

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

“MÜASİR DÖVRDƏ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN
YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ TƏŞKİLATİ MƏDƏNİYYƏTİN ROLU”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

BAKI – 2023

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

UNEC Biznes Məktəbinin direktoru

İ.e.n., dos. Hacıyev Nazim Özbəy

“ _____ ” (imza)

“ ____ ” _____ 2023-cü il

**“MÜASİR DÖVRDƏ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN
YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN ROLU”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi (Menecment üzrə)

Qrup: A4/2-21

**Magistrant (S.A.A.)
Lalə Məmmədova Fehruz
_____ imza**

**Elmi rəhbər:
Müə. Rzayev Rafail Zeynal
_____ imza**

**Proqram rəhbəri:
İ.f.d. Şəfizadə Elnurə Rafiq
_____ imza**

**Kafedra müdiri:
İ.e.n. dos. Məmmədova Sevər Mömin
_____ imza**

BAKI – 2023

Təşəkkürnamə

Dissertasiyamı yazarkən öz tövsiyyə və köməkliyini göstərən elmi rəhbərlər
Rzayev Rafail Zeynal oğluna dərin təşəkkürümü bildirirəm.

“MÜASİR DÖVRDƏ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN ROLU”

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Seçilən mövzu dünyada biliklərə əsaslanan bazar iqtisadiyyatına və idarəetməyə keçidlə əlaqədar xüsusi aktualıq qazanır. Bu hal keyfiyyətə yeni problemləri həll etmək, istehsal və idarəetmə informasiya texnologiyalarını mənimsəmək, təşkilatların funksionallığını və qarşılıqlı fəaliyyət sahələrini genişləndirmək bacarığını tələb edir. Bu prosesləri idarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsində təşkilati mədəniyyət kontekstində öyrənmək imkanı yalnız baş verən dəyişikliklərin dinamikasını başa düşməyə və müəyyənləşdirməyə deyil, həm də onun idarəetmə sahəsinə təsir yollarını da müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi təşkilati mədəniyyətin idarəetməyə təsirinin təbiətini və mexanizmlərini müəyyənləşdirmək, təşkilatların fəaliyyətini və inkişafını optimallaşdırmaq üçün onun təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr hazırlamaqdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işi tədqiq edilən zaman təhlil, analiz, sintez, statistik, empirik analiz və s. üsullardan istifadə edilərək tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin informasiya bazasını yerli və xarici alimlərin tədqiqat işinin mövzusunə uyğun olaraq araşdırmaları, elmi əsərləri, məqalələr, məruzələr, tezislər, dövrü mətbuatın elmi nəşrləri və internet resursları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat işinin mövzusu aid Azərbaycan dilində material və ədəbiyyatın azlığı tədqiqatın məhdudiyyəti sayıla bilər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi, təşkilati mədəniyyətin inkişafa yönəlmiş təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasının müəyyən edicisi kimi qəbul edilməsi ilə müəyyən edilir.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatın əsas nəzəri və praktik nəticələri təşkilati mədəniyyət və idarəetmə arasındakı qarşılıqlı əlaqənin təbiəti və mexanizmlərinin daha yaxşı başa düşülməsinə, dəyişən cəmiyyətdə idarəetmə fəaliyyətinin optimal modellərinin axtarışına kömək edir. Dissertasiyanın nəticələri və tövsiyələr mədəni əsasların qərar qəbul etmə prosesinə və təşkilatların həyatının yaxşılaşdırılmasına təsiri baxımından idarəetmə nəzəriyyəsini inkişaf etdirmək üçün istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: idarəetmə, effektivlik, müəssisələrin idarəedilməsi, təşkilati mədəniyyət, konseptual əsaslar

MÜNDƏRİCAT

| | |
|---|------------|
| GİRİŞ..... | 6 |
| I FƏSİL. MÜƏSSİSLƏRDƏ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI..... | 10 |
| 1.1. İdarəetməyə nəzəri yanaşmalar, əsas nəzəriyyələr | 10 |
| 1.2. Müəssislərdə idarəetmənin funksiyaları, metod və vasitələri | 18 |
| II FƏSİL. İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ | 255 |
| 2.1. İdarəetmənin effektivliyini xarakterizə edən göstəricilər | 255 |
| 2.2. İdarəetmənin effektivliyinə müxtəlif amillərin təsirinin təhlili | 34 |
| III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN ROLUNUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ | 41 |
| 3.1. Təşkilati mədəniyyət və idarəetmənin effektivliyi arasında əlaqələrin təhlili. | 41 |
| 3.2. İdarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması..... | 52 |
| NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR | 63 |
| İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI..... | 65 |
| Cədvəllərin siyahısı | 69 |
| Sxemlərin siyahısı | 69 |
| Qrafiklərin siyahısı | 69 |
| ƏLAVƏLƏR | 70 |

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində ölkən istənilən şirkətin uğurlu fəaliyyətinin əsasını idarəetmənin effektivliyinin artırılması təşkil edir. İdarəetmənin effektivliyini artırmağın bir çox yolu var. Onların obyektləri lider, menecerlərin şəxsi və peşə keyfiyyətləri, idarəetmə fəaliyyətinin elementləri ola bilər. Təşkilatın idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması sahəsində işlərə onun hər hansı bir elementi ilə başlamaq olar. Yalnız idarəetmə sisteminin elementlərinin bir-biri ilə əlaqəsini nəzərə almaq lazımdır.

Müəssisənin idarə edilməsinin müasir mexanizmi əsasən artırılması istiqamətində nəzərdən keçirilir. İdarəetmənin effektivliyinin artırılmasına ehtiyac ətraf mühitdə baş verən hadisələrin sürətinin artması və bazarda rəqabət səviyyəsinin artması, formalaşan iqtisadi quruluşun dəyişməsi və qloballaşma ilə əlaqədardır. Bu cür dəyişikliklər müasir alətlərin istifadəsini tələb edir və iqtisadi modernləşmə mükəmməl idarəetmə formalarının tətbiqi ilə təmin edilir. Müasir şəraitdə yerli müəssisələrin idarəetmə sistemlərinin modernləşdirilməsinə ehtiyac, rəqabət qabiliyyətinin artırılması və inkişaf sabitliyinə nail olmaq perspektivinin vəzifələri ilə də müəyyən edilir.

Müasir iş dünyasında hər sənayedə sərt rəqabət mövcuddur. Müəssisələr müştərilərinə daha yaxşı xidmət göstərmək, mənfəəti artırmaq və daha yüksək məhsuldarlıq səviyyəsinə çatmaq üçün davamlı olaraq səmərəliliyini artırmağa çalışırlar. Bu hədəflərə çatmaq üçün müəssisələrin inzibati quruluşu, təşkilati mədəniyyəti və liderliyi çox vacibdir. Müasir dövrdə idarəetmənin effektivliyi üçün təşkilatın rolu getdikcə daha vacib hala gəlir.

Seçilən mövzu dünyada biliklərə əsaslanan bazar iqtisadiyyatına və idarəetməyə keçidlə əlaqədar xüsusi aktuallıq qazanır. Bu hal keyfiyyətcə yeni problemləri həll etmək, istehsal və idarəetmə informasiya texnologiyalarını mənimsəmək, təşkilatların funksionallığını və qarşılıqlı fəaliyyət sahələrini genişləndirmək bacarığını tələb edir. Bu prosesləri idarəetmənin effektivliyinin

yüksəldilməsində təşkilati mədəniyyət kontekstində öyrənmək imkanı yalnız baş verən dəyişikliklərin dinamikasını başa düşməyə və müəyyənləşdirməyə deyil, həm də onun idarəetmə sahəsinə təsir yollarını da müəyyənləşdirməyə imkan verir. Bu əsaslar seçilən mövzunun aktual olmasını tam əsaslandırır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilməs səviyyəsi: Təşkilatların dəyişən ətraf mühit şəraitinə uyğunlaşması problemi bir neçə onilliklər ərzində müasir idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin ən vacib problemlərindən biri hesab edilmişdir. XX əsrin 70-ci illərinin sonunda təşkilati inkişaf idarəetmədə çox populyar bir istiqamətə çevrildi.

Bu problemlərin öyrənilməsində yerli tədqiqatçılardan Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E., Mahmudov M., Şabanov Z., Ələkbərov F., Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və başqaları öz töhvələrini vermişlər. İdarəetmə nəzəriyyəsi ilə bağlı fikirlər xarici tədqiqatçıların da əsərlərində yer almışdır. Onlardan F.U. Teylorun, H.Fayolun, M.Veber, E.Mayo, Ramphul N. Chittoo H., Munkbat T., Wood S., Babic O.V., Malikova E.Q., Spiridinova A.İ., Ponomareva S.A. və başqalarının əsərlərindən, digər məqalələrdən və digər akademik resurslardan idarəetmə, onun məzmunu və vəzifələri, onun təşkilati inkişafının forma və prinsipləri, müasir idarəetmə mexanizmləri, təşkilati inkişafın xüsusiyyətləri və bu inkişafa mane olan problemlər təhlil və tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi təşkilati mədəniyyətin idarəetməyə təsirinin təbiətini və mexanizmlərini müəyyənləşdirmək, təşkilatların fəaliyyətini və inkişafını optimallaşdırmaq üçün onun təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr hazırlamaqdır. Tədqiqatın məqsədinə uyğun olaraq aşağıdakı vəzifələri həll etmək qarşıya qoyulmuşdur:

1. İdarəetmənin kosneptual əsaslarının araşdırılması;
2. Müəssislərdə idarəetmənin növləri və onların xüsusiyyətlərinin təhlili;
3. İdarəetmənin effektivliyinə təsir edən amillərin və idarəetmənin effektivliyini xarakterizə edən göstəricilərin təhlil edilməsi;
4. Təşkilati mədəniyyət və idarəetmənin effektivliyini, təsirləri və rolunun müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı: Tədqiqatın obyektı müasir dövrdə müəssisədə idarəetmənin effektivliyidir

Tədqiqatın predmeti: Tədqiqatın predmeti müəssisədə idarə etmənin effektivliyinin yüksəldilməsində təşkilati mədəniyyətin roludur.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işi tədqiq edilən zaman təhlil, analiz, sintez, statistik, empirik analiz və s. üsullardan istifadə edilərək tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin informasiya bazasını yerli və xarici alimlərin tədqiqat işinin mövzusunə uyğun olaraq araşdırmaları, elmi əsərləri, məqalələr, məruzələr, tezislər, dövrü mətbuatın elmi nəşrləri və internet resursları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyəti: Tədqiqat işinin mövzusu aid Azərbaycan dilində material və ədəbiyyatın azlığı tədqiqatın məhdudiyyəti sayıla bilər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi, təşkilati mədəniyyətin inkişafa yönəlmiş təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasının müəyyənedicisi kimi qəbul edilməsi ilə müəyyən edilir. Bundan əlavə, tədqiqat nəticəsində aşağıdakı elmi yeniliklər əldə edilmişdir:

– təşkilatdakı mədəniyyətin məqsədyönlü dəyişməsi və inkişafı yolu ilə fəaliyyətini yaxşılaşdıran və inkişafa gedən təşkilatların idarə edilməsinin effektivliyinin artırılması meyarları nəzərdən keçirilir;

– müasir idarəetmə sistemində effektivliyin artırılmasının mütərəqqi inkişafı üçün təşkilati mədəniyyətin təsiri məsələləri əsaslandırılmışdır.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti və səmərəliliyi: Tədqiqatın əsas nəzəri və praktik nəticələri təşkilati mədəniyyət və idarəetmə arasındakı qarşılıqlı əlaqənin təbiəti və mexanizmlərinin daha yaxşı başa düşülməsinə, dəyişən cəmiyyətdə idarəetmə fəaliyyətinin optimal modellərinin axtarışına kömək edir. Dissertasiyanın nəticələri və tövsiyələr mədəni əsasların qərar qəbul etmə prosesinə və təşkilatların həyatının yaxşılaşdırılmasına təsiri baxımından idarəetmə nəzəriyyəsini inkişaf etdirmək üçün istifadə edilə bilər.

Praktiki müstəvidə təhlil materialları, proqnozlar və tövsiyələr, ilk növbədə, müxtəlif təşkilatlarda və müəssisələrdə, tədris və elmi işlərdə idarəetmə fəaliyyətinin

səmərəliliyinin artırılması, idarəetmə sosiologiyası və təşkilati mədəniyyət üzrə xüsusi kursların hazırlanması üçün tətbiq tapa bilər.

I FƏSİL. MÜƏSSİSLƏRDƏ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI

1.1. İdarəetməyə nəzəri yanaşmalar, əsas nəzəriyyələr

İdarəetmə hər bir təşkilatda vacib elementdir. Məhz bu element cari təşkilati fəaliyyəti və gələcək planların koordinasiyasıdır. İdarəetmə təşkilatı öz mühitinə uyğun edir və təşkilat üçün daha uyğun olması üçün təşkilatı formalaşdırır (<https://courseware.cutm.ac.in/wp-content/uploads/2020/06/Basic-Concept-of-Management>).

İdarəetmə termini (ingiliscə management - rəhbərlik, idarə) əsasən iki anlayışı özündə ehtiva edir: Latınca manus - əl və idarə etmək üçün istiqamətləndirmək, manipulyasiya etmək. Bazar münasibətləri sistemi, mərkəzləşdirilmiş iqtisadi sistemin əksinə, insan fəaliyyətinin idarə olunmasında elmi və praktiki nailiyyətlərdən istifadə etmək zərurətini yarada bilmədi, daha effektiv iqtisadi nəticə əldə etməyə imkan verdi (Исаев Р.А. 2010: с.9).

İdarəetmə elmi idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirməklə bağlı biliklər yaradır, sistemləşdirir. Özündə iqtisadiyyat, sosiologiya, psixologiya, kibernetika, kompüter elmlərinin elementlərini birləşdirir. İdarəetmə mexanizmi idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi mühitidir. İdarəetmə üçün belə mühit idarəetmə sistemi və idarəetmə texnikasıdır. İdarəetmə anlayışının iki anlamı mövcuddur:

- təşkilatın - idarəetmə fəaliyyətinin idarə edilməsi prosesi kimi;
- idarəetmə mexanizmi kimi.

İdarəetmə nəzəriyyəsinin obyektı proses və mexanizm kimi nəzərdədir. İdarəetmə nəzəriyyəsinin mövzusunı müəyyənləşdirmək üçün elmi nəzəriyyənin formalaşması prosesini nəzərdən keçirmək zəruridir. İdarəetmə nəzəriyyəsinin mövzusu - sosial, iqtisadi, siyasi əlaqələr və maraqların ifadə olunduğu, onları səliqəyə salmaq, spesifikliyi qorumaq, inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məqsədilə cəmiyyətə və ya onun ayrı-ayrı elementlərinə təsirində özünü büruzə verən menecer münasibətləridir (Мотовиц Т.Г. 2017: с.14).

İdarəetmə əsasən uğurlu proses əsasında həyata keçirilir. Cəmiyyətin bütün fəaliyyətlərinə cavabdehdir. Çünki hər cür dövlət quruculuğu kontekstində xalqın

fəaliyyəti tənzimlənməli, iqtisadi kooperativin inkişafından və gələcəkdə yaxşılaşdırılmasından asılıdır. Hər iki əlin bir nümunəsinin olduğu bəzi idarələrdə idarənin də öz nüfuzu var. İdarəetmə nəzəriyyəsi bir neçə mərhələlərdən keçmişdir (Mahmudov M., Şabanov Z., Ələkbərov F. 2012: s.12):

1. İdarəetmə nəzəriyyəsi
2. İdarəetmə metodları;
3. İdarəetmənin təşkili
4. İdarəetmə texnikası.

Bu mərhələlərin hər biri öz növbəsində bir sıra idarəetmə məsələlərindən ibarətdir. Lakin bu elmin mahiyyəti, əsasən, menecment və qarşılıqlı münasibətlərdədir. Menecer münasibətlərinin məzmunu və mahiyyəti bütün sosial-iqtisadi formalardır. Sosial ədalət prinsipinin həyata keçirilməsində nizam-intizam münasibətləri mühüm rol oynayır. Bizim dövrdə yeni iqtisadi təfəkkürün formalaşmasına və inkişafına xüsusi diqqət etmək lazımdır (<https://aztehsil.com/direktor/328-daretmnin-mahiiyti-v-idaretm-mnasibtlri.html>).

Zəif qurulmuş sistemlərdə qərar qəbul etməyi hədəfləyən bilişsel modelləşdirmə metodologiyası ilk dəfə amerikalı tədqiqatçı R. Axelrod tərəfindən təklif edilmişdir (Бабиц О.В. 2016: s.32).

Bu metodologiya mütəxəssislərin vəziyyətlə bağlı subyektiv fikirlərinin modelləşdirilməsinə əsaslanır və bunlara daxildir: vəziyyətin strukturlaşdırılması metodologiyası, ekspert biliklərinin bir çox vəziyyət amillərini və səbəb əlaqələrini göstərən göyertə idrak xəritəsi şəklində təqdim edilməsi modeli və vəziyyətin təhlili metodları. Hal-hazırda vəziyyətin təhlili və modelləşdirilməsi aparatının təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş idrak modelləşdirmə metodologiyası hazırlanır. İdarəetmə nəzəriyyəsindəki bilik idarəetmənin predmeti və obyekt haqqında sübut edilmiş məlumat, gerçəkliyin idrakının sübut olunmuş nəticəsi, insan şüurunda dəqiq əks olunmasıdır.

İdarəetmədə müxtəlif nəzəriyyələr mövcuddur və onları aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

1. Funksional idarəetmə yanaşması, təşkilatların funksiyalarını yerinə yetirmək üçün qurulması və idarə edilməsini məqsədyönlü şəkildə tənzimləyir. Bu yanaşma, təşkilatları daha effektiv və effektiv olmayan funksiyaların təyin edilməsi ilə birləşdirir.

2. Proses idarəetmə yanaşması, təşkilatları məhsuldarlıq və effektivliyin artırılması üçün proseslər və təlimatlar yaradır. Bu yanaşma, təşkilatların iş proseslərinin səmərəliliyyətlə idarə edilməsini təmin edir.

3. Sistemli idarəetmə yanaşması, təşkilatların bütün hissələrini bir bütün kimi nəzərə alaraq, sistemlik bir yanaşmayla idarə edilməsini məqsədyönlüdür. Bu yanaşma, təşkilatların bir-biriləri ilə əlaqələrinin nəzərdə tutulduğu sistemli bir yanaşma ilə idarə edilməsini təmin edir.

4. Kontingent idarəetmə yanaşması, təşkilatların müxtəlif vəziyyətlər və şərtlər əsasında fərqli yanaşmalar göstərmələrini təmin edir. Bu yanaşma, təşkilatların fərqli məsələlərə uyğun idarə edilməsini təmin edir.

5. Klassik idarəetmə nəzəriyyəsi, təşkilatların əsas funksiyalarının idarə edilməsinə fokuslanır və bu funksiyaları daha effektiv şəkildə yerinə yetirmək üçün təlimatlar və proseslər təklif edir.

6. İnsan münasibətləri nəzəriyyəsi, təşkilatların insan resurslarına dair yanaşmalarını tənzimləyir və təşkilatların işçiləri ilə münasibətlərini idarə edilməsini təmin edir.

7. Situasion idarəetmə nəzəriyyəsi, təşkilatların müxtəlif situasiyalarda fərqli yanaşmalar göstərməsini təmin edir. Bu yanaşma, təşkilatların müxtəlif situasiyalarda uyğun idarə edilməsini təmin edir.

8. Keyfiyyətli idarəetmə nəzəriyyəsi, təşkilatların keyfiyyətli idarəetmə prinsiplərinə əsaslanaraq idarə olunmasını təmin edir. Bu yanaşma, təşkilatların keyfiyyətli işlərə çatmaq üçün müəyyən standartlar və proseslərə riayət etmələrini təmin edir.

9. Dəyişikliklərlə idarəetmə nəzəriyyəsi, təşkilatların müxtəlif dəyişikliklərlə başa çıxmaq üçün yanaşmalarını tənzimləyir. Bu yanaşma, təşkilatların dəyişikliyin idarə olunması, uyğunlaşdırılması və nəzarət edilməsini təmin edir.

Bütün bu idarəetmə yanaşmaları, təşkilatların müxtəlif ehtiyaclarına uyğun bir şəkildə idarə olunmasına kömək edir və təşkilatların daha effektiv və məhsuldar işlər görməsini təmin edir. Hər bir yanaşma özünəməxsus güclü və zəif tərəflərə malikdir və təşkilatların hər bir yanaşmadan faydalanması və fərqli yanaşmaların uyğun vəziyyətlərdə istifadə edilməsi məqsədə uyğun olacaq.

1994-cü ildə tədqiqatçılar tərəfindən populyarlaşan P. Corner, A. Kiniki və B. Keats-ın paralel məlumat işləmə modelinə görə, insanlar və təşkilatlar məlumatların işlənməsində eyni prinsiplərdən istifadə edirlər. Məlumatın işlənməsi prosesi konsentrasiya ilə başlayır, kodlaşdırma, yadda saxlama, məlumat axtarışı, məlumat seçimi və nəticənin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Koqnitiv modelləşdirmə və iqtisadi tədqiqatların birləşməsinin nəticəsi, hazırda sistem modelləşdirməsində uğurla tətbiq olunan idrak quruluşu idi (Фещенко В.В. 2018: с.55).

İdarəetmənin ən yüksək səviyyəsində ən vacib vasitə assosiativ məcazi, şifahi düşüncədir və bunlar müəyyən şəkillər, xəyallar, analiz obyektləri ola bilər. Bu səviyyədə biliklərin rəsmiləşdirilməsi, məcazi biliklərə əsaslanan qərarların qəbulu və idrak idarəçiliyi başlayır. Buradan belə çıxır ki, sifarişli alt məkanlardan ibarət iyerarxik şəkildə təşkil olunmuş bilik sahəsi idrak elminin tədqiqat sahəsi və ya obyekt kimi qəbul edilə bilər, bu biliklərin idarəetmədə nisbətən tez istifadə edilməsinə imkan verməyə yönəldildi. Bu günün əsas hissəsi uğurlu idarəetmənin əsasını təşkil edən etibarlı məlumatların alınması və onun operativ təhlilidir. Bu, idarəetmə obyektinə və onun xarici mühiti bir-birinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərən kompleks proseslər və faktlar kompleksi olduqda xüsusilə doğrudur. Mahiyyəti sistemlərin özünüidarəetmə metodları olan mürəkkəb sosial-iqtisadi sistemlərin yumşaq rezonans idarəetməsindən istifadə hazırda vacibdir (Болбаков Р.Г. 2015: с.45).

Müasir müəlliflər idarəetmə inkişafının təhsil və rəsmi təlimdən daha çox olduğunu və mentorluq, məşqçilik və peşəkar təcrübə yolu ilə qeyri - rəsmi öyrənməni də əhatə etdiyini qəbul edirlər. Təriflər menecmentin inkişafının davamlı xarakterini də vurğulayır, çünki dinamik mühitlərdə işləyən təşkilatlarda menecerlərin səlahiyyətləri daim təkmilləşdirilməlidir. Bütün bunlar idarəetmənin

inkışafını təşkilati baxımdan nəzərdən keçirir və idarəetmənin inkışafının tək cə təşkilatlar üçün deyil, həm də sənaye sektorları və bütövlükdə ölkələr üçün vacib olduğunu nəzərə almır. İdarəetmənin inkışaf mərhələləri yalnız təşkilatlar üçün deyil, sektor, sənaye və hətta bütün ölkə üçün nəticələrini göstərməlidir. Müşahidə olunan başqa bir tendensiya, bütün prosesi təyin edərkən rəhbərliyə liderlik termini əlavə edilməsidir. Yeni təriflər idarəetmə bacarıqlarının, səriştələrin və biliklərin inkışafı üçün qeyri-rəsmi öyrənmənin vacibliyini də tanıyır (Ramphul N., Chitto H., Munkbat T. 2018: p.67).

İdarəetmə tarixinə, xüsusən də müasir idarəetmə fəlsəfəsinin əsasını təşkil edən altı fikrə daha dərinləndən nəzər salmaq.

Frederik Uinslou Teylor (menecmentin elmi nəzəriyyəsi). Frederik Uinslou Teylor menecment üzrə məsləhətçi, səmərəlilik üzrə mütəxəssis və mexaniki mühəndis idi. Teylor polad sektorunda müxtəlif vəzifələrdə çalışıb və yüksəlişdən sonra digər işçilərin işinə rəhbərlik edib. Teylor onun üçün işləyən insanları gördükdən sonra əmək prosesi ilə maraqlandı. Teylor “Soldier” trendinin artım tempinin yavaşladığını gördü. Daha sonra işçiləri məhsulu maksimum dərəcədə artırmaq üçün tempi sürətləndirməyə çağırdı, amma məhsulun artım tempi azalmağa doğru gedirdi. Və o, işçilərin qorxudulmasının məhsulun artırılması prosesini sürətləndirməyə kömək etməyəcəyi qənaətinə gəldi. Bu, kadr problemlərini həll etmək üçün zaman və hərəkət araşdırmaları ilə əlaqəli nəticələrə səbəb olan bir sıra sınaqların başlanğıcı idi (Netavhani M. 2020: p.101).

Teylor işinin bir hissəsi olaraq dörd idarəetmə konsepsiyasını inkışaf etdirdi.

- elmi metodlardan istifadə edərək tapşırığı yerinə yetirmək üçün ən təsirli yanaşmanı müəyyənləşdirmək;
- işçilərin fəaliyyətini izləmək. Bu, lazım olduğu qədər məhsuldar olmayan insanlara kömək etməyi tələb edir;
- işçilərə qabiliyyətlərinə və motivasiya səviyyələrinə uyğun tapşırıqlar vermək. Sonra optimal effektivliyə nail olmaq üçün onları məşq etdirmək;
- menecerlər strateji planlaşdırma və peşəkar inkışafa diqqət yetirməlidirlər. İşçilər cari işlərə diqqət yetirməlidirlər.

Bu fikirlərdən bəziləri zamanın sınağından çıxıb bilmədi. Bununla birlikdə, müasir iş yerində tipik problemləri həll edirlər. Əksər menecerlər prosedurlarını yaxşılaşdırmağın yollarını axtarırlar. İşçilərin fəaliyyətini izləmək tipik bir təcrübədir. Buna baxmayaraq, bunlar o dövrdə istifadə edilənlərdən fərqli idarəetmə fəlsəfələri idi.

Henri Fayol-İnzibati İdarəetmə nəzəriyyəsi. Henri Fayolun “14 idarəetmə prinsipi” təklif etdiyi bir çox idarəetmə fikirləri arasında populyardır. Henri Fayol 1841-1925-ci illərdə yaşamış fransız mühəndisi idi. 1900-cü ildə Fayol 10.000-dən çox işçisi olan ölkənin ən böyük sənaye çuqun və polad istehsalçısına çevrildiyi firmanın direktoru oldu. 1918-ci ilə qədər Fayol bu mədən firmasına rəhbərlik. Henri Fayol 14 idarəetmə prinsipini 1916-cı ildə zəngin təcrübəsinin və tədqiqat söylərinin ardıcılığının davamı olaraq təqdim etdi və nəticədə 1917-ci ildə “Sənaye və ümumi idarəetmə” kitabını ərsəyə gətirdi (Amanawa E. D. 2022: p.2).

Cədvəl 1: Henri Fayolun idarəetməyə aid 14 prinsipi

| Prinsiplər | |
|---|----------------|
| Əmək bölgüsü | Mərkəzləşdirmə |
| Səlahiyyət | İyerarxiya |
| İntizam | Sifariş |
| Birlik | Bərabərlik |
| İstiqamət Birliyi | Kadr sabitliyi |
| Mükafat | Təşəbbüs |
| Fərdi maraqların ümumi rifaha tabe olması | Korpus ruhu |

Mənbə: <https://courseware.cutm.ac.in/wp-content/uploads/2020/06/Basic-Concept-of-Management>

Max Veber (Bürokratik İdarəetmə nəzəriyyəsi). İnsan Resursları lüğətinə görə - bürokratiya, fərdin vəzifə və səlahiyyətlərinin ciddi şəkildə müəyyənləşdirildiyi və proseslərə ciddi şəkildə əməl olunduğu bir idarəetmə sistemidir. Max Veber, bürokratiya anlayışını sosial rəşionalizasiyanın qaçılmaz olduğuna inamı işığında təqdim edir. Rəşionalizasiya, insan problemlərini həll etmək üçün ağılın universal prinsiplərini tətbiq etməyə, qeyri-sabit vəziyyətlərə uyğunlaşma və özünəməxsus mürəkkəbliyi ilə mübarizə qabiliyyətini inkişaf etdirməyə imkan verərək müasirlik axtarışını təşviq etdi. Nəzarət edilə bilən bir dünyada rəşional hərəkətlər qeyri-

müəyyənliyi azaldar, rasionallıq hesablamalar qeyri-müəyyənliyi məhdudlaşdırardı. Veber iki fərqli nəzəriyyəni təklif edir. Formal rasionallıq vasitələr və məqsəd arasındakı əlaqə və bu məqsədlər üçün ən uyğun metodları dəqiq qiymətləndirərək praktik və danılmaz hədəflərə çatmaqla əlaqələndirilir. Həqiqi rasionallıq getdikcə daha dəqiq və mürəkkəb abstraksiyalar vasitəsilə reallığın artan nəzəri üstünlüyü ilə əlaqələndirilir. Veberin bürokratik nəzəriyyəsi aşağıdakıları təsdiqləyir (Wood S. 2018: p.85):

- təşkilatın bütün səviyyələrində hərtərəfli qeydlərin aparılması tələb olunur;
- işçilərin diqqəti saxlamaq üçün müəyyən iş vəzifələri olmalıdır;
- hər hansı bir təşkilatda aydın bir iyerarxiya olmalıdır;
- ümumi metodlar standartlaşdırılmalıdır;
- işəgötürənlər yalnız bu vəzifəyə uyğun ixtisaslı insanları işə götürməlidirlər.

Bu son qeydlə Veber müasir biznesin vacib aspektinə toxundu. İşə qəbulun lazımı istedadı olan işçilərin tapılmasını nəzərdə tutduğuna inanırdı. İndi işə qəbul metodlarını daha yaxşı başa düşürük. Yalnız bacarıqlara əsaslanan işə qəbul şirkətin mədəniyyətinə məhəl qoymur. Yeni işçinin şəxsiyyəti şirkətinizin mədəniyyətinə zidd olarsa, inkişaf etməsi ehtimalı azdır. Nəticədə, müasir idarəetmə nəzəriyyəsi Veberin konsepsiyalarını genişləndirdi. Bununla birlikdə, onun işi müasir idarəetmə fikirləri üçün başqa bir vacib təməl qoydu.

Professor Elton Mayo - insan münasibətlərinin idarə edilməsi nəzəriyyəsi əvvəlki arqumentlər nə qədər maraqlı olsa da, pulun işçilərin fəaliyyətinə təsir edən ən vacib amil olduğuna inandıqları üçün insanları maraqlandıra bilmədilər. Elton Mayo, beş ilini Çikaqodakı Qərb elektrik havayolları işlərini araşdıraraq, iş yerindəki şərtlərə və məhsuldarlığa necə təsir etdiyinə diqqət yetirdi. Araşdırmalarının xüsusiyyətlərini araşdırmadan əvvəl, əvvəlcə insan qarşılıqlı əlaqəsi anlayışını başa düşmək vacibdir. Merriam-Vebsterə görə insan münasibətləri təşkilati və şəxsiyyətlərarası əlaqələrdən yaranan insan problemlərinin öyrənilməsidir. Bundan əlavə, İvanoviç və Collins (2006) insan münasibətlərini iş yerindəki sosial münasibətlərlə əlaqəli bir sahə olaraq təyin etdilər ki, bu da komanda işini və işçiləri motivasiya etməyin, onlarla ünsiyyət qurmağın və işdə

fərdi böyümə və inkişaf üçün fürsət verməyin vacibliyini vurğulayan bir fəlsəfə və idarəetmə tərzinə səbəb oldu. Onlar həmçinin insan münasibətlərinin idarə edilməsini şirkət daxilində əla münasibətlərə və əməkdaşlığa üstünlük verən idarəetmə kimi müəyyən etdilər. Tədqiqatına görə, işçilər münasibətlərdən qaynaqlanırlar. İnsanlar komanda şəklində işləyəndə daha məhsuldar olurlar. Mayonun işi müasir idarəetmə nəzəriyyələrini əməkdaşlığa yönəltmək üçün zəmin yaratdı. Müvafiq komandalara uyğun insanların daxil edilməsinin istehsalı artırdığını nümayiş etdirən ilk şəxs idi (Amanawa., Ebiegberi D. 2022: p.5).

İdarəetmə aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərə malik ayrı bir fəaliyyətdir (<https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>):

1. İqtisadi resurs: idarəetmə torpaq, əmək və kapitalla yanaşı istehsal amillərindən biridir. Sənayeləşmə artdıqca menecerlərə ehtiyac da artır. Effektiv idarəetmə hər hansı bir mütəşəkkil qrup fəaliyyətinin müvəffəqiyyətinə ən vacib töhfədir, çünki digər istehsal amillərini, yəni əmək, kapital və materialları toplayan və birləşdirən qüvvədir. Əmək, kapital və material xərcləri özləri istehsal təmin etmir, cəmiyyətin ehtiyac duyduğu mal və xidmətləri istehsal etmək üçün idarəetmə katalizatoru tələb edir. Beləliklə, idarəetmə təşkilatın vacib bir hissəsidir.

2. Məqsəd yönümlü: idarəetmə məqsədyönlü bir fəaliyyətdir. İşçilərin təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün səylərini əlaqələndirir. İdarəetmənin müvəffəqiyyəti təşkilatın məqsədlərinə çatma dərəcəsi ilə ölçülür. Təşkilatın məqsədlərinin müxtəlif səviyyələrdə rəhbərlik tərəfindən aydın şəkildə müəyyən edilməsi və düzgün başa düşülməsi vacibdir.

3. Ayrı bir proses: idarəetmə planlaşdırma, təşkilatlanma, işçi heyəti, rəhbərlik və nəzarət kimi funksiyalardan ibarət ayrı bir prosesdir. Bu funksiyalar o qədər iç-içədir ki, müxtəlif funksiyaların ardıcılığını və ya onların nisbi dəyərini dəqiq müəyyən etmək mümkün deyil.

4. İntegrativ güc: idarəetmənin mahiyyəti istənilən hədəflərə çatmaq üçün insan və digər mənbələri birləşdirməkdir. Bütün bu resurslar onları idarə edənlərin ixtiyarına verilir. Menecerlər qeyri-insani mənbələrdən istifadə edərək işçilərdən nəticə əldə etmək üçün bilik, təcrübə və idarəetmə prinsiplərini tətbiq edirlər.

Menecerlər həmçinin fərdlərin məqsədlərini təşkilatın düzgün işləməsi üçün təşkilatın məqsədləri ilə uyğunlaşdırmağa çalışırlar.

5. Səlahiyyət sistemi: idarəetmə komandası olaraq İdarəetmə bir səlahiyyət sistemi, əmr və nəzarət iyerarxiyasıdır. Müxtəlif səviyyəli menecerlər müxtəlif dərəcədə nüfuza malikdirlər. Ümumiyyətlə, idarəetmə iyerarxiyasını aşağı saldıqca səlahiyyət dərəcəsi tədricən azalır. Səlahiyyətlər liderlərə öz funksiyalarını səmərəli yerinə yetirməyə imkan verir.

6. Fənlərarası mövzu: İdarəetmə mühəndislik, antropologiya, Sosiologiya və psixologiya kimi bir çox digər fənlərin iştirakı ilə bir təhsil sahəsi (yəni bir intizam) olaraq böyüdü. İdarəetmə ədəbiyyatının əksəriyyəti bu fənlərin birləşməsinin nəticəsidir. Məsələn, performans oriyentasiyası ilhamını sənaye mühəndisliyindən, insan münasibətlərinə diqqət isə psixologiyadan aldı. Eynilə, Sosiologiya və əməliyyat tədqiqatları da idarəetmə elminin inkişafına kömək etmişdir.

7. Universal tətbiq: idarəetmə universaldır. İdarəetmə prinsipləri və metodları iş, təhsil, Silahlı Qüvvələr, hökumət və xəstəxana sahələrində eyni dərəcədə tətbiq olunur. Henri Fayol, idarəetmə prinsiplərinin hər vəziyyətdə az və ya çox tətbiq olunacağını irəli sürdü. Prinsiplər çevik olan və insanların söylərini əlaqələndirmək lazım olan hər hansı bir təşkilata uyğunlaşdırıla bilən iş təlimatlarıdır.

1.2. Müəssislərdə idarəetmənin funksiyaları, metod və vasitələri

İdarəetmə, müəssisələrin fəaliyyətlərini planlaşdırma, təşkil etmə, idarə etmə və nəzarət etmək üçün bir sıra funksiyalardan ibarətdir. Bu funksiyalar, müəssisələrin məqsədlərinə çatmaq və effektivliyi artırmaq üçün vacibdir. Aşağıdakı cədvəldə bu funksiyalar verilmişdir.

Cədvəl 2: Müəssislərdə idarəetmənin funksiyaları

| | |
|--------------|--|
| Planlaşdırma | Müəssisələrin qarşılıyaacağı məqsədləri müəyyənləşdirmək, strategiyalar təyin etmək, iş planları hazırlamaq və bunları yerinə yetirmək üçün tədbirlər planlamaq. |
| Təşkil etmə | Müəssisənin strukturu, əsas funksiyaları və iş təlimatlarına əsaslanan təşkilatlanma planını hazırlamaq. |
| İdarə etmə | Müəssisənin günlük fəaliyyətlərini nəzarət etmək, iş proseslərini idarə etmək, tədbirlər planını yerinə yetirmək və müəssisənin səmərəliliyətini artırmaq üçün inkişaf etdirmək. |
| Nəzarət etmə | Müəssisənin effektivliyini və səmərəliliyətini nəzarət etmək, problemləri və səhvləri müəyyən etmək və müəssisənin daha effektiv işləməsinə kömək etmək üçün tədbirlər görmək. |

Mənbə: İnternet resursları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Planlaşdırma funksiyası, müəssisənin məqsəd və hədəflərini müəyyənləşdirməyi və müəyyən strateji və tədbirlər hazırlamağı əhatə edir. Bu funksiya, müəssisənin müvafiq stratejik və operativ tədbirlərini planlamaq, təlimatlar və sənədlər hazırlamaq, tədbirlər planını nəzərdə tutmaq və müəssisənin daha effektiv olmaq üçün təlimatları təyin etməyə kömək edir.

Təşkil etmə funksiyası, müəssisənin strukturu, funksiyaları və təlimatlarını təyin etməyi əhatə edir. Bu funksiya, müəssisənin strukturu və təşkilatlanması ilə bağlı qərarlar verməyi, funksiyaları müəyyənləşdirməyi, iş təlimatları və prosedurları hazırlamağı və müəssisənin daha məhsuldar olmaq üçün strukturu və təşkilatlanmasını optimal hala gətirməyi təmin edir.

İdarə etmə funksiyası, müəssisənin günlük fəaliyyətlərini nəzarət etməyi və idarə etməyi əhatə edir. Bu funksiya, müəssisənin iş proseslərini idarə etməyi, işçilərin performansını nəzarət etməyi, tədbirlər planını yerinə yetirməyi və müəssisənin səmərəliliyətini artırmaq üçün inkişaf etdirməyi təmin edir.

Nəzarət etmə funksiyası, müəssisənin effektivliyini və səmərəliliyətini nəzarət etməyi və problemləri müəyyən etməyi əhatə edir. Bu funksiya, müəssisənin performansını nəzarət etməyi, problemləri müəyyən etməyi, səhvləri düzəltməyi və müəssisənin daha effektiv işləməsinə təmin etməyi təmin edir.

Müəssisələrdə idarəetmənin bu funksiyaları, müəssisənin qarşılıyaacağı məqsədləri və strateji planlarını müəyyən edərək, onların uyğun şəkildə təşkilatlandırılmasına, idarə edilməsinə və nəzarət edilməsinə kömək edir. Bu

funksiyaların uyğun şəkildə yerinə yetirilməsi, müəssisələrin daha effektiv və məhsuldar işlər görməsinə kömək edir.

İnzibati metodlar işin əsas sərhədlərini müəyyənləşdirir: şirkətin fəaliyyət istiqaməti, təşkilati və hüquqi forması, fəaliyyət şərtləri, təşkilatın quruluşu, habelə işçilərin hüquq və məsuliyyətlərini və daha çoxunu tənzimləyir. İqtisadi metodlar işçilərin maddi marağına əsaslanır və fəaliyyətlərini aktivləşdirməyə imkan verir. Əmək haqqı əmək fəaliyyətinin əsas motivi və əmək dəyərinin pul ölçüsüdür. Əlavə əmək haqqı əməyin mürəkkəbliyini və ixtisaslarını, peşələrin birləşməsini, həddindən artıq işi, hamiləlik və ya işçilərin təhsili halında müəssisənin sosial təminatlarını və s. sosial-psixoloji metodlar komandadakı mənəvi və psixoloji iqlim və işçilərin şəxsi qabiliyyətlərinin inkişafı və həyata keçirilməsinə imkan verir. Yekunlaşdıraraq deyə bilərik ki, menedjment bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müasir müəssisə idarəetmə sistemidir. Bu cür idarəetmə müəssisə rəhbərliyinin rəşional təşkilatının yaradılmasını əhatə edir. Lider bu cür rəhbərliyi müxtəlif metodlardan, eləcə də onların birləşməsindən istifadə etməklə həyata keçirir. Nə olursa olsun, bu üsullar bir-birini üzvi şəkildə tamamlayır və daimi dinamik tarazlıqdadır (Маликова Е.Г., Спиридонова А.И., Пономарева С.А. 2014: с.161).

Biznesin idarə edilməsi idarəetmə problemlərini həll etmək və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün bir çox fəaliyyət göstərən müəssisələrin fəaliyyət sahəsidir. Effektiv idarəetmə buna problem sahələrini əvvəlcədən nəzərdən keçirmək, problemlər yaranmazdan əvvəl müəyyənləşdirmək və qərar verməklə nail olmaq olar. İnsanların ehtiyaclarını ödəmək və sahibi üçün mənfəət və ya sosial fayda əldə etmək üçün istehsal amillərini birləşdirərək mal və xidmətlərin istehsalı və ya marketinqi ilə əlaqəli bir təşkilat olan bir müəssisə konsepsiyası əvəzinə müəssisə, ticarət evi, firma, şirkət, təşkilat, fabriklər, istehsal sistemi, iqtisadi vahid və s. kimi ifadələr də istifadə olunur. İşin məqsədi insanın ehtiyaclarını ödəmək üçün yaratmaq və istismar etməklə xidmət göstərməkdir. Müəssisələrin yaradılmasının əsas səbəbi, insanın ehtiyaclarını və bu ehtiyacları ödəmək ehtiyacını nəzərə alaraq sahibinə və cəmiyyətə ictimai fayda gətirməkdir.

Müəssisənin əsas xüsusiyyətləri:

1. Dekommunizasiya istehsal amillərinin mənfiət (və ya sosial mənfiət) üçün birləşdirildiyi iqtisadi vahiddir.

2. Müəssisə texniki iş vahididir.

3. Biznes cəmiyyətdə işlədiyi üçün sosial vahiddir.

4. Bu, siyasi vahid xarakter daşıyır, çünki biznes qərar qəbuletmə sistemlərinə təsir göstərir və onlardan təsirlənir.

5. İnsan ehtiyaclarını ödəmək üçün davamlı istehsal yolu ilə davamlılığını təmin edən dinamik bir vahiddir.

6. Ətrafı ilə daim məlumat mübadiləsi aparan açıq bir sistemdir.

Ümumi məqsədlər, müəssisənin quruluşundan asılı olmayaraq bütün müəssisələrə tətbiq olunan üç əsas elementdən ibarətdir- mənfiət və /və ya sosial fayda, cəmiyyətə xidmət və davamlılıq.

Mənfiət və ya sosial fayda. Mənfiət, müəssisənin mal və xidmətlərinin satışından əldə olunan gəlirdən vergilər daxil olmaqla bütün xərclər çıxılmaqla əldə edilən müsbət fərkdir. Sosial fayda, mənfiət nəzərə alınmadan fərdlər, qurumlar və ya dövlət tərəfindən verilən iqtisadi, sosial və mədəni qərarlar nəticəsində cəmiyyətin rifah səviyyəsinin yüksəlməsidir.

Cəmiyyətə xidmət etmək. Cəmiyyətin ehtiyaclarını rəhbər tutaraq, müəssisə bazar günləri mal və xidmətləri cəmiyyət üzvlərinin qəbul edə biləcəyi qiymətə, keyfiyyətə və ehtiyac miqdarına görə istehsal edir və ya satır. Hər hansı bir təşkilatın məqsədinə uyğun olaraq mənfiət və ya sosial fayda əldə etmək kimi hədəflərdən asılı olmayaraq, sosial məsuliyyət şüuru çərçivəsində cəmiyyətə xidmət məqsədlərinə məhəl qoymadan cəmiyyətin ehtiyaclarını ödəməyə yönəlmiş bir cəmiyyətdə hərəkət etməlidir.

Davamlılıq. Müəssisələr mövcud olmağa davam etmək istəyirlər. Bu hədəf müəssisələr cəmiyyətə xidmət məqsədi ilə mənfiət və ya sosial fayda əldə etmək məqsədini birləşdirir. Biznesin davamlılığı bir növ böyümə hesabına baş verir. Artım, hər hansı bir canlı kimi, iş də böyümək və inkişaf etmək istəyir və bununla da səmərəliliyini və nüfuzunu artırır. Xüsusi hədəflər, ümumi hədəflərə əlavə olaraq, iş quruluşuna, idarəetmə formasına, təsisçilərin və sahiblərin az və ya çox

dərəcəsinə, iş növünə, ixtisaslarına və fəaliyyət göstərdiyi sahəyə görə oktyabr ayının işinə görə dəyişən hədəflərdir. Bir işin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün ümumi və əsas funksiyaları təşkil etmək vacibdir.

Ümumi və əsas biznes funksiyalarından ibarət olan və əsas funksiyalar adlanan funksiyalardan birinin olmaması işin reallığını aradan qaldırır. Biznesin böyüməsi və inkişafından asılı olaraq ortaya çıxan işlər bir-birindən ayrılır və hər birinin başında menecer təyin olunan bölmənin funksiyalarını öz üzərinə götürür. Sərbəst bazar sistemində Müəssisələr fəaliyyətlərində müəyyən qaydalar tətbiq etməklə uğur qazana bilərlər (<https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL205U/ebook/ISL205U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.>).

İdarəetmə funksiyalarının praktik tətbiqi idarəetmə metodları sistemindən istifadə etməklə həyata keçirilir. Lazımi nəticəni əldə etmək üçün mütəşəkkil bir sistemi yalnız idarəetmə orqanının və ya şəxsin təsiri ilə işə salmaq mümkündür. Eyni zamanda, məqsədlərə çatmağı təmin edən müəyyən razılaşıdırılmış təsir vasitələri lazımdır. Bu cür alətlər ümumiyyətlə idarəetmə metodları adlanır.

İdarəetmə metodları-bunlar şirkətin (müəssisə, təşkilat) məqsədinə çatmaq üçün zəruri olan ayrı-ayrı işçilərə və bütövlükdə əmək kollektivlərinə təsir üsullarıdır. Müəssisənin idarə edilməsi insanlara, ilk növbədə maddi maraq dairəsinə yönəldilmişdir. Buna görə idarəetmə metodlarının təsnifatının əsası istehsal və ya digər insan fəaliyyətinin əsasını təşkil edən motivlərin daxili məzmunudur. Məzmununa görə fəaliyyət motivlərini maddi, sosial və məcburi motivlərə bölmək olar. Buna uyğun olaraq iqtisadi, sosial-psixoloji və təşkilati idarəetmə metodları fərqlənir.

İdarəetmə metodlarının xüsusiyyətləri. Bu idarəetmə metodlarının hamısı üzvi şəkildə bir-birinə bağlıdır və təcrid olunmuş şəkildə deyil, kompleks şəkildə istifadə olunur. Ancaq iqtisadi metodlar aparıcı hesab edilməlidir. Təşkilati metodlar iqtisadi metodlardan istifadə üçün ilkin şərtlər yaradır. Sosial-psixoloji metodlar təşkilati və iqtisadi metodları tamamlayır və ümumilikdə müəssisənin idarəetmə vasitələrinin zəruri arsenalını yaradır (<https://buklib.net/books/23390/>).

1. İqtisadi idarəetmə metodları, bir insanın əmtəə-pul münasibətlərindən istifadə edərək istehsal proseslərində iştirakı ilə əlaqəli maddi maraqlarını həyata keçirən metodlardır. Bu metodların həyata keçirilməsinin iki tərəfi var. Birinci aspekt xarici mühitin iqtisadi segmentinin yaradılan milli səviyyədə istifadəsinə yönəlmiş idarəetmə prosesini xarakterizə edir. Bu aspektin mahiyyəti:

- sahibkarlıq subyektləri üçün vergi sisteminin formalaşdırılması;
- müəssisənin maddi və qeyri-maddi aktivlərinin yenilənməsini təmin edən effektiv amortizasiya siyasəti;
- dövlət tərəfindən minimum əmək haqqı və pensiya səviyyəsinin yaradılması və s.

İqtisadi idarəetmə metodlarının ikinci aspekti maliyyələşdirmə, kreditləşmə, qiymətlər, cərimələr və s. kimi müxtəlif iqtisadi qolların istifadəsinə yönəlmiş idarəetmə prosesi ilə əlaqələndirilir.

2. Sosial-psixoloji idarəetmə metodları insanın sosial davranışının motivlərini həyata keçirir. Müasir istehsalın səviyyəsi, işçilərin ümumi təhsil və peşə ixtisas səviyyəsinin artması dəyər istiqamətləri sistemində və insanların əmək fəaliyyətinin motivasiya strukturunda əhəmiyyətli dəyişikliklərin səbəbidir. Maddi təşviqin ənənəvi formaları tədricən prioritet stimullaşdırıcı təsirini itirir.

Əməyin məzmunu və yaradıcı təbiəti, təşəbbüsün təzahür imkanları, sosial tanınma, mənəvi təşviq və s. Buna görə də, işçinin sosial psixologiyası və fərdi psixikasının qanunlarını başa düşmək istehsalın və ya hər hansı digər fəaliyyətin effektiv idarə olunması üçün zəruri şərtidir. Sosial-psixoloji idarəetmə metodlarının praktik tətbiqi sosial oriyentasiya və tənzimləmə, qrup dinamikası, münaqişə vəziyyətlərinin həlli, əməyin humanistləşdirilməsi və s. müxtəlif metodlardan istifadə etməklə həyata keçirilir.

3. Təşkilati idarəetmə metodları məcburi motivlərə əsaslanır. Onların mövcudluğu və praktik tətbiqi insanların əməyin birgə təşkilində marağına bağlıdır. Təşkilati idarəetmə metodları təşkilati münasibətlərin və rəhbərliyin İnzibati gücünün istifadəsinə əsaslanan işçilərə təsir etmək üçün bir sıra metod və üsullardır. Bütün təşkilati idarəetmə metodları müntəzəm və inzibati bölünür.

Tənzimləmə metodlarının məzmunu idarəetmənin quruluşunu və iyerarxiyasını formalaşdırmaq, şirkət işçilərinin müəyyən kateqoriyalarına səlahiyyət və məsuliyyət həvalə etmək, tabeliyində olanların fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirmək, icraçılara metodiki təlimat və digər yardım göstərməkdir. İnzibati idarəetmə metodları cari (əməliyyat) təşkilati işləri əhatə edir və bir qayda olaraq müəssisə (təşkilat) rəhbərlərinin əmrlərinə əsaslanır.

II FƏSİL. İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

2.1. İdarəetmənin effektivliyini xarakterizə edən göstəricilər

Dəyişikliklərə uyğunlaşma təşkilati davranış və təşkilati dəyərlərdəki dəyişikliklər, habelə bazarın inkişafı və rəqabət vəziyyətlərinin müxtəlif şəraitində zəruri olan təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsi yolu ilə özünü göstərir. Bununla birlikdə, təşkilati dəyişikliklər kəskin olduqda, mütləq təşkilati innovasiyaya çevrilirlər. Təşkilati innovasiya, təşkilati liderliklə birlikdə şirkətin inkişafını müəyyənləşdirir. Eynilə, təşkilatlardakı təşkilati dəyərlər və davranışlar təşkilati liderliyi formalaşdırır ki, bu da inkişafın vacib amilidir. Eyni zamanda, uyğunlaşma bir tərəfdən sabitliyi təmin etmək üçün, digər tərəfdən inkişaf üçün əsasdır (Baumgartner R. 2009: s.110).

İdarəetmə sistemlərinin effektivliyi göstəricilərinə bir sıra tələblər qoyulur (Александровна В.О. 2018: 22):

- sistemin hər bir struktur bölməsinin məqsəd və vəzifələrinin dəqiq əks olunması;
- bir problemi həll etmək üçün qəbul edilmiş göstəricilər mexaniki olaraq digərinin həllinə köçürülməməlidir;
- göstəricilər arasında ziddiyyətlərin olmaması;
- vaxt parametrini nəzərə almaq, çünki bir çox fəaliyyət təsir göstərmir;
- idarəetmə işinin və istehsalın xüsusiyyətlərini nəzərə almaq;
- müəssisə işçiləri üçün əlçatanlıq və anlaşılqlıq;
- mümkün qədər göstəricilər mövcud hesabat əsasında hesablanmalıdır- müxtəlif obyektlərin səmərəliliyi öyrənilirsə, bu baxımdan idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyi, ilk növbədə, işləyən bir sistem kimi idarəetmənin effektivliyinin yerli meyarlarında ifadə olunur.

Mənfəət və gəlirlilik göstəriciləri müvafiq olaraq fəaliyyətin son nəticələrini və idarəetmənin səmərəliliyini ən tam xarakterizə edir. Eyni zamanda, bu biznes bölməsinin fəaliyyəti ilə əlaqəli olmayan amillərin mənfəətə təsirini istisna etmək lazımdır. Ümumiləşdirici göstəricilər bütövlükdə iqtisadi fəaliyyətin və

idarəetmənin nəticəsini əks etdirir, lakin əmək proseslərinin, istehsal fondlarının və maddi ehtiyatların idarə edilməsinin səmərəliliyini və keyfiyyətini tam xarakterizə etmir. (<https://center-yf.ru/data/ip/pokazateli-effektivnosti-upravleniya.php>).

İdarəetmə sisteminin effektivliyinin kəmiyyət göstəricilərinə aşağıdakılar daxildir:

- əmək göstəriciləri toplusu
- idarəetmə sahəsində canlı əməyə qənaət;
- idarəetmə sisteminin maliyyə göstəriciləri;
- müvəqqəti-göstəricilərə qənaət (informasiya texnologiyalarının tətbiqi ilə idarəetmə dövrlərinin müddətinin azaldılması, təşkilati prosedurlar).

İdarəetmənin sosial-psixoloji effektivliyinin göstəriciləri (keyfiyyət) xüsusi əhəmiyyət kəsb edir:

- idarəetmənin elmi və texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- idarəetmə proseslərinin inteqrasiya səviyyəsi;
- menecerlərin peşəkar inkişafı;
- qərarların etibarlılığını artırmaq;
- təşkilati mədəniyyətin formalaşması;
- sistemin idarə olunması;
- iş məmnuniyyəti;
- ictimai etimad qazanmaq;
- təşkilatın sosial məsuliyyətinin gücləndirilməsi;
- ətraf mühitə təsir.

İdarəetmənin rasionallaşdırılması nəticəsində yuxarıda göstərilən göstəricilərin yüksək səviyyəsinə çatmaq mümkündürsə, idarəetmə sisteminin təşkilində müsbət bir dəyişiklik baş verir və iqtisadi effekt əldə edilir (<https://center-yf.ru/data/ip/pokazateli-effektivnosti-upravleniya.php>).

Geniş mənada idarəetmənin iqtisadi effektivliyinin bir çox özəl göstəriciləri var. Bunların arasında: gəlirlilik, dövriyyə, investisiya gəliri, kapital intensivliyi, geri ödəmə, əmək məhsuldarlığı, əmək haqqının artımının əmək məhsuldarlığına

nisbəti və s. geniş mənada sosial effektivliyin ümumiləşdirici göstəriciləri ola bilər (<https://monographies.ru/en/book/section?id=6602>):

- istehlakçı sifarişlərinin yerinə yetirilmə dərəcəsi;
- şirkətin bazardakı satış payı və s.

Sosial effektivliyin özəl göstəriciləri bunlardır:

- sifarişin vaxtında işlənməsi;
- sifariş emalının tamlığı;
- əlavə xidmətlərin göstərilməsi;
- satış sonrası xidmət və s.

İdarəetmə sahəsində effektivliyi xarakterizə edən xüsusi göstəricilərə aşağıdakılar daxildir:

- idarəetmə məlumatlarının işlənməsinin mürəkkəbliyinin azaldılması;
- idarəetmə işçilərinin azaldılması;
- əməyin təşkili, idarəetmə sahəsində əmək tələb edən fəaliyyətlərin

mexanizasiyası və avtomatlaşdırılması yolu ilə idarəetmə işçilərinin iş vaxtının itirilməsinin azaldılması.

Təşkilatın idarəetməsinin təkmilləşdirilməsinin iqtisadi effektivliyinin əsaslandırılması onun sosial səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi ilə tamamlanmalıdır. Yuxarıda göstərilən göstəricilərin dinamikasının hesablanması və təhlili bizə yalnız təşkilatın effektivliyini qiymətləndirməyə deyil, həm də zəif nöqtəsi olan tərəfləri müəyyənləşdirməyə və səyləri prioritet problemlərin həllinə yönəltməyə imkan verir. Təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması səmərəlilik amillərini tam əks etdirən təşkilati və texniki tədbirlərin hazırlanması və tətbiqi nəticəsində mümkündür. Bu baxımdan, cədvəl 3-də göstərilən təşkilat səviyyəsində effektivlik əmsallarının təsnifatını vermək olar

(<https://monographies.ru/en/book/section?id=6602>).

Təşkilatın səmərəliliyinin artırılmasının əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirmək üçün yanaşmaların təhlili onları iki qrupa birləşdirməyə imkan verir:

- təşkilatın səmərəliliyinin artması ilə əlaqəli fəaliyyətlər;

- resursların dəyərinin azalması ilə əlaqəli tədbirlər (resurs qənaəti, şirkət xərclərinin azaldılması).

Cədvəl 3: Effektivlik amillərinin təsnifatı

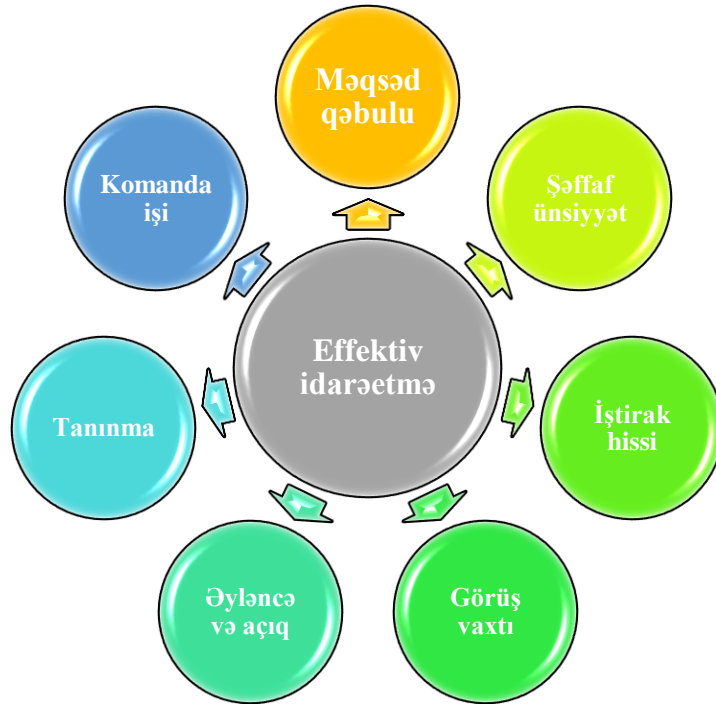
| Texniki | Təşkilati | Sosial-iqtisadi |
|--|--|---|
| 1. Minimum material itkisini təmin edən texnologiyaların tətbiqi | 1. Resursların alınması və istifadəsi üçün mühasibat uçotunun təşkili | 1. İdarəetməyə elmi idarəetmə yanaşmalarının tətbiqi |
| 2. Optimal material istehlakını tələb edən avadanlıqların tətbiqi (yenilənməsi) | 2. Resurslardan istifadəyə qədər istehsal dövrünün azaldılması | 2. İşçilərin iş və istirahət şəraitinin yaxşılaşdırılması |
| 3. İstifadə olunan mənbələrin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və əvvəlcədən müəyyən edilmiş xüsusiyyətlərə malik materialların yaradılması | 3. Texnoloji avadanlıqların təmir keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması | 3. Təşviq və qənaət məsuliyyətinin tətbiqi |
| 4. Resursların daşınması və saxlanması üçün texniki bazanın təkmilləşdirilməsi | 4. Resurslara qənaət etmək üçün istehsalın və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi | 4. İqtisadiyyat və keyfiyyət üçün sosial-psixoloji tədbirlərin həyata keçirilməsi |
| 5. Xammalın emalının texnoloji rejimlərinin təkmilləşdirilməsi | 5. Resursların təkrar istifadəsinin təşkili | 5. Keyfiyyət və əmək məhsuldarlığının artması üçün motivasiya, işçilərin peşəkarlığının artması |
| 6. Resurs xərclərinin modelləşdirilməsi üçün eksperimental bazanın yaradılması | 6. Resurslara qənaət etmək üçün təşkilati və texniki tədbirlərin hazırlanması və tətbiqi | 6. Təşkilatın məqsədləri naminə korporativ ruhun, korporativ mədəniyyətin inkişafı |

Mənbə: <https://monographies.ru/en/book/section?id=6602>

Effektiv və aktiv idarəetmə yanaşması yeddi ölçüdə qurulmuşdur (Sxem 1).

Təşkilatın idarə edilməsinin effektivliyi, arzu olunan gözləntilərə uyğun olaraq keyfiyyət baxımından uğur kimi qəbul edilir. Bu cür uğur qazanmaq üçün bir çox insan məlumat əldə etmək üçün informasiya texnologiyaları vasitələrindən istifadə edir. İnformasiya və kommunikasiya texnologiyaları millətin imicini yüksəldə biləcək bir şey kimi qəbul edilir. Beləliklə, dünya ölkələri texnologiyaların, məlumatların və kommunikasiyaların inkişafı üçün yarışirlar. İnformasiya texnologiyası, məlumatların işlənməsi, alınması, tərtib edilməsi, saxlanması, manipulyasiyası da daxil olmaqla məlumatların işlənməsi üçün istifadə olunan bir texnologiyadır (Hartikayanti H.N., Bramanti F.L., Gunardi A. 2018: s.756).

Sxem 1: Effektiv idarəetmə yanaşması



Mənbə: <https://www.trindent.com/7-factors-for-effective-management>

Müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif metodlardan istifadə edilir. Bu metodları aşağıdakı kimi sadalamaq olar.

Maliyyə göstəriciləri metodu. Bu metod müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən ən populyar metodlardan biridir. Bu metodda, müəssisənin maliyyə göstəriciləri və performansını əsasında effektivliyin qiymətləndirilməsi hədəflənir. Müəssisənin maliyyə göstəriciləri, maliyyə və məhsuldarlıq açısından müəyyən bir dövrün və ya müəyyən bir proyektin performansını izləmək üçün istifadə edilir. Bu göstəricilər, müəssisənin gəlirləri, xərcləri, əmanətləri, sərəvətləri və kassa balansını kimi dəyərlərini əhatə edir. Bu göstəricilər, müəssisənin maliyyəvi sağlamlığı, likvidliyi, səmərəliliyi və performansını ölçməyə kömək edir.

Maliyyə göstəriciləri metodu, müəssisənin effektivliyinin ölçülməsi üçün aşağıdakı maliyyə göstəricilərindən istifadə edir:

- Xalis marjinal qazanc. Bu göstərici, müəssisənin gəlirlərinin xərclərinə bölünməsi yolu ilə hesablanır və müəssisənin hər bir dollarının neçə faiz xalis qazanc verdiyini göstərir

- Sərmayə qazancı. Bu göstərici, müəssisənin gəlirlərinin vergi öncəsi xərclərə bölünməsi ilə hesablanır və müəssisənin sərmayəsinin neçə faiz qazanc gətirdiyini göstərir.

- Dövriyyəliyin sürəti. Bu göstərici, müəssisənin kassa balansının neçə dəfə dövrəyə girdiyini göstərir.

- Gəlir artımı. Bu göstərici, müəssisənin gəlirlərinin müvafiq bir dövr aralığında ölçülməsi ilə hesablanır və müəssisənin gəlir artımının neçə faiz olduğunu göstərir.

Maliyyə göstəriciləri metodu bütövlükdə müəssisənin effektivliyini və gəlirliliyini xarakterizə etməyə imkan verir. Gəlirlilik göstəriciləri müəssisənin son nəticələrini mənfiyədən daha tam xarakterizə edə bilər, çünki onların dəyəri effektiv istehlak olunan mənbələrlə nisbətini göstərir. Bu metoddan istifadə edərkən kapitalın və satışın gəlirliliyi, uzunmüddətli və cari aktivlərin gəlirliliyi, investisiya gəliri kimi göstəricilər hesablanır. Maliyyə əmsallarının təhlili metodu müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin müxtəlif göstəricilərinin nisbətini hesablanmasına əsaslanır. Hesablanmış göstəricilər bu sahədəki digər müəssisələrin standartları və ya orta göstəriciləri ilə müqayisə olunur (Kuvvatov G. 2021: s.103).

Balans təhlili metodu. Müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində balans təhlili metodu, müəssisənin aktivləri və passivləri arasındakı münasibətin yoxlanılması ilə müəssisənin maliyyə vəziyyətinin öyrənilməsinə hədəfləyir. Bu metod, müəssisənin finansal məlumatlarını bir araya gətirir və əsas olaraq balans məlumatlarına dayanır. Balans təhlili metodu, müəssisənin aktivlərini, passivlərini cədvəl şəklində göstərir. Aktivlər, müəssisənin mülkiyyətinə aid olan və maddi və maddi olmayan varlıqları təşkil edir. Passivlər isə müəssisənin qarşısında duran borclarını ifadə edir. Balans təhlili metodu, müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində önəmli bir rola malikdir. Bu metodun əsas üstün və mənfi cəhətləri mövcuddur (Warren C.S., Reeve J. M., Duchac J. 2018).

Cədvəl 4: Balans təhlili metodunun üstün və mənfi cəhətləri

| Üstünlükləri | Mənfi cəhətləri |
|---------------------|------------------------|
|---------------------|------------------------|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Balans təhlili metodu, müəssisənin finansal vəziyyətini dəqiq bir şəkildə göstərir. – Bu metod, müəssisənin maliyyə vəziyyətini başqa müqayisəli müəssisələr ilə qarşılaşdırmaq imkanını verir. – Balans təhlili metodu, müəssisənin maliyyə planlaması və qiymətləndirilməsində istifadə edilən digər metodlarla birlikdə istifadə edilə bilər. | <ul style="list-style-type: none"> – Balans təhlili metodu, yalnız müəyyən bir dövr üçün məlumatlar təmin edir və müəssisənin uzunmüddətli perspektivlərini göstərməz. – Bu metod, müəssisənin gələcək maliyyə yönümləndirmələrinə əsas olmaq üçün zəifdir. – Balans təhlili metodu, müəssisənin performansının bütün aspektlərini əks etdirməz və performansın ölçülməsində başqa metodlarla birlikdə istifadə edilməlidir. |
|--|---|

Mənbə: İnternet resursları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Ümumi olaraq, balans təhlili metodu, müəssisənin idarə olunması və performansının qiymətləndirilməsi üçün ən əsas metodlardan biridir. Bu metod, müəssisənin maliyyə vəziyyətinin yaxşı bir şəkildə izlənməsinə və idarəçilərin müəyyənlikdən uzaq qərarlar verilməsinə kömək edir (Porter G.A., Norton C.L. 2018).

İqtisadi əlavə dəyər metodu. Müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində iqtisadi əlavə dəyər metodu, müəssisənin idarə olunması və inkişafının qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən bir metoddur. Bu metod, müəssisənin cəmi dəyərlərinin və özünəmələrinin cəmi məbləğinin ölçüsünü təyin edir və bu əlavə dəyərin müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin dəqiqliyi ilə bağlı ən yaxşı göstəricisi olduğu düşünülür. İqtisadi əlavə dəyər metodu, müəssisənin dəyərini müəyyən edərək, özəlləşdirilmiş və ya digər müəssisələrə nisbətən müqayisə etmək imkanını verir. Bu metodun məqsədi, müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin yaxşı bir şəkildə qiymətləndirilməsi və müəssisənin bazar dəyərinin müəyyən edilməsidir. Bu metod, müəssisənin performansını təyin etmək üçün müəyyən məlumatları istifadə edir və müəssisənin məhsuldarlığı, xalis qazancı və dövrəvi investisiyaları kimi göstəricilərə diqqət yetirir. İqtisadi əlavə dəyər metodu, müəssisənin idarə olunması və performansının qiymətləndirilməsi üçün bir sıra üstünlüklərə və mənfi cəhətlərə malikdir (Damodaran A. 2012).

Cədvəl 5: İqtisadi əlavə dəyər metodunun üstünlükləri və mənfi cəhətləri

| Üstünlükləri | Mənfi cəhətləri |
|--------------|-----------------|
|--------------|-----------------|

| | |
|---|---|
| <p>– Bu metod, müəssisənin məhsuldarlığı və performansını ilə bağlı ətraflı məlumatlar təmin edir.</p> <p>– İqtisadi əlavə dəyər metodu, müxtəlif müəssisələrin nisbətən performansını və dəyərini qiymətləndirməyə imkan verir.</p> <p>– Bu metod, müəssisənin mövcud vəziyyətindən başlayaraq gələcək perspektivlərini öyrənmək üçün perspektivli metoddur.</p> | <p>– İqtisadi əlavə dəyər metodu, ətraflı məlumatların tələb etdiyi kimi təcrübəli müəlliflər tərəfindən təyin edilməlidir, bu da bir çox zaman və sərmayə tələb edir.</p> <p>– Bu metod, müəssisənin gələcək perspektivlərinə əsas olaraq, gələcəkdəki idarə olunma strategiyalarını nəzərə almadan qiymətləndirmək üçün zəifdir.</p> <p>– İqtisadi əlavə dəyər metodu, müəssisənin performansının digər nümayəndələrini də nəzərə almadan müəyyən edilə bilər, buna görə də bir bütövlükdə müəssisənin performansının təyin edilməsi üçün başqa metodlarla birlikdə istifadə edilməlidir.</p> |
|---|---|

Mənbə: Müəllif tərəfindən internet resursları əsasında tərtib edilmişdir

Ümumi olaraq, iqtisadi əlavə dəyər metodu, müəssisənin idarə olunması və performansının qiymətləndirilməsi üçün əsas metodlardan biridir. Bu metod, müəssisənin idarə olunması və inkişafının dəqiqliyi üçün müxtəlif məlumatları dəyərləndirir və müəssisənin performansını qiymətləndirmək üçün məsələn məhsuldarlığı, xalis qazancı və dövrəvi investisiyaları kimi göstəricilərə diqqət yetirir.

Bençmarkinq metodu. Bu metod təşkilatlar üçün ən yaxşısını həyata keçirmək üçün bir vasitə kimi qəbul edilə bilər. Bu gün təşkilatların dəyişən və inkişaf edən mühitlə ayaqlaşması çox vacib hala gəldi. İçinizdən və ətrafınızdan yeni şeylər tapmaq və həyata keçirmək çox vacibdir. Bu çərçivədə həyata keçirmə prosesində müxtəlif növ testlərin meydana gəldiyi görülür. Bu çərçivədə müqayisəli təhlil seçilmiş tərəfdaşdan və sözügedən mövzudan asılı olaraq fərqləndirilə bilər (Kurutçu K., Memiş L. 2020: s.38).

Müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində bençmarkinq metodu, müəssisənin performansının müqayisəli bir qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Bu metod, müxtəlif müəssisələrin eyni sektorunda və ya fəaliyyət sahəsində yerləşən digər müəssisələr ilə müqayisə edilərək müəssisənin performansının qiymətləndirilməsində istifadə edilir. Bençmarkinq metodu, müxtəlif göstəricilər (kimi məsələn məhsuldarlıq, xalis qazanc, sərvət və dövrəvi investisiyalar) ilə bağlı müəssisənin performansını müqayisə edir. Bu

metodun əsas prinsipi, müəssisənin effektivliyini ölçmək üçün müxtəlif müqayisələrə, yəni bənzərliklərə malik olan müəssisələr üzərində müqayisəni əsas götürməsidir. Bençmarkinq metodunun üstünlükləri və mənfi cəhətləri aşağıdakılardır.

Cədvəl 6: Bençmarkinq metodunun üstünlükləri və mənfi cəhətləri

| Üstünlükləri | Mənfi cəhətləri |
|--|--|
| <p>– Bu metod, müxtəlif müəssisələrin performansını müqayisə edərək, müəssisənin performansının obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsinə kömək edir.</p> <p>– Bu metod, müxtəlif müəssisə tipləri üzrə bənzərliklərin yaradılması ilə müəssisələrin performansının müqayisə edilməsində böyük bir genişliyə malikdir.</p> | <p>– Bençmarkinq metodu, müəssisənin məlumatlarının yalnızca müqayisəli olduğu üçün, müəssisənin öz daxilindəki effektivliyi ilə bağlı heç bir informasiya verməz.</p> <p>– Bençmarkinq metodu, müəssisənin performansının müqayisəli olduğu digər müəssisələrin göstəriciləri ilə bağlı ən yaxşı bənzərliklərin seçilməsini tələb edir. Bu isə müxtəlif müəssisələrin göstəricilərinin mövcud olanlarının araşdırılması və bu göstəricilərə görə müqayisəli müəssisələrin seçilməsini tələb edir.</p> |

Mənbə: Müəllif tərəfindən internet resursları əsasında tərtib edilmişdir

Büdcələşmə metodu. Bu metod müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində istifadəsi mümkündür. Bu metod, müəssisənin maliyyə vəsaitlərinin planlaşdırılması, nəzarət edilməsi və idarə edilməsi üçün bir plan təyin edir. Bu plan, müəssisənin hədəflərinə və stratejik planına uyğun olmalıdır. Büdcələşmə, əməliyyat büdcələrinin (satış büdcəsi, istehsal büdcəsi, xərclər büdcəsi) və maliyyə (investisiya büdcəsi, kassa büdcəsi, balans) büdcələrinin, mənfəət və zərərlərin, pul vəsaitlərinin hərəkəti, onların sistematik təhlili, habelə balans hesabatlarının hazırlanmasıdır.

(<https://www.banker.az/dict/index.php/B%C3%BCdc%C9%99l%C9%99%C5%9Fm%C9%99>).

Büdcələşmə, müəssisənin gəlir və xərclərinin bir neçə il ərzində proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması ilə həyata keçirilir. Bu metod, müəssisənin təşkilat strukturu və funksiyalarının göstəricilərini də qiymətləndirərək, idarəçilərə müəssisənin performansının nəzarət edilməsini və maliyyə sərbəstliyinin qorunmasını təmin edir. Büdcələşmə metodunun müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində istifadəsi, müəssisənin maliyyələşməsi,

investisiya strategiyalarının hazırlanması, maliyyə nəzarəti, məhsuldarlığın artırılması və s. sahələrdə çox faydalı olur. Bu metod, müəssisənin fəaliyyətindəki problemləri və güclü tərəfləri təyin edir və idarəçilərə daha doğru və effektiv qərarlar vermək imkanı yaradır. Büdcələşmə metodunun müəssisənin idarə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsində əsas məqsədi, müəssisənin maliyyələşməsindəki problemləri təyin etməkdir. Bu metod, müəssisənin gəlir və xərclərini qiymətləndirərək, maliyyə planını təyin edir. Bu plan, müəssisənin gəlirinin artırılması və xərclərinin azaldılması üçün tədbirlər nəzərdə tutur.

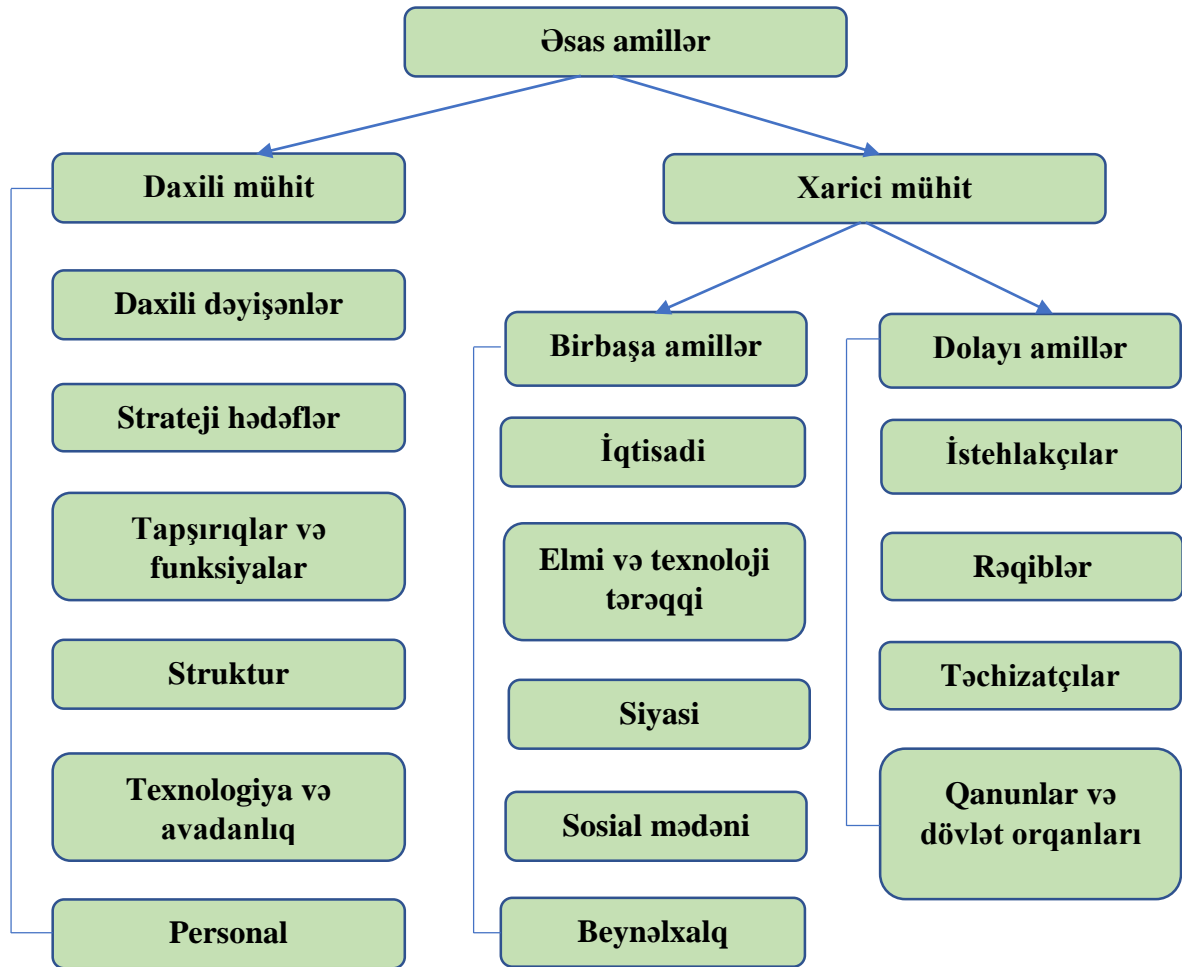
2.2. İdarəetmənin effektivliyinə müxtəlif amillərin təsirinin təhlili

Modern tarixdə idarəetmə, qlobal təsir göstərən qloballaşma və məlumatlandırma prosesləri, informasiyalaşdırma sərhədlərinin genişlənməsi, ekoloji problemlərinin artan mənəfi, ölkələrin bir-biri ilə bağlı sosial-iqtisadi şərait ilə xarakterizə olunur. İdarəetmənin modernizasiyası cəmiyyətin bütünlükləşməsini, konsolidasiyasını və inkişafının artırılmasını amaçlıyor. Köhnə idarəetmə sistemi yerini modern dövlət idarəetmə modelinə qayıdıb, cəmiyyətin sosial aspektlərini özəl hesab edərək insanlar arasında inamsızlıq və dözümsüzlük, vətəndaşların ölkələrinin gələcəyi üçün qarşılıqlı məsuliyyətin azalmasını önləyir. İdarəetmənin modernizasiyası üçün sosial-iqtisadi və mədəni inkişaf naminə müxtəlif sosial qrupların əməkdaşlığı və dövlət və cəmiyyətin inteqrasiyası vəzifəlidir (<https://www.geostrategiya.az/news.php?id=183>).

Müəssisələrin effektiv idarəedilməsinə təsir edən amillər məhsul və ya xidmət keyfiyyətinin yüksək səviyyəsini təmin edir, təkcə müəssisənin imicini deyil, həm də bütün müəssisənin iqtisadiyyatının inkişafını artırır. Məhsul və ya xidmət keyfiyyətinin idarə edilməsinin səmərəliliyi, əlbəttə ki, bütün müəssisənin ümumi vəziyyətinə və iş şəraitinə təsir edən amillərin öyrənilməsi ilə motivasiya olunur. Amillərin mürəkkəbliyi müxtəlif problemləli vəziyyətlərin yaranmasına səbəb olur. Müxtəlif problemləli vəziyyətlərin öyrənilməsi bizə problemlərin yaranmasının əsas səbəbini və şirkətin fəaliyyətinə sonrakı təsirini əsaslandırmağa imkan verir.

Göstərilən sxem 2 faktorların bir-biri ilə əlaqəli olduğu aydın görünür, yəni bir amildəki hər hansı bir dəyişiklik əks amilləri fərqli şəkildə əks etdirə və təsir edə bilər. Sxemə görə əsas amillər daxili və xarici mühitə bölünür. Daxili mühit daxili dəyişənlərə, xarici mühit isə birbaşa və dolaylı amillərə bölünür.

Sxem 2: Bütün müəssisənin idarəetmə effektivliyinə təsir edən əsas amillər



Mənbə: АКОПОВА В.Г. 2010: s.52

Daxili və xarici mühitin nəzərdən keçirilmiş amilləri ayrı-ayrılıqda aşağıdakı kimi cədvəl şəklində təqdim edilə bilər (Cədvəl 7 (əlavə 1)).

Beləliklə, məlum olur ki, amillər müəssisənin və bütövlükdə iqtisadiyyatın istehsal fəaliyyətinin əsas vasitələrindən biridir, eyni zamanda bütün müəssisənin effektiv idarə edilməsinin nəticəsinə təsir edən iqtisadi və istehsal proseslərinin hərəkətverici qüvvəsini təşkil edir. Müəssisə rəhbərliyi, öz növbəsində, istənilən nəticəni əldə etmək üçün müəssisəyə təsir göstərmək üçün müəssisənin müxtəlif

vasitələrini əlaqələndirmək fəaliyyətidir. Buna görə, planlaşdırılan nəticəyə nail olmaq üçün bu tip müəssisə idarəetməsini müəssisə rəhbərliyi kimi düşünmək məsləhətdir (Акопова В.Г. 2010: s.55).

İdarəetmənin effektivliyini xarakterizə edən göstəricilər, müəssisənin performansının nəzarət edilməsi və idarə edilməsi üçün müxtəlif finansal göstəricilərdir. Bunlar arasında gəlir, təmiz gəlir və rentabellik kimi ən əsas göstəricilər qeyd edilə bilər. Bu göstəricilər, müəssisənin maliyyəvi sağlamlığını, fəaliyyətindəki effektivliyi və konkurentliyini ölçmək üçün istifadə edilir.

Gəlir, müəssisənin satışlarından və ya hər hansısa digər məhsullarından gəlirinin miqdarı hesablanır. Bu göstərici, müəssisənin hədəflərinə və stratejik planına uyğun olaraq artırılmalıdır. Gəlir artırılması, müəssisənin gəlir mənbələrinin çoxaldılması və yeni müştərilərin qazanılması ilə mümkündür. Gəlir göstəricisi, müəssisənin məhsuldarlıq və effektivliyi haqqında informasiya verir.

Təmiz gəlir, müəssisənin gəlirlərindən xərclərinin çıxarılması ilə hesablanır. Bu göstərici, müəssisənin xərclərini idarə etmə qabiliyyətini və idarəetmənin effektivliyini ölçür. Təmiz gəlir, müəssisənin maliyyəvi sərbəstliyini və dəyərini göstərir. Bu göstərici, müəssisənin gəlir və xərclərini nəzarət altında saxlamaq və idarə etmək üçün daha səmərəli qərarlar verməyə kömək edir.

Rentabellik, müəssisənin xərclərini qarşılayan gəlirin miqdarını ölçür. Bu göstərici, müəssisənin maliyyəvi sağlamlığını və konkurentliyini ölçür. Rentabellik artırılması, müəssisənin xərclərinin azaltılması və gəlir mənbələrinin çoxaldılması ilə mümkündür. Bu göstərici, müəssisənin fəaliyyətindəki effektivliyi və idarəçilərinin yaxşı qərarlar vermə qabiliyyətini ölçür.

Bu göstəricilər müəssisənin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsi və uyğunluğuna nail olmaq üçün çox vacib amillərdir. Bu göstəricilər müəssisənin fəaliyyətini izləyir və fəaliyyətlərini məqsədlərinə uyğun idarə etməyə kömək edir. Bununla birlikdə, müəssisə rəhbərliyinin səmərəliliyini ölçmək üçün yalnız maliyyə göstəricilərindən ibarət olmayan daha çox sayda göstərici var. Səmərəlilik göstəriciləri müəssisənin səmərəliliyini xarakterizə edən maliyyə və qeyri-maliyyə göstəriciləridir. Müəssisənin səmərəliliyinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi yalnız

mənfəət və gəlirlilik göstəriciləri ilə deyil, həm də xərclər (cost), likvidlik, dövriyyə, gəlirlilik, maliyyə quruluşu, maliyyə bazarlarındakı fəaliyyətlər, istehsal gücü, kapital istifadəsi, əmək və maddi ehtiyatlarla əlaqəli səmərəlilik göstəricilərindən istifadə ehtiyacını müəyyənləşdirir.

ROCE (istifadə olunan kapitalın gəlirliliyi) cəlb edilmiş kapitalın gəlirliliyi. Kapitalın gəlirliliyi müəssisənin çıxarılan kapitalından əldə olunan mənfəət faizini və mənfəət əldə etmək üçün öz vəsaitlərini biznesə yatıran kreditorlar, investorlar və potensial konsaltinq mütəxəssisləri üçün vacib olan borc vəsaitlərinin səmərəliliyini göstərir. Hesablama metodu beynəlxalq praktikada sabit düsturdan fərqlənməsə də, göstəriciyə əsaslanan məxrəcin hesablanması müəyyən edilməmişdir.

Kapitalın gəlirlilik nisbəti (ROE). Müəssisənin səmərəliliyini xarakterizə edən bir göstərici kimi kapitalın gəlirlilik nisbəti həm daxili, həm də xarici maraqlı tərəflər üçün çox əhəmiyyətli bir göstəricidir. İqtisadi ədəbiyyatda xalis mənfəətin orta kapitalla nisbəti şəklində hesablanan göstəricinin bir çox modifikasiyası da mövcuddur. Kapitalın gəlirliliyini hesablayarkən xalis mənfəət göstəricisini əsas götürmək daha doğrudur, çünki mükafat mənbəyi olan sahiblər tərəfindən qoyulan kapitaldır. Bundan əlavə, nisbət hesablanarkən inflyasiya nisbəti nəzərə alınmalıdır. Çünki məxrəclərdə və kəsr məxrəclərində qeydə alınan iqtisadi göstəricilər inflyasiyanın eyni təsirinə məruz qalmır, yəni xalis mənfəət dinamik bir göstəricidir və fəaliyyət nəticəsində formalaşır, lakin kapital nisbətən daha statik bir göstərici olaraq qalır (Zeynallı E.C. 2020: s.16).

TSR (Total shareholders Return) səhmdarların investisiya gəliri. Əsasən maliyyə bazarlarında emissiya olunan müəssisələr üçün istifadə olunur. Dövr ərzində səhmlərin kotirovka qiymətindəki dəyişiklik nəzərə alınmaqla, səhm başına ödənilən dividend məbləğinin dövrün əvvəlindəki kotirovka qiymətinə nisbəti kimi hesablanır. Yüksək göstərici müəssisə üçün effektiv hesab olunur. Ölkəmizdə bu cür müəssisələr az olsa da, bu göstəricinin normativ aktlara daxil edilməsini müsbət hal hesab edirik.

ROA (Return On Assets) aktivlərin rentabelliği əmsalı müəssisənin bütün aktivlərindən istifadə etməklə əldə olunan səmərəliliyi (mənfəəti) xarakterizə edən

bir göstəricidir. Bu nisbət təşkilatın kapital quruluşunu, aktivlərin idarə edilməsinin keyfiyyətini nəzərə almadan qazanc əldə etmək qabiliyyətini göstərir. Kapitalın gəlirlilik nisbətindən fərqli olaraq, bu göstərici yalnız öz vəsaitlərini deyil, bütün aktivlərini də nəzərə alır. İqtisadi ədəbiyyatda xalis mənfəətin Aktiv ortalamasına nisbəti kimi hesablanırsa da, qaydalarda bu rəqəm EBT (Earnings before taxes) vergi öncəsi mənfəətinə əsasən hesablanır. Fikrimizcə, bu, aktivlərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində vergi xərclərinin nəzərə alınmamasına gətirib çıxarır. Faktor təhlili baxımından yanaşılırsa, nisbət aktiv dövriyyəsi əmsallarının və xalis gəlir dərəcəsinin məhsulu kimi ifadə edilə bilər. Aydın ki, bu göstərici nə qədər yüksəkdirsə, müəssisənin aktivləri daha səmərəli istifadə olunur.

CPR (Cash Position Ratio) mütləq likvidlik nisbətinin daha həssas bir formasıdır. Beləliklə, debitor borclarının qısamüddətli aktivlərdən çıxılması, ehtiyatlarla birlikdə likvidlik nisbətinin daha həssas bir nəticəyə sahib olmasına kömək edir. Buna görə Qərb ədəbiyyatının əksəriyyətində Bu əmsal pul əmsalı adlanır. İqtisadi ədəbiyyatda pul vəsaitlərinin və qısamüddətli maliyyə yatırımlarının miqdarını qısamüddətli öhdəlikləri kimi hesablayan əmsal qaydada, lakin pul göstəricisi əsasında müəyyən edilir. Fikrimizcə, nisbət satışların başa çatması və borcların qaytarılmaması halında likvidlik səviyyəsini göstərir. Praktikada 0,2 əmsalı məqbul sayılır.

CTR (Creditors Turnover Ratio) kreditor borclarının dövriyyəsi əmsalı. Kreditor borclarının dövriyyə nisbəti, müəssisənin əsas fəaliyyətinə münasibətdə dövr ərzində neçə dəfə borcun ödənildiyini göstərir. Xalis kredit alışı, kreditor borclarının orta dəyərinə nisbəti əsasında müəyyən edilir. Xalis kredit alışı ümumi və pul alışı arasındakı fərqə aiddir (Zeynallı E.C. 2020: s.17).

Əmək məhsuldarlığı. əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyini xarakterizə edir və işçilərin orta sayı ilə ümumi məhsulun miqdarını göstərir. Müsbət tərəfi odur ki, göstərici yüksək qiymət alır, bu da istehsal üçün sərf olunan iş vaxtına qənaət etmək və ya vaxt vahidi üçün daha çox məhsul istehsal etmək deməkdir.

Ödəmə qabiliyyəti nisbəti. Qaydalara uyğun olaraq qısamüddətli aktivlərin qısamüddətli öhdəliklərə nisbəti kimi hesablanan bu göstərici iqtisadi ədəbiyyatda

cari likvidlik nisbəti adlanır. Bu, hazırda müəssisənin likvidliyini, yəni qısamüddətli borclarını qısamüddətli aktivləri ilə ödəmək imkanını müəyyənləşdirməyə imkan verir. Bu nisbət hər bir qısamüddətli borc üçün 1 manat məbləğində nə qədər qısamüddətli aktivin dövrüdə olduğunu göstərir. İstədiyiniz əmsal göstəricisi inkişaf etmiş ölkələr üçün 2 (xarici iqtisadi fəaliyyət) və inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün 1,5 (xarici iqtisadi fəaliyyət) təşkil edir. Bu o deməkdir ki, hər 1 manat borc üçün şirkətin müvafiq olaraq 2 və ya 1,5 manat qısamüddətli aktivləri var.

Xüsusi və borc kapitalının nisbəti. Maliyyə sabitliyi nisbətinin fərqli bir modifikasiyası olan nisbət, kapitalın miqdarı ilə uzunmüddətli öhdəliklərin kapitalla nisbətinə əsaslanır. Bu nisbət şirkətin fəaliyyətinin nə qədər davamlı maliyyələşdirmə yolu ilə həyata keçirildiyini göstərir. Müəssisənin məcmu aktivləri ilə əlaqəli əmsalın hesablanması daha dəqiq analitik nəticəyə səbəb olacaqdır. Optimal qiymət nisbətini müəyyənləşdirilməsi sənayenin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Beləliklə, aviaşirkətlər və neft şirkətləri ənənəvi olaraq böyük miqdarda borc istifadə edən müəssisələr sayıldığından, nisbət göstəricisi digər sektorlarda fəaliyyət göstərən müəssisələrdən daha aşağı olacaqdır (Fabozzi F.J. 2003: s.745).

Borc əmsali. Xarici ədəbiyyatda borc kapitalı adlanan əmsal, aktivlərin nə qədər borc kapitalı (uzunmüddətli və qısamüddətli öhdəliklər) hesabına maliyyələşdirildiyini, yəni toplanan vəsaitlərin nə qədər səmərəli istifadə olunduğunu göstərir. Praktikada aşağı əmsal məqbul sayılır. Xarici iqtisadi fəaliyyət üçün əmsalın göstəricisi şirkətin fəaliyyətinin sabitliyini təmin etmək baxımından 0,5-dən çoxdur və xarici iqtisadi fəaliyyət üçün 0,6-dan yuxarı şirkətin fəaliyyəti üçün təhlükə yarada bilər. Əksər şirkətlər yüksək nisbətdən narahat olmadan leverage effektindən maksimum yararlanmaq istəyirlər. Digər tərəfdən, kreditorlar ehtiyat tədbiri olaraq daha aşağı bal tələb edirlər. Effektivliyə birbaşa təsir etməsə də, yüksək hədd şirkətin borc toplama siyasətinin təsirsiz olduğunu göstərir.

Hüquqi və metodoloji əsaslarla müəyyən edilmiş və bu günə qədər ölkəmizdə yeganə sənəd olan bütün hallarda təhlil aparmaq qaydalarının mövcudluğu həm elmi, həm də praktik baxımdan çox sevindiricidir. Təəssüf ki, Azərbaycan praktikasında istifadə olunan bu qayda yalnız nəzarət maddəsi dövlətə məxsus olan

hüquqi şəxslərə şamil edilir, hər hansı metodiki sənəd və qanunvericilik çərçivəsində bu göstəricilərin digər müəssisələr tərəfindən hesablanması və ya ümumiyyətlə, səmərəliliyin qiymətləndirilməsi ilə bağlı heç bir tələb yoxdur. Bu, digər amillərlə yanaşı, artan rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətlərinin nə qədər uğurlu olduğunu müəyyənləşdirməyə daha az maraq göstərməsinə səbəb olur.

III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN ROLUNUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

3.1. Təşkilati mədəniyyət və idarəetmənin effektivliyi arasında əlaqələrin təhlili

Təşkilati mədəniyyət və idarəetmənin effektivliyi arasında bir çox əlaqələr mövcuddur. Bir təşkilatın idarəetməsinin effektivliyi, təşkilatın mədəniyyətindən nəzərə alınaraq dəyərləndirilə bilər. Mədəniyyət, bir şirkətin təcrübələrini, inandıqlarını və inkişaf etdiyi sənədləri əks etdirən bir qlobal mənbədir. Bu mənbənin şirkət təcrübələri və dəyərləri kimi bəzi keyfiyyətləri olur.

Əməkdaşların tədrisi və inkişafı üçün şərtlərin yaradılması, şirkətin mədəniyyəti və idarəetmənin effektivliyi arasındakı əlaqəni dəstəkləyir. Təşkilatın əməkdaşlarına təcrübə və biliklərini artırmaq üçün proqramlar hazırlaması, tədris və inkişaf proqramları təqdim etməsi və əməkdaşların karyera inkişafına dəstək olması, təşkilatın effektivliyini yüksəldir. Bu addımlar, şirkətin mədəniyyətinə uyğun şəkildə inkişaf etdirilmişdir və idarəetmənin effektivliyini də yaxşılaşdırmağa imkan verir. Şirkət daxilindəki şəffaflıq və bərabərlik mühiti, təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması və idarəetmənin effektivliyi arasındakı əlaqəni dəstəkləyir. Şəffaflıq, şirkətin daxilindəki bütün əməkdaşlar arasında bir anlayış yaratmağa kömək edir. Buna görə də, idarəetmənin effektivliyi ilə əlaqədar məsələlərin həlli daha sürətli və effektiv olur. Bərabərlik mühiti isə əməkdaşların fikirlərini paylaşmağa imkan verir və qrup işi və problem həllində daha effektiv işləməyə imkan verir.

Təşkilatın uğur qazanması və davam etdirməsi üçün dinamik mühitinə uyğunlaşması lazımdır. Təşkilati effektivliyin qiymətləndirilməsi və artırılması təşkilatın davamlı artımını və inkişafını təmin etmək üçün istifadə olunan strategiyalardan biridir. Şirkətin təşkilati performans səviyyəsini başa düşmək bir neçə səbəbə görə vacibdir: bu, daxili prosedurların ilkin görmə qabiliyyətinə nə dərəcədə uyğun olduğunu yoxlamaq, investora, donora və ya işçilərə şirkətin

güclü tərəfləri barədə bir fikir vermək və səbəb ola biləcək səmərəsizlik sahələrini vurğulamaqdır. Bir çox hallarda bir işin uğuru və ya uğursuzluğu da maliyyə göstəriciləri ilə ölçülə bilməz. Hal-hazırda qazanc əldə edən bir şirkət, missiyasının əsas dəyərlərinə uyğun gələ bilmədiyi, istedadlı işçiləri cəlb edib saxlaya bilmədiyi və gələcək nəsilləyihələrini planlaşdırdığı təqdirdə təsirsiz ola bilər. Təşkilati səmərəlilik geniş meyarlar üzrə biznes fəaliyyətinin ümumi mənzərəsini ölçür. Effektivliyin özünü qiymətləndirməsi şirkət işçilərinə təşkilatın orijinal missiyası ilə yenidən əlaqə qurmağa kömək edə bilər. Səmərəsizliyin müşahidə olunduğu sahələrdə yeni iş strategiyaları hazırlamaq üçün yaradıcılıqla çalışaraq, işçilər öz işlərinə daha güclü sədaqət, fədakarlıq və sədaqət hissi inkişaf etdirə bilərlər (Boushara W.N. 2020: s.9).

Təşkilati mədəniyyət işçilərə təsir göstərir və davranışlarını ümumi qəbul edilmiş dəyərlərə uyğunlaşdırır. Beləliklə, istehsal olunan mal və xidmət növündən asılı olmayaraq təşkilatlar özləri sosial-mədəni dəyərə malikdirlər ki, bu da onlara uzunmüddətli tanınma və imic verir. Güclü təşkilati mədəniyyət, çətin böhran vəziyyətində və ya fəaliyyət istiqamətini dəyişdirərkən də şirkətin işində qalmasına kömək edir. Təşkilati mədəniyyət bu müəssisədə qəbul edilmiş təşkilati davranış normalarının əsasını təşkil edir. Hər bir müəssisə iş yerində işçilərin gündəlik davranışlarını idarə edən bir sıra qaydalar və qaydalar hazırlayır. Yeni işçilər bu qaydaları mənimsəyəənə qədər təşkilatın tam üzvü ola bilməyəcəklər. Müəssisənin mədəniyyəti tədarükçülər və istehlakçılarla əlaqələrin qorunmasında, məhsulların keyfiyyəti və görünüşü, reklamın məzmunu, işçilərin görünüşü, otağın içərisində və daha çox şeydə özünü göstərir. Təşkilati mədəniyyət anlayışının müxtəlif səthlərinə baxmayaraq, onlarda ümumi məqamlar var. Müəssisənin bütün üzvlərinin qəbul etdiyi əsas ideologiya demək olar ki, həmişə mövcuddur: fərdi başqaları ilə münasibətlərinə yönəldən dəyərlər və təşkilatın əsas dəyərlərinin təşkilat üzvlərinə ötürüldüyü simvolizm. Burada təşkilatın və komanda üzvlərinin psixoloji vəziyyətini ifadə edən mənəvi və psixoloji iqlim mühüm rol oynayır (Щербakov A.B., Скудалова O.B. 2018: s.100).

Müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin yüksək keyfiyyətli idarə edilməsi təşkilatlara rəqabət üstünlüyü və mal və xidmətlər bazarında sabit fəaliyyət göstərmək imkanı verir. İndiki mərhələdə təsərrüfat subyektinin fəaliyyətinin məqsədi mənfəət əldə etməkdir. Bunun üçün mövcud əmək potensialından (təşkilatın əmək ehtiyatlarından) optimal və səmərəli istifadə etmək lazımdır. V. M. Genkinin qeyd etdiyi kimi, insanın əmək potensialı insan kapitalı kimi ən vacib konsepsiya ilə sıx bağlıdır. Bir çox yerli və xarici iqtisadçılar insan kapitalını ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının əsas dominantı, əsas və sistem yaradan inkişaf mənbəyi kimi müəyyənləşdirirlər. Onun inkişafı, tərkibi, keyfiyyəti, fəaliyyəti və motivasiyası, müvafiq olaraq təhsil və kadr hazırlığının inkişaf istiqamətləri, tədqiqat və inkişaf sahəsinin inkişafı, səhiyyə sahəsinin yaxşılaşdırılması öyrənilməlidir.

Buradan belə çıxır ki, insan kapitalının keyfiyyəti birbaşa əmək potensialının keyfiyyəti və müvafiq olaraq onun formalaşması və istifadəsi şərtləri və amilləri ilə bağlıdır. Əmək potensialı struktur komponentlərin aşağıdakı qruplarına əsaslanır:

- psixofizioloji (iş qabiliyyəti, mənəvi sabitlik);
- dəyər yönümlü (əxlaq və komandada işləmək bacarığı);
- normativ rol (yeni fikirlər, metodlar, şəkillər, fikirlər yaratmaq bacarığı);
- uyğunlaşma (normal sosial təmasların mümkünlüyü).

Təşkilati mədəniyyət şəxsiyyətin müəyyən edilmiş sosial norma və rolların inkişafına daxil edilməsini təmin edir və işçinin təşkilati mühitə inteqrasiyası, təşkilatdakı işçilərin hərəkətlərinin əlaqələndirilməsi funksiyasını yerinə yetirir. Təşkilatçılığın müəyyən edici amili iş vaxtından səmərəli istifadə edilməsidir. İqtisadçı Genkin B. M.-nin fikrincə: bir insanın təşkili həm də dəqiqliyi, nizam-intizamı, öhdəliyi, qanuna tabe olması ilə xarakterizə olunur. İnkişaf etmiş ölkələrin əhalisi bu keyfiyyətlərə digər ölkələrin əhalisindən daha çox malikdir. Bu, ənənələr və təhsil sistemi də daxil olmaqla müxtəlif səbəblərdən qaynaqlanır (ИщербакОВ А.В., Скудалова О.В. 2018: s.102).

Əhəmiyyətli bir cəhət odur ki, təşkilatçılıq müəyyən bir vəziyyətdə etik cəhətdən icazə verilən şəxsiyyət xüsusiyyətlərinin, bacarıqlarının, ünsiyyət

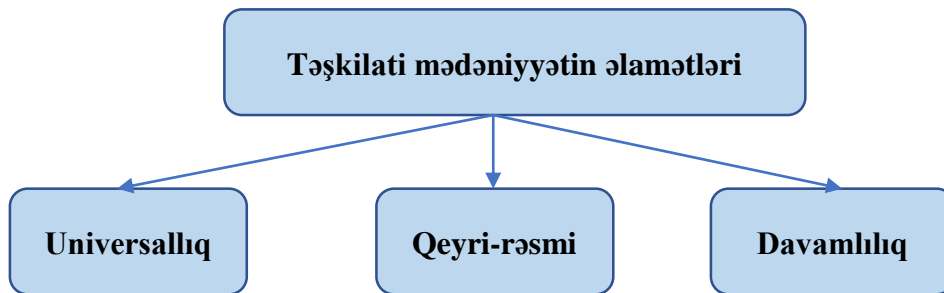
bacarıqlarının ahəngdar birləşməsini, habelə müsbət yönümlü dünyagörüşü mövqeyinin konkret hərəkətləri şəklində təzahürünü başa düşdüyümüz assimilyasiya ilə sıx bağlıdır. Nəticədə, əmək potensialının keyfiyyətinin müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin fəaliyyətinin təmin edilməsində mühüm rol oynadığı iddia edilə bilər. Müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin əsas əlamətləri təşkilati mədəniyyətin mahiyyətini daha dolğun başa düşmək üçün mövcud əlamətlərə diqqət yetirilməlidir.

Müəssisənin müsbət təşkilati mədəniyyəti aşağıdakılara kömək edir:

- təşkilatın uzunmüddətli inkişafı;
- mənəvi və psixoloji iqlimin gücləndirilməsi;
- təşkilatın bazar rəqabət qabiliyyətinin qorunması;
- təşkilatın davamlı böyüməsi;
- sosial-iqtisadi sabitliyin gücləndirilməsi;
- təşkilatın mənfəətinin artması beləliklə, təşkilati mədəniyyət, müəyyən bir

təşkilatın fərdiliyini əks etdirən, işçilərin davranışına və bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən maddi və mənəvi dəyərlər və inanclar sistemidir.

Sxem 3: Müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin əsas əlamətləri



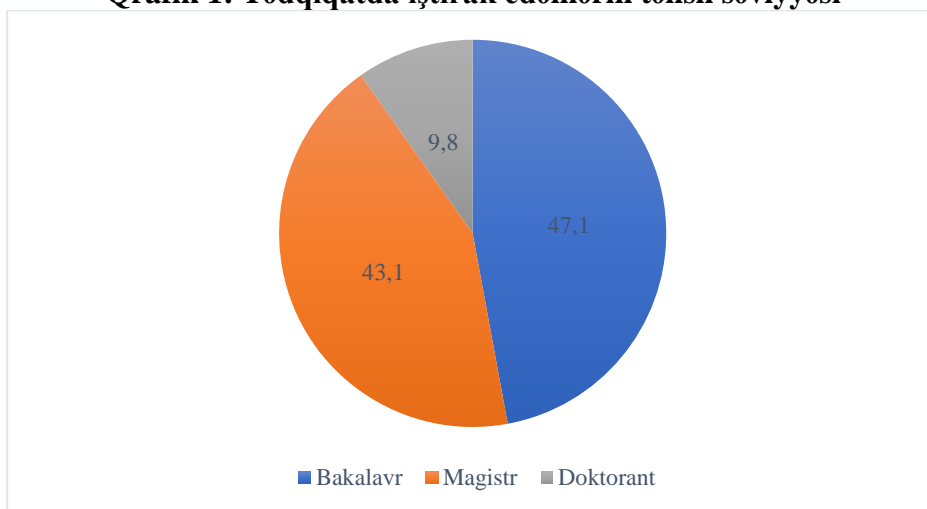
Mənbə: Щербачков А.В., Скудалова О.В. 2018: s.102

Təşkilati mədəniyyətin nüvəsi, şübhəsiz ki, təşkilatdakı norma və davranış formalarının inkişaf etdirildiyi dəyərlərdir, təşkilatın qurucuları və ən nüfuzlu üzvləri tərəfindən paylaşılan və elan edilən dəyərlərdir, çox vaxt işçilərin Birliyinin asılı olduğu əsas əlaqə olur, fikir və hərəkətlərin vəhdəti formalaşır və buna görə də təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq təmin edilir.

ASAN xidmətdə, təşkilatın dəstəyi ilə bağlı tədqiqat aparılmışdır. Tədqiqat ümümlikdə 51 nəfəri əhatə etmişdir və sorğu görüş metodu ilə aparılmışdır. Sorğu nəticələri əsasında müəllif tərəfindən aşağıda ayrı-ayrılıqda təhlil aparılmış, cədvəl və qrafiklər qurulmuşdur.

Təhsil səviyyəsi. Tədqiqatda iştirak edənlərin təhsil pilləsi ilə əlaqədar suallar nəticəsində 47,1 % bakalavr, 43,1 % magistr, 9,8 % doktorant olduğu məlum olmuşdur.

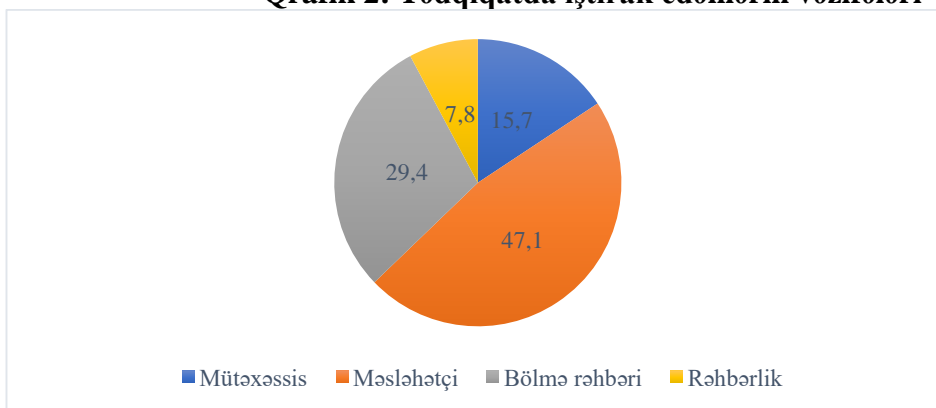
Qrafik 1: Tədqiqatda iştirak edənlərin təhsil səviyyəsi



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Təşkilatdakı vəzifə. Tədqiqatda iştirak edənlərin vəzifələri ilə bağlı suallardan alınan nəticələr aşağıdakı kimidir: Mütəxəssis 15,7 %, məsləhətçi 47,1 %, bölmə rəhbəri 29,4 %, rəhbərlik 7,8 % - dir.

Qrafik 2: Tədqiqatda iştirak edənlərin vəzifələri

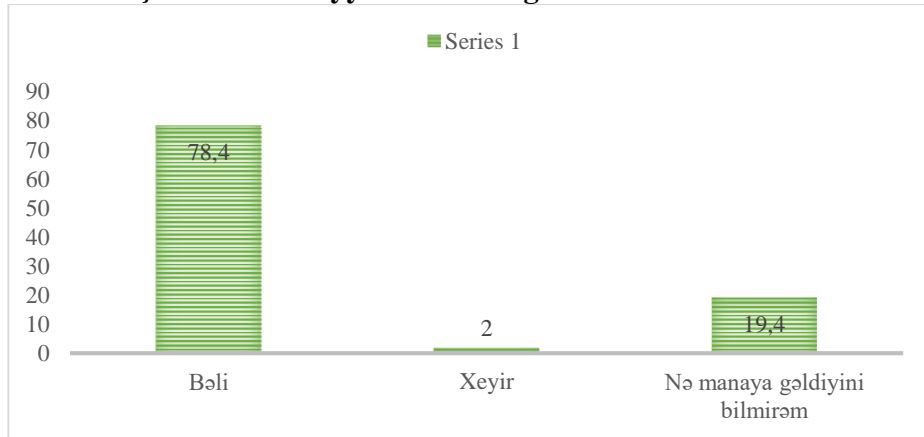


Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Ümumi işləmə müddəti. İşçilərin indiki iş yerində nə qədər zamandır fəaliyyət göstərməsi təşkilati mədəniyyət baxımından əhəmiyyətli olduğundan bu da tədqiq olunmuşdur. Bu baxımdan 9,8% 0-1 il , 9,8% 1-2 il , 19,6% 2-3 il , 60,8% 3+ ildir ki, ASAN xidmətdə çalışdığı məlum olmuşdur.

Təşkilati mədəniyyət haqqında məlumatlılıq. Təşkilati mədəniyyətin nə olduğunu bilirsinizmi sualına sorğuda iştirak edənlərin cavabları aşağıdakı kimi olmuşdur. ASAN xidmətdə çalışanların 78,4% “bəli”, 2% “xeyir” demişdir. Bununla yanaşı sorğuda iştirak edənlərin 19,4 % “təşkilati mədəniyyət” haqqında eşitdiklərini, lakin həmin məqamda bu anlayışı izah edə bilməyəcəklərini bildirmişdir. Təşkilati mədəniyyət təşkilatın effektivlik göstərcisi olduğu üçün əməkdaşların hər birinin təşkilati mədəniyyət haqqında məlumata sahib olması arzu ediləndir.

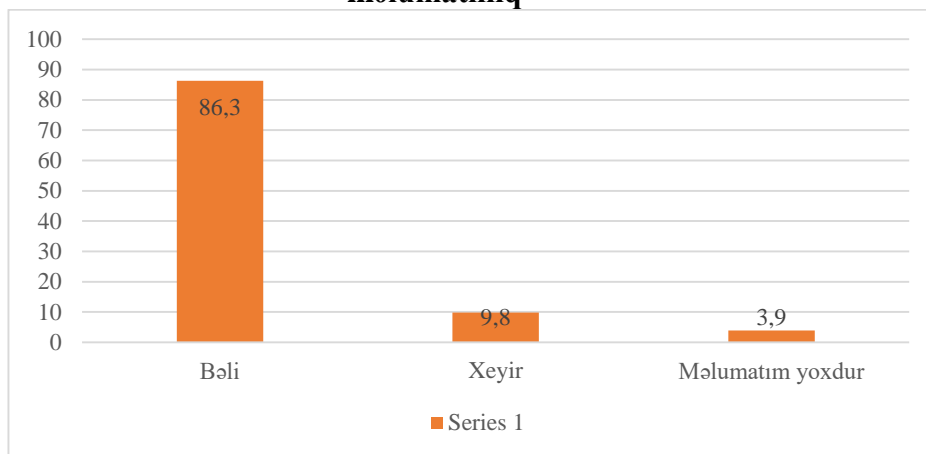
Qrafik 3: Təşkilati mədəniyyətin nə olduğunu bilirsinizmi sualına cavablar



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Təşkilatda paylaşılan güclü bir mədəniyyətin olub olmadığı. Sorğuda iştirak edənlərin təşkilatda paylaşılan güclü bir mədəniyyətin inanıb-inanmadıqlarına ilə bağlı sualın nəticələri isə belə olmuşdur. 86,3% bəli, 9,8% xeyir, 3,9% məlumatım yoxdur deyə cavablamışdır.

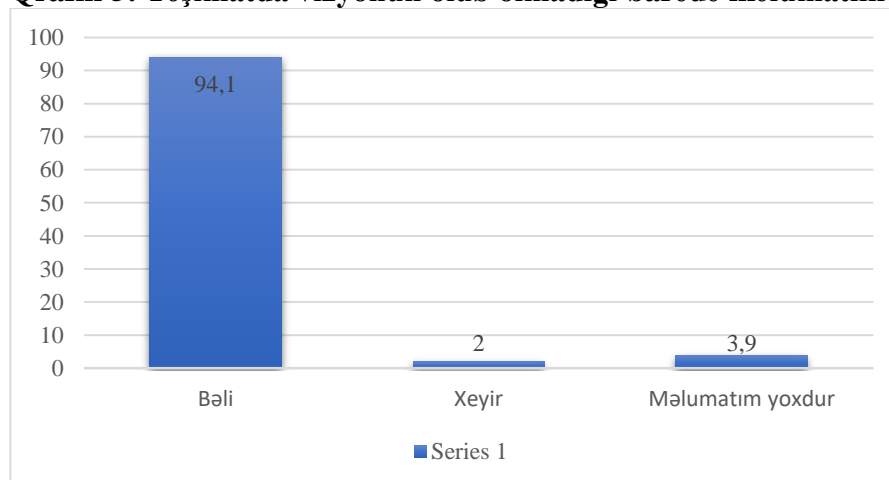
Qrafik 4: Təşkilatda paylaşılan güclü bir mədəniyyətin olub olmadığı barədə məlumatlılıq



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Təşkilatda vizyonun olub olmadığı. Sorğuda iştirak edənlərin ASAN xidmətin vizyonun olub olmadığı ilə əlaqədar suallarla bağlı cavabları aşağıdakı kimi olmuşdur 94,1% Bəli, 2% xeyir, 3,9 məlumatım yoxdur deyə cavablandırmışdır.

Qrafik 5: Təşkilatda vizyonun olub olmadığı barədə məlumatlılıq



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

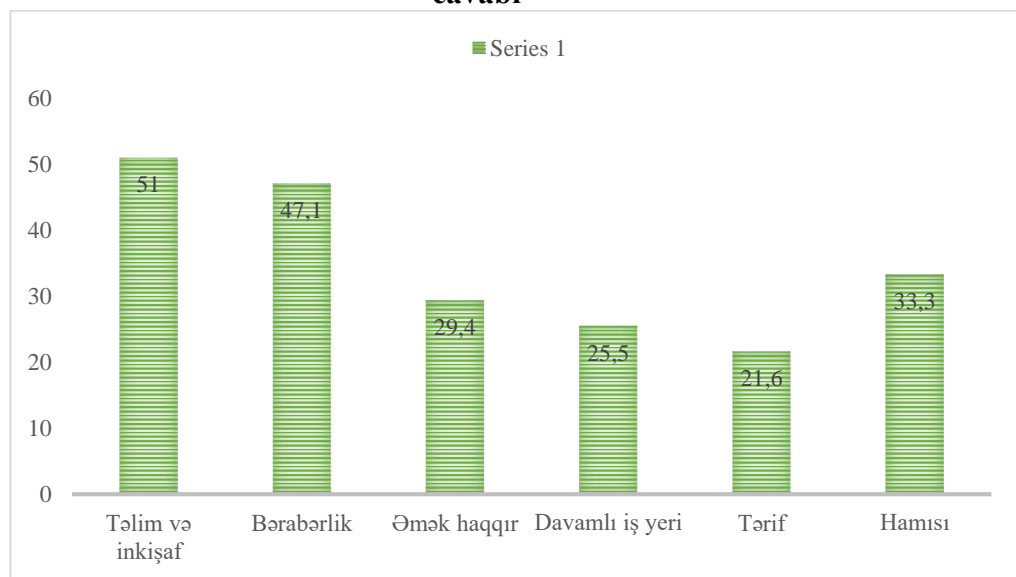
Təşkilatda qəhrəmanların olub olmadığı. Təşkilatda qəhrəmanların olub olmadığına inanırsınızmı sualına sorğuya qatılanların cavabları aşağıdakı kimi olmuşdur. ASAN xidmətdə çalışanların təşkilatda qəhrəmanların olub olmadığına 80,4 “bəli”, 13,7 % “xeyir”, 5,9 % “bilmirəm” demişdir.

Təşkilat içində bölüşdürülən dəyərlərin olub-olmadığı. Təşkilat daxilində paylaşılan dəyərlərin olub olmadığına inanırsınızmı sualına sorğuya

qatılanların cavabları belə olmuşdur: 88,2% Bəli, 7,8% Yox, 3,9% məlumatım yoxdur.

Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi. Sorğuda iştirak edənlərə göstərilən dəyərlərin bir neçəsini eyni zamanda seçmə haqqı verilmişdir. Son nəticədə 51 nəfər sorğu iştirakçısından, 51% təlim və inkişaf, 47,1% bərabərlik, 33,3% hamısı, 29,4% əmək haqqı, 25,5% davamlı iş yeri, 21,6% təriflənmənin motivə edici dəyər olduğunu bildirmişlər.

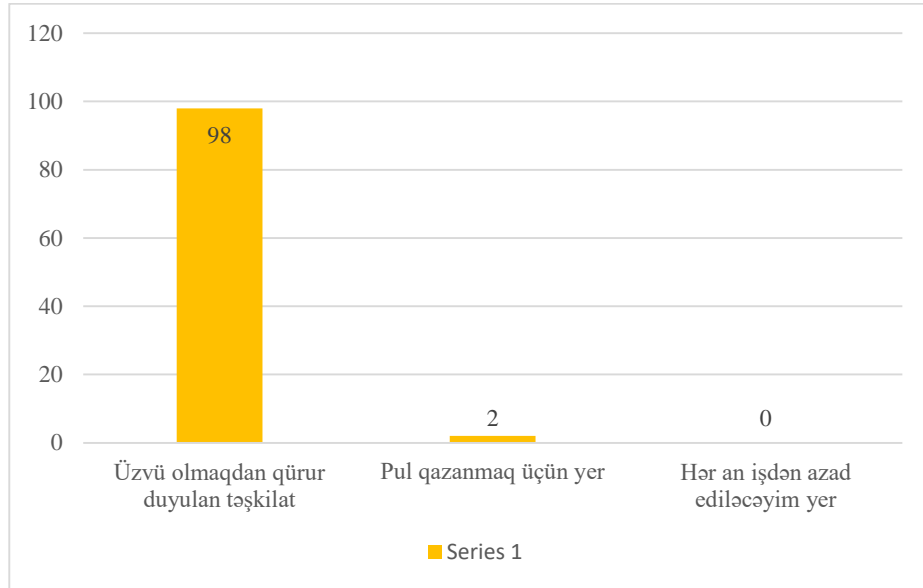
Qrafik 6: Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi barədə sualın cavabı



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

İşlədikləri təşkilatın özləri üçün nə anlam ifadə etdiyi. Çalışdığımız təşkilat sizin üçün nə anlam ifadə edir sualına cavablar belə olmuşdur: 98%- Üzvü olmaqdan qurur duyulan bir təşkilat, 2%-Pul qazanmaq üçün yer (çörək qapısı), 0%- Hər an çıxacağım stresli bir yer.

Qrafik 7: Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi barədə sualın cavabı



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

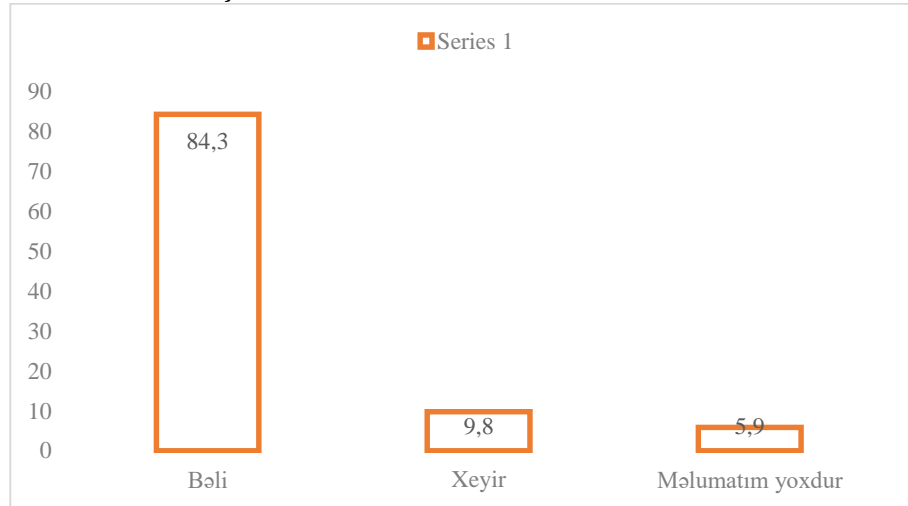
Təşkilatın meydana gəlməsi ilə əlaqədar hekayələrin olub olmadığı. Təşkilatın necə meydana gəlməsi ilə əlaqədar olan hekayə varmı sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir: 80,4% Bəli, 13,7% Xeyir, 5,9% bu haqda məlumatım yoxdur

Təşkilata xas bir dilin olub olmadığı. Təşkilata xas olan bir dil varmı sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir. 82,4% Bəli, 9,8%-Xeyir, 7,8%-Bu haqda məlumatım yoxdur kimi cavablandırmışdır.

Təşkilatda geyim, salamlamalar və s. simvollar və simvolik davranışların olub olmadığı. Təşkilatda geyim, salamlamalar vb. simvollar və simvolik davranışlar varmı sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir: 98% bəli, 2%-xeyir %-Bu haqda məlumatım yoxdur

Fəaliyyətində seçilənlər və yuxarı vəzifəyə təyin edilənlər üçün tədbirlər keçirilirmi sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir 84,3% Bəli, 9,8% -Xeyir, 5,9% -Bu haqda məlumatım yoxdur cavablarını vermişdir.

Qrafik 8: Fəaliyyətində seçilənlər və yuxarı vəzifəyə təyin edilənlər üçün tədbirlər keçirilirmi sualına alınan cavablar



Mənbə: Sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Təşkilati mədəniyyətin əhəmiyyəti 1980-ci illərdən etibarən daha da artırmışdır. Bütün təşkilatlar güclü və zəif təşkilat mədəniyyətinə sahibdir. Təşkilati mədəniyyətin ünsürləri olan dəyərlər, inanclar, normalar, tədbirlər, adətlər, dil, hekayə, miflər, qəhrəmanlar, simvollar təşkilati mədəniyyəti etik və təşkilat mühitindən ayıran əsas xüsusiyyətlərdir. Təşkilati mədəniyyəti formalaşdırmaq nə qədər çətin olsa da, qəlibləşmiş təşkilati mədəniyyəti dağıtmaq da, bir o qədər çətinidir. Yeni bir təşkilati mədəniyyət yaratmaq, yeni hekayə, mif və liderlər yaratmaq deyil, yeni bir həyat tərzini yaratmaqdır. ASAN xidmət üzrə aparılan tədqiqatda, həmin dövlət qurumunun əməkdaşlarının 86 %-nin çalışdıqları müəssisədə güclü bir mədəniyyətin olduğunu anladı, eyni zamanda Azərbaycanda yeni anlayış kimi elmi ədəbiyyata daxil olmuş təşkilati mədəniyyət məfhumu haqqında məlumatlı olması (78 %), bu qurumda işə qəbul prosesində adaptasiya qaydalarının olması, həmin qaydalara əsaslanan təlimatlarda işə yeni daxil olmuş mütəxəssislərin müvafiq olaraq məlumatlandırılması ilə izah edilə bilər. Əməkdaşlara ilkin təlimlər zamanı da ASAN xidmətin təşkilati mədəniyyəti ilə bağlı sessiyalarının keçirilməsi də bu istiqamətdə təşkilati mədəniyyətin qavranılmasında önəmli paya sahibdir.

Sorğuda iştirak edənlərin 94%-nin təşkilatın vizyonundan xəbərdar olması ASAN xidmətin fəaliyyətə başladığı gündən etibarən “Strateji plan”ın hazırlanması

və həmin planın əməkdaşlara mənimsədilməsi ilə bağlıdır. 80%-nin təşkilat daxilində qəhrəmanların olmasını bildirməsi isə müəssisəyə innovativ həll yollarınının fərdlər tərəfindən təqdim olunması, o cümlədən mütəmadi olaraq əməkdaşların performansını artıran çevik təlim siyasətinin mövcudluğunda xəbər verir. Qeyd edək ki, sorğuda iştirak edənlərin 98%-nin ASAN xidmətin üzvü olmaqdan qürur duyması isə həmin müəssisənin ictimai rəydəki yerindən (bu müəssisədə vətəndaş məmnunluğunun 98 % olması) və BMT-nin ən nüfuzlu mükafatını alması ilə əlaqələndirilir. Əlavə olaraq, bu qurumdakı müxtəlif sahələr üzrə fəaliyyətlərin (elektronlaşdırma, dövlət xidmətlərinin təqdim olunması, viza sistemi, kiçik ailə təsərrüfatına dəstək, əmək münasibətlərinin tənzimləməsi və s.) var olması əməkdaşların 82%-nin isə təşkilat daxili dilin mövcudluğundan məlumatlı olmasına gətirib çıxarır. Bununla yanaşı, sorğuda iştirak edənlərin 98%-nin geyim, salamlama və simvolların olduğunu bildirməsi isə ASAN xidmətin loqotipi, əməkdaşların geyim kodeksinin mövcudluğu, eyni zamanda ASAN xidmətin brandstore-nun fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır. Yuxarıda qeyd edilənlər, o cümlədən sorğunun nəticələri, ASAN xidmətdə təşkilati mədəniyyətin yüksək keyfiyyətdə olması 5 il ərzində həmin müəssisəyə tərəfindən beynəlxalq, yerli və təşkilat daxili standartların tətbiq olunması və təlim sisteminin mövcudluğu ilə bağlıdır. Yuxarıda verilənlərlə yanaşı, 51 nəfərlə aparılan sorğunu nəticəsi olaraq, 26 nəfərin təlim və inkişaf, 24 nəfərin bərabər davranışla, 15 nəfərin əməkhaqqı ilə motivasiya olması təşkilati mədəniyyət və insan resurları arasında olan əlaqəyə xüsusi diqqət yetirilməsinə dəlalət edir.

3.2. İdarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması

Təşkilati mədəniyyət ifadə etmək çətin olan və sübut tələb etməyən bir fenomendir. Hər bir təşkilat işçilərin iş yerində gündəlik davranışlarını tənzimləyən qaydalar sistemi hazırlayır. Kampaniyanın təşkilati mədəniyyətinə sosial dəyərlər və milli mədəniyyət də təsir göstərir. Təşkilati mədəniyyət bir sıra vacib xüsusiyyətlərə malikdir: müntəzəm davranış formaları və normaları, üstünlük təşkil edən dəyərlər, fəlsəfi cəhətlər, qaydalar, təşkilati mühit. Təşkilati mədəniyyət təşkilati quruluşda, seçim strategiyasında, sosiallaşmada, status fərqlərində, ideologiyada, mif və simvolları, mərasimlərdə və mərasimlərdə, ünsiyyət dilinin xüsusiyyətlərində özünü göstərir. Təşkilati quruluş daxili və xarici amillərin təsiri altında formalaşır. Bu da menecerin şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. Seçim strategiyası və sosiallaşma işçilərin necə seçilməli olduğunu və komandaya necə uyğunlaşmalı olduqlarını müəyyənləşdirir. Seçim prosesində işçinin və kampaniyanın dəyərlərinin üst-üstə düşməsinə nəzərə alaraq işdən məmnunluq hissi artır, işçilərin bir-birini əvəz etməsi azalır və kampaniyanın gəlirliliyi artır. Status fərqləri müxtəlif işçi qrupları arasında müəyyən edilmiş status və münasibətlərlə müəyyən edilir. Bu fərqlər hiyerarşik olaraq qurulmuş kampaniyalarda xüsusilə aydın görünür. Bir təşkilatda daha yüksək statuslu qruplar daha çox lazımi güc və qaynaq əldə etmə ehtimalını anlaya bilərlər. Təşkilati mədəniyyət müəyyən bir ideologiyaya əsaslanır.

Bəzən bir təşkilat mədəni siyasətini dəyişdirmək lazım olduğuna qərar verir. Məsələn, xarici mühit o qədər böyük dəyişikliklərə məruz qalmışdır ki, təşkilatlar yeni şərtlərə uyğunlaşmalıdırlar. Əks təqdirdə fəaliyyətini dayandırmalı olacaq. Ancaq artıq qurulmuş mədəniyyətin dəyişməsi bir çox hallarda böyük çətinliklər yaradır. Buna nail ola bilməyəcəyiniz fikri də var. Algılanan çətinlik, hər bir işçinin, personalın, münasibətlərin, rol bölgüsünün, təşkilati quruluşun öyrəndiyi vərdişlərlə asanlıqla əlaqələndirilə bilər, çünki ənənəvi təşkilati mədəniyyəti dəstəkləyir və mövcudluğunu təmin edir. Mövcud çətinliklərə və maneələrə baxmayaraq, Mədəniyyət göründüyü zaman idarə oluna və ya hətta dəyişdirilə bilər. Mədəniyyəti dəyişdirmək cəhdləri müxtəlif formalarda ola bilər.

Beləliklə, təşkilati mədəniyyət, davranış normalarını əvvəlcədən müəyyənləşdirən, müəyyən bir təşkilatın bütün işçiləri üçün ümumi olan real dəyərlər, inanclar, münasibətlər sistemidir. Ümumiyyətlə, təşkilatın uğuru korporativ və təşkilati mədəniyyətlərin yüksək dərəcədə uyğunluğunu nəzərdə tutur. Buna nail olmaq üçün aşağıdakı yanaşmalar irəli sürülür (Потепнева А.А. 2016: s.102):

- təşkilati və korporativ mədəniyyətlər qarşılıqlı uyğunlaşır;
- idarəetmə sistemi təşkilatda mövcud mədəniyyətə uyğunlaşır;
- təşkilati mədəniyyəti korporativ mədəniyyətə uyğun olaraq dəyişdirməyə cəhd edilir;
- dominant korporativ mədəniyyətin yayılmasına mane olan əks-mədəniyyət yatırılır.

Təşkilat mədəniyyəti təşkilata yüksək ixtisaslı işçilərin cəlb edilməsi prosesində vacib amildir. Kadr axtarışı mərhələsində potensial işçi işəgötürən seçimi barədə qərar qəbul edərkən müəyyən prinsipini işə salır. Bir insan bir şirkətin məqsədlərinin, dəyərlərinin, ənənələrinin həyat münasibətləri və prinsipləri ilə çox üst-üstə düşdüyünü görürsə, seçimi müsbətdir. Gələcəkdə şirkətin elan edilmiş dəyərləri və davranış normaları onların dəstəklənməsi tədbirləri ilə dəstəklənsə, işçilərin təşkilata sadıqlığı və bağlılığı formalaşır. Teorik olaraq, burada hər şey doğrudur, əslində bir çox prinsip və münasibət əmək haqqının ölçüsündən və ya iş yeri seçmək mərhələsində işçi üçün daha faydalı olan digər amillərdən aşağıdır. Təşkilati mədəniyyət işçilərin yüksək əmək məhsuldarlığına və işdə yüksək keyfiyyətə münasibətinin formalaşmasında vacib və güclü bir vasitə ola bilər. Təşkilatda çalışan insanların gəlirliliyini artıracaq, səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini artıracaq bir mədəniyyətin formalaşması və dəstəklənməsi müəssisə rəhbərliyinin və kadr xidmətinin ən vacib strateji vəzifələrindən biridir. Seçilmiş biznes strategiyasını həyata keçirən hər hansı bir təşkilat bir sıra hərəkətlər etməyə başlayır.

İşçilərin məqsədlərinə və dəyər meyarlarına uyğun olmayan addımlar işçilərin müqavimətinə məhkumdur. İşçilərin dəyər münasibətlərinə uyğun hərəkətlər işçilər tərəfindən daha asanlıqla qəbul ediləcəkdir. Bu, təşkilati mədəniyyətin tək cə bir -

biri ilə deyil, həm də daha yüksək bir şəxs (menecer) ilə qarşılıqlı əlaqənin uğurunu əvvəlcədən müəyyənləşdirən bütöv bir sənət olduğuna dair başqa bir təsdiqdir. Menecer, olduğu kimi, işçilərin əhval-ruhiyyəsini hiss etməli, ətraf mühitə qərq olmağı bacarmalı, komandanın dəyər münasibətləri ilə təşkilatın məqsədləri arasında razılığa gəlmək üçün bütün təşkilatı hərəkətə gətirməyə dəyər olan strategiyayı başa düşməlidir. Ayrıca, təşkilati mədəniyyət işçinin müəssisəyə bağlılığını formalaşdırmaq üçün bir vasitə ola bilər. İşçinin şəxsiyyətinə hörmətə, Şəxsi nailiyyətlərin təsdiqinə, layiqli qazancın təminatlarına, kadrların sistemik şəkildə təkmilləşdirilməsinə əsaslanan mədəniyyət onun sədaqətini, etibarını gücləndirir və bu da öz növbəsində kadr dövriyyəsinin azalmasına birbaşa təsir göstərir. Bir çox təşkilatın rəhbərləri artıq başa düşdülər ki, kadr idarəetmə sistemindəki çatışmazlıqlar işin səmərəsiz aparılmasına və etik problemlərə səbəb olur. Bu baxımdan, dünyanın hər yerindəki böyük şirkətlər Təcrübə yolu ilə fərdi təlim prosesini zənginləşdirməyə və işçilərin bacarıqlarını şəxsi və iş ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa çalışırlar.

Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, hazırda bir neçə təşkilat təşkilati mədəniyyətdən işçilərin vəzifələrini yerinə yetirərkən hərəkətlərini və davranışlarını idarə etmək üçün mütərəqqi vasitələrdən biri kimi istifadə etmək imkanını nəzərə alır. Beləliklə, kadrların formalaşmasına və inkişafına, habelə kadr idarəetmə alt sisteminin inkişafına və təkmilləşdirilməsinə töhfə verən təşkilati mədəniyyət, işçiləri daha yüksək ehtiyaclara təsir etməklə həvəsləndirmək yalnız yüksək korporativ mədəniyyətə sahib olan, sürətlə dəyişən xarici mühit şəraitində fəaliyyət göstərən və daim artan bazar ehtiyaclarını ödəməyə yönəlmiş şirkətlərdə inkişaf etdirilə bilər (Потепнева А.А. 2016: s.103).

Təşkilati mədəniyyət menecerlərin aid etdiyi keyfiyyətləri göstərir. Menecerlər təşkilati mədəniyyətə anlaşılmaz və ya başa düşülən, gözə çarpan və ya nəzərə çarpan, az idarə olunan və ya idarə olunan, əsas və ya ikinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən bir şey kimi baxa bilərlər. Bütün hallarda təşkilati mədəniyyət bu müəssisənin işçilərinin fikirlərinə uyğun olaraq verdiyi xarakterə sahib olacaqdır. Buna görə "hər bir müəssisədə təşkilati mədəniyyət işçilər tərəfindən qəbul edilən müxtəlif növ

hadisələrin kompleksi kimi başa düşülür. Bəzi müəlliflər təşkilati mədəniyyətə iqtisadi mədəniyyətin bir növü kimi baxırlar. İqtisadi mədəniyyət sivil davranış və səmərəli fəaliyyət formalarında ifadə olunan istehsal vasitələrinin və insan qabiliyyətlərinin tarixən müəyyən edilmiş inkişaf səviyyəsidir.

Təşkilati mədəniyyətin modelləşdirilməsi və təsvirinə müxtəlif yanaşmalara baxmayaraq, onlarda ümumi mövqelər var: təşkilati mədəniyyətin müəssisədəki işi mənə ilə doldurduğunu, işçiləri birləşdirdiyini və motivasiya etdiyini başa düşmək. Müəssisənin inkişaf potensialının özü təşkilati mədəniyyətin potensialı ilə məhdudlaşır. Buna görə, müxtəlif müəlliflərin yuxarıdakı təriflərinə əsaslanaraq, təşkilati mədəniyyət müəssisənin daxili həyatını - düşüncə, hərəkət və varlıq tərzini təyin edən düşüncə məcmusu kimi müəyyən edilə bilər. İdarəetmədə təşkilati mədəniyyətin artan əhəmiyyəti təkcə ixtisas, təcrübə və peşə savadlılığı nəzərə alınmaqla deyil, həm də ticarət müəssisəsinin müəyyən bölmələrində mövcud sosial-psixoloji iş şəraiti nəzərə alınmaqla kadrların seçilməsi və seçilməsi üçün xüsusi metodların hazırlanması zərurəti ilə müəyyən edilir. Həllədiçi rol işçinin mövcud təşkilati mədəniyyəti, dəyərlər sistemini, şəxsi münasibətləri və uyğunlaşma qabiliyyətini dərk etmək qabiliyyətidir. Təşkilati mədəniyyətin funksiyaları burada xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, çünki onlar bu konsepsiyanın əsas mənasını müəssisə rəhbərləri üçün çatdırırlar. İqtisadi fəaliyyətin müasir təcrübəsinin və nəzəri inkişafın təhlili idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin əsas funksiyalarını vurğulamağa imkan verir.

Təşkilati mədəniyyətin mənalı funksiyası müəyyən bir müəssisə üçün məqbul davranış modellərini xarakterizə edir. Təşkilati mədəniyyətin təhsil funksiyası, miras qalmış və əvvəllər inkişaf etmiş davranış modellərindən fərqli olaraq bir insanın davranış və uyğunlaşma metodlarını mənimsəməkdir. Təşkilati mədəniyyətin həvəsləndirici funksiyası işçinin peşə vəzifələrinin məzmunu, müəssisənin quruluşu, idarəetmə modeli, əmək haqqı sistemi, qurulmuş təşkilati mədəniyyətə malik əmək motivasiyası barədə Şəxsi fikirlərinin adekvatlıq dərəcəsini xarakterizə edir. Seçici funksiya işçilərin mövcud korporativ mədəniyyəti adekvat qəbul edən bir qrupa və təşkilatda inkişaf etmiş mənəvi və psixoloji

dəyərləri dərk edə bilməyən bir qrupa ayrılması prosesində həyata keçirilir. Fərqləndirmə fərdi və təşkilati mədəniyyətin qarşılıqlı əlaqəsi səviyyəsində baş verir. Reproduktiv funksiya ondan ibarətdir ki, formal prosedurlar, simvollar, rituallar, real təcrübə, müəssisə işçilərinin sahibkarlığın sosial-psixoloji, etik dəyərlərinə bağlılığı, müəssisənin iqtisadi təcrübəsinin ötürülməsi, yaranan problemlərin həlli yolları, dəyişən daxili və xarici mühitə uyğunlaşma üsulları təşkilatın sabitliyini qorumaq üçün həyata keçirilir (Лымаренко В.М. 2017: s.5-6).

Dəyişən funksiya müəssisənin yenidən qurulması, inkişafı zamanı həyata keçirilir. Bir müəssisənin mədəniyyəti digər müəssisələrin təşkilati mədəniyyətini inkişaf etdirmək üçün bir bələdçi ola bilər. Kommunikativ funksiya işçiləri və təşkilatları oxşar mədəniyyətlərlə (dəyərlər, vərdislər, adətlər, simvolizm və s.) əlaqələndirir. Təşkilati mədəniyyətin rəhbər və idarəetmə funksiyası inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirir, inkişaf planlarının həyata keçirilmə yollarına təsir göstərir, bu prosesin keyfiyyəti və səpmaları barədə məlumat verir və fəaliyyətin vaxtında düzəldilməsini təmin edir. Təşkilati mədəniyyət ortaya çıxan suallara cavab verir, müəyyən şərtlərdə məqbul davranış yollarını tapmağa imkan verir. Üstəlik, seçim təşkilati mədəniyyətin xüsusiyyətləri ilə də diktə olunur. Sabitləşdirici funksiya müəssisəni Ekstremal, böhran şəraitində normal, təbii vəziyyətə gətirə bilər. Təşkilati mədəniyyətin 6-cı qoruyucu funksiyası müəyyən dərəcədə xarici mühitə uyğunlaşma və təşkilati elementlərin daxili inteqrasiyası problemlərini həll edir. Təşkilati mədəniyyətin sistem yaradan funksiyası formal olaraq qurulmuş müəssisələrdən qarşılıqlı koordinasiyanın əsas əlaqələndirici mexanizm olduğu daha çevik tipli strukturlara keçidi stimullaşdırır. Optimallaşdırma funksiyası təşkilati mədəniyyətin yeni məzmunu və ənənəvi baxışları əvəz edən onun həyata keçirilməsinin yeni metodlarının təşkilati mədəniyyət konsepsiyasına idarəetmə vasitəsi kimi yeni bir rol verməsidir.

Xülasə edərək, təşkilati mədəniyyət müəssisənin daxili həyatını - düşüncə, hərəkət və varlıq tərzini təyin edən düşüncə məcmusu kimi müəyyən edilə bilər. Üstəlik, idarəetmə sistemində, onun strukturunda, kadr siyasətində müəssisənin bir təşkilat kimi əsas dəyərləri təcəssüm etdirilməlidir. Funksiyalarının həyata

keçirilməsi nəticəsində təşkilati mədəniyyət tərkib elementlərini, quruluşunu, davranışını, proseslərini optimallaşdırır. İqtisadi göstəricilərlə yanaşı, sahibkarlığın perspektivlərini və gəlirliliyini qiymətləndirmək üçün bir meyar ola bilər. Təşkilati mədəniyyət, idarəetmənin effektivliyini qiymətləndirmək üçün vahid meyarın rəsmiləşdirilmiş maliyyə və iqtisadi göstəriciləri ilə yanaşı təbii rolunu tələb edə bilər (Лымаренко В.М. 2017: s.5-6).

Təşkilati mədəniyyət həm zəif, həm də güclü ola bilər. Güclü bir korporativ mədəniyyət, işçilərin əksəriyyətinin təşkilatın maraqları ilə eyni inanc və prinsiplərə sahib olmasıdır. Təşkilati mədəniyyətin dərin olduğu düşünülür və işçilərin əksəriyyəti eyni təşkilati inanc və dəyərlərə sahibdirlər. Beləliklə, yaxşı korporativ mədəniyyət, təşkilat daxilində prinsiplərin və dəyərlərin nisbətən ardıcıl şəkildə ifadə olunduğu təşkilatlara aiddir. Güclü təşkilati mədəniyyət təşkilat üzvlərinin davranışlarına dərin təsir göstərir. Başqa sözlə, sağlam bir cəmiyyət davranış tövsiyələrini almaq üçün güclü bir qoldur. Braun (1998) həmçinin güclü təşkilati mədəniyyətin təşkilatın aşağıdakı səbəblərə görə yüksək uğur qazanmasına imkan verəcəyini təklif edir: güclü təşkilati mədəniyyət məqsədlərin koordinasiyasını təşviq edir. İşçilərin yüksək səviyyədə iştirakı yaxşı təşkilati mədəniyyətə kömək edir. Yaxşı bir şirkət mədəniyyətini təcrübədən öyrənmək daha asandır.

Digər tərəfdən, zəif bir mədəniyyət güclü bir mədəniyyətin əksi deməkdir, yəni təşkilat üzvləri ümumi ideallara, dəyərlərə və normalara riayət etmirlər. Zəif mədəniyyətə sahib bir təşkilatın iştirakçıları özlərini təşkilatın əsas prinsipləri və prioritetləri ilə əlaqələndirməkdə çətinlik çəkirlər. Nəticədə, belə bir təşkilatın elementləri və ya ayrı-ayrı bölmələri təşkilatın əsas məqsədlərini birbaşa müzakirə etməyən çoxsaylı dəyərlərə riayət edirlər. Artan dövriyyə ilə birbaşa əlaqəli olduqları üçün zəif Mədəniyyət işçilərə zərərli təsir göstərir. Bir şirkətin mədəniyyətinin əsas gücü, əslində nə qədər zəif və ya güclü olması ilə müəyyən edilir (Лымаренко В.М. 2017: s.6-7).

İdarəetmə mədəniyyəti mədəniyyətə aid şüurlu və məqsədyönlü bir şey deməkdir. Buraya təşkilati mədəniyyətin, ünsiyyətçi insanların, mədəniyyətin gücləndirilməsi və ya zəifləməsi, bu mədəniyyətin inkişafı, qorunması və ya real

dəyişməsi daxil ola bilər. İdarəetmə, təşkilati mədəniyyət aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

- mövcud mədəniyyətin işləməsi;
- korporativ mədəniyyətin tədrisi;
- təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsi.

Yaxşı menecerlər güclü dəstək mədəniyyəti təqdim edə və böhran vəziyyətində müqavimət mədəniyyətinin formalaşmasına kömək edə bilərlər. Bunu aşağıdakı iki təşkilati mədəniyyət idarəetmə strategiyasından istifadə edərək edirlər:

- görünən islahat mədəniyyətini, ümumi dəyərləri və fərziyyələri dəstəkləmək;

- təşkilati inkişaf təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi: təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi ilə bağlı bir çox araşdırma aparılmışdır ki, bunlar birlikdə dəyərləri təşviq edən mədəniyyətin davamlı olaraq müəyyənləşdirildiyi bir təşkilati prosesdən İdarəetmə üçün vacib olaraq təyin edilə bilər. Bu proses təşkilati mühitdən təsirlənir. İdarəetmə, təşkilati mədəniyyət mövcud mədəniyyəti və arzu olunan təşkilati mədəniyyəti müəyyənləşdirməyə davam edir və arzu olunan mədəniyyət mədəniyyəti dəyişdirəcəkdir.

Proses altı mərhələdən ibarətdir (Jahanian R., Salehi R. 2013: s.36):

1. Mövcud mədəniyyəti müəyyənləşdirmək: dəyərləri təşkilati mədəniyyətin əsas elementləri olan təşkilati mədəniyyət, bunu müsahibə yolu ilə başa düşmək üçün mütəxəssislərdən, menecerlərdən və təşkilatların nə ilə məşğul olduğunu soruşmaq kifayətdir.

2. Optimal mədəniyyəti müəyyənləşdirmək: cəmiyyətə və ya inama əsaslanan və təşkilatın menecerlərindən əldə edilən və buna görə də dünyagörüşü növündən təsirlənən istənilən təşkilati mədəniyyət nümunəsi.

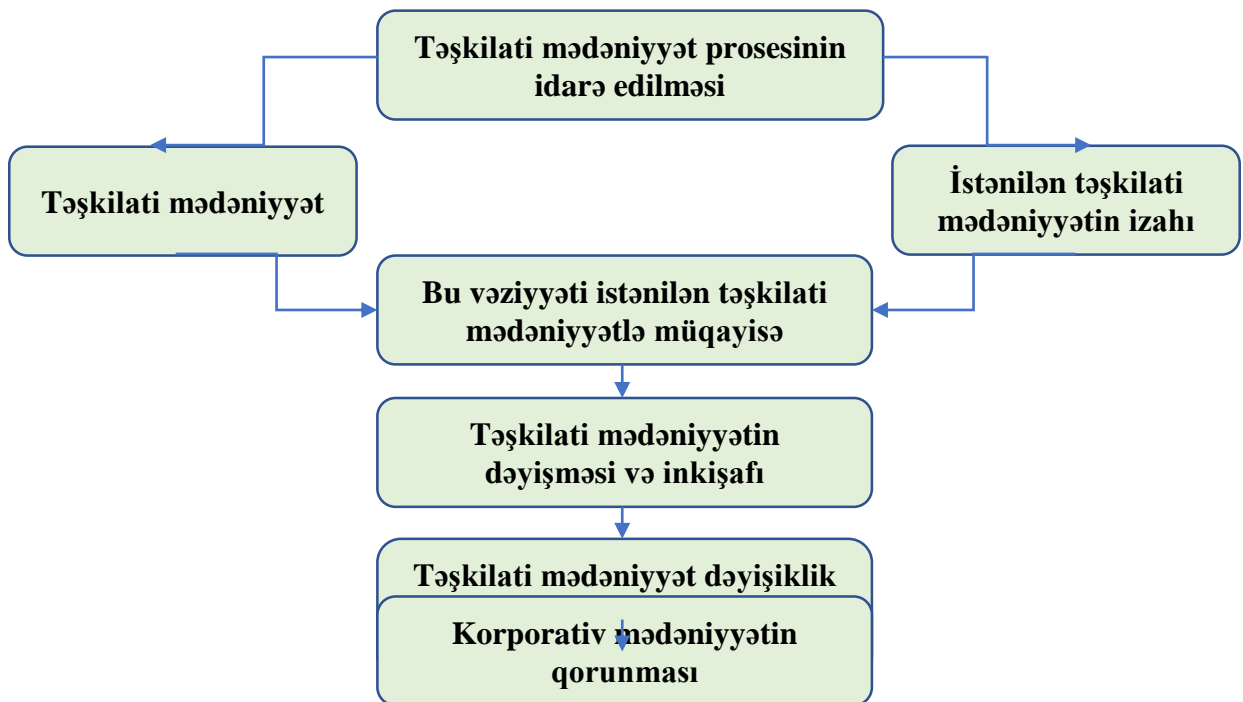
3. Təşkilatın mövcud mədəniyyəti və arzu olunan mədəniyyəti ilə müqayisə: təşkilatın arzu olunan mədəniyyəti müəyyən edildikdən sonra təşkilatın işçilərinə, rəhbərlərinə və digər üzvlərinə arzu olunan mədəniyyət və müsbət və mənfi cəhətləri barədə məlumat verməyə çalışılmalı və təşkilat üzvlərinə moderatorlar haqqında məlumat verilməlidir.

4. Təşkilati mədəniyyətin və tərbiyənin dəyişdirilməsi: ən vacib və eyni zamanda ən mürəkkəb idarəetmə prosesi, təşkilati mədəniyyət, təşkilat mədəniyyətinin dəyişdirilməsi prosesi, çünki təşkilatın inancları və dəyərləri dəyişir və çox mürəkkəb və mürəkkəbdir.

5. Təşkilati mədəniyyət dəyişikliklərinin qiymətləndirilməsi proqramları: təşkilati mədəniyyətin yavaş dəyişməsi səbəbindən, hər turdan sonra bunu etməyə çalışarkən, görülən işləri qiymətləndirmək. Başqa sözlə, mədəniyyət dəyişdirmə proqramlarının təsirli olub olmadığını araşdırmaq lazımdır.

6. Korporativ mədəniyyətin qorunması və dəstəklənməsi: korporativ mədəniyyətin hazırkı formalaşması ilə onu səylə qorunmalı və qorunmalıyıq. Mədəniyyətin dəyişməsi fərdlərin şüurunu və davranışını dəyişdirir.

Sxem 4: Təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi prosesi



Mənbə: Jahanian R., Salehi R. 2013: s.37

Təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsində liderlik rolu liderlərin öz missiyalarını və strategiyalarını yerinə yetirmək üçün vizyonlarını və təlimatlarını təqdim etməklə yanaşı, strategiyanı dəstəkləyən təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında və saxlanmasında məsul şəxslər mühüm rol oynayırlar. Liderlər

müxtəlif vəzifələrdən məsuldurlar, burada hər şey mədəniyyətlə əlaqəli rola diqqət yetirmək üçün nəzərdə tutulmayıb. Təşkilatın qurucularının və liderlərinin görkəmli korporativ mədəniyyətinin, inanclarının, dəyərlərinin və fərziyyələrinin və öyrənmə iştirakçılarının (ənənəvi təşkilatlarda) ilkin təcrübəsinin təkamülünün lider olması təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Liderlərin nə etməli olduqlarını formalaşdırmaq prosesindədir. Təşkilati mədəniyyətin qorunması və gücü ilə əlaqəli əsas mexanizmlər ikincil mexanizmlər olaraq qeyd olunur. Mühüm vəzifə rəhbərliyə səlahiyyət, səlahiyyət və məsuliyyəti işçilərlə bölüşmək imkanı verməkdir. Menecerləri məlumat, ictimaiyyətin iştirakı, etibarını qazanmaq üçün işçilərin məlumatlılığını artırmaqla təmin edin, sonra işçilərin davranışı daha məsuliyyətli olacaqdır. Kadrların davranışını və komanda və qrupların iştirakını idarə etməyə yönəlmiş iyerarxik sistem genişlənəcəkdir.

Dəyişikliklərin idarə edilməsi modeli, Kyleman və Sextan təşkilati mədəniyyəti model beş mərhələdən ibarətdir:

1. mövcud normaların müəyyənləşdirilməsi;
2. təşkilatın gələcək istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi;
3. yeni normaların yaradılması;
4. mədəni uçurumun müəyyənləşdirilməsi;

5. mədəni uçurumun aradan qaldırılması dəyişikliklər və institusional mədəniyyətin yaxşılaşdırılması üçün maneələr: üçün təkmilləşdirilmiş idarəetmə və ümumi təşkilati mədəniyyət təşkilati mədəniyyəti dəyişdirir, menecerlər yoldakı maneələri tanımalı və aradan qaldırmalıdırlar.

Təşkilatın mədəniyyətini dəyişdirmək cəhdi siyasətə gəlir, lakin ümumiyyətlə real işlərlə qarışdırıla bilən reklamlar nümayiş etdirir. Yeni gəmilər kimi layihələr, birləşdirilmədiyinə və birləşdirilə bilməyəcəyinə dair əsas inamı olan bir neçə top menecer tərəfindən idarə olunur. Beləliklə, işçiləri nəticələri müzakirə etməyə həvəsləndirməyə yönəlmiş siyasətlər təşkilatın mədəniyyətinə uyğun gəlməyəcəkdir. Bəzən işçilər müəyyən təşkilati dəyərləri qəbul edirlər, çünki prezident məcburdur, çünki özləri bununla razılaşmadılar. Belə bir şəraitdə təşkilat yalnız stres liderlərin arxasında qaldıqda təsirli olacağına inanır. Bütün səy və

niyyətlərə, daxili, sakit yaxşı dəyərlərə və müstəqil qərar qəbul edə bilməməyə baxmayaraq bir təşkilatı idarə etməyə gəldikdə, kinizm bütün digər maneələrdən daha dağıdıcı ola bilər.

İdarəetmənin effektivliyini yüksəltmək üçün təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması mühüm bir addımdır. Bu, şirkətin daxilindəki əməkdaşların motivasiyasını və məmnuniyyətini artıraraq, təşkilatın ümumi performansını da artırmağa kömək edir.

Təşkilati dəyərlərin aydın ifadə olunması, təşkilatın hədəflərini və məqsədlərini açıqlığa çıxarır. Bu, əməkdaşların şirkətin nəyə inandığını və nəyə çalışdığını başa düşməsinə təmin edir. Böyük şirkətlərdəki kimi, dəyərlərin təyin edilməsi, təşkilatın üzvləri arasında əhəmiyyətli bir birləşmə və bərabərlik mühitinin yaradılmasına kömək edir.

Effektiv kommunikasiya strategiyasının yaradılması, idarəetmənin effektivliyini yüksəltmək üçün ən vacib elementlərdən biridir. Əməkdaşlar arasında məlumat paylaşımının daha sürətli və daha dəqiq olması, təşkilatın effektivliyini artıraraq, həm daxilində, həm də müştərilər və partnyorlarla daha səmərəli bir kommunikasiya mühiti yaratmağa kömək edir.

Liderliyin inkişaf etdirilməsi, əməkdaşların güclü bir mənada şirkətə bağlanmasını təmin edən başqa bir addımdır. Təşkilatın üzvləri arasında daha yaxşı bir əlaqə yaratmaq üçün, liderliklərin özünün daha sürətli və dəqiq olması, əməkdaşların inkişaf etdirilməsinə və daha mükəmməl iş performansına kömək edir.

Əməkdaşların tədrisi və inkişafı üçün şərait yaratılması, təşkilatın üzvlərinin yüksək keyfiyyətli iş təcrübəsinə malik olmasına kömək edir. Təşkilatın üzvlərinin inkişafının dəstəklənməsi, onların performansını artırmaq, təşkilatın müvafiq sahələrdə konkurentliyini artırmağa imkan verir.

İdarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsində təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması üçün aşağıdakı təklifləri vermək olar:

- Dəyərlərin müəyyən edilməsi və açıqlanması. Təşkilatın dəyərlərini müəyyənləşdirmək və əməkdaşlarla birləşmək üçün bir müsahibə təşkil edin. Bu

mü sahibələr vasitəsilə dəyərlər açıqlanmalı və şirkətin nəyə inandığı və nəyə çalışdığı anlaşılmalıdır;

- Kommunikasiya strategiyasının yaradılması. Təşkilatın daxilində əməkdaşlar arasında daha sürətli və dəqiq məlumat paylaşımı üçün bir kommunikasiya strategiyası yaradın. Bu, təşkilatın qarşılıqlı əlaqələrinin sürətli və effektiv olmasını təmin edərək, işin keyfiyyətli aparılmasına kömək edir;

- Liderliyin inkişaf etdirilməsi. Şirkətin üzvləri arasında daha yaxşı bir əlaqə yaratmaq üçün, liderliklərin özünün daha sürətli və dəqiq olması, əməkdaşların inkişaf etdirilməsinə və daha mükəmməl iş performansına kömək edir;

- Əməkdaşların tədrisi və inkişafı üçün şərait yaradılması. Əməkdaşların işlərini daha yaxşı aparabilmələri üçün şərtlər yaratın. Bu, onların performansını artırmaq, təşkilatın müvafiq sahələrdə konkurentliyini artırmağa imkan verir;

- Şəffaflığın təmin olunması. İdarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün şirkət daxilindəki qayda və prosedurların dəqiq olması və şəffaflığın təmin olunması lazımdır. Bu addım işlərin daha səmərəli aparılmasına və daha yaxşı nəticələr əldə edilməsinə kömək edir;

- Bərabərlik mühitinin yaradılması: Təşkilatın üzvləri arasında əlaqə və işbirliyinin daha səmərəli olması, əməkdaşların qrup işi və problem həllində daha effektiv olmasına kömək edir. Bərabərlik mühitini yaratmaq üçün, təşkilat daxilində tədbirlər və fəaliyyətlər təşkil edilə bilər.

Bu təkliflər, təşkilati mədəniyyətin yaxşılaşdırılması üçün ən vacib elementlərdir. Bu addımların hər biri, təşkilatın ümumi performansını artıraraq, idarəetmənin effektivliyini yüksəltmək üçün əhəmiyyətli bir rol oynayır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Təşkilati mədəniyyət, şirkətin daxilindəki dəyərləri, əməkdaşların davranışları və işlərini tənzimləyən bir mənbədir. İdarəetmə, isə şirkətin hər bir sahəsində və hər bir mərhələsində effektiv olmaq və qazanc maksimallaşdırmaq üçün göstərilən addımlardır.

Təşkilati mədəniyyət, idarəetmənin effektivliyi üçün mühüm bir elementdir çünki təşkilati mədəniyyət, təşkilatın performansının artırılması, effektivliyin yüksəldilməsi və şirkətin müvafiq sahələrdə konkurentliyinin artırılması üçün əhəmiyyətli bir rola malikdir. Əməkdaşların davranışları, inkişafı, inandığı və inkişaf etdiyi sənədlər, şirkətin qarşısında dayandığı problemlərin həll etmək üçün inkişaf etdirilən prosedurlar və daha çoxu, təşkilati mədəniyyətin bir hissəsidir və idarəetmənin effektivliyini yüksəltmək üçün əhəmiyyətli bir rola malikdir. Dissertasiya tədqiqatında müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin öyrənilməsi ilə bağlı geniş məsələlər təhlil edilmişdir. Tədqiqatın əsas mərhələlərini və nəticələrini ardıcıl olaraq aşağıdakı kimi vermək olar:

1. Müəssisələrin idarəedilməsini konseptual olaraq ətraflı təhlil edilmişdir. Tədqiqatda müəssisələrin idarəedilməsi nəzəriyyəsi, təşkilatların ümumi məqsədlərinə uyğun olaraq idarə olunması və müvafiq sahələrdə konkurentliyinin artırılması üçün müxtəlif alətlər və metodologiyalardan istifadə edərək tədqiqat aparılıb;

2. Təhlilə əsasən təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi sistemində üçlük yanaşması çərçivəsində idarəetmə sisteminin elementi, şirkətin idarəetmə vasitəsi və idarəetmə siyasətinin xüsusiyyətlərini və metodlarını müəyyən edən amilləri üçlük yanaşması müəyyənləşdirilib. Ümumiyyətlə, idarəetmə sistemində effektiv təşkilati mədəniyyət işçilərin təşəbbüsünü dəstəkləyir, komandanın sədaqətini və bütövlüyünü təmin edir;

3. Müəssisənin mədəniyyəti və effektivliyi arasındakı əlaqələrin araşdırılmasında əsas istiqamətləri və modelləri müəyyənləşdirilib.. Dissertasiya işində müsbət təşkilati mədəniyyətin müəssisənin sosial-iqtisadi parametrlərinə təsir mexanizmləri araşdırılmışdır: əmək məhsuldarlığının artması, insan potensialının

kapitallaşdırılmasının təmin edilməsi, şirkətin qeyri-maddi dəyərinin artması, iqtisadi səmərəliliyin artması üçün ehtiyatın yaradılması, rəqabət qabiliyyətinin və investisiya cəlbediciliyinin artması, habelə təşkilat mədəniyyətinin şirkətin əməliyyat xərclərinin azaldılmasına təsirinin əsas istiqamətləri təsvir edilmişdir.

Dissertasiya işində təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi metodlarının xüsusiyyətlərini müəyyən edən müxtəlif amillər nəzərə alınmaqla idarəetmənin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün aşağıdakı tövsiyələr təklif edilir:

1. İndiki mərhələdə təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsinin vacib elementi aşağıdakı sahələri əhatə edən istənilən təşkilati mədəniyyət qaydalarını müəyyənləşdirmək üçün tədbirlər sisteminin hazırlanmasıdır:

- normativ sənədlərə dəyişikliklərin hazırlanması və edilməsi;
- təşkilatın kadrlarla münasibətlərini tənzimləyən və işçilərin fəaliyyətini təmin edən zəruri kadr tədbirləri və prosedurlarının həyata keçirilməsi mexanizmlərinin hazırlanması;
- qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının icrası.

2. Təşkilat mədəniyyətinin təhlilinə yanaşmaların öyrənilməsi çərçivəsində mədəniyyətin müxtəlif tipologiyalarını təşkilati mədəniyyətin diaqnostik vasitəsi kimi problemlə və konstruktiv tərəflərini, habelə idarəetmə praktikasında tətbiq imkanlarını müəyyənləşdirmək üçün sistemləşdirilmişdir.

3. Ümumi olaraq qeyd etmək olar ki, idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin artan rolu onun komponentlərinin artan əhəmiyyəti ilə müəyyən metodlardan istifadə təcrübəsi, idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında yeri və əhəmiyyəti, təşkilati mədəniyyət nəzəriyyəsinin instrumental istiqamətlərinin universallığı, səmərəliliyi və potensialı müəyyən edilməlidir;

4. Müəssisələrin, qurumların və dövlətlərin uğuru birbaşa idarəetmənin effektivliyi ilə bağlıdır. Buna görə idarəetmə səmərəliliyini artırmaq üçün müəssisələr təşkilati mədəniyyəti və İdarəetmə keyfiyyətini yaxşılaşdırmalıdır. Qısacası, müəssisələrin üçün idarəetmənin effektivliyini artırmaq çox önəmlidir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Amanawa E. D. “An Introduction to Management Concepts International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) ISSN”: 2643-900X Vol. 6 Issue 6, June - 2022, p.1-16.
2. Baumgartner R. “Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation.” *Sustain. Dev.* 2009, 17, 102-113.
3. Boushara W.N. The Effectiveness Management in Organizations *Journal of Education and Culture Studies*, 2020, 4(4): “pp.19.
4. Damodaran, A. (2012). “Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset (3rd ed.)”. John Wiley & Sons, pp.949.
5. Dobrin G.I. “Types of enterprises - main risk and impact factors specific to the complex business area”. *Journal of Public Administration, Finance and Law.* 2015, p.49-61.
6. Əliyev V., Məmmədli S. “Təşkilati mədəniyyət. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi (ASAN xidmət) nümunəsində”, 2017, s.10-12
7. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. (2015). “Menecment”, Bakı, Zərdabi Nəşriyyat Poliqrafiya, 468 səh.
8. Fabozzi F.J. “Financial Management and Analysis”/ F.J. Fabozzi, P.P. Petterson - New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. -2003 -1007 p.
9. Hartikayanti H.N., Bramanti F.L., Gunardi A. “Factors affecting the effectiveness of financial management information system”, 2018, pp.755-758.
10. Jahanian R., Salehi R. “Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*”, 2013, 2(3), pp.30-39.
11. Kurutçu K., Memiş L. “Kıyaslamanın (Benchmarking) ve Öğrenmenin Aracı Bir Unsuru Olarak Kardeş Kent Uygulaması”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Yıl: 2020, Cilt: 3, Sayı: 1, s.37-47
12. Kuvvatov G. “Methods for evaluating the effectiveness of use financial resources of the enterprise”. *Экономика и социум*" №9(88) 2021, pp.101-104.

13. Mahmudov M., Şabanov Z., Ələkbərov F. (2012). "İdarəetmə nəzəriyyəsi". Bakı, elm və Təhsil, 344 səh.
14. Nethavhani M. (2020), "The contributions of Fredrick Taylor to Management Science, including the criticism of his views as they affect the worker. Looking at the "Principles of Scientific Management" and its impact on management practices today". Research Gate Publications. 141 p.
15. Porter, G. A., & Norton, C. L. (2018). "Financial Accounting: The Impact on Decision Makers (10th ed.)". South Western Educational Publishing, pp.695.
16. Ramphul N. Chittoo H., Munkbat T. A "Conceptual framework of management development process in the mauritian hotel sector based on the grounded theory approach". International Journal of Research in Management. 2018, p.65-75.
17. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. (2007). "Menecment", Bakı, 1012 səh.
18. Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2018). "Financial Accounting" (15th ed.). Cengage Learning, pp.1426.
19. Zeynallı E.C. "Müəssisənin fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin azərbaycan təcrübəsi". AUDİT 2020, 4 (30), səh.13-22.
20. Акопова В.Г. "Аисследование факторов, влияющих на эффективность управления качеством продукции/услуг на предприятиях Вісник Хмельницького національного університету" 2010, № 5, Т. 4, с.51-56.
21. Александровна В.О. "Критерии и показатели оценки эффективности управления". Вопросы регулирования тэк: регионы и федерация, 2018, № 3 , с.21-24.
22. Бабич О.В. "Облачные технологии в управлении: возможности и проблемы". О.В. Бабич., А.В. Иванчук. Путеводитель предпринимателя. 2016. № 31. стр.30-35.
23. Болбаков Р.Г. "Основы когнитивного управления Государственный Советник", 2015, №1, стр.45-49.

24. Лымаренко В.М. “Межрегиональный институт экономики и права при МПА ЕВРАЗЭС”. Санкт-Петербург 2017, с.19.

25. Маликова Е.Г., Спиридонова А.И., Пономарева С.А. “Современные методы управления организацией”. Екатеринбург : РГППУ, 2014. стр.160-162.

26. Мотовиц Т.Г. (2017), “Основы теории управления организацией: учеб, пособие / Т. Г. Мотовиц”; [науч. ред. В. Ф. Коуров]. - Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 138 стр.

27. Потепнева А.А. “Организационная культура и ее влияние на управление персоналом в организации”. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, 2016, с.99-104.

28. Раренко А.А. “Роль организационной культуры в управлении персоналом российских организаций // Социальные и гуманитарные науки”. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. - 2021. - № 1. стр.138-157.

29. Фещенко В.В. “Когнитивный менеджмент и когнитивное моделирование: принципы, методы, функции научный журнал «Экономика». Социология. Право», 2018, №2(10) 185 стр.

30. Щербаков А.В., Скудалова О.В. “Организационная культура как фактор эффективности управления организацией”. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. №3. стр.99-105.

Internet resurslari

1. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL205U/ebook/ISL205U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook>.

2. https://misatu.weebly.com/uploads/3/0/7/2/30725857/h.03_temelkavramlar.

3. <https://courseware.cutm.ac.in/wp-content/uploads/2020/06/Basic-Concept-of-Management>.

4. <https://aztehsil.com/direktor/328-daretmnin-mahiyeti-v-idaretm-mnasibtlri.html>

5. <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101>.
6. <https://center-yf.ru/data/ip/pokazateli-effektivnosti-upravleniya.php>
7. <https://monographies.ru/en/book/section?id=6602>
8. <https://www.geostrategiya.az/news.php?id=183>
9. <https://www.trindent.com/7-factors-for-effective-management>
10. <https://www.banker.az/dict/index.php/B%C3%BCdc%C9%99l%C9%99%C5%9Fm%C9%99>

Cədvəllərin siyahısı

| | |
|---|----|
| Cədvəl 1: Henri Fayolun idarəetməyə aid 14 prinsipi..... | 13 |
| Cədvəl 2: Müəssislərdə idarəetmənin funksiyaları..... | 17 |
| Cədvəl 3: Effektivlik amillərinin təsnifatı..... | 26 |
| Cədvəl 4: Balans təhlili metodunun üstün və mənfi cəhətləri..... | 29 |
| Cədvəl 5: İqtisadi əlavə dəyər metodunun üstünlükləri və mənfi cəhətləri..... | 30 |
| Cədvəl 6: Bençmarkinq metodunun üstünlükləri və mənfi cəhətləri..... | 31 |
| Cədvəl 7: Müəssisənin effektiv idarəedilməsinə təsir edən daxili və xarici mühit amilləri..... | 69 |

Sxemlərin siyahısı

| | |
|--|----|
| Sxem 1: Effektiv idarəetmə yanaşması..... | 27 |
| Sxem 2: Bütün müəssisənin idarəetmə effektivliyinə təsir edən əsas amillər..... | 33 |
| Sxem 3: Müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin əsas əlamətləri..... | 42 |
| Sxem 4: Təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi prosesi..... | 47 |

Qrafiklərin siyahısı

| | |
|--|----|
| Qrafik 1: Tədqiqatda iştirak edənlərin təhsil səviyyəsi..... | 43 |
| Qrafik 2: Tədqiqatda iştirak edənlərin vəzifələri..... | 43 |
| Qrafik 3: Təşkilati mədəniyyətin nə olduğunu bilirsinizmi sualına cavablar..... | 44 |
| Qrafik 4: Təşkilatda paylaşılan güclü bir mədəniyyətin olub olmadığı barədə məlumatlılıq..... | 45 |
| Qrafik 5: Təşkilatda vizyonun olub olmadığı barədə məlumatlılıq..... | 45 |
| Qrafik 6: Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi barədə sualın cavabı..... | 46 |
| Qrafik 7: Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi barədə sualın cavabı..... | 47 |
| Qrafik 8: Fəaliyyətində seçilənlər və yuxarı vəzifəyə təyin edilənlər üçün tədbirlər keçirilirmi sualına alınan cavablar..... | 48 |

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

Cədvəl 7: Müəssisənin effektiv idarəedilməsinə təsir edən daxili və xarici mühit amilləri

| № | Təsir mühiti | Amilin adı | Amillərin məqsədi |
|---|--------------|--|---|
| 1 | Daxili mühit | Strateji hədəflər | Strateji hədəflərə aşağıdakılar daxildir: - məhsul və xidmət keyfiyyətinin idarə edilməsi; - müəssisənin gəlirliliyinin təmin edilməsi; - müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması. |
| | | Müəssisənin vəzifələri və funksiyaları | Müəssisənin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir: - insanlarla işləmək üçün tapşırıqlar; - xammal, alətlər və s. ilə işləmək üçün tapşırıqlar; - informasiya ilə iş üzrə tapşırıqlar. Müəssisənin funksiyalarına aşağıdakılar daxildir: - müəssisənin profilinə və bazar tələbinə uyğun olaraq istehsal və şəxsi istehlak üçün məhsulların istehsalı; - məhsulların istehlakçıya satılması və çatdırılması; - satış sonrası məhsul xidməti; - müəssisədə kadr əməyinin idarə edilməsi və təşkili; - vahid xərclərinin azaldılması və müəssisədə istehsalın artması; - məcburi və könüllü töhfələr vermək və büdcəyə ödənişlər etmək; - mövcud standartlara, standartlara uyğunluq. |
| | | Müəssisə quruluşu | Müəssisənin strukturuna aşağıdakılar daxildir: - müəssisə daxilində məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi; - tabeçiliyin yeri, struktur bölmələri, rəsmi mövqelər; - qrafik diaqram şəklində göstərilir. |
| 2 | Xarici mühit | İqtisadi amillər | İqtisadi amillərə aşağıdakılar daxildir: - inflyasiya dərəcəsi və valyuta dəyəri; - ticarət və tədiyyə balansı; - məşğulluq və işsizlik statistikasına; - mikrokredit və kiçik və orta sahibkarlığa kredit; - endirim dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi. |
| | | Siyasi amillər | Siyasi amillərə aşağıdakılar daxildir: - müxtəlif faydaların yaradılması; - gömrük rüsumları; - müəyyən maraqların lobbiçiliyi dövlət qurumlarında da fəaliyyət göstərən müəssisələr bütövlükdə bütün biznesə təsir |

| | | | |
|---|---------------------------|-----------------------|---|
| | | Sosial-mədəni amillər | Sosial-mədəni amillərə aşağıdakılar daxildir: - insan həyatında mədəniyyət və etika; - həyat dəyərləri və ənənələri; - həyat mövqeləri və prioritetləri. |
| 3 | Xarici mühit, makro mühit | İstehlakçılar | məhsul/xidmətlər alan istehlakçılar (insanlar və şirkətlər) və ya onları öz ehtiyacları üçün istifadə edirlər. |
| | | Təchizatçılar | Bu amili aşağıdakılara bölmək olar: - materiallar və məhsullar; - avadanlıq və komponentlər; - enerji və qidalanma elementləri; - kapital və kredit faizi; - işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə. |
| | | Rəqiblər | Bu amili aşağıdakılara bölmək olar: - işçilər və insan qrupları; - firmalar və şirkətlər; - təşkilatlar və müəssisələr; - mallar və xidmətlər |

Mənbə: Акопова В.Г., 2010: s.55