

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“İşgüzar təşkilatlarda müasir menecmentin formalaşması problemləri:
Azərbaycan timsalında”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Bəbirli Qaşqay Famil oğlu

BAKI – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu
_____ **imza**
“ ___ ” _____ **2019-cu il**

“İşgüzar təşkilatlarda müasir menecmentin formalaşması problemləri:
Azərbaycan timsalında”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060410 Dövlət və Bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Elektron idarəetmə

Qrup: 270

Magistrant:
Bəbirli Qaşqay Famil oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.e.d., prof. Şahbazov Kamil Ağazaman oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019-cu il

SUMMARY

The actuality of the subject: Increasing competition in the market economy has led organizations to establish and improve a good governance system.

Purpose and tasks of research: The main purpose of the research is to analyze the theoretical and methodological foundations of the management in the organization, to identify the problems in the management system of the organization and to suggest ways to solve these problems.

Research methods used: Theoretical and scientific methods as well as analytical method and system approach are used in dissertation.

Research Information: Different literature on research and administrative structure, standards determined by the Central Bank of the Republic of Azerbaijan, the organizational structure of Kapital Bank and other information constitute the research base.

Research restrictions: The models of foreign organizations have been analyzed because of the lack of management model of the organizations in the country regarding the structure of business organizations when dealing with management issues.

Research results: As a result of the research, it has been found that there is no effective system in the management of business networks and administrative management.

Scientific and practical importance of results: The results enabled the identification of management problems in the organizations operating in the country, providing effective solutions to these problems, and showing the basic problems of the institutions operating in the banking sector as a whole by Kapital Bank.

Key words: Management, management, organization, structure, problem

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

BAFT	Amerika Beynəlxalq Bankçılıq Assosiasiyası
IT	İnformasiya Texnologiyaları
MDB	Müstəqil Dövlətlər Birliyi
SIBOS	SWIFT International Banking Operations Seminar
Məs.	Məsələn
s.	Səhifə nömrəsi

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	7
I FƏSİL.	MENECEMENTİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	10
1.1.	Menecmentin mahiyyəti və məzmunu.....	10
1.2.	Menecmentin metod və metodologiyası.....	16
1.3.	Menecmentdə konseptual yanaşmalar.....	25
II FƏSİL.	İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA MENECEMENTİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....	31
2.1.	Kapital Bankda menecmentin əsas problemlərinin təhlili.....	31
2.2.	Kapital Bankda menecmentin təşkilinin qiymətləndirilməsi.....	36
III FƏSİL.	AZƏRBAYCANDA İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA MENECEMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ..	46
3.1.	Kapital Bankda menecmentin tətbiqində xarici təcrübənin yeri və rolu....	46
3.2.	Kapital Bankda menecmentin əsas mərhələlərinin inkişaf mexanizmi.....	51
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	60
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	62
	Sxemlərin siyahısı.....	64
	Şəkillərin siyahısı.....	64

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Bazar iqtisadiyyatı mühitində artan rəqabət şəraiti təşkilatları daha operativ fəaliyyət göstərməyə, müştəriyönümlü olmağa həmçinin çevik idarəetmə sistemləri qurmağa məcbur etmişdir. Əks halda bu istiqamətləri rəhbər tutmayan təşkilatlar zəifləyə hətta fəaliyyət göstərdikləri bazardan çıxıb bilərlər. Buna görə də təşkilatlarda effektiv menecment sisteminin təşkil edilməsi çox vacib və aktual məsələdir.

Xüsusilə ötən əsrin sonlarından etibarən ölkəmizdə neft sənayesinin inkişafı nəticəsində təşkilatların fəaliyyəti genişlənməmişdir. XXI əsrdə isə neftdən əldə edilən gəlirlər digər sahələrə yönəldilmiş və ölkəmizdə təşkilatlar arasında rəqabət mühiti formalaşmışdır. Bu da öz növbəsində müəssisələri daha sistemli fəaliyyət göstərməyə vadar etmişdir.

Həç şübhəsiz Azərbaycanda maliyyə sektoru öz inkişafı ilə fərqlənir. Doğrudur baş verən 2 devalvasiyadan sonra bu sahədə müəyyən geriləmələr olsa da maliyyə xüsusilə bank sektoru fəaliyyətin aktivliyi ilə seçilən sektorlardandır. Devalvasiyadan sonra banklar davamlı fəaliyyətlərini təmin etmək üçün optimal qərarlar qəbul etməyə başladı. Bu qərarlardan başlıcası menecment sistemlərinin təkmilləşdirilməsi idi.

Ölkəmizin ən qədim bankı olan Kapital Bank öz sektorunda xüsusi fəaliyyəti ilə seçilir. Artan bazar payı, filial şəbəkəsi, mənfəətlilik özü ilə bərabər müəyyən problemləri də formalaşmışdır. Bunlardan biri də idarəetmənin təşkili məsələsi ilə bağlıdır. Ona görə də əsasən Kapital Bankın təmsalında ölkəmizdə fəaliyyət göstərən təşkilatların menecmentində problemlərin müəyyən edilməsi, onların həlli, effektiv idarəetmənin təşkili, xüsusi mərhələlərin inkişaf mexanizminin öyrənilməsi vacib əhəmiyyət daşıyır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Təşkilatların fəaliyyətinə nəzər yetirdikdə onların idarəetməsində müəyyən bir strukturun olduğunu və müəssisənin fəaliyyətini hərəkətə gətirdiyini açıq görə bilərik. Bu Kapital Bank üçün də keçərlidir. Bankın internet sahifəsinə baxsaq orada struktur aydın

göstərilmişdir. Lakin həmin strukturun fəaliyyətində müəyyən problemlər var. Məsələn, iyerarxiyanın çox olması, filial şəbəkəsinin idarəedilməsində optimal variantın mövcud olmaması bunlara aiddir. Buna görə də əsas bu problemlərin həlli üçün xarici təcrübənin tətbiqi vacib məsələdir.

Problemin öyrənilməsi və onun həlli üçün menecmentin nəzəri əsasları tam təhlil edilir, ölkəmizdə bu sahə ilə bağlı mövcud vəziyyət araşdırılır və ən əsası Kapital Bankın menecment sistemi təhlil edilir, bu sistemin təşkili məsələləri süzgəcdən keçirilərək konkret inkişaf istiqamətləri müəyyən edilir. Bu istiqamətdə həm öz dilimizdə həm xarici dillərdə müxtəlif ədəbiyyatlardan, internet saytlardan müxtəlif məlumatlar götürülmüşdür.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqat işi bir sıra məqsədləri özündə ehtiva edir. Həmin məqsədlərə aşağıdakılar aiddir:

- ✓ Menecmentin nəzəri-metodoloji əsaslarını tam başa düşmək;
- ✓ Kapital Bankın menecment sistemində mövcud problemləri aşkar etmək;
- ✓ Kapital Bankın menecment sistemini təkmilləşdirmək üçün effektiv həll yolları təklif etmək.

Qarşıya qoyulan bu vacib məqsədlərə çatmaq üçün əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- ✓ Menecmentin metodlarını araşdırmaq;
- ✓ Menecmentə müxtəlif yanaşmaları öyrənmək;
- ✓ Kapital Bankın təşkilati strukturunu təhlil etmək;
- ✓ Kapital Bankın menecment sistemini təkmilləşdirmək üçün xarici təcrübəyə nəzər yetirmək;
- ✓ Effektiv menecment alətlərini tədqiq etmək;
- ✓ Menecmentin mərhələləri barədə sistematik məlumatlar toplamaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektinə menecment, təşkilati struktur, təşkilatlar və ölkəmizdə fəaliyyətdə olan işgüzar müəssisələrin fəaliyyəti daxildir. Tədqiqatın predmetinə ölkəmizdə işgüzar təşkilatların menecmentinin inkişafına təsir edən amillərin araşdırılması, təşkilati strukturların

təhlil edilməsi, idarəetmənin effektivliyinin artırılmasını təmin edən faktorların araşdırılması və bu istiqamətdə beynəlxalq təcrübədən istifadənin öyrənilməsidir.

Tədqiqatın predmeti ölkəmizdə işgüzar təşkilatların menecmentinin inkişafına təsir edən amillərin araşdırılması, təşkilati strukturların təhlil edilməsi, idarəetmənin effektivliyinin artırılmasını təmin edən faktorların araşdırılması və bu istiqamətdə beynəlxalq təcrübədən istifadənin öyrənilməsidir.

Tədqiqatın metodları: Dissertasiya işinin 1-ci fəslində nəzəri və elmi metodlardan istifadə edilmişdir. 2-ci fəsildə isə seçmə müşahidə və təhlil metodu tətbiq edilmişdir. 3-cü fəsildə isə analitik metoddan və sistem yanaşmadan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: İnformasiya bazasını Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının standartları, müxtəlif araşdırma nəticələri, Kapital Bankın təşkilati strukturu, ölkəmizin və xarici müəlliflərin elmi əsərləri, işgüzar təşkilatların rəsmi internet səhifələrindən, eyni zamanda digər yerli və xarici internet saytlarından götürülən məlumatlar və nümunələr təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: İşgüzar təşkilatların menecment problemlərini araşdıran zaman struktur növləri ilə bağlı ölkədə olan təşkilatların menecment modeli kifayət qədər uğurlu olmadığı üçün xarici təşkilatların modelləri təhlil edilmişdir.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqatın nəticəsində məlum olmuşdur ki, ölkəmizdə işgüzar təşkilatlarda menecmentin təşkilində əsas problemlər şəbəkələrin (filialların, mağazaların) idarə edilməsində effektiv sistemin qurulmaması və administrativ idarəçilikdir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: İşgüzar təşkilatlarda müasir menecmentin formalaşması problemləri özündə əks etdirən tədqiqat işi giriş, 3 fəsil, 7 paragraf, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarət olmaqla 64 səhifədir. Tədqiqat işində 32 ədəbiyyat və internet resursundan istifadə edilmişdir.

I FƏSİL. MENECEMENTİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1 Menecmentin mahiyyəti və məzmunu

İstər günlük həyatda istərsə də təhsil və iş həyatında ən çox rast gəlinən sözlərdən biri idarəetmədir. İdarəetmə həyatın istənilən bir anında tətbiq oluna bilər. İnsan öz vaxtını, planlarını idarə edir, dövlət məmurları dövlətin idarəçiliyinə cavabdehlik daşıyır. Həmçinin biznes sektorunda işləyən şəxslər də təşkilatlarının uğurlu fəaliyyəti üçün maksimum dərəcədə effektiv idarəetmə üsullarından istifadə etməyə çalışırlar. Buna görə də idarəetmə çox vacib anlayışdır. Elmi dildə idarəetmə anlayışı menecment anlayışı kimi təsnif olunur.

“Menecment” anlayışı ingilis dilindən dilimizə daxil olub mənası təşkilətmə və idarəetmədir. Bazar iqtisadiyyatına keçid mühitində müəssisələrin (təşkilatlar, birliklər, müxtəlif biznes qurumları) qarşısında duran ən vacib vəzifələrdən və hədəflərdən biri də menecmentin yəni idarəetmənin nəzəri və metodoloji əsaslarını tədqiq etmək həmçinin problemləri araşdıraraq həll etməkdir

Qeyd etdiyimiz kimi “Menecment” sözü semantik mənada ingilis sözüdür və “idarəetmə” ifadəsinə uyğundur. Amma, bu anlayış idarəetmənin bir tərkib hissəsi kimi də qəbul edilə bilər. Çünki, beynəlxalq idarəetmədən fərqli olaraq “menecment” anlayışı daha çox təşkilatların, müəssisələrin və firmaların idarə olunmasına aid edilir. Məsələn, dövlətin yaxud da ordunun idarə edilməsi prosesləri menecmentlə bağlı deyil və belə olan halda “menecment”, “menecer” ifadələri uyğun deyil. (Ələkbərov.Ə.H, Vəliyev.M.Ə, Pünhani.S.H, 2004: s.10)

Müasir mənada menecment – bazar iqtisadiyyatı mühitində müəssisənin, təşkilatın, firmanın idarə edilməsidir. Menecment 2 əsas xüsusiyyətə malikdir:

- ✓ Təşkilat, şirkət, birlik və digər müəssisələr kontekstində tətbiq edilən fəaliyyət sahəsidir;
- ✓ Praktiki və məzmunlu idarəetmə fəaliyyətidir.

Menecment anlayışını ilk dəfə biznesmen Q.Taun (amerikan biznesmeni) 1886-cı ildə mühəndis-mexaniklərin görüşlərinin birində işlətməmişdir. Q.Taundan sonra bu anlayış bir məfhum kimi biznes leksikonda geniş istifadə olunmağa

başlamışdır. (Abbasov.İ.M, Sadıqov.R.F, 2013: s.5)

Menecment elminin predmeti idarəetmə münasibətləridir. Menecmentin obyektı isə bazar münasibətləri şəraitində tikinti, istehsal, xidmət, və s. iş sahələri ilə üzrə məşğul olan firma, müəssisə və şirkətlərdir. Menecmentin subyektləri isə idarə olunan və idarə edən sistemlərdir.

Bundan başqa menecment fənlərarası elmi bilik və anlayışlar sahəsi kimi də qəbul olunur. Çünki elə bir fəaliyyət sahəsi yoxdur ki, həmin sahədə idarəetməyə ehtiyac duyulmasın. Məsələn maliyyə sferası iqtisadiyyatın bir sahəsidir. Maliyyənin də menecmenti var (Maliyyə Menecmenti). Bununla yanaşı həmçinin marketing, informasiya, təchizat, innovasiya, kommersiya, insan resursları və.s sahələrində də menecmenti var.

Menecment bazar iqtisadiyyatı mühitində idarəetmə nəzəriyyəsi kimi qəbul edilir. İdarəetmə və menecment anlayışları bir-biri ilə tam eyni olmayan sinonimdir. İdarəetmə insanların davranışlarını və fəaliyyətini istiqamətləndirməklə məqsədə çatmaq bacarığıdır. İdarəetmə bir məhfum kimi insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid oluna bilər.

Menecment idarəetmə mənasında işlədilsə də bütün idarə edən şəxslər menecer hesab edilmir. Misal üçün hər hansısa nazir idarə edən şəxsdir, amma menecer hesab edilmir. Başqa bir nümunə ailə başçısı ailəni idarə edir, lakin menecer sayılmır.

Ümumilikdə Menecment anlayışı yalnız bazar mühitində fəaliyyət göstərən təşkilatlarda sosial-iqtisadi proseslərin, marketing fəaliyyətinin və maliyyə-təsərrüfat sferalarının idarə edilməsini əks etdirir. Menecment anlayışının məzmununu təhlil edərkən müəyyən olur ki, o müstəqil peşəkar fəaliyyət sahəsi olub, təkcə sənaye firmalarının, müəssisələrinin elmi-tədqiqat, marketing və layihə-konstruktor işləri ilə yox, həmçinin maliyyə, satış, istehsal, təşkilatı sahələrini, həm də sığorta və bankları turizm agentliyi, digər agentliklər mehmanxana, otellər nəqliyyat şirkətləri ümumiyyətlə, bazarda iqtisadi subyekt kimi fəaliyyət göstərən bütün təsərrüfat vahidlərini ehtiva edir.

Menecment istehsalın, insanların və digər resursların daha rəşional təşkili və

idarə olunmasını öyrənir. Menecment qarşılıqlı fəaliyyətlərin kompleksidir.

Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- ✓ təşkilətmə və idarə etmə (heyətin və istehsalın);
- ✓ vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi və korrektə edilməsi;
- ✓ iş mərhələlərinin hazırlanması;
- ✓ qərarların qəbulu;
- ✓ kommunikasiyaların qurulması;
- ✓ proseslərin tənzimlənməsi;
- ✓ informasiyaların toplanması və emalı;
- ✓ işlərin yekunlaşdırılması.

İdarəetmə, menecment və rəhbərlik anlayışları bu mövzuda qarşımıza tez-tez çıxan əsas anlayışlardır. Bu anlayışların ortaq cəhətləri çox olsa da bunları bir-birindən ayırmaq lazımdır. Belə ki, idarəetmə menecmentə baxanda daha geniş anlayışdır və həyatımızın bir çox sahələrində bu anlayışlar tez-tez qarşılaşırıq. Həmçinin menecment anlayışı da rəhbərlik anlayışı ilə müqayisədə daha geniş anlayışdır. Menecmentin bir çox funksiyaları olduğu halda rəhbərlik sadəcə təşkilati strukturun bir hissəsidir. Qeyd etdiyimiz fikiri qısa formada belə ifadə edə bilərik:

İDARƏTMƏ > MENECEMENT > RƏHBƏRLİK

Menecmentin əsas məqsədi təşkilatın fəaliyyətində ahəngliyin təmin edilməsindən, bütün xarici və daxili elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsindən və effektiv fəaliyyətindən ibarətdir. Ahəngliyin əsas vəzifəsi daxili və xarici məqamlarla bağlıdır. Menecmentin məzmununa əsas 2 amil təsir edir:

- ✓ Təşkilatların inkişaf meyilləri;
- ✓ İqtisadiyyatın inkişafının xüsusi lokal amilləri.

Ticarətdə menecmentin təşəkkül tapmasına və inkişafına təsir göstərən amillər:

- ✓ bazar sisteminin formalaşdırılması və sistemin dövlət tənzimlənməsi ilə uyğunlaşdırılması;

- ✓ cəmiyyətin xidmətlərə və mallara olan tələbatlarının strukturunda baş verən dəyişikliklər, menecmentin ən əsas istehlak əşyalarına olan istəklərin qarşılınmasına istiqamətlənməsi;
- ✓ rəqabətin güclənməsi;
- ✓ rəqabətin beynəlmilləşməsi, və buna müvafiq olaraq beynəlxalq tələblərə məcburi qaydada uyğunlaşma;
- ✓ təşkilat və müəssisələrin fəaliyyətinə ekoloji və sosial tələblərin artırılması, idarəetmənin təşkilatların effektivliyinin xarici amillərinə yönləndirilməsi.

Menecmentin kateqoriyaları – təşkilatın idarə edilməsi prosesində əhəmiyyətli xassələri və münasibətləri əks etdirən ən əsas ümumi olan və baza məhfumlardır. Menecmentin prioritet kateqoriyalarının tərkibi:

- ✓ Obyektlər və subyektlər;
- ✓ Funksiyalar;
- ✓ Növlər;
- ✓ Metodlar;
- ✓ Prinsiplər.

Menecmentin obyekti isə onun əsasını təşkil edən kateqoriya – təşkilatdır ki, bu da hədəf kimi təyin edilən məqsədləri əldə etmək üçün şüurlu olaraq əlaqələndirilən insanların cəmindən ibarətdir. Menecment obyekt kimi təşkilatın xassələri və təbiəti, formal strukturu və rəftar nüansları onun tipindən, iyerarxiya səviyyəsindən və fəaliyyətinin funksional sahəsindən asılıdır.

Menecmentin subyektləri, menecerlər – müxtəlif səviyyədə olan rəhbər əməkdaşlardır ki, onlar müəssisədə daimi vəzifə tutur və təşkilatın müəyyən iş dairəsində qərar qəbul edilməsi səlahiyyətlərinə sahibdirlər. «Menecer» kateqoriyası aşağıdakılara şamil edilir:

- ✓ təşkilatın rəhbərlərinə;
- ✓ struktur bölmələrinin rəhbərlərinə;
- ✓ konkret iş tiplərinin təşkilatçılara (müdiriyyətə).

Menecmentin növləri – idarəetmənin müəyyən məsələlərinin həlli üçün olan menecment fəaliyyətinin spesifik sahələridir. Obyektin əlaməti baxımdan menecment:

- ✓ ümumi menecment;
- ✓ funksional menecment. (Peter Drucker, 2006: s.35)

Ümumi və yaxud top idarəetmə müəssisənin fəaliyyətinin bütövlükdə və yaxud onun ayrı-ayrı təsərrüfat həlqələrinin (profit-mərkəzlərin) idarə olunmasından ibarətdir. Funksional və yaxud spesifik menecment müəssisəni və ya onun həlqələrinin, məsələn yenilik fəaliyyətinin, kadr resurslarının, marketinqinin, maliyyənin və s. idarə olunmasından ibarətdir. İstənilən müəssisədə ümumi və funksional idarəetmə üzvi vahidlikdədirlər və onlar idarəetmənin bütöv bir sistemini əmələ gətirirlər. Onların nisbəti və birbirlərini tamamlaması müəssisənin formal quruluşunun üstünlük təşkil edən növünü təyin edir.

Menecmentin funksiyaları idarəetmə işlərinin spesifik növlərinin sabit tərkibini təyin edirlər ki, bunlar da məqsədlərin, fəaliyyətlərin və yaxud onların tətbiq obyektlərinin həmcinsliyi ilə müəyyən olunurlar.

Menecmentin təkamülünün izahını verməyə əsas verən anlayışlar:

- ✓ Əməyin bölgüsü – əməkdaşlığın elə bir tipidir ki, bu an istehsal prosesinin ayrı-ayrı nümayəndələri və yaxud qrupları ayrı-ayrı və özü də bir-birini tamamlayan əmək funksiyalarını tətbiq edirlər;
- ✓ İxtisaslaşdırma – hər hansı bir iş dairəsinin, elm sahəsinin və s. seçilməsi, hər hansısa bir fəaliyyətdə diqqətin mərkələşdirilməsi və uyğun biliklərin və bacarığın əldə olunması;
- ✓ Kooperasiya - əməyin forması olub, bu zaman çoxlu insanlar planamüvafiq olaraq və birlikdə eyni bir və yaxud ayrı-ayrı, lakin öz daxillərində bağlı olan əmək fəaliyyətində iştirak edir.

İdarəetmə bir fəaliyyət olmaqla yanaşı həmçinin prosesdir. Hansı ki, bu proses müəssisə və təşkilatların qarşılıqlı qoyduqları məqsədlərə nail olmaq üçün onun həyata keçirilməsini zəruri edir.

İdarəetmə fəaliyyətinin təşkil olunması və həyata keçirilməsi üçün idarəetmə prosesini düzgün qaydada qurmaq və onun mexanizmini işləmək lazımdır. İdarəetmə prosesi qeyd olunan sahə üzrə bütün lazımi funksiyaların, metodların, funksiyaların həyata keçirilməsinin cəmidir. Yəni idarəetmə deyiləndə işin planlaşdırılması, təşkil edilməsi, həmin işi təşkil edən işçilərin motivasiyası, işçilərin fəaliyyətinə nəzarət və bu kontekstdə prinsip və metodların toplu halı başa düşülür. Lakin idarəetmə prosesi qeyd olunan komponentlərin tətbiqi ardıcılığını, onların yerinə yetirilmə vaxtlarını, hansı dövrləri özlərində əks etdirdiklərini göstərir. Deyiləndən belə başa düşülür ki, idarəetmə prosesi menecment fəaliyyətinin təşkil edilməsinin prosedur cəmidir. İdarəetmə prosesi təşkilatın fəaliyyətin bütün istiqamətlərini yəni istehsal, marketinq, satış, maliyyə, təchizat və.s əhatə edir. Hansısa bir sahənin adını qeyd etmək olmaz ki, orada idarəetmə olmasın. Əgər elə bir hal baş versə həmin sahədə problemləri müəyyən etmək mümkün olmaz. Belə olan halda isə həmin problemlərin qarşısını almaq, aradan qaldırmaq və müəssisənin məhvini qarşısını kəsmək mümkün olmaz.

Müəssisələrdə idarəetmə fəaliyyətinin uğurlu təşkili rəhbərin və yaxud menecerin idarəetmə bacarığından birbaşa asılıdır. İdarə edən şəxs öz fəaliyyətini elə qurmalıdır ki, müəssisə öz strategiyası çərçivəsində məqsədlərinə nail olsun, bazarda uğurlu fəaliyyət göstərsin. Təbii ki, rəhbər şəxsin bilik və bacarıqları buna əsas verməlidir. Rəhbər idarəetmə prosesi çərçivəsində müəssisədə bütün işçi heyətinin qüvvəsini, enerjisini lazımi qaydada hərəkətə gətirməlidir, əmək vasitələrindən düzgün istifadə etməlidir. Bundan başqa uğurlu idarəçi o idarəçi hesab edilir ki, minimum xərcə maksimum effekt yarada bilsin. Ümumiyyətlə idarəetmə prosesi az xərc çəkərək çox gəlir etmək üçün düzgün qurulmalıdır. İdarəetmə prosesi əhatə dairəsinə görə aşağıdakı kimi təsnif edilir:

- ✓ Müəssisənin idarəedilməsi;
- ✓ İstehsalın idarəedilməsi;
- ✓ Ayrı-ayrı struktur bölmələrinin idarə edilməsi. (Adnan

Çelik, 2012: s.51)

Müəssisədə ümumi idarəetmə fəaliyyəti onun rəhbəri tərəfindən həyata

keçirilir. Lakin rəhbər proseslərin idarə olunması təşkilati struktur dəstəyi ilə həll edilir. Yəni rəhbər öz fəaliyyətində müavinlərin, menecerlərin, sektor və yaxud bölmə rəhbərlərinin dəstəyilə təşkilatın fəaliyyətini idarə edir.

Şöbə və yaxud bölmə müdirləri, menecerlər idarəetmənin aşağı həlqələri hesab edilir. Onlar özlərinin struktur vahidlərinin iş planını və proqramını hazırlayır, şöbənin işinə nəzarət edir, işçilər arasında əlaqələndirmə yaradır, fəaliyyət nəticələrinə aid təşkilat rəhbərliyinə hesabat verir.

İdarəetmə prosesinin nə dərəcədə effektiv və səmərəli olub-olmamasını müəyyən edən əsas meyar fəaliyyətin nəticəsinin göstəricisidir. Bunun üçün də mövcud nəticələri qiymətləndirərkən müəssisənin fəaliyyətinin nəticələri öncəki dövrlə müqayisə edilir. Əgər inkişaf və uğurlu nəticələr, irəliləyiş varsa, bu idarəetmənin effektivliyinin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Əks təqdirdə idarəetmə effektsiz və səmərəsiz hesab olunur. Belə olan zaman təşkilat rəhbərləri təşkilati struktura başdan nəzər yetirməli, vəzifə və əmək bölgüsündə ciddi dəyişikliklər etməli, idarəetmənin metodları, prinsipləri və funksiyalarının lazımi səviyyədə həyata keçirilib-keçirilmədiyini araşdırmalıdırlar.

1.2 Menecmentin metod və metodologiyası

Bir çox sahələr özünəməxsus metodları ilə seçilir. Menecment sahəsinin çoxistiqamətli bir sahə olduğunu nəzərə alsaq onun da özünəməxsus metodologiyasının olduğunu görə bilərik.

Ədəbiyyatlarda tez-tez qarşımıza çıxan “metod” anlayışı yunan sözüdür, mənası “tədqiqat” üsulu deməkdir. Anlayış nöqtəyi-nəzərdən metod – hər hansı bir işin, vəzifə təlimatının, direktivin, göstərişin və yaxud sərəncamın yerin yetirilmə vasitəsidir. Yəni hər hansı bir işi yerinə yetirmək üçün metodlar seçilir. Metodların seçilməsi və icrası isə idarə edilən məzmunndan, hadisə və proseslərdən asılı olaraq dəyişə bilər.

İdarəetmə metodları idarəetmə elminin araşdırılmasının, öyrənilməsinin və xüsusi funksiyaların tətbiq edilməsinin üsuludur. İdarəetmə subyektinin uyğun idarəetmə obyektinə təsiretmə forması idarəetmə metodudur.

İdarəetmə metodunun əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- ✓ idarəetmə prosesinin düzgün təşkil olunmasına şərait yaratmaq;
- ✓ müəyyən edilən məqsədə konkret çatmaq üçün innovativ texnikadan, işin və istehsalın təşkilinin sistemə formalarından faydalı istifadə etmək.

İdarəetmə metodu idarə olunan sistemə hansı üsullarla və vasitələrlə necə təsir etmək lazım olduğunu göstərir.

İdarəetmə metodları təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin tətbiqinə xidmət edir və bütöv idarəetmə funksiyalarının icrası ilə bu və ya digər formada əlaqəlidir. Bu baxımdan da idarəetmə metodu idarəetmə fəaliyyətinin icra olunması vasitəsidir. İdarəetmə metodları iqtisadiyyat qanunlarının istəklərinin və uzunmüddətli inkişaf vəzifələrinin təşkil edilməsi yoludur. Digər bir tərəfdən idarəetmə metodları qanun və prinsiplərdən düzgün istifadə olunma formasıdır. Metodların seçilməsi, tətbiqi başlıca olaraq idarə olunan obyektə və hadisələrin, proseslərin məzmunu və xarakterindən asılıdır.

Menecmentin metodoloji əsaslarına nəzər yetirsək görərik ki, kifayət qədər geniş və əhatəlidir. Bu səbəblərə görə də idarəetmə elminin məzmunu digər elmlərlə müqayisədə daha çoxaspektlidir. Qeyd olunan bu fikri menecmentin aşağıdakı metodoloji əsaslarından görə bilərik:

- ✓ Menecmentin ənənəvi elmi məktəbləri;
- ✓ Klassik menecment (Q.Ford, F.Teylor, Q.Emirson);
- ✓ Sənaye mühəndisliyi (burada əməyin bölgüsü əsasında onun elmi təşkili, texnikanın tətbiqi baş vermişdir). Əslində bu klassik menecmentin davamıdır;
- ✓ Əməyin, istehsalın əlaqələndirilməsi metodlarının, prinsiplərinin menecment, inzibati müdiriyyət sferasına keçirilməsi (A. Fayol). O, ilk dəfə olaraq həm də idarəetmənin beş ümumi funksiyalarını, o cümlədən qeydiyyat və nəzarət, planlaşdırma, təşkilatı təklif etmişdir;
- ✓ *Bürokratik inzibati idarəetmə fəaliyyəti* konsepsiyası (idarəetmə öhdəliklərinin, fəaliyyətdə xidməti vəzifə və öhdəliyin, funksional-

ixtisaslaşma fəaliyyətləri, habelə iyerarxiya formasında idarə aparatının təşkili (M. Veber));

- ✓ *Psixofizioloji-psixotexniki yanaşma məktəbi* (insan resurslarının əməyinin, effektivliyinin əmək psixologiyası, əmək fiziologiyası, mühəndis psixologiyası, ergonomika elmləri tərəfindən araşdırılması);
- ✓ *Empirik, pragmatik məktəb* (menecment məsələləri üzrə praktiki məlumatları yığmaq, ümumiləşdirmək);
- ✓ *İnsan münasibətləri məktəbi* (sosial qruplar nəzəriyyəsi, sosial qruplarda fəaliyyət, hakimiyyət-tabeçilik əlaqələri (Meyo));
- ✓ Sosial sistemlər nəzəriyyəsi (insan təbiətindən irəli gələn, tələbat, mənafe, motivləşdirməyə bağlı olan konfliktlər, onların həlli istiqamətləri (Saymon));
- ✓ Menecmentin yeni elmi məktəbləri (sistem məlumatları, müxtəlif riyazi, kibernetik metodlar, konsepsiyalar). (Abbasov.İ.M, Sadıqov.R.F, 2013: s.68)

İdarəetmənin effektiv həyata keçirilməsi üçün səmərəli menecment, sistemlik yanaşma və elmi idarəetmə baxımından yuxarıda göstərilən konsepsiyaların sintez olunaraq nəzərə alınmasının mühüm əhəmiyyəti vardır.

İdarəetmədə münasibətləri dərinləməsinə təhlil etmək üçün onun metodoloji əsaslarını işləyib hazırlamaq mütləqdir. Tədqiqat və dərk etmə yolu olan metod kollektivin, insanların hərəkət tərzidir. Elmi nəzəriyyə metodların əsasını təşkil edir. Elmi nəzəriyyə seçilmiş hər hansısa bir xüsusi metodun lazımı səmərə verə bilməsinə dəstək olur.

Metod özü də bir metodologiyaya, dünyagörüşünə əsaslanmalıdır. Metodologiya isə intellektual vasitədir. Müəyyən metodlar sistemi bizə idarəetmə münasibətləri, habelə təşkilat və cəmiyyətdə baş verən proseslər haqqında punktual fikir yürütməyə əsas verir. Bir çox elm sahəsində olduğu kimi idarəetmə elminin də metodları çoxcəhətlidir. Lakin ümumiləşdirsək idarəetmə metodlarını 2 qrup ayıra bilərik:

- ✓ Ümumi metodlar;

- ✓ Xüsusi metodlar.

Ümumi metodlar elmlər tərəfindən (tibbi, ictimai elmlər) istifadə olunan metodlardır. Bu metodların 2-ci adı univərsal metodlar qrupudur. Bu metod elmi biliklərin və ictimai həyatın bütün sahələrinə tətbiq edilir. Ümumi metodların bir sıra metodları aid etmək olar. Həmin metodlar aşağıdakılardır:

kompleks halında yanaşma metodu;

- ✓ xalq təsərrüfatının sahələrarası mövqeyindən yanaşma metodu;
- ✓ optimallaşdırma metodu;
- ✓ müşahidə metodu;
- ✓ təhlil metodu;
- ✓ ümumiləşdirmə metodu;
- ✓ tarixi yanaşma metodu;
- ✓ deduksiya və induksiya metodu;
- ✓ mücərrəd təfəkkür metodu.

Menecment elmində idarəetmə obyektlərinə təsiretmədən əlavə başqa müəssisələrində effektiv iş fəaliyyətini təmin etmək üçün konkret metodlardan istifadə olunur. Bu baxımdan metod dedikdə idarəetmə fəaliyyətində müxtəlif vəzifələrin qaydalar və prosedurlar çərçivəsində icrası başa düşülür. (İzgören.A.İ, 2017: s.38) Burada ilk növbədə idarəçiliyin funksional bölgüsü ilə bağlı idarəetmə aparatının uyğun struktur həlqələrinin tətbiq etdiyi metodlar həmçinin qərarların hazırlanması, optimal həllərin seçilməsi və tətbiq edilməsi yolları başa düşülür.

Yeni məlumat mənbələrinin tapılmasını nəzərə alsaq menecmentdə uyğun model və modelləşdirmələrin böyük təsiri var. Modelləşdirmənin ən çox yayılmış növləri aşağıdakılardır:

- ✓ iqtisadi-riyazi;
- ✓ sistemli təhlil əsasında modelləşdirmə;
- ✓ imitasiya modelləşdirmə.

Qərarlar verilən zaman qeyri-müəyyənliyin azalması həmçinin sistem və onun elementlərinin davranışının real vəziyyətə uyğunlaşması eyni zamanda inkişaf strategiyasının müəyyən edilməsində imitasiya modelləşdirmə metodlarının

əhəmiyyətli rolu vardır. Çünki imitasiya modelləşdirmə ilk növbədə problemlərin təhlilini, formalaşmasını, sisteminə aid modelin işlənməsini və.s məsələləri həll edir. Bu modeldə obyektin vəziyyəti ilə bağlı informasiya sistemi formalaşır və müxtəlif situasiyalar təhlil edilir.

Modelləşdirmə çərçivəsində sistem yanaşma idarəetmə məqsədlərinin, metodlarının, funksiyalarının tam halda qarşılıqlı olaraq əlaqədə olmasını nəzərdə tutur. Kompleks yanaşmada isə idarəetmənin sosial-iqtisadi və təşkilati-texniki aspektlərinin vəhdəti təşkil edilir. Ona görə də bu yanaşmada idarəetmə elminin deyil digər başqa iqtisadi nəzəriyyə, əməyin iqtisadiyyatı, fəlsəfənin, psixologiyanın və statistikanın da müddəələrindən istifadə olunur. Bu yanaşmada iqtisadi sistemlərdə davam edən və baş verən proseslərin kəmiyyət-keyfiyyət uyğunluğu öyrənilir.

Bir çox halları nəzərə alaraq kompleks (sistem halında) yanaşmanı metod deyil həmçinin prinsip də adlandırmaq olar. Çünki idarəetmədə obyektin bütöv halda öyrənilməsinə bütün amillərin və idarəetmə nüanslarının diqqətə alınmasını tələb edir. Bu həmin mənaya gəlir ki, təsərrüfat rəhbəri dəqiq vəziyyəti yalnız prosesləri bütöv halda əlaqəli formada öyrəndiyi tərzdə düzgün və operativ qiymətləndirə həmçinin optimal və effektiv qərarlar qəbul edə bilər. Bu isə hansısa qərar qəbuletmədə birtərəfli yanaşma hallarının aradan qaldırılmasının əsas təminatıdır.

Müasir dövrdə elmin və təcrübənin innovativ, nəticəyönümlü və sistematik ideyalara, prinsiplərə ciddi ehtiyacı var. Sistematik bilik digərləri ilə müqayisədə ən vacib yeri tutur. Çünki sistemli nəticələri sistematik bilik vasitəsi əldə etmək olar. Sistem halında yanaşmada obyektin xüsusiyyətinin müəyyən edilməsinə tabe etdirilir. Lakin bunlarla yanaşı bildirmək lazımdır ki, sistemlilik obyektlərin ayrı-ayrı cəhətlərinin araşdırılması və öyrənilməsi halını inkar etmir

Hansısa bir obyektin sistem halında araşdırılması və öyrənilməsi müxtəlif formalarda həyata keçirilir:

- ✓ *Birincisi*, hadisələrin həqiqi əlaqələrinin üzə çıxarılması formasında (bu halda hadisələrə təsir edən iki və ikidən daha artıq vacib əlaqələrin müəyyən edilməsi aiddir);
- ✓ *İkincisi*, hadisələrin həqiqi ümumiliyinin yəni ümumi keyfiyyətlərinin müəyyən edilməsi. Burada proseslərin və hadisələrin eyni olması vacib rol oynayır;
- ✓ *Üçüncüsü* isə hadisələrin sistemini hərtərəfli araşdırmağa və öyrənməyə əsas verir.

İdarəetmənin universal, ümumi metodları ilə bərabər konkret elmi metodlarını da qeyd etmək lazımdır. Buna müxtəlif təhlil metodlarını, anket sorğusu metodunu, müxtəlif informasiyaların əldə edilməsi, işlənilib hazır edilməsi metodlarını, müxtəlif analiz metodlarını, iqtisadi-nəzəri modelləşdirməni aid etmək olar. Həmin metodlardan effektiv istifadənin səmərəliliyi əsasən kadrlarının işə münasibətindən və kadr kimi öz ixtisasına uyğun hazırlıq səviyyəsindən asılıdır.

İdarəetmənin metodlarını ətraflı təhlil edən zaman onun 3 əsas metodunu xüsusi vurğulamaq lazımdır. Hansı ki, onlar bir metod kimi idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli təşkilində mühüm rol oynayır və məqsədlərə çataraq uğurlu nəticələrin əldə edilməsinə şərait yaradır. Bəhs edilən həmin 3 metod aşağıdakılardır:

- ✓ İqtisadi metod;
- ✓ İnzibati-sərəncam metodu;
- ✓ Sosial-psixoloji metod.

İlk olaraq iqtisadi-riyazi metod barədə ətraflı məlumat verək. Belə ki, bu metod idarəetmənin öz məqsədlərini çatması üçün cəmiyyətin iqtisadi qanunlarından istifadə edir. İqtisadi mənafeələrin obyektiv formada nəzərə alınması əsasında təsərrüfatçılığın müvafiq qaydada tətbiq edilməsi metodlarına iqtisadi metodlar deyilir.

İqtisadi metod idarəetmənin obyektinə yəni onun müəyyən tərəflərinə - fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə, istehsalın nizama salınmasına, işçi heyətinin maraqlarına təsir edir. Həmçinin istehsalın ahəngdar olmasına dəstək olur. İqtisadi metod maya dəyəri, planlaşdırma, əmək haqqı, mənfəət, gəlir, qiymət və başqa

mexanizmləri nəticəyönümlü təsirə çevirir. Bəzi ədəbiyyatlarda iqtisadi metodları təhrik etmə metodları kimi də qeyd edirlər. (**Şahbazov.K.A, Məmmədov.H.M, Həsənov H.S, 2007: s.229**)

Bazar sistemində iqtisadi metodlar bazar sistemində yüksək mövqeyə sahibdir. Bu metodlar ilə müəssisələrin fəaliyyətinə xüsusi təsir göstərilir və onların uğurlu fəaliyyəti üçün əlverişli mühit yaradılır.

Aparıcı mövqeyə sahib olan iqtisadi metodlar aşağıdakı kimi təsnif edilir:

- ✓ Kommersiya hesabı;
- ✓ Təsərrüfat daxili hesablaşmalar.

Kommersiya hesabı dedikdə firma və müəssisənin digər firma və təşkilatlar ilə iqtisadi hesablaşmaları və münasibətləri nəzərdə tutulur.

Təsərrüfat daxili hesablaşmalar dedikdə isə müəssisənin daxili struktur həlqələri arasında (məsələn, sexlər, təchizat, marketinq istehsal, anbarlar, satış və s. arasında) olan hesablaşmalar və münasibətlər nəzərdə tutulur.

İdarəetmənin effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün digər vacib və əhəmiyyətli metod inzibati-sərəncam metodudur. İnzibati sərəncamı metodları dövlətin qanunlarına, əməyin qanunvericiliyinə, cəmiyyətin qanunlarına habelə sahibkara aid edilən səlahiyyətlərə görə istifadə olunmalıdır. Buna görə qanunları, aktları, qaydaları və digər prosedurları pozan sahibkarlar məsuliyyət daşıyırlar. (**Şahbazov.K.A, Məmmədov.H.M, Həsənov H.S, 2007: s.209**)

İnzibati-sərəncam metodu normativ-sərəncam xarakteri daşıyır çünki hakimiyyətçilik səlahiyyətinə malikdir. Buna görə də onun yerinə yetirilməsi mütləqdir. Çoxcəhətli və obyektivi geniş olan inzibati-sərəncam metodlarını müəyyən istiqamətlər üzrə təsnifatlaşdırmaq olar. Bu metod 2 təsir metoduna ayrılır:

- ✓ İnzibati-təsir metodu;
- ✓ Sərəncam təsir metodu.

İnzibati təsir metodunun dəstəyi ilə istehsalın təşkili sistemi, onların idarəetmə sistemləri, əməyin təşkilinin formaları, rəhbər-işçi münasibətləri formalaşdırılır.

İnzibatçılıq yüksək idarəetmə qabiliyyəti və bacarığıdır. Həm nəzəriyyə həm də praktika ilə bu vərdiş insanda formalaşır.

İdarəetmənin metodları arasında özünəməxsusluğu ilə seçilən bu metod daha çox sərt idarəetmə metodu kimi təqdim edilir. İnzibatiliyin yüksək səviyyədə olması bu fikirdə olanların əsas arqumentidir.

İnzibati-təsir metodu özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. Həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ İdarə edilən obyektə bilavasitə yaxud birbaşa təsiretmə qaydası;
- ✓ Sərəncamların, qərarların operativ formada işlənməsi və tətbiq edilməsi;
- ✓ Uyğun qanunların, normativ sənədlərin lazimi qayadada tətbiq edilməsi;
- ✓ Müxtəlif situasiyaların eyni qaydada həll edilməsi;
- ✓ Rəhbər işçilərin, sahibkarların, menecerlərin həmçinin onların tabeçiliyində olan işçilərin idarə olunmasına təsir etməsi.

İnzibatçı rəhbər mütləq rəhbərlik və digər etika şərtlərinə riayət etməlidir. Yəni öz işçiləri ilə ədalətli davranmalı, onlara qarşı nəzakətli olmalıdır. İşçiləri ilə empatiya qurmalı, onları dinləməli, onlara qarşı ciddi olmalı, istiqamətləndirməli və işçilərin müxtəlif istiqamətdə olan fikirlərinə qulaq asmalıdır. Həmçinin qanunvericiliyə dürüst qaydada riayət etməli və iş fəaliyyətində obyektiv olmalıdır.

İnzibati metodun bəzi xüsusiyyətləri varki onları xüsusilə fərqləndirə bilmək lazımdır. Həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- ✓ Nizamlandırma;
- ✓ Təlimatlandırma;
- ✓ Reqlamentləşdirmə.

Nizamlandırma qaydalara düzgün əmək olunmasına, qanunlara riayət edilməsinə nəzarət deməkdir.

Təlimatlandırma isə ayrı-ayrı struktur bölmələrin, şöbələrin, vəzifələrin təlimatlarının hazırlanması, insan resurslarının lazimi məlumatları ilə (nizam-intizam, qayda-qanun) ilə təlimatlandırılmasıdır.

Reqlamentləşdirmə funksiyası isə özündə bir sıra məsələləri cəmləşdirir.

Həmin məsələlər aşağıdakı kimidir:

- ✓ Təşkilati strukturun müxtəlif bölmələrinin və şöbələrinin yaradılması;
- ✓ Müvafiq əmək bölgüsünün təşkil olunması;
- ✓ Struktur bölmələrin əsasnamələrinin hazır edilməsi;
- ✓ Təşkilatın konsepsiyasının tərtib edilməsi;
- ✓ İş vaxtının normalarının müəyyən edilməsi;
- ✓ Daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən olunması.

Sərəncam metodu normativ sənədlərə, əsasnaməyə, qanunlara və.s əsaslanaraq tətbiq olunur. Bu metodun əsasları tapşırıqlar, göstərişlər, sərəncamlar və.s qəbul edilir. Bu da idarə edən və idarə olunan sistemlərin bir-birilə əlaqələri və tənzimləmə qaydaları ilə müəyyən edilir.

Sərəncam metodu istehsalda çalışan bütün işçilərin effektiv, intizamlı iş fəaliyyətini həmçinin onların daxili intizam qaydalarına əməl etməsini və.s digər vacib məsələləri yerinə yetirir. İdarəetmənin bütün fəaliyyətlərinə sərəncam metodu aid edilir. Bu metodun tətbiqi olmadan idarəetmənin funksiyaları yerinə yetirilə bilməz. (Şahbazov.K.A, Məmmədov.H.M, Həsənov H.S, 2007: s.227)

İdarəetmənin digər vacib metodlarından biri sosial-psixoloji metoddur. Müasir dövrdə qeyd olunan metodun tətbiqinin vacib əhəmiyyəti var. Bu metod vasitəsilə işçi heyətinin və onun digər üzvlərinin psixoloji həmçinin sosial maraqlarına təsir göstərmək olur.

İşçilərin fəaliyyətinin idarəedilməsində xüsusi rol oynayan bu metod 2 cür təsnifləşdirilir:

- ✓ Sosial metod;
- ✓ Psixoloji metod.

Psixoloji metod özü də bir çox xüsusiyyətlərə malikdir və aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- ✓ İşçi heyətinin mənəvi, ideoloji və siyasi tərbiyələndirilməsi;
- ✓ İşçi heyətinin adətlərinin qorunması, ənənələrinin daha da inkişaf etdirilməsi;

- ✓ İşçi heyətinin bütün üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- ✓ İşçi heyətinin motivasiyası üçün mədəni, kütləvi və digər bir sıra tədbirlərin təşkil olunması;
- ✓ İşçilərin fərdi qabiliyyətinin müəyyən olunması, onların peşəkarlığının qiymətləndirilməsi.

Psixoloji metod kimi sosial metod da bir sıra xüsusiyyətləri ilə fərqlənir və aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- ✓ İşçi heyətinin sosial inkişafının planlaşdırılması;
- ✓ Müxtəlif maddi yardımların edilməsi;
- ✓ Maddi həvəsləndirmələrin təşkil edilməsi.

Sosial metod təşkilatda sosial inkişafı təmin etməklə idarəetmənin səmərəli təşkilini tələb edir. Sosial inkişaf işçinin sosial qayğısına qalması, həyat səviyyəsini yüksəltməyi və digər bir sıra vacib məsələləri özündə ehtiva edir.

Qeyd olunan məsələlərdən, idarəetmənin metodlarından və metodoloji əsaslarından aydın olur ki, çoxşaxəli menecmentin fəaliyyətində bu metodların rolu vacib əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də səmərəli fəaliyyət göstərmək istəyən istənilən müəssisə öz idarəetmə formasına uyğun müvafiq metodu seçir və tətbiq edir.

1.3 Menecmentə konseptual yanaşmalar

Menecmentə müxtəlif aspektlərdən baxılır. Menecment faktiki olaraq 4 müxtəlif məktəbi özündə birləşdirir. Hansı ki, bu məktəblər menecmentin bir elm kimi inkişafında ciddi rol oynamışdır. Həmin məktəblər aşağıdakılardır:

- ✓ Elmi idarəetmə;
- ✓ İnzibati və yaxud klassik idarəetmə;
- ✓ İnsani davranış və yaxud münasibətlər;
- ✓ Müasir idarəetmə və yaxud kəmiyyət elmi məktəbi.

Qeyd olunan məktəblərlə yanaşı menecmentin inkişafında, onun nəzəriyyəsinin və praktikasının irəliləməsində xüsusi rolu olan bir sıra yanaşmalar

da vardır.

İdarəetmənin elmi yanaşması dedikdə, idarəetmə prosesinə, fəaliyyətinə onun prinsip, metod, funksiyalarına elmi və nəzəri baxışların cəmi başa düşülür.

Menejmentdə yanaşma anlayışı idarəetməni proses kimi kimin necə təxəyyül etməsi və onun fəaliyyətinə necə yanaşması kimi anlaşılır. Menecment yanaşmaları içərisində ən çox tətbiq edilən və tanınan 4 yanaşmaya nəzərə salaq:

- ✓ Proses yanaşma;
- ✓ Sistemli yanaşma;
- ✓ Situasiya (məqam) yanaşma;
- ✓ Kompleks yanaşma. (Abbasov.İ.M, Sadıqov.R.F, 2013: s.17)

İndi isə ayrılıqda hər bir yanaşmanı xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirək. Proses yanaşma bir-biri ilə əlaqəli idarəetmə funksiyalarına fasiləsiz ardıcılıq kimi nəzər yetirir.

Burada idarəetmənin funksional ardıcılığı barədə məlumatlı olmaq və bu ardıcılığı qorumaqla işləri icra etmək vacibdir. Ardıcılıq belədir:

- ✓ planlaşdırma;
- ✓ təşkilətmə;
- ✓ motivləşdirmə;
- ✓ nəzarət.

Ardıcılığı ətraflı izahı isə belədir: PLANLAŞDIRMA → TƏŞKİLETMƏ →MOTİVLƏŞDİRMƏ→NƏZARƏT. (<https://banker.az/idar%C9%99etm%C9%99-professionalligi/>)

Hər bir funksiyanın icra edilməsi bir proses kimi qəbul edilir. Bu funksiyaların müvafiq qaydada, ardıcılıqla icrası prosesi və görülməli işlərin həyata keçirilməsinə və effektiv nəticələrin alınmasına səbəb olur.

Proses yanaşmada prosesin başlanğıcı həmçinin sonu olur. Bu yanaşma arakəsilməz ardıcılığa malik olub əməliyyatların və hadisələrin cəmidir. Prosesi o əməliyyatların, hadisələrin və fəaliyyətin cəmidir ki, yekunda müəyyən nəticələr alınsın. Bu zaman hərəkət və buna müvafiq nəticə olur. Ardıcılıq, dövrlük və mərhələlilik prinsipləri proseslər üçün mövcuddur. Bu yanaşma tipli hansısa

prosesə dair bütün etaplara ardıcıl olaraq təhlil edilməsini, öyrənilməsinə və detallı araşdırılmasını tələb edir. Sistem yanaşmanın bir hissəsi də proses yanaşmadır. Məsələn, hansısa təşkilatın bazardakı fəaliyyətinin yekun nəticələri təhlil edilir. Burada həm proses yanaşma həm də sistemli yanaşmadan istifadə edə bilərik. İlk öncə sistemli yanaşmadan istifadə edək. Bu zaman göstəriciləri araşdırmaq, müəyyən və təhlil etmək həmçinin qiymətləndirmək lazımdır. Təşkilatın fəaliyyətinin qeyd edilən göstəricilər sistemini maya dəyəri, xalis gəlir, məhsulun qiyməti, həcmi, rentabellik, əmək məhsuldarlığı, mənfəət göstəriciləri, satışdan gəlir və. kimi göstəricilər təşkil edir. Sistemə təhlil isə qeyd edilən bütün göstəricilərin ətraflı araşdırılmasını tələb edir. Bu yanaşma şərait yaradır ki, biz yuxarıda qeyd etdiyimi göstəricilər sisteminin güclü, zəif tərəflərini müəyyən edək. Müəyyən edilən güclü və ya zəif tərəflərin hər birinə xüsusiyyətlə yanaşılması, təhlil edilməsi və öyrənilməsi proses yanaşmanı əhatələyir. Misal olaraq, bu yanaşma bütün qeyd edilən göstəricilər sistemini təhlil etmiş və aşkar etmişdir ki, gəlirinin azalmasının səbəbi satışın stimullaşdırılması üçün müvafiq tədbirlərin lazımı qaydada tətbiq edilməməsi ilə bağlı olmuşdur. Proses yanaşma fokusu satışın motivləşdirilməsi prosesinin tədqiqinə, araşdırılmasına və bu sahədə problemlərin aradan götürülməsi məsələlərinə istiqamətləndirir.

Proses yanaşmasında idarəetməyə bir-biri ilə əlaqəli olan qarşılıqlı fəaliyyətlərin ardıcılığı kimi baxılır. Yəni, idarəetmə prosesi bütün funksiyaların ardıcılığı və cəmi kimi anlaşılır.

Sistem yanaşmada isə menecmentə ətraf mühit amillərinin, təşkilatın və işçilərin əlaqələri kimi baxılır. Burada amillərə daxili və xarici amillərin hər ikisi də aiddir. (Ağasəf.İ, 2007: s.28)

Sistemli yanaşma bütün yanaşmaları özündə cəmləşdirərək, idarəetmənin sistem halında araşdırılmasını həyata keçirir. Sistemli yanaşma idarəetmənin müəyyən hissələrini, proseslərini, işlərini, metodlarını, prinsiplərini qarşılıqlı əlaqədə tədqiq edir. Sistem iki və ya daha çox vahidin öz xüsusiyyətlərini saxlamaqla, onların birləşməsi zamanı yaranmış yeni xüsusiyyətli tam və yaxud

vahiddir. Sistemi əmələ gətirən hissələr, hadisələr, elementlər bir-birilə əlaqədə olmalıdırlar. Sistemlər 2 formada olur:

1. Açıq sistemlər;
2. Qapalı tip sistemlər

Açıq sistemlərin əsas elementləri ətraf aləmlə əlaqədə olur. Məsələn təşkilat açıq sistem kimi qalan təşkilatlarla: sifarişçilərlə, məhsulgöndərənlərlə, podratçılarla, malqəbuledənlərlə, banklarla, sığorta firmaları ilə, dövlət qurumları ilə, məsələn vergi və gömrük xidməti qurumları ilə, sosial müdafiə fondu ilə və s. əlaqədə olurlar. Qapalı sistemlər isə ətraf aləmdən məhrum olunmuş, başqa sözlə desək, izolə olunmuş sistemlərdir. Məsələn bu tip sistemlərə saat sistemini, dünya iqtisadiyyat sistemini, keçmiş sosialist təsərrüfatçılıq sistemini, gizli orqanların informasiya sistemlərini və s. misal göstərmək mümkündür. Hər hansısa subyekt özünə xas olan sistemləri qapalı və yaxud açıq sistem tipli formalaşdırma bilirlər. Məsələn: şirkət biznes planının rəqiblərin, digər şirkətlərin əlinə keçməməsi üçün gizli sənəd kimi qoruya bilər.

Sistemli yanaşma hadisələri araşdırarkən, onu başqa hadisələrlə əlaqədə araşdırır və yaxud onun daxili mühitini sisteməlik formada tədqiq edir. Məsələn hesabat dövrü zərərli başa vurulmuşdursa, bu an zərərin baş verməsinə səbəb ola bilən bütün amillər: gəlir və xərc maddələri, istehsalın həcmi, satışın həcmi, keyfiyyət göstəriciləri, qənaət prinsipi və s. bu kimi məsələlər araşdırılır. Çünki bu problemin həllinə sistemli baxış qeyd edilən amilləri bir-birilə əlaqədə araşdırmağı tələb edir. Sistem yanaşması bir-biri ilə əlaqədə olan və bir-birindən asılı olaraq fəaliyyət göstərən bütün elementlərin və hissələrin təsir effektini nəzərə alır. Sistem – ayrı-ayrı bir-birinə bənzər elementlərin çoxluğu və yaxud da iştirakçı elementlərinin öz xüsusi xassəsi saxlanılmaqla onların birləşməsində yeni tərkibli vahidin əmələ gəlməsi kimi başa düşülə bilər.

Sistem yanaşması mühitində burada qeyd edilən funksiyalarla bərabər müəyyən daxili və xarici təsir vasitələrini, həmçinin qeyri-müəyyənlikləri, çətinlikləri və dəyişkənlikləri də nəzərdə tutmaq lazımdır.

Situasiya yanaşmasında isə vaxta görə faktiki situasiyaya görə müxtəlif

idarəetmə metodlarının tətbiq edilir və rəhbərin şəxsi qabiliyyəti əsasında müəyyən edilən qərarlar verilir.

Qeyd edilən proses və yanaşmalar ilə birgə vaxt faktoru və bununla yanaşı rəhbərin qərar qəbul etmə forması, şəxsi qabiliyyəti və digər bacarıq və xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır.

Situasiya (məqam) yanaşması, məqsədə daha effektiv çatmaq üçün konkret vaxtda konkret qaydaların həyata keçirilməsini təmin edir, təşkilata mühüm təsir edən daxili və xarici təsir amillərini situasiyaya görə nəzərə alır. (**Şahbazov.K.A, Məmmədov.H.M, Həsənov H.S, 2007: s.88**)

İdarəetmə prosesi yer və vaxt baxımından baş verir. Yer baxımından dedikdə, idarəetmə işlərinin həyata keçirildiyi məkan, müəssisə, struktur vahidi (şöbə, sektor) və s. başa düşülür. Vaxt baxımından dedikdə isə, idarəetmə əməliyyatlarının və onun ayrı-ayrı etaplarının yerinə yetirildiyi vaxt və ya zaman kəsiyi hesab edilir.

Qeyd olunan kimi situasiyalı yanaşma (məqam yanaşması) konkret məqamları və vəziyyətləri nəzərə alır. Situasiyalı yanaşma dəqiq məqamlarda dəqiq prosedurların həyata keçirilməsini tələb edir. Yəni arzulanan və gözlənilməyən, planlaşdırılan və planlaşdırılmayan vəziyyətlərin baş verdiyi anlarda və vəziyyətlərdə nə etmək lazım olduğu bu yanaşma tipi ilə müəyyən olunur. Məsələn qəfildən istehsal yerində yanğın hadisəsi baş verir. Həmin anda təcili tədbirlər görülməzsə, istehsal yeri yanıb lazımsız vəziyyətə düşəcəkdir. Bu hala situasiyalı yanaşma yanğının təcili surətdə qarşısının alınmasını, onun fəsadlarının aradan götürülməsini və istehsalın bərpa olunmasını tələb edir. Yəni situasiyalı yanaşma təcili qərarların qəbul olunması ilə bağlıdır. Amma yanğın məsələsi aradan götürüldükdən və istehsal prosesinin fəaliyyəti təmin olunduqdan sonra, menecment tərəfindən komissiya təşkil olunub sistemik, kompleks və proses yanaşmaları həyata keçirməklə problemləri, çatışmazlıqları, səbəbkarları üzə çıxarmaq və gələcəkdə bir daha bu tip halların baş verməsinin qarşısını almaq vasitələrini müəyyən etmək olar.

Kompleks yanaşmada isə hər hansısa bir problemə bir neçə tərəfdən

yanaşma forması olur və bu kompleks yanaşma adlanır. Kompleks yanaşmada hər bir tərəf müstəqil, yəni qarşılıqlı əlaqə nəzərə alınmadan da müqayisə və təhlil oluna bilər. Kompleks yanaşma bütöv yanaşma tipi kimi özünü göstərir. Müəyyən faktlarla bağlı olaraq bütün yanaşma tiplərinin tətbiq edilməsi halı da kompleks yanaşma qəbul edilir. Yəni qalan yanaşma tipləri kompleks yanaşmanın ayrı-ayrı hissələri qəbul edilə bilər.

Qeyd olunan hər 4 yanaşma menecerlər tərəfindən heç də tam izolə olunmuş şəkildə və şəxsi yolla həyata keçirilmirlər. Onlar hamısı biri-birilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı asılılıq şəraitində tətbiq edilirilər və yalnız belə olduqda istənilən yekun nəticə əldə edilə bilər. Bu səbəbdən də, bu yanaşmaların həm fərdi, həm də ümumi xüsusiyyətləri detallı araşdırılmalı, öyrənilməli və yerinə, məqamına görə nəzərə alınmalıdır.

II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA MENECMENTİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1. Kapital Bankda menecmentin əsas problemlərinin təhlili

Azərbaycanda özəl sektorun fəaliyyətində bank sahəsinin xüsusi rolu vardır. Doğrudur devalvasiyadan sonra bu sahə müəyyən qədər gerilədi və bəzi banklar öz fəaliyyətini dayandırdı. Buna baxmayaraq bank sektoru ölkədə aparıcı sektorlardan biridir.

Bank ən az 3 fiziki və və/ya hüquqi şəxs tərəfindən yarədılır açıq səhmdar cəmiyyəti tipli olur. Fondlar, ictimai birliklər, siyasi partiyalar, və digər qeyri-kommersiya tipli təşkilatlar bank səhmdarı ola bilməzlər. Bank ancaq adlı səhmləri bazara buraxa bilər. Bankın imtiyazlı sayılan səhm sahibləri səs hüququna sahib ola bilməzlər. **(Banklar haqqında qanun - maddə 19)**

Azərbaycanda ən çox tanınan banklardan biri yaxud birincisi Kapital Bankdır. Bu bank Azərbaycan Əmanət Bankının davamçısı kimi 130 ildən çox, effektiv fəaliyyət göstərir. Hazırda Kapital Bank respublikamızda ən geniş xidmət sisteminə malik maliyyə təşkilatıdır. Universal bank olan Kapital Bank 3 milyondan çox fiziki və 22 mindən artıq hüquqi şəxslərə xidmət göstərir. Eyni zamanda, Kapital Bank dövlətin həyata keçirdiyi bir sıra sosial proqramlarda yaxından iştirak edir və real sektorun inkişafı üzrə bir sıra proqramları həyata keçirir. (<https://kapitalbank.az/about-bank>)

“Kapital Bank” ASC səhmlərinin 99.87%-i "Paşa Holding"-ə, 0,13%-i isə fiziki şəxslərə aiddir. Bankın nizamnamə kapitalı 185 mln. manatdır. Faktiki olaraq bank Azərbaycanda ən böyük xidmət şəbəkəsinə sahib maliyyə qurumudur.

Bankda korporativ menecmentin əsas prinsipləri Kapital Bankın Korporativ Menecment Kodeksində öz təsdiqini tapmışdır. Bank dövlət qurumları, səhmdarlar, işçilər, partnyorlar və müştərilərlə əlaqələri dəstəkləyir.

Korporativ menecment sistemi səhmdarlar ilə bankın menecerləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin daha da güclənməsinə dəstək olur. Bu isə müvafiq olaraq bankın bazardakı fəaliyyətinin inkişafına səbəb olur. Bankda bu idarəetmə

sisteminin vacibliyinin artması bütövlükdə korporativ etikanın və mədəniyyətin inkişafına xüsusi xidmət edir.

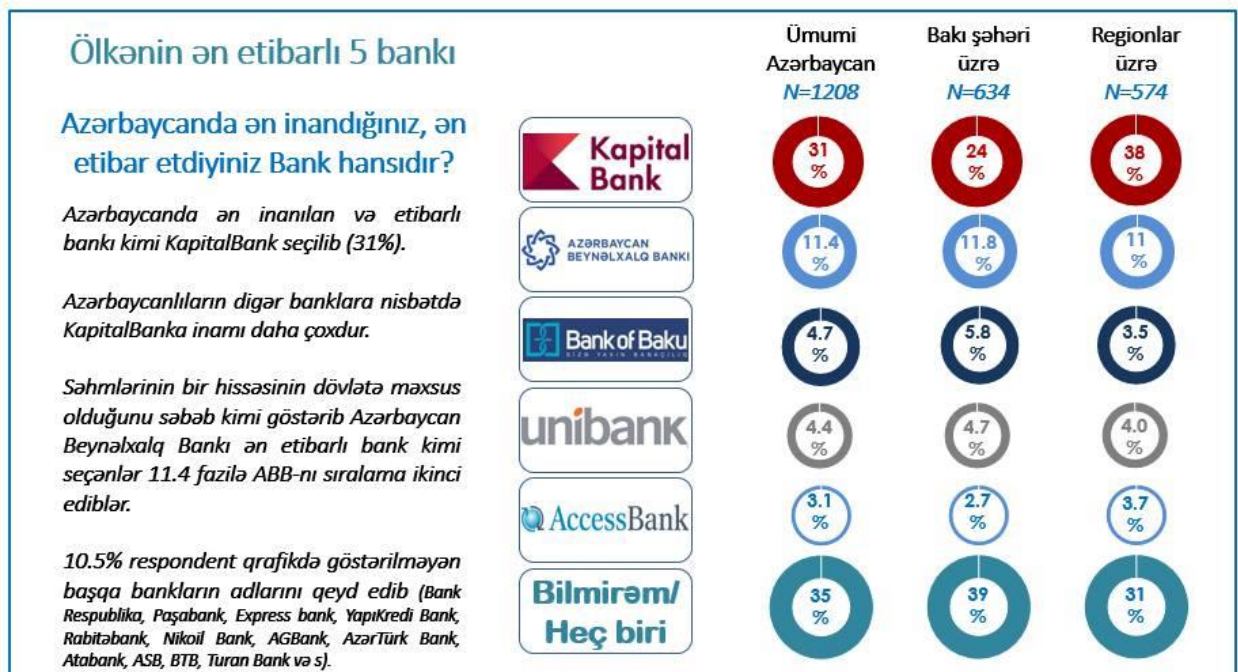
Etik normalara riayət və prioritet dəyərlərə etibar bankda korporativ mədəniyyətin inkişafına və qorunub saxlanılmasına xidmət edir.

Bankın missiyası: həyatınızın hər bir dönəmində şəffaf maliyyə tərəfdaşlığımızla ölkəmizin sosial-iqtisadi rifah halını birlikdə yüksəltməkdir.

Kapital Bankın dəyərləri aşağıdakı kimidir:

- ✓ Dürüstlük – özümüzə, müştərilərimizə, həmkarlarımıza və tərəfdaşlarımıza qarşı dürüst və şəffaf olmaq;
- ✓ Keyfiyyət – Gördüyümüz hər işdə professional keyfiyyəti ortaya qoymaq;
- ✓ Gəlirlilik – Başladığımız və apardığımız hər bir layihədə səhmdar üçün dəyər yaratmaq;
- ✓ Əməkdaşlıq – Paşa Holdingin bütün strateji aktivləri arasında qarşılıqlı faydalı sinerji formalaşdırmaq;
- ✓ Sahibkarlıq - Məqbul risk sərhədləri çərçivəsində təşəbbüs və biznes irəliləməsini təşviq etmək.

Şəkil 1: Bank sektoru üzrə araşdırma nəticələri (2018)



Mənbə: Business Insight International Research Group (Marketing araşdırmaları şirkəti)

2018-ci ildə ölkə əhalisi arasında Business Insight International Research Group tərəfindən həyata keçirilən araşdırmada Kapital Bank “Ən etibarlı bank” seçilmişdir. Xüsusilə son dövrlərdə Kapital Bankın həm tanınma səviyyəsi yüksəlmiş həm də bankın xidmətlərindən istifadə edən müştərilərinin sayı artmışdır.

Kapital Bankın filiallarının sayının, müştərilərinin, işçi heyətinin sayının artması bankın idarəetmə sisteminə yeni baxışı tələb etdi. Belə ki, inkişaf dəyişikliyi zəruri edir. Belə olan halda xüsusilə menecment sistemini qurmaq vacib əhəmiyyət kəsb edir. Effektiv idarəetmə sistemi olduğu zaman həm filiallar, həm də işçi qüvvəsi uğurla idarə edilir. Həmçinin müştərilərin də ehtiyacları uyğun formada qarşılır. Bu baxımdan Kapital Bankda öz idarəetməsində son dövrlərdə ciddi dəyişikliklər etmişdir. Buna misal olaraq, idarə heyəti üzvlərinin sayının artması, baş ofisdə yeni şöbələrin fəaliyyətə başlaması, IT infrastrukturun təkmilləşdirilməsini qeyd edə bilərik.

Kapital Bankın menecmentini təhlil edərkən bir sıra problemləri müşahidə etmək olur. Həmin problemlərə aşağıdakılar aiddir:

- ✓ Filialların idarə edilməsində vahid sistemin olmaması;
- ✓ Administrativ idarəçilik;
- ✓ Filiallarda xidmət səviyyəsinin yüksək olmaması.

Sadaladığımız problemlərin hər birinə ayrılıqda nəzər yetirək. Hər bir bankın fəaliyyətində onun şöbə və filiallarının rolu çox vacibdir. Xüsusilə pərakəndə xidmətlər təklif edən banklarda bu daha da vacib əhəmiyyət daşıyır.

Kapital Bank da ölkədə ən böyük filial şəbəkəsinə malik bankdır. Filiallarının sayı getdikcə daha da artır. Lakin hələ də bu sayda filialların idarə edilməsi üçün xüsusi bir idarəetmə sistemi qurulmayıb. Ən azı bankın təşkilati strukturunu təhlil edərkən bunu müşahidə edə bilirik. Belə ki, struktura baxan zaman filial şəbəkəsinin idarə edilməsi departamentinin olduğunu görürük. 100-ə yaxın filial və 12 şöbəsi olan bankın filial və şöbələrini yalnız bir departamentlə idarə etmək o qədər də effektiv deyil. Doğrudur ki, digər departamentlər də filialların fəaliyyətinə

səlahiyyətləri daxilində dəstək olurlar. Amma istənilən halda bu şəbəkəni idarəetmək üçün departament kifayət deyil. Daha geniş aspektdə bir strukturun qurulması və filialların regionlar üzrə qruplaşdırılması daha məqsədəuyğun ola bilər. Çünki filialların nəticələrini təhlil etmək, boşluqları aradan qaldırmaq, yeni hədəflər qoymaq və həmin hədəfləri izləmək kifayət qədər vacib məsələlərdir. Buna görə də proseslərə tam hakim olmaq və effektiv idarəetmə sistemi qurmaq üçün bank gərək filialların idarəedilməsi üçün təşkilati strukturda xüsusi bir bölmə yaratsın. Bölmə daxilində isə filiallar qruplaşdırılsın və idarəetmə elə həyata keçirilsin. Bu bölmə də filialların idarə edilməsi şəbəkəsi ilə koordinasiyalı işləsin. Amma qeyd edilən bölmənin fəaliyyəti ancaq filiallara yönəldilsin və departamentlə koordinasiya təmin edilsin. Belə olan halda qeyd etdiyimiz birinci problem aradan qaldırıla bilər.

Kapital Bankın menecmentində digər bir problem isə administrativ idarəçiliyin olmasıdır. Bankın təşkilati strukturuna nəzər yetirdikdə iyerarxiyanın qəliz olduğunu aydın şəkildə görürük. Biraz strukturu optimallaşdırmaq, adi işçinin belə idarə heyətinə çıxışını təmin etmək və.s kimi məsələlərə diqqət etmək bankın inkişafı baxımından çox vacibdir.

Hazırda Kapital Bankın menecmentində ən əsas problem filiallarda xidmət səviyyəsinin aşağı olmasıdır. Bu problem müəyyən qədər xidmətə də aid edilə bilər. Amma ən əsas menecmentə aiddir. Çünki düzgün idarəetmə sistemi qurulsa filiallarda da işçilər xidmət səviyyəsinin yüksək olması üçün çalışar.

Xüsusilə son dövrlərdə Kapital Bankın müştərilərinin sayı kifayət qədər artıb. Demək olar ki, hər gün bankın filiallarına yüzlərlə müştəri gəlir. Ən çox növbə olan bankların başında gəlir Kapital Bank. Buna görə də əksər vaxtlarda müştərilərin şikayətləri eşidilir. Çünki filialda adam çox olduğundan müştəri çox növbə gözləməli olur və aqressivləşir. Bu baxımdan Kapital Bankda bəzi xidmətlərin filial daxilində olmadan həll edilməsi üçün işlər görülür. Məsələn, pulun terminal vasitəsilə göndərilməsi və.s. Belə addımların davam olması lazımdır.

Bundan başqa filial işçilərinin müştərilərə xoş münasibət göstərməsi lazımdır. Amma bankın bir sıra filiallarında bu problem hələ də aktuallığını qoruyur. Burada 2 məsələdə boşluq var:

- ✓ İdarəetmə (ən əsası);
- ✓ Təlimləndirmə.

Yəni işçilərə müştəri münasibətləri və bank xidmətləri ilə bağlı təlimlər keçirilməlidir. Bununla yanaşı filial müdiri başda olmaqla işçilərin idarə edilməsində effektiv sistem qurulmalıdır. Bəzən müştəri əmanət qoymağa gəlir. Amma məlumat xidməti əməkdaşı müştəriyə elə münasibət göstərir ki, müştəri narazı qalır. Ehtimal ki, bu tip müştərilər növbəti dəfə Kapital Banka üz tutmayacaqlar. Çünki artıq rəqabət şəraitidir. Xidmət səviyyəsi çox vacib əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan idarəetmə sistemində xidmət səviyyəsinin daha da artırılması istiqamətində işlər görülməlidir. Hesab edirik ki, birinci problemin həlli yolunda təklif edilən filialların idarə edilməsi üçün xüsusi bölmənin yaradılması bu problemin də həllinə dəstək olacaqdır.

Ölkənin ən böyük banklardan biri olan Kapital Bank mütəmadi olaraq öz menecment sistemini təhlil edərək boşluqları aradan qaldırmalıdır.

2.2. Kapital Bankda menecmentin təşkilinin qiymətləndirilməsi

Azərbaycanda kommersion banklarının təşkilati strukturlarına və menecmentinə diqqət yetirdikdə idarəetmənin təşkilinin elə də fərqli olmadığını görürük. Belə ki, Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı tərəfindən bununla bağlı banklar üçün xüsusi standartlar hazırlanıb. Hər bir bank öz menecmentini təşkil edərkən bu prinsipləri rəhbər tutur.

Ümumi olaraq ölkəmizdə banklar aşağıda qeyd edilən idarəetmə orqanları vasitəsilə idarə olunur:

- ✓ Səhmdarların ümumi yığıncağı. Hansı ki, bu orqan bankın ən ali idarəetmə orqanı hesab edilir;
- ✓ Müşahidə şurası. Bu şura səhmdarlar qarşısında cavabdeh olur və onlara hesabat edir. Həmçinin bankın idarə olunmasına, fəaliyyətinə

nəzarət edən orqan sayılır. Müşahidə şurasının üzvləri səhmdarlar tərəfindən vəzifəyə təyin olunur;

- ✓ İdarə heyəti. Bu orqan bankın gündəlik fəaliyyətinin idarə olunmasından məsuldur. İcraedici orqan sayılan İdarə heyətinin fəaliyyətinə müşahidə şurası nəzarət edir;
- ✓ Audit komitəsi. Bu komitə bankın daxili auditi üçün məsuliyyət daşıyır. Həmçinin nəzarət və mühasibat uçotu prosedurlarına yerinə yetirir. (<https://uploads.cbar.az/assets/e41db1fc54061d803ad3aa494.pdf>)

Bankın təşkilati strukturu aşağıda qeyd olunan məsələləri müəyyən edir:

- ✓ İş funksiyaları;
- ✓ İş yerləri həmçinin vəzifələr üzrə qruplaşdırılması;
- ✓ İş yerlərinin konkret müəyyən edilən təşkilati struktur bölmələrinə ayrılması.

Təşkilati strukturda bölmələr arasında olan qarşılıqlı münasibət həm şaquli həm də üfuqi formada ola bilər. Şaquli forma iyerarxik əlaqə həmçinin hesabat vermə sisteminə əsaslanır. Üfuqi forma isə müəyyən sayda bölmələrin biznes proseslərində qarşılıqlı hesabat vermə sistemi olmadan birlikdə iştirak edə biləcəkləri formadır.

İstənilən kommərsiya bankında effektiv təşkilati strukturun qurulması üçün aşağıda qeyd edilən məsələlər vacib əhəmiyyət daşıyır:

- ✓ Bankın xüsusi biznes strategiyası və əməliyyat sisteminin xüsusiyyətləri;
- ✓ Biznes proseslərinin optimal formada yeni səmərəli olması (vaxt, keyfiyyət və xərc məsələlərinin düzgün təyin edilməsi əsasında uğurlu nəticələrin əldə edilməsi);
- ✓ Daxili nəzarət formalarının müvafiq şəkildə tətbiq edilməsi, funksiyaların dəqiq ayrılması.

Ölkəmizdə bankların əməl etməli olduğu bir sıra normativ-hüquqi tələblərlə bərabər effektiv təşkilati struktur sisteminin yaradılması adətən yuxarıda qeyd etdiyimiz məsələlərin balanslaşdırılmasını tələb edir. Buna görə də bankın

təşkilati strukturu onun fəaliyyət sisteminin ölçüsünə və sahəsinə uyğun olmalıdır. Məsələn, bankın fəaliyyət sahəsi o qədər genişmiqyaslı deyilsə həmin bankın qəliz iyerarxik sistemi qurması, idarəetməni çətinləşdirməsinə ehtiyac yoxdur. Maksimum dərəcədə optimal və çevik sistem qurulmalıdır. Bundan başqa təşkilati sistemi qurarkən ən vacib faktorlara bank tərəfindən bazara təklif edilən xidmətlər, əməliyyatların coğrafi əhatə dairəsi, müştəri qrupları və.s aiddir. Filial şəbəkəsi vasitəsilə fəaliyyətini həyata keçirən bank qərar vermə mexanizminin mərkəzləşdirilməsi və baş ofisdə xidmətlərin təşkil edilməsi, infrastrukturun qurulması və tarazlaşdırılması məsələlərini nəzərdə saxlamalıdır. Burada infrastruktur dedikdə informasiya texnologiyaları sistemi, kommunikasiya vasitələri və.s kimi məsələlər hesab edilir.

Bankda təşkilati struktur formalaşdırıldıqdan sonra onun fəaliyyətə başlaması bir sıra səbəblərə görə vaxt tələb edir. Həmin səbəblər aşağıda ətraflı qeyd edilib:

- ✓ İşçi qüvvəsi yəni ya lazımi bilik və bacarıqlara malik olan işçilər işə cəlb edilməli ya da mövcud işçi qüvvəsini müxtəlif istiqamətlər üzrə təlimlər keçirilməli;
- ✓ Təşkilati strukturun fəaliyyətini təmin etmək üçün əməliyyat prosesdurları hazır edilməli və yoxlanılmalı;
- ✓ İnformasiya texnologiyaları sistemində investisiyalar qoyulmalıdır.

Banklarda təşkilati strukturun formalaşdırılmasının məqsədi işçiləri yalnız işlə təmin etmək deyil. Burda əsas məqsəd biznes proseslərinin optimallığına nail olmaq, məqsədlərə çatmaq və nəzarət mexanizmasının işləməsini təmin etməkdir.

Bankın təşkilati strukturunun daxilində fəaliyyət göstərən hər bir aiddiyyatı bölmənin öz məqsədləri, vəzifələri, funksiyaları və digər struktur bölmələr (bankın bölmələri) ilə əlaqələri təmin edən əsasnamələri olmalıdır. Əsasnamələr bankın strategiyasına əsasında bölmələr tərəfindən hazırlanmalı və bankın idarə heyəti tərəfindən təsdiq edilməlidir.

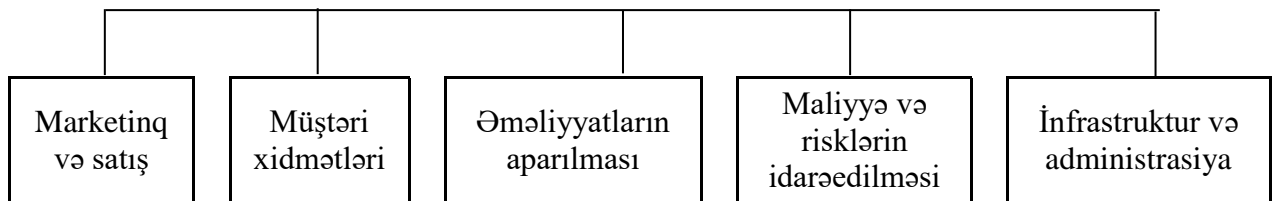
Hər bir bankda minimum 4 funksional bölmə mövcuddur. Bu bölmələr əməliyyatlarının xüsusiyyətlərinə və onların arasında olan nəzarət əlaqəsinə görə bir-birindən fərqləndirilir. Qeyd edilən bölmələr aşağıdakılardır:

- ✓ Birbaşa müştərilər ilə iş. Yəni müştərilərlə əməliyyatların həyata keçirilməsi, filialın bir sıra əməliyyatları və müştərilər üçün digər pərakəndə xidmət növləri;
- ✓ Risklərin idarə olunması. Bankın qarşılaşa biləcəyi risklər öncədən müəyyən edilməli, ölçülməli və qarşısı alınmalıdır. Həmçinin nəzarət mexanizmi formalaşdırılmalıdır;
- ✓ Bankın əməliyyatları. Yəni kreditlərin verilməsi, banklararası hesablaşma, klirinq, xəzinədarlıq və.s;
- ✓ İnzibati və köməkçi xidmətlər. Buraya hüquqi xidmət, informasiya texnologiyaları, insan resursları, təchizat və.s aid edilir.

Azərbaycanda banklarda əsasən 3 təşkilati struktur növü müşahidə olunur. Həmçinin bir sıra banklarda hər 3 təşkilati struktur növünün müəyyən elementlərini özündə əks etdirən struktur formalaşdırıla bilər.

Sxem 1: Funksional struktur

İdarə Heyəti

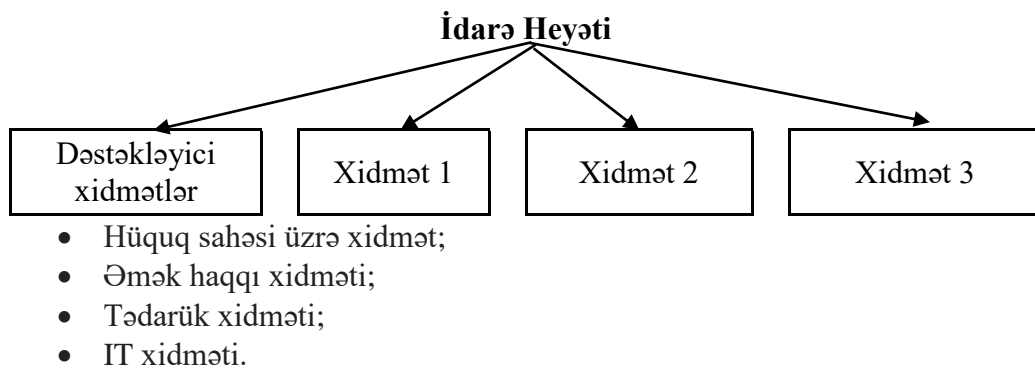


Mənbə: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, Strateji Planlama və Təşkilati Struktur Standartı (<https://uploads.cbar.az/assets/e41db1fc54061d803ad3aa494.pdf>)

Funksional təşkilati struktur növündə hər bir vahidin fəaliyyəti aydın şəkildə təsvir edilir. Bu növün əsas üstünlükləri işçilər müəyyən istiqamətlər üzrə ixtisaslaşır və bankın fəaliyyətinin biznes effektivliyi artır və işlərin təkrarlanmasının qarşısını alır. Strukturun mənfi cəhətləri isə müxtəlif növ əməliyyat xidmətlərinin və proseslərinin müştəriyə çatdırılma vasitələri və müştəri seqmentləri daxilində əsas fərqlərin nəzərdə tutula bilməməsidir. Bu növ təşkilati

strukturda göstərilən mərkəzləşdirmə məsələsi ölkədə sahibkarlığın inkişaf hədəflərinə tam cavab vermir. Məsələn, bu növdə filial şəbəkəsinin geniş olmaması. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən əksər bankların filial şəbəkəsinin geniş olmasını nəzər alsaq bu struktur növünün tətbiq edilməsinin o qədər də məqsədəuyğun olmadığını görə bilərik. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi bu strukturun müəyyən əlamətləri bankların fəaliyyətində tətbiq edilə bilər.

Sxem 2: Xidmət əsaslı struktur



Qeyd: “Xidmət” dedikdə bankın müştərilərinə təklif etdiyi ayrı-ayrı xidmət növləri nəzərdə tutulur.

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, Strateji Planlama və Təşkilati Struktur Standartı (<https://uploads.cbar.az/assets/e41db1fc54061d803ad3aa494.pdf>)

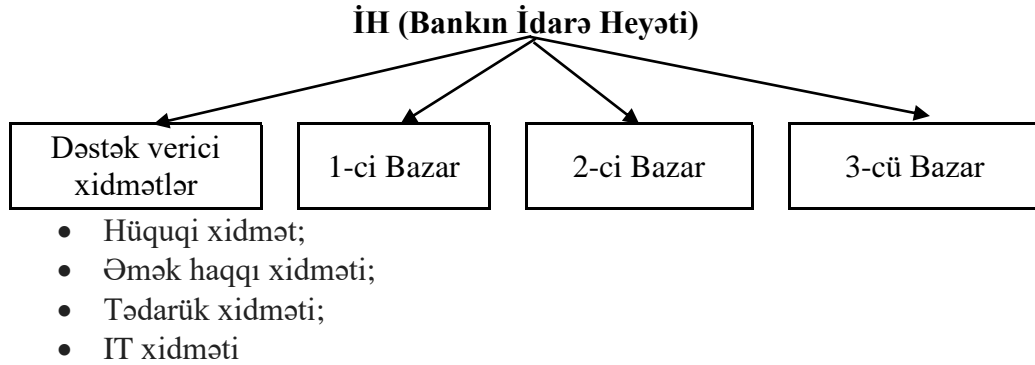
Bu struktur növündə təşkilati struktur vahidləri müştərilərə təqdim edilən xidmət növləri üzrə təyin edilir. Məs. bank öz xidmətlərinin hər birini ayrı-ayrı mərkəzlərdə müştərilərə təklif edir.

Bu növ əsasən iri banklar üçün uyğundur. Çünki xidmət əsaslı təşkilati struktur növü bankın daha rahat idarə edilməsi deməkdir və hər bir bölmə özünün təklif etdiyi xidmətlər və məhsullar üzərində diqqətini cəmləşdirir. Bu da bankların xidmətlərini müştərilərə effektiv çatdırmaq üçün ixtisaslaşmış mütəxəssislərin təşkilata cəlb edilməsini tələb edir. Çünki bu struktur olan banklarda qərar qəbulu mərkəzləşdirilməsi formada edilir.

Bu struktur növündə bəzən xərclər gözləniləndən çox olur. Çünki bəzi xidmətlər bir neçə bölmədə təkrarlanır və nəticədə yüksək məsrəflər meydana gəlir.

Bundan başqa bu strukturda bölmələr arasında rəqabət ola bilər. Bu da bölmələr arası çarpaz satışları azaldır. Nəticədə bankın gəlirliliyi aşağı düşər. Həmçinin işçilər arası əlaqələr zəifləyər.

Sxem 3: Struktur (Bazar əsaslı)



Qeyd: “Bazar” ayrı-ayrı müştəri qruplarına və yaxud coğrafi bazarlara aid ola bilər

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, Strateji Planlama və Təşkilati Struktur Standartı (<https://uploads.cbar.az/assets/e41db1fc54061d803ad3aa494.pdf>)

Bazar əsaslı struktur növündə struktur vahidləri xidmət göstərilən müştəri seqmentləri və qrupları əsasında təyin edilir. Məsələn, seqmentlər yüksək kapitalı olan fərdi müştərilər, iri şirkətlər, orta müəssisələrə və.s tərəfindən təmsil oluna bilər. Müxtəlif bazarlar bankın fəaliyyətdə olduğu fərqli regionlar ola bilər.

Bu struktur növünün üstünlüyü fərqli ehtiyac və tələbləri olan həmçinin coğrafi olaraq bölünmüş müştəri seqmentləri ilə operativ əlaqə saxlanılmasının asanlaşması, müştəri seqmentlərinin ehtiyaclarının hər bir biznes bölməsində müştərilərə təqdim edilməsidir.

Yuxarıda təşkilati strukturların müxtəlif növləri göstərildi. Həmçinin növlər barədə məlumatlar verildi. Bu barədə fikirləri ümumiləşdirərək deyə bilərik ki, ən münasib təşkilati struktur növünü seçərkən iqtisadi baxımdan ən səmərəli həll yolu və daha çox ehtiyac hiss edilən sahələrdə mütəxəssis bildiyindən istiadə olunması arasında tarazlıq qorunub saxlanılmalıdır.

İndi isə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən banklar arasında ən geniş filial şəbəkəsinə malik, pərakəndə bazarda lider olan Kapital Bankda menecmentin təşkilini qiymətləndirək. Hər il maliyyə dayanıqlılığını artıran və öz biznes

şəbəkəsini genişləndirən Kapital Bankda elə bir təşkilati struktur olmalıdır ki, bu inkişaf tendesiyasını uğurlu idarə edə bilib bankın lider mövqedə qalmasına dəstək ola bilsin.

Kapital Bankda departamentlərin və şöbələrin sayı digər kommersiya bankları ilə müqayisədə daha çoxdur. Bu isə onun fəaliyyətinin genişləndirilməsi ilə bağlıdır.

Kapital Bankda ölkəmizdə demək olar ki, bütün banklarda mövcud olan idarəetmə orqanları vasitəsilə idarə edilir.

Şəkil 2: Kapital Bankın idarəetmə orqanları (yuxarı rəhbərlik)



Mənbə: <https://kapitalbank.az/about-bank/organizational-structure?hl=az>

Banka nəzarət Müşahidə şurası vasitəsilə həyata keçirilir. Bankın gündəlik idarəedilməsi isə İdarə heyətinin öhdəliyindədir. Müşahidə şurasının sədri və üzvləri bankın 99,87% səhmdarı olan PASHA Holdingin əməkdaşlarıdır.

Mühasibat uçotu, audit və nəzarət məsələləri isə Audit komitəsinin nəzarətindədir. Bankda Daxili Audit Departamenti fəaliyyət göstərir. Cədvəldən görüldüyü kimi həmin departament Audit komitəsi qarşısında cavabdehdir.

(<https://kapitalbank.az/about-bank/corporate-governance?hl=az>)

Təşkilati strukturda əsas məqamlardan biri də bankda müxtəlif komitələrin fəaliyyət göstərməsidir. Müşahidə şurası bankın idarə olunması üzrə bir qərarların qəbulunu bankın komitələrinə həvalə edə bilər. Komitələrin fəaliyyəti Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunur. Bu fəaliyyət bankın biznes strategiyasına uyğun olmalıdır. Həmçinin komitələr müşahidə şurası tərəfindən onlara verilmiş səlahiyyətlər çərçivəsində fəaliyyət göstərməlidir.

Kapital Bankda 7 komitə fəaliyyət göstərir. Həmin komitələr Strategiya və büdcə, Mükafatlandırma, Risklərin idarə edilməsi, Kredit, Kiçik kredit, Passiv və Aktivlərin idarə olunması və Satınalma komitələridir.

Bu komitələrdən 3-ü (Strategiya və büdcə, Mükafatlandırma, Risklərin idarə edilməsi) bankın Müşahidə şurasının nəzarətindədir. Yəni komitənin üzvləri arasında bankın Müşahidə şurasının üzvləri və səhmdar PASHA Holdingin əməkdaşları var. Digər 4 komitə isə İdarə heyətinin nəzarətindədir. Yəni həmin komitələrin əməkdaşı bankın idarə heyətində təmsil olunan şəxslər, departament rəhbərləri və digər bank əməkdaşlarıdır. Bu 4 komitə İdarə heyətinə aid olsa da yekun nəzarət Müşahidə şurası tərəfindən edilir.

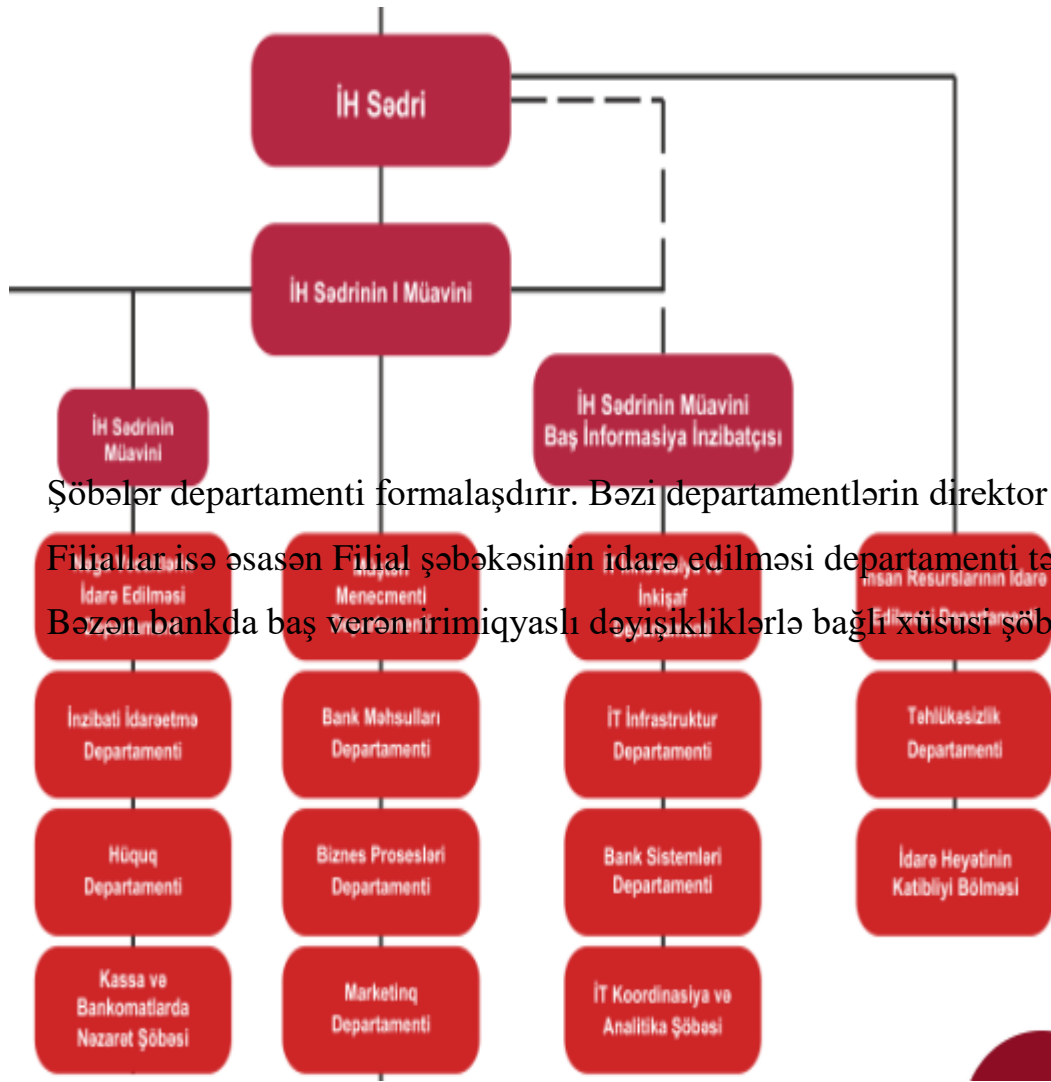
Kapital Bankın idarə heyətinə idarə heyətinin sədri rəhbərlik edir. İdarə heyətinin sədri həm idarə heyətini idarə edir həm də bəzi departamentlərin kuratoru kimi çıxış edir. İdarə heyətinin tərkibi İdarə heyəti sədrinin birinci müavini, sədr müavinləri, idarə heyəti üzvləri və müxtəlif istiqamətlər üzrə inzibatçılardır.

İdarə heyətində təmsil olunan hər bir şəxs və inzibatçılar müxtəlif departamentləri kurasiya yəni idarə edir. Departament direktorları həmin bu şəxslər qarşısında cavabdeh olurlar.

Departamentlərin tərkibində isə müxtəlif şöbələr fəaliyyət göstərir. Həmin şöbələrində müdirlər, müdir müavinləri olur. Şöbənin digər əməkdaşları isə baş mütəxəssis, aparıcı mütəxəssis, mütəxəssis, kiçik mütəxəssis kimi vəzifələri daşıyırlar.

Strategiya departamentinin tərkibində “Transformasiya layihələri” şöbəsi yaradıldı və bu prosesin idarəedilməsinə nəzarət etdi. Strategiya departamentinin adı sonradan dəyişdirilərək Müştəri menecmenti departamenti oldu. (<https://banker.az/kapital-bankda-daha-bir-departamentin-adi-d%C9%99yisdirildi/>)

Şəkil 3: Kapital Bankın İdarəetmə orqanları (İdarə heyəti və departamentlər)



Mənbə: <https://kapitalbank.az/about-bank/organizational-structure?hl=az>

Bankda idarə heyəti və departamentlərin fəaliyyəti şəkil 4-də göstərilən təşkilati strukturda öz əksini tapıb.

Göründüyü kimi idarə heyəti üzvləri müxtəlif departamentləri idarə edirlər. Onların burada əsasən kurator rolunu oynayırlar. Birbaşa departament direktorları ilə əlaqədə olaraq departamentlərin fəaliyyətinə nəzarət edirlər. Həmçinin strateji məsələlərlə bağlı qərarları idarə heyəti üzvləri qərar verirlər.

Şəkil 4: Kapital Bankın idarəetmə orqanları (İnzibatçılar və departamentlər)



Mənbə: <https://kapitalbank.az/about-bank/organizational-structure?hl=az>

Yuxarıda qeyd edilən idarəetmə mexanizmasını bir nümunə ilə izah edək. Məsələn, Marketing Departamentinin Marketing Kommunikasiyaları şöbəsi bankın reklam edilməsi ilə bağlı xüsusi bir layihə hazırlayıb. Həmin layihəni şöbənin əməkdaşları detallı formada hazırlayıb Departament direktoruna təqdim ediblər. Departament direktoru da layihəni uğurlu hesab edərək bəyənib. Amma burada yekun qərarı verəcək şəxs İdarə heyəti sədrinin 1-ci müaviniyədir. Yekun forma və büdcə ona təqdim ediləcək və o bu layihə ilə bağlı qərar verəcəkdir.

Bundan başqa kuratorlar kurasiya etdikləri departamentlərdə işə qəbul məsələləri ilə bağlı da yekun imzaları çəkirlər. Departamentlərin illik fəaliyyət istiqamətləri, hesabatlar və.s kimi məsələlərə birbaşa baxırlar.

Yuxarıda isə Kapital Bankın təşkilati strukturunun digər hissəsi göstərilib və bu hissə İnzibatçılardır. İnzibatçılarda kurator kimi çıxış edirlər. Onları da idarə heyətinin üzvü kimi qəbul etmək olar. Əvvəllər Kapital Bankda inzibatçılar yox idi. Əsasən idarə heyəti sədr müavinləri və idarə heyəti üzvləri olurdu. Doğrudur onların adlarının qarşısında bəzən hansı sahə üzrə inzibatçı (İdarə heyəti sədrinin müavini, Baş Əməliyyat İnzibatçısı) yazılırdı amma belə konkret inzibatçılar son dövrlərdə Kapital Bankın öz menecmentinə tətbiq etdiyi bir sistemdir. Bu da bankın inkişaf səviyyəsinə uyğunlaşdırılmış bir addım kimi qəbul edilir. Çünki fəaliyyət sahəsinin genişlənməsi idarəetmədə öz əksini mütləq tapmalıdır.

İnzibatçıların kurasiya etdikləri departamentlərin fəaliyyəti bir birinə bənzəyir. Amma digər idarə heyəti üzvlərində bu belə deyildi. Məsələn, idarə heyəti sədrinin 1-ci müavini tərəfindən kurasiya edilən Biznes Proseslər və Marketing departamentlərinin fəaliyyətləri fərqli istiqamətlərdədir. Amma Baş Pərakəndə Satış İnzibatçısının kurasiya etdiyi Pərakəndə satış departamenti, Partnyor şəbəkəsinin idarə edilməsi və.s kimi departamentlərin fəaliyyəti bir birinə müəyyən qədər oxşayır. Məs. ikisi də satış yönümlüdür. Bundan başqa digər inzibatçıların departamentlərinə də baxsaq bunun belə olduğunu aydın müşahidə edə bilərik (Maliyyə, Risk, İnformasiya və.s).

Filial müdirləri isə bankın müxtəlif rəhbər şəxsləri qarşısında cavadehlik daşıyır. Bəzən idarə heyəti üzvləri, inzibatçılar bəzən də departament direktorları filial müdirləri ilə iclaslar təşkil edirlər.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA MENEJMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Kapital Bankda menecmentin tətbiqində xarici təcrübənin yeri və rolu

Hər bir ölkə iqtisadiyyatının əsas ünsürlərindən biri bank sistemidir. Ölkələrin sistemli və səlis idarə edilən bank sisteminə böyük ehtiyacı var. Dəqiq formada idarə oluna bilən bank sistemi real iqtisadiyyatın müəyyən mənada barometridir. Məhz qeyd edilən bu məsələlərə görə inzibati amirlik metodlarından istifadə edən və yeni iqtisadi metodların tətbiq edildiyi ölkələrdə bankların idarə edilmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət ayrılmalıdır.

Banklarla bağlı dəqiq strategiya və taktikanın işlənilməsi, bütövlükdə bank işinin idarə olunmasını təkmilləşdirilməsini bir sıra faktorlar zəruri edir. Həmin faktorlar aşağıdakılardır:

- ✓ İstehsal münasibətlərinin dinamikliyinin yüksək olması;
- ✓ Əmtəə-pul, bazar sisteminin formalaşmasına xüsusi diqqət ayrılması;
- ✓ Müasir pul-kredit siyasətinin ölkə iqtisadiyyatında vacib rol oynaması.

İnflyasiya prosesi, istehsalın rentabellilik səviyyəsinin artımına uyğun olmayan dövlət dotasiyaları, dollarlaşmanın yüksəlməsi, qoyulan investisiyaların aşağı nəticələr verməsi və.s bu kimi neqativ hallar ölkəmizdə bank sektorunun mikro və makro baxımdan inkişafının hələ də dolğun səviyyədə olmadığını göstərsə də bu sektorun inkişafı üçün konkret tədbirlər həyata keçirilir. (Əliyev.M, 2011: s.94)

Xüsusilə 2 dəfə baş verən devalvasiya bu sektorun təkmilləşdirilməsini zəruri etdi. Dövlət buna görə də yeni inkişaf planları hazırlayıb həyata keçirməyə başladı.

Müasir tədqiqatlar göstərir ki, pul-kredit siyasətində təşkilati iqtisadi problemlərin həll olunması bir sıra məsələlərdən birbaşa asılıdır. Həmin məsələlər:

- ✓ Kredit qoyuluşlarının səviyyəsi;
- ✓ Depozitlər və kreditlər üzrə orta faiz dərəcəsinin dəyişməsi;
- ✓ Resurslarının cəlb edilmə qabiliyyəti;

✓ Bank kapitalının təmərküzləşməsi.

Keçən illər ərzində bankların böyüməsi və birləşməsi prosesi baş tutmuş digər tərəfdən də zəif kapitalı olan bankları bağlanmışdır. Bu istiqamətdə görülmüş əsas işlərdən biri kimi Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı tərəfindən bankların məcmu kapitalına olan minimum tələbin miqdarının artırılmasını qeyd edə bilərik. Belə ki, 2005-ci ilin 23 dekabr tarixində Azərbaycan Mərkəzi Bankının İdarə Heyətinin verdiyi protokol qərar ilə “Banklar barədə Azərbaycan Respublikası Qanunu”nun tələblərinə müvafiq olaraq fəaliyyət göstərən banklar üçün cəmi kapitalın minimum miqdarına (xarici bankların lokal filialları üçün cəmi kapitalla müvafiq tutulmuş vəsaitin minimum miqdarına) müvafiq tələbləri 2007-ci ilin 01 iyul tarixindən 10 milyon manat miqdarında müəyyənləşdirilmişdir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, sistemli menecment və strateji planlaşdırmada məqsədlərin, vəziflərin dəqiq və doğru müəyyən edilməsi onlara çatmaq mühümdür. Bir sıra fəaliyyət sahəsində qeyd edilən amil müstəsna önəm daşıyır. Bundan əlavə təşkilatla bağlı idarəetmə qərarlarını qəbul edəndə də vəziyyəti düzgün qiymətləndirmək, daxili və xarici faktorları ətraflı araşdırmaq və onların ola biləcək potensial imkanlarını qiymətləndirmək lazımdır. (Əliyev.M, 2011: s.99) Bu bank sektorunda da belədir. Xüsusilə müxtəlif istiqamətlər üzrə risklərin öncədən hesablanması və minimuma endirilməsi bankların daim diqqət altında saxlamalı olduğu məsələlər sırasındadır. Əgər buna əməl edilməsə banklar gələcək fəaliyyətlərində ciddi çətinliklərlə qarşılaşa bilərlər. Bunların inkişaf etdirilməsi üçün beynəlxalq təcrübədən və praktikadan faydalanmaq, həmin təcrübələri lokal bazarla uyğunlaşdırıb tətbiq etmək lazımdır. Həmçinin sektorda mikro və makro iqtisadi hadisələrə nəzarət üçün konkret mexanizmlər işlənilib hazırlanmalıdır. Bunun üçün də həm Mərkəzi Bank həm də Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatası fəaliyyət sxemləri hazırlayırlar, müxtəlif araşdırmalar edirlər.

Yuxarıda qeyd edilən məsələ ilə bağlı bir sıra mühüm vəzifələrin icra tələb edilir:

- ✓ Nəzarət normalarının Bazel Komitəsində olan standartlara və praktikaya uyğunlaşdırılması;

- ✓ Qeyd edilən standartlara uyğun hesabatlılıq sisteminin qurulması;
- ✓ Hesabatlılıq sistemlərinin avtomatlaşdırılması;
- ✓ Qeyri-bank təşkilatlarına nəzarət etmə üsullarının daha da təkmilləşdirilməsi.

Vəzifələrin bir neçəsinin icrası ilə bağlı artıq müəyyən işlər həyata keçirilib. Xüsusilə 2016-cı ildən etibarən banklara və bank olmayan kredit təşkilatlarına nəzarət sistemi gücləndirilib.

Bankların fəaliyyətini gücləndirmək üçün strateji proqramların işlənilib hazırlanması lazımdır. Şübhəsiz bu proqramların hazırlanmasında və icra edilməsində beynəlxalq əməkdaşlıq müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Ən əsas da bankların əməkdaşlarının peşəkar bilik və bacarıqları bankların fəaliyyətində mühüm rol oynayır. Əgər kadrların peşəkarlığı istənilən səviyyədə deyilsə istənilən yeniliklər və ideyalar uğursuzluqla nəticələnəcəkdir. Bu istiqamətdə Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı tərəfindən Tədqiqatlar və Sosial İnkişaf Mərkəzi yaradılmışdır.

Azərbaycanda ən geniş filial şəbəkəsinə malik olan Kapital Bankda daim bank sektorunda aparıcı mövqeyini qoruyub saxlamağa və daha da inkişaf etdirməyə çalışır. Xüsusilə son 5 ildə bank yeni inkişaf strategiyası hazırlayıb həyata keçirmişdir. Bu inkişaf nəticəsində bir sıra uğurlu nəticələr əldə edilmişdir. İnkişaf planının ən vacib hissələrindən biri də bankın menecmentinin daha da təkmilləşdirilməsi olmuşdur. Təkmilləşdirmə ehtiyacı müştərilərin sayının artması, xidmətlərin çoxalması və filial şəbəkəsinin genişlənməsi ilə bağlı olmuşdur. Buna görə də bankın müxtəlif departament və şöbələrində işçi sayı artmışdır. İşçi sayı artdığı üçün də menecmentin konkret olaraq inkişaf etdirilməsi məsələsinə ciddi diqqət ayrılmışdır.

Kapital Bank bankın idarə edilməsinin daha da təkmilləşdirilməsi üçün beynəlxalq təcrübədə olan uğurlu menecment modellərini öz idarəetmə strukturuna tətbiq edir. Bank xüsusilə bu istiqamətdə konsultasiya şirkətlərinin xidmətlərindən faydalanır. Kapital Bank dünyanın ən tanınmış konsaltinq şirkəti olan McKinsey & Company ilə yaxından əməkdaşlıq edir. (<http://www.elma->

bpm.com/success-stories/kapital-bank/) Bu əməkdaşlıq nəticəsində şirkətin əməkdaşları bankın daxili mühiti ilə tanış olaraq idarəetmə proseslərinin daha çevik olması, müvafiq vəzifələrin yaradılması, uyğun şöbələrin fəaliyyətə başlaması istiqamətində öz təkliflərini hazırlayıb bankın idarə heyətinə təqdim edirlər. Bank rəhbərliyi də bu təklifləri ətraflı təhlil edir. Həmçinin burada ən vacib məsələlərdən biri idarəetmə strukturunun Bank qanunvericiliyinə uyğun olmasıdır. Bu baxımdan təkliflər dəyərləndirilir və ən optimal hesab edilən variantlar bankın menecment modelinə tətbiq edilir.

Kapital Bank inkişaf üçün bir sıra beynəlxalq tədbirlərdə iştirak edir. Belə ki, bank beynəlxalq əməkdaşlığı gücləndirmək üçün Amerika Banklar Assosiasiyasının üzvü seçilib. (<https://kapitalbank.az/news/Kapital-Bank-Amerika-374>) Bu assosiasiyaya MDB ölkələri arasında yalnız Rusiyanın bir bankı və Kapital Bank üzvdür. Kapital Bankın üzvlüyü 2017-ci ildə olub. Üzvlüklə bağlı baş tutan görüşdə Kapital Bankın İdarə Heyəti sədrinin 1-ci müavini Fərid Hüseynov iştirak edib. Fərid Hüseynov həmçinin Amerika Beynəlxalq Bankçılıq Assosiasiyasının (BAFT) prezidenti ilə də görüşüb. Görüşlər Kapital Bankın beynəlxalq əməkdaşlığı üçün kifayət qədər uğurlu olub. Görüşlərdə bankçılıqla bağlı məsələlər müzakirə edilib.

Bundan əlavə Kapital Bank 16-19 oktyabr 2017 tarixində Kanadanın Toronto şəhərində keçirilən SIBOS – 2017 Beynəlxalq sərgisində iştirak edib. Həmçinin BAFT-ın ənənəvi yığıncağına qatılıb. (<https://az.trend.az/business/2969502.html>) 2017-ci ildə keçirilən SIBOS sərgisi əsas 4 istiqaməti əhatə edib:

1. Bankçılıq;
2. Komplayens;
3. Texnologiya;
4. Qiymətli kağızlar.

Tədbirdə 200-dən çox maliyyə insitutu və bank təmsil olunub. Əsas mövzu “Gələcəyi qurulması” olması olub. Bundan başqa maliyyə sektorunda olan trendlər, süni intellekt, kiber təhlükəsizlik və digər məsələlərlə bağlı ətraflı

müzakirələr aparılıb. Kapital Bankın bu tədbirdə iştirakı nəinki bank üçün ümumilikdə ölkəmizin maliyyə sektoru üçün ciddi addımdır.

İştirak edilən bu tədbirlər Kapital Bankın idarəetməsinin təkmilləşdirilməsinə də öz müsbət təsirini göstərir. Departamentlərin idarədilməsində, şöbələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsində beynəlxalq təcrübədən geniş istifadə edilir.

Kapital Bank öz idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində atdığı ən uğurlu addımlardan biri də İnsan Kapitalı Akademiyasının fəaliyyətə başlamasıdır. Bu akademiya bankın insan resurslarının daha da inkişaf etməsinə və ümumilikdə bankın idarəetməsinin təkmilləşdirilməsinə müsbət təsirini göstərəcəkdir. 4 sentyabr 2018-ci il tarixində İnsan Kapitalı Akademiyasının açılış mərasimi keçirildi.

Kapital Bankın idarə heyətinin sədri, İnsan Resursları Departamentinin rəhbəri, Türkiyəmim DenizBank Akademiyasının nümayəndəsi və digər bir sıra rəhbər şəxslər bu akademiyanın açılış mərasimində iştirak etdilər. Akademiyanın fəaliyyətə başlaması bankın işçi heyətinin inkişafı baxımdan mühüm əhəmiyyət daşıyır. Akademiya ölkədə bank sektorunda təlim və inkişaf məsələləri üzrə lider olmağı hədəfləyir.

İnsan Kapitalı Akademiyası bankın insan resurslarının, müştərilərinin, tərəfdaşlarının və banka maraqlı olan digər tərəflərin idarəetmə, bankçılıq və s. istiqamətlər başda olmaqla bir sıra sahələr üçün peşəkar bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə xidmət edir. Ən əsası isə beynəlxalq praktikanı lokal yanaşma ilə təqdim edir. (<https://kapitalbank.az/news/Kapital-Bank-Insan-Kapitali-501>) İştirak edən şəxslərə tədrisin keçirilməsi bankın təcrübəsi çox olan əməkdaşları tərəfindən keçiriləcəkdir. Həmçinin partnyor şəxslər və təşkilatların dəstəyindən də faydalanılacaqdır.

Akademiyanın tərkibində kitabxana yaradılmışdır. Kitabxanada müxtəlif dillərdə, müxtəlif istiqamətlər üzrə yüzlərlə kitab var. Bura həm də kiçik biznes mərkəzi funksiyasını daşıyır. Belə ki, “qoş və qoşul” konsepsiyası yaradılıb. Ofisdən kənarında işləmək istəyən, layihələr hazırlamaq istəyən, araşdırmalar aparan

şəxslər üçün xüsusi şərait yaradılıb. Bu akademiyanın fəaliyyətə başlaması Kapital Bankın idarəetməsində beynəlxalq təcrübənin rolunu bir daha göstərir.

3.2. Kapital Bankda menecmentin əsas mərhələlərinin inkişaf mexanizmi

Kapital Bank ölkənin aparıcı bankı kimi bazarda öz mövqeyini qorumaq üçün daim müxtəlif istiqamətlər üzrə inkişaf planları hazırlayır və həyata keçirir.

Bundan başqa bank işçiləri arasında daxili kommunikasiyanı gücləndirməyə, korporativ mədəniyyəti inkişaf etdirməyə çalışır. Bunun üçün də Kapital Bank tərəfindən etik davranış qaydaları işlənib hazırlanmışdır. Həmin qaydalar işçilərin davranışlarını tənzimləyir.

Etik davranış qaydaları ilk əvvəl bankın imicinin formalaşmasına, onun nüfuzunun artmasına, işçilər arasında hüquqi, etik, mənəvi və başqa dəyərlərin inkişaf etməsinə gətirib çıxarır. Etik davranış qaydaları vasitəsilə işçilərin iş zamanı davranışlarına nəzarət həyata keçirilir. Bununla yanaşı işçiyə ixtisasına müvafiq qaydada işinə tətbiq etməyə və iş üçün müəyyən edilən normala əməl etməyə imkan verir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz etik mənəvi dəyərlərə işçinin ictimai davranışı, işdənkənar və işdə davranışları aid edilir. Etik dəyərlərə bankın əmlakına qarşı münasibət, müəssisənin imicinin qorunması və.s daxildir. Hüquqi dəyərlərə isə qanunvericiliyə riayət, bankın müəyyənləşdirdiyi prosedurlara əməl olunması, məxfi məlumatların qorunub saxlanması aid edilir.

Bankın inkişaf üçün işgüzar etiket də çox vacib məsələdir. İşgüzar etiket iş mühitində ünsiyyət və davranışdır. Bu etiket vasitəsilə ətrafda olan insanlara qarşı nəzakət, xeyirxahlıq, hörmət edilir. Hər bir işçi bankda işlədiyi müddətdə işgüzar münasibətlər çərçivəsində subordinasiyaya ciddi şəkildə əməl etməlidir.

Bank müştəriləri ilə münasibətlərini intensivləşdirmək və müştəri üçün işləri maksimum rahatlaşdırmaq istiqamətində addımlar atır. Belə ki, bankda müştəriyə xidmət edən hər bir personal müştəri ilə ünsiyyətdə olan zaman aşağıdakı qaydalar əməl etməlidir:

- ✓ Ədalətli olmaq;

- ✓ Qərəzsiz və düzgün münasibət göstərmək;
- ✓ Peşəkar və yüksək səviyyədə xidmət etmək;
- ✓ Götürülən öhdəlikləri vaxtında və dəqiq yerinə yetirmək;
- ✓ Müştərilər barədə məlumatların gizliliyinə hörmət etmək;
- ✓ Müştərilərə qayğı ilə yanaşmaq;
- ✓ Xidmətlərin, məhsulların keyfiyyətini təkmilləşdirmək və uyğun qiymətləri tətbiq etmək;
- ✓ Xidmətləri, məhsulları düzgün qaydada reklam etmək;
- ✓ Müştərilərin düşüncələrinə, davranışlarına, hisslərinə hörmətlə və anlayışla yanaşmaq;
- ✓ Obyektiv olmaq;
- ✓ Müştəri şəxsiyyətinin müsbət qəbul etmək. Yəni onun hansısa bir çatışmazlığından asılı olmadan hörmətlə qəbul etmək;
- ✓ Müştəri ilə kommunikasiya zamanı razılaşmaların əldə olunması üçün səy göstərmək və müştəri ilə olan əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsinə, daimi olmasına çalışmaq. (<https://kapitalbank.az/about-bank/corporate-governance?hl=az>)

Müştərilərlə yanaşı rəqiblərə yanaşmada Kapital Bank üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəqiblərlə münasibət:

- ✓ Hörmətlə yanaşmaq;
- ✓ Qeyri-sağlam və uyğun olmayan rəqabətdən uzaq durmaq.

Bank həmçinin fəaliyyətinin effektivliyini qorunub saxlanılması üçün konfidensiallıq şərtləri də müəyyən etmişdir. Aşağıda qeyd olunan məlumatların məxfiliyi mütləq qaydada əməkdaşlar tərəfinən təmin edilməlidir:

- ✓ Bankın şəxsi hesab edilən məlumatları;
- ✓ Bankı sirri sayılan qaydalar;
- ✓ Müştərilər barədə informasiyalar;
- ✓ İşçilər haqqında məlumatlar;
- ✓ Vəzifəsi etibarilə bank əməkdaşına məlumat olan amma ölkənin milli təhlükəsizliyi üçün vacib sayılan məlumatlar.

Kapital Bankda menecmentin təşkilinin indiki vəziyyəti ilə öncəki vəziyyətini müqayisə etdikdə bir sıra məsələləri xüsusi ilə qeyd etmək lazımdır. Hansı ki, bu məsələləri menecmentin inkişafının əsas mərhələləri kimi qeyd edə bilərik. İdarəetmə sisteminin inkişafında aşağıdakı əsas mərhələləri mütləq qeyd etmək lazımdır:

- ✓ Bankın yuxarı rəhbərliyinin (idarə heyəti) idarəçiliyində baş verən dəyişikliklər;
- ✓ İnzibatçıların fəaliyyətə başlaması;
- ✓ Departamentlərin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi;
- ✓ Filial şəbəkəsinin idarəedilməsində yeniliklərin tətbiq edilməsi;
- ✓ Çevik idarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsi;
- ✓ Komitələrin fəaliyyətində dəyişikliklərin edilməsi;
- ✓ Peşəkar kadrların bankın komandasına cəlb edilməsi.

Qeyd edilən bu istiqamətlərin hər biri bankın menecmentinin inkişafında mühüm rol oynamışdır. İndi isə hər bir istiqamətin idarəetmə strukturunun effektiv təşkilinə təsirini təhlil edək.

Bankın yuxarı rəhbərliyinin (idarə heyəti) idarəçiliyində baş verən dəyişikliklər əsasında idarə heyəti üzvlərinin dəqiq kurasiya bölgüsü aparıldı və müvafiq departamentlərin kuratorluğu uyğun şəxslərə həvalə edildi. Bundan başqa rəhbərlikdə təmsil olunan şəxslərin sayının artmasını da dəyişiklik kimi qeyd edə bilərik. Məsələn öncəki (5 il əvvəl) idarə heyətində təmsil olunan şəxslərin kurasiyasında daha çox departament var idi. Bu isə menecmentin effektinin aşağı düşməsinə səbəb olurdu. Qeyd etdiyimiz faktı bir misal ilə izah edək. Öncəki idarəetmə sistemində idarə heyəti sədr müavini vəzifəsini icra edən şəxs Maliyyə Menecmenti, Hüquq, Filial şəbəkəsinin idarə edilməsi və.s kimi departamentləri idarə edirdi. Ancaq menecmentin inkişafı nəticəsində idarə heyətində təmsil olunan şəxslərin sayı artırıldı və maliyyə ilə bağlı məsul departamentlərin kurasiyanı bir şəxs icra etdi. Bu isə həm öz sahəsini yaxşı bilən şəxslərin idarəetməyə daxil olmasına, həm də ümumi idarəetmənin keyfiyyətinin artmasına səbəb oldu.

Bundan başqa idarə heyəti sədrinin müxtəlif məsələlər üzrə müşavirləri vəzifəsi yaradıldı. Məsələn, beynəlxalq əlaqələr üzrə müşavir və.s. Bu vəzifənin yaradılması isə bankın menecmentinin inkişafını göstərən bir digər amildir. Ümumilikdə beynəlxalq təcrübəyə baxsaq müşavir vəzifəsinin özünü doğruldan bir vəzifə olduğunu görə bilərik. Bu baxımdan Kapital Bankda öz menecment sistemində buna yer verdi.

İdarə heyətinin tərkibində baş verən digər dəyişiklik isə banka peşəkar bankirlərin cəlb edilməsi bağlıdır. Kapital Bankın hazırda ölkənin birinci bankı olmasında bunun rolu müstəsnaqdır. Xüsusilə Bank of Bakudan cəlb edilən kadrlar həm bank sektorunu yaxşı bilən həm də pərakəndə bankçılıq sahəsində öz sözünü demiş kadrlardır.

İdarə heyətində baş verən inkişafdan sonra bir digər məsələ isə bankın idarəçiliyində inzibatçıların fəaliyyətə başlamasıdır. Əslində bu məsələni də müəyyən qədər idarə heyətinin tərkibində baş verən dəyişiklik kimi qeyd edə bilərik. Lakin bəzi inzibatçılar bankın idarə heyətində təmsil olunmadığı üçün bu məsələni ayrıca vurğulamaq lazımdır.

Kapital Bankın təşkilati strukturunu təhlil etsək həm də idarə heyətində təmsil olunan həm də departamentlərin fəaliyyətinə nəzarət edən inzibatçıların olduğunu görə bilərik. İnzibatçılarda bankda kurator rolunda çıxış edirlər. Yəni hər bir inzibatçı bir neçə departamentin strateji fəaliyyətindən məsul şəxsdir. Departamentlərə nəzarət edir, departament direktorlarını idarə edir və yekun sənədlərə imza çəkirlər.

Kapital Bankın öncəki təşkilati strukturunda bu vəzifə yox idi. Ümumiyyətlə Azərbaycanda bank sektorunda son zamanlar dəbə düşdü. Bundan ən geniş istifadə edən isə Kapital Bankdır. İlk öncə idarə heyətində təmsil olunan bir neçə şəxs Baş Əməliyyat İnzibatçısı, Baş İnformasiya İnzibatçısı kimi vəzifələri icra etdilər. Yəni həmin kuratorlar həm sədr müavini həm də inzibatçı kimi çıxış etdilər. Daha sonra bu sistemin effektiv olması yeni inzibatçıların fəaliyyətə başlamasına səbəb oldu. 2 il öncə bankın Maliyyə Menecmenti və Risklərin idarə edilməsi departamentlərinin direktorları müvafiq olaraq Baş Maliyyə İnzibatçısı və Baş Risk İnzibatçısı

vəzifələrinə təyin edildilər. (<https://banker.az/kapitalbankin-r%C9%99hb%C9%99rliyind%C9%99-d%C9%99yisiklik-bas-verib/>)

Həmin inzibatçılar Maliyyə Menecmenti, Risklərin idarə edilməsi departamentləri ilə yanaş Maliyyə və Risklə bağlı digər departamentlərin də fəaliyyətinə nəzarət etməyə başladılar. Baş Maliyyə İnzbatçısı Xəzinədarlıq, Maliyyə Menecmenti, Kassa və İnkassasiya proseslərinin idarə edilməsi, İnzibati idarəetmə və Nağd vəsaitlərin idarə edilməsi departamentlərinin fəaliyyətindən məsul oldu. Baş Risk inzibatçısı isə Risklərin idarə edilməsi, Nəzarət, Kredit Anderaytinqi, Problemlı Kreditlərin ilkin təqibi, Problemlı Kreditlərin hüquqi təqibi kimi departamentlərdən məsul olan şəxs oldu. Bu isə bir bankın fəaliyyətində 2 vacib sahə olan maliyyə və riskin rəhbərlik səviyyəsində idarə edilməsini təkmilləşdirdi.

Təxminən 1 il öncə isə kredit sahəsinin menecment səviyyəsində idarə edilməsində dəyişikliklər edildi. Bu dəyişiklik əsasında Baş Korporativ Satış İnzibatçısı və Baş Pərakəndə Satış İnzbatçısı vəzifələri yaradıldı. Uyğun Korporativ Bankçılıq Departamentinin direktoru Baş Korporativ Satış İnzibatçısı, Filial şəbəkəsinin idarəedilməsi Departamentinin direktoru isə Baş Pərakəndə Satış İnzibatçısı təyin edildi. Baş Korporativ Satış İnzibatçısı Korporativ Satışlar, Kiçik və Orta Sahibkarlıqla iş və VIP müştərilərlə iş departamentlərinin fəaliyyətini kurasiya edir. Baş Pərakəndə Satış İnzibatçısı isə Partnyor şəbəkəsinin idarə edilməsi, Filial şəbəkəsinin idarə edilməsi və Pərakəndə satış departamentlərinin fəaliyyətindən məsul olan şəxs oldu. Bu isə bankın kredit və satış sahələri üzrə menecmentin inkişafı ilə bağlı atdığı uğurlu addım oldu.

2019-cu ilin Aprel ayında isə sonuncu dəyişiklik bankın marketinq və hüquq sahələri üzrə atıldı. Edilən dəyişikliklərə əsasən Baş Marketinq İnzibatçısı və Baş Komplayens İnzibatçısı vəzifələri yaradıldı. Bankın Müştəri Menecmenti direktoru Baş Marketinq İnzibatçısı, Komplayens Departamentinin direktoru isə Baş Komplayens İnzibatçısı təyin edildi. Baş Marketinq İnzibatçısı Marketinq, Müştəri Menecmenti və Məhsullar departamentləri və Rəqəmsal Məhsullar Mərkəzinin fəaliyyətini kurasiya edir. (<https://banco.az/az/news/kapital-bankda-bir-nece-teyinatlər>) Baş

Komplayens İnzibatçısı isə Hüquq və Komplayens departamentini və Fraud və Dələduzluğa qarşı mübarizə şöbəsini kurasiya edir.

İnzibatçı vəzifələrinin bankın menecmentinə daxil edilməsində əsas məqsəd səmərəli fəaliyyət və idarəetmənin inkişaf etdirilməsidir. Bu baxımdan bu istiqamət üzrə vəzifələrin yaradılmasının davamlı olacağını qeyd edə bilərik.

Menecmentin inkişafı istiqamətində atılan bir digər addım isə Departamentlərin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlıdır. Artan müştəri sayı, biznesin inkişaf səviyyəsi və maliyyə məsələlərinin optimallaşdırılması baxımından Kapital Bankda departamentlərinin fəaliyyətində ciddi dəyişikliklər edildi. Belə ki, bir sıra departamentlərinin fəaliyyət dayandırıldı və yaxud şöbəyə çevrildi. Məsələn, satış kanallarının idarəedilməsi departamenti şöbəyə çevrildi. Bu isə bankın menecmentdə tətbiq etdiyi optimallaşdırma siyasəti ilə bağlıdır. Həmçinin informasiya texnologiyaları ilə bağlı 2 departament birləşdirildi.

Ümumi təhlil etsək Kapital Bankda departamentlərinin sayının son zamanlarda artdığını görə bilərik. Yeni yaranan departamentlərə misal olaraq Kiçik və Orta Sahibkarlıqla iş departamentini qeyd edə bilərik. Bundan əlavə son zamanlarda bizneslərin ən çox diqqət etdiyi müştəri analizi, loyallıq proqramları və.s kimi məsələlər Kapital Bankın da diqqət mərkəzindədir. Buna görə bank Strategiya departamentini adını Müştəri Menecmenti olaraq dəyişdirdi və bir sıra əlavə səlahiyyətləri qeyd edilən departamentə verdi.

Filial şəbəkəsinin idarəedilməsində yeniliklərin tətbiq edilməsi istiqamətində bankın həyata keçirdiyi ən vacib layihə transformasiya oldu. Yəni bankın filialları müasir tələblərə cavab verən vəziyyətə gətirildi. Bu isə müştərilərin daha rahat olması, xidmətin səviyyəsinin yüksəldilməsi və.s ilə bağlı idi. Hazırda bankın 100-ə yaxın filialı digər rəqib bankların filiallarından ciddi fərqlənir. Həm interyer dizayner həm də müasir texnologiyanın tətbiq edilməsi filialları fərqləndirir.

Filial şəbəkəsinin idarə edilməsi departamentinin daxilində yeni şöbələrin yaradılması, ştat sayının artırılması və.s filialların idarə edilməsində baş verən idarəçilik dəyişiklikləridir. Lakin bu məsələ hələ də öz həllini tapmayıb. Filialların sayı artdıqca bu sistemi idarəetmək üçün başqa variantlar üzərində işləmək

lazımdır. Çünki bankın əsas fəaliyyəti filiallar üzərində qurulub. Bu baxımdan filialları effektiv idarəetmək çox vacib məsələdir. Həmçinin 100-ə yaxın filialı da nəzarət saxlamaq mexanizmasını da inkişaf etdirmək və beynəlxalq praktikada uyğun modelləri analiz etmək bankın menecmentinin inkişafına ciddi dəstək olacaqdır.

Çevik idarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsi də Kapital Bankın menecmentində xüsusi yer tutur. Məs. bank filialların transformasiyası zamanı “Transformasiya layihələri” şöbəsi yaratdı və prosesi bu şöbə vasitəsilə idarə etdi. Yəni bankın menecmenti inkişaf istiqamətində addımlara adekvat reaksiya verə bilir. Bu baxımdan bunu da menecment də baş verən dəyişikliklər sırasında mütləq qeyd etmək lazımdır.

Komitələrin fəaliyyətində dəyişikliklər edilməsi bankın biznes miqyasının genişlənməsi ilə bağlıdır. Məsələn, kredit komitələrinin sayının artırılmasını buna nümunə göstərə bilərik. Komitələr bankın fəaliyyətində mühüm rol oynayır və birbaşa rəhbər şəxslərin iştirakı ilə təşkil edilir. Kapital Bankın menecmentində aşağıdakı komitələr var:

1. Mükafatlandırma Komitəsi – Komitənin sədri Bankı Müşahidə Şurasının sədridir;
2. Böyük Kredit Komitəsi – Komitənin sədri PAŞA Holdingin Direktor müavini;
3. Kredit Komitəsi – Komitənin sədri bankın Baş Risk İnzibatçısı vəzifəsini icra edən şəxsdir;
4. Orta Kredit Komitəsi – Komitənin sədri bankın Baş Korporativ Satış İnzibatçısıdır;
5. Kiçik Kredit Komitəsi – Komitənin sədri bankın Korporativ Bankçılıq Departamentinin şöbə rəisidir;
6. Risklərin idarə edilməsi Komitəsi – Komitənin sədri PAŞA Holdingin Risklərin idarə edilməsi departamentinin direktorudur;
7. Passiv və Aktivlərin idarə olunması Komitəsi – Komitənin sədri bankın idarə heyətinin sədridir;

8. Satınalma Komitəsi – Komitənin sədri PAŞA Holdinqin qrup üzrə Maliyyə, Xəzinədarlıq və Satınalmalar departamentinin vəzifəsini icra edən direktordur; (<https://kapitalbank.az/about-bank/corporate-governance?hl=az>)
9. Strategiya və Bütçə Komitəsi – Komitənin sədri bankın idarə heyətinin üzvü və Baş Maliyyə İnzibatçısıdır;
10. Audit Komitəsi – Audit komitəsinin xüsusi sədri var.

Komitələrin sayının artması və kredit istiqamətinə xüsusi yanaşma tətbiq edilməsi bankın menecmentinin təkmilləşdirilməsinin bariz nümunəsidir.

Peşəkar kadrların bankın komandasına cəlb edilməsi Kapital Bankın son zamanlar həyata keçirdiyi ən vacib siyasətdir. Bankın inkişaf səviyyəsi peşəkar kadrların cəlbini labüd edir. Xüsusilə 2015-ci ildən bankın komandası genişlənməyə başlamışdır. Digər kommersiya banklarında çalışan bankirlər Kapital Banka keçməyə başladılar. Yuxarıda qeyd etdiyimiz əsasən Bank of Baku olmaqla bir sıra bankların əməkdaşları öz karyeralarını Kapital Bankda davam etdirdilər. Bu isə idarəetmə struktunda çalışan işçilərin effektiv fəaliyyət göstərməsinə müsbət təsirini göstərdi. Kapital Bankın işyeri kimi cəlbediciliyinin əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

- ✓ Bankın maliyyə dayanıqlılığının yüksək olması;
- ✓ Rəqabətqabiliyyətli əmək haqqı siyasəti;
- ✓ İnsan kapitalının inkişafı üçün investisiyanın ayrılması;
- ✓ Vəzifə artımı gözləntilərinin qarşılınması;
- ✓ İş şəraitinin yaxşı olması.

Qeyd edilən bu səbəblər Kapital Bankın öz idarəetməsini gücləndirməyə ciddi dəstək olur. Bu baxımdan bank daimi öz komandasına peşəkarları cəlb edir və müvafiq rotasiyaları edir.

Kapital Bankın menecmentini, təşkilati strukturunu 5 il öncəki ilə müqayisə etsək çox ciddi işlərin aparıldığı məlum olur. Bunu yuxarıda qeyd etdiyimiz 7 əsas məsələ ilə əsaslandırma bilərik. Baş verən bu dəyişikliklər bankın ümumi fəaliyyətinə müsbət təsir edir. Kapital Bank hazırda bazarda ən aktiv bankdır və

idarətmə sistemi ilə bağlı tez-tez dəyişikliklər edir. Ehtimal ki, bundan sonra da bank öz menecmentini təkmilləşdirmək üçün məqsədyönlü addımlar atacaq.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Kapital Bankın filiallarının sayının, müştərilərinin, işçi heyətinin sayının artması bankın idarəetmə sisteminə yeni baxışı tələb etdi. Belə ki, inkişaf dəyişikliyi zəruri edir. Belə olan halda xüsusilə menecment sistemini qurmaq vacib əhəmiyyət kəsb edir. Effektiv idarəetmə sistemi olduğu zaman həm filiallar, həm də işçi qüvvəsi uğurla idarə edilir. Həmçinin müştərilərin də ehtiyacları uyğun formada qarşılır. Bu baxımdan Kapital Bank da öz idarəetməsində son dövrlərdə ciddi dəyişikliklər etmişdir. Buna misal olaraq, idarə heyəti üzvlərinin sayının artması, baş ofisdə yeni şöbələrin fəaliyyətə başlaması, IT infrastrukturun təkmilləşdirilməsini qeyd edə bilərik.

Kapital Bankda menecmentin təşkilinin indiki vəziyyəti ilə öncəki vəziyyətini müqayisə etdikdə bir sıra məsələləri xüsusi ilə qeyd etmək lazımdır. Hansı ki, bu məsələləri menecmentin inkişafının əsas mərhələləri kimi qeyd edə bilərik. İdarəetmə sisteminin inkişafında aşağıdakı əsas mərhələləri mütləq qeyd etmək lazımdır:

- ✓ Bankın yuxarı rəhbərliyinin (idarə heyəti) idarəçiliyində baş verən dəyişikliklər;
- ✓ İnzibatçıların fəaliyyətə başlaması;
- ✓ Departamentlərin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi;
- ✓ Filial şəbəkəsinin idarəedilməsində yeniliklərin tətbiq edilməsi;
- ✓ Çevik idarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsi;
- ✓ Komitələrin fəaliyyətində dəyişikliklərin edilməsi;
- ✓ Peşəkar kadrların bankın komandasına cəlb edilməsi.

İnkişafı yanaşı Kapital Bankın menecmentini təhlil edərkən bir sıra problemləri də müşahidə etmək olur. Həmin problemlərə aşağıdakılar aiddir:

- ✓ Filialların idarə edilməsində vahid sistemin olmaması;
- ✓ Administrativ idarəçilik;
- ✓ Filiallarda xidmət səviyyəsinin yüksək olmaması.

Hər 3 fəsilin yekununda nəticə ondan ibarətdir ki, ölkəmizdə işgüzar təşkilatlarda menecmentin təşkilində əsas problemlər şəbəkələrin (filialların, mağazaların) idarə edilməsində effektiv sistemin qurulmaması, administrativ idarəçilik, xidmət səviyyəsinin artırılmasıdır. Bu məsələlər təşkilatların aktual problemləridir. Bu problemlərin həlli üçün aşağıdakı təkliflər irəli sürülür:

- ✓ Filialları (mağazaları, şəbəkələri və.s) idarəetmək üçün təşkilat daxilində xüsusi mərkəz yaradılsın və həmin mərkəzin işi ancaq filialları idarəetmək olsun. Doğrudur bu bəzi təşkilatlarda həmçinin Kapital Bankda departament adı altında var. Amma hələ də pərəkəndəçilik hökm sürür. Bu baxımdan mərkəzin olması və həmin mərkəzin regionlar üzrə öz aralarında bölgü aparması və işləri elə etməsi daha effektiv olacaq. Bu işə problemin aradan qalxmasına şərait yaradacaqdır;
- ✓ Administrativ idarəçilik nəticəsində işçilər çox sıxılır və işin effekti aşağı düşür. Düzdür müəyyən qədər nəzarət sistemi olmalıdır. Amma bu o demək deyil ki, işçilər daim qorxu içərisində olmalıdır. Ən azından işçilərin özlərini rahat hiss etmələri üçün iş şəraiti yaxşılaşdırılmalıdır. Məsələn, Express Bankın baş ofisində stolüstü tennis masasının olması buna yaxşı nümunədir. Son günlərdə Unibankın baş ofisində Uni cafe-nin açılması buna başqa bir nümunədir;
- ✓ Xidmət səviyyəsi də idarəetmə kontekstində əsas problem olaraq qalır. Burada əsas məsələ doğru işçini doğru yerə yönləndirmək və idarəetmə sistemini doğru qurmaqdan ibarətdir. Məsələn, ünsiyyəti zəif olan bir işçini ön ofisdə işlətmək və müştərilər ilə birbaşa əlaqə qurmasını tələb etmək doğru deyil.

Menecmentin nəzəri baxımdan araşdırılması, işgüzar təşkilatların Kapital Bankın timsalında təhlil edilməsi və nəticələrin göstərilməsi dissertasiya işinin əsas xəttə uyğun hazırlandığını göstərir.

İstifadə Edilmiş Ədəbiyyat

Azərbaycan dilində

1. Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu-maddə19;
2. Abbasov.M.İ, Sadıqov.F.R (2013) “Menecment” Bakı, - 205 səh.
3. Ağasəf İmran (2007) “Menecment” Bakı, - 268 səh.
4. Bayramov.A (2011) “Biznes və Menecmentin əsasları” Bakı, - 180 səh.
5. Bəşirov.R (2007) “Bank işi” Bakı, - 117 səh.
6. Business Insight International Research Group (facebook səhifəsi);
7. Ələkbərov.H.Ə, Vəliyev.Ə.M, Pürhani.H.S (2013) “Menecment” Bakı, - 600 səh.
8. Əliyev.M (2011) “Bankların inkişaf istiqamətləri” Bakı, - 120 səh.
9. Həsənov.H.S (2007) “İri sahibkarlıq strukturları” Bakı, - 632 səh.
10. Məmmədov.S (2009) “İdarəetmənin əsasları” Bakı, - 368 səh.
11. Rüstəmov.H.P (2015) “Müasir idarəetmə sistemində innovasiyalı yanaşma” Bakı, - 325 səh.
12. Strateji Planlama və Təşkilati Struktur Standartı, Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı;
13. Şahbazov.A.K, Məmmədov.H.M, Həsənov.S.H (2007) “Menecment” Bakı, - 996 səh.

Xarici dildə

1. Adnan Çelik (2012) “Yönetim ve Organizasyon” İstanbul, - 264 s.
 2. Hakan Okay (2015) “Helikopter Bakışı”, Mediacat, - 187 s.
 3. İzgören.Ş.A (2017) “Sistem Liderliği” İstanbul, - 290 s.
-
1. Виханский О, С. Наумов А.И. (2006) “Менеджмент” М.: ЕКОНОМИСТЪ, - 336 стр.
-
1. David Cowley (2001) “Strategic Management” “Granfield School of Management”, - 305 p.
 2. Kinaki William (2003) “Strategic innovation: How Star Managers realize a Big Design”, The McGraw-Hill companies, - 512 p.
 3. Peter Drucker (2006) “The Effective Executive” “HarperBusiness”, - 208 p.

İnternet Resursları

1. www.banker.az
2. www.kapitalbank.az
3. www.cbar.az

4. www.banco.az
5. www.aztrend.az
6. www.elma-bpm.com
7. www.managementhelp.com
8. www.manager-tool.com
9. www.teamwork.com
10. www.capital.com
11. www.idefix.com
12. www.researchgate.com

Sxemlərin siyahısı

Sxem 1. Funksional struktur.....	38
Sxem 2. Xidmət əsaslı struktur.....	39
Sxem 3. Bazar əsaslı struktur.....	40

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. Bank sektoru üzrə araşdırma nəticələri (2018).....	33
Şəkil 2. Kapital Bankın idarəetmə orqanları (yuxarı rəhbərlik).....	41
Şəkil 3. Kapital Bankın idarəetmə orqanları (İdarə heyəti və departamentlər).....	43
Şəkil 4. Kapital Bankın idarəetmə orqanları (İnzibatçılar və departamentlər).....	44