

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

**“AZƏRBAYCANDA ÖZƏL SEKTORDA MENECERLƏRİN
MƏSULİYYƏTİNİN ÖLÇÜLMƏSİ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ
YOLLARI”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Ələsgərzadə Şəbnəm Rövşən

BAKİ – 2021

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**
“__” _____ **20__-ci il**

“AZƏRBAYCANDA ÖZƏL SEKTORDA MENECERLƏRİN
MƏSULİYYƏTİNİN ÖLÇÜLMƏSİ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ
YOLLARI”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)

Qrup: 236

Magistrant:
Ələsgərzadə Şəbnəm Rövşən qızı
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz
Saleh oğlu
_____ **imza**

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

Elm andı

Mən, Ələsgərzadə Şəbnəm Rövşən qızı and içirəm ki, “Azərbaycanda özəl sektorda menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi problemləri və həlli yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

AZƏRBAYCANDA MENECERLƏRİN MƏSULIYYƏTİNİN ÖLÇÜLMƏSİ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Azərbaycanda özəl sektorda fəaliyyətin genişləndirilməsi və inkişaf etdirilməsində menecerlərin rolu əvəzolunmazdır. Hər bir menecerin məsuliyyətli olması vacibdir. İş mühitində hər bir prosesin daha tez zaman kəsiyində və məhsuldar olması üçün işçiləri düzgün qiymətləndirməli, onların bölgüsünü çevik, düzgün, ədalətli və obyektiv aparmalıdır. Məhz bunlara görə, məsuliyyət mövzusu hər zaman aktualdır.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi, məsuliyyət hissəsinin bir şəxsin, menecerin və ya rəhbərin iş həyatında nə dərəcədə təsirinin, effektivliyinin olduğunu ölçmək, məsuliyyət hissəsinin işə necə yansıdığını öyrənməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işində tətbiq olunacaq metodların informasiya bazasını ölkəmizdə və xaricdə nəşr olunan elmi əsərlər, elmi-praktiki konfrans materialları, internet saytları təşkil edir. Tətbiq etdiyimiz metod intervyu metodudur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat apararkən yalnız elmi mənbələrdən deyil, həm də gündəlik informasiya mənbələrinə, faktlara, internet resurslarına üstünlük verilmişdir. Mövzunun müasir səviyyəsi haqqında məlumatlar verilməklə yanaşı, Azərbaycanda olan bir neçə menecerlə görüşlər keçirilib və onların fikirləri və tövsiyyələri qeydə alınmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Dissertasiya işinin əsas məhdudiyyəti kimi məlumatların yetərsizliyi və ölkəmizdə məsuliyyətin artırılması və ölçülməsi üçün hər hansı bir sistemin mövcud olmaması çıxış edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Məsuliyyət mövzusu müasir dövrdə kifayət qədər tələb olunan və aktual bir mövzudur. Praktiki nəticələr sözü gedən sahədən və qoyulan problemdən çox asılıdır. Buna görə də, problemə nəzəri və praktiki metodlarla yanaşılmış, təkliflər irəli sürülmüşdür.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələr və informasiyalar müəssisələrdə menecerlərin, rəhbərlərin və onların timsalında müəssisələrdə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılan prosesdə kadrlar, habelə bu sahələrlə maraqlananlar və tələbələr üçün mühüm vasitə hesab oluna bilər.

Açar sözlər: məsuliyyət, məsuliyyətli menecer, özəl sektor

PROBLEMS AND SOLUTIONS OF MEASURING THE RESPONSIBILITY OF MANAGERS IN THE PRIVATE SECTOR IN AZERBAIJAN

SUMMARY

The actuality of the subject: The role of managers in the expansion activities in the private sector in Azerbaijan is irreplaceable. In order to make each process in the work environment productive, employees must be properly evaluated, and their distribution must be accurate, fair and objective.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the research is to measure the impact and effectiveness of a person's sense of responsibility in the work life of a manager to learn how the sense of responsibility is reflected in the work.

Used research methods: The information base of the methods to be applied in the dissertation consists of scientific works published in our country and abroad. The method we use is the interview method.

The information base of the research: In conducting the research, preference was given to scientific sources, daily sources of information and Internet resources.

Restrictions of research: The main restrictions of the dissertation work is the lack of information and not any system in our country to increase and measure responsibility.

The novelty and practical results of investigation: The issue of responsibility is a much-needed and urgent issue in modern times. Practical results depend on the field and the problem. The problem was approached with theoretical and practical methods.

Scientific-practical significance of results: The results and information obtained during the research can be considered an important tool for managers and their staff in the process of improving the human resources in enterprises, as well as for students.

Keywords: responsibility, responsible manager , private sector

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	7
I FƏSİL. MƏSULİYYƏT ANLAYIŞINA NƏZƏRİ BAXIŞ.....	9
1.1. Tarixdən günümüzə məsuliyyət anlayışı	9
1.2. İdarəetmə prosesində menecerlərin məsuliyyəti.....	12
1.3. Motivasiyanın işçilərin məsuliyyətinə təsiri.....	18
1.4. Lider və menecerləri fərqləndirən xüsusiyyətlər.....	20
II FƏSİL. MƏSULİYYƏTLİ MENECER SIYASƏTİ MÜXTƏLİF ÖLKƏ VƏ ŞİRKƏTLƏRİN TƏCRÜBƏSİNDƏ	23
2.1. Yapon menecment sistemində məsuliyyət anlayışı.....	23
2.2. Alman menecment sistemində məsuliyyət anlayışı.....	34
2.3. Avropa menecment sistemində məsuliyyət anlayışı.....	38
2.4. Yapon, Amerika və Avropa menecment sistemlərinin müqayisəli təhlili.....	39
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA ÖZƏL SEKTORDA MENECERLƏRİN MƏSULİYYƏTİNİN ÖLÇÜLMƏSİ.....	47
3.1. Azərbaycanda özəl və dövlət sektorunda biznesin mövcud vəziyyətinin təhlili.....	47
3.2. Azərbaycanda biznes sektorunun SWOT təhlili.....	50
3.3. COVID-19-un biznesə təsiri.....	52
3.4. Məsuliyyət hissənin və davranışlarının ölçülməsi.....	53
3.5. Azərbaycanda özəl sektorda menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi.....	54
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	63
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	67
ƏLAVƏLƏR.....	72
Cədvəllərin siyahısı	74

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Azərbaycanda hər bir sahədə olduğu kimi, özəl sektorda da fəaliyyətin genişləndirilməsi və inkişaf etdirilməsində menecerlərin rolu əvəzolunmazdır. Hər bir menecerin məsuliyyətli olması çox vacibdir və bu məsələ hər zaman prioritet olmalıdır. Rəhbərlərin rolu, yalnız qapalı kabinetlərdə oturmaq deyil, həm də tabeçiliyində olanları izləməkdir. Menecerlər işlərindəki məsuliyyətlərdən savayı, işçilərinə qarşı nümunəvi rəhbərlik etməlidirlər. Komanda üzvlərinizin vaxtında ofisə çatmasını istəyirsinizsə, ilk növbədə özünüz intizamlı olmalısınız. Bir təşkilatın qaydaları, yalnız tabeliyində olanlar üçün deyil, həm də menecerlər, rəhbərlər və digər yuxarı vəzifədə olanlar üçün nəzərdə tutulmuşdur. Menecmentin geniş sahəni əhatə etməsi, müxtəlif növ və funksiyalara malik olması hər kəsə bəllidir. Bunlara strateji idarəetmə, satışın idarə edilməsi, əməliyyatların idarə edilməsi, maliyyə və mühasibatlığın idarə edilməsi, layihənin, insan qaynaqlarının idarə edilməsi və s. aiddir. Menecerlərin əksəriyyəti qeyd olunan sahələri idarə etməyin öhdəsindən asanlıqla gələ bilirlər. Bu xüsusiyyətlərdən başqa menecerlər məsuliyyət anlayışını nə qədər əhəmiyyətli, vacib olmasını dərk etməli və bunu onu öz işçilərinə aşılmalıdır. İş mühitində isə onlar hər bir prosesin daha tez zaman kəsiyində olması üçün işləri və işçiləri düzgün qiymətləndirməli, onların bölgüsünü çevik, düzgün, ədalətli və obyektiv aparmalıdır. Şirkətin və ya müəssisənin inkişaf tempi vaxtın axıcılığı ilə eyni olmalı, onunla ayaqlaşmalıdır. Məhz bunlara görə, məsuliyyət mövzusu hər zaman aktualdır. Sözü gedən mövzu hər nə qədər aktual olsa da, tədqiqat işləri demək olar ki, ölkəmizdə yoxdur. Xüsusilə inkişaf etməkdə olan, müasir təşkilatlar üçün mövzunun araşdırılması çox vacibdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi mövzusunda olan problemlərin əsas səbəbləri müəyyənləşdirilmiş və həlli yolunda bir sıra təkliflər təqdim olunmuşdur. Dünyada bu sahədə aparılan tədqiqatları incələyərək və bu kimi problemlərin aradan qaldırılmasında həyata keçirilən strategiyaların Azərbaycanda özəl sektorda tətbiq imkanlarını qiymətləndirdik. Bu problemlərin bir çoxu təşkilati strukturdan, qurulmuş sistemdən

qaynaqlanır, digərləri bu sahədə az məlumatlılıq və kifayət qədər diqqətin ayrılmamasından irəli gəlir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi, məsuliyyət hissini bir şəxs, menecerin və ya rəhbərin iş həyatında nə dərəcədə təsirinin, effektivliyinin olduğunu ölçmək, məsuliyyət hissini işə necə yansıdığını öyrənməkdir. Həmçinin məsuliyyətli menecer anlayışını nəzəri olaraq incələmək və Azərbaycanda özəl sektorda işləyən menecerlərin nə dərəcədə məsuliyyətli olduqlarını ölçmək, araşdırmaqdır.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqatın obyekt Azərbaycan fəaliyyət göstərən yerli şirkət və menecerləridir. Predmeti isə tədqiqat aparılan sahələrdə menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, nəticələrin müqayisə olunmasıdır.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işində tətbiq olunacaq metodların informasiya bazasını ölkəmizdə və xaricdə nəşr olunan elmi əsərlər, elmi-praktiki konfrans materialları, internet saytları təşkil edir. Tətbiq etdiyimiz metod intervyu metodudur. Əsasən, ölkəmizdə olan özəl sektorların rəhbərləri və menecerləri ilə görüşüb onların bu məsələ ilə bağlı fikirlərini və təkliflərini qeydə almışıq.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat apararkən təkcə keçmiş elmi mənbələrdən deyil, həm də gündəlik informasiya mənbələrinə, faktlara, internet resurslarına üstünlük verilmişdir. Mövzunun müasir səviyyəsi haqqında məlumatlar verilməklə yanaşı, Azərbaycanda olan bir neçə menecerlə görüşlər keçirilib və onların fikirləri və tövsiyələri qeyd olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Dissertasiya işinin əsas məhdudiyyəti kimi məlumatların yetərsizliyi və ölkəmizdə məsuliyyətin artırılması və ölçülməsi üçün hər hansı bir sistemin mövcud olmaması çıxış edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Məsuliyyət mövzusu müasir dövrdə kifayət qədər tələb olunan və aktual bir mövzudur. Praktiki nəticələr sözü gedən sahədən və qoyulan problemdən çox asılıdır. Buna görə də, problemə nəzəri və praktiki metodlarla yanaşılmış, təkliflər irəli sürülmüşdür.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Nəticələrin əhəmiyyəti, bu sahənin öyrənilməsi gələcəkdə özəl sektorda məsuliyyətli, ixtisaslı menecerlərin yetişməsinə, bu sferanın inkişafına və ən əsası iqtisadiyyatın və ölkənin inkişafına gətirib çıxaracaq.

I FƏSİL. MƏSULIYYƏT ANLAYIŞINA NƏZƏRİ BAXIŞ

1.1. Tarixdən günümüzə məsuliyyət anlayışı

Fəlsəfi baxımdan, bir insanın davranışlarının və ya təşəbbüslərinin əsası, məsuliyyət anlayışının yaranmasına dayanır. Bu baxımdan cavabdehlik, klassik məsuliyyət anlayışının yaranmasında əsas amildir. Cavabdehlik bizim üçün “təbii” görünsə də, tarixin hər dövründə fərqli qiymətləndirilmişdir. Ümumiyyətcə məsuliyyət, şüurlu şəkildə hərəkət edən və davranışlarının nəticələrinə cavabdeh olan şəxsə aid olan keyfiyyətdir.

Məsuliyyət anlayışının tarixinə nəzər salsaq, bir çox filosofların, alimlərin fikirlərinə, əsərlərinə, kitablarına rast gələ bilərik. Məsuliyyət haqqında ilk analizlərdən biri Aristotelə aiddir. Aristotelin fikirlərinə görə, məsuliyyət anlayışının əsasında yüksək mənəviyyət, alicənablıq dayanır (Aristotle, “The Nicomachean ethics”). Hər insanın davranışlarının və fəaliyyətinin məqsədi ən yaxşı olanı əldə etməkdir. Ən yaxşı olan isə, onun həyatını daha yaxşı və rahat edən xoşbəxtliklərdir. Xoşbəxtlik, ruhun ağıla uyğun fəaliyyət göstərməsindən yaranır. Ağıla uyğun fəaliyyət isə, insanı məqsədlərinə aparən seçimləri ifadə edir (Aristotle, “Eudaimonia”).

Məsuliyyət, fərdin şüurlu şəkildə etdiyi davranışları təkmilləşdirərək və praktik anlayışa bağlı olaraq etdiyi seçimlərin və gördüyü tədbirlərin nəticələrini üstlənməsini ifadə edir. Burada Aristotelə görə əsas, davranışların iradi şəkildə, yəni istəyərək həyata keçirilməsidir. Çünki, canlılar içində yalnız insan davranışlarının və bəzi fəaliyyətlərin nəticələrindən məsuldur. Deməli, əgər insan hər hansı hərəkəti bilərəkdən, dərk edərək edirsə, ondan yaranan nəticələrdən də, cavabdeh olmalıdır. Aristotelə görə, edilən seçimlər və gerçəkləşdirilən fəaliyyətlər iki meyarda, yəni təzyiq və bilgisizlik baxımından dəyərləndirilməlidir. Zorla və ya bilgisizlik səbəbi ilə edilən hərəkətlər, istəməyərək edilmiş kimi görünməyə bilər. Buna görə, seçim etmək və fəaliyyət göstərmək əsnasında fərdə özəlliklə xaricdən qaynaqlanan hər hansı bir basqının olmaması vacibdir. Digər tərəfdən, edilən seçimlər və davranışlar haqqında kifayət qədər məlumatlı olmadıqda, bilmədən yəni bilgisiz şəkildə hərəkət etmiş olacaqdır. Ancaq bu fərqlər də, qeyd olunmalıdır ki, bilgisizlikdən edilmiş hər

bir hərəkət peşmanlıq hissi yaradırsa “istəməyərək edilmiş”, ancaq peşmanlıq və ya təəssüf hissi yoxdursa “istəyərək edilmiş” hərəkət demək daha doğru olar. Bu mənada, xüsusilə, iradi və qeyri-iradi fəaliyyət arasındakı fəqr, bir davranışdan fərdin etik olaraq cavabdeh olub-olmadığını ortaya çıxarıb, məsuliyyət anlayışını aydınlaşdırmağa kömək etməkdədir.

Digər tərəfdən, Aristotel, bilgisizlikdən və şüursuz hərəkət edənləri də, ayırmışdır. Sərxoş və ya əsəbi, hirsli insan hər hansı davranışı bilgisizlikdən deyil, şüursuz şəkildə edir. Çünki, biri sərxoşluqdan, digəri qəzəbdən özünü itirər, və etdiklərinin fərqində olmaz. Bunlara baxmayaraq hər iki halda da, başqa cür davranmaq insanın öz əlində olduğu üçün, yəni bilgisiz insanın bilgi, məlumat toplamaq, sərxoş və ya qəzəbli insanın isə belə hallardan qaçmaq öz əllərində olduğu üçün, hər ikisi də, davranışlarından məsul olmalıdırlar. Ancaq məsuliyyət hər ikisinə eyni qədər yüklənmədiyi kimi, cəzalandırma da, eyni dərəcədə olamamalıdır. Yəni, Aristotel məsuliyyətsizliyin bağışlana biləcəyini vurğulamışdır. Aristotelin analizlərində məsuliyyət anlayışı açıq şəkildə göstərilməsədə, o səbəbi olan bir davranışın anlayışla qarşılınmasını düzgün hesab etmişdir.

Digər bir alman filosofu İmmanuel Kant, insanı, iki səbəbdən hərəkət edən varlıq kimi izah edir. Bir tərəfdən, insanı sadəcə intellektual anlama qabiliyyəti olan, hər bir təşəbbüsün, başlanğıcın səbəbi olaraq görür. Yəni, hər bir fəaliyyətin nəticəsi, istər şüurlu, istər şüursuz və ya istəyərək, istəməyərək olmasından aslı olmayaraq insana aiddir. Digər tərəfdən, insan duyğusal, yaranmış bəzi problemlərin səbəblərindən xəbərsiz, bəzi pronozlaşdırılması mümkün olmayan təsirlərin qarşısında aciz bir varlıq olaraq qəbul edir. Bu səbəbdən, insan öhdəliklərinə, iki tərəfdən yanaşılmalıdır. Özünü məsuliyyət sahibi hiss edən insan, davranışlarını öz yaratdığı prinsiplər əsasında, rasionel formada təşkil edər və istədiklərini əldə etmək üçün, özü öz qarşısına qoyduğu tapşırıqları ən üst səviyyədə yerinə yetirər. Bu prinsiplərin doğru olub-olmadığının dəyərləndirilməsi bilik vasitəsilə ölçülür.

Öz subyektiv prinsiplərinə və ya maksimumlarına uyğun hərəkət edən bir insanın vicdanı əslində bu özünəməxsusluğun subyektiv komponentlərini ehtiva edir. Kanta görə vicdan, insanın özünə hesab verməsidir. Deməli, insan həm vicdanı

qarşısında, həm də, öz məqsəd və prinsiplərinə görə məsuliyyət daşıyır. Şüurlu şəkildə edilən hər bir davranış üçün məsuliyyət üstlənilməlidir. Kanta görə məsuliyyət, şəxsin seçimlərinin və davranışlarının nəticələrinə görə deyil, əksinə bu seçim və davranışların özlərinə görə, onların planlaşdırıldığı vaxtdan olmalıdır. Deməli, insanın məsuliyyəti, hər hansı hərəkətə keçmədən əvvəl başlamalı, istək və meyllərdən asılı olmayaraq hazırlanmış prinsipə əsasən müəyyən edilməlidir. Başqa bir ifadə ilə, məsuliyyət, insanın öz təbiətinə uyğun olaraq, iradəsindən və istəklərindən asılı olmayaraq, öz davranışlarından cavabdeh olması və öhdəlik götürməsidir (Immanuel Kant “The metaphysics of morals”). Ancaq, yalnız insanın özünə söykənən belə bir məsuliyyət, hər zaman natamam olacaqdır. Çünki insanın məsuliyyəti ilk növbədə digər insanlara və ətraf mühitə olan münasibəti ilə əlaqədardır.

Məsuliyyət anlayışı bir çox tədqiqatçı tərəfindən, şəxsin öz davranışlarının və ya səlahiyyət dairəsində olan hər hansı bir hadisənin fərqiində olması, qərar verməsi, davranışlarının və hadisələrin nəticələrini üstlənməsi olaraq izah olunur. Başqa bir tərifdə isə məsuliyyət, seçim etmək və bu seçimin öhtəliklərini, nəticələrini, təsirlərini qəbul etmək kimi izah edilmişdir.

Bəzi mənbələr məsuliyyəti duyğu, hiss olaraq (Berkovitz L. D., 1963: s. 169-185; Başaran, 2002: s. 92-100), bəziləri bacarıq, qabiliyyət (Chamberlin L. J., 1994: s. 204-206.; Jenkins D., 1994: s. 269-270; Ellenburg, 2001), digərləri isə şəxsi keyfiyyət və xarakter olaraq izah etmişdir.

Məsuliyyət mövzusu ilə əlaqəli araşdırmalara və ədəbiyyatlara baxdıqda, bəzi mənbələrdə şəxsi və sosial məsuliyyət olaraq ayrıldığını görə bilərik (Nelson D. B. and Low G. R., 2004: s. 20-28). Şəxsi məsuliyyət, insanın özünə qarşı olan məsuliyyətləri kimi qəbul olunur. Şəxsi məsuliyyətin olması özünü hər hansı bir sahədə güclü, uğurlu olmaq uğrunda, yalnız öz seçimlərinin nəticələrinə cavabdeh, öz həyatını düzgün, sağlam bir şəkildə idarə edən, özünü fiziki və mənəvi yaxşı hiss etmək üçün məsul olmaqdır. Bundan başqa sağlamlığa olan məsuliyyətdə, şəxsi məsuliyyət hesab edilir.

Sosial məsuliyyət anlayışı, şəxsin insanlara qarşı olan məsuliyyətini ifadə edir (P. C. Scales, D. A. Blyth, T. H. Berkas və J. C. Kielsmeier, 2000: s. 332). Sosial məsuliyyət əsasən vətənə olan məsuliyyət kimi gündəmə gəlsədə (E. W. Anderson, 1998), daha sonradan şəxsin ətrafındakı insanlarla yaxşı münasibətin saxlanması, başqalarına və fərqliliklərə hörmətlə yanaşması, ətraf mühit üçün ondan gözlənilən, onun öhdəliyində olan işləri yerinə yetirməsi kimi qəbul olunmuşdur.

1.2. İdarəetmə prosesində menecerlərin məsuliyyətləri

Bu gün menecer və idarəetmə anlayışı hər zamankından daha önəmli bir sahəyə çevrilmişdir. Ancaq bu sahələrin müasir normalara uyğunlaşa bilməsi üçün siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi baza və mədəni infrastruktura malik olmalıdır. Bu uyğunluq çərçivəsində müasir idarəetməni və prinsiplərini bilən, bunları yeni və xüsusi hallarda tətbiq edən, təşkilati problemlərə açıq olan və bu problemlərin düzgün metodlarla həllini tapan, işçiləri mükafatlandırmaq yeri gəldikdə isə yerində və zamanında cəzalandırmaq qabiliyyətinə malik olan, əlaqə qurmaq və yönləndirmə bacarıqlarına sahib menecerlər yetişdirmək zamanın tələbidir. Həmçinin menecer insan psixologiyasını anlayan, həmişə motivasiyalı mühit yarada bilən, tolerant, işin ümumi keyfiyyətinə və qrup işlərinə önəm verən, təşkilatda güvən hissi yaradan, lazım gəldikdə risk ala bilən və bu öhdəliklərin məsuliyyətini daşıya biləcək biri olmalıdır.

İdarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətli bir şəkildə yerinə yetirilməsi üçün menecmentin bəzi funksiyaları vardır. Bu funksiyalar, təşkilatın rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməsi, məqsədlərə ən doğru, ən effektiv yollarla çatmasını təmin edir. Hər bir menecerin məsuliyyəti də, bu funksiyaları doğru şəkildə yerinə yetirməsidir.

Planlaşdırma funksiyası menecmentin ən zəruri funksiyalarından biridir. Planlama təşkilatdakı hər səviyyədə vacib olan bir idarəetmə funksiyasıdır, bir ifadə ilə desək, gələcəkdəki vəziyyətin bu gün formalaşdırılmasıdır. Planlaşdırma məqsədləri ortaya qoymaq, hədəfləri müəyyənləşdirmək və bu hədəflərə necə çatacağımıza qərar verməkdir. Plan düzgün qurulmadan digər idarəetmə funksiyalarından müsbət nəticə almaq mümkün deyildir. Planlama yerinə

yetiriləcək tapşırıqları müəyyənləşdirməkdir. Menecerlər plan tərtib edərək, təşkilatın gələcək zamanda uğurlu ola bilmək üçün nələr edəcəyini ortaya qoyur. Planlaşdırma işlərin hansı zaman kəsiyində ediləcək, kimlər tərəfindən və necə görülməli suallarına cavab axtarır, hər səviyyədə fəaliyyət göstərən təşkilat işçilərinə yol göstərir.

Təşkilətmə funksiyasının effektivliyi planlaşdırmaya bağlıdır. Planlamada uğursuzluq varsa təşkilətmə funksiyasının uğurlu olması mümkünsüzdür. Təşkilətmədə ilk olaraq hər hansı vəzifənin xüsusiyyətləri müəyyən olunur və bu xüsusiyyətlərə uyğun işçilər seçilir. İkinci mərhələdə menecerlər işləri kiçik tərkib hissələrinə ayırır. Yəni hər sahəni fərqli şöbələrə bölür. Üçüncü mərhələdə isə işin kordinasiyasıdır. Kordinasiya münafişələrin qarşısını almağa, onları tənziqləməyə və beləliklə, təşkilatın quruluşunu möhkəmləndirməyə imkan verir.

Yönləndirmə müəyyən olunmuş hədəflərə çatmaq üçün digərlərini istiqamətləndirmə deməkdir. Əsasən idarəetmədə effektivlik əldə etmək üçün ilk olaraq təşkilat daxili struktur və işçilər, qruplar, şöbələr arasına əlaqələr ən üst səviyyədə olması vacibdir. Menecerlərin əsas məqsədi məhsuldarlığı artırmaqdır. Misal olaraq, işçilərin seçimi, təlimi, əlaqələri, hədəf müəyyən etmə bacarıqları, təhsilləri kimi faktorların menecerlər tərəfindən idarəedilməsi, təşkilatı uğurlu edə bilər (E. J. Gatewood, 1995).

Təşkilatın məhsuldarlığını ölçmək, nəzarət etmək hər bir menecerin öhdəliyidir. Hansı nəticələri əldə etmək istəyib, hansı nəticələrin əldə edildiyi ölçmək, müqayisə etmək hər zaman vacib olmuşdur. Planlaşdırma ərəfəsində standartlar müəyyən olunur və bu standartlara uyğun nəticələr əldə edilir. Bunların həyata keçirilməsində bir nəzarətin olması mütləqdir. Nəzarət prosesi standartlar qoyulmasından, faktiki əldə olunmuş nəticələrin bu standartlarla ölçülməsindən və lazım gələrsə düzəlişlər aparılmasından ibarətdir.

Bir menecerdə olması vacib olan keyfiyyətlərdən biri də, məsuliyyətli olması, öz öhdəliklərini vaxtında və düzgün yerinə yetirməsidir. Xüsusilə menecerdə tərəf tutma, qərarlılıq, anlayışlılıq, qorxu, təsir altında qalma, dar dünyagörüşü kimi

neqativ keyfiyyətlərin olmaması vacibdir. Bunların əksinə menecerdə olması vacib olan keyfiyyətləri belə sıralamaq olar:

- Planlı, təşkilatçı, yönləndirici olmalıdır. Qısaca idarəetmə qaydalarına düzgün əməl etməlidir.
- Heyət tərəfindən hörmət qazanması və uğurlu olası üçün heyətin fikirlərinə önəm verməli, onları dinləməli, hər zaman dəstəkləməli, öz plan və fikirlərini onlarla paylaşmalı, güvən qazanmalıdır.
- İşçilərlə çox vaxt keçirməli, aşağı təbəqə işçilərə səlahiyyət verməkdə xəsis davranmamalı, onları bacarıq və qabiliyyətlərinə uyğun işlərdə yerləşdirməlidir.
- Menecer, idarəetməni bir rütbə, məcburiyyət kimi deyil, məsuliyyət kimi görməli, bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürməsinə baxmayaraq ətrafında güclü əməkdaşlar toplamalı, komanda işlərini dəstəkləməlidir.

Meneceri uğurlu edən keyfiyyətlər fərqli ola bilər. Bunlara aldıkları təhsilin səviyyəsi, əldə etdikləri bilik və bacarıqların istifadə edilməsi, şəxsi keyfiyyətlər, insanlara verdikləri önəm, məsuliyyət, insan psixologiyasından anlaması, həmçinin menecerin xarizmasının olması onu güclü və uğurlu olmasına səbəb ola bilər. Bununla əlaqədar olaraq bir meneceri uğurlu edən səbəb digər bir menecer üçün uğursuzluğun səbəbi ola bilər.

Şirkətlərin uğurlu yol qət etməsi uğurlu menecerlərin düzgün idarəetmə qabiliyyətindən asılıdır. Zamanın meneceri deyil, menecerin zamanı idarə etdiyi an uğura çatmaq, müvəffəq olmaq mümkündür. Menecerlərin əsas məqsədi firma üçün mənfəətin əldə edilməsini təmin etməkdir. Məhsul və xidmətin hazırlanmasından, istehsalından onun müştərilərə təqdim edilməsi, bazara çıxarılması müəyyən dövr ərzində baş verir. Məsələnin xırdalığına varsaq, əslində hər bir əməliyyat öncədən xırdalığına kimi planlaşdırılır və sistemləşmiş plana uyğun hərəkət edilir. Təbii ki, baş verən proseslərə həm daxildən, həm də xaricdən təsirlər olur. Bu təsirlərin qabaqcadan müəyyənləşdirilməsi və onlara göstərilə biləcək əks-təsirlər menecerlər tərəfindən müəyyən olunmalıdır. Çünki, baş verən mənfə təsirlər istehsalın, proseslərin ləngiməsinə səbəb olur, bu da bir çox problemlərin yaranması deməkdir.

Menecerlər tək tip və tək xüsusiyyətli olan şəxslər deyil. Öz xarakterlərinə, təhsil səviyyələrinə, funksiyalarına görə fərqlidirlər. Buna görə də, menecerləri xüsusiyyətlərinə, üslublarına görə belə dəyərləndirmək olar:

Avtoritar menecerlər: Bu tip menecerlər adətən çox ciddi, başqalarının fikir və düşüncələrini yox sayan, ancaq əmr verərək işlərin yerinə yetməsinə tələb edən şəxslərdir. Avtoritar menecerlər işçilərə tapşırıqların qabaqcadan bildirilməsini idrəetmənin ən vacib üsullərindən biri olduğunu düşünür, İşçilərə tapşırıq verildikdən sonra, bu tapşırıqları heç bir sual vermədən yerinə yetirməməsinin düzgün olduğuna inanırlar. Edilən araşdırmalar və sorğular nəticəsində avtoritar menecerlərin “istənilməyən menecerlər” olduğunu deyə bilərik. Halbuki, avtoritar menecerlər hər zaman “mənfi” olaraq qiymətləndirilməməlidir. Menecer avtoritar olmaqla bərabər dürüst, qabiliyyətli, heyəti düşünən olduqda qəbul ediləndir. Burada riskli olan, menecerin avtoritarlığı ilə yanaşı bacarıqsız və məsuliyyətsiz olmasıdır, bu cür menecerlər şirkəti uğura apara bilməz.

Demokratik menecerlər: Bu tip menecerlər avtoritar menecerlərdən fərqli olaraq qrup işlərini sevən, işçilərin fikirlərini önəmsəyən rəhbərlərdir. Ancaq bu menecerləri də, 2 hissəyə bölə bilərik. Əgər bir menecer başqalarının fikirlərini soruşarkən tam səmimidirsə və bu fikirləri doğrudanda nəzərə alıb dəyərləndirirsə, deməli o həqiqi demokratik menecerdir. Ancaq menecer bu kimi fikirlərdə səmimi deyilsə, onda onu həqiqi demokratik menecer hesab edə bilmərik.

Məsuliyyətsiz və ya məsuliyyətdən qaçan menecerlər: Bu növ idarəedicilər əsasən öz işlərini başqa işçilərə həvalə edən, öz öhtəsində olan tapşırıqlardan həmişə narazılıq edən, məsuliyyətdən qaçan, “formal olaraq menecerlərdir”. Beləliklə, heyət üzvləri nə qədər işlərində uğurlu olur olsun, bu tip menecerlərin məsuliyyətsizliyi səbəbi ilə şirkətin effektiv olması gözlənilməzdir. Təbii ki, öz işlərini yerinə yetirmək və bu işləri “necə” yerinə yetirmək fərqli anlayışlardır. Bunları fərqləndirən isə şəxsi məsuliyyətdir.

Stoner və Freeman, menecerləri iki fərqli sinifə bölmüşdür: 1- Təşkilatın iyerarxik quruluşunda vəzifə səviyyəsinə görə yuxarı (executives), orta (production and operations managers), aşağı səviyyə menecerlər (supervisors). Aşağı səviyyə

menecerlər işçilərin gördüyü işlərdən, tapşırıqların vaxtında və düzgün yerinə yetirilməsindən, günlük və anlıq görüşlərin, fəaliyyətlərin təşkil edilməsindən məsul olub, başqa menecerlərin işlərinə cavabdeh deyildirlər. Orta səviyyə menecerlər, bir tərəfdən rəhbər işçilərin tapşırıqlarını yerinə yetirən, digər tərəfdən bəzi işçilərin gördükləri işdən cavabdeh olan, eyni zamanda rəhbərlə işçilər arasında əlaqə yaradan şəxslərdir. Yuxarı səviyyə menecerlər isə bütün təşkilatın idarəsi üçün məsuliyyət daşıyırlar, hədəflər qoyub bu hədəflərə çatmaq üçün bir növ yol xəritəsi hazırlayırlar. 2- Məsul olduqları təşkilatı fəaliyyət növünə görə funksional və baş menecerlər (General manager). Funksional menecerlər, mühasibat yaxud insan resursları kimi təşkilatı fəaliyyət növlərindən yalnız biri üçün məsuliyyət daşıyan şəxslərdir. Ümumi menecerlər isə təşkilat daxili bütün fəaliyyət növlərinə cavabdeh menecerlərdir. Bunlara əlavə olaraq idarəetmədə ümumi qaydalara bələd olan lakin işin texniki hissəsini bilməyən menecerlər baş menecerlər adlandırılarkən, ümumi qaydalarla yanaşı işin texniki hissəsinə də bələd olan menecerlər texniki menecerlər adlandırılır.

Thompson, uğursuz menecerlərin xüsusiyyətləri haqqında araşdırmasında 5 vacib səbəb olaraq bunları vurğulamışdır. 1. Başqaları ilə yaxşı münasibət saxlamamaq, 2. Mühitə uyğunlaşmamaq, 3. Sadəcə öz mənafeyini güdmək, 4. Hərəkə keçməkdən, risk etməkdən çəkinmək, 5. Uğursuzluqdan çıxmağı bacarmamaqdır. Menecerin effektivliyinə, iş mühiti və şəxsi keyfiyyətlər təsir edir. Menecer çevik və düzgün düşüncə bacarıqlarına sahib olmalıdır. Çünki, onların bu xüsusiyyətləri, uyğun məlumat və bacarıqlarla birləşərək, işçiləri yönləndirəcək, şirkətin effektivliyini artıracaqdır.

2000-ci illərin meneceri: strateji düşüncə tərzinə sahib olan, fərdi və qrup qərarları ala bilən, səmimi bir mühit yaradan, problemlərin həllini tapma və həll etmə, motivasiyə etmə, məsuliyyətli və bu hissi aşılama bacarıqlarına sahib olmalıdır. Bu xüsusiyyətlərin təməlinə təşkilatı hədəflərinə çatdırmaq durur. Yaxşı menecer işçilərə onların təşkilat üçün nə qədər vacib olduğunu hiss etdirən menecerdir. İşçilərin belə hiss etməsi rəhbərliyin verdiyi tapşırıqları daha həvəslə, məsuliyyətlə yerinə yetirməsinə gətirib çıxarır, beləliklə təşkilatın effektivliyi artır.

Təşkilat böyüdükcə, əmək və fəaliyyət funksiyalarının fərqli insanlar tərəfindən yerinə yetirilməsi məcburi hal alır. Beləliklə, yerinə yetirilən tapşırıqların, fərqli keyfiyyətlərə, xüsusiyyətlərə malik insanlar tərəfindən yerinə yetirilməsi vacib olur. Belə bir sual yaranır “Menecerlik vəzifəsi hansı təməl keyfiyyətlərə malik olmalıdır?”. Bunlar: bilik, bacarıq və təcrübədir. Hər menecerin axtarılan təməl keyfiyyətlərindən biri idarəetmə bilgiləridir. Başqalarını idarə edə bilmək üçün onlardan daha məlumatlı, daha bacarıqlı və təcrübəli olması rəhbərlər tərəfindən arzu ediləndir. İdarəetmədə vəzifə artdıqca, məsuliyyət və menecerin öhdəsinə düşən funksiyalar artır. Bilik; menecerin idarə etdiyi şirkət haqqında məlumatlı olmasıdır. Burada hər şeyi bilmək yox, ehtiyac olanı bilmək əsasdır. Bacarıqlı olmaq; zəka, təmsil (fiziki vəziyyət, geyim), öz güvən, özünü ifadə etmə bacarığı, qərar vermə, insanları və hadisələri düzgün qiymətləndirmə, inandırma qabiliyyətinə malik, məsuliyyətli və sosial olmaqdır. Təcrübəli olmaq; İdarəetmədə təcrübəli olmaq bu sahədə olan bilik və bacarıqları tətbiq edə bilmək deməkdir. Təcrübə zamanla yaranan keyfiyyətdir. Müşahidədən başlayıb, hadisələrin baş verməsinə şahid olmaq arasında olan bir müddətdir.

Ener'ə görə menecerlər, öz vəzifə və məsuliyyətlərinə görə cəmiyyət arasında vacib şəxslərdir, bu səbəblə bəzi xüsusiyyətlərə sahib olmalıdırlar. Bunlar menecerin 1. İntellektual keyfiyyətləri: mədəniyyət, məntiq, analiz etmə, intuisiya və xəyal gücü, mühakimə bacarığı, işə fokuslanma və fikirlərini açıq şəkildə ifadə edə bilməkdir. 2. Menecerin xarakterinə xas xüsusiyyətlər: Ağıl və hissləri arasında tarazlıq yarada bilmək, dəyişən vəziyyətə uyğunlaşmaq, güclü yaddaşa sahib, məsuliyyətli və ciddi olmalıdırlar. 3. Menecerin sosial xüsusiyyətləri: xarici görünüş, geyim və stilidir. Nəticədə, uğurlu menecer xüsusiyyətləri; ağıllı, ünsiyyətçi, məsuliyyətli, heyəti anlaya bilən, nizam-intizamlı, insanlarla əməkdaşlıq edə bilən, ədalətli olmalıdır. Uğurlu iş adamlarını incələdikdə, yeniliyə açıq və çətinliklərlə baş edə bilmə bacarıqlarının olduğunu görə bilərik.

1.3. Motivasiyanın işçilərin məsuliyyətinə təsiri

Menecerlərin məsuliyyət daşdığı ən vacib mövzulardan biri işçilərin motivasiyasını həmişə yüksək tutmaqdır. Məhsuldarlığın və performansın artırılması üçün işçiləri davamlı olaraq motivasiya edilməsi vacibdir. Motivasiya edilməmiş işçi araşdırmaq istəməz, bacarıqlarını tam olaraq sərgiləməz və məsuliyyətdən qaçar. Təşkilat və ya bir qrup insanın eyni dəfə çatmaq üçün göstərmiş olduqları şey performans adlanır. Motivasiya və performans arasındakı əlaqəyə görə, motivasiya varsa performans daha çox artacaqdır. Performans yüksək səviyyədədirsə, motivasiya və mükafatlandırılma proseslərinin düzgün aparıldığı aydın olur.

Mükafatlar və cəzalar, menecerlərin işçiləri təşkilati hədəflərə yönləndirərək, işlərin daha həvəslə çalışması üçün istifadə etdikləri bir alətdir. Collin Pitts mükafatı, “bir tapşırığı yerinə yetirmək, hər hansı bir məsuliyyəti üstlənmək, problemləri təhlil edib, həll etdikdən sonra əldə olunan qazanc kimi izah etmişdir.” Pitts’ə görə “tapşırıqların mütəmadi olaraq yerinə yetirilməsi qarşılığında işçilərə verilə biləcək ən böyük mükafat məvacibdir.” Tədqiqat işlərində mükafat anlayışı, cəzaya görə daha çox yer almaqdadır. Bu gün təşkilatlar, insan resurslarının əhəmiyyətini daha yaxşı dərk edirlər. Bu səbəblə, mümkün olduqca işçilərin fikirlərinə önəm verməklə, onlara özlərini təkmilləşdirməkdə köməklik edib, təlimlər keçirilir.

Motivasiya, davranışlarda qərarlılıq və davranışların idarə edilməsi kimi izah edilə bilər. Həmçinin insanlar uğur əldə etmək üçün fiziki və mənəvi faktorlardan aldığı təsirlə qətiyyətlə, əzmlə və işlərini sevərək görməsinə təsir edir. Bu mövzudakı araşdırmalar, iş mühitində insanları hərəkətə gətirəcək motivlərin nələr olduğunu, və bu mövzuda nələrə diqqət ediləcəyinə yönləndirilmişdir. Təşkilatda, işçilərin işlərini, tapşırıqları həvəslə yerinə yetirmələri, birbaşa təşkilatın performansına təsir edir. Motivasiya mövzusunda fərqli fərziyyələr vardır. Baumerster və Leary (1995) ən önəmli motivasiya mənbələrindən birinin sosial fəaliyyətlər ola biləcəyini vurğulamışdır. Bir başqa tədqiqatda Elliot və Dweck (2013) motivasiya edəcək faktorların, təşkilat daxilində birlikdə çalışm, təlim və təşviq məsələləri ola biləcəyini qeyd etmişlər. Bir insanın işdəki müvəffəqiyyəti

onun həvəslə çalışması və bacarıqlarına bərabərdir. İşçinin işləmək istəyi yoxdursa, çox bacarıqlı olması ona uğur qazandıra bilməz. Bir təşkilatda nə qədər texniki təchizat, alətlər, cihazlar olursa olsun, bunlardan istifadə edəcək motivasiya olunmuş insanlar olmadıqca, məhsuldarlıq əldə etmək qeyri mümkündür. Təşkilat- eyni hədəfə çatmaq üçün çalışan insan qrupundan ibarətdir. Bu məqsədlə, görülməli işlər, tapşırıqlar öncədən planlanır, təşkil edilir və hədəflərə doğru gedən yol incələnilir. Təşkilat daxilində işçilərin bu hədəf üçün çalışması tələb olunur. Bu planlanmış məqsədlərin istənilən şəkildə yerinə yetirilməsi üçün heyət üzvləri hədəfləri detallı şəkildə bilməli, hansı zaman kəsiyində yerinə yetirilməli haqqında məlumatlı olmalıdırlar. İşçilərin təşkilat daxili tapşırıqların yerinə yetirilməsi məsuliyyəti ilə yanaşı sosial və mədəni ehtiyaclarının qarşılınması vacib sayılır. Sevərək gördüyü bir işdə çalışan işçinin malik olduğu enerji ilə, sevmədiyi işdə çalışan birinin tənbel davranması müqayisə olunmazdır. Bu vəziyyətin uğurlu bir təşkilatı uğursuzluğa aparacağı nəzərə alınmalıdır. Motivasiya, insan davranışlarında çox təsirli rola sahibdir. Bu səbəblə, işçiləri motivasiya edəcək metodlar müəyyənləşdirilməlidir. Bu metodlarla işçilərin daha məsuliyyətlə, həvəslə, daha effektiv və uzun müddət təşkilatda çalışmasına nail olmaq mümkündür:

- İş yerində insanların çalışa biləcəyi daha xoşagələn, əlverişli bir mühit yaratmaq. Heç bir işçi çirkli və sıxıcı iş şəraitində işləmək istəməz. Aparılan araşdırmalara görə bol işıqlı, sakit, təmiz ofis işçilər üçün daha cəlbedici hesab olunur.
- İşçiləri tanımaq və onlara dəyər vermək. İşçilərin gördüyü işləri təqdir etmək və bunu edərkən ədalətli olmaq, bütün işçilərə eyni yanaşmaq, ayrı-seçkiliyə yol verməmək böyük önəm daşıyır. Bir işçi böyük bir satış etdikdə və ya şirkətə yeni bir müştəri qazandırdıqda, buna səssiz qalmaq onun zamanla motivasiyasının düşməsinə səbəb ola bilər. Məsələn, tez-tez hər kəsin qatıla biləcəyi görüşlər təşkil edib, təşkilatın hədəflərinə çatmasında işçilərin verdiyi töhvələri qeyd etmək, onların təşkilat üçün nə qədər vacib olduqlarını hiss etdirəcək və daha həvəslə çalışmalarına köməklik edəcəkdir.

- Mükafatlandırma sistemi. Ən təsirli motivasiya metodlarından biri mükafatlandırmadır. Bonusların verilməsi, hədiyyə kartları, kiçik toplantılar, səhər yeməkləri, hətta işçiləri həvəsləndirmək məqsədi ilə onları gördükləri işə görə mail yazıb təbrik etmək onları motivasiya edəcəkdir.
- Bunlardan başqa, işçilərin nə istədiklərini uyğun bir yolla soruşmaq, onlara qarşı dürüst və şəffaf olmaq, dəstəkləmək, onlara məsuliyyət və səlahiyyət verməkdə, onları motivasiya edər.

1.4. Lider və menecerləri fərqləndirən xüsusiyyətlər

Lider, təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün insanları istiqamətləndirən və təşkilatda müxtəlif işlər arasında əlaqə yaradaraq, nizam və harmoniyanı təmin edən şəxsdir (Mc Gregor, 1970: s. 136). Liderlik üçün zəka, təhsil və təcrübə önəmlidir. Liderlər sadəcə yeni qrupların təşkil edilməsi üçün deyil, eyni zamanda təşkilat daxili problemlərə görə parçalana biləcək qrupları birləşdirərək, bir arada saxlamaq üçün çalışırlar.

Günümüzdə liderlər, klassik liderlərə nisbətən daha fərqli xüsusiyyət və özəlliklərə sahibdir. Liderlər idarəetmədə, fərdi işi deyil komanda işini, çox işləməyi yox ağılla işləməyi və işin keyfiyyətinə önəm verirlər (Aytürk, 2000). Leroy Eims'in ifadə etdiyi kimi "Lider, başqalarından daha çox şey görən, başqalarından daha uzağı və daha öncə görən şəxsdir." Digər yandan lider, başqalarına kömək etməkdə xəsis davranmamalı, bacardıqlarını, bildiklərini digərləri ilə bölüşməkdən çəkinməməlidir.

Məlum olduğu kimi menecer və lider anlayışları bir-birindən olduqca fərqlidir. Menecerlər, daha dar çərçivədə hərəkət edən, verilən tapşırıqları yerinə yetirən şəxslər kimi tanınır. Menecer, insanları doğru tərəfə yönləndirərək, nəzarət edir. Lider, menecerlə müqaisədə hədəf seçimində və hədəfə gedən yolda daha rahat hərəkət edir. Lider izlənilən şəxsdir. Ancaq liderin izlənməsi məcburiyyətdən deyil, işçilərin öz şəxsi istəyindən irəli gəlir. Menecerin izlənməsi isə onun tutduğu mövqedən və vəzifədən asılıdır. Lider ilə işçiləri arasında emosional bir əlaqə var,

ancaq bir menecer üçün belə əlaqənin olması məcburi deyil. Onlar daha çox rasional fəaliyyət göstərirlər.

Bu əlaqə, 1950-ci ildən bəri mübahisəli mövzudur. Menecer anlayışı çox vaxt lider anlayışı ilə eyni tutulmaqdadır. Xüsusilə klassiklər “menecer” və “lider” anlayışını eyni mənada istifadə etmiş və hər menecerin bir lider olduğunu qəbul etmişlər. Ancaq bu iki anlayış arasında bir çox fərqliliklər var. Beləliklə, menecer, bir şirkətin məqsədlərinə, hədəflərinə çatması üçün təşkilati strukturundan və prosedurlardan istifadə edərək idarəetməni təmin edən şəxs kimi tanınarkən, lider, bunlardan əlavə olaraq səlahiyyət sahibidir. Deməli, əgər menecer səlahiyyət sahibi deyilsə, o sadəcə bir idarəedicidir və şirkətdən ayrıldıqda, şirkətin inkişafında gözlə görüləcək bir dəyişiklik olmayacaqdır.

Gardner'a görə bəzi menecerlər liderlik bacarıqlarını göstərir, bəzi liderlər isə özlərini menecer kimi görürlər. Lider və liderlik haqqında bir çox fikir mövcuddur. Bu fikirlərdən bəziləri; Martin Gannon'a görə liderlik, əmrə hazır işçiləri fəaliyyətə yönəltməkdir. Richard Drafta'a görə də, liderlik; hədəflərə çatmaq üçün insanlara təsir edə bilmə bacarığıdır. Drucker'a görə lider, ortaq hədəfləri həyata keçirmək üçün qrup üzvləri tərəfindən könüllü olaraq izlənen şəxsdir. Lider, məqsədlərə çatmaq üçün heyəti yönləndirir, doğru hədəfi seçir, standartları müəyyənləşdirir və effektiv yollar tapır. Günümüzdə liderlər müasir dəyişikliklərə uyğunlaşmalıdırlar. Bu günün lideri; hər şeyi bilən, tək qərar verən və idarə edən deyil, qrup şəklində işləyən, ortaq şəkildə qərar verən, aldığı qərarları və fikirlərini qrup daxilində bölüşən şəxsdir.

Artıq yaşadığımız dəyişkən və xaotik rəqabət mühitində, səlahiyyət sahibi olduqda, qapalı kabinetlərdə oturmaq, öz işlərini başqalarına tapşırmaq kimi haqlarının olduğunu fikirləşmək dövrü qapanmışdır. Xüsusilə uğurlu bir menecer üçün bu hal müzakirə olunmazdır. Belə xaotik mühitə uyğunlaşa bilmək üçün menecer, dəyişən mühitlə ayaqlaşan, elastik, işçiləri ən yaxşı formada analiz edə bilən, uzaqgörən, təşəbbüskar olmalıdır. Əslində bu xüsusiyyətlər hamısı bir liderdə axtarılan xüsusiyyətlərdir. Əgər menecer, təşkilati məqsədləri gerçəkləşdirmək istiyirsə, işçiləri düzgün yönləndirərək liderlik etməlidir (Boone and Kurtz, 2013: s. 233).

Digər tərəfdən uyğun bir menecerə sahib olmayan təşkilatların uğurlu olması mümkün deyildir. Uğur isə komanda işidir. Lider üstün keyfiyyətlərə sahib olsada, effektiv idarəçilik üçün təşkilatda dinamik bir heyətə ehtiyacı vardır (Aytürk, 2014: s. 82). Gördüyümüz kimi günümüzdə iş dünyasında və idarəçilikdə, menecer və liderlərin önəmi danılmazdır. Müxtəlif mənbələrə görə menecer və lider arasındakı fərqliliklər danılmazdır (bax cədvəl 1).

Liderlik, güc, bacarıq, xarizma kimi doğuşdan gələn keyfiyyət olmaqla yanaşı, sonradan zamanla əldə edilə bilən, öyrənə, təkmilləşdirilə bilən bir keyfiyyətdir. Buna əsasən deyə bilərik ki, hər menecer, liderlik potensialına sahibdir. Hər bir menecer uğurlu olmaq istəyirsə, liderlik bacarıqlarını təkmilləşdirməlidir. Menecerin lider ola bilməsi üçün yetkin, dürüst, inanılan, güvənilən, bacarıqlı, bilikli, hədəfləri, məqsədləri olan biri olması lazımdır (Aytürk, 2014: s. 82). Beləliklə bugün bu iki anlayışın birləşməsindən əmələ gələn “aparıcı menecer” anlayışı istifadə edilir. Aparıcı menecerlər, təşkilati hədəflərə çatmaq üçün, işçilərin istək və söylərini nəzərə alaraq hərəkət edirlər. Onların effektivliyinin əsas səbəbi dəyişikliklərə açıq olmaları və risk etmə bacarıqlarıdır, belə menecerlər ətraflarında güclü heyət üzvləri, işçilər və digər menecerlərin olmasından çəkinmirlər, onların ən böyük üstünlükləri isə liderlik keyfiyyətlərinə və səlahiyyətinə sahib olmalarıdır. Beləliklə, lider və menecer anlayışları “aparıcı menecer” adı altında birləşdirilmişdir.

II FƏSİL. MƏSULİYYƏTLİ MENECER SİYASƏTİ MÜXTƏLİF ÖLKƏ VƏ ŞİRKƏTLƏRİN TƏCRÜBƏSİNDƏ

2.1. Yapon menecment sistemində məsuliyyət anlayışı

Yapon menecerləri, təşkilatda çalışan işçini sadəcə iş müqaviləsi çərçivəsində tapşırıq və məsuliyyətləri olan biri kimi deyil, iqtisadi, sosial, psixoloji ehtiyacları ilə birlikdə bir bütün olaraq görür və qəbul edir. Yapon təşkilatlarında ən yüksək vəzifəli şəxslər daxil olanda hər bir işçi, iş vaxtından kənar tez-tez bir araya gəlməli, iş həyatı və şəxsi həyatı bir birindən ayırmamalıdır.

İşçi və müdür əlaqələrində, şəxsin iyerarxik vəzifəsi nəzərə alınmadan, azad fikir mübadiləsi tətbiq olunmaqdadır. Belə bir fikir mübadiləsi nəticəsində, işçilər bir-birinin bilik, bacarıq və təcrübələrində çatışmayan cəhətləri vurğulayır və hər kəs bunu normal qarşıladığına və özündə düzəlişlər etdiyinə görə təşkilatın məhsuldarlığında artmış olur. Yapon menecerlərinin digər bir xüsusiyyəti isə, işçilərinin güclü tərəflərini tanıyıb, zəif tərəflərini isə onlara göstərməkdən çəkinməməsi və tənqiddə hər zaman açıq olmasıdır. Ümumiyyətcə tənqid, fərdi inkişafın bir hissə olaraq görülür (Mustafa Yaşar Tınar, 1984: s. 143).

Yaponyada məhsuldarlıq və keyfiyyət ildən-ilə sürətlə artarkən, ABŞ və Qərbi Avropa ölkələrində istehsal nisbətən az artmaqdadır. Mütəxəssislər bu vəziyyəti qərbi ölkələrindəki idarəetmə üslubundan çox fərqli bir idarəetmə üslubu və təcrübəsi ilə yanaşı, yapon menecer və işçilərin sosial-mədəni iş vərdişləri, iş etikasını və qaydaları ilə əlaqələndirirlər.

Bir Yapon menecerinin karyera həyatı 5 mərhələdən ibarətdir. Bunlardan birincisi 4 ili əhatə edən təhsil, məzuniyyət və iş seçmə mərhələsidir. İkinci mərhələdə isə artıq işə qəbul olmuş şəxs, şirkətdə 5-10 il ərzində bir çox vəzifələrdə çalışıb, müəyyən bilik və bacarıqları mənimsəyir. Üçüncü mərhələdə artıq menecer 10-20 il ərzində qazanmış olduğu bilik və bacarıqlara görə, şirkətdə ən yüksək vəzifə olan şöbə müdiri (Kacho) vəzifəsində çalışmağa başlayır. Dördüncü mərhələdə menecerin təcrübəsi rol oynayır. İlk 10-15 ildə qazanılmış bilik və bacarıqları ortaya qoymaq, istifadə etmək məhz bu mərhələdədir. Bu mərhələyə qədər menecerin əmək

haqqı tutduğu bütün vəzifələrdə eyni olsada, təcrübənin önəminə görə menecer bu mərhələdə yüksək maaşla mükafatlandırılır. Həmçinin təcrübə, təşkilatda insan münasibətlərində də, özünü göstərir. Sonuncu mərhələdə, 20 illik iş həyatından sonra qazanılan vəzifə müdür vəzifəsidir (Paul Norbury, Geoffrey Bowess, Robert J. Ballon, 1974).

Altı il müddətində 16 Yapon və 16 Amerikan şirkətini yaxından incələyən R. Tanner Paskal və Antony G. Athos'a görə Yaponların və Yapon şirkətlərinin möcüzəvi uğurlarının səbəbi Yapon idarəetməsindəki üstünlüklərdən irəli gəlir. Paskal və Athos tədqiqat məqsədi ilə, idarəetmə heyətini 7 əsas hissəyə ayırmışdır (Cem M. Kozlu, 1986).

1. Strategiya. Öncədən təyin olunmuş hədəflərə, müəyyən müddətdə çatmaq üçün məhdud firma mənbələrinin istifadəsini əhatə edən plan.
2. Quruluş. Təşkilatın ümumi xarakteri.
3. Sistem. Təşkilat daxilində məlumat axınıni istiqamətləndirən hesabatlar və toplantılar kimi proseslər.
4. Yüksək idarəetmə heyəti. Mühəndislər, təşəbbüskarlar kimi əsas kadr kateqoriyalarının demoqrafik identifikasiyası.
5. Üslub və ya stil. Təşkilatın əsas üzvləri təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün necə davranırlar, təşkilati mədəniyyət.
6. Bacarıqlar. Menecerlərə xas olan qabiliyyətlər.
7. Əsas məqsədlər. Təşkilatın işçilərinə aşılacağı təməl prinsiplər və hədəflər.

Beləliklə Paskal və Athos, Amerikan menecerlərinin “strategiya”, “quruluş” və “sistem” kimi “sərt amillər”, Yapon menecerləri isə “yumşaq amillər” adlandırılan “idarəetmə heyətə”, “üslub”, “bacarıqlar” və “əsas məqsədlərə” önəm verirlər. Yaponlar, ümumiyyətcə zorlayıcı, birbaşa və sərt davranışlar yerinə yumşaq, səbirli, dolayı metodlardan istifadənin tərəfdarıdır.

Yapon idarəetmə sistemi, şirkətləri və təşkilatları bir ailə olaraq; işçiləri isə bu ailənin bir üzvü olaraq görür. Bu yanaşma, yapon idarəetmə sisteminin psixologiyasını əks etdirir. İşçilər özlərini işə həsr etməkdən çəkinmirlər, əksinə bu

onlara xoşbəxtlik gətirir. Yaponyanın inkişaf etməsi və zənginləşməsinin səbəblərindən biri, məhz bu güclü aid olmaq duyğusuna görədir. Bir şirkət ancaq səmərəliliyi artıraraq və məqsədlərinə nail olaraq ayaqda qala bilər və bu səbəblə səmərəliliyi artırmayan işçiləri işdən uzaqlaşdırmaq məcburiyyətindədir. Lakin ailə kimi anlayışların vacib və etibarlı olduğu Yapon şirkətlərində, Amerika və Avropada olduğu kimi hər hansı bir işçi asanlıqla işdən çıxarılmamaqdadır. Amerika və Yapon idarəetmə sistemləri tamamilə fərqli idarəetmə yanaşmalarıdır. Bu, onların sosial ənənələri, dəyərləri və mədəniyyəti ilə əlaqədardır.

Bu gün Yapon praktikası olmadan idarəetmə elmini düşünmək mümkün deyildir. Bu idarəetmə təcrübələri idarəetmə elmi ədəbiyyatına aşağıdakı yeni konsepsiya və anlayışlar gətirmişdir:

- Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi (Total Quality Management- TQM),
- Dəvamlı inkişaf (Kaizen)
- Tam vaxtında istehsal (Just in Time- JIT),
- Yalın Təşkilat və İdarəetmə (Lean Organization and Management),
- Z nəzəriyyəsi (Theory Z).

Əslində, Yapon istehsal sistemi, özünü vaxtında istehsal etdiyini ifadə edə bilən, keyfiyyətli dairələrlə davamlı inkişaf məntiqi ilə bəslənən və tədqiqat və inkişaf işləri ilə davam edən kanban və andon sistemlərini özündə birləşdirən bir quruluş olaraq xarakterizə edilə bilər. Yapon müəssisələrinin müvəffəqiyyətinin əsasını istehsal sistemlərindəki orijinal və səmərəlilik yönümlü bir anlayış təşkil edir.

Just In Time Production (JİT) Sistemi; İstehsal üçün tələb olunan ehtiyatların ehtiyac olduqda mövcud olmasını təmin edən və sıfır stoku hədəf alan bir fond idarəetmə sistemidir. JİT, istehsal fəaliyyətini və istədiyiniz miqdarda, istədiyiniz keyfiyyətdə və istədiyiniz anda istehsal etməyi təmin edən bir istehsal sistemidir (Tekin, 2003). JİT-in uğurlu həyata keçirilməsində vaxtında satınalma, tədarükçü keyfiyyət səviyyəsi, çox funksiyalı işçi qüvvəsi, kiçik problem həll qrupları və təlimlər, gündəlik cədvəl, təkrarlanan əsas cədvəl, profilaktik təmir və zavodda

məskunlaşma fəaliyyətləri əhəmiyyətli töhfələr verir (Çelikçapa, 1999). JİT sisteminin ümumi məqsədləri aşağıdakı kimi sıralana bilər:

- Qüsurlu məhsulların sayını sıfıra endirmək,
- hazırlıq müddətini sıfıra endirmək,
- stok səviyyələrini sıfıra endirmək,
- nəqliyyat müddətini sıfıra endirmək,
- dəzgahların sıradan çıxması nəticəsində yarana biləcək nasazlıqların qarşısını

almaq.

Yalın düşüncənin məqsədi rəhbərliyin diqqət mərkəzini dəyişdirmək, dəyərin "tullantılardan" kənarlaşdırılmasını təmin etmək, təşkilatlar, texnologiyalar, əsas fondlar əvəzinə mənbələrin və məhsulun istehsalına təsir edəcək fəaliyyətlərə yönəlmək, və israfdan azad olaraq sərvəti ələ keçirmək. Yaponiyanın müharibədən sonrakı iqtisadi şərtləri ilə birbaşa əlaqəli olaraq ortaya çıxan və 1980-ci illərin sonlarına qədər Toyota İstehsal Sistemi olaraq bilinən bu istehsal konsepsiyasının əsas məqsədi az maliyyəli, az mənbələrdən daha qənaətli istifadə və qısa istehsal və sifarişin yerinə yetirilmə vaxtı olan, hər cür tullantıdan, xüsusən də inventardan və əlavə olmayan elementlərdən azad bir sistem inkişaf etdirmək və tətbiq etməkdir. Arıq istehsal; Quruluşunda lazımsız elementlər olmayan və səhv, xərc, inventar, işçi qüvvəsi, inkişaf prosesi, istehsal sahəsi, tullantı və müştəri narazılığı kimi elementlərin minimuma endirildiyi bir istehsal sistemi olaraq təyin edilir (İ. Okur, 1997: s. 8). Arıq istehsalı xarakterizə edən altı müvəffəqiyyət faktoru var. Bunlar; layihə meneceri, komanda işi, məlumat mədəniyyəti, təchizatçılarla inteqrasiya, paralel mühəndislik və istehlakçı yönümlüdür. Bunlar arasında komanda işi, layihə meneceri və istehlakçılarla inteqrasiya, yağsız istehsal konsepsiyasını daha az rəqabətli bir alternativ olan Tayloristic strukturlaşdırılmış istehsal konsepsiyasından fərqləndirən amillərdir (Karlsson və Ahlstrom, 1996). Yalın istehsal "yalın"dır, çünki kütləvi istehsalla müqayisədə hər şeydən daha az istifadə edir. Həm də yerində tələb olunan stokun yarısından çox azını tələb edir, daha az korlanmış mal istehsal edir və daha geniş və artan məhsul çeşidi istehsal edir.

Yapon korporativ mədəniyyətində Dontotsu adlanan "ən yaxşılardan ən yaxşısını" tapmaq və quruma uyğunlaşdırma fəaliyyətləri bu gün müəssisələrdə geniş istifadə olunan Qiymətləndirmə texnikasının əsasını təşkil edir. Uğurlu şirkətləri və təşkilatları bilmək, onlardan yeni şeylər öyrənmək və tətbiq etmək təşkilatda uğur və performans səviyyəsini artırmaq üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Bununla birlikdə, "ən yaxşılardan ən yaxşısını" tapmaq söylərinin Yapon işgüzarlığı yanaşmasında Kaizen yanaşması ilə tətbiq olunduğu görülür. Kaizen, Yapon dilində dəyişiklik (kai) və good (zen) sözlərindən ibarətdir və davamlı inkişaf deməkdir. Bu söz bir fəlsəfəni, bir həyat tərzini ifadə edir. Yaponlara görə, hər günün əvvəlkindən daha yaxşı olması üçün evdə, işdə və ictimai həyatda davamlı səy göstərməlidir (M. Özevren, 2000: s. 6). TQM anlayışının əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edən Kaizen, sıfır qüsurlu istehsalı ilə davamlı inkişaf və davamlı yenilik və davamlı inkişaf təmin edərək mükəmməlliyə çatmağı hədəfləyir. Yapon şirkətlərində davamlı təkmilləşmə və mükəmməllik səyahəti həm həyat tərzini, həm də idarəetmə və liderlik tərzini kimi özünü göstərir.

Bütün bu konsepsiyalar və proseslər müasir şirkətlərin əksəriyyətində uğurla tətbiq olunur və şirkətlərin uğurlarına əhəmiyyətli dərəcədə kömək edir.

Yaponiyada və Z tipli təşkilatlarda hər şöbədə bütün şöbənin problemlərini bilən minimum işçi var. Koordinasiya ilə bağlı problemlər yarandıqda dərhal bütün şöbələr arasında həll yolları tapılır. Bu cür təşkilatlarda hər bir işçi vaxt keçdikcə yeni vəzifələrə həvalə olunacağını yaxşı bilir və buna daim hazırdır (Ouchi).

Ümumiyyətlə Z mədəniyyəti ilə bağlı xüsusiyyətləri ümumiləşdirsək, aşağıdakı xüsusiyyətlər ortaya çıxır:

1. Tənqid və dürüstlük mühiti,
2. Etibar, dostluq və birlikdə işləmək,
3. Komandalara ayrılma,
4. Gəzərək (nəzarət edərək) idarəetmə,
5. İnsanlar məhsuldan daha çox dəyər verilməsi,
6. Hər zaman bir-birinə dəstək olan Z mühiti,
7. Z nəzəriyyəsində həyatın əhəmiyyəti.

Z nəzəriyyəsini həyata keçirən bir çox Amerika və Yapon təşkilatları var. Bunlardan bəziləri nəzəriyyə irəli sürülmədən əvvəl də bu şəkildə idarə olunurdu. Z və Yapon sistemini qəbul edən əsas şirkətlər bunlardır: General Motors, Ford, Chrysler, Hewlett-Packard, General Electric, IBM, Texas Instruments, Intel, Dayton-Hudson, Rockwell International, Sharp və s. (Gültekin Yıldız, Kadir Ardıç, 2007). Əlbətdə ki, bu siyahını genişləndirmək mümkündür. Aşağıda, bu nəzəriyyəni illər ərzində uğurla həyata keçirən üç şirkət qeyd olunub.

Hewlett-Packard (HP). HP, illərdir tətbiq etdiyi Z idarəetmə sistemini əvvəlcədən təyin etdiyi əsas hədəflər üzərində qurmuşdur. Bu hədəflər iş dünyasında “HP hədəfləri” kimi tanınır. HP kompüter sistemləri, IT xidmətləri və elektron məhsullar sferasında fəaliyyət göstərir. Əsas məhsulları masa üstü fərdi kompüterlər, lap üstlər, kompüter monitorları, rəqəmsal kameralar, printerlər, skanerlər və s. İqtisadi və elmi fəaliyyətinə görə ABŞ və dünya liderlərindən biridir. Şirkət 1939-cu ildə rəsmi olaraq ABŞ-ın Kaliforniya əyalətində David Packard və William Hewlett tərəfindən əsas qoyulmuşdur. Firmanın adı (HP) bu iki soyadın birləşməsindən götürülmüşdür. Keçmişdə yalnız səs tezliyi generatorları istehsalı ilə məşğul olan şirkət, fəaliyyət sahəsini genişləndirərək və bir neçə təşkilat əlavə edərək yeni elektron məhsullar istehsalına başlamışdır. LaserJet və rəng skaneri kimi məhsullar ilk dəfə HP tərəfindən istehsal edilmiş və satışa təqdim edilmişdir. Şirkətə uzun müddət rəhbərlik edən William Hewlett və David Packard şirkətin inkişafında və böyüməsində böyük paya sahibdirlər. İdarəetmə dövründə şirkətin gəlirləri rəsmi sənədlərdə ilk dəfə 10 milyard dollar, şirkətdəki işçilərin sayı 85.000-ə çatmışdır. 1987-ci ildə William Hewlett və 1993-cü ildə David Packard idarə heyətinin sədr müavini vəzifəsindən istefa etdikdə, şirkətin rəhbərliyi dəyişmiş, onların yerinə Walter Hewlett və David Woodly Packard (William və Davidin oğulları) idarə heyətinə seçilmişdir. Lewis Platt, şirkətin prezidenti və baş direktoru təyin edildi. 2005-ci ildən bəri şirkətin bütün rəhbərliyi Mark Hurd-un əlindədir. 2006-cı il məlumatlarına görə şirkətin gəliri 91,7 milyard dollar və şirkətdəki işçilərin sayı 156 000 nəfərdir.

Bir təşkilatın uğuru, orada çalışan insanların ümumi məqsədlərə yönəlmiş ümumi söylərinin məhsuludur. Bu hədəflər reallığa uyğun olmalı, təşkilatdakı hər kəs tərəfindən başa düşülməli və təşkilatın əsas xarakteri və şəxsiyyətini əks etdirməlidir. Bir vaxtlar şirkətin qurucuları William Hewlett və David Packard tərəfindən açıqlanan və hələ də qüvvədə olan və şirkət üçün ortağ dəyər statusuna sahib olan HP-nin əsas məqsədi bunlardır:

1. Mənfəət: şirkətin böyüməsi və digər hədəfləri üçün tələb olunan mənbələri təmin etmək üçün kifayət qədər mənfəət əldə etmək lazımdır. Şirkətin siyasəti, qazancın çox hissəsini yenidən investisiya etmək, yeni səhmlər satmaq və böyüməni maliyyələşdirmək üçün pul vəsaitlərindən istifadə etməkdir. Mənfəət şirkətdə çalışan hər bir kəsin məsuliyyətidir.
2. Müştərilər: Müştərilərə mümkün qədər yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlər təqdim edərək hörmət və sədaqət qazanmaq lazımdır. Mallar uzun müddət dəyərini qorunmalıdır. HP müştəriləri, şirkətlə işləyərkən ortağ bir siyasət və xidmət anlayışı olan bir şirkətlə alış-veriş etdiklərini və şirkətin onların problemlərini dəqiq bir şəkildə həll etməyə borclu olduqlarını hiss etməlidirlər.
3. İşçilər: HP-də şirkətin müvəffəqiyyətində payı olanların bu müvəffəqiyyət hissini bölüşmələrini, səmərəliliyinə əsaslanaraq iş təhlükəsizliyini təmin etmələrini və şəxsi məmnuniyyətlərini təmin etmələri çox vacibdir. Hər bir işçinin şirkətdə qalıb, şirkətlə bərabər böyüməsi arzu olunandır.
4. İdarəetmə: Düzgün müəyyən edilmiş hədəflərə istiqamətlənərkən, işçilərə sərbəstlik verərək təşəbbüskarlığı və yaradıcılığı dəstəkləmək. Hər kəs öz hədəflərini şirkət rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilmiş hədlər daxilində təyin etməlidir. Bütün işçilər qısamüddətli hədəfləri ilə uzunmüddətli hədəfləri arasında balanslaşdırmağı bilməlidirlər.

HP müəyyən etdiyi məqsədlərə əsasən aşağıdakı idarəetmə prinsiplərinə malikdir:

- Məqsədyönlü idarəetmə: Məqsədlər dəqiq müəyyənləşdirilir və işçilərlə müzakirə ilə təsdiqlənir. İşçilər öz vəzifələri çərçivəsində, öz məsuliyyətlərini müəyyənləşdirirlər.

- Gəzərək idarə etmək: Hər bir menecer işçini işdə motivasiya etməli, istiqamətləndirməli və nəzarət etməlidir. Bu işçiyə əlavə təşviq verir və işçinin meneceri ilə inteqrasiyasına kömək edir.
- Açıq qapı siyasəti: Menecerlərin həmişə açıq və anlayışlı olduqları mənasını verir. Bu siyasət işçiləri problemlərini menecerlərlə bölüşməyə təşviq edir və işçilərin gözündə menecerlərin nüfuzu artır.
- Menecerlərin davamçısı: HP-də yüksək vəzifəli menecerlərin ən vacib məsuliyyətlərindən biri yeni menecerlər yetişdirməkdir. Bu məqsədlə yüksək vəzifəli menecerlər şirkətin gənc və təcrübəsiz menecerləri ilə daim əlaqədə olurlar.
- Dərhal hesablaşmaq: HP şirkəti xarici mənbələrdən istifadə etmək əvəzinə şirkətin maliyyələşdirilməsi üçün öz kapitalından istifadə etməyi üstün tutur. Bu, borcu borcla ödəmək əvəzinə, dərhal öz mənbələri ilə ödəmək deməkdir.
- Müştərini dinləmək: HP yeni məhsullar istehsal etmək və onları müştəri tərəfindən qəbul edilməsinə məcbur etmək əvəzinə müştərini dinləyir və ehtiyaclarına uyğun olaraq yeni məhsullar istehsal edir.
- İnsanlara inam: Təşkilatda komanda ruhunu qorumaq üçün həm rəhbərlər, həm də işçilər arasında qarşılıqlı güvən, inam hissi olmalıdır.

HP bu prinsipləri illərdir tətbiq edir və şirkətin uğur qazanmasında böyük rol oynayır (Ouchi, Teori Z).

Dayton-Hudson (DH). Ümumiyyətlə Target Corporation və ya Dayton Dry Goods Co. DH, Wal-Mart, Home Depot, Kroger, Sears və Costco'dan sonra ABŞ-da altıncı ən böyük pərakəndə satış şirkətidir. Şirkətin beş böyük şəbəkə mağazası var: Dayton, Hudson, Marshall Field, Mervyns və Target. Satdığı məhsullar arasında geyim, mebel, idman malları, heyvan məhsulları, zərgərlik məhsulları və s. üstünlük təşkil edir (Ouchi, Teori Z).

Cədvəl 2: HP-nin İdarəetmə Prinsiplərinin Məqsədləri

İdarəetmə prinsipi	Tətbiqetmə hədəfi
Məqsədyönlü idarəetmə	İdarəetmənin təşkili
Gəzərək idarə etmək	İşçilərlə rəhbərlərin əlaqəsi
Açıq qapı siyasəti	Rahat fikir bildirmə
Menecerlərin davamçısı	Yüksək ixtisaslı menecerlərin qorunması
Dərhal hesablaşmaq	Avtomatik maliyyələşdirmə
Müştərini dinləmək	Məhsulun keyfiyyətinin artırılması və yenilik
İnsanlara inam	İşçilərin təşəbbüsü
Dəyər anlayışı	Şirkətin uğurlarını işçilərlə bölüşmək
Elastik iş qrafiki	İşçilərə inam

Mənbə: D.Pakkard 1997.

Dayton-Hudson Corporation öz missiyasını dəbli və keyfiyyətli mallar sataraq, Amerika istehlakçısına xidmət göstərmək kimi görür. Şirkət üçün işçiləri hər cəhətdən inkişaf etdirmək, ətraf mühitin sosial, mədəni və işgüzar ehtiyaclarına xidmət etmək və sənayenin lider şirkətləri ilə bərabər mənfəət səviyyəsinə çatmaq vacibdir.

DH şirkəti dörd vacib qrupa xidmət edir: istehlakçılar, işçilər, səhmdarlar və ətraf mühit. Mənfəət bu elementlərə xidmət üçün mükafatdır.

Şirkətin dörd əsas hədəfi var:

1. Müştərilərin mal və xidmətlərə olan gözləntilərini və ehtiyaclarını ödəmək.
2. İşçilərin fərdi və peşəkar inkişafına töhfə vermək.
3. Səhmdarlara cəlbədicə dividendlər vermək.
4. Çalışdığı cəmiyyətə xidmət etmək.

DH-nin qarşısına qoyduğu əsas məqsəd və hədəflərə uyğun olaraq qəbul etdiyi və həyata keçirdiyi unikal idarəetmə fəlsəfəsinin əsas cəhətləri bunlardır:

1. Suverenlik: Bu həm bazarda, həm də satılan mallarda üstün və hakim olmaq deməkdir. Xüsusilə müştərilərin DH mağazalarında axtardıqları ən yaxşı məhsulu tapmasını təmin edən bir sistem qurmuşdur.
2. Keyfiyyət: Bütün işlərdə keyfiyyət vacibdir. Müştərilər DH şirkətini keyfiyyətli xidmət göstərən, keyfiyyətli mal satan, seçilən işçi heyəti tərəfindən idarə olunan bir şirkət kimi görməlidirlər.

3. Moda: Moda şirkətin işinin mərkəzidir. Maldan asılı olmayaraq, müştərilər DH-də bazarda ən yeni və ən həyəcan verici, moda məhsulları tapmalıdırlar.
4. Dəyər: Dəyər yalnız qiymət demək deyil. Şirkət dəyəri, müştərinin investisiyası müqabilində keyfiyyətli mal və xidmətlər təklif etməkdə görünür.
5. Planlaşdırma: Təşkilat üçün strateji planlar mərkəzləşdirilmiş şəkildə müəyyənləşdirilməlidir. Digər orta və qısamüddətli planların müəyyənləşdirilməsi DH şirkətinə tabe olan təşkilatların səlahiyyətinə aiddir.
6. İşçilər: Şirkət keyfiyyətli xidmət göstərmək üçün işçilərinin inkişaf etməsini təmin etməlidir.
7. Məsuliyyət: Şirkət özü üçün müəyyənləşdirdiyi dörd maraqlı qrupuna qarşı bütün məsuliyyətlərini yerinə yetirməlidir.
8. İş etikası: Şirkətdə çalışan bütün işçilər, yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə qədər, iş dünyası və şirkət tərəfindən müəyyən edilmiş iş etikasına riayət etməlidirlər.

Intel. Intel Corporation dünyanın ən böyük yarımkeçirici istehsal edən şirkətlərindən biridir. Şirkət tərəfindən istehsal olunan elektron məhsullar arasında mikroprosessorlar, əsas yaddaş çipləri, kompüter şəbəkə kartları və s. kimi kompüter və rabitə məhsulları üstünlük təşkil edir. Şirkətin ən məşhur məhsulu kompüterlərdə istifadə olunan Pentium prosessorlarıdır (<http://www.intel.com/companyhistory>).

Intel-in təşkilat daxilindəki qeyri-rəsmi mədəniyyətinin əsas istiqamətləri bunlardır:

1. Intel həm texnologiyada, həm də işdə bir nömrəli olmalıdır. Çünki orta səviyyəli bir müəssisə olmaq müvəffəqiyyəti bir şirkətdən uzaqlaşdırır.
2. Yaradıcılıq və yenilik məğlub olma riskini artırsa da, özünü Intel texnologiyasında, məhsullarında və işində göstərir. Çünki müvəffəqiyyət yüksək risklə gəlir.
3. Eyni yaradıcılıq və yenilik nisbəti törəmə müəssisələrdə olmalıdır.
4. Şirkətdə "ən aşağı səviyyəyə diqqət yetirmə" siyasəti həyata keçirilir. Nəticədə, əksər fəaliyyətlər alt təsirlərinə görə qiymətləndirilir.

5. Müştərilərinin və iş mühitinin qarşısında şirkətin imicinə çox həssasdır. Intel, müştəriləri qarşısında məsuliyyətinin müqəddəs olduğuna inanır və bunu edə bilmədiyi zaman təşkilat çox üzülür.

Intel, hər biri öz şəxsi xüsusiyyətləri və xarakteri olan insanlardan ibarət bir şirkətdir. Bu, idarəetmə qrupuna da aiddir. Şirkətə son on ildə hədəflərinə çatmağı təmin edən bəzi ümumi xüsusiyyətlər və idarəetmə tərzii ortaya çıxmışdır:

- Rəhbərlik özünütənqid edə bilər.
- Şirkətin bütün səviyyələrində açıq və konstruktiv tənqid və müzakirə təşviq olunur.
- Yekdilliklə qərar vermə vacib sayılır.
- Ünsiyyətə əsaslanan açıq idarəetmə şirkətin üslubudur.
- İndividual fərdlərə verilən vəzifələrin və onların peşə məqsədlərinin uyğunlaşdırılması.
- Fərsətdən istifadə etmək üçün təhsilə əhəmiyyət vermək.
- Nəticələrə önəm verən bir şirkət olaraq keyfiyyətə diqqət yetirmək.
- Səmərəlilik qürur duyacağımız bir uğurdur.
- Hər kəs, hər işə cavabdehdir.
- Öhdəlik uzunmüddətlidir.

Komandalar Intel üçün əvəzolunmazdır. Komanda səmərəliliyi Intelin hədəfləri üçün çox vacibdir. Komandalar bir təşkilatda müxtəlif formalarda olur. Rəsmi olaraq təyin olunmuş ümumi komandalar ümumiyyətlə şöbələr daxilində qurulur. İşlərin çox hissəsi bu komandalar tərəfindən aparılır.

Rəsmi olaraq təyin olunmayan şöbələr arasında işləyən xüsusi qruplar da var. Bunlara Intel təşkilatı daxilində "vəzifə gücü" (task power) deyilir. İşlər aparılarkən ortaya çıxan böyük problemləri həll etmək, bu qrupların əsas vəzifəsidir.

Intel üçün bəlkə də ən vacib komanda növü "görünməz komandalar" (invisible teams) dır. Bunlar normal əməliyyatlar zamanı ortaya çıxan, formal olaraq təyin olunmayan və xüsusi olaraq formalaşdırılmayan komanda problemlərini həll etmək üçün qurulmuş komandalardır. Komanda hədəfləri şəxsi hədəflərdən üstün tutulur.

Yaponiyada kimin hansı məsələdən məsuliyyət daşdığını dəqiq müəyyənləşdirmək çətindir. Çünki bir sıra tapşırıqlar işçi qrupunun ortaq məsuliyyətidir. Kimin nəyə görə cavabdeh olduğu kənardan asanlıqla başa düşülmür. Bununla birlikdə, komandadakı hər kəs öz rollarını və məsuliyyətlərini bilirlər. Yaxşı işləyəndə hər kəsin problem həllində və qərar qəbul etməsində bərabər şəkildə iştirak etməsi məsuliyyəti fərddən daha çox kollektiv forma çevirir. Yaponlar bir işi planlaşdırma və idarə etməkdə təkbəşinə hərəkət etmirlər, mütləq üç və ya daha çox insandan ibarət komandalarda çalışırlar (Erdem Kocabaş, 2004: s.56). Qərarın məsuliyyətini bir qrupa həvalə etmək bacarıqsız və ya səriştəsiz işçilərin işləri pozmasına mane olur (William Ouchi, 1989: s. 19).

2.2. Alman menecment sistemində məsuliyyət anlayışı

Alman idarəetmə modelinin nəzəri mənşəyi ötən əsrin əvvəllərinə təsadüf edir. Təsisçisi isə görkəmli alim, sosioloq və iqtisadçı Marx Weber'dir (1864-1920). M. Weber ilk növbədə sosioloq idi; bir sıra tədqiqatları birbaşa iqtisadiyyat, idarəetmə və bizneslə əlaqəli olmuşdur.

Çox vaxt tədqiqatlarda Alman idarəetmə modelinin aşağıdakı xüsusiyyətləri qeyd edilir.

- Peşə təhsilinin stimullaşdırılması. Alman idarəetmə modelinin xarakterik xüsusiyyətlərində Avropanın ən yaxşı milli peşə təhsil sistemində rast gəlmək olar. Peşə təhsili sistemindəki təhsil proqramının məzmunu üç qurum - hökumət, işəgötürənlər və həmkarlar ittifaqları tərəfindən təsdiqlənir. Ümumi idarəetmə yerli ticarət və sənaye otaqları tərəfindən həyata keçirilir.

Alman müəssisələrinin orta illik işçi qüvvəsinin ən az 5% -ni peşə təhsili sistemindəki tələbələr təşkil edir. Sənaye müəssisələrində işləyənlərin təxminən 70% -i bu sistemdən keçib, sənaye xüsusiyyətləri və müəyyən bir müəssisənin ehtiyacları nəzərə alınmaqla ixtisas imtahanlarını veriblər. Müqayisə üçün: Hollandiyada işçilərin təxminən 40% -i, 30% -i isə ABŞ və İngiltərədə belə xüsusiyyətlərə malikdir. Mentorluq institutu ixtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanmasında böyük əhəmiyyətə malikdir. Alman şirkətlərində təxminən 2/3

mentorun magistr sertifikatı var. Nəticədə, Alman işçiləri müəyyən bir peşənin ehtiyaclarından çox kənarında olan bilik və bacarıqlara sahibdirlər.

Professional inkişafa dəstək Alman firmalarında mühüm rol oynayır. Bununla belə o, yalnız işçilər və ya əsas mütəxəssislərlə məhdudlaşmır. Bütün işçilər və mütəxəssislər daim yeni texnologiyalar və avadanlıqlarla, yeni qayda və qanunlarla qarşılaşdırılır. Dəyişən və ya yeni texnologiyalara, məhsullara və xidmətlərə uyğunlaşma nisbətən sürətli, yeni müştəri tələbləri və ya rəqiblərin yeni taktikaları ilə əlaqəli yenidən hazırlıq xərcləri nisbətən azdır.

- Menecerlərin texniki hazırlığı. Alman menecerlər mütəxəssis kimi tanınır. Bu baxımdan, Almaniya ümumi idarəetmə təhsilinə yüksək qiymət verilməməsi və buna görə MBA dərəcəsinin yaygın olmaması başa düşüləndir. Almaniya da idarəetmə ayrı bir elmi sahə olaraq qəbul edilmədiyindən, 1980-ci illərə qədər müvafiq akademik fənlər ABŞ-dan fərqli idi. Almanlar, müstəqil menecmentin rəhbərlərdə eqoistlik, vəfasızlıq və məhsul keyfiyyətinə laqeyd yanaşma meyli yarada biləcəyinə inanırdılar. Alman iş nitqində, *internehmerisch* (təşəbbüskar, təşəbbüskarlıq) sifəti, *managerhaft* (idarəedici) ilə müqayisədə daha çox tərif kimi qəbul olunur.

1980-ci illərdə Alman idarəetmə tərzinin öyrənilməsinə və inkişafına yönəldilmiş iki iş məktəbi qurulmuş, MBA proqramları tədrisən, o cümlədən qabaqcıl Amerika biznes məktəbləri ilə iş birliyində ortaya çıxmağa başlamışdır. Lakin bu günə qədər MBA proqramlarının beynəlxalq reytingində heç bir Alman biznes məktəbi və ya universiteti təmsil olunmur.

Ali texniki təhsil Alman menecerləri, ustaları və mentorları üçün daha tipikdir. İndiyə qədər top menecerlərin təqribən 2/3 hissəsi belə bir təhsilə sahibdir və bunların yarısı hüquq, iqtisadiyyat və texniki elmlər üzrə doktorluq dərəcəsinə (Alman elmi və təhsil keyfiyyətlərinə görə) təxminən eyni nisbətdə sahibdirlər.

Mütəxəssislərin və menecerlərin yüksək texniki təhsili sayəsində Almaniya idarəetmə, Anglo-Sakson ölkələrində olduğu kimi istehsal və texnoloji prosesdən daha az uzaqlaşır. Orta səviyyəli menecerlər texniki səriştəni səlahiyyətlərinin ən vacib komponenti hesab edirlər.

- Səriştəyə hörmət. Peşəkarlıq və səriştəlilik, intizam və özünə nəzarət Alman mədəniyyətində həlledici rol oynayır. Alman menecerlər işçilərinin belə xüsusiyyətlərini qiymətləndirir, mağazalara və istehsal vahidlərinə daha yaxın olmalarına çalışırlar. Alman idarəetmə sistemi dedikdə yüksək ixtisaslı işçilər tərəfindən dəstəklənən mühəndis və inzibati heyət arasında sıx əlaqəni nəzərdə tutulur.

Alman şirkətlərindəki menecerlərin etibarlılıqları iyerarxik mövqelərindən daha çox peşəkar bacarıqlarına əsaslanır. Alman menecerlərin səviyyəsi, onlara daha düz bir iyerarxiya ilə fəaliyyət göstərməyə və fəaliyyətlərini dahada genişləndirməyə imkan verir.

Kadr siyasəti, karyera yüksəlişi, peşəkar inkişaf və s. - bütün bunlar uğurlu bir menecerin necə formalaşması barədə fikirlərə əsaslanır. Alman yanaşmasının əsas xüsusiyyəti, uyğun texniki təlimin (təhsilin) işə qəbulda vacib bir şərt olmasıdır. Top menecerlərə gəldikdə, onlar daha yüksək təhsil səviyyəsi ilə seçilirlər.

- Məsuliyyət və səlahiyyətin artırılması. Əgər işçi heyət yüksək ixtisaslıdırsa, Alman firmaları idarəetmədə İngiltərə və Fransadakı oxşar təşkilatlardan daha az nəzarətə və köməyə ehtiyac duyurlar. İstehsalda menecerlərinin payı daha yüksəkdir. G. Hofstede yazır ki, yüksək ixtisaslı və məsuliyyətli Alman işçilərinin onları "motivasiya" etməsi üçün mütləq Amerika tərzli idarəedicisinə ("generalist") ehtiyac yoxdur. Menecer onlara tapşırıqlar verməli və texniki problemlərin həllində mütəxəssis kimi çıxış etməlidirlər.

- Menecerlərin loyallığı. Alman menecerləri arasında iş dəyişikliyi daha az yayılmışdır və buna görə korporativ sədaqət səviyyəsi daha yüksəkdir. Almaniyada bir şirkətdə orta xidmət müddəti 8 il, Amerika şirkətlərində isə 3 ildir. R. Stewartın tədqiqatında, bir müəssisədə sorğu edilən 30 Alman menecerdən 20-si 5 ildən çox, onlardan 6-sı 20 ildən çox işlədiyi qeyd edilmişdir. İngilislərin (həm də amerikalıların) nöqtəyi-nəzərindən eyni müəssisədəki bu qədər uzun fasiləsiz iş təcrübəsi yaxşı bir təsir göstərməyəcəkdir. Almanlar üçün isə bir iş yerindəki uzunmüddətli iş təcrübəsi, lazımi səviyyədə texniki səriştəlilik əldə etməyə imkan verir.

Bir çox Alman müəssisəsi uzun müddətdir vəkil və ya "kölgə işçiləri" prinsipindən istifadə edir. Bu cür təşkilatlarda menecerlər müavinlərini işə götürür və onlara təlim verirlər. Bu, qərar qəbuletmə prosesində davamlılığı və tutarlılığı təmin edir.

- Keyfiyyət və yenilik. Məhsulun keyfiyyəti, vaxtında çatdırılma və satış sonrası xidmət Alman şirkətlərinin əsas inkişafı və rəqabət üstünlüyüdür. Alman istehlakçılarının yüksək gəliri, onlara keyfiyyətli məhsul əldə etmək imkanı verir.

- Effektiv əmək münasibətləri. Menecerlər və həmkarlar ittifaqları ilə iş şuraları arasındakı sabit və dayanıqlı əlaqə Alman iqtisadiyyatı üçün sabitləşdirici amildir. Müharibədən sonrakı Almaniya, İngiltərə, Fransa və İtaliyada meydana gələn sinif ziddiyyətləri ilə xarakterizə edilmir.

- Rəsmi istehsal rəhbərliyi. Alman menecerləri iş funksiyaları və prosedurlarının ətraflı təsvirinə böyük əhəmiyyət verirlər. Menecerlər qayda və qanunlara uyğun olaraq hərəkət etməyə meyllidirlər. Üstəlik, bu xüsusiyyət - rol və qaydaların dəqiq tərfi - xüsusilə dövlət qurumlarında və iri şirkətlərdə inkişaf etdirilir. Alman menecerlər planlaşdırmayada çox diqqət yetirirlər. Vəziyyət gözləniləndən daha mürəkkəbləşərsə, almanlar planlaşdırma fəaliyyətini gücləndirməyə çalışacaqlar, İngilis şirkətlərində isə əksinə.

2.3. Avropa menecment sistemində məsuliyyət anlayışı

Müəyyən bir ölkədəki insanların mədəniyyəti dövlətin ənənələrinə, dəyərlərinə, xarakterik xüsusiyyətlərinə və bu xalqı idarəetmə sistemində də təsir edir. Hal hazırda dövlətlər arasındakı iqtisadi əlaqələr o qədər iç-içədir ki, bir idarəetmə sistemini bir neçə ölkəyə tətbiq etmək mümkündür. Xüsusilə ölkələr xəritədə qonşudurlarsa, iqtisadi müqavilələr və öhdəliklər əsasında bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə qururlar. Bir neçə Avropa ölkəsində idarəetmə təcrübəsini özündə cəmləşdirən idarəetmə modeli Avropa idarəetmə modeli adlanır.

Avropa idarəetmə modeli iyirminci əsrin 40-cı illərində inkişaf etməyə başlamışdır. Bu tarixi dövrdə Avropa ölkələrindəki təşkilat rəhbərləri strateji və hərbi tapşırıqların həyata keçirilməsinə yönəlmiş mühüm qərarlar qəbul etməli və

onlar üçün məsuliyyət daşılmalı idilər. Böyük Vətən Müharibəsi zamanı və sonrasında idarəetmə sahəsindəki araşdırma mərkəzi Böyük Britaniyadan ABŞ-a köçürüldü. Bununla belə, Avropa modeli özünəməxsusluğuna son qoymadı. Bir çox Avropa ölkəsində bu həqiqəti təsdiqləmək üçün tədqiqatçılar bu məsələ ilə məşğul olmuş, bu sahədə çoxsaylı tədqiqatlar aparmışlar. Bu məsələlərin Fransada araşdırılması tanınmış alimlər tərəfindən həyata keçirilmişdir: Michelin qardaşları, Charles Frénaud-Ville və Henri Louis Le Chatelier. Almaniyada M. Weber bu məsələlərlə məşğul olurdu.

Avropa Birliyinin inkişafı ilə birlikdə "Avropa idarəetmə modeli" konsepsiyası yayılmağa başlamışdır. Bu konsepsiya, Almaniya, Böyük Britaniya, İtaliya, İspaniya, Fransa, Finlandiya, İsveç və digər Avropa ölkələrindəki xüsusiyyətlərin cəmini özündə birləşdirir. Üstəlik, hər bir dövlətin Avropa ölkələrinin milli inzibati xüsusiyyətlərinin formalaşmasına təsir göstərən özünün tarixi, iqtisadi və mədəni inkişaf yolları var. Beləliklə, Avropa idarəetmə modeli müxtəlif milli modellər dəsti ilə təmsil olunur. Böyük Britaniya modelin təkamülündə mühüm rol oynayır. İngilis modeli mütəxəssislərin peşəkar inkişafı, sənaye istehsalında yeniliklərin və ixtiraların inkişafı və tətbiqi üçün təkan olan əl əməyi ixtisasından avtomatlaşdırmaya sürətli və hamar bir keçidin həyata keçirilməsi ilə xarakterizə olunur.

Avropa idarəetmə modeli, digərləri kimi, Yaponiya və ABŞ modellərindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlidir, fərqli xüsusiyyəti kədr idarəçiliyi məsələsinə kifayət qədər sərt yanaşmadır. Əksər Avropa ölkələri (Norveç, İngiltərə, İsveç və Hollandiya) hər bir işçinin idarəetmə prosesində müəyyən bir rol almasına imkan yaradan idarəetmə prinsiplərini intensiv inkişaf etdirir. Bundan əlavə, Avropa idarəetmə modeli, kollektiv olaraq təsir edərkən insan davranışının müəyyənləşdirilməsinə doğru inkişaf etmişdir.

Hazırda Avropa şirkətləri tərəfindən yaradılan idarəetmə modeli dünyanın hər yerindəki təşkilatların idarə edilməsində istifadə olunur. Vaxtilə bir-birindən çox fərqli olan əsas idarəetmə modellərinin (Avropa, Amerika və Yapon) müasir kontekstdə müqayisəli təhlili onların bir-birinə yaxın olduğunu göstərir. Bu

səbəbdən tamamilə fərqli insanlarla işləyərkən hamısı fərqli qitələrdə tətbiq olunur (bax cədvəl 3).

2.4. Yapon, Amerika və Avropa menecment sistemlərinin müqayisəli təhlili

Yaponiya əhalisinin 99% -i yaponlardır. Bu baxımdan, Yapon firmalarında, demək olar ki, bütün işçilər Yaponundur. Təbii ki, şirkətin öz mədəniyyəti və ənənələri olan bir millətin ruhu hakim olduğu zaman idarə etmək daha asan olur. İdarəetmə prosesi özlüyündə mürəkkəb bir prosesdir və işçilərin fərqli zehniyyəti onu yalnız çətinləşdirir.

Yapon menecmenti onun çevikliyini əks etdirən bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlər bunlardır: iş təhlükəsizliyi; reklam və korporativ dəyər; məlumat və keyfiyyətə əsaslanan idarəetmə; yüksək səviyyədə inkişaf etmiş təlim sistemi; xüsusi qərar qəbulətmə sistemi; effektiv heyət təşviq sistemi.

Amerika rəhbərliyi isə daha sərt bir idarəetmə ilə xarakterizə olunur. Amerika menecmentində də menecerin və ya işçinin şəxsi məsuliyyəti ideyası üçün çox tipikdir.

Avropa rəhbərliyi Yapon və Amerika rəhbərliyi arasında ara mövqe tutur. Amerika Birləşmiş Ştatları və Avropa mədəniyyətləri kifayət qədər bir-birinə yaxındır və bu baxımdan onlar idarəetmədə bir-birlərindən çox şey götürürlər və hər hansı texnologiyanın mübadiləsi tez və təməl çətinliklər olmadan baş verir.

Yapon menecmentini Amerika ilə Avropadan ayıran əhəmiyyətli bir fərq diqqət yetirmək lazımdır: Yaponiya Şərqi ölkəsidir. Oradakı idarəetmə mədəniyyətdən, milli ənənələrdən asılıdır. ABŞ-da və Avropada da, idarəetmə mədəniyyətdən asılıdır, yalnız mədəniyyət onlarda daha fərqlidir.

Kadr hazırlığı. İşçilərin işə götürülməsi və təlimləri. Müasir dünyada təhsil uğurlu karyeranın açarıdır. Həm Avropa, həm Amerika, həm də Yapon menecmentində təhsilə çox diqqət yetirilir. Təhsil probleminin həllinə yanaşma ABŞ və Yaponiyada tamamilə fərqlidir. Qərbi Avropada isə işçilərin təhsili, ABŞ işçilərinin təhsilinə bənzəyir.

Yapon şirkətlərindəki işçilərin çoxunun rəsmi idarəetmə təhsili yoxdur. Yaponiyada "biznes məktəbləri" yoxdur, çünki onlara tələbat yoxdur. Yaponiyada işçilərin əksəriyyətinin (və əsasən menecerlərin) ayrı-ayrılıqda hazırlanmış proqramlara əsasən yalnız şirkət daxilində işə hazır ola biləcəyinə inanılır: "Yaponiyada əvvəlcə insanları işə götürürük, sonra necə və hansı vəzifədə çalışacağına qərar verilir".

ABŞ-da "biznes məktəbləri" geniş yayılmışdır. İlk "biznes məktəbi" - Wharton - 1881-ci ildə ABŞ-da, Harvard - 1911-ci ildə qurulmuşdur. ABŞ-da çox sayda biznes məktəbinin olması səbəbiylə deyə bilərik ki, amerikalılar rəhbərliyi standartlaşdırmağa yönəlmişlər və bu da standart proqramlardan istifadə edərək menecerlər və işçilər üçün təlimlər təşkil olunur.

Bu gün bir çox mütəxəssis ömür boyu məşğulluq sisteminin keyfiyyətsiz olduğunu qəbul edir. ABŞ və Avropada belədir. Ömür boyu məşğulluq sisteminin çatışmazlıqları nələndir? Bu kimi mənfi cəhətləri iki qrupa bölmək olar: 1) iqtisadi mənfi cəhətlər; 2) psixoloji xarakterli çatışmazlıqlar. Beləliklə, elmi və texnoloji tərəqqi daim yeni texnologiyanın yaranmasına səbəb olur və əməyin təbiətinin dəyişməsinə səbəb olur. Tərəqqi bir yerdə dayanmır (xüsusilə 21-ci əsrdə - sürətli dəyişikliklər və yeniliklər əsərində) və ömürlük məşğulluq sistemi onun inkişafına mane olur və iqtisadi cəhətdən müasir müəssisələr üçün əlverişsizdir. Psixoloji xarakterli çatışmazlıqlar şirkət işçilərinin zehniyyəti ilə əlaqələndirilir. Bir müəssisədə 4-5 il işləyən bir işçinin özünü inkişaf etdirmə stimullarını itirdiyinə başladığına inanılır.

Yaponiyadan fərqli olaraq, Amerika Birləşmiş Ştatları və Qərbi Avropada yüksək ixtisaslı işçi peşəsini ən incə detallarına qədər bilən bir işçidir. Beləliklə, Amerika Birləşmiş Ştatları və Qərbi Avropadakı işçilərin fərdiliyi, Yaponiyada "qruplaşma" ilə tamamilə ziddiyyət təşkil edir. Əsasən, fərq ondan ibarətdir ki, amerikalı və avropalı bir işçi fərqli firmalarda eyni işi edə bilər, yapon işçi isə eyni şirkətdə fərqli işlər görə bilər.

Cədvəl 4. ABŞ, Avropa və Yaponiyada Müəssisələrin təşkili və idarə olunması prinsipləri

№	<i>ABŞ və Avropa yanaşması</i>	<i>Yapon yanaşması</i>
1	Maksimal iş bölgüsünü nəzərdə tutaraq dar ixtisaslaşma. İnnovasiyaya diqqət yetirilir, amma Yaponiyada olduğu qədər yüksək deyil	Tapşırıqların qruplaşdırılması, çox aspektli ixtisaslar. Texnoloji və texniki yeniliklərə maksimum diqqət.
2	Sərt daxili nəzarət sistemi	Yumşaq daxili nəzarət sistemi
3	Sərt təşkilati iyerarxiya sistemi	Səthi təşkilati sistem
4	Qısa müddətli işə qəbul	Çevik işə qəbul formasına tədricən keçid
5	Sürətli inkişaf	Tədricən inkişaf
6	İxtisaslaşdırılmış fəaliyyətlər	Qeyri-ixtisas fəaliyyəti
7	Fərdi qərar qəbul etmə və fərdi məsuliyyət	Qrup qərar vermə xüsusi sistemi və kollektiv məsuliyyət
8	Strateji planlaşdırma	Uzunmüddətli planlaşdırma
9	Ümumi qəbul edilmiş inventar idarəetmə sistemi	Xüsusi inventar idarəetmə sistemi "dəqiq müddət və ehtiyac" ("kanban")

Mənbə: Tədqiqat əsasında müəllifin gəldiyi nəticə.

İşçilərin fəaliyyətinə nəzarət. Nəzarət, təşkilatın hədəflərinə çatmasını təmin etmək üçün idarəetmənin ən vacib funksiyalarındandır. Effektiv idarəetmə üçün hər bir təşkilatda nəzarət vacibdir.

ABŞ, Qərbi Avropa və Yaponiyada nəzarətin təşkili bir-birinə tamamilə ziddir. ABŞ-da və Qərbi Avropada nəzarət “sərt”, formaldır. Əksinə, Yaponiyada nəzarət “yumşaq” və qeyri-rəsmidir.

Yapon rəhbərliyinin xarakterik xüsusiyyəti işçilərə iş sahəsindəki işlərin vəziyyətinə görə məsuliyyət hissi və şirkətin işlərinə işçilərin maksimum töhfəsini aşılamaqdır.

Beləliklə, Yapon firmalarının rəhbərləri öz işçilərinə etibar edirlər, əlavə olaraq işçilərin fəaliyyətləri təşkilatın səmərəliliyinin artırılmasına yönəldilmişdir ki, bu da nəticədə aydın, səmərəli və gizli bir nəzarət sisteminə səbəb olur. Yapon şirkətlərinin əsas nəzarət mexanizmləri o qədər incədir ki, kənar bir insana sadəcə mövcud olmadığı kimi görünə bilər.

Amerika və Avropa rəhbərliyi, qəti şəkildə müəyyən edilmiş rəsmiləşdirilmiş nəzarət göstəricilərinin olması ilə xarakterizə olunur. ABŞ və Avropada hər bir işçinin məsuliyyəti açıq şəkildə müəyyənləşdirilmişdir. Yapon menecmentinə xas olan kollektivizmdən fərqli olaraq ABŞ və Avropada fərdiyyətçilik idarəetmənin

əsasını təşkil edir. Orada hər bir işçi təyin olunmuş hədəflərə çatmaq üçün şəxsən məsuliyyət daşıyır.

Müasir şəraitdə Yapon nəzarət sisteminə üstünlük verilir. Bu gün mövcud olan təşkilatlar əsasən çevik olmalıdırlar, çünki yalnız bu şəkildə ətrafdakı dəyişikliklərə və təsir göstərə biləcəkləri və bunun da öz fəaliyyətlərinə birbaşa təsir göstərə biləcək digər amillərə cavab verə bilərlər. Bir təşkilatın çevikliyinə qorumaq üçün təməl şərt, işçilərinin fəaliyyətləri üzərində görünməz nəzarətdir.

Qərarlar qəbul etmə. İlk baxışdan Yaponiya, ABŞ və Avropada qərar qəbul etmə prosesi eynidir. Buraya bir-biri ilə əlaqəli, məntiqi cəhətdən aşağıdakı beş mərhələdən ibarət olan klassik prosedur daxildir: 1) problem ifadəsi; 2) təhlili; 3) mümkün həll yollarının müəyyənləşdirilməsi; 4) müəyyən bir yol seçimi; 5) işçilər üçün tapşırıqların qoyulması.

Ancaq bu oxşarlıqların arxasında Yapon rəhbərliyi ilə Amerika və Avropa rəhbərləri arasında ciddi bir fərq dayanır. Bu fərq, Yapon şirkətlərində qərar qəbul etmə prinsipinin qruplaşma prinsipinə və ümumi razılığa gəlmək (konsensus) prinsipinə söykənməsindədir. Sözügedən məsələ ilə maraqlanan bütün şəxslər, şirkətdəki vəzifələrindən asılı olmayaraq Yapon şirkətlərində qərarların qəbul edilməsində iştirak edirlər. Bu, Yapon şirkətlərində yuxarıdan aşağıya idarəetmə prinsipinin mövcudluğundan danışmağa imkan verir. Beləliklə, şirkət rəhbərliyi həll edilməsi lazım olan bir problem irəli sürür və "aşağı" detallı təhlilə köçürür. Yetkin ifaçıların geniş iştirakı ilə problemə alternativ həll yolları müəyyən edilir. Uzun bir müzakirədən sonra sənəd təsdiqləndikdən sonra "yuxarı" tərəfə qaytarılır və icra üçün aşağı mərtəbəyə enir. Bu prosedurun hamısına "ringise" deyilir.

Yapon şirkətlərindəki qərar qəbul etmə sisteminin çox təsirli olduğu şübhəsizdir. Ehtiyatlılığı və kollektiv məsuliyyəti təbliğ edən bir idarəetmə fəlsəfəsinin təzahürünə aid edilə bilər (bu, ABŞ-da və Avropada belə deyil). Bu sistem həm də təşkilatda harmoniyanı qorumaq üçün əsas vasitədir.

Yaponiyada mövcud qərar qəbul etmə sistemi niyə təsirli və ən məqbuldur? Əvvəla, çünki hamının fikrini nəzərə alınır və həqiqət, bildiyiniz kimi, həmişə mübahisədə doğulur. Əlbəttə bir nəfər qərar qəbul edə bilər, bunun üçün məsuliyyət

daşiyada bilər, lakin bu cür idarə effektiv olmayacaqdır, çünki hər şirkət bütöv, tək bir orqanızdır. Buna görə də içindəki qərarlar birlikdə qəbul edilməlidir.

Yapon qərar qəbuletmə sisteminin effektivliyi onların sürətli praktik həyata keçirilməsindədir, çünki hər bir işçi hədəfə çatmaq üçün nə etməli olduğunu yaxşı bilir. Burada sinergetik effektin hərəkəti, yəni bir qrupun bu qrupun elementlərinin təsirlərinin sadə cəmi ilə fərqlənən effekt yaratmaq qabiliyyətidir. Bildiyiniz kimi, sinerji effekti istənilən şirkətin uğurunun açarıdır.

Motivasiya, əmək haqqı və əmək təşviqləri. Motivasiya hər hansı bir ölkədə idarəetmədə ən vacib rollardan birini oynayır. Bu gün kədr motivasiyasına fərqli yanaşmalar var. Təbii ki, heyət motivasiyasına vahid bir yanaşma inkişaf etdirmək mümkün deyil. İnsanlar robot deyillər. Şirkətin hər bir işçisinin öz motivi, öz daxili işləmək həvəsi var. Yaponiyada işçilərin əksəriyyəti ideoloji və proses motivlərini təmin etməlidir. Yaponiyada da uğur motivini təmin etməyə çalışan işçilər var. Amerika və Yapon şirkətlərində güclü bir motivə sahib olan işçilər üstünlük təşkil edir. Əlbətdə ki, Yaponiya, ABŞ və Avropadakı bütün işçilərin ehtiyaclarını ödəməyə imkan yaradılmalıdır. İşçilərin ən azı minimum əmək haqqına ehtiyacı var, lakin əmək haqqı sistemi çevik, ədalətli, yəni şirkətin bütün işçiləri üçün uyğun olmalıdır. Hər bir şirkətdə əmək haqqı sisteminə əlavə olaraq inkişaf etmiş bir əmək təşviq sistemi olmalıdır.

Bəs Yaponiya, Amerika və Avropa şirkətlərində əmək haqqı və təşviq sistemləri nədir?

Yapon menecmentinin bir xüsusiyyəti, hər biri üçün sabit əmək haqqı dərəcələri ilə vəzifələrin sərt bir təsnifatının olmamasıdır. Şirkət işçiləri arasındakı vəzifələr bölüşdürülür, eyni zamanda, konkret vəziyyətdən asılı olaraq işçilər arasında qarşılıqlı əlaqə ilə müxtəlif növ işlərin icrası təşviq olunur.

Yaponiyada əmək haqqı xidmət müddətindən asılıdır. Zaman keçdikcə işçinin daha yaxşı və daha səmərəli işləməyə başladığına inanılır.

Yapon əmək haqqı sistemindən fərqli olaraq Amerika və Avropa şirkətlərində işçilər saatlıq əmək haqqı alırlar. Bununla birlikdə, həm saatlıq tariflər, həm də minimum əmək haqqı qanunla tənzimlənir. ABŞ-da və Avropada əmək haqqının

maraqlı bir xüsusiyyəti ondadır ki, əmək haqqı müəyyən bir coğrafi ərazidəki digər firmaların maaşlarından aşağı olmamalıdır. Mütləq qazancın miqdarı işçinin ixtisasına və ərazidəki yaşayış minimumuna bağlıdır.

Yaponiya, ABŞ və Avropadakı əmək haqqı sisteminin üstünlükləri və mənfi cəhətləri var deyə bilərik. Yapon əmək haqqı sistemi insanın şəxsiyyətinə əsaslanan çevik bir sistemdir. Yapon menecerin ən vacib məsuliyyəti məşğulluğu qorumaq və işçilərin yaşayış şəraitini yaxşılaşdırmaqdır. Bunu edə bilmək üçün şirkət mənfəət əldə etməlidir. Əksər Amerika menecerləri investor dividendlərini və ya illik qazancını üstün tuturlar. Beləliklə, Yaponiyada bir işçi gələcəyə arxayın ola bilər və həyatını Amerika və Avropa şirkətlərində həmişə mümkün olmayan bir karyera ilə birləşdirərək həyatını təşkil etmək fürsətinə sahib ola bilər. Lakin, digər tərəfdən, Yaponiyada əmək haqqı sistemi ABŞ-da və Avropada olduğu kimi qanunlarla tənzimlənmədiyi üçün olduqca subyektivdir. Əlbətdə ki, subyektiv amil hər şeydə mövcuddur, eyni zamanda onu mümkün qədər məhdudlaşdırmaq lazımdır.

ABŞ və Avropadakı əmək haqqı sistemi əyilməzdir və ciddi şəkildə rəsmiləşdirilmişdir. Belə bir sistem kifayət qədər motivasiya effekti vermir və hər hansı bir şirkətin səmərəli işi üçün vacib olan əmək məhsuldarlığının artmasına təkan vermir.

Nəticədə, Amerika, Avropa və Yaponiya menecmentinin müqayisəli xüsusiyyətləri həm insan resursları ilə iş prinsiplərində, həm də müəssisələrin təşkili və idarə olunması prinsiplərində əhəmiyyətli fərqlər aşkar edildi.

Cədvəl 5: ABŞ, Avropa və Yapon menecment sistemlərində məsuliyyət anlayışının müqayisəli təhlili

№	ABŞ və Avropada menecment sistemlərində məsuliyyət anlayışı	Yaponiya menecment sistemində məsuliyyət anlayışı
1.	Fərdi məsuliyyət anlayışı	Kollektiv məsuliyyət anlayışı
2.	Ciddi cavabdehlik hissi	İş həyatının ümumi fəaliyyətinə əsaslanan cavabdehlik
3.	Sərt nəzarət	Gizli, yumuşaq nəzarət
4.	Məsuliyyət menecerlər arasında işə başlamazdan öncə müəyyən olunur	Məsuliyyət menecerlər arasında işə başladıqdan sonra şəxsi keyfiyyətlərə əsasən müəyyən olunur

Mənbə: Tədqiqat əsasında müəllifin gəldiyi nəticə.

Yuxarıdakı müqayisədən belə çıxır ki, Yapon menecmenti Amerika və Avropa rəhbərliyindən xeyli fərqlənən xüsusi bir idarəetmə növüdür. Bu isə, ölkəsinin sosial, mədəni, tarixi və milli xüsusiyyətləri nəzərə alınmasına söykənməsidir.

Amerika və Avropa rəhbərliyi rəsmiləşdirilmiş idarəetmə prinsiplərinə və kifayət qədər sərt idarəetmə sisteminə malikdir.

ABŞ, Avropa və Yaponiyada rəhbərlik arasındakı əsas fərq, Yapon rəhbərliyinin “insan amili” nə daha çox yönəlməsində və işçilərin qrup, komanda işinə üstünlük verilməsindədir.

Birmənalı olaraq hansı idarəetmə modelinin (Amerika, Avropa və ya Yapon) ən yaxşı olduğunu, hansının daha yaxşı olmadığını söyləmək mümkün deyil. Hər bir menecer öz təşkilatını idarə etməkdə ona fayda verə biləcək bütün bu idarəetmə modellərini bilməlidir.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA BİZNES MÜHİTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

3.1. Azərbaycanca özəl və dövlət sektorunda biznesin mövcud vəziyyətinin analizi

Azərbaycanda bazar iqtisadiyyatının inkişafının əsas sosial-iqtisadi vəzifəsi biznesin fəaliyyət göstərməsi üçün əlverişli mühit yaratmaqdır ki, bu da öz növbəsində istehsalın, məşğulluğun artmasına, elmi-texniki tərəqqinin tətbiq olunmasına, gəlirlərin artmasına səbəb olacaqdır. Əsas məqsəd əhalinin və daxili iqtisadiyyatın inkişaf edəcəyi bir bazar rəqabət mühiti yaratmaqdır.

Normal bazar fəaliyyəti üçün bütün bazar əlaqələrinin yüksək səviyyədə təşkil olunmasını təmin etmək lazımdır. Burada əsas məsələ sahibkarlığın inkişafı üçün spesifik təşkilati forma və təsisatların yaradılmasıdır və iş iki əsas istiqamətdə aparılacaqdır (A. M. Məhərrəmov, 2009: s. 39):

1. Mövcud obyektlərin bazar münasibətlərinin tələblərinə uyğun olaraq yenidən qurulması
2. İqtisadi sistemdəki dəyişikliklər nəticəsində yaradılan qurumların çevrilməsinə nail olmaq.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, sahibkarlığın formalaşması dövründə dövlət aşağıdakı xüsusi funksiyaları yerinə yetirir (Qasımov F.H., İsmayılov İ.H., 2008: s.536).

Birinci funksiya iqtisadiyyatın bütün sahələrində öz riskləri və imkanları ilə müasir sahibkarlıq subyektlərinin formalaşması üçün şərait yaratmaq, mövcud potensiallarından səmərəli istifadə etmələri üçün əlverişli şərait yaratmaqdır.

İkinci funksiya, rəqabət üstünlüyünün son elm ayələrinə, texnika və texnologiyaların birmənalı şəkildə müəyyənləşdirilməsinə əsaslandığı real iqtisadi yaşa imkan yaradan rəqabət mühiti yaratmaqdır; yenilik marketinqi və menecmentinin tətbiqi; sahibkarların risk və yenilik qabiliyyətlərinin tam reallaşdırılması; əmlakın dövlətdən çıxarılması və effektiv şəkildə özəlləşdirilməsi; inkişaf etmiş bir antitrust siyasət siyasəti mexanizminin effektiv tətbiqi; elmi əsaslı, rəqabətqabiliyyətli məhsulların ixracının effektiv proteksionizminə əsaslanır.

Üçüncü funksiya, istehsal sahəsindəki təşəbbüskar strukturların yaradılması istiqamətləndirilməsi və stimullaşdırılması yolu ilə yeniliyə əsaslanan ən yüksək keyfiyyətli xidmətlər və malların tədarükündə davamlı bir artım təmin etməkdir.

Azərbaycanda özəl sektorun sürətlə inkişaf etməsi səmərəli işgüzar mühitin nəticəsidir. Müstəqil Azərbaycanda ötən dövr ərzində ölkə tərəfindən həyata keçirilən davamlı və uğurlu iqtisadi islahatlar iş şəraitinin formalaşmasında və azad rəqabətin inkişafında mühüm rol oynamışdır. Nəticədə 1995-ci ildən etibarən ölkəmizdə sahibkarlığın və biznes sektorunun dinamik inkişafı təmin edilmişdir.

Ölkədəki mövcud sosial-mədəni mühit də sahibkarlığın inkişafında rol oynayır. Yüksək səviyyəli ictimai məlumatlı ölkələrdə sahibkarlığın inkişafı üçün daha əlverişli sosial-mədəni mühit mövcuddur. Bundan əlavə, əxlaqi və dini normalar, ənənələr, yaş və cins, əhali səviyyəsi, miqrasiya meylləri də sahibkarlığın formalaşmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. İnsanların zövqünü, dünyagörüşünü, həyat tərzini, təşəbbüskar münasibətlərini və müxtəlif xidmətlər və mallara, iş şəraitinə və əmək haqqlarına olan ehtiyaclarını formalaşdırırlar (Abbasov S.A., 2011: s. 139).

İnfrastrukturla əlaqəli amillər hər bir ölkədə sahibkarlığın inkişafında, xüsusən ölkəyə xarici investisiyaların cəlb edilməsində mühüm rol oynayır. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsindən aydın olur ki, sənaye sahibkarlığının səmərəli təşkilinə aşağıdakı xarici amillər də təsir göstərir (Əhmədov T., 2012: s.17):

- tərəfdaşların səviyyəsi və etibarlılığı və tərəfdaşlıq münasibətləri;
- işçilərin peşəkar səviyyəsi;
- firmanın alıcılar arasında nüfuzu;
- Həmkarlar ittifaqları;
- rəqiblər, üstünlükləri, zəif tərəfləri və rəqabət səviyyəsi;
- Dünya bazarlarındakı vəziyyət.

Sosial-iqtisadi amillər daxili və xarici amillərlə yanaşı sahibkarlığın formalaşmasına və inkişafına da əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bu amillərin sahibkarlıq fəaliyyətinin faydalı həyata keçirilməsindəki rolunu nəzərə almaq, eyni zamanda onlardan istifadə etmək lazımdır (Namazov Nİ, 2018: s.2).

Əlbəttə ki, sahibkarlığın formalaşmasına təsir göstərən əsas sosial-iqtisadi amil sahibkarlıqla məşğul olmaq istəyən şəxsin dünyagörüşü, hazırlıq səviyyəsi, şəxsi keyfiyyətləri, iş qabiliyyəti, xüsusən təşkilatçılıq qabiliyyəti ilə əlaqələndirilir. Gələcək təşəbbüskarın geniş dünyagörüşünə sahib olması ona ən uyğun istehsal növünü seçməsinə kömək edir; Yüksək səviyyədə təhsil (təhsil, ixtisas, iş təcrübəsi və s.), İşgüzar, təşkilati keyfiyyətlərə sahib gələcək sahibkar istehsal fəaliyyətini müasir tələblər səviyyəsində qurmaq imkanına malikdir (Əhmədov T., 2012: s.108).

Azərbaycanda aparılan köklü islahatlar və toplanmış təcrübə bir daha göstərir ki, dövlətlə sahibkar arasındakı münasibətlərin tənzimlənməsi müasir iqtisadiyyat prinsiplərinə söykənəndə və sahibkarlıq sosial-iqtisadi əsas hərəkətverici qüvvəyə çevrildikdə ən yaxşı nəticələr əldə olunur.

Azərbaycanda 2019-cu ildə fəaliyyət göstərən mikro, kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin sayına nəzər yetirsək Cədvəl 6-dan görə bilərik ki, Azərbaycanda Sahibkarlıq subyektlərinin ümumi sayı 2019-cu ildə 271304 olmuşdur. Bu göstəriciyə əsasən demək olar ki, 2018-ci illə müqayisədə 27801 ədəd artma baş vermişdir. Mikro sahibkarlıq subyektlərinin sayı 2019-cu ildə 262622, kiçik sahibkarlıq subyektlərinin sayı isə 5956, orta sahibkarlıq subyektlərinin sayı isə 2726 olmuşdur.

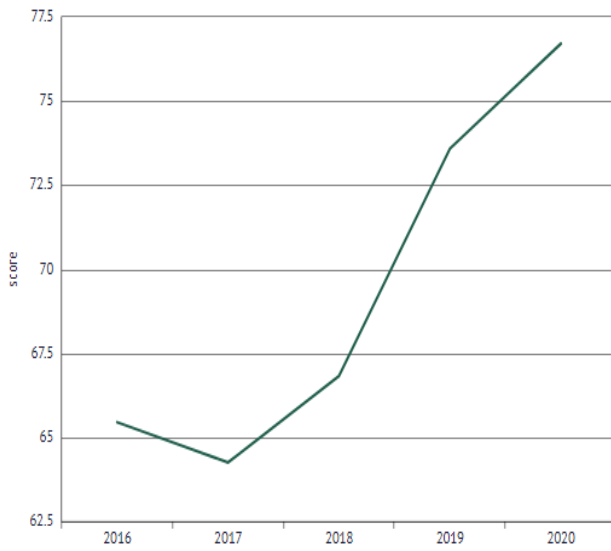
Cədvəl 6: Fəaliyyətdə olan mikro, kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin sayı

Göstəricilər	2019		
	Cəmi	o cümlədən	
		Hüquqi şəxslər	Fərdi sahibkarlar
Sahibkarlıq subyektlərinin ümumi sayı	271304	31196	240108
Mikro sahibkarlıq subyektlərinin sayı	262622	22514	240108
Kiçik sahibkarlıq subyektlərinin sayı	5956	5956	-
Orta sahibkarlıq subyektlərinin sayı	2726	2726	-

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/?lang=en>

2020-ci ildə Azərbaycanda biznesin qurulması üçün əlverişli şərait göstəricisi 76,7 bal idi. Azərbaycanda sahibkarlıq fəaliyyəti 2016-cı ildə 65.4 baldan 2020-ci ildə 76.7 bala qədər artaraq illik orta hesabla 4.13% artmışdır.

Cədvəl 7: Azərbaycanada biznesin qurulması üçün əlverişli şərait göstəriciləri



DATE	VALUE	CHANGE, %
2020	76.7	4.24 %
2019	73.6	10.11 %
2018	66.8	4.01 %
2017	64.3	-1.83 %
2016	65.4	

Mənbə: [World Bank Doing Business 2020 Measuring Regulatory Quality and Efficiency](#)

3.2. Azərbaycanada biznes sektorunun SWOT təhlili

Azərbaycanda sahibkarların SWOT təhlili ölkədəki real vəziyyətin müəyyənləşdirilməsinin əsas yollarından biridir, çünki bu analiz sahibkarlıq fəaliyyətinin daha da inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına kömək edəcəkdir.

SWOT analizi ən geniş yayılmış və istifadəsi asan iş analiz növlərindən biridir. Onun köməyi ilə şirkətin müvəffəqiyyətinə təsir edən daxili və xarici amilləri müəyyənləşdirilə bilər. Azərbaycanda mövcud vəziyyətdə biznesin qurulmasında olan imkanlar və ya əksinə zəif cəhətlər və təhükələri nəzərə almaq üçün həmçinin SWOT analizi keçirilə bilər.

İqtisadiyyatın bir çox sahələrində biznes və güclü rəqabət üçün əlverişli şəraitin olması, Azərbaycanda sahibkarların işini daha da asanlaşdırır. Təhlükələr sahibkarların bu sahədə daha diqqətli olmasını, zəif tərəflər isə öncədən məlumatlı olmalarına imkan verir.

Cədvəl 8: Azərbaycanı biznes mühitinin SWOT təhlili

<i>Güclü Tərəflər</i>	<i>Zəif Tərəflər</i>
Xəzər dənizində əhəmiyyətli qaz potensialı	Qeyri-neft sektorunun zəif inkişafı və özəl investisiyaların azlığı
Gənc və aktiv insanların üstünlük təşkil etməsi (30 yaşdan az əhəlinin böyük üstünlüyü)	Zəif idarəetmə (korrupsiya, repressiya, çirkli pulların yuyulması, məhkəmə sisteminin siyasiləşdirilməsi). Güclü Bürokratiya, Korrupsiya və Vergidən yayınan bizneslərin mövcudluğu
Avropa, Rusiya və Çin arasında strateji mövqe. Yaxın Şərqi və Mərkəzi Asiya arasında Köprü rolunu daşması	Ticarət bacarıqlarının, xüsusən orta səviyyəli bacarıqların aşağı səviyyəsi
Bəzi institusional inkişaf (hüquqi təhlükəsizlik, xırda korrupsiyanın azaldılması)	Sahibkarlığa dövlət dəstəyi mexanizmlərinin təsirini müəyyənəşdirmək üçün monitoring və qiymətləndirmə sisteminin zəifliyi
<i>Fürlətlər</i>	<i>Təhlükələr</i>
Qeyri-neft məhsullarının ixracının artırılmasına yönəldilmiş inkişaf mərhələsində yeni ixrac proqramı	Mümkün xarici iqtisadi amillər (maliyyə böhranı, beynəlxalq bazarlarda tələbin azalması və s.)
İqtisadiyyatın bir çox sahələrində biznes və güclü rəqabət üçün əlverişli mühitin olması	Azərbaycan manatının devalvasiyası səbəbindən bank sektoruna təzyiq; banklar kapital azalması ilə qarşılaşırlar
Transport və Logistika sektorlarında böyük biznes potensialı	Azərbaycan manatının devalvasiyası səbəbindən bank sektoruna təzyiq; banklar kapital azalması ilə qarşılaşırlar
Potensial işçi qüvvəsinin mövcudluğu	İnnovasiya və sahibkarlıq kimi əsas sahələrdə müstəqil icra agentliklərinin olmaması

Mənbə: Tədqiqat əsasında müəllifin gəlidiyi nəticə.

3.3. COVID-19-un biznesə təsiri

Əlbətdə ki, koronavirus ölkədəki iqtisadi proseslərə böyük təsir göstərdi. 2020-ci il üçün planlar əhəmiyyətli dərəcədə tənzimləməli olmuşdur. Buna görə də, 2020-ci ildə iqtisadiyyatda baş verən prosesləri koronavirus prizmasından və təsirindən qiymətləndirməyə qərar verdik.

Pandemiya səbəbindən 2020-ci ilin 11 ayında Azərbaycanın ÜDM-dəki azalma 4.3% təşkil edib ki, bu da son 25 ilin ən böyük tənəzzülüdür. Bundan əlavə, Azərbaycanın neft hasilatını azaltması lazım olan yeni OPEC + sazişi ÜDM-ə əlavə

təzyiq göstərdi. Bu səbəbdən, indi 2021-2022-ci illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatı itkiləri bərpa edib 2019-cu il səviyyəsinə qayıtmalı olacaq.

2020-ci ilin yazında koronavirus pandemiyası və aşağı neft qiymətləri Azərbaycanın neft ixracat gəlirlərinin azalmasına səbəb oldu. 11 ay ərzində Azərbaycanın neft ixracından əldə etdiyi gəlir təxminən 9 milyard dollar təşkil edib ki, bu da bir il əvvələ nisbətən 36,2% azdır. Aydınır ki, mövcud qiymətlərlə 2019-cu ildə (14,8 milyard dollar) gəlir həcminə nail olmaq mümkün olmayacaq. Vəziyyət 11 ayda 4,8% - təxminən 2,2 milyard dollar artan qaz ixracatından əldə olunan gəlirlərlə daha yaxşı idi. Lakin gördüyünüz kimi qaz ixracatından gələn gəlirlər neft ixracatından 4 dəfə azdır. Ancaq ümumilikdə belə çətin bir ildə Azərbaycan hakimiyyəti makroiqtisadi sabitliyi təmin edə bildi.

COVID-19 səbəbiylə müxtəlif növ məhdudiyyətlərin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq, Azərbaycan hakimiyyəti aprel ayında iqtisadi subyektlərə dəstək məqsədi daşıyan bir sıra tədbirlər qəbul etdi. Söhbət təkcə özəl sektordan deyil, dövlət şirkətlərindən də gedir. Ümumiyyətlə, iqtisadiyyata dəstək həcmi 2019-cu ildən etibarən 3,5 milyard manat və ya ÜDM-in 4,2% -i həcmində qiymətləndirilir. Ölkənin COVID-19 koronavirus infeksiyasından təsirlənmiş bölgələrindəki sahibkarlara 332 milyon manatdan çox üç maliyyə yardımı göstərilmişdir.

Bu yardım bəzi sektorlarda sahibkarların itkilərini qismən kompensasiya etməyə imkan verdi, lakin bütün iş problemlərini həll etmədi. Pandemiya nə qədər uzun sürərsə, daha çox sahibkar kəskin tədbirlər görməyə məcbur olur. Ən yaxşı halda bu, işçilərin maaşlarında azalma ilə özünü göstərir və ən pis halda şirkətlər mövcud məhdudiyyətlər səbəbindən işçilərini ixtisar etmək məcburiyyətində qalırlar.

Məhdudiyyətlərdən ən çox fərdi sahibkarlar əziyyət çəkiblər. Pandemiyanın nə vaxt bitəcəyini və həyatın normallaşacağını hal-hazırda söyləmək çətin olduğunu nəzərə alsaq, biznesin ən azı 2021-ci ilin birinci yarısında dövlətdən dəstəyə ehtiyacı olduğu açıqdır.

Bundan əlavə, bir pandemiya şəraitində biznesi dəstəkləmək üçün 19 May tarixində Azərbaycan Mərkəzi Bankı və Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı

(AYİB) təmin etmək üçün 200 milyon dollar məbləğində svop müqaviləsi imzaladılar. Razılaşmaya əsasən, yerli şirkətlər AYİB-in maliyyə mənbələrinə Azərbaycanın milli valyutasında çıxış əldə etdilər. Bu vəsaitdən 50 milyon dollar və ya 85 milyon manata qədər yerli şirkətlərə, xüsusən də 2020-ci ildə müvəqqəti çətinliklərlə üzləşən kiçik müəssisələrə verilməsi planlaşdırılırdı. Nəticədə, 2020-ci ildə yalnız 18,2 milyon dollar məbləğində svop əməliyyatları həyata keçirildi, yəni planlaşdırılan məbləğin təxminən üçdə biri. Bu həm də Azərbaycanda kiçik və orta sahibkarlığın qeyri-kafi maliyyə inkişafının göstəricisidir ki, bu da bankların biznesə borc verməsini çətinləşdirir.

3.4. Məsuliyyət hissini və davranışlarının ölçülməsi

Məsuliyyət Duyğusu Ölçüsünün inkişaf etdirilməsində məqsəd, bir insanın həyatında məsuliyyət hissini, onun həyatına nə dərəcədə təsir etdiyini və davranışa nə dərəcədə yansıdığını ölçməkdir. Həyatda qarşılaşılan sosial vəziyyətlər qarşısında məsuliyyət hissi və buna uyğun olaraq məsuliyyət davranışı səviyyəsi formalaşır. Duyğu ölçüsü sosial vəziyyətlərdə yaşanan məsuliyyət hissini ifadə edərkən, davranış ölçüsü bu duyğudan asılı olaraq meydana gələn məsuliyyət davranışının tezliyini ifadə edir.

Hər bir ölkə şərtlərinə və hər bir sahəyə uyğunlaşdırıla bilən Məsuliyyət Duyğusunun Ölçülməsi gündəlik həyatda sosial vəziyyətlərdə hiss olunan məsuliyyət hissini qiymətləndirmək, iş həyatında menecerlərin nə dərəcədə məsuliyyətli olduqlarını ölçmək üçün hazırlanır.

ABŞ-dakı məsuliyyət üzərində aparılmış tədqiqatlara əsasən, Özen (2008) tərəfindən təkmilləşdirilmiş, hazırlanmış, quruluşunda və maddələrin sıralanmasında mütəxəssis rəyi alınmış sistemdən istifadə olunmuşdur.

Məsuliyyət, həyatın hər dövründə və hər sferada tez-tez xatırlanır, dəstəklənir və öyrədilir. Məsuliyyət öyrədilə bilən və inkişaf etdirilə bilən bir xüsusiyyət olduğundan, məsuliyyət təliminin effektivliyini ölçmək üçün uyğun bir ölçmə vasitəsinə ehtiyac var. Bu işdə bu çatışmazlığı aradan qaldırmaq və gələcək tədqiqatlar üçün uyğun bir ölçmə vasitəsi yaratmaq, menecerlər üçün bir məsuliyyət

şkalası hazırlamaq və məsuliyyət səviyyələrinin müxtəlif dəyişkənlərə görə dəyişib-dəyişməməsini müəyyənləşdirmək və məsuliyyət üzərində hansı amillərin təsirli olduğunu müəyyən etmək vacib sayılır. Məsuliyyətin öyrədilməsinin təməlinə, şəxsin daxili nəzarət və mühitə uyğunlaşmasına yönəlmiş olan intizam durur, yaxşı bir təlim və intizam metodlarının düzgün istifadəsi ilə hər bir şəxs, özünü idarə etmə, qaydalara əməl etmə, öz-güvən kimi bacarıqlarını təkmilləşdirə bilər (Chemberlin, 1994).

Belə bir ölçünü lazım gəldikdə psixoloqlar öz pasiyentlərinin məsuliyyət hissini və duyğuların davranışlara necə yansıdığını ölçmək üçün istifadə edə bilər. Tədqiqatçılar hər bir şəxsin məsuliyyət duyğusu ilə davranışları arasında olan əlaqəni təyin etmək üçün istifadə edə bilərlər. Həmçinin şirkət rəhbərləri öz işçilərinin və ya menecerlərin nə dərəcədə məsuliyyətli olduqlarını ölçmək üçün yararlı ola bilər. Beləliklə, bunu rahatlıqla deyə bilərik ki, yaradılmış belə bir sistem, ölçü bir çox məqsəd üçün istifadə edilə bilər.

3.5. Azərbaycanada özəl sektorda menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi

Tədqiqat işinin üçüncü fəslində menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi ilə bağlı vəziyyətin öyrənilməsi və məlumatların toplanması üçün şirkət rəhbərləri ilə görüşlərimiz oldu və söhbət əsnasında məsuliyyət, məsuliyyətli menecer, sosial məsuliyyət, menecerlərin məsuliyyətinin artırılması üçün tətbiq etdikləri metodlar və buna təsir edən faktorlar haqqında fikirləri öyrənilməsi. Rabitə Bank, Beynəlxalq Bank, Kapital və Uni bank, Atəşgah sığortanın filial rəhbərləri, öz şəxsi biznesi olan rəhbərlər həmçinin bir neçə hazırlıq kurslarının rəhbərləri ilə də söhbətlərimiz oldu. Tədqiqat işimizin nəzəri hissəsinə və beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq belə bir ümumi nəticəyə gəlmək olar ki, məsuliyyətin ölçülməsi xüsusilə gənc menecerlərə tətbiq etməklə, məsuliyyət hissini onların davranışında nə dərəcədə əks olunması müəyyən edilməli, məsuliyyət anlayışları müəyyənləşdirilməlidir. Belə bir ölçü həmçinin rəhbərliyin işini asanlaşdırmaq olar. Fərdi tanımağın ən əsas prinsiplərindən biri, şəxsiyyət haqqında əldə edilmiş məlumatları, fərdin inkişafına və ya problemin həllinə kömək etmək üçün istifadə etməkdir. Beləliklə, menecerin

aşağı məsuliyyət hissini və davranışının səbəbini və mənfi təsirlərini görməyə kömək edə bilər.

3.5.1. Menecerlərin əhəmiyyətli qərarlar alarkən həyata keçirdikləri strategiyalar

Hər bir rəhbərin öz vəzifələri var və o bu vəzifələrin verdiyi öhdəlikləri dərk etməlidir. Qərarı verərkən bu öhdəlikləri dərk edərək, onun verdiyi məsuliyyəti üstlənərək qərar verməlidir. Bu vəzifə və öhdəliklərin məsuliyyətini anlamadıqca bu sadəcə vəzifədən süni istifadə etmək olar. Əgər insan hər hansı hərəkəti bilərəkdən, dərk edərək edərsə, ondan yaranan nəticələrdən də, cavabdeh olmalıdır. Alman filosofu İmmanuel Kanta görə məsuliyyət anlayışı, prinsip və öhdəliklər çərçivəsində başa düşülməlidir. Onun fikirlərinə görə, hər kəs qəbul etməlidir ki, əgər hər hansı qanun həm də, öhdəlikdirsə onu yerinə yetirmək mütləq zərurət olmalıdır. Tədqiqat nəticəsində əldə etdiyimiz məlumatlara əsasən menecerlərin əhəmiyyətli qərarlar alarkən nəzərdən keçirdikləri meyarlar bunlardır:

- İş həyatında təbii ki, ciddi, önəmli stratejik qərarlar verilir. Burada ilk öncə mövcud vəziyyət və qərarın gələcək perspektivini, potensialını düşünürük. Ümumiyyətlə rəqabət mühitində hər bir idarəçi, şirkət rəhbəri çalışmalıdır ki, verdiyi qərarların stratejik olmasını önəmsəsin və eyni zamanda qərar vermə müddətində ona təsir edən faktorları nəzərə alsın. Şirkət rəhbəri müəyyən faktorlara diqqət yetirməlidir. Hər hansı bir qərarı alarkən, ilk olaraq qərarın yaradıcı və yenilikçi olmasına özən göstərmək lazımdır. Bu eyni zamanda gələcəkdəki müəyyən dəyişikliklərə ayaq uydurma, rəqabətdə yeni ideyaların olmasına kömək edir. İkinci olaraq verdiyimiz qərarın dəyişilə biləcək olmasını, yəni gələcəkdə yarana biləcək hər hansı riskdən söhbət gəldərsə, bu qərarın dəyişilməsi hər hansı bir fəsad yaratmamasına diqqət edirik. Bundan başqa qərarların təsirli olmasına diqqət edirik, yəni qərardan yarana biləcək avantajların və dezavantajların ilk öncə nəzərə alınıb sonra qərar verilməsi bizim üçün önəmlidir. Təbii ki, ən əsas faktorlardan biri də, qərar alarkən

rasional davranışdır. Çalışırq ki, verilən qərarlar iş mühitində konfliktlər yaratmasın, əgər qərar da müəyyənsizlik varsa yenidən düşünəlməsi vacibdir.

- İş həyatında qərarlar alarkən bu qərardan təsirlənən tərəflərə və mövcud və gələcək fəaliyyətlərə necə təsir edəcəyini maksimum dəyərləndirməyə çalışırq. Ən əhəmiyyətli meyar alınan qərarın müəyyən sferada əlavə dəyər yaratma xüsusiyyətinin olub olmamasıdır. Bundan başqa alınacaq qərarın hər hansı mənfi təsirinin olub olmamasının nəzərdən keçirilməsidir.
- Ümumiyyətlə hər bir vəzifəni yerinə yetirərkən məsuliyyətli olmaq lazımdır. Qərar verərkən ilk öncə iş etikası prinsipinə əməl olunmalıdır.
- Verilən qərarlar hər zaman şirkətdə çalışan hər kəsə xoş gəlməyə bilər, ancaq qərar verərkən ilk olaraq onun ədalətli olmasına önəm veririk. Rəhbər şəxs verilən qərarların nəticəsi istər mübət, istər mənfi olmasından asılı olmayaraq məsuliyyəti öz üzərində olduğunu dərk etməli, öz qərarlarına cavabdeh olmalıdır.
- Qərar alarkən ilk öncə qərarın doğruluğu barədə düşünürük, gələcəkdə yarana biləcək problemləri, riskləri sıfıra endirməyə çalışırq. Və təbii ki, nə qədər xeyirli, mənəfatlı bir qərar olduğu da düşünülür. İş mühitində vəzifə, səlahiyyət artdıqca, həmin pillələrdə fiziki işdən çox, mənəvi iş artır. Daha çox məsuliyyət hiss olunur.
- İlk öncə qərar alarkən ədalət prizmasından baxmağa çalışırq və çox yüksək dərəcədə məsuliyyət hiss edirik. İnsanlarla çalışmaq çox çətin işdir. Biz işçilərimize, həmkarlarımıza dəstək olmasaq, təkan verməsək onlar işlərinə daha məsuliyyətsiz yanaşar. Çalışırq onları maksimum həvəsləndirək, qiymətləndirək ki, gələcəyin düzgün menecerlərini yetişdirə bilək. Bu həm bizim şirkət üçün həm onların gələcək karyerası üçün çox vacib və məsuliyyətli bir işdir.
- Qərar alarkən ilk öncə onun hansı xarakterdə olduğuna baxırq. Məsuliyyət hər zaman qərar verənin üzərindədir.

- Məsuliyyət iş vaxtında gəlməkdir, səliqəli geyinmək, öz öhdəliklərini yerinə yetirməkdir. Qərar verərkən ən önəmli meyar ədalətli olmaqdır. Elə qərarlar olur ki, yerində və vaxtında vermək lazımdır. Bu zaman bütün prinsiplər nəzərə alınmalıdır.
- Əhəmiyyətli qərarlar alarkən ilk öncə uzun və qısa müddətli strategiya hazırlanır, hədəflər müəyyənləşdirilir, nəticənin yarada biləcəyi fəsadlar düşünülür və daha sonra qərar qəbul olunur. Belə qərarlar alarkən təbii ki, məsuliyyət hiss edirik. Çünki iş həyatında məsuliyyət insanın üzərinə düşən vəzifə borcudur.

3.5.2. Şəxsi məsuliyyətin iş həyatına təsiri

Menecerlərlə görüşlərimizdə həmçinin onlara şəxsi məsuliyyət haqqında da sualımız olmuşdur. Özünü məsuliyyət sahibi hiss edən insan, davranışlarını öz yaratdığı prinsiplər əsasında, rəşional formada təşkil edər və istədiklərini əldə etmək üçün, özü öz qarşısına qoyduğu tapşırıqları ən üst səviyyədə yerinə yetirər. Məsuliyyət həyatın hər dönəmində və hər sahədə mütəmadi olaraq bəhs edilməklə, öyrənilməklə təşviq edilməli, aşılmalıdır. Bir insan, müəyyən duyğu və düşüncələri ilə etdiyi və etmədiyi tapşırıqların, işlərin cavabdehliyinin fərqindədirsə, bu tapşırıqlardan, işlərdən məsul olduğunu qəbul edərsə, ona məsuliyyət sahibi deyə bilərik. Fəster'ə görə, məsuliyyət sahibi şəxsin keyfiyyətlərini saymaqla bitməz. Ancaq ilk yada düşən keyfiyyətləri belə sıralamaq olar: belə insanlar özlərinə və başqalarına qarşı hörmət bəsləyir, üstlərinə düşən tapşırıqları yerinə yetirir, öz işlərini özləri görüb, başqalarına yük olmağı sevmir, öz dəyərlərinin fərqindədirlər. Duyğu, düşüncə və davranışlarından yalnız özləri məsuliyyət daşıyırlar. Ümumi nəticə olaraq deyə bilərik ki, şəxsi məsuliyyət hər zaman iş mühitində də gec-tez özünü göstərir.

- Şəxsi məsuliyyətin iş həyatına təsir etdiyini düşünürük. Rəhbərin məsuliyyətinin olmadığıca, şirkətdə heç bir məsuliyyətdən, heç bir ciddilikdən söhbət gedə bilməz. Eləcə də, bura işçilərin məsuliyyəti, işçilərin öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirməsi, işlərə yanaşması, digər şirkətlərlə olan

əlaqələrin düzgün və ciddi tənzimlənməsi rəhbərin şəxsi məsuliyyətindən asılıdır. Təbii ki, şirkətin yöneticisi, lideri məsuliyyətli olmasa, o şirkətin fəaliyyəti də düzgün olmaz. Bu da, şirkəti uçuruma gətirib çıxaracaq.

- Məsuliyyət duyğusu qərarlar alarkən bundan təsirlənə biləcək tərəfləri də nəzərə almaq üçün əhəmiyyətli rol oynayır. Eyni zamanda tələskənliyi azaldaraq, hərtərəfli düşünməyi və ölçüb biçməyi artırır. Doğrudur bəzən bu qəraralmanı zaman etibarilə uzadır. Ancaq doğru qəraralmaya təsir edir.
- Şəxsi həyatında məsuliyyətsiz olan birinin iş həyatında məsuliyyətli ola biləcəyinə inanmıram. Məsuliyyət təməldən olan bir xarakterdir.
- Şəxsi məsuliyyətin iş həyatına təsir etdiyini düşünürük. Məsuliyyətsiz rəhbərin komandası da məsuliyyətsiz olacaq və işdə pozitiv bir nəticə almaq mümkün olmayacaqdır.
- Təbii ki, həyatda məsuliyyətli olan şəxsin, işdə məsuliyyətli olmağı normaldır. Ancaq həyatda məsuliyyətli olan bir şəxs, iş mühitində məsuliyyətli olmaqla yanaşı digər xüsusiyyət və bacarıqlara da sahib olmalıdır. Məsuliyyət bəzi insanlarda bir bacarıq ola bilər, ancaq bəzən məsuliyyətsizlik insanın xarakterində olur. Əsas odur insan öz məsuliyyət dərəcəsini, öz öhtəliklərini anlasın. Həddindən artıq məsuliyyətin isə iş mühitində bürokratiya yaratdığını düşünürük.
- Əgər bir insanın xarakterində məsuliyyət varsa o, hər bir sahədə məsuliyyətli olacaqdır. Ancaq hər bir insan öz üzərində işləyərək məsuliyyət hissini önə çıxara bilər. Bunun üçün düzgün əhatə, kollektiv, düzgün qurulmuş iş sistemi kifayətdir.
- İş mühitində rəhbər nə qədər məsuliyyətlidirsə, işçilərdə bir o qədər məsuliyyətli olur. Əgər bir rəhbər imzalamalı olduğu bir kağızı günlərlə, həftələrlə uzadıb imzalamırsa, bu zaman onun işçilərinə məsuliyyətsiz olması normaldır. Düzgün qurulmuş bir sistem burada böyük rol oynayır.
- Məsuliyyət həm doğuşdan gələn bir xarakter ola bilər həm də iş təcrübəsi əsnasında formalaşmış ola bilər. Elə insanlar var ki, şəxsi həyatında, ailə

daxilində çox məsuliyyətsizdir ancaq işdə öz öhdəliklərini yerinə yetirir. Rəhbərin məsuliyyətli davranışları, vərdişləri işçilərdə təsir göstərir.

3.5.3. Rəhbər şəxslərin sosial məsuliyyəti

Menecerlərin öz öhdəliklərini məsuliyyətlə yerinə yetirməsi nə qədər vacibdirsə, ətraf mühitə, cəmiyyətə qarşı sosial məsuliyyətli olmaları bir o qədər vacibdir. Ətraf mühit və cəmiyyət üçün hər hansı bir öhdəliyi yerinə yetirməkdən əlavə onu qorumaq, təmiz saxlamaq, qayda-qanunlara riayət etmək də, sosial məsuliyyətdir. Buna əsaslanaraq rəhbərlərdən sosial məsuliyyət və Azərbaycanda hələ yeni anlayış olan Korporativ sosial məsuliyyət haqqında fikirlərini öyrəndik:

- Korporativ sosial məsuliyyət Azərbaycanda xüsusi diqqət artırılmalı olan bir mövzudur. Hər bir sahədə, hər hansı bir işi görərkən ilk öncə ətraf mühitə dəyə biləcək zərər nəzərə alınmalıdır və minimuma endirilməlidir. Düzgün olmazdı demək ki, biz bu sahədə Avropa ölkələrinə çatmışıq və yaxud üstələmişik.
- Korporativ sosial məsuliyyət haqqında fikirlərimiz müsbətdir. Ancaq bəzən bizneslərə korporativ sosial məsuliyyəti direktiv şəkildə dayatmaları və ya KSM projesi özəlliyi daşımayan məsələləri KSM kimi qəbul etdirmələri doğru deyildir. Düşünürük ki, mövcud olduğumuz mühit faktorlarına yönəlik maksimum sosial məsuliyyətli olmağa çalışırıq.
- Korporativ sosial məsuliyyətin hər sahədə və hər ölkədə fərqli olduğunu düşünürəm. Kifayət qədər sosial məsuliyyətli olmağa çalışırıq. İnsan yaşadığı mühiti, şəhəri təmiz saxlamalıdır, belə insanların davranışları iş mühitində təsir edir.
- Korporativ sosial məsuliyyət təbii ki, şirkətlər üçün önəmlidir, xüsusən də böyük şirkətlər üçün çox önəmlidir. Korporativ sosial məsuliyyətin faydaları çoxdur, bunun teorik və praktiki tərəfləridə var. Olduqca sosial məsuliyyətli olduğumuzu demək düzgün olmazdı. Təbii ki, idarə etdiyimiz şirkətin sosial məsuliyyətini anlayırıq və onların müəyyən qədər icra edilməsini təmin etməyə çalışırıq.

3.5.4. Menecerlərin məsuliyyətinin artırılmasında istifadə olunan metodlar

Menecerlərə məsuliyyət hissini düzgün şəkildə tanıtılması, tətbiq edilməsi, düzgün sistemin qurulması və idarəedilməsi çox vacibdir. Məsuliyyətin ölçülməsində və artırılmasında məqsəd, bir insanın iş həyatında məsuliyyət hissini, onun işlərinə necə təsir etdiyini və effektivliyə nə dərəcədə yansıdığını ölçməkdir. İşdə qarşılaşılan problemlər və öhdəliklər qarşısında məsuliyyət hissi və buna uyğun olaraq məsuliyyət davranışı səviyyəsi formalaşır. Əgər bir rəhbər məsuliyyəti dərk edir və düzgün tətbiq edirsə, ortada yaxşı bir nəticə olacaqdır. Rəhbərlərin məsuliyyətin artırılması üçün hansı metodların effektiv olduğu haqqında fikirləri, tətbiq etdikləri metodlar haqqında məlumatlar bunlardır:

- Təbii, ki işçilərin məsuliyyətinin artırılması üçün müəyyən metodikalardan istifadə edirik. Hər bir işçiyə özünün vəzifə öhdəliyi verilir və işçi bu öhdəlikləri yerinə yetirərkən günlük, aylıq və rüblük kontroldan keçirilir. Hətta ildə 2 dəfə performans dəyərləndirməsi edirik və bu performans dəyərləndirməsi müəyyən metodika ilə istifadə edirik. Nəzarət edirik ki, işçi ona verilən vəzifə öhdəliklərini məsuliyyətlə yerinə yetirir və bu bizim şirkətə nə qədər qatqısı olur. Əgər təbii ki, nəticələr pozitiv olarsa ona yeni vəzifə və öhdəliklər verməyin tərəfdarıyıq. Motivasiyada burada böyük önəm daşıyır, işçiyə verilən vəzifə, öhdəliklərin qarşısında birdə onu icra olunması üçün motivasiyanın rolu böyükdür. Biz tərəfdarıyıq ki, şirkətlərdə ildə bir dəfə iş doyum analizi aparılsın. Yəni işçi işdən nə vaxt doyur və, nə vaxt öhdəliklərindən qaçır, hansı hallarda motivasiyası aşağı düşür. Bunlar təyin olduğu sürəcə işçilərin məsuliyyətli çalışmasına köməklik etmək olar.
- Məsuliyyət hissini yüksəltməyin mümkün olduğunu üçün bu istiqamətdə insanların öz bacarıqlarını təkmilləşdirə biləcəklərini fikri düzgündür. Ancaq vicdan və ədalət duyğusu varsa bunlar məsuliyyətin artmasına kömək edəcəkdir.
- Motivasiyanın məsuliyyətin artırılmasında böyük rolu vardır. Bir işçinin gördüyü iş qarşılığında siz ona təşəkkür etmirsinizsə, o öz işinə daha məsuliyyətsiz yanaşacaqdır. Onun gördüyü işin maddi və mənəvi tərəfləri mütləq olmalıdır. Bundan başqa işçiləri hər zaman dinləmək lazımdır, onların fikirlərinə hörmətlə

yanaşılmalıdır. Bu da onlara bir motivasiya ola bilər, onların öz güvənini artıracaqdır. Təbii ki, hər kəsə individual yanaşmaq lazımdır.

- Maddi cəhətdən düzgün qiymətləndirilən işçi öz məsuliyyətlərində anlayır. Məsuliyyətin artırılması üçün həmçinin mənəvi motivasiyanında rolu böyükdür. İşçilərlə mütəmadi görüşlərin, yığıncaqların keçirilməsi, alınan qərarlarda onların fikirlərinin dinlənməsi çox vacibdir.
- Məsuliyyətin artırılmasında bir çox metodlardan istifadə oluna bilər. İlk öncə işçilərə düzgün istiqamət verilməli və gələcək planlardan xəbərdar olmalarını təmin etmək lazımdır. Bu onlara işə daha məsuliyyətlə yanaşmağa təşviq edəcəkdir. Mənəvi motivasiyanın məsuliyyətin artırılmasında daha böyük rolu olduğunu düşünürük. Bizim üçün işçinin öz işini sevməsi, kollektivdə özünü rahat hiss etməsi önəmlidir. Bu mühitin yaradılması məhz rəhbərlərin məsuliyyətlərindən biridir.

3.5.5. İş mühitində xoşa gəlməyən əməkdaşlar

Hər birimizin iş həyatında xoşa gəlməyən insanlar var. Menecerlərin belə problemləri necə qarşıladığı və məsuliyyətsiz işçilərin idarəedilməsində çətinlikləri həmçinin bu problemləri necə üstələdikləri haqqında məlumat toplamağa çalışdıq.

- Əlbəttə iş həyatında xoşa gəlməyən insanlar olur. İş həyatında peşəkar idarəedicilər, rəhbər heç vaxt şəxsi münasibətlərlə iş münasibətlərini qarışdırmaz. Ola bilər ki, bir insanı işdən kənar sevmirsən ancaq işdə uğurlu bir münasibət saxlaya bilərsən. Bəzən insanların xarakterləri də, işlərinə yansır. Bizim strategiyamız isə belədir ki, işçini itirmək əsandır, çətin olan onu qazanmaqdır. Məhz buna görə də, ən son mərhələyə qədər çalışırıq ki, işçini şirkətdə saxlayaq, təbii ki, işçi bizim üçün önəmli işçidirsə. Biz bütün işçilər üzərində qərarlar alarkən ədalətlik prinsipini qorumağa çalışırıq. Hətta əmək haqqında və bonuslarda da ədalətlik prinsipini qoruyuruq. Bu həm onları motivasiya edir, həm işlərinə daha məsuliyyətli yanaşmağa köməklik edir, həm də işçi və şirkət arasında sadıqlıq prinsipsini formalaşdırır.

- Fikrincə insanları olduğu kimi qəbul etmək lazımdır. İnsanları peşəkarlıqlarına və ümumi mühitə müsbət və ya mənfi təsir etdiyinə baxaram. Bu zaman isə qəbul edilmiş dəyərlərə uyğun hərəkət edib etməməsi ən önəmli amildir. Bunlar olduqdan sonra insanlarda iştirakçılığı artıraraq idarə etmək asanlaşır.
- İş həyatında xoşa gəlməyən insanlar ola bilər, ancaq onlar arasında fərq qoymağı düzgün hesab etmirəm.
- Xoşa gəlməyən işçi ola bilər və xoşa gəlməyən insan ola bilər. Sevmədiyimiz bir insan yaxşı bir işçi ola bilər və ya əksinə. Bura da, əsas önəm verdiyimiz şey işin keyfiyyəti, işçinin fəaliyyəti və işə nə qədər məsuliyyətli yanaşmasıdır.
- Elə insanlar vardır ki, maaşını, vəzifəsini, öhdliklərini də artırırsan, cəza, töhmətdə versən dəyişən deyil. Ancaq iş həyatında bəzi prinsiplər, standartlar vardır ki, bunlardan kənara çıxmaq olmaz. Bu prinsiplərə, standartlara uyğun olmayan insanlar bizim üçün xoşa gəlməyən işçilərdir və biz onlarla bəzən işdən uzaqlaşdırmaq məcburiyyətində qalırıq.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Azərbaycanda özəl sektorda menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi problemləri və həlli yolları ilə bağlı aparılmış tədqiqat nəticəsində Azərbaycanda mövcud vəziyyət nəzəri və praktiki analiz olunmuş və əldə edilmiş məlumatlar sistemə tətbiq edilmişdir. Azərbaycandakı mövcud vəziyyətə nəzər yetirsək görərik ki, məsuliyyətin ölçülməsi və ya məsuliyyətsizliyin aradan qaldırılması üçün hər hansı bir sistem qurulmayıb. Biznes sektorunda heyətin idarə edilməsində kadr seçimi funksiyasının məqsədi işçi bacarıqları və iş tələbləri arasında ən yaxşı əlaqəni yaratmaqdan ibarətdir. Şəxslərin fərqli quruluşları, düşüncələri, davranışları, maraqları və qabiliyyətləri var. Bunların arasında işçinin məsuliyyəti də böyük önəm daşıyır. Tədqiqat işində qeyd edilmiş problemlərin həlli prosesində qeyd etməliyik ki, menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi sahəsində bir çox problem ortaya çıxdı ki, bu da çətin olsa da, həll edilməlidir.

1. Menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi və artırılması üçün hər hansı bir sistemin qurulmaması. Belə bir sistemin yoxluğu təşkilatdakı ümumi vəziyyətin necə olduğu haqqında məlumatlılığa gətirib çıxarır, buda özlüyündə ikinci problemi yaradır.
2. Müəssisələrdə menecerlərin məsuliyyətin artırılmasına kifayət qədər diqqətin ayrılmaması. Apardığımız tədqiqat nəticəsində deyə bilərik ki, ölkəmizdə bu sahəyə diqqət olunmur. Əlbəttə, rəhbər şəxslər işə qəbul zamanı işçinin nə qədər məsuliyyətli olması ilə maraqlanırlar və bu keyfiyyət onun seçimlərinə təsir edir. Ancaq çox təəssüf ki, işə qəbuldan sonra onların daha məsuliyyətlə və effektiv çalışması üçün hər hansı metodun tətbiq edilməsi ikinci dərəcəyə keçir.
3. Təşkilat rəhbərlərinin bu sahədə az məlumatlı olması. İş mühitində məsuliyyətin iyerarxik formada olduğunu deyə bilərik. Rəhbər şəxslərin bu sahədə məlumatlılığı işçilərdə öz təsirini göstərəcəkdir.
4. İşçilərin məsuliyyətsizliyinə gətirib çıxaran həddindən artıq ciddi və ya əksinə səmimi iş mühiti. Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq deyə bilərik ki, stresli iş mühiti görülən işlərin kəmiyyətinin çox olmasına baxmayaraq daha keyfiyyətsiz olduğuna və belə mühitdə menecerlərin çalışma istəyinin azalmasına səbəb olur.

Əksinə çox səmimi mühit isə işçilərin işlərinə ciddi yanaşmamasına gətirib çıxarır.

5. Düzgün motivasiya sisteminin olmaması. Təşkilatlarda motivasiya sistemlərinin olmaması işçilərin vaxt keçdikcə həvəsdən düşməsinə nəticədə işlərə məsuliyyətsiz yanaşmasına səbəb olacaqdır.

Tədqiqat nəticəsində deyə bilərik ki, məsuliyyətli menecerlərin yetişdirilməsi həm şirkət üçün məhsuldarlığın, effektivliyin artırılmasında, həm də şəxsin gələcək karyerasında uğur qazanmasında, daha tez və daha çox biliklər əldə etməsinə köməklik edəcəkdir. Məsuliyyət hər nə qədər insanın öz şəxsi keyfiyyətlərində olsa da, bir o qədər də, çalışdığı mühitdən, kollektivdən, qurulmuş sistemdən asılıdır. Menecerlərin məsuliyyətlə çalışması və davranması, öz öhdəliklərini düzgün yerinə yetirməsi bir başa rəhbərlikdən asılır. Əgər rəhbər komanda üzvlərinin vaxtında ofisə çatmasını, vəzifələrini düzgün və vaxtında yerinə yetirməsini, iş yerində hər zaman səliqə-səhman istəyirsə ilk növbədə özü intizamlı, həm özünə həm də əməkdaşlarına qarşı dürüst olmalıdır. Menecerlərin məsuliyyətinin artırılması üçün şirkətlərin həyata keçirə biləcəyi təkliflərimiz bunlardır:

1. Məsuliyyətin artırılması üçün hər addımı əvvəlcədən hesablaya bilmək, düzgün qərarlar qəbul etmək, hər şeyi vaxtında, düzgün analiz etmək əsas şərtlərdəndir. Hər hansı bir riski öncədən sezmək və qarşısını almaq hər bir rəhbərin məsuliyyətidir. Bunun üçün öncədən tədbirli olmaq lazımdır. Məhz buna görə də alınmış qərarlar öncədən analiz edilməli, yarana biləcək problemlər gözdən keçirilməlidir.
2. Məsuliyyətin ölçülməsi və artırılması üçün təşkilatlar öz iş mühitlərinə uyğun bir sistem qurmalıdır. Hər bir təşkilatın özünün strukturu vardır və bu struktura uyğun sistemin qurulması daha məqsədə uyğundur. Belə bir sistem onlara işçilərin öz öhdəliklərini hansı zaman kəsiyində, vəzifələrini nə dərəcədə effektiv yerinə yetirdiklərini, həmçinin hansı vəzifənin onlara uyğun olduğunu öyrənməkdə kömək edəcəkdir.
3. Təklif edirik ki, menecerlərin işlərinə nə qədər məsuliyyətli yanaşmasını öyrənmək üçün ildə iki dəfə performans qiymətləndirilməsi aparılsın.

Performans qiymətləndirilməsi nə qədər tanınmış olsada keçirmiş olduğumuz intervyuda şirkətlərdən yalnız biri bu metoddan istifadə etdiyini vurğulamışdır. Təşkilatlarda belə bir dəyərləndirmənin mövcudluğu işçilərin öz bacarıqlarını təkmilləşdirməsinə, öhdəliklərinə daha məsuliyyətlə yanaşmasına səbəb olacaqdır.

4. Təşkilatlarda məsuliyyətin iş mühitində nə qədər vacib olduğu haqqında işçilərə öz öhdəliklərinin məsuliyyətini anlamaları və şirkət üçün bunların nə dərəcədə vacib olduğu haqqında təlimlər keçirilsin. Bu kimi təlimlərin keçirilməsi və işçilərin bilgiləndirilməsi hər bir şirkətdə məhsuldarlığı artıracaqdır.
5. Həm menecerlər, həm də işçilərin vaxtın idarə olunmasına dair təlim və proqramlarda iştirakı. Hər bir rəhbər üçün işçilərin öz öhdəliklərinə düşən işi vaxtında və düzgün yerinə yetirməsi çox vacibdir. Şirkətlərdə menecerlərin nə dərəcədə məsuliyyətli olduqlarının ölçülməsi, inkişafı, firmaların hədəflərinə sürətli zaman kəsiyində nail olması ilə bir başa əlaqədərdir.
6. İşçilərin daha məsuliyyətlə çalışması üçün mütəmadi olaraq həvəsləndirilməli və müxtəlif motivasiya üsullarından istifadə edilməlidir. Məsuliyyətin artırılmasında böyük rolu olan metodlardan biri də məhz motivasiyadır. Rəhbər şəxslər üçün işinə bağlı olan, işini sevən, öz vəzifələrini həvəslə yerinə yetirən hər bir işçi məsuliyyətli işçidir.
7. İşçi və rəhbər əlaqələrində ciddiyyətlə səmimiyyət arasında ideal tarazlıq yaradılmalı. Belə bir mühitin yaradılması şirkətin məhsuldarlığını artıracaq, menecerləri daha effektiv edəcəkdir.
8. Əhəmiyyətli qərarlar alarkən kollektiv fikirlərinə önəm verilməlidir. Bu zaman işçilər onların üzərində olan məsuliyyəti daha yaxşı anlayır və öz öhdəliklərini daha məsuliyyətlə yerinə yetirirlər.

Menecerlər, bir təşkilatın kommersiya fəaliyyətinin uğurlu olmasına cavabdeh olan mütəxəssislərdir. Yaxşı menecer yaxşı analitikdir. Menecer baş verən sabitliyi və ya dəyişikliyi təhlil etmək üçün mütləq xüsusi bacarığa sahib və uzaqgörən şəxs olmalıdır. Yəni, hər addımı əvvəlcədən hesablamaq, düzgün qərarlar qəbul etmək, hər şeyi vaxtında, düzgün analiz etmək əsas şərtlərdəndir, çünki

əməliyyatların uğurlu olması və son olaraq müəssisənin mənfəət əldə etməsi bu şərtlərdən asılıdır. Menecer əksər hallarda lider kimi fəaliyyət göstərməli, kollektiv isə ona hörmət etməli və qəti şəkildə tabe olmalıdır.

Menecerlərin məsuliyyətinin ölçülməsi, onların rəhbərlik etdiyi şirkətin qarşıya qoyduğu hədəflərə hansı zaman kəsiyində, hansı imkanlar altında nail olması ilə birbaşa əlaqədardır. Strategiyaların müəyyən olunması, onların müəyyən dövr üçün bölünməsi, onları yubadacaq amillərin qiymətləndirilməsi və aradan qaldırılması bilavasitə menecerlərin nə dərəcədə məsuliyyətli olduqları ilə bağlıdır. Hər bir şirkətin əsas hədəfi minimum zamanda, minimum zərərlə, maksimum mənfəət əldə etməkdir, bu hal menecerlərin işlərinə cavabdeh, səmərəli iş qurmaq qabiliyyətlərinin nə qədər əhəmiyyətli olduğunu əks etdirir və menecerlərdə bu bacarığın, xüsusiyyətin olmasını mütləq şəkildə vacib qılır.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Abbasov S.A., “Sahibkarlıq biznesin təşkilinin forması kimi”, Bakı, 2017, Azərbaycan Vergi xəbərləri, 17 səh.
2. Əhmədov T., (2012) “Azərbaycanda orta və kiçik sahibkarlığın inkişafına dair”, Bakı, “Səda”, 242 səh.
3. Əliyev A.V., (2018) “Sahibkarlıq fəaliyyətinin mahiyyəti və formaları”, Şamaxı, “Çıraq”, 17 səh.
4. İbrahimov İ.H., (2010) “Sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsi məsələləri”, Bakı, “Səda”, 248 səh. 9. İsmayılov B.V., (2018) “Strateji menecment,” Bakı, “Elm və Təhsil” 296 səh.
5. Niftullayev V.M., (2002) “Sahibkarlığın əsasları”, Bakı, “Zaman”, 619 səh.
6. Qasimov F.H., İsmayılov İ.H., Qasimova L.F., (2008) “Sahibkarlığın əsasları”, Bakı, “MMA”, 602 səh.
7. Qasimov F.H., Nəcəfov Z.M., (2009) “İnnovasiyaların yaranması, inkişaf perspektivləri”, Bakı, “Elm”, 416 səh.
8. Tağıyev A.H., Aslanzadə İ.A., (2017) “İnnovasiya menecmenti”, Bakı, “Elm”, 368 səh.

Türk dilində

1. Acar Baltaş “Yeni yöneticinin el kitabı”, (2012) s. 72
2. Ahmet Şerif İzgören “İş yaşamında 100 kanguru” sistem liderliği. İstanbul: Elma Yayınevi, (2019) s. 293
3. Aytürk, Nihat. Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik, 6. Basım, İstanbul: Nobel Yayıncılık. (2014).
4. Akdemir, Ali. Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik, İstanbul: Umuttepe Yayınları. (2014).
5. Başaran İle. Eğitim Psikolojisi. İkinci Baskı. Ankara. (1971)

6. Cevizci, A. (1997). Felsefe sözlüğü, Genişletilmiş 2. Baskı, Ekin Yayınları, Ankara, 1896
7. Çakıker, Mehmet Akif, İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Basım Yayıncılık. (2013).
8. Erol Eren “Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar” İstanbul: Beta Yayıncılık, (2016) s. 621
9. Handy, Charles: Süper Yönetim, çev: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı, 1989.
10. İsmail Bakan “Yöneticiler için başarı stratejileri”. İstanbul: Beta Yayıncılık, (2011) s. 316
11. Koçel Tamer “İşletme yöneticiliği”. İstanbul: Beta Yayıncılık, (2020) s. 759
12. Mehmet Akif Çakıker “İşletme Yönetimi” Bursa: Ekin Basım Yayıncılık, (2013) s. 448
13. Mustafa Özel, (2016). Yöneticilik Dersleri, 3. Baskı, İstanbul: Küre Yayınları.
14. Nihat Aytürk “Yönetim sanatı” Başarılı yönetim ve yöneticilik. İstanbul: Nobel Yayıncılık, (2020) s. 299
15. Nurullah Genç. Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık (2010).
16. Ouchi, William: Teori Z, çev: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı, 1989.
17. Özen, Y. (2001). Yarına Kalmak Adına “Sorumluluk Eğitimi”. Nobel Yayınevi. Ankara, 151s
18. Ömer Dinçer “Bilgi ve Hikmet Sahiplerinden Yönetim Dersleri”. Alfa Yayınları: İstanbul, (2017) s. 392
19. Ünver Ünlü Bayramlı “Zaman yönetimi” Öz yönetim - Zaman tuzakları – Zaman yönetim teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017 (S. 215)
20. Yalom, I. (1999) Varoluşçu Psikoterapi. Çev: Zeliha Babayiğit. İstanbul. Kabalacı Yayıncılık.

İngilis dilində

1. Arbinger Institute “Leadership and Self-Deception: Getting Out of the Box” Berrett-Koehler Publishers. (2015) p. 225
2. Aristotle “The Nichomachean Ethics”, translated by Martin Ostwald. New York: The Bobs-Merrill Company (1962)
3. Alex Genadinik “20 Principles of Productivity: Focus, Motivation, Organization, Habit Building, Time Management, Apps, Psychology, Goal Setting, Procrastination & More”. (2017) p. 222
4. Berkowitz, L. D. (1963). "Responsibility and Dependency", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 429 – 436.
5. Berkowitz, L. ve Lutterman, K. (1968). "The traditional Socially Responsible Personality", *Public Opinion Quarterly*. 32,: 169-185.
6. Bennis Warren. *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, Training, May, 27(5), (1990) p. 43-48.
7. Camille Fournier “The Manager's Path: A Guide for Tech Leaders Navigating Growth and Change”. O'Reilly Media (2017) p. 226
8. Chamberlin, L.J. (1994). "Developing Responsibility In Today's Students". *Clearing House*, 67, 4,: 204 – 206
9. Daniel Golaman “Leadership: The Power of Emotional Intelligence”. *More than sound*, (2011) p. 117
10. Dawid Allen “Getting things done: The art of stress- free productivity”. Penguin books. (2002) p. 352
11. Dan Schawbel “Back to Human: How Great Leaders Create Connection in the Age of Isolation”. New York. (2018) p. 288
12. Elliot, A. J. və Dweck, C. S. (Eds.) (2013). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Publications.
13. Gillo, Dianne Lloyd: “Japanese Management and the Structure of the Organization "From Wa to Z””, *Division of Business and Economics Publications*, University of Wisconsin-Stevens Point Press, t.y., ss. 24-36.

14. Peter Lawrence The Character of German Management 1980
15. Glasser, W. (2005). Responsibility, Respect and Relationships: Creating Emotionally Safe Classrooms, Quality Educational Programs, Inc., p188
16. Glover, J.(1970). On responsibility. New York : Humanities Pres, p96
17. Immanuel Kant “The metaphysics of morals”. Edited by Lara Denis, Agnes Scott College, Decatur, translated by Mary Gregor. Cambridge University Press (2018)
18. Jerkins, D. An Eight-Step Plan for Teaching Responsibility. High School Educational Research Association. (1994) p. 269-270
19. Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press, (1990).
20. Schneider, J. and Littrell, R.F. (2003), "Leadership preferences of German and English managers", Journal of Management Development, Vol. 22 No. 2, pp. 130-148.
21. Stewart, Rosemary. "German management: a challenge to Anglo-American managerial assumptions." Business Horizons, vol. 39, no. 3, May-June 1996, p. 52+. Accessed 9 Feb. 2021.
22. Vogel, Ezra F.: Modern Japanese Organization and Decision Making, Los-Angeles, University of California Press, 2001.
23. Zaleznik, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review, May/June, 15, (1977) p. 67-78.

Rus dilinda

1. Ванецова, Людмила: “Менеджмент в Японии”, Владивосток, у.у., 2004, ss.
2. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы. Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М., 1994. 198с.
3. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. 2005. №7. С.46-51.

4. Морита, А. Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 290с.
5. Оучи У. Методы организации производства. Теория З. Японский и американский подходы. М.: Экономика, 1984. 184с.
6. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. Менеджмент: американский и японский подходы: Учебник. пособие. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1999. 53с.

Internet resurslari

1. <http://www.canaktan.org>
2. http://monax.ru/management/00011524_1.html
3. <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/theoryz.htm>
4. <http://5ballov.ru/referats/search/75/?query=&visibility=hidden>
5. http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/ouchi2.html
6. [World Bank Doing Business 2020 Measuring Regulatory Quality and Efficiency](#)
7. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Azerbaijan>
8. <http://interfax.az/view/823670>
9. <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/?lang=en>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 1: Müxtəlif mənbələrə görə lider və menecer fərqlilikləri

<i>Manbalar</i>	<i>Menecer</i>	<i>Lider</i>
Kotter, 1990	Təşkil edir və planlaşdırır	Eyni hədəfə yönləndirir
	Nəzarət edir və çıxış yolları tapır	Motivasiya edir, ilham verir
Bennis, 1990	İdarə edir	Yenilik gətirir
	Sistem və quruluşa fokuslanır	İnsanlara fokuslanır
	Nəzarətə önəm verir	Güvənə önəm verir
	Qısa müddətli planlar qurur	Uzun müddətli planlar qurur
	Mövcud vəziyyəti qəbul edir	Hər zaman mübarizə aparır
Zaleznik, 1977	Heyəti var	İzləyiciləri var
	Risqləri ən aza endirir	Riskdən qaçmır
	Qanunlar vacibdir	Dəyərlər vacibdir
	Eyni tiplidir	Elastikdir
Genç, 2010, s. 21	Zamana təslimdir	Zamana hakimdir
	İşləri zorla gördürür	İstəklərini digərlərinin istəkləri halına gətirir
	Zamana uyğunlaşır	Zamanı idarə edir
Çakırer, 2013 s. 161- 162	Gec gəlib, tez gedər	Tez gəlib, gec gedər
	Tək işləməyi sevir	Komanda işlərini sevir
	Soyuq və eqoludur	Hər zaman dostdur
	Rəqabəti sevir	Hədəfə fokuslanır
	Nəzarəti vacib sayır	Güvən hissi yaradır
	Ancaq “mən” deyir	Həmişə “biz” deyir
	Məğlub, qalib anlayışı vardır	Qalib anlayışı vardır
	Qürurlu və özündən razıdır	Təvəzökardır
Özünü düşünür	Heyəti düşünür	
Aytürk, 2014: s. 95-97	Maneələri bəhanə kimi göstərər	Maneələri aşmağa çalışır
	Çarə yoxdur deyər	Hər zaman çarə vardır deyər
	Tapşırığı yerinə yetirir deyər	Bu tapşırığıda yerinə yetirəcəyik deyər
	İdarə edər	Yönləndirər
	Sınanmış metodlardan istifadə edər	Yenilik gətirər

Mənbə: Tədqiqat əsasında müəllifin gəlidiyi nəticə.

Cədvəl 3: Avropa ölkələrində menecment modelləri

Menecment modeli	Əsas xüsusiyyətlər
Alaman modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Məhsulun keyfiyyət göstəricilərinə diqqət - Daimi innovasiya, yenilik; - Effektiv təşkilati minasibətlər(əsasən formal) və rasional idarəetmə strukturu; - Menecerlərin və işçi heyətin peşakar hazırlığına böyük önəmin verilməsi; - Menecerlərdə texniki səriştənin mövcud olması; - İşçi heyətin məsuliyyət və səlahiyyət dairəsinin genişliyi;
Britaniya modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Cəmiyyətin sınıf bölgüsündən qaynaqlanan, menecerlər və işçi heyət arasında güvənsizlik hissi; - Menecmentdə peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması; - İdarəetmədə adət-ənənələrin böyük rolu; - Menecerlərin professional hazırlığına diqqətsiz yanaşma;
İsveç modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Qeyri-formal münasibətlərin üstünlük təşkil etməsi; - Nəzarətin yüksək səviyyədə olmaması - Demokratik idarəetmə; - Konfliktlərdən uzaqlaşma; - Vacib və strateji qərarların konsensus yoluyla verilməsi;
Fransız modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Rəhbərliklə işçi heyətin arasında əlçatmazlıq; - İdarəetmədə individuallığın yüksək səviyyədə olması; - Formal və yazılı kommunikasiyaya fokuslanmaq; - Kəmiyyət analizi metodlarına üstünlük verilməsi;
İtalyan modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Qeyri-formal kommunikasiyanın üstünlüyü; - Ailə biznesinin geniş yayılması; - Konfliktlərdən qaçma; - Ciddi nəzarət rejimi.

Mənbə: Tədqiqat əsasında müəllifin gəldiyi nəticə.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Müxtəlif mənbələrə görə lider və menecer fərqlilikləri.....	72
Cədvəl 2: HP-nin İdarəetmə Prinsiplərinin Məqsədləri.....	31
Cədvəl 3: Avropa ölkələrində menecment modelləri.....	73
Cədvəl 4: ABŞ, Avropa və Yaponiya müəssisələrinin təşkili və idarə olunması prinsipləri	41
Cədvəl 5: ABŞ, Avropa və Yapon menecment sistemlərində məsuliyyət anlayışının müqayisəli təhlili.....	45
Cədvəl 6: Fəaliyyətdə olan mikro, kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin sayı.....	49
Cədvəl 7: Azərbaycanda biznesin qurulması üçün əlverişli şəraif göstəriciləri.....	50
Cədvəl 8: Azərbaycanda biznes mühitinin SWOT təhlili.....	52