64 və 76	Fövqaladə mənfəət (zərər)		
80	Hesabat dövründə xalis mənfəət (zərər)		

“Azərboru” ASC-nin “Mənfəət və zərər haqqında” hesabatında verilmiş göstəricilərin 2014 və 2015-ci illər üzrə müqayisəli təhlilini apara bilərik. 2014-cü ildə əsas əməliyyat gəlirinin miqdarı 7006 min manat, 2015-ci ildə isə 1560,5 min manat olmuşdur. Yəni əsas əməliyyat gəlirinin miqdarı 2015-ci ildə xeyli kiçilmiş və ötən illə müqayisədə 5445,5 min manat daha az olmuşdur. Satışın maya dəyəri isə 2014-cü ildə 11171,8 min manat, 2015-ci ildə 4276,8 min manat olmuşdur. Satışın maya dəyərindəki azalmanın miqdarı 6895 min manat təşkil etmişdir. Ümumi mənfəətin (zərər) miqdarı isə 2014-cü ildə -4165,8 min manat, 2015-ci ildə -2716,3 min manat olmuşdur. Bu isə ondan xəbər verir ki, istər 2014, istərsə də 2015-ci ildə müəssisə zərəre uğramışdır. Lakin, aparılan iqtisadi islahatlar və texnoloji yeniliklər nəticəsində 2014-cü illə müqayisədə 2015-ci ildə zərərin həcmi 1449,5 min manat azaldılaraq -2716,3 min manata endirilmişdir. Sair əməliyyat gəlirləri isə 2014-cü ildə 475,9 min manat, 2015-ci ildə 290,3 min manat təşkil etmişdir. Sair əməliyyat gəlirlərinə nəzər yetirdikdə 2014-cü illə müqayisədə 2015-ci ildə 185,6 min manat həcmində azalma müşahidə olunmuşdur. Kommersiya xərclərinin miqdarı 2014-cü ildə 390,4 min manat təşkil etsədə, 2015-ci ildə bu rəqəm 274,3 min manat azalaraq



cəmi 116,1 min manat olmuşdur. Bu da müsbət hal kimi qiymətləndirilə bilər. Kommersiya xərclərilə müqayisədə inzibati xərclərin həcmində az da olsa artım baş vermişdir. 2014-cü ildə inzibati xərclərin miqdarı 1395,9 min manat, 2015-ci ildə isə bundan 25,9 min manat çox, yəni 1421,8 min manat olmuşdur. Sair əməliyyat xərclərinin miqdarı isə 2014-cü ildə 1537,6 min manat olmasına baxmayaraq, aparılan islahatlar nəticəsində 2015-ci ildə bu rəqəm 1475,6 min manat azaldılaraq 62 min manat təşkil etmişdir. Bu da şirkətin inkişafı üçün əhəmiyyətli müsbət dəyişiklikdir. Əməliyyat mənfəəti (zərəri) isə 2014-cü ildə -7013,8 min manat, 2015-ci ildə isə -4025,9 min manat olmuşdur. Mənfi rəqəmlər əməliyyat mənfəətinin olmadığından xəbər verir. Lakin, müsbət dəyişiklik kimi əməliyyat zərərinin 2987,9 min manat həcmində azalmasını qeyd edə bilərik. Maliyyə mənfəəti (zərəri) isə 2014-cü ildə 2693,4 min manat, 2015-ci ildə -9925,1 min manat olmuşdur. Bu da onu göstərir ki, şirkət 2014-cü ildə maliyyə mənfəəti qazanmasına baxmayaraq 2015-ci ildə maliyyə zərəri əldə etmişdir. Ötən ilə nisbətən 12618,5 min manat azalma müşahidə olunmuş və maliyyə mənfəəti maliyyə zərərinə çevrilmişdir.

Son olaraq cədvəldə vergiqoymadan əvvəl mənfəətin (zərərin) miqdarı göstərilmişdir. 2014-cü ildə vergiqoymadan əvvəl mənfəətin (zərərin) həcmi -4320,4 min manat, 2015-ci ildə -13951 min manat təşkil etmişdir. Bu da hər iki il üzrə vergiqoymadan əvvəl mənfəətin olmamasından xəbər verir. 2015-ci ildə isə vəziyyət daha da pisləşərək vergiqoymadan əvvəl zərərin həcmi 9631 min manat artmış və -13951 min manat olmuşdur. Son üç mənfəət (zərə) göstəricisini nəzərdən keçirsək görərik ki, şirkət mənfəət əldə etməkdə nəinki çətinlik çəkir, hətta müəyyən miqdarda zərərdədir və ən pisi də odur ki, şirkətin son iki mənfəət (zərə) göstəricisi ötən ilə nisbətən daha da zəifləmişdir. Yəni nə maliyyə mənfəəti, nə də vergiqoymadan əvvəl mənfəət əldə edilməmişdir, əksinə hər iki göstərici üzrə zərərdə olduğu müşahidə olunmuşdur.

“Azərboru” ASC-nin tədqiqat işində verilmiş sonuncu konsolidə hesabatı isə “Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında” hesabatdır. “Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat aşağıdakı cədvəldə verilmişdir:

Cədvəl 2.4.

“Azərboru” ASC-nin “Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında” hesabatı.[46]

	31.12.2014-cü il tarixinə (min manat)	31.12.2015-ci il tarixinə (min manat)
<b>Əməliyyat fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin hərəkəti</b>		
<i>Pul daxilolmaları:</i>		
Göstərilmiş xidmətlərdən və satılmış mal-materialdan	9518,4	969,4
Sair	5643,7	-
<b>CƏMİ DAXİLOLMALAR</b>	<b>15162,1</b>	<b>969,4</b>
<i>Pul xaricəlmaları:</i>		
Dövlət büdcəsinə ödəniş	1228,1	129,6
Əmək haqqı və ona bərabər ödənişlər	3559,2	2099,5
Sosial Müdafiə Fonduna ödəniş	598,8	65,3
Xammal və materialların alınmasına	1193,6	107,3
Rabitə xidməti ödənişi	48,2	16
Nəqliyyat və dəmiryol xidməti ödənişi	488,7	96,4
Kommunal xidmətləri	1852,4	59,0
Ezamiyyə xərcləri	21,5	10,8
Bank xidməti	59,6	10,5

Mühafizə xidməti	10,0	-
Kredit və faiz ödənişi	5699,4	-
Digər ödənişlər	404,4	60,8
<b>CƏMİ XARİCOLMALAR</b>	<b>15161,2</b>	<b>2655,2</b>
<b>Əməliyyat fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin xalis hərəkəti</b>	<b>0,9</b>	<b>- 1685,8</b>
<b>İnvestisiya fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin hərəkəti</b>	-	-
<i>Pul daxilolmaları:</i>		
<b>CƏMİ DAXİLOLMALAR</b>	-	-
<i>Pul xaricolmaları:</i>		
Əmək haqqı və ona bərabər ödənişlər	1,3	-
Mal-materialın alınması və xidmətlərin göstərilməsi	26,6	-
<b>CƏMİ XARİCOLMALAR</b>	<b>27,9</b>	-
<b>İnvestisiya fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin xalis hərəkəti</b>	<b>- 27,9</b>	-
<b>Maliyyələşdirmə fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin hərəkəti</b>	-	-
<i>Pul daxilolmaları:</i>		
Maliyyə köməyi	-	1658,2
<b>CƏMİ DAXİLOLMALAR</b>	-	<b>1658,2</b>
<i>Pul xaricolmaları:</i>		
Kredit və faiz ödənişi	-	-

<b>CƏMI XARICOLMALAR</b>	-	-
<b>Maliyyələşdirmə fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin xalis hərəkəti</b>	-	<b>1658,2</b>
Pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin xalis artması (azalması)	- 27,0	- 27,6
Pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri üzrə ilin əvvəlinə olan qalıq	69,8	42,8
<b>Pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri üzrə ilin sonuna olan qalıq</b>	<b>42,8</b>	<b>15,2</b>

“Azərboru” ASC-nin “Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında” hesabatında verilən dəyərli məlumatlardan istifadə edərək müqayisəli təhlil aparmaq mümkündür. Göstərilmiş xidmətlərdən və satılmış mal-materialdan gələn pul daxilolmalarının miqdarı 2014-cü ildə 9518,4 min manat, 2015-ci ildə isə xeyli azalaraq 969,4 min manat olmuşdur. Ötən ilə nisbətən 2015-ci ildə göstərilmiş xidmətlərdən və satılmış mal-materialdan gələn pul daxilolmalarının həcmində 8549 min manat azalma müşahidə olunmuşdur. Cəmi daxilolmaların həcmi isə 2014-cü ildə 15162,1 min manat, 2015-ci ildə 14192,7 min manat azalaraq cəmi 969,4 min manat təşkil etmişdir. İlk iki göstəricini təhlil etsək görürük ki, hər ikisində də ötən ilə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə geriləmə müşahidə edilir. Bu da şirkətin pul vəsaitlərinin xeyli azaldığından xəbər verir. Hesabatda verilən bütün pul xaricolmalarının həcmində də əhəmiyyətli azalmalar, geriləmələr müşahidə olunur. Dövlət büdcəsinə ödənişlərin miqdarı 2014-cü ildə 1228,1 min manat, 2015-ci ildə 129,6 min manat olmuşdur. Azalmanın həcmi isə 1098,5 min manat olmuşdur. Əmək haqqı və ona bərabər ödənişlərin miqdarı isə 2014-cü ildə 3559,2 min manat, 2015-ci ildə 2099,5 min manat olmuşdur. 2015-ci ildə 2014-cü ilə nisbətən 1459,7 min manat həcmində azalmanın olduğu gözə çarpır. Bu göstəricinin azalması şirkətin səhmlərinin

qiymətinin yüksəlməsinə dolayı yolla təsir göstərir. Sosial Müdafiə Fonduna edilən ödənişlərin həcmində də xeyli azalma müşahidə olunmuşdur. 2014-cü ildə bu ödənişlərin miqdarı 598,8 min manat, 2015-ci ildə 65,5 min manat olmuş və 533,3 min manat həcmində azalma müşahidə olunmuşdur. Xammal və materialların alınmasına çəkilən xərclərin miqdarı 2014-cü ildə 1193,6 min manat, 2015-ci ildə 107,3 min manat olmuşdur. Ötən ilə nisbətən 1086,3 min manat azalma müşahidə olunmuşdur.

Digər göstəricilər kimi rabitə xidmətinə görə edilən ödənişlərdə də azalma nəzərə çarpır. 2014-ci ildə rabitə xidmətinə görə edilən ödənişlərin miqdarı 48,2 min manat olsa da, 2015-ci ildə bu göstərici 32,2 min manat geriləyərək 16 min manat təşkil etmişdir. Nəqliyyat və dəmiryol xidməti üçün edilən ödənişlərin həcmi isə 2014-cü ildə 488,7 min manat, 2015-ci ildə 96,4 min manat olmuşdur. Ötən illə müqayisədə 2015-ci ildə nəqliyyat və dəmiryol xidməti ödənişlərinin həcmində 392,3 min manat azalma qeydə alınmışdır.

“Azərboru” ASC-nin kommunal xidmətlər üçün etdiyi ödənişlərin miqdarı 2014-cü ildə 1852,4 min manat olsa da, görülən çoxsaylı tədbirlər sayəsində 2015-ci ildə bu ödənişlərin miqdarı 1793,4 min manat azaldılaraq 59 min manata endirilmişdir. Ezamiyyə xərcləri də 10,7 min manat, təqribən iki dəfə azaldılmışdır. 2014-cü ildə ezamiyyə xərclərinin miqdarı 21,5 min manat, 2015-ci ildə isə 10,8 min manat olmuşdur. Bank xidmətləri üçün edilən ödənişlərin miqdarı isə 2014-cü ildə 56,9 min manat olsa da, 2015-ci ildə 46,4 min manat azaldılaraq 10,5 min manat təşkil etmişdir. Pul xaricəlmələrinə aid olan digər ödənişlərin həcmi 2014-cü ildə 404,4 min manat, 2015-ci ildə 60,8 min manat olmuşdur. Digər ödənişlərin miqdarındakı azalma isə 343,6 min manat təşkil etmişdir. Cəmi xaricəlmələrin həcmi isə 2014-cü ildə 15161,2 min manat olsa da, 2015-ci ildə aparılan doğru islahatlar və düzgün fəaliyyət strategiyası sayəsində 12506 min manat azaldılaraq 2655,2 min manata endirilmişdir. Bu da şirkətin böyük iqtisadi uğuru kimi qiymətləndirilə bilər. Hesabatda verilən digər bir göstərici əməliyyat fəaliyyətindən yaranan pul vəsaitlərinin xalis hərəkətində isə canlanma müşahidə

olunmuş, 2014-cü ildə 0,9 min manat, 2015-ci ildə artaraq 1658,8 min manat olmuşdur. Artımın miqdarı 1657,9 min manat təşkil etmişdir. Pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin artmasının (azalmasının) həcmi 2014-cü ildə -27 min manat , 2015-ci ildə -27,6 min manat olmuşdur. Müqayisə aparsaq görürük ki, pul vəsaitləri və onların ekvivalentlərinin həcmində 2015-ci ildə 0,6 min manat azalma müşahidə olunmuşdur. Pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri üzrə ilin əvvəlinə olan qalıqın miqdarı 2014-cü ildə 69,8 min manat, 2015-ci ildə 42,8 min manat olmuşdur. 2015-ci ildə ötən ilə nisbətən 27 min manat azalma olduğunu qeyd etmək olar. Nəhayət, sonuncu göstərici olan pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri üzrə ilin sonuna olan qalıqın həcmi 2014-cü ildə 42,8 min manat, 2015-ci ildə 27,6 min manat azalaraq 15,2 min manat olmuşdur.

Sonda onu da qeyd etmək lazımdır ki, tədqiqat işində istifadə olunan hesabatlar “Azərboru” ASC-nin rəsmi saytından götürülmüşdür və aparılan müqayisəli təhlillər bu hesabatlarda verilən real göstəricilərə əsaslanır.

## **2.2. Azərbaycanca metallurjiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsi strategiyasının və hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi əsas prioritet kimi**

Azərbaycan dövlətinin iqtisadi qüdrətinin artmasına xüsusilə metallurjiya, dağ-mədən sənayesinə lazımı diqqətin yetirilməsi böyük təsir etmişdir. Azərbaycan və digər keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə iqtisadi islahatların, həmçinin əsaslı struktur dəyişikliklərinin həyata keçirilməsində müasir menecment elmi, heyətin idarə edilməsi strategiyaları, elmi-texniki biliklər, innovasiya və investisiyaların cəlb edilməsi və onlardan səmərəli istifadə olunması, yeni istehsal sahələri və komplekslərin yaradılması, yüksək xarici texnologiyanın milli istehsalda tətbiq edilərək yüksək iqtisadi səmərəliliyin əldə olunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bundan əlavə, bütövlükdə geniş təkrar istehsal prosesinin sürətləndirilməsi və Azərbaycan iqtisadiyyatının prioritet sahələrinin formalaşdırılması eyni zamanda tədavi sferasından istehsal sferasına keçidi də sürətləndirir. Müasir dövrdə istehsal sferasında dünya təcrübəsindən istifadə və ixtisaslaşma, müştərək müəssisələrin yaradılması, müqavilələr üzrə müəssisə və şirkətlərin yaradılması və s. əməkdaşlıq formalarını özündə əks etdirir. Daha yüksək iqtisadi nəticələrin əldə edilməsi üçün müasir dövrdə istehsal kooperasiyaları və birgə istehsal fəaliyyəti məqsədəuyğun hesab edilir. Ölkəmizdə azad sahibkarlığın genişləndirilməsi, özəl sektorun inkişaf etdirilməsi milli iqtisadiyyatın dirçəlməsinə xüsusilə böyük təkan verir. Bu amil Azərbaycanın Yeni Sənaye Ölkələrinin təcrübəsindən yüksək səviyyədə istifadə etdiyinin göstəricisidir. Hazırda dünyanın bir sıra ölkələrində YTT-nin normalarına əməl etməklə xarici biznes üçün münbit şərait yaradırlar. Müasir dövrdə keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin ən mühüm problemlərindən biri isə rəqabətqabiliyyətli olmaqdır. Azərbaycanda da bu problemin həlli üçün uzun illər uğurla tətbiq edilən dünya standartlarından istifadə edilərək müasir texnologiyaya əsaslanan ixrac kompleksləri yaradılır və prioritet sahələrə xarici kapital cəlb edilir. Bundan başqa onu da qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan keçmiş sovet ölkələri içərisində böyük resurs potensialına və əlverişli strateji mövqeyə malikdir. Buna görə də, dünyanın

qabaqcıl ölkələri üçün ölkəmiz böyük əhəmiyyət daşıyır. Azərbaycanın ərazisi bir çox xammal ehtiyatları ilə o cümlədən neft, qaz, mis, dəmir filizi, polimetallar və s. ilə zəngindir. Bu səbəbdən də Azərbaycanda sənayenin əksər sahələri qara və əlvan metallurgiya, neft-kimya sənayesi, yanacaq-energetika kompleksi və s. inkişaf etmişdir. Son illərdə kənd təsərrüfatına ayrılan vəsaitlərin həcmi artmışdır. Bunun məntiqi nəticəsi kimi Azərbaycan bir sıra kənd təsərrüfatı mallarının ixracını artıraraq əhəmiyyətli dərəcədə bu sahədən gələn gəlirləri yüksəltmişdir.

Azərbaycanın bazar iqtisadiyyatına keçidi bir sıra problemləri də üzə çıxarmış oldu. Bu neqativ hal iqtisadiyyatda qabarıq şəkildə özünü biruzə vermişdir. Son illərdə Bakı-Sumqayıt iqtisadi rayonunun sənaye müəssisələri ilə həddən artıq yüklənməsi ekoloji çirklənməni bu ərazilərdə həddən artıq artırmış və eyni zamanda xarici ticarət dövriyyəsi digər iqtisadi rayonlardan artıq dərəcədə yüksək olmuşdur.[44] Neft-qaz sektorunun inkişaf etdirilməsi ilə yanaşı olaraq digər sahələrin xüsusən də tütün məmulatlarının, tikinti və ərzaq məhsullarının istehsalının artırılması istiqamətində geniş islahatlar həyata keçirilir. Qeyri-neft sektorunun inkişafı üçün Azərbaycan bu sahələrə subsidiyalar, maliyyə yardımları və digər bu kimi stimullaşdırıcı vasitələr yatıraraq ixrac potensialının inkişaf etdirilməsinə böyük təkan vermişdir. Sənaye məhsulunun keyfiyyətinin və rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması, müasir texnologiyaların inkişafı bir çox təşkilatların strateji-marketing konsepsiyalarını uğurla həyata keçirməsinin göstəricisidir. Azərbaycanda da “Sənayenin inkişafına dair 2015-2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı”nın icrasına uyğun həyata keçirilən layihənin əsas məqsədi sənaye müəssisələrində keyfiyyətin idarə olunması ilə əlaqədar olaraq məlumatlılıq səviyyəsinin çoxaldılması və keyfiyyət standartlarının dəqiqliklə təşviq edilməsidir.[39] Sənaye məhsulunun yüksək keyfiyyətə malik olması yalnız istehsalçı, istehlakçılar üçün deyil, ümumilikdə ölkəmizin iqtisadiyyatı üçün xüsusən vacib əhəmiyyət kəsb edir. Yüksək keyfiyyətli məhsul yüksək rəqabətqabiliyyətliliyə malik olmaqla yanaşı satışın həcmində artmasına və son nəticədə ixrac potensialının artmasına gətirib çıxarır. İxrac potensialının artması isə ölkəyə xarici valyuta axınının artmasına gətirib çıxarır və



ölkənin gəlirlərin yüksəlməsinə səbəb olur. Bu da əhalinin rifah halının, həyat səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır. İşçi və işçi kollektivinin fəaliyyətinin ümumiləşdirici xassəsi dedikdə işin keyfiyyətinin təmin olunması başa düşülür. Ölkəmizdə də ictimai istehsalın intensivliyinin təmin edilməsinə, bununla bərabər olaraq məhsul iş və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi yolları və üsullarına da fikir vermək lazımdır. Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün əsas amillərdən biri də işçilərin ixtisasının artırılmasıdır.[45] Çünki, yalnız yüksək ixtisaslı və təcrübəli mütəxəssis və işçi kollektivlərinin əməyi sayəsində yüksək keyfiyyət standartlarına malik məhsullar istehsal etmək mümkündür. Müasir dünya təcrübəsinə nəzər yetirsək görürük ki, xarici ölkələrdən təcrübəli mütəxəssislərin dəvət edilməsi və təlimlər, xüsusi seminarlar, həmçinin konfranslar vasitəsilə yerli mütəxəssislərin öyrədilməsi daha məqsədəuyğundur və uğurla tətbiq edilən üsullardan biridir. Bundan əlavə, yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalında stimullaşdırma da mühüm yer tutur. Burada yüksək səviyyəli xidmətin yüksək qonorarla ödənilməsi, həmçinin mükafatlandırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Keyfiyyətsiz məhsula görə isə cəza tədbirləri istisna edilməməlidir. Sənaye məhsulünün keyfiyyətinin yüksək səviyyədə olması işçilərin peşə hazırlığının və keyfiyyətin təmin edilməsi metodları sahəsində olan yüksək bilik və bacarıqlar sayəsində mümkündür. Buna görə tədqiqatlar, elmi araşdırmalar, yerli və xarici təcrübənin dərinədən öyrənilməsi vacibdir.

2012-ci ilin yekunları və 2013-cü ilin vəzifələrinə həsr edilmiş müşavirədə Azərbaycan Respublikası prezidenti cənab İlham Əliyev aşağıdakı vəzifələri irəli sürmüşdü: “Azərbaycanın sənayesi yeni bazarlara çıxmalıdır. Əks halda biz dünya birliyində öz layiqli yerimizi tuta bilmərik”.

Respublikamızın ixrac etdiyi məhsul həcmində maşın və maşınqayırma məhsullarının və digər əsas baza sahələrinin payı çox az, 9-10% təşkil edir və bu faiz səviyyəsi inkişaf etmiş ölkələrin eyni məhsullar üzrə faiz səviyyəsindən xeyli aşağıdır.[41]

Sənaye müəssisələrimizin məhsullarının yüksək rəqabətqabiliyyətliliyinin

olmaması dünya bazarlarında lazımı mövqe tutmağa mane olur. Bu da ETT-nin səviyyəsinin aşağı olması ilə əlaqədardır. Həmçinin istehsal olunan məhsulun yeniləşməsi tempində yüksək gerilik müşahidə edilmişdir. Son vaxtlar ölkəmizə yeni yeni texniki avadanlıqların gəlməsi ilə bağlı yeni məhsulların sayı da yüksəlmişdir. Müəssisədə təşkilati struktur bölmələrinin arasında xüsusi əlaqələr sistemi yaratmaq lazımdır. Bu sistem funksiyaların bölüşdürülməsi yolu ilə həyata keçirilir. Həmin sistem müəssisənin işinə bilavasitə təsir edərək onu dəyişdirir. İnzibati-komando metodları, mərkəzləşdirilmiş iqtisadiyyat dünya nümunələri səviyyəsində məhsul buraxmağa qadir deyildi. Ona görə də belə bir quruluşun süqutu labüd idi. Bütövlükdə, müəssisənin idarə edilməsində prioritet vəzifələr aşağıdakılardır:

1.Məhsul istehsalının artırılması;

2.Məhsulun tədarükünün vaxtında təmin edilməsi üçün istehsalçıların öz vəzifələrini dəqiqliklə və zamanında yerinə yetirməsi;

3.Məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması.

Azərbaycan dövlətinin iqtisadi qüdrətinin artmasına xüsusilə metallurgiya, dağ-mədən sənayesinə lazımı diqqətin yetirilməsi böyük təsir etmişdir. Hal-hazırda ölkəmizdə həm paytaxt, həm də regionlarda irimiqyaslı infrastruktur layihələri, əhalinin rifahının artmasına təkan verəcək ictimai-iaşə obyektləri, çoxmərtəbəli yaşayış binaları, mədəniyyət və səhiyyə ocaqları, idman kompleksləri, körpü və yollar, sənaye müəssisələri və digər belə obyektlərin tikilir. Buna görə də, ölkəmizdə tikinti sektorunun inkişafı üçün tikinti təyinatlı polad materiallara tələbat çox böyükdür. Son illərdə isə ölkəmiz nəinki xaricdə istehsal olunan, eyni zamanda yerli müxtəlif çeşidli və keyfiyyətli məhsullarla da təmin edilir. Ölkəmizdə zəngin xammal bazasının, neft və təbii qazın, təcrübəli kadr ehtiyatlarının olması xüsusən metallurgiya sənayesinin inkişafına böyük təkan vermişdir. Sovet hakimiyyəti illərində ölkə rəhbəri Heydər Əliyev uzaqgörən və düzgün siyasət aparmaqla Kremlin “1976-1980-ci illərdə respublikamızda sənayenin müxtəlif sahələrinin inkişafına dair Azərbaycan KP MK-nin təkliflərinə nəzər yetirilməsi haqqında” qərar verməsinə nail olmuşdur.[38] Bunun nəticəsində qara metallurgiya müəssisələrində bir sıra

irəliləyişlər olmuşdur. Azərbaycan boruyayma zavodunda isə polad borular istehsal edilməyə başladı. Əlvan metallurgiya sənayesində isə bir neçə müəssisə istifadəyə verildi. Bundan əlavə Sumqayıt Alüminium zavodunun avadanlıqları müasir tələblərə uyğunlaşdırılmış və yeni məhsul növlərinin istehsalına başlandı. Bu siyasəti davam etdirmək üçün ölkəmiz xeyli xammal, kədr potensialı və avadanlığa malikdir. Daşkəsəndə zəngin dəmir filizi yataqları, Naxçıvanda kobalt, sink, qurğuşun, mis, Daşsalahlıda filiz olmayan bentonit gili yataqlarının olması metallurgiya sənayesinin inkişafı üçün zəmin yaradır. Metallurgiya sənayesi qara və əlvan metallurgiya olmaqla 2 yerə ayrılır. Qara metallurgiya daha mühüm rola malikdir. Qara metallurgiya dedikdə, çuqunun və poladın əridilməsi, prokat istehsalı, dəmir filizinin çıxarılması, həmçinin saflaşdırılması və ferroərintilərin istehsalı başa düşülür. Azərbaycanın iri qara metallurgiya mərkəzləri isə tarixən Daşkəsən, Bakı və Sumqayıt olmuşdur. Daşkəsən Azərbaycanda dağ-mədən sənayesinin beşiyi hesab edilir. Hələ Sovetlər dövründə Daşkəsəndə istehsal edilən filiz Gürcüstanın Rustavi şəhərində yerləşən metallurgiya zavoduna göndərilirdi. Sumqayıt şəhərində yerləşən boru-prokat zavodunda qara metallurgiya sənayesinin son məhsulu prokat və boru istehsal edilirdi. Ölkəmizdə boru-prokat istehsalına başlanılması neft-qaz sənayesinin yüksək inkişafı ilə sıx əlaqədardır. Bundan əlavə, maşınqayırma sahəsinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq metal tullantılarından səmərəli istifadə etmək üçün bir sıra kiçik metallurgiya sexləri, həmçinin təkrar metal emalı ilə məşğul olan zavodlar tikilməyə başladı. Uzun müddət metallurgiya sənayesində fəaliyyət göstərən “Sumqayıt boru-prokat zavodu”, “Azəralüminium” ASC və “Daşkəsən Filizsaflaşdırma” ASC ən iri metallurgiya müəssisələri kimi bu sahənin flaqmanı hesab edilmişlər. Hələ ikinci dünya müharibəsindən sonra tikintisinə başlanılmış, Sumqayıt boru-prokat zavodu 1952-ci ildə ölkəmizdə ilk polad boru hazırlayan zavod olmuşdur. Bu zavodda 1960-cı illərdən sonra 6 ədəd poladərətən marten sobası, 2 ədəd boruyayma aqreqatı, 2 ədəd pəstahyayma aqreqatı hazırlanıb istismara verilmişdir.[39] Daşkəsəndəki filizsaflaşdırma zavodu isə 1954-cü ildə tikilib istifadəyə verilmişdir. 2006-cı ildə “Daşkəsən Filizsaflaşdırma” ASC Böyük Britaniya dövlətinin “Detal Limited”

şirkətinin idarəçiliyinə 25 illik müqavilə əsasında verilmişdir.[39] Ümumiyyətlə, metallurgiya sahəsində əldə edilən bütün uğurlara görə Azərbaycan ulu öndər Heydər Əliyevə borcludur. Onun gərgin əməyi sayəsində özəl sektor sahəsində ölkəmizdə ilk və eyni zamanda ən müasir metallurgiya zavodu “Baku Steel Company” yaradılmışdır. Bu müəssisə sənaye, o cümlədən qeyri-neft sektorunun inkişafı və polad məhsulların istehsal edilməsində böyük rol oynadı. 2001-ci il 23 iyunda Heydər Əliyevin də iştirakilə “Baku Steel Company” MMC-nin rəsmi açılışı keçirilmişdir.[37] Bu müasir poladəritmə zavodu Qafqaz regionunda ilk belə müəssisə idi və 2010-cu ildə bu müəssisənin istehsal gücü 770 000 tona çatırdı. Bu müəssisənin 2012-ci ilin ilk yarısında daxili bazarda satışı 81 000 tona, ixrac etdiyi məhsul həcmi isə 75 000 ton olmuşdur.[37] Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu zavod həm yerli bazarı, həm də Rusiya, Gürcüstan, İran və Qazaxıstan və başqa ölkələrin armatur ehtiyatını lazımı qədər ödəyir. Son illərdə ən çox idxal edilən məhsullar sırasında qar metal və ondan əldə edilən məmulatlar yer tutur. Ölkəmiz qara metallurgiya bazarında tələbatının müəyyən hissəsini Rusiya, Türkiyə, Ukrayna və s. kimi ölkənin, bir qismini isə yerli istehsal hesabına ödəyir. Nəqliyyat sektorunda isə bütün təchizat tamamilə xarici istehsaldan asılıdır. Dəmiryol relsləri, təkərlər və digər bütün avadanlıqlar xarici ölkələrdən idxal edilir. Qara metallurgiya strateji sahə olmaqla yanaşı, inkişaf etdirilməsinə ən çox ehtiyac duyulan sahələrdən biridir. Müasir texnologiyaların tətbiqi vasitəsilə bu sahəni inkişaf etdirmək, həmçinin xarici bazarlarda yüksək keyfiyyətli və rəqabət qabiliyyətli məhsullar hazırlayan yeni zavodlar, müəssisələr yaratmaq çox vacibdir. Prezident İlham Əliyev də öz çıxışında bu məsələnin vacibliyinə toxunaraq bildirmişdir: “Metallurgiya sənayesinə və onun inkişafına böyük qayğı və diqqət göstərilməlidir. Çünki, bu sahədə ölkəmizin böyük imkanları və potensialı var. Ölkəmizdə lazımı qədər metal qırıntıları var və onlardan səmərəli şəkildə istifadə olunmalıdır. Hal-hazırda məhsullar xaricdən gətirilir. Daşkəsəndə bizim böyük filiz yataqlarımız var. Güclü metallurgiya sənayesi yaratmaq bizim gündəliyimizdədir və biz bunu edəcəyik”.[39] Hazırda Daşkəsənin filiz ehtiyatı 350 mln ton qiymətləndirilir. Ölkəmizin yeni metallurgiya

müəssisələrinin tikilməsi və müasir texnologiyanın tətbiqi ilə güclü metallurjiya kompleksi yaratmaq olar. Bu isə Azərbaycanda qara metallurjiya bazarının daxili tələbatını ödəməklə yanaşı, dünya bazarlarına hazır məhsul ixrac etməyə imkan verəcəkdir. Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsi strategiyasını həyata keçirmək üçün iqtisadi metodlardan düzgün istifadə etmək lazımdır. “Azərbaycan Respublikasının Müəssisələr haqqında Qanunu” respublikanın ərazisində fəaliyyətdə olan firmaların təşkilati-hüquqi formaları, eləcə də, onların yaradılması, fəaliyyəti və idarə edilməsi prinsiplərini əhatə edir. Bu qanun 1 iyul 1994-cü ildə Respublika ərazisində prezident Heydər Əliyev tərəfindən təsdiq edilmişdir. Qanun 8 fəsil, 42 maddədən ibarətdir. Qanundakı 3-cü fəsil 13-21-ci maddələrdə firmaların yaradılması, yenidən təşkil edilməsi və ləğvi yolları əks edilmişdir.[6, səh 4-7] Hər bir firma yaradılarkən ilk öncə onun təsisçisi müəyyən olunur. Firmalar yaradılan zaman təsisçilər, eləcə də, təsisçilə müəssisələr arasında olan qarşılıqlı münasibətləri tənzimləyə bilmək üçün təsis müqaviləsi hazırlanır. Sonra isə firmanın nizamnaməsi formalaşdırılır. 16-cı maddədə göstərilir ki, təşkilati-hüquqi formadan asılı olmayaraq hər müəssisə müvafiq nizamnamə əsasında fəaliyyətdə olur. Bundan sonra isə bu müəssisələr dövlət qeydiyyatından keçirlər.[6, səh 5] 18-ci maddədə göstərilirdiyi kimi, dövlət qeydiyyatından keçməyən müəssisənin fəaliyyəti qadağandır. Müəssisədə işçilər əmək vasitələrindən düzgün istifadə etmədikləri təqdirdə müəssisəyə dəyən zərərin ödənilməsi üçün bilavasitə iqtisadi metodlardan istifadə edilir. Bu zaman iqtisadi metodlar kimi əsasən cəza tədbirləri əsas götürülür. Ümumiyyətlə, respublikamızda hüquqi baza və onun təkmilləşdirilməsi üçün bir sıra tədbirlər görülür. Əmək Məcəlləsində maddələrə dəyişikliklər və əlavələr edilməklə, habelə işçilərin sosial sığorta haqlarının yüksək səviyyədə təmin edilməsi, işçilər üçün ergonomik iş şəraitinin yaradılması müəssisələrdə heyətin idarə edilməsində səmərəliliyə nail olmağa imkan verir. Əmək Məcəlləsinin 199-cü maddəsində iş yerində işçinin tam maddi məsuliyyəti üzrə 7 halı göstərilib:

1. Saxlanmaq və digər məqsədlər üçün işçiyə verilən əmlakın və başqa sərvətlərin salamatlığını təmin etməkdən ötrü əmək müqaviləsi bağlanan zaman,

habelə əmək münasibətləri nəzdində əmək funksiyasının xarakteriylə bağlı işçinin üzərinə tam maddi cəhətdən məsuliyyət götürməsi haqda işə götürən şəxslə yazılı müqavilə bağlananda;

2. İşçi əmlakı və başqa sərvətləri birdəfəlik etibarnamə yaxud başqa birdəfəlik hüquq müəyyənədiçi sənədlərin əsasında işəgötürənə və ya işəgötürənin nümayəndəsinə hesabat vermək şərti ilə qəbul etdikdə.

3. İnzibati hüquqpozmalar haqda, yaxud cinayət, o cümlədən vergi qanunvericiliyiylə cəza verilməsi nəzərdə tutulan hərəkət yaxud hərəkətsizliyində ictimaiyyət üçün təhlükəli əməllərin əlamətləri olduğu zaman;

4. Əmlakını yaxud başqa maddi sərvətləri qəsdən korlayarsa, məhv edərsə;

5. Alkoqol, toksik (zəhərli) yaxud narkotik maddələrdən istifadə edərək sərxoş vəziyyətdə ziyan vurduğu zaman;

6. İşə götürən şəxsin kommersion sarrini yaydıqda;

7. İşə götürən şəxsin şəxsiyyətini ləkələyən, onun ləyaqət və şərəfini alçaldan, böhtan və təhqirlərlə işəgötürənin sahibkarlıq fəaliyyətinə ciddi şəkildə xələl gətirərək mənəvi ziyan vurduqda.[8, səh 85-86]:

Heyətin idarə olunmasında əsas amillərə insanlarla yaxşı ünsiyyət qurmağı və onlarla işləməyi bacarmaq və işçiləri xüsusiyyətlərinə uyğun şəkildə idarə etmək aid edilə bilər. Bəzən heyətin idarə edilməsində səhv addımların atılması işçilərə mənfi təsir göstərir. Çünki insanların xasiyyətini dəyişmək qeyri-mümkündür, amma onların davranışına müəyyən qədər təsir eləmək olar. İşçilərin davranışına edilən iqtisadi təsir işçini daha yaxşı işləməyə və müəssisədə özünü evində ol duğu qədər rahat hiss etməyə imkan verən əsas amillərdən biridir. Müasir dövrdə heyətin idarə edilməsində səmərəliliyin əldə olunması üçün iqtisadi amilin çox böyük əhəmiyyəti vardır və məhsuldarlığın artırılmasında əvəzsiz rola malikdir. Sosial sığorta — müvafiq normativ hüquqi aktlarda nəzərdə tutulan hallarda işçilərin əmək münasibətləri prosesində itirdikləri gəlirlərinin — əmək haqlarının, əmək haqqına əlavələrin, başqa ödəmələrin, həmçinin digər xərclərin müəyyən olunmuş qaydada və məbləğdə əvəzinin ödənilməsi, habelə onların itirilməsinin qarşısının alınmasına

yönəldilmiş təminat formasıdır.[39] Təşkilati-hüquqi formalarından asılı olaraq müəssisələrin maliyyə resurslarının formalaşması mənbələri: mənfəət, amortizasiya ayırmaları, qiymətli kağızların satışından alınan vəsait, əmək kollektivlərinin pay və digər rüsumları, o cümlədən kreditlər və qanunvericiliyə zidd olmayan digər daxil olmalardır. Müəssisələr bağladıqları kredit müqavilələrinin şərtlərinə əməl etməyə borcludurlar. Hesablaşma üzrə öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməyən müəssisə məhkəmə qaydasında iflas olmuş elan edilir.[19, səh 6] Bundan başqa, kiçik müəssisələr xarici tərəfdaşlarla da müqavilə bağlamaq hüququna malikdir. Müəyyən qaydalara əməl etməklə belə xırda müəssisələr sərbəst şəkildə qlobal, beynəlxalq bazarlara çıxış əldə edə bilər və öz gəlirlərini artırmağa bilər. Müəssisə mülkiyyətin növündən və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq əmək haqqının qanunla təminat verilmiş minimum ölçüsünü, normal əmək şəraitini və işçilərin sosial müdafiəsi tədbirlərini təmin etməyə borcludur.[1, səh 151] Müasir dövrdə ölkəmizdə də çoxlu orta və xırda müəssisələr fəaliyyət göstərməkdədir. Heyətin idarə olunması strategiyası anlayışı üzrə eyni mənalı fikirlərə çox da təsadüf edilmir. Görkəmli müəllif Q.Mintsberqin strategiya anlayışı barəsində aşağıdakı mühüm fikirləri vardır:

1.Strategiya mövcud vəziyyətdən gələcəyə doğru yoldur, plandır, fəaliyyət proqramıdır.

2.Strategiya, ümumilikdə bir növ mövqedir, axtarışdır, eləcə də, firma və müəssisələrin daxili və xarici imkanlarının uyğunluğunun gözlənilməsi üzrə axtarışdır. 3.Strategiya keçmiş vəziyyətlə bağlı olan gələcək üçün qaydalar modeli, davranış prinsipidir.

4.Strategiya həm uzunmüddətli məqsəddir, şirkət və firmaların fəaliyyət göstərmə qabiliyyətidir, həm də uzunmüddətli perspektivdir.

5.Strategiya özünün rəqabət üstünlüyünü rəqəblərinə qarşı qorumaq və istehsalçının rəqib tərəfindən maneəvər etməsidir. Bu fikirlər bir-birilə sıx əlaqədədir və bir-birini tamamlayırlar.[4, səh 564]

Bazar münasibətləri şəraitində strategiya tiplərini “biznes-strategiya” adlandırırlar.Bu tiplər: innovasiya strategiyası, keyfiyyətin artırılması strategiyası,

sahibkarlıq strategiyası, dinamik strategiyası, mənfəət strategiyası, təşkilati axtarış strategiyası, diversifikasiya strategiyası və s.-dir. Lakin heç də bütün bu tipləri biznes strategiya kimi adlandırmaq düzgün deyildir. Çünki bəzi strategiyaların məqsəd və məzmunu mənfəəti maksimuma çatdırmaqla məhdudlaşmır. Təşkilatın özünü müdafiə etməsi, özünü qoruması, mənfəətdən kənar sosial-innovasiyalı, sosial-texniki problemlərin həllini zəruri edir. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının təsnifatı zamanı təşkilatın inkişaf və ərazi xüsusiyyətləri, kadr siyasətinin tipləri nəzərdən keçirilir. Bu tipləri 2 hissəyə ayırırlar: aktiv-avanturist və aktiv-səmərəli. [4, səh 567]

Heyətin idarə edilməsində təşkilatın strateji idarə edilməsi əsas rol oynayır, onlar vəhdətdədir və onları bir-birindən yalnız şərti ayırmaq mümkündür. Bu baxımdan təşkilatın strategiyasının formalaşması ilə heyətin formalaşmasının bir sıra prinsiplərində oxşarlıq və qarşılıqlı əlaqə vardır (heyətlə birgə aparılan müvafiq işlər kompleksi, təşkilati-texniki tədbirlər, kadr-menecment şəklində olan işlər, heyətə tələbat və s.) İnsan resurslarının idarə olunması strategiyası iqtisadi, sosial, təsərrüfatçılıq, kadr-menecment problemlərinin bütövləşmiş həllini, vəhdətini özündə ehtiva edir. Heyətin strateji idarə olunması ilk növbədə insan potensialına əsaslanır və söykənir. Georgi Poçentsov bu barədə yazırdı ki, strategiya insanın imkanlarını çox genişləndirir, gələcəyin idarə olunması prosesini optimallaşdırır. [28, cür 10] Onu da qeyd etmək ki, yalnız yüksək potensiallı, peşəkar bir insan istənilən strategiyayı hazırlaya bilər. Bu zaman yüksək savada, təcrübəyə, əməyə, potensiala və sistemli olmağ vacibdir.

Son olaraq onu da qeyd etmək lazımdır ki, real iqtisadiyyatın formalaşmasında başlıca amil təşkilatların azad fəaliyyətinin təmin edilməsi və rəqabət mühitinin formalaşmasıdır, bu da sivilizasiyalı iqtisadiyyatın sarsılmaz bazasıdır.



### **III Fəsil. Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsi problemləri və onların həlli istiqamətləri**

#### **3.1. Sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri**

Heyətin idarə edilməsinin tənzimlənməsi və bu istiqamətdə aparılan təkmilləşdirmə işləri ictimai əmək məhsuldarlığı baxımından da yüksək önəm kəsb edir və müəssisələrdə yaranan problemlərin, neqativ halların aradan qaldırılmasına kömək edir. Bu da öz növbəsində səmərəliliyə nail olunmasında xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Səmərəlilik bütün iqtisadi modellər üçün əsas məqsəd və vəzifədir. Fərdlər, insanlar, eləcə də müəssisələr bir qayda olaraq az məsrəflərlə yüksək nəticələr əldə etməyi ən vacib məqsəd hesab eləmişlər. Kapital sahibləri isə minimum kapitalla maksimum mənfəət, yəni izafi dəyər istehsal eləməyə çalışırlar. Belə ki, səmərəlilik göstəriciləri həm konkret və çoxsistemli, həm də qeyri maddi və maddi sahələrdən asılı olmaqla spesifikdir. Səmərəlilik göstəriciləri dedikdə: xalis gəlir, fond verimi, məhsulun keyfiyyəti, əmək məhsuldarlığı, balans mənbəyi, bir manatlıq məhsula çəkilmiş xərclər və s. başa düşülür. Bu göstəricilərdən hər birinin çatışmayan və üstün cəhətləri, hesablama üsulları və qaydaları var. Səmərəlilik dedikdə, ümumilikdə çəkilən xərclə sonda alınan nəticə arasındakı fərq başa düşülür.[4, səh 434-435]

Səmərəlilik göstəricilərinin yaxşılaşdırılması üçün təkcə heyətin fəaliyyəti deyil, eləcə də heyətin düzgün və səmərəli idarə olunması da mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bundan əlavə, ETT-nin, texnologiyanın və əmək predmetlərinin rolu da böyükdür. Heyətin fəaliyyətin səmərəliliyi barəsindəki konsepsiyaya uyğun olaraq məcmu amillər nəzərdən keçirilməlidir. Bir başqa heyətin əməyinin səmərəliliyi konsepsiyasına görə səmərəlilik göstəricisi canlı əməyin nəticəsi olmalıdır. Üçüncü konsepsiyada isə heyətin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması, psixoloji amillər, idarəçilik əməyinin təkmilləşdirilməsi və s. ilə heyətin əməyinin səmərəliliyi müəyyən edilir.[5, səh 178] Əgər iqtisadi proseslərə ümumilikdə xalis meyarlar

prizmasından yanaşılrsa, onda əldə olunan göstəricilərdə nəzərə çarpan çatışmazlıq hallarını da müəyyən etmək olar. Buna nümunə olaraq onu da qeyd edə bilərik ki, əmək məhsuldarlığı işçilərin məhsul istehsal etmə potensialını əks etdirsədə, eyni zamanda qiymətin əmələ gəlməsindən və ümumi məhsulun verilmiş dəyər göstəricilərindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Yəni, qiymətin artması həm mənfəəti süni şəkildə artırır, həm də xərcləri süni olaraq azaldır. Bundan əlavə, məhsulun həcmi tələb və təklifdən, eləcə də digər amillərdən asılı ola bilər. Sənaye müəssisələrində ən mühüm problemlərdən biri kimi xərcləri idarə olunması və resurslara qənaət olunması problemidir. Müəssisədə heyətin idarə edilməsində qarşıya çıxan ən böyük problemlərdən biri də xərclərin idarə edilməsidir. Bu problem kompleks məsələləri əhatə edir. Burada ilk növbədə hazırlanacaq məhsula, görülməli işlərə, veriləcək əmək haqqına nə qədər resursun istifadə ediləcəyi və resursların çatışmazlığını nəzərə alaraq kənar maliyyə mənbələri tədqiq edilməlidir. [10, səh 123]

Daha sonra isə minimum xərclərlə maksimum sayda rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalı üçün cəhdlər etmək lazımdır. Bundan əlavə, müəssisənin digər anoloji məhsul istehsalı ilə məşğul olan şirkətlərin məhsul vahidinə sərf etdiyi xərclər və məhsulun maya dəyəri barədə məlumatı olmalıdır. Həmçinin müəssisənin rəqabətdə olduğu müəssislərdən daha çevik qiymət sistemi və daha səmərəli strategiyası olmalıdır. Müəssisədə xərclərin idarə edilməsi üçün xərclər üzrə proqramı dəqiq tərtib etmək, xərclər proqramı üçün trend yaratmaq, xərc maddələri üzərində düzgün nəzarət aparmaq, müstəqim və qeyri-müstəqim xərclərə təsir göstərən amillərin araşdırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır. Müstəqim xərclər dedikdə, alınan yarımfabrikat və məmulatlar, elektrik enerjisi, sosial ayırma üzrə xərclər, zay məhsul və materiallar və s. üzrə xərclər başa düşülür. Qeyri-müstəqim xərclərə isə balans mənfəəti üzrə vergi ödəmələri, kommersiya xərcləri, ümumzavod və ümumsex xərcləri, istehsaldan kənar bir sıra başqa xərclər. Burada ən vacib məsələlərdən biri xərclərin məhsullar və sexlər üzrə bölüşdürülməsidir. Heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün ilk növbədə sosial və iqtisadi səmərəliliyin, müəssisənin fəaliyyət nəticələrinin və idarəçilik əməyinin qiymətləndirilməsi vacibdir. Müəssisədə heyətin səmərəli

idarə edilməsi üçün aşağıdakılara yüksək səviyyədə əməl edilməlidir:

1. İşçilərə və iş yerlərinə qoyulan standartlar və universal tələblər;
2. İşçilərin konkret funksiyaları və işin konkret icra səviyyəsi;
3. İşə, işçilərə və vəzifəyə qoyulan tələblər;
4. Stimullaşdırma və muzzla işə qəbul şərtlərini təkmilləşdirmək;
5. İşçilərin öhdəliklərinin və vəzifələrinin dəqiqləşdirilərək onlara xatırladılması;
6. Səmərəsizliyin subyektiv və obyektiv səbəblərini araşdırmaq və konkret tədbirlər görmək. Belə tədbirlərə misal olaraq: əmək intizamını gücləndirmək, mənfi emosiyaları yumşaltmaq, işçilərin peşə-ixtisas səviyyəsini yüksəltmək, təchizatla bağlı problemləri tez bir zamanda həll etmək və s. bu kimi tədbirləri aid etmək olar;
7. İş və vəzifə bölgüsünü nəzərdən keçirmək;
8. Kollektiv və şəxsi məsuliyyəti artırmaq;
9. İşin indiki və son nəticələrini təhlil etmək;
10. Kollektivdə yaranan mənəvi-psixoloji problemləri həll etmək və onların yaranmasının qarşısını almaq;
11. Hər bir işçinin fəaliyyətinə uyğun olan göstəricilərinin vəziyyəti və bu göstəricilərin ümumi nəticəyə təsiri araşdırılmalı, eləcə də işçilər fəaliyyətlərinə uyğun olaraq bal qaydasıyla qiymətləndirilməlidir.[40]

İşçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi üçün qrafik-reyting şkalası, idarəedici işçilərin reyting şkalası, müqayisəli sorğu və digər metodlardan istifadə olunur. Müəssisədə heyətin əməyinin səmərəlilik nəticələri mütəşəkkil formada aparılmalıdır. Burada ilk növbədə müəssisənin ümumi səmərəlilik problemlərini, daha sonra isə ayrı-ayrı bölmələrin, fərdi şəxslərin fəaliyyətini nəzərdən keçirmək lazımdır.

Müəssisələrdə yerinə yetirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edən işlərdən biri də idarəetmə heyətinin attestasiyasıdır. İdarəetmə heyətinin attestasiyası-idarəetmə heyətinin üzvlərinin iş fəaliyyətinin nəticəsi, ixtisas səviyyəsi və şəxsi keyfiyyətləri arasında uyğunluğu yerinə yetirmək məqsədilə aparılır. Attestasiya prosesi gördüyü işə görə işçinin məsuliyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olur, iş və istehsalatda intizamı

möhkəmləndirir, həm də kvalifikasiyanın yüksəldilməsinə, yaradıcı və ictimai aktivliyin inkişaf etdirilməsinə kömək edir. Attestasiyanın nəticələri əmək haqqının tarif sistemində uyğun müəyyən edilməsinə imkan yaradır. Attestasiyaya görə 3 əsas mərhələ müəyyənləşdirilmişdir: attestasiyanın keçirilməsinə hazırlıq, attestasiyanın keçirilməsi, attestasiyanın nəticələrinə görə qərar qəbul edilməsi. İdarəetmə heyətinin attestasiyası 3 ildə 1 dəfə keçirilməlidir. Attestasiyaya hazırlıq müəssisənin adminstrativ heyəti və təşkilatın həmkarlar ittifaqının iştirakı ilə həyata keçirilir. Attestasiya komissiyasına müəssisənin rəhbərinin müavini başçılıq edəcək. Komissiyanın üzvləri müxtəlif struktur şöbələrin ixtisasçı mütəxəssislərindən təyin olunur. Bu da müəssisədə ixtisaslaşmış mütəxəssislərin olmasının vacibliyini sübuta yetirir. İxtisaslaşdırılmış mütəxəssislərə olan tələblər iki komponenti özündə birləşdirir:

1. Təhsil (ümumidən aliyədək)
2. İş stajı, hansı ki, işi almaq üçün çox vacibdir.[24, c. 36]:

İndiki dövrdə ölkəmizdə çoxsaylı yerli və xarici şirkətlər tərəfindən işçi təcrübə proqramları hazırlanır və xüsusən ali təhsil ocaqlarını bitirmiş gənclərin bu proqramlara yönləndirilməsinə böyük diqqət və qayğı göstərilir. İdarəetmə heyətinin iş yükünün müəyyən edilməsi, müəyyən vaxt ərzində əsas görülən işə nə qədər əmək sərf edilməsi ilə ölçülür. İdarəetmə işinin iş yükü onların məzmununun analizi üzərində müəyyən edilmişdir. İşin analizi differensasiyanın müxtəlif səviyyələrinə görə əməliyyatın ayrılması ilə həyata keçirilir. Məsələn: əmək fəaliyyəti kompleksinə informasiya göstəricilərini tapmaq və ötürmək, sadə məntiqi hərəkətlər, hesablama, səs yazısı aid edilir. Əqli işin prosesinin elementlərinə informasiyanın qəbuluna görə standart fəaliyyət, onun yenidən işlənməsi və istifadəsi aiddir. İdarəetmə tapşırıqlarında təkrarlanan idarəetmə işlərinin yerinə yetirilməsi proseduru, bu işlərin tipik məzmununun geniş yayılmasına və onların iş yükünün müəyyən edilməsi üçün dəqiq vaxtdan istifadə edilməsinə əsas verirdi.[12, səh 72]

Eyni tipli vaxt normativlərini məqsədəuyğun olaraq, çoxsəviyyəli, yəni əmək prosesinin üç səviyyədə layihələndirilməsini kompleks və əməliyyatlara uyğun olaraq

işləmək məqsəduyğundur. Normativin yüksək səviyyəsi, kompleks iclärin tärkibinin variantlarını əks etdirir. Aşağı səviyyənin normativləri isə əməliyyatın aparılması üsulları hesabı ilə qurulmuşdur. İdarəetmə əməliyyatının normativi texniki reqlament rolunu yerinə yetirir və səmərəli məzmun ehtiva edir. Müəyyən şərait əməliyyatın sona çatması üçün onun həll etmə metodlarını müəyyən edir, bu da əməliyyatın yerinə yetirilməsi istiqamətində nəzarətə xidmət edir. Müəssisənin və ya onun şöbələrini idarəetmə heyətinin sayı normativə görə müəyyən edilir. İdarəetmə heyətinin ümumi sayı və istehsalatda mühəndis hazırlığı maşınqayırma müəssisələrində istehsalatdakı fəhlələrin sayına görə müəyyən edilir. Rəhbərliyin funksiyasını yerinə yetirən heyətin sayının müəyyən edilməsi, yəni ustaların, baş ustaların, sex rəislərinin, müavinlərin və s. tabeliyində olanların sayı çox vacib sayılır. Təcrübədə ustalar üçün idarəetmə normaları tətbiq olunur, hansı ki, bir ustaya düşən işçilərin sayını ifadə edir. Bu normalar statistik asılılığa görə qurulur, burada işin çətinliyi, istehsalın tipi, briqadalaradakı işçilərin sayı əsas faktordur.[13, səh 271]

Bir çox ixtisasçılar fikrincə, rəhbərlik etmək bacarığı, idarəetmənin üsullarını dəyişmək, onu real vəziyyətə adaptasiya etmək deməkdir.[14, səh 320] Rəhbərliyin üslubunun formalaşması isə idarəetmənin ierarxik quruluşundan və konkret vəziyyətdən asılıdır. İerarxik quruluş da öz növbəsində xətti və funksional ola bilər.[34, page 141] İdarəetmə üslubunun başqa bir müxtəlifliyi mövcuddur. Bu da rəhbər işçinin şəxsiyyətindən asılılığı kimi ifadə edilir. Yəni, əgər rəhbər işçi qadıncırsa, tabelikdə olanlara qarşı daha mərhəmətli münasibət, pis görülmüş işin səbəblərini hərtərəfli başa düşməyə can atmaq və onu düzgün yerinə yetirməyi öyrənmək lazımdır. Heyətin idarə olunmasında əsas məqsəd insan potensialından və yaradıcılıq imkanlarından ən yüksək həddə istifadə olunmasıdır. Buna görə də, inkişaf etmiş ölkələrdə, xüsusən Yaponiya və Amerikada menecerlərin yetişdirilməsi üçün hazırlana tədris planlarında qeyd etdiyimiz məsələlər böyük əhəmiyyət kəsb edir.[15, səh 73] Müəssisələrin fəaliyyətində heyətin rolunun artmasının əsas səbəbi insan amilinə, yəni insanın bilik və intellektual səviyyəsinə, yaradıcılıq qabiliyyətinə olan vacib tələbin olmasıdır. Bundan əlavə onu da qeyd etmək lazımdır ki, müasir

dövrədə təşkilatlarda heyətin rolunun artmasına bir sıra amillər təsir göstərir:

1. Dünya bazarında kəskin rəqabət mühitinin formalaşması və istehsalın makroiqtisadi amillərinin kəskinləşməsi və ixtisaslı işçi qüvvəsinə tələbatın artması;
2. Müəssisələrdə işçiləri özünü intizama cəlb etmək imkanının yaranması və avtoritar nəzarət sisteminin aradan qaldırılması;
3. Kompüter texnikasının yüksək səviyyədə inkişaf etməsi, yeni texnologiyalardan istifadə və ümumilikdə əməyin məzmununda meydana gələn dəyişikliklər;
4. İşçilərin təhsil və mədəni səviyyəsinə olan tələbatın yüksəlməsi;
5. Müasir istehsalın yüksək məsuliyyət tələb etməsi və çoxfunksiyalı səciyyə daşması;
6. İstehsal demokratiyasının inkişafı və əməyin kollektiv formada təşkili.[35,page 189]

İdarəetmə dedikdə, ilk növbədə işçilərin fəaliyyətinin təşkili və əlaqələndirilməsi başa düşülür. Burada insan amili, əməyin təşkili, kadr siyasəti, əmək ehtiyatlarından səmərəli şəkildə istifadə edilməsi, əmək bazarı kimi mühüm problemlərin həllinə nail olmaq nəzərdə tutulur. Heyət özü iki hissədən- istehsal və idarəçilikdən ibarətdir.[16, səh 25] İstehsal hissəsi xidmətedici, əsas, köməkçi fəhlələrdən ibarətdir. İdarəçilik hissəsi isə rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən ibarətdir. Heyətin idarə olunması müxtəlif işçi kateqoriyalarıyla müəyyən üsullar, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin sistemidir. Heyətin idarə olunması istehsalın idarə olunmasından, texnoloji sistemlərin idarə olunmasından daha ağır və məsuliyyət tələb edən işdir. Heyətin idarə olunması ilk növbədə heyətin seçilməsindən, qiymətləndirilməsindən, təlimatlandırılmasından və yerləşdirilməsindən, yeni ümumilikdə təşkilatların kadr siyasəti ilə sıx bağlıdır. Bir çox ölkələrdən fərqli olaraq, Yaponiyada təşkilatlar daxildə yaranan münaqişələrin həll edilməsinə böyük önəm verir. Amerikada isə daha çox kapitalın dinamik inkişafına və maliyyə resurslarının çox olmasına üstünlük verilir. Ənənəvi nəzəriyyəyə əsasən insan üçün iş ona əziyyət verən bir fəaliyyətdir və insanlar yalnız

pul üçün işləyirlər. Bu səbəbdən də insanlara iş prosesində nəzarət hədsiz dərəcədə yüksək idi. Bu aşırı nəzarət sistemi bəzi pis vəziyyətlərə gətirib çıxarırdı. Amerikada hələ 20-ci əsrdə insan hissiyatı əsas etalon kimi götürülməyə başlamış, insan keyfiyyətinə üstünlük verilmişdir və beləcə standart model zəifləyərək aradan çıxmışdır.[18, səh 412] Onlar anlayırdılar ki, insanla maşını bərabərləşdirmək olmaz. Buna görə də, işçiyə kollektivin ayrılmaz bir parçası olduğunu və təşkilata faydalı olduğunu hiss elətdirməyə çalışırdılar. Daha sonra bu konsepsiya Yaponiyada da tətbiq edilməyə başladı. “İnsan potensialı” modelinin əsasında səmərəli fəaliyyət, özünüidarəetmə, sabitliyin qorunması və kollektiv davranışa üstünlük verilməsi dayanır.[17, səh 36] Bu model “İnsan münasibətləri” modeli ilə də yaxınlıq təşkil edir. İşçi heyətin idarə olunmasında vacib problemlər aşağıdakılardır:

1. Peşə irəliləyişləri;
2. Menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi;
3. Firmadaxili səmərəliliyin artırılması;
4. Məhsulun keyfiyyətinin və şəxsi keyfiyyətlərin artırılması;
5. Motivləşdirmə modellərinin seçilməsi;
6. Əməyin səmərəli təşkili.[25, стр 115]

İşçi heyətin idarə olunması sistemi həm spesifik, həm də universal xarakter daşıyır və burada heyətin idarə olunmasının funksiyalarını bilmək mühüm əhəmiyyət daşıyır. Heyətin idarə olunmasının funksiyaları aşağıda göstərilmişdir:

- 1) İşçilərin təlimləndirilməsi;
- 2) İşçilərin kreativ əməyinin motivləşdirilməsi;
- 3) Gələcək dövr üçün karyeranın planlaşdırılması;
- 4) Heyətin fəaliyyətinə ümumi rəhbərlik;
- 5) İşçilərin seçilməsi prosesi, qiymətləndirilməsi və işə götürülməsi prosesi;
- 6) İş yerlərinin təşkili;
- 7) Heyətin fəaliyyətiylə əlaqədar bütün xərclərin idarə olunması;
- 8) Heyətin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- 9) Heyətin marketinqi, yəni menecerlərə, yüksək ixtisaslı işçilərə olan tələbatın

müəyyən edilməsi;

10) Heyətin hüquqi tənzimlənməsi və sosial təminatı;

11) Müəssisədə münaqişələri tənzimləmə və əmək intizamını təmin etmə, heyətin fəaliyyətinə nəzarət.[43]



### 3.2. Sənaye müəssisələrinin idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi

Sənaye müəssisələrində idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi üçün vacib olan tədbirlərdən biri də kadr planlaşdırılmasıdır. Müəssisənin kadr planlaşdırılması dedikdə, işçilərə onların meyillərinə və qabiliyyətlərinə uyğun olaraq istənilən sayda iş yerinin təklif edilməsi başa düşülür.[3, səh 75] Müəssisələrdə kadr planlaşdırılmasının düzgün aparılması gələcək dövrdə onların yüksək nəticələr əldə etməsinə rəvac verir. Buna görə də kadr planlaşdırılması həm heyətin, həm də müəssisənin mənafeyinə uyğun həyata keçirilməlidir. Bundan əlavə kadr planlaşdırılması işçinin öz işindən, işlədiyi müəssisənin ona yaratdığı şəraitdən və ona verilən qiymətdən razı qalmasını təmin etməlidir. Təcrübədə “kadr siyasəti” və “kadr planlaşdırılması” anlayışları bir-birindən çox da fərqli izah edilmir. Çünki, kadr siyasəti kadr planlaşdırılması ilə bir vaxtda həyata keçirilir. Bundan əlavə, kadr siyasəti kadrların uzunmüddətli planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Ümumilikdə, kadr planlaşdırılması isə aşağıdakı 4 suala cavab verməlidir:

1. Heyətin daha səmərəli nəticələr əldə etməsi üçün heyətdəki işçilərin potensialından necə daha yaxşı istifadə etmək olar?
2. Yüksək ixtisas tələb edən işləri yerinə yetirməkdən ötrü kadrların inkişafına hansı yollarla nail olmaq olar?
3. Hansı ixtisas üzrə neçə işçi harada və nə zaman istifadə edilməlidir?
4. Artıq işçiləri onlara sosial ziyan vurmada necə ixtisar etmək və hansı yolla lazımı işçiləri işə götürmək olar?[3, səh 75]

Kadr planlaşdırılmasının gələcək dövrdə müəssisəyə böyük xeyir gətirməsi üçün kadr potensialı dəqiqliklə analiz edilməli və qiymətləndirilməlidir. Bunun üçün kadr potensialının planlaşdırılması hər bir müəssisə üçün məqsədəuyğun hesab edilir. Kadr potensialının planlaşdırılması dedikdə, gələcək vəzifə və öhdəlikləri yerinə yetirməkdən ötrü lazım olan bacarıq, vərdiş və biliklər başa düşülür.[20, səh 290] Kadr planlaşdırılması zamanı aşağıdakı məsələlərə böyük diqqət göstərilir:

1. Stimullaşdırma sistemi;

- 2.İdarəetmədə işçilərin iştirakının artırılması;
- 3.Müəssisənin fəaliyyətini təmin edəcək kadrların seçilməsi;
- 4.Kadr potensialını yaratmaq üçün kadrları düzgün və məqsəduyğun şəkildə seçmək;
- 5.Kadrların strateji inkişafı;
- 6.Fərdi və qrup şəklində fəaliyyət göstərən işçilərin məsuliyyətinin yüksəldilməsi.[3, səh 77]

Ölkə sənayesinə ayrılan böyük diqqətin nəticəsi kimi ölkəmiz yeni sənaye ölkəsinə çevrilməyə başlamışdır. Azərbaycan sənayesi iki böyük sahəyə ayrılır: hasilat və emal sənayesi. Hasilat sənayesinə bunları aid etmək olar: neft yataqları, su kanalları, dəniz məhsullarının istehsalı, dağ mədənləri istehsalı və s. Emal sənayesinə isə bunları aid etmək olar: kimya və neft-kimya məhsulları, avadanlıqlar, maşınlar, tikinti materialları, yüngül və yeyinti sənayesi məhsulları, sənaye müəssisələrinin təmirini həyata keçirən müəssisələr, kağız məhsulları, ağac məhsulları, əlvan və qara metallar, prokatlar və s. Ölkəmizdə istehsal olunan sənaye məhsullarının 60 faizi Abşeron iqtisadi rayonunun payına düşür.[42] Bu da sənaye məhsullarının istehsalının ölkə üzrə qeyri-bərabər paylanmasını göstərir. Azərbaycanın əsas sənaye qovşaqları kimi Bakı-Sumqayıt, Naxçıvan, Lənkəran, Gəncə-Daşkəsən, Şirvan-Salyan, Şəki, Mingəçevir-Yevlax, Ölkə prezidenti cənab İlham Əliyevin Azərbaycan sənayesinə göstərdiyi qayğı 2004-cü ildən bəri sənaye sahələrinin yüksək inkişafı ilə nəticələnmişdir. Ötən dövr ərzində qurulmuş infrastruktur, həyata keçirilən istehsal təyinatlı layihələr, eləcə də alternativ enerji mənbələrinin istismarı üçün quraşdırılmış avadanlıqlar, gəmi istehsalı və təmiri ilə məşğul olan zavodlar, alüminium emal edən zavodlar, neft-qaz və neft-kimya sənayesində qazanılan uğurlar Azərbaycan sənayesinə böyük töhfələr vermişdir. 2012-ci ildə sənaye sahəsində yaradılan əlavə dəyərin həcmi 27 milyard manat olmuşdur.[41] Ancaq hələ də, sənayemizdə qeyri-neft sənayesinin xüsusi çəkisi hələ də qənaətbəxş səviyyəyə çatmamışdır, yəni cəmi 19, 2 faizə bərabər olmuşdur.[41] 2013-cü il ərzində 31 milyon 367 min manat həcmində sənaye müəssisələri tərəfindən məhsul istehsal

olunmuşdur.[42] İstehsal olunan sənaye məhsulunun 80%-ə yaxını mədən sənayesinin, 15%-ə qədəri emal sənayesinin, 6%-ə qədəri elektrik enerjisi, buxar-qaz istehsalının təchizatının, 1%-ə qədəri isə su təchizatının payına düşür.[42] 2014-cü il cənab prezidentimiz İlham Əliyev tərəfindən “sənaye ili” adlandırılmışdır. 2014-cü il ərzində 20-dən çox irili-xırdalı sənaye müəssisəsi açılmış, mövcud müəssisələrin istehsal gücü isə dəfələrlə artırılmışdır.[42] Yeni açılan müəssisələrə misal olaraq: Gəncədə fəaliyyət göstərən alüminium yarımfabrikat istehsalı zavodunu, Norm sement zavodunu, Arpaçay-1 və Arpaçay-2 SES-lərini, Ağdaşda yem emalı müəssisəsini, Sumqayıtda mis emal edən zavodunu və yağ fabrikini, Qəbələdə Gilan qida şəhərciyini, karton və kağız kombinatını göstərmək olar.

Strateji kadr planlaşdırılması isə uzunmüddətli, yəni 3 ildən 5 ilə qədər dövrü əhatə edir. Strateji kadr planlaşdırılması problemlərin həllinə yönləndirilir. Strateji kadr planlaşdırılması müəssisənin strateji planlaşdırılmasına aid edilir və daha çox kənar amillərdən asılı olur. Belə amillərə sosial, iqtisadi və texnoloji inkişaf amillərini misal göstərmək olar. Strateji kadr planlaşdırılması takti planlaşdırmanın və idarəetmə qərarlarını özündə əks etdirir. Strateji kadr planlaşdırılmasının əsas vəzifəsi inkişafın mühüm məqamlarının keyfiyyətcə qiymətləndirilməsi və zamanında başa düşülməsidir. Taktiki planlaşdırma dedikdə isə heyətin idarə olunmasının kadr strategiyasının əsas problemlərinin həll edilməsi başa düşülür. Taktiki planda kadr üzrə tədbirlər daha dəqiq və aydın formada göstərilir. Taktiki planlaşdırma strateji və operativ planlaşdırma arasında əlaqə yaradır. Operativ kadr planlaşdırılması operativ məqsədin reallaşdırılmasını təmin edir və qısamüddətli olması ilə xarakterizə olunur. Müəssisələrdə idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi üçün heyətin bütün işlərinin düzgün planlaşdırılması vacibdir. Bunun üçün heyətin operativ planlaşdırılması lazım gəlir. Operativ plan bir il üçün tərtib olunur və müəssisənin, eləcə də hər bir işçinin məqsədlərinin reallaşdırılmasına istiqamətləndirilir. Operativ planın hazırlanması üçün aşağıdakı məlumatları anketlərin köməyi ilə toplamaq lazımdır:

1. Sosial ödəmələr-bunlar sosial xarakterli xidmətlərə aiddir;

2. Kadr axıcılığı;
3. İş vaxtı haqqında məlumatlar;
4. İş vaxtı itkiləri;
5. İşçilərin məvacib haqqında məlumatları;
6. Heyətin tərkibi haqda ətraflı məlumatlar: soyadı, adı, yaşı, yaşadığı ünvan, işə qəbul olunma tarixi və s.

7. Heyətin quruluşu: cins, yaş, ixtisas, şikəstlərin xüsusi çəkisi, milli tərkibi, mütəxəssislərin, fəhlələrin, yüksək ixtisaslı fəhlələrin, qulluqçuların xüsusi çəkisi və s.[3, səh 78]

Müəssisələrdə hər hansı bir bölmədə və ya ümumilikdə idarəçilik fəaliyyətinə başlayan zaman idarəetmənin qarşısında duran əsas məqsəd və vəzifələri müəyyən etmək və dərk etmə, eyni zamanda mövcud durumu analiz etmək lazımdır. Daha sonra müəssisədə kadrların inkişaf strategiyasını və istehsalın idarə olunması özündə ehtiva edən idarəetmə sistemi hazırlamaq lazımdır. Bu idarəetmə sistemini yüksək səviyyədə işləyib hazırlamaq müasir idarəetmədə çox vacib hesab edilir. Sonra isə idarəetmə aparatının funksiyalarını düzgün və son dərəcə dəqiq şəkildə bölüşdürmək lazımdır. Burada səhvlərin olması yolverilməzdir.

Kollektivlərin yüksək nəticələr əldə etməsi üçün yalnız elmi-texniki tərəqqi amili deyil, eləcə də ünsiyyət amili böyük rol oynayır. Kollektiv daxilində birliyin və ünsiyyətin yüksək səviyyədə olması kollektivdəki qarşılıqlı münasibətləri özündə əks etdirir. Bu da idarəetmənin mühüm elementlərindən biri olmaqla yanaşı müəssisənin uğurlu nəticələr əldə etməsinə şərait yaradan bir amildir. Kollektivdəki qarşılıqlı münasibətlərin əsasında inam, ədalət, humanizm dayanır. Kollektivlərdə birliyi təmin etmək çox çətin psixoloji və sosioloji prosesdir. Bəzən elə situasiyalar ortaya çıxır ki, rəhbərlər məsələnin həllini tapmaqda çətinlik çəkirlər. Məhz, bu zaman rəhbərlər təcrübələri və intuisiyaları hesabına belə vəziyyətlərdən çıxıb bilirlər. Qeyd etdiyimiz kimi idarəetmə məharəti rəhbərlər üçün çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəçilik məharəti haqqında aşağıdakıları diqqət yetirək:

1. Faktı dəyişmək qeyri-mümkündür, faktı inkar etmək olmaz və rəhbər

faktdan ustalıqla istifadə etməyi bacarmalıdır.

2. Rəhbər heç bir zaman təcrübə əldə etməyə etinasız yanaşmalı deyil, çünki həyat təcrübəsi ən böyük müəllimdir.

3. Ağıllı rəhbər qazandığı nailiyyətləri öz tabeçiliyindəki işçilərlə bölüşdürür.

4. Digərlərinin iştirakı vasitəsilə nöqsan tutmaq, irad bildirmək rəhbərin özünü müdafiə etmə qabiliyyətini artırır.

5. Müdrik rəhbərlər əvvəlki işi qurtarmamış təzə işə başlamırlar.

6. Qadınları çox az tərifləmək olar, kişiləri tərifləmək isə yolverilməzdir.

7. Ağıllı rəhbər həmişə tərifləməkdən çəkinir. Bu əclafların, yaramazların, yalnız özünü düşünənlərin qədim və hiyləgər alətidir.

8. Məharətli rəhbərlər heç bir işçinin arxasınca danışmır, nöqsanı işçinin üzünə deyir.

9. Zarafat yerində edilməli və sözün düzünü çatdırmaq üçün bir vasitə kimi istifadə olunmalıdır.

10. Həmişə ətrafınıza savadlı və yüksək istedadlı adamlar toplayın və onlardan maksimum dərəcədə istifadə etməyə cəhd göstərin və s.[20, səh 441]

Rəhbərlərin psixoloji keyfiyyətləri psixoloji proseslərlə sıx bağlıdır. Hər bir rəhbər insani keyfiyyətlərə malik olmalıdır. Bundan əlavə, rəhbərlər inzibatçı və sosial lider kimi xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır. Kütlələrə təsir etmək qabiliyyəti rəhbər üçün çox vacib istedad hesab olunur. Bunu rəhbərin liderlik istedadı kimi də ifadə etmək olar. Vəzifə rəsmi liderliyə səbəb olur. Amma, işçi heyət arasında da liderlər olur. Belə liderlər qeyri-formal liderlər adlanır. Liderlər intellektual və işgüzar keyfiyyətlərə malik olur. Liderləri idarəedicilərdən, menecerlərdən fərqləndirən əsas cəhətlər aşağıdakılardır:

1.Liderlər ruh yüksəkliyinə, menecerlər peşəkarlıq və ustalığa malikdir.

2.Liderlər innovatorluq, menecerlər inzibatçılıq xüsusiyyətinə malikdir.

3.Liderlərdə etimad hissi, menecerlərdə nəzarətçilik kimi keyfiyyətlər üstünlük təşkil etməlidir.[22, s. 255]

Menecerlərdə xüsusi bir bacarıq, insanları idarə edə bilmək bacarığı olmalıdır.

Sənayesi yüksək inkişaf etmiş ölkə müəssisələrində menecerlərə bir sıra tələblər qoyulur. Bu tələblər aşağıdakılardır:

1. Sağlam fikir;
2. Öz gücünə inanma;
3. Müəssisələrin fəaliyyətini proqnozlaşdırma və planlaşdırma;
4. Yüksək inkişaf səviyyəsi;
5. Müştərilərlə yaxşı əlaqələr qura bilməsi və müəssisələrin resurslarından səmərəli istifadə edə bilməsi;
6. İdarəetmə strukturunu və funksional vəzifələri bilmə;
7. Tabeçiliyindəki işçiləri seçmə, idarəetmə, onlar arasındakı münasibətləri tənzimləmək və qiymətləndirmək bacarığı.[30, c. 213]

Menecerin nüfuzu qorxuya, xırdaçılığa deyil, xeyirxahlığa və bacarığa əsaslanan nüfuzdur. Müasir elmi-texniki tərəqqi rəhbərləri çətin situasiyalar qarşısında qoyur. Belə hallarda müəssisədə istehsalın təşkilini, iqtisadiyyatını dərinlən bilən mütəxəssislərə ehtiyac duyulur.[31, c. 299]

Rəhbərlər bir sıra şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərə malik olmalıdır. Şəxsi keyfiyyətlərə bunları aid etmək olar:

1. Saflıq;
2. Sadəlik;
3. İnsanpərvərlik;
4. Ədalətlik;
5. İntizamlılıq;
6. İnadkarlıq;
7. İş qabiliyyəti;
8. Həqiqətpərəstlik;
9. Təşəbbüskarlıq;
10. Məsuliyyətlik;
11. İntizamlılıq;
12. Siyasi yetkinlik;

13. Kollektivlə işləmək bacarığı;

14. Vəzifə borcu hissi.[25, ctp 122]

Rəhbərin işgüzar keyfiyyətləri isə aşağıdakılardır:

1. İcra etdiyi işi dərinləndən bilməsi;

2. İqtisadi və texniki bilik səviyyəsi;

3. Mədəni inkişaf səviyyəsi;

4. İstehsalın idarə və təşkil olunması məsələlərini dərinləndən mənimsəməsi və s.

[26, ctp 247]

Yuxarıda qeyd etdiyimiz keyfiyyətlərə malik olan rəhbərlər həm heyəti yüksək səviyyədə idarə edə bilir, həm də idarə etdikləri müəssisədə yüksək nəticələr qazanır və rəqiblərini rəqabətdə geridə qoyur.

İnkişaf etmiş ölkələrdə sosial partnyorluq modeli Beynəlxalq Əmək Təşkilatının verdiyi tövsiyələr əsasında vahid prinsiplərə əsaslanmaqla hazırlanır. Sosial partnyorluq modeli iqtisadi artım və siyasi sabitlik vasitəsi hesab olunur. Qərbin inkişaf etmiş ölkələrində sosial partnyorluğun 3 modeli fərqləndirilir:

1. Sosial-demokrat modeli-Almaniya;

2. Sosialist-Fransa;

3. Konservativ-İngiltərə.[3, səh 159]

Hal-hazırda bəzi Avropa və Skandinaviya ölkələrində bu modelin sosial-demokrat tipi formalaşmışdır. Müasir dövrdə sosial-partnyorluq modelinin sosialist və sosial-demokrat tipləri geniş vüsət almağa başlamışdır. Sosial məsələlərin həll edilməsi və sosial partnyorluğun təmin edilməsi üzrə mühüm işlər görmüş ölkələrdən biri də Yaponiyadır. Digər ölkələrdə Yaponiyanın bu sahədə olan dərin təcrübələrindən istifadə etməyə çalışmalıdır. Yaponiyanın Əmək Nazirliyində 5 iri bölmə yaradılmışdır. Bu bölmələr aşağıdakılardır:

1. Əmək siyasəti departamenti;

2. Qadın əmək bürosu;

3. Əməyin normallaşdırılması bürosu;

4. Məşğulluğun təminatı bürosu;

##### 5. İşçi qüvvəsinin düzgün planlaşdırılması bürosu.[3, səh 159]

Kapitalist ölkəsi Yaponiyada məşğuliyyət problemi dərinlən araşdırılır və bu problemin həlli üçün dövlət əhəmiyyətli dərəcədə mühüm tədbirlər həyata keçirir. Müəssisələrdə, xüsusən də sənaye müəssisələrində yaranan münaqişələri həll etmək üçün prefektur və mərkəzi komissiyalar yaradılır. Sahibkarların, ictimaiyyətin və həmkarlar ittifaqlarının nümayəndələrinin belə komissiyalara daxil edilməsinə böyük diqqət ayrılır. Bundan əlavə, Yaponiyada tibbi sığortaya, işsizliyə görə sığortaya xüsusi əhəmiyyət verilir. Bu da sığorta sisteminin yüksək səviyyədə inkişaf etməsinə səbəb olur.



### 3.3. Müasir dövrdə müəssisələrdə heyətin əmək fəaliyyəti və onun idarə edilməsində yaranan münaqişələr və onların həlli istiqamətləri

Müasir dövrdə idarəetmə sistemində yaranan münaqişələr bir çox səbəblərdən ortaya çıxa bilər. Adətən, münaqişələr mənafeələrin uzlaşmadığı şəraitdə və çətin situasiyalar zamanı ortaya çıxır. Belə hallar idarəetmədə qərar qəbulunu çətinləşdirir. Münaqişələr əsasən 2 yerə ayrılır: konstruktiv və destruktiv. Destruktiv münaqişələr rəhbərlərin qanunlara riayət etməməsi, işçilərlə ünsiyyət zamanı etik normalara əməl etməməsi və sair münaqişələrlə bənzərlik təşkil edərək subyektiv xarakter daşıyır. Konstruktiv münaqişələr isə obyektiv xarakter daşıyır, resursların və əmək haqqının çatmaması, eləcə də əməyin təşkili prosesində yaranan nöqsanları özündə əks etdirir. Konstruktiv münaqişələr müəyyən edilmiş vaxt çərçivəsində öz konkret həllini tapmazsa, bu tip münaqişələr daha sonra destruktiv münaqişələr formasında ortaya çıxır. Münaqişələr həm yaradıcı, həm də dağıdıcı xüsusiyyətə malikdir. Bundan əlavə xarakterinə görə münaqişələr qeyri-müəyyən və müəyyən, həmçinin gizli və açıq ola bilər. Münaqişələr xüsusi və ümumi əlamətlərinə görə subyektiv və işgüzar qaydada olur. İşgüzar münaqişələr əmək fəaliyyətinin xarakteri və istehsalla bağlı yaranan münaqişələrdir. İşgüzar münaqişələr müsbət əhəmiyyət daşıyır, obyektiv xarakterə malik olur və əmək fəaliyyəti prosesində siqnal rolunu oynayır. Mənafeələrin toqquşması, uzlaşmaması isə subyektiv münaqişələri özündə əks etdirir. Münaqişələri aşağıdakı kimi təsnifləndirmək olar:

- 1.İştirakçılara görə- a)şəxsiyyət arası; b)şəxsiyyət daxili; c)qruplararası.
- 2.Təsir istiqamətləri- a)şaquli; b)üfüqi.
- 3.Həllətmə yolları- a)güzəşt etmək; b)barışmaq.
- 4.Meydanagəlmə xassəsi- a)milli; b)etnik; c)emosional; d)təşkilatdaxili; e)sosial; f)millətlərarası.
5. İfadə dərəcəsi- a)potensial; b)açıq; c)qızıl.[3, səh 164]

Lakin burada münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi və nəticəsi əks olunmamışdır. Ona görə də, bu təsnifat ideal hesab edilmir. Hər bir münaqişənin fərqli

xüsusiyyətləri olduğu üçün onların həlli də fərqli üsullar tələb edir. Çünki, münaqişəni həll etmək üçün ilk öncə onun təsir dairəsi müəyyən edilməlidir. Münaqişələr arasındakı fərqlər əsasən onların məzmununa nəzər yetirilərkən ortaya çıxır. Münaqişələr həlli qeyri-mümkün, həlli uzun zaman və ya əksinə qısa zaman tələb edən, həll edilməzsə gələcəkdə böyük itkilər verən formada ola bilər.

Münaqişələr təkcə sosial qruplar və işçilər arasında deyil, dövlət müəssisələri ilə dövlət, fəhlə qrupları, fəhlələr və menecerlər arasında ola bilər. Müəssisələrdəki sosial münaqişələr sosial gərginlikdən qaynaqlanır. Münaqişələr xarakterinə görə açıq və görünməz, normal səviyyədə, kriminal və kritik dərəcədə və sosial səviyyədə olur. Münaqişələrin təbiətindən, məzmunundan, xarakterindən asılı olaraq onların həll olunması yolları fərqlidir. Dəqiq “sosial texnologiya”, sağlam ictimai fikir hər zaman sosial gərginliyin azaldılmasına şərait yaradır.[27, c. 149] Bundan əlavə münaqişələr konfrantatsiya, rəqabət, antoqonist və qeyri-antoqonist formalarda ola bilər.[28, c. 202] Eyni zamanda onu da qeyd etmək lazımdır ki, münaqişənin səviyyəsini müəyyən etmək üçün iqtisadi-sosial sistemin sabitliyi dərəcəsi müəyyənləşdirilməlidir. Müasir dövrdə münaqişə situasiyaları getdikcə intensiv şəkildə güclənməyə başlamışdır. Münaqişə mənafə və mövqelərin, mənəvi və maddi dəyərlərin bir-birinə zidd olması ilə deyil, həmçinin mənəviyyat problemi ilə də əlaqədardır. Nə qədər ki, münaqişələrə kompleks sosial-idarəçilik nöqtəyi nəzərindən yanaşılmayacaq, o vaxta qədər də təsərrüfat subyektlərinin, maddi işçilərin, sırasıyla vətəndaşların qanunla ziddiyyət təşkil edən hərəkətləri artacaq və münaqişə situasiyaları getdikcə daha çətin və həll edilməsi qeyri-mümkün vəziyyətə gəlib çıxacaqdır. Münaqişələr eyni cinsli olmasa belə onlara adekvat yanaşaraq həll olunmasına səy göstərmək və daha da irəliyə gedərək fərqli struktura malik münaqişələri həll etmək üçün spesifik modellər, üsullar hazırlamaq lazımdır. Bundan başqa, münaqişələrin idarə olunmasında sosial bərabərsizliyin aradan qaldırılması üçün həyata keçirilən tədbirlər xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Keçmişə nəzər salsaq, münaqişələrin yaranmasının ən qabarıq səbəbinin sosial bərabərsizlik olmasıdır. Müasir dövrdə bir çox inkişaf etmiş kapitalist ölkələri sosial yönümlü siyasətlə

kapitalizmin sərtliyini yumşaltmağa böyük cəhd göstərirlər. Çünki, insanlar arasında artan bərabərsizlik, qeyri-bərabər həyat şəraiti indiki sivilizasiyanın sonunu gətirə bilər.

Münaqişələrə çoxaspektli yanaşma onların müxtəlif həlli yollarının tapılmasına şərait yaratsa da, münaqişələrin mənbəyində duran problemin öyrənilməsini artıq dərəcədə çətinləşdirir. Bu yanaşmada əsas aspektlər aşağıdakılardır:

1. Fəlsəfi aspekt;
2. Hüquqi aspekt;
3. İqtisadi aspekt;
4. Psixoloji aspekt;
5. Sosial aspekt.[29, s. 313]

Müasir dövrdə münaqişələrin tənzimlənməsində, təhlilində emosiyalar və onların öyrənilməsinin mühüm əhəmiyyəti var. Emosiyalar müsbət və mənfi olmaqla 2 yerə ayrılır. Münaqişələrin geniş vüsət aldığı müəssisələrdə mənfi emosiyalar müsbət emosiyalar nisbət üstünlük təşkil edir. Müsbət emosiyalara məğrurluq, qorxmazlıq, gümrəhlik, inam, ümid və sair aid edilir. Mənfi emosiyalara isə əsəbilik, həyəcan, yorğunluq, qorxu, yalan, gələcəyə inamsızlıq və sair aid edilir.

Müasir dövrdə müəssisələrdə baş verən gözlənilməz hadisələr, risklər stress hallarının həddən artıq çoxaltmışdır. Ən savadlı psixoloqlar belə insanın daxili aləmini dolğun şəkildə öyrənmə, araşdırma bilməmişdir. Müəssisələrdə baş verən bir sıra neqativ hallar insanların idarəedici orqanına, yəni beyninə əhəmiyyətli dərəcədə mənfi təsir göstərərək yorğunluq yaradır. Bundan əlavə, yaranan neqativ hallar insanlarda stressin meydana gəlməsinə səbəb olur və bu da öz növbəsində ürək-damar və sinir sisteminə mənfi təsir edir və intellektin, zəkanın zəifləməsinə gətirib çıxarır.

Stress geniş aspektli problemdir. Stress hər hansı dəyişiklikdən qaynaqlanır. Buna görə də stressə təsir edən amillərə sistemli şəkildə yanaşmaq lazımdır. Stresi həm müsbət, həm də mənfi hadisə kimi göstərmək olar. Stress xarici və daxili amillərlə, eləcə də psixoloji və emosional amillərlə və ən çox da insan amili ilə sıx bağlıdır. “Stress” termini ingiliscə gərginlik deməkdir.[36, page 248] Stress ən çox

ağır zəhmət tələb edən sənaye müəssisələrində baş verir. Sənaye müəssisələrində fəhlələrin gərgin əməyi zamanı onların həddən artıq yorulması baş verə bilər. Yorğunluq da öz növbəsində mərkəzi sinir sisteminə təsir etməklə insanlarda əsəbilik, tez özündən çıxma, gördüyü işdən narazılıq və bezmək kimi hallara gətirib çıxarır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, stressə təsir edən amillər sərt və yumşaq xarakterli ola bilər. Müəssisələrdə stressə təsir göstərən amillərə aşağıdakılar aiddir:

1. Təşkilati proses: a)qərarların mərkəzləşdirilmiş formada qəbulu; b)kəskin nəzarət; c)bir tərəfli kommunikasiya; d)qərarların qəbulunda iştirak etməmə; e)motivləşdirmə sistemi; f)işçilərin fəaliyyəti nöqtəyi-nəzərindən əks əlaqənin yoxluğu.

2. İş yerlərinin əmək şəraiti: a)havanın pisliliyi; b)fiziki, zehni gərginlik; c)pis işıqlandırma; d)iş yerlərinin darkeşliliyi; e)səs-küy, vibrasiya .

3. Təşkilati struktur: a)etimadsızlıq və məhdudiyət; b)formalaşdırma və mərkəzləşdirmə; c)inkişafı təmin etmək üçün imkanlar bitdikdə; d) ştat və xətti heyət arasındakı münaqişələr; e)münaqişələrin qeyri-müəyyənliyi.

4. Rəhbərliyin strategiyası və siyasəti: a)bürokratik qayda; b)qabaqcıl texnologiya; c)ştatların ixtisar olunması; d)rəqabətin tələbləri; e)işin nəticəsindən asılı olaraq əməyin ödənilməsi.[3, səh 168]

Münaqişə və stressin idarə edilməsini təşkil etmək müəssisə rəhbərliyinin ən mühüm problemlərindən biri hesab edilir. Mənafeələrin ziddiyyət təşkil etməsi bir qayda olaraq münaqişələri meydana çıxarır. Münaqişələr yalnız fərdi mənafeələrin toqquşmasından qaynaqlanırsa, onda əmək kollektivlərində və firmalarda bir növ əksikliklərə, məhvedici qüvvəyə çevrilə bilər. Bundan əlavə olaraq münaqişələr heyətin idarə olunması, maliyyə və istehsal problemləri, rəqabətə davamlı məhsul istehsalı kimi məsələlərdən qaynaqlandıqda konstruktiv və müsbət əhəmiyyət daşıya bilər. Münaqişələrin mövcudluğuna tarixən bir sıra səbəblər zəmin yaratmışdır. Müasir dövrdə istehsalda qeyri-müəyyənlik hallarının artması və rəqabətin güclənməsi münaqişə situasiyalarını daha da qəlizləşdirmişdir. Münaqişələr daha çox psixoloji zəmində baş verir. Psixoloji zəmin dedikdə, əsassız ideyalar, emosiyalar,

inciklik, küsülülük və s. başa düşülür. Eyni zamanda münaqişələr funksional və disfunksional ola bilər. Bunu sadə dillə faydalı və faydasız münaqişələr kimi də ifadə etmək olar. Münaqişələr müxtəlif olarsa, onları idarə etmək də mürəkkəbləşir. Münaqişələrin müxtəlifliyinə misal olaraq: həqiqi, siyasi, sosial, iqtisadi, yalançı-qondarma, münaqişəli davranış, təsadüfi, qanuna uyğun və sair göstərilə bilər. Münaqişələrin idarə olunması aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

1. Münaqişələrin həlli;
2. Münaqişələrin yumşaldılması;
3. Xəbərdarlıq;
4. Səbəblərin araşdırılması;
5. Münaqişələrin konkret formada tənzimlənməsi.[3, səh 169]

Münaqişələrin idarə olunmasında hüquqi-təşkilati mexanizm və formalarla yanaşı rəhbərin şəxsi istedadlarının, yaradıcı iş üslubunun da böyük əhəmiyyəti vardır. Münaqişələrin idarə olunmasında əsas məsələ aşağıdakılara sistemli şəkildə yanaşmaqdır:

1. Münaqişə modeli: münaqişələrin idarə olunması, insident münaqişələrin disfunksional və ya funksional nəticələri, münaqişə situasiyaları və s.
2. Münaqişələrin tipinə görə, qruplararası və şəxsiyyətlərarası;
3. Münaqişələrin səbəbləri: psixoloji fenomen, rəhbərliyin səviyyəsinin yüksək olmaması, peşəkarlığın və resursların məhdud olması, əmək kollektivlərinə fərqli yanaşma və s.[3, səh 169]

Stressin idarə olunmasında onu meydana gətirən səbəblərin sistemli şəkildə öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Stress törədən əsas amillər aşağıdakılardır:

1. İşçinin funksional rolunda yaranan anlaşılmazlıq;
2. İşçinin məsuliyyəti və öhdəlikləri;
3. Həmkarlar və müdiriyyətlə soyuq münasibətin saxlanması;
4. Müxtəlif situasiyalarla bağlı münaqişələr.

Bu amillər dəqiqliklə qiymətləndirilməli və hər bir səmərəli davranış modelləri hazırlanmalı və tətbiq edilməlidir.

Son olaraq onu da qeyd etmək lazımdır ki, işdə bürokratik münasibət, laqeydlik kimi hallar işçilərdə mənəvi məsuliyyətin aradan qalxmasına və müəssisədə bitməktükənmək bilməyən münaqişə situasiyalarının geniş vüsət almasına səbəb olacaqdır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Qloballaşan dünyamızda insan amilindən optimal şəkildə istifadə olunması iqtisadiyyatın yüksək səviyyədə inkişafına şərait yaradır. Müəssisələrdə heyətin səmərəli idarə olunması müəssisə rəhbərlərinin səriştəsindən, idarəetmə sahəsindəki bilik və bacarıqlarından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Yüksək ixtisaslı, uzaqgörən, iqtisadi prosesləri təhlil etmək bacarığına malik olan, liderlik xarakterinə malik, heyət üzvləri ilə səmimi münasibətlər yaratmağı bacaran, müəssisədə nizam-intizamı qoruya bilən müdrik rəhbərlər müəssisələrdə heyətin düzgün və səmərəli idarə olunmasını həyata keçirə bilər. Rəhbərlər həmçinin işçiləri müəssisənin vacib fiquru olduğuna inandırılmalı və onların səmərəli fəaliyyətini təmin edə bilmək üçün stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirməlidir. Ümumilikdə, gələcək dövr üçün heyətin idarə olunmasını təkmilləşdirmək üçün rəhbər səmimi və mehriban mənəvi mühiti heyət üzvləri arasında bərqərar etməli, müəssisənin ümumi məqsədlərini reallaşdırmaq üçün əlindən gələni əsirgəməməli, işçilərin bacarıq və keyfiyyətlərindən yüksək səviyyədə istifadə etməli, müəssisənin uğur qazanması üçün can yandıran işçilərə özlərini tam şəkildə ifadə edə bilmək imkanı yaratmalı, rəqib firma və şirkətlərlə yaxınlıq yarada bilməli və tabeçilikdə olanların elmi və texniki cəhətdən inkişafı üçün səy göstərməlidir.

Tədqiqat işində xarici ölkə müəssisələrinin idarəetmə strukturu araşdırılarkən bir sıra yeniliklərə rast gəlinmişdir. Bu yeniliklərin ölkəmizdə də tətbiqi müsbət dəyişikliklərə səbəb olacaqdır. Bu yeniliklərə misal olaraq aşağıdakıları göstərə bilərik:

1. İdarəetmə işinin mərhələli qaydada qiymətləndirilməsi və fəaliyyətin nəticələrinin dəqiq hesablanması. Qərb ölkələrində, xüsusən Almaniyada xırda səhvlər belə ali rəhbərlik üçün qəbul olunmazdır. Hər kəsdən öz işini yüksək dəqiqlik və keyfiyyətlə yerinə yetirməsi tələb olunur.

2. İşçi heyətin fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün bir sıra güzəştlərin və stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi. İnkişaf etmiş ölkələrdə müəssisə

rəhbərləri işçilərə bonuslar şəklində əlavə əmək haqqı ödəyirlər. Bunun mahiyyəti işçilərin iş vaxtını səmərəli keçirməsinə şərait yaratmaqdır. Çünki, bonuslar işçilərə yerinə yetirdikləri işin miqdarına görə verilir. İşçilərə işdə keçirdikləri müddətə görə, çəkdikləri zəhmətin miqdarına və gördükləri işin keyfiyyətinə görə pul ödənilir. Hətta elə şirkətlər var ki, işçilərin hər gün işə gəlməsini tələb etmir. İnkişaf etmiş ölkələrdə, xüsusən Yaponiyada işçilərin özlərini tamamilə komfortlu və rahat hiss etmələrini təmin etmək üçün şirkət binalarında xüsusi akustikalı və təbiət dizaynı iş otaqları qurulmuşdur.

3. Qərb ölkələrində insan kapitalına qoyulmuş investisiyalardan gələn gəlirlərin həcmi olduqca yüksəkdir. Bu ölkələrdə daha çox təhsilə yatırımlar edilir. Amerika və Yaponiya təhsilə xüsusi diqqət ayırırlar və investisiyaların həcmi hər il 100 milyarda qədər yüksələ bilir. Son dövrdə ölkəmizdə də təhsilə edilən investisiyaların, ayrılan xərclərin ümumi həcmi artsa da, qərb ölkələri ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə gerilik müşahidə olunur. Azərbaycanda şirkətlərin əksəriyyəti təhsilə investisiya qoymaqda maraqlı deyillər. Bu səbəbdən də, ölkəmizdə ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması məsələsinə özəl şirkətlər vacib məsələ kimi baxmır. Yalnız dövlətin dəstəyi ilə, dövlət proqramlarının köməyi ilə kadrların yetişdirilməsi həyata keçirilir. Özəl şirkətlər mütəxəssis problemini daha çox xarici ölkələrdən təcrübəli kadrlar dəvət etməklə həll etməyə çalışırlar.

4. İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatına diqqətlə nəzər yetirsək bu ölkələrdəki kiçik və orta müəssisələrin sayının iri müəssisələrin sayından əhəmiyyətli dərəcədə çox olması və bəzi ölkələrdə isə kiçik və orta müəssisələrin istehsal etdiyi məhsulun ölkənin ümumi daxili məhsulunun 60%-ə qədərini təşkil etdiyini görürük. Bu iqtisadiyyatda rəqabət mühitinin qorunmasına, insanların dəyişən tələbatına asanlıqla uyğunlaşmağa, qiymətlərin real səviyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Bu da öz növbəsində həmin ölkələrin bugünkü inkişaf səviyyəsinin digər ölkələrdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsinə və digər ölkələrin inkişaf etmiş ölkələrdən müəyyən qədər asılı olmasına gətirib çıxarmışdır. Azərbaycanın da ən böyük problemlərindən biri idxalın ixracı üstələməsidir. Bunun qarşısını almaq üçün bir sıra



tədbirlər həyat keçirilir və yeni-yeni müəssisələr açılır.

5. Avropa ölkələrində ən çox önəm verilən məsələlərdən biri də peşə məktəblərinə böyük diqqətin göstərilməsidir. Almaniyada peşə məktəblərini bitirib sevdikləri peşə ilə məşğul olmaq istəyənlərin sayı olduqca yüksəkdir. Bunun əsas səbəblərindən biri kimi əmək haqqının yüksək olması göstərilir. Bu gün hər bir Azərbaycanlı gənc üçün ali məktəbə qəbul olmaq böyük uğur sayılır. Ali məktəbə qəbul olmayanlar kolleclərə üz tuturlar. Peşə məktəblərində oxumaq istəyən demək olar ki, yoxdur. Peşə məktəblərinə marağın olmaması ölkəmizdə peşə, sənət sahiblərinin sayının kəskin azalmasına səbəb olub. Bu da gələcəkdə heyətin təşkili prosesində bir sıra çatışmamazlıqlara, mənfi nəticələrə gətirib çıxaracaqdır. Buna görə də heyətin idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edən aşağıdakı məsələlərə daim diqqət yetirilməlidir:

1. Dövlət peşə məktəblərinə marağın artırılması üçün yeni layihələr hazırlamalı, peşə məktəblərinin infrastrukturunun müasir əsaslarla yenidən qurulması həyata keçirilməli və məktəbi bitirənlərin işlə təmin olunması üçün dövlət səviyyəsində proqramlar hazırlanmalıdır;

2. İşçilər əmək bölgüsünə uyğun yerləşdirilməlidir;

3. Müəssisələrə hansı peşə-ixtisasdan nə qədər işçinin lazım olmasını müəyyən etmək mühüm əhəmiyyət daşıyır;

4. Kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək üçün yüksək keyfiyyətli tədris sistemini işləyib hazırlamaq lazımdır;

5. İşçilərə qısamüddətli və uzunmüddətli dövr üçün olan tələbatı planlaşdırmaq mühüm əhəmiyyət daşıyır;

6. İşçiləri potensialına və peşəsinə uyğun istifadə etmək lazımdır.

Bundan əlavə olaraq müəssisələrin fəaliyyətinin müsbət nəticələrinin artırılması üçün satışın optimallaşdırılması hesabına satış həcmi artırmaq, ehtiyatların miqdarının optimallaşdırılması və digər bir sıra tədbirlər həyata keçirilməlidir. Müəssisənin qlobal məsələlərinin həll olunması üçün ilk növbədə fəaliyyət kursu işlənib hazırlanmalı, elmi-tədqiqat işlərinə, ixraca və istehsala nəzarət

olunmalı, düzgün kadr siyasəti aparılmalı, maliyyə vəziyyəti daim yoxlanılmalı və müəssisə və onun bölmələri arasındakı əlaqə təmin olunmalıdır.

Son olaraq onu da qeyd etmək lazımdır ki, yerli müəssisələr qabaqcıl xarici müəssisələrin fəaliyyət strategiyasını, tətbiq edilən yenilikləri, aparılan islahatları özlərinə nümunə götürərək fəaliyyət göstərsələr, onda hal-hazırda mövcud olan bütün mənfi hallar aradan qalxar. Müəssisələrimizin yüksək səviyyədə inkişafı isə son nəticədə ölkəmizin inkişafına böyük töhfələr verəcəkdir.

## İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası, Bakı 1995
2. “Menecment” dərslük, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2007.
3. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti: İnsan resurslarının idarə edilməsi (mühazirələr toplusu), Bakı 2013.
4. İnsan resurslarının idarə edilməsi, T.Ə.Quliyev Bakı 2013.
5. Heyətin idarə edilməsi, T.Y.Bazarov, B.L.Yereminin redaktorluğu ilə, (tərcümə) Bakı 2012.
6. Azərbaycan Respublikasının Müəssisələr haqqında Qanunu, – 1994
7. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” dərslük, M. Əliyev, H.Həmidov, Bakı 2012.
8. Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsi.
9. Musayev A “Qloballaşma şəraitində Azərbaycanın dünya maliyyə bazarlarına inteqrasiyası”. Bakı, 2006
10. Məmmədov S. “İdarəetmənin əsasları”. Bakı, 2009.
11. Hüseynov T. “Müəssisənin iqtisadiyyatı”. Dərslük, 2005, 559 s.
12. Həsənov H.S. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı-2012.
13. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. “Menecment”. Bakı-2013.
14. Quliyev T. “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2006, 591 s.
15. Əliyev T.N, “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi”. Bakı, 1995.
16. İdarəetmə mədəniyyəti, (dərs vəsaiti) Fuad Məmmədov, Bakı 2013.
17. Azərbaycanın əmək bazarı: Problemlər və Perspektivlər, Gülənbər Əzizova, Bakı-2017.
18. Məmmədov N.R., Ələkbərov E.B., Aslanov Z.Y. və b., Kvalimetriya və Keyfiyyətin idarə edilməsi: Ali məktəblər üçün dərslük. – Bakı: Elm, 2007.
19. Müflisləşmə və iflas haqqında Azərbaycan Respublikası qanunu, Bakı-1997.
20. Ergin, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2002.

21. İlhami Fındıkçı İnsan kaynakları yönetimi , 2009.
22. Волгина Н.А. Экономика труда. Москва-2004.
23. Кулиев Т.А., Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку, 2012.
24. Управление человеческими ресурсами. Монография. 2014.
25. Большаков А.С. Менеджмент. СПб, 2000.
26. Диксон П. Управление Менеджментом. М., 1998.
27. Кулиев Т.А. Регулируемая рыночная экономика. Баку, 2000.
28. Самедов, Психология менеджмента, 2000.
29. Менеджмент (под ред. Ю.А. Цыпкина) - М., 2001.
30. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ 2001.
31. Друкер П. Эффективное управление. - М., 2003
32. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2009.
33. Paauwe, J., & Boon, Human resource management, 2009.
34. Odegov U.G., Kotova L.R. Organization of Personnel Management 2009.
35. Sharon.L.A., Human Resource Management. 1999.
36. Flippo, E., Personnel Management, International Edition, 1984.
37. <http://www.bakusteel.com> - Baku Steel Company MMC-nin saytı.
38. [kayzen.az](http://kayzen.az)
39. <http://www.google.az/>
40. [www.vergijurnali.az](http://www.vergijurnali.az)
41. [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az)
42. <http://www.azstat.org>. - Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi.
43. <http://www.humanresources.org/>
44. <http://www.kitab.az>
45. [banker.az](http://banker.az)
46. [www.azerpipe.com](http://www.azerpipe.com)

## **Персонал и его эффективная структура управления (в случае металлургических предприятий)**

**Мамедов Самир Эльман оглы**

### **РЕЗЮМЕ**

Чтобы эффективно управлять персоналом и формулировать эффективную структуру управления, экономическое управление должно быть успешно применено в процессе управления, и следует использовать более глубокие практические навыки развитых стран. Необходимо изучить текущее состояние производственного процесса на предприятиях страны и установить целевые показатели для достижения эффективного производства. Необходимо улучшить структуру управления на промышленных предприятиях, особенно на предприятиях черной металлургии, а деловые отношения должны регулироваться самыми современными методами. Наконец, необходимо регулировать отношения между руководителями и персоналом на предприятиях, возникающие конфликты должны решаться мирным путем, модели должны разрабатываться и внедряться для управления будущими конфликтами.

## **Staff and its efficient management structure (in the case of metallurgical enterprises)**

**Mammadov Samir Elman oghlu**

### **SUMMARY**

In order to effectively manage the staff and formulate an effective management structure, economic management should be successfully applied in the management process and the deeper practical skills of developed countries should be used. The current state of the production process in the country enterprises should be explored and targets should be set to achieve efficient production. The management structure in industrial enterprises, especially in ferrous metallurgy facilities, should be improved and business relationships should be regulated by the latest methods and methods.

Finally, relationships between managers and staff at enterprises should be regulated, conflicts arising should be resolved peacefully, models should be developed and implemented to manage future conflicts.

## REFERAT

**Mövzunun aktuallığı.** Bəşəriyyət yaranandan bu günə qədər insanlar əmək fəaliyyəti, əmtəə mübadiləsi, mülkiyyət və istehsal prosesi haqqında bir sıra məlumatlar əldə etmiş, daha sonra bildiklərini təkmilləşdirmişdir. İnkişafın dərinləşməsi nəticəsində iqtisadi formasiyalar bir-birini əvəz etmiş və insanların idarə olunması üçün bir sıra metod və üsullar hazırlanmışdır. Müasir dövrdə bazar münasibətləri şəraitində heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması hər bir müəssisə üçün aktual və mühüm məsələ hesab edilir. Hər bir müəssisənin əsas məqsədi insan potensialından maksimum istifadə edə bilməkdir. Buna görə də, son dövrlərdə müəssisələrin uğurlu fəaliyyəti üçün orada çalışan insanların kreativ əməyi, intellektual səviyyəsi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Müəssisələr keyfiyyətli məhsul istehsal etmək, bazarda layiqli mövqe tutmaq və dünya bazarlarında rəqabətə dözümlü bir profil cızmaq istəyirlərsə, onda ilk növbədə müəssisədaxili səmərəliliyə nail olmalıdırlar. Bu isə heyətin düzgün və səmərəli idarə olunmasına əsaslanır. Müəssisədə heyətin idarə olunmasının səmərəli strukturunun işlənilib hazırlanması və idarəetmə prosesində istifadə olunan metodların təkmilləşdirilməsi ən aktual problemlərdən biridir. Dissertasiya işinin mövzusu bu aktual problemi və onunla əlaqədar məsələləri əhatə edir.

**Problemin öyrənilmə səviyyəsi.** Qloballaşma şəraitində Azərbaycan üçün ən mühüm faktorlardan biri dünya bazarında rəqabətqabiliyyətli məhsullarla çıxış etməkdir. İnsan resurslarının, heyətin səmərəli idarə edilməsi olmadan rəqabətə davamlı, effektiv istehsal mühitinə nail olmaq mümkün deyil. Müəssisələrdə səmərəli idarəetmə strategiyasını formalaşdırmaq müasir dövrdə uğurlu istehsal fəaliyyətinin əsas sirlərindəndir. İlhami Fındıqçı, C.Helbreyt kimi alimlər iqtisadiyyata edilən yatırımların səmərəlilik dərəcəsinin yüksək olması kimi dəyərli məlumatlar vermişlər. Yerli alimlərdən Kamil Şahbazov və Tofiq Quliyev idarəetmə, heyətin idarə olunması barədə öz elmi əsərlərində ətraflı məlumat vermişlər. Müasir dövrdə ən aktual problemlərdən biri kimi heyətin səmərəli idarəetmə strategiyasını formalaşdırmaq

üçün qabaqcıl dünya ölkələrinin, xüsusən də Amerika və Yaponiyanın təcrübəsinin öyrənilməsində Sharon.L, Odegov U.G, Kotova L.R kimi alimlərin elmi əsərlərinin böyük əhəmiyyəti vardır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi müəssisələrdə heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasını, təkmilləşdirilməsini və heyətin idarə olunmasında yaranan çoxsaylı problemlərin həll edilməsini özündə əks etdirir. Tədqiqatın vəzifələri isə 3 əsas başlıq altında araşdırılmışdır:

1. Heyət və onun idarə edilməsinin mahiyyəti və nəzəri-konseptual əsasları;
2. Azərbaycanda metallurjiya müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təhlili və mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
3. Sənaye müəssisələrində heyətin səmərəli idarə edilməsi problemləri və onların həlli istiqamətləri.

**Tədqiqatın predmeti.** Tədqiqatın predmeti heyətin səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasının qiymətləndirilməsini və müasir idarəetmə sisteminin üstün və çatışmayan cəhətlərinin təhlilini əhatə edir.

**Tədqiqatın obyektı.** Tədqiqatın obyektı isə qara metallurjiya müəssisələrində heyətin idarəetmə strukturu və onun hüquqi məzmununu özündə ehtiva edir.

**Tədqiqatın nəzəri əsası.** Tədqiqat işinin nəzəri əsasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən yazılmış müxtəlif sferalar üzrə idarəetmə və menecment haqqında ədəbiyyatlar, elmi işlər və internet məlumatları, Azərbaycanın müəssisələr haqqında olan qanunvericilik bazası, Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi, habelə magistrantın topladığı digər məlumatlar təşkil edir.

**Tədqiqatın metodoloji əsası.** Tədqiqat işində iqtisadi təhlil, sistemli yanaşma, statistik, ümumiləşdirmə və müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatları və internet resurslarından əldə edilən məlumatlar təşkil edir.

**Dissertasiya işinin elmi yeniliyinə aşağıdakılar aiddir:**



- Heyət anlayışı və onun məzmunu haqqında müxtəlif alimlərin fikirləri kompleks şəkildə təhlil olunaraq ümumi nəticə əldə olunmuşdur;
- Yerli müəssisələrdə heyətin ən müasir səmərəli idarəetmə strukturunun formalaşdırılması üçün iqtisadi metodların tətbiqinin vacibliyi göstərilmişdir;
- Ölkə müəssisələrində heyətin idarə olunmasının səmərəliliyini artırmaq üçün qabaqcıl xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsindən istifadənin əhəmiyyəti vurğulanmış və bu istiqamətdə bir sıra təkliflər verilmişdir;
- Azərbaycanın sənaye müəssisələrində mövcud hüquqi bazanın və heyətin idarə olunması strategiyasının təkmilləşdirilməsi və çatışmamazlıqların aradan qaldırılmasının zəruriliyi qeyd olunmuşdur;
- Müasir dövrdə müəssisələrdə heyətin idarə olunması zamanı yaranan aktual problemlər və onların həlli istiqamətləri verilmişdir.

**Tədqiqat işinin praktiki və nəzəri əhəmiyyəti.** Tədqiqat işindən praktiki şəkildə xarici ölkə müəssisələrinin idarəetmə strukturunda aparılan yeniliklərin ölkəmizdə də tətbiqi üçün verilmiş təkliflərdən istifadə edilə bilər. Tədqiqat işi nəzəriyyə kimi heyət və onun idarə olunması üzrə tədqiqat apararı digər magistrlara məlumat bazası ola bilər.

**Tədqiqat işinin aprobasiyası və nəticələrinin tətbiqi.** Tədqiqat işinin mövzusunə uyğun bir tezis və 2 məqalə hazırlanıb. Məqalələrdən biri Gəncə Dövlət Universitetinin “Elmi xəbərlər” jurnalında qəbul edilib və qısa müddətdə çapa verilməsi planlaşdırılır. Digər məqalə və bir tezis isə elmi rəhbər tərəfindən qiymətləndirilmiş və çapa verilməsi məqsədəuyğun hesab edilmişdir.

**Tədqiqat işinin strukturu və həcmi.** Dissertasiya giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, 11 şəkil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı, eləcə də rus və ingilis dillərindəki xülasə və azərbaycan dilində yazılmış referat daxil olmaqla 106 səhifədən ibarətdir.

Qloballaşan dünyamızda insan amilindən optimal şəkildə istifadə olunması iqtisadiyyatın yüksək səviyyədə inkişafına şərait yaradır. Müəssisələrdə heyətin səmərəli idarə olunması müəssisə rəhbərlərinin səriştəsindən, idarəetmə sahəsindəki

bilik və bacarıqlarından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Yüksək ixtisaslı, uzaqgörən, iqtisadi prosesləri təhlil etmək bacarığına malik olan, liderlik xarakterinə malik, heyət üzvləri ilə səmimi münasibətlər yaratmağı bacaran, müəssisədə nizam-intizamı qoruya bilən müdrik rəhbərlər müəssisələrdə heyətin düzgün və səmərəli idarə olunmasını həyata keçirə bilər. Rəhbərlər həmçinin işçiləri müəssisənin vacib fiquru olduğuna inandırmalı və onların səmərəli fəaliyyətini təmin edə bilmək üçün stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirməlidir. Ümumilikdə, gələcək dövr üçün heyətin idarə olunmasını təkmilləşdirmək üçün rəhbər səmimi və mehriban mənəvi mühiti heyət üzvləri arasında bərqərar etməli, müəssisənin ümumi məqsədlərini reallaşdırmaq üçün əlindən gələni əsirgəməməli, işçilərin bacarıq və keyfiyyətlərindən yüksək səviyyədə istifadə etməli, müəssisənin uğur qazanması üçün can yandıran işçilərə özlərini tam şəkildə ifadə edə bilmək imkanı yaratmalı, rəqib firma və şirkətlərlə yaxınlıq yarada bilməli və tabeçilikdə olanların elmi və texniki cəhətdən inkişafı üçün səy göstərməlidir.

Tədqiqat işində xarici ölkə müəssisələrinin idarəetmə strukturu araşdırılarkən bir sıra yeniliklərə rast gəlinmişdir. Bu yeniliklərin ölkəmizdə də tətbiqi müsbət dəyişikliklərə səbəb olacaqdır. Bu yeniliklərə misal olaraq aşağıdakıları göstərə bilərik:

1. İdarəetmə işinin mərhələli qaydada qiymətləndirilməsi və fəaliyyətin nəticələrinin dəqiq hesablanması. Qərb ölkələrində, xüsusən Almaniyada xırda səhvlər belə ali rəhbərlik üçün qəbul olunmazdır. Hər kəsdən öz işini yüksək dəqiqlik və keyfiyyətlə yerinə yetirməsi tələb olunur.

2. İşçi heyətin fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün bir sıra güzəştlərin və stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi. İnkişaf etmiş ölkələrdə müəssisə rəhbərləri işçilərə bonuslar şəklində əlavə əmək haqqı ödəyirlər. Bunun mahiyyəti işçilərin iş vaxtını səmərəli keçirməsinə şərait yaratmaqdır. Çünki, bonuslar işçilərə yerinə yetirdikləri işin miqdarına görə verilir. İşçilərə işdə keçirdikləri müddətə görə, çəkdikləri zəhmətin miqdarına və gördükləri işin keyfiyyətinə görə pul ödənilir. Hətta elə şirkətlər var ki, işçilərin hər gün işə gəlməsini tələb etmir. İnkişaf etmiş ölkələrdə,

xüsusən Yaponiyada işçilərin özlərini tamamilə komfortlu və rahat hiss etmələrini təmin etmək üçün şirkət binalarında xüsusi akustikalı və təbiət dizaynı iş otaqları qurulmuşdur.

3. Qərb ölkələrində insan kapitalına qoyulmuş investisiyalardan gələn gəlirlərin həcmi olduqca yüksəkdir. Bu ölkələrdə daha çox təhsilə yatırımlar edilir. Amerika və Yaponiya təhsilə xüsusi diqqət ayırırlar və investisiyaların həcmi hər il 100 milyarda qədər yüksələ bilər. Son dövrdə ölkəmizdə də təhsilə edilən investisiyaların, ayrılan xərclərin ümumi həcmi artsa da, qərb ölkələri ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə gerilik müşahidə olunur. Azərbaycanda şirkətlərin əksəriyyəti təhsilə investisiya qoymaqda maraqlı deyillər. Bu səbəbdən də, ölkəmizdə ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması məsələsinə özəl şirkətlər vacib məsələ kimi baxmır. Yalnız dövlətin dəstəyi ilə, dövlət proqramlarının köməyi ilə kadrların yetişdirilməsi həyata keçirilir. Özəl şirkətlər mütəxəssis problemini daha çox xarici ölkələrdən təcrübəli kadrlar dəvət etməklə həll etməyə çalışırlar.

4. İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatına diqqətlə nəzər yetirsək bu ölkələrdəki kiçik və orta müəssisələrin sayının iri müəssisələrin sayından əhəmiyyətli dərəcədə çox olması və bəzi ölkələrdə isə kiçik və orta müəssisələrin istehsal etdiyi məhsulun ölkənin ümumi daxili məhsulunun 60%-ə qədərini təşkil etdiyini görürük. Bu iqtisadiyyatda rəqabət mühitinin qorunmasına, insanların dəyişən tələbatına asanlıqla uyğunlaşmağa, qiymətlərin real səviyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Bu da öz növbəsində həmin ölkələrin bugünkü inkişaf səviyyəsinin digər ölkələrdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsinə və digər ölkələrin inkişaf etmiş ölkələrdən müəyyən qədər asılı olmasına gətirib çıxarmışdır. Azərbaycanın da ən böyük problemlərindən biri idxalın ixracı üstələməsidir. Bunun qarşısını almaq üçün bir sıra tədbirlər həyata keçirilir və yeni-yeni müəssisələr açılır.

5. Avropa ölkələrində ən çox önəm verilən məsələlərdən biri də peşə məktəblərinə böyük diqqətin göstərilməsidir. Almaniya peşə məktəblərini bitirib sevdikləri peşə ilə məşğul olmaq istəyənlərin sayı olduqca yüksəkdir. Bunun əsas səbəblərindən biri kimi əmək haqqının yüksək olması göstərilir. Bu gün hər bir

Azərbaycanlı gənc üçün ali məktəbə qəbul olmaq böyük uğur sayılır. Ali məktəbə qəbul olmayanlar kolleclərə üz tuturlar. Peşə məktəblərində oxumaq istəyən demək olar ki, yoxdur. Peşə məktəblərinə marağın olmaması ölkəmizdə peşə, sənət sahiblərinin sayının kəskin azalmasına səbəb olub. Bu da gələcəkdə heyətin təşkili prosesində bir sıra çatışmamazlıqlara, mənfi nəticələrə gətirib çıxaracaqdır. Buna görə də heyətin idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edən aşağıdakı məsələlərə daim diqqət yetirilməlidir:

1. Dövlət peşə məktəblərinə marağın artırılması üçün yeni layihələr hazırlamalı, peşə məktəblərinin infrastrukturunun müasir əsaslarla yenidən qurulması həyata keçirilməli və məktəbi bitirənlərin işlə təmin olunması üçün dövlət səviyyəsində proqramlar hazırlanmalıdır;

2. İşçilər əmək bölgüsünə uyğun yerləşdirilməlidir;

3. Müəssisələrə hansı peşə-ixtisasdan nə qədər işçinin lazım olmasını müəyyən etmək mühüm əhəmiyyət daşıyır;

4. Kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək üçün yüksək keyfiyyətli tədris sistemini işləyib hazırlamaq lazımdır;

5. İşçilərə qısamüddətli və uzunmüddətli dövr üçün olan tələbatı planlaşdırmaq mühüm əhəmiyyət daşıyır;

6. İşçiləri potensialına və peşəsinə uyğun istifadə etmək lazımdır.

Bundan əlavə olaraq müəssisələrin fəaliyyətinin müsbət nəticələrinin artırılması üçün satışın optimallaşdırılması hesabına satış həcmi artırmaq, ehtiyatların miqdarının optimallaşdırılması və digər bir sıra tədbirlər həyata keçirilməlidir. Müəssisənin qlobal məsələlərinin həll olunması üçün ilk növbədə fəaliyyət kursu işlənib hazırlanmalı, elmi-tədqiqat işlərinə, ixraca və istehsala nəzarət olunmalı, düzgün kadr siyasəti aparılmalı, maliyyə vəziyyəti daim yoxlanılmalı və müəssisə və onun bölmələri arasındakı əlaqə təmin olunmalıdır.

Son olaraq onu da qeyd etmək lazımdır ki, yerli müəssisələr qabaqcıl xarici müəssisələrin fəaliyyət strategiyasını, tətbiq edilən yenilikləri, aparılan islahatları özlərinə nümunə götürərək fəaliyyət göstərsələr, onda hal-hazırda mövcud olan bütün

mənfi hallar aradan qalxar. Müəssisələrimizin yüksək səviyyədə inkişafı isə son nəticədə ölkəmizin inkişafına böyük töhfələr verəcəkdir.