

Azərbaycan Respublikası

Təhsil Nazirliyi

**Yerli biznes subyektlərində təşkilati quruluşun
formalaşması və təkmilləşdirilməsi məsələləri.**

Eldar Əlizadə

UNEC SABA

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti



Bakı-2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş	4
Fəsil I. Mükəmməl idarəetmə quluşların hazırlanmasının nəzəri əsasları	
1.1. Müəssisənin təşkilati quruluşunun məzmunu, mahiyyəti və hazırlanması prinsipləri.....	6
1.2. Müəssisənin təşkilati quruluşunun forma və növləri.....	13
Fəsil II. Yerli biznes subyektlərin idarəetmənin təşkilati quruluşunun qurulması sistemi	
2.1 Yerli şirkətlərdə istifadə olunan təşkilati quruluşlarda üfüqi və şauqli əlarələrin təhlili və qiymətləndirilməsi.....	29
2.2. İri şirkətlərdə istifadə edilən divizional quluşun əsas xüsusiyyətləri.....	44
2.3. İdarəetmənin təşkilati quluşunun şirkətin təsərrüfat fəaliyyətinin son nəticələrinə təsiri məsələləri.....	45
Fəsil III. Təşkilatdaxili bölmə və səviyyələri arasında əlaqələrin yaxşılaşdırılması yolları	
3.1. Təşkilati quruluşda funksional əlaqələrin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	47
3.2. Təşkilati quluşun idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsinə təsirinin səmərəliliyi.....	60

Nəticə63

İstifadə olunmuş ədəbiyyat.....64

GİRİŞ

Keçmiş əsrlərdən başlayaraq insanların sayı artdıqca, ictimai bir varlıq kimi insanlar həyatını asanlaşdırmaq üçün iş və məsuliyyətlərini bölüşməyə başladılar. Fikrini hər cür işə yönəltməkdənsə təkcə bir şeyə diqqət etmək daha üstündü. İnsanlar bu cür təşəbbüsə "komanda" adını verə bilər. Komanda eyni məqsədə nail olmaq üçün bir araya gələn bir qrup insanları ümumi etimad və məsuliyyətlə və hakimiyyəti bölüşməklə, öz hərəkətlərinə yönəlmək üçün öhdəliyini qoymaqla müəyyənləşdirən bir təşkilatın əsas və başlanğıc nöqtəsidir. Birlikdə də hər kəs bir qisimdir. Komanda bir komanda bütün fərdlərin verimliliyindən daha effektiv olmağını göstərərək daha effektiv bir iş qurmağı təmin edir.

Bu günkü qlobal dünyada təşkilatların böyük bir hissəsi böyüyüb, bütün dünyada əlaqələr qura bilər və təşkilat üçün hər zaman daha yaxşı nəticələr yaratmaqla qüsursuz işləyə bilərlər. Ancaq hətta bu gün dünyada təşkilatların idarə olunması üçün bir çox yeni problemlər var. Təşkilat üçün anlayışlardan biri düzgün təşkilati quruluşun yaradılması, performansın ədalətli bölüşdürülməsidir. Digər tərəfdən bu sistemin səmərəliliyi insanları mümkün qədər istifadə edir.

Təşkilat idarəetmə məqsədlərini reallaşdırmaq üçün əldə olan mövcud istehsal faktorlarından en uyğun şəkildə bir araya gətirilməsi ya da tənzimlənməsi ilə əlaqəli bir fəaliyyətdir. Təşkilat vasitəsilə işləyən adamlara müəyyən bir düzəndə içərisində

məsuliyyət verilməkdədir. Beləliklə təşkilat insanlının idarəetmə içərisindəki vəziyyətləri və aralarındakı əlaqələr, məsuliyyət, iş bölgüsü, ixtisaslaşma, nəzarət və başqa xüsusiyyətləri əhatə etmiş olacaqdır. Hər hansı bir təşkilat ediləcək fəaliyyətlər bu fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsində istifadə ediləcək fiziki faktorlar və bu faktorları birbaşa istifadə edən insanlardan təşkil olunub. Ancaq təşkilat sayəsində insanların bacarıqları artırılaraq ətraf mühitin təsiri azaldıla bilər. Təşkilat insanların bacarıqlara yiyələnməsində olduqca vacib bir rola sahibdir. Təşkilat da digər vasitələr kimi ağıllı və bacarıqlı bir şəkildə istifadə olunmalıdır. Təşkilatın özbaşına bir nəticə deyil, nəticəyə çatdıran bir vasitə olduğu unudulmamalıdır. Təşkilatda çalışan hər kəs işinin nə olduğunu, necə işləməli olduğunu, kimin əmrində çalıştığını, sahib olduğu bacarığı, çətin anlarda necə rəftarda olmalı olduğu və başqa məsələlərdə əvvəldən informasiya sahibi olmalıdır. Bu da ancaq təşkilat sayəsində mümkün ola bilər. Bilindiyi kimi təşkilatların resursları məhduddur. Buna görə də fürsətlərin hamısından yararlanmaq mümkün deyil. Təşkilat əlində mövcud qıt resursların ən səmərəli və məhsuldar şəkildə bölgüsünü təmin edərək ən yaxşı halda reallaşmasını təmin edər. Pis və zəif təşkilat insan bədənini yox edən xəstəliyə oxşuyur. İdarəetmədə yaxşı bir təşkilat mövcud deyilsə vaxt keçdikcə idarəetmənin yox olması qaçınılmaz bir nəticə olacaqdır. Ümumən yeni qurulmuş şirkətlər təşkilata lazımi qədər önəm verməzlər. Bu tip təşkilatlarda idarəçilər daha çox istehsal olunan mal və xidmətlərə yönəldirlər. Amma bu yanaşma şirkətlər üçün bir çöküşün başlanğıcını təşkil edir. Tək adam tərəfindən idarə olunan fabriklərdə fikirlərin yalnız istehsal olunan mal və xidmətlərə verilməsi uğurlu olmaya bilər. Digər tərəfindən fabrik böyüdükcə təşkilatsızlıq yıxım ola bilər. Bəzi işlər bir neçə dəfə edilə bilər, bəzi işlər gözdən qaça bilər. Verilən sözlər unudula bilər, standartlar ortadan qalxar və bir qrup insan digər qrupların nələr etdiyindən xəbərsiz olar. Beləliklə bu qarışıqlıqlar fabrikin hətta başlanğıcda çöküşü və yıxımı nəticəsini gətirir.

Fəsil I. Mükəmməl idarəetmə quluşların hazırlanmasının nəzəri əsasları

1.1. Müəssisənin təşkilati quruluşunun məzmunu, mahiyyəti və hazırlanması prinsipləri

Menecmentin ən əsas anlayışlarından biri də təşkilati sutrukturdur. Təşkilati struktur idarəetmənin məqsədlərini, funksiyalarını və idarəetmə proseslərini, menecerlərin məsuliyyətləri və menecerlər arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsini özündə ehtiva edir. Təşkilat təşkilətmə hərəkəti və prosesini ilə sıx bağlıdır. Təşkilati struktur çərçivəsində baş verən bütün proseslərdə menecerlər də bilavasitə iştirak edirlər. Bazar münasibətləri çərçivəsində biznesin idarə edilməsinin təşkilati quruluşu ətraf mühitdə baş verən hadisələrə tez bir zamanda reaksiya verə bilməlidir. Təşkilat müəyyən məqsəd üçün üçün təşkil edilən bir qrup şəxs kimi də başa düşmək olar. Təşkilat burada müzakirə etdiyimiz kimi, iş həyatında təşəbbüslərdir. Təşkilata müxtəlif təriflər verilib. Təşkilat hər bir üzvün digər ixtisasların fəaliyyəti ilə əlaqələndirilmiş müəyyən ixtisaslaşmış tədbirlər həyata keçirən əmək bölünməsi sistemidir. (Mott, 1965)

Forma enerjisi, müəssisəni təşkil edən insanları kollektiv bacarıqlarını qarışdıran zaman alır. (Swigart, 1994)

Birgə məqsədlərə, performans məqsədlərinə və qarşılıqlı hesabatlı olduqları bir yanaşmaya sadıq olan tamamlayıcı bacarıqları olan az sayda insan. (Smith, 1993)

Yuxarıda göstərilən anlayışlar təşkilatda motivasiya mənbəyi kimi ümumi məqsədin yəni missiyanın, görmə və məqsədlərin əhəmiyyətini göstərir. Hətta bir təşkilatdakı əlaqələrə, daxili əlaqələrə əsaslanan yaxşı təriflərdir.

Təşkilati struktur –qoyulan məqsədə çatmaq üçün birgə əmək prosesində işçilər arasında baş

verən münasibətlərdə şərtlənmiş bütöv bir sistemdir. Təşkilati struktur aşağıdakı

keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- optimal effektivliyi təminəməlidir, yəni ki sadə, dəqiq və anlaşılan olmalıdır;
- aralıq halqaların minimum keyfiyyətlərini özündə ehtiva etməlidir;
- gələcək menecerləri hazırlamaq üçün mühit yaratmalıdır.

İdarəetmənin iki sistemi ayrılır: mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş.

Mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemində xidmətlər üzrə bütün idarəçilər birlikdə şirkətin idarəetmə üzrə vitse-prezidentinə tabedir. Bu sistem ümumən inteqrasiyalaşmış və funksional təşkilatı anlam ifadə edir. Mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə sistemi fərqli bölmələrin rəhbərlərini öz fəaliyyətlərinə aid bütün funksiyaları reallaşdırmaq səlahiyyəti verir. Bu zaman hər bir bölmənin idarəedicisi bütün sahənin fəaliyyətinə görə şirkətin vitse-prezidenti qarşısında məsuliyyət daşıyır. Şirkətin ölçüsündən və onun bölmələrinin sayından asılı olaraq idarəetmənin iyerarxiya zənciri ola bilər:

- ikihalqalı sistem: ali administrasiya – zavod idarəetməsi;
- üçhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal şöbəsinin ali administrasiyası – zavod idarəetməsi;
- dördhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal qrupunun administrasiyası – istehsal bölməsinin administrasiya heyəti – zavod idarəetməsi.

Bazar münasibətləri mühitin təşkilatı quruluşun qarşısında müəyyən olmuş tələblər irəli sürülür:

- qoyulan vəzifənin həll edilməsi üçün əlaqələrin minimumlaşdırılması;
- paralel funksiyaları aradan qaldırmaq;
- onun fəaliyyəti ilə bağlı xərclərin optimallaşdırılması.

Bir çox müqayisə edilən təşkilatı strukturlardan ən yaxşısı odur ki, qısa vaxtda qoyulan vəzifəni daha az xərclə yerinə yetirsin. Sahibkarlıq problemləri haqda dəyərli kitabların müəllifi professor Druker təşkilatı strukturun qurulmasının üç əsas mərhələsini vurğulayır:

Birinci mərhələdə həyata keçirilməli fəaliyyətin, yaxud işin, həmçinin onun koordinasiyası və qarşılıqlı əlaqə üsullarının təhlil olunması.

İkinci mərhələdə qəbul edilmiş qərarın və onun yerinə yetirilməsində menecerin iştirak dərəcəsinin təhlil olunması.

Üçüncü mərhələdə menecerin qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu şəxsin ümumi işdə faydasının müəyyən edilməsi.

İdarəetmə aparatı istehsalın cari və perspektiv məsələlərinin həlli üçün təşkilati strukturun özünün inkisaa fəaliyyətinə təsir göstərir. Buna üçün də idarəetmənin təşkilati strukturunun vacib vəzifəsi bir yandan mövcud məhsulun istehsalı və təmini üçün əlverişli şərait yaratmaqdır, digər yandan isə yeni növ məhsulun istehsalı, mənimsənilməsi və istehsalını təşkil etmək, yaxud onların bazarda hərəkətini təmin etməkdir. Bu vəzifələr idarəetmənin hər bir səviyyəsi ilə qarşılıqlı əlaqəlidir. Məsələn, köhnə modifikasiyalı məhsulun keyfiyyətini və ona olan tələbi bilmədən yeni modifikasiyalı məhsulun satışını təşkil etmək olmaz. Təşkilatın, hər hansı bir orqanizmin funksiyalarından biri vaxt keçdikcə davam edən bir sıra əlaqələrin zamanla davam edə biləcəyi üçün gələcəyi qabaqlamaqdır. Təşkilat bir çox yolla müəyyən edilə bilər. Elm sahəsində bir çox sahələrdə görmək mümkündür. Bu yazımda biznesdə təşkilatlardan danışırıq. Beləliklə, təşkilatı strukturlaşdırılmış və ehtiyacları qarşılamaq və ya kollektiv məqsədlərə nail olmaq üçün idarə olunan insanların sosial birliyi kimi müəyyən edilir. Bütün təşkilatlar müxtəlif fəaliyyətlər və üzvlər arasındakı əlaqələri müəyyən edən idarəetmə strukturuna malikdir və müxtəlif vəzifələri yerinə yetirmək üçün vəzifələr, məsuliyyət və səlahiyyətləri bölüşdürür və təyin edir. Təşkilatlar açıq sistemlərdir.

Təşkilata klassik nəzəriyyə: Sənayeyə maşınların daxil olması müəssisələrin istehsal potensialını daha yüksək səviyyəyə çatdırdı. Əməyin bölünməsi mövzusunda dörd komponent üzərində çalışılıb.

➤ Səlahiyyətlərin iyerarxiyası

- Mərkəzləşmə və mərkəzsizləşmə
- Funksiyanın və ya vəzifənin ixtisaslaşması

Səlahiyyətlərin iyerarxiyası. İşçilərin inkişafı bir təşkilatın bütün səviyyələrində olur. İşçilər iş bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək etmək üçün idarəetmə işçilərinə baxırlar, menecerlər idarəetmə işini təkmilləşdirmək üçün şirkət rəhbərləri ilə işləyirlər və idarəçilər işgüzar rəhbərlik üçün şirkət sahiblərinin təcrübəsinə cəlb edirlər. Nəzarətin iyerarxiyası işçinin bir rəhbərdən yol göstərməsini başa düşməsinə kömək edir və işçinin onun menecerinin karyerasını necə inkişaf etdirdiyini görmək üçün kömək edir. Bu səbəbdən korporativ ierarxiyanın bütün səviyyələrində səlahiyyətlər vacibdir.

Səlahiyyətin ierarxiyası, təşkilatdakı hər bir işçi üçün aydın bir karyera yolu təmin edir. Şirkət içərisində icra, idarəetmə və nəzarət mövqelərinin təsviri işçilərə karyerə məqsədlərini təyin etməyə və onlar istədikləri korporativ nərdivanı ilə necə hərəkət etməyə kömək edə bilər. Bir iyerarxiya şirkətin əməkdaşları, şöbələri və bölmələri arasında səmərəli rabitə yollarının yaradılmasına kömək edir.

Funksional təşkilat. Bu cür təşkilat funksiyaları mərkəzləşdirməyə imkan verir və digər tərəfdən ən yüksək vəzifəli şəxs tərəfindən yönəldilirsə, o, idarə etdiyi funksiyadan fərqli bir funksional menecer kimi qeyri-məhsuldar vəziyyətləri aradan qaldırır. Bu cür təşkilat daha böyük olanda, müxtəlif funksional qurumlar arasında zəif ünsiyyət yaradır və təşkilatın sürətli dəyişən mühitdə dəyişikliklərə uyğunlaşmasını çətinləşdirir.

Mərkəzləşmə və mərkəzsizləşmə. Mərkəzləşdirilmiş bir təşkilatın qərar qəbul etməsində şirkət rəhbərliyini idarə edən bir adam toplanır. Digər tərəfdən mərkəzsizləşdirilmiş təşkilatlarda qərarlar vermək səlahiyyətləri tabeçiliyinə verilir. Təşkilatın klassik nəzəriyyəsi qeyri-mərkəzləşdirilmiş təşkilatın belə bir imkanını

qəbul etmədi. 1960-cı ildən "Enterprise of Human Side" adlı kitabında Neoklasik hərəketin Douglas McGregor təşkilati strukturun klassik nəzəriyyəsinə qərar vermənin mərkəzləşdirilməmiş bir vizyonunu yaratmasına imkan verməyən insan təbiətinin qeyri-kafiliydi. (McGregor, 1960) McGregor onun "X və Y nəzəriyyəsi" ndə aşağıdakı kimi insan klassik avtoritar idarəetmə tərzində fərziyyələrini müəyyənləşdirdi:

X nəzəriyyəsi:

- İnsan təbiətinə görə işləməyi xoşlamır və bacardığı qədər işdən qaçır.
- İnsanlar işləməyə həvəsləndirilməlidir.
- İnsanlar məsuliyyətdən qaçmağa meyillidirlər və idarə etməkdən çox idarə edilməyi üstün tuturlar.
- İnsanlar işlədikləri yerdə ilk növbədə təhlükəsizliyi axtarırlar.

Y nəzəriyyəsi:

- İnsanların işləməsi təbiidir. Çünki işləmək insanın təbiətindədir.
- İnsanlar öyrənmək istiyirlər. Ehtiyaclarında yaradıcılıqları yaranır.
- İnsanlar mükafatla həvəsləndirilə bilər.

İnsan əlaqələri nəzəriyyəsi.

İnsan münasibətləri nəzəriyyəsi 1924-cü ildən 1929-cu ilədək edilmiş olan Hawthorn təcrübəsi ilə başlamışdır. Bu sahədə əsas inkişaf 1930-cu ildən 1950-ci ilə qədər 20 il müddətini əhatə edən əsas mərhələdir. İnsan münasibətləri nəzəriyyəsinə əməliyyatların həcmnin artırılması və təşkilatlar içərisində təhsilli işçilərin sayının artması təsir göstərmişdir. Klassik nəzəriyyədən daha fərqli bir təşkilatdır. İnsan əlaqələri nəzəriyyəsinin nümayəndələri təşkilatı bir təşkilat kimi görən klassik nəzəriyyədən çox fərqli duyğu və ehtiyaclarla hərəket edən bir sosial sistem olaraq qəbul etdilər. Buna görə də təşkilatın klassik nəzəriyyəçiləri sosial təşkilatın ideyası ilə maraqlanmırdılar. İnsan əlaqələri nəzəriyyəsi əsasən aşağıdakı sahələrə yönəlib:

- İş motivasiyası
- Qərar qəbulunda işçinin iştirakı

- Əlaqə
- Informal iş qrupları
- İşçilərin dəyişikliklərə münasibəti
- İş şəraiti
- Qeyri-formal təşkilat

İnsan əlaqələri nəzəriyyəsinin qurucusu E. Mayo sənayeləşmənin cəmiyyətdə böyük ziddiyyətlərə səbəb olduğunu düşünürdü. Drucker eyni adlı kitabında "Management" adlı məşhur kitabında yazırdı:

1900-cü illərin əvvəllərində insanlar "Siz nə edirsiniz?" Sualına cavab verdilər. Bu gün onlar "Kimə çalışırsınız?" Deyə soruşurlar: (Drucker, 1986)

Digər tərəfdən Mayo, köhnə ənənələri təkrar edə bilməyəcəyini ifadə edərək, cəmiyyətin yeni əlaqələrə uyğunlaşması baxımından həll axtarılması lazım olduğunu düşündü. O, işçilərə edilən araşdırmaları və onların işlərini daha çox məmnun etməli və onları daha səmərəli işlə təmin etməyi bacardı. Araşdırmalarında (Hawtorne Experiment) o, işçilərin motivasiyasını və işdə olmağın xoşbəxtliyini artırmaq üçün iş qrupları arasındakı qeyri-formal təşkilata əsas nöqtələrdən biri olduğunu xülasə etdi. Mayo şirkətinin işçi mərkəzli rəhbərliyinə dair əsas prinsipləri aşağıdakı kimi olmuşdur:

- Nəzarətçilər işçilərə dost və məsləhətçi kimi çıxış etməlidirlər
- İş yerində yumor və sarcasm yaxşıdır
- Hər hansı bir dəyişiklikdən əvvəl işçilərlə məsləhətləşmələr aparılmalıdır

İnsan resursları nəzəriyyəsi. İnsan qaynaqları nəzəriyyəsi təşkilatı ilə insan elementləri ən mühüm olan sosial-texniki sistemlə məşğul olur. Tədqiqatın insan resursları nəzəriyyəsinin əsas problemi təşkilatın insan aspektidir. Bu nəzəriyyə təşkilatın səmərəliliyi onun içində çalışan insanlardan asılı olduğunu düşünür. Motivasiya nəzəriyyəsinin əsasını qoyan insan resursları nəzəriyyəsi, şəxsi məqsədləri və təşkilati məqsədləri ilə bir araya gətirən işçilərin məmnuniyyətinə yönəlib. Bu cür inteqrasiya

işçinin daha çox motivasiyasını yaradır, beləliklə daha məhsuldar bir iş yaradır. İnsan resursları nəzəriyyəsinin əsas tədqiqat sahələri aşağıdakılardır:

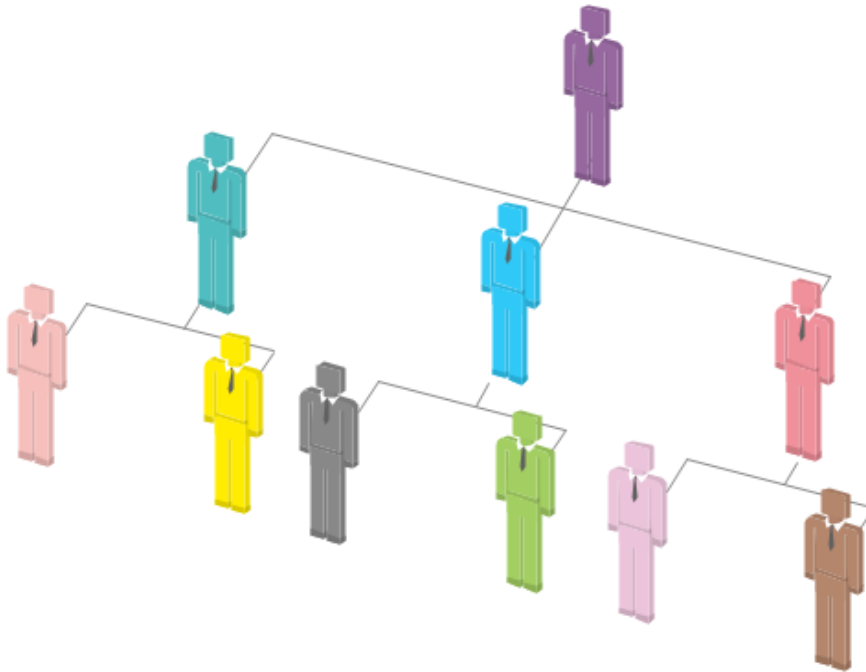
- İdarə fəlsəfəsi
- İdarəetmə davranışı
- Motivasiya
- Qarşılıqlı əlaqə
- Qərar vermə
- Məqsədlərin qəbulu
- Komanda yığmaq
- Müşahidə prosesi
- Performans

Təşkilati quruluşun prinsipləri:

- **Strategiya müəyyənləşdirmək.** Təşkilatın dizaynının əsas məqsədi strateji məqsədlərə nail olmaqdır. Bu, son məqsədlər üçün ən çox fayda verən optimal mövqe tərtibatı ilə hazırlanmalıdır.
- **Vəzifə müəyyənləşdirmək.** Əsas məqsəd işçiləri düzgün mövqedə yerləşdirməkdir.



Sabitlik və çeviklik. Birincisi, korporativ quruluş hər kəs üçün möhkəm və sabit bir iş mühiti təmin etməlidir. Bu bir şirkətin işlədilməsinin ön şərtidir. Tez-tez dəyişikliklərdən çəkinin, çünki xaos gətirəcək. İkincisi, korporativ struktur da daxili və xarici mühit dəyişikliklərinə uyğunlaşmaq üçün kifayət qədər çevik olmalıdır.



Təşkilati strukturların fərqliliyi onların arasında qarşılıqlı əlaqələrin qurulmasını lazım bilir.

1.2.Müəssisənin təşkilati quruluşunun forma və növləri.

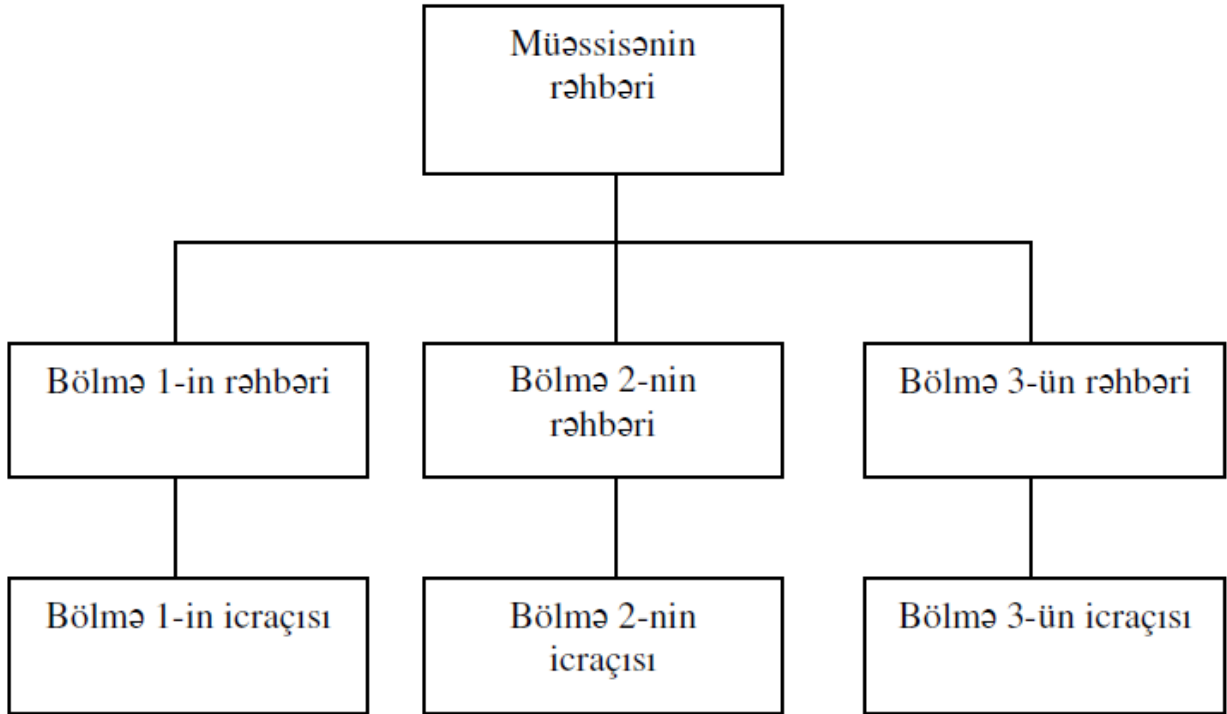
Təşkilati strukturlar aşağıdakı kimi təsnif edilir:

- Xətti təşkilati struktur
- Funksional təşkilati struktur
- Xətti-funksional təşkilati struktur

- Matris təşkilati struktur
- Divizional təşkilati struktur
- Şəbəkə təşkilati struktur

Xətti təşkilati struktur.

Ən qədim və ən sadə təşkilati struktur formasıdır. O, hər şeydən öncə, təşkilatın subyektləri arasında münasibətlərin səmimiliyi və şəffaflığı, rəhbərin tabeçiliyində olan işçilərə qarşı münasibətinin təbiiliyi ilə səciyyələnir. Bu təşkilati struktur növünün şaquli xətt üzrə aşağıdan yuxarıya istiqamətdə iyerarxiya zənciri mövcuddur. Başqa sözlə desək, hər bir rəhbərin tabeçiliyində şirkət işçilərinin bir neçə üzvü olur. Bir xətt üzrə təşkilatı firmanın müxtəlif səviyyələri arasında yalnız birbaşa, şaquli əlaqələrə malikdir. Təşkilatın əsas məqsədini yerinə yetirməklə birbaşa məşğul olan vahid şöbələr var. Məsələn, tipik bir şirkətdə satış bölmələrinə istehsal və marketinq daxildir. Bir xətt təşkilatı orqanında əmr zəncirini izləyir.

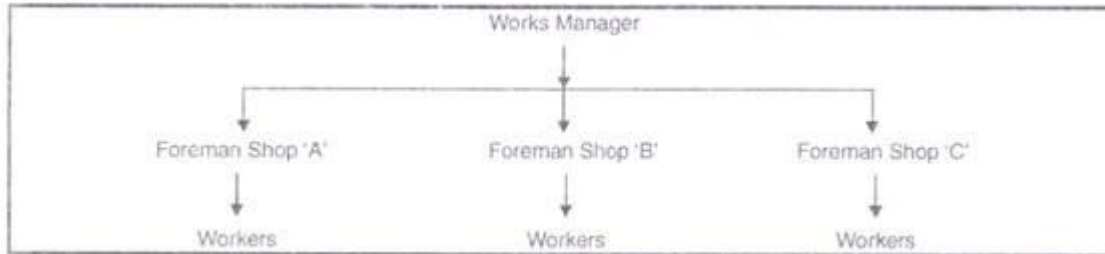


Şəkil 12.3. İdarəetmənin xətti strukturu

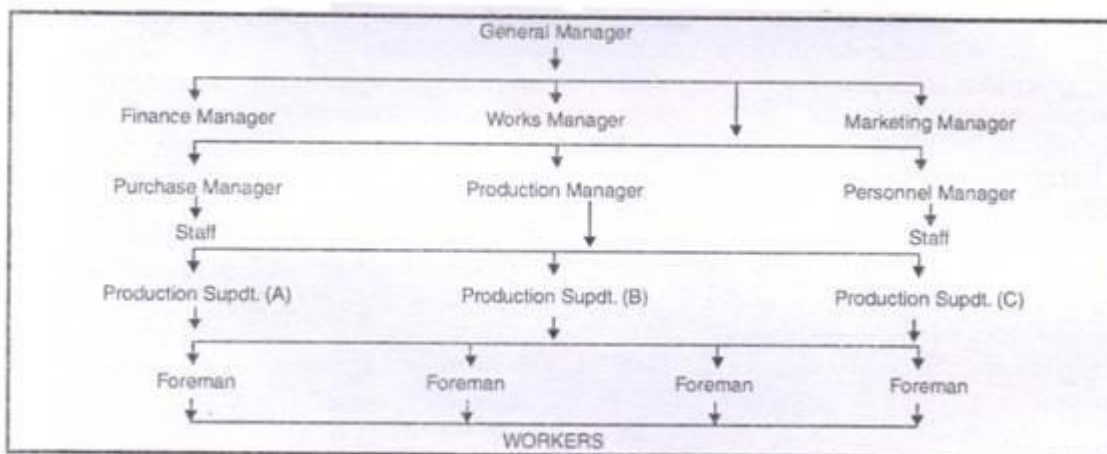
Bu cür təşkilatın əhəmiyyətli bir xarakteristikası üst-alt münasibətlərdir. Təşkilat strukturunun ən üstdən altına qədər bir xətt təşkil edən üstün nümayəndə heyətidir. Beləliklə qurulan səlahiyyətin xətti "xətt hakimiyyəti" adlandırılır. Bu tip təşkilatda məsuliyyət düz bir xəttə yuxarıya doğru hərəkət edir. Skaler prinsipi və komanda birliyi xəttin təşkilində ciddi şəkildə tətbiq edilir. Bu cür təşkilat ordu rəhbərliyi və ya hərbi növ təşkilatı ilə bənzəyir. Hərbi vəziyyətdə olduğu kimi, komandir başçı ən yüksək mövqe tutur və ölkənin ordusuna nəzarət edir və bu da əsas generalların əmrlərinə əsasən hazırlanır. Hər bir bölgədə generallar briqadası var, hər bir briqadada polkovniklər altındakı əsgərlərə, hər bir alayı mayorun altındakı taborlara, hər bir

taborun kapitan aşağı xəttə olan vəzifəliyə bölünür. Xətti təşkilati strukturun aşağıdakı növləri var:

a) Sadə xətti təşkilati struktur. Bu tip təşkilatda bütün işçilər eyni işi yerinə yetirirlər. Bölünmələri yalnız nəzarət və idarəetmə rahatlığı naminə həyata keçirilir.



b) Departament xətti təşkilatı: Bu cür təşkilatın tərkibində bir təşkilat fərqli şöbə rəhbərlərinin rəhbərliyi altında müxtəlif bölmələrə bölünür. Bütün şöbələr ümumi menecerin son nəzarətində fəaliyyət göstərir. Sifarişlər baş direktordan birbaşa bütün subyektlərin başçılarına yönləndirir. Eyni şəkildə, tabe olanlar əmrləri onların alt vəzifədə olan işçilərə çatdırırlar. Müxtəlif şöbə rəhbərləri bir-birindən müstəqil olacaq və onlar mərkəzi ideyanın bərabər statusu alacaqlar, belə bölmələrin formalaşmasında eyni funksiyalar və ya funksiyaların qeyri-oxşarlığı yox, nəzarətin və vahid mövqenin və məsuliyyətin vahidliyi təşkilatın yuxarı hissəsinə qədər.



Xətti təşkilati strukturun əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. Sifarişlər və təlimatlar yuxarıdan aşağıya doğru axır, istək və təkliflər isə aşağıdan yuxarıya doğru hərəkət edir.
2. Komandanlıq birliyi prinsipi bu tip təşkilatın ən vacib xüsusiyyətidir. Sadə sözlə, əmrlər bir müdirdən olan tabeliyətçilər tərəfindən qəbul edilir.
3. Burda əməliyyat və nəzarət etmək sadədir.
4. Koordinasiya asanlıqla əldə edilə bilər.

Xətti təşkilati strukturun üstünlükləri:

Xətti təşkilati strukturun üstünlükləri:

1. Sadəlik: Qurmaq və fəaliyyət göstərmək çox sadədir. Bu işçilər tərəfindən asanlıqla başa düşülə bilər. Sadə və çevik qərarlar zamanı şirkət öz fəaliyyətini davam etdirə bilər.
2. Sabit məsuliyyət: Hər bir şəxs üçün ona verilən işə istinad edərək vəzifələri və məsuliyyətləri aydın şəkildə müəyyən edilir. Nəticədə, kimin məsuliyyət daşdığını və kimin hansı məsuliyyəti daşdığını hamı bilir. Heç kim məsuliyyətdən qaça bilməz.
3. Disiplin: Təşkilatın bu növü müəssisədə daha yaxşı intizam təmin edir. Məsuliyyətsizliyin təşkilində təşkilat intizam qaydaları müəyyənləşdirir. Aşağı səviyyədə olan işçilər bir sıra müdirlərdən daha çox sadıq və tək bir müttəfiq üçün məsuliyyət daşıyacaqlar.
4. Çeviklik: Bu, dəyişən şəraitə uyğun olaraq tez bir zamanda düzəlişlərə məruz qaldığı mənasında çevikdir.
5. Koordinasiya: Bu, effektiv koordinasiyaya nail olmaq üçün kömək edir. Tək vahidlə bağlı bütün fəaliyyətlər bir şəxs tərəfindən idarə olunur.

6. Doğrudan kommunikasiya: Müxtəlif səviyyələrdə birbaşa ünsiyyət olacağı üçün performansın sürətlə irəliləməsində faydalı olardı.
7. Komanda birliyi: Hər bir işçi bu tip təşkilatın şöbəsində bir müdirə hesabat verir. Bu şəkildə əmr birliyinin prinsipinə uyğun gəlir.
8. İqtisadi: Bu, kompleks və bahalı deyil. Sadə və iqtisadi cəhətdən istismar sayılmaz. Heç bir ekspertə və ixtisaslaşmamış kadr lazım deyil.
9. Tez qərarlar: Sadə əməliyyat və vahid nəzarət və məsuliyyət hesabına qərarlar dərhal qəbul edilə bilər. Qərar qəbul edilməsi prosesi daha da sürətlənir, çünki qərar bir şəxs tərəfindən qəbul edilir.
10. İcra inkişafı: Bu təşkilatın tərkibində departament rəhbəri onun şöbəsində hər bir fəaliyyət üçün tam məsuliyyət daşıyır. O, məsuliyyətlərini effektiv şəkildə yerinə yetirir. Onun vəzifələrini yerinə yetirmək üçün bir çox problem və maneələrlə üzləşir. Bu ona imkanları və təşkilati bacarıqlarını artırmaq üçün geniş imkanlar verir və onun ümumi inkişafı və fəaliyyətində böyük kömək edir.

Xətti təşkilati strukturun çatışmazlıqları:

1. Aşırı yükləmə: Bu sistemin əsas cəhəti cəhətdən mövcud icra hakimiyyətini çox məsuliyyətlə yükləməkdir. Bir icra başçısının qarşısında çoxsaylı tapşırıqlar hesabına işlər effektiv şəkildə həyata keçirilmir.
2. İxtisasın olmaması: İdarəetmə ixtisasının olmaması bu sistemin ən böyük çatışmazlığıdır. Bir çox funksiya və mürəkkəblilik hesabına bir şəxsin bütün məsələləri effektiv şəkildə idarə etməsi çox çətinidir. İcraçılıq idarəetmə fəaliyyətinin bütün aspektləri üzrə ekspert ola bilməz. Müdirin çiyinlərində məsuliyyətlərin yükü onu ağır iş yükü altına ala bilər.

3. Fasiləsizliyin əhatə dairəsi: Bu cür təşkilatın altında yaxşı bir tərəfdaşlıq və nepotizm ola bilər. Müvafiq məmur öz işində işləyən şəxslərin işlərini öz normalarına uyğun olaraq qiymətləndirəcəyindən, səmərəli insanların arxada qalması və səmərəsiz olması və ya "bəlli kişilərin" daha yüksək və daha yaxşı vəzifələr əldə etməsi mümkündür.

4. Koordinasiya olmaması: Əslində, bir təşkilatda fəaliyyət göstərən müxtəlif bölmələr arasında müvafiq koordinasiyaya nail olmaq çox çətindir. Çünki hər bir şöbə müdiri və ya rəhbəri onun şöbəsinin fəaliyyətini ona uyğun yol və vasitələrə uyğun keçirir. Bu təşkilatda fəaliyyət göstərən müxtəlif şöbələrin ümumi fəaliyyətində müvafiq koordinasiyaya nail olmaq üçün təhlükəli olan müxtəlif şöbələr arasında vahidliyin olmaması ilə nəticələnir.

5. Təşəbbüsün olmaması: Xətt təşkilatı altında, son hakimiyyət üst rəhbərliyin əlindədir və şöbə müdirləri və rəhbərləri az səlahiyyətlərə malikdirlər. Bu, onların altında çalışan subordinatları motivasiya etmək üçün təşəbbüs və istəklərinə mənfi təsir göstərir.

6. Aşağı səviyyədə rəhbərlik çatışmazlığı: Xətt təşkilatı təklifləri aşağıdan yuxarıya doğru hərəkət edir, üstəgəl adətən aşağı səviyyədə göndərilən təkliflərə diqqət yetirmirlər. Bu, tabeliyindəki rəhbərlərin üst səviyyələrinə çatışmamazlığına gətirib çıxarır.

Funksional təşkilati struktur.

Funksional təşkilat strukturu ierarxik təşkilati strukturdur, burada insanlar öz ixtisaslaşma sahələrinə görə qruplaşdırılıblar. Bu insanlar eyni sahədə təcrübəsi olan funksional menecer tərəfindən nəzarət olunur. Bu təcrübə ona işçilərin bacarıqlarını effektiv şəkildə istifadə etməyə kömək edir və nəticədə təşkilatların biznes məqsədlərinə nail olmasına kömək edir. Təşkilatın bu cür strukturunda insanlar təşkilatda yerinə yetirdikləri funksiyaya görə təsnif edilirlər. Funksional təşkilat strukturunun təşkilati heyəti prezident, vitse-prezident, maliyyə şöbəsi, satış şöbəsi, müştəri xidməti, idarəetmə və s. Hər bir şöbənin bölməsinin icrası üçün məsuliyyət daşıyan öz şöbə

rəhbəri olacaqdır. Bu, təşkilatın keyfiyyət və keyfiyyətin vahidliyini yoxlamasına kömək edir. Bu, sistemin şaquli və söndürülməsidir. Rabitə şöbə rəhbərləri vasitəsilə üst rəhbərliyə axır. Burada bütün səlahiyyətlər (yəni büdcə ayırması, resursların yerləşdirilməsi, qərar qəbul edilməsi və s.) Funksional menecerlə qalır. Layihə menecerinin mövqeyi, adətən bu tip quruluş strukturunda mövcud deyildir. Bu mövqə olsa da, layihə menecerinin rolu çox məhdud olacaq və funksional menecerdən onun tələblərini yerinə yetirmək üçün icazə alacaq. Layihə rəhbəri koordinatorun və ya ekspeditorun adı ola bilər. Funksional təşkilati strukturu davam edən əməliyyatları davam etdirən və istehsalat sənayesi kimi standart məhsullar və ya məhsullar istehsal edən bir təşkilat üçün uyğun gəlir. Funksional Təşkilat strukturunun üstünlükləri aşağıdakılardır:

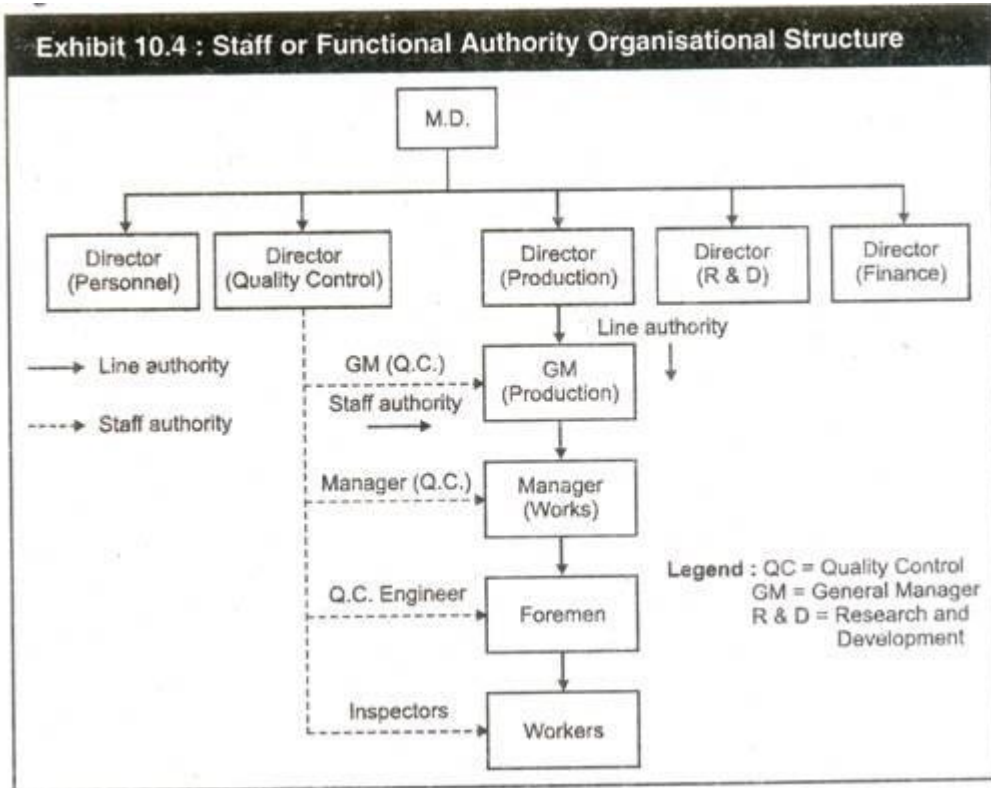
İşçilər, performansına nail olmağa kömək edən bilik və bacarıqları ilə qruplaşdırılır. İşçilər çox bacarıqlıdırlar. Səmərəlilik qazanılır, çünki eyni işdə təcrübəli və çox yaxşı işlər görürlər. Onların vəzifələri və məsuliyyətləri sabitdir. İyerarxiya çox aydındır və işçilər çoxlu nəzarətçilərə hesabat vermirlər. Hər bir işçi öz funksional meneceri hesabat verir ki, bu da əlaqə kanallarının sayını azaldır. İşin təkrarlanması yoxdur, çünki hər bir şöbə və hər bir işçinin vəzifəsi sabitdir. İşçilər təhlükəsizliklərini hiss edirlər və buna görə qorxmadan yaxşı çıxış edirlər. İş təhlükəsizliyi hissi olduğundan, işçilər təşkilata sadıq qalırlar. İşçilərin aydın bir karyera inkişaf yolu var. Şöbə daxilində əməkdaşlıq və ünsiyyət yaxşıdır.

Funksional təşkilati strukturun çatışmazlıqları:

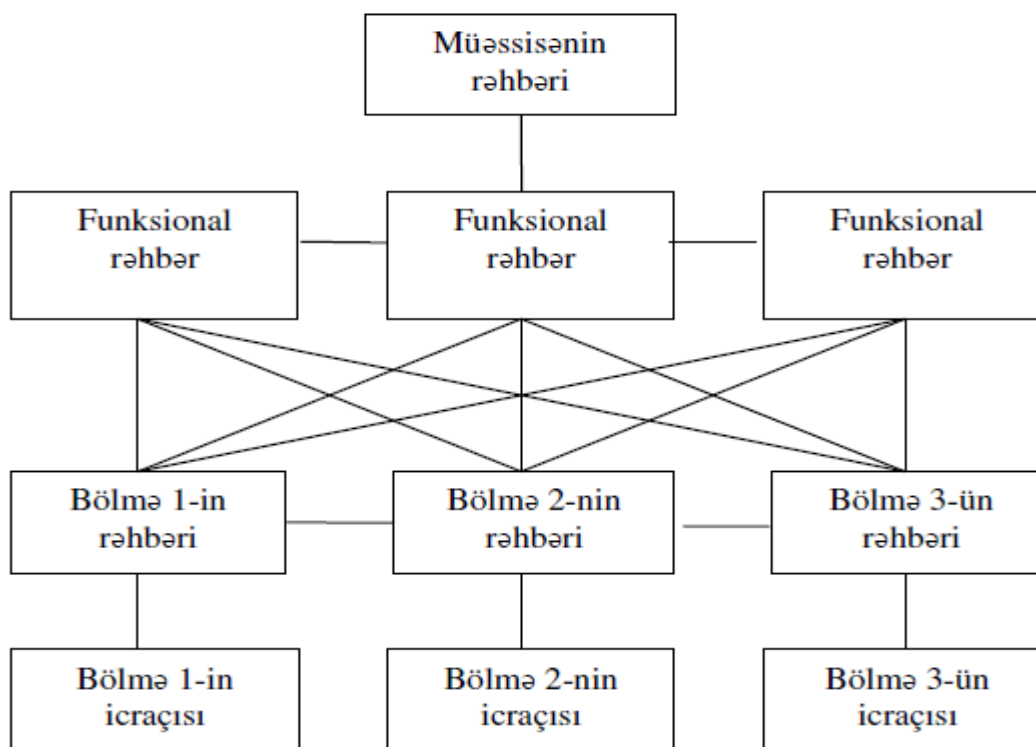
İşçilər monoton, təkrarlanan iş növü sayəsində cansıxıcı hiss edə bilərlər və işə həvəsi itirə bilərlər.

Performans qiymətləndirmə sistemi düzgün idarə olunmazsa, münaqişələr yarana bilər. Məsələn, bir işçi daha aşağı işləyən işçilə eyni tutulsa motivasiyasız hiss edə bilər.

Yüksək ixtisaslı işçiyə daha çox xərclənir. Şöbələr öz-özünə mərkəzi bir zehniyyətə malikdirlər. Funksional menecer onun şöbəsinə daha çox diqqət ayırır; adətən digər şöbələrə diqqət yetirmir. Şöbələr arasında ünsiyyət zəifdir və bu da şöbələrarası koordinasiyaya səbəb olur. Bu, rahatlıq və yenilikləri azaldır. Bundan başqa, müxtəlif şöbələr arasında komanda işinin olmaması. İşçilər öz şöbəsindən kənarında olan hadisələr barədə məlumat əldə edə bilirlər. Bu ünsiyyət və əməkdaşlıqda maneələrə səbəb olur. Funksional struktur sərt, dəyişikliklərə çətin və yavaş dəyişikliklər edir. Bürokratik iyerarxiyaya görə qərarların qəbul edilməsində gecikmələr tez-tez baş verir. Ümumiyyətlə, funksional menecer öz komandası üzvləri ilə məsləhətləşmədən müstəqil qərar qəbul edir. Bu həmişə təşkilatın lehinə işləməyəcəkdir. Təşkilat genişləndikdə funksional sahələr onların ölçüsü ilə idarə olunmaq çətin ola bilər. Hər bir şöbə öz imkanları, mədəniyyəti və idarəetmə tərzini ilə kiçik bir şirkət kimi davranmağa başlaya bilər.



Xətti-funksional təşkilati struktur. Elə şirkətlər də var ki, orada xətti təşkilati formaya ehtiyac olmasına baxmayaraq həmin şirkətin həmçinin bir neçə köməkçi struktur sahələrinə ehtiyacı yaranır. Funksional idarəetmə forması ilə yanaşı xətti idarəetmə formasından da istifadə olunur. Bu da ikili idarəetmə formasını yaradır. Rəhbərlər şirkətin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Bu cürə təşkilati struktur formasına xətti-funksional təşkilati struktur deyilir. Xətti-funksional struktur subyektləri kimi həm şöbələr və bölmələr həm də funksional icraedənlər də fəaliyyət göstərə bilərlər. Bu zaman həmin şirkətdə geniş və əsas sahələr xətti formada, kiçik və köməkçi sahələr isə funksional formada qurulur.



Şəkil 12.4. Xətti-funksional struktur

Burada funksional vahid xətti prinsip üzrə qurulmuş bir sıra bölmələrə xidmət edir. Xətti-funksional strukturun fərqli cəhəti bölmələr

Xətti-funksional təşkilati strukturun üstünlükləri:

- Hətta bir xətt və heyət strukturu vasitəsilə yüksək çevikliyə və ixtisaslaşmaya yol və işçi heyəti arasında qarşıdurma yarada bilər.
- menecerləri, mütəxəssislərin biliklərini və təcrübələrini tanıyırlarsa da, nə edəcəyini və bunu necə etmək lazım olduğunu izah edən heyət personal mövcuddur..
- Bəzi kadrların rol tənzimlənməsində çətinlik çəkir, xüsusən də menecerlərdən məsləhət almaq istəməirlər.
- İşçi heyəti öz səlahiyyətlərinin olmamasından qaynaqlana bilər və bu, xətt və heyətin münaqişəsinə səbəb ola bilər.

Xətti-funksional təşkilati strukturun çatışmazlıqları:

- Xətti və funksional struktur vahidləri arasında anlaşmazlıq.
- Xətti və funksional struktur vahidləri arasında koordinasiya çətinləşə bilər.

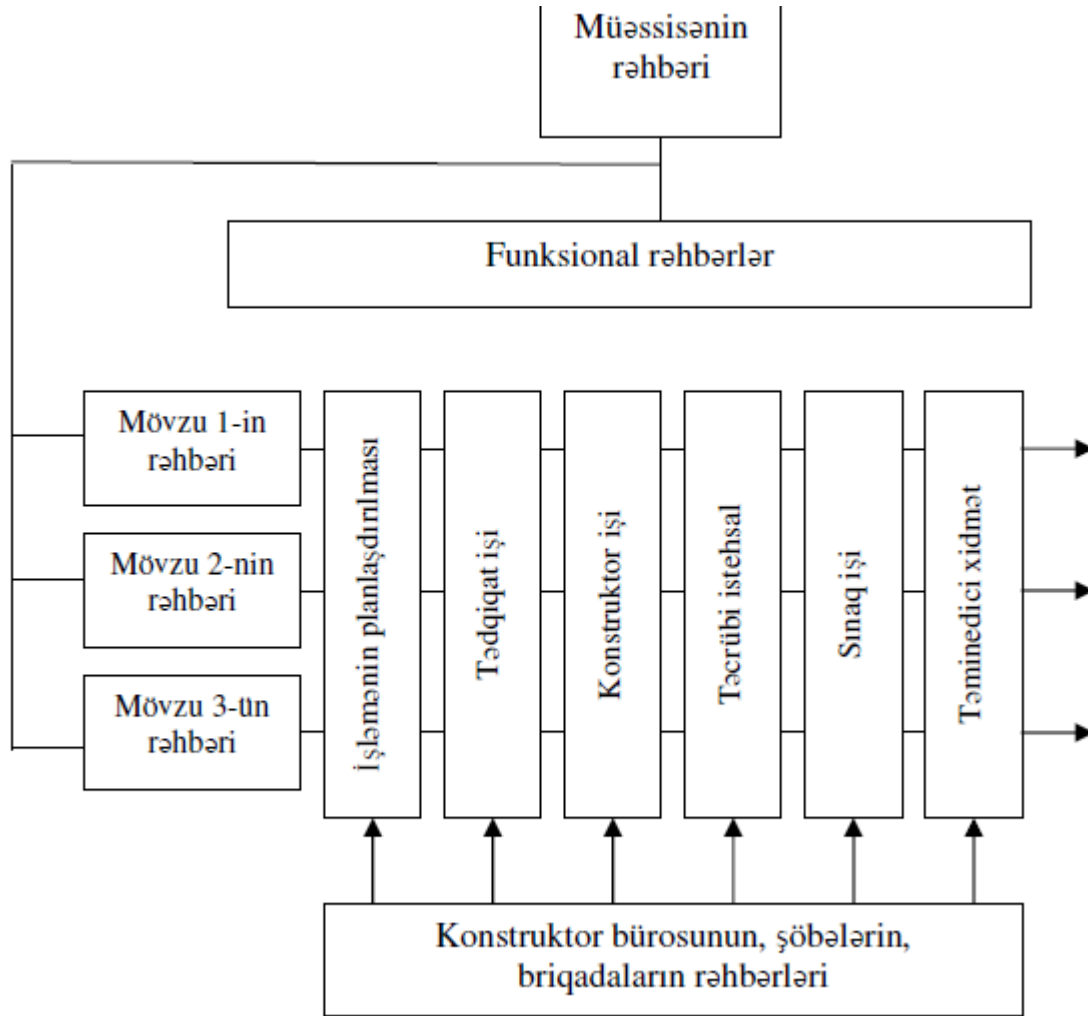
Matris təşkilati struktur. Bir matris təşkilat strukturunda işçilər bir çox idarəçiyə məlumat verə bilərlər. Bir hissədən bəziləri bir rəhbərə hesabat verə bilər, qalan hissəsi fərqli bir rəhbərə xəbər verir.

Məsələn, bir funksional şöbədə çalışan bir mexaniki mühəndis olduğunuzu söyləyək. Təşkilatınız bir layihə alır və layihə menecerinə müəyyən vəzifələrə kömək etmək üçün mexaniki mühəndis lazımdır. Bu halda, layihəyə qısa müddətə təyin oluna bilər və ya xidmətiniz tələb edildikdə orada köçürə bilərlər. Qısa müddətə təyin edildiyiniz təqdirdə, iki rəhbərə hesabat verməlisiniz. Matris təşkilat strukturu hər iki quruluş strukturunun xüsusiyyətlərini özündə birləşdirir. Matris strukturu layihələşdirilmiş quruluş

strukturunun və funksional quruluş strukturunun birləşməsidir. Burada bir işçinin bilik, bacarıq və istedadı funksional şöbə və layihə meneceri arasında bölüşdürülür.

Bir matris strukturunda, bəzi işçilər adətən birdən çox idarəçinin rəhbərliyi altında çalışırlar. İlk müdir onların funksional meneceri, digəri isə bir layihə meneceri olacaq. Funksional menecer layihənin funksional hissəsinə baxa bilər; o işi necə həyata keçirməyə qərar verə bilər və layihə işlərini onun tabeliyində olanlar arasında bölüşdürə bilər. Layihə meneceri layihənin inzibati hissəsinə, məsələn, nə edəcəyinə, təqvim üzərində təqib olunmasına, performansını qiymətləndirməyə və s. Bir matris təşkilatında işləmək çətin ola bilər, çünki iki rəhbərə hesabat verərkən bir çəşqınlıq yaranır .

Qarışıqlığın qarşısını almaq və matrix təşkilatı ilə səmərəli işləmək üçün, sizin rolunuz, məsuliyyətiniz və iş prioritetləriniz açıq- aydın olmalıdır. Matris təşkilatın strukturu, adətən, onların xidmətlərinə ehtiyac duyulduğunda və harada işlədiklərini köçürə biləcək böyük və çəxtərəfli təşkilatlarda mövcuddur. Matris strukturu təşkilatın istedadını köçürmənin rahatlığına malikdir. İşçilər layihə və funksional vahidlər arasında paylaşılan resurslar hesab edilir.



Matris təşkilati strukturunun aşağıdakı formaları mövcuddur.

- Güclü Matris strukturu
- Balanslaşdırılmış Matrix strukturu
- Zəif matris strukturu

Güclü matris təşkilatlarda gücün və səlahiyyətlərin əksəriyyəti layihənin idarəçiləri tərəfindən keçirilir. Layihə meneceri tam zamanlı bir rolu var, onun yanında tam zamanlı layihə rəhbərliyi idarəçiləri var və layihə büdcəsini nəzarət edir. Güclü matris quruluşu layihələşdirilmiş bir təşkilatın bir çox xüsusiyyətlərinə malikdir. Funksional menecer güclü matris təşkilatı daxilində çox məhdud rol oynayacaqdır.

Balanslaşdırılmış Matris Təşkilatı. Balanslaşdırılmış matris təşkilatlarda güc və səlahiyyət funksional menecerlər və layihə menecerləri arasında bölüşdürülür. Layihə menecerinin tam zamanlı bir rolu olsa da, onun yanında bir müddət və ya məhdud layihə rəhbərliyi idarə heyəti olacaq. Bu strukturda hər iki menecer layihənin büdcəsini nəzarət edir.

Zəif Matris Təşkilat Quruluşu. Zəif matris təşkilatlarda, layihə meneceri məhdud səlahiyyət və səlahiyyətlərinə malik olacaq. O, partnyor rol oynayacaq və heç bir inzibati işçi ona hesabat verməyəcək. Onun rolu koordinator və ya ekspeditor kimi daha çox olacaqdır. Burada funksional menecer layihə büdcəsini nəzarət edir. Zəif bir matris təşkilat quruluşu, funksional bir təşkilat strukturunun xüsusiyyətlərini bənzəyir.

Matris təşkilatı strukturunun üstünlükləri:

- Yüksək ixtisaslı və bacarıqlı resurslar funksional vahidlər və layihələr arasında bölüşdürülə bilər ki, bu da təşkilatdakı qiymətli biliklərin paylaşılmasına kömək edən daha açıq ünsiyyət xətlərinə imkan verir. Riyaziyyat strukturu funksional strukturadan daha dinamikdir, çünki işçilər təşkilatın inteqrasiyasına kömək edən yaxşı, kooperativ, iş mühiti yaradan, sərhədlər üzərində daha asan ünsiyyət qurmağa imkan verir.
- İşçilər müxtəlif layihələrdə iştirak edərək öz bacarıqlarını və bilik sahələrini genişləndirə bilərlər. Matris strukturu peşəkarların peşəkarlıqlarını öyrənmək və inkişaf etdirmək üçün yaxşı bir mühit təmin edir.
- Funksional şöələrdə işçilər çox bacarıqlıdırlar və layihə qrupları bu yüksək səviyyəli işçilərə xidmət etdikləri zaman lazım ola bilərlər.
- İş təhlükəsizliyi hissi olduğundan, işçilər təşkilata sadıq olmaq və yaxşı çıxış edirlər və buna görə də matrix təşkilatının səmərəliliyi daha yüksəkdir.

Matris təşkilatı strukturun çatışmazlıqları:

İşçilər, qarışıqlıqları artıran və münaqişəyə səbəb ola biləcək iki idarəçiyə məlumat verməli ola bilər. Bu, adətən, hər iki rəhbərin bərabər səlahiyyət və gücünə malik olan balanslaşdırılmış matris təşkilatında olur.

Layihə meneceri ilə funksional menecer arasında hakimiyyət və hakimiyyətə dair bir qarşıdurma ola bilər.

Prioritetlər aydın müəyyən edilmədikdə, xüsusilə işçilər nə etdiklərindən fərqli bir vəzifə təyin edildikdə, xüsusilə də vəzifələlərin rolu və məsuliyyəti barədə səhv ola bilər.

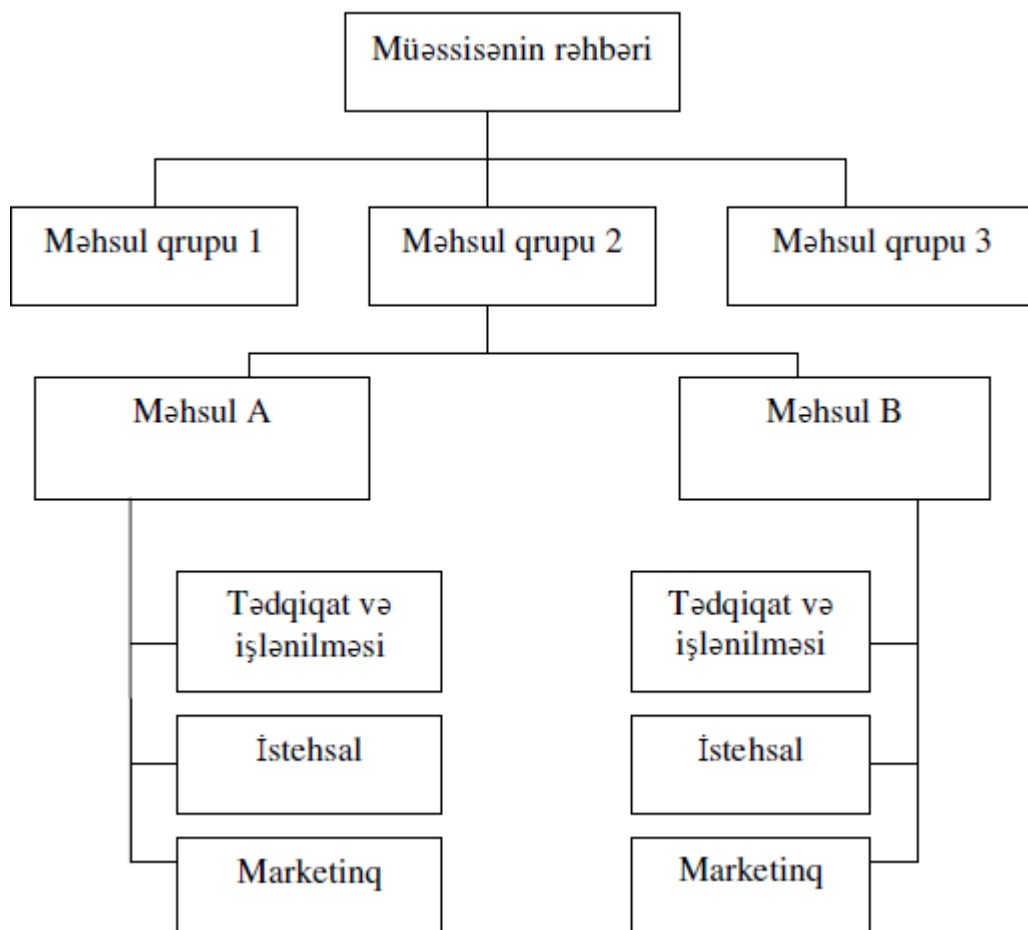
Ümumiyyətlə, matris təşkilatlarının tələb olunandan daha çox menecerləri olduğu qəbul edilir, bu da ümumi xərcləri artırır. Matris təşkilatında, iş yükü yüksək olmağı düşünür.

İşçilər, işlərini əlavə işlə təmin edə biləcək əlavə işlərlə yanaşı, müntəzəm işlərini görməlidirlər. Bir matris quruluşu saxlamaq çox bahadır. Təşkilatlar resursları saxlamaq üçün əlavə pul ödəməlidirlər, çünki bütün resurslar hər zaman lazım olmayacaqdır. Bəzi resurslar yalnız qısa bir müddətə lazımdır.

Divizional təşkilati struktur. Bölmə təşkilati strukturu coğrafi, bazar, məhsul və xidmət qrupları ətrafında bir işin fəaliyyətini təşkil edir. Hər bir bölmədə bir sıra funksiyalar vardır. Beləliklə, bölmə öz mühasibat fəaliyyəti, satış və marketinq, mühəndislik, istehsal və sair idarə edəcəkdir. Bu yanaşma, qərarların qəbulu yerli səviyyədə daha tez reaksiya vermək üçün bölmə səviyyəsində olduqca faydalıdır. Bölünmə strukturu bir şirkətin bir çox rayonları, bazarları və / və ya məhsulları olduqda faydalıdır. Bununla belə, bu, daha çox ümumi xərclərə səbəb ola bilər və bütün müəssisənin yaxşılığı üçün mütləq bir yerdə işləməyən bir şirkət daxilində bir sıra kiçik, mübahisəli analara səbəb ola bilər.

Məhsul təşkilati struktur. Məhsul təşkilati struktur xətti təşkilati struktura nisbətə üfüqi istiqamətdə diferensiallaşmış olur. Əgər şirkət texnoloji prosesə, yaxud xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqənin gedişinə görə fərqli olan müxtəlif çeşidli məhsullar istehsal edərsə, onda məhsul strukturunun tətbiqi məqsədəuyğun hesab olunur. Bu tip təşkilati

struktur konkret bir məhsul istehsalınadək sahənin qısaltılması yolu ilə rəhbərin fəaliyyətində funksiyaların müxtəlifliyi azaldır. Sadə xətti struktura aid nöqsanları həmçinin məhsul strukturuna şamil etmək olar. Belə ki, bu struktur çevik deyil, yəni ki xarici mühitin dəyişilməsinə tez reaksiya verə bilmir.



Təşkilati quruluşun istiqamətləri.Təşkilati struktur iki istiqamətdə həyata keçirilir:

- a)Üfüqi istiqamət
- b)Şaquli istiqamət

Üfüqi istiqamət.Fəaliyyət sahələrinin idarəçilik funksiyalarını həyata keçirən ayrı-ayrı qurumların,şöbələrin məcmusunu özündə ehtiva edir.Bu istiqamət ayrı-ayrı bərabərhüquqlu struktur subyektləri arasında birgə fəaliyyəti,qarşılıqlı əlaqələri,əmək bölgüsünü əks etdirir.

Şaquli istiqamət. Səlahiyyət və həmçinin asılılıq dərəcəsini cəmləşdirir. Bu istiqamət həmçinin ayrı-ayrı struktur subyektlərinin maliyyə-iqtisadi müstəqilliyinin dərəcəsini, idarəetmənin mərkəzləşməsini özündə ehtiva edir. İdarəetmədə aşağı səviyyə yuxarı səviyyədən asılıdır.

Fəsil II. Yerli biznes subyektlərin idarəetmənin təşkilati quruluşunun qurulması sistemi.

2.1 Yerli şirkətlərdə istifadə olunan təşkilati quruluşlarda üfüqi və şaquli əlaqələrin təhlili və qiymətləndirilməsi.

İri miqyaslı biznesdə kiçik miqyaslı biznesə xarakterik sayılan formalardan fərqli olan təşkilati formalar – assosiativ formalar aiddir. Şirkətlərin və müəssisələrin birlikdə, inteqrasiya olunmuş quruluşlarda birləşməsi yoluyla ümumiləşdirilmiş assosiativ formalar yaradılır.

Korporasiya - bir neçə şirkətin ümumi missiyalarını və üstünlüklərini qorumaq üçün fəaliyyətlərini birləşdirdiyi səhmdar cəmiyyətidir. Hüquqi kimi korporasiya ona daxil olan bütün şirkətlərin borcları və vergiləri üzrə məsuliyyət daşıyır və azad sahibkarlıq fəaliyyəti subyektinin qismində çıxış edir. Korporasiya - sahibi olan konkret subyektlərdən fərqli olan biznesin hüquqi formasıdır.

Korporasiyanın bir sıra üstünlükləri var:

➤ Pul kapitalının cəlb etmək sahəsində biznes təşkilinin ən qabaqcıl formasıdır. Bu çoxlu ev təsərrüfatlarının xərcləməyib yığıqları pulların cəlb olunmasına imkan verir. Korporasiyalar qiymətli kagızlar bazarının imkanı ilə çox böyük miqdarda ayrı-ayrı subyektlərin maliyyə resurslarını ümumi fondada birləşdirə bilirlər. Qiymətli kagızları satmaq yolu ilə maliyyələşdirmənin də, habelə özünəməxsus üstünlükləri var. Korporasiyalar biznesin təşkilinin başqa tipləri ilə müqayisədə bank kreditlərinə asanlıqla yol tapırlar. Səbəb isə korporasiyanın yalnız etibarlılığı

deyil, həmçinin onun banklara hesabların mənfəətliliyini təmin etmək qabiliyyətindən ibarətdir.

➤ Korporasiyaların digər bir üstünlüyü məhdud məsuliyyətdir. Səhm sahibləri səhmləri əldə etmək üçün verdikləri pul miqdarı ilə risk edirlər. Onların şəxsi aktivləri korporasiya iflas etsə belə təhlükə altında qalmır. Kredit verənlər xüsusi şəxs kimi korporasiya rəhbərinə deyil, hüquqi şəxs kimi korporasiyaya qarşı iddia qaldıra bilər.

➤ Korporasiya başqa biznes formalarında çatışmayan, hamıya məlum olan stabilliyə malikdir ki, bu da perspektiv planlaşdırmaya və inkişafa imkanlar yaradır.

Korporasiyanın üstünlükləri həddən artıq çoxdur və adətən çatışmazlıqları qat-qat üstələyir. Lakin az da olsa bu çatışmazlıqlar mövcuddur. Korporasiyanın nizamnaməsinin qeydiyyatı bir sıra bürokratik əməliyyatlarla və hüquqi xidmətlər üçün çəkilmiş xərclərə bağlıdır. Korporasiyanın digər çatışmazlığı, onun əldə etdiyi gəlirlər vergilənməyə və əlaqəli məsələlər aiddir. Burada ikiqat vergilənmədən bəhs edilir. Belə ki, korporasiyanın gəlirinin dividend kimi səhm sahiblərinə ödədiyi hissəsindən ikinci dəfə də vergi tutulur. Daha doğrusu, birinci dəfə korporasiyanın gəliri kimi, ikinci dəfə də səhm sahiblərinin şəxsi gəliri kimi vergi tutulur.

Konsorsium – müstəqil müəssisələrin koordinasiya olunmuş sahibkar fəaliyyətinin fərqli məqsədi ola bilən müvəqqəti birləşməsidir. Belə məqsəd çox vaxt sifarişlərin alınması və onların birgə icra olunması olur. Konsorsium çox vaxt yataqların birgə işlənməsi üçün yaradılır, məsələn 20 sentyabr 1994-cü ildə bağlanmış “Əsrin müqaviləsini” yerinə yetirmək üçün ilk konsorsium təşkil edilmişdir. Konsorsiumlar çoxlu banklar, istehsal müəssisələri, elmi mərkəzlər, dövlət strukturları tərəfindən təşkil oluna bilərlər. Onlar müştərək iştirakçıların texniki və kommersiya rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün yaradılırlar. Konsorsiumun hər bir iştirakçısı öz payına düşən işi maliyyələşdirir və məsuliyyətin ona aid hissəsinin yerinə yetirilməsiylə bağlı

kommersiya və texniki riskləri öz üzərinə götürür. Üzv kimi fərqli dövlətlərin çıxış etdiyi yeni tip konsorsiumlar da meydana gəldi, məsələn, İNTELSAT - peyk rabitesinin beynəlxalq konsorsiumu. Bank konsorsiumu – konsorsium sahibinin, ən iri banklardan birinin, kredit, zəmanət və ya başqa bank əməliyyatlarını birgə və ya təzə bazarlara çıxış üçün müvəqqəti təşkil etdiyi banklar qrupudur. Konsorsium – zəmanət - alınmış kreditə zəmanət verən, rəhbərliyində müəyyən banklilerin durduğu bank qrupudur. Abunə konsorsiumu istiqrazların həyata keçirilməsinə və ya yeni qiymətli kağızların yerləşdirilməsinə zəmanət verir.

Maliyyə konsorsiumu - iri maliyyə əməliyyatları aparmaq üçün bir çox bankın ittifaqı, müvəqqəti sazısidir. Məsələn, istiqrazların yerləşdirilməsi.

İxracat konsorsiumu - bir çox dövlətlərdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin ixracat əməliyyatlarına kömək etmək üçün yaradılan xarici ticarət birliyidir.

Maliyyə və ya abunə konsorsiumlarının arasında müvəqqəti və daimi konsorsiumlara rast gəlmək olar. Müvəqqəti konsorsium nisbətən kiçik məbləğdə milli və xarici istiqrazların yerləşdirilməsi, habelə qısamüddətli sövdələsmələrin reallaşdırılması üçün təşkil edilir.

Daimi konsorsiumlar genişmiqyaslı maliyyə, kommersiya və investisiya əməliyyatları həyata keçirmək üçün ayrı-ayrı səhmdar cəmiyyətlərinin qiymətli kağızlarının yerləşdirilməsi üzrə əməliyyatlarla məşğul olurlar.

Maliyyə konsorsiumuna misal olaraq iri bank və ya bank monopoliyası başçılıq edir. Konsorsiuma başçılıq edən bank və ya bank monopoliyası sazıstirakçılarını seçir, istiqrazların və səhmdar cəmiyyətinin təşkil olunma şərtlərini isleyib hazırlayır, senedlərin hüquqi tertibatı və istiqrazlara birjada qiymət qoyulması ilə məşğul olur, səhmləri və istiqraz vereqlərini alıcılar arasında yerləşdirir.

Konsern - bu azad şirkətlərin kapitalda, maliyyə əlaqələrində, investörlərin mənafe birliyi haqqında müqavilələrdə, şəxsi birliklərdə, patent-lisenziya sazıstirakçılarında, sız

istehsal əməkdaşlığında iştirak sistemi vasitəsilə bağlı birləsmə formasıdır. Konsernin aparıcı xarakteristikaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- Şirkətlərin kifayət qədər sərt inteqrasiyası forması, trust istisna olmaqla bu yuxarıdan nəzarət edilən formalardan ən sərtidir.
- Konsern, adətən istehsal xarakterli birlik şəklində olur;
- konserne daxil olan şirkətlər səhmdar cəmiyyəti və ya təsərrüfat yoldaşlıq formasında nominal müstəqil hüquqi şəxs olaraq qalırlar, faktiki olaraq isə vahid təsərrüfat rəhbriinə tabedirlər;
- konsern çərçivəsində maliyyə-iqtisadi idarəetmə və elmi-texniki, qiymətqoyma, istehsal güclərindən istifadə və kadr siyasəti ilə bağlı işlərin görülməsi mərkəzləşdirilir;
- konsernin əsas şirkəti, bir qayda olaraq, holdinq şirkəti formasında təşkil olunur;

Müəssisələr arasındakı inteqrasiya əlaqələrinin xarakterindən asılı olaraq Konsernləri aşağıdakı tiplərə bölürlər:

- şaquli konsern - hazır məhsul istehsalı texnoloji proseslərinin ardıcılığı ilə bağlı olan fərqli sahə şirkətlərini birləşdirir .
- horizontal konsern - eyni növ məhsul istehsal edən və ya istehsalın eyni bir mərhələsini reallaşdıran şirkətləri birləşdirir.

Strateji alyans- iki və ya daha çox azad şirkətin müəyyən kommersiya missiyalarına nail olmaq, şirkətlərin birləşmiş və bir-birini qarşılıqlı tamamlayan strateji resurslarının sinerjiyasını almaq naminə kooperasiya haqqında müqavilədir.

Strateji alyansların dörd əsas növü vardır:

- mövcud şirkətlərdə səhmdar iştirakı ilə strateji alyanslar;
- yeni müəssisələrin yaradılması ilə strateji alyanslar;
- investisiya layihələrinin reallaşdırılması üçün strateji alyanslar;

Şirkətlərin alyansa daxilolma məqsədləri aşağıdakılardır:

- İstehsal miqyasında qənaət etmək
- İstehsal güclərindən birgə istifadə
- Komponentlərin istehsalında və ya son məhsulun yığılmasında səylərin birləşdirilməsi;
- İnkisafın qeyri-müəyyənliyinin azaldılması və sabitliyinin gücləndirilməsi.
- Fəaliyyət zamanı risklərin azaldılması;
- Mövcud olan bazar strukturunun və müəyyən mentalitetin mövcud

olduğu bazara yol tapmaq, bir-birini məhsul bazarına irəli çəkmək;

General Motors ittifaqdan öz biznesini dəyisdirəcək naminə

İstifadə etdi. Bu müəssisə Avropada və Asiyada, habelə Şimali Amerikada avtomobil şirkətləri və təchizatçıları ilə geniş əlaqələr yaratdı. Son vaxtlar dünyanın müxtəlif bölgələrindən aparıcı müəssisələr bütöv qitəyə xidmət etmək üçün öz müştərilər imkanlarını gücləndirmək üçün və dünya bazarında irəliləmək üçün strateji alyanslar yaradırlar. Həm Yaponiya, həm də ABŞ müəssisələri Avropa ittifaqı bazarlarında öz rəqabət qabiliyyətini möhkəmlətmək və Sərqi-Avropa ölkələrinə açılmaqda olan bazarları əldə etmək üçün alyanslar yaradırlar. Şirkətin strateji alyansa daxil olmasının müsbət cəhətlərinin mənfi cəhətlərindən üstün olması üçün aşağıdakı məqamları qeyd etmək lazımdır:

- Strateji alyans üzrə partnyor bu müəssisə ilə uyğunlaşa bilməlidir;
- Ən uğurlu alyanslar onunla səciyyəli olanlardır ki, partnyorların əmtəəsi və mövqeyi həmin şirkətin əmtəəsi və mövqeyini tamamlayır, onunla rəqabət aparmır;
- Strateji alyans çərçivəsində tərəfdar informasiyanın ötürülməsi təhlükəlidir, çünki rəqabət mühitinə təsir edə bilər ;
- Alyansdan tez bir zamanda mənfəət gözləmək olmaz, nəticə şirkətlər arasındakı etibardan daha çox asılıdır;

➤ Strateji alyansla müqavilə bağlayarkən tərəfdəsin texnologiya ve idareetmə sahəsində təcrübəsi ilə qısa tanış olmaq və onlardan ən uyğununu öz fealiyyetində tetbiq etmək gərəkir ;

➤ Əgər strateji alyansa daxil olmaq gəlir gətirmirsə, ona tərəflər arasında müveqqeti sazis kimi baxmaq lazımdır, onu derhal pozmaq meqsedeuygun sayılır. Holding şirkətləri.Holding şirkətlərinin yaradılmasınının fərqli üsulları vardır:

a) Üfüqi inteqrasiya. Holding şirkəti - ardıcıl birləşmə nəticəsində və yaxud eyni biznes növü altında fealiyyet göstərən kompaniyalar üzərində nəzarəti həyata keçirməklə ola bilər. Bu cür holdinqlərin əsas missiyası yeni bazar payının əldə olunmasıdır.Misal olaraq Böyük Britaniyanın aparıcı tütün kompaniyaları “British-American Tobacco” və “Rrotmans international” tütün sirketlerini göstərmək olar. Tütün məhsullarının satıs həcminə görə bu şirkətlər dünyada müvafiq olaraq 2-ci və 4-cü yerləri tuturlar.

b) Saquli inteqrasiya. Holding şirkətlərinin yaradılmasınının digər yolu baş şirkət və ya qız şirkətlərin vahid texnoloji amilə görə birləşməsidir.Bu birləşmənin ən əsas məqsədi ümumi xərclərin asaqı salınması, qiymətin stabilliyinə nail olunması holdinqin rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsidir. Saquli inteqrasiya üzrə holdinqin yaradılması o zaman məqsədəuygun hesab edilir ki, bu biznes fealiyyetini istənilən iqtisadi seraitde ehtiyac duyulsun.

c) Konqlomerat diversifikasiya. Holding şirkətləri, eyni zamanda, şirkətlərin ardıcıl olaraq qurulması və onların ardıcıl olaraq qrupa qosulması yolu ilə də qurula bilər. Ardıcıl birləşmə taktikasına “Makdonalds” kompaniyası da əməl edir. Əmanət formasında o, ticarət markası, menecment texnologiyası və s. ötürür.

Korporativ qanunvericilik zamanı 4 idareetmə orqanından istifadə planlaşdırılıb:

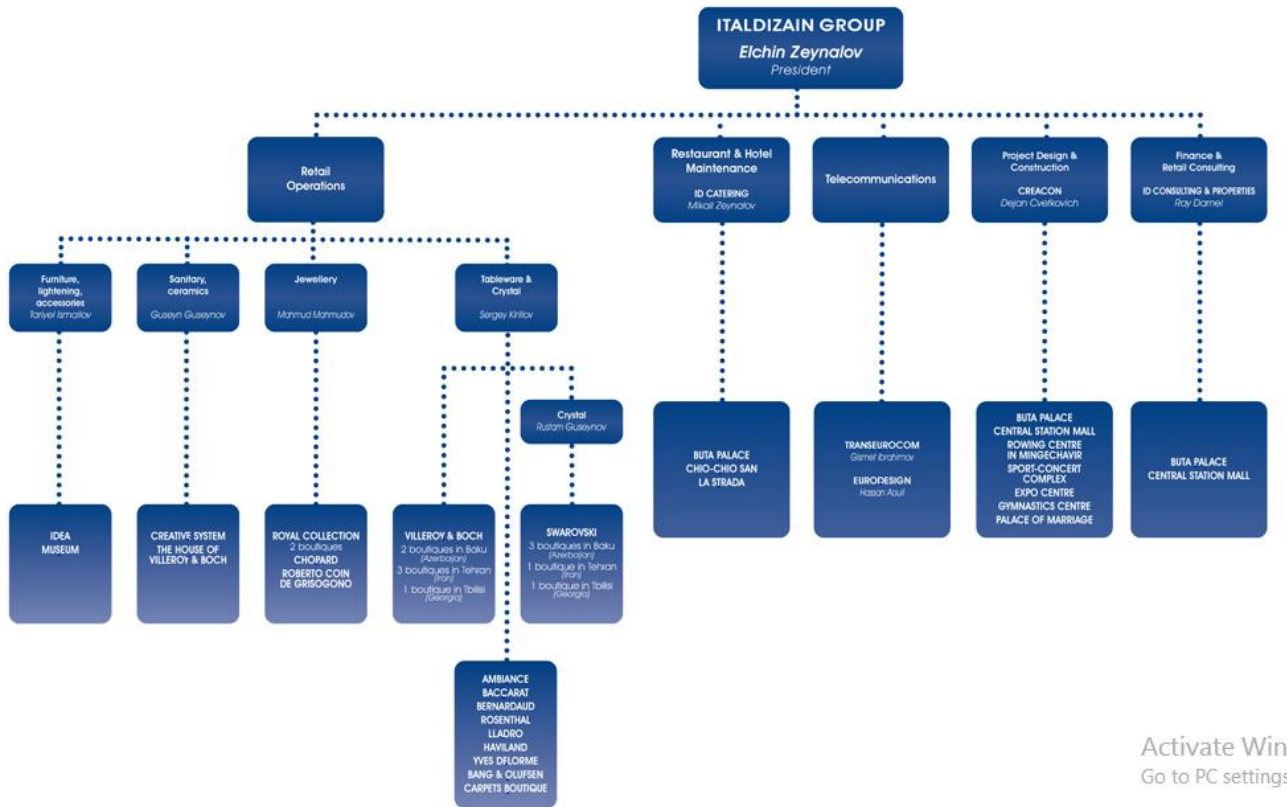
➤ səhmdarların ümumi yığıncığı

➤ direktorlar surası;

- Direktor, Baş direktor
- Müdiriyyət, idarə heyəti.

Yerli şirkətlərdə təşkilati quruluş:

- **İtaldizain Group.** 1996-cı ildə İtaliya mətbəx avadlıqlarını ölkəmizə gətirməklə keyfiyyətli xidmət təklif edən ticarət şirkətidir. Şirkət mebel bazarında möhkəmlənməklə bərabər, həmçinin yeni, dinamik və diverfikasiyalı müəssisə yaratmağa nail oldu. Tərkibinə İdea, Creative System, Villeroy & Boch Ambiance, Royal Collection, Yves Delorme, Chopard Carpets, Boutique, Lladro, WMF Swarovski kimi şirkətlər daxildir. «İtaldizain Group»un əsas məqsədi – öz alıcılarına rahat və gözəl həyat bəxş etməkdir. Şirkət Avropa və Amerika şirkətləri ilə birbaşa əməkdaşlıq edir. Xidmət və qüsursuz servisində görə 2000-ci ildə «İtaldizain Group» «Mebel ticarəti sahəsində ilin ən yaxşı şirkəti» nominasiyasında «UĞUR» milli mükafatını aldı. «İtaldizain Group» 2002-ci ildə isə Parisdə Avropanın aparıcı şirkətləri arasında «Keyfiyyətə görə» Avropa beynəlxalq mükafatına layiq görüldü.



Activate Win
Go to PC settings

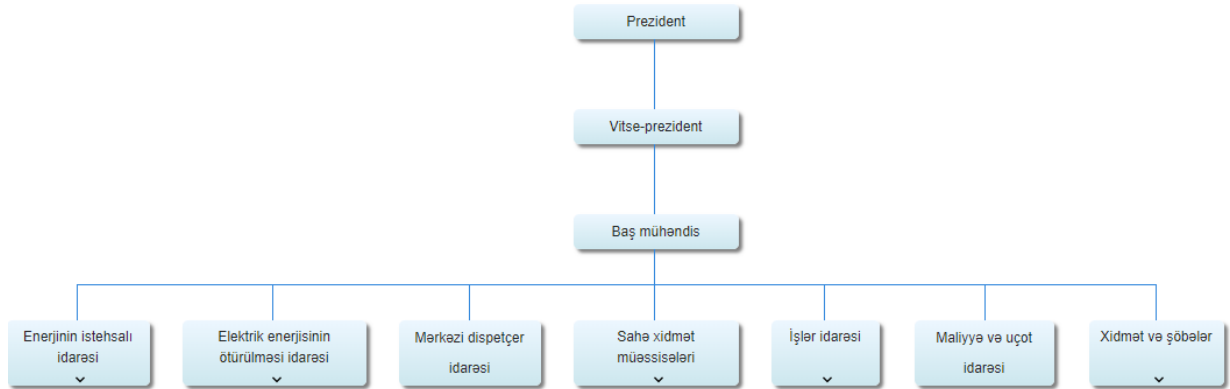
AS Group Investment. 2003-cü ildə yaranmış şirkətlər qrupu dövlət sektorunda həmçinin özəl sektorda kompleks layihələr reallaşdırır. Rəhbəri Şahin Mövsümovdur və Gürcüstanda da filialları mövcuddur. İnfrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi, mülkü, inzibati və sənaye obyektlərinin tikintisi sahəsində zəngin təcrübəyə malik olan “AS Group Investment” armokarkas, beton çinqıl, qum, dəmir-beton məmulatlarının və beton məhsullarının, iri istehsalçısıdır. Şirkətlər qrupunun nəqliyyat parkına çoxlu sayda müxtəlif növ tikinti texnikası daxildir. “AS Group Investment”-in həm Azərbaycanda, həmçinin digər ölkələrdə çoxlu sayda tərəfdaşları var. Azərtac informasiya agentliyinin verdiyi məlumata əsasən 25 may 2015-ci il tarixində "AS Group Investment" reallaşdırdığı "Dirsi" layihəsi daxilində Gürcüstanın "TBC Bank"-ı ilə əməkdaşlıq memorandumu imzalayıb. Tərkibinə AS inşaat, AS tikinti, AS Georgia, AZBesix, Alkoholl şirkətləri daxildir.



Azərenerji. 15 avqust 1935-ci ildə yaradılıb. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinə tabedir. Rəhbər Etibar Sinabəddin oğlu Pirverdiyevdir. Açıq Sehmdar Cəmiyyəti ölkənin elektroenergetika sisteminin fealiyyətini təmin etməklə, elektrik enerjisinin istehsalı və ötürülməsinin, vahid mərkəzdən qoşulan elektrik stansiyalarının, yarımstansiyaların, sistemtəşkilədiçi yüksək gərginlikli – 110, 220, 330, 500 kilovoltluq elektrik verilişi xətlərinin və onların dispetçer idarəetmə vasitələrinin kordinasiyasını həyata keçirir. Yeni texnologiyalar istifadə edərək, respublikamızda generasiya güclərinin artırılması və yüksək gərginlikli elektrik verilişi xətlərinin təzədən yaradılmasını təşkil edir. Eyni vaxtda, xarici ölkələrlə enerji mübadiləsi əməliyyatlarını aparır. Sehmləri dövlətə məxsusdur. Azərenerji - ASC ölkəmizin ən iri enerji istehsalçısı olmaqla bərabər, paylayıcı şəbəkələr və elektrik verilişi xətlərinin uzunluğuna və sayına görə də regionda qabaqcıl mövqə tutur. "Füzuli", "Mingəçevir", "Şəmkir", "Şəmkirçay" "Yenikənd", "Taxtakörpü", və "Varvara" su elektrik stansiyası (SES), "Göyçay", "Qusar" "İsmayilli-1", "İsmayilli-2", "Balakən-1" kiçik su elektrik stansiyası, "Azərbaycan", "Cənub", "Şimal", Bakı "Səngəçal", "Sumqayıt", "Bakı İEM", "", "Şəki" "Şahdağ", "Astara" , və "Xaçmaz" istilik elektrik stansiyası (İES) daxildir.¹ Tərtər çayının üzərində tikilmiş Sərsəng SES 1977-ci ildə istifadəyə verilib. Sərsəng su qovşağının qurğularına torpaq bənd, qəza suburaxıcısı, tikinti tuneli, derivasiya

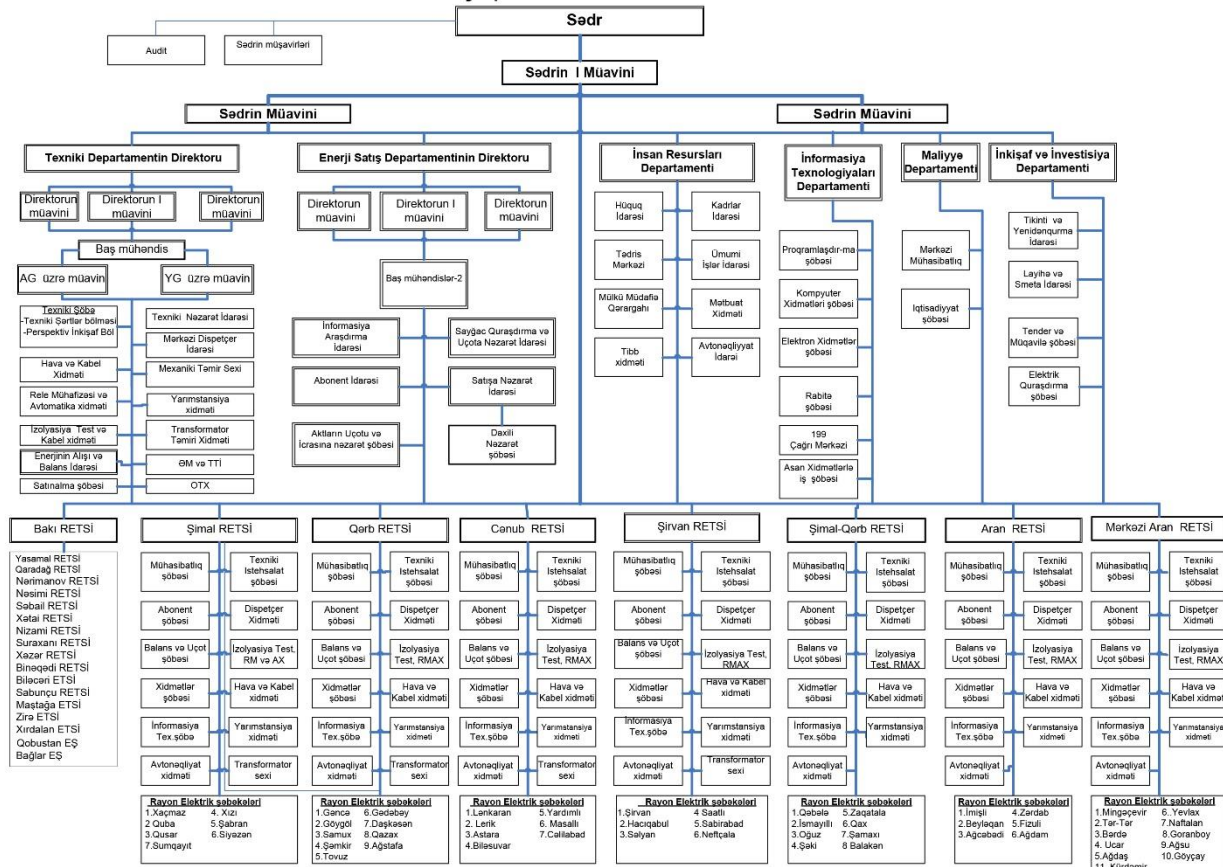
¹ <https://az.wikipedia.org/wiki/Az%C9%99renerji>

(qolayrıcı) tuneli, suqəbuledici, SES-in binası və suvarma siyirtmələrinin binası daxildir.



Azərişiq.10 fevral 2015-ci ildə yaradılıb.Azərbaycan Respublikası Energetika Nazirliyinə tabedir.Rəhbəri Baba Rzayevdir.

“Azərişiq”ASC-nin İdarəetmə strukturu



Azərsu Açıq Səhmdar Cəmiyyəti.2004-cü ildə yaradılıb.Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinə tabedir.Ölkəmizdə su təmini sahəsində dövlət siyasətini və strategiyasını reallaşdıran, mərkəzləşdirilmiş qaydada əhalini içməli su ilə təmin edən və onlara kanalizasiya xidmətləri göstərən dövlət şirkətidir. Səhmdar Cəmiyyətin bütün səhmləri dövlətə məxsusdur. Səhmdar Cəmiyyət suyun mənbələrdən götürülməsi nəqli, emalı,və satışını təşkil edir, çirkli suların təmizlənməsini həyata keçirir. Sutəmizləyici qurğuların, anbarların, nasos stansiyaların, su kəmərlərinin, kanalizasiya kollektorlarının layihələndirilməsi, inşası, istismarı ilə məşğul olur, onlara texniki xidmət göstərir.

“Azərsu Açıq Səhmdar Cəmiyyətin”in sədri:Qorxmaz Cavanşir oğlu Hüseynov

Sədrin birinci müavini:Teyyub Cabbarov

Sədr müavini:Etibar Məmmədov

Sədr müavini:Köçərli Həsənov

Sədr müavini:Seymur Seyidov

Sədr müavini:İlqar Tağıyev

Akkord Sənaye Tikintisi İnvestisiya Korporasiyası ASC .2005-ci ildə

yaradılıb. Tikinti işlərini reallaşdıran və tikinti məhsulları istehsal

edən Azərbaycan şirkətidir.Müəssisə Qazaxıstan

Gürcüstan, Ukrayna, Özbəkistan və Türkiyədə infrastruktur tikir.Rəhbərlik:

Müşahidə şurası:

Müşahidə şurasının sədri-Dərya Vəliyev

Müşahidə şurasının sədr müavini-Göksəl Aybek

Müşahidə şurasının üzvü-Fərid Hüseynov

İdarə heyəti:

Baş icraçı director-Bürhan Həmidov

Hüquq direktoru-Vüqar Süleymanov

Kommersiya direktoru-Cavid Ağayev

İstehsalat direktoru-Yaşar Səfərov

Tikinti direktoru-Anar Məmmədov

Maliyyə direktoru-Rəsul Orucov

“APA Holding” MMC. Bir neçə media strukturu həmçinin struktur törəmələrinin birləşdirilməsindən təşkil olunmuş qurumdur. Holdingin yaradılmasında missiya vahid media quruluşunun yaradılması, bu struktura daxil olan media qurumlarının çevik, operativ, koordinasiya edilmiş fəaliyyətinə nail olmaqdır. Holdingə “Lent.az” İnformasiya Agentliyi MMC, “APASport.az” “Azəri-Press” Agentliyi (APA) MMC, “Vesti.az” İnformasiya Agentliyi MMC, İnformasiya Agentliyi MMC və “APA SERVİS” MMC, "APAmark" MMC daxildir. “Lent.az” İnformasiya Agentliyi MMC-nin tərkibində “Kulis.az” “APA Servis” MMC-nin tərkibində APA TV internet televiziyası, və “Ailəm.az” törəmə strukturları fəaliyyət göstərir.

Direktorlar Şurası:

Baş director-Nurşən Ağacan oğlu Quliyev

Baş director(Lent.az)-Qabil Abbas oğlu Rüstəmov

Baş director-(Vesti.az)-Araz Hidayət oğlu Zeynalov

Baş director(APA.TV)-Vüqar Məsim oğlu Hüseynov

Baş director(Apasport)-İxtiyar Kamal oğlu Əsgərov

Direktorlar şurasının üzvü-Ceyhun Qurban oğlu Fərzəliyev

İcra aparatı:

Prezident - Vüsalə Mahirqızı

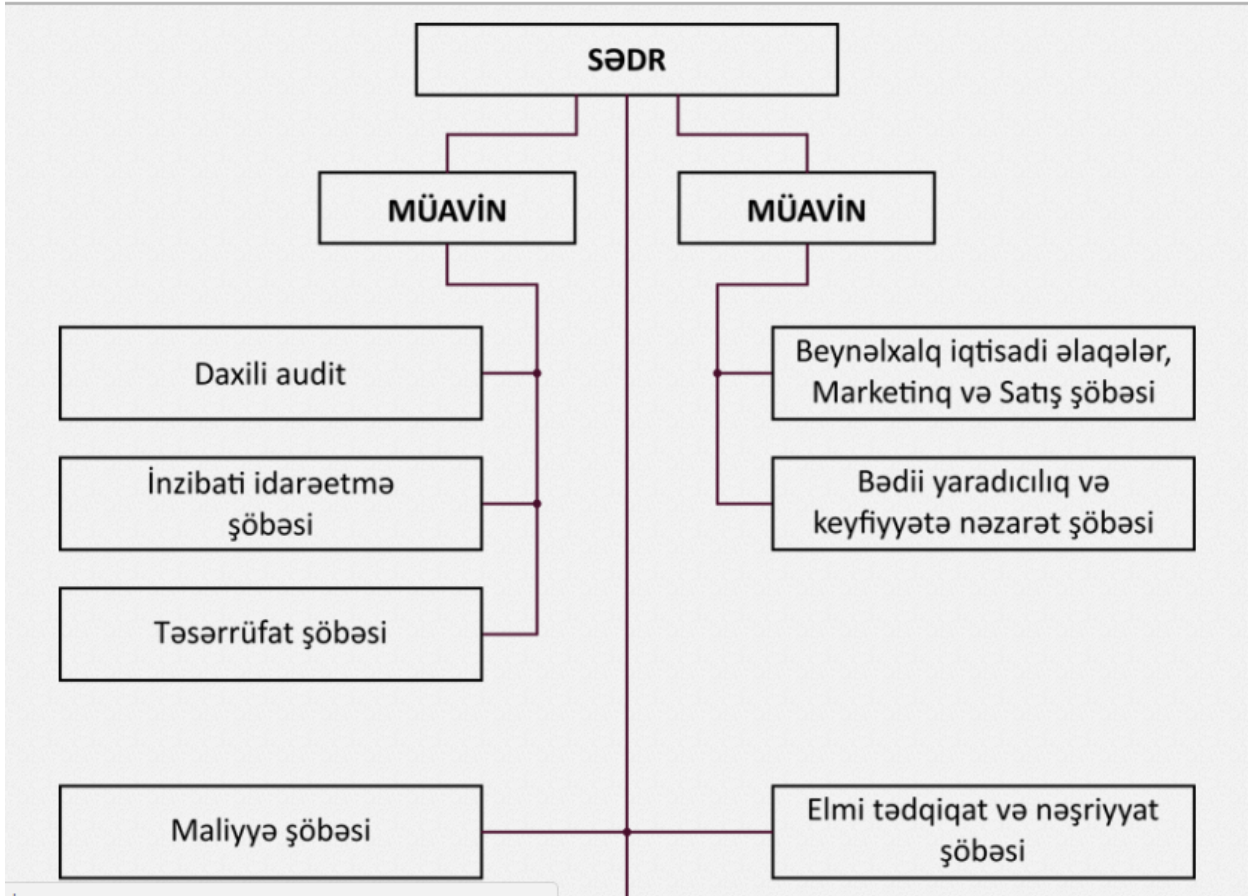
Vitse-prezident-Şahin Farizxan oğlu Cəfərli

Vitse-Zaur Arif oğlu Xəlilov

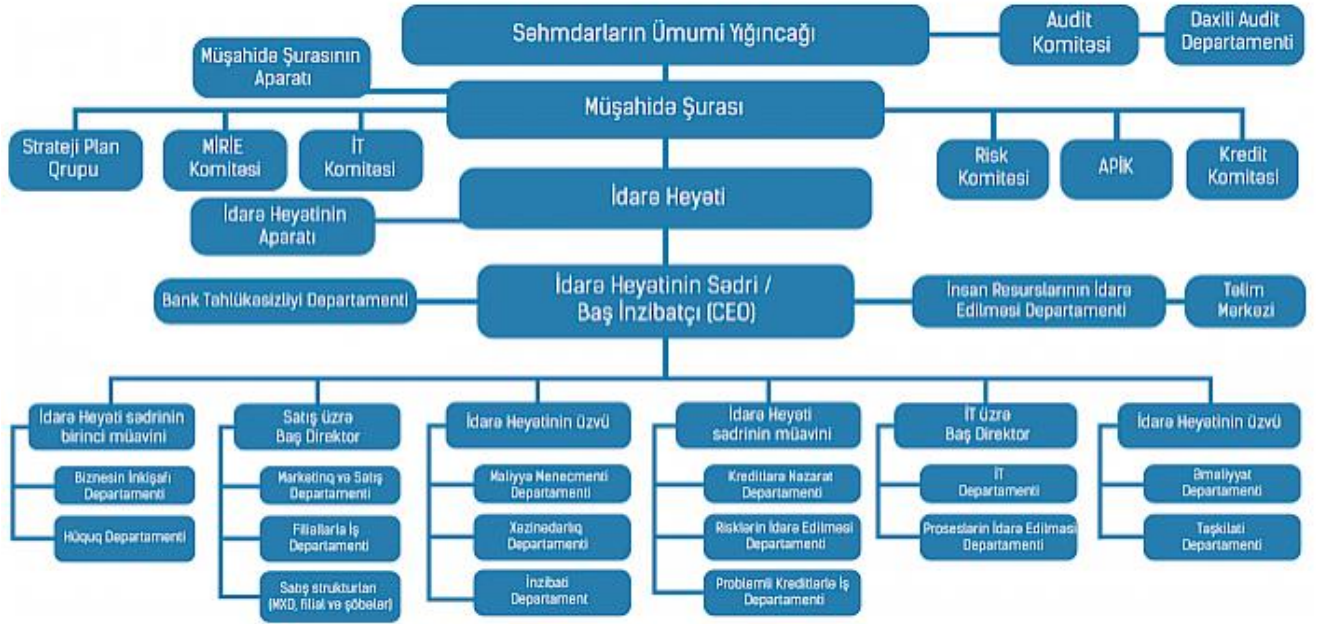
Ata Holding ASC.2003-cü ildən fəaliyyətdədir.



Azər xalça. Azər xalça Açıq Səhmdar Cəmiyyəti 5 may 2016-cı il tarixli 2032 sayılı sərəncam ilə yaradılmışdır. Müəssisənin əsas məsuliyyəti xalça və xalça məmulatlarının istehsalı, onların xaricə ixracı ,xalçaların ölkə daxilində və yaxud xaricdə satışının təşkil olunması, xalça və xalça məmulatlarının istehsal olunmasında yeni texnologiyalardan istifadə olunması ,strukturun müasirləşdirilməsi və ondan müvəffəqiyyətli istifadə olunması həmçinin xalçaçılıq sahəsinin inkişafı ilə bağlı digər işlərin görülməsi daxildir. Respublikanın ayrı-ayrı regionlarında xalçaçılıq üzrə tədris-hazırlıq kurslarının təşkili müəssisənin əsas məqsədlərindəndir. Yerli xammal əsasında hazırlanmış xalçaların dünyaya “əsl Azərbaycan brendi” kimi tanımaq müəssisənin əsas məqsədidir.



TuranBank. Bankın missiyalarından biri – respublikanın bütün rayonlarında filiallarının olması, əhaliyə, kiçik və böyük sahibkarlığa xidmətlər göstərmək, xarici investorları özünə cəlb etmək və universal bank olmaqdır. TuranBank öz fəlsəfəsində etibarlılıq, təhlükəsizlik, düzgünlük, şəffaflıq, yüksək keyfiyyətli xidmət, müştərilərlə əməkdaşlıq, bank aksiyalarının gəlirliliyi keyfiyyətlərinə əsaslanır.



2.2. İri şirkətlərdə istifadə edilən divizional quluşun əsas xüsusiyyətləri. Keçid iqtisadiyyatında şirkətlərin təşkilatı yenidən qurulmasının diqqət çəkən cəhətlərindən biri idarəetmə strukturunun ayrı-ayrı bölmələrindən biri idarəetmə strukturunun müstəqillimüstəqilliyinin əhəmiyyətli dərəcədə əldə saxlamaq və onun əsasında kiçik firmalar yaradılır. İri şirkətlərin yanında dəyişən tələblərə tez reaksiya verən kiçik mobil şirkətlər məcmusu yaranır. Bu səbəbdən məhsul istehsalı ilə məşğul olan şirkətlərin alıcılara istiqamətlənməsi əməliyyatı gedir və məhsulun həyata keçirilməsi prosesi başa çatır. Böyük şirkətlərin istehsal və təşkilatı quruluşundan tam istehsal dövrü olan sahələr ayrılır. Bir yanda da müəyyən olmuş alıcılara fokuslanmış müstəqil biznes subyektləri yaradılır. Divizional quruluşa müəyyən olmuş sahəyə xidmət göstərən və mərkəzi qaydada fəaliyyət göstərən təşkilatı zəncirlərin birləşməsi kimi də nəzər yetirmək olar.

2.3. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun şirkətin təsərrüfat fəaliyyətinin son nəticələrinə təsiri məsələləri.

Hər hansı bir müəssisəyə aid təşkilati quruluş inkişaf etdirilərkən müəssisənin böyüklüyü, içərisində fəaliyyət göstərilən sənaye bölməsinin xüsusiyyətləri, qarşıya çıxan problemlərin qarışıqlığı, müəssisənin ümumi fəlsəfəsi və başqa faktorlara görə fərqli təşkilati quruluşlardan istifadə olunur. Təşkilati quruluşun şirkətin təsərrüfat fəaliyyətinin son nəticələrinə aşağıdakı effektləri var:

- İdarəetmə təsiri: Təşkilatınızın idarə heyətinin səmərəliliyinə təşkilati struktur geniş təsir göstərir. Təşkilatın istənilən səviyyədə zəif və ya qeyri-səlahiyyətli rəhbərliyi şirkətin bütün bölmələrində pis idarəetmə qərarı kimi yayılacaq, həmin bölmələrdə də hər birinə aid olan və məhsuldarlığı azalda biləcək təsir göstərir. Yaxşı idarəetmə səmərəli və ağıllı qərarların verilməsi məhsuldarlığı artırmağa və ümumi səmərəliliyin artırılmasına kömək edə bilər.
- Struktur Qüsurları. Təşkilati quruluşunuzu düzgün qurmadıqda, məlumat lazım olduğu yerə çatdırıla bilmir. Orta rəhbərlik qrupu, idarə heyəti ilə əlaqəli təsirli kanallara sahib deyilsə, əhəmiyyətli firma məlumatları bütün işçilərə çatmadan bir neçə gün keçə bilər. Təşkilat strukturunuzdakı ünsiyyətdə pozulmalara səbəb olan çatışmazlıqlar və səmərəliliyi asanlaşdırmaq üçün məsuliyyətin bərpa olunması lazımdır.
- Yaradıcılığı. İşçilərin fikirləri təşkilatın uğuru üçün vacibdir. İşçilərin girişinin axını şirkətin ideyalarına əlavə və şirkət rəhbərliyinin nəzərdən keçirməyəcəyi məsələlər barədə müxtəlif fikirlər təklif edir. Bəzi təşkilati strukturlarda bəzən inkişaf edə bilən bürokratiya yaradıcılığa bənzəyir və məhsuldarlığa zərər verə bilər. Məsələn, istehsalçı bir istehsalçıdan xərcləri azaltmaq üçün daha yaxşı istifadə etmək fikri təqdim edərsə, ancaq bu fikir korporativ bürokratiyanın

qarışıqlığında itirildikdə, məhsuldarlığın yaxşılaşmasına baxmayaraq, şirkət pul qazana bilər.

- İnkişaf. Bir şirkət zəif daxili quruluşla inkişaf edərkən, kommunikasiya və inzibati kanallar səmərəsizliyə doğru gedir. Təşkilatla böyümək üçün nəzərdə tutulmuş güclü bir korporativ quruluş böyümə zamanı korporativ məhsuldarlığı qoruyub saxlaya bilər və təşkilat genişləndiyi kimi lazımlı struktur dəyişikliklərinə imkan verir.

Fəsil III. Təşkilatdaxili bölmə və səviyyələri arasında əlaqələrin yaxşılaşdırılması yolları.

3.1. Təşkilati quluşda funksional əlaqələrin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.

Təşkilatların inkişaf etdirilməsində göz önündə saxlanılmalı bəzi ortaq

prinsip və qaydalar mövcuddur. Bu prinsip və qaydalar aşağıdakı şəkildə göstərilə bilər:

- Hər təşkilatın bir məqsədi olmalıdır. Həmçinin təşkilatı təşkil edən fərd və qruplar bəzi alt-məqsədlərlə müəssisənin ümumi məqsədini dəstəkləməlidir.
- Təşkilatın ən üst pilləsindən ən aşağı pilləsinə qədər olan bütün pillələrdə edilən işlərin açıq, sadə, başa düşülən şəkildə təyin olunması lazımdır.
- Təşkilatda vəzifədə olanlar özündən üst pillədə olanlarla komanda zənciri içərisində olmalıdır. Hər kəs kimdən əmr alacağını və kimə əmr verəcəyini bilməlidir.
- Məsuliyyətlə birlikdə edilməli olan səlahiyyətinin də verilməsi lazımdır. Səlahiyyət və məsuliyyət arasında mütləq bir tarazlıq olmalıdır.
- Hər üst vəzifəlinin məsuliyyət və səlahiyyəti yazılı olaraq açıqca təyin olunmalıdır.
- Səlahiyyətin mümkün qədər alt-idarəetmə pillələrinə yönləndirilməsi lazımdır.
- Müəssisədə çalışan işçilərin işgörmə bacarıqları, hal və xüsusiyyətləri etibarilə təsbit edilərək bunlara bacarıqlarından nə az nə də çox tapşırıq verilməlidir.
- Təşkilatda iş bölgüsü və ixtisaslaşmaya gedilməlidir.
- İdarəetmə pillə sayı ən az endirilməlidir.
- Hər hansı bir üst vəzifəlinin tabe etdiyi işçi sayı və nəzarət sahəsi yaxşı tədqiq edilməlidir.

Hər hansı bir sənaye müəssisəsində qurulan təşkilati quruluş yuxarıda ifadə edilən prinsip və qaydalar şəraitində aşağıdakı əməliyyatların sırasıyla izlənməsini məsləhət görür:

- Həm ümumi müəssisə məqsədlərini həm də müəssisəni formalaşdıran sahələrin alt-məqsədlərini qarşılaya biləcək plan, proqram və siyasəti təsbit edə bilmək üçün təşkilati ediləcək müəssisə lazımlı informasiyalar toplanır.
- Müəyyən edilən məqsədləri reallaşdırmaq üçün müəyyənləşdirilən plan, proqram və siyasətə uyğun olaraq təşkilat içərisində yerinə yetiriləcək vəzifələr planlaşdırılır.
- Müəyyənləşdirilən tapşırıqlar ayrıntılı bir tərfi edilərək bir-birlərinə oxşar olanlar bir araya getirilmək surətiylə sinifləndirilir və qruplara ayrılmağı təmin edilir.
- Tapşırıqlar açıq və başa düşülən şəkildə müxtəlif müvqelərə ayrılır.
- Tapşırıqların ayrılacağı mövqelərin şərtləri keyfiyyət səviyyəsi müəyyənləşdirilir.
- Tapşırıqlara aid şərt və xüsusiyyətlərə uyğun şəkildə fərdlərə təşkilatda vəzifə verilir
- Müəssisə məqsədlərinin reallaşdırmağa köməkçi olmaq üçün bəzi üsul və qaydaları inkişaf etdirərək əməliyyata keçir.

Təşkilat qurularkən izlənməsi təklif edilən proseslər, ümumi bir yanaşma olub, bunun hər müəssisədə eynən tətbiq olunması düşünülməməlidir. Təklif edilən bu ümumi yanaşma hər müəssisənin xüsusiyyətləri və içində olduğu xüsusi şərtlər diqqətə alınaraq tətbiq edilməlidir. Biz de bu baxış bucağından hərəkət edərək növbəti sahədə bir qida sənayesi müəssisəsi xüsusi şərtlərinə görə lazımlı xəbərdarlıqları edərək bir təşkilati quruluşu inkişaf etdirməkdəyik.

Bir sənaye müəssisəsi üçün təklif edilən təşkilati quruluş:

Üzərində tətbiq edilən qida sənayesi müəssisəsidir. Təxminən 800 işçinin bu qida sənayesi müəssisəsi xam yağ, marqarin, duru yağ istehsal etməkdir. Müəssisənin istehsalyönümlü bütün işləri fabrikin müdürünə bağlı olaraq yerinə yetirilir. Tətbiqin edildiyi müəssisəyə gedilərək istehsal sisteminin gedişi və işləmə forması aydın şəkildə incələnmiş, edilməkdə olan işlər birbaşa olaraq yerində müəyyən olmuş və mövcud sistem bütün tərəfləriylə təyin edilmişdir. Müəssisədə həyata keçirilən işlərin təyini etmək məqsədilə bir iş analizi formu hazırlanmışdır. Bu form bütün departamentlərə paylanmış və doldurulub geri alınmışdır. Daha sonra formdakı informasiyalardan yararlanaraq müəssisədə edilən mavi və ağ yaxalıqlı işlərin ayrıntılı bir təyini edilmişdir. Mövcud təşkilat quruluşu əldə edilən işlərə görə araşdırılmış və müəssisə üçün yeni bir təşkilati hazırlanaraq firma sahibinə təklif olunmuşdur.

İstehsal üzrə baş direktorun müavini-Müəssisənin istehsalla bağlı bütün fəaliyyətlərini məhsuldar bir şəkildə yerinə yetirilməsi üçün lazımlı koordinasiyanı təmin edərək planlama, təşkil etmə və nəzarət etməklə məsuliyyət daşıyır.

Maliyyə baş direktor müavini-Fabrikin istehsal fəaliyyətlərini istənilən vəziyyətdə davam etdirməsi üçün lazımlı maliyyə mənbələrini təmin edilməsi, yatırımı, qiymət hərəkətlərinə aid maliyyə və idarəetmə mühasibat qeydlərinin tutulması məsələsində lazımlı təşkilat və nəzarət əməliyyatlarını etməklə məsuliyyət daşıyır. Buraya aid vahidlər Mühasibat direktorluğu və Maliyyə direktorluğudur.

Marketing baş direktor müavini-Fabrikin satış, yeni məhsul istehsalı və bazar araşdırmalarını etmək, satış nümayəndəlikləri və bölgə direktorluğu vasitəsilə bazarın tələbini qarşılamaq, insanlarla əlaqələr və promosyon fəaliyyətlərini

planlamaq,təşkil etmək,koordinasiya etmək və nəzarət etməklə məsuliyyət daşıyır.Buraya aid vahidlər satış direktorluğu, reklam-promosyon direktorluğu, bazar araşdırması və araşdırma direktorluğu və bölgə satış direktorluğudur.

İnsan resursları baş direktor müavini-Fabrikin ehtiyacı olan heyətin qəbulu,təhsili,yetişdirilməsi,işçi-işverən və kollektiv müqavilənin təşkil edilməsi, fabrik üçün ümumi xidmətlər,təhlükəsizlik,yanğın və bənzər heyət problemlərinin planlaşdırma, təşkilat, koordinasiya və nəzarət etməklə məsuliyyət daşıyır.Buraya aid vahidlər Heyət direktorluğu,İdarə direktorluğu, sosial xidmətlər direktorluğu və sənaye əlaqələri direktorluğudur.

Bankın idarəetmə strukuru.Bank sistemində aşağıdakı nəzarət və idarəetmə orqanları fəaliyyət göstərir:

- Bankın ali qərar qəbul edən orqanı – Səhmdarların ümumi yığıncağı
- Təyini səhmdarlar tərəfindən olan, onlara hesabat verən, bankın idarəetməsinə və əməliyyatlarına nəzarət edən orqan – Müşahidə Şurası
- Bankın gündəlik idarə edilməsi üçün məsul olan icraedici orqan – İdarə Heyəti
- Mühasibat uçotu əməliyyatlarına, qnunvericiliyə riayət edilməsinə nəzarət və bankdaxili yoxlama üzrə məsul orqan – Audit Komitəsi

Səhmdarların Ümumi Yığıncağının səlahiyyətləri:

- Bankın nizamnaməsinə riayət etmək, lazım gələrsə nizamnaməyə əlavə və dəyişikliklər etmək;
- Bankın reqlamentinə riayət etmək və lazım gələrsə reqlamentə əlavə və dəyişikliklər etmək;

- Bankda olan faiz dərəcələri, aktivlərin yerləşdirilmə və kateqoriyaları haqda planlarını , həmçinin bankın ümumi maliyyə,mühasibat uçotu, inzibati və kadr planlaşdırmasını müəyyənləşdirmək;
- Başqa hüquqi şəxslərin kapitalında bankın iştirakı haqda qərarlara riayət etmək , bankın filiallarını və nümayəndəliklərini yaratmaq haqda qərar vermək, onların əsasnamələrini qəbul etmək və fəaliyyətlərinə xitam vermək;
- Tələb olunan vaxtlarda növbədənənar xarici auditin keçirilməsi haqda qərar təsdiqləmək və bu məqsədlə kənar auditoru seçmək;
- Bankın büdcəsini təsdiq etmək;
- Bankın İdarə Heyətinin üzvlərini qəbul və azad etmək, İdarə Heyətinin əsasnaməsini qəbul etmək;
- Bankın Müşahidə Şurasının və Audit Komitəsinin iştirakçılarını qəbul və azad etmək, həmin idarəetmə orqanlarının əsasnaməsini qəbul etmək;
- Bankın inzibatçılarının işə qəbulu müddətlərini və şərtlərini təyin etmək ;
- Müşahidə Şurası iştirakçılarının səlahiyyətlərini istisna etməklə, bankın inzibatçılarının bank adına və bank hesabından öhdəliklər qəbul etmək səlahiyyətlərini və həmin səlahiyyətlərin bankın başqa işçilərinə verilməsi hüququnun limitlərini təyin etmək;
- Bank inzibatçılarının kommersiya istəklərini açıqlaması haqqında qaydaları və bu qaydalara lazım gələrsə dəyişiklik və əlavələri təsdiqləmək;
- Bankın törəmə təsərrüfat ittifaqlarını yaratmaq və fəaliyyətlərini dayandırmaq, digər bankın satın alınması haqda qərarlar təsdiqləmək;

- Nizamnamə kapitalında artım və azaldılma haqda qərarları təsdiqləmək, bank səhmlərinin buraxılması vaxtlarını və şərtlərini müəyyənləşdirmək, habelə bankda mühüm iştirak payının əldə edilməsinə razılıq vermək;
- Müəssisənin kənar auditor tərəfindən təsdiqlənmiş və Audit Komitəsi tərəfindən təklif edilmiş illik maliyyə hesabatlarını qəbul etmək, həmçinin xalis mənfəət hesabına ehtiyatların əmələ gəlməsi və dividendlərin ödənilməsi haqda qərarı təsdiq etmək;
- Bankın satılma, yenidən təşkil olunma və ləğv olunması barəsində qərarları təsdiq etmək
- Müəssisənin Müahidə Şurası, Audit Komitəsi və İdarə Heyətinin təsdiq etdiyi qərarlara veto qoymaq;

- Bankın inzibatçılarının işə götürülməsi vaxtlarını, onların maaşı və mükafatlandırılması, həmçinin qüvvədə olan qanunvericiliyə görə əmlak məsuliyyətinə cəlbi haqqında qərarlar təsdiqləmək;
- Müəssisənin nizamnamə kapitalının 50 faizindən artıq məbləğdə müəssisə adından müvafiq əqdlərin bağlanması qəbul etmək;
- Bankın nizamnaməsi ilə səlahiyyətinə aid edilmiş digər məsələləri həll etmək.

Müşahidə Şurasının səlahiyyətləri :

- Müəssisənin Daxili Reqlamentini təsdiqləmək, lazım gələrsə ona əlavə və dəyişikliklər etmək;
- Müəssisənin faiz dərəcələri, aktivlərin yerləşdirilməsi və kateqoriyaları haqqında siyasətini, habelə müəssisənin ümumi maliyyə, mühasibat uçotu, inzibati və kadr planını müəyyənləşdirmək;
- Müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini və inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirmək, Bankın biznes planını təsdiq etmək;
- Müəssisənin təşkilati quruluşunu müəyyənləşdirmək;
- Müəssisənin filiallarını, şöbələrini və nümayəndəliklərini qurmaq və fəaliyyətlərinə son qoymaq, onların əsasnamələrini qəbul etmək;
- Tələb olunduğu zaman, növbədənkənar yoxlamanın keçirilməsi haqda qərar təsdiqləmək və bu məqsədə uyğun olaraq kənar auditoru təyin etmək;
- Müəssisənin büdcəsini təsdiq etmək;
- Müəssisənin idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirmək, o cümlədən Bankın İdarə Heyətindən hesabat almaq;
- Səhmdarların Ümumi Yığıncağı və İdarə Heyəti üçün tövsiyələr hazırlamaq;

- Müəssisə tərəfindən təsdiq olunmuş qanunvericiliyin pozulması faktını müəyyənləşdirdikcə bu pozuntu haqda Səhmdarların Ümumi Yığıncağını, Audit Komitəsini və İdarə Heyətinə xəbər vermək, Milli Banka isə bank qanunvericiliyinin pozulma faktları haqda bildiriş yollamaq;
- Azərbaycan Respublikasında mövcud olan bank qanunvericiliyinə müvafiq olaraq İdarə Heyəti üzvlərini vəzifədən kənarlaşdırmaq, onları müvəqqəti olaraq başqa şəxslərlə əvəz etmək və onların səlahiyyətlərini müəyyənləşdirmək;
- Müəssisə ilə İdarə Heyətinin bir və ya bir neçə iştirakçılar arasında maraqlar toqquşması olduğu anlarda əvvəlcədən Azərbaycan Respublikası Milli Bankına əsasları göstərməklə, yazılı bildirişlə xəbər göndərmək və Səhmdarların Ümumi Yığıncağının növbədənənar iclasını çağırmaq şərti ilə Bankı idarə və təmsil etmək;
- Müəssisənin strateji planı və məqsəd hesabatını təsdiqləmək ;
- Azərbaycan Milli Bankının normativ aktlarında nəzərə alınmış zamanlarda, Müəssisənin güvənli və idarə olunmasını təmin etməyə görə zəruri olan qaydaları və daxili əsasnamələri təsdiqləmək;
- Müəssisənin kapital ehtiyatları formalaşması barədə qərarı tədiqləmək;
- Müəssisənin nizamnamə kapitalının 50 faizindən çox olmayan məbləğdə müəssisə adından müvafiq sənədlərin bağlanması qaydalarını qəbul etmək;
- Müəssisəyə aidiyyəti şəxslər və aidiyyəti şəxs tərəfindən hərəkət edən subyektlər ilə əqdlər bağlanmasını qəbul etmək;
- Müəssisənin fəaliyyətinin birgə və ya ayrı-ayrı bölmələrinin yoxlanması haqda qərarı təsdiqləmək;

- Kənar və daxili auditorların, həmçinin Azərbaycan Respublikası Milli Bankının yoxlamalarının nəticələrini nəzərdən keçirmək və bu yoxlamaların yekunlarına dair tədbirlər görmək;
- Müəssisənin fəaliyyətinə aid olan məsələlər barədə öz səlahiyyətləri daxilində qərarlar qəbul etmək;
- Kənar auditin seçilməsinə görə qərarları təsdiqləmək;
- Azərbaycan Respublikasının müəssisə qanunvericiliyi ilə planlaşdırılmış digər səlahiyyətləri həyata keçirmək.

Audit Komitəsinin səlahiyyətləri:

- Müəssisənin audit planlarını müəyyənləşdirmək;
- Daxili audit proqramlarını təsdiq etmək və audit şöbəsinin fəaliyyətinə nəzarəti yerinə yetirmək;
- Kənar auditin təyin edilməsi ilə bağlı Müşahidə Şurasına tövsiyələr vermək;
- Kənar auditlə birlikdə işiformalaşdırmaq, auditin nəticə və təkliflərini yerinə yetirilməsinə kömək etmək;
- Müəssisənin idarəetmə orqanları, kənar auditorlar, həmçinin nəzarət orqanları ilə bağlantılar qurmaq;
- daxili nəzarət şöbələrini təkmilləşdirilməsinə aid Səhmdarların Ümumi Yığıncağına və Müşahidə Şurasına tövsiyələr vermək;
- Səhmdarların Ümumi Yığıncağının, Müşahidə Şurasının və İdarə Heyətinin təsdiq etdiyi bankın fəaliyyəti ilə bağlı hər bir qərarla tanış olmaq;
- Müəssisənin hər birdaxili qaydaları və strategiyası ilə tanış olmaq;
- İdarə Heyətindən Komitənin öz funksiyalarını həyata keçirmək üçün bütün məlumatları almaq;

- Müəssisə qanunvericiliyinə, bankın nizamnaməsinə və Milli Bankın normativ sənədləri tələblərinin yerinə yetirilməsini İdarə Heyətindən tələb etmək;
- Bankın daxili auditinin təyin olunması zamanı öz münasibətini bildirmək və onun işinə qiymət vermək;
- Daxili audit quruluş rəhbərinin və işçilərinin işdən azad olması və ya dəyişdirilməsi barədə Müşahidə Şurası qarşısında məsələ qaldırmaq;
- Bankın illik hesabatına rəy bildirmək;
- kənar və daxili auditorların üzvləri ilə görüşlər keçirmək;
- Müəssisənin struktur sahələri üzrə xüsusi audit yoxlamaları keçirilməsini sifariş etmək
- Bankın fəaliyyətinə və əməkdaşlarına hər hansı məlumatlar üzrə sorğutərtib etmək;
- fəaliyyət missiyası üçün ehtiyac olarkən müstəqil ekspertlərin diqqətini özündə cəmləməlidir;
- ehtiyac olduqda öz iclaslarına müəssisənin əməkdaşlarını, kənar auditorları və müstəqil ekspertləri çağırmaq;
- İdarə Heyətinin toplantılarında səs hüququna malik olmadığı halda iştirak etmək;
- Müşahidə Şurasının toplantılarında səs hüququna malik olmadığı halda iştirak etmək;
- Müşahidə Şurasının növbədənənar toplantısınınkeçirilməsinə təkid etmək
- Səhmdarların növbədənənar ümumi toplantılarında çağırışını tələb etmək;

İdarə Heyətinin səlahiyyətləri:

- Müəssisənin cari fəaliyyəti haqda qərarları təsdiqləmək;

- İnzibatçılar istisna olmaqla, müəssisənin icra orqanlarına əməkdaşları seçmək, azad etmək və onlarla sənədlər bağlamaq, onların vəzifə təlimat kitabçalarını analiz edib təsdiq etmək;
- Müəssisənin daşınan və daşınmaz əmlakını yenidən qiymətləndirilməsi üzrə qərar qəbul etmək;
- Müəssisənin siyasətinin hazırlanmasında iştirak etmək;
- iri kreditlər üzrə öz səlahiyyətləri daxilində qərarlar təsdiqləmək;
- Müəssisənin tərəfdaşlar qarşısında təmsil etmək.

İdarə Heyəti aşağıdakı əsas vəzifələri həyata keçirir:

- Müəssisənin siyasətinin yerinə yetirilməsini təmin edir;

Daxili Audit Departamentin səlahiyyətləri:

- Daxili nəzarət sistemlərinin uyğunluğunun yoxlanılması və qiymətləndirilməsi;
- Aktivlərin təhlükəsizliyi sistemlərinin yoxlanılması və uyğun qiymətləndirilməsi;
- risk ehtimalı ilə əlaqədar olaraq bank kapitalının yoxlanılması və qiymətləndirilməsi;
- fəaliyyətlərin məhsuldarlığının və xərclərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi;
- müəssisənin icra orqanlarının müəssisədaxili qaydalara və risklərə nəzarət sistemlərinə riayət etməsinin yoxlanılması və qiymətləndirilməsi;
- e-informasiya sistemlərinin etibarlılığının və fasiləsizliyi yoxlanılması və qiymətləndirilməsi;

3.2. Təşkilati quruluşun idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsinə təsirinin səmərəliliyi.

Sənaye məmulatlarının istehsalı və həyata keçirilməsi bazar şəraiti müəssisənin istehsal quruluşunun təkmilləşdirilməsi vasitələri seçilməsinə xüsusi metod tələb edir. Şirkətin istehsal quruluşunun təkmilləşdirilməsi üsullarını iki qrupa ayırmaq olar:

Birinci qrupa nisbətə stabil mühitdə istehsalın məhsuldarlığının inkişafını nəzərdə tutmaqla şirkətin quruluşunun təkmilləşdirilməsi üsulları, ikinci qrupa isə bazar şəraitdə dəyisilməsinə uyğun şirkət istehsal quruluşunun təkmilləşdirilməsi üsulları daxildir. Bazar münasibətləri mühitində bütün şirkət müasir idarəetmə metodlarının istifadə olunması və yeni texnoloji şəraitin öyrənilməsi üsullarına ciddi cəhd göstərir. İdarəedici heyət çox adətən təcrübəyə malik olmur. Mütəxəssislər tərəfindən təşkilati quruluş 6 qarşılıqlı əlaqəli modeldən ibarətdir:

Məqsədli strateji model –şirkətin məqsədinə və təkmilləşmə strategiyasına uyğun olaraq təşkilati quruluşun qurulmasını nəzərdə saxlayır. Strategiyanın seçilməsi şirkətin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsini, habelə xarici şərait üsullarının biznes fəaliyyətinə effektinin təyin olunmasına söykənir. Bu zaman strateji SWOT-təhlil aparılır.

Təşkilati-funksional model –şirkətin struktur sahələrinə məhsul istehsalına, habelə müəyyən idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsinə görə məsuliyyətin təyin olunmasını nəzərdə saxlayır.

Funksional – psixoloji model – biznes – prosesləri material və məlumat axınları yaradan müvəqqəti ardıcıl olan sadə əməliyyat formasında təsvir edilir. Bu model biznes-proseslərin həyata keçirilməsi texnologiyasını qısa açıqlayır, sənədlərin vacib giriş və çıxış formalarını təsvir edir, habelə ayrı-ayrı proseslərin həyata keçirilməsi reqlamentini təyin edir.

Proses-rol modeli biznes-prosesin bütün əməliyyatına xüsusi icra edən təhkim edir.

Maliyyə modeli. Şirkətin əsas büdcə sistemin nəzərdə tutur. Bu modeli yaratmaq üçün ayrı-ayrı biznes-proseslər üzrə proses büdcəsindən, ayrı-ayrı proseslərin həyata keçirilməsi üçün zəruri konsolidasiya xərclərindən, həmçinin biznes əməliyyatın yerinə yetirilməsi səbəbindən alınan gəlirdən yararlanılır.

Məlumatların quruluş modeli. Bu modeldə firmadaxili reqlamentin tanıtma formatı təhkim olunur, həmçinin müşahidə obyektlərinin təsvir olunması formatı verilir.

Göstərilən bütün modellər şirkət haqqında tam təsəvvür yaradır, onlardan hər hansı birinin dəyişdirilməsi digərlərində də müvafiq dəyişikliklər edilməsi ilə nəticələnir. Məsəlçün, bazar konyukturunun dəyişdirilməsi səbəbindən şirkətin istehsal etdiyi məhsulun nomenklaturasını genişləndirərək öz inkisaf strategiyasını dəyişir. Nəticədə yeni texnologiya istifadə edilir ki, bu da öz növbəsində yeni biznes-əməliyyatların formalaşmasına, deməli, təminatın və idareetmənin yeni funksiyalarının formalaşmasına gətirib çıxarır. Şirkətin biznes-modelini yaratmaq üçün iyerarxiya klassifikatorları Formasında aşağıdakı idareetmə registrini təsvir etmək lazımdır:

- Biznes
- Hər bir biznes tiplərinin yenidən istehsalı üçün vacib təminat funksiyası
- İdareetmə funksiyası;
- Şirkətin təskilati quruluşu.

İdareetmənin vəzifələrindən biri marketinq məlumatlarının toplanmasıdır.

Nəzərdə saxlasaq ki, matritsaya gətirilmiş hər iki baza qruplaşdırmaların iyerarxiya quruluşu vardır, menecmentin funksiyalarının formalaşması mexanizmini alırıq. Beləki, marketinqi təskil edənləri açıqlamaq olar, habelə o zaman «Marketinq» stolu yerinə bir neçə sayda yeni stol «Məhsul marketinqi», «Bazar marketinqi», «Qiymət marketinqi» və sairə formalaşacaqdır. Bunu nəzərə alaraq «Marketinq informasiyasının toplanması»

ilk nizamlı menecmentin bir iri funksiyası yerini bir neçə sayda kiçik ikinci nizamlı funksiyalar: «Məhsullar haqqında məlumatın toplanması», «Bazar haqqında məlumatın toplanması», «Qiymət haqqında məlumatın toplanması» və sairə. formalaşacaqdır. Marketinqin sonrakı təkmilləşdirilməsi idarəetmenin üçüncü nizamlı daha təkmil funksiyasına gətirib çıxaracaqdır.

Menecmentin vacib funksiyalarının matrisa formalaşması

İdarəetmə dövrünü mərhələlərinin sinifləşdirilməsinin daha qısa təsvir edilməsində idarəetmə funksiyalarının sayının analogi olaraq artması baş verəcəkdir. Prinsipə uyğun olaraq menecment funksiyalarının formalaşması prosesi sonsuz olaraq davam etdirilə bilər. Burada limit şirkətin malik olduğu qaynaqların və idarəetmə funksiyalarının təkmilləşdirilməsi dərəcəsinin düzgün təyin edilməsi ilə əvvəlaqədardır, çünki bütün təkmilləşdirmə əlavə gəlirin alınmasına gətirib çıxarır.

İdarəetmə quruluşunu müəyyənləşdirərkən hər şeydən öncə onun şirkətin işləməsi üçün lazımlı olan bütün fəaliyyət növlərini araşdırmaq, onlardan ən vaciblərini seçib sahələr üzrə bölüşdürmək lazımdır.

Müəssisənin təşkilati quruluşunu qurarkən aşağıdakı suallara cavab tapmaq lazımdır:

- Şirkətin əsas komponentləri hansılardır ?
- Hansı komponentləri birləşdirmək və hansıları ayırmaq lazımdır ?
- Komponentlər hansı ölçüdə və formada olur ?
- Komponentlərin forma və ölçüsü necə olmalıdır ?
- Komponentləri necə yerləşdirmək lazımdır və onlar arasında necə əlaqə var?

Nəticə

Təşkilati quruluş şirkətin fəaliyyətinin davam etdirilməsi üçün çox vacibdir. Hər bir inkişaf etmək istəyən şirkət öz fəaliyyət sahəsinə, imkanlarına uyğun təşkilati quruluş formasını seçməlidir. Uğurlu şirkətlər öz təşkilati strukturları ilə daima maraqlanırlar və lazım gələrsə dəyişiklər etməlidirlər. Düzgün təşkilati quruluşda uyğun əmək bölgüsü aparılır və koordinasiya sistemi qurulur. Fikrimcə, mövzuda olan bütüntəşkilati struktur növləri ilə uğur qazanmaq olar. Əsas olan şirkətin dəqiq təhlil olunması və ona ən uyğun təşkilati struktur növünü müəyyənləşdirməkdir. Müəssisənin rəhbərləri öz işlərində heyətin məsuliyyət və öhdəliklərini nəzərə almalıdırlar. Əməyin düzgün bölünməsi səmərəliliyi və məhsuldarlığın artırılmasına dair qərarlar qəbul etmək üçün başlanğıc nöqtəsidir. Təşkilat iş şəraitini yaxşılaşdırmaq üçün daha səmərəli iş təcrübələrini tətbiq etmək arzusu olsa da rəhbərlər nəzarətdən kənara çıxmağa yol verməməlidir. Uğurlu təşkilati quruluşda heyətin bütün potensialı araşdırılmalı və potensiala uyğun bölgülər aparılmalıdır. Məncə, müəssisədə Təşkilati sxem yaradılmalıdır və heyət haqqında məlumatlar orada qeyd olunmalıdır. Belə sxemlə müəssisə rəhbəri müəssisənin ehtiyaclarını daha yaxşı bilər və ona uyğun hərəkət edər. Bu sxemdə vaxt keçdikcə müəssisədə olan dəyişikliklər və bu dəyişikliyin müəssisədə hansı nəticəyə gətirdiyi qeyd olunmalıdır. Müəssisə rəhbəri işçilərlə görüşməli və onların şikayət və təkliflərini qeyd etməlidir təşkilati quruluşun effektivliyini qiymətləndirərkən onları nəzərə almalıdır. Maliyyə, insan resursları, marketinq və satış kimi şirkətin bəzi sahələri yaxından işlənilməlidir və bu sahələrin şöbələri müəyyənləşməlidir. Məsələn bəzi şirkətlərdə marketinqin satış, reklam, ictimai əlaqələr şöbələri vardır. Müəssisə həmçinin təşkilati strukturun tiplərini düzgün araşdırmalıdır. Məsələn, funksional təşkilati strukturun üstünlükləri işçilərin öz fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşması iqtisadi səmərəliliyinin artırılmasından və işlərin təkrarlanmasının qarşısının alınmasından ibarətdir. Bu cür quruluşun mənfə cəhətləri isə müxtəlif əməliyyat prosesləri, xidmətlərin müştəriyə

çatdırılması üsulları və müştərilər arasında əsas fərqlərin nəzərə alınma bilinməməsidir. Ən münasib təşkilati strukturu seçərkən iqtisadi cəhətdən ən səmərəli həll yolu ilə mütəxəssis biliyindən istifadə edilməsi arasında tarazlıq gözlənilməlidir. Təşkilati quruluşda vəzifələr düzgün bölüşdürülməlidir. Eyni bir işçi nəzarət siyasətinə əks olaraq ayrı-ayrı vəzifələrə təyin olunmamalıdır.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Bayramalı oğlu Alıcan Abbasov “Biznesin təşkili və idarə olunması”
2. <https://www.uniassignment.com/essay-samples/business/the-essence-and-definition-of-an-organizational-structure-business-essay.php>
3. <http://smallbusiness.chron.com/hierarchy-authority-important-organization-11899.html>
4. <https://www.leadersbeacon.com/six-ways-enhance-organizational-structur>
5. Özgen Hüseyin “İşletmelerde organizasyon geliştirme üzerine bir uyqulama “