

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov,
M.H.Məmmədov, V.N.Nəsibov**

İDARƏETMƏ QƏRARLARI

Dərslik

Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 18.02.2014-cü il tarixli
203 sayılı əmri ilə qıf verilmişdir

Bakı – 2 0 14

**İqtisad elmləri doktoru, professor K.A.Şahbazovun
ümumi redaktəsi ilə**

**Rəyçilər: i.e.d., prof. T.Ə.Quliyev ADİU-nun
professoru, Əməkdar elm xadimi**

**i.e.n., dos. N.Qarayev- AR Prezidenti
yanında DİA “Dövlət idarəçiliyi və
menecment” kafedrasının müdiri**

**Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H.,
V.N.Nəsibov. İdarəetmə qərarları. Dərslik. Bakı, “İqtisad
Universiteti” Nəşriyyatı, 2014. – 176 səh.**

Buraxılışa məsul: i.e.d., prof. H.S. Həsənov

Təqdim olunan dərslik müvafiq proqrama uyğun olaraq, idarəetmə qərarları sahəsinin nəzəri və praktiki məsələlərinin konseptual qaydada araşdırılmasına, müxtəlif yanaşmaların müasir baxışlar əsasında təhlilinə həsr edilmişdir.

Dərslik ali məktəblərin “Menecment” və digər iqtisadi ixtisası üzrə bakalavr və magistr pillələrinin tələbələri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu kitabdan həm dövlət işində, həm də işgüzar təşkilatların idarə edilməsində çalışanlar, eləcə də geniş oxucu kütləsi yararlanı bilər.

© Müəlliflər kollektivi , 2014

© “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2014.

Dərsləyin ayrı-ayrı bölmələri aşağıdakı müəlliflər tərəfindən yazılmışdır:

prof., i.e.d. K.A.Şahbazov - I fəsil 1.1; II fəsil 2.1;
III fəsil 3.1; IV fəsil 4.1;4.2;
V fəsil 5.1; VI fəsil 6.2; 6.4;
VII fəsil 7.1;7.3

prof., i.e.d. H.S.Həsənov - müqəddimə

I fəsil 1.2; II fəsil 2.2; 2.3;
III fəsil 3.2; IV fəsil 4.1;4.2;
V fəsil 5.2; VI fəsil 6.1; 6.4;
VII fəsil 7.1;7.4

dos., i.e. n. M.H.Məmmədov - I fəsil 1.2; II fəsil 2.1; 2.3;
IV fəsil 4.1;4.2;V fəsil 5.3;
VI fəsil 6.2; 6.3;6.4;
VII fəsil 7.1;7.2; 7.3

i.e.n., b/m V.N.Nəsibov - III fəsil 3.1; VI fəsil 6.3;
VII fəsil 7.2

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	6
I FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARI - MƏQSƏDYÖNLÜ FƏALİYYƏTİN BAŞLANGIC NÖQTƏSİ KİMİ.....	9
1.1. İdarəetmə qərarının zəruriliyi, məzmunu və mahiyyəti.....	9
1.2. İdarəetmə qərarlarının təsnifləşdirilməsi və növləri.....	17
II FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ İŞLƏNMƏSİ, QƏBULU VƏ REALLAŞDIRILMASI PROSESİ.....	38
2.1.İdarəetmə qərarlarının işlənməsi, qəbulu və həyata keçirilməsi mərhələləri.....	38
2. 2. İdarəetmə qərarlarının işlənməsi və reallaşdırılmasında rəhbərlərin rolu.....	45
2.3. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesinin təşkili və mərhələləri.....	50
III FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ PSİXOLOJİ TƏRKİBİNİN TƏDQİQİ.....	59
3.1. İdarəetmə qərarlarının psixoloji növlərinin əsas özəllikləri.....	59
3.2. İdarəetmə qərarlarının psixoloji fenomenləri.....	65
IV FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ KEYFİY-YƏT SİSTEMİ.....	75
4.1. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə olan əsas tələblər.....	75
4.2.İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin və səmərəliliyinin təmini xüsusiyyətləri.....	79

V FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ OPTİMAL- LAŞDIRILMASI VƏ REALLAŞDIRILMASININ HƏ- VƏSLƏNDİRİLMƏSİ.....	90
5.1. Qərarların əsaslandırılması və optimallaşdırılması metodları.....	90
5. 2. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının həvəsləndirilməsi istiqamətləri.....	104
5.3. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının nəzarət sistemi.....	112
VI FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ MODEL- LƏŞDİRİLMƏSİ.....	114
6.1.Modelləşdirmənin idarəetmə qərarlarının qəbulunda tətbiq.....	114
6.2. İdarəetmə qərarlarının qəbulunda istifadə edilən modellər.....	118
6.3. Modelin qurulması prosesi.....	121
6.4. İdarəetmə qərarlarının qəbulu üsulları.....	123
VII FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEJİ QƏRARLARIN QƏBULU SİSTEMİ.....	126
7.1. Müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində qə- rarların hazırlanması və reallaşdırılması.....	126
7. 2.İdarəetmə qərarlarının proqnozlaşdırılması.....	140
7. 3. Strateji qərarların iqtisadi cəhətdən əsaslandırıl- ması.....	155
7. 4. Biznes - proseslərinin səmərəliliyinin yüksəldil- məsi sahəsində istifadə olunan idarəetmə qərarları.....	159
Ədəbiyyat.....	170

GİRİŞ

Menecment elminin elə mövzuları vardır ki, bunnlar ölkənin mədəni-sosial vəziyyətindən, iqtisadi inkişaf səviyyəsinədən asılı olmadan həmişə öz aktuallığını saxlayır. İdarəetmə qərarları məhz bu cür mövzulardandır.

Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar tez bir zamanda ölkəni rəqabətqabiliyyətli, səmərəli səviyyəyə qaldırmağa və çoxlu sayda müqayisəli üstünlüklər əsasında dünya təsərrüfat sisteminə integrasiya etməyə istiqamətləndirmişdir. Artıq ölkədə bazar iqtisadi sisteminə xas olan komponentlər və infrastruktur elementləri formalaşmışdır. İqtisadi mühitdə rəqabət mübarizəsinə rəvac verilməsi və iqtisadi subyektlərin seçim hüququnun dəstəklənməsi aparılan islahatların dəyərli nəticələri sayıla bilər.

Yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində hər bir işgüzar təşkilatın fəaliyyət göstərməsi, gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat reaksiya verməsi dövrün əsas problemi kimi ortaya çıxmışdır. Məsələnin münasib şəkildə həlli geniş qaydada strateji, kreativ, innovasiya və əməliyyat menecmentinin tətbiqi əsasında qərarların işlənməsini və reallaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Digər tərəfdən, mülkiyyətin dövlətdən özəl əllərə keçməsi yerli müəssisələri avtomatik şəkildə səmərəli, mənfəətli etməmişdir. Çünki xüsusi mülkiyyətçilərin necə sahibkar olmaları və bizneslərini necə idarə etmələri isə artıq onlarda sahibkar və menecer keyfiyyətlərinin olması ilə müəyyənləşir. Deməli, işgüzar təşkilatların səmərəliliyi onun kimin mülkiyyətində olmasında deyil, daha çox menecmentdən: ali menecerlərin hazırladıqları strateji, operativ qərarların keyfiyyətindən və onların həyata keçirilməsində göstərilən inadkarlıq səviyyəsi ilə ölçülür. Yalnız ayrı-ayrı işgüzar təşkilatlardakı menecment dayanıqlı və davamlı iqtisadi inkişafın təminatçısı kimi çıxış edə bilər.

İşgüzar təşkilatların rəqabətqabiliyyətliliyi, bazarda uğurlu mövqe qazanması isə düzgün və səmərəli menecment sisteminin olmasından çox asılıdır. Belə menecment sisteminin onurğa sütununu isə çevik və düzgün idarəetmə qərarları təşkil edir. Başqa sözlə müəssisənin və istehsalın təşkilindən başlayaraq fəaliyyət profilinin, bazar payının, alıcının, təchizatçıların müəyyənləşdirilməsi və digər strateji məsələlərin həllinin kökündə rəhbərlik tərəfindən işlənilib hazırlanan və qəbul olunan idarəetmə qərarları durur. Yəni, rəhbərliyin işinin keyfiyyəti və səmərəliliyi onun qəbul etdiyi idarəetmə qərarlarında əks olunur. Eyni zamanda, idarəetmə qərarları müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyi və mənfəətliliyinin əsas şərtidir.

Əlaqələndirici proses kimi çıxış edən strateji və cari idarəetmə qərarlarının mühüm fərqləndirici əlamətləri vardır. Strateji qərarlar, adətən unikaldir və sahibkar təşəbbüsü formasındadır. Bunlar nadir hallarda və uzun müddət üçün qəbul olunur. Çox zaman firmanın xarici mühitlə münasibətlərinə həsr edilir və tamamlanmayan, həddən artıq ümumiləşmiş informasiyaya arxalandığından yüksək səviyyədə qeyri-müəyyənliklə və risklə əlaqəlidir. Cari, operativ qərarlar isə təkrarlanan və standart olur, nisbətən qısa müddətə hesablanır. Bu qərarlar cari rəqabətqabiliyyətliliyini saxlamaq üçün qəbul edilir, dəqiq, əsaslı informasiyaya söykənir və az riskli olur.

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

Müasir dünyagörüşlü yüksəkixtisaslı menecerlərin hazırlanmasına zəruri tələbin olması, son illərdə ölkəmizdə menecment sahəsindəki tədqiqatlara marağı artırmışdır.

Bunları nəzərə alaraq, müəlliflər dərslikdə müasir menecmentdə idarəetmə qərarlarının yeri və rolunun müəyyənləşdirilməsi məsələlərini kompleks şəkildə tədqiq etmişlər.

Nəzərə almaq lazımdır ki, bu sahədə tədris prosesində əsasən xarici ölkələrdə nəşr olunan dərslik və monoqrafiyalardan istifadə edilməkdədir. Belə təcrübə nə qədər faydalı olsa da, bizim gerçəkliyi olduğu kimi əks etdirə bilmir.

Qarşıda duran bu mühüm məsələnin həlli əhəmiyyətli dərəcədə menecer kadrların hazırlanması prosesində istifadə olunan dərsliklərin menecment sahəsindəki bilikləri yerli reallıqlara uyğun olaraq səmərəli şəkildə təqdim edilməsindən asılıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən təqdim edilən dərslik ali məktəblərdə menecment, digər iqtisadi ixtisaslar üzrə mütəxəssislərin hazırlanmasına və yenidən təkmilləşməsinə olan çağdaş tələblərə uyğun yazılmışdır.

Dərslərin məqsədini müəyyən edərkən müəlliflər ondan istifadə edənlərin menecmentin bu sahəsi haqqında aydın təsəvvür əldə edəcəklərinə, insan fəaliyyətinin belə mürəkkəb, çoxcəhətli istiqamətləri haqqında bilik və təcrübə toplayacaqlarına ümid bəsləyirlər.

Müəlliflər dərslikdə menecmentin “İdarəetmə qərarları” sahəsinin nəzəri və praktiki problemlərinin həllinə yönəlmiş fərqləndirici konsepsiya verməyə cəhd etmişlər. Bunun üçün ardıcılıq və elmi məntiqə uyğun olaraq nizamlı qaydada idarəetmə qərarlarının işlənməsi, qəbulu və icrası mexanizmləri araşdırılmışdır.

Ümid edirik ki, dərslik menecment elmini öyrənənlərə layiqli töhfə olacaqdır. Bizə ünvanlanacaq hər bir konstruktiv rəy və təklifə görə oxuculara əvvəlcədən minnətdarlığımızı bildiririk.

I FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARI – MƏQSƏDYÖNLÜ FƏALİYYƏTİN BAŞLANGIC NÖQTƏSİ KİMİ

1.1 İdarəetmə qərarının zəruriliyi, məzmunu və mahiyyəti

Menecment üzrə məşhur tədqiqatçı Çaster Bernard menecmentə - idarəetmə qərarının hazırlanması kimi baxmışdır.

Qərarların qəbulu informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri, münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir. Bundan başqa, qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki idarəetmənin məzmunu qəbul edilən qərarların məzmununda öz əksini tapır. Buna görə qərarların mahiyyətini və əhəmiyyətini başa düşmək vacibdir.

İstənilən sivilizasiyanın inkişafı müxtəlif növ qərarların hazırlanması və reallaşdırılmasına əsaslanır. Bütün qərarlar insanla və ya təşkilatla əlaqələndirilir. Qərarlar müxtəlif peşəkar insanlar tərəfindən hazırlanır və qəbul edilərək reallaşdırılır. Qərarlarda buna uyğun olaraq tam formalaşmamışdan dəqiq hesablanmış xüsusiyyətli ola bilər.

Qərar - insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, hər hansı bir nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə gətirib çıxarır. Belə ki, qərar həm müəyyən çıxarış ola bilər ki, insanlar onu sonrakı addımları hesablamadan, həm də fəaliyyətin hazırlanması alternativlərdən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması kimi qəbul edilə bilər. Təfəkkür fəaliyyətinin bütün nəticələri qərar ilə nəticələnmir. Sadə qərarlar eyni bir insan tərəfindən həm hazırlanır, həm də reallaşdırılır. Daha mürəkkəb qərarlar

əmək bölgüsü vasitəsilə insanlar qrupunun cəlb edilməsini tələb edir.

Hər hansı rəhbərin fəaliyyəti təşkilatda icra etdiyi vəzifə öhdəlikləri çərçivəsində qərarların qəbulu və reallaşdırılması ilə əlaqədardır. H.Saymon öz klassik əsərində idarəetmə qərarları prosesini rəhbərlik prosesinə sinonim kimi qəbul edir. Öz öhdəliklərini icra edərkən menecerlər qərarlar qəbul edir və bu zaman uğur gözləyirlər. Rəhbərlər effektiv qərarların qəbulu üçün bu və ya digər formada mükafatlandırılır və əksinə, səhv qərarlara görə cəzalandırılırlar. Effektiv idarəetmənin əsas atributu kimi qərarların qəbulu sahəsində əldə olunmuş uğurları qeyd etmək olar. Bunlar idarəetmə səriştəliliyinin və qabiliyyətlərinin ən effektiv göstəriciləridir. Eyni zamanda, bunlar hər bir idarəedicinin istənilən tip peşəkar təşkilata köməyi ilə yaradılmışdır.

Qərar - insanın və ya qrupun formalaşmış situasiya ilə əlaqədar bir neçə fəaliyyət variantından birinin seçilməsidir. Bu seçimin nəticəsi idarəetmə qərarlarıdır. Beləliklə, qərar alternativ seçilməsidir. Hər hansı individin və ya kollektivin hərəkət fəaliyyətinə əvvəlcədən qəbul edilmiş qərar əsas verir. Qərarlar ayrı-ayrı fərdlərin, həm də sosial qrupların davranışının universal formasıdır. Bu universallıq insan fəaliyyətinin şüurluluğu və məqsədyönlülüüyü ilə izah edilir. Lakin qərarların universallığına baxmayaraq təşkilatın idarə edilməsi prosesində qəbul edilən qərarlar şəxsi həyatda qəbul edilən qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

- Məqsəd – idarəetmə subyekti təkcə öz ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmir, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir;

- Nəticələr - şəxsi seçim insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqə-

mətini seçir. Əgər təşkilat böyükdürsə, qəbul edilmiş qərar regionların sosial-iqtisadi vəziyyətinə təsir edə bilər;

- Əmək bölgüsü - şəxsi həyatında insan əgər qərarı qəbul edərək özü reallaşdırırsa, təşkilatda əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçıları) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar;

- Peşəkarlıq – hər bir şəxsin öz həyatında qəbul etdiyi qərar onun savadına və təcrübəsinə əsaslanır. Təşkilatların idarəetmədə qəbul etdiyi qərarlar peşəkar hazırlığı tələb edən - çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

Təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların bu fərqli xüsusiyyətlərinə baxaraq idarəetmə qərarına belə tərif vermək olar: idarəetmə qərarı, rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatması üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxş olanının seçilməsidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesi məsuliyyətlidir, milli və xarici amillərin nəzəri, metodoloji hazırlamalarının tətbiqini tələb edir və sistemləşdirilmiş təcrübənin yoxlanılmasına əsaslanır. İdarəetmə qərarları - idarə olunan sistemin fəaliyyətinin obyektiv qanunlarının öyrənilməsinə və onun fəaliyyəti haqqında informasiyaların təhlilinə əsaslanaraq idarəetmə subyektinin yaradıcı və iradi fəaliyyətinə təsiridir. O məqsədin, proqramın və fəaliyyət üsullarının seçilməsindən ibarətdir. Bu seçimlər problemlərin həllini və ya mövcud məqsədlərin dəyişilməsini təmin edir. İdarəetmə qərarları idarəetmə prosesinin əsasıdır. İdarəetmə qərarları hər bir idarəetmə funksiyaları - planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət ilə əlaqəlidir.

Qərarlar - təşkilatda baş verən əsas əməliyyatlardır. Uğur qazanan və effektiv işləyən təşkilatlar öz rəqiblərini 3 aspektdə üstəliyin:

- düzgün və əsaslandırılmış qərarlar qəbul edirlər;
- qərarları daha tez qəbul edirlər;
- qəbul edilmiş qərarları daha tez uğurla reallaşdırır.

Qərarların qəbulu menecerlər tərəfindən istənilən növ işgüzar təşkilatda və səviyyədə həyata keçirilən ən vacib fəaliyyət növüdür. Bu elə bir fəaliyyət növüdür ki, idarəetməni insanın digər sosial fəaliyyətindən fərqləndirir. P. Druker qeyd edir ki, qərarların qəbulu rəhbərin öhdəliklərindən yalnız biridir. Bu onun vaxtının kiçik bir hissəsini təşkil edir. Lakin vacib qərarların qəbulu rəhbərin konkret öhdəliyidir.

Digər tədqiqatçılardan Kornell müəyyən etmişdir ki, rəhbərlər tərəfindən icra edilən idarəetmə öhdəliklərindən qərarların qəbulu, vacibliyinə görə ən yüksəkdir və qərarların qəbulu insan, maşın, material və texnologiyaların qarşılıqlı əlaqələrinin ifadəsinin ayrılmaz xüsusiyyətidir. Kelvin qeyd edir ki, hər bir idarəedicinin ən vacib keyfiyyəti, onun vacib, çox zaman çətin qərarlar qəbul etmək istəyi və razılığıdır. Daha bir nöqtəyi-nəzər mövcuddur ki, idarəetmənin vəzifəsi - qərarın qəbuludur. İdarəetmədə qərar qəbuluna yüksək qiymət verilməsi onunla əsaslandırılır ki, o formal təşkilatın bütün idarəetmə funksiyalarına təsir edir. İdarəedicinin iş göstəriciləri onun qəbul etdiyi qərarların effektivliyi ilə əlaqədardır. İdarəedici davranış özü-özündə ancaq idarəetmə qərarı kontekstində qiymətləndirilə və izah oluna bilər. İdarəetmənin əsl mahiyyəti müəyyən vaxt keçdikdən sonra qəbul edilmiş qərarların uğurlu nəticələri ilə müəyyən edilə bilər.

Lakin idarəetmə qərarlarının məzmun və mahiyyətinə alternativsiz yanaşmaq olmaz. Belə ki, müxtəlif cür müəlliflər və elmi istiqamətlər bu anlayışa müxtəlif məzmun verirlər:

- fəaliyyət məqsədinin və ona nailolma üsullarının seçilməsindən ibarət iradi fəaliyyət anlarından biridir;

- insan davranışında variantların seçilməsindən ibarət idarə edilən aktdır;

- fəaliyyət alternativinin və ya fəaliyyət istiqamətinin seçilməsidir;

- ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və situasiyanın dəyişdirilməsinə istiqamətlənmiş rəhbərliyin fəaliyyətidir;

- situasiyanın məqsəduyğun dəyişdirilməsi, həll edilməsi ilə əlaqədar aktdır, fəaliyyət formulu, təsir variantıdır;

- idarəetmə sisteminin konkret məqsədlərinə nail olunması üçün alternativlərin təhlili, proqnozlaşdırılması, optimallaşdırılması, iqtisadi əsaslandırılması və seçilməsinin nəticəsidir;

- idarəetmə obyektinin fəaliyyət şəraiti və vəziyyəti haqqında ilkin informasiyanın gələcəkdə arzu edilən vəziyyətə nail olmaq üçün məqsəduyğun dəyişdirilməsi prosesidir;

- təşkilatın idarə edilməsi proseslərinin mərkəzi olub, həm təşkilati-akt, həm idarəetmə prosesinin bir mərhələsi kimi, həm də intellektual məsələ, idarəedicinin idarəolunan sistemə təsirini leqallaşdıran proses kimi müəyyən etmək olar;

- xərclərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan alternativlərdən birinin seçilməsidir.

Gündəlik praktikada rəhbərlər başçılıq etdikləri kollektivlərin maraqlarına cavab verən və müxtəlif amilləri, bir çox hallarda isə bir-birinə zidd olan amilləri nəzərə alan qərarlar axtarılmasının qəbul edilməsi və reallaşdırılmasını həyata keçirməli olurlar.

Bu gün təsərrüfat fəaliyyəti səmərəliliyini yüksəldilməsinin mühüm ehtiyat mənbəyi təsərrüfat rəhbərləri tərəfindən qəbul edilən qərarların keyfiyyətinin yüksəldilməsidir.

«Qərar» anlayışı elmi ədəbiyyatlarda müxtəlif cür təsvir edilir. O, həm proses, həm seçim aktı və həm də seçimin nəticəsi kimi başa düşülür. «Qərar» anlayışının birmənalı təsvir edilməsinin əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, hər dəfə bu anlayış konkret tədqiqat istiqamətinə müvafiq olaraq işlənib hazırlanır, qəbul edilir və həyata keçirilir.

Qərarın proses kimi xarakterizə olunması onun vaxt etibarilə bir neçə mərhələdə həyata keçirilməsindən irəli gəlir. Bu mərhələlər qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılmasıdır. Qərarın qəbul edilməsi mərhələsini müəyyən qaydaların köməyi ilə qərar qəbul edən ayrı-ayrı şəxslərin və ya şəxslər qrupunun həyata keçirdiyi seçim aktı kimi təsvir etmək olar.

Seçimin nəticəsi kimi qərar özündə fəaliyyət planının elementlərini əks etdirir.

Qərar insanların fəaliyyətinin və iradələrinin büruzə verilməsi növü kimi çıxış edir. Onu xarakterizə edən əsas əlamətlər aşağıdakılardır:

- Çoxlu alternativ variantlardan bu və ya digərinin seçilməsi. Əgər alternativ yoxdursa, demək seçmə də yoxdur və beləliklə qərar da yoxdur;
- Məqsədlərin mövcudluğu. Məqsədsiz seçmə qərar kimi baxmaq olmaz;
- Qərar seçərkən onu qəbul edən şəxsin iradi aktının mövcudluğu və s.

İnsanı o zaman menecer adlandırmaq olar ki, o, təşkilati qərar qəbul etsin və ya onları digər adamlar vasitəsilə reallaşırsın. İnformasiya mübadiləsi kimi qərarların qəbul edilməsi də - istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. Qərarın qəbul edilməsinin zəruriliyi rəhbər məqsədi formalaşdıran və onun nail olunmasına zaman etdiyi hər şeydən keçir. Buna görə də, qərarların qəbul edilməsinin təbiətini başa düşmək, idarəetmə mədəniyyətində müvəffəqiyyət qazanmaq istəyən hər kəs üçün fəvqəladə əhəmiyyət kəsb edir.

Hər bir kəs yaşa dolduqca qərarların qəbul edilməsi prosesini təcrübədə dərk etməyə bilməz. Kommunikasiya qabiliyyəti kimi qərar qəbul etmək qabiliyyəti də təcrübə əsasında inkişaf etmiş bacarıqdır. Hər birimiz gün ərzində yüzlərlə, yaşadığımız dövr ərzində isə minlərlə qərar qəbul edirik.

Qərar - alternativlərin seçilməsidir. Az əhəmiyyətli olan, iş paltarı və ya qəlyanaltı menyusu seçmək kimi, iş yeri və ya arvad seçmək də qərarlara aid edilir. Alternativlərin (adətən, tez-tez) çox olmasına baxmayaraq, menyuda 50 adda yemək, universitetdə 100-dən çox əsas ixtisas ola bilər - biz, demək olar ki, bütün gündəlik qərarları sistematik ölçüb-biçmədən qəbul edirik. Məktəbi bitirdikdən sonra yaşamaq üçün hara getmək və ya bizi hansı həyat tərzinin təmin etməsi kimi digər qərarları günlər, aylar, illərlə uzanan götür-qoylardan sonra qəbul edirik.

Bəzən anlaşıqlı psixoloji amillərin təsiri nəticəsində, müəyyən qərarlara qeyri-proporsional olaraq çox vaxt ayırıq. Məsələn, bəzi adamlar, bir cüt ayaqqabı almaq üçün həftələrlə əziyyət çəkir və 15 min doll. qiymətində avtomobil alarkən impulsiv (qeyri-iradi) hərəkət edirlər.

Lakin idarəetmədə qərarın qəbul edilməsi, şəxsi həyatdakına nisbətən daha sistematikləşdirilmiş prosesdir. Burada qarşıya bir çox qoyulur. Fərdin (şəxsin) xüsusi seçdiyi, hər şeydən əvvəl, onun öz həyatına və onunla bağlı olan az sayda adama təsir edir. Menecer isə fəaliyyət istiqamətini təkcə özü üçün deyil, həm də təşkilat və digər işçilər üçün seçir. İri təşkilatın mərtəbələrində çalışan insanlar, bəzən milyon dollarlarla əlaqədar olan qərarlar qəbul edirlər. Hər şeydən əhəmiyyətli odur ki, idarəetmə qərarları çox adamın həyatına güclü təsir edə bilər. Ən aşağı, qərarı qəbul edən rəhbərlə işləyənlərə və ola bilər ki, təşkilatda hər kəsə təsir edə bilsin. Məsələn, menecer çay içmək vaxtını 10 dəqiqə uzadan və ya işdə ictimai fəaliyyətlə məşğul olan hər-bir işçini cərimə etmək haqqında qərar qəbul edə bilər. Digər rəhbər, belə məsələlərdə həddən artıq ciddiliyin, mənəvi problemlərin yaranmasına səbəb alması qərarına görə bilər ki, bunun da nəticəsində proqulların sayı, kadrların axıcılığı arta bilər və istehlakçılar xidmətin pisləşməsi, məhsuldarlığın və məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsi mümkün ola bilər.

İnzibati cəzalardan əl çəkməklə rəhbər qərara alır ki, işçi ilə birbaşa, lakin qətiyyətli söhbətin xeyri çox ola bilər. Lakin vaxt

keçdikcə işə geçikmə hallarının təkrar olunması və qızğın ictimai fəaliyyət üzündən aktivliyin aşağı düşməsi, rəhbəri işçini qovmaq haqqında qərar qəbul etməyə məcbur edə bilər. Əgər təşkilat böyük və təsirlidirsə, onda onun baş rəhbərliyinin qərarları yerli şəraiti təsirli dərəcədə dəyişə bilər. (məsələn, bir vaxtlar Yeni İngiltərənin çiçəklənən şəhərləri, firavanlığı saxlayan toxuculuq və ayaqqabı müəssisələri cənuba və ya digər ölkələrə keçdikdən sonra, demək olar ki, boşalmışdı). Bəzi idarəetmə qərarları tarixin gedişini tam mənası ilə dəyişir. Mühüm dövlət qərarları, məsələn, atom bombasını tətbiq etmək haqqında prezident trumenin qərarı bu kateqoriyaya daxildir.

Mühüm təşkilati qərarların qəbul edilməsi üçün məsuliyyət - ağır mənəvi yükdür ki, bu da əsasən idarəetmənin yuxarı səviyyələrində təzahür olunur. Lakin istənilən səviyyəli rəhbərlər, digər adamlara məxsus olan mülkiyyətlə iş görürlər və onun vasitəsilə adamların həyatına təsir göstərirlər. Əkər pis işçinin qarşısını almasalar, təşkilat ziyan çəkər ki, bu da onun sahiblərinə və bütün əməkdaşlarına mənfi təsir göstərə bilər. Buna görə rəhbər, bir qayda olaraq, düşünülməmiş qərarlar qəbul edə bilməz. Rəhbərin necə sistemə və rəasional fəaliyyət göstərə bilməsini başa düşməzdən qabaq, gəlin, qərarların qəbul edilməsinin ümumiliyi onun idarəetmə prosesi, üzvi qarşılıqlı əlaqəsi və təşkilati qərarların bəzi xarakteristikaları ilə ətraflı tanış olaq.

Qərarların səmərəli qəbul edilməsi idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirmək üçün son dərəcə vacibdir. Ona görə də təəccüblü deyil ki, qərarların qəbul edilməsi prosesi - idarəetmə nəzəriyyəsinin mərkəzi nöqtəsidir. İdarəetmə elmi, müstəsna dərəcədə mürəkkəb situasiyalarda rəhbərin model və kəmiyyət metodlarının köməyi ilə əsaslandırılmış obyektiv qərar qəbul etmək bacarığını artırmaq yolu ilə təşkilatın səmərəliliyini yüksəltməyə çalışır. Biz modelləşdirmənin xüsusiyyətlərini, istifadə edilən modellərin növlərini, qərarların qəbul edilməsinin geniş istifadə olunan bəzi metodlarını və həm də idarəetmə elmi hüduduna tətbiq olunan proqnozlaşdırma metodlarını müzakirə

edəcəyik. Bizim məqsədimiz bu metodların necə tətbiq olunmasını göstərmək deyil (bu mövzu ayrıca kursa layiqdir), hər şeydən əvvəl, idarəetmə elminin imkanları haqqında sizə məlumat vermək istəyindəyik.

1.2. İdarəetmə qərarlarının təsnifləşdirilməsi və növləri

İdarəetmə qərarının növləri və onların təsnifləşdirilməsi sistemli xarakterə malikdir. Çoxlu sayda meyarlar əsasında idarəetmə qərarına yanaşmalardan istifadə etmək olar. İlkin olaraq idarəetmə qərarı intuitiv, insayt və mülahizələrə əsaslanmış qərarlar ola bilər.

İntuitiv qərarlar – xalis intuitiv qərar - yalnız onun düzgünlüyünün hiss edilməsinə əsaslanan qərardır. Qərarı qəbul edən şəxs, bu zaman hər bir alternativ üzrə lehinə və əleyhinə olmasını şüurlu ölçüb-biçməklə məşğul olmur və hətta situasiyanın başa düşülməsinə ehtiyac duymur. O, sadəcə olaraq qərar qəbul edir. İntuitiv qərarı altıncı hissiyyat və ya nur kimi də adlandırırıq. İdarəetmə üzrə mütəxəssis olan Piter Şoderbert göstərir ki, problem haqqında informasiya sayının çoxalması, orta səviyyəli rəhbərə qərar qəbul etməkdə kömək göstərdiyi bir vaxtda, hakimiyyətin yuxarı smolonunun nümayəndələri hələ də intuitiv mülahizələrə əsaslanırlar.

Hətta, EPM-də rəhbərliyə, məlumatlara daha çox diqqət yetirməyə imkan verir, lakin vaxtın təqdim etdiyi idarəedici intuitiv «nou-hau»nu ləğv etmir. Prof.Minsberq də, öz tədqiqatlarında yuxarı səviyyəli rəhbərlərin intuisiyadan xeyli dərəcədə asılı olmasını təsdiq etmişdir.

Yuxarı səviyyəli menecerlərin fəaliyyətinin bir tədqiqatına əsasən, sorğuda iştirak edən rəhbərlərin 80%-i bildirmişlər ki, özlərində hansısa bir konkret ciddi problemin varlığını, məhz «qeyri-formal informasiya mübadiləsi və intuisiya» sayəsində aşkar etmişlər. Polivaksinanı kəşf etmiş doktor Yoans Sok qeyd edir ki, «İntuisiya - biologiyasını bu vaxta qədər başa düşmədiyimiz nə isə bir şeydir. Lakin həmişə səhərlər xoş ehtirasla oyanarkən fi-

kirləşirəm: görəsən o, bu gün mənim üçün nə hazırlamışdır, sanki elə bil dənizin sovqatını gözləyirəm. Mən onunla əl-ələ verib işləyirəm və ona arxalanıram. O, mənim yoldaşımdır.

Materialşünaslıqla məşğul olan, «Reyçem» firmasının yaradıcısı və prezidenti Pol Kuk israr edir ki, bütün qərarlar demək olar ki, antiitvidir, qəbul etdiyinə peşman olduğu böyük qərarlar isə intuisiyaya əsaslanmamışdır.

Mürəkkəb təşkilati situasiyada minlərlə seçmə variantı mümkündür. Lazımı qədər pulu olan müəssisə, istənilən məhsulu buraxa bilər, lakin, onun bəzilərini mənfəətlə buraxa və sata da bilər. Hətta bəzi hallarda, rəhbər əvvəlcədən mümkün seçmə variantlarını bilmir. Belə ki, müstəsna olaraq intuisiyaya əsaslanan menecer keçilməz təsadüflə qarşılaşır. Statistika baxımından, hər-hansı bir məntiqi əlavə olmadan, qərarın düzgünlüyünə şans yüksək olmur, onun düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. İntuisiya - məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən problemin düzgün həllini tapmaq qabiliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə (hətta situasiyaların) vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir.

İnsayt qərarlar (insight) - konkret problemin həllinin başa düşülməsi və ya dərk edilməsidir. İnsayt menecmentində qərar dərk edilir və bu qısa müddətdə baş verir. Buna görə idarəetmə qərarının şüurlu formada fiksasiyasına ehtiyac yaranır.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar - bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər və ya menecer əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş alternativini seçir. Mülahizələr təşkilati qərarların əsası kimi çox hallarda faydalıdır. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır. Belə halda əvvəl qəbul olunmuş qərar, yenidən bu və ya digər formada qəbul olunduqda, əvvəlkindən də yaxşı nəticə

verə bilər. Belə qərarlar sürətli və ucuzluq kimi üstün cəhətlərə malikdir. O sağlam düşüncəyə əsaslanır, amma həqiqi sağlam düşüncə çox nadir hallarda olur. Bu əsasən insanlarla işdə bürüzə verir (tez-tez insanların tələbatı və digər faktların təhrif edilməsində). Məlumdur ki, nə vaxt ki, situasiya çətin və unikal olur bu zaman təkcə mülahizələr qərarların qəbulunda kifayət etmir. Mülahizələri yeni situasiyalara tətbiq etmək olmaz (xüsusilə də rəhbərin məntiqi seçim təcrübəsi olmayanda). Belə situasiyalara aiddir, məsələn: - istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin dəyişdirilməsi, yeni texnologiyanın işlənilib hazırlanması, yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi və s. - bunlar əvvəlki situasiyalardan fərqlənir. Çətin situasiyalarda mülahizələr pis nəticə verə bilər. Elə faktlar var ki, ödənilməsi zəruridir, lakin bu faktlar insan əqli üçün həddən artıq çoxdur və insan əqli bunları qavramaq və müqayisə etmək iqtidarında deyil.

Mülahizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Belə təcrübə rəhbərlərin yeni alternativləri əldən buraxmasına səbəb olur. Yəni, yığılmış köhnə təcrübə və mülahizələr rəhbəri şüurlu və şüursuz şəkildə yeni sahələrə müdaxilədən çəkindirir. Bu fikri sona çatdıraraq belə demək olar ki, rəhbərin yeni sahəyə müdaxilədən qorxması, gələcəkdə onun təşkilatı üçün böyük təhlükə yarada bilər. Mülahizəyə əsaslanan qərar rəhbərin düşüncəsində qəbul edildiyindən, o, tez və ucuz qəbul edilmək kimi üstün cəhətə malik olur. O, sağlam düşüncəyə arxalanır. Lakin həqiqi sağlam düşüncə nadir hallarda rast gəlinir. Bu, xüsusən adamlarla əlaqədə olduqda doğru olur, belə ki, situasiya çox vaxt adamların tələbatları ilə və digər amillərlə təhrif edilir. Situasiya unikal və ya çox mürəkkəb olduqda, qərar qəbul etmək üçün təkcə mülahizə ehtimal ki, kifayət deyildir. «Buz Ellen ənd Xemilton» beynəlxalq məsləhətçi firmasının vitse-prezidenti qeyd edir ki, bir çox menecerlər hələ də hesab edirlər ki, onların bütün problemləri sağlam düşüncənin köməyiylə həll oluna bilər. Lakin o şey asan görünür ki, o hədsiz dərəcədə çətin olsun (la-

kin asan görünən şey, hədsiz dərəcədə çətin də ola bilər). Problem isə yalnız aydın görünə bilər.

Mülahizəni əslində yeni olan situasiya ilə əlaqələndirmək mümkün deyildir. Belə ki, məntiqi qərarı əsaslandırmaq üçün rəhbərin təcrübəsi yoxdur. Buraya təşkilat üçün yeni olan istənilən situasiyanı, məsələn, istehsal edilən məhsulların çeşidinin dəyişilməsini, yeni texnologiyanın işlənib-hazırlanmasını və ya fəaliyyətdə olandan fərqlənən mükafatlandırma sisteminin sınaqdan keçirilməsini aid etmək olar. Mürəkkəb situasiyada mülahizə faydasız ola bilər, belə ki, nəzərə alınması lazım olan amillər, «silahsız» insan beyni (ağlı) üçün həddən çoxdur və o, bunların hamısını əhatə etmək və tutuşdurmaq halında deyildir. Məsələn: II-ci Dünya müharibəsindən dərhal sonra, amerikan avtomobil zavodlarının rəhbərləri Almaniyada «Folksvaqen» firmasına baş çəktilər. «Ford»un o vaxtkı prezidenti Ernest Briç belə nəticəyə gəldi ki, bu avtomobil «bir qəpiyə dəyməz» və ABŞ-da heç vaxt satılmamalıdır. Lakin 10 ildən sonra «Ford», «Folksvaqen»ə oxşayan «Edsel» modelinin istehsalına başladı ki, bu da avtomobilqayırma tarixində ən məşhur uğursuzluqlardan biri oldu.

Mülahizə həmişə təcrübəyə arxalandığından, sonuncuya (təcrübəyə) hədsiz oriyentasiya (meyil) qərarı, rəhbərə əvvəlki fəaliyyəti üzrə tanış olan istiqamətlərdə yerini dəyişdirir. Belə yerdəyişmə (şəkildəyişmə) üzündən rəhbər, tanış qərar variantlarından daha səmərəli ola biləcək yeni alternativləri əldən buraxa bilər. Bu da əhəmiyyətlidir ki, mülahizəyə və yığılmış təcrübəyə hədsiz dərəcədə sadıq olan rəhbər, şüurlu və ya şüursuz sürətdə, yeni sahələrə girmək imkanlarının istifadə edilməsindən qaça bilər. Bu fikri axıra qədər çatdırsaq, onda yeni fəaliyyət sahələrindən qorxmaq fəlakətlə nəticələnə bilər. Semantika üzrə mütəxəssis olan Styuart Çeynzin qeyd etdiyi kimi, bizlərin bir çoxu - düzxətli düşüncənin qullarıyıq. Biz çox vaxt bu sözləri eşidirik: «Biz bunu həmişə belə etmişik».

Yeniliyə mürəkkəb uyğunlaşma, şübhəsiz ki, heç vaxt asan olmayacaq.

Pis qərar qəbul etmək ucbatından uğursuzluq təhlükəsini istisna etmək olmaz. Lakin əksər hallarda rəhbər qərara rəşional yanaşmaqla, onun düzgünlüyü ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artırıa bilər.

Yuxarıdakı qərar növlərindən başqa idarəetmə qərarının digər növləri də vardır. Aşağıda onların bəziləri ilə tanış olaq.

Tarazlaşmış qərarları öz fəaliyyətinə, irəli sürülən mülahizələrə və onların yoxlanılmasına diqqətlə və təkidlə yanaşan rəhbərlər qəbul edirlər. Adətən qərarın qəbuluna başlamazdan əvvəl, onlar formalaşdırılmış ilkin ideyaya malik olurlar.

İmpulsiv qərarlar - bu qərarların müəllifləri məhdud olmayan sayda müxtəlif ideyalar yaradırlar, lakin onları yoxlaya bilmirlər. Qərarlar kifayət qədər əsaslandırılmadığından tam reallaşma bilər.

İnert qərarlar - ehtiyatlı axtarışın nəticəsidir. Bu qərarlarda nəzarətedici və dəqiqləşdirici fəaliyyət ideyalarının yarıdılması üstünlük təşkil edir. Buna görə belə qərarlarda orijinallıq, yenilik müəyyən etmək çox çətindir.

Risqli qərarlar - bu impulsiv qərarlardan onunla fərqlənir ki, onun müəlliflərin öz mülahizələrinin (hipotezlərinin) ciddi əsaslandırılmasına ehtiyac duymurlar, çünki onlar əmindirlər ki, onları təhlükələr məhdudlaşdırma bilər.

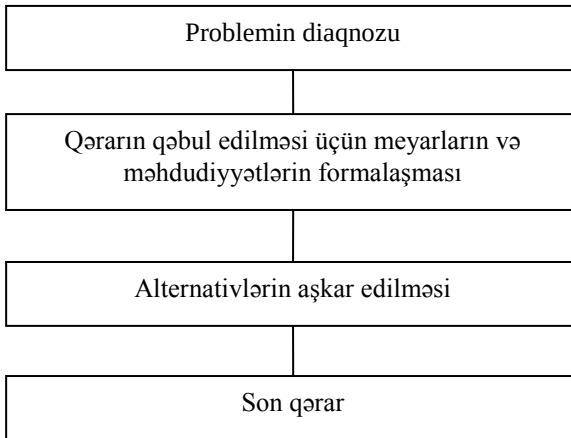
Ehtiyatlı qərarlar - menecerlər tərəfindən bütün variantlar dəqiqliklə qiymətləndirilir və onlar işə maksimal tənqidlə yanaşırlar.

Rasional qərarlar - rasional qərarlarla mülahizələrə əsaslanan qərarlar arasında əsas fərq ondan ibarətdir ki, birincilər keçmiş təcrübədən asılı deyil. Rasional qərarlar obyektiv analitik proses vasitəsilə əsaslandırılır və reallaşdırılır.

İdarəetmə kimi problemlərin həll edilməsi də prosesdir, çünki söhbət qarşılıqlı addımların sonsuz ardıcılığından gedir.

Rəhbər, qərardan yaranan və onunla əlaqədar olan hər şeylə maraqlandığı qədər qərarın özü ilə maraqlanmır.

Problemi rəşional həll etmək üçün bir qərar deyil, qərarlar məcmusu tələb olunur. Buna görə də, baxmayaraq ki, problemin həll prosesini dar mənada 5 mərhələdə göstərmişik, mərhələlərin faktiki sayı problemin özü ilə müəyyən olunur (şəkil 1.1).



Şəkil 1.1. Problemlərin rəşional həll edilməsi mərhələləri

1. Problemin diaqnostikasi. Problemin həlli yolunda ilk addım tam və düzgün diaqnozun təyin edilməsidir. Problemin nəzərdən keçirilməsinin 2 üsulu mövcuddur. Birinci üsula əsasən qoyulmuş məqsədlərə nail olunmadıqda, bu hal (situasiya) problem hesab olunur. Başqa sözlə, baş verəcək situasiya, baş vermirsə, siz problem haqqında xəbər tutursunuz. Bu cür hərəkət etməklə, siz birinci başlıqda göstərilədiyi kimi, normadan kənərlaşmaları aradan qaldırırsınız. Məsələn: usta, onun sahəsinin məhsuldarlığının normadan aşağı olmasını müəyyən edə bilər. Bu, reaktiv idarəetmə olacaq, onun vacibliyi şübhəsizdir. Lakin çox vaxt rəhbərlər problem kimi yalnız o situasiyanı nəzərdən keçirirlər ki, orada nə isə baş verməlidir, lakin baş verməmişdir. Potensial imkanı da problem kimi nəzərdən keçirmək olar.

Məsələn, hər hansı bir bölmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üsullarının aktiv axtarışı, hətta işlər yaxşı getsə də, qabaqlayıcı idarəetmə olacaq. Bu halda siz ya işin gedişini yaxşılaşdırmaq, ya da verilmiş imkandan mənfəət götürmək üçün nə isə bir şey etmək mümkün olduğunu başa düşdükdən sonra problemi dərk edəcəksiniz. Bu qayda ilə hərəkət edərkən, siz me-necer - girişkən rolunda çıxış edirsiniz. İdarəetmə üzrə mütəxəssis olan Piter Druker qeyd edir ki, problemin həlli yalnız normanı bərpa edir, nəticələr isə «imkanlardan istifadənin nəticəsi» olmalıdır.

Təşkilatın bütün hissələri qarşılıqlı əlaqəli olduğundan, problemi tam müəyyən etmək çox vaxt çətin olur. Məsələn, marketinq rəhbərinin işi satış üzrə rəhbərin, istehsalda ustaların, tədqiqat və kəşflər şöbəsinin və kompaniyada istənilən adamın işinə təsir göstərir. Analoji olaraq xəstəxanada laborantların işi həkimlərin fəaliyyətinə təsir göstərir. Əgər laboratoriya səhv edirsə, həkim, hər şeydən əvvəl, onu dərinləşdirəcək, (belə ki, onun qərarı laboratoriya təhlilinin məlumatlarına əsaslanır). İri təşkilatlarda yüzlərlə belə qarşılıqlı asılılıq ola bilər. Buna görə də, problemi düzgün müəyyən etmək, onun yarısını həll etmək deməkdir. Lakin bu, təşkilati qərarlara çətin tətbiq olunur. Nəticədə, problemin diaqnozu özü-özlüyündə, aralıq qərarların qəbul edilməsi ilə bir neçə addımı prosedura olur (çevrilir).

Mürəkkəb problemin diaqnostikasında ilk faza - maneələrin və ya mövcud imkanların simptomlarının müəyyən edilməsi və dərk edilməsidir. «Symptom» anlayışı burada tamamilə tibbi mənada işlənir. Təşkilatın xəstəliyinin bəzi ümumi simptomlarını aşağı mənfəət, aşağı satış, aşağı məhsuldarlıq və keyfiyyət, həddən artıq xərclər, təşkilatdakı çoxsaylı münaqişələr və kadrların böyük axıcılığı təşkil edir. Adətən, bir neçə simptom bir-birini tamamlayır. Məsələn, həddən artıq xərclər və aşağı mənfəət çox vaxt ayrılmaz olur.

Simptomların aşkar edilməsi problemi ümumi görünüşdə müəyyən qədər kömək edir. Bu həm də idarəetməyə münasib ola-

raq nəzərə alınması lazım olan amillərin sayının azalmasını şərtləndirir. Başağrısı, yorğunluq simptomu olduğu kimi, ümumi simptom olan aşağı rentabellik də bir çox amillərlə şərtlənir. Buna görə də, bir qayda olaraq, bəzi rəhbərlərin meyil etdiyi simptomların aradan qaldırılması üçün təcili tədbirlərdən uzaqlaşmaq məqsədəuyğundur. Təhlili öyrənən həkimə analoji olaraq rəhbər də, xəstəliyin həqiqi səbəbini müəyyən etmək məqsədilə, təşkilatın qeyri-səmərəliliyinin yaranmasını aşkar etmək üçün mahiyyəti dərindən başa düşməlidir. Simptom və səbəblərin düzgün müəyyən edilməsinin əhəmiyyətini «Ellen ənd Xemilton» firmasının baş rəhbərliyinin məsləhətçisi xüsusi olaraq nəzərə çatdırır ki, işçiləri aşağı məhsuldarlıq və mənfəətə görə sərt tənqid etmək vər-dişi bəzi rəhbərlərin ümumi səhvidir. Rəhbərlər digər mümkün səbəbləri, məsələn, materiallara və əlavə xərclərə çəkilən itkilərin təsirini, istismar xərclərinin bu maddələrin artmasına baxmayaraq görə bilmirlər. Nəticədə kompaniyalar ehtiyac olmadan əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi planına vəsait qoyur və işçiləri qovurlar.

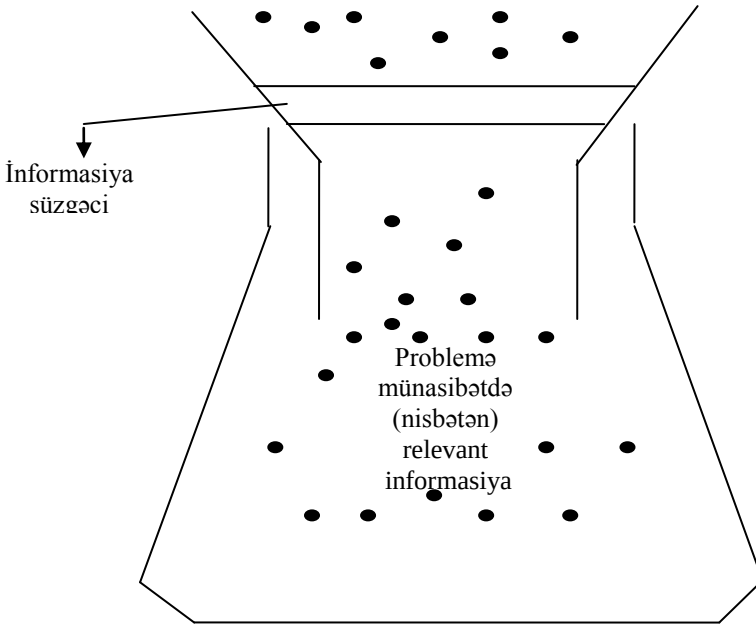
Problemin yaranması səbəbini aşkar etmək üçün tələb olunan daxili və xarici (təşkilata aid) informasiyanı toplamaq və təhlil etmək lazımdır. Belə informasiyanı formal metodlar əsasında toplamaq olar.

Bu zaman təşkilatın xaricində - bazarın təhlilindən, təşkilatın daxilində isə - maliyyə hesabatlarının kompyuter təhlilindən, müsahibə olmadan, idarəetmə üzrə məsləhətçiləri dəvət etməkdən və işçilərin sorğusundan yararlanmaq olar. İnformasiyanı şəxsi müşahidə aparmaqla və yaranmış situasiya haqqında söhbət etməklə, qeyri-formal yolla da toplamaq olar. Məsələn, ustalara, məhsuldarlıq problemini işçilərlə müzakirə edə bilər və alınmış informasiyanı yuxarılara ötürə bilər.

İnformasiyanın çoxalması, qərarın keyfiyyətini mütləq olaraq yüksəltmir. Rassel Akoff göstərir ki, rəhbərlər işə aid olmayan informasiya çoxluğundan əziyyət çəkirlər. Buna görə müşahidə

vaxtı relevant və yersiz informasiya arasında fərqi görmək və onları bir-birindən ayırmağı bacarmaq lazımdır.

Relevant informasiya (işə aid olan) yalnız konkret problemə, şəxsə, məqsədə və vaxta aid olan məlumatlardır.(şəkil 1.2).



Şəkil 1.2. Məlumatların seçilməsi

İlkin məlumatları, işə aid olmayanları atmaqla və qərarın qəbul edilməsi prosesində istifadə ediləcək relevant məlumatları saxlamaqla «süzgəcdən» keçirmək lazımdır.

Relevant informasiya qərarın əsası olduğundan, imkan olduqca onun **max** dəqiqliyinə və problemə uyğun olmasına çalışmaq da təbiiidir. Problem üzrə hərtərəfli dəqiq informasiya almaq təşkilat üçün asan deyildir. Göstərildiyi kimi, kommunikasiya prosesinin öyrənilməsi, psixoloji amillər informasiyanı həmişə bir

qədər təhrif edir. Problemin mövcudluğu faktı stress və narahatlıq yarada bilər ki, bu da təhrifi xeyli dərəcədə gücləndirir.

Əgər işçilər hesab edirlərsə rəhbərlik pis işlərin səbəbini onlarda görməyə meyillidir, onda onlar şüurlu və ya şüursuz surətdə rəhbərliyin mövqeyini daha münasib işıqlandıran informasiya təqdim edəcəklər.

Əgər rəhbər düzlüyü qiymətləndirmirsə işçilər, sadəcə olaraq, rəislərinin eşitmək istədiyi məlumatı xəbər verə bilərlər. Bu zaman alınmış informasiyanın qərar qəbul etmək üçün faydası, xəstənin, əməliyyat altında uzana bilmədiyindən, rentqen aparatının göstəricilərini düzəltmək üçün həkimə müraciət etməsinin faydası qədərdir.

Bu həm də, təşkilatda yaxşı qarşılıqlı münasibətlərin saxlanması (davam etdirilməsinin) əhəmiyyətini qeyd edir göstərir.

2. Qərarın qəbul edilməsinin meyar və məhdudiyyətlərinin formalaşdırılması. Rəhbər qərar qəbul etmək məqsədilə problemə diaqnoz qoyarkən, onunla məhz nə etmək mümkün olduğunu bilməlidir. Qəbul edilmiş qərarları reallaşdırmaq üçün ya rəhbərdə, ya da təşkilatda resurslar kifayət etmədiyindən, təşkilatın probleminin bir çox mümkün həlləri real olmayacaqdır. Bundan başqa, problemin səbəbi, təşkilatın xaricindəki qüvvələr - məsələn, rəhbərin dəyişməyə səlahiyyəti olmadığı qanunlar ola bilər. Təshih etmə fəaliyyətinin məhdudiyyətləri, qərarların qəbul edilməsində imkanları azaldır. Prosesin növbəti mərhələsinə keçməmişdən əvvəl, rəhbər ədalətlə məhdudiyyətlərin mahiyyətini müəyyən etməli və yalnız sonra alternativləri aşkar etməlidir. Əgər buna əməl olunmasa, minimum xeyli vaxt hədəf gedəcək. Ən pisi isə qeyri-real fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi olacaq. Təbii ki, bu, mövcud problemi həll etməyəcək, əksinə dərinləşdirəcəkdir.

Məhdudiyyətlər variasiya olunub situasiya, konkret rəhbərdən asılı olur. Bəzi ümumi məhdudiyyətlərə vəsaitlərin uyğun olmaması; tələb edilən ixtisas və təcrübəyə malik işçilərin sayının kifayət qədər olmaması; resursları münasib qiymətə almağın qeyri-mümkünlüyü; hələ hazırlanmış və ya həddən artıq baha olan texno-

logiyaya tələbat; müstəsna dərəcədə kəskin rəqabət; qanunlar və etik fikirlər aiddir. Bir qayda olaraq, kiçiklərə nisbətən iri təşkilatlarda məhdudiyyətlər az olur.

Bütün idarəetmə qərarlarının mühüm məhdudiyyətinə və aradan qaldırılmasına baxmayaraq baş rəhbərlik tərəfindən təşkilatın bütün üzvlərinin səlahiyyətləri məhdudlaşdırılır. Qısaca olaraq qeyd etmək olar ki, menecer yalnız o vaxt qərar qəbul edə və ya onu həyata keçirə bilər ki, baş rəhbərlik ona bu hüququ vermiş olsun. Məhdudiyyətlərin eyniləşdirilməsinə əlavə olaraq, rəhbərə, alternativ qərar variantlarının qiymətləndirilməsində istifadə edəcəyi standartları müəyyən etmək vacibdir. Bu standartları ***qərarların qəbul edilməsi meyarları*** adlandırmaq tövsiyə olunub. Onlar qərarların qiymətləndirilməsi üzrə tövsiyə kimi çıxış edir. Məsələn, avtomobil almaq haqqında qərar qəbul edərkən qiymət meyarına - 10 min dollardan baha olmamalı; iqtisadilik meyarına (qənaətcilik) - 1 qallon bezinə 25 mildən az olmamalı; həcm meyarına - eyni zamanda 5 böyük adam; cazibəlik meyarına və xidmət göstərmək baxımından yaxşı xüsusiyyətlərinə əsaslanıla bilər.

3. Alternativlərin müəyyən edilməsi. Növbəti mərhələ - problemin alternativ həlləri toplusunun formalaşdırılmasıdır. İdealdə, problemin səbəblərini aradan qaldıra bilən və bununla da təşkilata, öz məqsədlərinə nail olmaq imkanı verən bütün işləri aşkar etmək yaxşı nəticə verərdi. Bununla belə, rəhbər təcrübədə hər bir alternativni qiymətləndirmək və formalaşdırmaq üçün nadir hallarda kifayət qədər biliyə və vaxta malik olur. Hətta çox sayda alternativləri nəzərdən keçirmək (onlar real olsa belə) çox vaxt dolaşlıqlığa gətirib çıxarır. Ona görə rəhbər, bir qayda olaraq, daha faydalı görünən bir neçə alternativni ciddi nəzərdən keçirmək üçün qərar variantlarının sayını məhdudlaşdırır. Ən yaxşı mümkün qərarı axtarmaq əvəzinə adamlar, müəyyən olunmuş münasib minimum standartla cavab verən qərar aşkar edilənə qədər alternativləri araşdırmağa davam edirlər.

Rəhbərlər başa düşürlər ki, optimal qərarın axtarışı həddən çox vaxt aparır, bahadır və ya çətindir. Onun əvəzinə problemi aradan qaldırmağa imkan verən qərarı seçirlər.

Lakin mümkün qərarın keyfiyyət qədər geniş spektrinin nəzərə alınmasının qayğısına da qalmaq lazımdır. Çətin problemlərin dərinədən təhlili, fəaliyyətsizlik imkanı da daxil olmaqla, bir neçə həqiqətən fərqlənən alternativlərin işlənilib hazırlanması üçün lazımdır. Əgər rəhbərlik nə baş verəcəyini qiymətləndirmək iqtidarında deyildirsə və əgər heç bir təşəbbüs edilməsə, onda təcili fəaliyyətin tələbləri qarşısında davam gətirə bilməmək təhlükəsi mövcud olacaqdır. Fəaliyyət xatirinə fəaliyyət göstərmək, problemin başlıca səbəbinə deyil, onun xarici simptomlarına reaksiya vermək ehtimalını artırır.

Əgər, avtomobillə bağlı nümunəmizə qayıtsaq, onda siz meyarlarımıza cavab verən bir neçə modeli seçmək qarşısında qalacaqsınız. Alternativləri seçərkən onları qiymətləndirmək lazımdır.

4. Alternativlərin qiymətləndirilməsi. Növbəti mərhələ - mümkün alternativlərin qiymətləndirilməsidir. Onların aşkar edilməsi zamanı müəyyən ilkin qiymət zəruridir. Lakin tədqiqatlar göstərir ki, ideyaların ilkin generasiyası (alternativlərin eyniləşdirilməsi), son ideyanın qiymətləndirilməsindən ayrılan zaman alternativ ideyaların həm kəmiyyəti və həm də keyfiyyəti artır. Bu, o deməkdir ki, yalnız bütün ideyaların siyahısı tərtib olunduqdan sonra, hər bir alternativin qiymətləndirilməsinə keçmək lazımdır. Qərarı qiymətləndirən zaman rəhbər, onlardan hər birinin çatışmazlıqlarını, üstün cəhətlərini və mümkün olan ümumi nəticələri müəyyən edir. Aydındır ki, istənilən alternativ bir neçə mənfi aspektlərlə (baxışlarla) əlaqədardır. Yuxarıda deyildiyi kimi, bütün mühüm idarəetmə qərarları kompromislərdən ibarətdir.

Qərarları müqayisə etmək üçün hər bir alternativin reallaşdırılmasının nəticələrini ölçmək mümkün olduğu standartlara malik olmaq lazımdır. Bu cür standartları, II mərhələdə təyin olunmuş, **qərarların qəbul edilməsi meyarları** adlandırırlar. Yəni-dən avtomobillə bağlı misalı yada salaq. Əgər hər-hansı bir

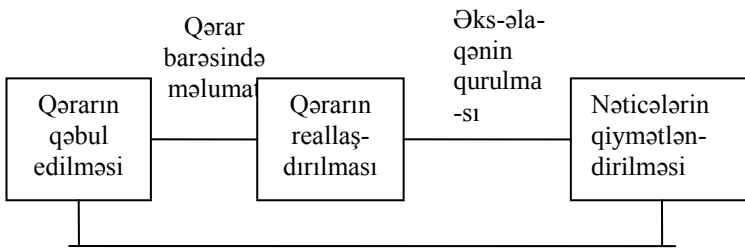
model təyin etdiyiniz meyarların birinə və ya bir neçəsinə cavab vermirsə, daha sonra onu real alternativ kimi nəzərdən keçirmək olmaz. Lakin qeyd edək ki, avtomobili seçmək meyarlarından bəziləri kəmiyyət ifadəsində idi, məsələn, dəyəri 10 min doll-dan çox olmasın. Digərləri, məsələn, xidmətin rahatlığı və xarici cazibədarlıq keyfiyyət xarakterli informasiyanın toplanmasını tələb edir. Texniki xidmət üzrə məlumatları qiymətləndirmək və müqayisə etmək üçün «Konsyumer Riports» istehlakçılar cəmiyyətinin nəşrlərindəki müvafiq qiymətlərə baxmaq lazımdır. Eyni şeyi xarici cazibədarlığa tətbiq etmək üçün xüsusi qiymət şkalası tərtib etmək olar. Burada orta və ortadan aşağı cazibədarlığa və qeyri-cazibədar modellərə malik olan əla və orta cazibədarlıq siniflərini ayırmaq olar.

Bu mərhələdə çətinliklər yarana bilər, belə ki, eyni tipli olmayan şeyləri müqayisə etmək mümkün deyil. Məsələn, almanı birbaşa portağalla müqayisə etmək mənasızdır. Bütün qərarları müəyyən formalarda ifadə etmək lazımdır. Yaxşı olardı ki, bu formada məqsəd ifadə oluna idi. Biznesdə mənfəət - dəyişməz tələbat və yüksək prioritet birincilikdir. Ona görə də, qərarları, pul ifadəsində və onların mənfəətə təsirinin qiymətləndirilməsi şəklində təqdim etmək olar. Qeyri-kommersiya təşkilatında başlıca məqsəd, ən aşağı xərclərlə ən yaxşı xidmət göstərməkdir. Buna görə də, oxşar təşkilatlarda pul ifadəsini, qərarların nəticələrini müqayisə etmək üçün istifadə etmək olar.

5. Alternativin seçilməsi. Əgər problem düzgün müəyyən olunubsa, alternativ qərarlar isə diqqətlə ölçülüb və qiymətləndirilibsə onda qərar qəbul etmək nisbətən asandır. Avtomobillə bağlı misalda göstərildiyi kimi, rəhbər, sadəcə olaraq, ümumi nəticələri daha əlverişli olan alternativ seçir. Lakin əgər problem mürəkkəbdirsə, bir çox kompromisləri nəzərə almaq lazım gəlsə, yaxud əgər informasiya və təhlil subyektivdirsə, onda ola bilər ki, alternativlərdən heç biri yaxşı qərar olmasın. Bu halda yaxşı mülahizə və təcrübə başlıca rolu oynayır.

Optimal qərarı əldə etmək menecer üçün ideal olmasına baxmayaraq, təcrübədə rəhbər, bir qayda olaraq, bu haqda fikirləşmir. Tədqiqatçı Qerbert Sayman qeyd edir ki, rəhbər problemi həll edərkən «maksimumlaşdıran»a deyil, «razı salan» davranışa meyil edir. Adətən, optimal qərar vaxt çatışmazlığı ucbatından, bütün münasib informasiya və alternativləri nəzərə almaq mümkün olmaması səbəbindən aşkar edilir. Bu məhdudiyyətlərin təsiri üzündən rəhbər, bir qayda olaraq, ən yaxşını deyil, məhz münasib olan fəaliyyət istiqamətini seçir.

Reallaşdırma. Xarrisonun qeyd etdiyi kimi: «Qərarın real dəyəri, yalnız onu həyata keçirdikdən sonra aydınlaşır». Problemin həll edilməsi prosesi alternativləri seçməklə başa çatmır. Fəaliyyət istiqamətinin seçilməsinin təşkilat üçün az əhəmiyyəti vardır (şəkil 1.3).



Şəkil 1.3. Reallaşdırma və qiymətləndirmə. Qərarın qəbul edilməsindən sonra gələn və problemin həll edilməsinə aid olan fazalar

Qərarların qəbul edilməsində işçilərin iştirakı, istənilən digər idarəetmə metodu kimi heç də hər bir situasiyada səmərəli olmayacaq.

Hətta möhkəm tərəfkeşlik öz-özlüyündə qərarın lazımınca yerinə yetirilməsini təmin etmir. Qərarın tam həyata keçirilməsi bütün idarəetmə prosesinin hərəkətə gətirilməsini tələb edir.

Əks əlaqə. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesinə daxil olan və qərar fəaliyyətə başladıqdan sonra başlayan daha bir faza, əks-əlaqənin qurulmasıdır. Xarrisona görə: «İzləmə və nəza-

rət sistemi qərarın nəticələri, qərarın faktiki qəbul edilməsi dövründə gözlənilən nəticələrlə uyğunlaşdırılmasını təmin etmək üçün lazımdır».

Bu fazada qərarın nəticələrinin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi, yaxud da rəhbərin almağa əmin olduğu nəticələrlə faktiki nəticələrin müqayisə edilməsi baş verir. Əks-əlaqə, yəni qərarın reallaşdırılmasından əvvəl və sonra nə baş verməsi barəsində məlumatın daxil olması (nə qədər ki, təşkilata böyük ziyan dəyməyib, rəhbərə qərarı dəyişməyə imkan verilir).

Qərarın rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməsi, hər şeydən əvvəl, nəzarət funksiyasının (bu növbəti başlıqlarda nəzərdən keçirilib) köməyi ilə yerinə yetirilir.

İdarəetmə qərarına sistemli yanaşma qərarların ciddi sistemini və iyerarxiyasını, tabeçiliyini və tsiklikliyini müəyyən etməyə imkan verir. Belə qərarlar sistemində ayrı-ayrı qərarlara məxsus həm ümumi, həm də xüsusi keyfiyyətlər ifadə olunur, Qərarlar 4 əsas meyara görə qruplaşdırılır: sistemlilik, iyerarxiya, tabeçilik və tsiklik. Bu sahənin mütəxəssisləri problemin həllinə 3 yanaşma təklif edirlər. Birinci yanaşmaya görə qərarlar aşağıdakılara bölünür:

- tənzimlənən münasibətlər - obyektləri əhatə etməsi və mürəkkəbliyinə görə;
- qərarların mövcud olaraq müddət və zaman çərcivəsindən asılı olaraq;
- cəmiyyətin inkişafında əhəmiyyəti və roluna görə;
- qərarlarda olan təlimat və məsləhətlərin həcm və istiqamətinə görə;
- qərarların icrası ardıcılığına görə bölgüsü.

İkinci yanaşmaya əsasən (bütün idarəetmə qərarların növləri əhatə olunur) aparılmış bölgü aşağıdakı kimidir:

- subyekt-obyekt münasibətləri;
- qərarların məzmunu;
- qərarın formaları;
- qərarın fəaliyyət müddəti.

Üçüncü yanaşmaya əsasən qərarlar məkan və funksiyalarına görə bölünür.

Qərarların mözmununa görə təsnifləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən qərarlar siyasi, iqtisadi, təşilati məsələlərə görə təsnifləşdirilir. İqtisadi qərarlar müxtəlif təsərrüfat obyektlərinin idarə edilməsində qəbul edilir və plan, maliyyə, texniki, əmək resursları, marketinq və digər sahələrdə qəbul edilə bilər. Mözmununa görə qərarlar problemi əhatə etmək və ya informasiyanı istifadə etmək istiqamətində qruplaşdırıla bilər. Eyni zamanda, bütün qərarlar ictimai münasibətləri əhatə etmə dərəcəsinə və tənzimlənməsi səviyyəsinə uyğun bölüşdürülə bilər. Qərarların mözmununa hüquqi aspekt də xarakterikdir. Qərarlar tərkibində elementlərin çəkisinə və istiqamətinə görə qruplaşdırılır. Misal kimi - tənzimləyici, nəzarətedici, təşkilati və s. qərarlar ola bilər.

Qərarların formasına görə təsnifləşdirilməsi. Qərarların üstün formalarından biri yazılı qərlərdir. Bu qərar forması informasiyanın sabit, ardıcıl fiksə edilməsinə tam şərait yaradır. Bununla yanaşı şifahi qərarlar da qəbul edilir. Onlar daha çox idarəetmə və istehsal aparatında istifadə edilir. Daha bir qərar forması kodlaşdırılınıq qərarlardır. Bu tip qərarlar sənədlərə, maqnitdaşıyıcılarına köçürülür.

Formasına görə qərarların təsnifləşdirilməsi onları hazırlama ardıcılığına və qəbuluna görə qruplaşdırmağa imkan verir. Bu zaman qərarlar individual, qrup, qarışıq və kollektiv qərarlara bölünür.

Qərarların zaman fəaliyyətinə və müddətinə görə təsnifləşdirilməsi. Qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli və birdəfəlik qərarlara bölünə bilər. İdarəetmə prosesinin effektivliyini və mobilliyini idarə etməklə yanaşı, qərarlar idarəetmənin sabitliyini xarakterizə edir.

Proqnozlaşdırılan səmərəliliyə uyğun olaraq qərarlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- Ordinar qərarlar. Bu elə qərar növüdür ki, əldə edilən nəticə vahidinə sərf edilən resursların səmərəliliyi

konkret sahə və fəaliyyət üçün qəbul edilmiş norma və normativlərə uyğundur. Ordinar qərarlara aşağıdakıları aid etmək olar: qeyri-effektiv qərarlar - problemi həll etməyə imkan vermir; rəşional qərarlar - problemi həll etməyə imkan verir; optimal qərarlar - problemi ən yaxşı üsulla həll etməyə imkan verir;

- Sinergetik qərarlar. Əldə edilən nəticə vahidinə resursların sərfi səmərəliliyi kəskin artır – yəni effekt qeyri-proporsional artım xarakterli olur. Sinergetik qərarlar yerli intensiv texnologiyaların hazırlanması və ya əməliyyat sistemlərinin elementlərini kompleksləşdirən zamanı yaranır. Effekt çox zaman pul formasında ifadə olunduğundan, sinergetik effekt daha çox hallarda maliyyə sferasında müəyyən olunur. Maliyyə menecmentində sinergetik qərarlar link effekti kimi qəbul edilir;

- Asinergetik qərarlar. Bu elə qərardır ki, əməliyyatların və ya sistemin effektivliyini qeyri-proporsional aşağı salır. Belə qərarların ən əsas səbəbləri kimi qərarların gecikdirilməsi, lazımi resursların, münafişələrin olması və s.

Vaxt məhdudiyyətinə görə qərarların hazırlanması, qəbulu və icrasını aşağıdakı kimi təsnifləndirmək olar:

- Real zaman miqyasında olan qərarlar - bu elə tip qərarlardır ki, sürətlə qəbul edilir və reallaşdırılır, obyekt idarəetməyə, nəzarətdə saxlamağa imkan verir. Eyni zamanda, belə qərarlar gözlənilməyən idarəetmə situasiyalarında daha faydalıdır. Belə kateqoriyaya cari proseslər üzrə qərarları aid etmək olar. Real miqyasda qərarların tərkibindən «böhranlı qərarları» xüsusi qeyd etmək olar. Belə qərarlardan idarəetmə obyekt idarə olunmaz vəziyyətə keçdikdə istifadə olunur;

- Müəyyən emal və ya mərhələdə qəbul edilən qərarlar;

- Qəbulu vaxtına görə heç bir məhdudiyyəti olmayan qərarlar - buraya çox zaman hər hansı əməliyyat və ya prosesin başlanılması üzrə qərarlar aiddir.

İdarəetmə obyekti və mühüm nəticələrin yaranması vaxtına görə aşağıdakı qərarları ayırmaq olar:

- Strateji qərarlar. Müəyyən fəaliyyət kompleksinə dair qərarlardır ki, təşkilat xarici mühitə uyğunlaşmaqla öz məqsədlərinə çatmağa real vasitələr təklif edir. Strateji qərarlar resursların bölüşü, xarici mühitə uyğunlaşma, daxili koordinasiya və təşkilati-strateji qabaqgörmə vasitəsilə reallaşdırılır;

- Perspektiv qərarlar. Perspektiv planların hazırlanması və qəbuluna istiqamətlənmişdir;

- Cari qərarlar. Perspektiv qərarları inkişaf etdirir və dəqiqləşdirir. Alt sistem və ya əmtəə bloku, onun tsikl mərhələlərinin birində qəbul edilir;

- Operativ qərarlar. Konkret aşağı səviyyə elementi üçün qəbul edilir. Məsələn, əmtəə yığım materialı və ya təşkilat elementi (hər hansı yerin cari iş növbəsinə yüklənməsi);

- Sabitləşdirici qərarlar. Təşkilatın, onun alt sistemlərinin lazımı vəziyyətlərdən çıxması üçün qəbul edilir.

Qərarların qəbulunun vəzifələrinin təsnifləşdirilməsi.

Elmi ədəbiyyatlarda təsnifləşdirmə meyarı kimi aşağıdakılardan istifadə olunur:

- informasiyanın müəyyənliyi səviyyəsi;
- informasiyanın əldə edilməsi üçün eksperimentdən istifadə;
- qərar qəbul edən şəxslərin sayı;
- məqsədlərin sayı;
- qərarların məzmunu;
- qərarların fəaliyyət əhəmiyyəti və müddəti.

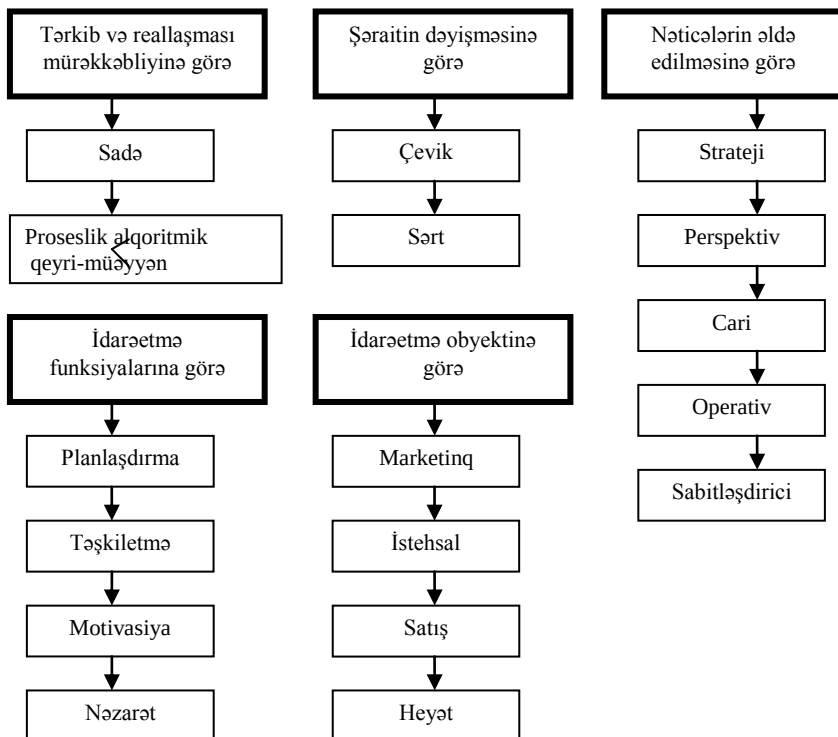
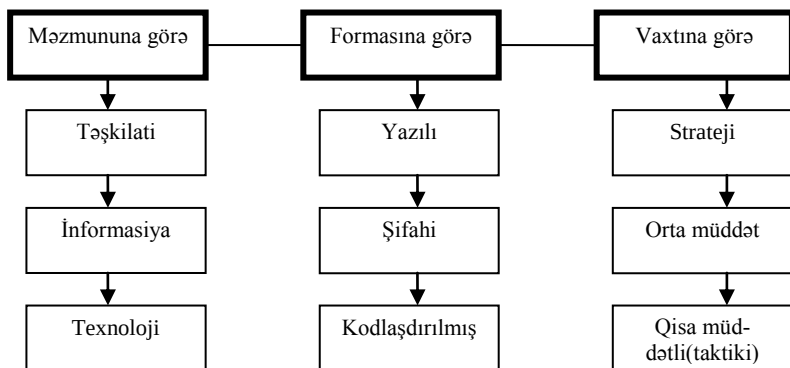
Bütövlükdə qərarlar üçün təsnifləşdirici əlamətləri bilmək və onları istifadə etmək, qərarları hazırlayanların qarşısında duran vəzifələri başa düşmək ideyasından irəli gəlir. Xüsusi olaraq hansı qərarın hazırlanmasını bilərək, qərarı hazırlayan şəxsə qərarı hazırlama mərhələlərinin vəzifələrini dəqiq formulə və həll etmək imkanlarını verir. Məsələn üçün qərarları təsnifləşdirmə əlamətlərindən istifadə etmə qərarın hazırlanması üçün lazım olan informasiyanın tərkibini müəyyən etməyə şərait yaradır. Bu

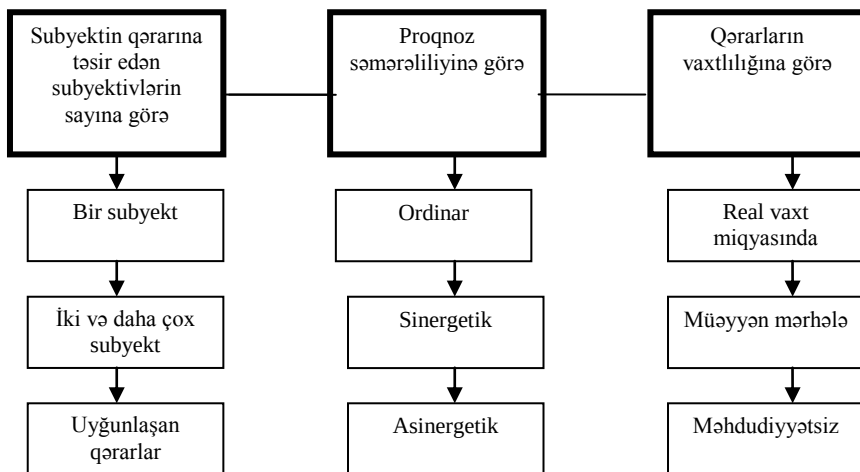
səylərin təmərküzləşməsinə, vaxtın effektiv xərclənməsinə və qərarların hazırlanması üzrə vasitələrin səmərəli istifadəsinə müsbət təsir edir.

Qərarlar ierarxiyasının daxilində informasiya axınları hərəkət edir, bunun hesabına daxil olan göstəricilərin bir-birinə uyğunlaşmasını təmin edir. Fasiləsiz olaraq dəyişən qərarlar sistemi səbəb əlaqələri vasitəsilə, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsası olan məntiqi bazanı yaradır.

Hər bir qərarın digərləri ilə əlaqələri nəzərə alınaraq qəbul edilir, hər şeydən əvvəl, yuxarı qərar əsasında. Cari qərarın «azadlıq səviyyəsini» müəyyən edən məhdudiyyətlər yaranır ki, bu zaman «azadlıq səviyyəsi» çərçivəsində dəyişilən variasiyalar yaratmaq və digər əməliyyatlar aparmaq olar. Qeyd etmək lazımdır ki, qərarların əlaqəliliyini təmin etmək üçün məhdudiyyətlərin gözlənilməsi kifayət deyil. Eyni zamanda, rəhbərlərin təfəkkür üslublarının uyğunlaşdırılması vacibdir. Yuxarı səviyyələrin qərarlarının məzmunu və onların yuxarıdan-aşağıya nəzarəti vacibdir.

Belə nəzarətə aşağı səviyyəli qərarların yuxarı səviyyələrdə təsdiq edilməsi aid ola bilər. Qərarların tipindən və sinfindən asılı olaraq onun hazırlanma metodologiyası seçilir. Lakin bir çox hallarda informasiya təşkilatı və texniki hissələrə aid olan geniş planlar qəbul etmək ehtiyacı yaranır. Onda qərarlar sinfinə mərhələlər və ümumi qərarların elementləri kimi baxılır (Şəkil 1.4).





Şəkil 1.4. İdarəetmə qərarlarının təsnifləşdirilməsi sxemi

II FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ İŞLƏNMƏSİ, QƏBULU VƏ REALLAŞDIRILMASI PROSESİ

2. 1. İdarəetmə qərarlarının işlənməsi, qəbulu və həyata keçirilməsi mərhələləri

Rəhbərin idarəçilik əməyinin nəticəsi kimi qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi müəyyən texnologiyaya əsaslanır, yəni qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması idarəçilik fəaliyyətində müəyyən məqsədə nail olmaq üçün qayda və üsulların tətbiq edilən ardıcılığının məcmuuna əsaslanır. Texnoloji nöqteyi-nəzərdən qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi, reallaşdırılması prosesini öz aralarında bir-birilə birbaşa və əks- əlaqədə olan mərhələ və prosedurların ardıcılığı şəklində təsəvvür etmək olar. İdarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin qaydaya salınması müəyyən dərəcədə dəqiq və birmənalı alqoritmlərdən istifadə edilməsi əsasında kəmiyyət metodlarının təhlil edilməsinin köməyiylə nöqsanların aradan qaldırılmasına şərait yaradır.

Qərarın qəbul edilməsi prosesində hansı anlardan istifadə edilməsindən asılı olaraq, bu prosesi müxtəlif prinsipləri əldə rəhbər tutaraq ayrı-ayrı mərhələlərə ayırmaq olar. Bu işdə bizi aşkara çıxarılmış çoxlu variantlardan qərarın məqsədə istiqamətlənmiş daha yaxşı variantını seçmək ardıcılığı və bu prosesdə rəhbərlərin rolu maraqlandırır. Bu proses, adətən tələb olunan nəticələrə iterativ (çoxdəfəli) yaxınlaşma yolu ilə reallaşdırılır.

Ümumiyyətlə, qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması çox mürəkkəb bir prosesdir. Həmçinin, bu prosese iterativ yanaşdıqda, məsələ bir qədər də qəlizləşir. Buna görə də, qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin ardıcıl şəkildə bir-birini əvəz edən mərhələlərlə həyata keçirmək daha məqsədəuyğundur. Bu baxımdan, *idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması, qəbul*

edilməsi və reallaşdırılması rəşional qərarların qəbulunun prosesi geniş mənada 11 mərəhələdən ibarətdir. Bu mərəhələlər aşağıdakılardır:

1) **Problem situasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili mərəhələsi.** Qərarın işlənilib hazırlanmasının bu mərəhələdə tədqiqat obyektini və xarici mühit haqqında ilkin informasiya təhlili edilir, həmçinin, qohum obyektlər və daha yüksək səviyyədə duran obyektlər arasında tədqiq olunan obyektin yeri və rolu müəyyən edilir, o cümlədən, problemin aşkara çıxarılması, quruluşunun müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzülməsi həyata keçirilir. Bu mərəhələdə, həmçinin, konkret məqsədin formalaşması üçün aşkara çıxarılmış problemin həllinin strateji istiqamətləri müəyyən edilir. Aşkara çıxarılmış problemin həllinin strateji variantı ssenari üzrə ifadə oluna bilər.

Ssenari dedikdə, burada tədqiqat obyektinin mövcud və proqnozlaşdırılan vəziyyətinin verbal (sxem), analitik və ya problemin həllinə prinsipial yanaşmanın təsviri başa düşülür. Ssenaridə müxtəlif strateji istiqamətlərdə problemin həlli üçün zəruri olan resursların ilkin hesablanması öz əksini tapır.

Qərarın işlənilib hazırlanmasının birinci mərəhələdə işin son nəticəsi həll edilməli olan köklü problemlərin aşkara çıxarılması, bu problemlərin vacibliyinə görə sıraya düzülməsi və həlli üçün lazım olan resursların ilkin qiymətləndirilməsi yolu ilə onların həllinin strateji istiqamətinin seçilməsidir.

2) Məqsədin formalaşması mərəhələsi. Bu mərəhələdə problemin həllinin konkret məqsədi müəyyənləşdirilir. Təcrübədə məqsədin formalaşması üsullarının sadə siyahısından tutmuş, qrafiklərin qurulmasınadək (qərar ağaclarının) kifayət qədər geniş diapazondan istifadə edilir. Məqsədlər konkret formaya və kəmiyyət xarakteristikasına malik olmalıdır. Məhz ikinci mərəhələdə işin son nəticəsi konkret məqsədin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədin formasının kəmiyyət xarakterinin təyin edilməsi hesab olunur.

3) Alternativlərin tam siyahısının müəyyən edilməsi mərəhələsi. Bu mərəhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmağın alternativ

variantlarının (üsullarının, vasitələrinin) mümkün qədər daha tam məcmuu müəyyən olunur. Real şəraitdə qərarın işlənilib hazırlanmasının əsasən iki-üç variantına baxmaq mümkündür. Lakin bu variantları seçərkən nəzərə almaq lazımdır ki, onlardan hər biri az əmək tutumluluğu ilə fərqlənsin və kobud səhvlər buraxılması şansı aşağı olsun. Bu mərhələdə işin son nəticəsi səhvsiz, yəni optimal hesab edilən alternativ variantların tam siyahısının müəyyən edilməsidir.

4) Həlli mümkün olan alternativin seçilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə aşkar edilmiş alternativləri müxtəlif məhdudlaşdırıcı süzgəcdən, yəni ehtiyatların mövcudluğu, hüquqi, sosial, iqtisadi, etik-əxlaqi və s. baxımından süzgəcdən keçirirlər. Bu mərhələdə işin son nəticəsi yuxarıda qeyd olunmuş məhdudlaşdırıcı normalardan keçə bilən və həlli bütün alternativlərə nisbətən daha real olan optimal variantın müəyyən edilməsidir.

5) Yaxşı alternativin ilkin seçilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq, resursların məsrəfi, alternativin konkret şəraitə uyğun olması nöqtəyindən bütün alternativlərin mümkün olan hərtərəfli təhlili aparılır. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, yalnız kəmiyyət mülahizələri əsasında bütün alternativlər içərisindən hansısa birinin üstün olması barədə fikir söyləmək çox çətindir. Buna görə də, alternativlərin sayı həddən artıq çox olduqda, istifadə etmək daha məqsədəuyğundur, çünki alternativləri seçməkdənsə, bu mərhələdən optimal olan alternativlər qrupunu müəyyən etmək daha asandır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi daha yaxşı hesab edilən alternativ və ya alternativlər toplusu haqqında konkret mülahizələrin yürüdülməsidir.

6) Seçilmiş alternativlərin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə əvvəlki mərhələlərdən alınmış məlumatların və informasiyaların köməyiylə konkret məqsədə nail olmağın daha yaxşı üsulunun seçilməsinə başlanılır, yəni yaxşı hesab edilən

alternativin qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsi aparılır. Qərarın bu və ya digər variantının seçilməsi haqqında qənaətlə gələrkən, qərar qəbul edən şəxslər analitiklər sisteminin nəzərə almadıqları əlavə faktları da hesaba ala bilərlər. Beləliklə, mütəxəssislərin malik olduqları intuisiyadan, rəhbərlərin təcrübəsindən və təhlil metodlarından birgə istifadə edilməsi həll ediləcək problemin bütün aspektlərini daha tam şəkildə nəzərə almağa imkan yaradır. Bu mərhələdə işin son nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasına üstünlük verilən variant haqqında qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən irəli sürülən mülahizələrin hazırlanmasıdır.

7) Seçilmiş alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması. Nə vaxt ki, qərar qəbul edən şəxslərin daha yaxşı alternativini birdəfəlik seçməyə müvafiq imkanları olursa, onda iki-üç sayda daha yaxşı hesab edilən alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması həyata keçirilir. Məsələyə belə yanaşılması, elmi-texniki fəaliyyət sahəsində qərarların qəbul edilməsi üçün xarakterikdir. Bu mərhələdə işin son nəticəsi qərar qəbul edən şəxslərdə qərarın müəyyən variantına üstünlük verilməsi haqqında son mülahizələrin formalaşması üçün zəruri olan əlaqə eksperimental informasiyanın əldə olunmasıdır.

8) Vahid qərarın seçilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə eksperimental yoxlama məlumatlarını və digər əlavə informasiyaları nəzərdən keçirərək yekun vahid qərarı qəbul edirlər. Bu isə, səkkizinci mərhələdə işin son nəticəsi hesab olunur. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, əgər eksperimental yoxlama keçirməyə ehtiyac yoxdursa, onda altıncı və səkkizinci mərhələlər birləşdirilir.

9) Qəbul edilən qərarın mərhələ, müddət və icraçıların müəyyən edilməsi mərhələsi. Qərarın qəbul edilməsinin bu mərhələsi konkret vaxt, ünvan və icraçı insanlarla bağlı olan tərkib komponentlərinə bölünür. Belə ki, bu mərhələdə qərar qəbul edən şəxs bu qərarın kimə ünvanlanacağını, həmçinin qərarın icra müddətini və digər məsələləri diq-

qətlə nəzərdən keçirməlidir. Bu məsələlərin səmərəli yerinə yetirilməsi üçün qərar qəbul edən şəxs *aşağıdakı suallara cavab tapmağa çalışmalıdır*:

- a) Qərar hansı məqsədi güdür, yəni nə etməlidir?
- b) Harada etməlidir?
- c) Bütün bu işləri kim etməlidir?
- ç) Bu işlər nə vaxt icra olunmalıdır?
- d) Bütün bunlar necə icra olunmalıdır?
- e) Bu işlər kimlə birgə icra olunmalıdır?
- ə) Bütün bu işlər hansı ardıcılıqla icra olunmalıdır?

Bu mərhələdə işin son nəticəsi isə yuxarıda qeyd olunan suallara düzgün cavab tapılması qeyd olunur.

10) Qərarın yerinə yetirilməsi üzrə vacib olan işlərin təmini mərhələsi. Bu mərhələdə tapşırıqların icraçılara çatması, icraçıların bütün zəruri şeylərlə təmin edilməsi, işin təşkilinin səmərəli metodunun və lazımı kadrların seçilməsi, öyrədilməsi, qərarın konkret məqsədinin icraçılara izah edilməsi və bu məqsədə nail olunmasında hər bir icraçının konkret rolunun müəyyənləşməsi, həmçinin qərarın səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi üçün vacib olan stimullaşma metodlarının təyin edilməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə işin son nəticəsi icraçıların bütün zəruri vasitələrlə təmin edilməsi, onların səmərəli işi üçün lazımı müvafiq şəraitin yaradılması hesab olunur.

11) Qərarın yerinə yetirilməsi və ona nəzarət mərhələsi. Bu mərhələdə qərarın reallaşması üzərində nəzarət, qərarın reallaşması zamanı yaranan kənarlaşmaların ləğv edilməsi, zəruri hallarda reallaşdırılan qərarlarda düzəlişlər edilməsi və nəhayət, reallaşdırılan qərarların nəticələrinin təhlili həyata keçirilir. Tamamlayıcı olan bu mərhələdə işin son nəticəsi qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşması prosesi üçün də son nəticə hesab olunur və burada işin son nəticəsi mövcud ehtiyatlar çərçivəsində müəyyən edilmiş müddətdə qərarın konkret məqsədinə tam nail olunması hesab olunur.

Burada vacib məsələlərdən biri də odur ki, yuxarıda qeyd olunmuş mərhələdən ilki (yəni, problem, situasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili, konkret məqsədin formalaşması, lazımi alternativlərin tam situasiyasının müəyyən edilməsi, həlli mümkün olan alternativlərin seçilməsi, yaxşı alternativlərin ilkin seçilməsi mərhələsi) birlikdə qərarın işlənilib hazırlanması prosesini əmələ gətirir. Digər 3 mərhələ (yəni, qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən alternativin qiymətləndirilməsi, seçilmiş alternativin eksperimental qaydada yoxlanılması, vahid qərarın seçilməsi mərhələsi) isə qərarın qəbul edilməsi prosesini formalaşdırır. Sonda olan 3 mərhələ (yəni, qəbul edilən qərarın müddəti mərhələsi, icraçıların müəyyən edilməsi, qərarın yerinə yetirilməsi üzrə vacib olan işlərin təmin olunması, qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarət mərhələləri) isə birləşmək, qərarın reallaşması prosesini əmələ gətirirlər.

Qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşması prosesində qeyd etdiyimiz mərhələlər arsında ən vacibi birinci mərhələ, yəni problem situasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili mərhələsi hesab olunur. Çünki, bu mərhələdə qarşıda duran problem müəyyən olunur, bu problemə uyğun lazımi informasiya toplanılır, həmçinin, modellərin qurulması və qiymət meyarının seçilməsi işləri ardıcılıqla yerinə yetirilir. Bütün bu işləri - qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi, reallaşdırılması prosesinin bütün mərhələlərində praktiki olaraq həyata keçirmək lazımdır. Məsələn, müəyyən qiymət meyarından problem və məqsədlərin sıraya düzülməsində, alternativ qərarların seçilməsində, həmçinin, qərarların yerinə yetirilmə dərəcəsinin müəyyən edilməsində istifadə olunur. Bunlar idarəetmə funksiyasının tərkibinə aiddir, yəni idarəetmə funksiyaları (planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya, nəzarət) idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi, reallaşdırılmasının bütün mərhələlərində həyata keçirilir. Ümumiyyətlə, qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi mürəkkəb bir prosesdir. Buna görə də bu prosesi son dərəcə dəqiq və ardıcıl mərhələlərə bölmək və bu ardıcılıqla həyata keçirmək bir qədər çətindir. Çünki bu mərhələlər bu və ya

digər dərəcə paralel qaydada həyata keçirilə bilər. Məsələn, ilk dəfədən problem situasiyanın aşkara çıxarılması, həll edilməsi yollarının tapılmasına çox az hallarda nail olunur. Həmçinin, konkret məqsədi formalaşdırmaq da bir qədər çətindir. Bunun üçün köhnə məqsədləri bir-bir götür-qoy etmək lazımdır. Çünki qərarın müvəffəqiyyətlə həll edilməsinin açarı son məqsədin seçilməsində, məqsədə nail olmaq yollarının işlənib hazırlanmasında düzgün, eksperimental yoxlamaların aparılmasında və son nəticələrin dəqiqləşdirilməsindədir. Başqa sözlə, qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi, reallaşdırılması prosesində hər hansı bir mərhələyə çatdıqdan sonra, vəziyyətdən asılı olaraq, əvvəlki mərhələlərə qayıtmaq lazım olur.

Bütün bunlardan belə nəticəyə gəlmək olar ki, qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi iterativ (çoxdəfəli) xarakter daşıyır. Buna görə də, işin gedişində yeni amillər meydana çıxarkən çeviklik göstərmək, alınmış nəticələri yenidən qiymətləndirmək, bəzi hallarda isə qərarın əsasını təşkil edən ideyaları dəyişmək zərurəti meydana çıxır. Lakin alınmış nəticələri belə yenidən qiymətləndirilməsini, əmək və vaxtın hədəfə sərf etməsi kimi qəbul etmək də düzgün olmaz. Əlbəttə, məqsədlərin və onlara nail olmaq vasitələrinin daima dəyişməsi yolverilməzdir. Çünki bu, qərar qəbul edən şəxsin və icraçının dəqiq istiqamətləndirilməsinə mane olur. Lakin qarşıya qoyulan məsələyə formal münasibət bəslənilməsi, o cümlədən hadisələrin real gedişinin əleyhinə olaraq, onu ciddi-cəhdlə həll etməyə çalışmaq da böyük təhlükələr yarada bilər. Bütün bunlar isə, qərarı qəbul edən rəhbərdən yüksək peşəkarlığa, savada, biliyə, təcrübəyə, çevikliyə və operativliyə malik olmağı tələb edir.

2. 2. İdarəetmə qərarlarının işlənməsi və reallaşdırılmasında rəhbərlərin rolu

Qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlər bir sıra funksiyaları yerinə yetirirlər. Bu funksiyaların ən mühümlərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

1) Rəhbər qərarın işlənilib hazırlanması prosesini idarə etməlidir;

2) Rəhbər qərarın həlli üçün vacib olan konkret vəzifələr irəli sürür və bu vəzifələrin daha da konkretləşdirilməsində qiymət meyarının seçilməsində yaxından iştirak edir. Belə ki, mürəkkəb, fəvqəladə və ziddiyyətli situasiyalarda vəzifələrin düzgün müəyyən edilməsi və qiymət meyarının seçim bacarığı rəhbərlərin işinin başlıca yaradıcı tərkib hissəsidir;

3) Rəhbər qərarın qəbulu üzrə mürəkkəb işləri yerinə yetirməlidir;

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

Yadda saxlamaq lazımdır ki, qərarın işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində 3 əsas tip işçilər iştirak edirlər:

1) Sistem analitiklər;

2) Ayrı-ayrı məsələlərin həlli üçün müəyyən problemlərin konkret həlli üzrə sahə ekspertləri;

3) Rəhbərlər.

Sistem analitiklər təhlili tam həcmdə aparmaq üçün müasir metodlara malik olmalıdırlar. Həmçinin, rəhbərlər qərarların qəbul edilməsində sistem yanaşmaya sahib olmalı, o cümlədən qərarların işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi prosesində istifadə olunan metodlar və vasitələr haqqında ümumi təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Təcrübələrə nəzər saldıqda məlum olur ki, qərarın işlənilib hazırlanmasını rəhbərlər və sistem analitiklər birgə həyata keçirirlər. Sistem analitiklərin əsas vəzifələrindən biri qərarın qəbu-

lu üzrə həyata keçirilən fəaliyyətin konkret vəziyyətini aşkara çıxarmaqda rəhbərlərə kömək göstərməkdir. Bildiyimiz kimi, məqsədin aşkara çıxarılması prosesi iterativ xarakter daşıyır. Buna görə də sistem analitiklər mövcud direktiv materiallara, ayrı-ayrı müəssisələrin fikirlərinə və s. əsaslanaraq mümkün olan bütün məqsədlərin siyahısını tərtib edirlər. Belə ki, ilk mərhələdə bu siyahı tam və dəqiq olmaya da bilər. Lakin işin sonunda məqsədlər sistemləşdirilir. Sonra sistem analitiklər bu məlumatları rəhbərlərə təqdim edirlər. Bu zaman ola bilsin ki, sistem analitiklərin təklifləri rəhbərləri tam təmin etməsin. Belə olduqda rəhbərlərlə sistem analitiklər arasında fikir mübadiləsinin aparılması meydana çıxır. Belə ki, fikir mübadiləsi köhnə məqsədləri dəqiqləşdirməyə, yenilərini aşkara çıxarmağa, həmçinin, məntiqi prinsipləri və qiymətləndirmənin kəmiyyət metodlarını tətbiq edərək, konkret məqsədini müəyyənləşdirməyə düzgün yanaşmağa kömək edir. Bundan əlavə sistem analitiklər problemin həllinin alternativ variantlarını aşkara çıxarır və onu ilkin qaydada qiymətləndirirlər. Onlar problemi elə tərkib hissələrə parçalayırlar ki, bu zaman bütün səbəb, nəticə əlaqələri aydın görünür. Gələcəkdə iqtisadi obyektə baş verən dəyişiklikləri əvvəlcədən müəyyən etmək və zəruri hesablamaları aparmaq mümkün olur.

Burada vacib məsələ odur ki, bu problemlər və məqsədlər onların həllində maraqlı olan şəxslərin, yəni rəhbərlərin bilavasitə iştirakı ilə aşkara çıxarılsın. Çünki problemin və məqsədlərin seçilməsində yalnız sistem analitiklər iştirak etdikdə onların işinin nəticəsi çox vaxt rəhbərləri qane etmir. Bundan əlavə birgə iş prosesində əvvəl məlum olmayan yeni problemlər meydana çıxıb bilər ki, məhz belə problemlərin həlli ilə sistem analitiklərin tək fəaliyyət göstərməsi zamanı mümkün olmur.

Rəhbərlərin problem analitik tədqiqinə cəlb edilməsi son istehsal nəticələrində özünü daha aydın büruzə verir. Belə ki, rəhbərlərin iştirakı ilə yerinə yetirilən işləmələrin 80%-i faktiki

tədqiqini tapır. Bundan əlavə belə əməkdaşlıq forması iki cəhətdən faydalıdır:

1) Bir tərəfdən problem idarəetmənin ehtiyacları üçün adekvat (tam uyğun şəkildə) qoyulur;

2) Digər tərəfdən isə konkret idarəetmə situasiyalarının formalaşmasında iştirak edən rəhbərlər sistem analitiklərin çıxara biləcəyi nəticələr haqqında əvvəlcədən aydın təsəvvürə malik olurlar. Bu yolla alınmış nəticələr qəbul edilmiş qərarların daha da əsaslandırılmış olmasına yardım edir.

Bütün bunlarla yanaşı sistem analitiklər çox vaxt güclü intuisiyaya malik olmur və keçmiş təcrübəni lazımınca qiymətləndirə bilmirlər. Bu onunla şərtlənir ki, elmi ünsiyyət ənənələri, hər şeydən əvvəl, onların diqqətini qərarın seçilməsi və tətbiqinin əsaslandırılmasına deyil, onlardan istifadənin məqsədə uyğunluğuna və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə cəmləşdirir.

Rəhbər qərarı dəqiq və yoxlanılmış məlumatlarla sistem analitiklər tərəfindən işlənilib hazırlanmış variantlara əsaslanaraq qəbul etməlidir. Burada rəhbərliyin intuisiyasının rolu da böyükdür. Belə ki, rəhbər öz intuisiyasından sistem analitiklərin işləyib hazırladığı nəticələri dəyişdirmək üçün deyil, əksinə onları tamamlamaq üçün istifadə etməlidir.

Sistem analitiklər qərarın qəbul edilməsinə müstəqil bir proses kimi baxırlar. Rəhbərlər isə qərarın qəbul edilməsi prosesini bütün idarəetmə prosesinin bir tərkib elementi kimi qəbul edirlər. Sistem analitiklər və rəhbərlər arasındakı baxışların bu cür müxtəlifliyi qərarın qəbul edilməsindəki riskin onlar tərəfindən qəbul edilməsində də özünü göstərir. Belə ki, rəhbərlər qərarın qəbul edilməsi üçün şəxsi məsuliyyət daşıyırlar. Çünki qərarın qəbul edilməsi prosesi düzgün icra olunmazsa, bütün idarəetmə prosesi, yəni rəhbərlərin işi iflic vəziyyətə düşər. Sistem analitiklər isə bu işdə bir o qədər də məsuliyyət daşımırlar. Ona görə də sistem analitiklər seçilmiş yeganə düzgün qərarın 100%-li müvəffəqiyyət qazandıracağı barədə rəhbərlərə təminat verə bilməzlər. Onlar yalnız öz bilikləri sa-

yəsində daha ağıllı qərarların qəbul edilməsində rəhbərlərə köməklik göstərə bilərlər.

Rəhbərlərin sistem analitiklərdən qərarın və məlumatların, hətta tam olduğu şəraitdə təhlilin vaxtında aparılmasını tələb etmək hüququ var. Çünki təhlil gecikərsə qərarın qəbulu da yubana bilər. Qərarın vaxtında qəbul edilməməsi isə daha kobud və daha ağır nəticələrə səbəb olur. Belə ki, hər hansı bir qərar qəbul edilərsə, lakin onun məzmununda müəyyən xətlər varsa, hətta bu belə gecikmiş qərardan daha faydalıdır.

Təsərrüfatçılığın müasir şəraitində səmərəli qərarlar axtarışında rəhbərlərin müstəqilliyi və imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənməmişdir. Eyni zamanda, qəbul edilən qərarın son nəticələri üçün onların daşdığı məsuliyyətin ölçüsü də artmışdır. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmənin marketinq konsepsiyasına diqqət yetirmək lazımdır. Bunun üçün əvvəlcə marketinqin nə olduğunu bilmək lazımdır.

“Marketinq” ingilis sözü olub “market”dən götürülmüş, bazar fəaliyyəti, bazarı yaratmaq kimi mənaları əks etdirir. “İng” şəkilçisi isə ingilis dilində indiki davamedici zaman şəkilçisidir. Deməli, marketinq sözünün hərfi tərcüməsi bazar fəaliyyətini yaradır, bazarı qururam mənasını əks etdirir. Marketinq sahəsi üzrə ilk dəfə tədqiqat aparmış ABŞ alimi Filip Kotler olmuşdur. Ona görə marketinq elmi onun adı ilə bağlıdır. Filip Kotlərə görə, Marketin - ehtiyacların və tələbatların mübadilə vasitəsilə ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyəti növüdür.

Marketinqin bir elm kimi 5 əsas konsepsiyası vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

- 1) əmtəənin mükəmməlləşdirilməsi;
- 2) istehsalın təkmilləşdirilməsi;
- 3) kommersiya səylərinin gücləndirilməsi;
- 4) sosial etik marketinq konsepsiyası;
- 5) bazar konsepsiyası.

Bütün bunlarla yanaşı müasir iqtisadi ədəbiyyatlarda marketing menecmentin bir funksiyası kimi tətbiq olunur. Belə ki, sonuncu ədəbiyyatlarda menecmentin 5 əsas funksiyası qeyd olunur:

- 1) planlaşdırma;
- 2) təşkilətmə;
- 3) motivasiya;
- 4) nəzarət və uçotun təşkili;
- 5) marketing.

Ölkəmizdə daxili və xarici bazarda marketing funksiyasının reallaşdırılması müəssisələrə kifayət qədər azadlıq verilməsi ilə əlaqədardır. Bu azadlıq onlara bazar konyukturasının dəyişməsinə operativ şəkildə reaksiya vermək, qoyulmuş bazar məqsədlərinə çatmaq üçün istehsal resursları ilə manevr etmək və xaricə çıxmaq imkanı verir. Marketing fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin mühüm istiqaməti marketing sferasında qəbul edilən qərarların keyfiyyətinin yüksəldilməsidir.

Qərarların qəbul edilməsi texnologiyasının istənilməsi və reallaşdırılması metodlarının daha dərinlən öyrənilməsi təsərrüfat rəhbərlərinin peşə hazırlığının zəruri elementidir. Bunun üçün qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin təklif edilən sxemindəki əsas momentləri xarakterizə edən konkret situasiyalar ardıcılıqla təhlil edilməlidir. Məhz bu da qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlərin yerinə yetirəcəyi metodoloji yanaşmanı əks etdirir. Bu metodoloji yanaşmada isə əsas diqqət qərarın işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsinin əsas prinsiplərinin praktiki olaraq reallaşmasına yönəldilir. Bu əsas prinsiplər aşağıdakılardır:

- 1) Bu zaman rəhbərin əsas diqqəti son nəticələrə istehlakçıların tələblərinin ödənilməsinə, marketing konsepsiyasının reallaşdırılmasına istiqamətlənməsidir;
- 2) Əsas fikir qərarın bir neçə variantının aşkara çıxarılmasına və təhlilinə yönəlməlidir;
- 3) Qərarların işlənilib hazırlanmasında kəmiyyət və keyfiyyət metodları əlaqələndirilməlidir;

4) Burada sosiallıq amillərinin ehtimal olunan dəyişmə xarakterlərinin uçuotu aparılmalıdır;

5) Qəbul edilən qərarın səmərəliliyinin kompleks qiymətləndirilməsi yerinə yetirilməlidir;

6) Bütün bu işlərin icrasında müasir hesablama vasitələrindən istifadə olunmalıdır;

7) Rəhbər özündən başqa qərar qəbul edən şəxslərin və sistem analitiklərin əməyindən səmərəli istifadə olunmasına diqqət yetirilməlidir.

2.3. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesinin təşkili və mərhələləri

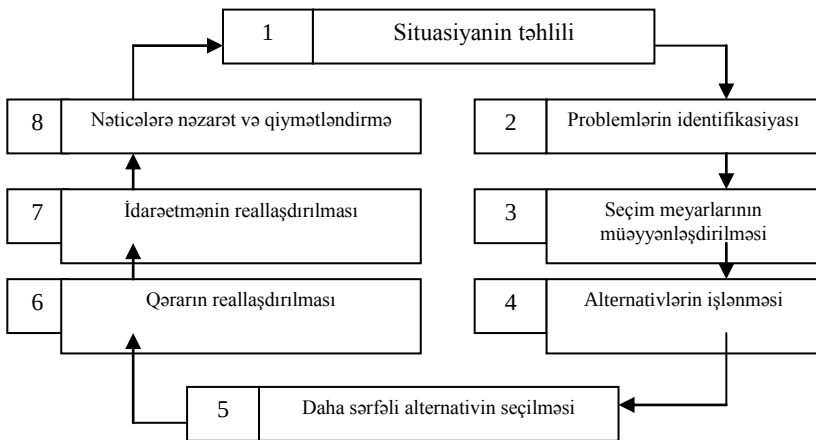
İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesinin təşkili onun keyfiyyətinə təminat verən, qərarların işlənilib hazırlanmasına vaxt və resurs məsrəflərini müəyyən edən əsas amildir. Qərarın hazırlanmasına rəhbərlik edən şəxs idarəetmə problemini və tapşırığı dəqiqləşdirməli, qərarın məqsədinə və problemin həllinə nail olunduğu halda mümkün ssenarini işləmələri, qərarın hazırlanması üzrə iş bölgüsünü və hər bir işin icrası üçün məsul şəxsləri müəyyənləşdirməlidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının təşkili prosesi - özündə məqsədləri, resursları, icraçıları, vaxtı, texnologiyaları müəyyən məkan daxilində birləşdirən qərarların işlənilib-hazırlanmasını və onların icrasına nəzarətin koordinasiyasını nəzərdə tutur. Daim bu və ya digər dərəcədə qeyri-müəyyənlik və risklə əlaqədar olan qərarların hazırlanması fəaliyyəti aşağıdakı mürəkkəb kompleks işləri əhatə edir:

- situasiya haqqında subyektiv təsəvvürün yaradılması;
- alternativ ideyaların nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- nəticələri müəyyən edən şərtlərin proqnozlaşdırılması;
- alternativlərin seçilməsi.

Subyektiv təsəvvürün yaradılması situasiya haqqında xəyali modelin konstruksiyanın qurulmasına əsaslanır. Prosesin məqsədi

subyektiv dəyərlərin qiymətləndirilməsi, yəni nəticələrin faydalılığının müəyyənəşdirilməsidir. Bu qiymətləndirmə nəticələrin hər hansı rəqəmlə ölçülməsinə əsaslanır. Proqnozlaşdırma prosesində qərar qəbul edən şəxs, bu alternativin nəticələrini müəyyən edən müxtəlif şərtlərin və halların subyektiv ehtimallarını qiymətləndirir. Son fazada qərar qəbul edən öz məqsədlərinə uyğun olan alternativin seçimini reallaşdırır. İlk üç prosesi - ilkin qərarın işlənməsi, - sonuncu prosesi isə əsas qərar adlandırmaq olar (Şəkil 2.1).



Şəkil 2.1. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu prosesinin tərkibi və ardıcılıq proseduru

Qeyd etmək lazımdır ki, bu sxem ideallaşdırılmış modeldir. Qərarların hazırlanması və qəbulu təşkilatların, problemlərin müxtəlifliyindən asılı olaraq fərqli prosedurlarla reallaşdırılır.

Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyində idarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesləri, əsas etibarilə aşağıdakı mərhələ və əməliyyatları əhatə edir:

- 1) İdarəetmə probleminin, yaxud vəzifəsinin aşkar edilməsi;
- 2) Məqsədin ilkin qoyuluşu;
- 3) Zəruri informasiyaların toplanması;
- 4) İnformasiyaların təhlili;

5) Problemin ilkin səciyyələrinin müəyyən məhdudiyyətlərlə təyin edilməsi;

6) İdarəetmənin məqsəd və meyarlarının dəqiqləşdirilməsi, onların qəti xülasəsi;

7) Problemlə situasiyanın formalaşdırılmış modelinin əsaslandırılması və qurulması;

8) Problemin həllinin alternativ variantlarının istənilməsi və hazırlanması;

9) Həll metodlarının seçilməsi;

10) Seçilmiş həll modelinin iqtisadi cəhətdən araşdırılması və əsaslandırılması;

11) Qərarın idarəetmə aparatı, idarə, departament və xidmətlərlə razılaşdırılması;

12) Qərarın son rəsmiləşdirilməsi və təsdiqi;

13) Qərarın icrasının təşkili;

14) Qərarın icrasına nəzarət;

15) İşlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, resurslara qənaət və tapşırıqların vaxtında yerinə yetirilməsinə görə işlərin maddi həvəsləndirilməsi.

Yuxarıda adı çəkilən hər bir mərhələnin özü də bir neçə əməliyyatdan ibarətdir. Məsələn, «idarəetmə probleminin aşkar edilməsi» mərhələsi aşağıdakı əməliyyatların yerinə yetirilməsini tələb edir:

■ situasiyanın, yaxud obyektin keyfiyyət və resurs göstəricilərinə görə təhlili;

■ obyektin effektivliyinin məlum sahə üzrə beynəlxalq nailiyyətlərlə müqayisəsi;

■ təhlil edilən obyektlərin fərqli göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi;

■ elmi ədəbiyyat mənbələrinin, informasiya fondunun, hesabatların (geoloji -kəşfiyyat, meşəçilik, balıqçılıq, hidrometeoroloji, ekoloji və s.) araşdırılması və təhlili;

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesi idarəetmə proseslərinin tərkib hissəsidir. İstehsal proseslərində olduğu kimi idarəetmə prosesləri də əsas, yarımçıq və xidmətedici proseslərə ayrılır. Lakin burada əmək vasitəsi kimi idarəetmə qərarları, informasiyalar, normativ-texniki sənədlər, yaxud idarəetmə sənədləri çıxış edir. Əgər əməliyyat idarəetmə üzrə əmək vasitəsinin istənilən parametrlərinin dəyişdirilməsinə yönəldilmişdirsə, demək, bu əsas prosesdir. Xidmətedici idarəetmə prosesinə əmək vasitələrinin toplanması, ötürülməsi, nəzarət prosesləri aiddir. Yardımçı proseslərə isə - əsas və xidmətedici proseslərin normal gedişatına şərait yaradan texniki vasitələrin alınması, təmiri, yaxud hazırlanması aiddir.

İstənilən idarəetmə qərarının layihələndirilməsi istehsallararası, istehsaldaxili, texnoloji və funksional ixtisaslaşmanın dərinləşdirilməsi üzrə tədbirlərin analizi və işlənməsi əsasında reallaşdırılır, ixtisaslaşmanın istənilən formasının dərinləşməsi amillərinə idarəetmə sistemi əməliyyatlarının, prosesurlarının metodlarının, informasiyalarının və digər elementlərinin eyniləşdirilməsi, tipləşdirilməsi və standartlaşdırılması aiddir.

Qərarların hazırlanması və təşkili prosesi aşağıdakılarla səciyyənir:

- insanlar tərəfindən həyata keçirilən şüurlu və məqsədyönlü prosesdir;

- faktlara və dəyərlərə əsaslanan fəaliyyətdir;

- təşkilat üzvlərinin qarşılıqlı əlaqə prosesidir;

- təşkilati mühitin sosial və siyasi durumu çərçivəsində alternativ seçimidir;

- ümumi idarəetmə prosesinin tərkib hissəsidir;

- menecerin gündəlik işinin qaçılmaz hissəsidir;

- idarəetmənin digər bütün funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün vacibdir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının təşkilinə aşağıdakı amillər təsir edir:

- 1) Rəhbərin şəxsi qiymətləndirilmələri. Şəxsi qiymətləndirmələr kəmiyyət və keyfiyyətin vacibliyinin subyektiv meyarı-

dır. Qərarların qəbuluna münasibətdə qiymətlər alternativ qərarların arasından arzuolunanı müəyyənləşdirməkdə kompas rolunu oynayır. Hər bir rəhbər fəaliyyətini müəyyənləşdirən və onun qəbul etdiyi qərarlara təsir edən qiymətlər sisteminə malikdir;

2) Qərarların qəbul edildiyi mühit. Mahiyyət etibarilə qərarlar riskə münasibətdə müxtəlif şəraitlərdə qəbul edilir. Bu şəraitlər ənənəvi olaraq müəyyənlik, risk, yaxud qeyri-müəyyənlik kimi təsnifləşdirilir. Bu halda rəhbər zaman amilini nəzərdən qaçırmalıdır.

3) İnformasiya məhdudluğu. İnformasiya - konkret insanlarda, problemlərdə, məqsədlərdə və situasiyalarda mövcud olan məlumatlardır və o problemin səmərəli həllində zəruridir. Bununla birlikdə informasiyanın həcmi, mötəbərliyi və dəyəri qərarların hazırlanmasında böyük rol oynayır.

4) Davranış, yaxud rəhtar məhdudiyyəti. Şəxslərarası və təşkilatdaxili kommunikasiyaları çətinləşdirən bir çox amillər qərarların hazırlanması və qəbulu prosesinə mənfi təsir göstərir.

5) Neqativ nəticələr. Qərarların işlənilib-hazırlanması və qəbulu prosesi bir çox hallarda səmərəli kompromisin tapılması səbəti kimi də qiymətləndirilir. Adətən hər hansı bir işdə əldə olunan uğur digərində itkilərlə nəticələndiyindən, qərarlar hazırlanması və qəbulu zamanı neqativ nəticələri nəzərə almaq lazımdır.

6) Qərarların qarşılıqlı asılılığı. Təşkilatlarda qərarlar müəyyən mənada qarşılıqlı əlaqədədir. Tək-tək mühüm qərarlar bəzən yüzlərlə azəhəmiyyətli qərarların qəbulunu tələb edə bilər. Hakimiyyətin yuxarı pillələrinə qalxdıqca idarəetmə sisteminə qərarların necə düzüldüyünü və onların qarşılıqlı əlaqələrini görmək qabiliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə qərarlarının işlənilib-hazırlanması prosesi üçün bir sıra inzibati tədbirlərin reallaşdırılması zəruridir. Mövcud problemin həllinə hərtərəfli yanaşmaq üçün idarəetmə qərarı variantlarının müəyyən işlənmə prosedurları zəruridir. İdarəetmə qərarları variantlarının işlənilib-hazırlanması ilə ya bir nəfər,

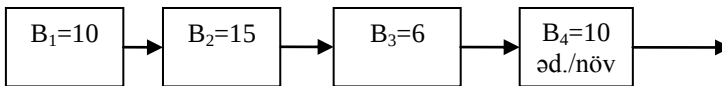
ya da mütəxəssis kollektivi məşğul ola bilər. Olduqca məsul hallarda böyük bir problemin həlli ilə əlaqədar qərarların hazırlanmasında paralel olaraq bir neçə elmi-tədqiqat institutları fəaliyyət göstərə bilər.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının səmərəli təşkili qərarların qəbulu və icrası işinin də səmərəliliyini yüksəldir. Qərarların işlənilib hazırlanmasının yüksək səmərəliliyini təmin edən əsas prinsiplər aşağıdakılardan ibarətdir:

- mütənasiblik, fasiləsizlik, paralellik, dəqiqlik, ahəngdarlıq, eynicinsli əmək vasitələrinin (detalların, informasiyanın, sənədlərin və s.) bir yerdə toplanması prosesinin çevikliyi.

Bu prinsipləri ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Mütənasib - hazırlıq prosesinin müxtəlif iş yerlərində bərabər buraxılış qabiliyyətini, mütənasib həcmdə informasiya, material resursları, kadrlarla təminatını həyata keçirən prinsipdir. Məsələn, «İntellekt» LTD müəssisəsinin iş yerlərində dörd əməliyyata hazırlanan alüminium pəncərə detallı üzrə ilkin gücü aşağıdakı şəkildə təsvir edilmişdir (şəkil 2.2):



Şəkil 2.2. Əməliyyatla hazırlanan detallın istehsalı

Texnoloji zəncirin buraxılış qabiliyyəti (B) bir növbəyə 6 ədəd olan 3-cü iş yeri ən zəif haldadır. 2-ci iş yerinin gücündən

$$\frac{6 \cdot 100\%}{15} = 40\% \quad 1 \text{ və } 4\text{-cü iş yerlərinin gücündən} \quad \frac{6 \cdot 100\%}{10} = 60\%$$

istifadə olunur.

Prosesin mütənasibliyini artırmaq üçün hansı qərarları işləyib hazırlamaq lazımdır? Bunun üçün 4 istiqamətdə qərarlar işləyib hazırlamaq lazımdır:

- Əməliyyatların mütənasibliyini təmin etmək məqsədilə detalların konstruksiyalarına yenidən baxılmalıdır. Bu halda əməktutumu və iş rejiminə yenidən baxılmalıdır;
- Texnoloji prosesə, iş rejiminə yenidən baxılmalıdır;
- Avadanlıqların əvəz edilməsi, sahənin yenidən planlaşdırılması haqqında təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün qərarların hazırlanması;
- İş yerlərinin başqa analoji detalların hazırlanması işlərilə yüklənməsi haqda qərarın hazırlanması.

Detallara tələbat - 10 əd./növbədir. Verilmiş halda 3-cü iş yerinə eyni məhsuldarlıqda daha bir dəzgah qoymaq lazım gələcəkdir. Bu halda onun gücü 1 növbəyə 12 ədəd olacaqdır, 2 vahid əvəzinə həmin iş yerini 30%-də yükləmək mümkün olacaqdır. Əgər 2 və 3-cü iş yerlərini tam yükləmək üçün analoji detallar tapılırsa texnoloji xətt mütənasiblik tələblərinə tamamilə cavab verəcəkdir.

Mütənasib prinsipindən istifadə düsturu aşağıdakı kimi ifadə edilir:

$$\Theta_m = \frac{B_{\min}}{B_{\max}}, \quad (2.1.)$$

burada, $B_{\min}$ - minimal buraxılış qabiliyyəti, yaxud texnoloji zəncirdə (məsələn, güc, işin dərəcəsi, informasiyanın həcmi, keyfiyyəti və i.a.)

$B_{\max}$ - maksimum buraxılış qabiliyyətidir. Texnoloji zəncirin mütənasibliyinin qiymətləndirilməsi üçün bir misala nəzər yetirək (cədvəl 2.1).

Cədvəl 2.1

Mütənasibliyin qiymətləndirilməsi

Dərəcənin adı	İş yerləri üzrə dərəcələr			
	1	2	3	4
İşlərin dərəcəsi	4	3	3	5
Fəhlələrin dərəcələri	3	3	4	3

Cədvəlin məlumatlarından aydın olur ki, «İntellekt» LTD firmasının 1-ci iş yerində fəhlənin dərəcəsi texnologiya üzrə tələb olunan işin dərəcəsindən aşağıdır, deməli, düzgün qərar qəbul olunmazsa zay məhsul qaçılmazdır. 3-cü iş yerində isə əksinə, üçüncüdərəcəli işi dördüncüdərəcəli fəhlə icra edir, deməli, əməkhaqqında artıq xərclər yaranmışdır, çünki fəhləyə onun dərəcəsinə müvafiq əməkhaqqı ödənilməlidir. Sonuncu iş yerində isə (ən məsul sahə) beşincidərəcəli işi üçüncüdərəcəli fəhlə icra edir. Əməkhaqqına qənaət zay məhsul istehsalı ilə nəticələnir. Beləliklə, «İntellekt» LTD firmasında texnoloji zəncirin mütənəsiblik göstəricilərinə əsasən zəncirin ən «dar» yerində

$$B = \frac{3 \cdot 100}{5} = 60\% \quad - \text{ olur.}$$

Deməli, «İntellekt» LTD iş yerləri ilə işçilərin dərəcələrinin uyğunluğunu təmin etmək üçün qərarın işlənilib hazırlanmasında mütənəsiblik prinsipinin tələbləri mütləq nəzərə alınmalıdır.

Fasiləsizlik prinsipi dedikdə - iş vaxtı və bütövlükdə qərarın hazırlıq prosesinə sərf ediləcək vaxtın nisbəti ilə müəyyən edilən prosesin səmərəli təşkili başa düşülür:

$$\Theta_{\text{fasiləsiz}} = \frac{T_{\text{iş}}}{T_p}, \quad (2.2.)$$

burada, $T_{\text{iş}}$ – iş vaxtının uzunluğu; T_p - prosesin ümumi uzunluğu, buraya əmək vasitələrinin iş yerləri arasında, iş yerlərində qalma vaxtı da daxildir.

Paralellik - idarəetmə qərarlarının hazırlanması əməliyyatlarına çəkilən vaxt məsrəflərinin səviyyəsini xarakterizə edən prinsipdir. Onun ardıcıl, paralel və paralel-ardıcıl növləri mövcuddur.

Paralel əmsalı aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$\Theta_{\text{paralellik}} = \frac{T_{\text{ə.par.}}}{T_{\text{ə.ard.}}} \quad (2.3)$$

Dəqiqlik prinsipi - əmək vasitələrinin, informasiyanın və s. idarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesində keçdikləri yolun səmərəliliyini səciyyələndirən təşkilati prosesin rasionallıq göstəricisidir.

Dəqiqlik əmsalını aşağıdakı düsturla hesablamaq tövsiyyə olunur:

$$\Theta_{\text{dəqiqlik}} = \frac{D_{\text{ort.}}}{D_{\text{fakt.}}} , \quad (2.4)$$

burada, D_{ort} - əmək vasitələrinin keçdiyi yolun optimal uzunluğu;

$\Theta_{\text{dəq}}$ - kənar bölmələrə, əvvəlki yerinə qayıtmağa sərf olunmuş vaxtı nəzərə almır.

Ahəngdarlıq iş bərabər zaman bölgüləri daxilində bərabər həcmdə iş həcmələrinin yerinə yetirilməsini təmin edən proseslərin səmərəli təşkili prosesidir.

Ahəngdarlıq əmsalını aşağıdakı düsturla təyin etmək tövsiyyə olunur:

$$\Theta_{\text{ahəngdarlıq}} = \frac{\sum V_{\text{if}}}{\sum V_{\text{in}}} , \quad (2.5)$$

Burada, V_{if} - təhlil olunan dövr ərzində (dekada, ay, rüb) plan yerinə yetirilmiş iş həcmələri (plandan əlavə həcm nəzərə alınmır);

V_{in} - plan üzrə işlərin həcmi.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və təşkili prosesində (xüsusilə kütləvi istehsal sahələrində) ahəngdarlıq prinsipinə riayət olunması məhsul istehsalı və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəlməsində aparıcı tələblərdən hesab olunur.

III FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ PSIXOLOJİ TƏRKİBİNİN TƏDQIQİ

3.1. İdarəetmə qərarlarının psixoloji növlərinin əsas özəllikləri

Qərarların yerinə yetirilməsi dedikdə - problemlı proseduranın həll edilməsi və onun son nəticəsi başa düşülür. Burada insan təfəkkürünün rolu da böyükdür. Qərarlar yerinə yetirilən zaman təfəkkürün ən ümumi qanunauyğunluqları aşkara çıxır. Məlumdur ki, təfəkkür bir idrak prosesi kimi insanın öz tələbatını ödəməsi üçün ətraf mühiti dəyişdirmək üslubunu və qaydalarını tapmaq, məsələləri həll etmək üçün yeni biliklər əldə etmək şəraitində özünü büruzə verir. Buna görə də idarəetmə qərarları yaradıcı qərarlar hesab olunur və onlara nəinki yalnız qərarların yerinə yetirilməsinin dinamikası kimi, həm də problemin özünün inkişafı kimi baxılır. Bu baxımdan, qərarların yerinə yetirilməsində təfəkkür prosesləri mürəkkəb, çox səviyyəli bir sistem kimi çıxış edir. Yəni, buradakı təfəkkür məqsədə yönəlmiş idrak prosesidir. Başqa sözlə desək, insan fikirləşərkən müəyyən bir məqsədlə düşü- nür, yəni qarşısındakı problemləri həll etməyə çalışır. Bu zaman isə təfəkkür fəaliyyəti idrak prosesinə keçir.

İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərlərin intellektual və şəxsi imkanları reallaşdırılır. Yəni, idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi rəhbərin idrakının məhsuludur. Bunun üçün isə, rəhbər tipik təfəkkür üslubundan istifadə edir. Rəhbərlərin istifadə etdiyi tipik təfəkkür üslublarına aşağıdakılar aiddir:

1. Sistemli üslub – bu zaman əsas məsələ qərarların həlli metodunun müəyyən edilməsidir. Sistemli üslubdan istifadə etdikdə problemi onun ayrı – ayrı tərkib hissələrinə bölürlər. Bu hissələrin hər birinin həlli tapıldıqda ümumi problemin həlli tapılmış olur.

2. İntuitiv üslub – problemin rəhbər tərəfindən şəxsən dərk edilməsinə, bu sahədəki qərarın şəxsi intuisiya əsasında verilməsinə və intuisiyaya uyğun həll metodlarının seçilməsinə yönəlmişdir.

3. Resentiv üslub – burada ümumi problemin həlli deyil, onun ayrı-ayrı detallarının həlli metodları müəyyən olunur.

4. Perseptiv üslub – bu zaman problemin ayrı – ayrı tərkib hissələri arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasına diqqət yönəlir.

İdarəetmə qərarları xarakterik əlamətlərə malikdir. Bu əlamətlərdən biri də qərarların psixoloji spesifikasiyasıdır. Belə ki, qərarların psixoloji spesifikasiyası aşağıdakı hallarda özünü büruzə verir:

a) qərarlar qeyri – müəyyən və ya ziddiyyətli şərtləri özündə birləşdirə bilər;

b) hər bir qərada onun həllinin mümkün vasitələri haqqında məlumat olmalıdır. Lakin, bəzən qərada onun həllinin mümkün vasitələri haqqında kifayət qədər informasiya olmaya bilər;

c) qərarın dəqiq həll alqoritmləri olmaya bilər;

ç) qərarlar vaxt qıtlığı şəraitində qəbul və ya həll oluna bilər.

Psixoloji baxımdan idarəetmə qərarlarının 3 əsas tipi mövcuddur:

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

2. İstehsalın funksiyalaşdırılmasının texniki-texnoloji tərəfi ilə əlaqədar olan qərarlar – bura isə yeni texnologiyanın tətbiqi, köhnə texnologiyanın istehsaldan çıxarılışı və s. ilə bağlı olan qərarlar aid olunur.

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

Bütün yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək idarəetmə qərarlarını asan və çətin olmaq üzrə 2 qrupa ayırmaq olar. Asan qərarlara cari istehsal qərarları aiddir. Məsələn, texniki təhlükəsizliyə nəzarət və s. Çətin qərarlara isə strateji planlaşdırma, modernləşdirmə və s. ilə bağlı olan qərarlar aid olunur.

Yerinə yetirilməsinin vacibliyinə görə də qərarlar 3 qrupa bölünür. Bunlar aşağıdakılardır:

- 1) Yerinə yetirilməsi mütləq vacib olan qərarlar;
- 2) Müstəsna hallarda yerinə yetirilməməsi mümkün olan qərarlar;
- 3) Yerinə yetirilməsindən tam imtina etməyin mümkün olduğu qərarlar.

Bildiyimiz kimi, idraetmə fəaliyyəti obyektiv və subyektiv çətinliklərə rast gəlinir. Bu çətinliklərin mövcudluğu rəhbərə qərarların yerinə yetirilməsi zamanı düzgün strategiya seçimində psixoloji əngəllər yaradır ki, bu da, nəticə etibarilə bütün idarəetmə fəaliyyətində səhvlərin yaranmasına səbəb olur. Bu zaman yaranan çətinliklər aşağıdakılarla əlaqədardır:

a) Rəhbərin səlahiyyətlərindən kənarda olan çətinliklər. Məsələn, digər instansiyalara çoxlu sayda çağırışlar, yuxarı orqanlarla qarşılıqlı münasibətlərdəki problemlər və s.;

b) İstehsalın obyektiv şəraiti ilə əlaqədar olan çətinliklər. Məsələn, kadr axınının mövcudluğu, idarəetmə obyektlərinin ərazi cəhətdən bir-biri ilə uzaqlığı, qanunvericilik aktlarındakı ziddiyyətlər və s.

Elmi-tədqiqatlar sübut etmişdir ki, qərarların yerinə yetirilməsindəki iştirak etmə özü də vacib motivasiya amilidir. Belə ki, bu sahə üzrə tədqiqat aparmış R. Laykert qərarların yerinə yetirilməsinin motivasiya qüvvəsi haqqında belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, konkret idarəetmə qərarının icrası sferasında motivasiya qüvvəsi nə qədər güclü olsa, qərarın yerinə yetirilməsində iştirak edən iştirakçılar, bu qərarın qəbulunda bir o qədər daha da yaxından iştirak edəcəklər. Motivasiya amillərinə misal olaraq işçilərin rəhbərin şəxsiyyətinə, psixologiyasına, eləcə də onun etik mövqeyinə müsbət münasibətini göstərmək olar. Bütün bunlara isə bir neçə yolla nail olmaq olar. Bu yollardan biri belədir: əgər təcəllikdə olan şəxs təqsirkardırsa, rəhbər belə işçinin şəxsiyyətini deyil, onun konkret hərəkətlərini tənqid etməlidir.

Bütün bunlarla yanaşı, demək olar ki, idarəetmə rəhbərləri də müxtəlif təbiətli olurlar. Belə ki, müsbət motivasiyaya malik rəhbərin davranışına müstəqillik və özünə inam xasdır. Belə rəhbər riski sevir, hərəkətlərin düzgünlüyünə tam əməl edir və məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Mənfi motivasiyaya malik olan rəhbər isə təmamilə əks keyfiyyətlərə malikdir. Belə rəhbər müvəffəqiyyətsizliyə inanaraq daim pis əhval-ruhiyyədə olur. O, lazımi aktivlik göstərmir, məqsədə çatmaq uğrunda hərəkət etməkdən qorxur. Daim yuxarıdan göstərişlərə ehtiyac duyur. Çünki müstəqillik və məsuliyyət onun üçün yad cəhətlərdir. Belə rəhbərlər riskə getmək istəmir, müstəqil qərarlar qəbul etmir və ya qəbul edilmiş qərarları reallaşdırmaqda çətinlik çəkir.

Bütün bunları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmə praktikasında bu xüsusiyyətlərə uyğun müxtəlif tip rəhbərlər mövcuddur. Bu xüsusiyyətlərə uyğun rəhbərlərin aşağıdakı tipləri vardır:

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

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

3. Mənfi motivasiyaya malik, müstəqillikdən qorxan, risk etməyən rəhbər. Belə rəhbər müstəqil qərar qəbul etməkdən qorxur, çox vaxt qrup arxasında gizlənir, öz üzərindən cavabdehliyi atır, problemi qrupun köməyiylə həll etməyə çalışır. Belə rəhbər lider sayılmaz.

4. Fəal iş fəaliyyəti olmayan, yəni tənbel və əsəbi rəhbər. Belə rəhbərin davranışlarında çox vaxt nevroitik meyillər hiss olunur. O, insanlarla əlaqə yaratmağı, fəallığı, müstəqilliyi və riski sevmir. Bir mütəxəssis kimi idarəetmə işi üçün belə rəhbər qəti yararlı deyil.

Araşdırmalardan məlum olur ki, əməyin səmərəliliyi və müsbət motivasiya arasında düz asılılıq mövcuddur. Buna görə də rəh-

bər ona tabe olanlara lazımi təsir etmək üçün bəzi şərtlərə əməl etməlidir. Bu şərtlər aşağıdakılardır:

a) Riskdən qorxmamalı və işində daim müvəffəqiyyətə doğru istiqamətlənməlidir;

b) Təbəçilikdə olanları yaradıcılığa həvəsləndirməlidir;

c) İşçiləri yaxşı işə görə mükafatlandırmalıdır;

ç) İşçilərə iş prosesində kömək etməlidir;

d) Müstəqil qərar qəbul etməyi bacarmalı və qərarın reallaşdırılmasını gecikdirməməlidir;

e) İşçilərə vaxtlı – vaxtında və doğru informasiya verməlidir;

ə) Perspektiv vəziyyəti düzgün qiymətləndirməyi bacarmalıdır.

Bütün bunlardan əlavə rəhbər bilməlidir ki, kollektivdə müsbət motivasiya yaradılması məqsədilə bütün kollektiv üzvlərini ümumi diskussiyaya cəlb etmək lazımdır. Belə ki, çox vaxt bəzi iştirakçılar ümumi müzakirədən qaçmağa çalışırlar. Bu qaçma halı fərdi motivlərlə bağlıdır. Məsələn, öz ünvanına tənqidi qeydlərdən yayınma cəhdi və s. Buna görə də idarəetmə qərarlarının hazırlanmasında iştirak edən bütün üzvlərin öz intellektual potensialını reallaşdırma bilmələri üçün rəhbər onları lazıminca aktivləşdirməyi bacarmalıdır və onlara düzgün informasiya verməli, həmçinin, tənqidi məsələləri başqa vaxta keçirməlidir. Çünki idarəetmə qərarlarının qəbulunda informasiya mübadiləsinin aparılması qərarların obyektiv qəbulu üçün vacib şərtidir.

İdarəetmə praktikasında qərarların qəbulunun 2 növü – fərdi və kollektiv növləri mövcuddur. Belə ki, qərarların qəbulunun növü həll olunacaq problemin xarakteri ilə müəyyən edilir. İnsan amilinin təsiri ilə əlaqədar mürəkkəb kompleks problemlərin həlli zamanı kollektiv qərarlardan istifadə olunur. Məsələn, heyətin idarə olunması, kadrlar məsələsi və s. ilə bağlı qərarlar kollektiv yolla qəbul edilir. İstehsalın funksiyalaşdırılmasının texniki-texnoloji tərəfi ilə əlaqədar vəziyyətlərdə fərdi qərarlardan istifadə olunur.

Fərdi qərarlar, adətən tək rəhbər tərəfindən, kollektiv qərarlar isə qruplarda qəbul olunur. Bu qruplar aşağıdakılardır:

- a. Direksiya;
- b. Kollegiya;
- c. Direktorlar müşavirəsi;
- d. Yaradıcı qruplar və s.

Hər bir qrup müxtəlif struktura malikdir. Məsələn, direksiya adlanan qrupun tərkibinə rəhbər və ona tabe olanlar daxildir. Bu qrup vacib olan rəhbər və tabe olanlar arasındakı münasibətlərdir. Direksiya qrupunda tabe olanların davranışının əsas motivasiyası tənqiddə məruz qalmamaq üçün rəhbərə güzəştə getməkdir. Digər bir qrup yaradıcı qrupdur. Bu qrupa ekspertlər qrupu da deyilir. Bu qrupa isə konkret fəaliyyət üzrə bərabər hüquqlu mütəxəssislər daxildir. Bu qrupda motivasiya da fərqlidir. Belə ki, ekspertlər qrupunda hər bir mütəxəssis öz intellektual potensialını maksimum səviyyədə reallaşdıran müstəqil şəxsiyyət kimi çıxış edir. Yəni, hər bir ekspert özünü reallaşdırır. Bu da sosial tələbatın ödənilməsinin ali səviyyəsi sayılır.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, qərarların qəbulunun fərdi və kollektiv növləri mövcuddur, bu növlərin özünəməxsus müsbət və mənfi cəhətləri vardır. Belə ki, qərarların kollektiv qəbulunun müsbət xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1) Bəzi hallarda qərarların kollektiv qəbulu fərdi qəbulu ilə müqayisədə daha səmərəli olur. Çünki qərarların kollektiv qəbulunun əsas məqsədi qərarların reallaşdırılmasının yeni ideyalarını və üsullarını axtarır tapmaqdır. Bu baxımdan, fərdi fikirdən kollektiv fikir daha önəmlidir.

2) Kollektiv qərar qəbulu metodu qərarların daha çox mümkün həll variantlarının müəyyənləşdirilməsinə imkan verir. Nəticədə idarəetmə qərarının optimal həll üsulunun tapılması ehtimalı artır.

3) Bildiyimiz kimi, müxtəlif idarəetmə qərarları bu və ya digər səviyyədə qeyri-müəyyənliyə malik olur. Mürəkkəb problemlər

üzrə kollektiv qiymətləndirmələrin aparılması isə həqiqətə daha yaxın nəticələr əldə etməyə imkan verir.

4) Qərarların qəbulu nəticəsində müəyyən olunan nöqtəyi-nəzərlərin və fikirlərin birliyi hər bir işçinin, eləcə də kollektivin səmərəli əmək fəaliyyəti üçün müsbət motivasiya amili kimi çıxış edir.

Qərarların kollektiv qəbulunun müsbət tərəfləri ilə yanaşı, mənfi cəhətləri də mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır:

a) Nöqtəyi-nəzərlər və fikirlər biri-birinə yaxınlaşmadıqda, qəbul edilən qərarların qəbulunda qapanmğa gedir.

b) Qərarların kollektiv qəbulu prosesi zamanı müxtəlif fikirlərin toqquşması üzündən gərginlik və münəqişəli situasiyalar yarana bilər.

c) Qərarların kollektiv qəbulu zamanı yaranan münəqişələrin həllində çox vaxt kompromis metoddan istifadə olunur. Çünki kompromis metod təşkilatın işində sakitliyin yaradılmasında müsbət rol oynayır. Lakin kompromis metoddan istifadə nəticəsində uğursuz qərarlar qəbul oluna bilər.

Bütün bunlardan belə nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmə qərarları, onun məzmunu rəhbər işçinin iş üslubundan, intellektual səviyyəsindən, şəxsi motivlərindən, korrupsiyaya meyilli olub-olmamasından xeyli dərəcədə asılıdır.

3.2. İdarəetmə qərarlarının psixoloji fenomenləri

Sosial sistemin, işgüzar təşkilatın əsas elementinin insan olduğundan, o həm qərarların subyektı, obyektı, həm də istehlakçı kimi çıxış edir. Qərarların qəbulu idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan rəhbərlərin gündəlik işinin əsas tərkib hissəsi olduğundan, onların prosesə psixoloji hazırlığı və şəxsi, kollektiv psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə ala bilmək qabiliyyəti idarəetmə prosesinin effektivliyinə çox təsir edir.

İlk olaraq qeyd etmək lazımdır ki, mütəxəssis və kollektiv üzvü şəxsi xüsusiyyətlərə (keyfiyyətlərə) malikdir. Bu keyfiy-

yətlərlə o, digər insanlarla ya yaxınlaşır, ya da uzaqlaşır. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, eyni bir insan müxtəlif təşkilatlarda öz şəxsi keyfiyyətlərini müxtəlif cür ifadə edə bilər. Bir çox müəlliflər hər bir insanın mütləq unikallığını qeyd edirlər və onu şəxsiyyət adlandırırlar. Lakin unikal keyfiyyətlərə malik insanlarla işləmək mümkün deyil, çünki hər bir insan üçün bu halda unikal qərarlar tələb olunacaq. Ən yaxşı strategiyalardan biri kollektivdə ümumi və xüsusi seçilən şəxsi keyfiyyətləri müəyyən etmək və onların nisbətini qiymətləndirməkdən ibarətdir. Ümumi keyfiyyətlər üçün idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunda nəzərdə tutulmuş ənənəvi prosedurlardan istifadə etmək lazımdır. Şəxsi keyfiyyətlər üçün isə idarəetmə ustalığı və sənətindən istifadə etmək lazımdır.

Hər bir idarəetmə qərarı təşəbbüskarının individuallığını, fərdiliyini və dəyərlilər sistemini əks etdirir. Ona görə işgüzar təşkilatda qəbul edilən idarəetmə qərarı bu prosesin digər iştirakçıları ilə uyğun olmaya bilər. Məsələn kimi qərarların icraçıları və istehlakçıları göstərmək olar. İdarəetmə mütəxəssisləri öz əsərlərində, adətən 3 sinonim anlayışlardan istifadə edirlər: «insan amili», şəxsi keyfiyyətlər, şəxsi xüsusiyyətlər. İnsan amilinin rolu idarəetmə qərarının hazırlanması, mövcud idarəetmə qərarının qiymətləndirilməsi və onun icrasının nəticələrinin qiymətləndirilməsi prosesinə təsir edir. Şəxsi xüsusiyyətlərə isə aiddir: tələq oluna bilmə, iradə, sağlamlıq, təcrübə, təfəkkür xüsusiyyətləri, məsuliyyətlik, peşəkarlıq, reaksiyalar, risklilik, temperament, emosionallıq səviyyəsi, diqqətin xarakteri.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu baxımından rəhbərin təfəkkürünün xüsusiyyətləri maraqlıdır: dərinliyi, genişliyi, sürəti, çevikliyi.

Dərinliyi - rəhbərin təfəkkürünün analitik xüsusiyyətini və təhlil edilən situasiyanın daxilində səbəb-nəticə əlaqələrinin axtarılmasını əks etdirir. İnsan bu zaman ətraf mühətdən abstraklaşa da bilər. Belə insanlar üçün idarəetmə qərarlarının hazırlanmasının analitik metodu daha effektivdir.

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

Sürəti – şirkətdə qəbul edilmiş orta səviyyədə vəzifənin icra vaxtı ilə müəyyən edilir. İşçi digərlərinə nisbətən situasiyanı daha tez aydınlaşdırmağa bilər və ya effektiv qərar hazırlaya bilər. Təfəkkürün sürəti çoxlu variantları yoxlamağa və hazırlamağa imkan verir, bu isə idarəetmə qərarlarının evristik metodlarla hazırlanması və reallaşdırılmasını zamanı tətbiq edilir.

Çeviklik - idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılmasının vaxtında və əsaslandırılmış yeni metodlarına keçidi əks etdirir. Çeviklik və kompromislərə hazırlıq idarəetmə qərarlarının matris metodu ilə hazırlanması və reallaşdırılması zamanı lazımdır.

İdarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması zamanı rəhbərin insanları özünə cəlb etmək və təbii etdirmək qabiliyyəti vacibdir. Bu şəxsi xüsusiyyətlər və keyfiyyətlər üzərində qurulmuş hakimiyyətdir - müdriklik, müqəddəslik, qəhrəmanlıq, təlqinedici xarici görkəm, cəmiyyətin istənilən səviyyəti insan nümayəndəsi ilə özünü ləyaqətli və inamla aparmaq bacarığı və s. Rəhbərin idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbuluna təsir edilə bilən bir sıra xüsusiyyət və keyfiyyətlərinə daha geniş mənada yanaşmaq.

Rəhbərin praktikliyi, təcrübəliliyi - böyük həcmdə iş təcrübəsi və idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunda stereotip yanaşmalarının istifadəsi ilə əlaqədardır. Məsələn, təchizatçıların qeyri-məsuliyyətliliyini qəbul edərək, o şirkət üçün lazım olan resursların ehtiyat təchizatı haqqında müqavilələr imzalayır, məhsulun alınması üçün daha çox təkliflər göndərir. Beləliklə, şirkət kiçik sifarişini yerinə yetirməyə pis vəziyyətdə qala bilər. Bunun üçün rəhbərlər belə qərarların həddini və belə işçi-praktiklərin sayını müəyyən etməlidirlər.

İnsanın psixoloji xüsusiyyətlərindən biri çətin şəraitdə, yüksək qeyri-müəyyənlikdə, çoxlu sayda, uyğun olmayan meyarlar və qeyri-müəyyən alternativlər, vaxt azlığında və yüksək məsuliyyət

tələb edən situasiyalarda qərar qəbul etmək qabiliyyətidir. İdarəetmə qərarının qəbulu prosesində insana seçilmiş məhdud rəşionallıq məxsusdur. Çünki informasiyanın operativ emalı, alternativ qərarların hazırlanmasının sərt rəşional prosedurlarının icra olunmaması, sosial və emasional-şəxsi amillərin təsiri əks olunur. Bundan başqa təşkilatlarda qərarların qəbulu prosesi individual və qrup seçiminin əsas xüsusiyyətlərini birləşdirir. Bununla əlaqədar idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunun əsas psixoloji amillərindən bəzilərini təhlil etmək lazımdır. Belə amillərdən biri idarəetmə qərarlarının qəbulunda mövcud olan psixoloji fenomenlərdir.

Belə kompleks fenomenlər arasında F.İrvinin fenomenini qeyd etmək lazımdır. Bu fenomenin mahiyyəti - qərarın arzu edilən nəticəsinin əhəmiyyəti və ehtimalının yüksəldilməsi, arzu olunmayan nəticələrinin aşağı salınması ilə əlaqədardır. Qrup qərarlarının tədqiq edilməsi zamanı müəyyən olunmuş fenomenlərdən biri - R. Stouperin «risqin pozitiv hərəkətidir (dəyişməsi)». Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qrup qərarları, individual qərarlara nisbətən daha risqlidir. Bu paradoksal nəticə gözlənilməz oldu. Ona görə insanların ehtiyatlılıq, tarazlaşdırma, azrisqlilik kimi məntiqi gözləmələrilə zidd idi. Nəticədə dəqiqləşdirilmişdir ki, qrup onun hər bir üzvünün qəbul etdiyi qərarların risqlilik səviyyəsində yüksək olmayan qərarlar qəbul edir və ən risqli üzvünün qəbul etdiyi risqə gedir. (Təbiidir ki, bu səviyyə qrup səviyyəsindən yüksəkdir).

L.Plankett və Q.Xoyl tərəfindən «analitik iflic» fenomeni kəşf edilmişdir. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qərarın tapılması üzrə informasiyanın yığılması, təhlili vasitələri məqsəddə çevrilir və qərarlar «kar olaraq» eyni proses alternativlərin iyerarxiyasının hazırlanması prosesində baş verir.

Eyni zamanda «sevimli alternativ» fenomeni zamanı rəhbər situasiyanı, problemləri və çıxış yollarını stereotip qavrayışa malik olur. Hətta başqa situasiyada, qeyri-standart problemi həll edərkən,

rəhbər öz stereotiplərinə uyğun olaraq, ən «sevimli» qərarı qəbul edir.

Qərarların qəbulu proseslərin tədqiq edilməsinin vacib aspektlərindən biri olub, müzakirələrin qərarın hazırlanması və nəticələrinə təsiridir. Burada bir-birinə zidd iki psixoloji fenomen - «yaxınlaşma» fikirləri, qiymətlərin və üzvlərin mövqelərinin diskussiyada yaxınlaşması və əksinə «aralanma» - fikir və mövqelərin fərqlənməsi mövcuddur. Bu fenomenlər müxtəlif fikirlər arasında dinamikanı əks etdirir. Hansı mövqenin seçilməsi qrupun xüsusiyyətlərində, problemin mahiyyətindən və onun həlli şəraitindən asılıdır.

Psixoloji fenomenlər arasında, birgə qərarların qəbulu prosesində «tərkib effekti» xüsusi yer tutur. «Tərkib effektinin» mahiyyəti qrupda qəbul edilmə prosesinin xüsusiyyətlərinin qrupun tərkibinin keyfiyyət və kəmiyyətindən asılı olmasıdır. Belə ki, birgə qərarların məhsuldarlığının qrup üzvlərinin sayından asılılığı sahəsində tədqiqatlar təsdiq etmişdir ki, həm çox böyük, həm çox azsaylı qruplar effektiv qərar qəbul edə bilmirlər. Ən yaxşı qruplar təxminən 4-8 nəfərdən ibarət olur, lakin optimal say qrupun strukturundan, yenilikliyindən, onun üzvlərinin kompetentliyindən və həll edilən vəzifədən asılıdır.

Qrupun keyfiyyət xüsusiyyətlərinin təsiri onun işinin effektivliyinin birinciliyi dərəcəsindən asılılığı ilə müəyyən edilir. Bu zaman müəyyən edilmişdir ki, qərarın hazırlanması prosesinin nəticəsi təkcə birincili qruplarda azalmır (onun üzvlərinin müxtəlif fikir və mövqelərinin uyğunlaşmasına görə), eyni zamanda bu qruplarda maksimaldır. Sonuncu halda qəbul edilən qərara müxtəlif fikirlərin olmaması çox təsir edir. Bundan başqa, məhz qrupun birinciliyi korporativ qapalılığın yaranmasına səbəb olur. Tərkib effektinin təsiri birgə qərarların həm hazırlanmasına, həm keyfiyyətinə, həm də effektivliyinə səbəb olur.

İyerarxik qərarların hazırlanması və qəbulu prosesində «yalnız razılıq» fenomeni mövcuddur. Onun mahiyyəti - qrupun ayrı-ayrı üzvlərinin müəyyən səbəblərdən, məsələn, öz mövqelərinin

zəifliyindən, lazımi kompetentliyin olmamasından qrup diskussiyasında iştirak etmirlər, lakin demonstrativ olaraq liderin və ya çoxluğun fikri, mövqeyi ilə razılaşırlar (hətta bu fikir onların öz fikrinə zidd olsa belə). Amma qərarların qəbulu prosesində onlar, əks davranış ifadə edə bilirlər: - «seçilmək» meyli, özünü göstərmək. Bu isə «demonstrativ razılıq» fenomenini yarada bilər. İdarəetmə qərarlarının qəbulu və liderlik ilə əlaqədar daha bir fenomen - «virtual həlledici»dir. Onun mahiyyəti - real olaraq qrupda olmayan subyekt qrupda peyda olmalı və problemləri həll etməlidir.

İyerarxiyanın idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu, reallaşdırılması prosesinə təsiri onda ifadə olunur ki, iyerarxiy - yəni təşkil edilmiş formal qruplar yaxşı müəyyən edilmiş, determinə edilmiş vəzifə və məsələləri daha asan həll edir və əksinə qeyri-müəyyən, ehtimallı vəzifələri daha çətin həll edirlər. İyerarxiy struktura malik qruplar daha aşağı səviyyədə olan yeniliklə, orijinallıqla fərqlənir və qərarların seçilməsində stereotiplərdən daha çox istifadə edirlər. Burada müəyyən etmək daha da asanlaşır ki, iyerarxiyanın başında dayanan şəxs - rəhbər qərarların hazırlanması və qəbulu prosesində qrupun kifayət etməyən kompetentliyini kompensasiya etmək üçün daha çox və geniş imkanlara malikdir, digər tərəfdən qrup rəhbərin qeyri-kompetentliyini bu dərəcədə əvəz edə bilməz.

Hər bir şəxsiyyət özündə individual psixi keyfiyyətləri birləşdirən genetik proqram (temperament) malikdir. O, informasiyanın qavrayış mexanizmini və ona şəxsiyyətin reaksiyasını, ətraf mühitə şəxsiyyətin münasibətində hiss davranışını müəyyən edir. Temperament şəxsiyyətin idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılmasına təsir edir. Dörd əsas baza temperament tipləri mövcuddur - xolerik, sanqvinik, fleqmatik və melanxolik.

İstənilən kollektivdə müxtəlif temperamentli işçilər olduğundan idarəetmə qərarı elə hazırlanmalıdır ki, onu bütün icraçılar düzgün başa düşsünlər. Buna iki üsulla nail olmaq mümkündür.

1) Eyni bir qərarın xolerik, sanqvinik, fleqmatik və melanoliklər üçün dörd variantı hazırlanır;

2) İdarəetmə qərarının mətni aşağıdakılara uyğun strukturlaşdırılır:

- hazırlanmış idarəetmə qərarının tam adı;
- idarəetmə qərarının xülasəsi;
- idarəetmə qərarının dolğun məzmunu;
- idarəetmə qərarına əlavə edilən hesablamalar, izahlar və razılaşdırmalar.

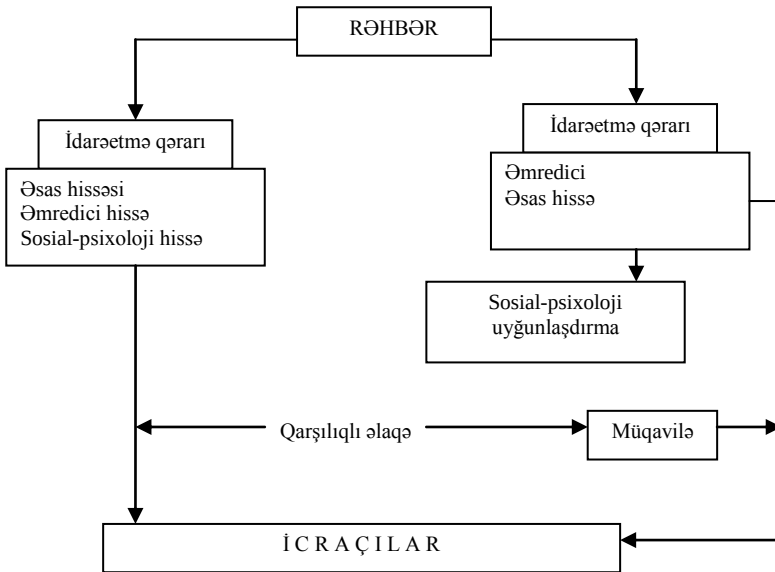
Strukturlaşdırılmış məndə xolerik tapşırığın ancaq tam adını oxuyacaq yə sonrakı mətnin icra ardıcılığını təsəvvür edəcək, sanqvinik idarəetmə qərarının əsas maddələrini oxuyacaq (rezüməni), fleqmatik idarəetmə qərarının tam məzmunu ilə tanış olacaq, melanolik isə idarəetmə qərarı üzrə hesabatları oxuyacaqdır.

İdarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesində rəhbər, qərarın potensial icraçı və istehlakçılarının müqaviməti ilə rastlaşa bilər. Bu reaksiya idarəetmə qərarının sosial-psixoloji işlənilməsindən asılıdır ki, onun da əsas vəzifəsi idarəedənlə idarəolunan sistem arasında sosial ədalətin lazım olan səviyyəsini əldə etmək məqsədilə tələbat və maraqlarının uyğunlaşdırılmasından ibarətdir. Sosial-psixoloji uyğunluq idarəetmə qərarının mətnində onun tərkib hissəsi kimi verilə bilər və yaxud həmin idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesində yaradıla bilər.

İdarəetmə qərarının birinci variantında əsas və əmredici hissələrlə yanaşı sosial-psixoloji hissəni də əlavə edirlər. Beləliklə, idarəetmə qərarları genişlənilir.

İkinci variantda rəhbər sosial psixoloji uyğunluğu sosial-psixoloji xarakterli tədbirlərin hesabına təmin edir. Uyğunluq idarəetmə qərarının reallaşdırılmasında idarəetmənin sosial və psixoloji metodlarının istifadəsi nəticəsində yaranır. Qeyd olunan metodlar insanın və kollektivin sosial tələbatlarının və maraqlarının ödənilməsinə əsaslanır. Nəzərə almaq lazımdır ki, in-

san üçün bu nizam-intizam, sabitlik, informasiya, təhlükəsizlik, idarəetmə, yaradıcı iş, inam, məhəbbət, ailə, bilik, ünsiyyət, özünü ifadə və özünü reallaşdırma. Kollektivin sosial tələbatlarına isə - təşkilətmə və idarəetmə, özünü inkişaf, təhlükəsizlik və əlavə məhsul aiddir.



Şəkil 3.1. İdarəetmə qərarının icraçıya təsiri

İstənilən şirkət, işgüzar kompaniya və təşkilat yaşına, şəxsi keyfiyyətlərinə, peşəkarlığına görə bölüşdürülən sosial qrupların yığımidir. İdarəetmə qərarını bütün sosial qruplara əsasənaraq, onun hazırlanması və reallaşdırılması prosesi daha da effektiv olur. Bunun üçün heyətin sosial adaptasiyasını və sosial mobilliyini idarə etmək lazımdır. Sosial adaptasiya işçiyə digər işçilərlə formal və qeyri-formal birləşmə qabiliyyətinin öyrənilməsidir. Sosial mobillik isə istehsal münasibətlər strukturunda işçinin şaquli və üfuqi hərəkət etmək, yerini dəyişmək qabiliyyətidir. Sosial uyğunlaşma və mobilliyi əldə etmək üçün sosial-kütləvi pro-

seslərin, idarəetmənin qrupdaxili proseslərin, individual şəxsi davranışın idarə edilməsi metodlarından istifadə olunur. Sosial kütləvi proseslərin idarə edilməsi metodları sinergiya, özünü qoruma, proporsionallıq, inkişaf qanunlarına əsaslanır. Onlar idarəetmə qərarının icraçısı böyük kollektiv olan sistemlər, iqtisadi inkişaf strategiyası hazırlayanlar üçün faydalıdır. Qrupdaxili və individual şəxsi metodlar, təlqin, işgüzar danışiq, oyun, izahat, nümunəyə əsaslanır. Onlara sosial-istehsal fəaliyyətinin yüksəldilməsi, kommunikasiyanın yaradılması, mənəvi stimullaşdırma və mobilizasiya aiddir.

Şəxsiyyətin və kollektivin fəaliyyətində, idarəetmə qərarının hazırlanması və qəbulunda, reallaşdırılmasında, əməyin elmi təşkilinə əsaslanmış əməyin psixologiyası vacib əhəmiyyətliyə malikdir. O aşağıdakı istiqamətlər üzrə məsləhətlər verməlidir:

- konkret əmək şəraiti üçün heyətin peşəkar seçimi;
- şəxsi keyfiyyətlərindən və praktik qabiliyyətlərindən asılı olaraq insanın peşəkar orientasiyası;

- heyətin peşəkar yorulması səviyyəsinin aşağı salınması.

Qeyd edilən vəzifələri istehsal fəaliyyətində heyətin mənəvi-psixoloji hazırlığı psixoloji metodlar vasitəsilə təmin edilir. Psixoloji metodların predmeti formal və qeyri-formal münasibətlərdir. Formal münasibətlər vəzifə təlimatlarına, icbari öhdəliklər və idarəedicilərin əmrlərinə əsasən formalaşır. Formal münasibətlər funksional və ya təşkilatın strukturları kimi formalaşır. Qeyri-formal münasibətlər tələbat və maraqların prioritetliliyinin ümumiliyi əsasında, simpatiya və antipatiya əsasında yaranır. Qeyri-formal münasibətlər lider və təbəçilər arasında - strukturlar kimi yaranır və yazılmamış qanun və prinsiplərlə idarə edilir. Qeyd olunanlara əsaslanaraq qərarın qəbulu və hazırlanması zamanı münasibətlərin, fəaliyyətin yaxşılaşdırılması üçün aşağıdakı metodlardan istifadə olunur: peşəkar seçim və təhsil, kiçik qrup və kollektivlərin kompektləşdirilməsi, əməyin humanistləşdirilməsi və inandırma.

Peşəkar seçim və təhsil metodu idarəetmə fəaliyyəti və təhsili sferasında iş üçün lazım olacaq keyfiyyətlər yığımını müəyyən

edən psixoloji testlərə əsaslanır. Adətən işçiləri iki qrupa bölürlər: X və Y.

«X» qrupu yaxşı işləyə bilməyən, öz işini təşkil etməyi xoşlamayan, başqaları tərəfindən idarə edilməsini və müdafiəsini istəyən işçilər aiddir. Belə tip insanlara yüksək peşəkarlıqla rəhbərlər seçmək lazımdır ki, onlar öz işlərini təşkil etsinlər və başqalarını işləməyə həvəsləndirsinlər.

«Y» qrupunun üzvləri yaradıcı potensiala malikdirlər, yaxşı işləyirlər və bu prosesi idarə edirlər. Beləliklə, «Y» qrupuna işçinin aid olması onun sonra, idarəetmə sahəsində təhsili və ya təkmilləşməsinə imkan verir.

İdarəetmə qərarının hazırlanması, reallaşdırılması üçün individual və qrup stressi mahiyyətini qısa izah etmək lazımdır. Stress vəziyyətində olmayan rəhbər və ya qrup üzvü ya kənar müşahidəçi, ya da insanları öz vəziyyətindən çıxarmağa çalışan fəal işçi ola bilər.

Individual stress vəziyyətləri həm rəhbərdə, həm də kollektiv üzvlərinin hər birində ola bilər. Belə tip streslər idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılmasına həm müsbət, həm də mənfi təsir edə bilər.

Müsbət təsir ondan ibarətdir ki, stresin yaranma səbəbi müəyyən faydalı fikir, ideyanın deyilməməsi, açıqlanmaması ola bilər və işçi onun deyilməsi üçün imkan axtarır. Belə stressi həll etmək və qərarın qəbuluna kömək etmək üçün diskussiyayı, fikir mübadiləsini təmin etmək lazımdır. Qrup stressi daha mürəkkəb strukturlu olur və adətən idarəetmə qərarlarının qəbuluna müqavimət yarada bilər. Onun həll edilməsi üçün rəhbər həm individual, həm də qrup müzakirəsindən gizli (delfi metod və s.) qərar variantlarının verilməsi və işçilərin məqsədlərinin müəyyən edilməsi yolu ilə ümumi qərarın reallaşdırılması imkanlarını artırır.

IV FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ KEYFİYYƏT SİSTEMİ

4.1. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə olan əsas tələblər

Təşkilati fəaliyyət prosesi kimi idarəetmə prosesi də fasiləsiz bir prosesdir. Bu fasiləsiz prosesi daha dəqiq öyrənmək məqsədilə onu 3 mərhələyə bölmək olar:

- 1) Qərarın işlənilib hazırlanması mərhələsi;
- 2) Qərarın qəbul edilməsi mərhələsi;
- 3) Qəbul edilmiş qərarın icrasına rəhbərlik və ona nəzarət.

Hər hansı bir məsələni (istehsal, idarəetmə) həll edərkən bu mərhələlərin bir-birini necə əvəz etdiyini izləmək mümkündür. Buna görə də rəhbər bir deyil, bir çox məsələni həll etməli olduğu üçün onun fəaliyyəti idarəetmə prosesinin bütün mərhələləri ilə eyni zamanda əlaqəli olmalıdır. Məsələn, o, hər hansı bir məsələyə dair qərar qəbul edərkən, digər məsələlər barəsində işlərin nə vəziyyətdə olduğunu yoxladıqdan sonra (digər qərarların icra vəziyyətini yoxladıqdan sonra) qəbul edə bilər.

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

Qərar qəbul edərkən həmişə onun işlənilib hazırlanmasına nə qədər vaxt sərf etmək lazım gəlməsi ilə hesablaşır. Belə ki, bir qayda olaraq, uzun müddət üçün nəzərdə tutulan qərarların işlənilib hazırlanmasına birdəfəlik qərarlara nisbətən daha çox vaxt tələb olunur. Belə hallar üçün əvvəlcədən müvafiq əsasnamələr (qaydalar, təlimatlar və s.) işlənilib hazırlanır.

İdarəetmə prosesində vacib məsələlərdən biri də odur ki, istənilən növ idarəetmə qərarı müəyyən keyfiyyət parametrlərinə malik olmalıdır. Belə ki, lazımi keyfiyyət parametrlərinə malik olmayan

qərarı idarəetmə qərarı adlandırmaq olmaz və yaxud belə qərar idarəetmə fəaliyyətində səmərə verməz. İdarəetmə qərarlarının **keyfiyyətinə qoyulan tələblər** aşağıdakılardır:

1) Elmi cəhətdən əsaslandırılma – idarəetmə qərarları iqtisadi, idarəetmə və digər ictimai qanunların fəaliyyətini nəzərə almaqla konkret istehsal şəraitinin təhlili əsasında qəbul olunmalıdır. Bundan əlavə qərarlar mötəbər məlumatlar əsasında hazırlanmalı, qarşıya qoyulan məqsədə müəyyən olunmuş müddətdə nail olmaq üçün bir neçə əsaslandırılmış variant müqayisə yolu ilə qəbul edilməlidir. Həmçinin, qərarlar istehsalatda ETT-ni sürətləndirmək tələblərinə müvafiq olmalı və işçilərin təşəbbüskarlığına kömək etməlidir;

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

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

4) Qərarın optimallığı – qərarların qəbulunda optimal variantların seçilməsi, yəni qərarların az xərclərlə yüksək nəticələr əldə edilməsinə xidmət etməsi, həmçinin, qərarların optimal iqtisadi və sosial meyarlara uyğun gəlməsini məhz bu keyfiyyət tələbi nəzərdə tutur;

5) Qərarın hüquqi və qanuni müddəalara uyğun gəlməsi – bu tələbə əsasən qərar qəbul edilərkən firmanın fəaliyyət göstərdiyi dövlətin qanunları və hüquqi aktları nəzərə alınmalıdır. Çünki dövlətin qanunlarına və hüquqi aktlarına zidd olan qərarlar təşkilatın işini iflas vəziyyətinə sala bilər;

6) Qərarların kompleksliyi və sistemliliyi – qərar qəbul etməmişdən əvvəl idarəetmə obyektinin texniki, texnolo-

ji, istehsal, iqtisadi, sosial, psixoloji tərəfləri və cəhətləri dəqiq öyrənilməli və nəzərə alınmalıdır. Həmçinin, bu cəhətlərin nəzərə alınması ilə qəbul olunan qərarlar bir-birilə əlaqələndirilməlidir. Başqa sözlə, idarəetmə qərarları bütöv vahid bir sistem əmələ gətirməlidir;

7) Səlahiyyətçilik – istənilən idarəetmə qərarı onu qəbul edən rəhbərə verilən hüquqlar və səlahiyyətlər çərçivəsində olmalıdır. Belə ki, rəhbərlər tərəfindən qəbul olunmuş səlahiyyətlər, kənara çıxan qərarlar təşkilatda birmənalı qarşılanma bilməz. Həmçinin, bu tələbə uyğun olaraq qərarı qəbul edən rəhbər buna görə daşdığı məsuliyyəti dərk etməlidir;

8) Məqsədaydınlığı – Hər bir idarəetmə qərarının dəqiq ünvanı olmalıdır. Bundan əlavə, o, icraçı üçün anlaşqlı tərzdə qəbul olunmalıdır. Yəni, hər bir qərada onun konkret məqsədi və ünvanı aydın şəkildə öz əksini tapmalıdır;

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

10) Qısalıq və ya lokaniklik – yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, hər bir idarəetmə qərarının konkret ünvanı olmalıdır. Yəni, o, konkret icraçıya yönəlməlidir. Bundan əlavə, icraçı qərarın oxunub qavranılmasına az vaxt sərf edilməsi məqsədilə çalışmaq lazımdır ki, qərar mümkün qədər qısa və lokanik olsun. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, qısalıq xatirinə qərarların məqsəd və mahiyyətini korlamaq olmaz;

11) Vaxtın konkretliyi – hər bir idarəetmə qərarın dəqiq ünvanı ilə yanaşı onun konkret icra müddəti də qərada öz əksini tapmalıdır;

12) Operativlik – istənilən idarəetmə qərarını lazımi yerdə və lazımi vaxtda qəbul etdikdə yüksək səmərə verə bilər. Belə ki, məkan baxımından fərqlənən, həmçinin, vaxtından əv-

vəl və gecikmiş qərar təşkilatın işi üçün zərərli hesab olunur. Yəni, idarəetmə qərarı operativ olmalıdır.

İdarəetmə qərarlarına qarşı olan müasir keyfiyyət tələbləri təsərrüfat rəhbərlərinin elmi bilik və bacarığının daha da artırılmasını və təkmilləşdirilməsini obyektiv olaraq irəli sürür. Belə ki, burada təsərrüfat rəhbərinin peşə bacarığı və vərdişi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbər işçi idarəetmə qərarlarını fərdi və kollektiv halda yüksək səviyyədə həll etmək üçün mü-təxəssislərlə, qabaqcıl fəhlələrlə, xətti və funksional bölmə rəhbərləri ilə bu sahədə fikir mübadiləsi aparmalıdır. Bu fikir mübadiləsini aparmaq üçün isə, o, zəruri olan elmi-texniki biliyə, təfəkkürə malik olmalıdır, əks təqdirdə rəhbər işçi özünün bacarıqsızlığını və fərsizliyini sübut etmiş olar. Buna görə də, ***rəhbər işçilər qarşısında qərarların qəbulu zamanı aşağıdakı tələblər irəli sürülür:***

a) İnformasiyadan istifadə etməyi bacarmalı və bu sahədə müəyyən vərdişə malik olmalıdırlar;

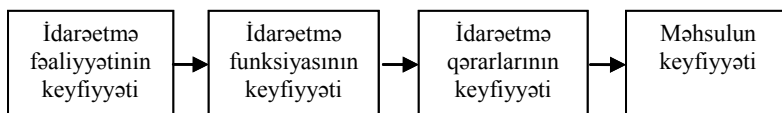
b) Problemlərdən baş çıxarmalı və yaranmış vəziyyəti düzgün təhlil etməlidirlər;

c) Optimal təsərrüfatçılıq qərarların qəbul edilməsini və onların icra olunmasını təmin etməyi bacarmalıdırlar.

Rəhbər öz qarşısında duran yuxarıda qeyd olunmuş tələblərə riayət etmək üçün daima idarəetmənin nəzəri və metodoloji əsaslarını öyrənməli, öz biliyini elm və texnikanın ən yeni nailiyyətləri ilə yeniləşdirilməli və istehsalın təşkilinin mütərəqqi metoduna yiyələnməlidir. Yalnız belə olan təqdirdə rəhbər işçilərdən yüksək keyfiyyətli qərarlar və onların ardıcıl icrasını gözləmək olar.

4.2. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin və səmərəliliyinin təmini xüsusiyyətləri

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyət və səmərəliliyinin təmin edilməsi aspektləri bu sahələrin ayrı-ayrılıqda, sistemli formada izah olunmasını tələb edir. Ümumilikdə keyfiyyət dedikdə - insanın və ya cəmiyyətin müəyyən edilmiş tələbatlarını ödəmək qabiliyyətinə malik olan, obyektin xüsusiyyətlər məcmuudur. Keyfiyyəti funksional yararlılıq, istismar xüsusiyyətləri, təhlükəsizlik, etibarlılıq dərəcələrinə və s.-yə görə qiymətləndirirlər. İdarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyəti - onun qəbul edilmiş tələblərə və standartlara uyğun olması dərəcəsidir. Adətən idarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətini idarəetmə qərarlarının keyfiyyəti ilə müəyyən edirlər (şəkil 4.1).



Şəkil 4.1. İdarəetmə prosesində qərarların keyfiyyətinin müəyyən edilməsi

İdarəetmə prosesində qərarların keyfiyyətinə təkcə istehsalın texniki səviyyəsi, onun vəziyyəti və istehsalın təşkili deyil, idarəetmə qərarlarının mədəniyyəti və peşəkarlığı da təsir edir.

Metodologiya və idarəetmə prosesinə diqqətin az cəlb edilməsi istehsal prosesinə sərf edilən yüksək səylərin dəyərini aşağı salır, çünki idarəetmə qərarları istənilən müasir texnologiyanın effektiv istifadəsi səviyyəsini aşağı sala bilər.

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyəti - idarəetmə qərarlarının təşkilatın daxili tələblərinə (standartlarına) uyğun olması dərəcəsidir. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması zamanı idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin hər bir mərhələsinə diqqət verilməlidir. Hər bir mərhələnin keyfiyyəti bütövlükdə idarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin qiymətləndirilmə-

sinə təsir edir. Keyfiyyət «0»-dan «1»-ə kimi nisbi vahidlərlə müəyyən edilir. Aşağıkeyfiyyətli idarəetmə qərarlarına - 0, yüksəkkeyfiyyətli idarəetmə qərarına isə - 1 verilir. Ümumi idarəetmə qərarının keyfiyyəti onu təşkil edən bütün mərhələlərin, fazaların və əməliyyatların keyfiyyətlərinin cəmi kimi müəyyən edilir. Məsələn, hər bir idarəetmə qərarları 8 mərhələli prosedurdan ibarətdir. Bu zaman hər bir mərhələnin keyfiyyətini qiymətləndir-sək aşağıdakı kimi alınır:

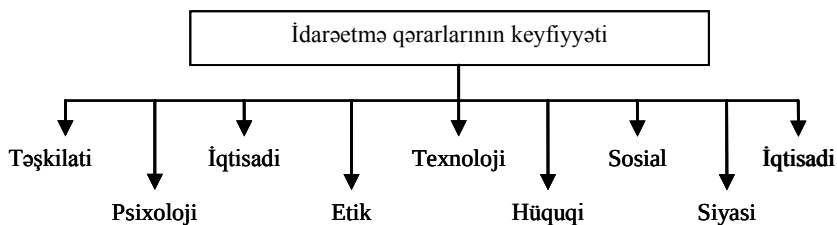
- 1) İnformasiyanın yığılması (0,8);
- 2) İdarəetmə qərarlarının variantlarının hazırlanması (0,7);
- 3) Variantların uzlaşdırılması (0,8);
- 4) Bir variantın seçilməsi (0,7);
- 5) İdarəetmə qərarlarının variantının təsdiq edilməsi (0,8);
- 6) İdarəetmə qərarlarının icrası (0,7);
- 7) İcra nəzarəti (0,7);
- 8) İnformasiya verilməsi (0,7).

Ayrı-ayrılıqda götürüldə hər bir mərhələnin keyfiyyət dərəcəsi yüksəkdir, lakin idarəetmə qərarlarının ümumi keyfiyyəti - 0,098-dir. Bu onu göstərir ki, yalnız idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin bütün elementlərinə sistemli yanaşmaqla idarəetmə qərarlarının lazımı keyfiyyətini təmin etmək olar.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin keyfiyyətinə aşağıdakı amillər təsir edir: informasiya, idarəetmə məqsədlərinin məcmusu, idarəetmə qərarlarının hazırlanması metodları, şirkətin konseptual modelinə aid olan obyektlərin məcmusu, istifadə edilən idarəetmə texnologiyası, idarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesinin seçilmiş xüsusiyyətləri, idarəetmə qərarlarının təqdimatı forması, idarəetmə qərarlarının təşkilatı auditi. Bu elementlərə ümumsistem elementlərini də əlavə etmək olar: idarəetmə qanunları və təşkilatın prinsipləri, təşkilat üçün qanunlar. Bu qanunlar mühitində məhz idarəetmə qərarları hazırlanır və reallaşdırılır. Bütün qeyd edilən elementlər bir-birini gücləndirməli və sistemli əlaqələrə malik olmalıdır.

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyəti - təşkilati, iqtisadi, sosial, texnoloji, psixoloji, hüquqi, ekoloji, etik, siyasi baxımdan müəyyən edilə bilər. Bu sferalardan hər biri öz qaydalarına, normalara, normativlərə və ya standartlara malikdir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesinin keyfiyyəti və onun reallaşdırılmasından əldə edilən real nəticələrin effektivliyi təşkilati məsələlərlə sıx əlaqədardır (Şəkil 4.2).



Şəkil 4.2. İdarəetmə qərarının keyfiyyətinin əsas tərkib elementləri

O, hər şeydən əvvəl, yaradıcı iş kollektivinin yaradılmasından ibarətdir. Rəhbər kollektivin effektiv işi üçün stimullaşdırıcı şərait yaratmalıdır. Bu əsas şərtlərə aşağıdakılar daxildir:

- idarəetmə qərarının hazırlanması prosesində yaradıcı şərait və münasibətlərin yaradılması, idarə edilməsi;
- idarəetmə qərarını hazırlayan mütəxəssislərin tam və ətraflı işgüzar informasiya ilə təmin edilməsi;
- iş prosesində dünya təcrübəsində tətbiq edilən müasir informasiya texnologiyalarından istifadə olunması;
- kollektivdə mütəxəssisləri də cəlb etməklə beyin hücumunun keçirilməsi və onların nəticəsində əldə edilmiş ideya, təkliflərin təşviq edilməsi;
- həll edilən problem üzrə daha peşəkar olan mütəxəssislərin təcrübə və biliklərinin istifadə edilməsi;
- idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin bütün mərhələlərinin hərtərəfli tədqiq edilməsi və xüsusən də situasiyanın öyrənilməsi;

- subyektivliyin azaldılması istiqamətində fəaliyyətə xüsusi diqqət edilməsi;

- qərarlarda kollektivin əsas nailiyyətlərinin (elmdə, metodologiyada, texnologiyada) əks olunması və təcrübəli, tanınmış mütəxəssislərin fikirlərinin nəzərə alınması;

- qərarların monitorinqinin həyata keçirilməsi.

Cədvəl 4.1

İdarəetmə qərarının əsas tərkib elementlərinin məzmunu

Keyfiyyət xüsusiyyətlərinin adları	İdarəetmə qərarının uyğunluğu üçün əsas normalar, təlimatlar, qaydalar, sənədlər
Təşkilati	Reqlamentlər, təlimatlar və şirkətlərdə qəbul edilmiş normalar
İqtisadi	İqtisadi hesabatların və hesablaşmaların sertifikatlaşdırılmış metodları
Sosial	İnsan hüquqları
Texnoloji	Milli və dünyəvi texnoloji normativlər
Psixoloji	Təkmilləşən ənənələr və yaşayış normaları
Hüquqi	Milli və beynəlxalq qanunverici aktlar
Ekoloji	ISO 14000 standartları və satış, davamlı inkişaf strategiya-sı
Etik	Təkmilləşən ənənələr və yaşayış normaları
Siyasi	Milli inkişaf proqramları

İdarəetmə keyfiyyətinin sonda əldə edilən nəticələri və idarəetmə vəzifələrinin icrası effektivliyi müəyyən edir. İdarəetmə qərarının keyfiyyəti bir sıra amillərdən asılıdır (Cədvəl 4.1).

1) İlkin informasiyanın keyfiyyəti, onun düzgünlüyü, dolğunluğu səhv və qeyri-müəyyənliklərdən müdafiə olunması - tədqiqat forması ilə müəyyən edilir. (Məlumdur ki, hesabatların dəqiqliyi istifadə edilən informasiyanın dəqiqlik səviyyəsindən çox ola bilməz);

- 2) Qəbul edilən qərarın optimallığı və rasionallığı;
- 3) Qəbul edilən qərarların vaxtlılığı amili - onun hazırlanması, qəbulu, ötürülməsi və icrasının təşkili sürəti ilə təyin edilir;
- 4) Qəbul edilən qərarların mövcud idarəetmə mexanizmlərinə və ona əsaslanan idarəetmə metodlarına uyğun olması;
- 5) Qərarları hazırlayan, qəbul edən və onların icrasını təşkil edən kadrların ixtisas səviyyəsi;
- 6) İdarəetmə sisteminin qəbul edilmiş qərarların icrasına hazır olması səviyyəsi.

Bundan başqa, keyfiyyətli olmaq üçün idarəetmə qərarını verilmiş ilkin göstəricilərində mümkün səhvlərə münasibətdə sabit və ya davamlı olmalıdır, eyni zamanda məqsədəçatma olqaritmələrinin dəyişilməsini nəzərə alaraq çevik olmalıdır. Əks halda ilkin verilənlərdən kiçik kənarlaşmalar idarəetmə qərarını effektiv deyil, qeyri-effektiv edəcəkdir.

R.A. Fatxutdinov idarəetmə qərarlarının keyfiyyət parametrlərinə aşağıdakıları aid edir;

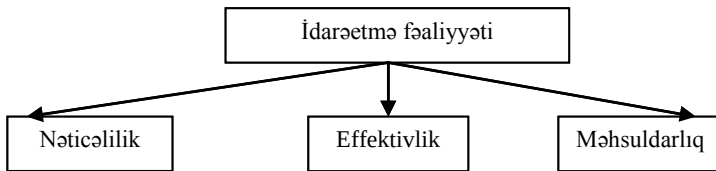
- Entropiya göstəricisi - problemin kəmiyyət nizamsızlığı ilə müəyyən edilir. Əgər problem ancaq keyfiyyətə formulə edilərsə, kəmiyyət göstəricilərindən istifadə olunmursa onda entropiya göstəricisi sıfıra yaxınlaşır. Əgər problemin bütün göstəriciləri kəmiyyətə ifadə olunursa entropiya göstəricisi 1-ə yaxınlaşır;

- İnvestisiya qoyuluşlarının risk səviyyəsi;

- Keyfiyyət, xərc və müddət göstəriciləri üzrə qərarın reallaşması ehtimalı və mümkünlüyü;

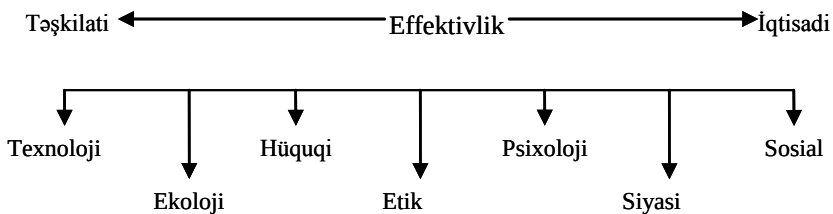
- Adekvatlıq səviyyəsi və dərəcəsi - əsas diqqət nəzəri modelin, onun hazırlanmasında istifadə edilən faktiki göstəricilərə uyğunluğu kimi başa düşülməsinə verilir (Şəkil 4.3).

Zəruri göstəricilərin formalaşdırılması və nail olunmasının əsasında effektivlik durur. Bu göstərici çoxtərəflidir, çünki effekt dedikdə - kimin kiməsə təsiri başa düşülür. Bu təsir təşkilati, iqtisadi, sosial, texnoloji, psixoloji, hüquqi, ekoloji, etik və digər istiqamətlərdə ola bilər.



Şəkil 4.3. İdarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması zamanı idarəetmə fəaliyyətinin əsas göstəriciləri

Effekt birinci halda müşahidə edilə bilər, ikinci halda isə yaradıla bilər. Adətən effekt (nəticə) xərclərlə müqayisə edilir və hər hansı prosesin və ya hadisənin effektivliyi təhlil edilir. Effektivlik həm müsbət, həm də mənfi ola bilər.



Şirkətin effektivliyi idarəetmə qərarının və məhsulun effektivliyindən, şirkətin onu istehsal edə bilmək qabiliyyətindən, onun təchizatçılarından yüksək imicindən və digər amillərdən asılıdır. Bütövlükdə idarəetmə qərarının effektivliyi - yeni resursun və ya köhnə resursun təşkilatda idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılması nəticəsində artımının bu prosesə çəkilən xərclərə nisbəti kimi müəyyən edilir. Resurs kimi təşkilatda - şirkətin yeni bölməsi, maliyyə, materiallar, heyətin sağlamlığı, əməyin təşkili və s. ola bilər. Xərc kimi - köhnə bölmələr, heyət, maliyyə və s. ola bilər. Hər bir effektivlik növünün əsasını insanların, kollektivin və bütövlükdə təşkilatın tələbat və maraqlarının ödənilməsi təşkil edir.

İdarəetmə qərarlarının təşkilati effektivliyi - təşkilati məqsədlərin daha az səylər, işçilər və ya vaxt sərfi ilə əldə edilməsinin nəticəsidir. Bu aşağıdakı tələbatların ödənilməsi, reallaşdırılması ilə əlaqədardır:

- İnsan üçün - bu təşkilatın heyat, təhlükəsizlik, idarəetmə, sabitlik və nizam-intizama olan tələbatıdır;

- Şirkət üçün - əməyə (məhsula tələbat), təşkil etməyə və təhlükəsizliyə olan tələbat.

Təşkilati effektivliyin nəticəsi kimi yeni bölmə, stimullaşdırma sistemi, istehsal və ya idarə etmənin peşəkar təşkilatlar qrupu, yeni nizam-intizam və s. ola bilər.

İdarəetmə qərarlarının iqtisadi effektivliyi - konkret idarəetmə qərarının reallaşdırılması hesabına əldə edilən əlavə məhsulun dəyərinin, idarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılmasına çəkilən xərclərin nisbəti ilə müəyyən edilir. Əlavə məhsulun mənfəət, xərclərin azaldılması, kreditlərin alınması formasında təqdim oluna bilər. İqtisadi effektivlik insan və şirkətin bütün tələbatlarının reallaşdırılması ilə əlaqədardır.

İdarəetmə qərarının sosial effektivliyi - daha qısa vaxt ərzində, daha az işçi və maliyyə xərcləri vasitəsilə daha çox işçi və şirkətlər üçün sosial məqsədlərin əldə edilməsinin nəticəsi başa düşülür. Bu effektivlik aşağıdakı tələbatlarla əlaqədardır:

- İnsan üçün - yaradıcı əmək, məhəbbət, ünsiyyət, özünü-idarə və özünü reallaşdırma tələbatları;

- Şirkət üçün - inama və özünüinkışafa olan tələbatlardır.

Sosial effektivliyin nəticəsi kimi bölmələrdə müsbət sosial-psixoloji mühit, qarşılıqlı başa düşmə, qeyri-formal münasibətlər.

İdarəetmə qərarlarının texnoloji effektivliyi - bu sahəvi, milli və ya dünya istehsalının texnoloji səviyyəsinin əldə edilməsinin nəticəsidir. Adətən onlar biznes-planda planlaşdırılır, daha qısa vaxt ərzində və daha az maliyyə xərcləri ilə əldə edilir. O aşağıdakı tələbatlarla müəyyən edilir:

- İnsan üçün - bu yaradıcı əməyə, biliklərə, informasiya-ya, özünüifadəyə olan tələbatlardır;

- Şirkət üçün - özünüinkişafa və müasir istehsala maraq tələbatıdır.

Texnoloji effektivliyin nəticəsi kimi - idarəetmə əməyinin yaradıcı metodları, məhsulun rəqabət qabiliyyətliyi, heyətin peşəkarlığı.

İdarəetmə qərarlarının psixoloji effektivliyi - daha çox sayda işçilər, əhali üçün qısa vaxt ərzində, daha az sayda işçilər və psixoloji xərclər vasitəsilə psixoloji məqsədlərə nail olumasının nəticəsidir. O aşağıdakı tələbatların reallaşması ilə əlaqədardır:

- İnsan üçün - məhəbbətə, ailəyə, sərbəst vaxta, vətənpərvərliyə, inama, ünsiyyətə olan tələbatlar;

- Şirkət üçün - sabitlik, təhlükəsizlik, təşkilati mədəniyyətin inkişafına inam.

Bu effektivliyin nəticələri şirkətin təşkilati mədəniyyətində, qarşılıqlı köməkdə, vətənpərvərlikdə və sədaqətdə ifadə oluna bilər.

İdarəetmə qərarının hüquqi effektivliyi - təşkilatın və heyətin hüquqi məqsədlərinin daha qısa vaxt ərzində, az işçi və aşağı maliyyə sərfi ilə əldə edilməsinin nəticəsi kimi izah edilir. Bu effektiv aşağıdakı tələbatlara əsaslanaraq reallaşır:

- İnsan üçün – təhlükəsizlik, təşkilətmə, nizam-intizam, həyat və fəaliyyət tələbatıdır:

- Şirkət üçün - təhlükəsizlik və idarəetmə tələbatıdır.

Hüquqi effektivliyin nəticəsi qanuni biznesə keçid və hüquqi sahədə iş ola bilər.

İdarəetmə qərarının ekoloji effektivliyi - təşkilatın və heyətin ekoloji məqsədlərinin daha qısa vaxt ərzində, az işçi və maliyyə xərcləri ilə əldə edilməsinin nəticəsidir. O aşağıdakı tələbatlarla müəyyən edilir:

- İnsan üçün - təhlükəsizlik, sağlamlıq, təşkilatda həyatın davamlı inkişafı, fizioloji tələbatlar;

- Şirkət üçün - əlavə məhsul, sabitlik, işçilər üçün lazımı həyat səviyyəsinin yaradılması.

Bu effektivliyin nəticəsi kimi ekoloji cəhətdən təmiz məhsulun istehsalı, insana layiq əmək şəraitinin yaradılması ola bilər.

İdarəetmə qərarının effektivliyi onun hazırlanması və reallaşdırılması səviyyəsi, insanları və şirkətləri əhatə etmə dərəcəsinə görə fərqləndirilir. İstehsal və şirkətin idarə edilməsi, şirkətlər qrupu, sahə, region, ölkə səviyyəsində effektivlik müəyyən oluna bilər. İdarəetmə qərarının effektivliyinin idarəedilməsi kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirmələri əsasında (real göstəricilər, normalar, standartlar) həyata keçirilir.

İdarəetmə qərarı idarəetmə fəaliyyətinin məhsulu kimi qeyri-maddi mahiyyətli olur. Bütövlükdə idarəetmə təcrübəsində idarəetmə qərarının effektivliyinin müəyyən edilməsi metodları ilə tanışlıq lazımdır. İqtisadi effektivliyi müəyyən etməyə imkan verən klassik düstur aşağıdakı kimidir:

$E_i = (\text{məhsulun əlavə dəyəri} / \text{əlavə dəyərin yaradılmasına çəkilən xərclər}) \times 100\% \quad (4.1.)$

Informasiya formasında reallaşaraq idarəetmə qərarı məhsulun yaradılması üçün şərait yaradır (əmtəə, xidmət, informasiya və ya bilik). Bundan başqa, idarəetmə qərarının konkret reallaşdırılmasına qədər idarəetmə və istehsalın çoxlu sayda əməliyyatları baş verir və onlardan hər biri son məhsula həm müsbət, həm də mənfi təsir edə bilər. Bu səbəbdən əlavə məhsulun dəyərini hesablamaq çətindir (Burada idarəetmə qərarının reallaşdırılmasından əldə edilən mənfəət nəzərdə tutulur). İdarəetmə qərarının hazırlanması və reallaşdırılmasına çəkilən xərcləri isə xərclərin kalkulyasiyası üzrə hesablamaq olar. Məhsulun istehsalı və reallaşdırılmasından əldə edilən müsbət iqtisadi effekt idarəetmə qərarının müsbət iqtisadi effekti ilə əlaqədardır. İqtisadi effektivliyin hesablanması üçün çox zaman aşağıdakı metodlardan geniş istifadə olunur:

- Müxtəlif variantların müqayisə edilməsinin dolayı metodu;
- Son nəticələr üzrə metod;
- Fəaliyyətin birbaşa nəticələri üzrə metod.

Bu metodlar dəqiq olmasa da müəyyən qiymətləndirici nəticələr verə bilər.

Müxtəlif variantların müqayisə edilməsinin dolayı metodu, məhsul istehsalının eyni xarakterli olması şərtlə qəbul edilmiş iki idarəetmə qərarının reallaşdırılmasından əldə edilmiş son məhsulun iqtisadi göstəricilərinin müqayisəsinə əsaslanır.

İdarəetmə tədqiqatçıları idarəetmə qərarının effektivliyində iki əsas aspekti fərqləndirirlər. Onlardan biri (məqsədli) təşkilatın öz məqsədlərinə çatma dərəcəsini əks etdirir, ikincisi (xərə) - resursların istehsal nəticələrinə çevrilməsi üsullarının qənaətciliyini əks etdirir.

Təşkilatın idarəetmə qərarının məqsədli effektivliyi Qərbi ölkələrində ötən əsrin 70-80-ci illərində daha çox aktuallaşmışdır. Çünki o zaman müəssisələrin cəmiyyətin iqtisadi həyatında mövqeyinin sürətli dəyişməsi baş vermişdir. Azad rəqabət şəraitində sahibkarlıq fəaliyyətinin effektivliyi mənfəət həcmnin qoyulmuş kapitalla nisbəti ilə müəyyən edilirdi. Dövlətin biznesə tənzimləyici təsiri artdıqca müəyyən edildi ki, firmalar cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşıyır. Beləliklə, effektiv qərar (və ya seçim) təkcə müəssisənin fəaliyyət effektivliyini nəticələrin xərclərə nisbəti kimi müəyyən etmir. Təcrübədə bu keyfiyyətin asılı olduğu strateji idarəetmə qərarının meyarlarının təkzib edilməsi deməkdir. Təşkilatın effektiv fəaliyyəti aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- qarşıya məqsədqoymanın keyfiyyəti - planlaşdırılan məqsədlər xarici mühitə, müəssisənin imkanlarına və heyətin maraqlarına uyğun olmalıdır;

- təşkilat üzvlərini məqsədlərə çatmağa həvəsləndirən motivasiyanın gücü və istiqaməti;

- seçilmiş strategiyaların qoyulmuş məqsədlərə uyğunluğu və adekvatlığı;

- istehsala cəlb edilən resursların həcmi və keyfiyyəti (effektivliyin taktiki aspekti).

İdarəetmə qərarının effektivliyini təmin etmək məqsədilə alternativ idarəetmə qərarının müqayisəsi üçün rəhbərlər bir sıra prinsip və qaydalardan istifadə edirlər:

1) alternativ idarəetmə qərarının variantlarının sayı üçdən az olmamalıdır;

2) idarəetmə qərarının baza variantı kimi vaxt amili üzrə ən yeni variant qəbul edilmişdir. Digər alternativ idarəetmə qərarının variantları korrektəedici koefisientlər vasitəsilə baza variantına uyğunlaşdırılır;

3) alternativ idarəetmə qərarı variantlarının formalaşdırılması, qeyd edilmiş yüksəkkeyfiyyətli və idarəetmə qərarının effektivliyi şərtləri əsasında həyata keçirilməlidir;

4) vaxtın ixtisarı, qərarın keyfiyyətinin artırılması və xərclərin azaldılması üçün kodlaşdırma metodlarından və idarəetmə qərarının prosesinin informasiya təlimatının müasir texniki vasitələrindən istifadə etmək məsləhətdir.

V FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ OPTİMAL- LAŞDIRILMASI VƏ REALLAŞDIRILMA- SININ HƏVƏSLƏNDİRİLMƏSİ

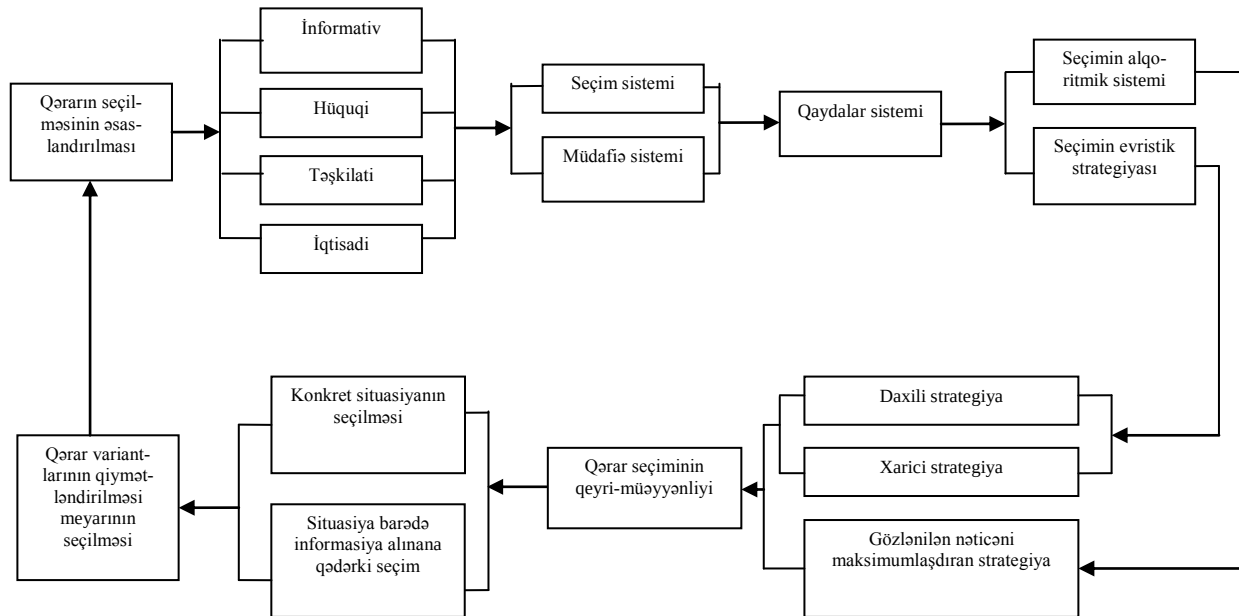
5.1. Qərarların əsaslandırılması və optimallaşdırılması metodları

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosedurunun reallaşdırılması xüsusi informasiya, hüquqi təşkilati və iqtisadi əsaslandırma tələb edir. Yuxarıda adları çəkilən əsaslandırma növləri bir-biri ilə möhkəm qarşılıqlı əlaqələrə malikdir, bütövlükdə isə qərarın seçilməsi və müdafiəsini təmin edir. Qərarın əsaslandırılmasının sxematik təsviri 2.6. şəklində verilmişdir.

İdarəetmə qərarlarının əsaslandırılmasında iqtisadi əsaslandırma metod və prinsiplərinin xüsusi əhəmiyyəti vardır. Menecment sisteminin son məqsədi mənfəət kütləsini - əmtəənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi, onun satış bazarının genişləndirilməsi, firmanın fəaliyyətinin dayanıqlığının möhkəmləndirilməsi hesabına artırmaqdan ibarətdir.

Əmtəə istehlakçısının əsas meyarları isə əmtəənin keyfiyyəti, onun qiyməti və istifadə xərcləridir. Əmtəənin istehsalı və istehlakı sferasında menecment sisteminin səmərəlilik göstəricilərinin inkişafının iqtisadi səmərəliliyinin hesablanması və əsaslandırılması üçün müxtəlif hesablama metod və prinsiplərindən istifadə tələb edilir. İqtisadi əsaslandırmanın aşağıdakı prinsip və metodları mövcuddur:

- vaxt amili uçuğu;
- əmtəənin həyat dövrünə xərc və nəticələrin uçuğu;
- hesablamalara sistemli yanaşmanın tətbiqi;
- hesablamalara kompleks yanaşmanın tətbiqi;
- texniki və təşkilati qərarların çoxvariantlılıqlarının təmin edilməsi;
- başlanğıc informasiyalara nəzarət variantların qarşılaşdırılmasının təmin edilməsi;
- qeyri-müəyyənlik və riski amillərinin uçuğu.



Şəkil 5.1. İdarəetmə qərarının əsaslandırılması

Vaxt amilinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, investor müəyyən tədbirlərə öz vəsaitini qoymaqla bir neçə ildən sonra iri məbləğdə pul qazanır. Bu məbləğdən ilkin sərmayəni çıxıldıqdan sonra investisiyaya görə mənfəəti almış olur. Nəticə etibarilə bugünkü manat sabahkıdan baha olur.

Menecment sistemi komponentlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə idarəetmə qərarlarının iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması metodları müasir idarəetmə sistemlərinin səmərəli qərarlar işləyib hazırlanmasında mühüm rol oynayır. Bu metodlar aşağıda qeyd olunacaq tədbirləri özündə birləşdirir:

1) Sistemə «girişin» keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər. Buraya istehsalçılardan alınan xammal, material, komplektləşdirici məmulatların keyfiyyətinə nəzarətin gücləndirilməsi üzrə tədbirlər daxildir. Bu tədbirlərin tətbiqi nəticəsində yaranan iqtisadi səmərə istehsalçı üçün - prosesin keyfiyyətinin yüksəldilməsi sayəsində istehsalda dayanmaların ixtisara düşməsi, zay məhsul istehsalının azalmasından ibarətdir. İstehlakçı üçün isə məhsulun keyfiyyəti yüksək olduğu səbəbindən qiymətləri yüksəltmək imkanı yaradır.

2) Sistemdəki idarəetmə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər. Buraya texnologiyanın, istehsalın təşkilinin, operativ idarəetmənin avtomatlaşdırma səviyyəsinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlər daxildir.

İdarəetmə qərarlarının iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması üçün Bakının Xəzər rayonunda yerləşən «Toxucu» firmasının fəaliyyətini təhlil edək.

Firmada buraxılan əmtəələrin rəqabət qabiliyyətinin yoxlanılması nəticəsində məlum olmuşdur ki, «giriş» sistemində keyfiyyətə yüksək nəzarətlə «çıxışdakı» keyfiyyət arasında müəyyən fərqlər mövcuddur. Yəni, istehsal olunan məhsulun keyfiyyəti tələblərə cavab vermir. «Prosesin» komponentlərinin tədqiqi göstərdi ki, ən zəif sahə istehsalın və əməyin təşkilindəki çatışmazlıqlardır. Firmada istehsal heyətinin axıcılığı yüksəkdir, əsas peşələr üzrə fəhlə təminatı əmsalı 0,65-dir, əmək intizamı mütəmadi olaraq

pozulur, ahəngdarlıq, paralellik, mütənasiblik, fasiləsizlik əmsalları texnoloji prosesin tələbləri ilə uzlaşmır. Nəticədə isə - zay məhsul istehsalının səviyyəsi yüksəlmiş, texnoloji avadanlıqların boşdayanmaları, material və vaxt resurslarının itkisi artmış, reklamasiyaların və istehsaldan sonrakı xərclərin səviyyəsi yüksəlmiş, nəticədə firmanın satış həcmi və mənfəəti azalmışdır.

Aparılmış tədqiqatların nəticəsində 2010-cu ildə «Toxucu» firması daxilində kompleks təşkilati-texniki tədbirlərin işlənməsi sayəsində menecment sisteminin təkmilləşdirilməsi barədə idarəetmə qərarı qəbul edildi: Tədbirlərin tərkibi aşağıdakılardan ibarət idi:

- 1) İşçilərin tarif dərəcələrinin və aylıq əmək haqlarının artırılması;
- 2) İşçilərin iş və istirahət şəraitlərinin yaxşılaşdırılması;
- 3) Ştat cədvəlini müvafiq ixtisaslı işçilərin cəmləşdirilməsi vasitəsilə komplektləşdirmək;
- 4) Əmək inizamının uçotu sahəsində çatışmazlıqların aradan qaldırılması;
- 5) İstehsalın təşkilinin səmərəliliyini səciyyələndirən əmsal və göstəricilərin uçotu və təhlili işinin yaxşılaşdırılması;
- 6) Məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi sisteminin (menecmentin) təkmilləşdirilməsi.

Bu tədbirlərin reallaşdırılması nəticəsində buraxılmış məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə uyğun olaraq, onun qiymətinin qaldırılması və yaxud əvvəlki qiyməti saxlanılmaqla satış həcmi azalmasının qarşısının alınmasına səbəb olacaqdır.

Mürəkkəb iqtisadi problemlərin həlli zamanı işgüzar təşkilatların menecerləri obyektiv qərarların qəbulu üçün optimallaşdırma metodlarından istifadə edirlər. Bu elmi optimallaşdırma metodları iki əsas sinifə bölünürlər - modelləşdirmə metodları və ekspert qiymətlərdir.

Modelləşdirmə metodu (həmçinin əməliyyatların tədqiqi metodu da adlandırılır) mütəmadi olaraq təsadüf edilən idarəetmə məsələlərinin riyazi modellər vasitəsilə həll edilməsinə əsaslanır.

Konkret idarəetmə probleminin modelləşdirmə metodları vasitəsilə həllinin işlənməsi və optimallaşdırılması olduqca mürəkkəb bir problemdir və aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- vəzifənin qoyuluşu;
- təhlil olunan əməliyyatın səmərəlilik meyarlarının müəyyən edilməsi;
- tədqiq olunan əməliyyata təsir edən amillərin kəmiyyətə ölçülməsi;
- öyrənilən obyektin (əməliyyatın) riyazi modelinin qurulması;
- modelin kəmiyyət baxımından həlli və optimal həllin tapılması;
- təhlil olunan situasiyanın tapılmış həllinin və modelinin adekvatlığının yoxlanılması;
- modelin korrektə olunması və yeniləşdirilməsi.

Mümkün modellərin sayı demək olar ki, həll olunacaq problemlərin sayı qədər çoxdur. İdarəetmə qərarlarının optimallaşdırılması metodlarından ən sadəsi oyun nəzəriyyəsi metodudur.

Bildiyimiz kimi, təsərrüfat əməliyyatlarının bir çoxu əks-təsirlər, maneçiliklər və s. problemlər və səciyyəliirlər. Məsələn, qəzalar, yanğınlar, oğurluqlar, tətillər, müqavilə öhdəliklərinin pozulması, təbii fəlakətlər və s. Lakin ən geniş yayılmış maneçilik rəqabətdir. Buna görə də işgüzar təşkilatın uğurları ilk növbədə onun rəqabət qabiliyyətliliyindən asılıdır. Aydındır ki, rəqiblərin fəaliyyətini proqnozlaşdırmaq imkanı istənilən işgüzar təşkilat üçün böyük üstünlükdür. Oyun nəzəriyyəsi modeli əks-təsiri azaldan alternativ qərar qəbulunu - demək risk ehtimalını azaltmağı imkan yaradır. Bu model həmçinin qəbul olunmuş qərara məsələn, qiymətlərin dəyişməsinə, yeni məhsul və xidmətlərin buraxılışına, yeni bazar segmentinə çıxışa və s.

rəqibin reaksiyasını proqnozlaşdırmağa qadirdir. Lakin bu model real iqtisadi situasiyaların öhdəsindən demək olar ki, gəlmir.

Növbəlilik nəzəriyyəsi modelindən xidmət kanallarının optimal saylarını müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilir. Bu modelə daha çox müraciət edən sahələr nəqliyyat (xəttə buraxılmalı avtobusların optimal sayı), rabitə (xidmət olunacaq abonentlərin optimal sayı), bank (xidmət edəcək operatorların optimal sayı) və digər xidmət sahələridir. Bu sahələrdə əsas problem məsələ əlavə xidmət kanallarının artırılması ilə əlaqədar yaranan artıq xərclərdir.

Ehtiyatların idarə edilməsi modelindən işgüzar təşkilatlarda texnoloji proseslərdə, əmtəə və xidmət satışında boşdayanmalardan, fasilələrdən sığorta olunmaq üçün müəyyən qədər resurs ehtiyatı formalaşdırmaqda istifadə olunur. İstehsal firmaları üçün xammal material komplektləşdirici məmulatların; banklar üçün nağd pul vəsaitlərinin, xəstəxanalar üçün dərman, sargı materiallarının ehtiyatda saxlanması zəruridir. Lakin bu ehtiyatların səviyyəsinin həddən çox olması həmin ehtiyatların saxlanması, qorunması, nəql edilməsi, sığortası üçün əlavə vəsait tələb edir, dövrüyyə vəsaitlərinin dövr sürətini zəiflədir, kapitalın mənfəətlə investisiyalaşdırılmasına maneçilik törədir.

Ehtiyatların idarə olunması modeli optimal qərarların qəbul edilməsinə, yeni istehsal prosesinin fasiləsizliyini təmin etməklə və yaranmasına minimum xərclərlə resurs ehtiyatlarını formalaşdırmağa şərait yaradır.

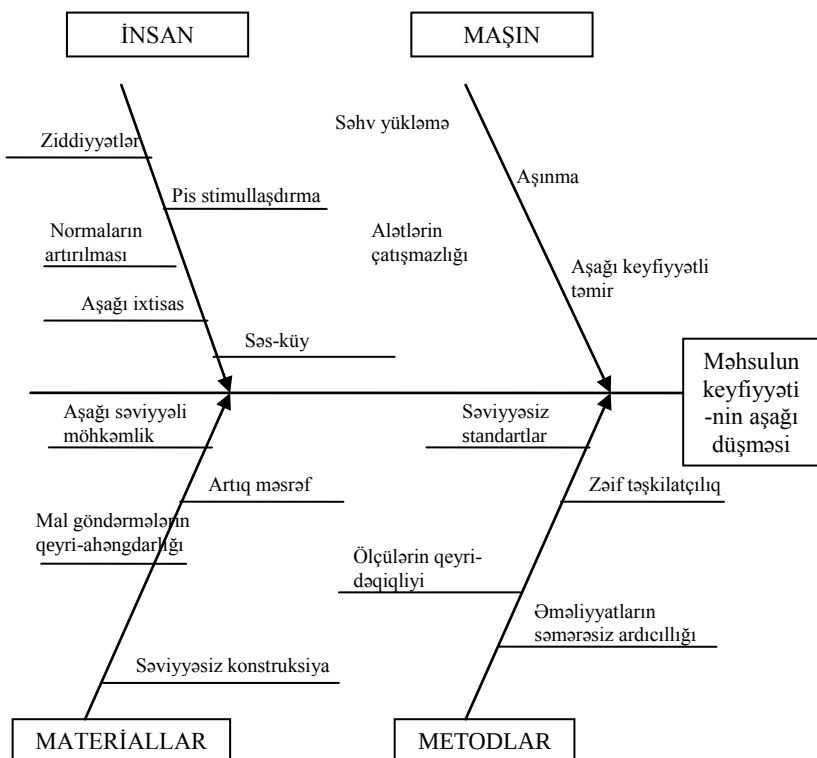
Xətti proqramlaşdırma modelindən optimal istehsal proqramlarının tərtib edilməsində istifadə edilir. Bu zaman əsas məqsəd xammal, materialların, detalların miqdarının, avadanlıqların iş vaxtı fondunun və məhsul növlərinin rentabelliyyəsinin məlum həcmi ilə maksimum mənfəət kütləsi yaratmaq üçün hansı adda məhsuldan nə qədər istifadə edilməsinin müəyyənləşdirilməsi modelləşdirilir.

Menecment sistemində tətbiq ediləcək optimallaşdırma modellərinin əksər hissəsi adətən xətti proqramlaşdırma modelinin tələbləri ilə uzlaşdırılır.

Optimallaşdırma prosesi baha başa gəlidiyi üçün ondan menecment sisteminin istənilən altsisteminin strateji və taktiki vəzifələrinin işlənilməsində istehsal istifadə edilir. Operativ tapşırıqlar isə adətən sadə, evristik metodların köməyi vasitəsilə həll olunmalıdır. Bu metodlar əsas etibarilə bunlardır: a) təhlil; b) proqnozlaşdırma; c) modelləşdirmə.

Öz növbəsində modelləşdirmənin tərkib hissələri aşağıdakılardan ibarətdir: a) məntiqi; b) fiziki; c) iqlisadi-riyazi modelləşdirmə.

Məntiqi modellərdən müasir menecmentdə ən geniş tətbiq olunanı isikava diaqramıdır.



Şəkil 5.2. Məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsi amillərinin təhlilinin məntiqi modeli

Məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsi amillərinin təhlilinin məntiqi modeli «Toxucu» firması üzrə iki səviyyəli modelləşdirməni əks etdirir: birinci səviyyəyə - maşınlar, insan, materiallar, metodlar; ikinci səviyyədə - birinci səviyyəyə təsir edən amillər əks etdirilmişlər. İsikava modelindən göründüyü kimi «Toxucu» firması buraxılan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün kompleks tədbirlər planı işləyib hazırlamalı və

icra etməlidir. Bu tədbirin tərkib hissəsini aşağıdakılar təşkil etməlidir:

1) İşçilərin aylıq vəzifə maaşları və tarif dərəcələri yüksəldilməli, yüksəkkeyfiyyətli məhsula görə stimullaşdırma sistemi tətbiq edilməlidir;

2) İstehsalat sahələrinə yüksəkixtisaslı işçilər cəlb edilməlidir;

3) İş yerləri təhlükəsizlik texnikasının tələblərinə maksimum cavab verməlidir;

4) İnsan ekologiyası faktoruna diqqət artırılmalıdır;

5) Alman xammal materialların, komplektləşdirici məmulatların keyfiyyətinə nəzarəti gücləndirilməlidir;

6) Xammal, materialların daha qənaətlı, səmərəli optimal məsrəf normaları işlənib hazırlanmalı, maddi-texniki təchizat işi texnoloji proseslərin ahəngdarlığı ilə uzlaşdırılmalıdır;

7) Əsas vəsaitlərdən istifadənin səmərəliliyi yüksəldilməli, yardımçı və köməkçi sahələrin fəaliyyəti yenidən qurulmalıdır. Köhnəlmiş əsas vəsaitlərin istehsaldan çıxarılması, onların əvəzinə daha məhsuldar avadanlıqlar yerləşdirilməlidir;

8) Texnoloji proseslərin yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalına uyğunlaşdırılması üçün əməliyyatların ardıcılığının məqsədə uyğunluğuna yenidən baxılmalıdır.

Adətən firma və şirkətlər, yaxud onların birlikləri səviyyəsində məqsədlərin ziddiyyəti səviyyəsi o qədər də yüksək olmur. Məsələn, şirkətin əsas məqsədi təsisçilərin marağının ödənilməsi üçün maksimum mənfəət əldə etməkdir. Bu onun texnoloji, sosioloji məqsədləri ilə tamamilə uyğunlaşır. Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün verilmiş qərarlar adətən bir-biriləri ilə ziddiyyət təşkil etmir, əksinə, biri digərini tamamlayır. Lakin bəzən təşkilati, iqtisadi və texnoloji məqsədlərin harmoniyasını siyasi, sosial, partiya və s. məqsədlər pozurlar. Bu hala daha çox dövlət, dövlətlərarası səviyyələrdə təsadüf olunur, hər hansı bir global problemin həlli üçün müxtəlif layihələr, proqramlar təklif

olunur. Çox vaxt bu layihə və proqramlar diametral şəkildə biri digərinə zidd olur. Bu təbii bir prosesdir və məhz bu halda ziddiyyət təşkil edən böyük problemlərin həlli üçün superoptimal qərarların qəbul olunmasına ehtiyac yaranır. Superoptimal qərarlar elə qərarlardır ki, problemin həlli üçün yaxşı hesab olunan qərardan obyektiv olaraq üstün hesab edilirlər. Superoptimal qərarların həlli adətən tərəfləri qane edir, nəticələr isə iştirak edən tərəflərin bütün gözləmələrini üstələyir.

Azərbaycan Respublikasının idarə edilməsinin yüksək eşalonuna aid olan superoptimal qərarların mahiyyəti aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

Qeyri-adi qərarların hazırlanması və reallaşdırılması ilə əlaqədar yarana biləcək müxtəlif kataklizmlərə əvvəlcədən hazır olmaq. Bunun üçün ölkə və regional iqtisadiyyatın resurs bazasını əvvəlcədən genişləndirmək lazımdır. Məqsədə çatmaq üçün xarici kreditlərdən, subsidiyalardan istifadə mümkündür. İşçi qüvvəsi kimi təqaüdçülərin, əlillərin və müvəqqəti işləməyənlərin işçi qüvvəsindən istifadə etmək olar. Nəticədə ölkənin ÜDM və MG artacaq, hökumətin və müxtəlif partiyaların büdcəni kəsirdə qoymamaq tələbləri ödəniləcəkdir.

Əvvəlcədən mövcud məqsədlərə nisbətən daha böyük məqsədləri işləyib hazırlamalı, bunun üçün milli məqsədlər siyahısına dayanıqlı inkişaf üçün beynəlxalq proqramlarla əlaqələndirilmiş proqramlar hazırlamaq, informasiya texnologiyaları yaratmaq lazımdır. Bu beynəlxalq mənbələrdən əlavə maliyyələşmələr olmağa və dünya intellektual sisteminə qoşulmağa imkan verəcəkdir.

Elə problemlərin həllini meydana çıxarmaq lazımdır ki, onun həllində bir çox ölkələr maraqlı olsunlar. Bu ümumi problemlərə öz kiçik problemlərini qoşmaqla ümumi axarda onların asan həllinə nail olmaq mümkündür.

Danışıqlara maraqlı ölkələrin rəhbərlərinin cəlb olunması, razılaşdırmalarda maliyyə yardımlarının əldə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edə bilər və s.

Superoptimal iqtisadi qərar modellərinə misal olaraq Azərbaycan Respublikasının Xəzər dənizi hövzəsindəki neft və qaz yataqlarının kəşfiyyatı, istismarı və nəql edilməsi sahəsində dünyanın ən güclü iqtisadi inkişaf etmiş ölkələrinin şirkətləri ilə başlanmış «Əsrin müqaviləsi»ni göstərmək olar. Müqavilə iştirakçıları arasında dünya iqtisadi yarışında kəskin rəqiblər olan ABŞ və Yaponiya, İngiltərə və Fransa, Almaniya və Cənubi Koreya, o cümlədən Rusiya, Türkiyə, İran, İtaliya kimi, güclü iqtisadi potensiala malik ölkələr iştirak və əməkdaşlıq edirlər. Bu ölkələr iqtisadiyyatın bir çox sahələrində rəqib olsalar da superoptimal model vasitəsilə Azərbaycan neftinin mənimsənilməsi sahəsində, bu işlərin yüksək keyfiyyətlə icrasında və maksimum mənfəət əldə olunmasında birgə maraqlıdirlər.

1994-cü ildə reallaşdırılmağa başlayan yeni neft strategiyasının reallaşdırılması nəticəsində isə Qafqaz və Xəzər hövzəsi geopolitikasında Azərbaycan əsas rollardan birini oynamağa başladı və neft-qaz ehtiyatlarının mənimsənilməsi, nəqli sahəsində beynəlxalq mərkəzlərdən birinə çevrilməyə başladı. Bunlardan başqa superoptimal qərarın işlənilib hazırlanması nəticəsində Azərbaycan ABŞ, Avropa və Asiya ölkələrinin strateji iqtisadi-siyasi maraqlarının mərkəzlərindən birinə çevrildi. Bunun digər səbəbi də onun Avrasiya dəhlizinin Qara dəniz-Xəzər hövzəsində həll-edici mövqeyə malik olmasıdır.

İdarəetmə qərarlarının optimallaşdırılmasında sinergizm strategiyasından istifadənin də xüsusi əhəmiyyəti vardır. Sinergizm strategiyası dedikdə iqtisadi fəaliyyətdə (xüsusilə sahibkarlıq fəaliyyəti çərçivəsində) rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün təşkilatın bir neçə biznes strukturunu (təsərrüfatçılıq vahidlərini) vahid idarəetmə təşkilatı kimi birləşdirmək başa düşülməlidir.

Sinergizm effektinə malik olmaq və bu effekti idarə etmək qabiliyyəti işgüzar təşkilat üçün spesifik rəqabət üstünlüyü yaradır. Bu rəqabət üstünlüyünü son nəticədə müxtəlif əmtəə bazarlarında, məhsulun maya dəyərinin azalma səviyyəsində müşa-

hidə etmək olar. Sinergizm strategiyası resurslardan (texnologiyanın sinergiyası, xərclərin sinergiyası və s.), bazar infrastrukturlarından (birgə satış) və fəaliyyət sferalarından birgə istifadə nəticəsində səmərəliliyin yüksəldilməsini nəzərdə tutur. Sinergiya strategiyasının əhəmiyyəti biznes vahidlərin qarşılıqlı əlaqələrinin vahid mərkəzdən idarə olunması nəticəsində daha yüksək rentabelliyyə nail olunmasıdır. Ayrı-ayrılıqda fəaliyyət göstərən biznes vahidlərinin sinergetik səmərəliliyini əsaslandırmaq və planlaşdırmaq müasir menecmentin daim diqqət mərkəzində olmalıdır.

Sinergizm strategiyasının reallaşdırılması olduqca mürəkkəb prosesdir. Sinergik effektin əldə olunması üçün müxtəlif elementlərdən uğurla istifadə edilməlidir. Bu elementlərdən hər hansı birindən yarımçıq, yaxud bütövlükdə istifadə edilməməsi sinergik effektin itirilməsi ilə nəticələnə bilər. Belə hallardan qaçmaq üçün idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasında bu sahədə təcrübəyə və yüksək bilik səviyyəsinə malik mütəxəssislərin rəhbərindən istifadə olunmalıdır. Unudulmamalıdır ki, sinergik effektdə təkcə arzu və istəklərin, gözləmələrin nəticəsində deyil, ciddi tədqiqatların, hesablama və planlaşdırmaların nəticəsində yaranır.

Optimallaşdırma metodu kimi sinergetik strategiyanın effekti iqtisadi, sosial, təşkilati, texnoloji, ekoloji, hüquqi yaxud ideoloji səmərəlilik kimi də hesab oluna bilər. Sinergetik effektin birbaşa qiymətləndirilməsi metodları müasir menecmentin əsas tədqiqatlar, sinergik effektdə nailolmanın istənilən təzahürləri ciddi təhlil olunmalıdır:

- şəxs və istehsal xarakterli əlverişli şəraitin qısa müddətə başa çatması;
- daha nüfuzlu şirkətlər, yaxud şəxslərlə dostluq və işgüzar münasibətlərin qurulması;
- beynəlxalq sərgilərdə, konferensiyalarda, danışıqlarda iştirak;
- şirkətin uzunmüddətli və mənfəətli fəaliyyəti;

- şirkətin fəaliyyətində işçilərin pul və mülkiyyət vasitələrindən geniş istifadə;
- işçi heyətin bir-birinə etibarlı münasibəti;
- işçilərin sağlamlığının qorunmasının fasiləsiz nəzarətdə saxlanılması;
- səmərələşdiricilik və ixtiraçılığın stimullaşdırılması;
- özünün və digər şirkətlərin səhmlərinin artıq şəkildə alınması;
- şirkətin təşkilati mədəniyyətinin formalaşdırılması;
- xarici təsirlərə qarşı təşkilatın fəaliyyət davamlılığının möhkəmləndirilməsi;
- xeyriyyəçilik fəaliyyətinin və məsənətlərin həyata keçirilməsi;
- böyük tələbat olan məhsulların istehsalının artırılması;
- münasib sosial-psixoloji mühitin formalaşdırılması.

İdarəetmə qərarlarının optimallaşdırılma metodlarından biri də «qara yeşik» metodudur. Bu metodun vasitəsilə qərarların optimallaşdırılmasına sistemli yanaşma təmin olunur, daxili və xarici mühitin işgüzar təşkilatın fəaliyyətinə mümkün təsiri nəzərə alınır. «Qara yeşik» metodu aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

- «Giriş» sistemi konkret bazarlar üzrə mövcud problemin parametrləri (istehlakçıların tələbləri, seqmentləşdirmənin nəticələri, satış həcmi, qiymətləndirmələr, tədarükün həcmi və s.) ilə səciyyələnilir;

- «Xarici mühit» sisteminin komponentlərinə makro və mikromühit amilləri, regionun infrastrukturunu, ümumiyyətlə idarəetmə qərarının keyfiyyətinə, optimallığına təsir edən bütün xarici təsirlər aiddir;

- Geriyə əlaqə istehlakçılardan qərar qəbul edən, yaxud, problemin həlli ilə əlaqədar şəxslərə çatdırılan müxtəlif xarakterli informasiyaları səciyyələndirir. Geriyə əlaqə üzrə informasiyanın çatdırılması keyfiyyətsiz qərarın qəbulu, yaxud istehlakçıların qərarının dəqiqləşdirilməsi və ya yenidən işlənilməsi barədə tələbləri ilə əlaqəli ola bilər.

«Qara yeşik» metodunun son mərhələsi qərarın qəbulu prosesidir. Bu zaman optimallıq baxımından işlənib-hazırlanmış qərar layihəsi aşağıdakı ardıcıl əməliyyatlar vasitəsilə qəbul olunur: işə hazırlıq; problemin aşkar edilməsi; məqsədin müəyyənləşdirilməsi; informasiya axtarışı; onun işlənməsi və interpretasiyası; resurslarla təminat imkanlarının aşkar edilməsi; məqsədlərin sıralanması; tapşırıqların düzgün ifadəsi; zəruri sənədləşdirmənin aparılması; tapşırıqların reallaşdırılması.

Sistemli yanaşma qərarların optimallaşdırılması üçün problemlərin strukturunun müəyyənləşdirilməsi, onun həllinin sistemləşdirilməsi, sistemin komponentlərinin qarşılıqlı əlaqələrinin və onların təkmilləşdirilməsinin həyata keçirilməsinin əsas təminatçısıdır.

İşgüzar təşkilatlarının mənfəətlərinin optimal şəkildə maksimumlaşdırılmasında diversifikasiyanın da mühüm rolu vardır. Diversifikasiya dedikdə təsərrüfat fəaliyyətinin yerli sferalara (istehsal edilən məhsulların, iş və xidmətlərin çeşidlərinin artırılması, fəaliyyət coğrafiyasının genişləndirilməsi) yayılması başa düşülməlidir. Diversifikasiyanın aşağıdakı növləri vardır: əlaqəli (şaquli diversifikasiya və üfüqi diversifikasiya; şaquli növə geriyə əlaqə və birbaşa növlər, üfüqi növə isə məhsulların spektrinin genişləndirilməsi və fəaliyyət coğrafiyasının genişləndirilməsi aiddir) və əlaqəsiz (konqlomerat).

Diversifikasiyaya qərar vermiş müəssisələrin idarə olunmasında əsas problemlər səlahiyyətlərin məhdudlaşdırılmasıdır. Bu şirkətlərin vahid mərkəzdən idarə olunması praktiki cəhətdən qeyri-mümkündür. Belə olan halda elə bir idarəetmə sistemi yaradılmalıdır ki, mərkəzi rəhbərliyin nəzarət funksiyaları saxlanılmaqla struktur təşkilatlar geniş səlahiyyətlərə malik olsunlar. Diversifikasiyalı işgüzar təşkilatlarda idarəetmə qərarlarının optimallaşdırılması metodları spesifik xarakter daşıyır.

5. 2. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının həvəsləndirilməsi istiqamətləri

İşlənib-hazırlanmış idarəetmə qərarlarının reallaşdırılması üçün müəssisə və təşkilatlarda müvafiq ixtisaslara malik kadr olmalıdır. İdarəçilik prizmasından baxdıqda təşkilatın kadrları spesifik informasiyaya malikdirlər. Bu informasiya bilgiləri təşkilatın, bütün işçi heyətin düzgün fəaliyyət göstərməsi üçün zəruridir. Beləliklə, işgüzar təşkilat olduqca mühüm bir problemlə, informasiyanın aşkar edilməsi və açılması ilə qarşılaşır. O, bu problemin həllini stimullaşdırma mexanizmlərinin tətbiqi vasitəsilə həyata keçirməyə çalışır. Təşkilat rəhbərliyindən məqsədinə nail olmaq üçün müvafiq tədbirlərin reallaşdırılması vasitəsi ilə agentləri qıcıqlandırmaq və onlarda olan öz informasiyalarını rəhbərlik pillələrinə çatdırmaq tələb olunur. Əldə olunan informasiyaların əsasında isə iştirakçıların öz bacarıq və qabiliyyətlərini onlardan gözlənilən səviyyədə ortalığa qoymağa həvəsləndirmək lazımdır. Təşkilatın işçilərinin həvəsləndirilməsi prosesinin qarşısında duran problem, yaxud əngəl isə motivasiya adlanır.

Motivasiyanın mahiyyəti təşkilat iştirakçılarının öz vəzifə səlahiyyətləri daxilində onlara həvalə olunmuş plan tapşırıqlarının vaxtlı-vaxtında icra olunmasından ibarətdir. İnsanın idarə olunmasının əsaslarını məhz motivləşdirmə təşkil edir.

Motiv isə insanı fəaliyyətə, işləməyə təhrik etmək üçün olduqca vacib olan tələbatdır.

Peşəkarlıq, işçilərin ixtisas səviyyələrini əks etdirən əməyin keyfiyyətinin ən mühüm komponentlərindən biridir. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində ixtisaslı fəhlələrin sayı durmadan artmaqda, əksinə aşağıixtisaslı fəhlələrin sayı isə eyni sürətlə azalmaqdadır. Həm dövlətlər, həm də işgüzar təşkilatlar kadrların peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsinə çəkdikləri xərcləri artırmaqdadılar. Bütün səviyyələrdən olan fəhlələrin, mütəxəssislərin aşağı peşəkarlıq səviyyələri, texniki tərəqqinin

və istehsalın səmərəliliyinin yüksəlməsində əyləc rolunu oynayır. Məsələn, Abşeron yarımadası ərazisində, Xəzər dənizinin Bakı akvatoriyasında uzun illər neft-qaz istehsalı ancaq bir-tərəfli qaydada nəyin bahasına olursa-olsun hasilatı artırmaq prinsipi ilə reallaşdırılmışdır. İxtisas səviyyəsi aşağı olan rəhbər işçilərin sahənin sürətli inkişaf naminə qəbul etdikləri qərarlar regionu təbii fəlakət zonası şəklinə salmışdır. Yarımada-nın torpaq qatı sıradan çıxmış, Xəzər dənizinin suları çirklənmiş və balıq ehtiyatları azalmış, atmosferin hava qatı korlanmışdır. Digər bir misal şəhər avtobus nəqliyyatının qeyri- professional təşkili ilə əlaqədardır. Külli miqdarlarda kiçik tutumlu avtobusların nəqliyyat xətlərinə buraxılması yollarda tıxaclar yaradır, əhaliyə mədəni xidmətin səviyyəsini aşağı salır, şəhərin mədəni-ekoloji durumuna və sərnişin daşımaların optimal-lıq səviyyəsinə mənfi təsir göstərir.

İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılması zamanı həvəsləndir-mənin aşağıdakı qrup formalarından istifadə olunması məqsədə-uyğun hesab edilir: inzibati həvəsləndirmə; iqtisadi həvəsləndirmə; mənəvi həvəsləndirmə və psixoloji həvəsləndirmə.

İnzibati həvəsləndirmə zamanı icraçılar rəhbərliyin həm müsbət, həm də mənfi maraqlandırma potensialının təsiri altında fəaliyyət göstərir. İnzibati həvəsləndirmə sisteminin atributların-dan son dövrlər geniş istifadə olunmağa başlamışdır. Respublikanın həm dövlət, həm də qeyri-dövlət təşkilatları müasir menecmentin tələblərinə uyğun olaraq rəngarəng inzibati həvəsləndirmə metoddla-rı tətbiq etməyə çalışırlar.

İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının həvəsləndirilməsi metodlarından son dövrlərdə ən geniş yayılanı iqtisadi həvəsləndir-mə metodudur.

Əməyin maddi həvəsləndirməsi metodları dedikdə fəhlələrin, qulluqçuların, mühəndis texniki heyətin istehsala qoyduqları şəxsi əməklərinə görə tələbatlarını ödəmək üçün bu və ya digər rifahların əldə, olunmasına yönəldilmiş tədbirlər toplusu nəzərdə tutulur.

Stimullaşdırmanın metoduna əməkhaqqı, müxtəlif növ mükafatlandırmalar aiddir. Əməkhaqqı işçilərin maddi tələbatlarının ödənilməsində əsas rol oynayan amildir. Respublikada əhəlinin gəlirlərinin 80%-dən çox hissəsini məhz əməkhaqqı təşkil edir. Əməkhaqqı mürəkkəb struktura malik bir sistemdən ibarətdir.

Dövlət və qeyri-dövlət sahibkarlıq sahələrində əməkhaqqının əsas dəmentini tarif sistemi təşkil edir. Tarif sistemi sahələr və rayonlar üzrə, həmçinin müxtəlif kateqoriyalı fəhlə və qulluqçuların əməklərinin mürəkkəbliyi və şəraiti, ödəniş formaları (işəməzd və vaxtamuzd) nəzərə alınmaqla əməkhaqqının diferensiasiyalaşdırılması və tənzimlənməsini təmin edən rəsmi normativ materiallar toplusudur. Fəaliyyətdə olan tarif sisteminin fəhlələrin əməyinin ödənilməsi üçün tərkib hissələrinə tarif dərəcələri, tarif şəbəkəsi, tarif-ixtisas arayış kitabçası və əməkhaqqına tətbiq olunan rayon əmsalları daxildir.

Tarif dərəcələri vaxt vahidi (saat, gün, ay) ərzində əməyin pulla ödənişinin mütləq ölçüsüdür. İşçilərin əmək şəraitini nəzərə almaq üçün iki qrup yüksəldilmiş tariflər müəyyənləşdirilmişdir:

- a) ağır və zərərli iş şəraiti;
- b) xüsusilə ağır və zərərli iş şəraitləri.

Birinci tariflər normal iş şəraitindəki tarifləri 10-12%, ikincilər isə 16-24% üstələyir.

Bir çox sahələrdə əməyin intensivliyi (gərginliyi) ilə əlaqədar olaraq tariflər diferensiasiyalaşdırılır. Məsələn, geoloji kəşfiyyat işlərində çalışan işəməzd fəhlələrin tarifləri günəməzd fəhlələrinkinə nisbətən 7-8% yüksəkdir.

Əməyin mürəkkəbliyindən asılı olaraq tarif dərəcələrinin diferensiasiyası tarif şəbəkələri və tarif-ixtisas kitabçaları vasitəsilə həyata keçirilir. Tarif şəbəkələri özündə sahənin daxilində qüvvədə olan ixtisas dərəcələrini əks etdirir. Burada hər bir ixtisas dərəcəsinin özünə müvafiq müəyyən tarif əmsalı vardır. Tarif əmsalının qiyməti dərəcələr artdıqca yüksəlir. Bu göstərici bu və ya digər dərəcənin birinci (ən aşağı) dərəcəyə nisbətən nə qədər artdığını göstərir.

Ən geniş yayılmış 6 dərəcəli 1,0; 1,09; 1,21; 1,33; 1,50; 1,71 tarif əmsallı şəbəkədə dərəcələr arası nisbət I və II dərəcələrdə 9%, V və VI dərəcələrdə isə 14%-ə qədər yüksəlir.

Nəticədə yüksək dərəcələrlə (V və VI) aşağı dərəcələr (I və II) arasındakı mütləq fərq (manatla) 3-4 dəfə artıq olur. Tarif şəbəkələrinin bu cür quruluşu fəhlələr arasında tapşırığın yüksək keyfiyyətlə, tələb olunan həcmdə və müddətdə icra edilməsinə dərəcələrinin yüksəldilməsi vasitəsilə güclü maddi maraq yaradır.

Tarif-ixtisas kitabçaları vasitəsilə sahədə mövcud olan bütün işlər tarif şəbəkəsinin dərəcələri üzrə paylaşıdırılır. TİK-dan həm işlərin tarifləşdirilməsi, həm də işçilərə yeni dərəcələrin verilməsi üçün istifadə olunur. Kitabçada iş növlərinin, peşələrin xarakteristikaları haqqında qruplaşdırılmış şəkildə məlumat verilir.

Rəhbər, mühəndis - texniki işçilər və qulluqçuların əməyinin həvəsləndirilməsi dövlət sahibkarlığı sistemində mərkəzləşdirilmiş qaydada təsdiq olunmuş Vahid Tarif Dərəcələri ilə tənzimlənir (VTD). Bu tariflər sahənin xalq təsərrüfatında tutduğu mövqenin əhəmiyyətinə görə müəyyənləşdirilir və respublika hökuməti tərəfindən təsdiq edilir. Bu zaman istehsalın mürəkkəbliyi və həcmindən asılı olaraq tarif dərəcələri diferensiallaşdırılır.

VTD-də hər bir rəhbər, mühəndis-texniki işçilər və digər qulluqçuların əməkhaqlarında maksimum və minimum aylıq maaşlar nəzərdə tutulmuşdur. Bu fərqlərdən müəssisə və birlik rəhbərləri əməkhaqlarını müəyyənləşdirmək üçün istifadə edirlər. Onlar bu zaman işçilərin ixtisas səviyyələrindəki fərqləri, işlərin həcmi və mürəkkəbliklərini nəzərə alırlar. Minimum və maksimum maaşlar arasındakı fərqlər adətən rəhbər vəzifələr üçün 10-20%, mütəxəssis vəzifələri üçün isə 20-40% təşkil edir.

Bəzi kateqoriyaları işçilərin əməyini həvəsləndirmək üçün xüsusi ödənişlər də reallaşdırılır. Məsələn, elmlər namizədi və

elmlər doktoru elmi dərəcələrə malik olan işçilərə ayda müvafiq olaraq 30 və 50 manat əlavələr ödənilir.

Hazırda Respublikamızın idarə və təşkilatlarında, firmalarda işçilərin əməyinin iqtisadi həvəsləndirilməsi sahəsində görüləcək işlər olduqca çoxdur. Bunun əsas səbəbi işçi qüvvəsi ilə iş yerləri arasında böyük fərqi olmasıdır. Yaranmış şəraitdən istifadə edən təşkilat rəhbərləri, maddi həvəsləndirmə prinsiplərini pozaraq işçilərin əməkhaqları ilə onların tələbatları arasındakı nisbətə mənfi fərqlər qoymurlar. Əməyinin dəyəri lazımınca ödənilməyən işçilər idarəetmə qərarlarının lazımı keyfiyyətdə icra etmirlər. Nəticə respublika bazarında aşağı keyfiyyətli məhsul, iş və xidmətlər üstünlük təşkil edir.

Xarici firmalar da ucuz işçi qüvvəsindən yararlanaraq mənfəətlərini maksimumlaşdırmağa çalışırlar. Eyni keyfiyyətli, eyni həcmli işləri icra edən yerli və xarici kadrların əməkhaqları arasındakı fərq bəzən bir neçə dəfə xarici kadrların xeyrinə artırıq olur. Bu hal demək olar ki, bütün müştərək və xarici firmalarda təsadüf etmək olar. Nəticə etibarilə qərarların icra keyfiyyətinə xələl gəlir, tapşırıqlar vaxtlı-vaxtında icra olunmurlar, işçilərin təşəbbüskarlıq meyillərinə zərbə dəyir, kollektivin idarə edilməsi çətinləşir.

İqtisadi həvəsləndirmədə işçilərin məhsul istehsalının həcmi istehsal edilmiş məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi, satış həcmi artırılması üzrə mükafatlandırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Firmanın mənfəətinin maksimumlaşdırılmasında məhsul istehsalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi barədə qərarların yerinə yetirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. İşçiləri məhsul istehsalının keyfiyyətini yüksəltmək də həvəsləndirmək üçün məhsul buraxılışının ilk təqdimatdan anbarlara təhvil verilməsinin stimullaşdırılması böyük rol oynayır.

Təcrübələr göstərir ki, fəhlələrin defektsiz məhsul (xidmət) istehsalı və texniki-nəzarətdən sonra ilk təqdimatla anbarlara təhvil verilməsinə görə mükafatlandırılması ağac emalı,

yüngül sənaye, ayaqqabı sənayesi üzrə xüsusilə effektivdir. Məhsulun ilk təqdimatdan təhvil verilməsinin davamiyyətini nəzərə alaraq mükafatlandırılması sistemi xüsusi maraq doğurur. Bu sistem məhsulunun keyfiyyəti o qədər də yüksək olmayan firmalar üçün xüsusilə effektiv nəticələr verə bilər.

Menecerlərin, mühəndis-texniki işçilərin əməyinin iqtisadi həvəsləndirilməsi müəssisə və təşkilatların istehsal etdikləri məhsulların (xidmətlərin) həcmnin artırılması, keyfiyyətin yüksəldilməsi, satış həcmnin artırılmasında, bir sözlə, işgüzar təşkilatın əsas məqsədinin - mənfəətin maksimumlaşdırılmasının – reallaşdırılmasında mühüm vasitədir. Sadalanan kateqoriyalar işçilərin mükafatlandırılması, əsas etibarilə məhsul istehsalı və satışı, rentabellik səviyyəsinin artırılması, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, istehsalatın yeni məhsulun qoyuluşu, maya dəyərinin aşağı salınması və s. göstəricilərə əsasən həyata keçirilir.

Son zamanlar işgüzar təşkilatlar istehsal etdikləri məhsulların (xidmətlərin) satış həcmnin artırılması üçün xüsusi mükafatlandırma sistemləri tətbiq edirlər. Bu həvəsləndirmə satış ilə məşğul olan kadrlara şamil edilir.

Mənfəətin maksimumlaşdırılmasına yönəldilən satış həcmnin artırılması üzrə qəbul edilmiş qərarlar, həmçinin istehlakçıların həvəsləndirilməsi üzrə tədbirləri də əhatə edir. Bu tədbirlərin olduqca geniş spektrinə aşağıdakı metodlar aiddir: konkret müddətlər üzrə nişə mal buraxılışı üzrə ticarət kreditlərinin verilməsi, daha çox mal alan müştəriyə qiymətdə güzəştlər, müştərinin ünvanına əmtəələrin çatdırılması, müxtəlif formalarda uduşlu satışların, endirim formalı, kompaniya formalı satışlar və s. iqtisadi həvəsləndirmənin bu metodu geniş xalq istehlakı mallarının satış həcmnin artırılmasında əhəmiyyətli rol oynayır.

İşgüzar təşkilatlara, ticarət firmalarına, ticarətlə məşğul olan fiziki şəxslərə istehlakçıları həvəsləndirmək üçün aşağıdakı metodları tövsiyə etmək olar:

1) İstehlakçılar arasında əmtəə nümunələrini kiçik formalarda dükanlarda, yaxınlıqdakı küçələrdə, işçilərinin sayı çox olan müəssisələrdə, poçtla və s. pulsuz paylamaq, onun müsbət keyfiyyətləri barədə izahatlar vermək;

2) Konkret əmtəələrin satışında əvvəlcədən şərtlənmiş qənaətlə satış kuponlarını qəzetlər, poçt, reklamlar vasitəsilə yaymaq;

3) Güzəştli qiymətlərlə bağlamalar satışı. Bir neçə əmtəədən birinin pulsuz satılması, məsələn, tualet vasitələri dəstində pulsuz sabun və s.;

4) Satılan qutuların içərisinə priz qoyaraq təbliğ etmək;

5) Bahalı əmtəənin satışını həvəsləndirmək üçün onun yanına pulsuz olaraq əlavə əmtəə qoymaq;

6) Yaşayış kvartallarında səyyar uduşlu satışlar, reklamlar təşkil etmək;

7) Kiçik faizlərlə satış talonlarında cəmləşmiş məbləğə ayda, həftədə bir dəfə olmaqla mal vermək;

8) Əmtəələrin satış yerlərində onların sərgisini təşkil etmək, izahat və şərhlər vermək.

Praktika göstərir ki, idarəetmə qərarlarının icra olunmasında inzibati və iqtisadi həvəsləndirmə metodları nə qədər mühüm rol oynasalar da mənəvi və psixoloji həvəsləndirmələrin də spesifik üstünlükləri vardır.

Mənəvi həvəsləndirmə metodu idarəetmə qərarlarının icrası prosesinin fərdin sosial tələbatları ilə, onun şəxsiyyətinə hörmətlə uzlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İstər dövlət, istərsə də qeyri-dövlət sahibkarlıq müəssisələrində işçilərin maddi rifah halının yaxşılaşdırılması ilə yanaşı onların mənəvi cəhətdən də həvəsləndirilməsi nəzərdən qaçırılmamalıdır. Bildiyimiz kimi dövlət müəssisələrində çalışan işçilərin bu sahədəki problemləri özə l sektora nisbətən azdır. Dövlət müəssisələrində yenilikçi-novatorlar, uzun müddət bir sahədə çalışaraq yüksək əmək nailiyyətlərinə malik olan işçilərin əməyi mənəvi cəhətdən müxtəlif formalarda mükafatlandırılır. Bu məqsədlə işçilər əmək veteranı, əməkdar ixtiraçı və s. adlara layiq

görülür, fəxri fərmanlarla, tərifnamələrlə, müxtəlif orden və medallarla təltif edilir. Əmək kitabçalarına şəxsi müvafiq qeydlər vasitəsi ilə rəhbərliyin qərarlarının rəsmiləşdirilməsi işçiləri plan tapşırıqlarını daha yüksək məsuliyyət hissi ilə icra etməyə sövq edir. Respublikanın özəl sektorunda çalışan işçilərin mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsi mexanizmi tam formalaşmadığından bu sahədə reallaşdırılacaq tədbirlər aşağıdakı istiqamətlərdə aparılmalıdır:

1. Milli mentalitetə müvafiq olaraq kollektivdə yaşca böyük işçilərə xüsusi hörmətlə yanaşmaq;

2. İşçilərin xeyir-şər məclislərində iştirak etmək, maddi yardım göstərmək. Unutmaq lazım deyildir ki, belə hallarda maddi yardım mənəvi cəhətdən daha çox effektivdir;

3. Bayramlarda, xüsusilə də Novruz və Qurban bayramlarında işçiləri təbrik etmək;

4. İşçiləri məhsuldar əməklərinə, işə ciddi münasibətlərinə görə həm fərdi, həm də kollektiv şəkildə tərifnamələrlə mükafatlandırmaq;

5. İşdə buraxılmış xətalara görə analoji şəkildə tənbeh sistemini ciddi formada tətbiq etmək;

6. Yenilikçi, təşəbbüskar işçilərin mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsi üçün xüsusi həvəsləndirmə metodlarının (firmanın hesabına sərgilərə, teatrlara, turist səfərlərinə biletlər alınması və s.) tətbiq etmək və s.

Mənfəətin maksimumlaşdırılması kimi əsas məqsədə doğru səmərəli formada irəliləmək üçün rəhbər işləri koordinasiyalılaşdırmalı və işçilərin qarşıda duran tapşırıqları yüksək keyfiyyətlə icra etməsi üçün onları stimullaşdırmalıdır. Rəhbərlər öz qərarlarını həyata keçirmək üçün motivasiyanın əsas prinsiplərini praktikada tətbiq etməlidirlər.

5.3. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasının nəzarət sistemi

İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasına nəzarət idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsində əsas şərtlərdən biridir. Qərarların icrasına nəzarət müəssisədə uçot işinin təşkili ilə başlanır. Uçot yerinə yetirilən bütün işlər plan və proqramlar üzrə kəmiyyət, keyfiyyət, xərclər, icralar və müddət parametrləri ilə təşkil edilir. Resurs məsrəflərinin uçotunun bütün növ resurslar, məhsul buraxılışları, onların həyat tsiklləri üzrə təşkili daha məqsəduyğun hesab edilir və işgüzar təşkilatlarda uçotun dinamikliyi və sistemliliyi təmin edilməlidir.

İdarəetmə qərarlarının icrasına nəzarət uçot işinə nisbətən daha əhatəli və mürəkkəbdir. İşgüzar təşkilatlarda nəzarət obyektin həyat tsikli mərhələlərini - strateji marketinq mərhələsində, ETTKİ, istehsalın texniki planlaşdırılması, obyektin fəaliyyətə hazırlanması, istismarı, texniki xidmət, təmirlərdə həyata keçirilir.

Nəzarət obyektinə - əmək cisimləri, istehsal vasitələri, texnologiya, istehsal proseslərinin təşkili, əmək şəraiti, əmək, ətraf təbii mühit, regionun infrastruktur parametrləri, sənədlər, informasiyalar daxildir.

İstehsal prosesinin bütün mərhələlərində - giriş, əməliyyat nəzarəti, hazır məhsulun qablaşdırılması, onun daşınması və qorunmasına nəzarətin təşkili müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə əhəmiyyətli müsbət təsir göstərir. Nəzarətin icraçıları ilk növbədə istehsal və qeyri-istehsal idarəetmə sahələrində çalışan bütün işçilərin özləridir.

Lakin təşkilin spesifik nəzarət strukturları bu işin ixtisaslaşdırılmış səviyyədə icrasını yüksək səviyyədə həyata keçirməlidirlər. Nəzarət işinin aşağı vəsiləsi nəzarətçi ustadır, növbəti nəzarət strukturu texniki nəzarət şöbəsi, sonrakı vəsilə müfəttişlik nəzarəti, dövlət nəzarəti və beynəlxalq nəzarətdir.

Nəzarət prosesində qəbul olunan qərarlar aktiv və passiv xarakterli olurlar. Aktiv qərarlar xəbərdarlıq xarakteri daşıyır, qərarların icrası prosesindəki kənarlaşmaların qarşısının vaxtında alınmasına

xidmət edir. Passiv nəzarət isə qərarların icrasından kənarlaşmanın proqnoz nəticələrinin qarşısının alınmasına xidmət edir.

Nəzarət obyektinin əhatə olunma səviyyəsi bütöv və seçmə nəzarət vasitəsilə reallaşdırılır. Bütöv nəzarət obyektlərin hamısının və bütöv parametrlər üzrə nəzarətini təmin edir. Bu xarakterli nəzarət nəzarətin aşağı vəsilələrində və xüsusi əhəmiyyətli tapşırıqların icrası zamanı həyata keçirilir.

Qərarların icrasına nəzarət üçün informasiyaların alınması və işlənməsi analitik, statistik, qeydiyyat hesabatları, cari məlumatlar əsasında həyata keçirilir. Nəzarət əməliyyatlarının icra müddəti isə fasiləsiz və dövri şəkildə olur.

İşgüzar təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların icrasına nəzarət əsas etibarilə aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. İcra olunan qərarın əsas tələblərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət;
2. Qərarın vaxtında icra olunmasına nəzarət;
3. Problemlə situasiyanın vəziyyətinə nəzarət;
4. Qərarın icrasına nəzarət zamanı meydana çıxan kənarlaşma səbəblərinin aşkar edilməsi;
5. Ehtiyac olarsa qərarın icra mexanizmində dəyişikliklər edilməsi.

VI FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARININ MODELLƏŞDİRİLMƏSİ

6.1. Modelləşdirmənin idarəetmə qərarlarının qəbulunda tətbiqi

Model obyektin, sistemin və ya ideyanın, yəni hər hansı bir tamlığın özündən bir qədər fərqlənən formada təsdiq edilməsidir. Məsələn, təşkilatın sxemi elə onun strukturunu ifadə edən bir modeldir. Modelləşdirmə prosesi isə, mürəkkəb situasiyaları sadələşdirmək məqsədilə hər hansı bir tamlığın modelinin qurulması prosesidir. İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində modelləşdirmə isə, mürəkkəb olan situasiyalarda obyektiv qərar qəbul etməyə imkan verən modellərin hazırlanması işidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, qərarların qəbulu prosesində yaradılan modellərin əksəriyyəti o qədər mürəkkəbdir ki, istənilən orta səviyyədə rəhbər ondan müstəqil surətdə istifadə etmək iqtidarında deyil. Həmçinin belə modellərin həllində kompyuter texnologiyalarından istifadə çox vacibdir. Lakin, modellər barəsində əsaslı təsəvvürün olmaması və kompyuterin biliyinin az olması, rəhbəri yoxlanmış dəqiq metodlarının tətbiqi əvəzinə müəyyən səhvlərə və düşünülməmiş qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxara bilər. Bütün bunlarla yanaşı model rəhbərin qarşısında dayanan problemi başa düşmək və həll etmək qabiliyyətini yüksəldir. Həmçinin, model rəhbərə öz təcrübəsinin mühakimə etmək bacarığını ekspertin təcrübəsi və mühakimələri ilə uyğunlaşdırmaqda kömək edir.

Müasir dövrdə modelləşdirmənin tətbiqi çox vacibdir. Belə ki, real mühitlə birbaşa qarşılıqlı fəaliyyətə cəhd göstərmək əvəzinə modellərdən istifadəni şərtləndirən bir sıra səbəblər var. Bu səbəblərə təşkilatlarda yaranan əksər situasiyaların təbii mürəkkəbliyi, real həyatda eksperimentlərin keçirilməsinin qeyri-mümkünlüyü və rəhbərlərin inamla gələcəyə istiqamətlənməsini aid etmək olar.

Əksər tətbiq olunan modellərin mürəkkəbliyi dərəcəsi çox yüksəkdir. Buna görə də idarəetmə elmi real həyatın təşkilatı problemlərin həllində faydalı olmağa çalışır. Belə ki, insanın reallıqla onun modelinin köməyi ilə qarşılıqlı əlaqəsi zamanı imkanlarının artması prosesi baş verir. Yəni, təşkilatın real xarici mühiti olduqca mürəkkəbdir. Həmçinin, konkret problemə aid olan dəyişmələrin faktiki sayı hər bir şəxsin imkanlarını xeyli dərəcədə üstələyir. Buna görə də, real mühiti modelləşdirmənin köməyi ilə başa düşmək daha məqsəduyğundur.

Modelləşdirmənin tətbiqi bir çox məsələlərin eksperimental qaydada yoxlanılmasına kömək edir. Belə ki, elə idarəetmə situasiyaları vardır ki, orada problemin həll edilməsinin alternativ variantlarını sınaqdan keçirmək və eksperimental qaydada yoxlama böyük fayda gətirir. Məsələn, firmanın rəhbərləri yeni məhsulun burada necə fəaliyyət göstərəcəyini və istehlakçılar tərəfindən necə qəbul ediləcəyini əvvəlcədən eksperimental qaydada müəyyən etmədən milyonlarla vəsait qoyub həmin məhsulu kütləvi şəkildə istehsal etmiş olsaydılar, böyük səhv etmiş olardılar. Müəyyən eksperimentlər real mühit şəraitində hökmən yerinə yetirilməlidir. Məsələn, BOİNG firması yeni təyyarə, NİSSAN yeni avtomobil, İBM yeni kompyuter modelini layihələşdirərkən, öncə yeni modelin bir nümunəsini işləyib hazırlayır və bu nümunəni real həyat şəraitində sınaqdan keçirir. Sınağın nəticəsindən və mümkün istehlakçılar tərəfindən necə qəbul edilməsindən asılı olaraq həmin məhsulun kütləvi istehsalına başlanılır. Lakin, bir şeyi də yadda saxlamaq lazımdır ki, bu cür birbaşa eksperimentləşdirmə çox baha başa gəlir. Məsələn, General Motors şirkəti potensial təkmilləşdirmə məqsədilə, firmanın mühəndisləri tərəfindən düşünülmüş istənilən 1000 detalın hər birini hazırlayıb sınaqdan çıxarsaydı, onda təsəvvür edin ki, avtomobil neçəyə baha başa gələrdi? Həmçinin, belə halda yenilik də az olar.

Məhz belə hallarda modellərdən istifadə olunur. Yəni, yaradılacaq yeni texnologiyanın modeli işlənib hazırlanır, bu

model eksperimental qaydada yoxlanılır və bundan sonra geniş miqyaslı istehsala başlanılır.

Çox vaxt baş verməmiş hadisəni müşahidə etmək və bir-başa eksperimentlər aparmaq mümkün deyil. Məhz belə hallarda modelləşdirmənin tətbiqi böyük səmərə verir. Belə ki, modelləşdirmə gələcək variantları görməyin və alternativ qərarların potensial nəticələrini əvvəlcədən müəyyən etməyin yeganə sistemləşdirilmiş üsuludur. Məhz modelləşdirmə rəhbərə real həyatda mövcud olmayanı obyektiv müşahidə və müqayisə etməyə imkan yaradır. Rəhbər öz resurslarını bölüşdürmək, özü və başqaları üçün fəaliyyət ardıcılığını təyin etmək, yeni adamlar və material resurslarını cəlb etmək üçün mövcud alternativlərdən ən yaxşısını seçilməlidir. Bunun üçün o qərarların həm qısamüddətli, həm uzunmüddətli nəticələrini, həmçinin perspektivdə daxili və xarici mühitin sabitliyini və dəyişən xüsusiyyətlərini müəyyən etməlidir. Bu baxımdan modellər əvəz olunmazdır. Yəni, idarəetmə elminin modelləri xeyli dərəcədə bu məqsədlərə uyğunlaşıb və güclü vasitə kimi mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olan böyük problemləri aradan qaldırmağa imkan verir.

Lakin bütün vasitə və metodlar kimi idarəetmə elminin modelləri də səhvlərə gətirib çıxara bilər. Həmçinin, bir sıra potensial xətalara təsiri nəticəsindən modelin səmərəliliyi azala bilər, ən çox rast gəlinən xətalara şübhəli ilkin fərziyyələr, mühüm informasiyaları əldə etməyin məhdudluğu, istifadəçinin qorxusu, təcrübədə zəif istifadə edilmə və modelin həddən artıq yüksək dərəcəyə malik olması aiddir.

Yuxarıda qeyd olunan xətalardan biri şübhəli ilkin fərziyyələrdir. Belə ki, hər bir model müəyyən ilkin fərziyyəyə əsaslanır. Lakin, elə fərziyyələr var ki, onların dəqiq həyata keçəcəyini heç kəs qabaqcadan bilmir. Məhz belə fərziyyələr əsasında model qurmaq və onu eksperimental qaydada yoxlamaq düzgün olmaz. Məsələn, gələn ildə satışın 10% artması fərziyyəsi yoxlanıla bilməyən fərziyyələrə aiddir. Çünki, bunun həqiqətən

baş verəcəyini əvvəlcədən heç kəs bilmir. Əgər, belə proqnoz dəqiq deyilsə, buna uyğun ehtiyatlara və resurslara olan tələbatın proqnozlaşdırılması modelinin qurulması da yanlış bir fikirdir. Və yaxud satışın artmasına uyğun mənfəətin artacağını proqnozlaşdırmaq da yanlış ideyadır.

Modelləşdirmədə digər bir problem informasiya məhdudiyyətləri ilə bağlıdır. Çünki modelin dəqiqliyi problemə aid olan informasiyanın dəqiqliyi ilə müəyyən olunur. Əgər, situasiya mürəkkəbdirsə və bütün amillərə dair informasiya almaq, həmçinin bu informasiyanın dəqiqliyini müəyyən etmək mümkün deyilsə, bu sahədə model qurmaq çox çətin bir məsələdir.

Bu sahədə olan xətalardan biri də istifadəçinin qorxusudur. Əgər, modeli istifadə etməirlərsə, onu səmərəli hesab etmək olmaz. Modelin istifadə edilməsinin əsas səbəbi kimi, onun köməkliyi ilə alınan nəticələri, rəhbərin tam başa düşməməsi və buna görə də onu tətbiq etməkdən qorxaraq bu gün qaçırmaması çıxış edir. Bu sahədə FORD ÇUN jurnalı müəyyən sorğu keçirmişdir. FORD ÇUN jurnalının 500 firmanın istehsalı üzrə vitse-prezidentlərin arasında keçirdiyi sorğudan belə məlumdur ki, idarəetmə modelinin vitse-prezidentlər tərəfindən istifadə edilməsi yolunda əsas maliyyə bu sahədə onların biliklərinin az olmasıdır. Bu səbəbi isə vitse-prezidentlərdə modellərdən istifadə qurğusu yaradır.

Digər bir məsələ modellərin təcrübədə zəif istifadə edilməsidir. Buna səbəb kimi, fərziyyənin dəqiq olmaması informasiyanın yetərinə dolğun olmaması və rəhbərlərdə modellərdən istifadə qorxusunun olması göstərilir. Bu problemi aradan qaldırmaq üçün rəhbər fərziyyənin dəqiqliyinə, informasiyanın dolğunluğuna inanmalı və daxildəki qorxunu üstələməyi bacarmalıdır.

Başqa bir problem, modelin həddən artıq yüksək dəyərə malik olmasıdır. İdarəetmənin digər metodları kimi modelin də, istifadəsindən alınan mənfəət onun dəyərini artıqlaması ilə ödəməlidir. Rəhbərlik modelləşdirməyə çəkilən xərcləri müəyyən edərkən yuxarı və aşağı səviyyəli rəhbərlərin modelin qurulmasına və infor-

masiyaların yığılmasına sərf etdikləri vaxtı və xərcləri, həmçinin informasiyanın emalının qorunmasının dəyərini nəzərə almalıdır.

6.2. İdarəetmə qərarlarının qəbulunda istifadə edilən modellər

İdarəetmə qərarlarının qəbulunda aşağıdakı modellərdən istifadə olunur:

1) Oyunlar nəzəriyyəsi modeli. Təşkilatın müvəffəqiyyətinin asılı olduğu mühüm dəyişənlərdən biri də rəqabətqabiliyyətidir. Məlumdur ki, rəqiblərin işini proqnozlaşdırma qabiliyyəti istənilən təşkilat üçün üstünlük deməkdir. Bu baxımdan oyunlar nəzəriyyəsi modeli qəbul edilən qərarın rəqiblərə təsirinin qiymətləndirilməsinin, modelləşdirilməsinin bir metodudur. Oyunlar nəzəriyyəsindən ilk dəfə hərbiçilər istifadə etmişlər. Onlar bu modeli rəqibin mümkün hərəkətini əvvəlcədən nəzərə almaq məqsədilə yaratmışlar. Biznesdə isə oyunlar nəzəriyyəsinin modelləri rəqiblərin qiymət dəyişməsinə, satışın yeni kompaniyasına, əlavə xidmət təklif edilməsinə, yeni məhsulun mənimlənməsinə və şəklinin dəyişilməsini reaksiyalarını proqnozlaşdırmaq üçün istifadə olunur.

2) Növbələr nəzəriyyəsi modeli. Bu modeldən müəssisəyə qarşı olan tələbata dair xidmət materiallarının optimal sayını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Növbələr nəzəriyyəsi modeli bir çox situasiyalar üçün faydalı ola bilər. Bu situasiyalara aşağıdakılar aid ola bilər:

a) İnformasiya almaq və ya yer sifariş etmək üçün adamların avia kompaniyalara etdikləri zənglər;

b) Anbara boşaltmaq üçün yük maşınlarının gözlədiyi növbələr;

c) Bankın müştərisinin kassiri gözləməsi və s.

Bütün bunlardan belə aydın olur ki, əgər müştərilər kassiri çox gözləməli olurlarsa, onlar öz hesablarını digər banka köçürməyi qərar ala, həmçinin, hər hansı bir avia kompaniyaya zəng edib məlumat ala bilmədikdə, digər avia kompaniyaların xidmətindən

istifadə edə bilirlər. Bu kimi hallar isə müəssisənin işinə mənfi təsir göstərə bilər. Belə halların olmaması üçün istənilən müəssisə növbələr nəzəriyyəsi modelindən istifadə etməlidir. Çünki, bu modelin köməyiylə müəssisə müştərilərə xidmət edən kanalların optimal sayını müəyyənləşdirə bilər. Başqa sözlə desək, növbələr nəzəriyyəsi modeli rəhbərliyi xərclərin miqdarı həddən artıq çox və ya həddən artıq az olduqda onları balanslaşdırmaq üçün lazım olan xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən edən alətlər təchiz edir.

3) Ehtiyatların idarə edilməsi modeli. Ehtiyatların idarə edilməsi modelindən resurslara qarşı olan sifarişlərin bölüşdürülməsi, resurslardan istifadə vaxtını, onların sayını, həmçinin anbarlarda hazır məhsul kütləsinin həcmi müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Belə ki, hər bir təşkilat satışda və istehsalda ləngimələrə yol verməmək üçün müəyyən qədər ehtiyat saxlamalıdır. Həmçinin, belə ehtiyatın həddən artıq çox olması da onun zay olmasına gətirib çıxara bilər. Ona görə də, hər bir təşkilat ehtiyatların idarə edilməsinə diqqətlə yanaşmalı və bu sahədə ehtiyatların idarə edilməsi modelindən yanaşmalıdır.

4) Xətti proqramlaşdırma modeli. Xətti proqramlaşdırma modeli rəqabət şəraitində qıt olan resursların bölüşdürülməsinin optimal üsulunu müəyyən etmək üçün tətbiq olunur. Bu modeli daha çox yüksək səviyyəli rəhbərlər tətbiq edirlər. Yəni, bu modeli qərar-gah bölmələrinin rəhbər mütəxəssisləri istehsal çətinliklərini həll etmək üçün istifadə edirlər. Belə ki, defisit resurslardan elə istifadə etmək lazımdır ki, belə resursların çatışmazlığı səbəbindən müəssisənin istehsal, tədarük və maliyyə fəaliyyəti pozulmasın. Buna görə də, defisit resursların istifadəsini xətti ardıcılıqla proqramlaşdırmaq vacibdir. Bu baxımdan xətti proqramlaşdırma modeli əvəz olunmazdır.

5) İqtisadi təhlil modeli. Bu modeli çox vaxt iqtisadi imitasiyanın modelləşdirilməsi kimi də qəbul edirlər. Belə ki, iqtisadi təhlil modeli xərcləri və iqtisadi mənfəəti, habelə müəssisənin fəaliyyətinin nisbi rentabelliyyənin qiymətləndirilməsinin bütün metodlarını özündə birləşdirir. Həmçinin, iqtisadi təhlil modeli itkisizliyin

təhlilinə, yəni, ümumi gəlirin məcmu xərclərə bərabər olduğu nöqtəni, o cümlədən, müəssisənin mənfəətli olduğu nöqtəni müəyyənləşdirməkdə rəhbərə yaxından kömək edir. Bildiyimiz kimi itkisizlik nöqtəsinin müəyyənləşdirilməsi çox vacibdir:

- 1) Bir məhsul vahidinin satış qiymətini;
- 2) Hər bir məhsul vahidinə çəkilən dəyişən xərcləri;
- 3) Hər bir məhsul vahidinə çəkilən ümumi və daimi xərcləri.

Məlumdur ki, məhsulun satış qiyməti rəqiblərinin və ya maya dəyərinin təsiri altında bazarda formalaşır. Məhsul vahidinə çəkiləndəyişən xərclər isə məhsulun hər bir vahidinin hazırlanmasına birbaşa aid olan faktiki xərclərdir. Daimi xərclərə isə, ən azı yaxın gələcəkdə istehsalın həcmindən asılı olmaya-raq dəyişməz qalan ümumi xərclərdir. Hər üç göstəricinin vaxtında və dəqiq müəyyənləşdirilməsi müəssisənin itkisizlik nöqtəsinin, o cümlədən mənfəətli olduğu nöqtənin dəqiq təyin olunmasında vacib rol oynayır. Belə ki, hər üç göstərici müəyyənləşdirildikdən sonra təhlil aparmaq üçün iqtisadi təhlil modelindən istifadə olunur.

6) Fiziki model. Fiziki model obyektin və sistemin kiçildilmiş və böyüdülmüş təsvirinin yaradılmasıdır. Fiziki model zavodun cizgi kağızının müəssisənin faktiki modelini, layihənin müəyyən miqyasda kiçildilmiş çertyojunu aid etmək olar. Fiziki modelin tətbiqi vizual mənimsəməni sadələşdirir. Belə ki, bu modelin tətbiqi ilə layihənin həyata keçirilməsini, yeni bölmələrin açılmasını, yeni qurğuların yerləşdirilməsini və digər dəyişikliklərinin həyata keçirilməsini müəyyən edir.

7) Analoji model. Analoji model real olmayan, lakin, dəqiq tədqiq olunan obyektə analoq kimi əks etdirir. Məsələn, istehsalın həcmi ilə xərclər arasındakı gələcəkdə dəyişmək nisbətini özündə əks etdirən qrafik analoji modeldir. Həmçinin, təşkilatı sxem də bura daxildir. Çünki, təşkilatın sxemi olan analoji model iri təşkilatın strukturunun mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsini ifadə etməyin və başa düşməyin ən sadə və səmərəli üsuludur.

8) Riyazi model. Bu model müəssisənin göstəricilərinin riyazi dəyişən və simvollarla ifadə olunaraq tənliklərin, matrislərin və modellərinin qurulmasını nəzərdə tutur. Belə ki, qurulmuş tənlik və modelləri həll etməklə, yəni məchulları tapmaq yolu ilə müəssisənin göstəriciləri (maliyyə, istehsal, iqtisadi, resurs) haqqında məlumat almaq mümkündür. Bu baxımdan riyazi model digər modellər içərisində daha çox tətbiq olunanıdır. Çünki, riyazi modelin istifadəsində kompüter texnologiyasının tətbiqinə real şərait yaradılır.

Bütün yuxarıda qeyd olunan modellər içərisində tətbiq dərəcəsinə və əhəmiyyətinə görə 3 əsas model baza kimi çıxış edir. Bunlar fiziki, analoji və riyazi modellərdir. Çünki, digər modellərin yaradılmasında da bu 3 modeldən istifadə olunur.

6.3. Modelin qurulması prosesi

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

1) Məsələnin qoyuluşu – modelin qurulmasının birinci ən mühüm mərhələsi məsələnin qoyuluşudur. Belə ki, öncə problemə dəqiq diaqnoz qoymaq lazımdır. Çünki, problemə dəqiq diaqnoz qoymadıqda, kompüterdən düzgün istifadə edilməsinin heç bir faydası olmur. O cümlədən, məsələnin münasib və ya optimal həllinin tapılmasında, əvvəlcə elə məsələnin özünün nə olduğunun dərk olunması vacib şərtidir.

2) Modelin qurulması – məsələnin düzgün qoyuluşundan sonra prosesin növbəti mərhələsi modelin qurulmasıdır. Bunun üçün tədqiqatçı problemi aydın dərk etməli modelin başlıca məqsədini müəyyən etməlidir. Həmçinin, o, hansı çıxış normativlərini və ya son informasiyanı almaq istədiyini əvvəlcədən bilməlidir. Bunun üçün isə, o, yəni yekun modeli qurmaq üçün digər sadə modellərdən istifadə edə bilər.

3) Modelin doğruluğunun yoxlanılması – istənilən modeli qurduqdan sonra, onun doğruluğunu yoxlamaq lazımdır. Bu yox-

lamanın məqsədi modelin real həyata uyğunluq dərəcəsini müəyyən etməkdir. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, müasir tədqiqatlar nəticəsində idarəetmənin bir çox modellərinin yoxlanılması göstərir ki, onlar hələ də natamamdırlar. Belə ki, bəzi modellər bütün relevant dəyişənləri, tam əhatə etmirlər. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, modelin yoxlanılmasının ən yaxşı üsulu onun keçmişdə baş vermiş situasiyalarda sınaqdan keçməsidir. Lakin, bu da həmişə mümkün olmur. Bütün bunlar isə üçüncü mərhələnin həyata keçirilməsində müəyyən çətinliklər yaradır.

4) Modelin tətbiq edilməsi - əksər hallarda modelin doğruluğunu yoxladıqdan sonra tətbiq edirlər. Lakin, bəzən modelin doğruluğunu tam yoxlamaq mümkün olmadıqda, belə modelin tətbiqinə ehtiyac yaranır. Belə hallarda modeli mümkün qədər ehtiyatla və əgər mümkündürsə, qismən tətbiq edirlər. İlk nəticələr müsbət olduqda modelin tam tətbiqinə başlanılır.

5) Modelin təzələnməsi – hətta modelin tətbiq edilməsi uğurla olsa belə onun təzələnməsi mütləq və labüddür. Çünki, rəhbərlik ilkin və çıxış məlumatlarının dəqiqliyinə şübhə ilə yanaşan və ya əlavə yeni məlumatların meydana çıxmasını aşkar edə bilər. O, cümlədən təşkilatın məqsədlərinin dəyişilməsi də modeli müvafiq şəkildə motifikasiya etməyi tələb edir. Analoji olaraq xarici mühitdəki dəyişikliklər də (istehlakçıların, mal göndərənlərin, texnologiyaların yenilənməsi) model yaradılarkən əsaslandığı informasiyanı qiymətdən sala bilər. Belə hallarda da, modelin təzələnməsi mütləqdir. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, köhnə model uğurla fəaliyyət göstərirsə, modelin təzələnməsini də məhz onun üzərində aparmaq lazımdır. Yəni, yeni dəyişənlərin təsirini nəzərə almaqla, köhnə modeli motifikasiya etməklə yeni modeli qurmaq olar. Əksinə olaraq, əgər köhnə model uğursuz nəticələrə səbəb olursa, bu zaman tamamilə yeni quruluşda model işlənilib hazırlanmalıdır. Məsələn, modelin təzələnməsi mərhələsi ilə modelin qurulması prosesi başa çatmış hesab olunur.

Lakin, bilmək vacibdir ki, modeli təzələyərkən çox əvvəlki 4 mərhələni yenidən həyata keçirmək tələb olunur. Ona görə də 5 mərhələdən ibarət olan modelin qurulması prosesi təşkilatın işində dövrü bir xarakter daşıyır.

6.4. İdarəetmə qərarlarının qəbulu üsulları

Qərarların qəbulu – menecerin birincidərəcəli işi olmaqla yanaşı qruplarda baş tutan bir prosesdir. Belə ki, qərarların qəbulu prosesi komitələrdə, işçi qruplarda, şöbələrdə və ya qeyri-formal koalisiyalarda yerinə yetirilə bilər. Buna uyğun olaraq mövcud situasiyanı, problemi və qərarın qəbul olunduğu qrupu nəzərə alaraq standart modellərdən birini seçmək olar. Qərarların qəbulu üzrə bir neçə standart model mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır:

1) Vurm-Caqo modeli – bu model 3 əsas bloku özündə birləşdirir:

- a) Rəhbərlik üslubu;
- b) Situasiyanın təhlili üçün vacib olan diaqnostik suallar dəstini;
- c) Qərarın qəbulu qaydaları dəstini.

Bu modeldə qərarın qəbulu üzrə təbə olanların 5 səviyyəsini bir-birindən ayırırlar. Bunlar aşağıdakılardır:

- a) Rəhbərlik;
- b) Avtoqrafik təbə olanlar;
- c) Demokratik təbə olanlar;
- ç) Bütün heyət;
- d) Qərarın icraçıları.

2) İnteraktiv qruplar – qərarların qəbulu prosesində təbə olanların interaktiv qrup formasında iştirakı səmərəli qərarların qəbulu üçün əlverişli şərait yaradır. Belə ki, lider təbə olanların hər bir üzvü ilə real görüşə bilmədikdə interaktiv qrup modelindən istifadə olunur. Yəni, rəhbər və təbə olanlar bir-birilə müxtəlif texniki vasitələrlə (kompyuter, video texnika və s.) əlaqələndirilir. Yaranmış problem texniki vasitəyə yerləşdirilir.

Nəticədə, hər bir tabe olan üzv problemin həlli barəsində öz fikrini söyləyir. Lider bu fikirləri ümumiləşdirərək qərarı qəbul edir-lər.

3) Nominal qruplar modeli – kollektivin bəzi üzvləri qə-rarın qəbulu üzrə keçirilən diskusiyalarda çox aktiv iştirak edir-lər. Buna görə də həmin üzvlərin fikirləri qərarların qəbulunda dominantlıq təşkil edir.

4) Delfi hüquqları modeli – bu model delfi metoduna əsaslanır. Burada əsas iş rəhbərin öhdəsinə düşür. Belə ki, rəh-bər təhlil olunan problem üzrə ekspertlərin rəylərini aydınlaş-dırmalı, onları rəy sahibləri ilə birgə müzakirə etməlidir. Bu müzakirə nəticəsində səmərəli qərar axtarılıb tapılmalıdır.

5) “Qulyabanının vəkili modeli” – bu model problemə və onun həllinə şübhəli yanaşan iştirakçıların inandırılmasına və ya problemin düzgün dərk edilməsinə yönəldilmişdir. Burada da əsas rol rəhbərin üzərinə düşür. Belə ki, o, problem situasi-yaya və bu stüasiyanın həlli istiqamətində formalaşmış fikirlərə şübhəli və tərəddüdlü yanaşan iştirakçıları məlumatların dəqiq-liyinə və dürüstlüyünə inandırılmalıdır. Burada rəhbər Qulya-banının vəkili qismində çıxış edir.

6) Əqli fırtına modeli – bu model interaktiv qruplarda tətbiq olunur. Belə ki, interaktiv qrupların bəzi iştirakçıları problemin həllinə yönəlmiş ideyalara cəlgün reaksiya verdikdə, yəni, onlarda əqli fırtına baş verdikdə, rəhbər onların ideyala-rından düzgün istifadə etməli və belə şəxsləri sakitləşdirməyi bacarmalıdır.

7) “6-3-5” modeli – bu model fəvqəladə hallarda ideyala-rın yaranmasını nəzərdə tutur. Bu model ilk dəfə Yaponiya şir-kətlərində tətbiq olunmuşdur. Belə ki, həmin şirkətlər təşkilat üçün yarana biləcək fəvqəladə halları 6 qrupa, təşkilatın idarə heyətini 36 qrupa, fəvqəladə hallarda çıxış yollarını isə 5 qrupa bölmüşdür. Buna görə də model “6-3-5” modeli adlanır.

8) “Lotos gülü modeli” – bu modeldə xüsusi diaqramlar-dan istifadə olunur və bu diaqramın quruluşu lotos gülünə bən-

zəyir. Belə ki, diaqramda gülün mərkəzində əsas anlayış kimi problemin özü, gülün budaqlarında isə problemin həlli variantları və ya ideyaları dayanır.

9) Etalon testləşdirmə modeli – bu modelin köməyiylə təşkilat və ya onun hər hansı bir bölməsi ən yaxşı və məşhur rəqiblərlə müqayisə olunur. Belə ki, təşkilatın işində yaranmış problemləri həll etmək məqsədilə onun istehsal təcrübəsi bazarda yüksək nüfuza malik rəqib firmaların istehsal təcrübəsi ilə müqayisə olunur. Buna görə də bu modelə müqayisə metodu da deyilir.

10) “Napoleon” metodu – bu metod digər bütün metodların analoqu hesab olunur. Bu metodun köməyiylə problemi həll edən şəxsin cəmiyyətdəki və təşkilatdakı mövqeyini dəyişmək mümkündür. Belə ki, bu metoddan istifadə etməklə problemi həll edilən şəxs liderə çevrilə bilər. Ona görə də bu metoda Napoleon metodu adlandırılır.

11) Dəyişkən gələcəyi öncə görmə metodu – bu metod müəyyən mənada Napoleon metoduna oxşayır. Lakin, Napoleon metodunun daha da təkmilləşdirilmiş metodu hesab olunur. Bu metodun əsas predmeti müasir dövrdə hamı üçün məlum olan gələcəyin müəyyənləşdirilməsi deyil, qeyri-adi hamı üçün gizli olan gələcəyə uyğun ideyaların tapılmasıdır. Bu metoddan güclü intuisiyaya malik rəhbər istifadə edə bilər. Çünki, dəyişkən gələcəyin öncə görmə metodu rəhbərin intuisiyasına qeyri-adi hadisələri qabaqcadan müəyyənləşdirmə qabiliyyətinə əsaslanır.

Ətraf mühitin təhlili metodu – bildiyimiz kimi, istənilən layihənin, işin və problemin layihənin həlli sahəsindəki müvəffəqiyyətli bir çox məsələlərdən asılıdır. Bu məsələlərdən biri də problemin həllində birbaşa maraqlı olan tərəflərlə (rəhbər, qrup iştirakçıları və müştəri) problemin həllində birbaşa maraqlı olmayan tərəflərin (steyk holder – bitərəf) qarşılıqlı münasibətləridir. Bu metod belə tərəflərin qarşılıqlı münasibətlərin təhlilində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

VII FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEJİ QƏRARLARIN QƏBULU SİSTEMİ

7.1. Müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində qərarların hazırlanması və reallaşdırılması

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

Qeyri-müəyyənlik dedikdə layihənin (qərarın), o cümlədən onunla bağlı olan xərclərin və əldə edilən nəticələrin reallaşdırılması şərtləri haqqındakı informasiyanın natamamlığı və ya qeyri-dəqiqliyi başa düşülür. Əlverişsiz situasiyalarda qərarların reallaşdırılması gedində meydana çıxan imkanlarla bağlı olan qeyri-müəyyənlik risk anlayışı ilə xarakterizə olunur.

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

Risk mahiyyət etibarilə azad sahibkarlığın əks tərəfidir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, risksiz sahibkarlıq olmur və böyük gəlirləri bir qayda olaraq yüksək riskli əməliyyatlar gətirir. Burada problem risksiz, nəticələri əvvəlcədən məlum olan işlər axtarmaqdan və riskdən qaçmaqdan deyil, onu görməkdən və mümkün olan daha aşağı səviyyəyə qədər salmağa cəhd etməkdən ibarətdir.

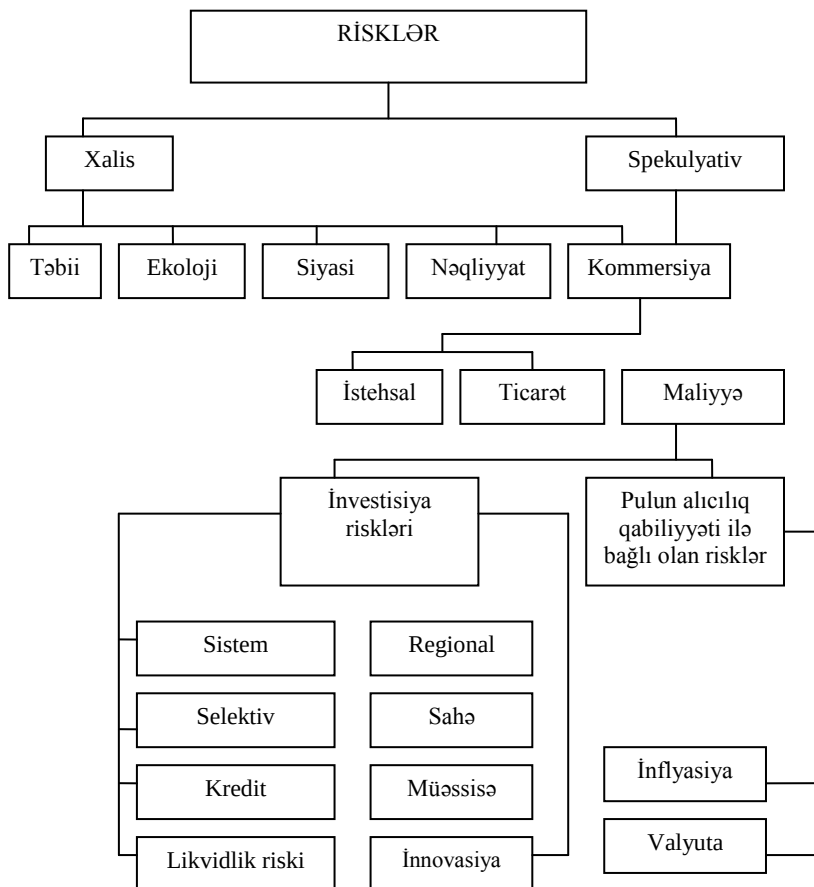
Risk dedikdə konkret alternativ idarəetmə qərarları ilə bağlı olaraq resurs itkiləri və ya gəlir əldə edilməməsi ehtimalının mövcud potensialı nəzərdə tutulub. Başqa sözlə risk sahibkərin və ya təşkilatın qəbul edilmiş uğursuz qərar nəticəsində əlavə xərclər şəklində itkilərə məruz qalması və ya gəlir əldə edə bilməməsi ehtimalıdır.

Qeyri-müəyyənlik və risk menecmentlə qırılmaz surətdə bağlıdır. Heç bir menecer qeyri-müəyyənliyi və riski tamamilə aradan qaldırmağa qadir deyildir. Lakin yüksək risk sferalarını aşkara çıxarmaq, onu kəmiyyət cəhətdən ölçmək, edilə biləcək mümkün risk səviyyəsini qiymətləndirmək, müntəzəm nəzarət aparmaq yolu ilə rəhbər situasiyanı diqqətdə saxlamağa və müəyyən dərəcədə riski idarə etməyə qadir olmalıdır. Qeyri-müəyyənliyi və riski idarə etmək məharəti risk səviyyəsi ilə potensial faydanı balanslaşdırmaqla müəyyən edilir. Menecer mümkün qərarın müsbət və mənfi tərəflərini müqayisə edir və onun ehtimal edilən nəticələrini qiymətləndirir, başqa sözlə mümkün fayda ilə müqayisədə riskin nə dərəcədə məqbul olduğunu və özünü doğrulduğunu müəyyən edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bazar şəraitində yerinə yetirilən bütün əməliyyatlar və hər şeydən əvvəl investisiya qoyuluşları bu və ya digər dərəcədə bir-birilə bağlıdır və bazar iştirakçıları həmişə son dərəcədə müxtəlif riskləri (əmlak itkisi, maliyyə itkisi, gəlirlərin aşağı düşməsi, gözlənilən faydanın əldən buraxılması və s.) öz üzərlərinə götürməli olurlar.

Ona görə də, fikrimizcə hər bir konkret halda müxtəlif növ riskləri nəzərə almaq zəruridir. Yəni, risklərin idarə edilməsinin effektivliyi bir çox cəhətdən onun növündən asılıdır və elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsnifləşdirmə tələb edir. Risklərin təsnifatı onların ümumi sistemində hər bir risk növünün yerini dəqiq müəyyən etməyə və məhz həmin növ üsul və fəndlərə uyğun olaraq onlardan idarəetmə üçün daha effektiv istifadə etməyə imkan verir.

Qərarlar qəbul edərkən risklərin təsnifatı sxemini aşağıdakı şəkildəki kimi təsvir etmək olar (şəkil 7.1.)



Şəkil 7.1. Risklərin təsnifatı

Qəbul edilmiş qərarın reallaşdırılmasından gözlənilən mümkün iqtisadi nəticələrdən asılı olaraq riskləri iki qrupa bölmək olar: təmiz və spekulyativ.

Xalis risk dedikdə mənfi (ziyan, itki) və ya sıfır nəticə alınması imkanları başa düşülür. Bu kateqoriyadan olan risklərə təbii, ekoloji, siyasi, nəqliyyat və kommertiya riskinin bir hissəsini (istehsal və ticarət) aid etmək olar.

Spekulyativ risk həm mənfi və həm də müsbət (uduş, mənfəət) nəticələr əldə edilməsi imkanlarında ifadə olunur. Buna kommertiya riskinin digər növləri və maliyyə riskləri aiddir.

Meydana çıxmasının əsas səbəblərindən asılı olaraq riskləri aşağıdakı qruplara bölmək olar: təbii, ekoloji, siyasi, nəqliyyat və kommertiya.

Təbii risklərə təbiətin kortəbii qüvvələrinin təsiri nəticəsindəki itkilər riskləri aiddir. Məsələn, zəlzələ, yel, daşqın, tufan epidemiya və s. nəticəsində baş verən iqtisadi zərərləri.

Ekoloji risk - ətraf mühitin çirklənməsi nəticəsində itki və ya əlavə xərclər çəkilməsi ehtimalı.

Siyasi risk - siyasi sistemin dəyişməsi, cəmiyyətdəki siyasi qüvvələrin yerinin dəyişməsi və siyasi qeyri-sabitliklə bağlı olan əmlak (maliyyə) itkiləri riski. Siyasi risklər ölkədəki sosial-siyasi situasiya və dövlətin fəaliyyəti ilə bağlıdır. Belə risklər təsərrüfatçılıq edən subyektlərdən asılı deyildir. Bunlara inqilab, kütləvi ixtisaslar, müəssisələrin milliləşdirilməsi, embarqo qoyulması, yeni hökumətin əvvəlki hökumətin öhdəliklərindən imtina etməsi və s. nəticəsində yarana biləcək itkilər ehtimalını aid etmək olar. Bu kateqoriyadan olan risklərə həmçinin qanunvericilikdəki dəyişikliklər (təsərrüfat fəaliyyətini tənzimləyən, məsələn vergi qanunvericiliyini, valyuta tənzimlənməsindəki qanunvericiliyi və s.) riskini də aid etmək olar.

Nəqliyyat riski. Bu müxtəlif nəqliyyat növləri ilə (avtomobil, dəmir yolu, dəniz, hava və s.) daşımlarla bağlı olan itki ehtimalıdır.

Kommertiya riski - özündə təsərrüfatçılıq edən subyektlərin sahibkarlıq fəaliyyəti nəticəsində itkilərin yaranması ehtimalını əks etdirir. Sahibkarlıq fəaliyyətinin əsas növlərinə müvafiq olaraq bu qrup risklər, istehsal, ticarət və maliyyə risklərinə bölünür.

İstehsal riski - istehsaldakı boşdayanmalar və ya istehsal proseslərinin dayandırılması, əməliyyatın yerinə yetirilməsi texnologiyasının pozulması, xammalın və ya heyətin işinin keyfiyyətinin aşağı düşməsi və s. ilə bağlı olaraq itkilər və ya əlavə xərclər çəkilməsi ehtimalı.

Ticarət riski - tərəflərdən hər-hansı birinin müdaxilə öhdəliklərini yerinə yetirməməsi (məsələn, tədarük etməmə və ya əmtəə tədarükünü vaxtında yerinə yetirməmə, ödənişlərin gecikdirilməsi və s.) üzündən itkilər və ya gəlir alınmaması riski.

Maliyyə riski - maliyyə resurslarının (pul vəsaitinin) itirilməsi ehtimalı ilə bağlıdır. Onlar iki növə bölünür: 1) pulun alıcılıq qabiliyyəti ilə bağlı olan risk və 2) kapital qoyuluşu ilə bağlı olan risk (investisiya riski).

Pulun alıcılıq qabiliyyəti ilə bağlı olan risk özü də iki yerə: inflyasiya və valyuta riskinə bölünür.

İnflyasiya riski - əldə edilmiş gəlirlər alıcılıq qabiliyyəti nöqteyi-nəzərindən inflyasiyanın səviyyəsinin yüksək olması nəticəsində artmaq əvəzinə sürətlə qiymətdən düşür.

Valyuta riski - xarici valyuta kursunun dəyişməsi ilə şərtlənən böyük itkilərlə bağlı olan risk. Bu növ risk xüsusilə mühümdür və eksport-import əməliyyatları və valyuta qiymətləri ilə əməliyyatlar keçirərkən qiymətləndirilməyi tələb edir.

İnvestisiya riskləri qrupu olduqca genişdir və özündə sistem, selektiv, likvidlik, kredit, regional, sahə, müəssisə və innovasiya risklərini birləşdirir.

Sistem riski - hər-hansı bir bazarın konyukturasının bütövlükdə pisləşməsi riski. Bu konkret investisiya obyektinə bağlı olmur və özündə həmin bazarları bütün qoyuluşların (məsələn, fond, valyuta, daşınmaz əmlak və s.) ümumi riskini birləşdirir. Bu zaman investor ciddi itkilər vermədən onları geri qaytara bilmir. Sistem riskin təhlili belə nəticəyə gəlməyə əsas verir ki, ümumiyyətlə həmin növ aktivlərlə, məsələn, səhmlərlə bağlı iş qurmağa dəyərmi? Və yaxşı olmazmı ki, həmin vəsaiti digər əmlak növünə, məsələn, daşınmaz əmlaka qoyaq.

Selektiv risk - bu müəyyən bazarlarda investisiya qoyulacaq obyektin düzgün seçilməməsi üzündən baş verən itkilər və ya əldən verilmiş faydalar riskidir. Məsələn, qiymətli kağızlar portfelini formalaşdırarkən fond bazarlarında olan mövcud qiymətli kağızların düzgün seçilməməsi.

Likvidlik riski – obyektə investisiya qoyuluşunu reallaşdırarkən onun keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq itki riski. Məsələn, hər hansı bir əmtəə, başınmaz əmlak (torpaq, tikili), qiymətli kağız, qiymətli metal və s.

Kredit işgüzar risk - borclunun öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməməsi ilə əlaqədar olan risk. Bu risk misal olaraq kreditin qaytarılma müddətinin uzadılmasını və ya istiqrazlar üzrə ödənişlərin doldurulmasını göstərmək olar.

Regional risk - müəyyən regionların iqtisadi vəziyyəti ilə bağlı olan risk. Bu növ risk xüsusilə çoxməhsullu rayonlar üçün, məsələn, daş kömür və ya neft hasilatı, kofe və pambıq istehsal edən regionlar üçün xarakterikdir. Belə regionlar əsas məhsulun konyukturasının dəyişməsi (qiymətlərin düşməsi) və ya rəqabətin kəskinləşməsi nəticəsində ciddi iqtisadi çətinliklər hiss edə bilər.

Regional risk həmçinin ayrı-ayrı regionların siyasi və (və ya) iqtisadi separatizmi ilə əlaqədar olaraq meydana çıxır.

Regional risklərin yüksək səviyyəsi, eyni zamanda bir sıra regionların iqtisadiyyatının ümumi depressiv vəziyyətindən (istehsalın aşağı düşməsi, işsizlik səviyyəsinin yüksək olması və s.) irəli gəlir.

Sahə riski - iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrinin spesifikasiyası ilə bağlı olan risk. Bu spesifikasiya iki əsas amillə müəyyən edilir: 1) tsiklikli enib-qalxmalara meyilli olması; 2) sahənin həyat tsiklinin mərhələləri. Bu əlamət üzrə bütün sahələri tsiklikli enib-qalxmalara meyilli, az meyilli, həmçinin ixtisar olunan (ölən), sabit (yetgin) və inkişaf edən (gənc) sahələrə bölmək olar.

Müəssisə riski investisiya obyektini kimi konkret müəssisələrin fəaliyyəti ilə bağlıdır. Bu növ risklər bir çox cəhətdən regional və sahə risklərindən irəli gəlir. Lakin, bunlarla

yanaşı müəssisədə təşəkkül tapmış davranış tipi, konkret müəssisənin strategiyası, menecmentin məqsədi və səviyyəsindən də irəli gələ bilər. Riskin bir səviyyəsi bazarda müəyyən vəziyyətə və sabit paya malik olan, daimi istehlakçıları (müşəriləri) olan, yüksək keyfiyyətli məhsulları (xidmətləri) olan və məhdud artım strategiyasını gözləyən mühafizəkar davranış tipli müəssisələrə bağlı ola bilər. Digər risk dərəcəsi isə aqressiv, yeni, ola bilsin ki, yenidən yaradılmış müəssisələrlə bağlı ola bilər.

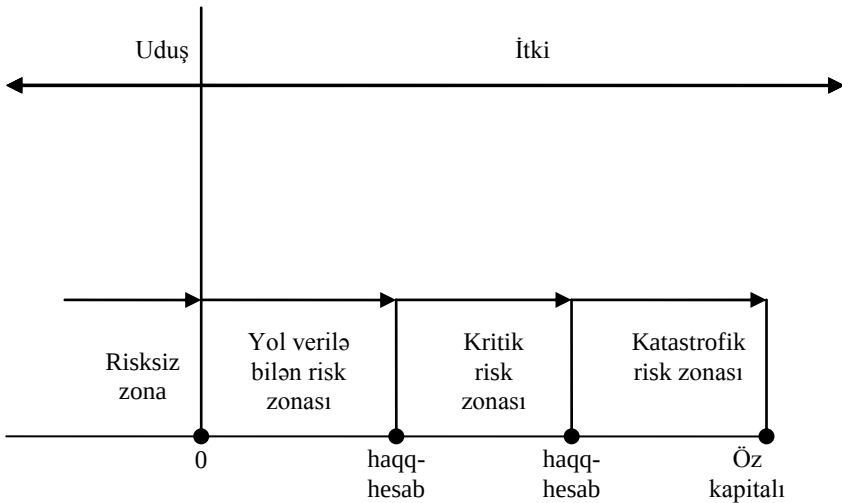
Bunlardan əlavə müəssisə riski dələduzluq, fırıldaqçılıqla bağlı olan riski də özündə birləşdirir. Məsələn, qiymətli kağızların kotirovkası zamanı investorların və səhmdar cəmiyyətlərin vəsaitlərini spekulyativ oyunlara cəlb etmək üçün yalançı kompaniyalar yaradılması.

Innovasiva riski - yeniliyin, məsələn, işlənilib hazırlanmasına əhəmiyyətli dərəcədə vəsait sərf olunmuş yeni əmtəənin, xidmət və ya texnologiyanın reallaşdırılması və ya özünü ödəməməsi ilə bağlı olan risk.

Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi əksər iqtisadi qiymətləndirmələr və idarəçilik qərarları ehtimal və çoxvariantlı xarakter daşıyır. Buna görə də nə qədər xoşagəlməz olsa belə səhvlər və düzgün olmayan hesablamalar adi hal kimi qaçılmazdır. Lakin, menecerlər mümkün olan riskləri həmişə nəzərə almağa, onun səviyyəsini aşağı salmağa və ehtimal olunan itkiləri kompensasiya etməyə cəhd etməlidirlər. Riskin idarə edilməsinin (risk-menecmentin) mahiyyəti də məhz bundan ibarətdir. Risk-menecmentin başlıca məqsədi ən pis halda mənfəətin olmamasından ibarət olmalıdır, heç bir halda təşkilatın müflisləşib iflası uğraması olmamalıdır. Beynəlxalq biznesi göstərir ki, əksər müflisləşmələrin səbəbi menecmentdə buraxılan qüsurlar və düzgün olmayan hesablamalardır. Ona görə də, sahibkarlar və menecerlər riskin effektiv idarə edilməsinə xüsusi diqqət yetirməlidirlər.

Yol verilə bilən risk dərəcəsini qiymətləndirmək üçün gözlənilən itkilərin miqdarından asılı olaraq müəyyən risk zonalarını

fərqləndirmək lazımdır. Risk zonasının ümumi sxemini aşağıdakı şəkildəki kimi təsvir etmək olar. (şəkil 7.2).



Şəkil 7.2. Risk zonaları

İtgilər gözlənilməyən sahələri, başqa sözlə təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi nəticələri müsbət olan sahələri *risksiz zona* adlandırırlar.

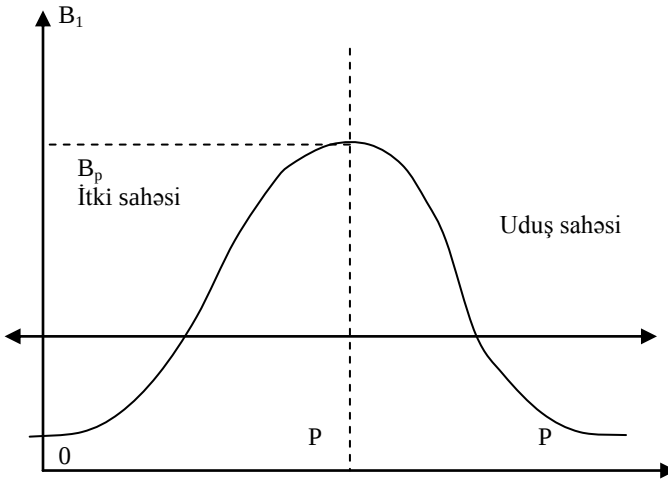
Yol verilə bilən risk zonası dedikdə, ehtimal olunan itkilərin miqdarının gözlənilən mənfəətdən az olan zonalar başa düşülür. Belə zonalarda kommersiya fəaliyyəti iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun hesab edilir. Yol verilə bilən risk zonasının sərhədi haqq-hesab mənfəətinə bərabər olan itki səviyyəsinə uyğun olur.

Kritik risk zonası - bu haqq-hesab mədaxilinin tam miqdarına qədər gözlənilən mənfəət məbləğindən çox olan mümkün itkilər sahəsidir. Başqa sözlə, burada sahibkar yalnız heç bir gəlir əldə etməməklə risk etmir, o həmçinin bütün istehsal xərcləri həcmində birbaşa itkilərə məruz qalmaqla risk etmiş olur.

Nəhayət, katastrofik risk zonası ehtimal olunan itkilərin kritik səviyyəni aşdığı sahə. Bu zaman itkilərin miqdarı hətta təşkilatın öz kapitalının həcminə bərabər ola bilər. Katastrofik risk təşkilatı və ya sahibkarı müflisləşib iflasa uğramaq həddinə gətirmək iqtidarına malikdir. Bundan əlavə katastrofik risk kateqoriyasına əmlaka dəyən ziyanın miqdarından asılı olmayaraq insanların həyat və sağlamlıqları ilə bağlı olan itkiləri və ekoloji katastrofun yaranmasını da aid etmək olar.

Risk haqqında əyani təəssüratı ehtimal olunan itkilərin onun miqdarından asılılığının qrafik təsviri - risk əyrisi verir.

Belə əyrinin qurulması fərziyyələrə əsaslanır. Məsələn, təsadüfi miqdar kimi mənfəət normal bölgü qanununa tabedir və aşağıdakı ehtimalları (fərziyyələri) nəzərdə tutur. (şəkil 7.3).

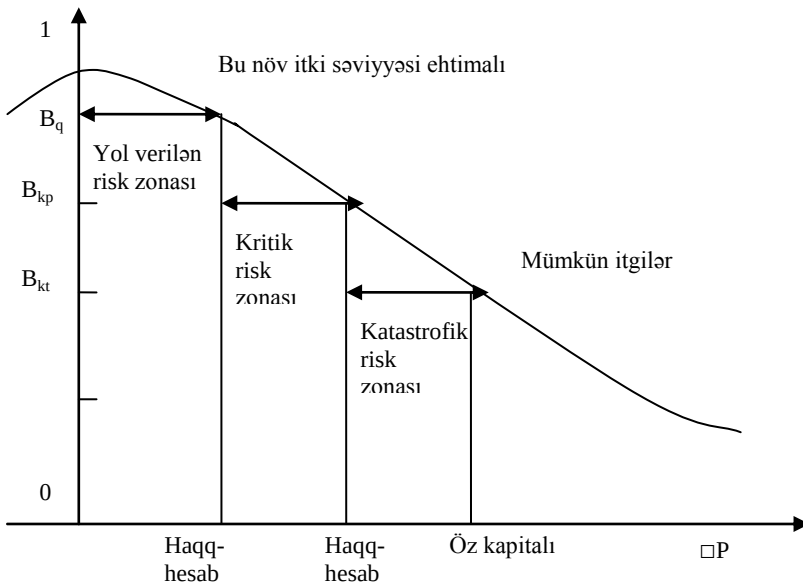


Şəkil 7.3. Mənfəət alınması ehtimalının bölüşdürülməsi əyrisi

- Haqq-hesab miqdarına bərabər mənfəət alınması daha ehtimal olunandır – P_p . Belə mənfəət alınması ehtimalı (B_p) maksimumdur və P -nin qiymətini mənfəətin riyazi gözləməsi hesab etmək olar. Mənfəət alınması ehtimalı çox və ya az dərəcədə haqq-hesabla müqayisədə kənarlaşmanın artım dərəcəsi üzrə monoton şəkildə

azaldır; İtki haqq-hesabın miqdarı ilə müqayisədə mənfəətin (AP) azalması hesab olunur. Əgər real mənfəət P -yə bərabərdirsə, onda $\Delta P = P_r - P$

Əlbəttə ki, qəbul edilən fərziyyə (ehtimal) müəyyən dərəcədə mübahisəlidir və heç də həmişə bütün risk növləri üçün yerinə yetirilmir. Lakin, bütövlükdə kommersiya riskinin dəyişməsinin ümumi qanunauyğunluqlarının kifayət qədər bölüşdürülməsi əyrisini qurmaq imkanı verir. Bunu risk əyrisi adlandırırlar. (şəkil 7.4.).



Şəkil 7.4. Risk əyrisi

Kommersiya riskinin qiymətləndirilməsində başlıca məsələ yol verilən, kritik və katastrofik risk zonaları və göstəricilərinin müəyyən edilməsindən və risk əyrisinin qurulması imkanından ibarət-

dir. Bu məqsədlə riskin qiymətləndirilməsinin üç əsas metodu tətbiq edilir: statistik, ekspert və hesab-analitik.

Statistik metod - analoji təsərrüfatçılıq fəaliyyəti növlərində müşahidə olunan itkilərin, onların səviyyəsinin və meydana çıxma tezliyinin statistik təhlilinə əsaslanır.

Eksport metodu konkret kommersiya əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi zamanı müəyyən səviyyədə itkilər meydana çıxması ehtimalının qiymətləndirilməsi işində öz məsləhətlərini verən təcrübəli sahibkar, menecer və mütəxəssislərin fikirlərinin toplanması və işlənməsini nəzərdə tutur.

Hesab-analoji metod ehtimal nəzəriyyəsi, oyunlar nəzəriyyəsi və s. nəzəriyyələrin təklif etdiyi riyazi modellərə əsaslanır.

Bu gün riskin idarə edilməsi özündə menecment sahəsində peşəkar fəaliyyətin dinamik inkişaf edən növlərindən birini birləşdirir. Hal-hazırda işgüzar təşkilatlarda bütün növ risklərin aşağı salınmasını təmin etməyi öhdəsinə götürən xüsusi vəzifə (risk-menecer) mövcuddur. Risk-menecer müvafiq mütəxəssislərlə yanaşı riskli qərarlar qəbul edilməsində (məsələn, kredit verilməsində və ya investisiya qoyulacaq obyektin seçilməsində) iştirak edir və onun nəticələrinə görə məsuliyyəti onlarla bölüşdürür.

Riskin idarə edilməsi aşağıdakı əsas fəaliyyət istiqamətlərini özündə birləşdirir:

- 1) risk dərəcəsinin duyulmasını, təhlilini və qiymətləndirilməsini;
- 2) riskin xəbərdar edilməsi, minimuma endirilməsi və sığortalanması üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsini;
- 3) böhranlı idarəetməni (itkilərin meydana çıxması səbəblərinin ləğv edilməsi və təşkilatın yaşaması mexanizminin işlənilib hazırlanması).
- 4) hər bir təşkilat üçün riskin idarə edilməsinin müəyyən strategiyasının formalaşdırılması son dərəcə vacibdir. Bunun üçün isə aşağıdakı suallara konkret cavab vermək lazımdır:

5) öz fəaliyyətində məhz hansı növ riskləri nəzərə almağa borcudur;

6) hansı üsul və alətlər bu cür riskləri idarə etməyə imkan verir;

7) təşkilat hansı həcmdə riski öz üzərinə götürə bilər (öz vəsaiti hesabına hansı məqbul məbləğdə itkiləri ödəyə bilər).

8) lakin, riskin idarə edilməsi üçün yalnız strategiyanın formalaşması kifayət deyildir. Bundan əlavə onun reallaşdırılması mexanizminə - riskin idarə edilməsi sistemi mexanizminə yiyələnmək lazımdır. Bu isə öz növbəsində aşağıdakıları nəzərdə tutur:

9) qəbul edilən qərarların qiymətləndirilməsinin və ona nəzarət edilməsinin effektiv sistemini yaratmağı;

10) təşkilatda riskin idarə edilməsi həvalə edilən xüsusi bölmənin (işçinin) ayrılmasını;

11) riskin sığortalanması, zərər və itkilərin əvəzinin ödənilməsi üçün vəsait ayrılması və xüsusi ehtiyatların formalaşmasını.

Təcrübə həmçinin riskin idarə edilməsi üzrə xüsusi təlimatın işlənilib hazırlanması zəruriliyi və məqsədəuyğunluğunu da təsdiq edir. Bu təlimat mümkün risklərlə bağlı olaraq təşkilatın ayrı-ayrı işçilərinin və struktur bölmələrinin hərəkətlərini reqlamentləşdirmək üçün nəzərdə tutulur. Belə təlimatlar hər şeydən əvvəl banklara, kredit və sığorta təşkilatlarına, investisiya institutlarına, həmçinin digər fəaliyyət növləri ilə məşğul olan təşkilatların maliyyə və kmmersiya bölmələri üçün nəzərdə tutulur.

Riskin idarə edilməsi üsullarını həm məqsədli və həm də tətbiq edilən təsir alətlərindən asılı olaraq bir-birindən fərqlənən iki əsas istiqamətə bölmək olar: 1) riskin xəbərdar edilməsi və onun məhdudlaşdırılması metodu; 2) itkilərin əvəzinin ödənilməsi metodu.

Risk səviyyəsinin aşağı salınması məqsədini güdən birinci istiqamətə aşağıdakı metodları aid etmək olar:

1) qəbul edilən qərar variantının dəqiq, ilkin ekspertizasının keçirilməsi və müvafiq risk səviyyəsinin qiymətləndirilməsi;

2) riskin limitləşdirilməsi - müəyyən qərarlarla bağlı olan xərclərin son həddinin müəyyənəndirilməsi;

3) borclunun öhdəliklərinin yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün təminat və girov tipli müxtəlif əməliyyatlardan istifadə edilməsi;

4) risklərin diversifikasiyası, məsələn:

a) təşkilatın kapitalının müxtəlif növ fəaliyyətlərə investisiya edilməsi (ən azı 12 kompaniya tövsiyə edilir);

b) müxtəlif növ qiymətli kağızlara investisiya edilməsi (optimal 8-20 növ hesab olunur);

c) investisiya portfelinin strukturunun optimallaşdırılması (ən iri firma, ən - orta və ən - xırda);

ç) tədarükçülərin təkrarlanması (ən azı iki tədarükçü, lap yaxşı - 3-4);

d) qiymətli yüklərin daşınması zamanı onların partiyalara bölünməsi (ən azı iki partiya);

e) əmtəə və xidmətləri bir neçə bazar segmentində (müxtəlif kateqoriyalı istehlakçı, müştəri, müxtəlif region və s. satışı göstərilməsi);

ə) qiymətli şeylərin müxtəlif yerlərdə saxlanması və s.;

5) orta mənfəət (gəlir) normasına oriyentasiya etmək. Belə ki, daha yüksək mənfəət arxasınca qaçmaq risk dərəcəsini kəskin şəkildə artırır;

6) mümkün itkiləri vaxtında aşkara çıxarmağa və onun qarşısını almağa imkan verən effektiv nəzarət sistemini tətbiq etmək.

Təşkilata vurulmuş ziyan kompensasiya etmək məqsədini gündən ikinci istiqamətdə riskin idarə edilməsinin aşağıdakı metodlarından istifadə edilir:

1) xüsusi sığorta və ya ehtiyat fondunun yaradılması. Məsələn, səhmdar cəmiyyətlər «Səhmdar cəmiyyətlər haqqında» Azərbaycan Respublikası qanununa müvafiq olaraq mümkün itkilərin əvəzini ödəmək və mənfəətin az olduğu hallarda istiqraz vəərəqəsi üzrə borcların ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan ehtiyat fondu yaratmağa borcludurlar. Bundan əlavə, əgər bu nizamnamədə nəzərdə tutulubsa dividend vermək üçün xüsusi fond yaradıla bilər;

2) sığorta təşkilatlarında risklərin sığorta edilməsi. Bu üsul müxtəlif kommersiya risklərinin, əmlakın, mülki məsuliyyətin və s. haqqında sığorta müdaxiləsi bağlanmasını nəzərdə tutur.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin elə növləri var ki, riski hesablamaq, kəmiyyətə qiymətləndirmək mümkündür və onlarda risk dərəcəsi-ni müəyyən etmək metodları nəzəri və praktiki cəhətdən yaxşı işlə-nib hazırlanmışdır. Bu hər şeydən əvvəl ehtimal nəzəriyyəsi, oyun-lar nəzəriyyəsi modeli və riyazi statistika metodlarının geniş tətbiq edildiyi sığorta fəaliyyətinə və oyun biznesinə aiddir.

Lakin, bu metodların digər fəaliyyət növlərinə tətbiqi çox vaxt o qədər də effektiv olmur. Çünki sığorta riski fəaliyyət növün-dən asılı olmayaraq müəyyən obyektlərə aiddir. Məsələn, evin və ya nəqliyyat vasitəsinin sığorta edilməsi sığorta edilən obyektədən istifadə üsullarını nəzərə almır. Sahibkarlıq riskini qiymətləndirər-kən meneceri bütün obyektin taleyi deyil, hər şeydən əvvəl konkret sövdələşmələr şəraitində potensial itkilərin ölçüsü və ehtimal olun-ması dərəcəsi, həmçinin onunla bağlı qərarlar maraqlandırır.

Riskin kəmiyyət ölçüsü itkinin mütləq və nisbi səviyyəsi ilə müəyyən edilə bilər. Mütləq ifadədə risk fiziki (natural-əşya) və ya dəyər (pul) ifadəsində mümkün itkilərin miqdarı ilə müəyyən edilə bilər. Nisbi ifadədə isə risk mümkün olan itkilərin miqdarının bəzi bazalara, məsələn, kapitala, xərclərin məbləğinə və ya mənfəətə olan nisbəti ilə müəyyən edilir. Vəziyyəti mürəkkəbləşdirən cəhət isə ondan ibarətdir ki, təcrübədə konkret idarəetmə qərarın reallaş-dırarkən bir qayda olaraq bir deyil, bir neçə risk növünü nəzərə al-maq lazım gəlir. Bununla əlaqədar olaraq kompleks riskin (R) ümumi səviyyəsi ayrı-ayrı (xüsusi) risklərin cəmi ilə (r_i) və ya $R = \sum r_i$ - ilə müəyyən edilir.

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

$$R = \square (r_{ni} + a) \quad (7.1.)$$

Təşkilati müflisləşməyə aparan risk dərəcəsini kəmiyyətə qiymətləndirmək imkanına malik olmaq son dərəcədə vacibdir. Bu məqsədlə itkilərin maksimum mümkün həcmi ilə investorun öz vəsaitinin həcmi arasındakı nisbəti əks etdirən *risk əmsalı* hesablanır:

$$K_p = Y / C \quad (7.2.)$$

Burada: K_p – risk əmsalını;

Y - itkilərin maksimum mümkün məbləğini;

C - öz vəsaitinin məbləğini göstərir.

Empirik tədqiqatlar göstərir ki, riskin optimal nisbəti 0,3, kritik həddi isə 0,7- dir. Bu həddin aşılması iflasa səbəb olur.

Elmi və peşəkar ixtisaslaşma kimi riskin idarə edilməsi menecmentin son dərəcədə mürəkkəb sahəsidir. Çünki, o müxtəlif bilik sahələrinin qovuşuğunda olub riyazi modelləşdirmə, proqnozlaşdırma metodlarından istifadə edilməsi vərdislərinə yiyələnməsi; strateji, maliyyə və investisiya menecmenti elementlərini tətbiq etməyi; sığorta fəaliyyətinin və birja ticarətinin spesifikasiyasını bilməyi tələb edir. Müasir biznesin hal-hazırda riskin idarə edilməsinin spesifik birja alətlərindən (forvard, fyuçers, opsiyon) istifadə edilməsinə ehtiyac vardır. Bu gün əksər banklar və maliyyə təşkilatları bu alətlərdən aktiv şəkildə istifadə edirlər. Lakin, ticarət və xüsusilə də sənaye kompaniyalarının menecerlərinin risk-menecmentin bu metodlarını öyrənməsi və aktiv şəkildə tətbiq etmələri yalnız qarşılarında durmaqdadır.

7.2. İdarəetmə qərarlarının proqnozlaşdırılması

İdarəetmə qərarlarının proqnozlaşdırılmasının məqsədi perspektiv planların işlənilib hazırlanması, elmi-tədqiqat işlərinin və təcrübə konstruktor işlərinin aparılması, həmçinin bütün idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi işlərində xərc elementləri

və digər göstəricilərin inkişaf meylinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış variantı əldə etməkdir.

Bunun üçün hər şeydən əvvəl proqnozlaşdırma üçün ilkin informasiya mənbələrinin müəyyənləşdirilməsidir. İlkin informasiyanın əsas mənbələri kimi aşağıdakılar çıxış edə bilər:

1) işgüzar təşkilatların statistik, maliyyə-mühasibat və operativ hesabatlar;

2) ölkədə və xarici ölkələrdə elm və texnikanın inkişafı üzrə icmallar, prospektlər, kataloqlar və digər informasiyalar da daxil olmaqla elmi-tədqiqat və təcrübə konstruktor işlərinin yerinə yetirilməsi sahəsindəki elmi-texniki sənədlər;

3) patent-lisensiya sənədləri.

Proqnozlaşdırma və planlaşdırma zamanı istifadə edilən informasiyaların bir-birini əhəmiyyətli dərəcədə təkrar etməsini nəzərə alaraq proqramlaşdırılan obyektlərə mənsubiyyətinə görə formalaşdırılan, vahid məlumat bazasının yaradılması məqsədə uyğundur. Bu halda elmi-texniki proqnozlaşdırmanı informasiya ilə təmin edilməsini avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin inkişafı ilə kompleks şəkildə həll etmək lazımdır.

Elmi-texniki proqnozlaşdırma məsələlərini həll etmək üçün AİS bazasından istifadə edilməsi ilkin məlumatların toplanması və hazırlanmasına sərf olunan əmək xərclərinin həcmi əhəmiyyətli dərəcədə azaldır və proqnozlaşdırma ilə məşğul olan işçilərə öz fikirlərini bu prosesin məzmunca dolğun olması üzərində cəmləşdirmək imkanı verir.

Təyinatına və xarakterinə görə istifadə olunan bütün informasiyalar elmi- texniki və texniki-iqtisadi informasiyaya, məlumat-normativ informasiyaya, proqnoz situasiya informasiyasına və əks-əlaqə informasiyasına bölünür.

İlkin informasiya özündə proqnozlaşdırma metodlarının seçilməsi, metodika və məlumat-normativ materialların yaradılması prosesində istifadə edilən məlumatları birləşdirir. Tətbiq edilən proqnozlaşdırma metodunun əsaslandırılmış olması, həmçinin

proqnozların dəqiq və əhatəli olması bu qrup informasiyaların dolğunluğundan və doğruluğundan asılıdır.

Məlumat-normativ informasiyanın həcmi və tərkibi proqnoz hesablamalarının differensiallaşdırılması dərəcəsindən asılıdır.

Proqnozlaşdırılan situasiya ilə bağlı olan informasiya proqnozlaşdırılan obyektin inkişafı ilə müşayiət olunur və proqnozlaşdırmanın məqsədini, həmçinin şərtlərini xarakterizə edən məlumatları özündə birləşdirir. Bu informasiyanın tərkibi və həcmi də həmçinin qəbul edilən proqnozlaşdırma metodlarından, proqnoz hesablamalarının tələb olunan dəqiqliyindən və diferensiasiyası dərəcəsindən asılıdır.

Əks-əlaqə informasiyası isə özündə keçirilmiş elmi-texniki proqnozlaşdırma məlumatlarını, proqnozlaşdırılan obyektin faktiki vəziyyətinin proqnoz kəmiyyətlərindən nə qədər kənarlaşdığı haqqındakı məlumatları, həmçinin proqnoz fondunun faktiki vəziyyətinin proqnozlaşdırma zamanı tətbiq edilən göstəricilərdən nə qədər kənarlaşdığı haqqındakı göstəriciləri birləşdirir. Əks əlaqə informasiyası proqnozun faktiki doğruluğunu, məlumat-normativ materialların keyfiyyətli olmasını qiymətləndirməyə və kənarlaşmaların səbəblərinin aşkara çıxarılmasına imkan verir.

Çağdaş iqtisadi ədəbiyyatlarda proqnozlaşdırma metodlarının müxtəlif təsnifatı verilir. Bu və ya digər proqnozlaşdırma metodunun praktiki tətbiqi proqnozlaşdırılan obyekt, onun doğruluğu, ilkin informasiyanın miqdarı, proqnozlaşdırıcının ixtisas səviyyəsi və digər bu kimi göstəricilər ilə müəyyən edilir.

Fikrimizcə bu metodları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar.

1. *Ekstrapolyasiya metodu.* Təcrübədə hər hansı obyektin yaradılmasının ilkin mərhələsində çox vaxt gələcək obyektin məlum parametrlərinin miqdarı və istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsi haqqındakı göstəricilər məhdud olur belə şəraitdə qərar qəbul etmək üçün daha sadə, lakin nisbətən az dəqiq olan proqnozlaşdırma metodu - ekstrapolyasiya metodu tətbiq etmək olmur. Bu za-

man obyektin gələcək fəaliyyətinin və inkişafının proqnozlaşdırılması keçmiş fəaliyyət və inkişaf meyillərinə əsaslanaraq yerinə yetirilir. Bir qayda olaraq ekstrapolyasiya metodunun tətbiqi zamanı obyektin xüsusi parametrlərinin və istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsi göstəricilərinin modelləşdirilməsi tələb olunmur.

Lakin riyazi və qrafik modellər üzrə tətbiq olunan ekstrapolyasiya metodu daha geniş yayılmışdır. Hər iki metod obyektin proqnozlaşdırılan parametri haqqında proqnozlaşdırılacaq dövr-dən iki il və daha çox müddətə geriye informasiyaya malik olmağı tələb edir. Proqnozlaşdırılan dövrdə obyektə baş verən keyfiyyət dəyişikliklərini, həmçinin istehsalçı və istehlakçıda istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsini uçota almaq üçün dəqiqləşdirici əmsallar tətbiq edilir;

2. *Parametrik metod.* Kütləvi istehsal obyektləri üzrə texniki tapşırıqların və texniki layihələrin hazırlanması mərhələsində hər bir detal və hazır məhsul vahidi haqqında məlumatlar olmur. Çünki obyekt hələlik təcrübə-sənaye sınağından keçməmişdir. Ona görə də bu mərhələdə layihələşdirilən obyektin mənimsənilməsi, hazırlanması və tədavülü, istismarı və təmiri haqqında detallaşdırılmış hesablamaları yerinə yetirmək imkanı yoxdur.

Vahid və kiçik seriyalı məhsullar istehsalı üzrə isə yuxarıda təsvir olunan dəqiq proqnozlaşdırma metodlarını tətbiq etmək isə məqsədəuyğun deyildir.

Bu halda faydalı effekt və xərclərin proqnozlaşdırılmasının parametrik metodlarını tətbiq etmək tövsiyə olunur. Bu metod bir tərəfdən obyektin parametrləri ilə istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsi arasında nisbətin müəyyən edilməsinə və digər tərəfdən isə obyektin parametrləri ilə faydalı effekt və ya xərc elementləri arasında nisbətin müəyyən edilməsinə əsaslanır.

Proqnozlaşdırmanın parametrik metodları iki növə bölünür: xüsusi çəki göstəriciləri üzrə; reqressiya bərabərliyi üzrə.

Reqressiya bərabərliyini müəyyənləşdirmək üçün çalışmaq lazımdır ki, statistik məlumatların miqdarı dəlillərin miqdarından ən azı üç dəfə çox olsun. Bu tələbə cavab verməyən obyektlər üzrə

faydalı effekti və ya xərcləri xüsusi çəki göstəriciləri üzrə müəyyən etmək tövsiyə olunur. Məsələn, obyektin faydalı effektivliyini aşağıdakı formula ilə hesablamaq olar.

$$P_{ij} = \frac{P_b}{X_b} \cdot X_{ij} \cdot K_{1t} \cdot K_{2t} \cdot K_{3t} \quad (7.3.)$$

Burada, P_{ij} - t ilində j istismar şəraitində obyektin faydalı effektivliyini;

P_b - baza obyektinin layihələşdirilən analoji obyektə görə orta illik faydalı effektivliyi;

X_b - baza obyektinin mühüm xarakteristikasını (başlıca funksiyasını) məsələn, saatlıq məhsuldarlığı və s. göstərir;

X_{jt} - proqnozlaşdırılan t ilində j istismar şəraitində layihələşdirilən obyektin mühüm xarakteristikasını;

K_{1t} - baza ili ilə müqayisədə t ilində layihələşdirilən obyektin etibarlılığının yüksəlməsini nəzərə alan əmsalı;

K_{2t} - istismarda olan baza obyektinin istehlakçılarının istehsal səviyyəsi ilə müqayisədə t ilində layihələşdirilən obyektin istehlakçılarının istehsalının təşkilati-texniki səviyyəsinin dəyişməsinin nəzərə alınması;

K_{3t} - baza dövrü ilə müqayisədə t ilində obyektin təmir təşkilatlarında istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsinin dəyişməsinə nəzərə alan əmsalı göstərir.

Dəqiqləşdirici əmsalların miqdarını çoxaltmaq olar.

Analoji sxemlə layihələşdirilən obyektin həyat dövrünün mərhələləri üzrə də xərc elementləri müəyyən edilir. Məsələn, layihələşdirilən obyektə istehsalın mənimsənilməsinə çəkilən xərcləri aşağıdakı formula ilə müəyyən etmək olar:

$$Z_{osv.jp} = \frac{Z_{osv.jb}}{H_b} N_p \cdot K_{1t} \cdot K_{2j} \cdot K_{3j} \cdot \quad (7.4.)$$

Burada, $Z_{osv.jp}$ - j müəssisəsində layihələşdirilən obyektin mənimsənilməsi xərclərini;

$Z_{osv.jb}$ - eyni zamanda baza obyektində;

N_b və N_p - müvafiq olaraq baza və layihələşdirilən obyektə olan detalların siyahısı və miqdarını;

K_{1j} - baza obyekt ilə müqayisədə j müəssisəsində layihələşdirilən obyektə texniki təchizat göstəricilərinin dəyişməsinə nəzərə alan əmsalı;

K_{2j} - baza obyekt ilə müqayisədə layihələşdirilən obyektə detalların mənimsənilməsi göstəricilərinin dəyişməsinə nəzərə alan əmsalı;

K_{3j} - baza obyekt ilə müqayisədə layihələşdirilən obyektin mürəkkəbliyinin artmasını nəzərə alan əmsalı göstərir.

Əmsallar layihələşdirilən obyekt üzrə müvafiq göstəricilərin baza obyektinin göstəricilərinə olan nisbəti müəyyənləşdirir. Məsələn, obyektin texnoloji təchizatı göstəricilərinin dəyişməsinə nəzərə alan əmsal aşağıdakı formula ilə hesablanır:

$$K_{ij} = \frac{N_{osv.t} : N_p}{N_{osv.b} : N_b} \quad (7.5)$$

Burada, $N_{osv.t}$ - layihələşdirilən obyektin hazırlanması üçün zəruri olan texnoloji təchizat elementlərinin miqdarın;

$N_{osv.b}$ - eyni zamanda baza obyektindəki.

Xüsusi cəki göstəriciləri metodunun tətbiqi ilə obyektin hazırlanmasına çəkilən xərclər onun layihələşdirilməsinin ilkin mərhələsində aşağıdakı formula ilə müəyyən edilir:

$$Z_{izq.jt} = \frac{Z_{izq.b}}{M_b} M_t \cdot K_{prt} \cdot K_{zjt} \cdot K_{mjt} \quad (7.6.)$$

Burada , $Z_{izq.jt}$ t ilində j müəssisəsində layihələşdirilən obyektin hazırlanmasına çəkilən xərcləri;

$Z_{izq.b}$ - baza obyektinin hazırlanmasına çəkilən xərclər;

M_b və M_t - müvafiq olaraq baza və layihələşdirilən obyektlərin kütləsini;

K_{prt} - t ilində əmək məhsuldarlığının dönmədən artırılması qanuna- uyğunluğunu nəzərə alan əmsalı;

K_{mjt} - t ilində baza obyektinin j müəssisəsində buraxılış miqyasına çəkilən xərclərlə müqayisədə layihələşdirilən obyektin buraxılış miqyasına çəkilən xərcləri nəzərə alan əmsalı göstərir.

Tədavülə çəkilən xərclər hər bir obyekt üzrə ayrılıqda müəyyən edilir. Məsələn, avadanlıqların daşınmasına, saxlanmasına və quraşdırılmasına çəkilən xərcləri ümumiləşdirilmiş şəkildə onun dəyərinin 10% həcmində qəbul etmək olar. Bir sıra obyektlər üçün bundan əlavə quraşdırma və təmir bazası üçün binalarda inşa etmək zəruridir. Bu xərcləri yalnız müvafiq smeta tərtib etməklə müəyyən etmək olar.

Xüsusi çəki göstəricisi metodu üzrə layihələşdirilən obyektin istismarına çəkilən xərcləri aşağıdakı formula ilə müəyyən etmək olar:

$$Z_{gu} = \frac{Z_{gb}}{X_b} X_{yt} \cdot K_{1t} \cdot K_{2t} \cdot K_{3t} \quad (7.7)$$

Burada, Z_{gu} - t ilində y şəraitində layihələşdirilən obyektin istismarına çəkilən xərcləri;

Z_{gb} - baza obyektinin istismarı üzrə orta illik xərcləri göstərir.

3. *Ekspert metodu*. Yuxarıda biz proqnozlaşdırmanın faydalı effekt və obyekt üzrə xərc elementləri metodlarına baxdıq. Bu metodlar məlum olduğu kimi bir başlıca funksiya ilə xarakterizə olunur. Bu zaman obyekt üzrə istənilən miqdarda statistik materiallar olur. Bu tələblərə cavab verməyən obyektlər üzrə ekspert metodlarından istifadə etmək tövsiyə olunur.

Proqnozlaşdırmanın ekspert metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu zaman proqnoz müəyyən sahədəki mütəxəssislər qrupunun kollektiv fikirləri əsasında işlənib hazırlanır. Gələcəkdə obyektin inkişafının qiymətləndirilməsinin ekspert metodunun bir çox müxtəlif növləri mövcuddur. Biz bunlardan yalnız birinə - ball metoduna baxacağıq. Bu metodu obyektə həm faydalı effekt və həm də xərc elementləri üzrə proqnozlaşdırarkən tətbiq etmək olar.

Hər şeydən əvvəl müvafiq sahədəki mütəxəssislərdən ibarət ekspert qrupu formalaşdırılır. Belə qrupların üzvlərinin sayı 9 və ondan çox ola bilər. Qrupun tərkibinin yekcinsliyini yüksəltmək üçün anonim anketləşdirmə yolu ilə qrup üzvlərinin əksəriyyətinin fikrincə həmin sahəyə tamamilə aidiyyəti olmayan mütəxəssislər qrupun tərkibində uzaqlaşdırıla bilər.

Sonra kollektiv şəkildə obyektin faydalı effektivinə və xərc elementlərinə təsir göstərən bir neçə (3-5) mühüm parametrləri seçilir və ya müəyyənləşdirilir.

Növbəti addım ekspert metodu yolu ilə parametrlərin vacibliyinin müəyyənləşdirilməsidir. Bu zaman hər bir ekspert obyektin hər bir parametri üzrə 10 ballıq şkala ilə 0-dan 10 qədər ball verir. Bu halda obyektin parametrinin vacibliyi (mühümlüyü) balla formula ilə müəyyən edilir:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} : B_{cj})}{m} . \quad (7.8.)$$

Burada, a_i - obyektin i parametrinin cəkisini;

i - obyektin parametrinin nömrəsini;

j - ekspertin nömrəsini;

m - qrupdakı ekspertlərin sayını;

B_{ij} - j eksperti tərəfindən i parametrinə verilən balı;

B_{cj} - j ekspert tərəfindən obyektin bütün parametrlərinə verilmiş balların cəmini göstərir.

Ekspert metodu yalnız faydalı effekt və ya obyektin xərc elementlərini proqnozlaşdırmaq üçün deyil, həm də bir neçə əsas funksiya ilə xarakterizə olunan sariyalı buraxılış obyektlərinin faydalı effektivini (texniki səviyyəsini) qiymətləndirmək üçün tətbiq edilə bilər.

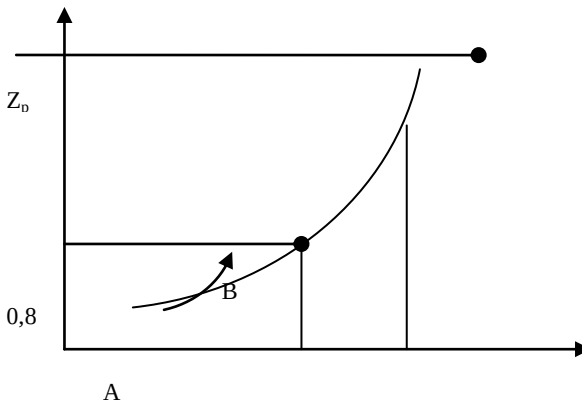
4. *Normativ metod.* Məlum olduğu kimi strateji menecmentin funksiyalarından biri gələcəkdə buraxılması nəzərdə tutulan əmtəələrin perspektiv modellərinin - rəqabətqabiliyyətli perspektiv normativlərini işləyib hazırlamaqdır. Bu normativlərin işlənilməsi ha-

zırlanması üçün firmanın əmtəələri təqdim edilən bazarların dərin marketing tədqiqatları aparılır, rəqib firmaların əmtəələrinin rəqabətqabiliyyətli göstəriciləri ağacı qurulur, keyfiyyət göstəricilərinin və əmtəələrin resurs tutumlu olması və onların tətbiqi şərtləri proqnozlaşdırılır.

Bununla bərabər öz fəaliyyətini xarici bazarlara rəqabətqabiliyyətli məhsullar istehsalına istiqamətləndirən firmalar heç də həmişə analoq-orientirə malik olmur. Belə firmalar, hər şeydən əvvəl, həmin sahənin pioneri (eksploranti) olur. Buna görə də gələcəkdə istehsal edəcəyi nəzərdə tutulan rəqabətqabiliyyətli əmtəə normativlərini proqnozlaşdırmaq üçün firma-ekspert (sayı yeddi nəfərdən az olmayan ixtisaslaşdırılmış ekspert qrupuna malik olduqda) normativ metodunu (ekspert qrupu olmadıqda, lakin bu sahədə peşəkarlar və zəruri informasiya olduqda) tətbiq edir. Yerdə qalanlar isə köməkçi hesab olunur.

Proqnozlaşdırmanın normativ metodu: a) iqtisadi və təşkilatixətti göstəricilər (amillər) arasında asılılıq müəyyən edilməsinə və b) obyektin gələcək inkişaf oriyentirinin (normativinin) müəyyənəndirilməsinə əsaslanır.

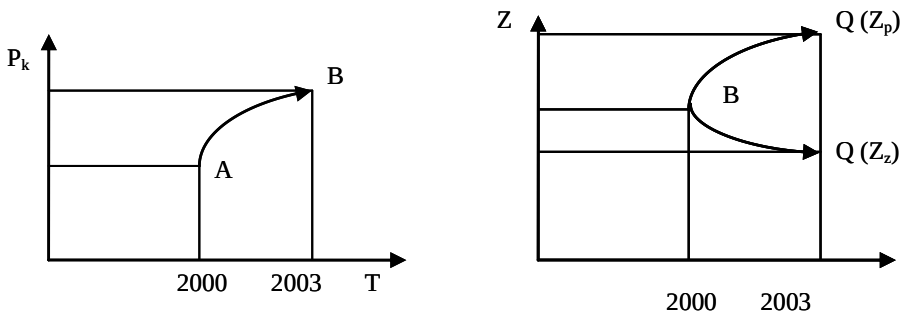
Aşağıdakı şəkildə obyektin keyfiyyət göstəriciləri ilə onanail olunması arasındakı əlaqə formaları göstərilmişdir.



Şəkil 7.5. Məhsulun keyfiyyət göstəricisi (P_k) ilə ona nail olunmasına çəkilən istehsal xərcləri (Z_n) arasındakı asılılıq

Şəkil 7.5.-in təhlili aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan verir: a) məhsulun keyfiyyət göstəricisi ona nail olunmasına çəkilən xərclərlə düz mütənəsibdir; b) hər bir növbəti keyfiyyət vahidi daha çox xərc vahidi tələb edir. Məsələn, şəkildən göründüyü kimi keyfiyyətin 20% yüksəlməsi «A» nöqtəsindən «B» nöqtəsinə qədər çəkilən xərclərin 100% artırılması şəraitində mümkün olmuşdur. Belə nisbət kontakt keyfiyyət göstəriciləri üçün fərqlidir.

Əmtənin keyfiyyət göstəricisi ilə onlardan istifadə olunmasına çəkilən istismar xərcləri arasında əks əlaqə forması mövcuddur. Keyfiyyətin yüksəlməsi ilə istismar sferasındakı xərcləri (maya dəyəri) aşağı düşür. Keyfiyyətin optimal (normativ) səviyyəsi ya istehlakçıların tələbatlarından asılı olaraq, ya da ki, məhsul vahidinin faydalı effektinin həyat tsiklinə çəkilən məcmu xərclərin minimuma endirilməsinə əsaslanır.



Şəkil 7.6. Gələcək əmtənin keyfiyyət göstəricisi normativini (P_j və istehsal və ya istismar xərcləri (Z) elementlərini müəyyən etmək üçün bazanın seçilməsi sxemi

Rəqabətin «görünməz əli» əmtəələrin keyfiyyətini dönmədən yüksəldir və əmtəə vahidinin faydalı effektinə çəkilən xərcləri aşağı

salır. Buna görə də bazarı tədqiq etdikdən, əmtəələrin keyfiyyət göstəricilərini və xərc elementlərini dəyişilməsi meyillərini proqnozlaşdırdıqdan sonra firma-istehsalçı 2000-ci ildə qərar qəbul edir ki, 2003-cü ildə həmin keyfiyyət göstəricisini istismar xərclərini «B» nöqtəsindən «D» nöqtəsinə endirməklə «A» nöqtəsindən «B» nöqtəsinə yüksəldəcəkdir. Bu zaman məhsulun keyfiyyətinin yüksəlməsinə çəkilən istehsal xərcləri «B» nöqtəsindən «Q» nöqtəsinə yüksəlmişdir, istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsi isə demək olar ki, dəyişilməmişdir. Lakin, məcmu xərclər isə azalmışdır, belə ki, istehsal xərclərinin artımı istismar xərclərinə qənaətdən təqribən 2 dəfə az olmuşdur. Vaxta qənaət yalnız məcmu xərclərin mütləq əhəmiyyətinin (dəyərinin) azalmasında deyil, həm də məhsulun keyfiyyətinin yüksəlməsi hesabına məcmu xərclərin xüsusi çəkisinin əlavə olaraq azalmasında ifadə olunur.

Yeni əmtəənin strateji marketing mərhələsində son dərəcədə dəqiqliklə bazarı öyrənmək, elmi-texniki tərəqqinin meyillərini proqnozlaşdırmaq, əmtəənin və bütövlükdə firmanın rəqabət qabiliyyətliliyi normativini işləyib hazırlamaq lazımdır. Bu mərhələdə mürəkkəb eksperimental işlər aparılır, ancaq müxtəlif təyinatlı informasiyalar toplanır və öyrənilir. Strateji marketing mərhələsində rəqabətqabiliyyətlik normativi müəyyənləşdirilir, elmi-tədqiqat və təcrübə konstruktor işləri mərhələsində normativlərin materiallarla təmin edilməsinin nəzəri və praktiki imkanları yoxlanılır. Əgər marketoloqlar işçiləri müəyyən olunan istiqamətə yönəlmişlərsə, onda əmtəənin həyat tsiklinin növbəti mərhələsində itkiləri gözləmək lazımdır.

Bütün fəaliyyət sahələrində rəqabət qabiliyyətliliyin yüksəlməsi və resurslara qənaət edilməsi Azərbaycan Respublikasının müəssisə, təşkilat və firmaları üçün son dərəcədə vacibdir. Çünki, Azərbaycan resurslardan istifadənin effektivinə görə qabaqcıl dünyə ölkələrindən təqribən 2-3 dəfə geri qalır.

5. *Eksperimental metod.* Proqnozlaşdırmanın bu metodundan kütləvi istehsalın elmi-tədqiqat və təcrübə konstruktor işləri mərhələsində, həmçinin istehsalın təşkilati-texniki cəhətdən hazır-

lanması mərhələsində istifadə edilir. Bu zaman gələcəkdə böyük həcmdə buraxılması nəzərdə tutulan məhsullar üçün eksperimental qurğularda və sınaq poliqlonlarında müxtəlif keyfiyyət normativləri və xərc elementləri müəyyənləşdirilir. Əmtənin mənimsənilməsi, istehsalı, ona texniki xidmət göstərilməsi və təmiri ilə bağlı olan konkret materialların və digər resursların faydalı xərc normativlərinin; itki normativləri; keyfiyyət göstəriciləri normativlərinin; istehsal proseslərinin təşkili normativlərinin və s. müəyyənləşdirilməsi bu qəbildəndir. Məsələn, tipik şəraitdə konkret avtomobil markası üçün 100 km. məsafəyə konkret markalı benzin məsrəfi normativi müəyyən edilir; konkret elektrik mühərrikinin bir saat işlədiyi müddətdə elektrik enerjisi sərfi normativi müəyyən edilir; köhnəlmə dərəcəsinə uyğun olaraq konkret avadanlıq növünün məhsuldarlığının aşağı düşməsi normativi müəyyənləşdirilir.

Proqnozlaşdırmanın eksperimental metodu kifayət qədər bahalıdır. Çünki bu metoddan istifadə təcrübə-eksperimental qurğular, poliqlonlar və digər obyektlər inşa edilməsini (yenidən qurulmasını) tələb edir. Buna görə də onun tətbiqi üçün dəqiq texniki-iqtisadi əsaslandırma aparılması və işin yüksək səviyyədə təşkilinin təmin edilməsi lazımdır.

6. *İndeks metodu.* Proqnozlaşdırmanın bu metodu mövcud şəraitlə müqayisədə gələcəkdə hər-hansı şəraitin dəyişilməsini xarakterizə edən indefslərin köməyi ilə obyektin mövcud göstəricilərinin qiymətlərinin gələcək dövrlərə uyğunlaşdırılmasına əsaslanır. Proqnozlaşdırmanın riyazi indeks metodu aşağıdakı formula ilə hesablanır:

$$P_b = P_n \cdot J_1 \dots J_n$$

Burada, P_b - proqnozlaşdırılan dövrün göstəricilərini;

P_n - cari dövrün göstəricilərini;

$J_1, J_2 \dots J_n$ - cari müqayisədə proqnozlaşdırılan dövrdə obyektlə tətbiq edilən iqtisadi, təşkilati-texniki və digər şərtlərin dəyişməsi indeksini göstərir.

Bu metodun tətbiqinin əsas şərti bazis dövründə faydalı effektin, xərc elementlərinin müvafiq normalarının (xüsusi çəki gös-

təricilərinin) və proqnozlaşdırılan dövrdə onun dəyişdirilməsi üzrə plan tapşırıqlarının mövcudluğudur. Tətbiqi xüsusiyyətləri bazis dövründə proqnozlaşdırılan parametrin qiymətinin dəyişilməsi əsasında faydalı effekt və xərc elementlərinin, həmçinin normativlərin dəyişməsi indeksinin proqnozlaşdırılması ilə əlaqədardır. Eyni zamanda bu metod hesablamaların sadəliyi, lakin onların dəqiqliyinin o qədər də yüksək olmaması ilə fərqlənir. Tətbiq sahələri isə faydalı effektin, hər bir avadanlığın gücünü və bütövlükdə müəssisə üzrə resursların iriləşdirilmiş məsrəf növlərinin proqnozlaşdırılmasıdır.

7. *Texniki strategiyanın qiymətləndirilməsi*. Bu metod baş təyinedici cədvəl matrisinin, yaxud universal identifikatorun işlənilib hazırlanmasına və yüksəkixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət ekspert qrupunun yaradılmasına əsaslanır.

Bu metod patent fondu və statistik məlumatlar olmadıqda prinsipal cəhətdən yeni növ texnikanın keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün tətbiq edilmə imkanına malikdir.

Məqsədlər məcmusu şəkildə hazırlanacaq məmullatlara tələbatı formalaşdıran zaman və qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün zəruri olan vasitə, üsul və yolları müəyyənləşdirərkən bu metod tətbiq edilə bilər.

8. *Funksional metod*. Bu metod əvvəllər tətbiq edilən fəaliyyət prinsiplərindən istifadə etməklə öyrənilən obyektin tələb olunan xarakteristikalarına çatmağın mümkün olmamasına əsaslanır. Eyni zamanda yeni fəaliyyət prinsiplərindən istifadə imkanlarını nəzərə almaqla öyrənilən obyektin inkişafının geniş spektri alternativlərinə olan tələbatın müəyyən edilməsinə əsaslanır.

Tətbiqi xüsusiyyətləri gələcək obyektin funksional xüsusiyyətlərinin yaradılması ilə əlaqədardır.

Tətbiqi sahəsi - proqnozlaşdırma həyata keçirilən zaman həmin satış bazasında bu növ faydalı effektin yeni maddi daşıyıcılarının meydana çıxması ilə xarakterizə olunur. Proqnozlaşdırma müddəti qeyri-məhduddur.

9. *Kombinləşdirilmiş metod*. Nəhayət, bu sonuncu metod konkret proqnozlaşdırma metodu üçün (1-dən 8-ə qədər) şərtlərin

müəyyən edilməsi əsaslanır. Bu metodun tətbiqi xüsusiyyətləri özündə proqnozlaşdırmanın dəqiqliyini yüksəltmək və proqnozlaşdırmanın keçirilməsinə sərf edilən xərclərin azaldılması məqsədi ilə yuxarıda adları çəkilən metodların səmərəli şəkildə uyğunlaşdırılması imkanlarını birləşdirir.

Bu metod proqnozlaşdırmanın bütün növləri üçün faydalı effektə malikdir. Proqnozlaşdırma müddəti qeyri-məhdududur.

Beləliklə, bütün proqnozlaşdırma metodları ilə tanış olduqdan sonra qərarların proqnozlaşdırması üzrə işlərin təşkilinə başlamaq lazımdır.

Proqnozlaşdırma üzrə işlərin təşkili özündə operativ və strateji qərarlar qəbul edilməsi ilə bağlı olan informasiya hazırlamaq məqsədi ilə məhsul üzrə faydalı effekt və məcmu, xərc elementlərini proqnozlaşdırmaq üçün şərait yaradılmasına istiqamətlənmiş və bir-birilə əlaqədar olan tədbirlər kompleksini birləşdirir. Proqnozlaşdırma üzrə işlərin təşkili vəzifələrinə aşağıdakılar aiddir:

- proqnozlaşdırma üçün zəruri olan informasiyanın toplanması və sistemləşdirilməsi;

- proqnozlaşdırmanın əsas üsul və metodlarına yiyələnmiş mütəxəssislərin hazırlanması;

- mövcud idarəetmə xidmətlərinə integrasiya olunmuş işçi orqanlarının yaradılması və onların fəaliyyətinin təşkili.

Proqnozlaşdırma üzrə işlərin səmərəli təşkili öyrənilən variantlarının operativ əldə edilməsini, onun istehsal və istehlak şəraitini, obyektin həyat tsiklinin mərhələləri üzrə faydalı effektin və xərc elementlərinin dəyişməsi meyillərini, habelə proqnozlaşdırmanın həyata keçirilməsinə sərf olunan vəsait və vaxt sərfinin azaldılmasını təmin etməlidir.

Fikrimizcə bu tələblərin yerinə yetirilməsi proqnozlaşdırma üzrə işlərin təşkilinin aşağıdakı prinsiplərinə əməl edilməklə həyata keçirilə bilər:

- Ünvanlılıq. Bu prinsip mahiyyəti ondan ibarətdir ki, proqnozun yerinə yetirilməsi dəqiq müəyyən edilmiş elmi-tədqiqat və

ya layihə-konstruktor təşkilatları, həmçinin istehsalçı müəssisə üçün nəzərdə tutulur.

- Paralellik. Bu prinsipdən müxtəlif xidmətlər informasiyanın toplanması və işlənməsi vaxtını qısaltmaq həmçinin bütövlükdə proqnozun yerinə yetirilməsi vaxtını qısaltmaq üçün istifadə edilir.

- Fasiləsizlik. Bu prinsipdən proqnoz yerinə yetirildikdə və lazım gələrsə proqnozda zəruri dəyişikliklər edildikdən sonra daxil olan əlavə informasiyanın müntəzəm olaraq toplanması və işlənməsi zamanı istifadə edilir.

- Birbaşa dəqiqlik. Bu prinsip ən qısa informasiyanın bir icraçıdan digərinə dəqiq və məqsədəuyğun şəkildə ötürülməsini nəzərdə tutur.

- Avtomatiklik. Bu prinsipdən ilkin məlumatların toplanmasına, işlənməsinə və bütövlükdə proqnozlaşdırmanın yerinə yetirilməsinə sərf olunan vaxt və məsrəfləri qısaltmaq üçün istifadə edilir.

- Adekvatlıq prinsipi. Bu prinsip faydalı effektin dəyişməsi meyillərini və onun alınmasına çəkilən xərclərin aşkara çıxarılması ehtimallarını dəqiq qiymətləndirməyə kömək edir. İdarə oluna bilən prinsiplərindən istifadə etmək üçün keyfiyyət və məsrəf göstəricilərini, iqtisadi-riyazi metodları və idarəetmə modellərini kəmiyyətə qiymətləndirmək zəruridir.

- Alternativlik. Proqnozlaşdırmanın bu prinsipi obyektin, onun ayrı-ayrı komponentlərinin və məhsul hazırlanması texnologiyası və ya konstruksiyasının bu və ya digər prinsiplərindən istifadə edilməsindən asılı olaraq müxtəlif xərclər və trayektoriyalar üzrə inkişafı imkanları ilə əlaqədardır. Proqnozlaşdırmanın ehtimal edilə bilən xarakterə malik olması proqnozlaşdırılan tendensiyaaların sabitliyini saxlamaqla təsadüfi prosesləri və kənarlaşmaları əks etdirir. Alternativlərin formalaşmasına istehlakçıların müəyyən tələbatlarının ödənilməsinə konkret məqsədlər və bu məqsədlərə nail olunmasına çəkilən xərclərin ixtisar edilməsi təsir göstərir.

- Adaptivlik. Proqnozlaşdırmanın bu prinsipinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu zaman konkret situasiyada bir sistem kimi

obyektin daxili və xarici mühit amilləri öyrənilir və onlardan maksimum istifadə edilir.

Faydalı effektin və məcmu xərc elementlərinin proqnozlaşdırılması məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılması və effektivliyi sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Proqnoz işləmələri isə kompleks məqsədli proqramların ayrılmaz tərkib hissəsidir. Proqnozu işləyib hazırlayarkən proqnozlaşdırma üzrə materialların toplanması, təhlili və dəqiqləşdirilməsi; yaranmış tendensiyaların və məhsulun keyfiyyətinin yüksəlməsi problemlərinin təhlili və nəzərdə tutulan kompleks proqramlarının tərkibində proqnozların işlənilib hazırlanması mərhələlərini bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

7.3. Strateji qərarların iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması

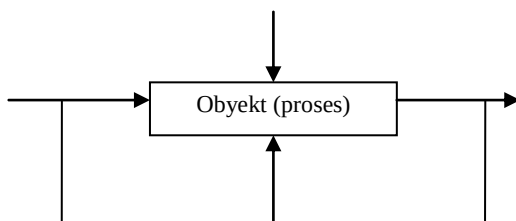
İşgüzar təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək, resurs təminatı siyasətinin reallaşdırmaq, rəqabətqabiliyyətli məhsul buraxılışı proqramını çoxaltmaq və digər tədbirlər hesabına nail olmaq olar.

Əmtəə istehlakçılarının başlıca kriteriyası isə məhsulun keyfiyyəti, onun qiyməti və istifadəsi ilə əlaqədar olan məsrəflərin haqqında qərar etmələridir.

İşgüzar təşkilatlarda qərarların effektivliyinin bu cəhətləri iqtisadi effektivliyin hesablanması və əsaslandırılmasının müxtəlif metodikalarının tətbiqini tələb edir. İqtisadi əsaslandırmanın prinsipləri sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

Birincisi, vaxt amilinin uçota alınması. Bu amilin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, öz vəsaitini hər hansı bir tədbirə qoyan investor bir neçə ildən sonra böyük məbləğ əldə etməyi nəzərdə tutur. Bu məbləğdən ilkin qoyuluşları çıxsaq əldə edilən mənfəətin məbləğini alırıq. Bugünkü manat sabahkindən baha olur.

İkincisi, iqtisadi effektin hesablanmasına sistem yanaşmanın tətbiqi. Bu prinsipin mahiyyəti onunla ifadə olunur ki, effekt sistemin «çıxışında» alınır (şəkil 7.7.).



Şəkil 7. 7. Effektivin hesablanması sistem yanaşmanın tətbiqi sxemi

Üçüncüsü, iqtisadi effektivin hesablanması kompleks yanaşmanın tətbiqi. Bu prinsip onda ifadə olunur ki, texniki yeniliklərin reallaşdırılmasından alınan birbaşa iqtisadi effektivin hesablanması ilə yanaşı yeni obyektin ekoloji və erqonomik göstəricilərinin yüksəldilməsi (yaxşılaşdırılması) hesabına əldə edilən və hesablama metodu. Mürəkkəb olan sosial və ekoloji effekti də nəzərə almaq lazımdır. Belə göstəricilərə su hovuzlarının, torpağın, suyun, təbii mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması; idarəetmənin avtomatlaşdırılması səviyyəsinin yüksəlməsi; radioaktivlik, səs-küy səviyyəsi və titrəyiş göstəricilərinin aşağı salınması və s. aiddir.

Dördüncü, texniki və təşkilati qərarların çoxvariantlılığının təmin edilməsi. Bu menecmentin əsas prinsiplərindən biridir. Beynəlxalq təcrübəni, həmçinin bilavasitə rəqiblərin fəaliyyətini təhlil etmədən işə başlayıb boş yerə kapital sərf etməyin heç bir mənası yoxdur. Bazar münasibətləri və sərt rəqabət şəraitində investorlar (xüsusi və dövlət) investisiya qoymaq haqqında qərar qəbul edəndə qədər, yüz dəfə ölçüb bir dəfə biçməlidir və reallaşdırmaq üçün iqtisadi cəhətdən daha effektiv variantı qəbul etməlidirlər.

Beşinci, ilkin informasiya üzrə hesablama variantlarının müqayisə edilməsi, Bu, onların bir həcmə (bir qayda olaraq yeni variant üzrə), bir müddətə, keyfiyyət səviyyəsinə, tətbiq şəraitinə gətirilməsi yolu ilə təmin edilir. Təcrübədə sadalanan amillərin heç də hamısı eyni vaxtda meydana çıxmır. Onlardan bəziləri müqayisə

edilən şəkildə bütün variantlar üçün eyni bir riyazi modellə hesablama tətbiq etmək yolu ilə gətirilir.

Menecment sisteminin komponentlərinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması onun fəaliyyət göstərməsinin effektivliyini və sabitliyini yüksəltmək imkanı verir.

Beləliklə, strategiya qərarları iqtisadi əsaslandırılmasını başa çatdıraraq onun səmərəliliyini qiymətləndirmək olar. Çünki, işgüzar təşkilatlarda idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması bütün iyerarxiya səviyyələrində idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinin artırılmasına bərabərdir. Məhz qərarların hazırlanması, qəbulu, reallaşdırılmasının (iyerarxiyasının) təşkili və onu nəzarət edilməsi bütün menecmentlərin və idarəetmə aparatının əsas vəzifəsidir. Bununla yanaşı idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinin müəyyən edilməsi idarəetmənin mürəkkəb və ziddiyyətli problemlərindən biri olaraq hələ tam həll edilməmişdir.

Bir qayda olaraq idarəetmə sisteminin səmərəliliyi idarə olunan obyektin fəaliyyətinin nəticələri ilə, onlar isə öz növbəsində məqsədlərə çatma səviyyəsi ilə müəyyən edilir. Belə şəraitdə təşkilatın idarəetmə səviyyələrinin qiymətləndirilməsi əmtəə və xidmətlərin istehsalı, satışın həcmi, əldə olunan mənfəət, əmək məhsuldarlığı, rentabellik səviyyəsi və digər göstəricilərlə müəyyən edilir. Lakin, məntiqi əsaslandırılmasına və sadəliyinə baxmayaraq bu metodun ciddi çatışmazlıqları vardır. Hər şeydən əvvəl idarəetmənin və istehsalın səmərəliliyi ilə bərabərləşdirilir. Eyni zamanda eyni texniki-iqtisadi göstəricilər müxtəlif idarəetmə səviyyələrində əldə edilə bilər, Bu səbəbdən də hər konkret idarəetmə sisteminin səmərəliliyini bu üsulla qiymətləndirmək olmaz. İkincisi, belə yanaşma zamanı vaxt amili nəzərə alınmır - idarəedici təsir ilə onun nəticələri arasında vaxt keçidi mövcuddur.

İdarəetmə əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi zamanı daha çox dolayı üsuldən istifadə edilir. Bu halda qiymətləndirmə sisteminə vaxt vahidi ərzində eraal edilən sənədlərin həcmi, idarəetmə heyətinin nisbi çəkisi, informasiyanın həcmi

və ötürülməsi sürəti, nəzarət meyarı və s. aid edilir. Belə göstəricilər idarəetmə aparatının effektivliyini deyil əməyin təşkili səviyyəsini əks etdirir.

İdarəetmə sisteminin fəaliyyət nəticələrinin birbaşa qiymətləndirilməsində idarəetməni istehsal kimi, idarəetmə qərarını isə əmək məhsulu kimi götürülür. Buna əsaslanaraq demək olar ki, qəbul edilən qərarın səmərəliliyi bütün idarəetmə aparatının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi vasitəsi kimi çıxış edə bilər. Beləliklə, qəbul edilən qərarların səmərəliliyini qiymətləndirmək, idarəetmə sisteminin səmərəliliyinə nəzarət etmək olar.

İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyini onun reallaşdırılmasından ayrı təsəvvür etmək olmaz. Qərarın səmərəliliyi mütləq düzgünlüyündə deyil, düzgün ardıcılıqla və vaxt çərçivəsinə malik olaraq qoyulmuş məqsədə nail olmasındadır. Deməli, idarəetmə qərarlarının səmərəliliyi həm qərarların keyfiyyəti ilə, həm də onun reallaşdırma keyfiyyəti ilə müəyyən edilir.

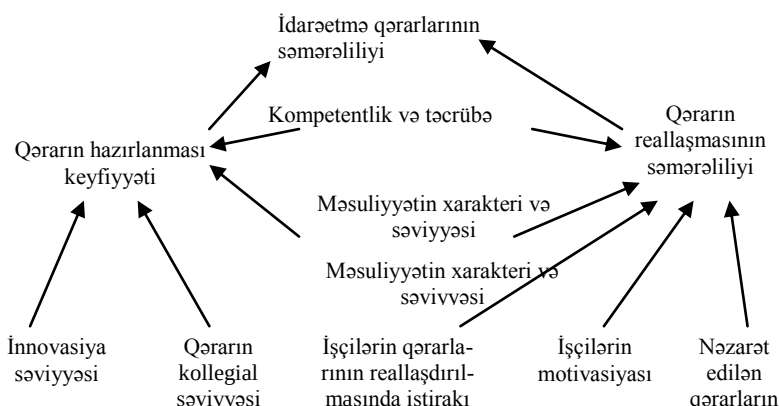
Aparılan və apardığımız tədqiqatlar göstərir ki, qəbul edilən bütün qərarlar öz vaxtında reallaşmır. Bundan başqa reallaşan qərarların bir hissəsi gözlənilən nəticəni vermir, yəni kifayət qədər əsaslandırılmış və səmərəli olmur. Bu halın yaranmasının əsas səbəbləri qərarın özünün nöqsanları olması, informasiyanın çatışmaması və ya həddən artıq çox olması, kompetentliyin çatışmazlığı, alternativlərin hazırlanması və işlənməsi üçün vaxtın olmaması, icranın pis təşkili, reallaşdırma və nəzarət mexanizminin düzgün qurulmamasıdır.

İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyi texniki, təşkilati, iqtisadi və sosial-psixoloji xarakterli amillərlə əlaqədardır. Onların qərarların hazırlanması və reallaşdırılması mərhələlərinə təsiri müxtəlifdir. Bunların ən mühümləri sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

- qərar qəbul edənin kompetentliyi və təcrübəsi;
- informasiyaya malik olması səviyyəsi;
- qərarın hazırlanmasından kollegiallığın səviyyəsi;
- nəzarət edilən qərarın həcmi;

- qərarı hazırlayan rəhbər və şəxslərin onun reallaşdırılmasında iştirakı səviyyəsi;
- icraçıların motivasiyası;
- qərarın nəticələrinə görə rəhbərlərin məsuliyyətinin xarakteri və səviyyəsi.

Qeyd edilən amillərin idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsiri aşağıdakı sxemdən aydın görmək olar:



Eyni məqsədlər müxtəlif xərclərlə əldə edilə bilər. Qərarların səmərəliliyinin əsas meyarı onun reallaşdırılması nəticəsində əldə edilən gəlirin, qərarın hazırlanmasına və reallaşdırılmasına çəkilən xərclərin nisbəti ilə müəyyən edilir. Digər mühüm qərarların qəbulu bir deyil bir çox meyarların köməyi ilə qiymətləndirilə bilər. Çünki qərarların effektivliyini hər hansı bir göstəricinin (o, əsas olsa belə) köməyi ilə qiymətləndirilə bilməz.

7.4. Biznes-proseslərinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi sahəsində istifadə olunan idarəetmə qərarları

Müasir islahatlar mərhələsinin aktual məsələsi mikroiqtsadi inkişafın konsepsiyasının işlənməsi və korporativ maliyyə idarəçiliyinin effektiv modellərinin tətbiqidir.

Bu məsələnin həllinin aktuallığı, müəssisələrin maliyyə vəziyyəti ağır olması ilə artır. Sovet dövründən miras qalan müəssisələrin yarısından çoxu ziyanla işləyir.

İrəli sürülən mövqelərin təhlili « korporasiyanın (müəssisənin) büdcəsi» termininin əsas izahı belə təsəvvür olunur:

1) «pul ifadəsində mədaxil və məxariclərin balanslaşdırılmış smetası»;

2) «kampaniyanın illik maliyyə planı»;

3) «müəssisənin idarəetməsi strategiyasının əsaslandığı informasiya. Belə informasiya büdcənin, təşkilatın cari fəaliyyətinin qiymət kriterisidir (ölçüsüdür)».

Ümumiyyətlə, fərqlərə baxmayaraq, bütün göstərilən təyinlər əənəvi büdcə anlamının çərçivəsindədirlər. Aşağıda verilən büdcə təsnifatı isə xüsusilə vurğulanır: Büdcələmə, idarəetmənin ayrıca mexanizmidir (alətidir) və onun mənasını: büdcələr tərtibatının integrasiya olunmuş sistem kimi, qəbul olunan büdcələrin cari nəzarəti kimi, faktiki göstəricilərin büdcə göstəricilərindən fərqlənməsinin uəotu və bu fərqi səbəbinin araşdırılması kimi qəbul etmək lazımdır. Bu təyin büdcələmə anlayışına daha dəqiq cavab verir və korporativ idarəetmədə onun əhəmiyyətini göstərir.

Korporasiyanın büdcəsinin göstəriciləri idarəetmə qərarlarının qəbulunda, əsas istiqamət kimi qəbul edilir. Amma onu da qeyd etmək lazımdır ki, büdcə parametrləri korporasiyanın maliyyə strategiyası və menecmenti haqqında heç də birmənalı təsəvvür yaratmır, yəni kampaniyanın real məqsədləri haqqında.

Büdcənin dəqiq ifadəsi o qədər də vacib deyil, çünki çox vaxt onun təsnifatı sərbəstdir və «büdcələmə» anlayışı altında bəzi müəlliflər «dinamika ilə inkişaf edən dəyişən biznes şəraitində müəssisə tərəfindən bölmələrin razılaşdırılmış idarəetməsi. Onun köməyi ilə gələcək hadisələrlə bağlı idarəetmə qərarları, hansılar ki, məlumatların sistematik işlənilməsi əsasında qəbul olunur. Lakin belə universal izahatı təkcə bu hadisəyə şamil etmək lazım deyil, o hər bir sahənin idarəedilməsi üçün yararlıdır. Büdcələmə məsələlə-

rinin abstraktlığı belə qeyri-müəyyənliyin nəticəsidir və bunlardan əsasları «müəssisənin işinin effektivliyinin qaldırılmasıdır»:

- müəssisədə olan bütün hadisələrin məqsədli istiqamətləndirilməsi və koordinasiyası;

- risklərin aşkarlanması və onların səviyyəsinin aşağı salınması;

- dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, çevikliyi artırmaq.

Büdcə həqiqi göstəricilər əsasında tərtib olunur (planlaşdırılan ya faktiki). Bu göstəricilər əsas maliyyə və sərmayə fəaliyyətinin vəziyyətini və meyllərini əks edir. Beləliklə, büdcələmə, yuxarıda göstərilən fəaliyyət növlərinin koordinasiya aləti kimi çıxış edir. Buna baxmayaraq, bu prosesin dar funksional təyinatı var və buna müvafiq büdcə qarşısında qoyulan məsələlərə uyğun spesifikasiyası var.

Yuxarıda qeyd olunanlar onu göstərir ki, büdcələmə, ilk növbədə, mikrosəviyyədə aparılan maliyyə proqnozlaşdırılmasının ayrılmaz hissəsidir. Belə yanaşma məntiqlidir, əgər büdcəyə korporasiyanın maliyyə planı kimi baxılsa. Bu mövqə, əhəmiyyətli dərəcədə büdcələmənin tarixçəsi ilə bağlıdır: ötən əsrin 40-50-ci illərində iri qərb kompaniyalarında istehsalat-təsərrüfat fəaliyyətinin cari planlaşdırılması ilə məşğul olan maliyyə planlaşdırılması şöbələri yaradılırdı. Bu kompaniyalarda planlaşdırma prosesi mədaxil və məxaric maddələri üzrə smetaların tərtibatı ilə müşayiət olunurdu. Smetaların formalaşdırılması (indiki terminologiyada büdcələmə) burada zəncirvari sistemin (maliyyə proqnozlaşdırılması – planlaşdırma - büdcələmə) son bəndi kimi qəbul olunur.

Ötən əsrin 60-70-ci illərindən planlaşdırma təcrübəsində yeni meyllər əmələ gəlməyə başladı və bu meyllər təkcə daxili amillərin uçuğu ilə kifayətlənmir, bura kampaniyanın xaricinin də dəyişmə meylləri qatılır: iqtisadi, elmi-texniki və ictimai-siyasi sahələrə aid meyllər (tendensiyalar). Nəticədə, «ortamüddətli», «uzunmüddətli» və «sürüşən» planlaşdırmalar kimi məhfumlar və onlara müvafiq planlar, proqramlar və layihələr ortaya çıxdı. Planlaşdırma və

büdcələmənin bir-birinə bağlılığına baxmayaraq, bu proseslərin hər birinin özünəməxsus spesifikasiyası var.

Büdcələmə aşağıdakılardan ibarətdir:

- birincisi, büdcələmə kompleks halda olur və nisbətən sərbəst olur;

- ikincisi, təkcə planlaşdırma sahəsi ilə məhdudlaşmır;

- üçüncüsü, iri müəssisələrin qısa, orta və uzunmüddətli planlarından fərqli olaraq, büdcələr kompaniyanın rəhbərliyi tərəfindən qısa müddətə təsdiqlənir, yəni əvvəlcədən operativ idarəetmənin aləti kimi hazırlanır və gələcək büdcə dövründə menecmentin taktikasını əks etdirir. Buna görə büdcələməni hansısa bir tərəfdən xarakterizə etmək çətindir.

Ümumi görünüşdə büdcələməni maliyyə menecmentinin müasir aləti kimi müəyyən etmək olar. O, müəssisələrin maliyyə resurslarının planlaşdırılması və operativ idarəetməsi funksiyalarını həyata keçirir. Büdcələmə menecmentə, onun üsullarına, məqsədlərinə və maliyyə qərarlarının qəbulu texnologiyasına xas olan xüsusi tələbatlara əsaslanır. Bundan başqa, o, büdcə prosesinin bütün mərhələlərində mikrosəviyyədə maliyyə şöbələrinin işinin koordinasiyasını həyata keçirir.

Funksional rol baxımından, büdcələməni korporativ maliyyənin və korporasiyanın maliyyə siyasətinin üsulu kimi təqdim etmək olar. Təşkilati tərəfdən büdcələməni, kompaniyanın rəhbərliyi tərəfindən icmal büdcənin hazırlanması, qəbul edilməsi və büdcənin icrasına operativ nəzarətin təşkili kimi təsəvvür etmək olar.

Tədqiqatlar göstərir ki, büdcələmə çox mürəkkəb işdir və onun tərtibi zamanı çoxlu sayda menecerlər tələb olunur, daha çoxu isə onun icrası zamanı tələb olunur. Bütöv heyətin bu işdə iştirak etməsi büdcələmənin effektivliyinin həlledici amilidir.

Şaquli integrasiya olunmuş korporativ struktur və maliyyə-sənaye qrupları üçün təşkilati tərəf çox böyük əhəmiyyət kəsb edir: büdcələmənin tətbiqi daha dəqiq hazırlıq işlərini tələb edir.

Bir tərəfdən, belə strukturlarda büdcələmə işləri «övlad» müəssisələrinin və onların filiallarının maliyyə resurslarını birləşdir-

məyə, müstəqil müəssisələrin əlavə vəsaitlərini cəlb etməyə (o cümlədən maliyyə, kredit, sığorta, sərmayədar və başqa kompaniyaların) imkan verir və bunun əsasında hər daxil olan müəssisənin maliyyə sabitliyini qoruyur.

O biri tərəfdən, adətən, belə çoxfunksional strukturlarda büdcələmə işləri baş kompaniyanın məsuliyyətini artırır, çünki o, maliyyə axınlarının və əsas buraxılan məhsulun həcmələrini müəyyənləşdirir. Effektiv fəaliyyət, bir istehsalat prosesinə cəlb olunmuş və birgə maliyyə və istehsalat maraqları olan müəssisələrdən dəqiq koordinasiya tələb edir.

Büdcələmə işlərinin birinci və sonuncu məqsədləri birləşmiş maliyyə resurslarının maksimal dərəcədə effektiv istifadəsi üçün, onların xərclənməsi də ümumi iqtisadi effektivliyi nəzərə almalıdır və eyni zamanda iştirak edən bütün tərəflərin maraqlarına cavab verməlidir.

İdarəetmənin büdcə üsullarının yüksək potensialı bağlıdır:

- birincisi, maliyyə parametrlərinin hesablanması və təhlili əsasında görülən büdcələmə, biznesin ayrı-ayrı növlərinin və məhsullarının maliyyə vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verir və bununla kompaniyanın sabitliyini təmin edir;

- ikincisi, büdcələmə kompaniyanı «şəffaf» edir və sərmayədarlar üçün cəlbəedici edir;

- üçüncüsü, işləməyə və qeyri-effektiv olan aktivləri aşkarlayıb, onların strukturlarını optimallaşdırıb işə cəlb edir;

- dördüncüsü, kompaniyanın əsas maliyyə alətlərinin effektiv qarşılıqlı hərəkətləri təmin olunur:

Gəlir – vergilər – əməkhaqqı – kreditlər – dividendlər.

Büdcə çox vacib sənəddir: əgər ilin əvvəlində o korporasiyanın maliyyə planıdırsa, il ərzində o, operativ idarəetmənin alətidir, ilin sonunda isə – nəzarət alətidir, çünki onun vasitəsilə müəssisənin cari büdcə dövründə maliyyə siyasətinin effektivliyi müəyyən olunur və kompaniyanın gələcəkdə təkmilləşməsi üçün tədbirlər planı hazırlanır. Qeyd etdiyimiz kimi büdcənin funksional əhəmiyyətinə müxtəlif tərəflərdən baxmaq olar:

İqtisadi proqnoz kimi. Müəssisənin rəhbərliyi iqtisadi-is-tehsalat və maliyyə sahələrində büdcə şəklində konkret istiqamətləri gələcək dövrə təsdiqləyir və bu halda bütün tərəflərin maraqları nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyəti planlaşdırılanda bilmək lazımdır ki, qarşıda qoyulan məsələlərin həll üçün hansı iqtisadi resurslar tələb olunur və hansı mənbələrdən onlar cəlb oluna-caq. Müəssisənin özünün vəsaitləri az olarsa xarici maliyyələş-dirmənin problemini həll etmək lazımdır, yəni kapitalın cəlb edilməsi planı qabaqcadan tərtib olunmalıdır (kreditlərin götür-ülməsi, səhmdar kapitalın artırılması və s.).

Nəzarət üçün əsas. Büdcədə nəzərdə tutulmuş planların reallaşması prosesində müəssisənin fəaliyyətinin faktiki nəticələrini təhlil etmək lazımdır. Əsas diqqət, plan göstəricilərindən fərqlənən göstəricilərə yönəlir və bu fərqlərin səbəbləri araşdırılır. Büdcə nə-zarəti plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməməsinin səbəblərini araş-dırır və onların reallığının səviyyəsini qiymətləndirir.

Rəhbərlik obyektiv informasiyanın alınmasında maraqlıdır, çünki bu onlara vəziyyətin düzəldilməsinə imkan yaradır və büdcə-də nəzərdə tutulan planların yerinə yetirilməsini təmin edir.

Koordinasiya vasitələri. Ayrı-ayrı tədbirlərin zaman və funksional koordinasiyasını təmin edir.

Qəbul edilmiş maliyyə qərarlarının korrektəsi üçün əsas. İşin icrasına başlamamış qərarlar qəbul olunur. Lakin büdcə-nin icrası zamanı, bir qayda olaraq, qəbul edilmiş qərarların dəyişil-məsinə ehtiyac olur, yaxud əlavə qərarlar qəbul olunur.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi vasitəsi. Müəssisənin rəhbərli-yi tərəfindən «övlad» müəssisələrinin, filialların və başqa struktur bölmələrin büdcələrinin təsdiq edilməsi o deməkdir ki, faktiki ola-raq operativ qərarları həmin müəssisələr qəbul etməlidir. Büdcələ-mənin potensialı kifayət qədərdir ki, qarşılıqlı bağlı problemlər həll olunsun.

1. Büdcə icrası dövründə planlaşdırılmış tədbirlərin görülməsi ilə bağlı maliyyə təminatı:

- mövcud olan istehsalat və sosial infrastrukturun təkmilləşdirilməsi: işləyən və tikilən obyektlərin texniki modernləşdirilməsi və rekonstruksiyası; «övlad» müəssisələrinin profilinin, yaxud texnologiyanın dəyişdirilməsi;

- istehsalat fəaliyyətinin çeşidləndirilməsi, yeni müəssisələrin alınması daxil olmaqla;

- fundamental tədqiqatların keçirilməsi;

- məhsulun rəqabətə davamlılığını artırmaq üçün konkret tədbirlərin yerinə yetirilməsi;

- buraxılan məhsulun çeşidinin yeniləşməsi;

2. Müəssisələrin maliyyə mənbələrinin rəşional strukturunun formalaşdırılması, lazım olan gəlir səviyyəsini təmin etmək üçün:

- ən gəlirli əməliyyatların müəyyənləşdirilməsi – gəlir mənbələrini, onlardan birinin və ya bir neçəsinin fəaliyyət növünün gücləndirilməsi;

- daxili ehtiyat mənbələri uçotunun aparılması; istehsalatın məsrəflərinin, başqa təsərrüfat xərclərinin və itkilərin ixtisarı;

Satış həcmələrinin artırılması; transaksiya məsrəflərinin ixtisarı; nəhayət – qiymətlərin korreksiya mümkünliyinə baxılması;

- vergi ödənişlərinin optimallaşması, bu neft və qaz müəssisələri üçün aktualdır (böyük vergi təzyiqi altında olduqları üçün);

- gəlirləri vergidən tam ya qismən azad olan fəaliyyət növlərinin genişləndirilməsi;

- amortizasiya fondunun tam hesablanması, o cümlədən sürətlənmiş amortizasiya mexanizminin istifadəsi ilə;

- məsrəfləri vergidən azad olan, xərc normalarına riayət etmək;

- vergi qanunvericiliyi ilə nəzərdə tutulmuş vergi kreditinin alınması hüququndan istifadə; başqa vergi güzəştlərinin alınması;

- borca alınan kapitalın ümumi tələbatının müəyyənləşdirilməsi və onu cəlb etmək üçün əsas mənbələr (bank və büdcə kreditlərinin istifadəsi; daxili maliyyə bazarına korporasiyanın borc öhdə-

liklərinin buraxılması; xarici və daxili sərmayədarların vəsaitlərinin cəlb olunmasının müxtəlif formalarından istifadəsi);

- şəxsi və borca alınan kapitalın optimal nisbətini gözləməklə borca alınan vəsaitlərin hədd həcmənin təsdiqlənməsi;

3. Məhdudlaşdırılmış maliyyə vəsaitlərinin struktur bölmələrin, «qız» müəssisələrin, filialların və həmçinin fəaliyyət növlərinin və xüsusi maliyyə fondlarının arasında effektiv paylaşılması:

- cari istehsalat-maliyyə fəaliyyətini təmin edən fondlarla sərmayə təyinatlı proqramların və layihələrin reallaşmasını təmin edən fondlar arasında resursların paylaşılması. Bunlar, kompaniyaların strateji məqsədlərinə uyğun olaraq, aparılır və xarici sərmayələrin effektiv formalarını müəyyənləşdirir: müəssisələrin alınması, yaxud onların səhmlərinin alınması;

- şirkəti və onun struktur bölmələrinin normal fəaliyyətini təmin edən məqsədli fondların formalaşdırılması: əsas vəsaitlər fondu; dövrü vəsaitlərinin fondu; ehtiyat və sığorta fondları; amortizasiya fondu; təmir fondu; istehsalat, elm və texnika fondları; müəssisənin sosial inkişafı və heyətin mükafatlandırma fondları və s. Bu problemin həllində ən mühüm məsələ dövrü kapitalının lazımi həcmənin formalaşdırılmasıdır, çünki məhz bu məsələ maliyyə nəticələrinə birbaşa təsir edir: dövrü vəsaitləri çatışmayanda, yaxud onlardan istifadə səmərəsiz olarsa, kompaniyanın maliyyə vəziyyəti pisləşir, tədiyyə qabiliyyəti zəifləyir və son nəticədə müflisliyə gətirib çıxarır;

4. Xarici amillərin (istər mənfi ya müsbət) dəyişməsinə çevik reaksiya: səmərəli qurulan büdcələmə sistemi büdcələrin icrasına daimi nəzarət edir, faktiki göstəricilərin plan göstəricilərindən fərqlərini aşkarlayır və bu fərqlərin aradan götürülməsi üçün tədbirlərin görülməsi;

5. Firmanın fəaliyyətinin müxtəlif növ istiqamətlərinə məsul olan idarəetmə strukturlarının fəaliyyətinin koordinasiyası və effektiv inteqrasiyası.

6. İri firmanın cari maliyyə tarazlaşmasının sabitliyinin saxlanması. Bütçənin icrası prosesində müəssisənin cari likvidliyinin məqbul səviyyədə saxlanılmasına, ödəniş və kreditalma qabiliyyətlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Bu halda bütçə maliyyə sabitliyinin aləti kimi çıxış edir və müəyyən tədbirlər sistemini həyata keçirir.

Bu tədbirlər, bir tərəfdən müəssisənin cari xarici və daxili maliyyə öhdəliklərinin azaltmasını, digər tərəfdən isə bu öhdəlikləri təmin edən pul aktivlərinin artmasını təmin edir. Müəssisənin xarici və daxili maliyyə öhdəliklərini azaltması aşağıda göstərilən tədbirlərin hesabına əldə edilir: daimi məsrəflərin məbləğinin azaldılması (idarəetmə heyətinin ixtisarı, cari təmirin məsrəflərinin ixtisarı və s.); dəyişən məsrəflərin ixtisarı; ticarət əməliyyatlarına görə kreditor borcunun vaxtının uzaldılması (alınan kommersiya kreditinin); qısamüddətli bank kreditlərinin uzadılması; dividend siyasətinə yenidən baxılması, o cümlədən hesablanmış dividendlərin verilməsinin, paya düşən faizlərin və s. xərclərin təxirə salınması hesabına.

Bütçələmə sisteminin böyük imkanlarına baxmayaraq, bütçə qəbul olandan sonra onların reallaşması avtomatik olmur. Korporativ maliyyənin bütçə üsulu ilə idarəedilməsinin effektivliyini müəyyən edən əsas amil və şərtlər bunlardır:

1. Bütçələmə sisteminin effektiv işləməsinin əsas şərti kompaniyanın istehsalat-iqtisadi inkişafının planlarının obyektivliyidir. Burada iki bərabər istiqamət əhəmiyyətlidir:

- birincisi, kompaniyanın bütçəsini formalaşdıran qısamüddətli planların düzgünlüyü;
- ikincisi, qısamüddətli planların (taktiki tədbirlərin) strateji planlarla bir-birinə bağlılığı.

Firmanın strateji planının bir hissəsi olan maliyyə planını, kompleks planlı-proqnozlu tənzimləmə sxemi çərçivəsində, işləmək təklif olunur.

2. İcmal maliyyə planının və onun əsasında tərtib olunmuş şirkətin bütçəsinin istehsalat planları ilə razılaşdırılması: satışlar;

pul və maliyyə axınları, gəlirlərin həcmi və s. Bu planın işlənilməsi çoxsaylı şaquli və üfüqi razılaşmaları tələb edir. Bundan başqa, müasir şəraitdə zəhmət tələb edən, böyük miqdarda hesablamaları texniki təminatlı (kompyuter və proqramlar) həyata keçirmək mümkün deyil.

3. Yuxarıda qeyd etdiyimiz şərtlərin əhəmiyyətini azaltmadan demək lazımdır ki, obyektiv və həqiqi planlaşdırma effektiv büdcə prosesini həyata keçirmək üçün zəmin yaradır. Bir çox tədqiqatçılar büdcələmə sxemlərinin təhlilində əsas diqqəti büdcələmə göstəricilərinin hesablanması üsullarına, icmal büdcəsində onların qarşılıqlı əlaqələrinə, yəni planlı büdcənin tərtibi proseduruna yönəldirlər. Burada nəzarətə büdcələmə sisteminin ayrılmaz hissəsi kimi baxmaq lazımdır. Amma söhbət ümumi nəzarətdən getmir, onun konkret məsələlərin həllinə yönəlməsi vacibdir. Başqa sözlərlə, gəlirlərin formalaşdırılmasını və vəsaitlərin xərclənməsini hansısa müəyyən dövrə aid nəzarət planı hazırlanmalıdır. Məhz elə bu istiqamətin düşünülməməsi büdcələmənin aşağı effektivliyinin səbəbidir.

Tədqiqatlar göstərir ki, korporativ maliyyə idarəetməsinin büdcə üsulunun tətbiqi çox vaxt plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsinin formal proseduruna çevrilir. İri müəssisələrdə büdcə hər aya hesablanır və xərclərin hər maddəsi üzrə həddlər qoyulur, onları aşdıqda ya maliyyələşmə kəsilir, yaxud rəhbərliyin xüsusi icazəsindən sonra açılır.

Beləliklə, cari nəzarətin əhəmiyyəti ondadır ki, istehsalat və maliyyə planları dəqiq hazırlansalar da, real həyatda hadisələr başqa məcraya gedir. Bunun əsas səbəbi – xarici amillərin axıra qədər hesablanmasının mümkün olmamasıdır, çünki ümumi iqtisadi konyunkturayı və müəssisənin tərəfdaşlarının hərəkətlərini qabaqcadan hesablamaq mümkün deyil. İxracaya yönəlmiş müəssisələr üçün xarici mühitin proqnozlaşdırılmasının mümkün olmaması daha da güclənir. Buna görə, büdcə göstəricilərinin korrektəsi, resursların mobilizasiya üsullarına,

maliyyə alətlərinə və büdcə prosesinin hər mərhələsində yəni-dən operativ baxılması labüddür.

Beləliklə, səmərəli təşkil olunmuş büdcələmə sistemi idarəetmənin əsas istiqamətlərini qabaqcadan müəyyən etməyə imkan verir.

ƏDƏBİYYAT

1. Quliyev T. Ə. Menecmentin əsasları. Bakı,- 2001.
2. Hacıyev Ş. H., Şahbazov K. A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S., və başqaları. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi. Bakı – 2010.
3. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı: Azərnəşr, 2007. -276 s.
4. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H, Həsənov H. S. – Müasir menecment., (I və II kitab), Bakı, 1995. - 130 s.
5. Şahbazov K. A, Məmmədov M. H., Həsənov H. S., Menecment Bakı, 2007.
6. Андреев С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. М.: Финпресс, 2002.
7. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг. М.: ИНФРА – М – НОРМА, 1997.
8. Барабаш В.В., Музыкант В.Л. Реклама и маркетинг (функции, цели, каналы распространения). М.: ПАИМС, 1994.
9. Березин И. Маркетинг и исследование рынков. М.: “Русская деловая литература”, 1999.
10. Блажнов Е.А. Паблик Рилейшнз. Приглашение в мир цивилизованных рыночных общественных отношений / Учебное пособие для деловых людей. М.: “ИМА-пресс”, 1994.
11. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. Таганрог: ТРТУ, 1999.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
13. Герасименко В.В. Основы маркетинга. М.: ТЕИС, 2000.
14. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Разработка управленческого решения. НПЦ, «Крылья», 1997.
15. Доти Д. Паблисити и паблик рилейшнз. Москва: ИИД “Филин”, 1996.

16. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. М. ЮНИТИ, 1999.
17. Карлоф Б. – Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 239 с.
18. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юрист, 1998.
19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. **Санкт-Петербург: Питер, 2001.**
20. Колодко Г. – Глобализация и сближения уровней экономического развития // Вопросы экономики.- 2000, №10.- С.39 -50.
21. Кочалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. Л.: 2005, 198 с.
22. Клейтон Д. Гетвил Б. Как начать новый бизнес в крупной корпорации. 2004, 227 с.
23. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб.,2000. 152 с.
24. Котлер Ф. – Основы маркетинга. Пер с англ. М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
25. Ламбен Жан – Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива (Пер. с франц.) . СПб.: Наука, 1996.
26. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
27. Либман Г., Преснякова Л. - Шведская модель социальной политики //Российский экономический журнал 1993.- №8.- С.88-95.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента, пер. с англ., М.: «Дело», 1992. - 702 с.
29. Мерсер Д. – ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991. - 456 с.
30. Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.- 336 с.
31. Минго Дж. Как компании стали великими-истории о бизнесе и торговле.- СПб.: Питер, 1995. - 312 с.

32. Мизес Л. Бюрократия. Запланированный ХАОС. Анти-капиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993. -230 с.
33. Маршалл А. – Принципы экономической науки. М: Прогресс, 1993, Т. I 414 с., Т. II 309 с., Т. III 350 с.
34. Мартин Г., Шуман Х. Западная глобализация: атаки на процветание и демократию. М.: 2001. 473 с.
35. Ойкен В. Основные принципы экономической политики., //РЭЖ ,1993, № 8. - С. 101-107; № 9. – С. 87-99 .
36. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Учебное пособие., М.: Дело, 2000, 288 с.
37. Пикрайнен Т., Туринцев Е. От Макса Вебера к пониманию процессов социальной трансформации в России // Вопросы экономики 1998, №7, С.65-72.
38. Пивоваров С.Э. Мизель А.И. и др. Международный менеджмент. СПб.: 2000, 196 с.
39. Портер М. Конкуренция (пер. с англ.) М.: 2000, 496 с.
40. Практика глобализации: игры и правила новой эпохи./ Под ред. Деметкина М.Г. М.: 2000, 324 с.
41. Радугин А.А., Радугин Н.А. Введение в менеджмент. Воронеж, 1995. - 262 с.
42. Савруков Н.Т., Егоров А.И., Егорова Е.А.. Экономическая стратегия фирмы. СПб.: 2000.- 386 с.
43. Савченко В.Е. Феномен предпринимательства // РЭЖ 1995г.- №3.- С.45-50
44. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2002, 254 с.
45. Социальные реформы в странах с переходной экономикой. М.: ИКЦДИС, 1997. - 214 с.
46. Томпсон А. А., Стрекленд А. Дж., Стратегический менеджмент. М.: 2003, 576 с.
47. Торопов В. Социальное государство: Сущность и генезис //Человек и труд .- 1998.- № 5.- С. 9-17.

48. Тамбовцев В. Л. Контрактная модель стратегии фирмы. М.: ТЕИС, 2000. - 83с.
49. Тренев А. П. Стратегическое управление. М.: ПРИОР - 2000, 288 с.
50. Тамбовцев В. Л. Государство и экономика. М.: 1997. - 340 с.
51. Уильямсон Н. Экономические институты капитализма. СПб.: 1996.- 239 с.
52. Управление современной компанией Под. ред. Мильнера Б.З. М.: 2001. 269 с.
53. Уткин А.И. Глобализация: процесс и осмысление. М.: Логос, 2004. - 254 с.
54. Управление организацией., Учебник п/р А.Г.Пронева и др.//изд., Мо.: ИНФРА,1999.- 669 с.
55. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы (пер. с англ.) М.: 2004. 394с.
56. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999.
57. Орлов А.И. Менеджмент. М.: Знание, 1999.
58. Питер Д. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 1999.
59. Портер М. Международная конкуренция (Пер. с англ. Под ред. В. Д. Щетинина). М.: Международные отношения, 1993.
60. Ременников В. В. Разработка управленческого решения. М.: Юнити, 2000.
61. Ремент Г. Реклама. Киев: НВФ “Студцентр”, 1996.
62. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Москва: ЗАО “Бизнес-школа” “ИНтел-Синтез”, 1997.
63. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО “Бизнес-школа” “ИНтел-Синтез”, 1999.

64. Фрейд Зигмунд. Введение в психоанализ. Лекции. М.: Наука, 1989.

65. Фурманн В. Менеджмент: организация управления предпринимательством (обобщение теории и практики, методы и рекомендации). М.: Женева, 1998.

*Çapa imzalanıb 03.11.2014. Kağız formatı 60x84 1/16.
Həcmi 11 ç.v. Sifariş 218. Sayı 100.*

*" İqtisad Universiteti " Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6*