

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

Fakultə: “Sabah qrupları”

İxtisas: “Menecment”

BURAXILIŞ İŞİ

Mövzu: “Menecment sistemində qərarların hazırlanması və icrasının səmərəliliyinin artırılması yolları”

İşin rəhbəri: Həsənov H.

Tələbə: Alıyev Mübariz

Bölmə: azərbaycan

Qrup: S2 Menecment

“Təsdiq edirəm”

Kafedra müdiri: _____ prof. A.QULİVEVA

“ _____ ”

B A K I 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. İDARƏETMƏDƏ QƏRARI-MƏQSƏDYÖNLÜ FƏALİYYƏTİN BAŞLANGIC NÖQTƏSİ KİMİ.....	5
1.1. İdarəetmədə qərarlarının məzmunu, mahiyyəti və təsnifləşdirilməsi.....	5
1.2. Qərarların işlənməsi, qəbulu və icarə mərhələləri.....	12
FƏSİL II. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULU PROSESİNİN TƏŞKİLİ.....	17
2.1. İşgüzar təşkilatlarda idarəetmə qərarlarının hazırlanması texnologiyasının xüsusiyyətləri.....	17
2.2. Müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində qərarların işlənməsi və reallaşdırılması.....	21
2.3. İdarəetmə qərarlarının psixoloji tərkibinin tətqiqi.....	26
FƏSİL III. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKƏLDİLMƏSİ YOLLARI.....	31
3.1. İdarəetmədə qərarların kefiyyətinin təmini istiqamətləri.....	31
3.2. İdarəetmə qərarlarının qəbulunda modellərin qurulması məsələləri.....	36
3.3. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının həvəsləndirilməsinin təkmilləşdirilməsi.....	44
NƏTİCƏ.....	49
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	53

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində hər bir fəal təşkilatın öz işində davamlı uğur göstərməsi, arzu olunan və arzu olunmayan dəyişikliklərə adekvat reaksiya verməsi dövrün əsas problem kimi ortaya çıxmışdır.

İşgüzar təşkilatların rəqabətliyi, bazarda uğurlu mövqe qazanması isə düzgün və səmərəli menecment sisteminin olmasından çox asılıdır. Menecment sisteminin onurğa sütunu isə çevik və düzgün idarəetmə qərarları təşkil edir. Müəssəsin və istehsalın təşkilindən başlayaraq fəaliyyət profilinin, bazar payının, alıcının, təchizatçıların müəyyənləşdirilməsi və digər strateji mələlərinin həllinin kökündə rəhbərlik tərəfindən işlənilib hazırlanan və qəbul olunan idarəetmə qərarları durur. Rəhbərliyin iş keyfiyyəti və səmərəliliyi onun qəbul etdiyi idarəetmə qərarlarında əks olunur. Eyni zamanda, idarəetmə qərarları müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyi və mənfəətliliyinin əsas şərtidir.

Yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində idarəetmə qərarlarının hazırlanması, reallaşdırılması işgüzar təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini, menecmentin keyfiyyətini müəyyən edən təkanverici amil və əlaqələndirici proses rolunu oynadığına görə onun hərtərəfli şəkildə araşdırılması nəzəri, praktiki əhəmiyyət kəsb edir və aktual xarakter daşıyır.

Qarşıda duran bu mühüm məsələnin həlli vacib dərəcədə menecer kadrlarının hazırlanması prosesində istifadə olunan kitabların menecment sahəsindəki bilikləri yerli reallıqlara uyğun olaraq səmərəli şəkildə təqdim edilməsindən asılıdır.

Hər hansı cəmiyyətin inkişafı fərqli qərarların hazır şəkilə gətirilməsi və reallaşdırılmasına əsaslanır. Qərarlar müxtəlif peşəkar insanlar tərəfindən hazırlanır və qəbul edilərək reallaşdırılır. Qərarlarda buna uyğun olaraq tam formalaşmamışdan dəqiq hesablanmış xüsusiyyətli ola bilər.

Qərar qəbul etmək isə bir məsələni müzakirə etməkdən, yaxud bir məsələ haqqında düşündükdən sonra müəyyən bir nəticəyə gəlmək, qəti bir fikrə gəlmək deməkdir. İdarəetmədə qərar müxtəlif məqsədlər, onlara nail olmağı təmin edən yollar, vasitələr və imkanlar arasında seçim etməklə bağlı zehni, fiziki və hissi proseslərin məcmusudur. İdarəçilər işlədikləri təşkilatda mümkün qədər təşkilatın məqsədləri bilməli və bu məqsədlərə nail olmağı təmin edən yollar, üsullar, vasitə və imkanlar barədə bilik sahibi olmalıdırlar ki, alternativ qərar variantları düşünüb onların arasından ən uyğun olanını seçə bilsinlər. Əslində düşünülmən alternativlər arasından seçilən variant təşkilatı əhatə edən şərait və ətraf mühiti, həmçinin idarəçinin bilikləri, bacarıqları, qabiliyyəti, şəxsiyyəti, təhsili və potensialından asılı olaraq dəyişir. Bu baxımdan seçilən variantı mükəmməl variant kimi qəbul etmək doğru deyil. O, idarəçinin yuxarıda bəhs edilən xüsusiyyətlərinə uyğun qəbul edilən variantdır. Bu xüsusiyyətlər nə qədər yüksək səviyyədə olsa, qəbul ediləcək qərarlar da bir o qədər keyfiyyətli olacaqdır. Lakin burada alternativ variantların düşünülməsi və hazırlanması üçün sərf olunan bir enerji, cəhd və xərclər meydana gəlir ki, bunlara da alternativ xərclər deyilir

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifəsi. Əsas məqsədi və vəzifəsi XXI əsrdə yaranış menecmentin idarəedilməsində baş verən yeni dəyişikliklər haqqında dissertasiya işində məlumat verməkdir. Dissertasiya işində idarəetmə anlayışı, mahiyyəti, müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik bildirməsi, qərarların qəbul edilməsi, səmərəliliyin yüksədilməsi qaydaları haqqında izahat edilmişdir. Vəzifələri dissertasiyanın bəndləri əsasında işin mövzusunə uyğun təqdim edilir.

Tədqiqatın predmet və obyekt. Tədqiqatın predmeti kimi zidiyyətli situasiya yaradan və öyrənilmə üçün seçilmiş vəziyyət bu obyektin kateqoriyasından olanlar əsas tutulur. Dissertasiya işinin obyektini bütövlükdə idarəetmə təsnifləşdirilməsi ilə səciyyələnilir. Tədqiqat işinin predmeti və obyektini kimi bütövlükdə idarəetmə

münasibətlərinin idarəedilməsinin işləmə qaydalarının möhkəmlənməsi məsələsi gözdən keçirilir.

Tədqiqatın informasiya işlənməsi metodları. İşlənmə metodları məcəmənt ədəbiyyatımızdan, xarici ədəbiyyatlardan, biblioqrafik kitablardan təşkil olunmuşdur. Tədqiqatın metodlarından araşdırmalar, tədqiqatlar və sxemlərdən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Aparılan tədqiqatlar nəticəsində idarə olunmasının məqsədinin və digər bundan doğan xüsusiyyətlərinin xüsusi araşdırılması üçün sxemlər və qaydalarla maraqlı idarəetmə qaydaları araşdırılmışdır.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Əsas əhəmiyyəti tədqiqatın sonluqu olaraq araşdırmaların mühümlüyünə malik olmasıdır.

Fəsil I. İdarəetmədə qərarı-məqsədyönlü fəaliyyətin başlanğıc nöqtəsi kimi

1.1.İdarəetmədə qərarlarının məzmunu, mahiyyəti və təsnifləşdirilməsi

Qərarların fəaliyyətinin başlanğıc nöqtəsi kimi qərar olması informasiya istifadəsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspektləri ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu vəziyyəti təşkilatda olan real problemləri, münasibətləri və görüşləri dəqiq qeyd etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fəal olmamasını təsdiqini edir. Qərarların tam real şəkilə gətirilməsi və həyata keçirilməsi vəziyyətinin öyrənilməsi idarəetmə əsasının funksiyasını dərk etməyə imkan verir. İdarəetmənin əsas məğzini qəbul edilən qərarların məzmununda öz real yerini tapır.

İdarəetmə prosesində qərar qəbul etmək hər hansı bir idarəetmə əlaqəsinin tərkib hissələrindən biri olan mübadilə formasıdır. Təcrübədə qərar qəbul etmə problemi işin təsirinə, peşəkarlıq və ya qərar vermə üçün məlumatın olmaması, metodların qeyri-dəqiqliyi, menecerlərin qeyri-dəqiqliyi və qərar qəbul edənlər arasında uyğunsuzluqdur.İdarəetmə prosesində qəbul edilmiş bütün qaydaların aşağıdakı qaydalarla təsnif edilməsi mümkündür:

- qaydaların obyektinə görə (məqsəd və yaxud vəsaitlərə istiqamətlənmiş, əsası təşkil eldən qaydalar və yaxud situasiyalı);
- ilk informasiyanın etibarlılığına görə (qeyd olunan informasiya əsasında, riskli və etibarsız);
- nəticə və zərərlərin təsir müddətinə görə) uzun-, orta-, qısamüddətli);
- planlaşdırma iyerarxiyası ilə əlaqələrə görə (strateji, taktiki, təcili);
- təkrar olunma vəziyyətinə görə (təsadüfi, təkrarlanan, ətalətli);

- istehsalat əhatəsinə görə (hər bir firma üçün, dar ixtisaslaşmış);
- qərar qəbuletmə prosesində onların sayı (statik, dinamik, bir və çox səviyyəli)
- qərar qəbul edənlər (vahid, qrup, menecerlər tərəfindən, iştirakçılar tərəfindən);
- Mühasibat uçotunun aparılması üçün məlumatların dəyişdirilməsi (möhkəm, buruq);
- müstəqil (muxtar, tamamlayıcı);
- mürəkkəblilik (sadə və mürəkkəb).

İdarəetmə həmişə qərarların hazır formaya gətirilməsi, qəbul olunması və reallaşdırılması ilə məşğul olur. İqtisadiyyatın hər bir halda idarəetmə qaydalarının hazırlanması və istifadəsi idarəetmənin yetkin və çevik olduğunu təmin etməlidir.

İdarəetmə qərarlarına əsas tələblər verilir: əsaslandırma tələbi; səriştəli olmaq tələbi; qanun tələbi; direktivlik və məcburilik tələbi; tamlıq və kompleks tələb; operativ olma və zamanında verilməsi; əvvəl qəbul olunmuş xüsusi qərarla bağlı olma; qərarların dəqiq və səlis ifadə olunması tələbi; qənaətli olma tələbi. İdarəetmə qərarları xüsusi formalarına görə təsnifləşdirilir.

Qərarlarının kəmiyyət göstəricisinə bir çox qaydaya təsir göstərir. Bu qaydalar iki qrupa bölünə bilər:

1. Qərarın qərarını müəyyən edən qaydalar: qaydaların məqsədi və məqsədi; sistem qaydalarına əsasən qanunları; qanun və idarəetmə prinsipləri; qərar qəbul etmə üsulu və metodu; qərarın hazırlanması təşkili; məlumatın həcmi, bütövlüyü və əhəmiyyəti; qərarın hazırlanması zamanı; qiymətləndirmənin subyektiv səbəbləri.

2. Qərarın istifadə edilməsi keyfiyyətini müəyyən edən qaydalar. Bu qaydalar sırasına daxildir: idarə olunan sistemin halı; idarəetmə kadrları; metodları; idarəetmənin təşkilat qaydaları; idarəetmə göstəricisinin təsərrüfat mexanizması; qəbul olunmuş

qaydaların reallaşdırılması zamanı; sosial-psixoloji vəziyyət; rəhbərin vəzifəsi.

İdarəetmə vəziyyətinin mürəkkəbliyinə, onun konkret kontekstinə, qərar qəbul olunması üçün müəyyən prosedurlara və proseduralara əsasən, idarəetmənin vəzifələrinə əsasən, dövrün qaydaları müəyyən edilə bilər.

İdarəetmə dair bir sıra proseslər dörd mərhələdən ibarətdir:

1. Problemin əsaslandırılması. Qərarların və vəzifələrin təyin edilməsi.
2. İnformasiya toplamaq və problemin həlli üçün lazım olan resursları öyrənmək.
3. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi
Birinci mərhələdə idarəetmə obyektini öyrənilir və onun xarici və daxili mühitinə dair məlumatlar toplanır. Bu mərhələdə həll olunan problem ədalətli və dəqiq olmalıdır. Məqsədə nail olmaq üçün məqsəd, vəzifələr, meyarlar aydın şəkildə müəyyən edilir.

İkinci mərhələdə məlumatların toplanması, oxşar problemlərin öyrənilməsi, həll olunacaq problemin bilik səviyyəsi, problemin həlli üçün lazım olan resursların öyrənilməsi daxildir.

Üçüncü mərhələdə müxtəlif modellər və üsullar istifadə olunur. Ən əhəmiyyətli əməliyyatlardan biri layihənin bir neçə versiyasının inkişafıdır. Sonra bu variantlar ən səmərəli seçilir. Qərarlar müzakirə edilməlidir. Ekspertlər və idarə heyəti arasında iş komitələri və komitələr arasında qərar layihəsinin geniş müzakirəsi heyətin bütün kadrların, qərarların və seçim üsullarının ən yaxşı seçiminə cəlb edilməsinə imkan verir.

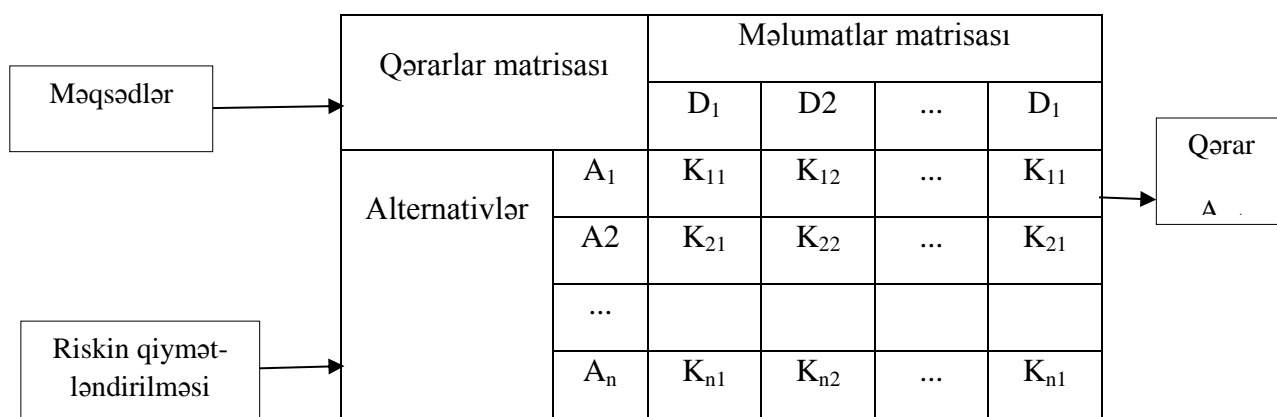
Dördüncü mərhələ idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsini əhatə edir. İdarəetmə qərarının ən yaxşı variantı inzibati aktlarla rəsmiyyətə salınır. Bu

zaman qərarın yerinə yetirilməsi müddəti, məsul şəxslər, lazımi resurslar, yerinə yetirmə metodları və hesabatların təqdim olunması metodları göstərilməlidir.

Şirkət rəhbərlərinin daha tipik qərarları aşağıdakı kimi təsnif edilə bilər:

- situasiya, mürəkkəb qərarlar, idarəetmə qərarları;
- Orta mürəkkəb qərarlar (fəaliyyət sahəsinin aktual dəqiqləşdirilməsi, stress altında qəbulu, qərarların təsiri altında qəbul edilmiş qərarlar, müstəsna hallar);
- İnnovativ və həlledici qərarlar.

Qərar vermə prosesi, bir mənada, onun strukturunun dəqiqliyindən asılıdır. Həqiqi quruluşa malik olan qərar Şəkildə göstərildiyi kimi ifadə edilə bilər



1. Dəqiq struktura malik olan qərar

Dəyişən K nəticələrinin alternativləri üçün nəzərdə tutulmuş məlumat paketinin D həlləri hesablanabilir. Bundan sonra, risk variantları A o t tərəfindən seçilir, bu məqsəd məqsədinə daha uyğun gəlir.

Menecementin əsasını qoyanlardan biri hesab edilən Anri Fayol, böyük müəssisələrdə yüksək səviyyəli bir lider idi. Anri Fayoli ilk dəfə sistemləşdirilmiş rəhbərliyə malikdir və operativ planlaşdırma, təqvim tənzimlənməsi, koordinasiya, təşkilati və nəzarət daxil olmaqla, əsas funksional xüsusiyyətlərini müəyyən etmişdir.

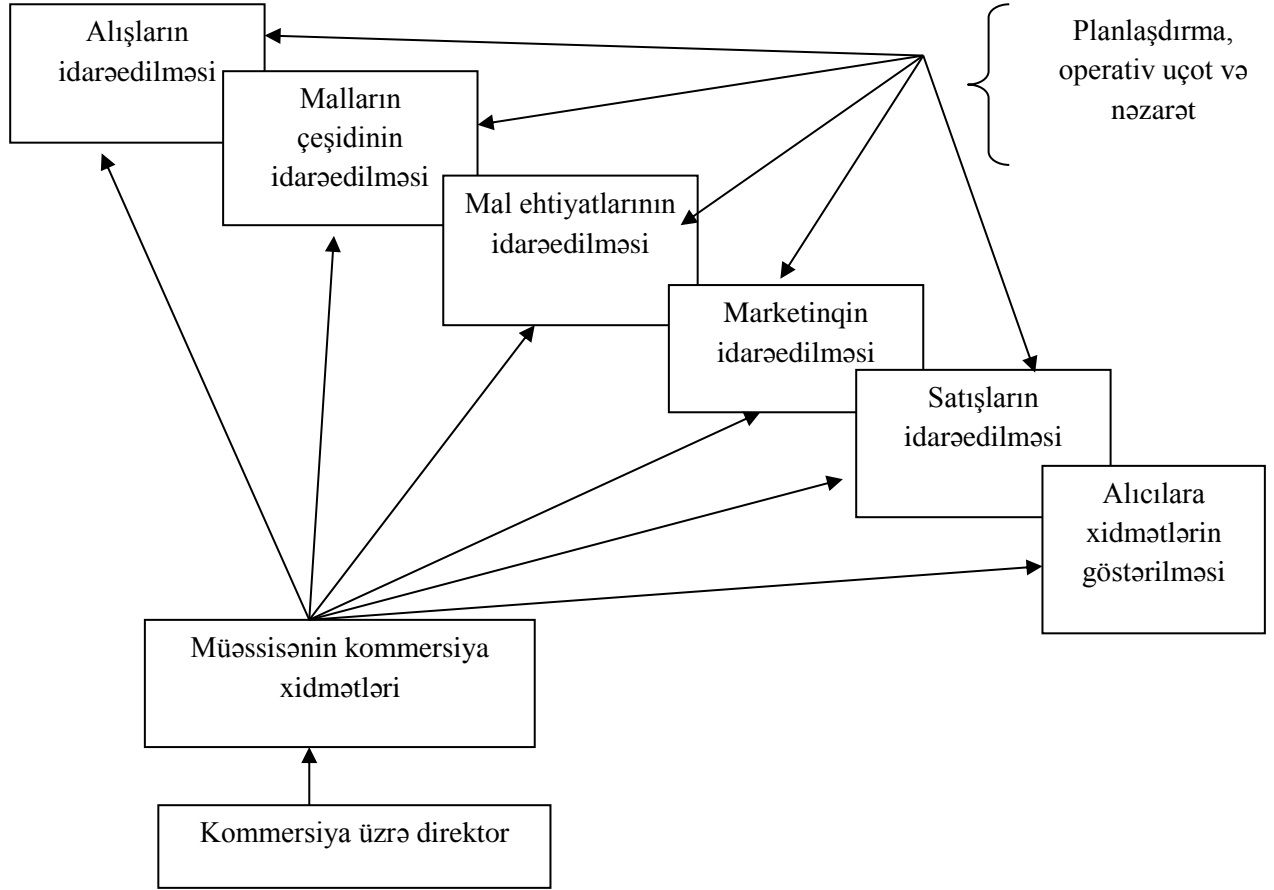
20-ci əsrin əvvəllərində Anri Fayolat "Ümumi və Sənaye İdarəetmə" ində 14 prinsipi sistemləşdirmiş və formalaşdırmışdır. Müasir dövrdə prinsiplərin sayı Anri Fayola görə, rəhbərlik aşağıdakı prinsiplərə malikdir: Əmək bölünməsi, Yetkinlik və məsuliyyət, Disiplin, Vahid Liderlik, Tək Yön, Şəxsi Maraqlar, Ümumi Maraqlar, Ödülləndirmə, Mərkəzləşdirmə, Pilləvari Zənciri, Rejim, Ədliyyə, İş yerində Sabitlik, Sahibkarlıq, Birlik.

İdarəetmə elmi məktəbi 20-ci əsrin əvvəllərində ABŞ-da inkişaf etdirildi və onun əsası elmi təşkilatın yaradılması ideyası idi. Bu məktəbin qurucusu F. Teylordur. Onun təlim formaları müasir idarəetmə anlayışlarının əsas nəzəri mənbələridir. F. Teylorun "Elmi rəhbərlik prinsipləri" elmi və müstəqil araşdırma sahəsi idi.

Ticarət biznesinin idarə olunması anlayışına əsas yanaşmaları yekunlaşdırmaqla, bu, müəssisənin biznes modelini əks etdirdiyini və müəssisənin inkişaf strategiyası ilə təyin olunmuş yekun nəticəyə nail olmaq üçün məntiqi cəhətdən bağlı olan biznes proseslərinin sıralamasını göstərir.

Ticarət funksiyalarının icrasında bazarın iqtisadi qanunlarını, maliyyə siyasətini və kommərsiya hüququnu əsaslandırmaq, kommərsiya fəaliyyət strategiyasını hazırlamaq və onun effektivliyini qiymətləndirmək lazımdır.

Tədbir zamanı maddi ehtiyatların iş prosesləri ilə yanaşı, biznes proseslərinin həyata keçirilməsinə köçürülməsi də davam etdirilir.



Şəkil 2. Ticarət müəssisələrində kommersiya fəaliyyətinin funksiyaları

1.2. Qərarların işlənməsi, qəbulu və icarə mərhələləri

Qərarların qəbul edilməsi prosesində hansı məqamlardan istifadə edilməkdən asılı olaraq, bu prosesi müxtəlif qaydaları əldə rəhbər tutaraq ayrı-ayrı mərhələlərə ayırmaq olar. Bu işdə bizi aşkara çıxarılmış çoxlu variantlardan qərarların məqsədə istiqamətlənmiş daha yaxşı formanı tapmaq ardıcılığı və bu prosesdə rəhbərlərin rolu maraqlıdır. Bu proses, adətən tələb olunan sonluqə çoxhədəfli yaxınlaşma yolu ilə keçirilir.

Problemlə vəziyyətlərin tapılması və təhlil məsələsi. Qərarların işlənilib hazırlanmasının bu mərhələdə tədqiqat obyektini və xarici mühit haqqında ilk məlumatı şərh edir. Qohum obyektlər və daha prstejli səviyyədə olan obyektlər arasında tədqiq olunan obyektlərin yeri və rolu müəyyən edilir, o cümlədən problemin aşkara çıxarılması, quruluşunun müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzülməsi reallaşdırılır. Əsas məqsədin formalaşmasında aşkara çıxarılmış məsələnin həll olunması qaydaları müəyyən edilmiş qaydalar üzrə işlənə bilər.

Qərarların işlənilib hazırlanmasında ilk mərhələdə işin son nəticəsi həll edilməli olan problemin tapılması, problemlə məsələlərin vacibliyinə sıra ilə verilməsi və həll yollarının istiqamətinin tapılmasıdır.

2.Məqsədin formalaşması mərhələsi. Bu mərhələ problemin həllinin əsas məqsədini tapır. Məqsədin formalaşması asan qaydalarından tutmuş, qrafiklərdən istifadəyə qədər yetərinə geniş mənada istifadə olunur. Məqsədlər formaya və kəmiyyətin xarakteristikasına malik olurlar. İkinci mərhələdə işin son nəticəsi konkret məqsədin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədin quruluşunun kəmiyyətini təyin edilməsi hesab olunur.

3. Alternativlərin tam siyahısının müəyyən edilməsi mərhələsi. Qaşıya qoyulan məqsəd çatmağın başqa variantlarının mümkün qədər daha tam məcmulu müəyyən olunur. Qərarların işlənilib hazırlanmasının əsasən bir neçə variantına baxmaq

mümkündür. Lakin variantları istifadə etmək üçün seçərkən bilməliyik ki, az əmək tutumluluğu ilə fərqlənsin və kobud səhvləri istifadə etmək şansı minimuma ensin.

4. Həlli mümkün olan alternativ seçilmə mərhələsi. Bu mərhələdə tapılmış alternativləri fərqli məhdudlaşdırıcı qaydalardan, yeni ehtiyatların mövcu olması, hüquqi, etik-əxlaqi, hüquqi, iqtisadi və s. vəziyyətin süzgəcindən keçirirlər. İşin son nəticəsi kimi istifadə olunmuş məhdudlaşdırıcı normalardan keçə bilən və həlli bütün alternativlərə nisbətən daha real olan optimal variantın müəyyən edilməsidir.

5. Qarşıya qoyulan əsas situasiyaya çatmaq, resursların məsrəfi, alternativ konkret şəraitə uyğun olması nöqtəyi-nəzərindən bütün alternativlərin mümkün oduqca hərtərəfli təhlili edilir. Yalnız kəmiyyət mülahizələri əsasında istifadə edilən alternativlər içərisindən hası birinin üstün olması barədə fikir söyləmək situasiyalı məsələdir. Alternativlərin sayı çox olduqda, işlənməsi daha yolverəndir. Bu mərhələ işin əsas hesab edilən sonu daha yaxşı hesab edilən alternativ və ya alternativlər toplusu haqqında konkret mülahizələr yürütməlidir.

6. Seçilmiş alternativlərin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə əvvəlkilərdən alınmış məlumatların və informatik məlumatların köməyi ilə əsas məqsədə nail olmağın daha münasib qaydasının seçimi olunmasına başlanılır. Yaxşı hesab edilən alternativlərin qəbul edilən şəxslər tərəfindən qiymət verilməsi aparılır. Qərarlar haqqında qənaətə gələrkən əlavə faktları da hesaba ala bilərlər. Mütəxəssislərin malik olduqları intuisiyadan, rəhbərlərin təcrübəsindən və təhlil qaydalarından birgə istifadə olunması həll olunacaq problemlərin hər aspektlərini daha tam şəkildə nəzərə almağa imkan yaradır. Bu mərhələdə işin sonluğu olaraq qarşıdakı məqsədə nail olunmasına üstünlük verilən variant haqqında qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən irəli sürülən çıxışlardan hazırlanmasıdır.

7. Seçilmiş alternativlərin eksperimental qaydada yoxlanılması. Qərar qəbul edən şəxslərinin daha yaxşı alternativini birdəfəlik seçməyə müvafiq imkanları olursa, ondan iki-üç sayda daha yaxşı hesab edilən alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması

həyata keçirilir. Məsələyə belə yanaşılması, elmi-texniki fəaliyyət sahəsində qərarların qəbul edilməsi üçün xarakterikdir. Mərhələdə işin son nəticəsi qərar qəbul edən şəxslərdə qaydaların müəyyən variantına üstünlük verilməsi haqqında son mülahizələrin formalaşması üçün məcburi olan əlaqə eksperimental informasiyanın əldə olunmasıdır.

8. Vahid qərarın seçilməsi mərhələsi. Eksperimental yoxlama məlumatlarının və digər əlavə məlumatlarını keçirməyə ehtiyac yoxdursa, onda altıncı və səkkizinci mərhələlər birləşdirilir.

9. Qərarlar qəbul edilən mərhələ, müddət və icra edənlərin müəyyən edilməsi mərhələsi. Qərarların qəbul edilməsinin bu mərhələsi konkret vaxt, ünvan və icraçı insanlarla bağlı olan tərkib komponentlərinə bölünür. Bu mərhələdə qərar qəbul edən şəxs bu qərarın kimə unvan olunacağını, həmçinin qərarın icra müddətini və digər məsələləri diqqətlə nəzərdən keçirilməlidir. Bu məsələrin səmərəli yerinə yetirilməsi üçün qərar qəbul edən hüquqi şəxs aşağıdakı suallara cavab tapmağa çalışmalıdır.

- a) Qərarlar hansı məqsədi güdür, yəni nə etməlidir?
- b) Harda etməlidir?
- c) Bütün işləri kim etməlidir?
- ç) İşlər nə vaxt icra olunmalıdır?
- d) Bütün bunlar necə icra olunmalıdır?
- e) İşlər kimlə birgə icra olunmalıdır?
- ə) İşlər hansı ardıcılıqla icra olunmalıdır.

10. Qərarların yerinə yetirilməsi üzrə vacib olan işlərin təmini mərhələsi Bu mərhələdə tapşırıqların icraçılara çatması, icraçıların bütün zərərli şeylərlə təmin edilməsi, işin təşkilinin səmərəli metodunun təyin edilməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə icraçıların zəruri vasitələrlə təmin edilməsi, onların səmərəli işi üçün lazımı müvafiq vəziyyətin yaradılması hesab olunur.

11. Qərarların yerinə yetirilməsi və ona nəzarət mərhələsi. Bu mərhələ qərarın reallaşması üzərində nəzarət, qərarın reallaşması zamanı yaranan kənarlaşmaların ləğv

edilməsi, vacib hallarda düzəliş olunaraq reallaşdırılması nəticələrinin təhlili həyata keçirilir. Qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşması prosesi üçün də son nəticə hesab olunur və burada işin son nəticəsi mövcud vəziyyətlər çərçivəsində müəyyən edilmiş müddətdə aparılan qərarın konkret məqsədinə tam əldə edilməsi hesab olunur.

Qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşması prosesində qeyd etdiyimiz mərhələlər arasında ən vacibi birinci mərhələ, yeni problemlə vəziyyətin aşkara çıxarılması və təhlili mərhələsi hesab olunur. Qarşıda duran problem müəyyən olunur, bu problemə uyğun lazımi məlumatlar toplanır, həmçinin modellərin qurulması və qiymət meyarının seçilməsi işləri ardıcılıqla yerinə yetirilir. Bütün bu işləri praktiki olaraq həyata keçirilir. Məsələn, müəyyən qiymət meyarından problem və məqsədlərin sıraya düzülməsində, alternativ qərarların seçilməsində, həmçinin qərarların yerinə yetirilməsi dərəcəsinin müəyyən edilməsində istifadə edilir. Bunlar idarəetmə funksiyasının tərkibinə daxildir. Qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi prosesi mürəkkəb bir vəziyyətdir. Bu prosesi son dərəcə dəqiq və ardıcıl şəkildə mərhələlərə bölmək çətindir. Səbəb, bu mərhələlər bu və ya digər dərəcədə paralel qaydada həyata keçirilir.

Qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi iterativ xarakter daşıyır. Buna görə də, işin gedişində yeni amillər meydana çıxarkən çeviklik göstərmək, nəticələri yenidən qiymət vermək, bəzi vəziyyətdə qərarın əsasını təşkil edən ideaların dəyişmək zərurəti meydana çıxır.

Qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlər bir sıra funksiyaları yerinə yetirirlər. Bu funksiyaların ən mühimlərini aşağıdakı qaydada göstərmək olar.

1. Rəhbər qərarın işlənilib hazırlanması prosesini idarə etməlidir.

2. Rəhbər qərarının həlli üçün vacib olan konkret vəzifələr irəli sürülür və bu vəzifələrin daha da istifadəsində qiymət meyarının seçim bacarığı rəhbərlərin işinin başlıca tərkib hissəsinə daxildir.

2. Rəhbər qərarın qəbulu üzrə mürəkkəb işləri yerinə yetirməlidir.

4. Rəhbər qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması mərhələsindəki işlərə rəhbərlik edərək qərarın yerinə yetirilməsini təşkil etməlidir.

Sistem analitiklər təhlili tam həcmdə aparmaq üçün müasir metodlara malik olmalıdırlar. Həmçinin, rəhbər qərarların qəbul edilməsində sistem yanaşmaya sahib olmalı, o cümlədən qərarların işlənilib hazırlanmasını rəhbərlər və sistem analitiklər birgə həyata keçirirlər. Rəhbər qərarı dəqiq və yoxlanmış məlumatlarla sistem analitiklər tərəfindən işlənilib hazırlanmış variantlara əsaslanaraq qəbul edilməlidir. Burada rəhbərliyin fikirlərinin rolu da böyük əhəmiyyətə malikdir. Rəhbər öz fikir və qərarlarından işləyib hazırladığı nəticələri dəyişmək üçün deyil, əksinə onları tamamlamaq üçün istifadə etməlidir.

FƏSİL II. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULU PROSESİNİN TƏŞKİLİ

2.1. İşgüzar təşkilatlarda idarəetmə qərarlarının hazırlanması texnologiyasının xüsusiyyətləri

Məqsədlərin məlum olması ortaya çıxan problemin həllində olduqca böyük rol oynayır. Çünkü qərar qəbul edərkən qarşıya qoyulmuş məqsəd nə qədər aydın olsa, qərarı qəbul edən şəxs fikrini problemə bir o qədər daha çox cəmləyəcək və nəticədə qərar daha keyfiyyətli şəkildə qəbul ediləcəkdir. Bundan başqa, qərarı qəbul edən şəxslər daha cəsur və özlərindən əmin olacaqlar. Həmçinin qərarı icra edənlər qəbul edilmiş o qərarı yerinə yetirmək üçün motivə olacaqlar. Çünkü nə uğrunda mübarizə apardıqlarını biləcəklər, işlərini ona görə qurub fəaliyyətlərini kontrol altına ala biləcəklər.

Qarşıya qoyulan məqsədlər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

1.Hər şeydən əvvəl məqsədlər açıq, aydın, dəqiq, real, izahata ehtiyacı olmayan və hamı tərəfindən asan şəkildə başa düşülə bilən olmalıdır.

2.Məqsədlər imkan daxilində ölçülə bilən, rəqəmlə ifadə edilmiş, tarixli, hədəflərə bölünmüş, törəmə məqsədləri də qeyd edilmiş şəkildə müəyyən edilməlidir.

3.Məqsədlər, təşkilatın əsas və uzun müddətli məqsədlərinə uyğun, istiqamətləndirici, insan resurslarının davranışlarına yönəlmiş və onları tənzimləyən xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır.

4.Məqsədlər, Təşkilatda çalışan insan resurslarını hərəkətə gətirən, onların mənafeələrinə zidd olmayan və müvəffəq olma hissələrini gücləndirən, cəsarətlərini artıran və onları motivə edən olmalıdır. Buna nail olmaq üçün də əmək haqqının idarə edilməsi sistemi çərçivəsində məqsəd, müvəffəqiyyət və mükafatlandırma üçlüyü arasında sıx bir əlaqə, bağlılıq təmin edilməlidir.

Təşəbbüskar Qərar vermə texnologiyası çərçivəsində ticari təşkilat problemlərinin həllinə gətirib çıxaran prosedurların tərkibi və tutarlılığı işlənmə metodları və alternativlərin optimallaşdırılması üsulları ilə anlaşılır. Qərar qəbul etmənin əsas məqsədi deyil. Menecer müəyyən bir idarəetmə probleminin həllinə deyil, alternativ seçimi daha çox narahat edir. Çox vaxt qərarlar qərarların qəbulu ilə deyil, qərarların sıralaması və, əlbəttə ki, həyata keçirilməsidir. Eyni zamanda, qərar qəbul edən qərar prosesində iştirak edən mütəxəssislərdən qərarların qəbul edilməsinin müxtəlif mərhələlərində fərqləndirilməlidir. Bir çox hallarda qərarlar qrup tərəfindən kollektiv olaraq aparılır. Qrupun qərar qəbuletmə prosesinə təsirləri, məlumatların mövcudluğu və nəhayət, onların maraqları boşa bilər. Buna baxmayaraq, onlar eyni qrupda qərar verənlərdir. Birtərəfli yanaşma kontekstində qərarlar qəbul etməkdə iştirak edən və ekspert kimi iştirak edən şəxslərin siyahısına daxil edilmiş şəxslər müəyyən edilməlidir. Buna görə də, qərar ani bir hərəkət deyil, strukturlaşdırılmış bir prosesin nəticəsidir.

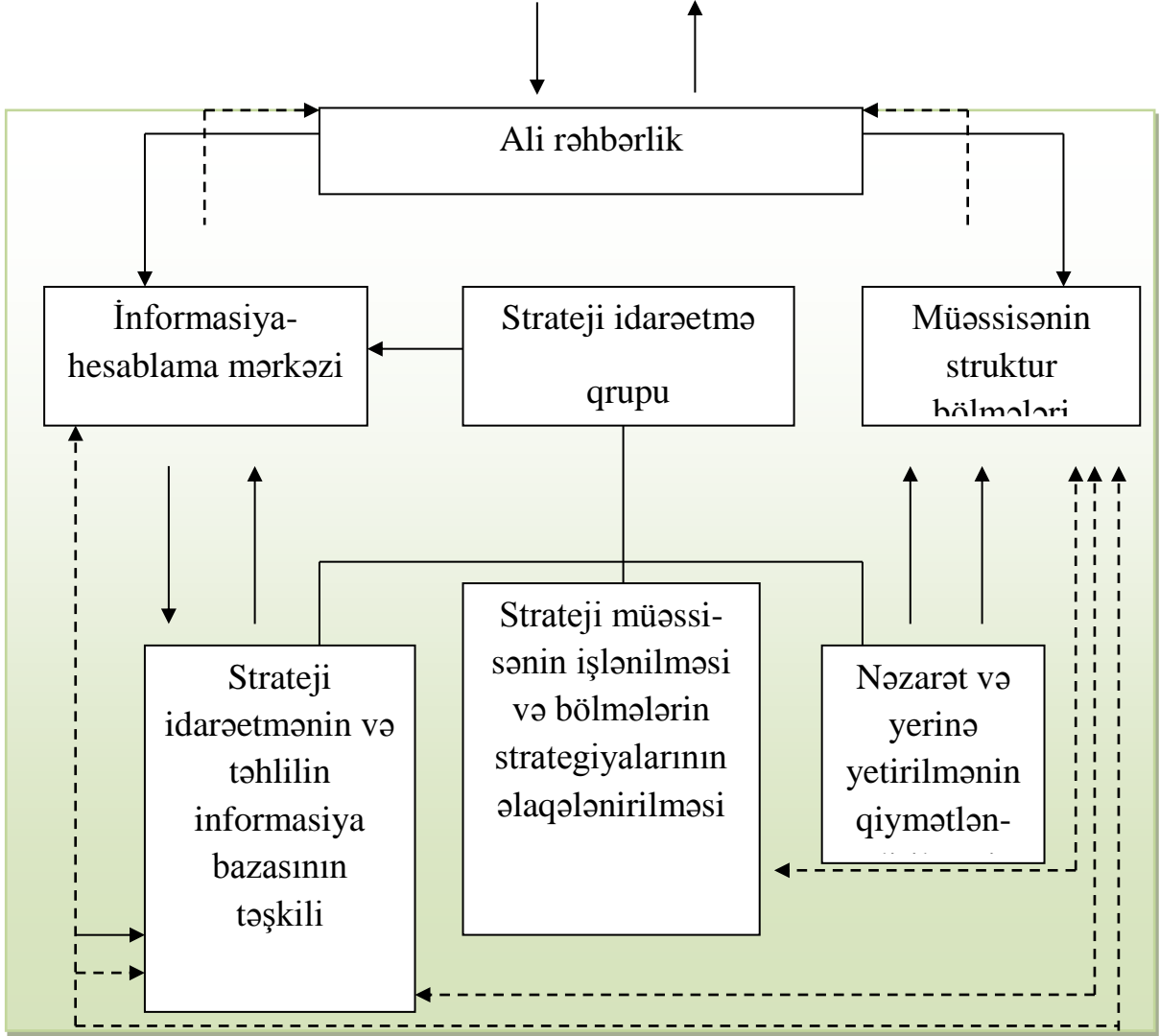
Bazar iqtisadiyyatına keçid, çoxsaylı təşkilati və hüquqi formaların yaradılması, ticarət fəaliyyətində əhalinin bir hissəsinin cəlb edilməsi, rəqabətin inkişafı, müasir avadanlıqların və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi zərurəti, kommersiya fəaliyyətinə yeni yanaşma və ticarət müəssisələrində texnoloji proseslər, geniş fərdi təşəbbüsün və sahibkarlığın inkişafı şərtidir. Bütün bunlar malların mübadiləsi ilə məşğul olan mütəxəssislərin peşəkarlığına yeni tələblər qoyur.

İdarəetmə prosesində qərarlar iki formada qəbul edilir:

1. Təkbaşına qərar qəbuletmə. Adından görüldüyü kimi qərarın bir şəxs tərəfindən qəbul edildiyi variantdır.

Qrup şəklində qərar qəbuletmə. Yenə adından görüldüyü kimi qərarın bir deyil, birdən çox şəxsin iştirakı ilə qəbul edildiyi variantdır. Qərarların bu şəkildə qəbul edilməsinə kollegial qərar qəbuletmə də deyilir. Qərarların bu şəkildə qəbul edilməsində

məqsəd, “məsləhətli don gen olar” misalı ilə hərəkət edib qərarların səmərəliliyini və keyfiyyətini yüksəltməkdir.



Şəkil. Müəssisədə strateji idarəetmənin təşkil olunması sxemi

İdarəetmədə iştirakın təmin edilməsi üçün bir sıra şərtlərin mövcud olması vacibdir. Bu şərtlər aşağıdakılardır:

- İşçilər idarəetmədə iştiraka qarşı olmamalı, əksinə həvəsli və istəkli olmalıdırlar.
- İşçilər idarəetmədə iştirakın mahiyyətini dərk etməli, bunu ciddiyyə almalı və ona dəyər verməlidirlər.

- İşçilər fərdi yaşayış və ehtiyacları ilə idarəetmədə iştirak arasında əlaqə yaratmağı bacarmalıdırlar.
- İşçilər idarəetmədə iştirak üçün arzu və istəklərini, fikir və düşüncələrini açıq bir şəkildə ifadə edə bilmələrindən, özlərini ifadə bacarıqlarından əmin olmalıdırlar.
- İdarəetmədə iştirakın təmin edilməsi işçilərdə idarəçilərin bilik, bacarıq və təcrübələri barədə şübhə yaratmamalıdır.
- İdarəetmədə iştirakın təmin edilməsi işçilər üzərində mənfi bir nəticə ilə yekunlaşmamalıdır. Yəni idarəçiləri təklif etdiyi qərar variantlarına qarşı davranış göstərən işçilər bu davranışlarına görə işdən çıxarıma təhlükəsi ilə üz-üzə qalmamalıdırlar.
- İdarəetmədə iştirakı təmin etmək üçün ünsiyyət və xəbərləşmə kanalları düzgün seçilməli və təmin edilməlidir.
- İşçilərə təşkilatın məqsəd və hədəflərin elan edib izah etmək lazımdır.
- İşçilərə fikir və düşüncələrini bildirmələri üçün kifayət qədər zaman verilməlidir.
- İdarəetmədə qərarların qəbul edilməsində iştirak nəticəsində qəbul ediləcək qərara çəkilən xərclər daha çox olur. Ona görə də çalışmaq lazımdır ki, qərarın nəticəsi ona çəkilən xərcdən daha çox gəlir gətirsin.
- Siyasi və ideoloji mühit idarəetmədə iştirakı təmin etməyə məhdudiyət gətirməməlidir.

2.2.Müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində qərarların işlənməsi və reallaşdırılması

Rəhbərlərin idarəçilik əməyinin nəticəsi kimi qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi müəyyən texnologiya əsaslanır, yəni qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması idarəçilik fəaliyyətində müəyyən məqsədə nail olmaq üçün qayda və üsulların tətbiq edilən ardıcılığının məzmununa əsaslanır. Texnoloji nöqtəyi-nəzərdən qərarların təqdim edilməsi, qəbulu, reallaşdırılması prosesi öz aralarında bir-biri ilə birbaşa və əks-əlaqədə olan mərhələ və prosedurların ardıcılığı şəklində təsəvvür etmək olar. Qəbulu və reallaşdırılması alqoritmlərdən istifadə edilməsi əsasında kəmiyyət nöqsanlarını aradan qaldırılmasına şərait yaradır.

İşgüzar təşkilatlarda iqtisadi proseslərin idarə olunması əhəmiyyətli dərəcədə bu proseslərin müəyyənlik dərəcəsindən asılıdır. Çağdaş cəmiyyətin iqtisadi həyatında idarə olunan və idarə olunmayan proseslər həmişə müəyyən edilmiş parametrlərdən kənarlaşma şəklində müxtəlif dəyişikliklərə qarşılaşır. Bu səbəbdən müəyyənlik və qeyri müəyyənlik şəraitində qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi, reallaşdırılması son dərəcə riskli olur və bu situasiyada iqtisadi seçim xeyli çətinləşir.

Qeyri-müəyyənlik dedikdə layihənin, o cümlədən onunla bağlı olan xərclərin və əldə olunmuş nəticələrin reallaşdırılması şərtləri haqqındakı məlumatın natamamlığı və ya qeyri-dəqiqliyi başa düşülür. Əlverişsiz situasiyada qərarların reallaşdırılması gedişində meydana çıxan imkanlarla bağlı olan qeyri-dəqiqliyi başa düşülür.

Bazar şəraitində işgüzar fəaliyyətin qurulması təcrübi resursların idarə olunması və onların neqativ nəticələrinin effektiv şəkildə aşağı salınması və ya kompensasiya edilməsi prosesində məcərlərdən riskləri peşəkar şəkildə qiymətləndirməyi kəskin şəkildə tələb edir.

Qeyri-müəyyənlik və risk menecmentlə qırılmaz surətdə bağlıdır. Heç bir menecment qeyri-müəyyənliyi və riski tamamilə aradan qaldırmağa qadir deyillər.

Lakin yüksək risk sferalarını mümkün risk səviyyəsini qiymətləndirmək, müntəzəm nəzarət aparmaq yolu ilə rəhbər situasiyanı diqqətdə saxlamağa və müəyyən dərəcədə riski idarə etməyə qadir olmalıdır. Qeyri-müəyyənliyi və riski idarə etmək məharəti risk səviyyəsi ilə potensial faydanı balanslaşdırmaqla müəyyən olunur. Menecer mümkün qərarın müsbət və mənfi tərəflərini müqayisə edilir.

Bazar şəraitində yerinə yetirilən bütün əməliyyatlar və hər şeydən əvvəl investisiya qoyuluşları bu və ya digər dərəcədə bir-birilə bağlıdır və bazar iştirakçıları həmişə son dərəcə müxtəlif riskləri öz üzərinə götürməli olurlar.

Risklərin idarə edilməsi effektivliyi bir çox cəhətdən onun növündən aslıdır və elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsnifləşdirmə tələb edir. Risklərin təsnifatı onların ümumi sistemində hər bir risk növünün yerini dəqiq müəyyən etməyə və həmin növ üsul və fəndlərə uyğun olaraq onlardan idarəetmə üçün daha effektiv istifadə etməyə imkan verir.

Hər bir qərar qəbuletmə vəziyyəti (halı) tələb edilən məlumatların toplanması və uğursuzluq ehtimalı baxımından müəyyən dərəcədə risk daşıyır. Çünki toplanacaq məlumatların 100 % keyfiyyətli, zəmanətli olacağına heç kim zəmanət verə bilməz. Eyni zamanda gələcəkdə baş verəcək hadisə və proseslər də qeyri-müəyyən olduğuna görə bu, risklərin yaranmasına səbəb olur. Qeyd edilənlər nəzərə alındıqda qərarların qəbul edilməsi zamanı aşağıdakı 4 (dörd) hal (şərait) meydana gələ bilər:

1. Müəyyənlik vəziyyəti. Müəyyənlik vəziyyəti adından da göründüyü kimi idarəçinin qərar qəbuletmə zamanı ehtiyacı olduğu bütün informasiyanı əldə edə bildiyi, həmçinin bu informasiyaların dəyişmə və yenilənmə ehtimalının çox az olduğu haldır. Lakin real həyatda çox az halda qərarlar müəyyənlik vəziyyətində qəbul edilir. Qərarların əksəriyyəti qeyri-müəyyən şəraitdə qəbul edilir.

2. Riskli vəziyyət. Riskli vəziyyətində həll edilməli olan problem dəqiq məlumdur, qərarların qəbul edilməsi üçün lazım olan məlumatların hamısı olmasa da,

çox hissəsini əldə etmək imkanı vardır. Lakin məlumatların zaman keçdikcə dəyişmə, yenilənmə ehtimalı güclüdür. Ona görə də qəbul edilən qərarlar tez-tez nəzərdən keçirilməli və yenilənməlidir. Yeni informasiyaların əldə edilməsi üçün də araşdırmalar aparılmalıdır.

3. Qeyri-müəyyənlik vəziyyəti. Qeyri-müəyyənlik vəziyyəti yuxarıda qeyd olunan birinci və ikinci vəziyyətin müsbət tərəflərinin mövcud olmadığı haldır. Belə ki, qarşıya çıxan problem aydındır, lakin lazım olan məlumatların hamısını əldə etmək mümkün deyil. Eyni zamanda bu məlumatların zaman içərisində dəyişmə və yenilənmə ehtimalı çox güclüdür. Bundan başqa alternativ qərar variantlarının hazırlanması olduqca çətinidir.

4. Mürəkkəbli (çətin, qarışıq) vəziyyəti. Bu hal həll edilməli olan problemin qeyri-müəyyən olduğu, bu səbəbdən də alternativ variantların hazırlanmasının çox çətin olduğu, eyni zamanda lazım olan informasiyanın nələr olduğu və onları əldə etməyin mümkün olmadığı bir vəziyyətdir. Real həyatda bu cür hallarla çox da qarşılaşılmaz, lakin qarşılaşıldığı zaman da idarəçiləri hədsiz çətin və stressli bir vəziyyətə salar.

Təcrübədə əsasən riskli və qeyri-müəyyənlik vəziyyətləri ilə qarşılaşılır. Qərar qəbul etmə vəziyyətlərinin risklilik və qeyri müəyyənlik dərəcəsi yüksəldikcə qərar qəbul etmə prosesi və mexanizmləri daha çox vaxt, enerji və xərc tələb edir.

Yuxarıdakı vəziyyətlər qərarların qəbul edilməsi üçün müxtəlif modelləri meydana gətirir. Hazırda qərarların qəbul edilməsi zamanı aşağıdakı iki modeldən istifadə edilir:

1. Klassik qərar modeli. Klassik qərar qəbul etmə modelində idarəçilər təşkilatın iqtisadi mənafeələrini nəzərə alaraq qərar qəbul edirlər. Eyni zamanda bu model normativ bir model xarakteri daşıyır. Yəni təşkilat tərəfindən qərar qəbul etmə təlimatı hazırlanıb və bu təlimat yol göstərici sənəd kimi bütün idarəçilərə qərar qəbul etmək

üçün istiqamət verir, ümumi çərçivəni çızır. Klassik qərar modeli daha çox müəyyənlik vəziyyətlərində qərarların qəbul edilməsi üçün uyğundur.

2. İdarəetmə qərar modeli. Bu qərarvermə modeli risli, qeyri-müəyyən və mürəkkəb vəziyyətlərdə istifadə edilmək üçün uyğundur. Təşkilat idarəçilərin qəbul edəcəyi qərarın formasını müəyyənləşdirməz. Sadəcə idarəçilərin necə qərar qəbul etməli olduqlarını müəyyən edir. Qalan məsələlərdə idarəçiləri sərbəst buraxar. *Məsələn, istənilən bir qərar verildiyi zaman müştərilərin mənafeləri birinci növbədə nəzərə alınmalıdır kimi.*

Riskin idarə edilməsi üsullarını həm məqsədli həm də tətbiq edilən təsir alətlərindən asılı olaraq bir-birindən fərqlənən iki əsas istiqamətdə bölmək olar:

1. Riskin xəbərdar edilməsi və onun məhdudlaşdırılması metodu
2. İtkilərin əvəzinin ödənilməsi metodu.

Riskin kəmiyyət ölçüsü itkinin mütləq və nisbi səviyyəsi ilə müəyyən edilə bilər. Mütləq ifadədə risk fiziki və ya dəyər ifadəsində mümkün itkilərin miqdarı ilə müəyyən edilə bilər. Nisbi ifadədə isə risk mümkün olan itkilərin miqdarının bəzi bazalarla, məsələn, kapitala, xərclərin məbləğinə və ya mənfəətə isə ondan ibarətdir ki, təcrübədə konkret idarəetmə qərarın reallaşdırarkən bir qayda olaraq bir deyil, bir neçə risk növünü nəzərə almaq lazım gəlir. Kompleks riskin (R) ümumi səviyyəsi ayrı-ayrı risklərin cəmi ilə (r_i) ilə müəyyən edilir.

Xüsusi risklər bu zaman müvafiq risk növünün verilmiş bir sıra normativ minimum səviyyəsinin çoxalması və ya azalması yolu ilə müəyyən edilir. Bu halda

$$R=(r_{mi} +a)$$

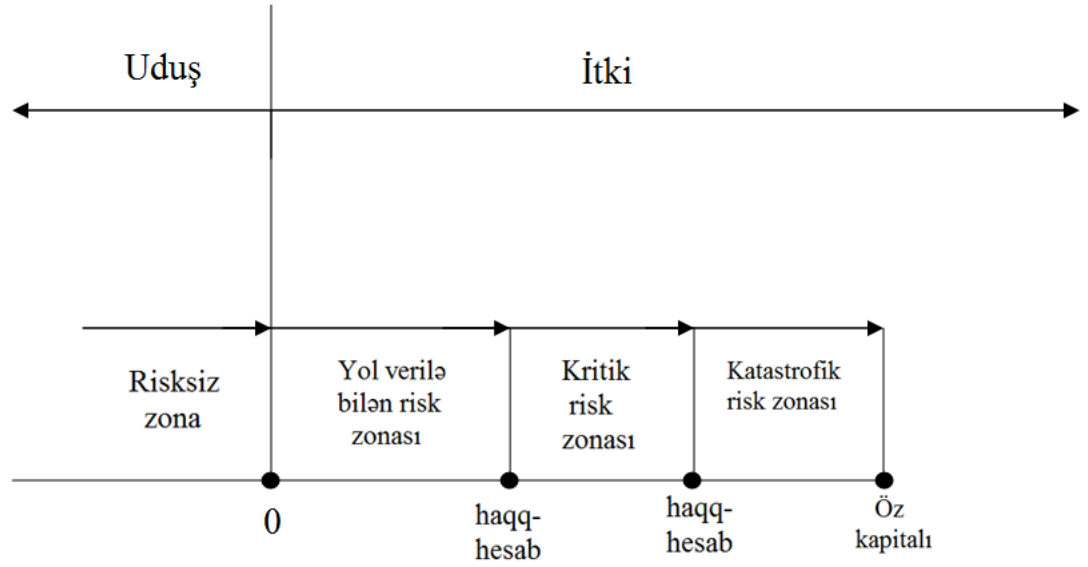
Təşkilat münsifləşməyə aparan risk dərəcəsini kəmiyyətcə qiymətləndirmək imkanına malik olmaq son dərəcə vacibdir. Bu məqsədlə itkilərin maksimum mümkün həcmi arasındakı nisbəti əks etdirən risk əmsalı ilə hesablanır.

$$K_p = Y/C$$

Burada: K_p -risk əmsalını

Y-itkilərin maksimum mümkün məbləğini

C-öz vəsaitinin məbləğini götürür.



Şəkil. Risk zonaları

Empirik tədqiqatlar göstərir ki, riskin idarə edilməsi menecementin son dərəcə mürəkkəb sahədir. Müxtəlif bilik şəhərinin qovşağında olub riyazi modelləşdirmə, proqnozlaşdırma metodlarından istifadə edilməsi vərdişlərinə yiyələnməsi; strateji, maliyyə və investisiya menecementi elementlərini tətbiq etməyi; sığorta fəaliyyətinin və birja ticarətinin spesifikasiyasını bilməyi tələb edir. Müasir biznesin hal-hazırda riskin idarə edilməsinin spesifik birja alətlərindən istifadə edilməsinə ehtiyac vardır. Bu gün əksər banklar və maliyyə təşkilatları bu alətlərdən aktiv şəkildə istifadə edirlər.

2.3. İdarəetmə qərarlarının psixoloji tərkibinin tətqiqi

Qərarların yerinə yetirilməsi dedikdə-problemlə işin həll edilməsi və onun son nəticəsi kimi başa düşülür. Qərarlar yerinə yetirən zaman təfəkkürün ən ümumi qanunauyğunluqları aşakara çıxır. Məlumdur ki, təfəkkür bir idrak prosesi kimi insanın öz tələbatını ödəməsi üçün ətraf mühitə dəyişdirmək üslubunu və qaydalarını tapmaq, məsələləri həll etmək üçün yeni biliklər əldə etmək şəraitində özünü biruzə verir. İdarəetmə qərarları yaradıcı qərarlar hesab olunur və onlara nəinki yalnız qərarların yerinə yetirilməsi dinamikası kimi, həm də problemin özünün inkişafı kimi baxılır. Bu baxımdan, qərarların yerinə yetirilməsində təfəkkür problemləri mürəkkəb, çox səviyyəli bir sistem kimi çıxış edir. Burdakı təfəkkür məqsədə yönəlmiş idrak prosesidir. İnsan fikirləşərkən müəyyən bir məqsədlə düşünür və qarşısındakı problemlə situasiyanı həll etməyə çalışır.

İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərlərin intellektual və şəxsi imkanları reallaşdırılır. Yəni, idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi rəhbərin idrakının məhsuludur. Rəhbər tipik təfəkkür üslubundan istifadə edərək, aşağıdakı üslub qaydaları vardır:

1. Sistemli üslub-əsas məsələ qərarların həlli metodunun müəyyən edilməsidir. Sistemli üslubdan istifadə etdikdə problemi onun ayrı-ayrı tərkib hissələrinə bölürlər. Bu hissələrin hər birinin həlli tapıldıqda ümumi problemin mümkün həll variantı tapılmışdır.

2. İntuitiv üslub-problemin rəhbər tərəfindən şəxsən dərk edilməsi, qərarın şəxsi intuisiya əsasında verilməsinə və intuisiyaya uyğun həll metodlarının seçilməsinə yönəlmişdir.

3. Resentiv üslub-burada ümumi problemin həlli deyil, onun ayrı-ayrı tərkib hissələri arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasına diqqət yönəlir.

4. Perseptiv üslub-problemin ayrı-ayrı tərkib hissələri arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasına diqqət yönəlir.

Pxoloji məqamdan idarəetmə qərarlarının 3 əsas tipi mövcuddur.

1.Konseptual plan qərarları-bura uzunmüddətli planlaşdırma və proqnozlaşdırma ilə əlaqədar olan strateji qərarlar aiddir

2.İstehsalın funsiyalaşdırılmasının texniki-texnoloji tərəfi ilə əlaqədar olan qərarlar-bura isə yeni texnologiyanın tətbiqi, köhnə texnologiyanın istehsaldan çıxarılışı və s. bağlı olan qanunlar daxildir.

3.İnsan amili ilə əlaqədar olan qərarlar-bura kadr məsələlərinə aid olan qərarlar daxildir.

Elmi-tədqiqatlar sübut etmişdir ki, qərarların yerinə yetirilməsindəki istiraketmə özü də vacib motivasiya vəziyyətidir. Bu sahə üzrə tədqiqat aparmış R. Laykert qərarlarının yerinə yetirilməsinin motivasiya qüvvəsi nə qədər güclü olsa , qərarın icrası vəziyyətində iştirak edən iştirakçılar, bu qərarın qəbulunda bir o qədər daha yaxından iştirak edəcəklər. Motivasiya amillərinə misal olaraq işçilərin rəhbərin şəxsiyyətində, psixologiyasına, eləcə də onun etnik mövqeyinə müsbət münasibətini göstərmək olar. Bütün bunlara isə bir neçə yolla nail olmaq olar. Bu işçinin şəxsiyyətini deyil, onun konkret hərəkətlərini tənqid etməlidir.

İdarəetmə rəhbərləri də müxtəlif xasiyyətə malik insanlardır. Müsbət motivasiyaya malik rəhbərlərin davranışına müstəqillik və özünəinam xasdır. Bu cür rəhbər risk etməyi xoşlayır, hərəkətlərinin düzgünlüyünə tam əməl edir və məsuliyyəti öz övdəsinə götürür. Mənfi motivasiyaya malik olan rəhbər isə təmamilə əks keyfiyyətlər malik insanlardır. Müvəffəqiyyətsizliyə inanaraq daim pis əhval-ruhiyədə olur. Lazimi qədər aktiv ola bilmir və məqsədi uğrunda hırkıt etməkdən qorxur. Daim göstərişlərə ehtiyac duyur. Belə rəhbərlər risk etmək istəməyən , müstəqil qərarlar qəbul etməyən və ya qəbul edilmiş bir sıra qərarları həyata keçirməkdə çətinlik çəkən insanlardır.

İdarəetmə praktikasında bu xüsusiyyətlərə uyğun müxtəlif tip rəhbərlər sadalamaq olar. Bu xüsusiyyətlərə uyğun rəhbərlərin aşağıdakı tipi var:

1. Fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə etməyə can atan, arxasınca işçiləri apara bilən, riskdən qorxmayan, aktiv, müsbət motivasiyaya malik olan, insanların gözündə böyük nüfuzu olan liderdir.

2. İcra qrupundan çox özünə arxayın olan, qərarların fərdi qəbuluna can atan rəhbər. Belə rəhbər çox vaxt riskdən qaçır.

3. Mənfi motivasiyaya malik, müstəqillikdən qorxan, risk etməyən rəhbər. Belə rəhbər müstəqil qərar qəbul etməkdən qorxur.

4. Fəal iş fəaliyyəti olmayan, yəni tənbel və əsaəbi rəhbər. Belə rəhbərin davranışlarında tez-tez nevroitik hallar hiss olunur. O, insanlarla əlaqə qurmağı, fəal olmağı, müstəqil olmağı və riski xoşlamır.

Rəhbərlər bilməlidir, kollektivdə müsbət motivasiya yaradılması məqsədilə bütün kollüktiv üzvlərini ümumi diskussiyaya cəlb etmək lazımdır. Çox vaxt bəzi iştirak edənlər bütün üzvlərin ümumi müzkirədən qaçmağa çalışırlar. Bu qaçma vəziyyəti fərdi motivlərlə aid hadisədir. İdarəetmə əqarlarının hazırlanmasında iştirak edən bütün üzvlər öz intellektual potensialını reallaşdırma bilmək üçün rəhbər onları lazımınca aktivləşdirməyə bacarmalıdır. Onlara düzgün məlumat çatdırmalı, tənqidi məsələləri başqa vaxta keçirməlidir. Çünki idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində informasiya mübadiləsinin aparılması qərarların obyektiv qəbulu üçün vacib nüansdır.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu baxımından rəhbərin təfəkkürünün xüsusiyyətləri maraqlıdır:

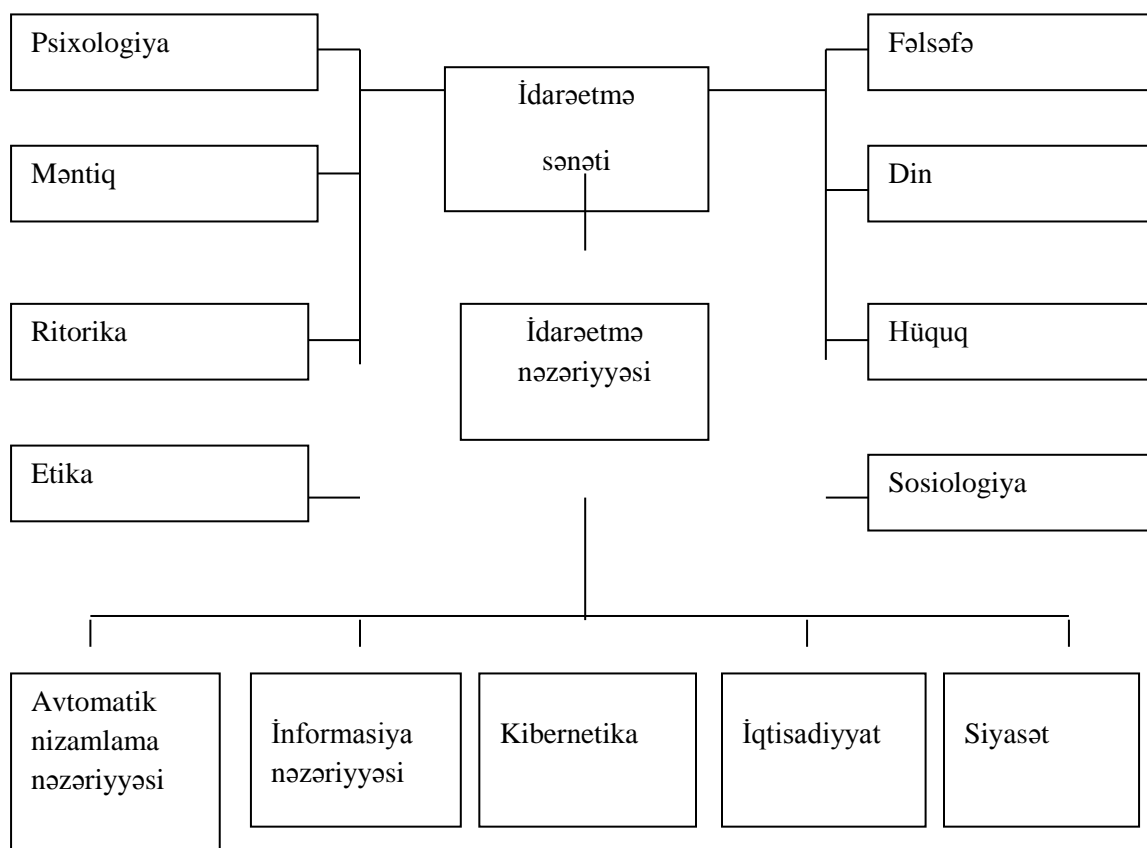
Dərinliyi-rəhbərin təfəkkürünün analitik xüsusiyyətini və təhlil edən situasiyanın daxilində səbəb-nəticə əlaqələrinin axtarılmasını ək etdirir. İnsan bu zaman ətraf mühitdən abstraklaşa da bilər. İnsanlar üçün idarəetmə qərarlarının hazırlanmasının analitik metodu daha effektivdir.

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

Sürəti-şirkətdə qəbul edilmiş orta səviyyədə vəzifənin icra vaxtı ilə müəyyən edilir. İşçi digərlərinə nisbətən situasiyanı daha tez aydınlaşdırmağa bilər və effektiv qərar hazırlaya bilər.

Çəviklik-idarəetmədə qərarların hazırlanması və reallaşdırılması vaxtında və əsaslandırılmış yeni metodlarına keçidi əks etdirir. Çəviklik və kompromislərə hazırlıq idarəetmə qərarlarının matris metodu ilə hazırlanması və reallaşdırılması lazımdır.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması zamanı rəhbərlərin insanları özünə cəlb etmək qabiliyyəti əsasdır. Şəxsi xüsusiyyətlər və keyfiyyətlər üzərində qurulan hakimiyyətdir.



Şəkil 1.2. İdarəetmənin geneoloji forması

İdarəetmə münasibətlərinin idarə edilməsi vəziyyətində meydana çıxan çoxsaylı problemlərinin həll edilməsində bir sıra çətinliklərlə bağlıdır, və bunun da səbəbi qiymətlə ölçülə bilən proseslərlə, məsələn resursların qiymət və dəyər ifadəsində məsrəfləri, enerji israfı, metaltutumluluğu və s. bu kimi proseslərlə yanaşı ehtə proseslər fəaliyyət göstərirlər ki, onları obyektiv olaraq kəmiyyət qiymətləndirilməsi ilə ölçmək mükünlüyü yoxdur. Vəziyyətlərin təhlil olunması və onların qiymətləndirilməsi, uzun müddət davam edən təcrübədən nəticəsində və əldə olunan vəziyyətlərin üsullarla istifadə olunmasından sonra mümkündür.

Kommersiya, özünün geniş mənada az vaxt və mənbə məsrəfi ilə yaxşı nəticələrin alınması üçün idarəetmə daimi təsir prosesidir. Kommersiya sahəsindəki hər bir ixtisasçı idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinə malik olmalıdır, onlar öz fəaliyyət məqsədlərini dəqiq və qərəsiz müəyyən etməyi bilməli, strateji qərarlar müəyyən etməli, idarəetmə qərarlarını qəbul etməlidir, fərdi məsuliyyət daşımalıdır.

İdarəetmə qərarlarının birinci variantında əsas və əmredici hissələrlə yanaşı sosial-psixoloji hissəni də əlavə edirlər. İkinci variantda rəhbər sosial psixoloji uyğunluğu sosial –psixoloji xarakterli tədbirlərinin hesabına təmin edir. Uyğunluq idarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasında idarəetmənin sosial və psixoloji metodlarının istifadəsi nəticəsində yaranır. Metodlar insanın və kollektivin sosial tələbatlarının və maraqlarının ödənilməsinə əsaslanır. Kollektivin sosial tələbatlarını isə -təşkilat və idarəetmə, özünü inkişaf, təhlükəsizlik və əlavə məhsul aiddir.

FƏSİL III. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKƏLDİLMƏSİ YOLLARI

3.1. İdarəetmədə qərarların keyfiyyətinin təmini istiqamətləri

Təşkilati fəaliyyət prosesi kimi idarəetmə prosesi də fasiləsiz bir prosesdir. Bu fasiləsiz prosesi daha dəqiq öyrənmək məqsədi ilə 3 mərhələyə bölmək olar.

1. Qərarların işlənilib hazırlanması
2. Qərarların qəbul olunması
3. Qəbul edilmiş qərarların icrasına rəhbərlik və nəzarət

Hər hansı bir məsələni həll edərkən bu mərhələnin bir-birini necə əvəz etdiyini izləmək mümkündür. Rəhbər bir deyil, bir neçə məsələni həll etməli olduğu üçün onun fəaliyyəti idarəetmə prosesini bütün mərhələləri ilə eyni zamanda əlaqəli olmalıdır. Hər hansı bir məsələyə dair qərar qəbul edərkən, digər məsələlər barəsində işlərin nə vəziyyətdə olduğunu yoxlamaqdan sonra qəbul oluna bilər.

Qərarlar idarəetmə əməyinin spesifik məhsulu olub ustadan tutmuş, sex rəisindən direktoradək, yəni bütün səviyyələrdəki rəhbər tərəfindən qəbul oluna bilər. Qərarlar bütün idarəetmə işinin bünövrəsi hesab olunur. Bunun üçün qərarları təkmilləşdirmək bütün pillələrdəki idarəetmə orqanlarının çox mühüm vəzifəsidir.

Qərar qəbul edərkən həmişə onun işlənilib hazırlanmasına nə qədər vaxt sərf etmək lazım gəlməsi ilə hesablaşır. İdarəetmə prosesində vacib məsələlərdən biri istənilən qərarı müəyyən keyfiyyət parametrlərinə malik olmalıdır. Lazimi keyfiyyət parametrləri olmayan qərarı idarəetmə qərarı adlandırmaq olmaz və yaxud belə qərar idarəetmədə fəaliyyətində səmərə verməz. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə qoyulan tələblər aşağıdakılardır.

1. Elmi cəhətdən əsaslandırma-idarəetmə qərarları iqtisadi, idarəetmə və digər ictimai qanunların fəaliyyətini nəzərə almaqla konkret istehsal şəraitinin təhlili əsasında qəbul olunmalıdır. Bundan əlavə qərarlar və məlumatlar əsasında hazırlanmalı, qarşıya qoyulan məqsədə müəyyən olunmuş müddətdə nail olmaq üçün bir neçə əsaslandırılmış variant müqayisə yolu ilə qəbul olunmalıdır.

2. Qərarların kəmiyyət və keyfiyyət müəyyənliliyinə-subyektin obyektə təsirində konkret göstəricilərin, nəticələrin nəzərə alınması və idarəetmə qərarlarının məzmununun idarəetmə vəzifələri ilə kəmiyyət göstəriciləri baxımdan əlaqələndirilməsi, həmçinin, qərarlarla vəzifələr arasında qeyri-müəyyənliliyin aradan qaldırılması kimi tələblər daxildir.

3. Qərarların məqsədəuyğunluğu-bu keyfiyyət tələbinə isə qərarların məqsədyönlülüüyü, məqsədəçatma, yaxınlaşma qərarlarla məqsədin vəhdətliliyinin təmin edilməsi kimi tələblər aiddir.

4. Qərarların optimallığı-qərarların qəbulunda optimal variantların seçilməsi, yeni qərarların az xərclərlə yüksək nəticələr əldə etməsi, həmçinin, qərarların optimal iqtisadi və sosial meyarlara uyğun gəlməsini məhz bu keyfiyyət tələbi nəzərdə tutur.

5. Qərarların hüquqi və qanuni müddəalara uyğun gəlməsi-bu tələbə əsasən qərar qəbul edilərkən firmanın fəaliyyət göstərdiyi dövlətin qanunları və hüquqi aktları nəzər alınmalıdır.

6. Qərarların kompleksliyi və sistemliliyi-qərar qəbul etməmişdən əvvəl idarəetmə obyektinin texniki, texnoloji istehsal, iqtisadi, sosial, psixoloji tərəfləri və cəhətləri dəqiq öyrənilməli və nəzərə alınmalıdır. Həmçinin bu cəhətlərin nəzərə alınması ilə qəbul olunan qərarlar bir-birilə əlaqələndirilməlidir.

7. Səlahiyyətçilik-istənilən idarəetmə qərarı onu qəbul edən rəhbərə verilən hüquqlar və səlahiyyətlər çərçivəsində olmalıdır. Rəhbərlər tərəfindən qəbul olunmuş səlahiyyətlər, kənara çıxan qərarlar təşkilatda birmənalı qarşılana bilməz.

8. Məqsədaydınlığı-idarəetmə qərarlarının dəqiq ünvanı olmalıdır. İcraçı üçün anlaşılıqlı tərzdə qəbul olunmalıdır. Bir qərarında onun konkret məqsədi və ünvanı aydın şəkildə öz əksini tapmalıdır.

9. Vəhdətlik-təşkilatda verilən qərarlar bir-birinə zidd ola bilməz. Bütün idarəetmə qərarları konkret məqsədə yönəlməli və bir-birinin davamı kimi səslənməlidir. Həmçinin, qərarlarla daxil olan müddəalar bir-birilə, o cümlədən, yeni qərarlar köhnə qərarlarla əlaqələndirilməli və vahid vəhdət yaratmalıdır.

10. Qısalıq və ya lokanliklik-Hər bir idarəetmə qərarının konkret ünvanı olmalıdır. O konkret icraçı ilə əlaqələnməlidir. İcraçı qərarın oxuyub qavranılmasına az vaxt sər edilməsi məqsədilə çalışmaq lazımdır ki, qərar mümkün qədər qısa və məqsəd və mahiyyətini itirmədən təqdim olunsun.

11. Vaxtın konkretliyi-hər bir idarəetmə qərarının dəqiq ünvanı ilə yanaşı onun konkret icra müddəti də qərarında öz əksini tapa bilsin.

İdarəetmə qərarlarına qarşı olan müasir keyfiyyət tələbləri təsərrüfat rəhbərlərinin elmi bilik və bacarığının daha da artmasını və təmilləşdirilməsini obyektiv olaraq irəli sürür. Belə ki, burada təsərrüfat rəhbərlərinin peşə bacarığı və vərdişi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbər işçi idarəetmədə qərarlarını fərdi və kollektiv halda yüksək səviyyədə həll etmək üçün mütəxəssislərə, qabaqcıl fəhlələrə, bölmə rəhbərləri ilə bu sahədə fikir mübadiləsi aparmalıdırlar. Bu fikir mübadilə aparmaq üçün isə, zəruri olan elmi-texniki biliyə, təfəkkürə malik olmalıdır, əks təqdirdə rəhbər işçi özünün bacarıqsızlığını və fərsizliyini sübut etmiş olar.

Qərarların səmərəliliyi deyərkən onların qarşıya qoyulmuş problemi həlletmə dərəcəsi başa düşülür. Qəbul edilən hər bir qərar səmərəli olmalıdır, yəni qarşıya çıxan problemi ən yüksək səviyyədə həll etmək gücünə malik olmalıdır. Çünki qərar hər hansısa bir problemi, sıxıntını aradan qaldırmaq və ya ümumiyyətlə meydana gəlməsinə imkan verməmək məqsədilə qəbul edilir.

Səmərəli, keyfiyyətli qərarın xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi sadalamaq olar. Səmərəli, keyfiyyətli qərar;

1. Təşkilatın məqsədlərini nəzərə alıb ona nail olmaq imkanları yaratmalıdır.
2. Məhsuldar olmalıdır, yəni ən az xərc çəkilməklə maksimum nəticəni verə biləcək xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır.
3. Tam vaxtında qəbul edilməlidir. Başqa sözlə, qərarlar nə gecikmiş olmalı, nə də vaxtından əvvəl alınmamalıdır.
4. Real olmalıdır. Başqa sözlə, qərarı həyata keçirən təşkilat və struktur vahidinin imkanlarına uyğun şəkildə qəbul edilməlidir.
5. Dərhal həyata keçirilə bilməli və nəticə verməlidir. Çünki yaşadığımız dövr sürətlə inkişaf edir və dəyişir. Kim cəld hərəkət edərsə, o da qabağa düşəcəkdir.

Qərarların səmərəliliyinə təsir göstərən faktorları isə aşağıdakı kimi sadalaya bilərik:

1. Təşkilatdaxili imkanlar və şərtlər (şərait). Təşkilatdaxili imkanlar və şərait deyildiyi zaman qərarın həll etməyi hədəflədiyi problemin aradan qaldırılması üçün təşkilatın imkanları, təşkilatdakı mühit və məhdudiyyətlər nəzərdə tutulur. Bu faktorlar qəbul ediləcək qərarların səmərəliliyinə ciddi şəkildə təsir göstərir. *Məsələn, Təşkilat yeni istehsal texnologiyalarının alınması və tətbiq edilməsi ilə bağlı qərar qəbul edib, lakin onun bu texnologiyaları almaq üçün maddi, insan resursu imkanı yoxdursa, o qərar səmərəli hesab edilə bilməz.*

2. Ətraf mühitdə baş verən dəyişiklik və inkişafın miqyası və sürəti. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərin miqyası (sayı, xüsusiyyətləri) və sürəti qəbul edilən qərarların səmərəliliyinə olduqca təsir göstərir. *Məsələn, Azal hava Yolları yük və sərnişin daşınmasının həcmi artırmaqla bağlı qərar qəbul edibsə, burada bazara çıxarılan yeni hava gəmilərinin xüsusiyyətləri, onların qiymətləri və s. ciddi əhəmiyyət kəsb edən məsələlər olacaqdır.*

3. Qərarların qəbul edildiyi vəziyyətlər. Qərarların hansı şərtlər altında qəbul edilməsi də onların səmərəliliyinə təsir göstərən faktorlardandır. Əgər müəyyənlik vəziyyətində qəbul edilirsə, qərarlar daha səmərəli olacaqlar. Çünki lazım olan bütün məlumatları toplamaq və emal etmək imkanları vardır. Üstəlik bu məlumatların dəyişməsi və yenilənməsi ehtimalı da demək olar ki, yoxdur. Lakin riskli, qeyri-müəyyən və mürəkkəb vəziyyətlərdə qəbul edilən qərarlarda vəziyyət bu cür deyil. Lazım olan məlumatların hamısını toplamaq imkanı yoxdur, üstəlik bu məlumatlar sürətlə dəyişir və yenilənir. Risk ehtimalı çox yüksəkdir və s. Ona görə də belə vəziyyətlər qərarların səmərəliliyinə də təsirsiz ötürülməyəcəkdir. *Məsələn, Təşkilat keyfiyyətli xidmət və ya qiymət endirimi yolu ilə bazar payını artırmaq barədə qərar qəbul edir. Lakin bu strategiyalardan hər hansı birinin tətbiq edilməsinə qərar verildiyi zaman rəqib firmanın qəbul edəcəyi qərarlara qarşı davranış da düşünülməlidir. Bu məsələ kifayət qədər qeyri-müəyyənlik və risk daşıyır.*

4. Qərarı qəbul edən idarəçilərin bilikləri, bacarıqları, qabiliyyətləri, təcrübələri və təhsil səviyyəsi. onların bacarıq və qabiliyyətləri, təcrübələri və bilik səviyyəsi qarşıya çıxan problemi həll etmək üçün lazım olan məlumatların düzgün müəyyənləşdirilməsi, məlumatların yüksək səviyyədə emal edilməsi, meydana gələcək risklərin ehtimal edilməsi və s. qərarı qəbul edəcək idarəçinin sahib olduğu biliklərdən, bacarıqlardan, qabiliyyətlərdən, onun təcrübəsindən və təhsil səviyyəsindən asılıdır. Bu göstəricilər nə qədər yüksək olarsa, qəbul ediləcək qərarın keyfiyyəti də bir o qədər yüksək olacaq və qərar daha səmərəli olacaq.

3.2. İdarəetmə qərarlarının qəbulunda modellərin qurulması məsələləri

İdarəetmə prosesi kimi modelin qurulması da böyük bir prosesdir. Buna görə də prosesi mərhələrdə həyata keçirmək lazımdır. Modelin qurulması prosesin mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Məsələnin qoyuluşu-modelin qurulması birinci ən mühüm mərhələsi mələnin qoyuluşudur. Öncə problemə dəqiq diaqnoz qoymaq lazımdır. Dəqiq diaqnoz olmadıqda, kopyuterdən düzgün istifadə edilməsinin heç bir faydası olmur.

2. Modelin qurulması-məsələnin düzgün qoyuluşundan sonra prosesin növbəti mərhələsi modelin qurulmasıdır. Bunun üçün tədqiqatçı problemi aydın dərk edilməli modelin başlıca məqsədini müəyyən etməlidir.

3. Modelin doğruluğunun yoxlanılması-istənilən modeli qurduqdan sonra, onun doğruluğunu yoxlamaq lazımdır. Müasir tədqiqatlar nəticəsində idarəetmənin bir çox modellərinin yoxlanılması göstərir ki, onlar hələ də natamamdırlar. Bəzi modellər bütün relevant dəyişənləri, tam əhatə etməirlər.

4. Modelin tətbiq edilməsi-əksər hallarda modelin doğruluğunu yoxladıqdan sonra tətbiq edirlər. Bəzən modelin doğruluğunu tam yoxlamaq mümkün olmadıqda, belə modelin tətbiqinə ehtiyac yaranır.

5. Modelin tənzimlənməsi-hətta modelin tətbiq edilməsi uğurlu olsa belə onun tənzimlənməsi mütləq və lazımdır. Çünki rəhbərlik ilkin və çıxış məlumatlarının dəqiqliyinə şübhə ilə yanaşan və ya əlavə yeni məlumatların meydana çıxmasını aşkar edilə bilər. Təşkilatın məqsədlərinin dəyişilməsi də modeli müvafiq şəkildə motfikasiya etməyi tələb edir.

Bu üsullar həmçinin əməliyyat tədqiqat modelləri adlanır və təkrarlanan idarəetmə məsələləri ilə məşğul olmaq üçün tez-tez istifadə olunan əsaslandırıcı modellərə əsaslanır.

Riyazi modelləşdirmə üsulları ilə müəyyən bir problemin inkişafı və optimallaşdırılması çox mürəkkəbdir və aşağıdakı ardıcılıqla izlənilə bilər:

- məsələni yaratmaq;
- təhlil edilən əməliyyat üçün effektiv meyarların müəyyən edilməsi;
- tədqiqat prosesinə təsir edən amillərin ölçülməsi;
- Öyrənilən obyektin (əməliyyat) riyazi modelinin yaradılması;
- problemin təmin olunması və optimal həllərin tapılması;
- həll modelinin adekvatlığını və təhlil olunan modelin adekvatlığını yoxlamaq;
- modelin dəqiq olması və restavrasiya olunması

Mümkün modellərin sayı problemlərin sayı qədər yüksəkdir.

Oyun nəzəriyyəsi. Ticarət bazarında ticarət əməliyyatlarının əksəriyyəti müxtəlif sahələrə təsir göstərə bilər. Digər mənfi təsirlər, məsələn, qəzalar, yanğın vəziyyətləri, oğurluq, tətillər, müqavilə pozuntuları və s. kimi amillərdir. Amma ən böyük əks effekt rəqabətdir. Buna görə təşkilatın uğurlu olması üçün vacib şərtlərdən biri onun rəqabət qabiliyyətidir. Aydındır ki, rəqiblərin hərəkətlərini proqnozlaşdırma imkanı hər hansı kommersiya təşkilatına əhəmiyyətli dərəcədə üstünlük verir.

Qərarda qərar verərkən, mənfi təsir dərəcəsini azaldacaq və bu da öz növbəsində riski azaldacaq alternativ seçilməlidir. Menecer bu fürsəti matematik modelləri onların mümkün alternativlərini təhlil etməyə imkan verdiyini göstərir. Birincisi, hərbi-strateji məqsədlər üçün hazırlanmış oyunlar nəzəriyyəsinin modelləri rəqiblərin biznes qərarlarına (qiymət dəyişikliyi, yeni mal və xidmətlər, yeni bazar segmentlərinə çıxış və s.) Münasibətlərinə proqnozlaşdırmaq üçün istifadə olunur.

Məsələn, mallarının dəyərinin aşağı salınması barədə qərar qəbul edərkən, şirkət rəhbərliyi əsas rəqiblər və müştərinin cavab davranışları arasındakı əlaqəni proqnozlaşdırmalıdır. Oyunlar nəzəriyyə modelləri ilə müəyyən edilirsə, məsələn, rəqiblər qiymətlərin artması ilə eyni davranırlarsa, təşkilatın bu cəhətdən əlverişsiz

vəziyyətdə qalması və problemin başqa bir həllini axtarmaq üçün bu alternativdən qaçınması lazımdır.

Ancaq bu modellərdə nadir hallarda istifadə edilir, çünki onlar real iqtisadi vəziyyətlə müqayisədə çox sadədir və aldıkları proqnozlar çox dürüst deyil.

Növbə nəzəriyyəsi. Modellərin (ya da optimal xidməti nəzəriyyəsinin) nəzəri modelləri optimal xidmət kanallarını tapmaq üçün istifadə olunur. Bu modellər müştərilərin çağırışlarına cavab vermək üçün lazım olan telefon xətlərinin sayı, marşrutlarda trolleybus avtobuslarının sayı və ya banklarda müştərilərdən qaçınmaq üçün operatorların sayı kimi faydalıdır, belə ki, dayanacaqlarda böyük dayandırılmamalıdır .

Buradaki problem, əlavə yükləmə kanallarının (əlavə telefon kanalları, trolleybuslar və ya bank işçiləri) əlavə resurslar tələb etmələridir, onların yüklənməsi qeyri-adekvatdır (müəyyən vaxtlarda və bəzən növbələrlə həddindən artıq). Beləliklə, xidmət kanallarının genişlənməsini balanslaşdırmağa imkan verən bu məsələni həll etmək üçün bir yol tapmaq lazımdır. Dönüş nəzəriyyəsi nəzəriyyəsi bu cür optimal qərarların qəbul edilməsi üçün bir vasitədir.

Rezerv idarəetmə modelləri. Hər bir müəssisə mal və xidmətlərin satışında fasilələrin və ya fasilələrin qarşısını almaq üçün texnoloji proseslərdə öz resurs resurslarının müəyyən səviyyəsini saxlamalıdır.

Yüksək səviyyədə resursların saxlanması təşkilatın fəaliyyətinin etibarlılığını artırır və bu resursların çatışmazlığı ilə bağlı xərcləri azaldır. Digər tərəfdən, inventarların yaradılması saxlanması, saxlanması, nəqli, sığortası və sairə ilə təmin edilə bilər.əlavə xərc tələb edir. Bundan əlavə, artıq ehtiyatlar əməliyyat pul vəsaitlərinin hərəkətini saxlayır və kapital qoyuluşlarının investisiyalardan, məsələn, qiymətli kağızlar və bank əmanətlərinin qarşısını alır.

Ehtiyat idarəetmə modelləri inventar səviyyəsinin müəyyən edilməsi, eyni zamanda onların yaradılması xərclərini minimuma endirmək və istehsal proseslərinin əvvəlcədən müəyyən edilmiş səviyyədə saxlanılması kimi optimal qərarlara imkan verir.

Lineer proqramlaşdırma modelləri. Bu modellər, qarşılıqlı ehtiyacların qarşısında az olan resursları paylamada optimal həllər tapmaq üçün istifadə olunur. Məsələn, xətti proqramlaşdırma modelinin köməyi ilə optimal istehsalat proqramını müəyyən etmək üçün hər bir növdən nə qədər istehsal tələb olunduğunu, yəni bilinən həcmdə materiallar və detallar üzrə yüksək gəlir əldə etmək, avadanlıq və hər bir məhsulun rentabelliği.

Praktik tətbiq üçün hazırlanmış modellərin əksəriyyəti lineer proqramlaşdırma məsələlərinə gətirilir. Bununla yanaşı, təhlil edilmiş əməliyyatların xüsusiyyətləri və faktorlar asılı formaları nəzərə alınmaqla, aşağıdakı model modellər də tətbiq oluna bilər:

Qeyri-xətti əməliyyatlar forması əsas amillərdən asılılıq - qeyri-xətti proqramlaşdırma modeli;

- Dinamik proqramlaşdırma modeli - analoji zaman faktorunu əlavə etmək zərurəti ilə əlaqədar;
- Faktorların əməliyyatın nəticəsinə ehtimal olunan təsiri - statistik model (korrelyasiya-reqrasyon model).

Qərar qəbul prosesində qərar verərkən, alternativ alternativlər və optimal seçim mərhələsinə gəlmiş məsələlər diqqət mərkəzində olmuşdur. Buna baxmayaraq, qərarların qəbul edilməsi prosesində problemin həlli üçün ayrılmış vaxtın və vasitələrin böyük bir hissəsi olduğu düşünülmüşdür.

Ancaq rəhbərlik təcrübəsi əksini tapır. Qərarların icrası çətin, əmək qabiliyyətli və uzunmüddətlidir və çox vaxt və resursların çoxu nəticəsində idarəetmə prosesində zəiflik halına gəlir.

İdarəetmənin əsas funksiyalarından biri rəhbərlikdir və mahiyyəti şəxsi decentralizasiya və gücdür. Təşkilat içərisində olan nüfuz son qərarın qəbul edilməsi ilə

ifadə olunur və fərman resursların yerləşdirilməsində, sifarişlərin müstəqil şəkildə yerinə yetirilməsinə qadir olan icraçıların seçilməsi və yerləşdirilməsində və icrası üçün effektiv təşviqlərin yaradılmasında ifadə edilir.

Qərar qəbul etmə prosesinin kollegial xarakteri və qəbul edilməsi qərar qəbul edənlərin qərar qəbuletmə prosesini dəyişdirməyi və onların həyata keçirilməsinin təşkili və nəzarətini gücləndirmək üçün qəbul etdiyi səylərin nisbətlərini təmin edir. Baselin fəaliyyətində ağırlıq mərkəzləşdirilmiş qərar qəbuletmə prosesinin saxlanılmasına və qərarlar qəbul prosesinin bütün prosesinin davamlılığına, qərarların qəbulu prosesinin qəbuluna və həyata keçirilməsinə yönəlib. Ancaq bu, menecerin məsuliyyətini azaltmır, əksinə təşkilatdakı rolunu artırır.

Təşəbbüskarın əsas məsələlərdən biri təşkilatın və ya onun elementlərinin zədələnməsinə gəldikdə təşkilatın rəhbərinin məsuliyyətini artırmaqdır. Qərarın nəticələri və onların (və ya yerinə yetirilməmiş) qərarının verilməsi üçün məsuliyyət idarəetmə fəaliyyətinin mühüm amillərindən biridir ki, menecer qərar prosesi zamanı hər bir alternativə cavabdehlik dərəcəsini qiymətləndirməlidir. Birincisi, məsuliyyətin növü və dərəcəsini müəyyənləşdirməliyik.

Müəyyən tələblərə, norma və qaydalara riayət etmək və onları yerinə yetirmək üçün məsuliyyət tələb olunur.

Bu cür tələblər və normalar aşağıdakılar üzrə müəyyən edilə bilər və müəyyən edilə bilər:

- dövlət tərəfindən (qanunla) - bu nöqtədə hüquqi məsuliyyət;
- müəyyən bir təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən - bu halda məsuliyyət idarəetmə kimi müəyyən edilə bilər;
- vətəndaş cəmiyyəti tərəfindən - ictimai məsuliyyət daşıyarkən;
- İnsan qrupları tərəfindən kişilərarası əlaqələr prosesində - məsuliyyət mənəvi adlanır.

Liderdən əvvəl kimin məsuliyyət daşdığını müəyyən etmək üçün kimə və hansı itaətkarlığı bilmək lazımdır. İtaətkarlıq, rəhbərin və qərarının olduğu növün, metodların və prosedurların qaydaları ilə müəyyən edilir.

Hər bir məsuliyyət növü müəyyən bir nəzarət mexanizmini əhatə edir.

Cədvəl

Məsuliyyət növləri və onlara nəzarət qaydaları

<i>Məsuliyyət növü</i>	<i>Nəzarət mexanizmi</i>
Hüquqi <ul style="list-style-type: none"> • cinayət • mülki 	Məhkəmə sistemi
İnzibati <ul style="list-style-type: none"> • intizam • maddi 	İyerarxik nəzarət
Sosial	İctimai rəy
Mənəvi	Korporativ mədəniyyət

Ölkənin tarixi, sosial və milli-mədəni xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, bu cür məsuliyyətlər müxtəlif əhəmiyyət daşıyır.

Hüquqi məsuliyyət həm cinayətkar, həm də vətəndaşdır. Cinayət məsuliyyəti cinayət törətdiyi müddətdə yaranır və məhkəmə tərəfindən cinayətkar tərəfindən müəyyən edilən cəzanın növü üzrə dövlət cəzalarının tətbiqi nəzərdə tutulur.

Mülki məsuliyyət öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi və ya düzgün yerinə yetirilməməsi zamanı yaranır və qanunvericiliyin və ya müqavilə ilə nəzərdə tutulmuş hüquqi müdafiə vasitələrinin mülkiyyət üçün iqtisadi cəhətdən uyğunsuzluğu, məsələn, ziyanın ödənilməsi, fırıldaqçılıq (cərimə, cəza) kimi tətbiq edilməsini nəzərdə tutur. , zərərin ödənilməsi və s. baş verir.

Hüquqi vasitələrin əsas müdafiəsi məhkəmə rəhbərlərinin qərarları və hərəkətləri ilə məhkəməyə müraciət etməkdir.

İdarəçilərin hüququnun daha geniş yayılmış növlərindən biri inzibati məsuliyyət və icra mexanizminin həyata keçirilməsi üçün vasitədir. Təşkilatda məsuliyyət və məsuliyyət ona verilən səlahiyyətlər olmadan əldə edilə bilməz.

İnzibati cəzaların cəzalarından asılı olaraq:

inzibati qaydada (təsir forması töhmət, töhmət, işdən çıxarılma, işdən çıxarma) maddi (təşkilatda işləyən işçi öz günahından yaranan maddi ziyanə görə kompensasiya ödəməlidir).

Təşkilatın ölçüsü və həll olunan problemlərin həcmi. Bəzi böyük təşkilatlardakı menecer hiyerarşik merdivenlə tırmanan kimi, tabeliyində olanların qərarlarına ən azı nəzarət altına alınma vaxtı gəldi. Bundan əlavə, müasir təşkilat daha dərinə ixtisaslaşmayı nəzərdə tutur. Rəhbər hər zaman ümumiləşdirmə ilə məşğul olmalıdır. Tez-tez təlimat mütəxəssislər tərəfindən verilmiş qərarları kifayət qədər təhlil etmir.

Kommunal proseslərdə çatışmazlıqlar. İnformasiya mübadiləsi prosesində tez-tez baş verən tezliklər də hiyerarşik nəzarət mexanizmini məhdudlaşdırır. İcraçıların qərarlar səbəbləri və onların qəbul edilməsi məqsədi ilə düzgün məlumatlandırılmadığı hallarda, məlumatların süzülməsi və ya kommunikasiya prosesində təhrif olunduğu təqdirdə, ierarxik nəzarət çox aşağı səviyyədədir.

Yuxarıda müzakirə olunan formal (formal) məsuliyyətlərdən başqa, təlimat həmçinin qeyri-formal (məsuliyyətsiz) məsuliyyət daşıyır. Mənəvi məsuliyyət, yəni, onun həyata keçirilməsi üçün mexanizm kimi korporativ mədəniyyət kimi insan münasibətlərinə riayət etməkdir.

Davranış. Təşkilatın bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilən qrup dəyərləri, davranış və fəaliyyət metodları konsepsiyası başa düşülür. Vaxt keçdikcə təşkilat müəyyən daxili mədəniyyəti, keçmiş, indiki və gələcək birləşdirən bir sıra qaydalar və ənənələrdir.

Beləliklə, yazılı olmayan hər hansı bir qaydaları müəyyənləşdirməklə, korporativ mədəniyyət qəbul edilmiş qərarı müəyyən mənəvi prinsiplərə, normalara və ənənələr dairələrinə məhdudlaşdırır və beləliklə rəsmi nəzarət orqanları tərəfindən nəzarət edilə bilməyənləri nəzarət edir.

İdarəetmənin səmərəliliyinin artırılması qərarların qəbul edilməsi idarəetmənin əsas vasitəsinə nümayiş etdirdiyi üçün müəssisənin qərarlarının bütün hiyerarşik səviyyələrdə effektivliyi ilə demək olar ki, eynidir; ayrıca menecerlərin işlədilməsi və ümumi idarəetmə funksiyası qərarların dizaynı, həyata keçirilməsi, həyata keçirilməsi və icrasına yönəlib.

Eyni zamanda, sahibkarlıq fəaliyyətinin effektivliyini müəyyənləşdirmək çox mürəkkəb və mübahisəli idarəetmə problemidir.

3.3.İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının həvəsləndirilməsinin təkmilləşdirilməsi

Üsullarının səmərəliliyini artırmaq üçün aşağıdakı metodlardan istifadə edilə bilər:

1. Qrup tərəfindən meydana oxuyan alternativ qərar variantlarının irəli sürülməsini təmin edən şəxsin təyin edilməsi. Bu şəxs qərar variantı hələ hazır olmamış qrupu bəzi ehtimallar və meydana gələcək vəziyyətlər haqqında düşünməyə vadar etməklə onları alternativləri və ağıla gəlməyən ehtimalları görərək geniş baxış tərzilə məsələni ələ alıb qərarın daha keyfiyyətli və strateji düşünülməsinə nail olur.

2. Qrup tərəfindən meydana oxuyan alternativ qərar variantlarının irəli sürülməsini təmin edən bir neçə şəxsin təyin edilməsi. Bir əvvəlki metodun eyni variantıdır, sadəcə bir deyil, bir neçə şəxs eyni vaxtda təyin edilir.

3. Beyin fırtınası. Osborn tərəfindən problemlərin həlli və yeni fikirlərin yaradılması istifadə edilən yaradıcı qərar qəbuletmə metodudur. Sərbəst şəkildə fikir irəli sürmək, alternativ variantlar yaratmaq üsuludur. Beyin fırtınası zamanı irəli sürülən fikirlər;

- a) qətiyyənlə tənqid edilməməlidir,
- b) fikirlər mədh edilməməlidir,
- c) fikirlərlə bağlı fikri irəli sürən şəxsə sual verilməməli və müzakirə aparılmamalıdır,
- d) irəli sürülən fikirlərdən istifadə edib yeni fikirlər yaradılmalıdır.

Beyin fırtınasında əsas məqsəd yeni fikir irəli sürəməyi təşviq etmək, onun qarşısını kəsməməkdir. Beyin fırtınası yanaşmasında “Heç kim tək başına fikir irəli sürə bilməz. İrəli sürülən fikirlər başqalarının əvvəllər və ya indi irəli sürdüyü fikirlərdən ilham alır.” tezisilə əsas götürülür. Beyin fırtınası aparılarkən 4-7 nəfərdən ibarət bir qrup

yaradılır. Qrupun bütün toplantısı yazıya alınır. Toplantı müddəti 30-45 dəqiqə müddətində davam edər.

4. Gordon metodu. Bu üsul Cambridge Massachusetts-də bir araşdırma və konsaltinq firması olan A. D. Little-da çalışan William J. Gordon tərəfindən irəli sürülmüşdür. Əslində beyin fırtınası metodu ilə oxşarlığı var. Bu metod da qrup şəklində həyata keçirilir, amma qrup üzvlərinin sayı 5-12 nəfər arasında dəyişir. Həmçinin toplantıların müddəti çox vaxt 3 (üç) saat davam edər. Gordon metodunun beyin fırtınasından fərqi ondan ibarətdir ki, burada toplantı başlayarkən, nə də davam etdiyi əsnadaproblem haqqında qrup üzvlərinə məlumat verilmir. Ortaya hər hansı bir məsələ qoyulur və onun üzərində yeni fikirlər irəli sürülür. Qrup lideri problem haqqında dəqiq və ətraflı məlumata sahib olan yeganə insandır. Amma o heç vaxt bu məlumatları qrup üzvləri ilə bölüşmür. Sadəcə toplantı əsnasında problemdən xəbərdar olduğu üçün fikirləri problemə doğru istiqamətləndirir. Problem haqqındakı məlumatların qrup üzvləri ilə bölüşdürülməməsinin əsas məqsədi isə qrupun yaradıcılıq qabiliyyətlərini, üfününü məhdudlaşdırmamaqdır. *Məsələn, spirtli içkilərin şüşəsi üçün ən ideal qapaq necə ola bilər? sualı üzərindən müzakirəyə başlamaq kimi. Əslində şirkətin istehsal etdiyi psirtli içkilərin qapağında müştərilər baxımından rahatsız bir vəziyyət var. Bunu daha rahat hala gətirmək lazımdır. Problem budur, amma lider bu problemi qrupa açıqlamır və sualı ümumi qoyur.*

5. Sinerji metodu. Bu metod beyin fırtınası və Gordon metodlarının sintezi kimi qəbul edilə bilər. Bir-birilə əlaqəsi olmayan və fərqli ünsürlərin sintezi mənasına gələn sinerji metodunda qrup şəklində toplantılar vasitəsilə həll yolu tapmağa çalışılır. Qrup üzvləri 5-7 nəfərdən ibarət olur. Lakin onlar yüksək ixtisas biliklərinə və şəxsi keyfiyyətlərə malik insanlar arasından seçilir. Eyni zamanda 1 (bir) ilə qədər müddətdə təlim keçirlər. Sinerji metodunda problem əvvəlcədən açıqlanır. Amma toplantılar həftələrlə sürə bilər.

6.Philips 66 metodu. Beyin fırtınasının böyük qruplarda tətbiq edilən variantı kimi qəbul etmək olar. Böyük qrup 5-6 nəfərdən ibarət kiçik qruplara bölünür. Hər qrupa bir lider təyin edilir. Kiçik qruplar toplantı yolu ilə məsələni müzakirə edir və qərar variantları hazırlayırlar. Sonra böyük qrupda kiçik qrupların qərar variantları müzakirə edilir. Liderlər lidero olduqları qrupların qərar variantlarını təqdim edirlər. Beləliklə, ən mükəmməl qərar variantı seçilir.

Adətən idarəetmə sisteminin səmərəliliyi idarəetmə obyektinin nəticələri vasitəsilə, onlar da öz növbəsində - qarşıya qoyulan məqsədə çatma dərəcəsiindən asılı olaraq müəyyən olunurlar. Belə şəraitda ticarət təşkilatının idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi malların və yaxud xidmətlərin satış həcmi, əldə olunmuş mənfəət, əmək məhsuldarlığı, rentabellik səviyyəsi və s. bu kimi göstəricilər vasitəsilə müəyyən olunur. Lakin bu metod, özünün məntiqi əsaslandırılmasına və sadəliliyinə baxmayaraq, bir sıra ciddi nöqsanlara malikdir. Birincisi, idarəetmənin səmərəliliyi istehsalın səmərəliliyi ilə eyni tutulur. Eyni cür texniki-iqtisadi nəticələr idarəetmənin müxtəlif təşkil olunma səviyyəsində əldə oluna bilər, buna görə də idarəetmənin hər bir konkret sisteminin (və ya onun bölmələrinin və ayrı-ayrı işçilərinin) səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi heç də həmişə mümkün olmur. İkincisi, bu cür yanaşma zamanı vaxt amili – idarəetmə təsiri ilə onun nəticəsi arasında olan müəyyən vaxt laqı (məsələn, qərar bir rəhbər tərəfindən qəbul oluna bilər, onun müəyyən vaxtdan sonra yaranacaq müsbət nəticəsi isə digər şəxs tərəfindən istifadə oluna bilər) nəzərə alınmır.

«Sahibkarlıq qərarlarının səmərəliliyi» məvhumu onun reallaşdırılmasından təcrid olunmuş şəkildə nəzərdən keçirilə bilməz (onun keyfiyyətindən fərqli olaraq). Qərarın səmərəliliyi onun mütləq düzgünlüyündə deyil, onun ardıcıl və vaxtında yerinə yetirilməsində, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmasındadır. Deməli, sahibkarlıq qərarlarının səmərəliliyi həm qərarların keyfiyyəti ilə, həm də onların həyata keçirilməsi keyfiyyəti ilə şərtləndirilir.

İdarəetmə təcrübəsi göstərir ki, heç də bütün qəbul olunan qərarlar müəyyən olunmuş müddətdə yerinə yetirilirlər (bir sıra məlumatlara görə onların qəbul olunmuş qərarların ümumi sayında xüsusi çəkisi 30%-dək təşkil edir). Bundan başqa, həyata keçirilmiş qərarların bir hissəsi nəzərdə tutulan nəticələri vermirlər, yəni onlar lazımlı sərəmərəli olurlar. Rəhbərlərin özlərinin ekspert qiymətləndirilməsi göstərir ki, təcrübədə belə qərarlar 25%-dən az deyildir. Bu cür halın əsas səbəbləri nədən ibarətdir? Aydındır ki, bu – həm tam olmayan informasiyadan yaranan qərarın özünün nöqsanlı olması, qərar qəbul edən şəxslərin (QQŞ) səriştəsinin aşağı olması və yaxud alternativlərin dərinədən işlənilməsinə vaxtın azlığı, həm də qərarın yerinə yetirilməsinin pis təşkil olunması və ilk əvvəl lazımlı razılaşmaların və nəzarətin olmamasıdır.

İdarəetmənin effektivliyi enter prosesinin müxtəlif mərhələlərində olan bir sıra amillərin təsiri ilə müəyyən edilir. Ümumiyyətlə, bunların ən əhəmiyyətli, qərar verənin və iş təcrübəsinin qabiliyyətidir; qəbul edənin (CPS) bilik dərəcəsi; qərar prosesində kollec dərəcəsi; alınan qərarların xüsusi çəkisi; həmin qərarların icrasında qərar qəbul edən rəhbər və mütəxəssislərin birbaşa iştirakı; icraçıların motivasiyası; qərarların nəticəsi üçün üst səviyyə rəhbərliyin məsuliyyətinin dərəcəsi və xarakteri.

Eyni hədəflərin müxtəlif xərclərlə əldə olunduğunu nəzərə alsaq, qərarın icrasının effektivliyini (məqsədə nail olmaqda ifadə olunduğu kimi) və onun reallaşdırılması xərclərini, qərarın effektivliyinin əsas meyarı kimi, təqdim olunur. Buna baxmayaraq, bir çox mühüm qərarların qəbul edilməsi (məsələn, ən perspektivli innovasiya layihələrinin seçilməsi, investisiyalı investisiya (investisiya) və ya tədqiqat və inkişaf və dizaynın əsas sahələri) bir çox ölçülü qiymətləndirmə və nəticə etibarilə, bir iş qərarının effektivliyi bir göstərici ilə ifadə edilə bilməz.

Belə olan hallarda təcrübədə tez-tez sərəmərəliliyin qiymətləndirilməsinin «məsrəflər-mənfəət» metodunu tətbiq edirlər ki, bu zaman sərəmərə miqdarca məsrəf

vahidinə əldə olunan mənfəətlə xarakterizə olunur. Başqa sözlə, «mənfəət» - əsas tərkib ölçüsüdür və o, əhəmiyyətləri eyni olmayan müxtəlif cinsli səmərə növlərinin toplanması vasitəsilə yaranır. Buna görə də bu metodun praktiki tətbiqinin əsas şərti, «mənfəəti» təşkil eləyən müxtəlif elementləri toplamaq imkanının olması və «mənfəəti» təşkil eləyən müxtəlif elementlərin payının dərəcəsini xarakterizə edən əmsalların ölçüsünün tapılmasıdır.

Bu problem həll olunduqdan sonra, vəzifə son dərəcə sadələşir. Mənfəətin P_i və tələb olunan məsrəflərin C_i ölçülərini tapdıqdan sonra, qərarın hər bir A_i alternativini üçün mənfəətin məbləğinin məsrəflərin vahidinə olan nisbətini xarakterizə edən P_i/C_i tapmaq olar. XXI əsrin astanasına qədəm qoyan Azərbaycan bazar iqtisadiyyatının bütün istiqamətləri üzrə sosial-iqtisadi inkişafın artım templərinə nail olmaqdadır.

NƏTİCƏ

İstər dövlət, istər özəl, istərsə də bələdiyyə sektorunda çalışsın günümüzün insanı işlədiyi qurumun idarə edilməsində iştirak etmək istəyir. İnsanlar artıq onları maraqlandıran hər cür qərarların müzakirəsində və qəbul edilməsi prosesində fəal iştirak etmək, fikir və düşüncələrini sərbəst şəkildə ifadə etmək istəyirlər. Bu mövzuda onların da fikirlərinin alınmasını gözləyirlər. Bunun bir çox səbəbləri vardır. Hər şeydən əvvəl mədəni və təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi insanları başqaları tərəfindən idarə edilən bir alət olmaqdan çıxarır. Mühakimə gücü və düşünmə qabiliyyəti yüksələn insan öz fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə etmək istəyir və bunun nəzərə alınmasını tələb edir. “Əgər mənimlə birbaşa və ya dolayı şəkildə bağlı olan bir qərar verilsə, mənim fikrim də nəzərə alınmalıdır” düşüncəsi hakimdir. Bu, eyni zamanda demokratiyanın bərqərar olmasının bir tələbidir. Bundan başqa, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik, minimum əmək haqqı və s. işçiləri yaxından bağlı olan məsələlərdə qanunverçilik işçilərin iştirakını zəruri şərt kimi müəyyən edir. Bunun da səbəbi insan hüquq və azadlıqlarının əhəmiyyətinin artması, işçilərin mənlik hissələrinin təmin edilməsi yolu ilə səmərəlilik və məhsuldarlığın artırılması, demokratiyanın inkişafı və s.-dir.

İdarəetmədə iştirak iqtisadi və siyasi mənada iştirakdan sonra törəmişdir. İqtisadi mənada iştirak, “bir iqtisadi fəaliyyətdə payı olmaq, şərik olmaq, ortaqlıq olmaq” mənasında işlədilir. Məsələn, bir şəxsin müəssisənin mənfəətində payı olması. Siyasi mənada iştirak isə dövlət idarəçiliyində bütün vətəndaşların birbaşa və demokratiyanın tələbi kimi iştirakını nəzərdə tutur. Məsələn, ölkə başçısının, parlamentin, bələdiyyə şurasının xalq tərəfindən seçilməsi və s. İdarəetmədə iştirak deyərkən isə idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı bu qərar(lar)ın birbaşa və ya dolayı şəkildə aid olduğu, fəaliyyətinə təsir edən şəxslərin müzakirələrə cəlb edilməsini, onların fikir və düşüncələrinin soruşulmasını; qərarların qəbul edilməsində digərləri ilə birlikdə

fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradılmasını; qərarların qəbul edilməsinin və həyata keçirilməsinin müəyyən dərəcədə qərarı icra edən şəxslərə ötürülməsini nəzərdə tutur.

İstehsalat və maliyyə planları dəqiq hazırlansalar da, real həyatda hadisələr başqa məcaraya gedir. Bunun əsas səbəbi xarici amillərin axıra qədər hesablanmasının mümkün olmasıdır. İxracaya yönəlmiş müəssisələr üçün xarici mühitin proqnozlaşdırılmasının mümkün olmaması daha da güclənir.

İşgüzar təşkilatların rəqabətliyyətliliyi, bazarda uğurlu qazanması isə düzgün və səmərəli menecement sisteminin onurğa sütununu isə çevik və düzgün idarəetmə qərarları təşkil edir. Başqa sözlə müəssisənin və istehsalın təşkilindən başlayaraq fəaliyyət profilinin, bazar payının, alıcının, təchizatçıların müəyyənləşdirilməsi və digər strateji məsələlərin həllinin kökündə rəhbərlik tərəfindən işlənib hazırlanan və qəbul olunan idarəetmə qərarları durur.

Cari dövrdə kommərsiya xidməti personalı marketinq konsepsiyalarından xəbərdar olmalıdır və logistik təşkilatın əsas yanaşmalarından xəbərdar olmalıdır. Satış direktoru məhsulun marketinq və dağıdıcı lojistik arasında funksiyaların bölüşdürülməsini təmin etməlidir ki, məhsulun fiziki olaraq bölüşdürülməsi (satılması) aiddir.

Çevik, təşkilati idarəetmə forması təklif edir. Bazarın intensivliyi bazarın ehtiyaclarını vaxtında nəzərə almaqla, əmtəə bazarlarını öyrənmək və proqnozlaşdırmaq, satış reklamını inkişaf etdirmək və yüksəlməsi, kommərsiya fəaliyyətində yenilik tətbiq etmək, biznesin profilini dəyişdirmək və təşkilati strukturunu dəyişdirmək lazımdır. kommərsiya xidmətləri.

İdarəetmənin qıvraq, çevik təşkilati formalarını təklif edir. Marketinqin qıvraqlığı bazarın tələblərinin vaxtında nəzərə alınmasında özünü göstərməlidir ki, bunun üçün də əmtəə bazarlarını öyrənmək və proqnozlaşdırmaq, satış reklamını inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək, həmçinin kommərsiya fəaliyyətinə innovasiyaları tətbiq etmək, lazım

gələndə isə - fəaliyyət profilini dəyişdirmək, kommersiya xidmətlərinin təşkilati strukturlarına dəyişiklər etmək lazımdır.

İdarəetmə, əsasən satış və satınalma proseslərinin idarə olunması üçün biznes fəaliyyətlərinə dair hərtərəfli yanaşmaya əsaslanır.

İdarəetmə öz əsas anlayış sistemində malikdir və onlar tərəfindən dəstəklənən proseslərdə adekvat və dəqiq əks etdirilə bilər. Aşağıdakı anlayışlar idarəetmə proseslərinin nəticələrini və onların effektivliyini ümumiləşdirmək üçün istifadə olunur: sistem, təşkilat, təşkilat strukturu, missiya, məqsəd, subyekt və qurğu və s.

Malların alqı-satqısı, mal, xidmət və s. Malların alqı-satqısının təşkili. Belə anlayışları izah edin. Bu idarəetmə konsepsiyaları ayrıca istifadə edilmir, lakin bir-birinə bağlıdır və idarəetməyə inteqrasiya olunur.

İdarəetmə rəhbərliyi biznes idarəetmə sistemindən ayrıla bilməz, çünki sonuncu texnoloji, iqtisadi və maliyyə fəaliyyətlərinə aid funksiyaları həyata keçirir.

Qiymətləndirmənin gedişatı zamanı bazarın onun qarşılıqlı fəaliyyətini, yəni bazarın əmtəə mübadiləsi və real mənfəətini ayırmaq məqsədəuyğun olardı. İdarəetmə fəaliyyəti bazar əsaslı iş mühitinə imkan verən dəyişən bazar şərtlərinə kifayət qədər cavab tələb edir. İstehlakçılara müraciət də ən vacib məsələlərdən biridir. Hər hansı bir əmlak formasından bir sahibkarlıq subyektini istehlakçılar və onların hesabına var. Buna görə rəhbərlik fəaliyyəti alıcıların istək və sifarişlərinin həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir. İdarə əlaqələrinin maddi məzmunu var. İdarəetmənin iqtisadi funksiyası istehsal mahiyyətindən, əmək bölünməsi və əmək əməkdaşlığı ilə əldə edilir. Bu mənada idarəetmə və bu sahədə əlaqələr maddi istehsalın daxili məzmununu təşkil edir. Beləliklə, iqtisadi əlaqələr idarəetmə əlaqələrini müəyyən etmək üçün vacibdir. Lakin, idarəetmə münasibətləri istehsal münasibətlərinin passiv bir nəticəsidir. Rəhbərlik münasibətləri də istehsal münasibətlərinə mənfi təsir göstərə

bilər.Cəmiyyətdə mənfi inkişafın baş verməsi, inkişafda durğunluq tendensiyası əsasən idarəetmə və kadr siyasətində ciddi çatışmazlıqlar ilə idarə olunur.

Məsələn, idarəetmə mərhələlərində müəssisə rəhbərliyi və onun dükanları, müəssisə və nazirlik arasındakı əlaqələr.

Rəhbərlik münasibətləri arasında kişilərarası, sistem arası, qarışıq, qrup, fərdi münasibətlər daxildir. Kişilərarası münasibətlər fərdi və kollektiv ünsiyyət əlaqələrindən ibarətdir. Məsələn, işçi ilə usta, briqada, usta və cinsiyyət arasındakı əlaqələr fərdi əlaqələrdir. Korporativ idarəetmə orqanları, şöbələr, hər hansı şöbə və nazirlik şöbəsi arasındakı əlaqələrdən yaranan əlaqələr kollektiv şəxsi əlaqələrdir.

İdarəetmə prosesində baş verən qarşılıqlı əlaqələr müxtəlif vəzifəli şəxslər ilə eyni münasibətlərdədir. Məsələn, Master və Master, nazir və nazir, işçi, işçi, seks işçisi, menecer və nazir arasındakı münasibətlər belədir.

Müasir dövrlərdə iqtisadi təfəkkürün yeni növünün formalaşmasına və inkişafına böyük diqqət yetirmək lazımdır. Kitab hər bir tələbənin - gələcək ekspertin həyatının ayrılmaz bir hissəsi olmalıdır. Elmi və kitab kimi ciddi yanaşma yeni bir iqtisadi təfəkkürün inkişafına mühüm təsir göstərir. Bu baxımdan yeni vəzifələr idarəetmə ilə qarşı-qarşıyadır. İdarəetmə elmi, digər elm sahələri kimi, dünyagörüşün ortaya çıxmasında aktiv rol oynamalıdır. Çünki bu elmin problemləri və müddəaları müasir dövrdə ön plana çıxmışdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı-2017.
2. Ə.H.Ələkbərov, F.V. İbrahimov. Menecemenet. Bakı-2004. 468 s.
3. F.Kotler. tərc ed. T.İ.İmanov, X.M.Məmmədyarov. Marketing menecment. Bakı-2010. 469 s.
4. H.S.Həsənov. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı-2007. 276 s.
5. T.Ə.Quliyev. Menecmentin əsasları. Bakı-2001. 356 s.
6. İ.M. Abbasov, R.F. Sadıqov. Menecment. Bakı-2013. 205 s.
7. K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H.Məmmədov, V.N. Nəsimov. İdarəetmə qərarları. Bakı-2014. 176 s.
8. K.P.Paşayev Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti). Dərslik. Bakı: İqtisad Universiteti, 2009. 230 s.
9. K.P.Paşayev və başqaları. Kommersiya menecmenti. Dərslik. Bakı: İqtisad Universiteti, 2012.
10. Thomas H. Davenport, "Big Data at Work". USA, MA, Boston, Harvard Business Review Press, 2014. 303 p
11. Julian Birkinshaw, "Becoming A Better Boss". Chichester, JosseyBass, 2013. 534 p.
12. Elizabeth Christopher, "International Management". United Kingdom, Kogan Page, 2012. 390 p.
13. Rolf Dobelli, "The Art of Thinking Clearly". United Kingdom, Hodder & Stoughton, 2013. 456 p.
14. Gordon Tredgold, "A Practitioner's Guide to Leadership". London, Panoma Press, 2014. 420 p.
15. Susan David, David Clutterbuck, David Megginson (Editors), "Beyond Goals". UK, Farnham, Surrey, Ashgate Publishing, 2013. 432 p.