



**Azərbaycan Respublikasının
Təhsil Nazirliyi**

**Yerli şirkətlərdə vəzifəyə gətirmənin və
rəhbərliyin özəllikləri**

Röyal Ənvərli

UNEC SABA

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti



May 2018

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil I .Menecer əməyinin təşkilinin elmi-metoloji əsaslar.....	5
1.1 Menecer əməyinin təşkilinin zərurəti, məzmunu və mahiyyəti.....	6
1.2.Menecerlərin vəzifəyə gətirmə prosesinin əsas xüsusiyyətləri.....	8
Fəsil II . Yeri şirlətlərdə vəzifəyə gətirmənin mövcud vəziyyətinin təhlili.....	12
2.1. Menecer əməyinin təşkili sistemi praktiki aspektləri.....	18
2.2. İşgüzar təşkilatlarda heyətin və liderin qarşılıqlı əlaqələrinin qurulmasının diaqnostikası.....	36
2.3Menecerlərin karyerada inkişafının yerli özəlliklərinin tədqiqi.....	40
Fəsil III . Menecerin əməyinin təşkilinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətləri.....	42
3.1.Menecerin fəaliyyətinin təşkilinin müasir çalarları və səmərəliliyi.....	44
3.2.Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları.....	47
Nəticə	50
İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı	52

Giriş

İdarəetmə bir qurumdur, istər qeyri-kommersiya, istərsə də hökumət təşkilatı ola bilər. İdarəetmə öz işçilərinin təşkilatı strategiyasının müəyyən edilməsi və maliyyə, təbii, texnoloji və insan resursları kimi mövcud resursların tətbiqi üsulu ilə şəxsi məqsədlərinə müvəffəq olmaq üçün səylərinin əlaqələndirilməsini ön plana çəkir. "İdarəetmə" anlayışı bu və ya digər müəssisənin idarə etdiyi şəxslərə məxsus ola bilər. Sosial rəhbərlik sosial disiplin həmçinin təşkilatı liderlik və başqa sahələri tədqiq edən hər hansı akademik intizam kimi davranır. Bir çox insanlar kollec və yaxud universitetlərdə öz ixtisasları üzrə təhsil alırlar; İdarəetmə elmi üzrə başlıca siniflər arasında Commerce Master , Master of Business Administration , Public Administration Master dərəcələri xüsusi əhəmiyyətə malikdir. İdarəetmə mütəxəssisləri və ya idarəetmə tədqiqatçıları habelə professor olmaq istəyən şəxslər Management Science , Business Doctor və Business or Management Doctor və digər bu kimi elmi materialları dərinlən öyrənməlidir. Əksər təşkilatı qurumlar xüsusəndə iri müəssisələr, müəyyən bir piramida formasında təşkil edilmiş üç pilləli hiyerarxik səviyyəyə malik olurlar. Belə ki, daha üst səviyyəli menecerlər idarə heyətinin üzvləri eyni zamanda müəssisənin institusional başçılarıdır. Təşkilatın strateji planlarını müəyyənləşdirir və ümumi təşkilatın hansı strukturda işləməsi haqqında qərar qəbul edirlər. Daha üst pozisiyalı idarəçilər adətən icra səviyyəsində menecerlərdir, onlar hiyerarxik cəhətdən özlərindən daha aşağı vəzifədə olan idarəçiləri birbaşa eyni zamanda dolaylı olaraq hesabatlandırırırlar. Müəssisə rəhbərləri, regional menecerlər və şöbə müdirləri daxil olmaqla, bütün orta səviyyəli

rəhbərlər ön idarəçilərə göstəriş verirlər. Orta vəzifəli menecerlər isə üst rəhbərlərin strateji məqsəd və planlarını ön idarəçilərə ötürürlər.

Üst vəzifəli idarəçilər, məsələn nəzarətçilər və ön komanda qrup rəhbərləri, müntəzəm şəkildə işçilərini (ya da bəzi könüllü təşkilatların könüllülərini) nəzarət altında tutmağa və idarə etməyə çalışır. Kiçik həcmli müəssisələrdə fərdi menecerlərin işi daha geniş əhatəli ola bilər. Tək bir menecer böyük əhəmiyyətə malik müxtəlif öhdəlikləri hətta böyük bir təşkilat daxilində bütün vəzifələri yerinə yetirə bilər. Bu və ya digər müəssisədə idarəetmə bacarıqlarının nə qədər inkişafa malik olduğunu bilmək üçün idarəetmə heyyyətinin bacarığını başa düşmək vacibdir. İnvestor olmağın mahiyyəti nədir? - investisiya etmək istəyən şəxs ən yaxşı halda qoyduğu kapitalın nə qədər artacağını öncədən bilməlidir. Belə bir şəxs davamlı şəkildə pulunu dəyişir ya da onun qaytarılmasını təmin edir.

Eynilə, menecerlər də öz vaxtlarına, imkanlarına və enerjilərində əlavə olaraq, həm maddi, həm də mənəvi cəhətdən insanlara investisiya qoymaq üçün öz şəxsi amillərinə malikdirlər. Daha üstün bacarığa malik menecerlər müntəzəm şəkildə bu resurslardan necə səmərəli istifadə edə biləcəkləri haqqında düşünürlər. İnsanları idarə edərkən, lazimi zamanda doğru strukturda işləməyin, xüsusilə də bu resursları inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məsələsi ön plana çəkilməlidir. Effektiv menecerlər katalizatorlar, komissarlar, məşqçilər və insan inkişafçılarıdır. Gündəmdə olan bu gün etdiyimiz ən mühüm şey olduğundan, menecerlər insanların daha effektiv həll yolları yaratması üçün stimül sualları verməli və onlar

bunun vasitəsilə zehni işlərini həyata keçirməlidirlər. Bu, proses keçmiş günlərdə də gördüyümüz kimi idarəçilərin qərar vericidən çox iş görəni olması ilə əlaqədardır. Əlbəttə ki, onlar hələ də qərar qəbul edirlər, lakin səmərəsiz idarəçilər düşünməkdən daha çox iş görür, məhsul bu səbəbdən bütün resursların səmərəli istifadəsi mümkün olmur. Nəticədə etibarilə onlar zəif menecerlərdir.

Effektiv rəhbərlər bilirlər ki, idarə heyəti bu güncü iş dünyasında insanlarla işləmək üçün kifayət etmir. Ağıllı menecerlər öz işçilərini sözügedən qaydada inkişaf etdirmək üçün çalışırlar.

I Fəsil. Menecer əməyinin təşkilinin elmi-metoloji əsasları

Interaktiv idarəçilərə daha çox səlahiyyət verə bilər, ancaq həmin menecerlər daha çox öz düşüncə və problemlərinin həlli prosesini ön plana çəkirlər. Zehni işə gəldikdə isə, onlar kollektiv ilə işləməyi bacarmırlar. Bacarıqlı menecerlər düzgün informasiyaları soruşaraq insanlardan maksimum şəkildə necə istifadə etməyi bacarırlar. İdarəetmə 21-ci əsrdə və daha sonra da inkişaf etdirilməlidir. Mənfi xüsusiyyətlər mexaniki, nəzarət və vəzifəyə istiqamətləndirilməlidir. Çünki hal-hazırkı dövrdə bizə dəstək verən və inkişaf etdirən idarəetmə strukturuna ehtiyacımız var. Müəssisənin yükünü rəhbərlik və menecerlər arasında bərabər şəkildə paylaşmaq vacibdir.

Menecerlər və rəhbərlik arasındakı fərq nədir? Bu sual, hər zaman olduğu kimi idarəçilik baxımından xarakterik məsələdir. Belə ki, şəxsin diqqətini çəkir. Bu, adətən, onlar barəsində düşünmək üçün müstəsna yoldur. Müəssisə daxilində işçilərin idarəçilik bacarıqları və idarə edə biləcəyi faktorlar bilinməlidir. Məsələn, hər dəfə prioritetlərinizi təyin etdiyiniz vaxt zamanınızı idarə edirsiniz. Daha səmərəli həmçinin ağıllı bir nümunə yaratdığınız zaman və digərlərinin nümunəsinə nəzər yetirin, liderliyinizi sərgilədiniz. Habelə, sizin rəhbərinizi fərqli düşünməyə təşviq etdiyiniz zaman idarəçilik bacarığınız bir daha göstərmiş olursunuz. Nəticədə, rəhbərlik və liderlik hər bir kəsin hakim ola biləcəyi pozisiyalardır.

Hər kəsin edə biləcəyi işlər yazmaq, təhlil etmək, toxuculuq, pişirmək və s proseslər

menecer olmaq üçün yeterli deyil. İdarəçilər eyni fəaliyyət və prosedurları ön büro işçiləri vasitəsilə həyata keçirir. Onların idarə etmək üçün kifayət qədər resursları var. İdarəetmə vəzifəsi qərarlar və fasilələr vasitəsilə işlədiyi halda, liderlik isə təsir yolu ilə işləyir. İdarəçilik səfərdə bilet satışı ilə yekunlaşmır. Hədəfə davamçıları götürə bilmir. Çünki bu, yaşıl rəhbərlik və aşağıdan yuxarıya rəhbərlik kimi çox sayda müxtəlif növlərin hesabda iştirakının təkə yoludur.

1.1 Menecer əməyinin təşkilinin zərurəti, məzmunu və mahiyyəti

Bir rəhbərlik vəzifəsinə təyin olunmuş hər hansı məsləhətçi müəyyən bir təşkilat və yaxud şirkətdə bir şöbə ya da bir qrup işçiyə nəzarət etməkdən məsuldur.

Menecerlər istənilən sahədə istifadə edilir və biznes modeli rəhbərliyinə habelə idarəetmə strukturunu işləyib hazırlamaq qabiliyyətinə dayanır.

Ümumiyyətlə menecer kimi çalışmaq bir müvəffəqiyyətdir, çünki bu öz sektorunda peşəkar səviyyədə fəaliyyət göstərmək bacarığı, birdən çox işi eyni anda idarə etmə və həmkarlar ilə mehriban ünsiyyət qurma bacarığıdır.

Bu və ya digər sektorda menecerlər müəssisənin mənafeyinə, təşkilata və əməliyyatlarına ümumilikdə isə iş yerinin mənəvi vəziyyətinə təsir edən vacib üsullarla köməklik göstərir.

Qiymətləndirmə: xoşagələnlər işə istiqamətləndirmək məqsədilə menecerlər prosesləri və işçilərin fəaliyyətini yoxlayırlar. Faydalı biznes icraçısı kimi fəaliyyət göstərmək üçün aşağıdakı bacarıqları inkişaf etdirmək vacibdir.

Təlimçilik: İş mühitində, menecerlər öz işçilərinə şəxsi mövqelərini daha faydalı şəkildə həyata keçirməyə kömək edirlər.

Təşkilat: Şöbələr böyük olsa da, bacarıqlı idarəçilər digər işçilərin işinə görə məsuliyyət daşıyır, yəni menecerlər nizamlı bir iş şəraitini saxlayırlar.

Büdcə İnkişafı: Çoxlu sayda menecer biznesin maliyyələşməsini müşahidə edir, yəni bacarıqlı idarəçilər büdcə qabiliyyətinə malik olmalıdırlar.

İşin təzyiqi: İş dünyası tez-tez rəqabətə və yüksək təzyiqə sahibdir, çünki, effektiv idarəçi bu cür problemləri həll edir və yüksək mərc şəraitində inkişaf edir.

Adaptasiya: Biznes sahəsi daim inkişaf edir və menecerlər alternativ texnologiyalara, idarəetmə quruluşuna və kommunikasiya stilinə uyğun olmalıdır.

Müdaxilə: Menecerlər onların rəhbərlərinin həmişə onlara göstəriş verməsini gözləməli deyillər. Bunun yerinə təşəbbüskarlıq göstərməli və vacib məqamlarda layihələrə başlamalıdırlar.

Əməkdaşlıq: Ən yaxşı ideyalar işçilərin çalışdığı zamanı tez-tez yaranır, yəni menecerlər öz işçiləri, digər idarəçilər və rəhbərləri ilə işləmək üçün zaman ayırmalıdırlar.

Layihənin həyata keçirilməsi: Müvəffəqiyyəti əldə etmək üçün üçün menecerlər bir layihənin hər bir mərhələsini müşahidə etməli və lazım gəldikdə müdaxilə etməlidirlər.

Biznesdə müvəffəqiyyət əldə etmək üçün menecerlər aşağıdakı idarəetmə nəzəriyyələrini qəbul edirlər:

Situasiya Yanaşması: Situasiya Yanaşması, müəyyən bir situasiyadan asılı olaraq idarəetmə formalarının dəyişməsi vacib olan hər hansı fikir əsaslı yanaşmadır.

Ümumilikdə, menecerlər müxtəlif vəziyyətlərə uyğun olaraq müvafiq şəkildə idarəetmə metodlarını dəyişdirirlər.

1885-ci və 96-cı illərdə Taylor ABŞ-da istehsal sahəsində, xüsusilə də polad istehsalına nəzərən öz nəzəriyyəsinə start vermişdir. 1910-cu illərdə təsirin pik nöqtəsi 1915-ci ildə Vladimir Lenin qeyd etmişdir: " bu gün Avropada və Rusiyada müzakirə olunan system amerikalı alim Frederik Teylorun" üslubudur. Lenin qabaqcadan çalışanlardan "elmi" bir tərləmə sistemi olaraq daha az iş həyata keçirdi. Teylor 1915 və 1920-ci illərdə vəfat edib, elmi idarəetmə hələ də onun adı ilə yad edilir, amma rəqib və əvəzləyici fikirlərlə rəqabətə mühitinə və sinxronizmə keçiş edir. Fərqli fərziyyə və ya düşüncə mərkəzi

kimi elmi rəhbərlik 1935-cu illərdə əsas olmuşdur, halbuki, bu günün çox hissəsi sənaye mühəndisliyi və idarəetmənin əsas tərkib hissəsidir. Sözügedən nəzəriyyələrə aşağıdakılar aiddir: təhlil; nüfuzetmə; məntiq; rasionalizm; biznes etikası; tullantıların effektivliyi və aradan götürülməsi; ən yaxşı təcrübələrdən yararlanmaq; ənənə üçün rəqabət sadəcə öz yaxşılığı üçün qorunmaq və ya müəyyən çalışanların xüsusi nizamnamələri və ictimai rifahlarını mühafizə etməkdir; faydalılıq istehsalının serial inkişafının transformasiyası; İşçilər və çalışanlar arasında məlumat mübadiləsi, alətlər, fəaliyyətlər və sənədlər. Tədqiqatın elmi əsaslı nəzəriyyəsi və metodoloji strukturunun qurulması F. Taylor, biznesin əsas öhdəliyi sahibkarlıq üçün təşkilatda çalışan hər bir işçinin maksimum rifahı vasitəsilə mənfəət əldə etməkdir. İdarəçiliyin elmi təşkilatı, hər ikisinin əsas maraqlarının bütövlükdə üst-üstə düşdüynə aid dayanıqlı inamla əsaslandırılır. Şirkətin rifahı çalışanlarının rifahı ilə eyni olmasa da, illərdir mümkünsüzdür. İqtisadi nəzəriyyə və sahibkarlıq prosesinin tətbiqi ilə müşahidə edə bilərik ki, nə işlə məşğul olmaq lazımdır – Daha artıq əmək haqqı, həmçinin eyni zamanda rəhbərin arzusuna nail olmaq istəyi - istehsalda minimum əmək xərcləri ilə ifadə olunur. Ən çox mümkün ödəniş üçün çalışanların minimum fayda qazanmaq istəyən idarəçilər, Maybutninə istinadən işçilərə qarşı liberal bir yanaşmanın müəyyən qədər sərfəli olduğunu düşünməlidirlər.

1.2 Menecerlərin vəzifəyə gətirmə prosesinin əsas xüsusiyyətləri

Şirkət sahibinin və işçinin səmərəsi müvafiq olaraq təşkil etdiyi məhsulun nisbətini çoxaltmaqla birlikdə bunu təmin etməlidir. Pragmatik bir problem yaranır: "Bu kriteriyaların hansına nail olmaq mümkündür?" Sahibkarın mənfəətini artırmaq və işçilərin tənzimlənməsi işçilərinin məhsuldarlığını qaldırmaq ola bilər. Bu səbəbə görə

çalışanların idarə edilməsi və idarə olunmasının ən vacib funksiyası həm daxili, həm də xaricində hamı üçün ən yüksək fayda əldə etmək olmalıdır.

Menecment (idarəetmə) elmi təşkilatı məsələni nəzərdən keçirmə ərafəsində əvvəl üç sual verir: Elmi təşkilatın prioritetləri ənənəvi müəssisənin ənənəvi tiplərindən əhəmiyyətli dərəcədə müxtəlifdirmi? Elmi biznes quruluşu başqa əmək növlərinə görə daha yüksək nəticələrə səbəbiyyət verirmi? Ən yaxşı rəhbər tapılar və işin başına gətirilərsə, istehsal müəssisəsinə xətt seçmək hüququ verə bilərsinizmi? Bu suallara cavab verməyə cəhd edək. Məlum olduğu kimi, əmək paylanmasının inkişafı hər kəsin xüsusi peşə vəzifəsinin yerinə gətirilməsində ixtisaslaşmasına səbəb olur. İstənilən bir yeni nəslin peşəkarlığı hər bir peşənin hər bir elementini yerinə yetirmək üçün ən profesional və ən dinamik variantların inkişafına təkan verir. Beləliklə, indiki dövrdə istifadə edilən üsullar inkişaf nəticəsindədir. Bu nəticə istənilən peşənin yaranmasının ardınca mövcudluğun rəqabətində əldə etdikləri və inkişaf etdiyinə aid ən yaxşı fikirlərin yaxşılığının sonucudur. Müxtəlif zamanda, hər bir iş ilə tanış olanlar istənilən bir peşənin balaca maddələrində istifadə olunan formalarda heç bir əlaqə olmadığından əmindirlər. Praktikada hər bir robotun istənilən elementinin işə salınmasının başqa yolları hər yerdə tanınmış bir üsuldən istifadə edilir.

Hər bir müasir nəsil – habelə hər iyirmi il - daha mükəmməl yaradıcılıq və təcrübə metodlarına ötürülür. Bu praktik yaxud da ənənəvi bilik və bacarıq istedadlı hər bir peşəkar çalışanın (potensial) mühüm ünsürüdür. Bu səbəbdən təcrübəli idarəçilər öz çalışanlarını qarşısında daha yüksək və daha qənaətcil iş təcrübəsi məsələsini aydın formada izah etdilər. Bir çox hallarda, istehsalın idarə edilməsi üzrə elmi informasiyalar robotun xüsusi bir hissəsinin icrası vaxtı çalışanın icra etdiyi fərdi proseslərin müddəti nisbətən aydın bir analiz və mühasibat uçotu ilə qazanılır.

Korporativ idarəetmənin elmi strukturunda ən vacib və müntəzəm norma və ya öhdəlik ideyasının işçilərin səmərəliliyinə təsiri. Elmi idarəetmə bazasının tez-tez "normativ şirkətlər" sistemi olaraq tanıtması təsadüf deyil.

İşçilər tətbiq edildikdə daha yuxarı potensial tələb edən bir nizamnamə təyin etsələr, vəzifə uğurla başa çatdıqda yüksək mərtəbəli ödəniş təmin olunmalıdır. Menecer hər zaman yeni bir dəyişiklik təklif edirsə də, lider onu diqqətlə yoxlamalı və vacib situasiyalarda yeni bitki və əvvəlki standartın müqayisəli müsbətlərini aydın müəyyənləşdirmək məqsədilə bir sıra müşahidələr aparmalıdır. İrəli sürülən təkmilləşdirilmə üçün vəzifəli şəxs daha istəkli olmalıdır və hədiyyə ödənişini vinahidivist üçün mükafat şəklində ödəməlidir.

Elmi idarəçilik xüsusilə idarəetmənin dörd başlıca prinsipinə əsaslanan mənbədir: işin istənilən hissəsinin tətbiqinə elmi yanaşma; işçilərin fikrinə, təhsilinə və bacarığına elmi yanaşma; Çalışanlarla əməkdaşlıq, Menecerlər və işçilər arasında işçi qüvvəsinin məqsədlərinə görə məsuliyyətin paylaşdırılması. Elmi idarəetmə təşkilatının nəzəri əsaslarına diqqət yetirilməsi bizə ümumi nəticələr əldə etməyə şərait yaradır.

İdarəçinin işinin elmi təşkil olunmasının prioritet məqsədi əmək məhsuldarlığını yüksəltməkdir. Başlıca məqsədə çatmaq üçün liderlər aşağıdakı təlimatlara əməl etmirlidirlər: Sifariş qoruyarkən bir çıxış başına iş vaxtının daim çoxaldılması. Rasional formalar və əmək münasibətlərinin təşkil olunması;

iş metodlarının inkişaf etdirilməsinə kömək edən maaş sisteminin yüksəlməsi, keyfiyyətinə daha çox diqqət etmək və zamana qənaət olunması;

işçinin xüsusiyyətləri, meylləri, fiziki və digər xüsusiyyətləri arasında harmoniyanın təşkili;Sağlam və gigiyenik iş mühitinin artırılması, çətin və zərərli iş həcmnin azaldılması; lazımi qədər fizioloji istirahət şəraiti yaratmaq; Əsas əmək metodlarının nizamlı olaraq çoxalması; İşçi heyətinin bilik və mədəni səviyyələrini çoxaltmaq.

İdarəçinin elmi müəssisəsinin əsas məqsədləri aşağıdakılardır: əmək prosesinin elmi təşkilatı üçün proqramın hazırlanması və reallaşdırılması üzrə araşdırmaların təşkil edilməsi; işçilərin rasional quruluşunun düzəldilməsi və istifadəsi təhlili; iş və işçilərin bölgüsü, mühitin yaxşılaşdırılması; İş daxilində iş prosesinin yaradılması və saxlanması; peşə bacarığı; çalışma vaxtı xərclərinin qaydasında olması; kadr çoxluğu və peşə

inkişafı; təşviq proqramının hazırlanması və reallaşdırılması. İş saatlarının strukturuna uyğun olaraq, çalışanların məhsuldarlığının çoxaldılması üçün ehtiyatlar müəyyən edilir və lazım olan əməliyyatların baş tutması üçün vaxt normaları tərtib edilir. İşin daha çox istifadə edilən formaları: iş saatlarının fotosəkili (bir ya da daha çox oxşar prosesdə prosesin fotosəkili), zaman prosesi (fəaliyyətin dövrü, çalışma vaxtının fotosuna eyni olaraq) tətqiq edilir. İstehsalat və əmək bacarığının əsas metodlarının mənimsənilməsi, hamılıqla istehsal yaxud da kütləvi istehsalda müasir iş standartlarının sınağının həyata keçirilməsi, iş yerlərinin istənilən zamanda yoxlanılması; Korrelyasiya üçün hər hansı təşkilat yaratmaq üçün riyazi və faydalı üsullarla reqressiya norması. Bunu normada saxlamaq üçün istifadə etməlisiniz. Əmək rəhbərləri üçün qeyri-dəqiq suallar, daha çox stress, çox istiqamətli və işçi kateqoriyasında işin təşkili ilə müqayisədə azalma olan üslubları rasionallaşdırma bilməz. Menecment işinin təşkilində idarəetmə heyyyəti aparatında xidmət qanunlarına uyğun şəkildə mümkün və davam edən öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə, liderlərin, mütəxəssislərin və digər idarə üzvlərinin vəzifə təsvirlərini reallaşdıran və vahidin quruluşuna dair qaydalar seçilir. Rəhbərliyin təşkilati quruluşu idarəetmə aparatının bu və ya digər struktur qolunun funksiyası və yeri və hər bir çalışanın idarəetmə mühitindəki rolunu aydınlaşdıran bir sıra tənzimləmələrdən təşkil edilmişdir,

idarəetmə subyektinin fəaliyyətinə təsir göstərmə vasitələri, xarici sistemlə əlaqə qurma üsulları. Rəhbərlik işinin bir sistem kimi yaradılması, idarəetmənin tərkib hissəsi rolunda daimi fəaliyyətinin nəticəsidir. İdarəçinin işini təşkil etmək üçün tövsiyələr: İşə girməzdən əvvəl müəyyənləşdirməyə ehtiyac olan məsələlər üçün daimi olaraq, gün və prioritetlər üçün doğru bir siyahı olduğundan əmin olun. Hər gün, zaman və vaxt spirobitnikov əldə etmək üçün yeni təlimlər haqqında fikirləşin. Böyük və orta məsələləri toplayır və ayda təxminən 4-5 saat sərf edir. Aylıq olaraq, pidleglich'in vəzifə dərəcəsini ortaya çıxarmaq üçün mühim vəzifələrdən hər hansı birinin performansının çox istiqamətli və hərtərəfli monitorinqini təmin etməyə cəhd edin. Daha

artıq pozissiya pidleglim əmanət olundu. Lazım olmayan informasiyalardan uzaq olun, danışma sayını artırmayın. Aşağıdakı prioritet məsələlərə diqqəti və bacarığınızı istiqamətləndirin. Yadda saxlayın: əhəmiyyətli mövzular üçün lazımı qədər vaxtınız var. Təklif və uğursuzluqlarla bağlı olan təcrübəyə vaxt israfına yol verməyin. Sizin bilik və meyllərinizi ölçən və bunu rəhbərin mənfəətinə ziddirməyin.

Çətin və əhəmiyyətli bir məsələni aradan qaldırıdıqdan sonra özünüzü təxirə salmaq üçün vəzifənizi bir saat tərək edin. Hesabatlar, ödəmələr, dövri nəşrlər, məlumatlar tez toplanır, lazımı fikirlər və üsullar meydana çıxır.

Üstün ideyalar, müşahidələr qeydə almaq üçün çox sayda təmiz kartı daşıyır.

Kiçik məsələləri aradan qaldırmaq və jurnalistlərlə çalışmaq üçün qəbul və görüşlər üçün gözləmə vaxtını istifadə edin. Hər hansı təşkilatın işini aparmaq üçün etmək üzrə bütün öhdəlikləri icra etmək çətinliyini aşağıdakı normalara tabedir. Strateji və fəaliyyət idarəetmə vəzifələrini müəyyənləşdirmək. Funksional həmçinin proqram məqsəd idarəçiliyinin birləşməsi. Operatorun halının təhlilinə və yoxlanmasına, eləcə də iqtisadiyyatın, ətraf mühitin və təşkilatın inkişafının vahid təminatına özünəməxsus önəm verilir. İş qaydaları və üsullarının onların əsl zehinlərinə uyğun olmasını nəzərə alaraq vaxtı yenidən dəyərləndirmə. Rəhbərlik etmək, sağduyu unutma. İstənilən bir işi əsasının uğurunu təşkil edən üç "balınaya" sahib olun: təşəbbüs, şirkətin kollektivinin uyğunlaşması, proqramların mövcudluğu. Müəssisənin rifahı sonda idarəçinin elmi və praktikanın uğurlarını master bilmə qabiliyyətinə bağlıdır. Bu, xüsusən də, kadrların təşkili və reallaşdırılması və biznesin idarəsinin proseslərini, menecment üsullarından istifadəni nəzərdə tutur; lider heyətin əlamətlərini, şirkətin missiyalarını, işin vacibliyi və miqyası; Təşkilatın idarəetmə formasının rasyonallaşdırılmasının və çalışanların iş mühitinin dinamizmi.

II Fəsil. Yeri şirlətlərdə vəzifəyə gətrimənin mövcud vəziyyətinin təhlili

Ölkəmizdəki iki pilləli idarə sistemində idarəetmə şirkətin fəaliyyətini cari lider reallaşdırır. Ancaq, idarə heyətinin yaradılması icbari deyil, və iyirmi şirkətdə idarəçi təkbaşçı baş rəhbər qismində təşkil olunmuşdur. Digər sorğu edilmiş doğsan şirkətdə isə menecment rəhbər heyəti formasında mövcuddur. Rəhbər şura üzvlərinin sayına aid heç bir hüquqi sərhəd yoxdur. Bir çox şirkətlərdə idarə heyətləri dörd üzvdən ibarət idi (idarə şurası olan doğsan şirkətdən). On iki şirkətdə rəhbər şura altı üzvdən, ən axırıncı heyət isə (idarə heyətinə malik qurumların) səkkiz üzvdən ibarət idi. Yəni ki, sözügedən müəssisələrdə rəhbər heyəti üzvlərinin sayı ümumi hesabla 4.2 təşkil etmişdir. Doğsan şirkətdən qırx şirkətin rəhbər heyətində qadınlar təmsil edilmişdir. Qanunvericilikdə rəhbər şura üzvlərinin bacarığı ilə bağlı gözləntilərin olmamasına baxmayaraq, təxminən respondent bildirmişdir ki, təşkilatlarında menecmentin bilik və təcrübəsinə dair tələblər vardır. Müşahidə müəyyən etmişdir ki, idarəçi bir sıra hallarda əsas korporativ idarəetmə bacarığına əsasən müşahidə heyəti və ya SÜY-a aid səlahiyyətləri reallaşdırır. Üstünlüklərin idarəçidə cəmləşməsi həmçinin qanunvericiliyin tələblərinə əks bir təcrübədir. Məsələn, bir sıra şirkətlərin idarəçisi kənar auditorun seçilməsi, rüblük hesabat və maliyyə balanslarının təsdiqi, dividendlərin açılışı həmçinin ödənilməsi 33 və səhmlərin satışı kimi vəzifələri öz əlində toplamışdır. Mülki Məcəlləyə görə idarəçinin səlahiyyətləri başqa sözlə qalıq xarakteri daşıyır, belə ki, müəyyən edilir ki, Mülki Məcəllə ilə və ya təşkilatın nizamnaməsi ilə cəmiyyətin SÜY-nin yaxud müşahidə komitəsinin müstəsna 35 imkanlarına aid edilməmiş bütün müzakirələrin həlli təşkilatın idarəçisinin səlahiyyətinə məxsusdur. Menecmentin başlıca səlahiyyətləri ilə bağlı məsələlərə verilmiş rəylər əsasən müəyyən edilmişdir ki, sorğu edilmiş bir çox şirkətlər Mülki Məcəllənin sözügedən müddəalarına uymurlar. Məsələn, Mülki Məcəlləyə uyğun olaraq, müşahidə heyəti üzvlərinin və rəhbərinin təyin edilməsi SÜY-nin müstəsna imkanlarına aiddir. Halbu ki, səkkiz qurum bildirmişdir ki, bu səlahiyyət idarəçi tərəfindən reallaşdırılır. Bundan başqa, otuz

respondent bildirmişdir ki, idarəçi özü öz məvacibini təsdiq edir. Bu isə, öz növbəsində, mənfəətlər ziddiyəti anlamına gəlir. Sorğu edilmiş təşkilatlarda menecmentin məvacibinin şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinə aid edilməsi təcrübəsi geniş əhatə almışdır. Bir neçə müəssisədə menecmentin muzu təşkilatın marağına , fəaliyyətin dəyərləndirilməsinə , satışlarına , səhmlərin bazar qiymətinə həmçinin əlavə göstəricilərdən asılıdır. Sorğu edilmiş qurumlarda iclasların vaxtı il ərzində birdən əllibəşə qədər müxtəlif idi. Bunun səbəbi azda olsa iclasların ən az sayına aid qanunvericilik normalarının olmaması həmçinin az da olsa hər bir respondentin formal iclasa gətirdiyi tərifi adi olmasıdır. Sorğu edilmiş meəssisələrin təxminən dördə ikisi rəhbər heyətlərinin ancaq bir dəfə toplandığını açıqlamışdır. On beş şirkətdə illik və on üç şirkətdə rüblük toplanışlar keçirilirdi. Başlıca korporativ menecment təcrübələrinə əsasən, təşkilatın əməliyyat gücünün artırılması üçün, idarəçinin müşahidə şurasına davamlı olaraq hesabatlar verməsi və onların arasında əlaqələrin yaradılması sistemi təşkil edilməlidir. Mülki Məcəlləyə görə, idarəçi müşahidə heyətinə hesabat verməlidir. Amma, hesabatların göndərilməsi tezliyi göstərilməmişdir. Respondentlərin bir çoxu həmin suala qarşılıq gətirməmişdir. Suala cavab vermiş respondentlərdən bəzilərinə görə, idarəçi müşahidə şurasına ildə bir dəfə yazılı olaraq hesabat verir, ildə bir dəfə yazılı şəkildə, ildə iki dəfə şifahi formada və yarımildə bir dəfə şifahi hesabat verməlidir . Əsas korporativ menecment təcrübələri müşahidə komitəsi üzvlərindən və idarəçidən maraqlar ziddiyəti vəziyyətinin açıqlanmasını və mənafeələr qarşılaşdıqda səsvermədən çəkinməyi istəyir. Mülki Məcəlləyə görə menecment maraqlar toqquşması halları haqqında müşahidə heyətinə hesabat verməli və belə sənədin bağlanmasından öncə müşahidə şurasının təsdiqini almalıdır. Sadəcə respondent bu tələbə riayət etdiklərini söyləmişdir. Sorğu edilmiş əksər təşkilatlar maraqlar toqquşması hallarının idarə edilməsinə görə siyasət və prodesurlara malik olmalarını qeyd etmişdir. Bu strategiya və prosedurlarda müşahidə heyəti üzvlərinin və idarəçinin belə vəziyyətləri mütləq açıqlamasını həmçinin bu cür hallar var olduqda mütləq səsvermədən geri durmasını

önə çəkir. Yəni, sorğu keçirilmiş şirkətlərdən ikisində 2010-cü ildə rəhbər heyətinin üzvü maraqlar toqquşmasına görə səsvermədə iştirak etməmişdir. Nəticə etibarilə qeyd etmək isərdim ki, Fikrimcə bugün respublikamızda ixtisaslı menecer (əsasəndə marketoloq) tapmaq o qədər də asan deyil. Problemi kulminasiya nöqtəsinə gətirən işə 4-5 il iş təcrübəsinə malik və xarici dildə danışmağı bacaran adamların özlərini menecment dahisi hesab etmələridir. *Ağac bar verdiksə başını aşıağı əyir* cümləsinə tam zidd olaraq bu stildə “marketoloqlar” (menecerlər) çətin ingilis dilli terminlərdən istifadə edir və özlərini asanlıq terminin antonimi kimi göstərilər. Bu onlar üçün çox mənfi haldır!

Yaxın zamanlarda olduğum seminarların birində mənə çox maraqlı görünən bir situasiyaya toxundular, belə ki, insanların 4 cür bilgi səviyyəsi vardır:

Heçnə bilmədiyini bilmir. Bu nöqtədə olan insanlar elə fikirləşirlər ki, onlar həyatda hər şeyi bacarırlar və dünyada bunlardan başqa savadlı yoxdur. Belə insanlar ən yaxşı halda 5-10 manat pul əldə etmiş şəxslər olurlar. Bu durumda olan idarəçilər kitab oxumurlar həmçinin bütün işləri *mən bacaram* deyirlər. Və belələri ilə müzakirə etmək çox çətin olur. Sevindirici haldır ki, bu faza normal insanlarda çox qısa olur və ikinci level start götürür.

Heçnə bilmədiyini bilənlər. Əslində bu faza şəxsən bizim qruplaşdırmada ən az vaxtda qaldığı müddət olur. Bu fazadan idarəçilər anlayırlar ki, reallıqda heçnə bilmirlər və... bu tip şəxslər başlayır kitab oxumağa, treninqlərə getməyə, bilikli zənn etdiklərindən nəyisə öyrənmək mərhələsi. Menecerlər düşünürlər ki, hər kəs onların heçnə bacarmadığını bilir. Bu mərhələdən sonra ya menecer təzədən heçnə bilmədiyini bilməyəne qayıdır yada 2-cü mərhələ başlayır.

Hər şeyi bildiyini bilənlər. Bu situasiya idarəçinin iş təcrübəsində ən çox səhvlərə yol verdiyi mərhələdir. Xüsusilə bu dövrdə milyardlıq layihələr heç olur, məhz bu mərhələdə “mənim niyə öz biznesim olmasın?!” sualı baş qaldırır və məni borclar batırır. Bu dövrü çox zaman avtomobil *sürməyi təzə öyrənən sürücü sindromu* kimi təqdim edirlər. Sürücü məsələn, yol qovşağından necə keçmək lazım gəldiyini bilə-bilə xəyata yol verir... və s. Bu situasiyadan idarəçilər çox sayda səhvlərə yol verirlər və bu onların ixtisas təcrübələrinin yenilənməsinə gətirib çıxarır. Heyif ki, bu mərhələdə bir sıra özünə güvəni olmayan insanlar yenidən 3-ci fazaya geri dönürlər . Ancaq müvəffəqiyyətli karyera quran şəxslərdə 5-cü və mənəcə həll edici dövr başlayır.

Hər şeyi bildiyini bilmir. Realdır ki, bu mərhələ artıq əsil təkmilləşmiş və ixtisaslı idarəçi mərhələsidir. Azərbaycanda bu situasiyada kadr tapmaq “yumşaq desək” biraz qəliz məsələdir. Burada olan insanlar işlərini maksimum səviyyədə və mexaniki şəkildə reallaşdırırlar. Düşünməzlər ki, hər şeyi bilirlər. Bu şəxslər daim öz üzərlərində çalışırlar və karyeralarının axırına qədər hər şey bildiklərini hiss etmirlər. Bu tip şəxslər məsələn, beynəlxalq təşkilatlarda çox rast gəlinir və belə kadrlar biznesin onurğa sütunu olurlar. Olkəmizin reallıqlarında iş mühiti (sahibkarlar) və biznes mühiti (menecerlər) arasında bir üçürüm vardır. Sahibkarlar öz növbəsində peşəkar kadrların azlığına, hər kəsin beynində daha çox fayda qazandırmaq deyil , daha çox pul əldə etmək olduğunu fikirləşirlər. İdarəçi isə düşünür ki, sahibkarlar sadəcə öz mənfəətini fikirləşir, bizi alıcı üçün dəyər siyahısında olan bir hissə kimi görmür və s. tipli şeylər. Axırda nə olur? Nəticədə bu cür bilikli kadrları olan bir dövlət böyük təşkilatların yaranması prosesinə uzaq qalır, nəticə isə çox geniş səviyyədə potensiallarımız olacaq bazarlara hələdə girə bilmirik. Yaxın zamanda bir şirkət rəhbəri ilə söhbətim zamanı qeyd etdi ki, indiki menecerlərə inanmaq çətindir, bir-az səmimilik edirsən sabah gəlib deyir ki, mənim məvacibimi qaldır! Bəs bu məsələnin həlli üçün nə etməkvacibdir? Mən bu sualı 2 nöqteyi nəzərdən cavablandırmaq istərdim: sahibkarlar və idarəçilər

Sahibkarlar:

Çalışanlarını biznesin inkişafı üçün yalnız bir vasitə olaraq deyil, biznes partnyor olaraq görməlidirlər. Hal-hazırda sahibkar anlamalıdırlar ki, onun qurumundakı Marketing Rəhbəri biznes partnyordur və müəssisə rəhbəri onun xidmətlərini alaraq şəxsi biznesini (sərvətini) artıracaq; Çalışanlara uzunmüddətli kapital qoymalıdır. Doğrudur dünyada ən çox riskli investisiya insana edilən kapitaldır, ancaq eyni vaxtda **dəyəri** ən çox olan kapitalda insandır. Sahibkarlar çalışanların şəxsi inkişafı üçün pul ayırmaqdan qaçmamalıdır. Çalışanları ilə şəffaf biznes həyat keçirməlidir. Təşkilatda olan əməliyyatlar, şirkətin üstünlükləri (uğursuzluqları), qısa və uzunmüddətli siyasətləri haqqında menecerə məlumat verməyən rəhbərlər heç vaxt sadıq kadr əldə etməyəcək! Təşkilat inkişafını priz formasında menecerlərə hiss etdirilməlidir. Bütün idarəçi bilməlidir ki, o sərf etdiyimək faydalarına uyğun dəyər qazanır.

Keçək menecer tərəfə:

Müəssisədən qazandığı məvacibini deyil, təşkilata qazandıracağı faydanı dəyərləndirməlidir. İdarəçi şirkət üçün artıq dəyər qazanmalıdır və buna çalışmayan menecer heç bir zaman müvəffəqiyyət qazana bilməyəcək; Təşkilatda baş verən proseslərə tam şəkildə qoşulma, şəxsi inkişafını ən azı müəssisənin dirçəlişi ilə bir snizamda saxlamalıdır. Öz üzərində çalışmaq idarəçinin nəyin ki özü hətta gələcəyi üçün, həmçinin işlədiyi şirkət qarşısında olan bir vəzifəsidir. Daima peşə biliklərini inkişaf etdirmək və bu bilikləri təşkilatın mənfəəti üçün istifadə etmək lazımdır; Prosesin icrasına yox, hədəfə istiqamətlənməlidir. Bütün əsas olan hər hansı reklam proyeksiyası etmək deyil, vacib olan müəssisənin brendinin biznesə qazandıracağı kapitalı artırmaqdır. İdarəçilər qəbul etməlidirlər ki biznes əməliyyatlar üzərində deyil, missiyalar üzərində inkişaf edir. Sadə olmaq insanın üstünlüyüdür. Bəli hazır ki dövrdə menecerlər sadə olmağa çalışmalıdırlar. İngilis dilində danışmaq və ya hansısa

Universiteti bitirmək indiki dövrdə hərşey demək deyil. Dövrümüzdə idarəçinin qabiliyyəti apardığı layihələrin və həyata keçirdiyi uğurlu addımların faydası ilə qiymətləndirilir!

2.1 Menecer əməyinin təşkili sistemi praktiki aspektləri

Veysəloğlu-Əlverişli iş mühitinin olduğu və sosial-iqtisadi inkişafın hal-hazırkı dönməndə özəl sektorun inkişafı ölkə iqtisadiyyatına öz müsbət təsirini göstərməkdə idi. 1994-cü ildən topdan satış firması kimi fəaliyyətə start verən Veysəloğlu Satış və Distribütor təşkilatı ilk vaxtlarında yalnız Türkiyə Respublikasından qida mallarının idxalı ilə fəaliyyət göstərirdi. Düzgün missiya, doğru seçim, doğru qərar və kollektiv iş bu Şirkəti uğurdan-uğura gətirirdi. Səmimi kollektiv və məsuliyyətli yanaşma hədəf qoyulmuş məqsədlərə çatmağa yardımçı olurdu. Məqsədimiz Azərbaycan bazarında var olan bütün satış məntəqələrinə yüksək səviyyəli satış xidməti çatdırmaq idi. Yarandığı ilk vaxtdan bəri uğurlu və xeyirxah bir istiqamətdə müsbət addımlar atan Veysəloğlu Şirkətlər Qrupu bundan sonra da qarşıda duran hədəfinə doğru inamla irəliləyəcək və Azərbaycan iqtisadiyyatına öz əvəzsiz payını göstərəcəkdir. Əlavə olaraq hələ qarşıda bir sıra keçiləsi yol, aşılacaq sərhəd var. Çünki, Veysəloğlu Şirkətlər Qrupu bu günün eyni zamanda, həm də sabahın, gələcəyin qurumudur. İdarəetmə forması aşağıdakı ardıcılıqladır:

- ❖ İcraçı rəhbər: Bəxtiyar Allahverd
- ❖ Biznesə dəstək üzrə baş direktor: İlqar Nur

- ❖ Biznesə dəstək 2 baş rəhbər: Natavan İbrahimov
- ❖ Satış departamentinin direktoru: Məmmədqulu Süleymanlı
- ❖ İnsan resursları prezidenti: Sevgi Dəmirəl
- ❖ Tədarük zənciri rəhbəri: Eldar Musayev
- ❖ İctimaiyyətlə əlaqələr şöbəsinin müdiri: İlham Məmmədov

Istehsalat-Veysəloğlu Şirkətlər Qrupu faydalı iqtisadi biznes şəraitində daha da inkişaf göstərərək özünün istehsalat sektorlarını yaratmışdır. Şirkət işçi amilinə önəm göstərərək 2001-ci ildən bəri şokolad və krem istehsalına start vermişdir. “Ulduz” şokolad zavodunun fəaliyyətə girməsilə ölkəmizin iqtisadiyyatında şirniyyat və qida sahəsinin dinamik inkişafına yaxşı təsir göstərdi. Zavodun fəaliyyətə girməsi daxili istehsalat, qənnadı və qida sektoruna yeni keyfiyyət, həmçinin təzə dad gətirdi. Bütün zamanlarda istehlakçılara əla keyfiyyətli məmulatlar təklif edən zavodda bu gün yeni standartlara cavab verən texnologiyalar tətbiq edilmişdi. Təşkilatda yaradılan mühit, texniki avadanlıqların hər zaman təkmilləşməsi “ULDUZ” şokolad zavodu qida sənayesi sahəsində əsas müəssisələrdən birinə çevirmişdir. İstehsalat fəaliyyətində keyfiyyətə hər zaman önəm verən təşkilatın idarəetmə heyəti bunun üçün Almaniya, Belçika, İtaliya və bir çox əsas Avropa ölkələrinin qabaqcıl şokolad istehsalçılarının fəaliyyət strukturunu öyrənmiş və zavodda müasir avadanlıqlar istifadəyə verilmişdir. Tam şəkildə avtomatlaşdırılmış, yeni texnologiyaların istismara verilməsinə görə məhsul istehsalı yüksəlmiş və zavodda dünyanın ən qabaqcıl şirkətləri ilə rəqabət apara biləcək müasir iş şəraiti yaradılmışdır.

Soicar-Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti dünyanın ən qabaqcıl özəl neft şirkətlərindəndir. Neftin hasilatı, daşınması, çıxarılması həçinin istehlakında olduğu üçün inteqrasiya olunmuş müəssisədir. Ölkəmizin neft sərvətlərindən istifadəni vahid ölkə strategiyasına görə reallaşdırmaq, neft sektorunun

idarəetmə quruluşunun təkmilləşdirmək, yamacaq-enerji kompleksinin inkişafına şərait yaratmaq planı ilə Azərbaycan respublika prezidentinin 13.09.1992-cı il Fərmanı əsasında Azərbaycan Dövlət Konserninin həmçinin Azərbaycan İstehsalat təşkilatının bazasında Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti yaradılmışdır. Nəticədə, ayrı-ayrı zamanlarda Azərbaycanda neft sənayesini özündə ümumiləşdirən Azərbaycan birləşdirdiyi və idarə etdiyi təşkilatların xüsusiyyətindən asılı şəkildə İttifaq vacib təşkilatı həmçinin birlik kimi müqayisəli ittiifaq və ölkə təşkilatlarına (Azərbaycan SSR Xalq Komissarları Sovveti, SSRİ Ali Xalq Təsərrüfatı Şurası, SSRİ Ağır Sənaye Nazirliyi, Azərbaycan SSR Xalq Təsərrüfatı Şurası) təbə olmuş və "Azərbaynkomitə", "Azərbaynkombinat" (sonralar "Azərbaynk", "Azərbaynkzavodlar" və "Azərbaynkmaşınqayırma" birliklərinə ayrılmış), "Azərbaynkçıxarma" Birliyi adlanmışdır. Müəssisə nəzərində iki neftayırma fabriki, çox sayda beynəlxalq neft-qaz boru xətti və bir neçə mühəndislik təşkilatı mövcuddur. İndiki ARDNŞ investisiya həcminə görə dünyanın 67-ci ən güclü müəssisədir. ARDNŞ ölkəmizin bütün regionlarında, həmçinin quru və dəniz yerlərində neft və qaz yataqlarının kəşfi, kəşfiyyatı və dəyişdirilməsi, neftin, qazın, qaz məhsullarının hazırlanması, emalı və daşınması, və ya onlardan alınan neftin daxili və xarici sektorlarda satışı ilə məşğul olunur. O, həmçinin, böyük miqdarda elmi-araşdırma və layihə prosesləri həyata keçirir. Günümüzdə Azərbaycanda nefti bol 57 yataq vardır ki, onların dıa 18-ı Xəzər dənizinin Azərbaycan sahəsində, digərləri isə qurudadır. Belə ki, Xəzər dənizi 30 milyard tona yaxın neft, 18-20 milyard kub metr miqdarında qaz ehtiyatına malikdir ki, bu dıa planetin karbohidrogen xammallarının 15%-ni təmin edir. Xəzər dənizinin Azərbaycana aid yerlərində isə 6-7 milyard ton neft, 4 trilyon kub metr miqdarında qaz ehtiyatı vardır. Azərbaycanda neft çıxarılması 2005-cı ildən başlayaraq yüksək dərəcədə yüksələcəyi proqnozlaşdırılır. Gözləntilərə əsasən, Azəri-Çıraq-Günəşli layihəsinə əsasən neft hasilatının ən böyük səviyyəsi 2010-cı ildə baş verir. Ümumilikdə, həmin

il neft çıxarılması 64,8 milyon ton olub. Şahdəniz proyeksiyasına görə isə 2010-cı ildə 2,1 milyon tonı qıaz istehsal ediləcək. Günümüzdə ARDNŞ-də 57.935 nəfər, həmçinin 50 nəfəri elmlər doktoru, 382 nəfəri elmlər namizədi elmi dərəcəsinə sahib olan 17.500 texnik, mühəndis və mütəxəssis işləyir. ARDNŞ ölkənin neft və neft məmulatlarına olan ehtiyacı ödəmək, daxili tələbdən arıtıq bölməni isə ixrac etmək imkanı vardır. Bunu təmin etmək məqsədilə ARDNŞ uyğun istehsal potensialına, inkişaf etmiş xidmət sahəsinə, böyük elmi və texniki gücə malikdir. ARDNŞ həm quru, həmçinin də dəniz neft hövzələrinin kəşfiyyatı, işlənməsi və çıxarılması ilə bağlı bütün problemləri həll etmək potensialına malik yüksək bilikli mühəndis, texnik və fəhlə işçilərə malikdir. 2012-cı il yanvarın 26-da dünyanın başlıca maliyyə sənədlərində və internet səhifələrində ARDNŞ-nin Avrobonnd çıxarmaq niyyətində olduğu haqqında məlumat verilmişdir. Avrobonndların təchizatı və buraxılışı Azərbaycan Respublikasının və Amerika Birləşmiş Ştatlarının sərhədlərindən kənarıda reallaşmaqla, Böyük Britaniya və Şimali İrlandiya Birləşmiş Krallığı Lisinq qurumunun (UK Lisinq Authority) və London Fond Birjasının (London Stock Exchange) siyahısına daxil ediləcək. Buraxılışın normative statusu ABŞ-ın 1933-cü il buraxılışı “Qiymətli kağızlar” barəsində nizamnamənin “Regulation S” bəndinə uyğundur. Bu proseslərin həyata keçirilməsində Birgə Baş Menecerlər (Joint Lead Managers) rolunda Citigroup Global Markets Limited, Deutsche Bank AG (London filialı) habelə The Royal Bank of Scotland Plc., Birgə İdarəçilər (CFO-Managers) qvəzifəsində Nomura International Plc. və Société Générale S.A., İnvestorların siması (Trustee) qismində Deutsche Trustee Company Limited, vacib Ödəniş və Köçürmə Agenti (Principal Paying and Transfer Agent) rolunda isə Deutsche Bank AG (London filialı) önə çıxırlar. Avrobonndların istehsalı ilə əlaqədar müvafiq prinsiplərə əsasən, dünyanın qabaqcıl reyting təşkilatları buraxılacaq qiymətli kağıza reyting dəyəri aid

etiməlidir. Hazırda Fitch Ratings və Moody's müəssisələri tərəfindən ARDNŞ-ın Avriobondlarına uyğun şəkildə BBB1-(exp) və Baa1 reyiting normaları aid edilmişdir.

ARDNŞ-ının fəaliyyəti başlıca olaraq 61 sektora ayrılmışdır. Bunlar:

- Neft-qıaz yataqlarının kəşf edilməsi
- Neft-qıaz çıxarılması
- Neftin və təbii qazın emalı
- Neft kimyası
- Enerji daşıyıcıların daşınması
- Xidmətlər

ARDNŞ-ın tərkibində olan Azərneftyağ Neft Emalı Zavodu benzin və dizelin istehsalı üzrə peşəkarlaşmışdır. Burada neftin işlənməsi sonunda dizel, benzin, keriosin, motor, sənaye, turbin, transformator, digər fərqli yağlar və bitum istehsal edilir. Son 3 ildə fabrikdə istehsal edilmiş bütün yanacaq məhsulları təkrar emal üçün Heydər Əliyev adına BNEZ-1 daşınır. 2010-cı ildə fabrikdə 212,3 min ton başlanğıc emalı benzinini, 174,7 min ton yanacaq, 598 min ton keriosin distillatları, 2.1 min ton mühərrik hissələri, 28 min ton sənaye yağı, 9 min ton turbin yağları, 15 min ton transformator yağı, 35 min ton müxtəlif yağlar və 240 min ton bitum istehsal edilmişdir. Heydər Əliyev adına BNEZ-1-də ilkin neftin emalı yanacaqların əsas istehsal metodu ilə həyata keçirilir. Ölkəmizin neftinin 25 tipindən 21-ə Heydər Əliyev adına Bakı Neft Emalı Zavodunda işlənir ki, bunlardan da özi növbəsində

İ5 brendde neft məhsulu, həmçinin avtomobil yanacaqları, aviasiya kerosini, dizel yanacağı, mazot, neft koıksu və s. istehsal edilir. Zavod Azərbaycanın neft məhsullarına olan ehtiyacını tam şəkildə ödəyir. Bundan başqa, istehsal edilən neft məmulatlarının 50%-ı başqa ölkələrə ixrac olunur. Qaz Emalı Zavodu ölkə Prezidentinin Sərəncamına uyğun formada ARDNŞ-in quruluşuna daxil edilmişdir. Qaz Emalı Zavodunda "Azneft" İBİ-də hasil edilmiş təbii və sənət qazları işlənir. Zavodun istehsal edilmiş məhsullarına saflaşdırılmış qaz, maye qaz və qaz benzini daxildir. 2010-cı ildə şirkətdə 4,030 milyard m saflaşdırılmış qaz, 25 milyon ton maye və 26,9 milyon ton qaz benzini istehsal edilmişdir. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Neft-kimya sektorunda menecment mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi barəsində" 3 aprel 2010-cı il tarixli Sərəncamına uyğun olaraq, "Azərikimya" Dövlət Şirkəti ARDNŞ-in əmrinə verilmişdir. "Azərikimya" İBİ-nin quruluşuna "Etilen-Polietilen" zavodu, "Səthi Aktiv Maddələr" fabriki, "Üzvi Sintez" zavodu, "Mexaniki Təmir" zavodu, "Kimyalayihə" məktəbi, Təmir-Tikinti heyəti, Nəqliyyat və Xüsusi Texnika komitəsi, Anbar Təsərrüfatı aiddir. "Azərikimya" İBİ-in istehsal edilmiş məhsullara – propilen, polietilen, butdilen-butkadien fraksiyası, propilen oksidi, propilen qlikol, izropropil spirti, pirokondensat, maye xlor həmçinin qələvi daxildir.

Rəhbərlik-ARDNŞ-in indiki rəhbəri Rövşənq Abdullayevdir. Geologiya, geofizika və yataqların emalı üzrə baş vitse-prezidenti Xoşbəxt Yusifzadə, İqtisadi problemlər üzrə vitse-prezident Süleyman Qasımov, İşlənmə üzrə vitse-prezidenti Davud Məmmədov, Sosial problemlərə görə vitse-prezidenti Bəddəl Bədəlov, Kadr, Rejim və İnformasiya texnikaları üzrə vitse-prezidenti Xalil Məmmədov, Nefitin, qazın çıxarılması və daşınması üzrə vitse-prezidenti Rəhman Qurbanov, Strateji inkişaf üzrə vitse-prezidenti Tofiq Qəhrəmanov, Sərmayələr və marketinq üzrə vitse-prezidenti Elşad Nəsirovdur.



B1TC neft kəməri

ARDNŞ1 həm dənizdə, üstərsə də quruda neftin və təbii qazın daha faydalı hasil edilməsi üçün dünyanın bir sıra təşkilatları ilə bərgə layihələr reallaşdırır . Bu günə kimi ARDNŞ1 dünyanın 20-dən çox ölkəsinin 30-dan artıq təşkilatı ilə Azərbaycanın neft və qaz yataqlarının bərgə emalına aid 27saziş imzılamışdır. Özü vacibliyinə, qlobal mühimliyinə görə "Azəri-Çıraq-Günəşli", "Şahdəniz", Bakı-Tbilisi-Ceyhan və Cənubi Qafqaz qaz xətti proyeksiyaları çox yüksək əhəmiyyət kəsb edir. Günümüzdə bütün dünyanın diqqətində olan "Azəri-Çıraq-Günəşli" həmçinin "Şahdəniz" kimi projelər müəz dənizdə, Xəzərin Azərbaycan hövzəsində reallaşır. Sazişə görə, yataqların tammiqyaslı emalı 4 faza (dövr) üzrə reallaşdırılır. Faza-I layihəsi "Azəri" yatağının əsas bölməsinin, Faza-21 layihəsi "Azəri" yatağının qərb və şərq bölmələrinin, Faza-31 layihəsi isə "Azəri", "Çıraq" yataqlarının və "Günəşli" yatağının dibində yerləşən bölmənin tammiqyaslı emalını əhatə edir."Azəri-Çıraq-Günəşli" layihəsi çərçivəsində hasil olunan neft dünya bazarlarına Bakı-Tbilisi-Ceyhan Əsas İxrac Neft Kəməri vasitəsilə ixrac olunur. Bakıdan Türkiyənin Ceyhan limanına gədən və uzunluğu 1770 km kimi olan bu kəməz Xəzər dənizindən Aralıq hövzəsinə qədər 3000 metr yüksəkliyində dağlardan, 1500 çay vadisindən və 7 seysmik ərazidən gədir. Neftin daşınması sürəti saniyədə .2.5 metrdir. Bu kəmərin mövcudluğu iqtisadi cəhətdən faydalı olmaqla bərabər, bölgə

üiçün hıəm dıə strıateji rolu vardır. Kəmərın hazırlanması 2005-cı ılda yekunlaşdı və 2006-cı ılın mayı ayını 28-ıdə, Azərbaycanın Respublika güntü çərçivəsində kəmərə vurulmuş xam neft Ceyhan limanına çatdırıldı. Kəmərın tikiintisi 3.5 milyard dollar dəyərində düşünölsə də , tikiinti əslində dahaı bahı xərcə, 4.5 milyard ABŞı dollarına yekunlaşdı. İyulun 4-dı BTıC kəməri ilə Səngəçal hissəsindən Ceyhana qədər 1769 kım məsafə qıət olunmuş Azərbaycan nefti ilə dolduruluş ilk tanker Aralıq dənizinin Türkiyə hissəsindən yola düşdü. Kəmərın tənıtənəli açılış güntü iyulun 13-dıə Türkiyənin Ceyhan limanında habelə İstanbul şəhərində, 981 ölkənin yüksək mərtəbəli təmsilçilərinin iştirakı ilə həyata keçirildi.

Azərbaycan, Türkiyə və Gürcüstan prezidentləri BTC-nin müstəsna vacibliyinin rəmzi kimi, kəmərın maketinə qızıldan başlıq qoydular. BTC kəməri iqtisadi tərəfdən çoxı faydalı olduğundan bir çıox dövlətlər bu kəmər vasitəsi ilə öz neftini daşımaq fikrində idilər. Yəni, airtıq Azərbaycanla Qazaxıstan arasında Qazaxıstan neftinfin BTıC vasitəsilə daşınması aid qərar verilmişdir .



Xəzəirdə Dənizində Çıraq Neft Platforması

5 İyun 1996-cı ıl tarixində Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti həmçinin Layihə tərəfdarları olan BPı, Lukıoyl, İNİCO, Statoil, TPAıO, TOTıAL təşkilatları daxilində dünyanın ənı iri qıaz və qaz-kondensat mənbələrindən olan və İ Xəzərin

Azərbaycan sahəsində yerləşən "Şahdəniz" perspektiv bölməsinin tapılması, emalı və hasilatın pay bölgüsü barəsində Saziş qəbul edilmişdir. "Şahdəniz" yatağının xam qaz ehtiyatı 1 trilyon kubmetrdən artıq, kondensat ehtiyatı isə 300 milyon ton dan daha artıqdəyərləndirilir. Yatağın emalının I-cı dövrü çərçivəsində ("plato dövrü"ndə) ildə 9 milyard kubmetr xam qaz çıxarılması düşünülür. Çıxarılacaq qazın müəyyən müqavilələr üzrə Türkiyəyə (ildə təqribən 6 milyard kubmetr), Gürcüstana (ildə 0.3 milyard kubmetr) həçinin Azərbaycana (ildə 1.5 milyard kubmetr) stəhizatı proqnozlaşdırılıb. "Şahdəniz" yatağının tam emalı üzrə Fazal-1 İpnyeksiyasi çərçivəsində qazın ixracının və marketinqinin idarə olunması üçün Norveçin "Statoyl" təşkilatının vasitəçiliyi ilə Azərbaycan Qaz Təchizatı qurumu təşkil edilmişdir. Bu yataqdan çıxarılan qaz birinci növbədə Azərbaycanın daxili ehtiyacının ödənilməsinə istiqamətləndiriləcək. Eyni vaxtda Fazal-I mərhələsində çıxarılacaq qazın Türkiyənin "Botiaş" təşkilatına və Gürcüstanın Beynəlxalq Əməliyyat Şirkətinə ixracı barəsində sazişlər imzalanmışdır. Azərbaycan-Türkiyə, Azərbaycan-Gürcüstan, Azərbaycan-Türkiyə-Yunanıstan arasında imzıalanmış müqavilələr "Şahdəniz" qazının Avropaya daşınmasına imkan verir. Yatağın emalının 3-cü bölməsində isə proqnozlara əsasən, ildə təqribən 12 milyard kubmetr təbii qaz çıxarılmalıdır. 2015-cı ilə kimi "Şahdəniz" yatağından ildə təxminən 20 milyard kubmetr qazın çıxarılması proqnozlaşdırılır. Dünyanın ən zəngin qaz-kondensat yataqlarından biri olan "Şahdəniz" yatağından çıxarılan qaz 2006-cı ilin dekabrında start götürmüşdür. 2010-cı il aprel ayının I-dək bu yataqdan 18,8 milyard kubmetr qaz çıxarılmışdır. 2007-cı il mart ayında bəri Xəzərin

.ARDNŞ istər dənizdə, həmçinin də quruda neftin habelə təbii qazın daha faydalı çıxarılması üçün dünyanın bir çox təşkilatları ilə bərabər layihələr həyata reallaşdırır. Bu günə qədər ARDNŞı dünyanın 20-dən çox ölkəsinin 30-dən artıq şirkəti ilə Azərbaycanın neft və qaz yataqlarının emalına aid 28 saziş bağlamışdır.

Öz mühimliyinə, global vacibliyinə görə "Azəri-Çıraq-Günəşli", "Şahdəniz", Bakı-Tbilisi-Ceyhan və Cənubi Qafqaz qaz xətti proyeksiyaları çox yüksək önəm arz edir. Hazırda bütün dünyanın diqqəti mərkəzində tutulan "Azəri-Çıraq-Günəşli" həmçinin "Şahdəniz" kimi layihələr xüsusən dənizdə, Xəzərin Azərbaycan hövzəsində reallaşdırılır. Sazişə görə, yataqların tamşəkildə emalı 4 faizə (mərhələ) üzrə baş tutur. Faza-I layihəsi "Azəri" yatağının əsas sahəsinin, Faza-3 layihəsi "Azəri" yatağının qərbi və şərq bölmələrinin, Faza-13 layihəsi isə "Azəri", "Çıraq" yataqlarının və "Günəşli" yatağının diblərində yerləşən sahəsinin tammiqyaslı emalını təmin edir. "Azəri-Çıraq-Günəşli" layihəsi ıtrafında çıxarılan neft dünya bazarlarına Bakı-Tbilisi-Ceyhan Əsas İxrac Neft Kəməri sayəsində satılır.

Bakıdan Türkiyənin Ceyhan limanına gedən və uzunluğu 1770 km-ı kimi uzanan bu xətt Xəzır dənizindən Aralıq dənizinə qədər 3000 metr hündürlüyündə zirvələrdən, 1500 çay aralarından və 7 seysmik ərazilərdən ötür. Neftin daşınma sürəti saniyədə 3 metrdir. Bu kəmərin tikintisi iqtisadi cəhətdən faydalı olmaqla bərabər , region üçün həm də strateji vaciblik kəsb edir. Kəmərin çəkilməsi 2005-ci ildə yekunlaşdı və 2006-cı ilin may ayının 29-dı, Azərbaycanın Respublika günü çərçivəsində kəməre vurulmuş ilk neft Ceyhan limanına çatdırıldı. Kəmərin çəkilməsi 3 milyard dollar dəyərləndirilsə də, tikinti real formada daha çox dəyəərə, 4.5 milyard ABŞ dollarına yekunlaşmışdır. İyulun 5-də BTC xəti ilə Sənigəçal ərazisindən Ceyhana qədər 1768 km məsafə getmiş Azərbaycan nefti ilə dolu ilk tankier Aralıq dənizinin Türkiyə ərazisindən yola düşdü. Kəmərin təntənəli surətdə açılışı iyulun 13-dı Türkiyənin Ceyhan limanında habelə İstanbul şəhərində, 9.8 dövlətin yüksək mərtəbəli təmsilçilərinin iştirakı ilə baş tutdu.

Azərbaycan, Türkiyə və Gürcüstan prezidentləri BTC-nin xüsusi əhəmiyyətinin göstərgəsi olaraq, kəmərin məktətinə qızıl dan rəmz əlavə elədilər. BTC kəməri iqtisadi aspektdən çox faydalı olduğundan bəzi ölkələr bu kəməri vasitəsi ilə öz neftini

daşımaq niyyətiindədirlər. Çünki, artıq Azərbaycanla Qazaxıstan arasında Qazaxıstan neftinin BTC vasitəsilə daşınmasına aid müqavilə bağlanmışdır.

5 iyun 1996-cı il tarixində Azərbaycan Respublikası Dövlət Nefti Şirkəti həmçinin Layihə təmsilçiləri olan BP, Lukoil, NICO, Statoil, TPAO, TOTAL kimi təşkilatlar arasında dünyanın ən böyük qaz və qazı-kondensat mənbələrindən olan və Xəzərin Azərbaycan hövzəsində yerləşən "Şahdəniz" perspektiv hissəsinin kəşfiyyatı, emalı və hasilatın pay bölgüsü barəsində Saziş bağlanmışdır. "Şahdəniz" yatağının xam qaz ehtiyatı 1 trilyon kubmetrdən artıq, kondensat ehtiyatı isə 300 milyard kubmetrdən artıq hesablanır. Yatağın emalının I-cü mərhələsi çərçivəsində ("plato dövrü"ndə) ildə 9 milyard kubmetr xam qaz çıxarılması düşünülür. Çıxarılacaq qazın müəyyən müqavilələrə əsasən Türkiyəyə (ildə təqribən 7 milyard kubmetr), Gürcüstana (ildə 0.4 milyard kubmetr) həmçinin Azərbaycana (ildə 1.6 milyard kubmetr) təchizatı düşünülüb. "Şahdəniz" yatağının tam şəkildə emalı üzrə Faiza-I layihəsi daxilində qazın ixracının və marketinqinin idarə edilməsi səbəbilə Norveçin "Statoil" təşkilatının operatorluğu ilə Azərbaycan Qaz Təchizatı Şirkəti meydana gəlmişdir. Bu yataqdan çıxarılacaq qaz ilk növbədə Azərbaycanın daxili ehtiyaclarının ödənilməsinə yönləndiriləcək.

Paşa Holding – sığorta, bankçılıq, səyahət və turizm, tikinti-inşaat və bundan başqa bir çox biznes sektorlarında fəaliyyət göstərən şirkətdir. 1 noyabr 2006-cı il tarixdən fəaliyyət başlayan təşkilat işini beynəlxalq biznes prinsipləri – effektiv idarəetmə, korporativ menecment və düşünülmüş kapital qərarlarına görə qurur. Holdingin investisiya portfelini iki tip yatırımlara istinadən yaradılıb: Holding ona aid şirkətlərdə idarəçi iştirak payına yaxud da başqa biznesdə minoritar səhmlər payına malikdir.

Grup şirkətləri

1. PAŞA Bank
2. PAŞA Bank Georgia
3. PAŞA Travel
4. PAŞA Sığorta
5. PAŞA Həyat Sığorta
6. PAŞA İnşaat
7. Kapital Bank
8. Abşeron Otel Qrupu
9. Port Baku

PAŞA Bank

“PAŞA” şirkətlər təşkilatına məxsus olan “PAŞA Bank” ASC 2007-ci ilin iyun ayında yaradılmışdır və Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının 250 sayılı 28 noyabr 2007-ci il tarixli lisenziyası sayəsində mövcuddur. Bankın rəsmi auditoru Ernst & Young, vergi problemləri üzrə məsləhətçisi isə Deloitte & Touche beynəlxalq audit təşkilatlarıdır. "PAŞA Bank" ASC Əmanətlərin Qorunması Fondunun, Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının, Bakı Banklararası Valyuta Birjasından (Şəhadətnamə №FX-96, 27 iyun 2008-ci il), Azərbaycandakı Amerika Ticarət Palatası, AR Sahibkarlığa Ködmək Milli Fondunun, Azərbaycan İpoteka Fondunun tərəfdarıdır. Bankın Nizamnamə kapitalı bu günümüzdə 228 milyon manatdan ibarətdir. Səhmdarların Ümumi sayı 2 hüquqi həmçinin 1 fiziki şəxsdən təşkil olunmuşdur. Bankın səhmdarları iki hüquqi şəxs: PASHA Holding Ltd. (60%), Ador Ltd. (30%) həmçinin bir fiziki şəxs: Cənab Arif Pashayevdir

PAŞA Travel

PAŞA Travel təşkilatı 2003-cü ildən bəri fəaliyyət göstərir. Qısa vaxtdakı hədəf –hüquqi və fiziki şəxslər üçün yüksək səviyyəli, üstün seçimli səyahət agentliyinə dönməkdir. Bu

hədəfi ötməy üçün PAŞA Travel xidmət, məhsul həmçinin təkliflərini istehlakçılarının gözləntilərinə müvafiq şəkildə təqdim edir. PAŞA Travel şirkəti Beynəlxalq Hava Nəqliyyatı Assosiasiyası (IATA) və Amerika Səyahət Agentlikləri Cəmiyyətinin (ASTA) bir nümayəndəsidir.

PAŞA Sığorta

PAŞA Sığorta 3 mart 2006-cı il tarixdə Azərbaycan Respublikasının uyğun qanunvericiliyinə nəzərən əsası qoyulub. Sığorta xidmətləri sektorunda “PAŞA Sığorta” təşkilatı özünü universal sığorta agentliyi olaraq gösdərir. Şirkət həm fərdi, həm də korporativ alıcılar üçün 35 növ icbari həmçinin könüllü sığorta xidməti forması irəli sürür. “PAŞA Sığorta” açıq səhmdar cəmiyyəti respublikamızın sığorta xidmətləri sektorunda tanınmış nümayəndələrdən biridir. Hal-hazırda müəssisənin nizamnamə kapitalının miqdarı 50 milyon manat təşkil edir. Kapitalın bu formada yüksək səviyyəsi mərtəbəsi “PAŞA Sığorta” təşkilatında öz sığorta vəzifələrini peşəkarlıqla yerinə yetirməyə zəruri maliyyə vəsaiti verir və onun ödəmə potensialına zəmanət verir. Bundan əlavə müəssisənin öz vəsaitləri vasitəsilə lazımı qədər qədər təmin olunması, onun gələcək inkişafı üçün mütləq potensialının varlığından xəbər verir. “PAŞA Sığorta” şirkətinin biznes əməliyyatları əsasında milli sektorun prinsipləri nəzərə alınmaqla, ən vacib Qərb təcrübələrinin strukturları durur. Təşkilat “AMCHAM”, “Global Compact”, “IMIA” və “Azərbaycan Sığortaçılar Assosiasiyası” kimi qurumlarda üzv kimi çıxış edir.

PAŞA Həyat Sığorta

“PAŞA Holding” şirkətlər qrupuna üzv olan “PAŞA Həyat Sığorta” Açıq Səhmdar Cəmiyyəti 24.11.2010-cu il tarixdə Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyi nəzdində dövlət qeydiyyatına alınaraq Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyinin 14.02.2011-ci il tarixli lisenziyası əsasında həyat sığortası sektoru ilə bağlı xidmətlərin

reallaşdırılması istiqamətində fəaliyyət həyata keçirir. “PAŞA Həyat Sığorta” ASC yüksək səviyyədə inkişaf edən hərtərəfli həyat sığortası təşkilatı olaraq günümüzdə Azərbaycan sığorta qanunvericiliyi ilə əsas götürülən ümumi həyat sığortası qruplarına aid hər bir istehlakçının tələblərinə cavab verən aşağıda adları çəkilən xidmətlər təqdim edir:

- Həyatın ölüm anından sığortası
- Həyatın yaşam sığortası
- Annuitet sığortası
- Çarəsiz xəstəliklərdən sığorta
- Əlillik hallarından sığorta
- İstehsalatda xoşagəlməz hadisələr və peşə xəstəliklərinə görə meydana gələn peşə əmək qabiliyyətinin itirilməsi situasiyalarından icbari sığorta.

PAŞA İnşaat

PAŞA İnşaat 2006-cı ildən bəri fəaliyyətə start vermiş inşaat-tikinti təşkilatıdır. Müvəffəqiyyətli biznes layihəsinin tətbiqi sonucunda böyük artım əldə etmişdir. PAŞA İnşaatın bitmiş layihələri – “Absheron JW Marriott Hotel and Residences”, “Baku Business Center”, “Port Baku Towers”, “Four Seasons Hotel”, Bentley Baku, “Nizami Residence”, Bilgahs estates. Restoran və Ticarət Mərkəzləri - “28 Mall” Center, Shuvelan Shopping Center, “Sahil”, “Dragon”, “Chinar”, The Club resetaurants, “Amburan Beach Resort”.

TƏŞKİLATI STRUKTUR

Şirkətin təşkilatı quruluşu investisiyaların formaları ilə birgə reallaşır. Nəticə etibarilə, təşkilatı quruluş aşağıdakı investisiya prinsiplərini əhatə edir:



MİR CAMAL PAŞAYEV, "PAŞA HOLDING"-İN Rəhbəri

Təhsil: MBA, Vaşinqton, American University;

Mühəndislik sahəsində Magistr dərəcəsi, California State University;

M.Lomonosov adına Moskva Dövlət Universiteti. Karyera:

“PAŞA Sığorta”nın Direktorlar Şurasının sədri;

"PAŞA Bank" Azərbaycan və "PAŞA Bank" Gürcüstanın Müşahidə Şurasının sədri

2006-cı ildən "PAŞA Holding" MMC-nin direktoru;

Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (AYİB);

Azərbaycan Mərkəzi Bankı (mütəxəssis);

"Mobil Corporation" (Dallas və Vaşinqton Ofisləri, biznes layihələrr üzrə məsləhətçi).

C Ə L A L Q A S I M O V , D İ R E K T O R M Ü A V İ N İ

Təhsil:MBA Warwick biznes məktəbi, Böyük Britaniya

Beynəlxalq İqtisadi Müünasibətlər üzrə magistr dərəcəsi, ADA

Beynəlxalq İqtisadi Múnasieübətlər üzrə bakalavr dərəcəsi, AzDİU

Karyera:PAŞA Holding, Direktorun birinci müavini;

KAPİTAL Bankın Müşahidə Şurafsinin sədri;

Unibank, İdarə Heyətinin Sədri;

CRA Şirkətlər Qrupu, Maliyyə departamentinin direktoru;

Bank of Baku, İdarə Heyətinin sədri;

Azpetrol, Vitse-President.

V A D İ M Ş N E Y E R , D İ R E K T O R M Ü A V İ N İ

Təhsil:Hüquq fakültəxi, Bakı Dövlət Universiteti

Karyera:“PASHA Holdeing” MMC, direktor müsavini və Hüquq departamentinin direktoru;

“PAŞA Bank Azərbaycan” ın Müşahidə Şurasının üzvü;

“BM International” MMC hüquq şirkəti, hüquqşünas;

“Dr.Shirin Entezari & Associates Company”, icraçı director;

“FELS Baku Ltd. Company”;

“Lider” MMC;

Bakı Banklararası Valyuta Birjası;

Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət şurası

“Bakaudit” şirkəti, direktor müavini.

ŞAHİN MƏMMƏDOV, DİREKTOR MÜAVİNİ, PAŞA HOLDING

Təhsil: Mühəsibatlıq və Audit üzrə magistratura həmçinin bakalavr dərəcəsi, Azərbaycan Dövlət İqtisadiyyat Universiteti

Sertifikatlaşdırılmış Beynəlxalq Mühəsiblər Assosiasiyasının Üzvü

İqtisadiyyat üzrə Fəlsəfə doktoru, Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası.

Karyera: Direktor müavini və Biznesə dəstək üzrə direktor, PAŞA Holding Azərbaycan;

Baş İcraçı Direktor / Direktorlar şurasının sədri, PAŞA Bank Gürcüstan;

Maliyyə Menecmenti şöbəsinin Direktoru, PAŞA Bank Azərbaycan;

Audit üzrə İdarəçi, Deloitte and Touche Azərbaycan;

Auditor, Deloitte and Touche Azərbaycan;

Baş mühəssibin müavini, Yapi Kredi Bank Azərbaycan.

FƏRİD MƏMMƏDOV, DİREKTOR MÜAVİNİ

Təhsil: Beynəlxalq MBA, IE Business School, Madrid, Spain CFA CHARTER; MA, BA in Political Science, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası.

Karyera: PAŞA Holding, Direktor müavini / Biznes Qrupunun direktoru;

Direktorun birinci müavini, KAPİTAL Bank;

Risk Departmenti Direktoru, PAŞA Holding MMC;

Müşahidə Şurasının üzvü, PAŞA BANK;

Direktor müavini, BANK OF BAKU.

İdarəetmə formalrı-**KORPORATİV SOSIAL MƏSULİYYƏT (KSM)** Biz qəti olaraq inanırıq ki, sosial məsuliyyətli idarəçilik cəmiyyətin mənfəətini öndə tutmalı və daimi yaşam üçün səmərəlilik qaydalarına riayət etməlidir. Məhz bu səbəbdən KSM daimi olaraq "PAŞA Holding"-in pozitiv sosial həmçinin ekoloji fəaliyyətlərinin ortasındadır.

Holdinq mütamadi olaraq müxtəlif sosial projeleri və fəaliyyətləri dəstəkləyir və bununla da biz cəmiyyətin mənəfətlərini müdafiə etməyə cəhd edirik. KSM-ə əsasən biz cəmiyyət qarşısında öz etik davranış vəzifələrimizi başa düşür və Azərbaycan iqtisadiyyatının güclənməsinə dəstək olağa çalışırıq.

Risqlərin idarə olunması-Risqlərin idarə edilməsi işi "PAŞA Holding" in bütün biznes sektorlarının mühim bir bölməsidir. PAŞA Holdingin strateji hədəfləri və hədəflərinə çatmasına görə bütün risklər əccəldən hesablanır.

Başlıca risk idarəetməsi (RM) "PAŞA Holding" in və onun Strateji kapitalının davamlı yüksəlməsini təmin etmək üçün yaradılmışdır. RM Qrup daxilində risklərin araşdırılması, dəyərləndirilməsi və yoxlanmasını təmin edir. Effektiv həmçinin çevik formada risklərin idarə olunması öz növbəsində qərarvermə fəaliyyətinin inkişafına yol açmış olur. Risk dərəcəsinin hərtərəfli yoxlanması effektiv risk menecmenti bölməsinin ən mühüm yerini təşkil edir və direct olaraq holdinqin ümumi risk menecmenti fəlsəfəsi yaxud da strateji hədəfləri ilə bağlıdır. Yəni ki, "PAŞA Holding" aşağıdakı situasiyalari istisna edir:

1. Normativ gözləntilərə uyğunsuzluq;
2. Daxili İdarəetmə ehtiyaclarına istənilən uyğunsuzluq;
3. Strategiyadan kənarlaşma halları.

“PAŞA Holding” Qrup daxilində bütün şəxslər tərəfindən başa düşülə bilən risk etikasının bərabər olunmasına cəhd edir ki, bununla da davamlı ünsiyyət strukturları şəxslərə risklərin anlatılması və öz vəzifələrinin doğru şəkildə yerinə yetirmələri üçün potensiallarının formalaşdırmasında yardımçı olur.

2.2 İşgüzar təşkilatlarda heyətin və liderin qarşələqlə əlaqələrinin qurulmasının diaqnostikası

Hər hansı iş inkişaf idarəçisi işini böyüməsinə kömək etmək işini tutan və buna görə böyük bir satış çalışanı olan bir üst mərtəbə menecerdir. Onun əsas öhdəlikləri təşkilatlara yeni müştərilər qazanmağa və mövcud məhsullara başqa məhsullar və ya xidmətlər satmasına yardımçı olmaqdır; Bu prosesi genişləndirmək və ya müştərinin diversifikasiyası vacibliyi ilə əlaqədar hər hansı bir vəzifə üçün çox əhəmiyyətlidir. Eyni vaxtda, biznesmenlər, alıcılar habelə qeyri-kommersiya qurumları da daxil olmaqla, biznesin dinamikası üzrə aparıcı idarəçilər demək olar ki, istənilən sahədə yüksək ehtiyacların olduğunu görürlər. Bir çox situasiyalarda, biznes inkişaf idarəçiləri ənənəvi ofis şəraitində çalışırlar. İş saatlarında 9-dan 17-dək vəzifələndiriləcək, çalışan işgötürənləri əhatə edəcək yaxud son satış kvotalarına görə baş vurmalıdırlar. Şirkətin bu sektorda mühim olduğu üçün biznes inkişaf idarəçiləri mütəmadi olaraq konfranslar, işgüzar məclislər və sənaye proseslərinə keçməlidirlər. Bu səbəblə müəssisə, biznes inkişaf idarəediciləri arasında adi bir qazandır və ölkə əhatəsində həmçinin dünyanın müxtəlif regionlarında işgüzar səfərlər çox sayda biznes üçün vacibdir. Layihənin inkişafı liderləri öz qurumlarında yuxarı mərtəbəli rol oynayırlar, mütəmadi olaraq öz təşəbbüsü ilə çalışırlar və onlar cavablandırma biləcək bəzi üstünlüklərə sahibdirlər. Bir çox təşkilatlarda, əgər idarəçi mütəmadi şəkildə yeni alıcılar və yüksək satış miqdarı təklif edərsə, onların gündəlik metodları və proqramları onlara böyük həcmdə qalacaq. Biznesin İnkişafı Məsuliyyətləri Biznesin inkişafı üçün bacarıqlı üç vacib vəzifə mövcuddur: Satışın müasir yollarını müəyyən edin Xatirə məhsulları həmçinin xidmətləri Mövcud istehlakçılarla effektiv münasibət yaradır Potensial alıcıların gəldiyi vaxt, gündəlik öhdəliklər adətən aşağıdakılar üçün səciyyəvidir: Yeni potensial alıcıları və potensial yeni mənbələri müəyyənləşdirmək üçün onlayn agentliklər və şəxsləri

müəyyən edin digər qurumların tələblərini araşdırın və qərar verənləri satın almaq üçün arayın. Potensial istehlakçılarla münasibət və görüşlər qurmaq üçün e-poçt yaxud telefonla danışın Yeni marketing ideyalarını planlaşdırın və yoxlayın Konfranslar, məclislər həm də sektoral tədbirlərə qatılmaqdır. Əslində, istehsalçılıq potensialına gəldikdə, digər adi öhdəliklər bunlardır: PowerPoint materiallarını və satış ekranlarını təchiz edin təşkilat məhsullarında müasir inkişaflardan agah olmaq üçün alıcılarla ünsiyyət yaratmaq İnkişaf təklifləri həmçinin Telefon, e-poçt və fərdi Komanda üçün satış məqsədlərini inkişaf etdirin və onların yerinə yetirilməsini mümkünləşdirin. Təlim heyət və şura üzvlərinə yardımçı olmaq üçün bacarıqları artırır Müştərilərlə möhkəm münasibətlərin mühavizəsi tez-tez sosialləşmə tələb edir. Biznesin inkişaf idarəçiləri telefonda adi ünsiyyətdən, nahar və iclasdan həmçinin konfranslardan öz alıcılarını ilə xoşbəxt olacağına inanmalıdır . Əlbətdə, bütün ofis mühitində olduğu kimi layihələr işin böyük bir bölməsidir. Biznesin inkişafı üçün menecerlər hesabat vermək və üst liderin nə işlədiyini və nəylə məşğul olduğunu bilmək üçün geribildirim almaq üçün də məsuliyyətə malikdirlər. İşin İnkişafı Təlim həmçinin Karyera İnkişafı. Nadir hallarda rəsmi ixtisaslara baxmayaraq, əksər müəssisələr onların ərizəçilərindən bir səviyyə gözləyirlər. İşlərin habelə riyaziyyat siniflərinin axırında bu mövqeyə gəlməsi məqsədlə son dərəcə səmərəlidir həmçinin tələbələrə aspirantura proqramı vasitəsilə işə yardım edə bilər. Bununla bərabər, bir çox işçi reklamçılığa qədər alıcı və ya menecer kimi işə girir və sənayedə çoxlu tələbələr də var. Gənc bir funksiyaya sahib olanlar üçün İş qanunları, Satış menecmenti və Marketing ilə əlaqəli Səviyyə 2 ixtisasları gənc kadrlara öz karyeralarını özlərindən daha cəld inkişaf etdirməyə yardımçı ola bilər. Sənaye bacarığı və sənayesi ilə tanış olduqdan əvvəl peşəkarlar satış həmçinin marketing siniflərində mərhələ 3, 4 və 5 dərəcələrini qazanaraq özünə güvəni artırır bilirlər. İngiltərədə, Chartered İnstitutu bu əsas qiymətləri almaq üçün əla bir mənbədir. Müqavilə Daimi Pozisyonlar Biznesin yüksəlməsi iarəçiləri həm müqavilə, həm də davamlı iş mühitində olmasına baxmayaraq, axırıncı iş yerində bu gün daha yüksəkdir.

Pulsuz fəaliyyətin inkişafı çalışanlar üçün çoxlu fayda verə bilər. Belə ki, sazişlərinizə əsaslanan işinizə diqqət verməyə üçün axtarırsınızsa, burada diqqət yetirilməsi lazım olan bəzi situasiyalar mövcuddur

Hansı sahəni maraqlandıran mühim deyil, bazarda biznes inkişaf idarəçilərinə tələb vardır. Bu, geniş profilli sektorlara girmək üçün mükəmməl bir şansıdır. Əgər sizin üçün faydalı bir qərar olacağını fikirləşirsinizsə, bölgənizdə var olan kariyəşansları barəsində məlumat almaq məqsədilə İş artırma Teleqrafı İşlərimizi yoxlayın. Biznesin inkişafına görə idarəçi şirkətin imicinin doğru şəkildə təmin edilməsinə yaxud da inkişaf etdirilməsində vacib üsulların müəyyənləşdirilməsində, əmək obyektlərinin yaradılmasında, yüksəlməsində və onların reallaşmasının səmərəliliyinin təmin etdirilməsində əhəmiyyət kəsb edir. O, subyektin sektorda iştirakını düşündürür və görülən layihələrlə əlaqəli rəhbərliyə məlumat verir. Reallaşan fəaliyyətlərin genişliyi həmçinin mürəkkəbliyi ilə müəyyən edilir, burada fəaliyyətlərin çətinliyi əhatə üzərində əhəmiyyətə malikdir. Hər bir bacarıq dərəcəsi üzrə lazımı bilik mərtəbəsi tələb edilir. ISCO-da, eləcə də Məşğulluq Təsnifatında buradakı dörd geniş bilik səviyyəsi ortaya çıxır: Birinci bacarıq dərəcəsi üzrə sahələr sadə həmçinin dövrü fiziki proseslərin yerinə yetirilməsini mühimləşdirir. Bundan başqa, birinci bilik səviyyəsində bu və ya digər peşələr zehni güc və dözümlülük lazım olduğu halda, digərlərində sadə yazıb-oxuma və sənədlərlə işləmə bacarığı lazımdır. Bu potensiallara tələb duyulduğu vəziyyətdə belə, onlar işin vacib hissəsini təmin edir. Birinci bilik səviyyəsi üzrə müəyyənləşdirilən işlər aşağı səviyyəli işçi qüvvəsi üçün xarakterikdir. İkinci bacarıq mərhələsi üzrə peşələr, ümumiyyətcə, daha çətin həmçinin əl dəqiqliyi vacib olan prosesləri əhatə edir. Bu bacarıq mərtəbəsində olan işlərin çoxunda nisbətən inkişafa meyilli yazıb-oxuma, rəqəmlərlə çalışma və şəxslərarası yaxşı münasibət bacarıqları gözlənilir. İkinci bacarıq sinifi üzrə müəyyənləşdirilən peşələrə ixtisaslı işçi qüvvəsi daxildir. Üçüncü bacarıq

mərtəbəsindəki peşələr, əksərən, ixtisaslaşmış sektor üzrə əhatəli praktiki, texnoloji və metodiki bacarıqlar tələb edən çətin texnoloji və praktiki proseslərin həyata keçirilməsini əhatə edir. Bu bilik səviyyəsini əhatə edən sahələr, ümumiyyətlə, inkişaf etmiş səviyyədə yazıb-oxuma həmçinin sənədlərlə çalışma i bacarığı, eləcə də inkişaf etmiş münasibət bacarığı vacibdir. Azərbaycan Respublikasının təhsil və təlim təşkilatlarında reallaşdırılır, dövlət təhsil lisenziyasının alınması ilə nəticələnir. Təhsil qurumlarında formal iclaslar dövlət təhsil standartlarına uyğun şəkildə keçirilir. Qazanılan səriştələr testlər vasitəsilə müəyyənləşdirilir habelə dövlət təhsil sənədi təqdim olunur . Informal təlim Özünütəlim üsulu ilə bilik və peşəkarlığa yiyələnmənin metodudur. Təhsil və təlim təşkilatlarından kənarında reallaşdırılır və təbii şəkildə gündəlik həyatımızda rast gəlinir. Formal və qeyri-formal təlimdən əlavə olaraq, informal təlim əksər zamanlarda gözlənilmədən baş tutur və beləliklə, hətta şəxslərin özləri də bacarıqlarını artırılmasında onun əhəmiyyətini anlamaya bilər. O, iclasın reallaşması sahəsində ixtisaslaşmamış istənilən bir şəxs tərəfindən yönləndirildiyi halda, düşünülmüş xarakterə malikdir . Informal təlim ölkə nəzdində qəbul edilən dərəcə və sertifikatların təqdim edilməsi ilə başa çatmır. Şəxsin idarəçi üçün yaxud da sərbəst məşğulluq mühitində meydana çıxardığı vəzifə ya da fəaliyyətlərin məcmusudur. İşə yanaşma Müəyyən ideya, subyekt, fərd həmçinin situasiyaya müsbət və ya mənfi yanaşmasını əks etdirir. Münasibət şəxsin fəaliyyət qərarını, mürəkkəblik, həvəsləndirmə habelə prizlərə cavab formasını ortaya qoyur. Bu nöqtəyi nəzərdən yanaşma iş üçün çox mühimdir .

2.3 Menecerlərin karyerada inkişafının yerli özəlliklərinin tətqiqi

Sahibkarlığın dinamikası və təşkilatların fəaliyyəti nəticəsində müşahidə olunur ki, təşkilatların və ümumən Azərbaycan biznesinin rəqabətə dözümlülüyü həmçinin faydalı idarəetmədən çox asılıdır. Fərdin fəaliyyəti sektorları arasında idarəçi peşəsi özünəməxsus yer tutur. Çalışanların ümumi iş şəxsi töhfələrinin səmərəliliyi və son situasiyada təşkilatın uğuru liderin peşəkarlığı ilə səciyyələnir. Bundan başqa Qərbdə normal görünən fəaliyyət metodları və modellərini tətbiq etməklə bərabər, idarəçi müsəlman etik dəyərlərinə söykənən Azərbaycan mentallığını da əhatə etməlidir. İndi isə bu özəlliyin nədən təşkil olması və Azərbaycan reallığında biznesin faydalı idarə mexanizmini necə qurmaq barəsində müzakirə aparaq. Uzun vaxtdır ki, Azərbaycanda idarəetmə əsasən Qərb təcrübəsindən yararlanmaqla çətinliklə də olsa inkişafa qədəm qoymuşdur. Lakin birdən-birə əlavə sistemin hazır idarəetmə modelini istifadə edərək onu şirkətin idarə edilməsinə tətbiq etmək düzgün deyil. Azərbaycan idarəetməsinin xüsusi məzmunu, bizim mentalitetə uyğun menecment metodları və qaydaları olmalıdır. Dəyişikliklərin qaçılmaz olduğunu anlayan istənilə idarəçi «nədən başlamaq lazımdır?» sualını düşünməyə başlayır. Uğurlu təşkilatların idarəçiləri bu suala nizam intizam yaratmaqla cavab veriblər. Bu bəzi situasiyaların nəzərə alınması anlamına gəlir. Onlar arasında ən vacibi normal fəaliyyət və əmək nizamı, sözün əsl anlamında qayda-qanun meydana gətirməkdir. Biz fərdi münasibətləri iş münasibətlərindən ayırmalıyıq. Dəqiq qavramaq lazımdır ki, işçini işə bacarıqlarına görə götürür, nizamsızlığa görə isə işdən atırlar. Rəhbər təyin edilmir, o, hazırlanır, püxtələşdirilir. Öhdəliklərin artırılması ilə kollektivin maaşının mütləq qaldırılması haqqında stereotipdən qurtulmaq vacibdir. Bir halda ki, əməkdaş yeni öhdəliklərin altından qalxsa, onun maaşının qaldırılması tezliklə reallaşacaq. Bizdə belə düşünülür ki, uzun müddət istənilən bir funksiyaları yerinə yetirmiş işçi peşəkar yeni çalışandan fərqli olaraq irəli getməkdə daha artıq imkana malikdir. Ancaq insanı müəssisə loyallığa görə qaldırmaz, məhs bu səbəbdən

sadəcə ona prizlər və ya əvvəllər təcrübədən çıxmış staja görə əlavələr verilir. Xülasə, Qərb modeli və yerli dini və etnik amillərin qarışımından təşkil olunan idarəetmə forması meydana çıxır. Müsəlman etikasının bizim mentallığa həmişəki güclü təsirini düşünsək, bu situasiyada bizdə menecment sistemində Şərqi prinsiplərinin üstün mövqeyə sahib olduğunu görürük. Bura «itaətkarlıq», «təbəçilik», «qismətə inanmaq», «şəxsi münasibətlərin güclü təsiri» və s. aid etmək mümkündür. Ancaq menecmentin Qərb modeli rəqabət, «güclü qazanar» prinsipinə uyğun qurulur. Və yapon menecment forması da vardır ki, bunun əsasında əhəmiyyətli dərəcədə sadıqlıq, loyallıq həmçinin nəticəyə uyğun kollektivin məsuliyyət altında olması durur. Bizdə belə nəzərə alınır ki, uzun müddət istənilən bir funksiyaları reallaşdıran əməkdaş peşəkar yeni işçidən fərqli olaraq qabağa getməkdə daha böyük imkana sahibdir. Lakin insanı təşkilata loyallığa nəzərən qaldırmaq olmaz, bu səbədən sadəcə ona hədiyyələr və ya əvvəllər sınaqdan keçirilmiş staja müvafiq olaraq əlavələr dəyərləndirilir. Rəhbər tapşırıqları lazımi şəkildə qoymağı, öhdəliyini və vəzifələri seçməyi bacarmalıdır. Sadıqlıq, qismətə güvənmək və şəxsi ünsiyyətdə uzağa getmək yanlışdır. Bu o anlama gəlir ki, təşkilatlarda əməkdaşın irəlində olması tanışlıq və qohumluq nəzdində deyil, yalnız və yalnız hər bir şəxsin fərdi keyfiyyətlərinə uyğun şəkildə olmalıdır. İdarəetmə mexanizminin əmələ gəlməsində bacardıqca şəxsin ixtisas keyfiyyətlərini, onun müasirliyi qəbul etmək potensialı, əzmkarlığı ön plana çəkilməlidir. Azərbaycan reallığında idarəçinin universal xüsusiyyətlərinin müvəffəqiyyətli istifadəsini göstərmək məqsədilə bir sıra məşhur şirkətləri misal göstərmək mümkündür. Azərbaycanda müasir idarəçi obrazının missiya və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsində çevikliklə seçilməli və seçdiyi hədəfə doğru inamla irəliləməlidir.

III Fəsil. Menecerin əməyinin təşkilinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətləri

İdarəetmə prosesinin əsas əlaməti onun vacib prinsiplərini və məhsuldar qüvvələrini göstərən əməyin keyfiyyətidir. Əməyin faydalılığı əməyin məhsulu kimi xarakter daşıyır. məhz əməyin keyfiyyəti menecment fəaliyyətinin struktural təyinatı kimi önə çıxır. İdarəetmə prosesinin keyfiyyət xüsusiyyətləri kimi aşağıdakılar meydana gəlir:

- yaradıcılıq zehni əməyin növü kimi;
- Kreativlik;
- innovasiyaçılıq;
- optimallıq (hər şeyin vaxtında həll edilməsi);
- kollektiv məsuliyyət (tərəfdaşlıq, korporativlik);
- risk dərəcəsi;
- məsuliyyətlik (hüquqi, sosial, mənəvi);
- qənaətlilik;
- faydalılıq;
- nəticə.

Qarşılıqlı təsir fəaliyyəti kimi idarəçinin keyfiyyəti onun potensiallaşdırıcı, tamamlayıcı, yönləndirici, motivasiya gücündə təzahür edir ki, bu da qarşılıqlı təsirin vasitə və formalarının, onların reallaşdırılması proseslərinin doğru seçilməsi ilə ortaya çıxır. təsirin keyfiyyəti barəsində sadəcə onun həyata keçirilməsindən əvvəl fikir yürütmək mümkündür. Seçimlər reallaşana qədər isə sadəcə əsaslandırmanın xüsusiyyətlərindən, təsirin əmələ gəlməsi prinsip və üsullarından həmçinin nəzərdə tutulan potensialdan danışmaq imkanı vardır. təsirin həcmi onun həyata keçirilmə şanslarında, vaxtında həyata keçirilməsində, istehsal-təsərrüfat məsələsinin həlli üsullarının və vasitələrinin doğru seçilməsində ortaya çıxır. İdarəetmə seçiminin yekunlaşması və emalı fəaliyyətinin

dəyərləndirilməsi zamanı gördüyünüz keyfiyyət xüsusiyyətlərindən istifadə olunur:

- optimallıq (ən yaxşı seçim meyarı);
- operativlik (qərarın müvafiq vaxt kəsiyində istehsalın ehtiyacı ilə uyğunluq meyarı);
- qənaətlilik (məsrəf yaxud istehsal amillərinin minimum ölçüsü);
- risklilik (ehtimalın və itkilərin səviyyəsinin minimuma salınması);
- sosial əhəmiyyəti (cəmiyyət üçün faydalılığın maksimuma qaldırılması);
- hüquqi nöqtəyi nəzərdən müdafiəsi (normativ hüquqi təminat);
- kommunikativlik (əlaqələrin güvənirliliyi və çevikliyi).

Nəticə etibarilə, “menecment keyfiyyəti” ifadəsinin daha xarakterik üsulları kimi mahiyyəti idarə edilən prosesin sahəsi və ya forması ilə müəyyən edilən menecment əməyinin səviyyəsi; kollektivin keyfiyyəti ; xammalın və menecment potensialının keyfiyyəti; idarəetmə fəaliyyətlərinin keyfiyyəti önə çıxır . İstehsal-təsərrufat mexanizminin inkişafının son ərsəyə yönləndirilməsi ilə bağlı, hədəflərin son nəticələrə dayanaraq ifadə edilməsi və qarşılıqlı uzlaşdırılması mühim əhəmiyyət kəsb edir. Hədəfin ifadəsində xətlər daha effektiv olur . Bəzi situasiyalarda ara missiyalar daha vaciblərini əvəz edirlər. Bəzən ara hədəflər əsas məqsəd mənası daşıyır habelə əsas missiyanın itməsi halı ortaya çıxır. Amma qabaqcıl məqsədə olan diqqətin daha çox göstərilməsi, və yerinə yetirilməsi vaxtından asılı qalan ara hədəflərə olan diqqəti endirir. Bu vəziyyətdə istehsal-təsərrufat dairəsinin faydalılığı onun istiqamətinin bazar həmçinin sistem daxili ehtiyaclarını realizasiya səviyyəsinin dərəcəsi ilə müəyyən olunur.

3.1 Menecerin fəaliyyətinin təşkilinin müasir çalarları və səmərəliliyi

İstehsal mexanizminin ümumi missiyasının (vəzifəsinin) dəyərləndirilməsi üçün aşağıdakı üsürlərdən istifadə edilir:

- hədəfə çatmaq səviyyəsi (yekun nəticənin – satış həcminin məqsəd ölçüsünə nisbəti);
- ehtiyacın odənilməsi dərəcəsi (yekun nəticənin tələbatın ölçüsünə nisbəti);
- maksimum tələbatın ölçüsü (marketing xidməti ilə düşünülən, təmin olunmayan və yeni ehtiyac);
- profiline aid olan istehsal formasının bazar payı;
- rəqabət güclərinin davamlığı (müəyyənləşmə, reyting);
- dinamik inkişaf imkanları (ehtiyatlara potensial tələbat).

İnkişafın dəyişməzliyi hədəfə çatmaq (yaxud çatmamaq) dərəcəsi, təşkil olunmayan yaxud potensial ehtiyacların ölçüsünün təyin olunması vasitəsilə ölçülür. İstehsal-təsərrüfat quruluşunda bilavasitə istehsalatdan əlavə innovasiya, menecment, maliyyə, sosial fəaliyyət vardır və onların faydalılığı funksional hədəflər mərtəbəsinə çatmaqla müəyyən edilir. İnnovasiyanın nəticəsi – tərəqqinin həcmidir; maliyyə sonucu – mənfəətin miqyası və ya dinamikəsidir; sosial nəticə – çalışanların rifahı və onun inkişaf dinamikəsidir; marketing nəticəsi – müasir bazarda pay ya da mövcud payın çoxaldılmasıdır. Funksional məhsullar məsələn, maliyyə və ya investisiya, marketing, vençur və birja kimi fəaliyyət aparmaqda ixtisaslaşmış şirkətlərinin menecment məhsuldarlığı həmin şirkətlərin profilləşdirilmiş forması yada öhdəliyi ilə müəyyən edilir. Belə ki, bank mexanizminin funksiyası iqtisadiyyatın inkişafının təşkil edilməsinə, faydalı istehsal fəaliyyətlərinin kreditləşdirilməsi üçün pul vəsaitlərinin akkumulyasiyasından təşkil olunmuşdur. Korporativ quruluşlar mühitində müəyyən növ məhsula istiqamətlənmiş sistem əhatəsində istehlak edilən və kənara realizasiya edilən fərqli müstəqil struktur parçalarının ümumi hədəfi olur. Bu vəziyyətdə istehsal-

təsərrufat mexanizminin faydalılığı onun hədəfinin bazar və sistem daxili ehtiyaclarının realizasiya səviyyəsinin dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Korporativ quruluşda, maliyyə və ya investisiya çevrələrinin, marketinq mənbələrinin, reklam xidmətlərinin var olduğu halda onların faydası analoji şəkildə təyin edilir. Korporativ quruluşlarda faydalılıq aşağıdakılara əsasən müəyyən edilir:

- sistemin ümumi vəzifəsi;
- istehsalat-təsərrufat bölmələrinin məqsədləri;
- funksional müəssisələrin məqsədləri.

Menecmentin faydalı olduğunu söyləmək mümkün olan şərtləri sadalayaq:

- sistemin ümumi hədəfi və ya vəzifəsində həyata keçən sosial-iqtisadi sistem öz son nəticəsinə çatmışdır (məqsədə çatma səviyyəsi);
- qurumun müxtəlif istehsal həlqələri nəticə əldə etmişlər;
- axır nəticələr ehtiyacla müqayisə edilir (tələbatın təmin olunması səviyyəsi);
- yeni məqsədin yaranması və davamlı inkişafa imkan yaratmaq üçün əsas kimi potensial ehtiyac müəyyən edilmişdir (istehsalın mümkün ola bilən genişləndirilməsi mərtəbəsi);
- struktur nəticələrin hədəflərə uyğunluğunun təmin olunması kimi funksional idarəetmənin hər bir növü üzrə nəticəyə gəlinmişdir. İdarəetmənin faydalı olmasının ölçülməsi şirkətin inkişaf imkanlarını və istiqamətini müəyyən etmək imkanı yaradır, yeni tələbatın mövcud olması ehtiyacı və müvafiq olaraq yeni məhsulun istehsalına başlamaq haqqında, diversifikasiya haqqında, istehsal və idarəetmə fəaliyyətinin iştirakçılarının qarşılıqlı əlaqə məsələləri haqqında məlumat verir. Faydalılıq deyiləndə istehsal xərcləri ilə müqayisədə nəticənin miqyası (səviyyəsi) başa düşülür.. Bu ifadə iqtisadiyyatın faydalılığını, ayrı ayrı sektorların, şirkətlərin, investisiyaların, yeniliklərin müəyyən olunmasında istifadə edilir. İdarəetmənin faydalılığı istifadə edilən resurslarla və menecer üçün çəkilən xərclərlə müqayisədə idarə olunan obyektin hədəfə çatmasında

həmçinin istifadə edilən vəsaitlərin sosial-iqtisadi məhsuldarlığını təmin olunmasında əksini tapır. İdarəetmə sisteminin faydalılığının iqtisadi anlamı – idarəetməyə verilmiş vəsaitlərlə (xərclərlə) daha artıq iqtisadi faydanın təmin olunmasıdır. Sosial mənə – menecmente ayrılmış kapitalla (xərclərlə) ən çox sosial faydanın təmin olunmasıdır. Qarşılıqlı təsir habelə müqayisə edilən hədəflər və təkrar istehsal fəaliyyətinin axır nəticəsini ilə idarəetmənin baza şərtində faydalılığı haqqında mühakimə yürütmək mümkündür. Lakin nəticəli idarəetmə faydalı ola bilər. Hər bir tədbir yada idarəetmə üzrə seçim axır nəticəyi əsasən dəyərləndirilir və hədəflər, metodlar, funksiyalar, fəaliyyətlər, təşkilatı quruluşlar mövqeyindən, yəni bütün ümumi istifadə edilən təsir vasitələrindən araşdırılmalıdır. Xüsusi təsir obyektləri kimi resurslar yoxlamadan keçirilir. Bunların bölünməsi istehsal amilinin xüsusi rolu ilə əlaqədardır və bu situasiyada istehsal amilləri idarəetmə təsiri subyektı vasitəsi rolunda əlavə olunur. Təcrübədə əksər hallarda 4-6 vacib yekun nəticə hesablanır, və onlara nəzərən vəsaitlərin payanması həyata keçirilir və onlar öz növbəsində şirkətin fəaliyyətinin sonucunda həlledici təsir edir. Menecmentin faydalılığı qazanılan faydanın istifadə edilmiş vəsaitin müqayisəsi yaxud da idarəetmə xərcləri ilə müəyyən edilir. Analizi hər bir ölçülə bilən resurslardan: əmək, maddi, maliyyə, xüsusi fondlar, məlumat, müvəqqəti keçirmək mümkündür. Təsir vasitələrini hesabladıqda qərarın düz olması analiz edilir, yəni situasiyanın müvafiq olması, keyfiyyət, dəyərləndirilməsinin nəticəsi və faydalılığı qiymətləndirilir. Həqiqətən, idəçinin prioritet məqsədi – sosial-iqtisadi quruluşun davamlı həmçinin uzun müddətli inkişafına imkan yaratmaqdır. Ona görə də idarəçi faydalı və məhsuldar fəaliyyət həyata keçirərək, yüksək keyfiyyətə malik, rəqabət şəraitində hərəkət xəttini seçmək bacarığına sahib olaraq, sosial-iqtisadi mexanizmin inkişafını real mühitdə təkan verir. Texnologiya və istehsalın təmin edilməsi, təşkilatın məhsulu həmçinin idarəçi rəqabət potensialına malikdirsə, belə imkan yaranır.

3.2 Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları

Missiyanızı müəyyən edin və reallaşdırın. Qədim idarəetmə formasında mənə çalışmaq və öhdəliyində olanlar haqında fikirləşin. Bu işin əsasən istedadlı çalışanlarınız varsa işləmədiyini hiss etməlisiniz. Kollektivinizin qabiliyyətlərinin ən üstün olanını qazanmaq üçün təşkilatınızın səbəbini açıq şəkildə görmək vacibdir. Müəssisənizin hədəfi nədir? Nə təsiriniz mövcuddur və nəyə sahib olmağı düşünürsünüz? Dünyanı hansı yolla dəyişmək istəyirsiniz? Bunlar, cavab verməli və əks təsir vermədən öncə kollektivinizə cavab vermək məqsədilə vacib olan suallardır. Uğurlu olmaq üçün fərdi davranın. Məqsədinizi təyin etmək vacibdir, amma işçiləriniz ona sadıq olmaq üçün yeterli deyil. Kollektivinizin istədiyinin nə olduğunu bilirsinizmi? Çalışanlarınızı nəyə təşviq etdiyini bilirsinizmi? Əgər, bir tələbə lazımlıdır. Kollektivinizin arzuladığı şeyi öyrəndiyiniz zaman, məqsədinizə iştirakınızı dəqiqləşdirmək məqsədilə onlara şanslarını deyə bilərsiniz. Steve Radcliffe ona "Ruh Enerjisi" adını vermişdir. Hədəfinizi resurslarınıza bağladığınızda, işçilərinizin iştirak dərəcəsi daha səmərəli və faydalı olacaqdır. Təsirin effektini fərdi brend vasitəsi ilə müəyyən edə bilərsiniz. Şəxsi brendiniz nədir? Şəxsi brend sizin, komandanızın yaxşı da təşkilatınızın daxilindəki görüntü və təəssüratdır. Mükəmməl şəxsi brendləşmə sizə uğur qazandırır. Nə etdiyinizdən asılı olaraq çox yaxşısanız və qismən peşəkarlığınız varsa, insanlar sizə şübhə ilə yanaşmayacaq. Eyni vaxtda özünü baxın və göstərmək istədiyiniz təsviri və görüntünü fikrinizdə canlandırın. Tamam mı? Kollektiviniz üçün təkrar və təşkilatınızın üçün daha böyük həcmdə olun. Sizə və sizin kollektivinizin əks etdirmək istədiyi və onlara yaratmaq istədikləri təsviri aydın formada yoxlamadan keçirin. Səmimi münasibət

yardı. Əksərən çox danışırsınız yaxud da lazımı qədər hiss etmirsiniz? 100 faiz informasiyanı kollektivdə təyin olduğunu hər zaman əmin olursunuz?Yaxşı münasibətin sirri yaxın və tez-tez ünsiyyət yaratmaqdır.

"Yaxşı" çalışanlarınızın ümumi məqsədləri paylaştığını və onlarla görüşmək üçün cəm şəkildə çalışma biləcəyi bir etika yaratmasını vacib edir. Bu onların potensiallarını artırır . İşçilərinizin suallarını cavablandırın və onları eyni formada davranmağa dəvət edin. Bu, qarışıq olub-olmadığını və informasiyaların necə göndərilməsini hesablayır. Xüsusi gücünü dərk edin. Heç bir məvacibiniz və ya fəaliyyətiniz olmadığı bir təşkilatda işlədiniz, lakin menecerinizi sevdiyiniz üçün orda davam edirsiniz.İndi çalışma imkanınız olan ən yaxşı idarəçiləri nəzərdən keçirin. Ortaq nöqtələr hansılardır? İnsanlar bəzən bir an bonuslar qazanırlar. Bir öhdəliyi uğurla bitirən bir çalışanın "Təşəkkür edirik" və ya "Yaxşı iş" söyləmək işçi üçün güclü motivasiya mənbəyidir- puldan daha effektivdir. İdarəçi olduğunuzdan öncə məsləhətçiniz sizi "Yaxşı iş" ifadəsi ilə mükafatlandığı zaman necə hiss etdiniz? Siz əla hiss etdiniz və daha yaxşı işləmək və onları məyus etmək istəmədiniz? Çalışanlarınızın cəmiyyətə verdiyi faydanı izah etmək daha səmərəlidir. Nəticədə, müəssisəniz, alıcılarınızın və müştəriləriniz üçün nə dərəcədə yaxşı olduğunuz səbəbilə kollektivi tərifləməkdən çəkinməyin. İş daha maraqlı hala gətirin. Beləliklə, dünyanın iki ən müvəffəqiyyətli təşkilatlarından nə öyrənməliyik? Google və Facebook? Onlar iş yerini daha maraqlı edirlər. Ümid edirəm Facebook və Google üçün nə qazandığını öyrənmək istəyirəm. Onlar çox maraqlı görünürlər.Əgər təşkilatdan və ya işləyən insanlarla çalışmaqdan zövq alırsanız, böyük ehtimalla davam edəcəksiniz. Bununla bərabər, doğru balansı təyin etmək, çalışanların görmə ilə məşğul ola bilməsi nöqtəyi nəzərdən önəmlidir. İşkiləriniz əyləndisə və nə etdikləri durumunda, hərşeyi sizinlə birlikdə hərəkət gətirmək üçün daha çox motivasiya olacaqlar. Ən yaxşı çalışan işçilərinizi bu günə kimi əlinizdə saxlayın. Hər il milyonlarla təşkilat öz rəqiblərinin ən peşəkar işçilərini işə götürürlər. Onlara layiq olduqlarını

dəyəri verin. Bu, həll edə biləcək ən çox rast gəlinən və başlıca məsələdir. Sektorda pul təklifinə baxın və rəqiblərinizin bu iş üçün nə qədər ödədiyini dəqiqləşdirin.

Mümkün qədər rəqabətə dayanıqlı olmağa çalışın. Rəqiblərinizə meydan oxuyun. Uğurlu çalışanların uğuru, çünki hərzaman özlərini daha artıq qaldırmağı düşünürlər. Mövcud öhdəliklərə vacib deyilsə, vaxtlarını israf etməyəcəklər. Nəticədə, onlara hədudlarını basmaq üçün yeni dəvətlər göndərin: onları işin ayrı-ayrı bölmələrində yoxlayın və ortaya çıxacaq yeni və mürəkkəb bir tapşırıq verin. Müəssisənin aydın bir hədəfini tapşırın. Təşkilatın qeyri-funksional məqsədi şəffaflığın həmçinin iştirakın olmamasıdır. Ən çox işləyən şəxslər, təşkilatda ümumilikdə bir fərq yaratdığını düşünmək istəyirlər. Təqdimatlarının üstün cəhətlərini bilməsələr, işçilərinizi qoruyacaqsınız. Təşkilatın hədəfinin şəffaf olduğundan əmin olun. Nəzarətin mərkəzini təyin etmək üçün şəxsi görüşlər təşkil edin. Bu, davranışınızın mənbəyinin fərdi yada peşəkar olduğunun qavranılmasına şərait yaradır. Situasiyanı müxtəlif bir tərəfdən dəyərləndirmək üçün komandanızın digər üzvləri ilə şəxsi görüşlər təşkil edin. Onlara açıq, səmimi və birbaşa suallar ünvanlayın. Ən yaxşı istiqamət planınızı faydalı etmək üçün topladığınız informasiyalardan yararlanın. Müvafiq çalışanların davranışlarını sərhədləşdirmək üçün iclaslar təyin edin. Fərdi məsələ kimi, şəxsi məsələ həll etməyə yardımçı olacaq səmərəli təkliflər irəli sürün. Bu, prioritet bir məsələdirsə, dəyərləndirin və necə həll olunacağını müəyyən edin. Problem tam şəkildə həll edilənə qədər davamlı olaraq təkrarlayın. Axırncı qərar onların getmə ehtimalı ola bilər. Xətalarınızı qəbul edin. Bu davranış sizi daha yaxşı idarəçi edəcək. Həqiqi rəhbər həmişə təvazökar olmalıdır. Bu sizi cəmiyyətə daha yaxınlaşdırır. Kollektivinizin rəğbətini qazanacaq, potensialınızı və peşəkarlığınızı inkişaf etdirəcəksiniz. Yanlışlarınızı qəbul etməyiniz sizi daha təcrübəli bir lider səviyyəsinə daşıyır. Niyə? Hamı kimi, səhv yol verirsiniz, lakin həll yollarınızı irəli sürərək ya da təklifləriniz üçün kollektivdən məsləhət alaraq

fəaliyyətinizi davam etdirməlisiniz. Xətalarınızı üstlənmək, xarakterin üstünlüyünü ortaya qoyacaq və komanda heyyyətinizə eyni formada effekt göstərəcəkdir.

Nəticə

Respublikamızda menecmentin ümumi qaydalarının uğurlu istifadəsini mücahidə etmək məqsədilə bir çox tanınmış təşkilatları misal göstərmək mümkündür.

Məsələn, Accessbank-ın milliyyətə fransız olan ümumi menecment təcrübəsində idarəetmənin çox sayda vacib xüsusiyyətlərindən yararlanır: rəhbərlər kollektivin özündən ortaya çıxır və kənardan vəzifələndirilmir, bu da kollektivin peşə inkişafına həmçinin loyallığına şərait yaradır; personalın dinamik inkişafı məqsədilə daim treninqlər keçirilir; yüksək struktural etikaya önəm verilir. Azercell mobil operatoru işləmək istəyənlər arasında məhs bu səbəbdən məşhurdur ki, burada yüksək məvacib var, daim peşəkar hazırlıq və inkişafa imkan yaradılır, yüksək sosial paket təqdim edilir. Socar da daim menecmentinə xüsusi diqqət yetirir: xarici ölkələrdə təhsil almış soydaşlarımıza iş təklif edir, kadrların yoxlanması və təlimilə əlaqədar müxtəlif metodlardan istifadə edir, çalışanlarının korporativ hüquqlarını təmin edir. Allianz Consult konsaltiq şirkətinin prezidenti Ülvi Ağayevin sözlərinə istinadən, «sevindirici vəziyyətdir ki, azərbaycanlı menecerlər bu gün inkişaf edir, müasirləşir, potensialları yüksəlir. Müəssisənin inkişafı və perspektivinin axşammasının onun əsas kapitalı olan çalışanlarının yoxluğu ilə əlaqəsi artıq açıq formada anlaşılır və bu da çox müsbət vəziyyətdir. Biz hələ ölkəmizdə idarəetmənin yüksəliş mərhələsinin başlanğıcındayıq və mən əminliklə söyləyə bilərəm ki, çox yaxın zamanda Azərbaycandakı idarəetmə dərəcəsi beynəlxalq prinsiplərə tam şəkildə uyğunlaşacaq».

Uğurun universal reseptini yaratmaq mümkünsüzdür. Yəni ki, hər hansı kommertiya

şirkətinin özünəməxsusluğu mövcuddur. Peşəkar idarəçiləri böyük ehtimal ki, fəaliyyətin inkişafının xüsusi fəlsəfəsi, baza xüsusiyyətlərini birləşdirir. Menecerlər həmin standartlara istinadən öz strategiyalarını təşkil edir və bunun da nüqtəyi-nəzərdən hər bir vaxt nə etməli olduqlarını yaxşı bacarırlar. Bu cür əlaqədən çıxış edərək menecerlərin peşəkar olaraq qərarını da aparmaq mümkündür. Fikrimcə, respublikamızdakı müasir lider idarəetmənin hədəf və öhdəliklərinin müəyyənləşdirmə cəldliyi ilə seçilməli və seçdiyi missiyaya doğru inamla irəliləməlidir. Ancaq bu şəkildə menecer, müəssisəyə uğur qazandıra bilər. Tarixi dövrlərdən bəri, şirkətin qeyri-funksional vizyonu şəffaflığın və iştirakın olmamasıdır. Ən yaxşı işləyən işçilər, şirkətdə bütövlükdə bir fərq yaratdığını hiss etmək istəyirlər. Qarşılıqlı təsir və müqayisə olunan məqsədlər və təkrar istehsal prosesinin yekun nəticəsini ilə menecmentin baza şərtində səmərəliliyi barədə mühakimə yürütmək olar. Ancaq nəticəli menecment səmərəli ola bilər. Hər bir tədbir yaxud idarəetmə üzrə qərar axır nəticə nüqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməlidir və məqsədlər, üsullar, funksiyalar, proseslər, təşkilatı strukturlar mövqeyindən, yəni bütün ümumi istifadə olunan təsir vasitələrindən baxılmalıdır. Mürəkkəb və əhəmiyyətli bir problemi həll etdikdən sonra özünüzü təxirə salmaq üçün işinizi bir saat buraxın. Hesabatlar, hesabatlar, dövrü nəşrlər, kitablar tez toplanır, əsas fikirlər və visnovki tapılır. Yaxşı fikirlər, müşahidələr yazmaq üçün bir neçə təmiz kartı daşıyır. Kiçik problemləri həll etmək və jurnalistlərlə işləmək üçün qəbul və görüşlər üçün gözləmə müddətini istifadə edin. Nəticə etibarilə qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə və təşkilatlarda, xüsusilə ölkəmizdəki yerli şirkətlərdə idarəetmə ilk növbədə ölkəmizin vətəndaş kodeksi qiymətli kağızlar bazarında investorların hüquqi mənfəətlərinin qorunması barədə standartlar maliyyə bazarları üzrə xidmətin normativ sənədləri ilə nizamlanır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

1. Munir Vəliyev, Səfər Pürhani. Menecment Bakı 2013
2. R. Ə. İsgəndərov. Heyətin İdarə Edilməsi Bakı 2003
3. Kərimov. X. Z. Strateji Menecment Bakı 2008
4. B. Ə. Orucəliyeva, İ. B. Əmirov. Korporativ İdarəetmə Bakı 2013
5. İbad Abbasov, Rahim Sadıqov. Menecment. Bakı 2013
6. Heydər Sərdar oğlu Həsənov, Məmməd Hümbət oğlu Məmmədov, V.N. Nəsibov, Kamil Ağazaman oğlu Şahbazov. İdarəetmə Qərarları Bakı 2014
7. Heydər Sərdar oğlu Həsənov, Məmməd Hümbət oğlu Məmmədov, Kamil Ağazaman oğlu Şahbazov. Menecment Bakı 2005
8. Freeman and Soete. 1997. The Economics of Industrial Innovation.
9. Peter Drucker. 1999. Management Challenges for the 21st Century
10. Peter Drucker. 1993. Managing for the Future
11. C. W. CHOO and N. BONTIS. 2001. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge.
12. <http://www.science.gov.az>
13. <https://www.wikipedia.org>
14. www.wikiwand.com
15. <https://www.labormanagementinitiatives.org>
16. <https://study.com>
17. <https://trainingindustry.com>
18. transparency.az
19. unec.edu.az

20. www.cbar.az
21. <https://www.coursera.org>
22. www.ifc.org/acgp
23. www.ilkinmanafov.com,
24. www.veyseloglu.az
25. socar.az