

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

Əlyazması hüququnda

Əliyeva Nərmin Aydın qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«Təşkilat sistem kimi və onun optimallaşdırılması problemləri» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisas: 060405 “İqtisadiyyat”

İxtisaslaşma: İnnovasiyaların və layihələrin idarə olunması

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.ü.f.d. S.N. Musayeva.

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d., prof. Həsənov H.S.

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

BAKİ - 2018

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil I Təşkilatın sistem kimi formalaşmasının nəzəri-metodoloji əsasları	5
1.1. Təşkilatın sistem kimi təşəkkülünün nəzəri əsasları.....	5
1.2. Təşkilatın sistem kimi xarakteristikasına müasir yanaşmalar	9
Fəsil II Təşkilatın sistem kimi optimallaşdırılmasının müasir vəziyyətinin təhlili	16
2.1. Təşkilatın məqsədi və onun sistem kimi optimallaşdırılması	16
2.2. Təşkilatın sistem kimi daxili və xarici mühitin optimallaşdırılması	26
2.3. Təşkilatın sistem kimi optimal strukturunun formalaşmasında işin bölüşdürülməsi, məsuliyyət və səlahiyyət məsələləri	43
Fəsil III Sistem kimi təşkilatın strukturunun optimallaşdırılması istiqamətləri.....	52
3.1. Sistem kimi təşkilatın optimallaşdırılmasında uğur qazanmasının əsas istiqamətləri	52
3.2. Optimal təşkilatı strukturlar və sosial məsuliyyət	59
Nəticə	72
Ədəbiyyat siyahısı	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Strateji məqsədə və ya məqsədlərə çatmaq üçün hərəkətləri düşünülmüş şəkildə əlaqələndirilən insanlar qrupunu özündə birləşdirən hər bir təşkilatlar idarəetmə obyektini olaraq onu əhatə edən xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olan açıq sistem kimi daima optimallaşdırılmasını tələb edir.

Çünki hər bir təşkilat yalnız müəyyən məqsədlərə nail olmağa deyil, həmçinin özünü təşkilat adlandırmağa can atdığına görə müvafiq idarəetmə sistemi formalaşdırır. Ayrı-ayrı öş növlərinin qruplaşdırılması və təbəçilik xətlərinin qurulması nəticəsində təşkilat struktur formalaşdırırlar. Buna görə də hər bir təşkilat məqsəd və vəzifələrinə nail olmaq üçün ona təsir edən daxili və xarici mühit amillərinə cavab vermək qabiliyyətinə malik olan optimal bir sistem kimi fəaliyyət göstərməlidir. Məhz bunlar da seçdiyimiz dissertasiya işi mövzusunun aktuallığına dəlalət edir.

Magistr dissertasiyasının məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işində qarşıya qoyulan əsas məqsəd Azərbaycanda fəaliyyət göstərən təşkilatların bir sistem kimi strukturunun optimallaşdırılması istiqamətlərini araşdırmaqdır.

Bu məqsədə çatmaq üçün dissertasiya işində qarşıya aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- Sistem kimi təşkilatın xarakteristikasına müasir yanaşmaların araşdırılması;
- Təşkilatın məqsədinin sistem kimi optimallaşdırılması;
- Sistem kimi təşkilatın daxili və xarici mühitinin optimallaşdırılması;
- Sistem kimi təşkilatın strukturunun optimallaşdırılması perspektivlərini müəyyən etmək.

Tədqiqat işinin obyektı. Tədqiqat işinin obyektı ölkəmizdə fəaliyyət göstərən şirkətlətin sistem kimi təşkilati srukturunun optimallaşdırılması problemləri təşkil edir.

Tədqiqat işinin nəzəri-metodoloji əsasının Azərbaycan Prezidenti və Hökumətinin qəbul etdiyi müvafiq fərman, qərar və sərəncam, Milli Məclis tərəfindən qəbul edilmiş qanun və qərarlar, dövlət proqramları, xarici və ölkə alimlərinin bu mövziya həsr edilmiş elmi əsərləri təşkil edir.

Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Elektron Hökumət” portalı, İqtisadiyyat, Maliyyə, Vergilər Nazirliklərinin, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, hesabatları, habelə internet şəbəkəsində mövzuya aid informasiyalar təşkil edir.

Tədqiqat işinin həcmi və quruluşu. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olomaqla 77 səhvədən ibarətdir.

Fəsil I Təşkilatın sistem kimi formalaşmasının nəzəri-metodoloji əsasları

1.1. Təşkilatın sistem kimi təşəkkülünün nəzəri əsasları

Təşkilatın idarə edilməsində sistem nəzəriyyəsindən istifadə edilməsi XX əsrin 50-ci illərinin axırında idarəetmə elmi məktəbinin ən vacib töhfəsi idi. Sistemli yanaşma idarə olunanlar üçün hər hansı bir tapşırıqların və ya prinsiplərin məcmusu deyil, bu idarəetmə və təşkilat barəsində düşünmək üsuludur. Sistemli yanaşmanın rəhbərə təşkilatı daha yaxşı başa düşməyə və məqsədlərə daha effektiv nail olmağa necə kömək etdiyini anlamaq üçün sistemin nə etdiyini müəyyən etmək lazımdır. Sistem bütöv bir tamlığı əmələ gətirən qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərin məcmusudur. Sistemin önəmli şərti, elementlərin qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı təsirdə olmasıdır. Müxtəlif hissələr birləşib «tamlıq» yarada bilər, lakin bu «tamlıq»ı hər hansı bir ixtiyari birləşmə kimi qəbul etmək düzgün deyil. Eyni zamanda hər bir sistemə böyük sistemin alt sistemi kimi də baxmaq olar.

Təşkilatda insanlar onun texniki vasitələrlə müəyyən bir işi icra etməkdə istifadə edilən tərkib hissədi olduğundan, ona sosial-texniki sistem deyirlər. Bioloji varlıqlarda olduğu kimi şirkətdə də onun bütün elementləri qarşılıqlı asılılıqdadır. Sistemin öz missiyasını necə işlətdiyini anlamaq üçün, onun etərkib hissələrinin bir-birilə necə qarşılıqlı təmasda olduğunu və onun xarici mühitini təşkil edən subyektlərə hansı əlaqədə olduğunu bilməkdə vacibdir. Saatın vaxtı necə ölçdüyünü anlamaq üçün onların hissələrinin bir-birilə birləşdirilməsi mexanizmini öyrənmək lazımdır. Onların hansı üsulla vaxtı göstərməyini dəqiqləşdirmək üçün isə biz yalnız onlardan istifadəni aydınlaşdırmalı və ya istifadəçi ilə saat arasındakı qarşılıqlı münasibətləri dəqiq müəyyənləşdirməliyik.

Təbii ki, burada iki vacib sual meydana çıxır. Sistemin sərhədlərini necə müəyyən etməli və hansı köməkçi sistemləri ona uyğun hesab etmək? Düzgün olmayan cavablar şübhəsiz ki, səhvlərə gətirib çıxara bilər. Məsələn təşkilatda karguzarlıq əməliyyatlarının təhlili ilə məşğul olanlar qeyd edirlər ki, bütün bunlara ona görə vahid şəkildə baxılmalıdır ki, istifadəçilərin tələbatları tamamilə

nəzərə alınsın. Təbii ki, əmrin hazırlanması prosesi bir neçə bölmədə həyata keçirilir və buna görə də iş elə qurulmalıdır ki, orada iştirak edən bütün bölmələrin – istehsal, məhsul, mühasibat və s. maraqları nəzərə alınsın. Bu proseduranı yalnız bir bölməyə güc verməklə işləyib hazırlamaq düzgün deyil. Sistemli yanaşma təşkilat və ətraf mühitə vahid və bütöv kimi baxmağa çalışır. Təşkilata adətən bir-birilə və xarici aləmlə kommunikasiya vasitəsilə bağlanmış mühüm mərkəzlərin səhnəsi kimi baxılır. Bu cür yanaşmada təşkilat qərarların qəbulu, motivasiya və nəzarət proseslərinə orientasiya olunur. (23.s.230)

Müasir dövrdə riyazi modelləşdirmə, ekonometrika və informasiya nəzəriyyələrinin köməyi ilə müasir dövrdə ümumvahid idarəetmə sisteminin əhatəli nəzəriyyəsini yaratmağa cəhd edilir ki, bu da təşkilatın layihələşdirilməsi üçün baza rolunda çıxış edə bilər. Eyni zamanda təşkilatın qurulması üçün qərarlar, informasiya və kommunikasiya şəbəkələrinin fundamental əhəmiyyətini inkar etmək olmaz. Son dövrlər «sistem» sözü ümumiləşərək öz əhəmiyyətini itirmişdir. Hazırda yeni bir termin «sistemli yanaşma» yaranmışdır. Praktikada sistemlər onların hissələrinin tədqiqatı və sonuncunun bir-birinə təsiri vasitəsilə öyrənilir.

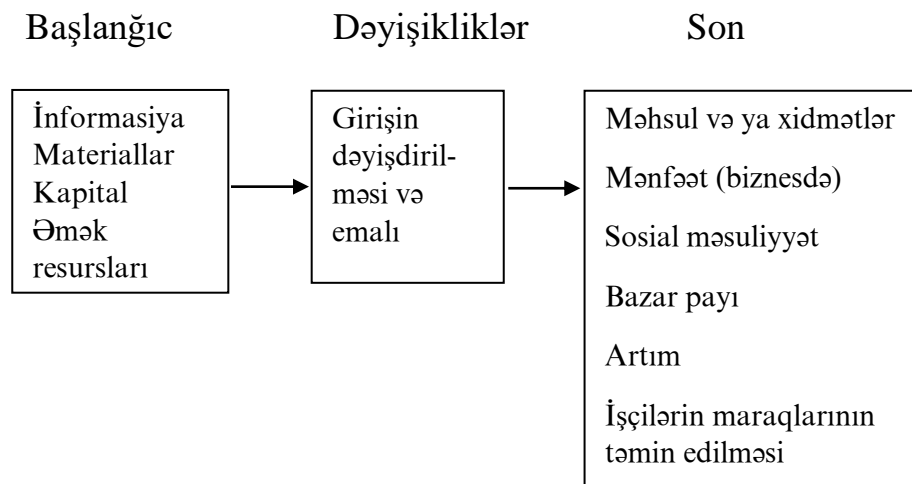
Şübhəsiz ki, sistem additiv təhlilin köməyi ilə deyil, funksional bütöv kimi təhlil edilərsə, biz artıq onların öyrənilməsinin «həqiqi» metodologiyasını işləyib hazırlayardıq. Sistemin sərhədlərinin təşkilində həmişə sağlam düşüncəyə əsaslanmaq lazımdır. Problemin sərhədləri nə qədər geniş olarsa, nəzərə alınması vacib olan, öyrədilən sistemdə dəyişənlər də bir o qədər əhatəli və böyük olar. Belə ki, işə qəbulda ayrı seçkilik problemi qanunvericilik, mülki və, siyasi hüquq və s. sahələrdə qərar qəbulunu tələb edərək daha böyük problemin bir sahəsi kimi qəbul edilə bilər. Belə ki, burada daha böyük sistemin tədqiqatına tələb olunan resursların bərabərliyi problemi yaranır.

Ancaq resurslar kifayət qədər deyilsə, onda əsas məqsəd köməkçi məqsədlərə bölünür ki, bu da əsas məsələnin həllinə yaxınlaşdırır. Buna köməkçiməsələlərin həllindən sonra resursların azad olunaraq əsas problemin həllinə qoşulması hesabına nail olunur. Sistemlərin iki əsas tipi mövcuddur: qapalı

və açıq.(11.)

Qapalı sistem qəti müəyyənləşdirilmiş sərhədlərə malikdir. Onun fəaliyyəti nisbi olaraq xarici mühitdən asılı deyil. Saat – qapalı sistemə bariz nümunədir. Saat qurulubsa və ya ona batareya qoyulubsa saatların qarşılıqlı asılı hissələri fasiləsiz və dəqiq işləyir. Əgər saatlarda enerji yığılması mənbəyi varsa, onların sistemi ətraf mühitdən asılı deyil. Açıq sistem xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyəti xarakterizə edir. İdarəetmənin əvvəlki məktəbləri tərəfindən inkişaf etdirilən yanaşmalar bütün situasiyaları əhatə edə bilmirdilər, çünki onlar hesab edirdilər ki, təşkilat qapalı sistemdir və ətraf mühitə idarəetmənin vacib elementi kimi baxmırdılar.

Təşkilatın açıq sistem kimi baxılmasını aşağıdakı sxemdə daha aydın görmək olar (şəkil 1.1.)



Şəkil 1.1. Təşkilat açıq sistem kimi

Təşkilat başlanğıcda ətraf mühitdən informasiya, maliyyə, insan resursları və material alır. Bunlar başlanğıc adlanır və dəyişikliklər prosesində təşkilat bu daxil olmaları emal edərək məhsul və xidmətlər göstərir. Bu məhsul və xidmətlər təşkilatın ətraf mühitə çıxışıdır. Əgər təşkilatda idarəetmə səmərəlidirsə, onda dəyişikliklər prosesində girişlərin əlavə dəyəri yaranır və nəticədə mənfəət, sosial məsuliyyət, bazar seqmenti, artım, işçilərin maraqlarının təmin edilməsi, satış həcmnin genişləndirilməsi və s. kimi digər mümkün olan əlavələr son mərhələdə əmələ gəlir.

Sistem nəzəriyyəsi idarəedicilərə demir ki, təşkilatın hansı elementləri sistem kimi daha vacibdir və konkret olaraq idarəetmə funksiyasına təsir edən əsas dəyişiklikləri müəyyən etmir. O həmçinin ətraf mühitdə idarəetməyə və mühitin təşkilatın fəaliyyət nəticəsinə təsir etdiyini müəyyən etmir ki, rəhbərlər bilməlidirlər ki, idarəetmə prosesində sistem nəzəriyyəsindən istifadə etmək üçün sistemlərin necə olduğunu bilmək lazımdır. Dəyişikliklərin və onların təşkilatın səmərəliliyinə təsirinin müəyyən edilməsi sistem nəzəriyyəsinin məntiqi nəticəsi olan situasiyalı yanaşmanın əsas nəliyyətidir.

1.2. Təşkilatın sistem kimi xarakteristikasına müasir yanaşmalar

«Təşkilat» termini müəyyən strukturu xarakterizə edir və burada insanlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün birləşirlər və təşkilat – ortaq məqsəd və ya məqsədləri reallaşdırmaq üçün istəkləri şüurlu olaraq koordinasiya edilən insan qruplarıdır.

Təşkilata menecmentin obyektini kimi baxaraq biz diqqətimizi onun strukturunun anlaşılması və ona sistem kimi baxılması üzərində cəmləşdirəcəyik. Təşkilat yaratmaq şansını demək olar ki, insanlar heçdə həmişə qazanmırlar. Çox vaxtı menecerlər mövcud olan təşkilatı yenidən qurmaqla məşğul olurlar. Təşkilatın üzvləri işlədikləri struktur bölmələrə adətən işləməyi öyrənmək vasitəsi kimi baxırlar. Hər hansı bir təşkilatda işləməyə başlayarkən bizə burada qərarların hansı səviyyə rəhbəri tərəfindən qəbul edildiyini və bu işdə rolumuzun nədən ibarət olduğunu dərk etmək lazımdır.

İstənilən bir təşkilatda fəaliyyətə başlayarkən təşkilata yeni gələn hər bir şəxs müvəffəqiyyət qazanmağa cəhd edir. İlk növbədə o əməkdaşlarla və təşkilatın strukturu ilə tanış olur, onlardan hər birinin nə etdiyini, bu və ya digər bölmənin birlikdə nə etdiyini öyrənir çoxlu yeni təsüuratlar yaranır, fikirləriniz bir-birinə qarışır. Bu ona görə baş verir ki, Siz lazım olan informasiyanı sadə və başa düşülən formada əldə edə bilmirsiniz. Hətta kiçik firmada təşkilatlarda təşkilatın aydın sxeminə malik olmaq lazımdır. Belə sxemdən firma əməkdaşlarının dəqiq sayı, onların vəzifələri, təbəçilik sistemi, bu və ya digər bölməyə kimin rəhbərlik etdiyi görünməlidir. Təşkilatdakı formal əlaqələri əks etdirən belə sistemə malik olan yeni əməkdaş təşkilat ilə daha tez tanış olmaq imkanı əldə edir.

Təbii ki, qeyd edilənlər yalnız formal təşkilat üçün xarakterikdir. Bununla yanaşı qeyri-formal təşkilatlar da mövcuddur. Belə təşkilatlar adətən daxili səbəblər üzündən yaranır. Bu qruplardakı insanlar bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar. Çox kiçik təşkilatlar istisna olmaqla qeyri-formal təşkilatlar bütün formal təşkilatlarda mövcuddur. Onların rəhbərləri olmasa

da, qeyri-formal təşkilatların olması olduqca vacibdir.

Beləliklə, formal təşkilat dedikdə şəkildə məqsədə və ya məqsədlərə yetişməkdən ötrü addımları şüurlu surətdə əlaqələndirilən işçilər qrupu başa düşüləcəkdir.

Qeyri-formal təşkilat dedikdə isə formal təşkilatların daxilindəki qruplardan söhbət gedir. Belə qruplar daxili səbəblərdən meydana gəlir və onların üzvləri bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar.

İstənilən təşkilatda biz formal və qeyri-formal quruluşların mövcud olması ilə qarşılaşırıq. Qeyri-formal strukturların dərk edilməsi təşkilatın normal fəaliyyət göstərməsi üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir. Qeyri-formal əlaqələr son dərəcədə müxtəlif ola bilər: 1) təşkilat üzvləri arasındakı qohumluq əlaqələri; 2) ümumi maraqlar əsasında təşəkkül tapan əlaqələr və s. Qeyri-formal əlaqələr adətən insanların təmiz dostluq münasibətləri əsasında yaranır. Məsələn, əvvəllər onlar bir yerdə oxuyublar, yaxud sadəcə olaraq bir-birinə rəğbət bəsləyirlər və yaxud da birinin digərlərinə məhəbbəti olur.

Bütün formal strukturlara nüfuz etdiyinə görə qeyri-formal əlaqələri nəzərə almaq vacibdir. Çünki, işdən kənarında meydana çıxan belə münasibətlər təşkilatın bütün fəaliyyətinə təsir göstərir; onların mövcudluğu təşkilata bir çox parametrlər üzrə uğurla işləmək imkanı verir. Lakin, qeyri-formal strukturların pozitiv cəhətlərini qiymətləndirməklə yanaşı onun neqativ cəhətlərini də yaddan çıxarmaq olmaz.

Bütün təşkilatlar özündə fəaliyyətləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan məqsədlərə çatmağa istiqamətlənmiş qrupları birləşdirir. Bütün mürəkkəb təşkilatlar üçün ümumi olan cəhətlər başa düşməyə imkan verir ki, müvəffəqiyyət qazanmaq üçün təşkilatı idarə etmək lazımdır. Bunun üçün isə resurslar, xarici mühitdən asılılıq, üfüqi əmək bölgüsü, bölmələrin olması, şaquli əmək bölgüsü və digər amillər diqqətdə saxlamaq lazımdır. (18.s.207)

Ümumi əlamətinə görə istənilən təşkilatın məqsədi nəticəyə nail olmaq üçün resursların formasının dəyişdirilməsidir. Hər bir təşkilatın istifadə etdiyi əsas resurslara insanlar (əmək resursları), kapital, material, texnologiya və informasiya aiddir.

Təşkilatın xarici mühitdən asılılığı. Təşkilat, artıq bizim yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi sistemdir və onun ən əhəmiyyətli xarakteristikalarından biri xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olmasıdır. Təşkilatların böyük əksəriyyəti hazırda açıq sistem kimi fəaliyyət göstərən. Hər bir təşkilat onu əhatə edən aləmdən – xarici mühitdən tam asılıdır. Bu asılılıq özünü həm öz resurslarına münasibətdə, həm də onların nəticələrindən istifadə etməyə cəhd edən istehlakçılara, istifadəçilərə münasibətdə biruzə verir.

Təşkilatı əhatə edən xarici mühit özündə iqtisadi situasiyanı, istehlakçıları, həmkarlar ittifaqlarını, qanunvericilik aktlarını, rəqib təşkilatları dəyərləri, sosial baxışları, innovsiyaları, həmçinin digər amilləri ehtiva edir. Bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan bu faktorlar təşkilatın içərisində gedən bütün hadisə və proseslərə təsir göstərir. Tutaq ki, innovativ istehsal texnologiyasının tətbiqi təşkilatın rəqabət mübarizəsindəki üstünlüyünü təmin edir ancaq bu yeni texnologiyayı hərəkətə gətirmək üçün təşkilata yeni cəlb edilən işçilər müəyyən vərdişlərə, həmçinin baxışlara malik olmalıdırlar. Əgər iqtisadi vəziyyət yüksəlsə və ya bazarda həmin mütəxəssislər arasında rəqabət mövcuddursa, onda belə mütəxəssisləri cəlb etmək üçün təşkilat əmək haqqını qaldırmağa cəhd edə bilər. Muzdlarla mütəxəssisləri işə cəlb edərkən təşkilatın əmək münasibətlərini tənzimləməsi və əməyin mühafizəsi sahəsində dövlət qanunvericiliyini gözləməsi tələb olunur. (1.)

Mütəxəssislər qeyd edirlər ki, çağdaş dövrümüzdə təşkilat xarici aləmdən nə qədər çox asılı olarsa bir o qədər menecerlərin təsir zonasından kənardadır. Fikirlərimizin təsdiqi kimi deyə bilərik ki, ən yaxşı və müvəffəqiyyətlə işləyən Kənd təsərrüfatı təşkilatının rəhbəri təcavüzkar marketing strategiyasından istifadə edərək ölkə bazarına daxil olan xarici məhsul istehsalçılarının qarşısını almaq üçün heç bir tədbir görə bilmirlər.

Təsərrüfat rəhbəri ildən-ilə doğrudan da qlobal xarakter daşıyan çeşidli xarici mühit amillərinin təsirini nəzərə almaq zorunda qalırlar. Uğur qazanmaq üçün ölkəmizin əmtəə istehsalçıları yalnız xarici bazarlarda deyil, həm də ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici kompaniyalarla ciddi rəqabət mübarizəsi aparmalıdırlar. (19.s.152)

Təşkilatın ən önəmli xarakteristikası üfüqi əmək bölgüsünün olmasıdır. Əgər bir məqsədə nail olmaq üçün ən azı iki şəxs bir yerdə işləyirsə onlar yerinə yetirdikləri işləri öz aralarında bölüşdürməlidirlər. Yerinə yetiriləcək bütün işin tərkib elementlərinə bölünməsi elə əməyin üfüqi bölgüsü deməkdir. Böyük həcmdə işin çoxlu sayda kiçik və ixtisaslaşdırılmış tapşırıqlara bölünməsi həmin sayda şəxslərin tapşırığı müstəqil qaydada yerinə yetirmələri ilə müqayisədə daha çox məhsul istehsal etmək şərait yaradır.

Təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsi onun əmək bölgüsünün səmərəli sistemini nəzərdə tutur. Əmək bölgüsü istənilən təşkilatda mövcuddur və idarəçilik əməyinin marketinq, maliyyə və istehsal üzrə bölgüsü buna əyani sübutudur.

Şəksiz ki, hər bir təşkilatda əmək bölgüsünün üstünlükləri vardır: hələ ibtidai qəbilələrdə insanların bir qismi ovla, digəri alətlər hazırlamaqla, yemək hazırlamaqla və s. ilə məşğul idi. İdarəetmə sahəsində tarixçi olan Klod Jorj ixtisaslaşmanı hələ eramızdan əvvəl V minillikdə Çində necə baş verdiyini tədqiq etmişdir. Platonun ideal şəhər-dövlətində bütün işlər onları ən yaxşı yerinə yetirə bilənlər arasında bölüşdürülməli idi. Orta əsr Avropa gildiyaları (tacirləri) ixtisaslaşdırma məsələsində daha dərinə gedərək hər hansı bir iş sahəsində ömürlük məşğul olmaq istəyənləri hər cəhətdən mükafatlandırırdılar. Lakin, sözün həqiqi mənasında konkret ixtisaslaşdırma yalnız sənaye inqilabından sonra meydana gəldi.

Tarixən emal sənayesi hasilat sənayesindən ayrılaraq öz növbəsində daha xırda növlərə və yarımnövlərə bölünür. Onların hər biri bütün digər istehsalçılarla

mübadilə etmək məqsədilə müxtəlif məhsullar istehsal edirlər. Əmtəə təsərrüfatının inkişafı beləliklə ayrı-ayrı və müstəqil sənaye sahələrinin çoxalmasına səbəb olur. Belə inkişaf meylinin mahiyyəti yalnız məhsul istehsalını deyil, hətta onun ayrı-ayrı hissələrini, məhsulu istehlaka hazırlamaq üzrə ayrı-ayrı əməliyyatlarını sənayenin xüsusi sahəsinə çevirməkdən ibarətdir.

Təşkilatdakı əmək bölgüsünü konkret olaraq necə həyata keçirmək məsələsini ən əhəmiyyətli idarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsinə aid edirlər. Funksional sahənin seçilməsi təşkilatın əsas strukturunu və onların əhəmiyyətli dərəcədə uğurla fəaliyyət göstərməsi imkanlarını müəyyən edir. İşçilər arasında işin bölüşdürülməsinin səmərəliliyi və məqsədəuyğunluğu üsulları yuxarıdan başlamış təşkilatın ən aşağı səviyyəsinə qədər – bir çox hallarda rəqibləri ilə müqayisədə təşkilatın nə dərəcədə məhsuldar olduğunu müəyyən etməyə imkan verir.

Bəşəri nöqtəyi-nəzərdən təşkilatın vəzifələrinin xarakter və məzmunundakı dəyişikliklər ixtisaslaşdırmanın təkamülü ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Adam Simitin məşhur sancaq istehsalı məsələsində olduğu kimi sancaq istehsalı ilə bağlı olan işlərin ayrı-ayrı mütəxəssislər arasında bölüşdürülməsi zamanı əldə edilən potensial fayda bu işin bütövlükdə bir şəxsə həvalə edilməsindən əldə edilən faydadan qat-qat çoxdur. 1776-cı ildə nəşr edilmiş «Xalqların rifahi» əsərindəki misal sənaye inqilabına bir növ təkan oldu. (20.s.78)

O, dövrün sahibkarları qısa müddətə başa düşdülər ki, ixtisaslaşdırma mənfəəti yüksəldir. Çünki, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi istehsala çəkilən xərcləri aşağı salır. İxtisaslaşdırma məsələsi bir çox sadə əməliyyatların yerinə yetirilməsində öz tətbiqini tapdı. Həmin dövrdən başlayaraq son dövrlərə qədər ixtisaslaşdırmanın genişləndirilməsi meyləli və bununla da bütün işin daha xırda əməliyyatlara paçalanması hökm sürməkdə idi. XX əsrdə texnoloji yeniliklər, texnikanın sistemli şəkildə uyğunlaşdırılması və əməyin ixtisaslaşdırılması ixtisaslaşmanı o dərəcədə dərinləşdirdi və mürəkkəbləşdirdi ki, bunu A.Simit təsəvvür də edə bilməzdi.

Bəlli olduğu kimi, istehsal texnologiyasında üç böyük inqilab: 1) sənaye inqilabı; 2) standartlaşdırma və mexanikləşdirmə; 3) yığım konveyer xəttlərinin tətbiqi baş verdi.

Standartlaşdırma, mexanikləşdirmə və yığım konveyerləri yalnız xidməti vəzifə və öhdəliklərin xarakterinə, işin məzmununa deyil bütövlükdə təşkilatda idarəetməyə ciddi təsir göstərir.

Bildiyimiz kimi istehsalın səmərəliliyi dedikdə onun nəticəliliyi, istehsal fəaliyyəti ilə ona nail olunmasına çəkilən əmək, material və digər resurslar arasındakı nisbət başa düşülür. İstehsalın effektivliyinin artırılması prosesinin mahiyyəti məhsul vahidi istehsalına çəkilən xərclərin iqtisadi effektivliyinin yüksəldilməsindən ibarətdir. Yalnız istehsalın effektivliyinin yüksəldilməsi bazasında dövlətin sosial-iqtisadi tərəqqisi məsələləri həll edilə bilər.

Müasir dövrdə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi ilə bərabər bütün material və əmək resurslarından daha effektiv şəkildə istifadə etməklə yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışının əhəmiyyətli dərəcədə çoxalmasını təmin edən müəssisələrdə istehsalın təşkilinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış səmərəli formasının seçilməsi həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Əmək məhsuldarlığının keyfiyyətə yeni səviyyəsinə çatmaq istiqamətində edilən kəskin sıçrayış yalnız təmərküzləşmə, ixtisaslaşdırma, kooperativləşmə və kombinələşdirmə formalarında ictimai əmək bölgüsünün geniş inkişafı şəraitində mümkündür.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri, təşkilatlar arasında, eyni zamanda sahələr və istehsal prosesinin ayrı-ayrı fazalarında reallaşdıran təşkilatlar daxilində əməyin ictimai bölgüsü formasıdır. İxtisaslaşdırılmış istehsal məhsulun və texnoloji proseslərin yekcinsliyi ilə, xüsusi avadanlıqlarla və bunlara müvafiq ixtisaslaşdırılmış kadrlarla xarakterizə olunur. İxtisaslaşdırma eyni zamanda elmi-texni tərəqqinin nəticəsi və şərtidir.

İxtisaslaşdırma özündə eyni cinsli məhsul hazırlanmasının təmərküzləşdirilməsi və yeni müstəqil sahələrdə istehsalatlara uyğunlaşma

əsasında istehsal proseslərinin bölgüsünü əks etdirir. İstehsalın ixtisaslaşdırılması prosesinin inkişafının başlıca ilkin iqtisadi şərti məhsul hazırlanmasının təmərküzləşdirilməsidir.

Təşkilatda -ixtisaslaşdırmanın maddi əsasını əmək alətlərinin differensiyası təşkil edir. İxtisaslaşdırmanın inkişafı xüsusi texnologiyanın formalaşması ilə, əmək predmetlərinin artan müxtəlifliyi ilə, istehsalın miqyasının və məmulat çeşidinin çoxalması ilə sıx qarşılıqlı təsirdə baş verir. Məhsul buraxılışının ixtisaslaşdırılmış müəssisələrdə cəmlənməsi universal tipli müəssisələrlə müqayisədə yüksək məhsuldarlıqlı maşın və avadanlıqlardan daha səmərəli istifadə etməyə şərait yaradır.

Təşkilatda ixtisaslaşdırılmasının inkişafı onun sürətlə artımı və təkmilləşdirilməsinin vacib şərtidir. Xüsusi avadanlıqlardan və mütərəqqi texnologiyadan istifadə edərək iri seriyalı və kültəvi şəkildə eynicinsli məhsullar istehsal edən ixtisaslaşdırılmış müəssisələrin iqtisadi üstünlükləri əmək alətləri və material resurslarından istifadənin yaxşılaşdırılmasında, işçilərin əmək məhsuldarlığının və ixtisas səviyyəsinin yüksəlməsində, maya dəyərinin aşağı salınmasında, rentabelliğin artmasında və nəhayət kapital qoyuluşlarına qənaət edilməsində özünü əks etdirir.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması maddi istehsalın bütün sahələri üçün, həmçinin qeyri-maddi istehsal sferaları üçün xarakterikdir. İxtisaslaşdırma daha çox inkişaf etmiş olduğu sənaye müəssisələrində baş verən köklü dəyişikliklərin ümumiləşdirici göstərici kimi onun xüsusilə müstəqil olan sahələrinin sayının artması çıxış edir. Onlardan bir çoxu öz növbəsində yarım sahələri və istehsalatları özündə birləşdirir. Sahənin ixtisaslaşdırılması texniki cəhətdən eynicinsli məhsullar buraxan hər bir sahənin daxilindəki ixtisaslaşdırılmış müəssisələr ilə tamamlanır.

Fəsil II Təşkilatın sistem kimi optimallaşdırılmasının müasir vəziyyətinin təhlili

2.1. Təşkilatın məqsədi və onun sistem kimi optimallaşdırılması

Təşkilatın sistem kimi optimallaşdırılmasının əsas komponenti rolunda onun məqsədləri çıxış edir. Bu planlaşdırma prosesinin mühüm pillərini müəyyənləşdirmək və qərarlar vermək üçün vacidir. İlk və əsas plan qərarı təşkilat üçün hədəflərin müəyyənləşdirilməsidir. Bu özündə qəbul edilmiş qərarın icrası və ona nəzarəti təmin edən konkret tədbirləri və təşkilatın strategiyasını ehtiva edir.

Çağdaş cəmiyyət təşkil olunmuş və mütəşəkkil bir cəmiyyətdir. Təşkilat yaratmaq ideyası insanların tək başına bütün tələbatlarını və arzularını ödəmək iqtidarının olmaması faktının dərk edilməsi əsasında biruzə verir. Təşkilatın özünün yaradılmasını insanlarda ümumi məqsədlərin olması və onların buna nail olmaq istəkləri ilə əlaqələndirirlər. Bu isə təşkilatın idarə edilməsini məqsədə istiqamətlənmiş fəaliyyətə çevirir. Əgər təşkilatda məqsədlər yoxdursa və ona sistem kimi yanaşılmırsa onun yaradılmasına lüzüm qalmır.

Təşkilat üzvləri məqsədi vaxtla bağlı olan və situasiyanı qiymətləndirməklə sıx bağlı olan fakt kimi qəbul edirlər. Beləliklə də məqsəd özündə idarəetmə obyektinin gələcək durumunun təsvirini əks etdirir.

Məqsədin məzmunu obyektiv və subyektiv amillərin məcmusunu özündə birləşdirir. Məqsədlər bir tərəfdən insan həyatının və cəmiyyətin obyektiv qanunlarının tələblərini əks etdirir, digər tərəfdən isə məqsədlər insan şüurunun məhsulu olub insanların marağını əks etdirərək onlar tərəfindən formalaşdırılır.

Məqsəd təşkilat üzvlərinin şüurlu fəaliyyətinin və davranışının elementlərindən biri olub. O, təfəkkür fəaliyyətinin nəticələrinin və müəyyən vasitələrin köməyi ilə onun reallaşdırılması yollarının qabaqcadan duyulması ilə xarakterizə olunur. Məqsəd təşkilat üzvlərinin müxtəlif hərəkətlərinin inteqrasiyası vasitəsi kimi, təşkilat üçün isə müxtəlif şəxslərin hərəkətlərinin inteqrasiyası

vasitəsi kimi çıxış edir. İdarəetmə obyektı və subyektı arasındakı münasibətləri müəyyən edən ilkin həlqə məhz təşkilatların məqsədidir.

Təşkilatın məqsədi fəaliyyət nəticələrinin ideal təsviri kimi, fəaliyyətin özü isə məqsədə çatmaq prosesi kimi xarakterizə olunur. Məqsəddən nəticəyə keçilməsi bilavasitə baş vermir. İnsanlar tərəfindən formalaşdırılan məqsədlər konkret nəticələrə gətirib çıxarır. Bu nəticələrə nail olunması prosesi isə müəyyən maddi vasitələrin köməyi ilə mümkün olur.

Hər bir təşkilatın məqsədə çatmaq vasitələri – bu məqsədəuyğun fəaliyyət sisteminə daxil olan və müəyyən nəticələr alınmasını təmin edən təbiət və cəmiyyətdəki mövcud predmetlər və ya hərəkətlərin məcmusudur. Məqsəd və ona çatmaq vasitələrinin qarşılıqlı münasibətləri qabaqcadan müəyyən olunan ikili xarakter daşıyır. Aristotel deyirdi ki, məqsəd qərarın predmeti deyil, əksinə qərar məqsədə çatmaq üçün vasitədir.

Mqasir idarəçilikdə məqsədi vasitələrdən fərqləndirmək son dərəcədə vacibdir. Çünki bir qayda olaraq təşkilatlarda idarəetmə obyektinin məqsədi olan predm etlər subyekt üçün məqsədə çatmaq vasitələri kimi çıxış edir.

Adətən təşkilatın missiyasından danışdıqda olduqca ümdə məqsədlər başa düşülür. Məhz onlar da təşkilat üzvlərində nəyəsə çatmaq cəhdləri yaradır. Missiyanın müəyyən edilməsi təşkilat (və ya fərdi) nə üçün fəaliyyət göstərir – sorğusuna aydınlıq gətirməkdən başqa bir şey deyildir. Ancaq bu, icra olunan iş təşkilatın yerinin müəyyən edilməsi ilə müqayisədə olduqca mühüm əhəmiyyətə malikdir. Missiya cəmiyyət üzvlərinin hər hansı bir məhsula və ya xidmətə olan tələbatlarının ödənilməsidir. Şübhəsiz ki alıcı yoxdursa və ya istehlakçının təşkilatın məhsullarına və ya xidmətlərinə artıq ehtiyacı qalmırsa onda təşkilatın fəaliyyətini tezliklə dayandırması qçılmazdır. Missiyası qeyri-müəyyən olan təşkilat öz müştərilərini itirmək risqinə malikdir. Missiya həmçinin təşkilat üzvlərini müştərilərin onlardan nə gözlədiyi ilə məlumatlandırır.

Missiyanın vasitəsilə rəhbərlik təşkilatın uzunmüddətli (perspektiv) məqsədi və

ya müəyyən edilmiş müddət ərzində əldə edilməsi mümkün olmayan gələcəkdə çatmaq istədiyi keyfiyyət dəyişiklikləri yaradır. Bu məqsədlər təşkilatın gələcəkdə nəyə nail olmaq istədiyini və bunu necə reallaşdırmasını nəzərdə tutur.

Bu nöqtəyi-nəzərdən təşkilatın strategiyası perspektiv məqsədlərə vasitələri və ya üsullarının məcmusunu ehtiva edir. Strategiya müəyyən edilmiş hədəflərə çatmaq üçün təşkilatın mövcud ehtiyat və imkanlardan nə dərəcədə effektiv istifadə edilməsini təmin edir.

Daha qısa müddətli məqsədlər, sərəncamlar və ya vəzifələr özündə müəyyən edilmiş dövr ərzində nəzərdə tutulan nəticələr əldə edilməsini ehtiva edir. Onlar uzun müddətli hədəflərin müəyyənləşdirilməsi mərhələləri olub plan dövrü ərzində konkret olaraq həll edilməli olan vəzifələri formalaşdırır.

İdarəetmə sistemdəki sonuncu anlayış «siyasət» anlayışıdır. Strategiya kimi o, da təşkilatın uzun müddətli hədəflərinə çatmaq və qarşıya qoyulmuş tədbirləri həyata keçirmək tədbirlərinə aiddir. Siyasət planlaşdırılan məqsədlərə çatmaq üzrə təşkilat üzvlərinin cəhdlərinə kömək etmək üçün nəzərdə tutulan qayda və proseduraların məcmusunu özündə ehtiva edir. Siyasət ətalətli vəziyyətlərdə təşkilatda müvafiq qərarlar verilməsi üçün əsas yaradır və vəzifənin hansı qaydada yerinə yetirilməsi ardıcılığını formalaşdırır.

Ayrı-ayrı işçilərin məqsədi obyektiv dünyada mövcud olan yeganə məqsəddir. Belə ki, məqsədlər fərdlərin ödənilməyən tələbatları əsasında formalaşır. Yerdə qalan bütün digər məqsədlər təşkilat və ya fərdlərin məqsədlərinin ictimai transformasiyasıdır. Şəxsin bu şəkildə, təşkilatın və cəmiyyətin məqsədinə çevrilməsi «şəxs-təşkilat-cəmiyyət» zənciri üzrə mötəvəldirici qüvvə kimi şəxsi məqsədlərə uyğunlaşma prosesinin getməsi vasitəsilə mümkün olur.

Hər bir təşkilat daxilində məqsədə çatmaq uğrunda şəxslər arasında müstəqillik mübadiləsi gedir. Təşkilatda fəaliyyət göstərərək hər bir işçi onun məqsədindən öz şəxsi mənafehi üçün istifadə edilməsini mühüm motiv kimi qəbul edirlər. Təşkilatın bütün üzvləri digər hədəflərlə və digər məqsədlərlə müqayisədə

öz maraqlarını qiymətləndirməyə nə dərəcədə qadir olduqlarına görə bir-birindən hiss olunacaq dərəcədə fərqlənirlər.

Təşkilatda işə başlayaraq özünü həqiqətdə olduğundan daha qabliyyətli və ağıllı kimi göstərmək və bu qabiliyyəti yalnız özünə aid etməklə işçilər elə davranmaşa çalışırlar ki, onların hərəkətləri atrafdakılar tərəfindən daha yaxşı başa düşülsün. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu işdə onların fərdi minimum maraqları gözlənilmək şərti ilə fəaliyyətləri daha böyük və miqyaslı məsələlərin həllini motivləşdirsin. Burada mühüm məsələ odur ki, insanlar onlarla birbaşa bağlı olmayan digər məqsədlərə nail olmaq üçün öz bacarıq və qabiliyyətlərini tətbiq edirlər. Başqa sözlə işçiləri yalnız onların eqoist maraqlarının hərəkətə gətirmədiyini aydın olur.

İşçilər özlərində digər məqsədləri birləşdirərək özlərinin məhdud məqsədləri ilə müqayisədə daha geniş məqsədlərə çatmaq istiqamətində işləmələri işçilərin davranışının təbiəti ilə bağlıdır. Şəxsi və təşkilati məqsədlər arasındakı seçim təşkilatın idarə edilməsinin təhlili zamanı çox böyük rol oynayır. Beləliklə, təşkilat orada çalışanların tələbatlarının ödənilməsi üçün bir meydan olur. Bu nöqtəyə nəzərdən, əsas uğur təşkilatın öz məqsədinə müvəffəqiyyətlə çatması yox, təşkilat üzvlərinin təşkilat daxilində öz şəxsi məqsəddilərinə necə çatmalarıdır.

Təşkilatın məqsədləri dedikdə onun bütün hər bir üzvü üçün sərfəli olan məqsədlər başa düşülür. Uğurla və əzmlə fəaliyyət göstərən təşkilatların məqsədləri bir qayda olaraq dövlət üçün faydalı olan məqsədlərə identifikasiya edilir. Mənfəətin artırılması və maksimum həddə çatdırılması işgüzar təşkilatların başlıca məqsədidir. Bu hədlərə çatmaq üçün isə təşkilatın bazardan maksimum yararlanması lazımdır. Bu isə öz növbəsində təşkilatın işçilərinə daha çox əmək haqqı vermək imkanı ilə təmin edilir. Əlbətdə ki, bunun müqabilində o, işçilərdən daha çox səmərə vermələrini tələb edəcəkdir.

Çağdaş iqtisadiyyatda məqsədlər təşkilatın idarə edilməsinin və onun nə üçün fəaliyyət göstərdiyini, həmçinin insanların nəyə görə üçün ona daxil olduğunu dərk

düşməyə yardım edən bir sıra praktiki və gərəkli funksiyaları yerinə yetirir.

Müəyyən edilmiş məqsədlər təşkilatın fəaliyyət göstəricisinin və onun həm təşkilatda işləyənlər, həm də dövlət üçün zəruri olduğuna haqq qazandırır. Məqsədlər vasitəsilə işçilər çalışdıqları təşkilatın onların mənafeələrinə nə dərəcədə uyğun olduğunu aydınlaşdırır.

Məqsədlər təşkilat üzvlərinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün standart rolunda çıxış edir. Planın ali səviyyədə, tələb olunan dərəcədə yerinə yetirilməsini adətən mükafat alınması ilə əlaqələndirirlər. Məqsədlər təşkilatın quruluşunun yeniləşdirilməsi üçün lazım olan şərtləri təmin edir. Eyni zamanda bazarda şirkətin mövqeyinin möhkəmləndirilməsi üçün təşkilati yeni struktur bölmələr yaratmağa təhrik edir.

İşgüzar təşkilatlarda qarşıya qoyulan hədəflərin üç tipini rəsmi, operativ, əməliyyat bir-birindən fərqləndirirlər. Rəsmi hədəflər təşkilatın ümumi təyinatını müəyyən edir. Bunlar nə qədər mücərrəd olsalar da idealdır və cəmiyyət qarşısında təşkilatın lazım olduğunu əsaslandıraraq keyfiyyət parametrlərində təsvir olunur. Lakin bu məqsədlərlə həqiqətdə təşkilatın nə ilə məşğul olduğunu müəyyən etmək çətindir. Operativ hədəflər gerçək siyasətdən irəli gəlir və doğrudan da təşkilatın hansı işləri görməyə cəhd etdiyini göstərir. Onlar daxili işlərə istiqamətlənmiş olur və təşkilat üzvləri üçün gərəklidir. Əməliyyat hədəfləri operativ məqsədlərə nisbətən daha spesifikdir və daha ölçülə biləndir. Onlar işçilərin davranışlarını istiqamətləndirir və onlar üzrə işə qiymət verilir: onlar incəliklərinə qədər işlənilib hazırlanır və kəmiyyət parametrlərində ifadə olunur.

Qeyd edilən məqsədlər arasındakı fərqi bilmək sistem kimi onun optimallaşdırılması və təşkilatın idarə edilməsi amalı başa düşmək üçün xüsusilə faydalıdır.

Məqsədləri o, zaman menecment aləti hesab etmək olar ki, onlar qaydaya salınmış və formalaşdırılmış, işçilərə çatdırılmış, həmçinin onlar tərəfindən icraya qəbul edilmiş olsun. Məqsədlərin müəyyən edilməsi son dərəcə mürəkkəb işdir və

ona qarşı irəli sürülən müəyyən tələbləri cavab verməlidir.

Məqsədlərin ən vacib xarakterik xüsusiyyətlərdən biri onların icra edilə bilən və real olmasıdır. Belə ki, çətin və kifayət qədər fantastik olan məqsədlər icraçıları ruhdan salır, məqsədə nail olmaq üçün onların işləmək həvəslərini azaldır. Asanlıqla əldə edilən məqsədlər təbii ki, zəif motivləşdirilir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, məqsədlər icraçılar üçün aydın olmalı və birmənalı müəyyən edilməlidir. Yerinə yetirilməsi kimdən gözlənilirsə həmin şəxs, ondan nə gözlənildiyini səhih şəkildə dərk etməlidir. Aydın müəyyən edilmiş məqsəd uzaqgörənliyini təmin edir və bununla da onun yerinə yetirilməsi sadələşdirir.

Məqsədlər bir tərəfdən maksimum dərəcədə mövcud keyfiyyət terminlərindən istifadə edilməklə yazılmalı, digər tərəfdən isə tələb olunan miqdarda müəyyən edilməli və ölçülə bilən olmalıdır. İdarə etmək üçün məqsədləri qiymətləndirməyi bacarmaq lazımdır. Ölçülə və qiymətləndirilə bilməyən məqsədlər icraçıya ona nail olunması yolundakı tərəqqinin dərəcəsini müəyyən etmək imkanı vermir. Eyni zamanda məqsədin icra müddəti məlum olmalıdır. Çünki müddətsiz məqsəd həmişə icraçını hərəkətin başlanğıc nöqtəsinə qaytaracaqdır. Buna görə də məqsəd icraçıların hərəkətini düzgün istiqamətə motivləşdirməlidir və istehlakçıların başlıca tələblərinin ödənilməsinə yönəldilməlidir. (21.)

Təşkilatın məqsədi aydın və müəyyən edilə bilən olmalıdır. Belə olarsa onun təsiri güclənir və ona münasibətdə məsuliyyəti artırır.

Şəxsin, qrupun və təşkilatın məqsədləri bütövlükdə bir-birinə uyğun gəlməli və bir-birini davamlı olmalıdır. Bu işçilər və struktur bölmələr arasında yarana biləcək ziddiyyətlərdən qaçmağa şərait yaradır. Məqsədin aydın olmaması onun vaxtında icra edilməməsinə, süründürməçiliyə, psixoloji gərginliyə səbəb olur.

Sərfəli məqsədlər yoxlanılmaq və düzəlişlər edilmək üçün müəyyən edilmiş formada tərtib olunmalıdır. Bunu müntəzəm olaraq dəyişən xarici mühit amilləri və

şərait tələb edir. Məqsədin yeni reallıqlar şəraitində dəyişikliklərin predmeti olduğunu dərk etmək işçilərə onları müəyyən etməkdə və özlərini onların yerinə yetirilməsinə həsr etməkdə kömək edir.

Təşkilatda məqsədin faydalılığı xeyli dərəcədə əks əlaqə sisteminin qurulması ilə müəyyən edilir. Belə ki, icraçıların məqsədin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında zamanında və tam məlumatlandırılması işçilərə məqsədi diqqətdə və nəzarət dairəsində saxlamaqda yardımcı olur.

Təşkilatda məqsədlər çatmağa həvəsləndirmək sistemi ilə əlaqələndirilməsi zəruridir. Çünki məqsədin işçilər üçün sərfəli olduğunu anlamaq onun effektivini təmin etməyə yardım edir.

Hər bir təşkilatdakı şəxsi məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi prosesinə işçilərlə onların bilavasitə rəhbərləri arasındakı anlaşmadan başlanır. Onlar işçilərin məqsədlərini birlikdə müzakirə etməli və onlara nail olunması yolundakı fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən etməlidirlər.

Təşkilatda işçi bu və ya digər hərəkət və ya əməliyyatların icra olunma müddətini göstərilməklə yerinə yetirilməli olan işlərin ardıcılığını tərtib edir. Sənədin ilkin variantını rəhbər ümumi razılığa gəlmək məqsədi ilə işçilərlə birlikdə müzakirə edir. Sonra işçi icra ediləcək işlərin razılaşıdırılmış layihəsinə əsaslanan məqsəd variantını müəyyən edir. Yaxşı olardı ki, məqsədlər yarım illik müddət ərzində hər bir iş üzrə onların nəyə nail olmaq istədiklərini özündə ehtiva etsin.

Təşkilatın üzvləri tərəfindən müəyyənləşdirilmiş məqsədə təkrarən öz bilavasitə rəhbəri ilə birgə müzakirə edilir və onlar birlikdə həmin məqsədin icrası planını tərtib edirlər. Müəyyən edilmiş vaxt tamam olduqdan sonra onların hər ikisi konkret olaraq nəyə nail olduqlarını bir daha müzakirə edirlər və növbəti yarım il üçün məqsədləri müəyyənləşdirirlər.

Fərqli qrupdakı məqsədləri müəyyən edərkən onun iştirakçıları məsələnin mahiyyətini, prosesin elementlərini, onun icrasındakı çətinlikləri və bəzi

öhdəlikləri öz üzərinə götürməyin qaçılmaz olduğunu dərk etməlidir. Bu zaman qrup həmin qaydaların öyrənilməsi prosesinə cəlb edilməlidir. Qrupun hər bir üzvü yuxarıda adları sadalanan bütün addımları izləməlidir. Bunun üçün onların hamısı öz fərdi məqsədinin son variantını tərtib etməzdən qabaq rəhbərləri ilə ilkin müzakirələr keçirilməlidir.

Bundan sonra bir yerə cəmləşən qrup üzvləri rəhbər də daxil olmaqla onların hər birinin bu tapşırıqları necə icra etdiyini, eləcədə işin təsvirini verərkən onların hansı müqavimətlərlə qarşılaşdığını, işin mövcud şərhini yaxşılaşdırmaq üçün nəyi prioritet götürdüklerini müzakirə etməlidirlər. Belə yanaşma qrupda müzakirələr «nə etməli?» sualı ətrafında deyil, «öz işini necə yaxşı yerinə yetirməli?» sualı ətrafında aparıldıqda daha faydalı olur.

Bu suala verilən cavab aydın olarsa qrupa təqdim edilmiş proseduranı artıq müəyyən edilmiş məqsədə uyğun olaraq təkrar edir. Yalnız bundan sonra qrup iştirakçıları təşkilati ierarxiyanın aşağı pillələrində analoji prosesləri həyata keçirirlər. Bu proses «məqsədlər üzrə idarəetmə» metodunun bir hissəsidir.

Hər bir təşkilatda məqsədlərin müəyyən edilməsi prosedurasına rəhbərlik təşkilatın işinin əsas elementləri üzrə məqsədin müəyyənləşdirilməsindən başlayır. İdarəetmənin aşağı pillələrində məqsədlər müstəqil, lakin artıq rəhbərlikdən təklif edilənləri nəzərə almaqla müəyyənləşdirilir. Sonra aşağı pillələrin məqsədləri yuxarı verilir və burada təşkilatın məqsədi ilə onun tərkib hissələri arasındakı fərq müəyyənləşdirilir. Təhlil zamanı anlaşılmaqlıq yaranarsa o geriyə bölməyə qaytarılır və bölmədə öz növbəsində kənarlaşmanın aradan qaldırılması yollarını axtarır. Daha sonra dəqiqləşdirilmiş məlumatlar yuxarı səviyyəyə göndərilən və bunların əsasında təşkilatın son məqsədi müəyyənləşdirilir.

Aşağıdakı situasiyalarda təşkilatda məqsədlərin müəyyən edilməsi prosesi əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşa bilər:

a) bu proses tərəfdaşlığın nəticəsi olduqda. Bu o vaxt baş verə bilər ki, hər bir bölmə müəyyən şəkildə bütövlükdə təşkilatın yaradılmasına təsir edə bilsin;

b) informasiyalar təşkilat daxilində sərbəst mübadilə etdirilirdə və bölmələr təşkilatın məqsədinin müəyyən edilməsində iştirak etdikdə;

c) təşkilatın hər bir üzvü icra etdiyi işin sahibi olduqda. Bu təşkilatın məqsədlərini müəyyələşdirərkən onlarda sahiblik hissənin formalaşmasına səbəb olur ki, o da öz növbəsində qərar qəbul etmək üçün bütün informasiyanın rəhbərliyə təqdim edilməsinə gətirib çıxarır;

ç) qəbul edilən gərgin tapşırıqlar tam olaraq yerinə yetirildikdə. Bu zaman təşkilatın məqsədinin formalaşmasına heç bir təsiri olmayan digər işçilərin gərgin tapşırıqların icrasını tələb edən situasiyalar olmalıdır.

Müasir təşkilatın ümumi məqsədi çox vaxtı razılığa gəlmək üçün onun bölmələri arasındakı müntəzəmdanışıqlar prosesinin nəticəsi olur. Təşkilatda razılığa gələn tərəflərin hər birinin öz maraqları vardır. Danışıqlar prosesində əldə edilən razılaşmalar onlara ümumi dil tapmaq və narazılıqları aradan qaldırmaq imkanı yaradır.

Təşkilatda məqsədlərin horizontal şəkildə razılaşdırılması dedikdə funksional, texnoloji və ya istehsal həlqələrinin bölmələri arasında təşkilati məqsədlər üzrə razılığa gəlmək nəzərdə tutulur. Bu zaman təşkilat rəhbərinin vəzifəsi ayrı-ayrı bölmələrin məqsədlərinin ümumi məqsədə inteqrasiya edilməsinə nail olmaqdan ibarətdir ki, buna da aşağıdakı yollarla çatmaq mümkündür:

a) İnzibati yolla qeyd edilən hər bir bölmənin təşkilatın ümumi məqsədində oynadığı rolunu və tutduğu yerini müəyyən etməklə. Ancaq bu işi elə yerinə yetirmək lazımdır ki, hər bir bölmənin işinin ahəngi pozulmasın;

b) Horizontal əlaqələrin effektiv mexanizmindən istifadə etməklə. Bu halda ayrı-ayrı bölmələrin maraqlı şəxslər təşkilati cəhətdən bir məqsəd ətrafında cəmləşmiş olacaqlar;

c) «Diqqətin yayındırması» metodu ilə ehtiyatlı və rəhbərliyin diqqətini bütün istehsal həlqəsi çərçivəsində təşkilat üçün bu gün daha vacib olan sahələrə istiqamətləndirməklə.

Təşkilatda məqsədlərin horizontal şəkildə razılaşdırılması özündə təşkilatın

məqsədi üzrə üç səviyyəsi arasında razılığa gəlinməsinə birləşdirir: 1) onun rəhbəri və ya mülkiyyətçiləri; 2) cəmiyyət institutları (mərkəzi və yerli hakimiyyət, peşəkar cəmiyyətlər və s.) və işçilər; 3) bəzi hallarda onlara təklif edilən ittifaqı arasında.

Təbii ki, cəmiyyətin məqsədləri geniş və son dərəcə rəngarəngdir. Təşkilata təziq göstərmək üçün cəmiyyət müxtəlif sosial maraqları olan qruplarla təmsil olunmuşdur. Təşkilatın məqsədinə təsir etmək hüququ əldə etmək üçün mərkəzi və yerli, qanunverici və icraedici hakimiyyət orqanları arasında daima mübarizə gedir.

Müasri şəraitdə mülkiyyət formasının müxtəlifliyinə baxmayaraq təşkilatın sahibi və ya rəhbərinin məqsədi hər şeydən əvvəl maliyyə təbiətli olub cəmiyyətdə öz mövqeyini müəyyən etməyə şərait yaradan mənfəət kimi universal göstəricidən istifadə etməyə imkan verir.

Təşkilat üzvlərinin məqsədləri yuxarıda adları çəkilən qrupların maraqlarından fərqlənir. Məsələn, ekoloji cəhətdən zərərli müəssisənin işçisi üçün ətraf mühitin mühafizəsi (təşkilatın məqsədi) öz işindən daha az maraqlıdır. Əmək haqqı fondunun ixtisar edilməsi hesabına mənfəətin artırılması da (rəhbərliyin məqsədi) onu maraqlandırmır əksinə narahat edir.

Dövlətlə münasibətdə yaranan ziddiyyətlərin həll edilməsi təşkilat və onun rəhbərliyi tərəfindən hakimiyyət strukturlarının lobbiçiliyindən və sponsorluq fəaliyyətindən istifadə etmək yolu ilə həyata keçirilə bilər. İşçilərə münasibətdə isə ziddiyyətlər həmkarlar təşkilatları vasitəsilə və yaxud da onlar olmadıqda əmək haqqının ödənilməsi şərtlərinə təminat vermək yolu ilə, kollektiv müqavilələr bağlanması vasitəsilə həll oluna bilər ki, bu da təşkilatın bir sistem kimi strukturunu optimallaşdırar.

2.2. Təşkilatın sistem kimi daxili və xarici mühitin optimallaşdırılması

Bəlli olduğu kimi hər bir təşkilatın daxili mühiti özündə təşkilat daxilindəki dəyişən amillərin, məqsədlərin, strukturların, vəzifələrin, innovasiyaların və insan resurslarının məcmusudur.

İşgüzar təşkilatın işinə təsir edən xarici mühit amillərini isə bir qayda olaraq birbaşa və dolaylı təsir amilləri kimifərqləndirirlər. Təşkilata işinə birbaşa təsir göstərən xarici mühit amilləri orada icra olunan əməliyyatlara birbaşa təsir edir və təşkilatdakı əməliyyatların təsirlərini öz fəaliyyətlərində birbaşa hiss edirlər. Belə amillərə adətə tədarükçülər, əmək resursları, qanunlar və dövlət tənzimləmə orqanları, istehlakçılar və rəqiblər aid edilir. Təşkilatın xarici mühitinə dolaylı təsir amilləri əməliyyatlara birbaşa təsir göstərə bilməsə də, öz təsirini hiss etdirir. Belə amillər qrupuna isə siyasi amillər, sosial-mədəni amillər, iqtisadiyyatın vəziyyəti, beynəlxalq hadisələr, innovasiyalar və s. aiddir.

Təşkilatın xarici mühitinə təhlili özündə elə prosesi əks etdirir ki, bunun köməyi ilə strateji planı işləyib hazırlayan şəxs təşkilatı əhatə edən xarici amilləri daim diqqətdə saxlayır. Bunun vasitəsi ilə, rəhbərlik təşkilatı gözləyən həm əlverişli imkanları, həm də təhlükələri vaxtında aşkar edir və onun aradan qaldırılması üçün effektiv tədbirlər görərək təşkilatın strukturunu optimallaşdırır.

İşgüzar təşkilat üçün uduş və təhlükə nöqtəyi-nəzərindən təhlilin rolu və strateji planlaşdırma prosesində xarici mühitin qiymətləndirilməsi bir sıra suallara aydınlıq gətirməkdən:

- a) hazırda təşkilatın mövqeyi necədir?
- b) gələcəkdə təşkilat harada olmalıdır?
- c) təşkilatın hazırda tutduğu mövqeydən rəhbərliyin onu görmək istədiyi mövqeyə yetişməsi üçün rəhbərlik hansı işləri icra etməlidir?

Təşkilatı əhatə edən xarici dəyişənləri təhlil etməyin köməyi ilə biz təşkilatın xarici mühitdə qarşılaşdığı təhlükə və imkanların siyahısını müəyyənləşdirmək olar.

Bundan sonra rəhbərlik təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməlidir. Planlaşdırma işini müvəffəqiyyətlə həyata keçirmək üçün rəhbərlik təşkilatın daxili potensial imkanları və çatışmamazlıqları haqqında, eləcə də mühüm xarici təhlükələr haqqında tam təsəvvür malik olmalıdır.

Təşkilatın daxili mühit amillərinin analizi özündə elə bir prosesi birləşdirir ki, bunun köməkliyi ilə strateji plan tərtibçisi təşkilatı gözləyən şans və riskləri müəyyən etmək üçün təşkilatın daxili mühit amillərinə nəzarət edə bilər. Sürətlə dəyişən xarici mühit şəraitində keçmiş fəaliyyət nəticəsində əldə edilmiş «nəliyyətlər» gələcəkdə «təhlükə mənbəyinə» çevrilə bilər. Daxili mühitin təhlili təşkilatın daxili güclü və zəif cəhətlərinin idarəçilik uzlaşdırması yolu ilə aparılır.

İşgüzar təşkilatın idarəçilik fəaliyyətinin araşdırılması özündə təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərini aşkara çıxarmaq üçün nəzərdə tutulan funksional zonalarının metodik qiymətləndirilməsini əks etdirir. Araşdırmanı sadələşdirmək məqsədi ilə beş funksiyayı təhlil etmək lazımdır:

1. Marketing funksiyasını tədqiq edərkən aşağıdakılar təhlil olunmalıdır:

- bazar payı və rəqabət qabiliyyətliliyi;
- məhsul çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti;
- demoqrafik bazar statistikasını;
- bazar tədqiqi və işləmələri;
- müştərilərə satışdan qabaq və satışdan sonrakı xidmət;
- satış, reklam və əmtəələrin bazarda irəlilədilməsi;
- mənfəət.

2. Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin təhlili ona fayda gətirə və strateji planlaşdırma prosesinin effektivini yüksəlməkdə kömək göstərə bilər. Maliyyə vəziyyətinə daima nəzarət edilməsinin, təşkilata verdiyi üstünlük onun aparılması ilə bağlı olan nöqsan və çətinlikləri xeyli qabaqlayır. Maliyyə vəziyyətinin hərtərəfli təhlili artıq mövcud olan potensial və zəif cəhətləri, həmçinin rəqiblərlə müqayisədə təşkilatın vəziyyətini aşkara çıxara bilər. Maliyyə fəaliyyətinin

öyrənilməsi rəhbərliyə uzun müddətli perspektivdə təşkilat daxilindəki zəif və güclü tərəfləri aşkar etməyə imkanı verir.

3. Təşkilatın uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün mühüm şərtlərdən biri əməliyyatların idarə edilməsinin fasiləsiz olaraq təhlil edilməsidir. Əməliyyatların idarə edilməsi funksiyasının müsbət və mənfi tərəflərinin tədqiqi gedişində aşağıdakıları müəyyən etmək zəruridir:

a) təşkilat öz məhsullarını və ya xidmətlərini rəqiblərinə nisbətən aşağı qiymətə istehsal edə bilərmə? Əgər edə bilməzsə, nə üçün?

b) təşkilat lazım olan yeni materialları necə əldə edə bilər? O yeganə tədarükçüdən və ya məhdud sayda tədarükçülərdənmi asılıdır?

c) təşkilatın malik olduğu avadanlıqlar müasirdirmi və onlar yaxşı xidmət edirmi?

ç) təşkilatın tədarükünün həcmi material ehtiyatlarının miqdarının aşağı salınmasına və sifarişin reallaşdırılması vaxtın qısaltılmasına uyğun olaraq hesablanmışdır? Təşkilata daxil olan materiallar və oradan çıxan məmulatlar üçün adekvat nəzarət mexanizmi mövcuddurmu?

d) təşkilatın məhsulları işçilərin müvəqqəti olaraq işdən azad edilməsi ilə şərtlənən mövsümü tələbatın enib-qalxmasına meyillidirmi? Əgər belədirsə bu situasiyanı necə düzəltmək olar?

e) təşkilat rəqiblərinin xidmət etmədiyi bazarlara xidmət edə bilərmə?

ə) təşkilat keyfiyyətə nəzarətin səmərəli və nəticə verə bilən sistemində malikdirmi?

f) təşkilat istehsal prosesini nə dərəcədə səmərəli planlaşdırıb və layihələşdirib. Bunu yaxşılaşdırma bilərmi?

4. Təşkilatdakı əksər problemlərin mənbəyi son nəticədə insanlarda aşkar edilə bilər. İstənilən təşkilatdakı insan resursları funksiyasının güclü və zəif tərəflərini tədqiq edərkən nəzərə alınması zəruri olan müəyyən suallar (siyahısı) meydana çıxır.

Bu siyahıdakı maddələrdən hər birini dəqiq təhlil etməklə rəhbərlik təşkilatın

potensial, zəif zonalarını aşkar edə və müvafiq dəqiqləşdirici tədbirlər görə bilər. Əgər təşkilat yaxşı motivləşdirilmiş məqsədi olan rəhbərlərə və ixtisaslaşdırılmış əməkdaşlara malikdirsə, onda o, müxtəlif alternativ strategiyaları işləyə bilər. Əks halda işin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq çətindir. Çünki, belə nöqsanlar böyük ehtimalla təşkilatın gələcək fəaliyyətini təhlükələrə məruz qoyacaqdır.

Nəhayət, təşkilatın normal daxili və xarici vəziyyətini qorumaq üçün yalnız ali rəhbərliyin birbaşa məsuliyyət daşdığı məhdud sayda amilləri fərqləndirmək olar. Bu qeyri-ənənəvi amillər uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Belə amillərdən birisi korporasiya mədəniyyəti və onun simasıdır (imicidir). Mədəniyyət daha çox təsadüf edilən ənənələri, adətləri əxlaqi və təşkilatdan gözlənilən normaları ehtiva etdirir. Rəhbərlik bu mədəniyyətdən müəyyən tip işçiləri cəlb etmək və onların müəyyən hərəkətlərini stimullaşdırmaq üçün istifadə edir. Təşkilatın imici (həm daxili, həm də təşkilatdan kənar) əməkdaşların, müştərilərin və bütövlükdə cəmiyyətin fikirlərinin köməyi ilə yaradılan təəssüratdır. Bu təəssürat digər firmaların əmtəələrindən imtina edərək bir firmanın əmtəələrinə üstünlük verilməsində müştəriləri stimullaşdırır. Məsələn, imic abituriətləri bu və ya digər ali məktəbə cəlb edə bilər. (14.97)

5. Hər bir təşkilatın mədəniyyət və siması onun ictimaiyyət tərəfindən qəbul edilməsinə təsir göstərir. Aşağıdakı suallara düzgün cavab verməklə hər hansı bir təşkilatın mədəniyyət və simasının nə dərəcədə uğurlu olduğunu müəyyən edə bilərik:

a) Məqsədlərinə nail olmağa münasibətdə təşkilatın reputasiyası yaxşıdır mı?

b) Məqsədinə nail olmaq üçün o, fəaliyyətində ardıcillığı təmin etmişdir mi?

c) Müəyyən sahədəki digər müəssisələrlə müqayisədə bu təşkilatın mövqeyi necədir?

ç) Təşkilat yaxşı insanları cəlb edirmi?

Konkret strukturlar daxili tədqiqat apardıqdan, zəif və güclü tərəfləri aşkar

etdikdən, həmçinin vaciblik dərəcəsi üzrə amilləri götür-qoy etdikdən sonra rəhbərlik təcili diqqət yetirilməli olan zonaları müəyyən edə bilər. Təşkilatın daxili güclü və zəif tərəflərini xarici təhlükələri və imkanlara adaptasiya olunaraq rəhbərlik müvafiq strateji alternativlərin seçilməsinə hazır olur.

Strateji idarəetmə sahəsində tanınmış mütəxəssis olan İ. Ansofun fikrinə görə sürətli dəyişikliklərlə xarakterizə olunan müasir şəraitdə güclü-zəif tərəflər konsepsiyasını təşkilatın potensialının daha ümumi konsepsiyası ilə əvəz etmək zəruridir.

Funksional potensial – təşkilatın funksional xidmətlərini özündə birləşdirən potensial imkanlar diapozonu ibarətdir: marketinq, istehsal, ET və TKİ, maliyyə və s. həmçinin ümumtəşkilatı idarəetmə vərdislərindən ibarətdir.

Hazırkı və gələcək uğur amilləri arasındakı uyğunsuzluq təşkilatın strateji təsərrüfatçılıq zonalarındakı şəraitin dəyişməsinə səbəb olur. Strateji fəallıq rəqabət şəraitində təşkilatın strateji xarakteristikası ilə strateji uğura nail olmağın mühüm amilləri arasındakı uyğunluq dərəcəsi ilə ölçülür. Açıqlıq meyarı – bu strateji uğurun mühüm amilləri və təşkilatın potensial imkanlar diapozonu arasındakı uyğunluqdur.

Təşkilatın potensial imkanlar diapozonu özündə marketinq, istehsal, ET və TKİ, maliyyə və s., həmçinin ümum korporativ idarəetmə vərdislərini birləşdirir.

Təşkilatın funksional potensialı haqqında hələ sahibkarlığın erkən dövrlərindən danışmağa başlamışdılar. Bunu təşkilatların effektiv fəaliyyət göstərdiyi dövrdə hər biri spesifik imkanlara malik olan funksional xidmətlər adlanan ixtisaslaşdırılmış təşkilatı bölmələr arasında işlərin bölüşdürülməsi zamanı aşkar etdilər. Ötən əsrin əvvəllərində «Dyupon» firmasında belə bölmələr əmələ gəldikdə bu prosesi «eyni cinsli fəaliyyət növlərinin birliyi» adlandırdılar.

Təşkilatda funksional xidmətlərin inkişafının bütün dövrləri ərzində ön plana əsasən müvəffəqiyyət qazanmağın müxtəlif amilləri çıxdı. XX yüzilliyin ilk 30

ilində sənayenin əksər sahələrində uğurun ən mühüm amili istehsal xərclərinin aşağı olması idi. Buna görə də təşkilat rəhbərləri əsas diqqətlərini 1) istehsal funksiyasının, istehlak malları istehsal edən sahələrdəki kütləvi istehsal texnologiyasının təkmilləşdirilməsinə; 2) emal edici sənayedə seriyalı və fasiləsiz istehsalın təkmilləşdirilməsinə; 3) istehsal vasitələrinin hazırlanmasında seriyalı istehsalın təkmilləşdirilməsinə yönəldirdilər. Həmin dövrdə həmçinin əmək bölgüsünün dərinləşdirilməsi, istehsal meydançalarının təşkili, avtomatlaşdırma, modernləşdirmə və avadanlıqların yüklənməsi, əmtəə-material ehtiyatlarının idarə edilməsi, anbar təsərrüfatı, bölgü, həmçinin kadrların peşə hazırlığı sahəsində bir çox nailiyyətlər əldə edildi.

Ötən əsrin 30-cu illərinin ortalarından başlayaraq əsas fikir fəaliyyətə daxili əməliyyatlara verilməsinə baxmayaraq diqqət bazarın xarici mühitin üzərində cəmləşdirməyə başladılar. Satışı üzrə əvvəlki birbaşa xətti fəaliyyət tezliklə marketinqlə əvəz olundu. Artıq əsas diqqət yeni növ məhsullar işlənilib hazırlanmasına, əvvəlki növ məmulatların köhnəlməsi prosesinin süni olaraq sürətləndirilməsinə; alıcıların ehtiyac və zövqlərinin formalaşdırılmasına verildi. Satışın təhlili, satış konyukturasının və metodikasının öyrənilməsi, satışla məşğul olan heyətin cəlb edilməsi, onların motivasiyası, reklam, satışa kömək, həmçinin istehsalda olduğu kimi marketinqlə məşğul olan təşkilatların layihələşdirilməsi kimi yeni fəaliyyət növləri meydana gəldi. (20.120)

Aparıcı sənaye sahələr istisna olmaqla digər bütün sahələrdə elmi tədqiqatlar və işləmələr II Dünya müharibəsi qurtarana qədər ikinci dərəcəli rol oynayırdı. XX yüzilliyin birinci yarısında ET və TKİ sahəsində bütün fəaliyyət istehsal və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsinə, həmçinin bütün növ məhsulların xidmət müddətinin uzadılmasına yönəldilmişdi.

Ötən əsrin 30-cu illərindən başlayaraq təşkilatlar diqqətini daha çox yeni növ məhsullar işlənilib hazırlanmasına verdiklərinə görə elmi-tədqiqat və işləmələri məmulatların standartlaşdırılması və xidmət müddətinin uzadılmasından məhsul növlərinin differensiasiyasına, məhsul modellərinin hər il müntəzəm olaraq

yeniləşdirilməsinə və əvvəlki məhsul nümunələrinin köhnəlməsinin süni olaraq sürətləndirilməsinə yönəldilər. Beləliklə, ET və TKİ daha çox marketing funksiyasının yerinə yetirilməsinə tabe etdirildi.

İkinci Dünya müharibəsi qurtardıqdan sonra ET və TKİ-ri təşkilatların fəaliyyətində lider rolunu oynamağa başladı. Ordunun tələblərindən irəli gələn böyük miqdarda yeni texnika köhnə sahələrin sıradan çıxmasına və yeni sahələrin yaradılmasına kömək etməklə sənayenin bir çox sahələrinin simasının dəyişməsinə səbəb oldu. «Əcaib ET və TKİ»in idarə oluna bilməyən kabusu təşkilat rəhbərliyini yeniliklərə diqqətlə yanaşmağa məcbur etdi. İkinci dərəcəli hesab edilən və demək olar ki, alim və ixtiraçılar tərəfindən nəzarət edilməyən sahələr ön plana keçərək uğurun mühüm amilinə çevrildi.

Bununla da, ET və TKİ yeni təşkilat və struktura malik oldu. Layihələrin seçilməsi, texniki-iqtisadi parametrlərin qiymətləndirilməsi və nəzarət metodikası böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başladı. ET və TKİ-ləri büdcəsinin tərtibi, tədqiqat və işləmələrin idarə edilməsi, yaradıcılıq fəaliyyətinə rəhbərlik metodlarının təkmilləşdirilməsi sistemləri tətbiq edildi.

İşgüzar təşkilatlarda hər bir funksiyanın eyni bir tərkib hissələri vardır: ixtisas (peşə səviyyəsi), texniki baza, avadanlıq, biliklərin həcmi və təcrübə. Lakin potensial anlayışı bütün elementlərin məcmusuna nisbətən daha genişdir və o müəyyən xüsusiyyətlər sisteminə malikdir. Belə xüsusiyyətlər sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

a) vəzifələrin parçalanması ayrılması üsulu. Vəzifələrin həddən artıq hissələrə bölünməsi və dar ixtisaslaşdırılması zamanı təşkilat və ya fərd potensial yüksək səmərə səviyyəsinə çatır, lakin çeviklikdən məhrum olur. Ümumiləşdirilmiş və sərt şəkildə müəyyən edilməyən vəzifələr səmərəyə ziyan vurmaqla yaradıcılıq imkanlarını yüksəldir;

b) vəzifələrin qarşılıqlı əlaqəsi üsulu. Vəzifələrin dəqiq sərhədlərinin müəyyən edilməsi funksional sabitliyə kömək edir, onların birləşdirilməsi isə

çevikliyi yüksəldir;

c) təşkilatın mədəniyyəti, ümumi normalar, dəyərlər, həqiqət modelləri, mükafatlandırma, maddi stimullar. Dəyişikliklərə cəhd etməyən mədəniyyət effektivin yüksəlməsinə kömək edir. Ancaq çeviklik üçün heç bir sərbəstlik yaratmır;

ç) funksiyalar daxilindəki və funksiyalar arasındakı səlahiyyətlərin strukturu, həmçinin bu səlahiyyətlərin reallaşdırılması üsulları. Avtoritar struktur sabitliyin və səmərəliliyin yüksəlməsinə kömək edir, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dəyişikliklər imkanını yüksəldir. Ancaq onun effektivini aşağı salır.

Belə xüsusiyyətlər sistemi konkret vərdislər, texnologiya və qabiliyyətlər kimi funksional potensialın keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün çox vacibdir. Təşkilatda ümumi rəhbərliyin səmərəsini yüksəldərkən onlar daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İşgüzar təşkilatın inkişafının ilkin mərhələsində daha bir yenilik edilmişdir ki, o da mühümlüynə görə funksional xidmətlərin yaradılmasından ibarət idi. İşlər, funksiyalar bölündükdən sonra ümumi məqsədə nail olmaq üçün inteqrasiya, əlaqələndirmə və müxtəlif növ funksional fəaliyyətlərə rəhbərlik edilməsi zərurəti meydana çıxdı. İnteqrasiya və koordinasiya üzrə işləri ümumi rəhbərlik kimi tədqiq etməyə.

Təşkilatın formalaşmasının ilk illərində ümumi rəhbərlik baş rəhbərin müstəsna hüququ idi. Ancaq, təşkilatın böyüməsi dərəcəsinə uyğun olaraq onların rəhbərləri öz məsuliyyət və səlahiyyətlərini digərləri ilə bölüşdürməyə məcbur oldular. Bu gün ümumi rəhbərliyi idarəçilik piramidasının yuxarı səviyyəsi üzvləri həyata keçirirlər. Onlar təşkilatın ümumi fəaliyyətini istiqamətləndirmək üçün səlahiyyətlərə malikdirlər.

Şübhəsiz ki, ali səviyyə rəhbərləri müasir təşkilatların yaranması dövründə başlıca hərəkətverici qüvvə sayılırdı. Təşkilat öz əsas diqqətini istehsal funksiyasının təkmilləşdirilməsinə yönəldikdən sonra ali səviyyə rəhbərlərinin rolu əsaslı surətdə dəyişildi.

Bir sıra təşkilatlar belə hesab edirdilər ki, bu işlər funksional xidmətlər

tərəfindən yerinə yetirilərsə ümumi rəhbərliyin payı minimuma enəcəkdir, və həqiqətən də aşkar edildi ki, səlahiyyət və məsuliyyətlərin qeyri-mərkəzləşdirilməsindən təşkilatlar yalnız uduş əldə etdilər. Belə olduqda müvafiq işçilər funksional işlərin yerinə yetirilməsində daha maraqlı olurlar. Bu təcrübə maksimum dərəcədə qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipinin əsasını qoydu. Həmin prinsipə uyğun olaraq təşkilatın yuxarı səviyyə rəhbərliyi operativ fəaliyyətə olan müdaxiləsini minimuma endirməli və «istisnalar üzrə» idarəetməni həyata keçirməlidir, başqa sözlə razılığa gəlmək mümkün olmadıqda və ya funksiyalar arasında münaqişə yarandığı hallarda qərarlar qəbul etməlidir.

Uğurun açarı səmərəli fəaliyyət göstərən istehsalda olduğu vaxtlar, belə münaqişələr çox az hallarda olurdu. Çünki, istehsal funksiyası hakim mövqeyə malik idi, təşkilatın mərkəzi idarəetmə aparatının bölmələri isə azsaylı heyətlə təmsil olunurdu və təşkilatın uğurlu fəaliyyətində əhəmiyyətli rol oynayırdılar.

Təşkilatın fəaliyyətində marketinqin əhəmiyyəti artıqdan sonra onun yeni konsepsiyası bazar tələbinə çevik reaksiya verilməsini nəzərdə tuturdu ki, bu da heç də həmişə standartlaşdırılmış kütləvi istehsalın səmərəliliyi ilə razılaşırdı. Nəticədə istehsal funksiyası ilə marketinq funksiyası arasında ziddiyyətlər yaranmağa başladı. Onlardan hər biri təşkilatın ümumi fəaliyyətini öz xüsusi məqsədlərini (marketinq üçün – maksimum satış; istehsal üçün – minimum maya dəyəri) optimallaşdırmağa istiqamətləndirməyə cəhd edirdilər.

Ötən əsrin son rübünə qədər funksional potensialın müxtəlif amillərin mürəkkəb koordinasiyası olduğunun başa düşülmədiyi halda ümumi rəhbərliyin imkanları kommersiya təşkilatlarının meydana çıxdığı ilk illərdə olduğu kimi baş idarə edicinin şəxsiyyətindən asılı idi. Ümumi rəhbərliyin rolunun funksional xidmətlərin fəaliyyətinin koordinasiyasına keçdikdə səlahiyyətli baş idarəedicinin siması dəyişildi. Artıq hər bir funksiyanın fəaliyyəti haqqında təssəvürü olan şəxs belə rəhbər hesab olunurdu.

Ötən yüzilliyin ortalarında – təşkilatların xarici mühitlə optimal qarşılıqlı

təsirinin rolu və əhəmiyyətinin artdığı bir dövrdə aydın oldu ki, ümumi rəhbərlik sadəcə bütün funksiyaların rəhbərliyin əlində cəmləşdirilməsindən ibarət deyil. Rəhbərlikdə strateq olmaq üçün bütün funksional bölmələrin işini bilmək kifayət deyildir. Bundan əlavə istənilən funksiyanın spesifik problemlərinin öyrənilməsinə nə qədər dərinlən nüfuz edilirsə bu o, qədər strateji səriştəsizliyi gətirib çıxarır. Strateji səviyyə idarəedicisinə funksional idarəetmə vərdişlərinə yiyələnmək o qədər də sərfəli deyildir. Onlar konvergeniya ruhunda yüksək strukturlu problemləri həll etməyi bacarmalıdır. Səriştəli rəhbər-strateq zəif strukturlu problemləri yaradıcılıqla həll etməyi bacarmalıdır, özünü təşkilatın mərkəzində görməli, çevik strateji strukturların layihələşdirilməsini və strategiyayı təhlil etmək təcrübəsinə malik olmalıdır. Onun qabiliyyəti və rəhbərlik üslubu sahibkarların qabiliyyətinin analoqu olmalıdır: o, perspektivi görməlidir, risk etməyi bacarmalıdır, yenidən təşkil etməni həyata keçirə bilməlidir; cəlb edici olmalıdır və müəyyən dərəcədə siyasi xadim olmalıdır, bir sözlə təşkilatın strukturunu bir sistem kimi optimallaşdırmağı bacarmalıdır.

Təşkilatda idarəedici-strateqin rolunun belə yüksəldiyi vaxt maraqlı paradoks meydana çıxır. Belə hesab edilir ki, bütün fəaliyyət növləri üzrə ekspert hesab olunan rəhbər məhz öz təşkilatının, öz sahəsinin funksional xidmətlərini yaxşı bilir. Ümumi profilli rəhbərlər isə istənilən sahənin istənilən təşkilatının strategiyasını araşdırmaq qabiliyyətinə malik olurlar.

Beynəlxalq təcrübəyə müraciət etsək, ABŞ-ın iri təşkilatlarında belə bir halı normal hesab edirlər ki, geniş xalq istehlakı malları istehsal edən qabaqcıl müəssisə rəhbərlərindən birini Fransada hesablama texnikası istehsal edən yeni filiala rəhbər təyin edilir. Lakin, bu adam işin öhdəsindən gələ bilmir və məlum olur ki, bu yalnız yeni fəaliyyət sahəsinin, filialın sosial və mədəni mühitinin ona tamamilə yad olması ilə bağlı deyildir. Üğursuzluğunun digər bir səbəbi həmin ölkəyə onun böyük siyasi qəfli dəyişikliyin qızgın dövründə gəlməsidir. Bu həmin tipli yeganə misal deyildir. Sənayenin sabit, ənənəvi sahələrindən tez dəyişən və elm tutumlu sahələrinə keçən ali səviyyə rəhbərləri çox vaxt onalrın idarəçilik

təcrübəsinin kifayət olmaması, ya da ki, tam uyğun olmaması qənaətinə gəlmişlər.

Şübhəsiz ki, hər bir rəhbərin şəxsi təcrübəsi eyni zamanda ümumi təcrübə ilə möhkəmləndirilməlidir. Belə bir ümumi «etiraf» diversifikasiya ilə bağlı idi. Öz təsərrüfat fəaliyyətini cəlb edici, lakin az tanış olduğu sahələrdə genişləndirmək istəyən çoxlu sayda təşkilatlar aşkar etmişlər ki, yeni sahədə uğur qazanmaq üçün zəruri olan rəhbərlik üslubu baş təşkilatda qəbul edilmiş idarəetmə üslubu ilə uyğun gəlmir. Bir sıra təşkilatlar belə uyğunsuzluğu ciddi qəbul etdiklərindən son günlərdə əldə etdikləri müəssisələri hətta bağlamaq qərarına gəlirlər. Aparılan elmi tədqiqatlarla təsdiqlənmiş belə təcrübə ümumi rəhbərlik konsepsiyasının inkişafında yeni mərhələnin başlanmasına gətirib çıxardı, və nəticədə aşağıdakılar rəhbərliyə aydın oldu:

a) baş rəhbərin peşəyə yararlığı universal ola bilməz. Onun hər hansı bir sahədəki uğurlu fəaliyyəti heç də başqa dəyişiklik səviyyəsinə malik olan digər sahələrdə eyni müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərəcəyinə təminat vermir;

b) müxtəlif situasiyalar ümumi rəhbərlikdən müxtəlif yanaşmalar və metodlar tələb edir;

c) təşkilata ümumi rəhbərliyi xarakterizə edən mühüm xarici mühit amillərindən biri xarici şəraitin qeyri-sabitliyidir;

ç) firma öz strategiyasını qəflətən dəyişmək istədikdə və yaxud bu zəruri olduqda ümumi rəhbərliyin reaksiyasının tezliyi müvəffəqiyyətin mühüm amilinə çevrilir;

d) XX əsrin əvvəli və XXI əsrin başlanğıcında strategiyanın qəflətən dəyişməsi adi hala çevrildiyi bir zaman təşkilatın rəqabət mübarizəsinə davam gətirməsi və uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün ümumi rəhbərliyin keyfiyyəti son dərəcə böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başladı;

e) Əgər, strategiyadakı qəfil dönüşlər XXI əsrin başlanğıcında baş verərsə ümumi rəhbərliyin yeni şəraitdə planlaşdırılmayan adaptasiyası olduqca yavaş olacaqdır. Buna görə də ümumi rəhbərlik potensialındakı dəyişikliklər əvvəlcədən nəzərdə tutulmalı və aparılmalıdır.

Təşkilata ümumi rəhbərlik funksiyası, bütövlükdə onun fəaliyyətinin səmərəliliyinə cavabdeh olan bir funksiyadır. Bu funksiya rəqabət mübarizəsinin müəyyən pilləsində koordinasiya edilmiş şəkildə qoyulmuş məqsəd doğru təşkilatın hərəkəti təmin edəcək hədəfinin işlənilib hazırlanması daxildir. Ümumi rəhbərlik funksiyasını risk imkan və bacarıqların təşkil edilməsi kimi də qəbul etmək olar ki, bunun nəticəsində də cari və sonrakı mərhələlərdə təşkilatın məqsədinə çatması optimallaşdırılmış olsun.

Hər bir təşkilatda ümumi rəhbərlik funksiyasını bir-birinin davamı olan iki üsulla yerinə yetirmək olar. 1) təşkilatın davranış xüsusiyyətləri və parametrləri üzərində nəzarət. Məsələn, qeyri-müəyyən şəraitdə təşkilatın nəzərə ala bildiyinin və ya onun meydana çıxması səbəbi üzrə həmin qeyri-müəyyənliyə reaksiya verməsinin təhlili. Belə xüsusiyyəti adətən reaktivlik adlandırırlar. Digər üsul – müxtəlif növ reaktivliyin yaranmasına təşkilatda idarəçilik potensialının hansı faktorunun təsir etdiyini müəyyən etmək.

İdarəçilik təcrübəsində reaktivlik üç parametrlə xarakterizə olunur: 1) təşkilatı mühitlə; 2) səlahiyyətlə və 3) idarəçilik potensialı ilə. Bu parametrdən hər biri bir tərəfdən rəhbərlərin özündən, digər tərəfdən isə təşkilati quruluş formasından asılıdır və onlar məhz bu təşkilati quruluş forması əsasında öz fəaliyyətlərini həyata keçirirlər.

Təşkilati əhval-ruhiyyə müəyyən mənada təşkilat rəhbərliyinin dəyişikliklərə rəvac vermək, onları izləmək və ya onlardan ehtiyatlanmaq cəhdlərinə reaksiya verilməsi deməkdir.

Səlahiyyət, problemlərə təşkilat rəhbərliyinin reaksiya verməsi qabiliyyətidir. Məsələn, qeyri-müəyyən vəziyyətlərdəki dəyişiklikləri izləmək üçün təşkilata xarici mühiti müntəzəm müşahidə etmək lazımdır. Əks halda dəyişikliklərə reaksiya sadəcə olaraq heç bir maddi əsası olmayan istək kimi qəbul edilir.

Nəhyət idarəçilik potensialı, təşkilatın ümumi rəhbərliyin öhdəsindən gəlmək iqtidarında olduğu işlərin həcmidir. İmkanların uyğun olması yaranmış məsələyə

təşkilat rəhbərliyinin hansı səviyyədə reaksiya verməsindən asılıdır. Məsələn, xarici aləmin dəyişdiyi şəraitdə istisnalar üzrə idarəetmə zamanı təşkilatın strategiyasına yenidən baxılmasına nisbətən daha az miqdarda rəhbərlər tələb olunur.

Təşkilatdakı əhval-ruhiyyənin mühüm amilləri iddialı, əzimli olmaq, mədəniyyət, vəzifə pillələrinin strukturu və təşkilatın özüdür. Səlahiyyət bir tərəfdən rəhbərin ixtisas və qabiliyyəti ilə, digər tərəfdən isə ümumiyyətlə təşkilatın faktiki təcrübəsi ilə müəyyən edilir. Təşkilatın imkanlarını hər bir rəhbərin şəxsi qabiliyyətinin sayını rəhbərlərin sayına vurmaqla hesablamaq olar. İdarəçilik potensialı konsepsiyası azda olsa planlaşdırmanın müqaviməti məsələsinə aydınlıq gətirir. Bu təşkilatın fəaliyyətinə strateji planlaşdırma funksiyasının tətbiqində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bir qayda olaraq yeni strategiyanın müəyyən edilməsi cari işlərlə məşğul olan rəhbərlərin üzərinə düşən əlavə yüküdür.

Şübhəsiz ki, strateji planlaşdırmanı tətbiq edərkən təşkilatın ümumi rəhbərlik potensialı minimum səviyyədədirsə strateji planlaşdırmaya olan diqqət cari məsələlərin hesabına çoxala bilər. Strateji planlaşdırma və cari idarəetmə arasında yaranan bu ziddiyyət bir qayda olaraq cari idarəetmənin xeyrinə həll olunurdu. Strateji işin belə arxa plana keçirilməsi strateji planlaşdırmaya müqavimət kimi qəbul olunur.

Təşkilatdakı səlahiyyətlərin ötürülməsi konsepsiyası planlaşdırmaya alternativ daha bir səbəbini təzahür etdirir. Adətən strateji məsələlərin müzakirəsi üçün qısa müddətli seminarlar keçirilir. Bu seminarlarda rəhbərlər bir an içərisində təşkilatın strateji xəttini işləyib hazırlayan şəxsə çevrilirlər. Onların çoxunun əvvəllər strategiyanın hazırlanması sahəsində heç bir təcrübəsi olmadığına görə tərtib etdikləri planların keyfiyyəti ən yaxşı halda məqbul səviyyəli olur. Pis planlar qeyri-effektiv fəaliyyətdən yaransa da o planlaşdırmaya alternativ kimi qəbul olunurdu.

Təşkilatda ümumi strategiyaya müqavimətin səbəblərindən biri kimi onun əvvəllər təşəkkül tapmış əhval-ruhuyəsi çıxış edir. Strateji planlaşdırmanın meydana gəldiyi dövrdə təşkilatdakı əhval-ruhuyəyə dozalıdırılmış, idarə edilən dəyişiklik kimi baxıldığından rəhbərlər və bütövlükdə təşkilatlar strateji planlaşdırmanın zəruriliyi ilə əlaqədar aparılan bütün tədbirləri normal fəaliyyətə neqativ təsir edən iş kimi xarakterizə edərək onu qəbul etməkdən imtina edirdilər.

Bütün qeyd edilənlər təşkilatın funksional imkanlarla əlaqədar olan şərait, səlahiyyət və məsuliyyət imkanları arasındakı qarşılıqlı təmaslarla izah edilən ümumi rəhbərlik potensialının önəmli xüsusiyyətlərini əks etdirir. Belə potensial onun tərkib elementlərini özündə ehtiva edən potensiallarla düz mütənasibdir.

Təşkilatda diaqnostika və planlaşdırma məqsədi ilə idarəçilik potensialının müvafiq komponentlərini daha ətraflı müəyyənləşdirmək və təhlil etmək zəruridir:

I. Rəhbərlər

1. Həvəsi olmaq:

- a) təşkilatın xarici və daxili əngəllərinin həllinə müqayisəli yanaşmaq qabiliyyəti;
- b) keçmişə-gələcəyə orientasiya;
- c) düşünülmüş riskə hazır olmaq;
- ç) təşkilat rəhbəri üçün spesifik olan reallıq modeli: Bu onun nəzərində müvəffəqiyyət qazanmağı mühüm amili hesab olunur və uyğun davranış necə olmasını nəzərdə tutur;
- d) qiymətləndirmə, normalar və menecerin özəl keyfiyyətləri.

2. Səlahiyyət:

- a) obyektin vəzifə pillələri üzrə səlahiyyətin gücü;
- b) şöhrətpərəstlik və öz hakimiyyətindən isitifadə etməyə meyillik.

3. Mötəbər:

- a) qabiliyyət, şəxsi keyfiyyətlər;

- b) problemləri həll etmək bacarığı;
- c) fərdi və unikal keyfiyyətlərə malik olmaq;
- ç) bilikli və məlumatlı olmaq.

4.İmkanlar:

- a) şəxsi iş qabiliyyəti;
- b) iş manerası.

II. Abı-hava

5.Mədəniyyət:

a) baş verəcək yeniliklərə təşkilat rəhbərliyinin münasibəti: neqativ, bitərəf və ya pozitiv;

b) riskə davamlı olmaq: rəhbərlik nəyə üstünlük verir – riskdən qaçmağa, ona yumşaltmağa və ya risk etməyə; o tanış risk növlərini dəstəkləyir və ya ona bəlli olmayanları yoxlamaq istəyir?;

c) daimi olmayan perspekti. Adətən rəhbərlik ona aid olan məsələlərin həllini məhz bu perspektivdə görür: əski praktikanın tələb etdiyi kimi, mövcud praktikaya üstünlük verməklə, perspektivə inam bəsləməklə;

ç) hərəkətlərin gələcəyi: təşkilatın diqqətini və səylərini daxili dəyişənlərə və ya ətraf aləmə yönəltməklə;

d) fəaliyyətin məqsədi: texniki-iqtisadi səmərəliliyin müntəzəm olması və ya istehsalda innovasiyaların artımına səy göstərmək;

e) dəyişikliyi doğuran səbəb? Böhran davamlı olaraq nəticələrin neqativ olması və yaxud sadəcə davamlı olaraq yeniliklərə cəhd etməyə səy göstərmək;

ə) real situasiya barəsində səthi təəssürat: müvəffəqiyyət qazanmaq mühüm şərtini rəhbərlik nədə görür?

III. Kəmpetensiya (səriştə, bilik, təcrübə, etibar).

6. Təşkilatda məsələlərin tədqiqi metodları: ötən illərdə qazanılmış təcrübəyə müraciət, sınaq və nöqsanlar metodu; əldə olan alternativlərin araşdırılması və yenilərin yaradılması.

7. Məsələlərin həlli prosedurası: təşkilatın hər bir bölmə üzrə yaxud da bilavasitə bütövlükdə təşkilat miqyasında təcili qərar qəbul etmək.

8. İdarəetmə prosesi: keçmiş məlumatlara perspektivin məlum göstəricilərinə, perspektivin yeni göstəricilərinə meyilli olmaq.

9. İdarəetmə prosesində istifadə olunan informasiya: real rəqəmlər əsasında ekstroopolyasiya metodu vasitəsi ilə və ya xarici mühit dairəsini genişləndirmək vasitəsilə.

10. İstehsal - təşkilati quruluş strukturun növü və onun mürəkkəbliyə dərəcəsi, operativliyi və uyğunlaşa bilməsi səviyyəsi.

11. Həvəsləndirmə və iqtisadi stimullar: adətən rəhbərlərin işi əldə edilmiş nailiyyətlər, artım, fəallıq və ya yaradıcılıq kriteriyaları üzrə ödənilir.

12. Vəzifə borclarını müəyyən edilməsi; məhdud reqlamentləşdirilmiş, yaxud azad, motivasiyalı axtarışlar və təşəbbüskarlıq.

13. İdarəçilik qərarı qəbulunu sadələşdirən innovativ vasitələr (hesablama proseduraları, qaydaları, modelləri, maşın proqramları və s.): təkrarlanan ənənəvi əməliyyatlara və ya innovasiyalara, dəyişikliklərə əsaslanan.

14. Təşkilati potensial: ümumi rəhbərliyin yerinə yetirə bildiyi işlərin məcmusunda işlədilən ifadə olunan xətti və funksional rəhbərlərin bütün imkanları.

İmkanlardan maksimum dərəcədə faylanmaq üçün strateji planlaşdırma prosesində tətbiq edilən elementlərin öz aralarında bir-birinə uyğunlaşdırılması zəruridir. Bu qayda fərqli təşkilatlarda aşağıdakı situasiyalarda özünü tamamilə doğrulda bilməz:

a) mühüm və vacib vəzifələrdəki rəhbərlər – permament dəyişikliklərin tərəfdarları olduqda;

b) riskdən, dəyişiklikdən qaçmağa cəhd etdikdə;

c) işin yerinə yetirilməsinə görə mükafatlandırmada;

ç) mühasibat məlumatlarında;

d) cari maliyyə planlarının işlənilib hazırlanmasında.

Strateji planlaşdırmanın ardıcıl tərkib hissələri toplusuna malik olan təşkilatlarda bu həvəslə qəbul olunur və yüksək səmərəliliyə səbəb olur.

a) həlledici vəzifələrdəki rəhbərlər – sahibkarlar;

b) dəyişikliklərə meyilli olmaq;

c) yeniliklərə, yaradıcılığa görə mükafatlandırma;

ç) uzun müddətli planlaşdırma sistemi.

Qeyd edilənlər təşkilatın bir sistem kimi daxili və xarici mühitini optimallaşdırmağa imkan verir.

2.3. Təşkilatın sistem kimi optimal strukturunun formalaşmasında işin bölüşdürülməsi mexanizmi

Sistem kimi təşkilatın strukturunu optimallaşdırılması konsepsiyasının mahiyyətinə baxarkən biz aydınlaşdırdıq ki, planlaşdırma menecerə təşkilatın məqsədinə nail olunması üçün zəruri olan işlərin detallaşdırılmış təsvirini verirsə də növbəti vəzifə işin plana müvafiq təşkilidir ki, bu da öz növbəsində üç mərhələdə həyata keçirilə bilər:

I İşin bölüşdürülməsi. Menecer bu mərhələdə yerinə yetiriləcək işi o qədər də çox olmayan tərkib hissələrinə bölürlər. Bunların hər birinin öz icraçısı olur və bir nəfər tərəfindən yerinə yetirilir. İşin həcmi müəyyən edərkən işçinin ixtisasını və təcrübəsini nəzərə alaraq əldə etmək lazımdır ki, onlardan hər hansı biri olduqca çox, digəri isə olduqca az işi yerinə yetirməsinlər.

İş müxtəlif cür bölüşdürülə bilər. Klassik misal olaraq hər hansı bir təşkilatda əvvəldən axıradək yığmaq üçün hər bir işçiyə material və alətlərin tam dəstini verək. Bu zaman iş effektiv olmayacaq. Lakin, hər bir işçinin öz konkret tapşırığı olduqda, başqa sözlə işlər ixtisaslaşdırılmış şəkildə yerinə yetirildikdə əmək məhsuldarlığı kəskin şəkildə artır. Çünki ixtisaslaşdırmanın böyük üstünlükləri vardır. Bu, yerinə yetiriləcək işi daha səmərəli bölüşdürməyə və gəlirləri maksimum səviyyədə yüksəltməyə imkan verir. İxtisaslaşdırma işçiyə imkan verir ki, öz iş vaxtının hamısını daha yaxşı görə biləcəyi işlərə həsr etsin. İxtisaslaşma həmçinin hər bir vəzifənin həllinə sərf edilən vaxtı əhəmiyyətli dərəcədə qısaltmağa imkan verir.

Ancaq bütün pozitiv cəhətlərinə baxmayaraq həddən artıq ixtisaslaşdırma zərərli nəticələrə də səbəb ola bilər. Belə ki, normadan artıq ixtisaslaşdırma işi yeknəsaq edir, işçilərin yaradıcılığı məhdudlaşdırır ki, bunlar da öz növbəsində işçinin mənəvi vəziyyətini pisləşdirir və o, son nəticədə təşkilatı tərk etməsinə gətirib çıxarır. İşin bölüşdürülməsi ilə məşğul olan mənajerlər işçilərin fəaliyyət sahəsini genişləndirərək və onların əməyinin məzmununu zənginləşdirərək həddən

artıq ixtisaslaşdırmanın mənfi nəticələrindən təşkilatı qorumağı və bununla da təşkilatın strukturunu optimallaşdırmağı bacarmalıdırlar.

Təşkilatda işçinin fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi dedikdə iki və daha çox işin kombinləşdirilməsi və yaxud işlərin növbələşdirilməsi hesabına onun qarşısına qoyulan vəzifələrin sayının artırılması başa düşülür. Fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi üzrə belə eksperiment ilk dəfə Almaniyanın «Volvo» şirkətinin zavodlarında keçirilmişdir. Orada işçilər briqadası yığma prosesini əvvəldən axıradək həyata keçirmişlər. Briqadada işin növbə ilə həyata keçirilməsinə əməl edilmişdir və hər bir işçi vəzifəni bütövlükdə hiss etmişdir. (12)

Başqa bir variant həddən artıq ixtisaslaşmanın qarşısının alınmasıdır. Bu əməyin məzmunun zənginləşməsidir ki, bunun nəticəsində də işçiyə daha yüksək dərəcədə müstəqillik verilməsi və onun öz işinə nəzarət etməsi başa düşülür. Əməyin məzmunun zənginləşməsi prosesi işi daha maraqlı edir və işçilərə qərar qəbul etmək üçün daha çox imkan verir.

II məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılması. Əksər təşkilatlarda bir yerdə işləyən iki və daha çox işçidən təşkil olan qruplar fəaliyyət göstərir. Çünki işçilər bir şöbədə və bölmədə fəaliyyət göstərdikdə, yəni qruplar şəklində hərəkət etdikdə iş xeyli maraqlı və səmərəli olur. Ona görə də işgüzar təşkilatlarda eyni işlərin yerinə yetirən şəxslər bir yerdə cəmləşirlər. Bir sıra təşkilatlarda belə qruplaşdırma yerinə yetirilən funksiyalar üzrə həyata keçirilir, başqalarında isə buraxılan məhsul və ya coğrafi əlamətlər üzrə formalaşdırılır.

Bölmələrin formalaşdırılmasının daha geniş yayılmış əlaməti funksional əlamətdir. Bu zaman eyni işləri yerinə yetirən menecerlər və qulluqçular bir şöbədə, təşkilatın maliyyə sahəsində uğurlar qazanmasına cavabdeh olan şəxslər digər bir şöbədə cəmləşirlər və s. Bütün bu şöbələrin rəhbərləri öz növbəsində yuxarı rəhbərlik qarşısında hesabat verirlər və məsuliyyət daşıyırlar.

Bir qayda olaraq funksional şöbələr konkret ərazidə fəaliyyət göstərən və məhdud miqdarda məhsullar istehsal edən təşkilatlarda yaradılır. Lakin böyük

təşkilatlar üçün yalnız funksional əlamət üzrə şöbələrin yaradılması heç də həmişə məqsədəuyğun deyildir.

Ona görə də bu və ya digər təşkilat çərçivəsində şöbələrin ixtisaslaşdırılması kombinəlaşdırımə yolu ilə yaradıla bilər. Təşkilatlarda biznesin yeni istiqamətləri fəaliyyətə başlaya bilər və buna müvafiq olaraq yeni şöbələr yaradıla bilər. Şöbələr coğrafi əlamət üzrə, başqa sözlə bu və ya digər zonaya xidmət əsasında formalaşdırıla bilər. Beləliklə, şöbələr və digər struktur bölmələri istehsalın növü, coğrafi zonalar, fəaliyyət növü və istehlakçı bazarlarının növü üzrə yaradılaraq bir system kimi təşkilatın strukturunun optimallaşdırılmasına müsbət təsir göstərə bilər.

Məlum olduğu kimi hər bir təşkilat dəqiq müəyyən edilmiş idarəetmə sisteminə malik olur. Ali səviyyədən əlavə hər bir əməkdaş vəzifəcə özündən yuxarıda olan şəxsin rəhbərliyi altında işləyir. Aşağı səviyyə istisna olmaqla hər bir əməkdaş özündən daha aşağıdakı növbəti səviyyəyə nəzarət edir. Belə təşkilətməni biz əvvəldə xətti təşkilətmə adlandırmışdıq.

Bir qayda olaraq xətti struktura malik olan təşkilətmədə adətən çoxlu sayda xidməti vəzifələr olmur. Lap yuxarıda planlaşdırma və digər işgüzar əməliyyatlarda rəhbərə kömək etmək üçün öz məsləhətçilərinə malik olan rəhbər durur.

Xətti təşkilətmə adətən o qədər də böyük olmayan təşkilatlar üçün, nadir hallarda isə böyük təşkilatlar üçün səmərəlidir. Böyük təşkilatlara tövsiyələr və məsləhətlər vermək üçün hüquqşünaslar, maliyyə ekspertləri, planlaşdırma üzrə mütəxəssislər lazımdır. Bu insanlar idarəetmə sisteminin tərkib hissələri deyil və məlum olduğu kimi onların yerinə yetirdikləri işlər onlara özlərindən aşağı səviyyədə duran işçilərə, qulluqçulara sərənjam vermək hüququ vermir. İdarəetmənin təşkilinin bu tipini funksional təşkilətmə adlandırmaq qəbul olunmuşdur.

Böyük həcmli təşkilatlar öz funksiyalarını daha effektiv yerinə yetirmək üçün həm xətti, həm də funksional quruluşlara malik olmalıdırlar. Buna görə də mövjud

ştatda olan şöbələr bilavasitə xətti təşkilətmə ilə birləşərək sistemin optimallaşdırılmasına kömək göstərir.

Təşkilatların idarə edilməsində xətti və funksional təşkilətmənin uyğunlaşdırılması bir sıra üstünlüklərə malikdir. Bu təşkilətmənin çevikliyini yüksəldir və menecerlərə öz qərarlarını ekspert şurası ilə razılaşdırmaq imkanı verir. Belə uyğunlaşmanın nöqsanlarından biri hakimiyyətin xətt üzrə yayılmasıdır. Məsələn, planlaşdırma və uçot şöbələri öz fikir ayrılıqlarını yalnız təşkilatın yuxarı səviyyəsinə çatdırırlar və onların fikir ayrılıqlarını yalnız rəhbər həll edə bilər. Digər təhlükə isə şöbələrdəki ştatların sayının artmasından ibarətdir.

III işin koordinasiyası. Bu pillədə ayrı-ayrı şöbələrin hərəkətləri koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya anlaşılmaqların qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və bununla da təşkilatın quruluşunu möhkəmləndirməyə və optimallaşdırmağa imkan verir. Yaxşı fəaliyyət göstərən və yaxşı tənzim edilmiş koordinasiya mexanizmi idarəetmənin motivasiya və nəzarət funksiyaları daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə kömək göstərir. Beləliklə, təşkilatın strukturunu optimallaşdırmağa imkan verən şaquli və üfüqi koordinasiyanı bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

Vertikal koordinasiya dedikdə yuxarı səviyyəyə hesabat verən və tabeçilikdə olan işçilərə nəzarət edən idarə edicilər başa düşülür. Eyni zamanda onlar özlərinin birbaşa rəislərindən (rəhbərlərindən) və digər şöbələrin işinin koordinasiyasından asılıdırlar.

Təcrübədə idarəetmənin hər bir yüksək səviyyəsi detallarını orta səviyyə menecerlərinə saxlamaq şərti ilə yerinə yetiriləjək işlərin «geniş mənzərəsini» malik olurlar. Beləliklə, yuxarı səviyyə təşkilatın bütün işlərini öz arxasınca çəkib aparan lokomotiv rolunu oynayır. O, komanda zəncirindən istifadə edərək təşkilatı birgə işləyən tərkib hissələrinə parçalayırlar. Bunu şaquli təşkilətmə adlandırmaq olar. Bu halda təşkilatın işi yuxarı idarəetmə səviyyəsindən şöbəyə verilən direktivdən və göstərişdən asılı olur. Şaquli koordinasiya son dərəcə sadə təsvir

olunur, lakin onu işləməyə məجبur etdikdə bir sıra suallar meydana çıxır. Onlardan bəzilərinə diqqət yetirək: Məsələn, idarəetmə neçə pillədən ibarət olmalıdır, yaxud hər bir menecerə neçə nəfər təbəçilikdə olan hesabat verməlidir ki, sistem kimi idarəetmənin strukturu optimal olsun.

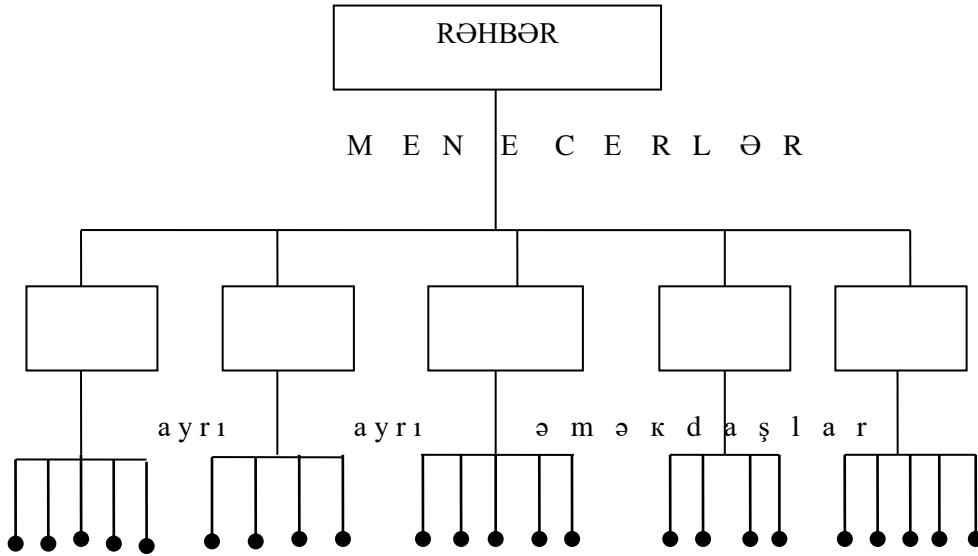
Təcrübədə bir qayda olaraq hər bir menecerə hesabat verməli olan təbəçiliklərin sayını idarəçilik norması adlandırırlar.

Aşağıdakı şəkildə idarəetmə dövründə əsas istehsal strukturlarının fəaliyyətinin əyani təsviri verilir. Həmin şəkildə fərdi qulluqçular səviyyəsində hər birində 28 iş yeri olan iki təşkilat üçün təşkilati struktur təsvir edilmişdir.

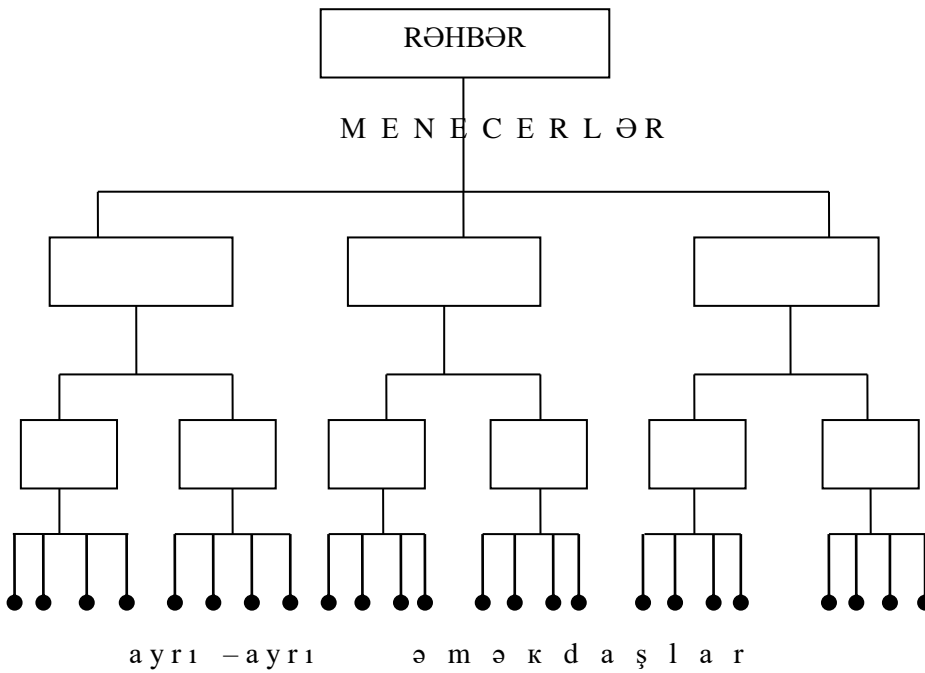
Birinci, təşkilatında beş orta idarəetmə səviyyəsi menejeri rəhbər qarşısında hesabat verir və bu menejerlərdən hər biri bir neçə işçini idarə edir.

İkinci, təşkilatı isə dar idarəçilik normasından istifadə edir. Yuxarı səviyyədə hər bir menejer üç, orta səviyyədə isə iki təbəçilikdə olana malikdir. A təşkilatındakı üç-dörd istehsalçı ilə müqayisədə B təşkilatındakı birinci xəttə duran hər bir menecer yalnız üç istehsalçını idarə edir.

A təşkilatında. İdarəetmənin geniş təşkili



B təşkilatında. İdarəetmənin dar təşkili



Şəkil 2.3.1. İdarəetmə dövründəki əsas istehsal strukturları

Birinci təşkilatda təşkilatında tətbiq edilənə oxşar olan idarəetmənin geniş təşkili iki üstünlüyə malikdir:

Birincisi, daha az menejer tələb olunur. B təşkilatındakı on (10) əvəzinə rəhbər də daxil olmaqla onların sayı altıdır, ikincisi təşkilatın yuxarı və aşağı səviyyələri arasındakı əlaqə kanalları olduqca məhduddur. Başqa sözlə, əgər

təşkilatda işçinin qarşısına böyük problemlər çıxıbsa və ya onun başına yeni parlaq ideya gəlibsə onu yalnız bir səviyyədə sonra direktora təqdim edə bilər.

İkinci, təşkilatdakı idarəçiliyin dar təşkili qaydasının isə özünəməxsus üstünlüyü vardır. Lakin, hər bir səviyyədə çalışan işçilər nəzarət üçün daha qapalıdırlar.

Birinci təşkilatın direktoru təcəvildə olanlarla görüşə daha çox vaxt sərf edə və meydana çıxan problemləri dərhal yerində həll edə bilər. Orta səviyyə menecerlərinin daha çox kömək etdiyi İkinci təşkilatın direktoru isə strateji planlaşdırma üçün daha çox vaxta malik olur.

Şübhəsi ki, əgər hər ikisinin üstünlüyü və nöqsanları varsa idarə etmənin təşkilinin hansı forması yaxşıdır sualı yaranır. Burada bütün təşkilatlara sərfəli olan bir cavab ola bilməz. İdarəetmənin səmərəli təşkili idarəçilik işinin təbiətindən və həmin təşkilatda yerinə yetirilən işin xarakterindən asılıdır. Düzgün seçimə təsir edən amillər sırasında aşağıdakıları sadalamaq olar:

a) əgər iş asanlıqla nəzarət olunursa və o digərlərindən az asılıdırsa geniş təşkilətmədən istifadə edilə bilər. Məsələn, bu sahədə iş böyük işçilər briqadası (briqadir) tərəfindən nəzarət oluna bilər;

b) əgər iş kompleks şəkildə nəzarət olunursa onda dar ixtisaslaşmadan istifadə etmək olar; məsələn bu yeni məhsulun bir hissəsini yaradan mühəndislər qrupuna nəzarət ola bilər;

c) geniş təşkilətmə o zaman özünü təsdiq edir ki, orada təcəvildə olanlar digər işçilərdən asılı olmayaraq işləyirlər, bir istiqamətdə irəliləyirlər və hər bir vəzifəni detallandırılmış şəkildə onlara çatdırmaq lazım gəlmir. Menecerlərin və təcəvildə olanların ixtisas səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa nəzarəti də bir o qədər geniş təşkil etmək olar.

Təşkilatda üfüqi təşkilətmə eyni bir idarəetmə səviyyəsidəki əməkdaşların təmasını nəzərdə tutur. Əgər idarəetmə strukturları vasitəsilə qurulan şaquli

koordinasiya təşkilati strukturun daha yüksək və ya daha aşağı səviyyəsində çalışan hər bir əməkdaşın digərləri ilə təmasından asılıdırsa, üfüqi koordinasiya təmasları birgə tənzimləmə, operativ qruplar vasitəsilə həyata keçirilir və koordinasiya bazar vasitəsilə həyata keçirilir.

Birgə tənzimləmə – işin koordinasiyasının daha sadə və həm də ən səmərəli yoludur. Bu zaman koordinasiya qeyri-formal birgə tənzimləmə vasitəsilə həyata keçirilir. Qeyri-formal təmaslardan istifadə edərək bir səviyyədə duran işçilər onların qarşısına çıxan problemləri tez və operativ həll edə bilərlər. Birgə tənzimləmə vaxta və vəsaitə qənaət etməyə imkan verir. Təşkilatda qeyri-formal strukturlar nə qədər yaxşı inkişaf edərsə birgə tənzimləmə daha asan tətbiq edilə bilər. İdman meydançalarında görüşmək imkanı olan əməkdaşlar zəruri olan hallarda kömək və məsləhət üçün bir-birlərinə daha sərbəst müraciət edirlər. Əlbəttə menajerlər bu qeyri-formal qərarlara nəzarət etməlidir. Əgər qeyri-qanuni metodlardan istifadə edilirsə, onda daha sərt tədbirlər görülməlidir. Lakin istənilən sadə məsələnin rəsmi kanallar vasitəsilə həll edilməsində, imza və sənədlərin bir neçə nüsxədə olmasında təkid edən menajerlər öz təşkilatının fəaliyyətinə neqativ təsir göstərmiş olur.

Təşkilatlarda birgə tənzim etmə həmçinin əməyin zənginləşdirilməsi metodu kimi çıxış edə bilər. Volvo firmasındakı bir eksperimenti xatırlayaq. Həmin eksperimentdə müəyyən briqadaya bütün mühərriki yığmaq həvalə olunurdu. Bu eksperiment özündə əməyin məzmununun zənginləşdirilməsi elementlərini birləşdirirdi. Bu zaman briqada üzvləri arasında işin necə bölüşdürülməsini işçilər özləri həll edirlər. Nəticə psixoloji cəhətdən uğurlu oldu – işçilər onların nə etdiklərinə nəzarət etmək hüququ əldə etdilər. Bu isə rəhbərlərin sayını azaltmağa imkan verdi.

Operativ qrup özündə üfüqi koordinasiya mexanizmini əks etdirir. O, birgə tənzimləmədən sonra gəlir. Operativ qrup özündə təşkilatın müxtəlif bölmələrini təmsil edən işçilərdən təşkil olunmuş müəyyən kollektivi əks etdirir. Operativ qrupların yaradılması təşkilatda tamamilə yeni effekt yaradır. Bu isə öz növbəsində funksiyalar üzrə şöbələrin yaradılmasına səbəb olur. Belə təşkilatlarda operativ

qruplar müəyyən profildən olan mütəxəssislərdən; istehsalçılardan; satış, marketing və maliyyə məsələləri üzrə mütəxəssislərdən formalaşdırılır. Onlar yeni məhsul istehsalından başlamış onun bazarda reallaşdırılmasına qədər olan bütün tsikli işləyib hazırlayır və system kimi idarəetmə strukturunun optimallaşdırır.

Bir sıra təşkilatlar xüsusi layihələri işləyib hazırlamaq üçün operativ qruplardan istifadə edirlər. Belə fəaliyyət göstərən təşkilatlar haqqında deyirlər ki, onlar matris təşkilətməyə malikdirlər. Matris təşkilətmə özündə elə təşkilətmə formasını əks etdirir ki, bu zaman layihələr müxtəlif funksional şöbələrin mütəxəssislərindən təşkil olunmuş operativ qruplara təhkim edilir. Matris təşkilətmə forması böyük üstünlüklərə malikdir. Belə üstünlüklərdən biri ayrı-ayrı şöbələrin normal fəaliyyətini pozmadan hər hansı bir tapşırığı yerinə yetirmək üçün müxtəlif şöbələrdə çalışan istedadlı insanları bir yerə toplamaq imkanındır. Lakin bu halda hər bir insana yalnız bir nəfər bos lazımdır prinsipinə uyğun olan komandanın vahidliyi prinsipi pozulur. Matris strukturunda hər bir şəxs iki şəxs qarşısında (qrup rəhbəri və şöbə rəhbəri) cavabdehlik daşımali olur. Buna görə də bəzi hallarda koordinasiya əvəzinə münaqişə ilə qarşılaşmaq olar.

Bazar vasitəsilə koordinasiya. Üfüqi koordinasiyanı daha mühüm koordinasiya mexanizmlərindən biri olan bazarı nəzərdən keçirmədən tamamlaya bilmərik. Bazar birgə tənzimləməyə əsaslanan başlıca koordinasiya mexanizmidir (lakin, formal əlaqələr üzrə deyil). Böyük və diversifikasiya olunmuş təşkilatlarda bazar şöbələrin işini koordinasiya etməyin ən yaxşı yolu olub təşkilatın system kimi strukturunun optimallaşdırılmasını daha səmərəli şəkildə təmin edir.

Fəsil III Sistem kimi təşkilatın strukturunun optimallaşdırılması istiqamətləri

3.1. Sistem kimi təşkilatın optimallaşdırılmasında uğur qazanmasının əsas istiqamətləri

Uğur qazanmaq istəyi demək olar ki, bütün təşkilatlar üçün xarakterikdir. Ancaq, müvəffəqiyyətə nail olunduğunu və ya ona nail olmaq üçün hansı işlərin icrasının zəruri olduğu haqqında qərar vermək üçün biz uğurun nə olduğunu müəyyən etməliyik. Əgər soruşulsa ki, hansı təşkilatı uğur qazanan təşkilat hesab etmək olar, onda insanların əksəriyyəti adları hamıya yaxşı məlum olan nəhəng təşkilatların adlarını sadalamağa başlayacaqlar. Lakin, sizin mülahizələrinizlə razılaşsaq onda görərik ki, təşkilatın ölçüsü və onun gəlirliyi heç də həmişə uğurun meyarı hesab edilə bilməz.

Göründüyü kimi, təşkilatı o zaman uğur qazanmış hesab edirlər ki, o öz məqsədinə çatmış olsun. Təşkilatın uğur qazanmasını təmin edən tərkib hissələr özündə aşağıdakıları birləşdirir: 1) mövcud olmaq qabiliyyəti; 2) nəticəlik və səmərəlilik; 3) qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması.

Bir sıra təşkilatlar özlərinin biznes aləmindən əvvəlcədən nəzərdə tutulan müəyyən məqsədlərə nail olduqdan sonra planlaşdırırlar. Belə təşkilatlara misal olaraq konkret məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün yaradılan istənilən hökumət komissiyasını göstərmək olar. Daha çox yanaşmaq, mövcud olmaq əksər təşkilatların birinci dərəcəli vəzifəsidir və sonsuzluğa qədər mövcud olmaq potensialına malikdir. Tarixdən bir sıra hökumət təşkilatlarının yüz illər ərzində mövcud olması məlumdur. Lakin, qeyri-sabit xarici mühitlə xarakterizə olunan müasir mürəkkəb şəraitdə mövcud olmaq üçün təşkilatlar vaxtaşırı olaraq öz istehlakçıları üçün yeni növ məhsullar hazırlayırlar və ya xidmətlər göstərirlər.

Təşkilatın uğur qazanmasının növbəti tərkib hissəsi nəticəlik və effektivlikdir. Uzun müddət ərzində uğurla fəaliyyət göstərmək, mövcud olmaq və öz məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilat həm səmərəli fəaliyyət göstərməli və həm də müəyyən nəticələrə nail olmalıdır.

İşgüzar təşkilatlarda idarəetmənin nəticəliyi – bu idarəetmənin məqsədinə nail olmaq dərəcəsi, idarə olunan obyektin arzu edilən vəziyyətidir. O, idarəetmə obyektinin son göstəricilərinin qiyməti ilə müəyyən edilir.

Səmərəlilik – alınmış iqtisadi effektin, nəticənin bu nəticənin əldə edilməsini şərtləndirən resurslara və xərc amillərinə olan nisbəti ilə xarakterizə edilən iqtisadi proqram və tədbirlərin, iqtisadi fəaliyyətin nəticəliyidir. Eyni zamanda səmərəlilik müəyyən dəyəri olan resursları tətbiq etməklə daha böyük istehsal həcminə nail olmaq deməkdir.

Səmərəliliyi adətən kəmiyyətə ölçmək və ifadə etmək olar. Çünki, onun giriş və çıxış qiymətlərini pulla ifadə edilir. Təşkilatın nisbi səmərəliliyini onun məhsuldarlığı adlandırırlar və kəmiyyət göstəricilərində ifadə olunur.

İqtisadi ədəbiyyatlarda məhsuldarlıq – bu çıxışda olan məhsul vahidi miqdarının girişdə olan məhsul vahidi miqdarına nisbətidir. Məhsuldarlığın mühüm tərkib hissəsi keyfiyyətdir. Təşkilatın bütün səviyyələrindəki məhsuldarlıq rəqabət şəraitində təşkilatın davam gətirməsi və uğur qazanması üçün son dərəcədə vacib amildir. Seçim azadlığı olan potensial alıcı şübhəsiz ki, məhsuldar təşkilatların məhsullarına üstünlük verirlər. Sadəcə olaraq ona görə ki, həmin təşkilatların buraxdığı məhsullar daha keyfiyyətlidir. Böyük həcmdə satış daha məhsuldar olan təşkilatlara böyük məbləğdə gəlir gətirir. Sonradan həmin gəlirlər yeni resurslara, yaxşı avadanlıqlara, yaxşı texnologiyaya qoyularaq məhsuldarlığın daha da yüksəldilməsinə kömək edir. Əgər, təşkilatlar arasındakı məhsuldarlıq fərqi həddən artıq böyük olursa onda az məhsuldarlığa malik olan təşkilatlar son nəticədə müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır.

Təşkilatda məhsuldarlığın aşağı düşməsinin verə biləcəyi neqativ nəticələrin ciddiliyi sözün həqiqi mənasında qlobal xarakter almağa başlayan rəqabətin güclənməsində özünü göstərir. Demək olar ki, hər il texnikanın inkişafında baş verən uğurlar bizim dünyamızı necə deyərlər ölçüsünə görə kiçildir. Siyasi amillər isə xarici rəqiblərdən yerli biznesin mənafeyini qorumaq üçün ona daldalanacaq

kimi baxılmasını daha da çətinləşdirir.

Ona görə də menecerlər məhsuldarlıq sahəsində təşkilatın məqsədinin necə olmasını həll edirlər; menecerlər təşkilatda məhsul əldə edilməsinin hansı metodlarından istifadə edilməsi məsələsini həll edirlər; menecerlər məhsuldarlığı yüksəltməyə işçiləri maraqlandırmaq üçün təşkilatda hansı stimullaşdırma formasının tətbiq edilməsi məqsədini həll edirlər. Təşkilatın işləyib hazırladığı siyasət vasitəsilə və şəxsi nümunələri vasitəsilə rəhbərlik təşkilatın işinə istiqamət verirlər; təşkilatın öz işində keyfiyyətə və istehlakçılara orientasiya etməyə aşıyırlar.

Qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması müvəffəqiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə haqqında danışarkən bizim daima yadda saxlamalı olduğumuz ən mühüm cəhətdir.

Təşkilatda idarəçilik qərarları nəzəri cəhətdən nə qədər yaxşı əsaslandırılmış olsa və tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş olsa belə özündə yalnız ideya və fikirləri əks etdirir. İdarəetmənin məqsədi isə real işi real adamların köməyi ilə yerinə yetirməkdir. Reallaşan, effektiv və qənaətbəxş şəkildə hərəkətə çevrilən qərarlar uğurlu qərarlar hesab edilir.

Təşkilatda aparılan ümumiləşdirmələr, onların sistem kimi optimallaşdırılması hər şeydən əvvəl onların uğur qazanmasını nəzərdə tutur. Onun idarə edilməsində aradan qaldırılması zəruri olan əsas problem mürəkkəb təşkilatın həqiqətən də mürəkkəb olmasındadır. Təşkilatın özünün daxilində, təşkilatlar arasında, onun xarici mühitində nə baş verdiyini, hətta menecerlərin hansı işlərlə məşğul olduqlarını təsəvvür etmək çətinidir. Hamıya xas olan ümumi xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi təşkilatın idarə edilməsinin son dərəcədə mürəkkəb vəzifələrini və azaltmağa kömək edərək onları insan aqlının qəbul edə biləcəyi həddə qədər sadələşdirir. Ümumiləşdirmə bütövlükdə rəhbərin yerinə yetirdiyi işləri icra etməyə və bu işin komponentlərinin qarşılıqlı təsirini izləməyə şərait yaradır.

Əksər təşkilatlar bir çox ümumi xüsusiyyətlərə malik olduğundan biz təşkilatların uğur qazanmasına təsir edən modellər və amillər diaqramını işləyib hazırlaya bilərik. Çox dəqiq olmasalar da modellər təşkilatın öz daxilində, təşkilatlar arasında və onu əhatə edən aləmdə baş verən mürəkkəb qarşılıqlı təsirləri dərk etməkdə, başa düşməkdə faydalı olur.

Eyni zamanda bütün formal təşkilatlarda tətbiq edilən idarəetmə prosesinin bütövlükdə müəyyən edilməsi, məsələn, idarəetmənin kommunikasiya prosesi və qərarların qəbulu ilə əlaqədar olan planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarətin proses kimi başa düşülməsi məqsədəuyğundur.

Təşkilatda idarəçilik funksiyalarını icra edərkən onlar arasındakı müxtəlifliyə diqqət yetirmək vacibdir. Bunu adətən situasion dəyişənlər adlandırırlar. Bu dəyişənlərin hər birinin təsirinin vaxtında nəzərə alınması sistem kimi təşkilatın strukturunun optimallaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Situasion dəyişənlər iki əsas kateqoriyaya bölünür: 1)daxili və 2)xarici dəyişənlərə.

Daxili mühit amilləri – təşkilatın xarakteristikasını əks etdirir. Daxili dəyişənlər özündə təşkilatın məqsədini, resurslarını, ölçüsünü, əməyin üfüqi və şaquli bölgüsünü, insanları birləşdirir. Bu dəyişənlər müxtəlif dərəcədə nəzarət oluna biləndir və onlar təşkilatın nə etməli olduğu, habelə bu təşkilatda zəruri işlərin kimin yerinə yetirməsi ilə bağlı olduğu idarəçilik qərarlarının nəticəsidir. Daxili dəyişənlərə münasibətdə rəhbərlərin qəbul etdikləri qərarlar digərləri ilə müqayisədə bu təşkilatın nə dərəcədə səmərəli, məhsuldar və qənaətbəxş olacağını müəyyən edirlər.

Xarici mühit amilləri – təşkilatdan kənarında fəaliyyət göstərən və onun müvəffəqiyyət qazanmasına ciddi şəkildə təsir göstərən mühit amilləridir. Xarici dəyişənlərə əsas rəqiblər, texnika və texnologiya əldə edilməsi mənbələri, sosial mədəni amillər, dövlət tənzimlənməsi və s. aiddir. Bu amillər rəhbərliyin nəzarətindən kənardadır. Lakin əgər təşkilat uğur qazanmaq istəyirsə onda o, bu amillərə və konkret xarici mühitdə onların dəyişməsinə reaksiya verməlidir.

Təşkilatın bu amillərə adekvat reaksiya verməsi üçün xarici mühitin təşkilata müxtəlif dərəcədə təsir etdiyini rəhbərin bilməsi lazımdır. Bu müxtəliflik həm müxtəlif dəyişikliklərin təşkilata təsirinin dərinliyində və həm də sürətində ifadə olunur. Çünki, təşkilatın xarici mühitinin dəyişməsi ilə onu əhatə edən mühit də dəyişir.

Ölkəmizdə manata münasibətdə ABŞ dollarının kursunun vaxtaşırı olaraq artması bu valyutanın böyük bir hissəsinin əhalinin əlində olduğuna görə qiymətlərin artmasına səbəb olur. Bundan əlavə ölkəmizə çoxlu miqdarda ərzaq məhsulları idxal olunur. Lakin, idxal olunan ərzaq məhsullarının qiymətlərinin artmasına baxmayaraq ərzaq məhsullarına olan tələbin kifayət qədər elastik olmadığına görə (qiymətlərdən asılı olaraq) ölkə kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalçıları üçün nisbətən əlverişli şərait yaranmışdır. Əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməsi şəraitində qiymətlərin artması əlbəttə ki, hər hansı bir sahənin inkişafına kömək etmir. Lakin buna baxmayaraq ərzaq məhsulları istehsal edən ölkə istehsalçılarının özlərinin rəqabət qabiliyyətlərini yüksəltmək, bazardakı paylarını artırmaq, aqromarketing sistemini inkişaf etdirmək üçün yaranmış nisbi əlverişli şəraitdən istifadə etmələri zəruridir.

Sistem kimi təşkilatın uğur qazanmasına hansı dəyişənin daha güclü təsir etdiyinin sadəcə olaraq göstərilməsi və onun qarşıya qoyduğu məqsədinə çatması üçün hansı qərarın qəbul edilməsinin yaxşı olduğunu müəyyən etmək kifayət deyildir. Bu işdəki çətinlik çoxlu sayda situasiya dəyişənlər və idarəetmə prosesinin bütün funksiyaların bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olmalıdır. Situasiyanın komponentləri və təşkilatda yerinə yetirilən idarəetmə işləri öz aralarında bir-biri ilə o dərəcədə bağlıdırlar ki, onlara bir-birindən asılı olmayan şəkildə baxmaq olmaz. İstənilən mühüm amilin dəyişməsi təşkilatın fəaliyyətinin bütün sferalarında reaksiyaya səbəb olur. İstənilən dəyişiklik sonrakı dəyişiklikləri şərtləndirir, o da öz növbəsində yenilərini meydana çıxarır. Beləliklə, bu tsikl sonsuz olaraq davam edə bilər.

Təşkilat rəhbərləri idarəetmə prosesi vasitəsilə daxili dəyişənlərin məcmusunu

yaradır və reallaşdırır. İdarəetmə xarici mühit amillərini nəzərə almağa və təşkilatın uğur qazanmasına kömək edən vasitədir. Planlaşdırma prosesində rəhbərlik tələbatın qiymətləndirilməsinə və xarici mühitin təsirinin qarşısını alan amillərini qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq təşkilatın məqsədinin necə olacağına daha yaxşı nail olunmasını müəyyən edir. Təşkilətmə prosesi həmçinin dəyişənlərdən biri olan təşkilatın ölçüsündən, onun məqsədindən, texnologiyasından və heyətinin sayından aslı olaraq yerinə yetirilən işləri nizamlayır və müvafiq bölmələr yaradır. Motivasiyanın – köməyi ilə rəhbərlər təşkilatın məqsədinə nail olmaq üçün insanları daha məhsuldar işləməyə sövq edirlər. Nəzarət isə rəhbərlərə nəzərdə tutulan planların yerinə yetirilməsi üzrə işlərin, həmçinin xarici aləmin tələbatlarının nə dərəcədə uğurla ödəndiyini görmək imkanı verir.

Təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən daxili və xarici mühit amillərinin dinamik qarşılıqlı təsirlərinin mühüm nəticələrindən biri ondan ibarətdir ki, rəhbər heç vaxt nəzərdə tuta bilməz ki, hansı yaxşı nəticəni verməsindən asılı olmayaraq hər hansı bir konkret metod və ya üsul təcrübədən asılı olmayaraq «doğrudur». Eyni zamanda dəyişənlərin də «doğru» cavabı yoxdur. Müasir dünyada elmi-texniki tərəqqinin yüksək tempi şəraitində təşkilatların baş verən dəyişikliklərə tez adaptasiya olunması hər cür tərifi və yüksək qiymətləndirilməyə layiqdir. Lakin, orientasiyanı sürətlə dəyişmək üçün qeyri-sabit cəmiyyətdəki sürətli texnoloji dəyişikliklərə, müvəffəqiyyətə nail olmaqla orientasiyanı tez bir zamanda dəyişməyin zəruri olduğu elm tutumlu istehsalatlar üçün çox vacibdir. İstehsal edən təşkilatlar üçün olduqca təhlükəlidir. Real qərarlar qəbul edərkən çoxlu sayda relevant (ingiliscə relevant – iş aidiyyəti olan) amilləri nəzərə almaq lazımdır. Uğur qazandıq üçün rəhbər bütün situasiyanı vahid tam kimi görməyi bacarmalıdır. Mürəkkəb və dinamik dünyada müvəffəqiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə həmişə müəyyən xüsusiyyətləri və insanları ilə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə daha uyğun gələn metodlar seçilməsini tələb edir.

Beləliklə, situasiyalı yanaşmadan istifadə edən təşkilatlar uzun vaxt ərzində

uğurla fəaliyyət göstərərək inkişaf edirlər. Onlar müvəffəqiyyətə ona görə nail olublar ki, onları təşkilatı konkret, müəyyən situasiyaların tələb etdiyi kimi idarə ediblər.

3.2. Optimal təşkilatı strukturlar və sosial məsuliyyət

Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli olması xarici mühitə münasibətdə onun necə davranmasını nəzərdə tutan iki yanaşmanı birləşdirir. Birinci yanaşmaya görə təşkilat gəlirləri maksimum dərəcədə çoxaltdığı halda sosial məsuliyyətli hesab edilir. Bu halda o qanunların tələblərini və dövlət tənzimlənməsi standartlarını pozmur və sırf iqtisadi məqsədlər güdməlidirlər. İkinci mövqeyin mahiyyəti isə ondan ibarətdir ki, təşkilat yalnız iqtisadi məqsədlər güdməməlidir, həm də öz işgüzar fəaliyyətlərində işçilərə, müştərilərə və yerli sakinlərə təsir edən mənəvi və sosial amilləri nəzərə almalıdır. Eyni zamanda, onun fəaliyyətinin həyata keçirildiyi mühitin sosial məsələlərinin həllinə müəyyən pozitiv təsir də göstərməlidirlər. Bu yanaşma belə bir fikiri təsdiq edir ki, ictimaiyyət müasir təşkilatlardan yalnız səmərəli iqtisadi nəticələr deyil, həm də dövlətin sosial məqsədləri baxımından ciddi məsuliyyət gözləyir.

Təşkilatın sosial məsuliyyət konsepsiyasının anlaşılması haqqında bir çox fərqli fikirlər mövcuddur. Bir qrup müəlliflər təşkilata öz ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunmasına səy göstərməyə borclu olan bütöv iqtisadi mexanizm kimi baxmaq fikrini qabardırlar. Bu halda təşkilat məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsi üzrə yalnız iqtisadi funksiyaları icra edirlər. Bu funksiyanın yerinə yetirilməsi sərbəst bazar iqtisadiyyatlı ölkələr üçün zəruridir. Onlar bununla eyni zamanda vətəndaşları iş yerləri ilə təmin etməklə bərabər yüksək mənfəət əldə edilməsini və səhmdarların motivasiyasını təmin edirlər. Burada biznesin rolu gəlirlrin çoxaldılmasına istiqamətlənmiş fəaliyyətində malik olduğu gücdən və ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. O, şərtlə ki, oyun qaydaları gözlənilsin və yalana dələduzluğa yol vermədən açıq rəqabət mübarizəsində iştirak etsin. Bu yanaşmaya görə müasir təşkilat çoxlu sayda tərkib hissələri olan mürəkkəb bir mexanizmdir. Təşkilatın həyat qabiliyyəti məhz bu tərkib hissələrin nə dərəcədə uğurla yerinə yetirilməsindən asılıdır. Bu qəbildən olan tərkib hissələrə yerli icmalar, istehlakçılar, tədarükçülər, informasiya vasitələri, ictimai təziq qrupları, ittifaqlar və ya birliklər, həmçinin işçilər və səhm sahibləri daxildir.

Beləliklə, mühit təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərinə nail olunmasına güclü təsir göstərir. Belə məqsədlərə çatmaq üçün isə ona iqtisadi məqsədləri və sosial maraqları ölçüb-biçmək və müəyyən hesablamalar aparmaq lazımdır. Bir sıra araşdırmalar təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətlərini fərqli şəkildə şərh edirlər.

Hüquqi məsuliyyət gəldikdə təşkilatın nəyi edə və nəyi edə bilməyəcəyini nəzərdə tutan konkret qanunlar və dövlət tənzimlənməsi qaydaları başa düşülür. İstənilən məsələ üzrə çoxlu sayda qanunlar və normativ sənədlər mövcuddur. Bütün bunların tələblərinə tabe olan təşkilatlar özlərini hüquqi cəhətdən məsuliyyətli aparırlar.

Təşkilatın məsuliyyətindən danışan zaman biz həqiqətdə menecerlərin və menecment sisteminin məsuliyyətini nəzərdə tuturuq. Biznes fikirləşmədən və seçim etmədən həm dövlət, həm xüsusi və həm də kommersiya formalarında yerinə yetirilə bilər. Bu insanların müəyyən şəkildə özlərini aparmalarının strukturu, çərçivəsi və hüdududur. Buna görə də diqqət mərkəzində menecerlər şəxsiyyət kimi durmalıdırlar. O, kimin qarşısında hesabat verməlidir, müəyyən sosial nəticələrə gətirib çıxaran seçim zəruriyyəti qarşısında qalarkən necə hərəkət etməlidir sualına cavab tapmalıdır.

Hər şeydən əvvəl menecerlərin hüquqi məsuliyyətinə nəzər salmaq. Menecerlərin fəaliyyəti ölkə konstitusiyası və dövlətin qanunlarına zidd olmamalıdır. Qanunlara riayət edilməsi menecerlərin vəzifəsidir. Buna görə də mülki qanunlarla yanaşı o, təşkilatın fəaliyyətini tənzimləyən bir sıra spesifik qanunların tələblərinə əməl etməlidirlər.

Şübhəsiz ki, menecerlər heç də həmişə qanunlara diqqət yetirən olmurlar. Onlardan bir qismi qanunları pozur, bəzilərində bu həтта vərdişə çevrilir. Lakin, bundan belə nəticə çıxarmaq olmaz ki, hamı belə edir. Müqavilə şərtlərini yerinə yetirmək menecment qarşısında çoxlu sayda və çeşidli vəzifələr qoyur.

Birincisi, menecerlər işlədikləri insanlar qarşısında, xüsusilə də firmanın

mülkiyyətçiləri qarşısında məsuliyyət daşıyırlar. Əgər söhbət mülkiyyətin idarəetmədən ayrıldığı korporasiyalar haqqında gedirsə onda onun qanuni sahibi səhmdar adlanır. Səhmdarlar təşkilatın fəaliyyətə başlaması üçün zəruri olan kapitalı investisiya edirlər, əvəzində isə təşkilat tərəfindən əldə edilmiş mənfəətin bir hissəsini alırlar. Səhmdarlar direktorlar şurasını seçirlər. Onlar isə öz növbəsində təşkilatın cari fəaliyyətini idarə etmək üçün menecerlər təyin edirlər. Beləliklə, şirkətin menecerləri direktorlar şurası qarşısında birbaşa və səhmdarlar qarşısında isə dolaylı məsuliyyət daşıyırlar.

Təşkilat sahibinin maraqlarına uyğun olaraq işləri yerinə yetirmək üçün menecerləri muzzla işə qəbul edirlər. Onlardan tələb olunan başlıca şərt mənfəət əldə edilməsidir. Şəxsi hakimiyyət və nüfuz qazanmağa çalışmaq, özgə kapitalı ilə riskli əməliyyatlar yerinə yetirməklə bərabər həddən artıq ehtiyatlılıq göstərmək menecerin vəzifələrinə aid deyildir. Menecerlər işçilərə, istehlakçılarla və yerli icmalarla yaxşı münasibətlər qurulmasına kömək etməli və bunu qorumağa çalışmalıdır. Onlarla müqavilə bağlayaraq menecerlər təşkilat ilə üçüncü şəxs arasında tərəfsiz vasitəçi kimi deyil kapital mülkiyyətçisinin qanuni nümayəndəsi kimi çıxış edirlər. Əgər menecer öz vəzifələrinin öhdəsindən gələ bilmirsə direktor şurasının onu azad etmək hüququ vardır.

- İkincisi, menecerin mülkiyyətçiyə münasibətdə öhdəlikləri ilə yanaşı müştərilər qarşısında da müəyyən öhdəlikləri vardır. Müştərilərlə yaxşı münasibətlər qurulması firmanın mənfəətliyinin rəhnidir. Bir çox menecerlər bu vəzifəni birinci sayırlar və belə hesab edirlər ki, əgər müştəri narazı gedirsə mənfəət haqqında söhbət belə gedə bilməz. Müştərilərə münasibətdə firmanın əsas vəzifəsi onun istehlakçıları məlumatlandırdığı xüsusiyyətlərə malik olan əmtəə və xidmətlərlə təchiz etməkdən ibarətdir. Əks halda firma yalan məlumat vermiş olur ki, bu da cəzaya layiq cinayət hesab edilir.

İstehlakçılara əmtəə haqqında doğru informasiya vermək öhdəliyi (vəzifəsi) ilə yanaşı menecerlər tədarükün müddəti, əlavə xidmətlər göstərilməsi, təminatlar verilməsi və s. əlaqədar olan bir sıra öhdəlikləri də yerinə yetirməlidir.

- Nəhayət üçüncüsü, maddəli heyət qarşısında kontrakt öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi də menecerin vəzifələrinə daxildir. Belə müqavilələr əmək haqqının, təqaüdlərin, mükafatların həcmi haqqında; vəzifədə olma müddəti haqqında; xidməti vəzifələr üzrə irəli çəkilmək haqqında və s. haqqında ola bilər. O, qədər də böyük olmayan firmalarda müqavilələr qeyri-formal olaraq bağlanır. Bəzən sadəcə olaraq əl sıxmaqla kontrakt bağlanmış hesab olunur. Lakin bu məsuliyyəti heç də azaltmır. Müqavilədə razılaşdırılmış şərtlərə əlavələr edilməsi üçün idarəedici iş gününün uzunluğunu, əmək şəraitini və s. tənzimləyən qanunları diqqətdə saxlamalıdır.

Müxtəlif müqavilələrdə menecerlər üzərinə qoyulan bu öhdəliklər heç də tam siyahı deyildir. Bunlardan əlavə tədarükçülər, mərkəzi və yerli hakimiyyət orqanları, habelə yerli icmalar qarşısında müəyyən öhdəlikləri yerinə yetirmək lazımdır. İstənilən halda prinsip dəyişilməz olaraq qalır: əgər kontrakt bağlanıbsa menecerin vəzifəsi onun şərtlərinə uyğun olaraq hərəkət etməkdir.

Qanuni məsuliyyətdən fərqli olaraq sosial məsuliyyət təşkilat tərəfindən sosial problemə şüurlü olaraq reaksiya verilməsinin müəyyən dərəcəsini nəzərdə tutur. Bu reaksiya qanunla və ya tənzimləyici orqanların tələbləri ilə nəzərdə tutulmayan məsələlərə münasibətdə təzahür edir. Məsələn, təşkilat bu və ya digər yarışların, teatr tamaşalarının sponsorları kimi çıxış edə bilərlər. Başqa sözlə sosial məsuliyyətin daşıyıcıları rolunda çıxış edə bilər və eyni zamanda istehsalatın ekoloji tələblərini gözləmədən saxta reklam tədbirləri keçirməklə qanunları poza bilərlər. Təşkilatın belə davranışını hətta, hüquqi cəhətdən də məsuliyyətli hesab etmək düzgün hesab edilə bilməz.

Təşkilatın rəhbərliyinin borcu qanunlara əməl edərək müqavilə şərtlərinin yerinə yetirilməsidir. Lakin, bununla məsələyə son qoymaq olmaz. Sənaye inqilabi dövründə sahibkarlıq sisteminin tənqidçiləri təkid edirdilər ki, Belə olmaz. Müştərilərin hüquqlarının hazırkı müdafiəçiləri, ekoloji hərəkət tərəfdarları sahibkarları sosial məsuliyyət məsələləri ilə daha yaxından məşğul olmağa səsləyirlər. Ona görə də bu problemin iki aspektinə diqqət yetirmək lazımdır.

- a) öz hərəkətlərinin ekoloji nəticələrinə görə rəhbərliyi məsuliyyəti;
- b) müştəriləri qarşısında məsuliyyət.

Ekoloji vəziyyətin pozulmasında bir qayda olaraq biznes nümayəndələri günahlandırır və onu əsasən ki cəhətdən dolayı tənqid edirlər. Birincisi, təşkilat özü-özlüyündə ekoloji tarazlığın pozulmasının və təbiətin çirklənməsinin mənbəyi hesab olunur. İkincisi, ətraf mühitin çirklənməsinin əhəmiyyətli hissəsinin müştərinin səmimiyyəti ilə bağlı olduğuna baxmayaraq sahibkarları ekoloji cəhətdən zərərli olmayan məhsullar istehsalında günahlandırırlar. Əsas kimi də qeyri-qənaətcil avtomobillər istehsalını, qablaşdırma vasitələrinin geri qaytarıla bilməməsini və s. göstərilir. Görünür ki, istehsal fəaliyyəti həmişə ətraf mühitə əlverişli olmayan təsir göstərəcəkdir. Lakin, bunu az və ya böyük xərclərlə yerinə yetirmək olar. Ekoloji məsuliyyət bu problemin həllinin daha yaxşı variantının axtarılmasını tələb edir.

Təşkilatlar eyni zaman istehlakçılar qarşısında da məsuliyyət daşıyırlar. Sahibkarlıq fəaliyyətinin tənqidçilərinin fikirlərinə görə biznesin böyük məsuliyyətlə məhsulların keyfiyyətinin aşağı və istehlakçıların həyatı üçün təhlükəli olmasına qarşı istehlakçıların mübarizə aparması siyasəti yeni məsələ deyildir. Yenilik burada kütləvi informasiya vasitələrinin, lobbilərin, bəzən də istehlakçıların özlərinin birbaşa hərəkətlərinin sahibkarlara təziq göstərərək istehlakçıların hüquqlarını müdafiə edən aktiv siyasi hərəkətin meydana çıxmasından ibarətdir.

Əmtələrin keyfiyyətinin pis olması bu hərəkət fəalları narahatlıqlarının başlıca səbəbidir. İdxal edilən məhsullar adətən keyfiyyət standartı kimi qəbul edilir. Lakin ölkə sahibkarları bu standartlara əməl etməkdən müxtəlif yollarla yayınırlar. Başqa bir ciddi narahatlıq isə əmtələrin təhlükəsizliyidir. Sahibkarları çox vaxtı olduqca duzlu və ya həddən artıq yağlı qida məhsulları satmaqda, avtomobil istehsalçıları isə hərəkət təhlükəsizliyi tələblərinə cavab verməyən avtomobillər satmaqda günahlandırırlar. Bu işdən qiymətlərin yüksək olmasına və

ayrı-ayrı istehlakçı qruplarının mənafeələrinin qorunmamasına görə məzəmmət edilən xidmət sferası da kənarında qalmır.

Təşkilatı əhatə edən ətraf mühitin çirklənməsini, qeyri-standart məhsullar buraxılmasını və istehlakçıların aldadılmasını qəlbədən istəyən və bu işə töhvə verən menecer tapmaq çətindir. Heç kim, hətta xüsusi sahibkarlığın ən məharətli təbliğatçıları özlərində güc tapıb etiraf edə bilməzlər ki, menecerlər insanlar nəzərə alaraq özlərini belə məsuliyyətsiz aparırlar ki, bu onların xoşuna gəlir. Əksər hallarda onlar söyləyirlər ki, cəmiyyət qarşısındakı məsuliyyət mənfəətin itirilməsinə gətirib çıxarır.

Dövlətin mənafeəyi baxımından potensial olaraq təbiətə vurula bilən istənilən ziyanı buraxılan məhsulun dəyəri ilə müqayisə etmək lazımdır. Məhz bundan nəticə çıxarılaraq hansı məhsulun harada istehsal edilməsi haqqında qərar vermək lazımdır. Lakin, görəsən ekoloji qaydaların gözlənilməsinə görə menecerlərin hər hansı bir stimulu varmı? Cavab vermək olar ki, yox. Lakin xəşbəxtlikdən menecerlər bunu edirlər. Məsələn, bir çox təşkilatlar belə qənaətə gəlirlər ki, əlverişsiz ekoloji şərait olan regionlarda işləmək üçün maddə cəlb edilməsi çətin olacaqdır. Çirklənmiş ərazilərdə yerinə yetirilən işlərə görə ödənilən əlavələr böyük xərclərlə bağlıdır. Şəhər mühitinin sağlamlaşdırılması firma və ya firmalar qrupu üçün daha faydalı ola bilər. Ancaq, ekoloji məsuliyyətin firmaların mənfəətliyinə nail olunması öhdəlikləri ilə ziddiyyət təşkil etməsinə dair digər çoxlu misallar çəkmək olar. Hər dəfə problem o vaxt meydana çıxır ki, təbiətə vurulan ziyanla bağlı olan xərclər ətraf mühitin çirklənməsinin günahkarı üzərinə deyil, digər firmaların və ya bütövlükdə cəmiyyətin üzərinə qoyulur. İqtisadçılar belə xərcləri daxili xərclərdən fərqli olaraq xarici adlandırırırlar və bunu firmanın özü ödəyir. İşçiləri yaşayış ərazisini çirkləndirən firma ödənilən kompensasiya həcmində daxili xərcləri ödəyirlər. Lakin, belə halda olur ki, çaya zəhərli maddələr axıdan müəssisə yerləşdiyi yaxın hövzəyə nisbətən çayın aşağı axarında təbiətə daha çox ziyan vurur. Buna baxmayaraq həmin müəssisə ətraf mühitin qorunması ilə bağlı olaraq digər təşkilatların hesabına müəyyən məbləğdə vəsait köçürür.

Bütün təşkilatlar qabiliyyətindən, təhsil səviyyəsindən və ixtisasından asılı olaraq iş almaq arzusunda olanların hüquqlarını prinsipcə məhdudlaşdırır. İki iddiaçı arasında seçim edərək təşkilat daha bacarıqlıya üstünlük verir. Lakin, belə diskriminasiya o zaman sosial problemə çevirilir ki, onun əmək məhsuldarlığına (xüsusilə də dini və ya cinsi mənsubiyyətinə görə) aidiyyəti olmur.

Milli və ya cinsi əlamətə görə diskriminasiya çox az hallarda mənfəət gətirir. Az təhsil görmüş işçinin xeyrinə olaraq daha ixtisaslı işçinin xidmətlərindən imtina edən təşkilat rəqabət mübarizəsində özünü üstünlüklərdən məhrum edir. Buna baxmayaraq əmək bazarındakı diskriminasiya qalmaqaldadır. Bu ən azı iki səbəbdən irəli gəlir. Birincisi, menecer diskriminasiyaya hələ də öz mülahizələrinin əsri olduğuna görə yol verə bilər. Bu halda, onun hərəkətləri məsuliyyətsizlikdir, çünki bununla o, firmanın mülkiyyətçisini potensial mənfəətin bir hissəsindən məhrum etmiş olur. Doğrudan da mənfəət əldə etməyə cəhd edən menecer işə qəbul testlərinin nəticələrini və iş yerinə iddia edən şəxsin təhsil səviyyəsini əsas götürməlidir.

İdarəetmə problemlərinə aid kitabların müəllifləri belə bir məsələdə həmrəydirlər ki, yüksək keyfiyyətli əmtəələr və xidmətlər mənfəət əldə etməyin ən etibarlı yoludur. Əgər bu belədirsə onda istehlakçı ittifaqlarının fəalları tərəfindən fasiləsiz olaraq edilən tənqidləri nə ilə izah etmək olar və pis keyfiyyətlə mənfəət əldə etməyə cəhdi nə ilə əlaqələndirmək olar? Burada üç qrup problemə diqqət yetirmək lazımdır:

1. təşkilatların hamısı bacarıqlı idarəetmə ilə fərqlənmirlər. Bəzi təşkilatlarda bu iş çox pisdır. Belə təşkilatlar alıcıların tələblərinin dəyişməsini izləmirlər, əgər bunu edirlərsə də onların tələbatlarının ödənilməsi üçün heç bir iş görmürlər. İşçilərə pis münasibət göstərilməsi öz nəticəsini bilavasitə məhsul istehsalçılarının keyfiyyətə biganə yanaşmalarında göstərir. Xərcləri aşağı salmağa imkan verən texniki ideyalar ləng tətbiq edilir.

2. mənfəət və tələbatın ödənilməsi oyun qaydalarına əməl edildikdə əldən ələ

keçir. Buna baxmayaraq həmişə elə biznesmenlər tapılır ki, bu qaydalara əməl etmir və inadla aldatma yolunu seçirlər. Əlbəttə ki, bu halda istehlakçılar müdafiə olunurlar. Bu işdə onların başlıca aləti ikinci dəfə belə saxtalaşdırılmış əmtələri almaqdan imtina etmələridir. Bundan başqa aldatmaya görə cəzalandırmanı nəzərdə tutan sərt qanunlar vardır. Çox təəssüflər olsun ki, bunlar heç də hamı üçün oyun qaydalarının pozulmasının qarşısını alan amil ola bilmir.

3. alıcıları tərbiyə etmək əvəzinə onların arzularına uyğun hərəkət etməkdikə təşkilatları tənqid edirlər.

Biznesin məsuliyyətindən danışarkən. Lakin, əgər biz bu işdə dövlətin cəmiyyət və sahibkarlar qarşısında daşdığı məsuliyyət haqqında danışmasaq tam mənzərini təsəvvür edə bilmərik.

Hökumətin burada başlıca vəzifəsi oyun qaydalarını müəyyən etməkdən və onun gözlənilməsinə nail olmaqdan ibarətdir. Lakin burada söhbət əsassız qaydalar məcmusundan getməməli və əslində hökumət elə etməlidir ki, cəmiyyətdə yalnız fayda gətirən biznes fəaliyyəti çiçəklənsin. (16.107)

Məlumdur ki, istənilən sahibkarlıq fəaliyyəti resurslardan istifadə edilməsi ilə bağlıdır. Əgər sonuncu xüsusi əllərdədirsə hakimiyyətin rolu onların sahiblərinə öz mülkiyyət hüquqlarını reallaşdırmaqda kömək etməkdir. Lakin, həyatda ən kəskin ekoloji problemlər xüsusi istifadədə deyil, ictimai istifadədə olan – hava, su, dövlət torpaqları – resurslardan istifadə zamanı meydana çıxır. Sahibkarların bu nemətlərin ödənişsiz olduğunu qəbul etmələri ilə razılaşmaq olmaz. İctimai resurslardan istifadə üzərində nəzarəti həyata keçirmək üçün çoxlu üsullar təklif edilir. Ətraf mühitin qorunması haqqında qanun; ictimai resurslardan istifadəyə görə xüsusi şəxslərdən haqq tutulması; yeni mülkiyyətçi üzərinə əldə edilən resursun sağlamlığını gözləmək məsuliyyətini qoymaqla hərracları vasitəsilə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi. Dövlətin ekoloji siyasəti hələlik işlənib hazırlanma mərhələsindədir və bu sahədə hələ çox işlər görmək lazımdır. Eyni sözləri istehlakçıların hüquqlarının qorunması haqqında da danışmaq olar.

Cəmiyyətdə biznesin rolu haqqındakı söhbətlər sosial məsuliyyətin lehinə və əleyhinə olan çoxlu sayda dəlillər yaratmışdır.

Sosial məsuliyyətin lehinə olan dəlillərə aşağıdakıları aid etmək olar:

a) biznes üçün uzun müddətli əlverişli perspektivlər təşkilatın, yerli qrupların həyatını yaxşılaşdıran və ya dövlət tənzimlənməsinin zəruriliyini ləğv edən sosial hərəkətləri cəmiyyət həyatında iştirakdan fayda əldə edilməsini təmin etmək sahəsində onların maraq dairəsində ola bilər. Sosial nöqteyi-nəzərdən cəmiyyətdə yaranmış əlverişli vəziyyət biznes fəaliyyəti üçün də əlverişli şərait yaradır. Bundan əlavə əgər, sosial fəaliyyətlə bağlı olan qısa müddətli xərclər nə qədər yüksək olsa da onlar uzunmüddətli perspektivdə mənfəəti stimullaşdırmağa bilər. Çünki, belə olduqda istehlakçılarda, tədarükçülərdə və yerli qurumlarda təşkilatın daha cəlbedici imici formalaşır;

b) tələbatın və geniş kütlənin ümidlərinin (gözləmələrinin) dəyişməsi – bizneslə bağlı olan sosial ümidlər XX əsrin 60-cı illərində köklü surətdə dəyişdi. Yeni ümidlər və müəssisələrin buna real reaksiyası arasındakı müddəti qısaltmaq üçün onların sosial problemlərin həllinə cəlb edilməsi həm gözlənilən və həm də zəruridir;

c) sosial problemlərin həllinə kömək etmək üçün resursların miqdarı – biznes fəaliyyəti əhəmiyyətli miqdarda insan və maliyyə resursları ilə bağlı olduğuna görə onun gəlirinin bir hissəsinin sosial ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilməsi məqsədəuyğundur;

ç) özünü sosial cəhətdən məsuliyyətli aparmaq mənəvi öhdəliyi.

Təşkilat cəmiyyətin bir üzvü olduğu üçün etik normaları və onun hərəkətlərini də diqqətdə saxlamalıdır. Cəmiyyətin fərdi üzvlərindən biri kimi müəssisə cəmiyyətin mənəvi dayaqlarının möhkəmləndirməyə yardım edərək sosial cəhətdən məsuliyyətli olmağa çalışmalıdır. Qanunların həyatda baş verən bütün situasiyaları nəzərdə tutma bilmədiyinə görə müəssisə qanun və qaydalara əsaslanaraq cəmiyyətə kömək göstərməlidir.

Sosial məsuliyyətin əleyhinə olan dəlillərə isə aşağıdakıları aid etmək olar:

a) mənfəətin maksimuma çatdırılması prinsipinin pozulması – resursların bir hissəsinin sosial ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilməsi mənfəətin maksimuma çatdırılması prinsipi ilə ziddiyyət təşkil edir. Təşkilat sosial problemlərin həllini dövlət müəssisələri və xidmətlərinə saxlanmaqla səylərini yalnız iqtisadi maraqlar üzərində cəmləşdirərək özünü sosial cəhətdən daha məsuliyyətli hesab edir;

b) sosial cəlbədiciliyə çəkilən xərclərin yüksək səviyyəsi – sosial ehtiyaclar üçün ayrılan vəsait müəssisə üçün əlavə xərclərdir. Sonda bu xərclər qiymətlərin yüksəldilməsi şəklində istehlakçıların üzərinə keçirilir. Bundan əlavə beynəlxalq bazarlarda belə ehtiyaclarla vəsait sərf etməyən digər ölkələrin firmaları ilə rəqabət mübarizəsində iştirak edən təşkilatlar əlverişsiz vəziyyətə düşürlər;

c) geniş kütlənin tələb etdiyi hesabat səviyyəsinin yüksək olmaması – bazar sistemi təşkilatın iqtisadi göstəricilərinə göstəricilərinə yaxşı nəzarət etdiyi halda onun sosial cəlbədiciliyinə pis nəzarət edir. Nə qədər ki, cəmiyyət təşkilatın onun üçün birbaşa hesabat tərtib etməsi qaydalarını işləyib hazırlamayıb, müəssisə sosial fəaliyyətdə iştirak etməyəcəkdir. Buna görə onlar özlərinin məsuliyyət daşdığını qəbul etməyəcəklər;

ç) sosial problemləri həll etmək bacarığının çatışmaması – istənilən müəssisənin heyəti hər şeydən əvvəl yaxşı iqtisadiyyat, bazar və texnika sferasındakı fəaliyyətə hazır olurlar. Onlar sosial xarakterli problemlərin həllinə əhəmiyyətli dərəcədə töhfə vermək təcrübəsindən məhrumdurlar. Cəmiyyətin təkmilləşdirilməsinə müvafiq dövlət müəssisələrində və xeyriyyə təşkilatlarında işləyən mütəxəssislər kömək etməlidirlər.

Sosial məsuliyyət probleminin mərkəzində şəxsi dəyərlər (xeyir və şərə münasibətdə ümumi inamlar) durur. Təşkilatların qanunlara tabe olaraq mənfəəti maksimuma çatdırılmasını hesab edən insanlar hər şeydən əvvəl mənfəətin maksimuma çatdırılmasına, effektivə və qanunlara ciddi şəkildə əməl edilməsinə yüksək qiymət verirlər, altruizmi isə aşağı dəyərləndirirlər. Bu tip insanlar hesab edirlər ki, təşkilatın hərəkətləri nə qədər ki, mövcud quruluşun tələblərinə adekvat cavab verirsə onda demək olar ki, o düzgün hərəkət edir və sosial cəhətdən məsuliyyətlidir.

Ancaq biznesin etikasını yalnız sosial nöqteyi-nəzərdən məsuliyyətli davranış qarşıya çıxan problemini əhatə etmir. O, sahibkar və idarəedicilərin davranışlarının çox variantlı aspektlərini özündə birləşdirir. Bundan əlavə onların bu və ya digərinə nail olmaq üçün istifadə etdiyi məqsədlər və vasitələr də onun diqqətdən qaçmamalıdır. Məsələn, demək olar ki, bütün iş adamları müqavilə bağlamaq xətinə məmurlara rüşvət verilməsini qeyri-etik hesab edirlər. Bu vasitələr qeyri-etikdir.

Təşkilat rəhbərləri işin gedişində qarşılaşdıqları qeyri-etik tədbirlərin artırılması səbəblərinə aşağıdakıları aid edirlər:

a) etik mükəllimləri kənara sıxışdıran rəqabət mübarizəsini;

vaxtaşırı başqa sözlə rüblük hesabatlarda gəlir səviyyəsini müəyyənləşdirməyə cəhd edilməsini;

b) idarəedicilərin etik davranışa görə zəruri mükafatlandırmanı təmin etməkdə uğursuzluğunu;

c) Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən təşkilatların etik normaların əhəmiyyətinin bütövlükdə aşağı düşməsinə. Bunun nəticəsidir ki, iş yerlərindəki qeyri-etik davranışları adətən bağışlayırlar;

d) İşçilərin özlərinin şəxsi mənafeləri ilə menecerin maraqları arasında barışığa nail olmaq istəyi ilə təşkilatın xeyrinə sırası işçilərə təziq göstərilməsini.

Təşkilat rəhbərlər və digər məsul şəxslər etik davranış qaydalarına əməl etmələrini yüksəltmək məqsədilə çeşidli tədbirlər nəzərdə tutur. Bu tədbirlərə etik üzrə müvafiq normativlərin hazırlanmasını, etika üzrə komitələrin yaradılmasını, sosial təftişlərin aparılmasını və etik davranışların təbliğ edilməsini aid etmək olar.

Etik normativlər etik dəyərlər və normaların məcmusunu sistemini özündə birləşdirir. Rəhbərliyinin fikrincə təşkilatda çalışan bütün əməkdaşlar öz

fəaliyyətlərində etik normaları rəhbər tutmalıdırlar. Onlardan hər biri təşkilatın məqsədlərini bəyan edilməsi, qənaətbəxş etik mühitin yaradılması və qərarların işlənilib hazırlanması prosesində etik tövsiyələri rəhbər tutmaq məqsədi ilə işlənilib hazırlanır.

Etika üzrə komitələr etik normalar baxımından gündəlik nəticəni qiymətləndirmək üçün bir çox təşkilatlarda daimi əsasda yaradılır. Belə komitələrin bütün üzvləri bir qayda olaraq yuxarı səviyyə rəhbərləridir. Bir sıra təşkilatlar belə komitələr təsis etmirlər və bunun əvəzində muzzdlu etika vəkillər adlanan biznes etikası üzrə müvəkillərdən yararlanırlar. Belə vəkilin rolu təşkilatın işçi ilə, həmçinin onun sosial məsuliyyəti funksiyasının icra edilməsi ilə əlaqədar olan etik normalar üzrə təkliflər hazırlamaqdan ibarətdir.

Sosial təftişlər hər bir təşkilatın sosial hərəkətləri və proqramları haqqında hesabatları tərtib etmək və onları dəyərləndirmək üçün yaradılır. Sosial təftişin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, bu tip hesabatlar təşkilatın sosial məsuliyyət səviyyəsi haqqında məlumatlar verir. Sosial təftiş metodunun cari vəziyyətinə baxaraq tədqiqatçılar göstəririlər ki, bu metod yüksək maraq və sürətli inkişaf dövrünü başa vuraraq ən yüksək səviyyəyə çatıb. Bununla da haradasa ilkin məqsədlərdən arxa plana keçərək, son nəticədə onun daha aktiv ardıcılılarının qabaqcadan söylədiyinə nisbətən daha az ambisiyalı formada özünü biruzə verir. Bu fəallığın yeganə nəzərə çarpan izi – demək olar ki, universaldır.

Davranış etikasının öyrədilməsi. Təşkilatlar həm rəhbərlərin və həm də sırayı işçilərin etik davranış vərdişlərini yüksəltmək üçün ondan istifadə edirlər. Bu məqsədlə onlar hər bir əməkdaş biznes etikası ilə tanış edir və onların qarşıya çıxan biləcək etik problemlərin həllinə çevik reaksiya verməsini artırırırlar. Etikanın bir fənn kimi ali məktəb səviyyəsində biznesin öyrədilməsi kursuna daxil edilməsi etik davranışın öyrədilməsinin başqa bir formasıdır. Bunun sayəsində təhsil alanlar bu problemi daha yaxşı başa düşməyə başlayırlar.

Müasir dövrdə təşkilatlar keçmiş dövrə nisbətən bu gün etika məsələlərində

daha qayğılı görünürlər. Onlar öz təcrübəsində etik davranışların tətbiqi ilə bağlı konkret addımlar atırlar. Gündəlik mediada istənilən tip təşkilatların işçilərinin qeyri-etik və hüquqa zidd davranışları haqqında çoxlu sayda informasiyalar ilə rastlaşdıgımıza baxmayaraq belə hesab edirik ki, təşkilatlar özləri də əməkdaşlarının etik hərəkətlərinə dair əks nümunələr göstərməkdə onlardan geri qalmırlar. Yuxarıda adları çəkilən müxtəlif proqram və metodları tətbiq etməkdə davam edərək və təşkilatın yüksək səviyyə rəhbərliyinin lazımi etik davranışın nümunəvi modelinə xidmət etməsinə nail olmaqla təşkilatlar özlərinin etik standartlarını yüksəldə bilərlər və yüksəltməlidirlər.

Beləliklə, sosial məsuliyyət optimal təşkilati strukturların yaradılmasını stimullaşdırmaqla bərabər təşkilatın sistem kimi səmərəliliyini yüksəldir.

NƏTİCƏ

Bütün təşkilatlar özündə fəaliyyətləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan məqsədlərə çatmağa istiqamətlənmiş qrupları birləşdirir. Bütün mürəkkəb təşkilatlar üçün ümumi olan cəhətlər başa düşməyə imkan verir ki, müvəffəqiyyət qazanmaq üçün təşkilatı idarə etmək lazımdır. Bunun üçün isə resurslar, xarici mühitdən asılılıq, üfüqi əmək bölgüsü, bölmələrin olması, şaquli əmək bölgüsü və digər amillər diqqətdə saxlamaq lazımdır.

Məqsədlər bir tərəfdən maksimum dərəcədə mövcud keyfiyyət terminlərindən istifadə edilməklə yazılmalı, digər tərəfdən isə tələb olunan miqdarda müəyyən edilməli və ölçülə bilən olmalıdır. İdarə etmək üçün məqsədləri qiymətləndirməyi bacarmaq lazımdır. Ölçülə və qiymətləndirilə bilməyən məqsədlər icraçıya ona nail olunması yolundakı tərəqqinin dərəcəsini müəyyən etmək imkanı vermir. Eyni zamanda məqsədin icra müddəti məlum olmalıdır. Çünki müddətsiz məqsəd həmişə icraçını hərəkətin ilkin mərhələsinə qaytaracaqdır. Buna görə də məqsəd icraçıların fəaliyyətini düzgün istiqamətə stimullaşdırmalı və müştərilərin başlıca tələblərinin ödənilməsinə yönəldilməlidir.

Dövlətlə münasibətdə yaranan ziddiyyətlərin həll edilməsi təşkilat və onun rəhbərliyi tərəfindən hakimiyyət strukturlarının lobbiçiliyindən və sponsorluq fəaliyyətindən istifadə etmək yolu ilə həyata keçirilə bilər. İşçilərə münasibətdə isə ziddiyyətlər həmkarlar təşkilatları vasitəsilə və yaxud da onlar olmadıqda əmək haqqının ödənilməsi şərtlərinə təminat vermək yolu ilə, kollektiv müqavilələr bağlanması vasitəsilə həll oluna bilər ki, bu da təşkilatın bir sistem kimi strukturunu optimallaşdırar.

Səriştəli rəhbər-strateji zəif strukturlu problemləri yaradıcılıqla həll etməyi bacarmalıdır, özünü təşkilatın mərkəzində görməli, çevik strateji strukturların layihələşdirilməsini və strategiyanı təhlil etmək təcrübəsinə malik olmalıdır. Onun qabiliyyəti və rəhbərlik üslubu sahibkarların qabiliyyətinin analoqu olmalıdır: o, perspektivi görməlidir, risk etməyi bacarmalıdır, yenidən təşkil etməni həyata

keçirə bilməlidir; cəlb edici olmalıdır və müəyyən dərəcədə siyasi xadim olmalıdır, bir sözlə təşkilatın strukturunu bir sistem kimi optimallaşdırmağı bacarmalıdır.

Təşkilatın bir sistem kimi optimal strukturunun formalaşmasında mərkəzləşdirmə və müxtariyyət özünə məxsus rola malikdir. Konkret bir işçiyə münasibətdə səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq təbəçilikdə olan işçilərə və qruplara da aid etmək olar. Əgər, bölmələr qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malikdirsə və müstəqil hərəkət edə bilərsə onda onlar müstəqil fəaliyyət göstərə bilirlər. Muxtariyyətin əksi mərkəzləşdirməlidir. Başqa sözlə bütün səlahiyyətlərin ali rəhbərliyin əlində cəmlənməsidir. Ona görə də muxtariyyət və mərkəzləşdirmə ölçüb-biçilmiş və tarazlı olmalıdır və bu işdə balanslaşdırılmış fəaliyyət müxtəlif formalarda təzahür edə bilər.

Təşkilatda səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq təbəçilikdəki işçilərə verilməsi daha səmərəli idarəetmə qərarları işləyib hazırlamağa, qəbul etməyə və onların daha səmərəli şəkildə həll edilməsinə kömək edir. Buna idarəçilik pilləsinin daha aşağı səviyyələrinə bir sıra qərarlar işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi ilə nail olunur. Ona görə ki, belə səviyyələrdə bunun üçün zəruri olan informasiyaların əsas hissəsi təmərküzləşir, dar ixtisaslı mütəxəssis-peşəkarların təcrübə və bacarıqları cəmlənir; konkret iş yerlərilə müqayisədə işlərin vəziyyəti daha aydın olur; qərarların işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi daha qısa vaxta mümkün olur. İdarəetmənin daha yüksək səviyyələrində qərarlar qəbul edərkən onun keyfiyyətinə və yerinə yetirilmə şəraitinə təsir edən bütün situasiyaları nəzərə almaq çətin olur. Qərarların icrasının səmərəsi bəzən olduğu kimi bütövlükdə müəssisənin deyil, məhz həmin sahədəki işin yerinə yetirilməsinə bilavasitə və şəxsən məsuliyyət daşıyan işçilərin icra etdiyinə görə yüksəlir.

Hələ təşkilatda hansı səlahiyyətlərin (öhdəliklərin, hüquqların, məsuliyyətin) könüllü olaraq təbəçilikdə olan işçilərə verilməsində tam aydınlıq yoxdur. Fikrimizcə, bu anlayışların yerini dəyişək lazımdır: könüllü olaraq səlahiyyət, hakimiyyət, sonra isə məsuliyyət verilir. Əksinə yox. Bundan əlavə hakimiyyət həmişə hüquq verilməsini nəzərdə tutur.

Öhdəliklər, səlahiyyət isə heç də həmişə səlahiyyət verilmiş şəxsə hüquq vermir. Eyni zamanda burada söhbət məhz işçinin yerinə yetirməli olduğu və buna görə də ona hüquqlar verilən işlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan öhdəliklərdən gedir. Fikrimizcə öhdəliklər və onların yerinə yetirmək üçün lazım olan hüquqlar könüllü olaraq təbəçilikdə olan işçilərə verilməlidir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı 2012.
2. Əliyev H. Ə. – Azərbaycan XXI və üçüncü minilliyin astanasında. Azərbaycan Respublikası Prezidenti H.Ə. Əliyevin xalqa müraciəti 4 yanvar 2001.
3. Azərbaycan 2020: “Gələcəyə baxış” inkişaf kosepsiyası Balı 2012.
4. Azərbaycan Respublikasında informasiya cəmiyyətinin inkişafına dair Milli Strategiyası. Bakı 2016.
5. Ансофф Н. – Стратегическое управление (пер с англ) М. 1989.
6. Антикризисное управление. Под ред. В.Я. Захарова. Москва, 2009.
7. Axundova N.F. – Təşkilati davranış. Bakı 2014.
8. Axundov M. Strateji idarəetmə. Bakı 2001.
9. Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya. Bakı 1997.
10. Друкер П. – Эффективное управление М. 2003.
11. Глухов В.В. Менеджмент. Москва. Питер, 2009.
12. Quliyev T. – Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı 2006.
13. Quliyeva Ş.T. – Menecmentin əsasları. Bakı 2017.
14. Quliyeva Q – İqtidiyyatın – Menecmentin əsasları. Bakı 2000.
15. Герчикова Н. – Менеджмент. М 2013.
16. Həsənov H.S. – Korporativ idarəetmənin təməl daşları. Bakı 2012.
17. Həsənov H.S. – İri sahibkarlıq strukturları. Bakı 2007.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Москва, 2009.
19. Лукичева Л.И., Егорычева Е.В. Менеджмент организации. Москва,

2012.

20. Кравченко А.Н. – История менеджмента. М 2007.
21. Лафса Дж. К. – Теория организации. М. 2005.
22. Мəммədov A.T. – Marketingin əsasları. Bakı 2014.
23. Мескон, Альберт, Хедоури. Основы менеджмента. Москва, 2013.
24. Майкл Портер – Конкуренция. М. 2003.
25. Практический менеджмент. Под ред. Э.М. Короткова
26. Под ред. Поршнева А.Г. – Управление организацией. М 1999.
27. Словарь – справочник менеджера. Под ред. М.Г.Лапусты М. 1996.
28. К.А. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov. – Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi. B. 2010.
29. К.А. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov. – İdarəetmə qərarları. Bakı 2014.
30. Zeynalov Y. – Milli iqtisadiyyat. Bakı 2018.
31. Веснин. В.Р. Менеджмент. Москва, 2009.
32. <http://www.arstat.org/> - Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin saytı.
33. <http://www.kitab.az> – Azərbaycan elektron Kitabxanası
34. <http://economy.gov.az> – Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat və Sənaye Nazirliyi
35. <http://www.telebe.az>
36. <http://trend.az>
37. <http://sahibkar.az>
38. <http://stat.gov.az>
39. <http://kayzen.az>

40. <http://www.diskurs.az> – Virtual Iqtisadi Forum
41. <http://www.academia.edu>