

# ÜMUMİ MENECEMENT

## Giriş

Müasir iqtisadi konsepsiyaların cəld dəyişilməsi (tarnsformasiyası), iqtisadi paradigmalardan inkişafı bütün səviyyədə olan mütəxəssislərdən və rəhbərlərdən yüksək səriştəlik və peşəkarlıq, menecment sahəsində dərin nəzəri biliklərin olmasını tələb edir.

«Menecment» anlayışı müasir iqtisadi leksikaya cəld və möhkəm daxil olmuşdur və mahiyyətcə «idarəetmə» anlayışına oxşar bir ifadəyə çevrilmişdir. O, bazar şəraitində müəssisələrdə həyata keçirilən müxtəlif sosial-iqtisadi proseslərə geniş tətbiq olunur. Dünya təcrübəsində olduğu kimi, ümumi (baş) menecmentlə yanaşı Azərbaycanda menecmentin xüsusi formaları da geniş yayılmağa başlamışdır ki, bunlar da təşkilatların və müəssisələrin ayrı-ayrı funksional fəaliyyət sahələrinə yönəldilmişlər: innovasiyalı menecment, maliyyə menecmenti, işçi heyətinin menecmenti və s.

Menecmentin müxtəlif cür formalarının vahid metodoloji əsasını onun ümumi nəzəriyyəsi yaradır ki, bunun tərkibinə də funksional kateqoriyalar və anlayışlar, prinsip və metodlar, menecmentin funksiyaları və vəzifələri sistemi daxildir. Müasir menecmentin nəzəri əsaslarını bilmə istənilən mütəxəssisin peşəkar kimi hazırlanması üçün lazımi əsaslı özü yaradır. Bütün ixtisaslardan olan iqtisadçıların peşəkar təhsilində bu məqam vacib olan «Menecment» ixtisasında öz əksini tapır.

Həm müəllimlər, həm də tələbələr üçün nəzərdə tutulan hazırki işdə müasir menecmentin nəzəri əsaslarının «Menecment» fənninin orijinal daydjesti formasında verilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Daydjest təsdiq olunmuş işçi proqramına əsasən hazırlanmışdır və dörd bölmə üzrə sistemləşdirilmiş materialı özündə cəmləşdirir:

menecmentin metodoloji əsasları (1.1-1.5),

menecmentin funksiyaları sistemi (2.1-2.5),

menecmentin texnologiyası və metodları (3.1-3.3),

menecmentin sosial-psixoloji məqamları (aspektləri) (4.1-4.4).

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecment anlayışı və onun məzmunu

Mövzunun məzmunu:

1.1.1. Menecment anlayışı və onun məzmunu

1.1.2. Menecmentin əsas kateqoriyaları

1.1.3. Effektiv menecmentin prinsipləri

#### *1.1.1. Menecment anlayışı və onun məzmunu*

**Menecment** – biliklərin və peşəkar fəaliyyətin elə bir sahəsidir ki, o, təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılmasına və həmin məqsədlərə çatmağın təmin olunmasına yönəldilmişdir və bunu mövcud resurslardan səmərəli istifadə olunması yolu ilə əldə edir. **İdarəetmə, menecment** və **rəhbərlik** anlayışlarını bir-birlərindən ayırmaq lazımdır.

*İdarəetmə > Menecment*

*Menecment > Rəhbərlik*

**Menecmentin əsas məqsədi** – təşkilatın işində ahəngliyin təmin olunmasından, yəni təşkilatın bütün daxili və xarici elementlərinin uyğunlaşdırılmış və effektiv fəaliyyət göstərməsindən ibarətdir.

Ahəngliyin vəzifəsi daxili və xarici məqamlara malikdir.

Menecmentin məzmununaiki amil qrupu təsir göstərir:

- təşkilatların inkişaf meyilləri;
- iqtisadiyyatın inkişafının spesifik milli amilləri.

Ticarətdə **menecmentin təşəkkül tapmasına və inkişafına təsir göstərən amillər**:

- bazar mexanizminin formalaşması və onun dövlət tənzimlənməsi ilə uyğunlaşdırılması;
- cəmiyyətin mallara və xidmətlərə olan tələbatların strukturunda baş verən dəyişmələr, menecmentin daha çox istehlak əşyalarına olan tələbatların ödənilməsinə istiqamətlənməsi;
- rəqabətin güclənməsi;

- rəqabətin beynəlmilləşməsi, və bununla bağlı olaraq beynəlxalq standartlara məcburi olaraq uyğunlaşma;
- təşkilat və idarələrin fəaliyyətinə sosial və ekoloji tələblərin gücləndirilməsi, menecmentin təşkilatların effektivliyinin xarici amillərinə istiqamətləndirilməsi;

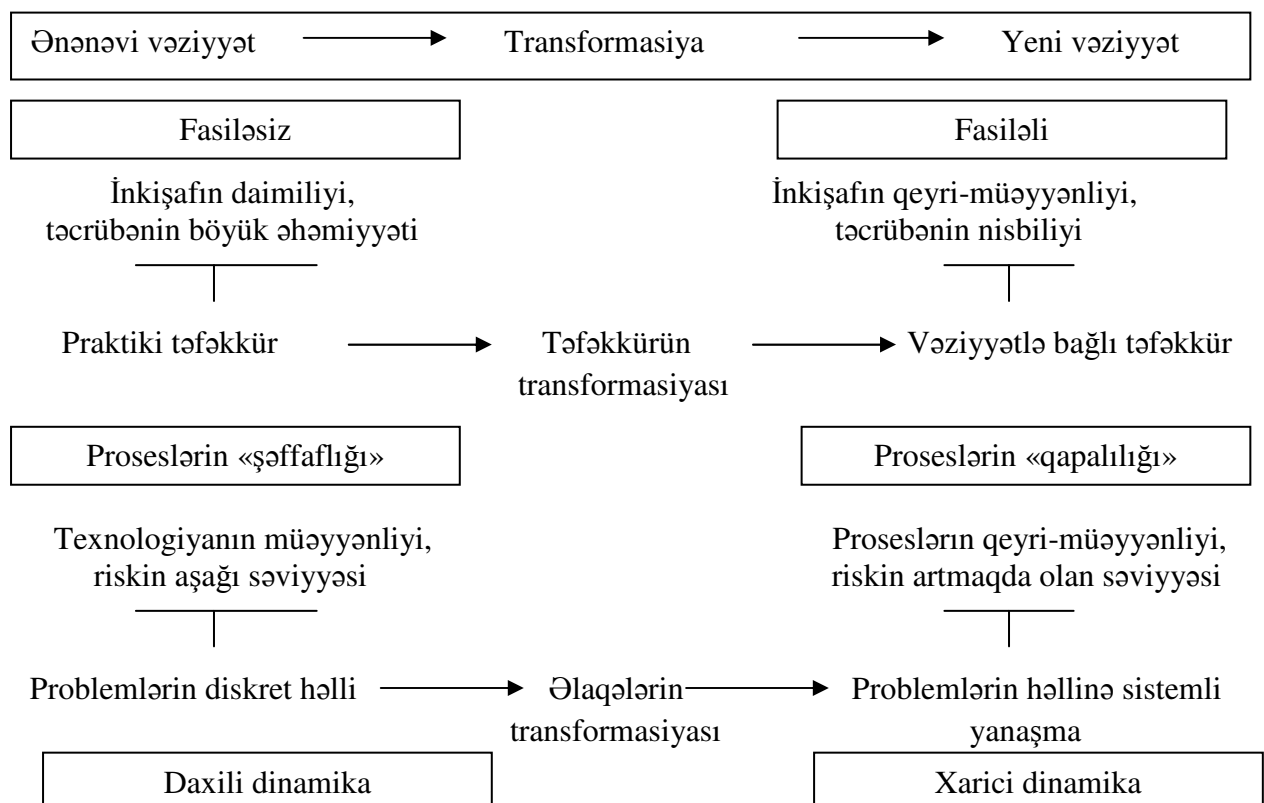
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecment anlayışı və onun məzmunu

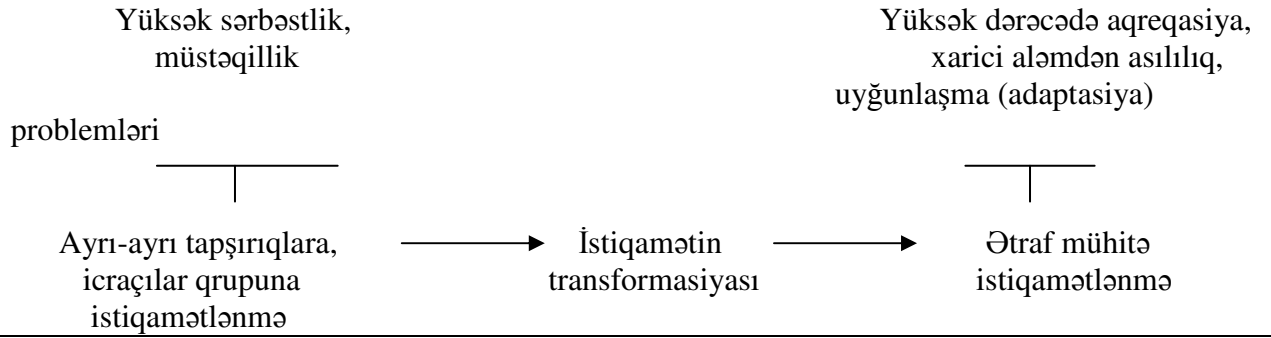
- menecmentin peşəkarlaşması, menecmentin ictimai əhəmiyyətliliyinin və qiymətləndirilməsinin artması, öyrədilməyə və peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmasına səylərin güclənməsi.

**Menecmentin məzmunu** üç məqamda (aspektdə) nəzərdən keçirilə bilər:

- elm və idarəetmə bacarığı kimi;
- fəaliyyət növü və idarəetmə qərarlarının qəbul olunması prosesi kimi;
- təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsi aparatı kimi.

### Təşkilatların inkişafının müasir meylləri





Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecmentin əsas kateqoriyaları

### 1.1.2. Menecmentin əsas kateqoriyaları

**Menecmentin kateqoriyaları** – təşkilatın idarə olunması prosesində əhəmiyyətli xassələri və tarazlı münasibətləri əks etdirən daha çox ümumi olan və əsaslı (fundamental) anlayışlardır.

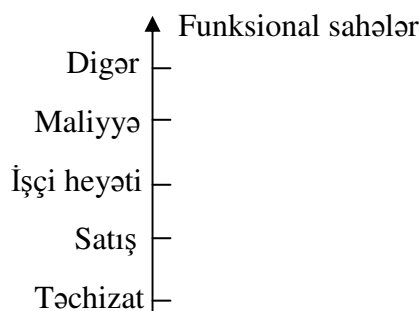
Menecmentin əsas kateqoriyalarının tərkibi:

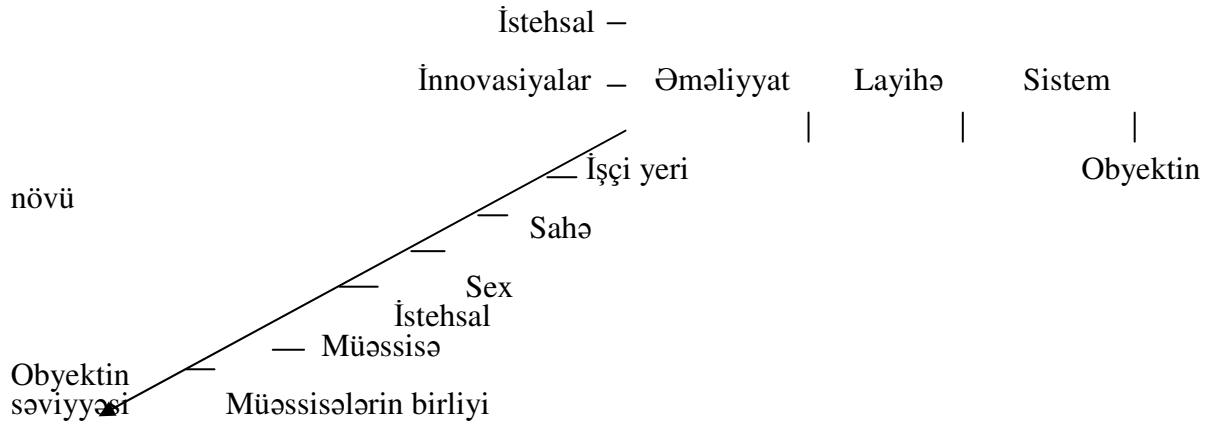
- obyektlər və subyektlər;
- funksiyalar;
- növlər;
- metodlar;
- prinsiplər.

Menecmentin obyektı, onun əsasını təşkil eləyən kateqoriya – **təşkilat**dır ki, bu da qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün şüurlu olaraq əlaqələndirilən insanlar birliyindən ibarətdir.

İdarəetmə obyektı kimi təşkilatın təbiəti və xassələri, formal quruluşu və rəftar aspektləri onun növündən, iyerarxiya səviyyəsindən və fəaliyyətinin funksioanal sahəsindən asılıdır.

### Menecmentin obyektlərinin xarakteristikası





Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecmentin əsas kateqoriyaları

**Menecmentin məzmunu, formaları və metodları** onun təşkilatda həyata keçirilməsinin iyerarxik səviyyəsindən asılıdır. Bir qayda olaraq, menecmentin üç iyerxik səviyyəsini ayırmaq olar: ali, orta və aşağı.

ALİ MENECEMENT	Starteji qərarlar
ORTA MENECEMENT	Sərəncamlar Operativ qərarlar
AŞAĞI MENECEMENT	İcra işləri

**Menecmentin subyektləri, menecerlər** – müxtəlif səviyyədə olan rəhbər işçilərdirlər ki, onlar təşkilatda daimi vəzifəni tutur və təşkilatın müəyyən fəaliyyət dairəsində qərar qəbul olunması səlahiyyətlərinə malikdirlər.

«Menecer» kateqoriyası aşağıdakılara tətbiq olunur:

- təşkilatın rəhbərlərinə;
- struktur bölmələrinin rəhbərlərinə;
- müəyyən iş növlərinin təşkilatçılara (müdiriyyətə).

**Menecmentin növləri** – menecmentin müəyyən məsələlərinin həlli ilə bağlı olan idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi sahələridir.

Obyektin əlamətinə görə: ümumi və funksional menecmenti fərqləndirirlər.

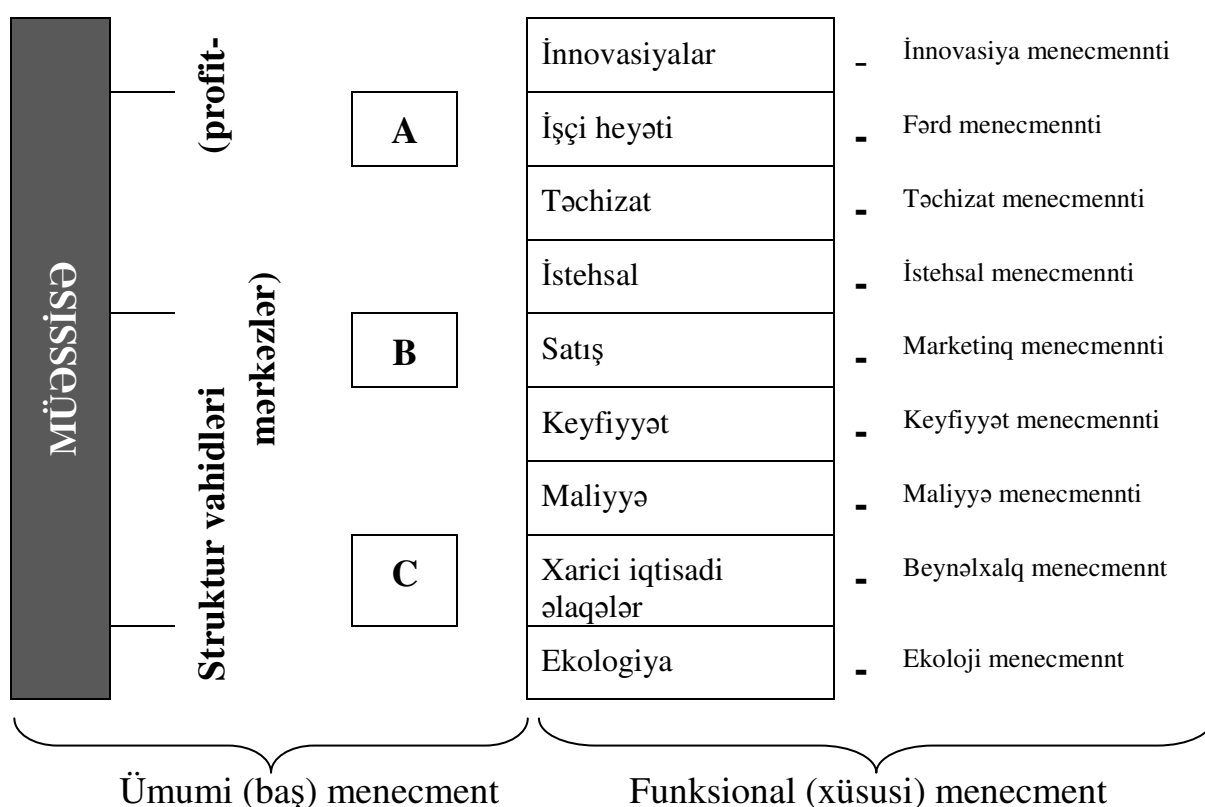
**Ümumi** və yaxud **baş menecment** təşkilatın fəaliyyətinin bütövlükdə və yaxud onun müstəqil təsərrüfat halqalarının (profit-mərkəzlərin) idarə edilməsindən ibarətdir.

**Funksional** və yaxud **xüsusi menecment** təşkilatın və ya onun halqalarının, məsələn innovasiya fəaliyyətinin, işçi heyətinin, marketinqin, maliyyənin və s. idarə edilməsindən ibarətdir.

İstənilən təşkilatda ümumi və funksional menecment üzvi vahidlikdədirlər və onlar menecmentin bütöv bir sistemini təşkil edirlər. Onların nisbəti və bir-birlərini tamamlaması təşkilatın formal strukturunun üstünlük təşkil edən tipini müəyyən edir.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecmentin əsas kateqoriyaları

### Menecmentin obyektləri və növləri



Məzmun əlamətinə görə: normative, strateji və operativ menecmenti ayırırlar.

**Normativ menecment** təşkilatın fəlsəfəsinin, onun sahibkarlıq siyasətinin işlənməsini və reallaşdırılmasını, təşkilatın bazarın rəqabət oyuğundakı mövqeyinin müəyyən olunmasını və ümumi strateji niyyətlərinin formalaşdırılmasını nəzərdə tutur.

**Strateji menecment** strategiyalar dəstinin işlənməsini, onların vaxt ərzində bölüşdürülməsini, təşkilatın müvəffəqiyyət potensialının formalaşdırılmasını və onların həyata keçirilməsi üzərində strateji nəzarətin təmin olunmasını nəzərdə tutur.

**Operativ menecment** təşkilatın qəbul olunmuş inkişaf strategiyasının praktiki reallaşdırılmasına yönəldilmiş taktiki və operativ tədbirlərin işlənməsini nəzərdə tutur.

**Menecmentin funksiyaları** idarəetmə fəaliyyətinin spesifik növlərinin sabit tərkibini müəyyən edirlər ki, bunlar da məqsədlərin, hərəkətlərin və yaxud onların tətbiq obyektlərinin həmcinsliyi ilə xarakterizə olunurlar.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Menecmentin əsas kateqoriyaları

### Strateji və operativ menecmentin müqayisəli xarakteristikası

Əlamət	Menecmentin növləri	
	Strateji	Operativ
1. İyerarxiya səviyyəsi	Üstün olaraq menecmentin ali səviyyəsi	Menecmentin bütün səviyyələri, daha çox orta səviyyəyə istinad olma
2. Qeyri-müəyyənlik	Yüksək dərəcə	Aşağı səviyyə
3. Problemlərin növləri	Üstün olaraq strukturlaşdırılmamış	Əsasən yaxşı struktura malik olanlar
4. Vaxt dairəsi	Uzunmüddətli, bəzən qısa- və ortamüddətli dövrə vurğulanma	Qısa- və ortamüddətli dövrə vurğulanma

5. İnformasiyaya tələbat	Daha çox xarici	Əsasən daxili
6. Alternativlər	Alternativlərin spektri genişdir	Alternativlərin spektri məhduddur
7. Həcm	Daha vacib problemlə struktur sahələrində və bölmələrdə cəmləşir	Müəssisənin və onun bütün bölmələrinin bütün istiqamətlərini əhatə edir
8. Təfəsilətləşmə dərəcəsi	İriləşdirilmiş işlənilmə	Detallaşdırılmış işlənilmə

**Menecmentin metodları** – təşkilatın effektiv inkişafının təmin olunması məqsədi ilə müxtəlif idarəetmə məsələlərinin həllinin qayda və proseduraları sistemindən ibarətdir.

Menecmentin metodları idarəetmənin intuitiv xarakterini aşağı salmağa imkan verir, müəssisədə idarəetmə sisteminin qurulmasında və fəaliyyət göstərməsində qayda yaradılmasını, əsaslandırılmasını və effektiv təşkil olunmasını təmin edirlər. Menecmentdə bütün fəaliyyət dairələrində (istehsal, ticarət, təhsil və s.) tətbiq olunan həm ümumi metod və fəndlərdən (məsələn, ekspertizalar, ideyaların törəməsi (generasiya olunması), idarəetmə qərarlarının qiymətləndirilməsi), müəyyən bir sahənin

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.1	Məşğələ 1.1.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin mahiyyəti və kateqoriyaları	Effektiv menecmentin prinsipləri

spesifikliyini əks etdirən xüsusi metodlardan (innovasiya, maliyyə, fərd menecmenti və s.) istifadə olunur.

### 1.1.3. Effektiv menecmentin prinsipləri

**Menecmentin prinsipləri** – ümumi qanunauyğunluqlar və dayanıqlı tələblərdir ki, onlara əməl olunması təşkilatın effektiv inkişafını təmin edir.

Effektiv menecmentin vacib prinsipləri: bütövlülük, iyerarxik nizamlanma, məqsədli istiqamətlənmə, elmi əsaslandırma və optimallıq, mərkəzləşdirmənin və qeyri-mərkəzləşdirmənin uyğunlaşdırılması, demokratikləşdirmə.



**Bütövlülük** təşkilatın bütöv bir sosial-iqtisadi system kimi nəzərdən keçirilməsi zəruriyyətini müəyyən edir.

**İyerarxik nizamlanma** təşkilatda menecment proseslərinin fərqləndirilməsi səviyyəsini nizamlayır.

**Məqsədli istiqamətlənmə** təşkilatın məqsədli strateji istiqamətlənməsinin üstünlüyünü və məqsədlərə çatmağın menecmentin effektivliyinin vacib meyarı kimi qəbul edir.

**Elmi əsaslandırma və optimallaşdırma** elmi yanaşmadan istifadənin zəruriliyini, idarəetmə qərarlarının əsaslandırılması üçün geniş metodlar və alətlər qammasını formalaşdırır.

**Mərkəzləşdirmənin və qeyri-mərkəzləşdirmənin uyğunlaşdırılması** idarəetmə proseduralarının və qərarların səmərəli ayrılması tələblərini müəyyən edir və bu da menecerlərin səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin əsaslandırılması əsasında yerinə yetirilir.

**Demokratikləşdirmə** menecerlərin səmərəli əməkdaşlığının motivləşdirilməsi üçün menecmentin rəftar alətlərindən istifadə olunmasını nəzərdə tutur.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	Müasir menecmentin yaranma mənbələri

Mövzunun məzmunu:

- 1.2.1. Müasir menecmentin yaranma mənbələri
- 1.2.2. İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü
- 1.2.3. Müasir idarəetmə konsepsiyaları

*1.2.1. Müasir menecmentin yaranma mənbələri*

Menecmentin təkamülünün mahiyyətini açmağa imkan verən anlayışlar.

**Əməyin bölgüsü** – əməkdaşlığın elə bir formasıdır ki, bu zaman istehsal prosesinin ayrı-ayrı iştirakçıları və yaxud qrupları müxtəlif və özü də bir-birini tamamlayan əmək əməliyyatlarını həyata keçirirlər.

**İxtisaslaşdırma** – hər hansı bir fəaliyyət dairəsinin, bilik sahəsinin və s. seçilməsi, hər hansı bir məşğuliyyətdə diqqətin cəmləşdirilməsi və müvafiq biliklərin və bacarığın əldə olunması.

**Kooperasiya** - əməyin forması olmaqla, bu zaman çoxlu şəxslər planauyğun olaraq və birlikdə eyni bir və yaxud müxtəlif, lakin öz aralarında bağlı olan əmək prosesində iştirak edirlər.

İdarəetmə sistemləşdirilmiş elmi fənn və peşə kimi rəsmiləşdirilməzdən əvvəl çoxəsrlik bir yol keçmişdir. Ancaq XX əsrdə müstəqil bir sahə kimi tanınmışdır. İstehsalın fərdi (ailəvi) təşkili bir çox nəsillər ərzində dəyişməyən ənənəvi idarəetmə üsulları ilə həyata keçirilirdi.

İdarəetmənin müstəqil fəaliyyət növü kimi yaranmasının və obyektiv zəruriliyi əməyin ictimai bölgüsü, kooperasiyanın inkişafı və istehsalın həcmələrinin artması ilə şərtlənir.

İdarəetmənin elmi bir fənn kimi təkamülü irəliyə doğru atılan ardıcıl addımlardan ibarətdir. İdarəetmənin nəzəriyyə və təcrübəsində əldə olunan müvəffəqiyyətlər əlaqəli sahələrdə, məsələn, mühəndislik elmlərində, riyaziyyatda, psixologiyada, sosiologiyada, olan müvəffəqiyyətlərdən asılıdır. İdarəetmə təfəkkürünün və idarəetməyə yanaşmaların inkişafında biznesə maraq böyük əhəmiyyət daşımağa başlayır.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	Müasir menecmentin yaranma mənbələri

### Müasir menecmentin yaranma mənbələri

Mərhələlər	İdarəetmə metodlarının məzmunu	İdarəetmənin xarakteristikası və meyarları
Pioner, 1820-1990	İdarəetmənin ənənəvi metodları, sahibkarın şəxsi qabiliyyəti	Sahibkar menecerləri cəlb etmədən şəxsən özü idarə edir, hər şey sahibkarın şəxsi təşəbbüsündən və işgüzar

		keyfiyyətindən asılıdır, idarəetmə təcrübəsinin sistemləşdirilməsi, menecer peşəsinə öyrədilməsinə tələbat artır
Təşkilati, XX əsrin əvvəli	İdarəetmənin təşkilinə elmi yanaşma, inzibətlik	İdarəetmənin elmi təşkilinin yaranması. Ənənəvi metodlardan imtina edilməsi. Ustaların və təlimatların rolunun artması. Vaxtın uçuğu və müşahidə. Əməyin normalaşdırılması. İşverənin maddəli işçilərlə əməkdaşlığı ideyasının inkişaf etdirilməsi.
İntegrasiyalı, 30-cu illərdən başlayaraq	İdarəetmənin təşkilinə rəftarlı yanaşma	Texnikanın selvari inkişafı ilə paralel olaraq insanın əhəmiyyəti açılır. Müəssisə həm insan üçün (alıcı keyfiyyətində), həm də istehsal və sahibkarlıq fəaliyyətində partnyor kimi mövcud olur.

Menecmentin metodları və formaları daimi olaraq dəyişirlər və təkmilləşirlər. Dəyişikliklər sənaye inkişafının fazaları ilə sıx əlaqədə baş verir. Üç əsas fazanı ayırırlar:

- kütləvi istehsal dövrü;
- kütləvi satış dövrü;
- postindustrial dövr.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	Müasir menecmentin yaranma mənbələri

### Sənaye inkişafının üç fazasının əsas xüsusiyyətləri

<i>Kütləvi istehsal fazası (XX əsrin əvvəli 30-cu illərdə)</i>	<i>Kütləvi satış fazası (30-60-cı illər)</i>	<i>Postindustrial faza 60-cı illərin ortalarından başlayaraq</i>
- standart məhsulun buraxılışı;	- fərqli məhsulların buraxılışı;	- sərt rəqabət; - əsas kapitalın tez

- bazar qeyri-məhdudur; - meyar aşağı maya dətəridir; - bütün diqqət firmanın daxilindədir	- rəqabətin sıçrayışı; - istehsalı və satışı tarazlaşdırmaq üçün marketingin inkişaf etdirilməsi; - firmanın imijinə diqqət	köhnəlməsi; - sahibkarlığın beynəlmilləşdirilməsi; - kurs- strateji məsələlərin həll olunması, strateji marketing
Henri Ford: «Maşınlar qoy istənilən rəngdə olsunlar, təki onlar qara rəngdə olsunlar», yeni ucuz olsunlar.	Cəmiyyətin vəziyyəti: «Qarajda maşın və tavada toyuq».	P.Druker: «Yaranmış dövrən – “bütün qanunauyğunluqlardan kənar əsrdir”»

Bu fazalarda menecmentin metodları və formaları malaların bazara yeridilməsi problem ilə daha bağlı olur. Menecmentin strateji istiqamətlənməsi güclənir. Firma qarşısında həm mövcud mallar üçün yeni bazarları qabaqcadan görmək, həm də alıcıların gələcək tələbatları əsasında layihələşdirilən yeni və yaxud prinsipcə yeni malları yaratmaq vəzifəsi durur. Rəqabət mübarizəsində ancaq elələri qalib gəlirlər ki, onlar bazarın tələbatlarının dəyişməsinə qabaqcadan münasibət göstərirlər.

Bazar əhatəsinin artmaqda olan qeyri-müəyyənliyi, yeniliyi və mürəkkəbliyi şəraitində idarəetmə təcrübəsi firmanın fəaliyyətinin təşkil olunması metodlarını işləyib hazırlayır ki, bunlar da xarici nühitdə olan dəyişikliklərə çevik olaraq öz münasibətini göstərməyə əsaslanır.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

### Menecmentin marketing konsepsiyası

Tələblər			
Firmadaxili	Satış vəzifələrinə	Marketing	Firmanın strateji

vəzifələrə istiqaətəlmə	istiqaətəlmə	vəzifələrinə istiqaətəlmə	istiqaətəlməsi
Məqsəd			
Səmərəli maddi- texniki təchizat və istehsal	Firmanın dövriyyəsini artırmaq	Mövcud bazarların tamamilə tükənməsi	Yeni bazarları qabaqcadan görmək
Marketinqin funksiyaları			
Bölüşdürmək	Satmaq	Bazarda satışı təşkil etmək	Strateji marketinq
↑ Saticıların bazarı		↑ Alıcıların bazarı	
Kütləvi istehsal bazası		Postindustrial faza	
Kütləvi satış fazası			

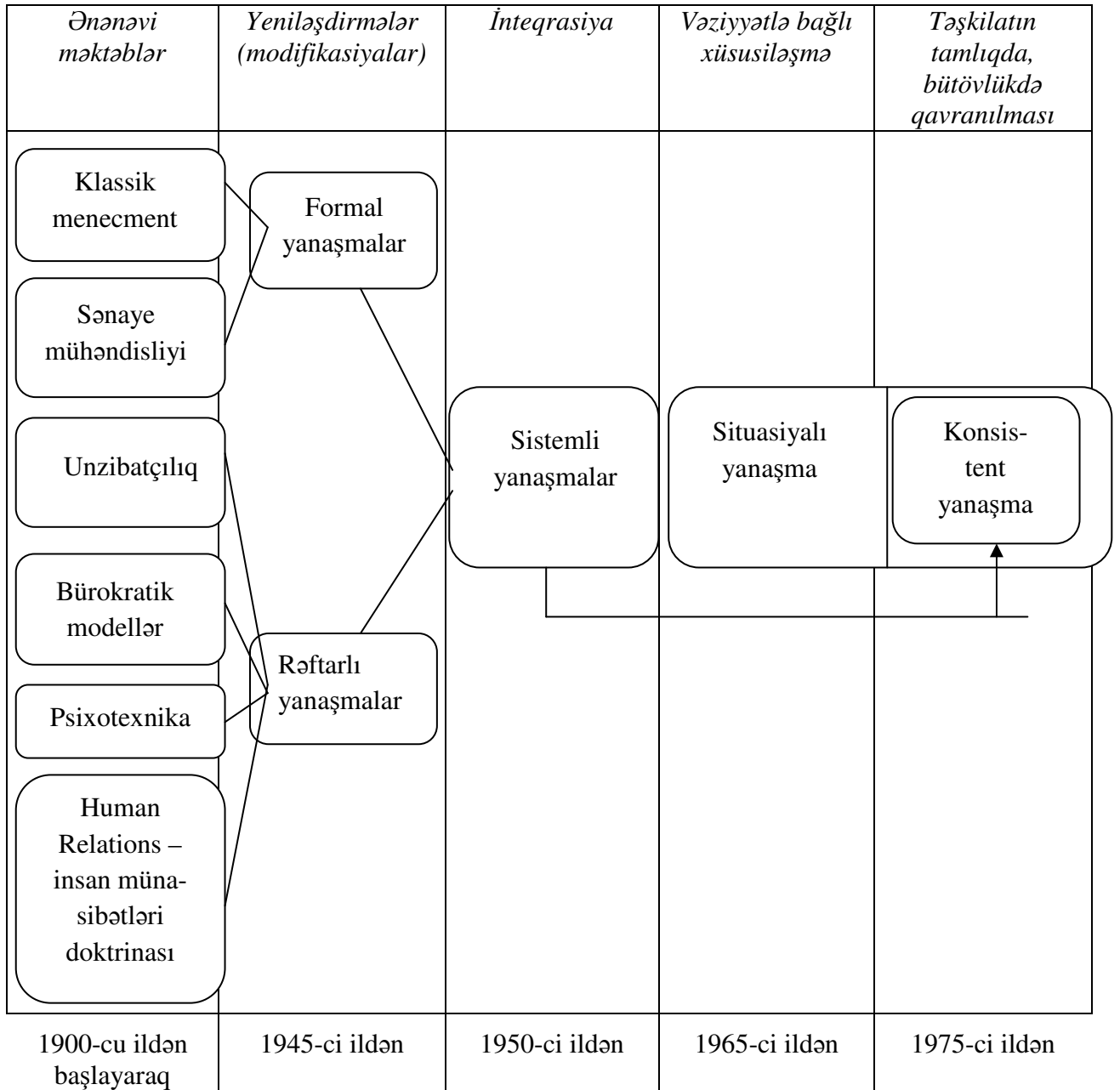
### 1.2.2. İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

Təşkilatın müvəffəqyyətlərinə təsir göstərən xarici və daxili amillər haqqında biliklər inkişaf etdikcə idarəetməyə müxtəlif yanaşmalar formalaşır. Bunlar: elmi idarəetmə (klassik menecment) məktəbi, inzibati idarəetmə məktəbi, insan münasibtləri və yeniliklər haqqında elmlər məktəbi, idarəetmə məktəbi (miqdar metodları). Ənənəvi idarəetmə məktəblərin yeniləşdirilməsi (modifikasiyası) baş verir. İdarəetməyə qarşı sistemli və vəziyyətlə bağlı (situasiyalı) yanaşmalar, təşkilatın mürəkkəb bir sosio-texniki system kimi qəbul olunması konsepsiyası inkişaf etməyə başlayır.

Tam bir sistemdə ayrı-ayrı hissələr birgə fəaliyyət göstərirlər və bu da, bütövlükdə sistemin tam halda fəaliyyət göstərməsi prosesini təşkil edir. Bir-biri ilə əlaqədə olan müxtəlif cinsli tərkib hissələrinin birgə fəaliyyət göstərməsi sistemin keyfiyyətcə yeni funksional xassələrini meydana çıxarır ki, bunlar da **sinergizm effekti**

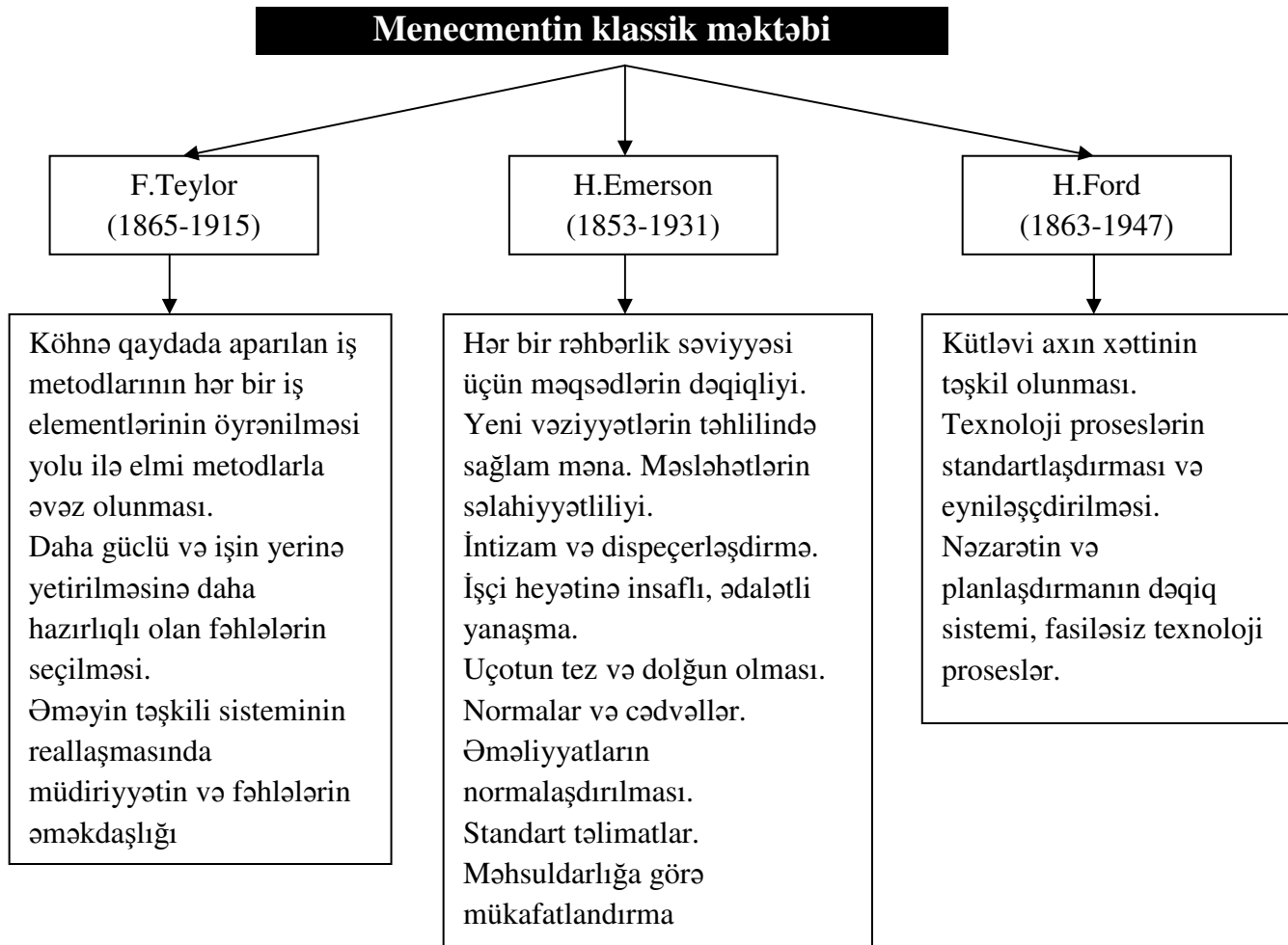
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

hesabına yaranırlar. Situasiya ilə bağlı olan yanaşma qəbul edilən idarəetmə qərarlarının alternativliyinə əsaslanır ki, bunlar bazaar mühiti üçün xarakterik olmaqdadır.



Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir	İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici

## Klassik menecment



Klassik menecmentin bazasında idarəetmənin müxtəlif məktəbləri inkişaf etməyə başlamışlar.

**Sənaye mühəndisliyi.** Klassik menecmentin tərkib hissəsi. Əməyin dərindən bölgüsü və xüsusi texnika və texnologiyanın tətbiqi əsasında istehsalat proseslərinin elmi təşkili üzrə tədbirlər sistemini nəzərdə tutur (F.Hilbert, 1868-1925).

**İnzibati yanaşma.** Təkcə istehsalın deyil, həm də idarəetmənin səmərələşdirilməsi üzrə tədbirlər sistemini formalaşdırır. İdarəetmə funksiyası təcrübəsinə: qabaqcadan görmənin, təşkil olunmanın, rəhbərliyin, nəzarətin daxil edilməsi (A.Fayol, 1841-1925).

**Bürokratik modellər.** Əsas ideya – işçilərin (menecerlərin) işlərin, vəzifələrin və səlahiyyətlərin dəqiq bölüşdürülməsi, funksiyaların ixtisaslaşdırılması, xidmətlərin

Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

dəqiq iyerarxik quruluşunun olması, dəqiq qoyulmuş qaydalar üzrə rəhbərlik. Sənəd dövriyyəsinin yüksək rolu (M. Veber, 1864-1920).

**Psixotexniki yanaşma.** Fizioloji, psixoloji və ergonomik təsir amillərinin işçi heyətinin məhsuldarlığına təsirinin tədqiq olunması (V.Vundt, 1832-1949).

**İnsan münasibətləri məktəbi.** İdeya – sosial qrupların necə formalaşmasının və onların məhsuldar cəmiyyətə çevrilməsinin öyrənilməsindən ibarətdir (E.Meyo, 1880-1949).

**Yeni məktəb.** Formal və sistemli yanaşma çərçivəsində idarəetmə kibernetikası elminə dəqiq elmlər metodlarının və aparatının tətbiq olunması (M.Bir, 1959).

**Sosial sistemlər məktəbi.** İdeya – təşkilatın təbiəti şəxsiyyətin yolunda müəyyən səddlər qoyur. Buradan da münaqişələr yaranır. Çıxış yolunu tapmaq üçün insanın təbii tələbatlarını öyrənmək lazımdır (Saymon, 1916).

**Empirik məktəb.** İdeya – alimlərin əsas vəzifəsi: təcrübənin materiallarının toplanması və ümumiləşdirilməsi və bunun əsasında idarəedicilərə tövsiyələrin verilməsi (T,Kubiçek, 1946).

### 1.2.3. Müasir idarəetmə konsepsiyaları

Menecmentin mövcud elmi məktəbləri əsasında idarəetmənin yeni konsepsiyaları inkişaf etməyə başladılar ki, bunlar da social sistemlərin həyat fəaliyyəti prosesində humanizm və liberallaşmameyllərini əks etdirirlər.

Yeni yanaşmaların mahiyyətini «Management ohne Hierarchie» (iyerarxiyasız menecment) əks etdirir ki, o da aşağıdakı məqsədləri qarşıya qoyur:

- resurslar və inf ormasiya üzərində birtərəfli qaydada sərəncam vermək hüququnun legitimləşməsindən imtina olunması;
- hakimiyyət səlahiyyətlərinin şəxssizləşdirilməsi və ikili (dual) «sanksiya» və «mükafatlandırma» prinsipinin ləğv olunması;
- yüksək özünütənzimləmə potensialına malik olan avtonom qrupların təsis olunması;
- birtərəfli iqtisadi nəticələrə istiqamətlənin əvəzində insanpərvər dəyərlərin və rəftar formalarının bərqərar olması;
- sahibkarlıq qərarlarının qəbul olunması zamanı iqtisadi tələblərin nəzərə alınması.



Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.2	Məşğələ 1.2.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları	İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

İstehsalat sferasında aşağıdakı konsepsiyalar inkişaf almışlar:

- *Just-in-Time Production (JIT)*, istehsalatda və onunla əlaqədar fəaliyyət dairələrində itkilərin aradan götürülməsinə yönəldilən menecmentin fəlsəfəsini əks etdirir. Ancaq o miqdar məhsul istehsal olunmalıdır ki, həmin məhsul müəyyən olunmuş müddətə lazım olacaqdır;

- *Total Quality Control (TQC)*, zəmanətli keyfiyyət konsepsiyasını əks etdirir, yəni istehlakçıların tələblərinin daha yaxşı təmin olunması üçün bütün istehsalat halqaları işçilərinin əhatə olunmasını nəzərdə tutur;

- *Total Productive Maintenance (TCP)*. İstehsalat sisteminin effektivliyinin kompleks olaraq qaldırılmasına və bu prosesə təşkilatın bütün işçilərinin cəlb olunmasına istiqamətlənən konsepsiya;

- təşkilatın təşkil olunmasının ənənəvi formalarının çatışmazlıqlarını aradan qaldırmaq üçün son vaxtlar «mükəmməl» müəssisə konsepsiyası (*Lean Managment/Lean production*) işlənib hazırlanmışdır. Konsepsiya «mükəmməllikliyin» fəlsəfəsini təklif edir; müasir təşkilatın 10 prinsipini özündə cəmləşdirir. «Mükəmməl» müəssisənin özəyini, mahiyyətini «mənfəət mərkəzləri» təşkil edirlər ki, onlar da məhsula istiqamətlənmişlər və özünün məhsulunun iqtisadi nailiyyəti üçün məsuliyyət daşıyırlar;

- *bençmarkinq*. Müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsiz olaraq təkmilləşdirilməsinə və onun rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına yönəldilmişdir. O, müəssisənin fəaliyyətinin təhlilinin və qiymətləndirilməsinin sistematik olaraq: əsas rəqiblərin bazardakı nailiyyətləri ilə; elm, texnika, texnologiya və digər sahələrin obyektiv inkişaf meyilləri ilə; beynəlxalq təcrübədə yeksək nailiyyətlər ilə müqayisə olunmasına əsaslanır;

- *biznesin reinjirinqi*. Konsepsiya təşkilatın quruluşunun ənənəvi əsaslarının və onların təşkilati mədəniyyətinin yenidən baxılmasına, onların biznes-proseslərinin köklü qaydada yenidən layihələşdirilməsinə əsaslanır. Biznesin reinjirinqi hər şeyi yenidən, sıfırdan başlamaq deməkdir.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların növləri

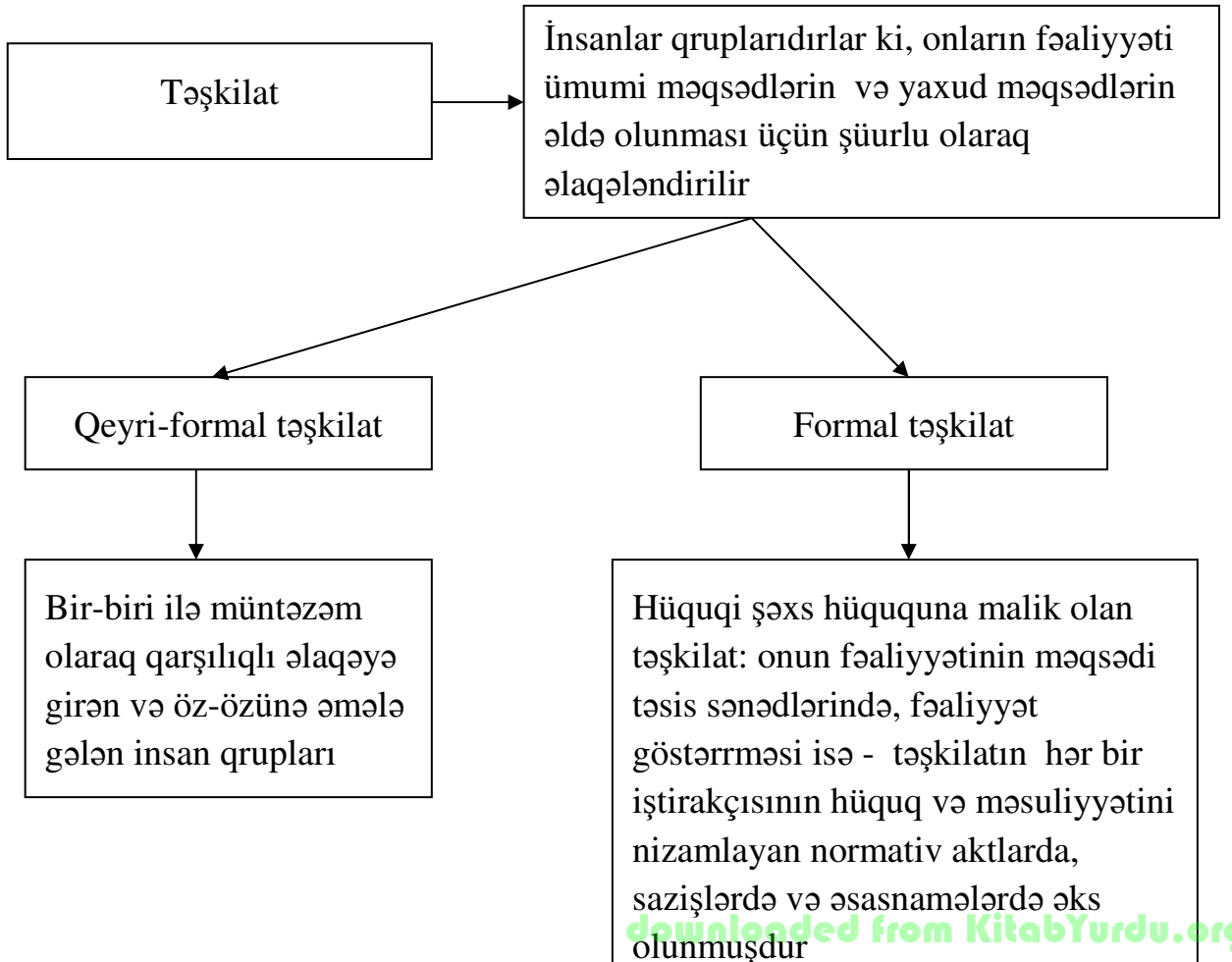
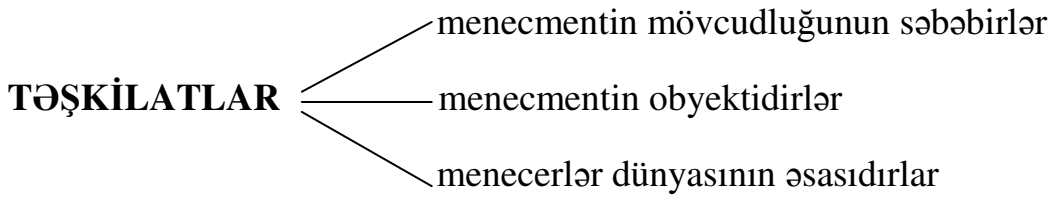
Mövzunun məzmunu:

1.3.1. Təşkilatların növləri

1.3.2. Təşkilatların elementləri

1.3.3. Məhdudiyyətlər və təşkilatın fəaliyyətinin şəraitləri

*1.3.1. Təşkilatların növləri*



Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların növləri

**Hüquqi şəxs** – elə bir təşkilatdır ki, o:

• mülkiyyətində ayrıca əmlakı vardır;

• öz öhdəlikləri üçün bu əmlakla cavabdehdir;

• öz adından əmlak və şəxsi qeyri-əmlak hüquqları əldə etmək və həyata keçirmək;

• vəzifələr daşımaq, məhkəmədə iddiaçı və ya cavabdeh olmaq hüququna malikdir,

• müstəqil balansla malikdir.



Təşkilatlar aşağıdakı əlamətlərinə görə təsnifləşdirilə bilirlər:

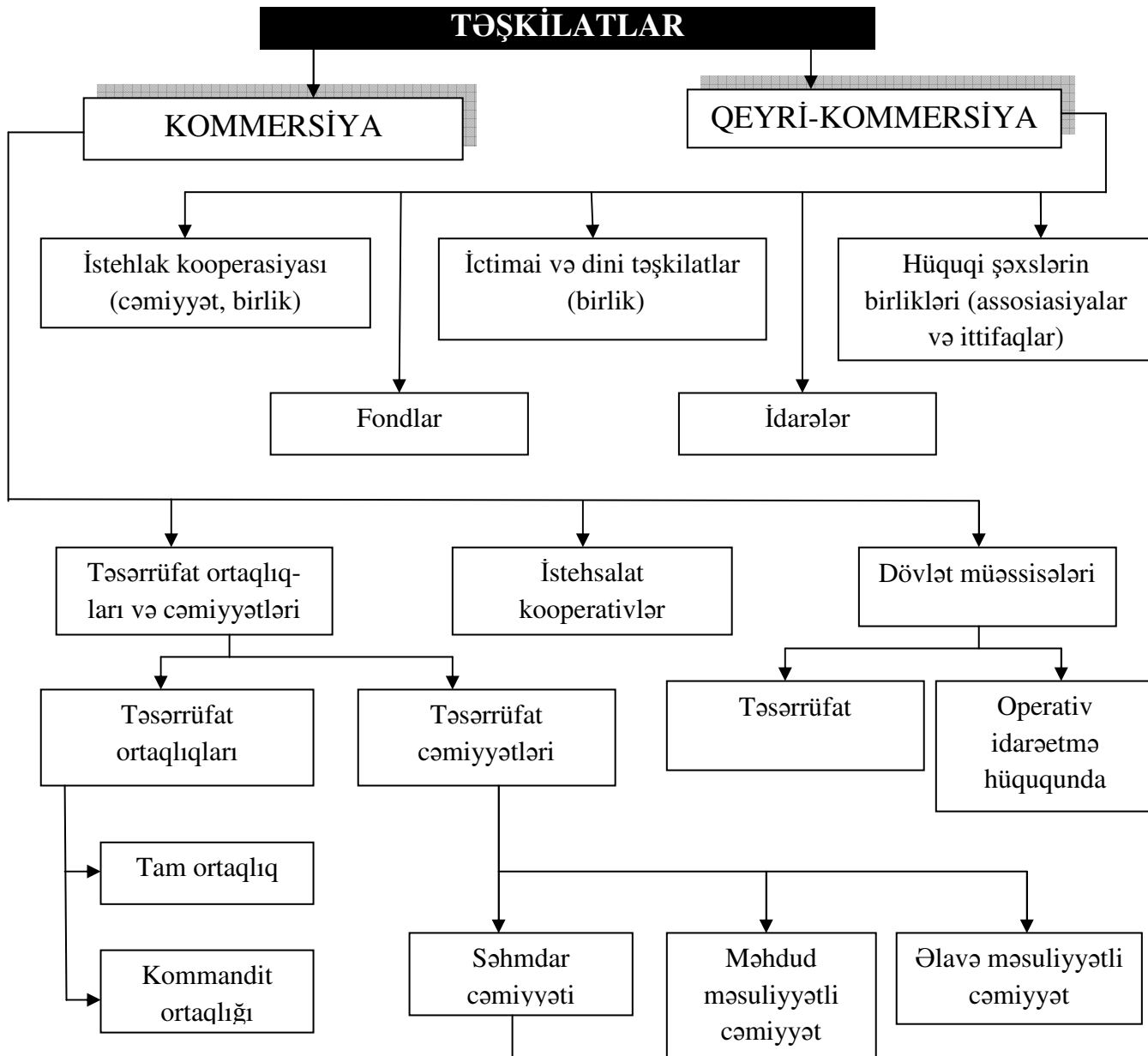
- təşkilati-hüquqi formalar;
- mülkiyyət forması;

- məqsədli təyinatı;
- istehsalat profilinin genişliyi;

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların növləri

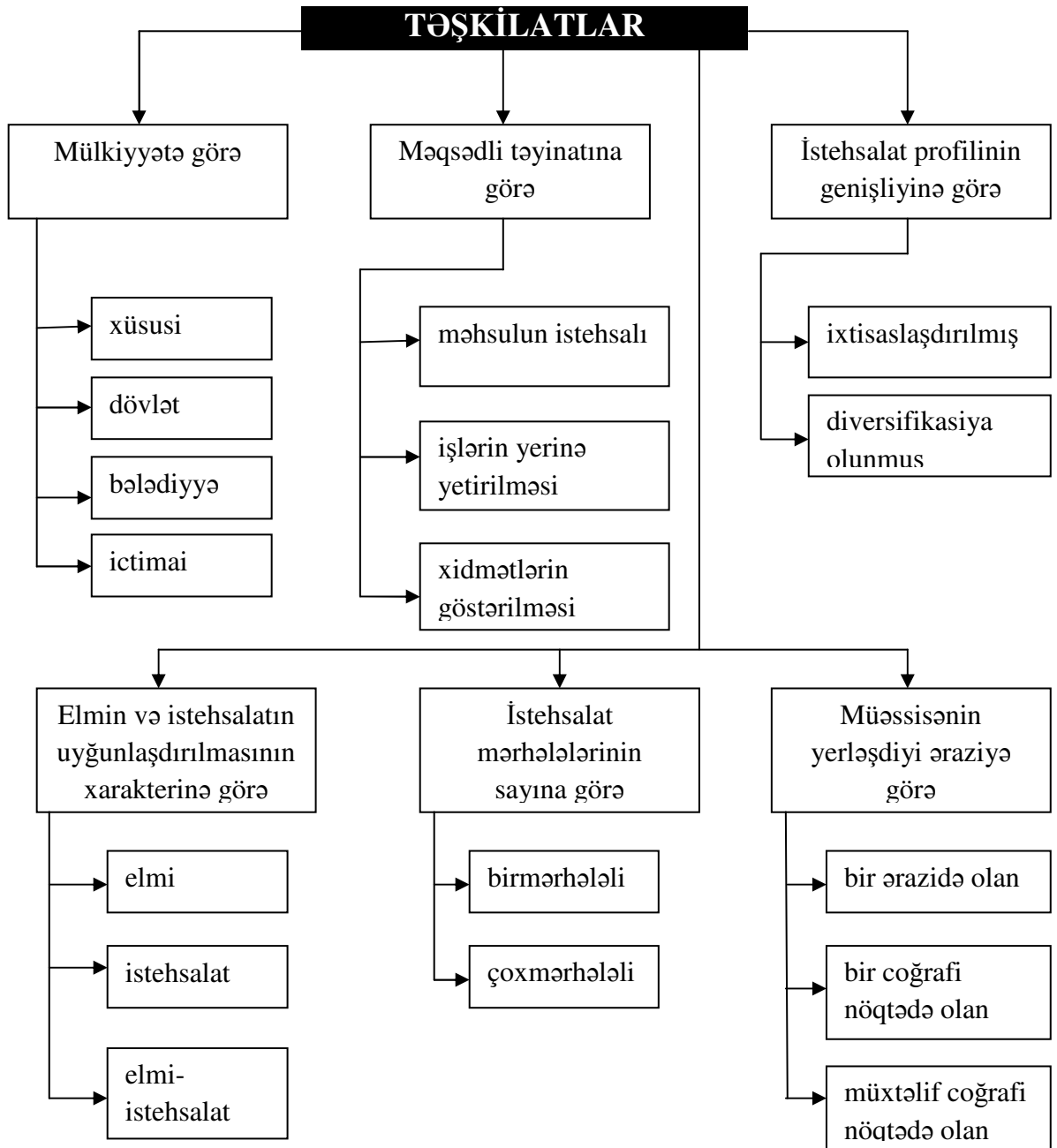
- elmin və istehsalatın uyğunlaşdırılmasının xarakteri;
- istehsalat mərhələlərinin sayı;
- müəssisənin yerləşdiyi ərazi.

### Təşkilatın təşkilati-hüquqi formasına görə təsnifləşdirilməsi



Ümumi menecment		
Açıq cəhmdar cəmiyyəti	Qapalı səhmdar cəmiyyəti	
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların növləri

Sonradan **təşkilat** kimi **formal kommersioniya təşkilatı** başa düşülecəkdir.



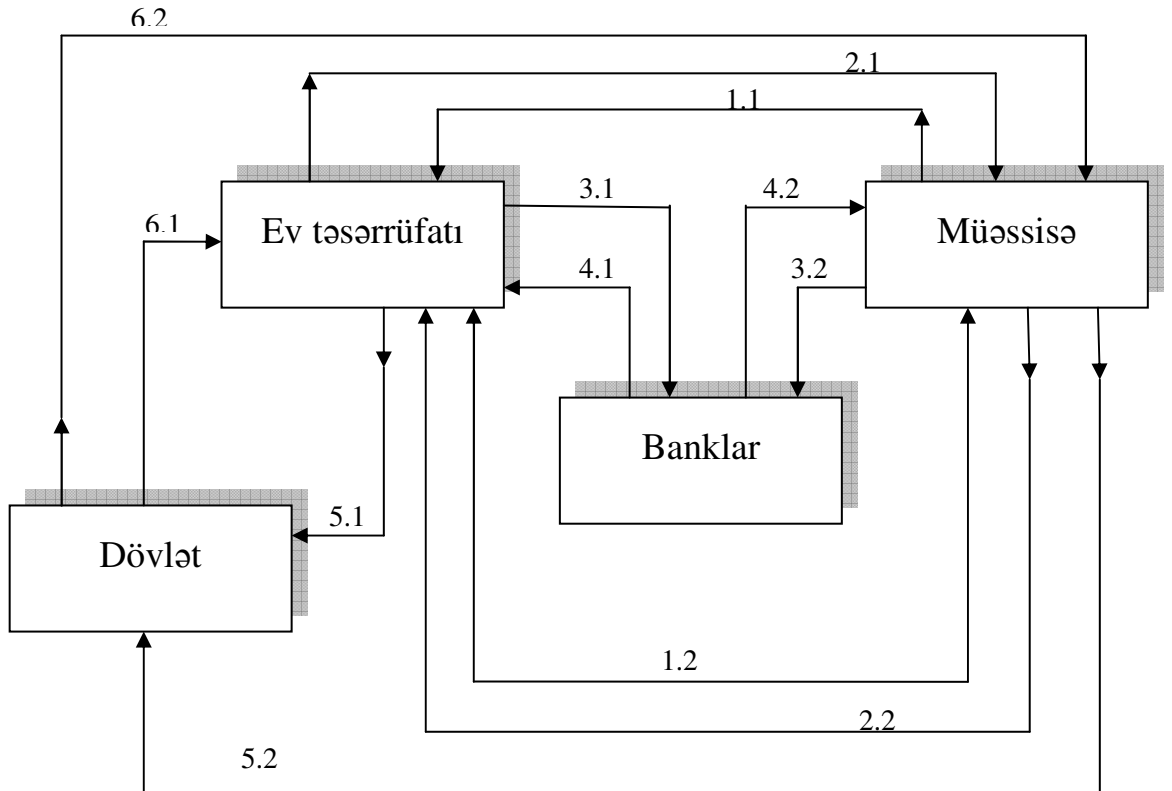
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri

### 1.3.2. Təşkilatın elementləri

**Təşkilat (müəssisə)** – bazar iqtisadiyyatında təsərrüfat münasibətlərinin əsas subyektlərindən biridir.

Təsərrüfat münasibətlərinin əsas subyektləri: dövlət, banklar, istehsalçı-müəssisələr və ayrı-ayrı ev təsərrüfatları (əsas istehlakçılar).

### Bazar iqtisadiyyatında iqtisadi axınlar (maddi və maliyyə)



1. Malların axını:

1.1. Məhsul

1.2. İşçi qüvvəsi

2. Pul axını:

4. İnvestisiyaların (sərmayələrin) axını:

4.1. Ev təsərrüfatlarının investisiyaları

4.2. Müəssisələrin investisiyaları

5. Dövlət ödənişləri:

2.1. Məhsulun pulunun ödənişi  
vergiləri

2.2. Gəlirlər

3. Yığımların axını:

3.1. Ev təsərrüfatların yığımları

3.2. Müəssisələrin yığımları

5.1. Ev təsərrüfatlarının ödənişləri,

5.2. Müəssisələrin ödənişləri, vergiləri

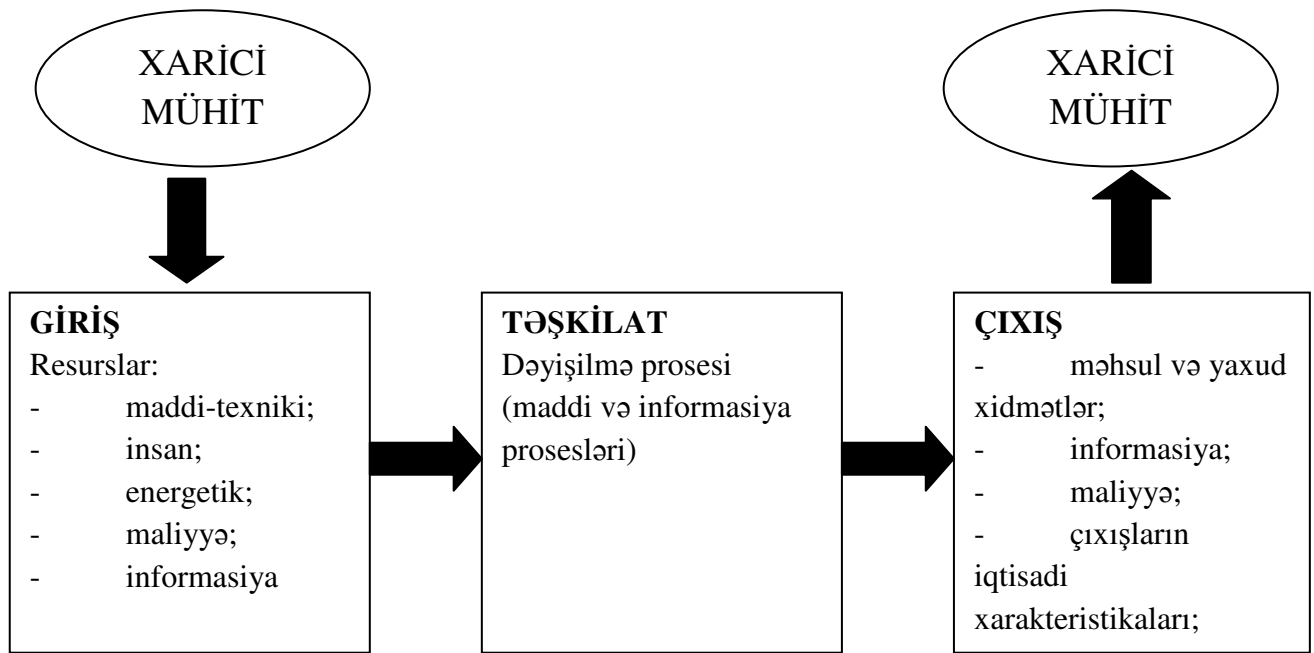
6. Dövlət ödəmələri:

6.1. Ödənişlər, ödəmələr

6.2. İnvestisiyalar, subsidiyalar

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri

*Təşkilatlar* – açıq sosial-iqtisadi sistemlərdir.

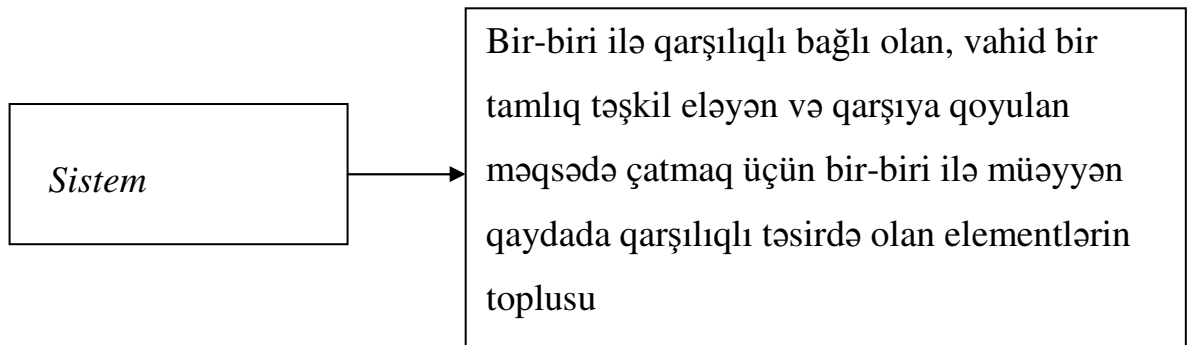


Sosial-iqtisadi sistemlərin xüsusiyyətləri:

- sistemin ayrı-ayrı ölçülərinin (parametrlərinin) dəyişkənliyi (qeyri-stasionarlıq), davranışın stoxastikliyi;
- sistemin konkret şəraitlərdə davranışının bənzərsizliyi (unikallığı) və qeyri-müəyyənliyi və bununla yanaşı, onda mövcud resurslarla müəyyən olunan son həddli imkanların olması;
- sistemi dağıdan meyllərə qarşı durma qabiliyyəti;

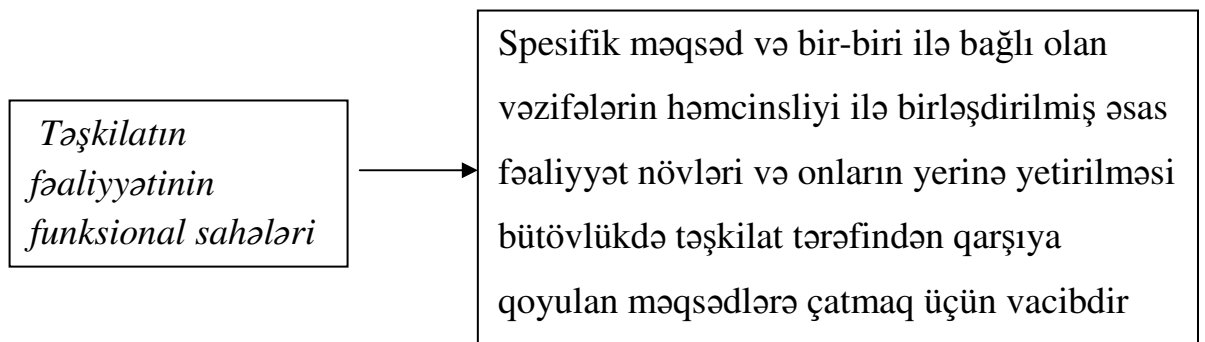
- dəyişən şəraitə uyğunlaşma qabiliyyəti;
- öz strukturunu dəyişmə və rəftar variantlarını formalaşdırma qabiliyyəti;
- məqsədyaratma qabiliyyəti və ona can atma, yəni sistemin daxilində məqsədlərin formalaşdırılması.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri



Təşkilatda bir *sistem* kimi aşağıdakı elementləri fərqləndirirlər:

- təşkilatın fəaliyyətinin funksional sahələri;
- istehsalat prosesinin elementləri;
- idarəetmə elementləri.





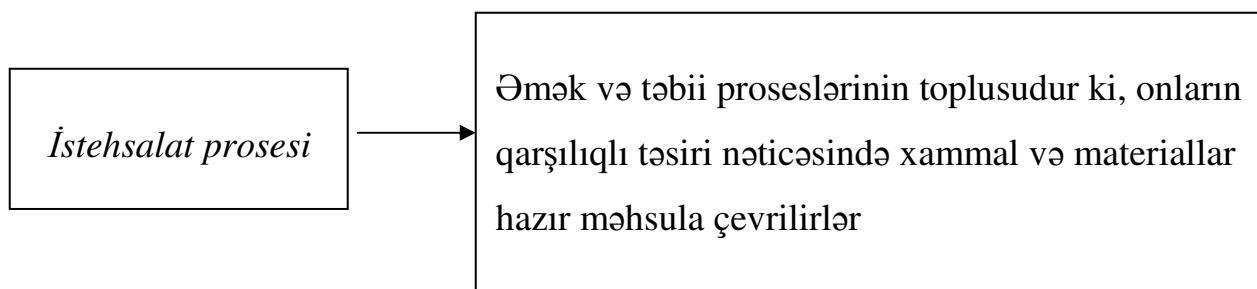
**Funksional sahələr** təşkilatda menecmentin obyekt kimi çıxış edirlər və onların idarə olunmasının strukturunu müəyyən edirlər.

Tipik olan funksional sahələr: satış (marketing), istehsal, maliyyə, işçi heyəti, elmi-tədqiqat və təcübə-konstruktor işləri – ETTKİ (innovasiyalar).

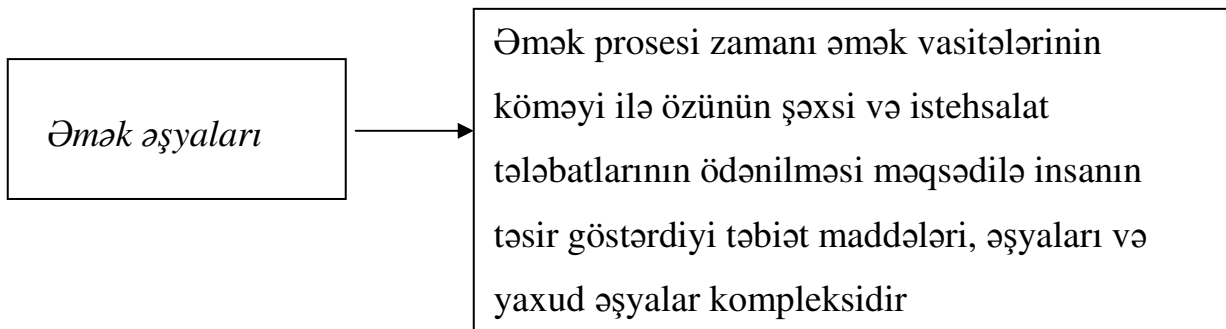
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri

### Təşkilatın funksional sahələrinin əsas məqsədləri nümunələri

<i>Funksional sahə</i>	<i>Spesifik məqsəd</i>
Marketing	Məhsulun (müəyyən növ) satışı üzrə bazarda birinci yerə çıxma
İstehsal	Bütün məhsul növlərinin (və ya müəyyən növlərin) istehsalı zamanı ən yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq
ETTKİ (innovasiyalar)	Buraxılan məhsulun rəqabətqabiliyyətliliyini və innovasiyalılığını (daimi olaraq yeniləşdirmə) qoruyub saxlamalı
Maliyyə	Maliyyə resurslarının bütün növlərinin lazımi səviyyədə qorunub saxlanması
İşçi heyəti	İşçilərin yaradıcı potensialının inkişafı üçün lazım olan səviyyənin təmin olunması və işdə marağın və ondan razı qalma səviyyəsinin qaldırılması

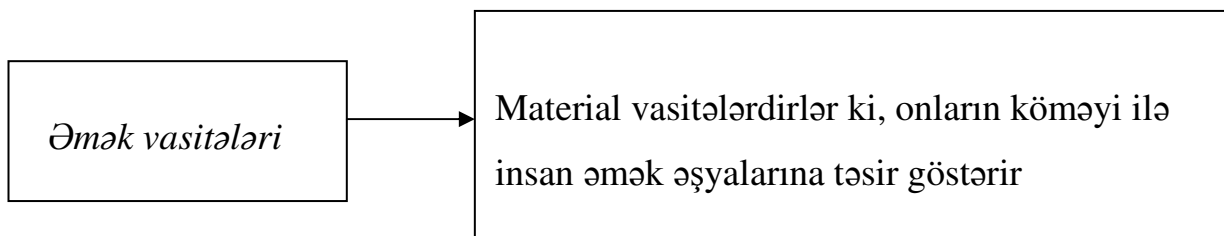


***İstehsalat prosesinin əsas elementləri:*** əmək əşyaları, əmək vasitələri, əmək.

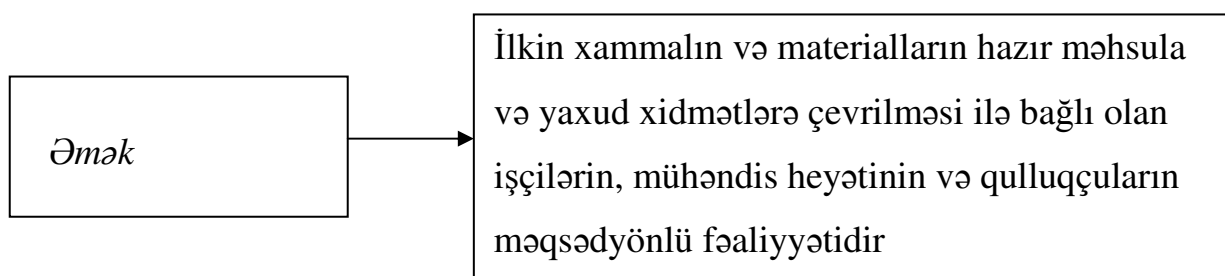


Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri

***Əmək əşyaları*** özünün sonuncu formasında hazır məhsul və yaxud xidmət şəklində çıxış edir; istehsalat prosesinin aralıq mərhələsində isə bunlar –xammal, material, məhsulun ayrı-ayrı hissələri və yaxud yığılan vahidləridirlər.



***Əmək vasitələri*** - əmək alətləri və əməyin maddi şəairtləridirlər. Əmək alətlərinə aiddir: istehsalat avadanlığı, alətlər, təchiz ləvazimatları; əməyin maddi şəraitinə isə: istehsalat sahələri, anbarlar, nəqliyyat vasitələri, işıqlandırıcı qutğular və s. aiddirlər.

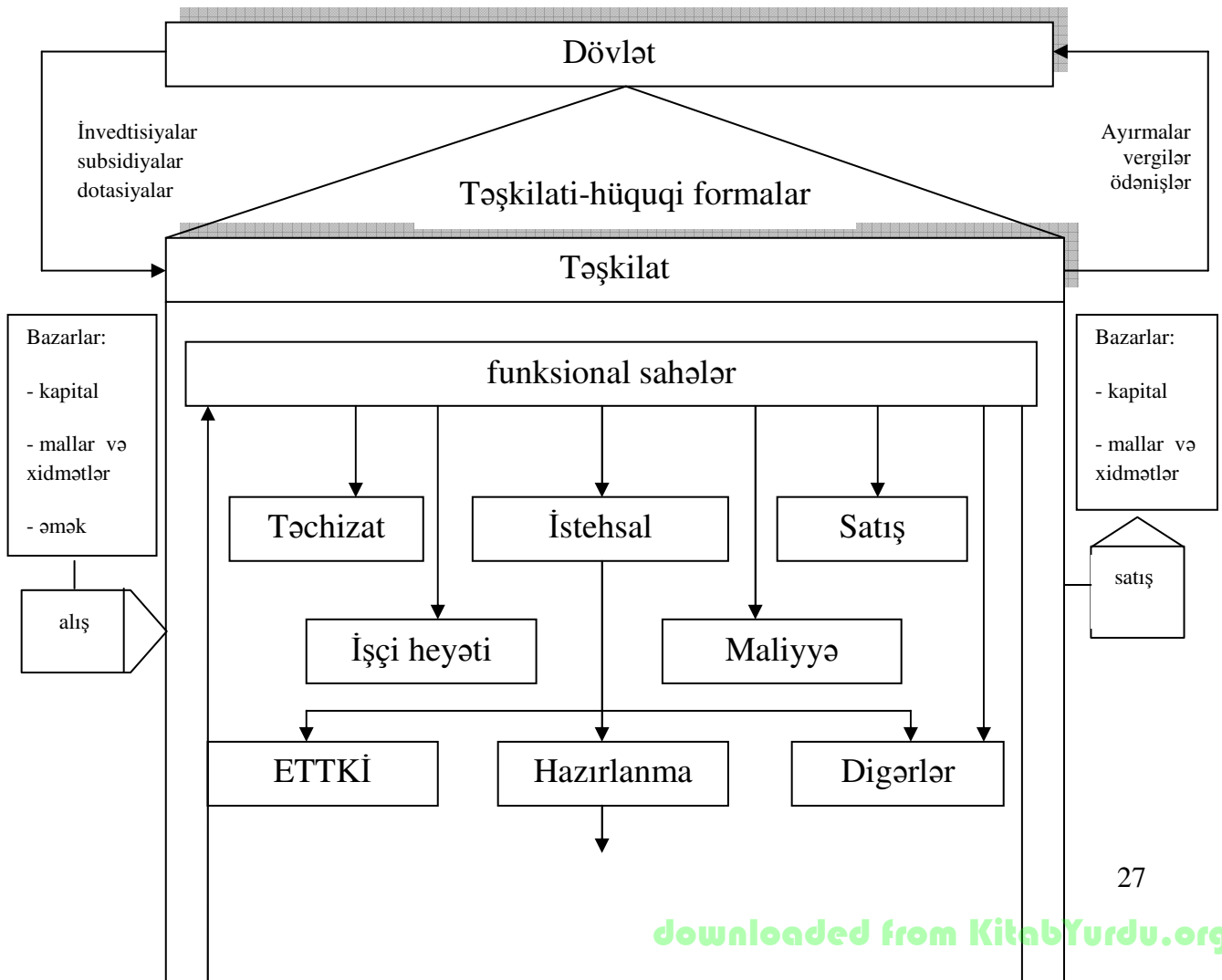


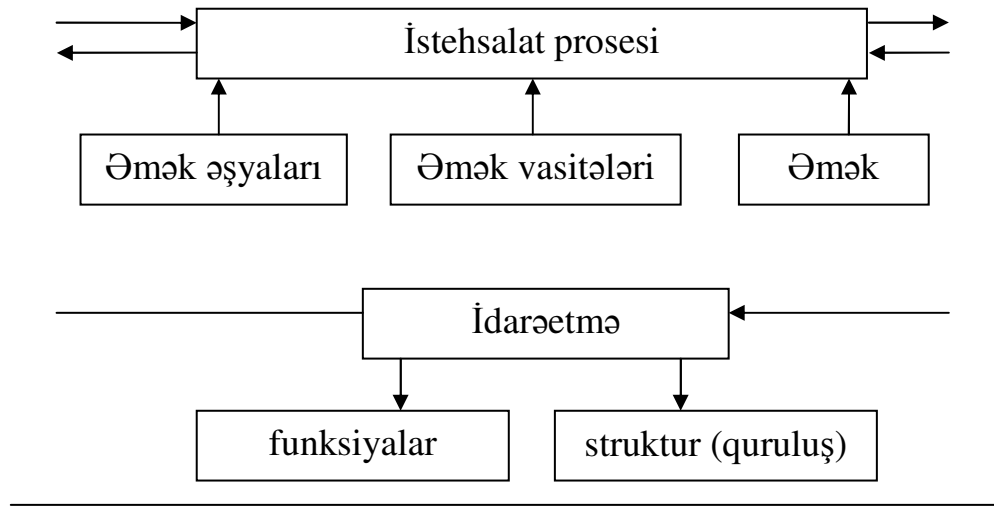
### *İdarəetmənin əsas elementləri:*

- idarəetmə funksiyaları;
- idarəetmənin strukturu.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların elementləri

### **Təşkilatın (müəssisənin) əsas elementləri**



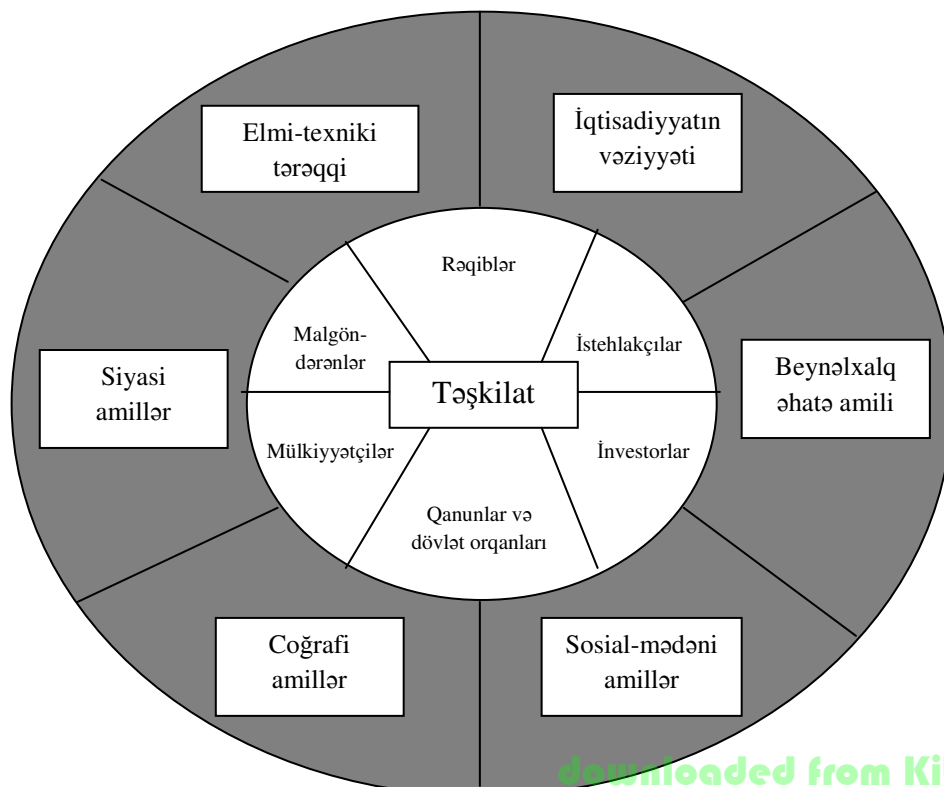


Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.3	Məşğələ 1.3.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatların növləri və elementləri	Təşkilatların fəaliyyətinin məhdudiyyətləri və şəraitləri

### 1.3.3. Təşkilatın fəaliyyətinin məhdudiyyətləri və şəraitləri

**Məhdudiyyət** – təşkilatların xarici mühitidir: birbaşa təsir mühiti, dolayı təsir mühiti.

**Şəraitlər** – təşkilatın daxili mühitidir (daxili dəyişkənliyədir).





## Təşkilatın həyat dövriliyinin mərhələləri

<i>Mərhələ</i>	<i>Xarakteristika</i>
Yaranma (meydana çıxma)	Konseptual mərhələ. Təşkilatın yaradılmasının və inkişafının həyat qabiliyyətliliyinin təmin olunması, kommersiya uğuru amillərinin müəyyən olunması. Formal yaradılma.
İnkişaf	İstehsalın təşəkkül tapması. Məhsulun yeniliyi, xırda miqyaslar. Rəqib müəssisələr arasında liderlik uğrunda mübarizə.
Artım	Miqyasın artması. İstehsal və satış həcmələrinin artırılması. Yeni bazarların mənimsənilməsi, yeni qərarların axtarılması. Daha yaxşı rəqabət vəziyyətində olma.
Yetkinlik	Satış və gəlir həcmələrinin aşağı düşməsi. Məhsulun və müasirləşdirilməsi və fərdiləşdirilməsi, yeni istehsalat dairələrinə müdaxilə etmə, yeni bazarların axtarılması. Sahibkarlıq konsepsiyasına yenidən baxılma.
Böhran (sönmə)	Mənfəətin aşağı düşməsi, ödəmə qabiliyyətinin aşağı düşməsi, məhsulun satışının məhdud imkanları. İki yol mümkündür: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>müflisləşdirmə</i> - təşkilatın ləğv olunması;</li> <li>• planauyğun qaydada həyata keçirilən <i>islahatlar (dirçəliş)</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Təşkilatın həyat dövriliyi – obyektiv reallıqdır, lakin təşkilatın dirçəlişi idarəetmə heyətinin subyektiv hərəkətlərini tələb edir.</b></li> </ul>	

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin tipləri

Mövzunun məzmunu:

1.4.1. Menecerlərin tipləri

1.4.2. Menecerlərin vəzifələri və rolları

1.4.3. Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

*1.4.1. Menecerlərin tipləri*

**Menecerlər** – bilavasitə öz tabeliyində işçilər olan rəhbərlərdir, yəni təşkilatın əməkdaşlarıdır.

### İdarəetmə səviyyələrinə görə menecerlərin tipləri

<i>İdarəetmə səviyyəsi</i>	<i>Konkret olaraq kimlər bura adidirlər</i>	<i>Əsas vəzifələr</i>
Ali	Təşkilatın rəhbəri və onun müavinləri	Təşkilatın, bölmələrin məqsədlərinin ifadə olunması, uzunmüddətli planların işlənilməsi, təşkilatın müxtəlif dəyişmələrə uyğunlaşması, təşkilatın xaricə mühitlə

		qarşılıqlı əlaqəsi
Orta	Ali və aşağı səviyyəyə aid edilməyən təşkilatın digər rəhbərləri	Aşağı səviyyədə rəhbərlərin işinin əlaqələndiril-məsi, ayrı-ayrı ixtisaslaşdırılmış bölmələrə və funksiyala rəhbərlik
Aşağı	Öz tabeliyində rəhbərlərin olmadığı rəhbərlər	Əsas fəaliyyətlə məşğul olan işçilərə bilavasitə rəhbərlik

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin vəzifələri və rolları

#### *1.4.2. Menecerlərin vəzifələri və rolları*

##### Menecerlərin ümumi vəzifələri

1. Perspektiv və cari məqsədlərin və vəzifələrin müəyyən olunması.
2. Funksiyaların, tapşırıqların bölüşdürülməsi, normaların müəyyən olunması, tabedə olanların təlimatlandırılması (instruktajı), lazımi şəraitin yaradılması, motivləşdirmə.
3. Tabedə olanlar, özü ilə tabedə olanlar arasında həm birbaşa, həm də əks istiqamətdə kommunikasiya əlaqələrinin yaradılması və onların saxlanması.
4. Qrupun bütövlükdə və hər bir tabedə olanların ayrılıqda fəaliyyətinə nəzarət, qiymətləndirmə və təhlil olunma.
5. Tabedə olan heyətin öyrənilməsi, onun peşəkarlıq səviyyəsinin qaldırılması.

6. Yığıncaqların, müşavirələrin keçirilməsi və müşavirələrdə iştirak etmə.
7. İşgüzar ünsiyyət, təşkilatın menecerləri, sifarişçiləri, malgöndərənləri və digərlərlə şəxsən və telefon vasitəsilə söhbətlər və danışıqlar.
8. Sənədlərlə iş.
9. Şəxsi dəyərlərin, məqsədlərin müəyyən olunması, planlaşdırma, kommunikativ qabiliyyətin inkişaf etdirilməsi, şəxsi nəticələrin təhlili.

### Menecerlərin on rolu

<i>Rollar</i>		<i>Məqsədli istiqamətləndirmə</i>
Təqlidolunma üçün nümunə	Lider	Şəxslərarası münasibətlərin qurulması
İnteqrator (əlaqələndirici)	İnformasiya toplayan	
İnformasiyanı bölüşdürən	Nümayəndə	İnformasiya sistemlərinin qurulması
Sahibkar	Böhran hallarının meneceri	
Resurları bölüşdürən	Danışiq aparan	İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin vəzifələri və rolları

Bütün bu 10 rol bir yerdə götürüldükdə konkret təşkilatın xarakterindən asılı olmayaraq menecerin işinin həcmi və məzmununu müəyyən edir. Rollar vahid bütövlüyün yaradılması üçün bir-biri ilə qarşılıqlı asılılıqda və fəaliyyətdədirlər. Rəhbərin şəxsiyyəti rolun məzmununa deyil, onun icra olunmasının xarakterinə təsir edə bilər.

### Menecerlərin on rolu

<i>Rol</i>	<i>Rolun təsviri</i>	<i>Rəhbərlərin işinin müəyinə olunması materialları əsasında fəaliyyətinin xarakteri</i>
Şəxslərarası rollar		
Təqlidolunma üçün nümunə	Rəmzi (simvolik) rəhbər; onun vəzifəsinə hüquqi və yaxud sosial xarakterli adi vəzifələrin yerinə yetirilməsi daxildir	Tutduğu vəziyyətdən irəli gələn hərəkətlər, mərasimlər, vəsədlər



Lider	Tabedə olanların motivləşdirilməsi və fəallaşdırılması üzrə məsuliyyət, işçilərin qəbul olunması, hazırlanması üzrə məsuliyyət bə bununla bağlı olan vəzifələr	Faktiki olaraq bütün idarəetmə hərəkətlərinin tabedə olanların iştirakı ilə edilməsi
İnteqrator (əlaqələndirici)	Xarici əlaqələr, informasiya təqdim edən və xidmət göstərən informasiya mənbələri ilə özü inkişafda olan şəbəkənin işini təmin edir	Yazışmalar, kənarında keçirilən müşavirələrdə iştirak etmə, xarici təşkilatlar və şəxslərlə digər işlər
<b>İnformasiya xarakterli rollar</b>		
İnformasiya toplayan	Müxtəlif informasiyanı (ixtisaslaşdırılmış xarakterli) axtarıb tapır və əldə edir, onları öz işinin mənafehi üçün istifadə edir; təşkilata faxil olan xarici və daxili informasiyanın əsəb sistemi kimi çıxış edir	Bütün poçtun işlənməsi, əsasən informasiyanın alınması ilə bağlı olan əlaqələrin (dövri nəşrlər, tanışlıq xarakterli gəzintilər) həyata keçirilməsi
İnformasiyanı bölüşdürən	Xarici mənbələrdən və yaxud digər tabedə olanlardan daxil olan informasiyanı təşkilatın üzvlərinə ötürür; bu informasiyanın bir hissəsi xalis faktiki xarakter daşıyır, digəri isə təşkilatın baxışlarının formalaşması üçün ayrı-ayrı faktların təfsir edilməsini tələb edir	İnformasiya əldə olunması üçün təşkilatlar üzrə poçtun göndərilməsi, tabedə olanlar üçün informasiyanın ötürülməsi üçün verbal əlaqələrdən (xülasələr, söhbətlər) istifadə olunması
Nümayəndə (təmsilçi)	Təşkilatın öz siyasəti, hərəkətləri, işinin nəticələri barədə xarici əlaqələri üçün informasiyanı ötürür, sahə üzrə ekspert kimi çıxış edir	İclaslarda iştirak etmə, poçt vasitəsilə müraciət etmə, şifahi çıxışlar, informasiyanın kənar təşkilatlara və digər şəxslərə ötürülməsi
<b>Ümumi menecment</b>		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin vəzifələri və rolları

<b>Qərarların qəbul olunması ilə bağlı olan rollar</b>		
Sahibkar	Təşkilatın özü daxilində və onun kənarlarında imkanları axtarıb tapır, dəyişikliklər gətirən «təkmilləşdir-mələr üzrə layihələri» işləyib hazırlayır və tətbiq edir, müəyyən layihələrin işlənməsinə nəzarət edir	Strategiyanın müzakirəsi ilə iclaslarda iştirak olunması, vəziyyətlərin xülasəsi, fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi üzrə layihələrinin təşəbbüsünə kimicixış etmə və yaxud onların işlənməsi
Böhran halları üzrə menecer	Təşkilat vacib və zəruri pozuntular qarşısında olanda dəqiqləşdirici hərəkətlər üzrə cavabdehlik daşıyır	Problemlər və böhran məsələləri də daxil olmaqla strateji və cari məsələlərin müzakirə olunması

Resurları bölüşdürən	Təşkilatın bütün mümkün ola bilən resurslarının bölüşdürülməsi üzrə məsul şəxs; faktiki olaraq təşkilat üçün əhəmiyyətli olan bütün qərarların qəbul olunmasına və ya bəyə-nilməsinə gətirib çıxarır	Qrafiklərin tərtib olunması, sələ-hiyyətlərin sorgulanması, büdcə-lərin tərtibi və yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan müxtəlif hərəkətlər, tabedə olanların işlərinin proqramlaşdırılması
Danışiq aparan	Təşkilatın bütün əhəmiyyətli və vacib danışiqlarda nümayəndəsi kimi məsul şəxs	Danışıqların aparılması

### İqtisadi sistemin inkişaf fazasından asılı olaraq menecerin rolları

<i>Menecerin rolları</i>	<i>Planlı iqtisadiyyat</i>	<i>Planlı iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçid</i>	<i>Bazar iqtisadiyyatı</i>
Şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlərin qurulması: <ul style="list-style-type: none"> <li>• təqlid olunma üçün nümunə</li> <li>• lider</li> <li>• inteqrator</li> </ul>	+ - -	++ ++ ++	+ ++ +
İnformasiya sistemlərinin qurulması: <ul style="list-style-type: none"> <li>• informasiyanı toplayan</li> <li>• informasiyanı bölüşdürən</li> <li>• nümayəndə (təmsilçi)</li> </ul>	+ + -	++ + +	++ + ++
İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sahibkar</li> <li>• böhran halları üzrə menecer</li> <li>• resursları bölüşdürən</li> <li>• danışiq aparan</li> </ul>	- - ++ -	++ ++ + ++	++ + + +

Şerti işarələr:

++ - dominant (üstün) rol, + - fəal rol, - - passiv rol

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

#### 1.4.3. Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

Aşağı səviyyədə rəhbər vəzifəsinə irəli çəkilmə üçün lazım olan minimal keyfiyyət dəsti:

##### 1. Peşəkarlıq səlahiyyəti

2. Mütəşəkkillik
3. Əqli (zehni) qabiliyyət
4. Kommunikativ imkanlar
5. Düzlük, doğruluq və məsuliyyətlik

### **Menecerin keyfiyyətləri**

(xarici ədəbiyyatın təhlilinin nəticələrinə görə)

1. Effektiv komandanın formalaşdırılması
2. Dinləmək qabiliyyəti
3. Qərarların qəbul edilməsində müstəqillik
4. Çalışqanlıq
5. Yeniliklərin yeridilməsi qabiliyyətinin olması
6. Müşahidəçilik qabiliyyəti
7. Münasibətlərdə yüksək etikanın göstərilməsi
8. Güclü iradə
9. Beynəlxalqəlmiləl yönümlü
10. Yeni texnologiyalardan baş çıxarılması
11. Ətrafdakılara yaxşı təəssür bağışlama qabiliyyəti

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

12. Şöhrətpərəstlik
13. Görkəmli xarici görünüş
14. Demokratizm

## 15. Təhsil (savad).

**Sahibkar** – şəxsi işinin, daha çox hər hansı bir yeni işin, sahibi olan və onun yerinə yetirilməsində risk daşıyan insandır.

İşində ona tabeliyində olan işçilərin iştirak etdiyi sahibkar, menecerin bütün funksiyalarını yerinə yetirir.

Sahibkarın menecerdən fərqi ancaq müstəqillik və məsuliyyətlik dərəcəsidir. Yüksək səviyyəli menecerlər (top-menecerlər) demək olar ki, sahibkarlardan heç nə ilə fərqlənmirlər. Əgər yüksək səviyyəli menecmentin siyasəti idarəetmə maksimal olaraq qeyri-mərkəzləşdirilməsinə yönəldilibsə, orta səviyyəli menecerlərin vəzifələri və funksiyaları öz xarakterinə görə sahibkarlığa yaxınlaşır.

### Uğur qazanan sahibkarların on çox vacib keyfiyyətləri

Keyfiyyət	Təsvir etmə
1. Təşəbbükarlıq və daima yeni işgüzarlıq imkanlarının axtarılması	Digərlərindən əvvəl yeni və orijinal işgüzarlıq imkanlarını görür. Şərait məcbur etməmişdən qabaq hərəkət edir
2. Məqsədə yönümlülük	Uzunmüddətli dövrə qabağı görməyə malikdir, məqsədlərini açıq ifadə edir, daimi olaraq qısamüddətli məsələləri qoyur və vaxtında dəqiqləşdirir
3. İnadkarlıq və təkirlilik	Məqsədlərə nail olmaq üçün strategiya və taktikanı dəyişir, istənilən maneələri dəf etmək üçün təkrar-təkrar səy göstərməyə hazırdır
4. Ölçülüb-biçilmiş riskə hazır olma	Daimi olaraq «çağırış» və yaxud mülayim risk vəziyyətinə hazır olma. Riskin aşağı salınması və nəzəticələrə nəzarət etmək üçün müəyyən hərəkətlər etməyə cəhd göstərir
5. Effektivliyə və keyfiyyətə istiqamətlənmə	Hər bir şeydə mükəmməlliyə can atır, hər şeyi yaxşı, tez, ucuz etməyin yollarını tapır
6. Məsuliyyət	Bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür və lazım olan işin yerinə yetirilməsi üçün şəxsi fədakarlığa gedir

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.4	Məşğələ 1.4.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Təşkilatda menecerlər	Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

7. Sistematik	Planlaşdırmaya lazımi qədər diqqət yetirir, daha vacib işlərin
---------------	--

planlaşdırma və effektiv nəzarət	yerinə yetirilməsinin izlənməsi üzrə effektiv proseduralardan istifadə edir, fəaliyyətin əsas göstəricilərinə nəzarət edir
8. Məlumatlı olmağa can atma	Rəsmi olaraq müəyyən olunmuş kanallar vasitəsilə lazımi məlumatların alınması ilə yanaşı, müştərilərdən, malgöndərənlərdən, rəqiblərdən, işçi yerlərindən şəxsən informasiya almağa can atır
9. İnandırma qabiliyyəti	İnsanlara təsir etmə qabiliyyətinə malik olur, bundan işgüzar və şəxsi əlaqələrdə bacarıqla istifadə edir
10. Müstəqillik və özünə inam	Sərbəstliyə və digər insanlardan müstəqil olmağa can atır, ən çətin məsələlərin həll olunmasında öz qabiliyyətinə inanır

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.1
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatın menecmentinin effektivliyinin

		qiymətləndirilməsi üsulları
--	--	-----------------------------

Mövzunun məzmunu:

1.5.1. Təşkilatın menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları

1.5.2. Effektiv menecmentin əlamətləri

1.5.3. Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

*1.5.1. Təşkilatın menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları*

**Menecmentin effektivliyi** – idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyidir.

### **Təşkilatın fəaliyyətinin əsas məqsədləri**

<i>Sahə (dairə)</i>	<i>Əsas məqsədlər</i>
İstehsal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İstehsalat güclərinin yüksək və bir ölçüdə yüklənməsi</li> <li>2. Məsrəflərin minimuma endirilməsi</li> <li>3. Optimal anbarlaşdırma</li> <li>4. Kadrların minimum axını</li> </ol>
Maliyyə	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mənfəətin uzunmüddətli və qısamüddətli maksimallaşdırılması</li> <li>2. Çox böyük olmayan borc</li> <li>3. Özünü maliyyələşdirmə</li> <li>4. Kapital yüksək faizin olması</li> <li>5. Yüksək dividendlərin təmin olunması</li> </ol>
Satış	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Müsbət ad, şöhrət</li> <li>2. Daimi olaraq artım</li> <li>3. Yüksək keyfiyyət</li> <li>4. Bazarda yüksək pay</li> <li>5. Malın göndərilməsinə daim hazır olma</li> <li>6. Sifarişlərin maksimal olaraq tez yerinə yetirilməsi</li> <li>7.</li> </ol>
Sosial sfera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşindən razı olan işçilər</li> <li>2. Məşğulluqda fasiləsizlik</li> </ol>

**Menecmentin effektivliyi** əsas fəaliyyətin effektivliyi (səmərəliliyi) vasitəsilə özünü biruzə verir.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.1
Menecmentin	Menecmentin	Təşkilatın menecmentinin

metodoloji əsasları	effektivliyi	effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları
---------------------	--------------	---

### Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin meyarları

1. **Kəsərlilik** – təşkilatın məqsədlərinə çatma dərəcəsi.
2. **Qənaətcilik** – resursların lazımi və faktiki məsrəf nisbətləri.
3. **Keyfiyyət** – məhsulun (xidmətin) xarakteristikasının standartlara və istehlakçıların tələblərinə uyğun gəlməsi.
4. **Mənfəətlilik** – gəlirlər və cəmi məsrəflər arasında nisbət.
5. **Məhsuldarlıq** – məhsulun (xidmətin) müəyyən dövr ərzində natural, dəyər və digər göstəricilərdə həcmi ilə məhsulun bu həcmə uyğun gələn resursların (resurslar: əmək, maddi, maliyyə və s.) nisbəti.
6. **Əmək dövrünün keyfiyyəti** – işçilərin əmək şəraiti.
7. **İnnovasiya fəallığı** – təşkilatın fəaliyyətinin müxtəlif funksional sahələrində yeniliklərin tətbiq olunması.

### İdarəetmənin effektivliyinin iqtisadi göstəriciləri

$$1) E_{ie} = M/Mf_{ie},$$

burada,  $E_{ie}$  – effektivlik göstəricisi,

$Mf_{ie}$  – idarəetməyə çəkilən məsrəflər,

$M$  – təşkilatın mənfəəti.

$$2) \Theta_{ie} = \dot{I}_{s_{ie}}/\dot{I}_{\dot{u}m},$$

burada,  $\Theta_{ie}$  – idarəetmə işçilərinin sayı əmsalı,

$\dot{I}_{s_{ie}}$  – idarəetmə işçilərinin sayı,

$\dot{I}_{\dot{u}m}$  – təşkilatın işçilərinin ümumi sayı.

$$3) \Theta_{mf} = Mf_{ie}/Mf_{\dot{u}m},$$

burada,  $\Theta_{mf}$  – idarəetməyə çəkilən məsrəflər əmsalı,

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.1

Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatın menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları
---------------------------------	--------------------------	--

$Mf_{ie}$  – idarəetməyə çəkilən məsrəflər,

$Mf_{üm}$  – təşkilatın ümumi məsrəfləri.

$$4) \Theta_{mf_{ie}} = Mf_{ie} / V_m,$$

burada,  $\Theta_{mf_{ie}}$  –buraxılan məhsulun (göstərilən xidmətin) vahidinə düşən idarəetmə məsrəfləri əmsalı,

$V_m$  – buraxılan məhsulun (göstərilən xidmətin) miqdarı və yaxud həcmi.



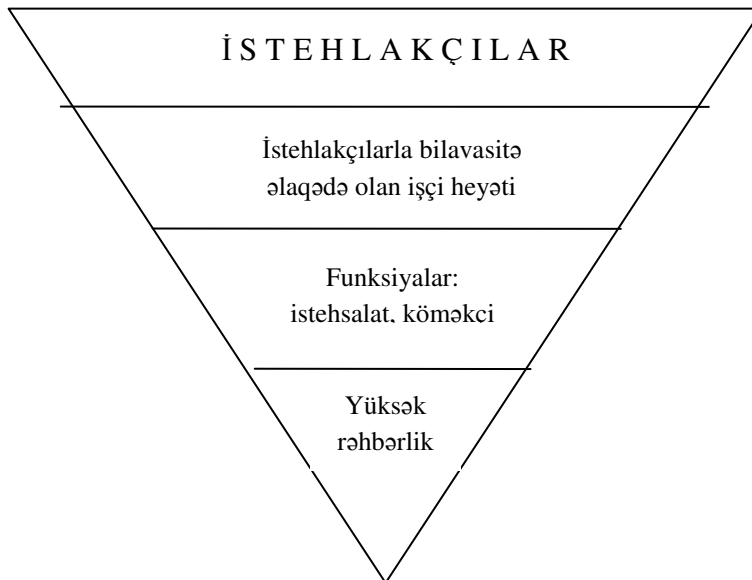
Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Effektiv menecmentin əlamətləri

### 1.5.2. Effektiv menecmentin əlamətləri

T.Piters və R.Uotermen 20 il ərzində əsas fəaliyyətlərində yüksək effektivlik göstərmiş «nümunəvi şirkətlərin» tədqiqatını həyata keçirmişlər. Bütün nümunəvi şirkətlər bu effektivliyi təmin eləyən bir sıra oxşar əlamətlərə malik olmuşlar.

Effektiv menecmentin əlamətləri.

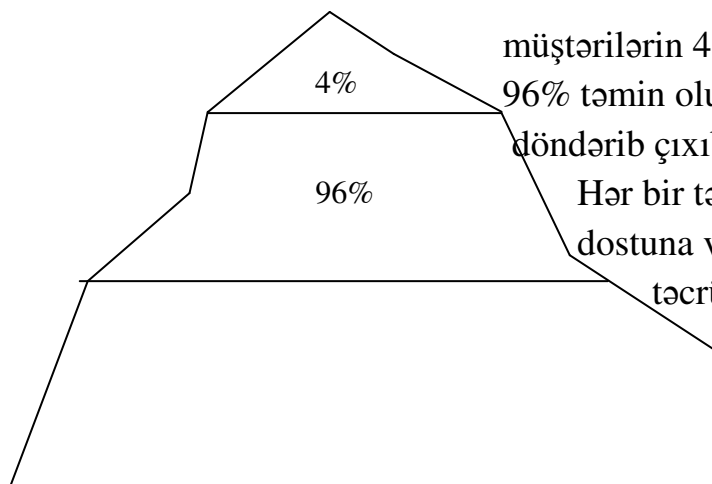
#### 1. İstehlakçılara maksimal diqqət yetirilməsi



Əsası (bünövrəsi) çevrilmiş piramida «nümunəvi şirkətlərin» yanaşmalarını qeyd eləyir; istehlakçıların ehtiyacları müəssisənin bütün fəaliyyətini müəyyən edirlər, istehlakçılarla birbaşa əlaqədə olan işçi heyəti isə, - işçilərin vacib kateqoriyasıdır.

Dəfələrlə aparılan tədqiqatlar rəhbərliyə istehlakçıların ödənilmə səviyyəsinə nəzarət etməyin nə qədər çətin olduğunu göstərir, çünki şikayətlə onların ancaq az bir hissəsi, yəni aysberqin suüstü hissəsini əks etdirənlər müraciət edirlər.

#### Müştərilərin itirilməsinin mümkün ola bilən aysberqi



müşətilərin 4%-i şikayət edirlər

96% təmin olunmamış müştəri sadəcə olaraq üzün döndərib çıxıb gedirlər

Hər bir təmin olunmamış müştəri təxminən 10 dostuna və iş yoldaşına ösünün acınacaqlı təcrübəsi haqqında danışır. Deməli, 100

eləmə-

1000

müştərinin ümidlərini təmin

məklə, müəssisə 1000 müştərini  
itirə bilər!

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Effektiv menecmentin əlamətləri

## 2. İnsan – təşkilatın əsas resursudur

Nümunəvi şirkətlər hər bir işçini təkcə fəhlə kimi deyil, ideyalar mənbəyi kimi nəzərdən keçirilirlər.

Bu şirkətlərdə işçi heyətinin idarə olunması əhalinin çox hissəsinə xas olan psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə almaqla qurulur.

<i>İnsanların psixoloji xüsusiyyətləri</i>	<i>Menecment tərəfindən bu xüsusiyyətlərdən istifadə olunması</i>
Bütün insanlar özlərini qalib kimi hiss etməyi xoşlayırlar, əslində isə onların çox hissəsi heç həmişə belə olmurlar	Plan tapşırıqlarını elə müəyyən etmək lazımdır ki, işçilərin çox hissəsi onları yerinə yetirə bilsinlər və özlərini qalib kimi hiss etsinlər
Hissiyat (duyğu) çox vaxt real vəziyyətə nisbətən daha vacibdir	Əldə olunmuş nəticələri daha tez-tez müsbət qiymətləndirmək lazımdır və işçiləri inandırmağa çalışmaq lazımdır ki, onlar daha böyük işlərə qadirdilər
İnsan öz beynində eyni zamanda 12-dən çox olmayaan və ya o ətrafda faktlara istinad edə bilər	Qərarları qəbul edərkən onların obyektivliyini, səmərəliliyini və effektivliyini yüksəldən menecment alətlərindən istifadə etmək lazımdır
İnsanlar öz nailiyyətlərini digər insanlara müqayisə etməklə qiymətləndirməyə çalışırlar	Motivləşdirmə aşağıdakıları nəzərə almalıdır: - qabaqcıl işçiləri müntəzəm olaraq müəyyən etmək; - qrup və briqadaların işinin effektivliyi barədə müqayisəli informasiya ilə tanış olmağa geniş imkanların olması; - bəzən – yumşaq daxili rəqabət
İnsanlara müdriklik çatır ki, onlar sözə görə deyil, işə görə mühakimə yürütsünlər	Menecerlərə lazımdır: - ona fikir versinlər ki, onların sözləri işləri ilə üst-üstə düşsün; - onu nəzərə almaq lazımdır ki, insanlar müəyyən halda necə hərəkət etməkləri barədə bir şey danışsınlar (özü də buna ürəkdən inanırlar), lakin çox vaxt başqa cür hərəkət edirlər
İnsanların həyatın mənasında	Belə ki, həyatın mənasında ilk növbədə insanın özünün

ehtiyac duyurlar	tələbatları-nın ödənilməsi durur, insan təşkilatda bu tələbatların daha çox hussəsini ödəyərsə, o, həmin təşkilatla daha sıx bağlı olacaqdır, təşkilat da bu işçidən daha çox faydalanacaqdır.
------------------	--

### **3. Hərəkətlərə istiqamətlənmə**

Strateji planlaşdırmanın, marketinq tədqiqatlarının və vacibliyini inkar etmədən

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Effektiv menecmentin əlamətləri

və digər elmi metodların vacibliyini inkar etmədən nümunəvi şirkətlər fasiləsiz olaraq eksperiment, sınaq aparırlar ki, yeni məhsulları, yeni texnologiyaları, yeni proseduraları və s. işdə, istehlakçının üzərində daha tez yoxlaya bilsinlər.

Eksperimentləşdirmə yeni biliklərin əldə olunmasının səmərəli formalarından biridir ki, o da digər metodlara nisbətən bahalı olmayan və daha faydalı olan metoddur.

Bir sıra yüksək menecerlər belə hesab edirlər ki, «hətta ən pis qərarı qəbul etmək heç bir qərar qəbul etməkdən daha yaxşıdır».

### **4. Müstəqil olmanın və təşəbbükarlığın inkişaf etdirilməsi**

Nümunəvi şirkətlər idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsini, müstəqil olmanın, təşəbbüskarlığın inkişaf etdirilməsini bir-birindən ayırırlar.

Təşəbbüskarlıq, axtarış abu-havası təşəbbüs göstərənlərin müdafiə olunması, işçilər arasında işgüzar əlaqələrin bütün formalarının inkişaf etdirilməsi, idarəetmənin kollegiallığı ilə yaradılır.

### **5. Ümumfirma dəyərlərinə istiqamətləndirmə**

Bir çox nümunəvi şirkətlərdə hər yerdə təşkilatın inkişaf mərhələləri, həmçinin onun görkəmli rəhbərləri və mütəxəssisləri ilə bağlı olan hadisələr, şüarlar və rəvayətlər tətbiq edirlər. Bu tarixçələr çox mühüm ola bilirlər, çünki

onlar təşkilatın özünə kök salmış ümumi dəyərlərini, yəni onun mədəniyyətini əks etdirirlər.

Təşkilatın mədəniyyəti nə qədər güclü olarsa, o daha çox bazara yönəldilmiş olacaq, eyni zamanda daha az direktiv təlimatlar, təşkilati sxemlər, təfsilatlı proseduralar və qaydalar lazım olacaqdır.

## **6. Öz işinə sədaqət**

Müəyyən dərəcədə diversifikasiyanın olması təşkilatın dayanıqlı olmasının

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.2
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Effektiv menecmentin əlamətləri

əsasını təşkil edir. Lakin aydın olmayan diversifikasiya - ən az uğur gətirən strategiyadır.

## **7. Sadəlik və təvazökarlıq**

Daimi mükəmməlləşməyə yönəldilmiş nümunəvi şirkətin rəhbərləri heç bir israfçılığa yol vermirlər, maksimal səmərəliliyə can atırlar. Səthi, qabarıq olmayan struktur, idarəetmə aparatının sadə ştatı, iri həcmli təlimatların olmaması, yuxarı rəhbərliyin işçi heyətinə yaxın olması – bunun arxasında təkcə iqtisadi deyil, həm də mənəvi fikirlər dururlar.

## **8. Güclü liderlər**

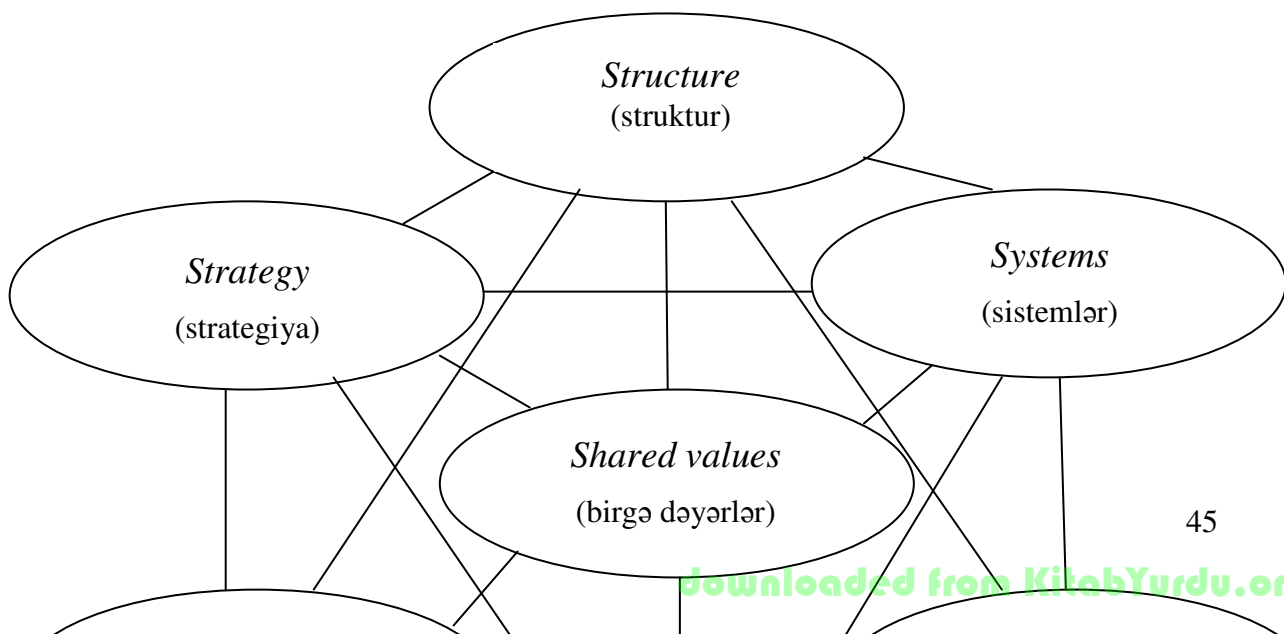
Menecment tərəfindən nümunəviyə çevrilmiş təşkilat dəyərləri və metodları *güclü, xarizmatik liderlərin* təsiri altında müəyyən olunur və inkişaf etdirilirlər.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

### 1.5.3. Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması *sistemli yanaşma* əsasında həyata keçirilə bilər. Bu baxışın mümkün ola bilən variantlarından biri *Makkinsi şirkətinin «7-S sxemi»*dir ki, burada təşkilatın idarə edilməsi sisteminin təhlilinin, qiymətləndirilməsinin və təkmilləşdirilməsinin bir-biri ilə bağlı olan yeddi istiqaməti açıqlanır.

#### Makkinsi şirkətinin «7-S sxemi»



Təşkilatın fəaliyyətinin təhlili və onun idarəetmə sisteminin tədqiqi əsasında menecmentin effektivliyinin artırılması üzrə «7-S sxemi»nin bütün əsas elementlərinə toxunan aşağıdakı tədbirlər işlənir və həyata keçirilir.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

1. Təşkilat tərəfindən idarəetmənin **strukturunun** təkmilləşdirilməsi, onun maksimal olaraq sadələşdirilməsi, bir çox funksiyaların qeyri-mərkəzləşdirilməsi, rəhbər işçilərin ixtisasları və şəxsi keyfiyyətləri əsasında səlahiyyətlərinin müəyyən olunması.

2. Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin təhlili, bütün funksional sahələri əhatə edən təşkilatın fəlsəfəsinin və siyasətinin işlənilməsi əsasında onun **strategiyasının** işlənilməsi.

3. İşçilər və təşkilatın bölmələri arasında effektiv kommunikativ əlaqələrin olmasını təmin edən informasiya **sisteminin** işlənilməsi. Qərarların qəbul edilməsi sisteminin, idarəetmə qaydalarının və proseduralarının, maraqlandırma sisteminin işlənilməsi.

4. İşçilərin effektiv peşəkarlıq fəaliyyəti üçün lazım olan **vərdişlərin toplusu** daimi olaraq təhsil, yenidən hazırlıq, təşəbbüskarlığın, yaradıcılığın inkişafı əsasında işçilərin ixtisasının artırılması ilə yığılıb toplanır.

5. Rəhbər işçilərin seçilməsi, təhsili, qiymətləndirilməsi və başqa işə keçirilməsi, rəhbərlərin karyerasının planlaşdırılması, təşkilata təsir göstərən daxili

və xarici amillərə adekvat (uyğun) olan rəhbərlik **üslubunun (stilinin)** tətbiq olunması.

6. İşçi heyətinin daha çox səmərəli seçim metodunun tətbiq olunması, onun qiymətləndirilməsi, iş bacarığına malik olan, bir-birinə uyğun gələn **işçilərin tərkibinin (ştatın)** formalaşdırılması, maksimal sürətdə əlverişli sosial-psixoloji iqlimin yaradılması.

7. Təşkilatın mədəniyyətinin yaradılması üzrə inadla aparılan iş, işçilərin hamısı tərəfindən tanınan və bəyənildən **birgə dəyərlərin** işlənməsi.

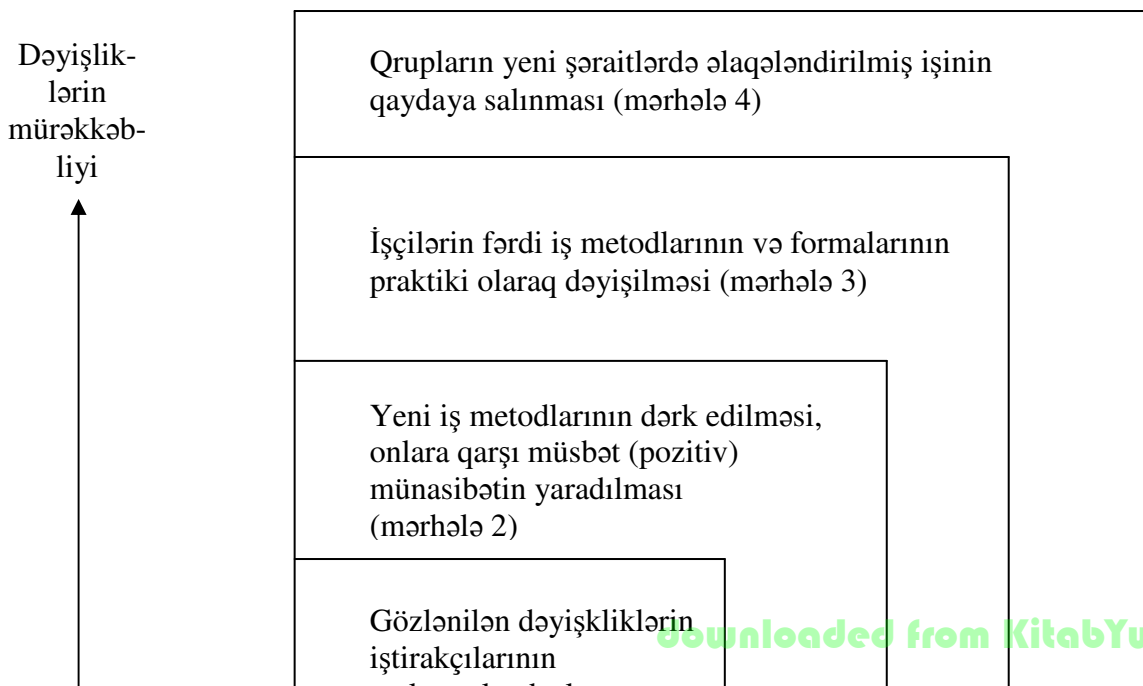
Memecmentin effektivliyinin qaldırılması üzrə iş təkmilləşdirilməsi təşkilat üçün daha aktual sayılan istənilən elementlərdən birindən başlaya bilər. Bu zaman elementlərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədəd olmasını nəzərə almaq lazımdır.

Memecmentin effektivliyinin qaldırılması prosesində təşkilatın idarəetmə sisteminə müxtəlif cür radikal, qəti xarakterli dəyişmələr əlavə olunur.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

Dəyişilmə prosesinin idarə olunması təşkilati inkişafı təmin eləyən rəhbərlər üçün ən mürəkkəb, lakin nüfuzlu vəzifələrdən biridir.

### Təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsi mərhələləri



Dəyişikliklərin hər bir növbəti mərhələsi daha çox vaxt sərfini və daha çox çətinliklərin dəf olunmasını tələb edir.

Dəyişdirmələrin həyata keçirilməsində əsas çətinliklər insanların bu dəyişikliklərə göstərdikləri müqavimətlə bağlıdır.

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

### **İnsanların dəyişmələrə müqavimət göstərmələrinin daha tez-tez təsadüf edilən səbəbləri**

#### *1. Dəyişmələrin zərurliyinə əminliyin olmaması.*

Əgər kifayət qədər məlumatlandırma yoxdursa, yenidənqurmanın məqsədi məlum deyilsə, insanlar mövcud vəziyyəti daha çox qənaətbəxş hesab edirlər, onları dəyişmə söylərini isə - lazımsız və təəssüf doğuran kimi qəbul edirlər.

#### *2. Yuxarıdan yayılan dəyişikliklərdən narazı olma.*

İnsanların adətən onlarla məsləhətləşməyəndə və passiv obyekt kimi rəftar etmələrindən xoşu gəlmir.

#### *3. Gözlənilməzliklərdən narazı qalma.*

Bir çox insanların psixologiyası belədir ki, onları hər hansı bir gözlənilməz dəyişiklik qorxuzur.

#### *4. Gözlənilməzlik qarşısında qorxunun olması.*



Dəyişikliklərin nəticələri heç vaxt tam məlum olmur. Onları proqnozlaşdırmağa, hesablamağa cəhd göstərsələr də, həyat daima sürprizlərlə doludur. Buna görə də adətən qeyri-mükəmməl indiki zaman qeyri-müəyyən gələcəkdən daha üstündür.

5. *Populyar olmayan problemlərlə üzləşmə arzusunun olmaması.*

Bir çox dəyişikliklər, təəssüflər olsun ki, çox da xoşagələn olmayan şeylərlə müşayiət olunur: işin həcmnin artması, əmək haqqının işin nəticələrinə konkret olaraq bağlanması və s.

Bir çox rəhbərlər bu cür ağırlı məsələləri həll etməklə özlərinin əsəblərini korlamaq istəmirlər. Bu da dəyişikliklərə qarşı əlavə müqavimət yaradır.

6. *Nəyi işə yerinə yetirmək qabiliyyətinin olmaması və yaxud uğursuzluq qarşısında qorxu hissinin olması.*

Çox vaxt dəyişmələr hər hansı yeni yanaşmaları, funksiyaları, daha yüksək ustalıq qabiliyyətini, işə can yandırmanı tələb edir. Bir çox işçilərdə daha yüksək tələblərə

Ümumi menecment		
Bölmə 1	Mövzu 1.5	Məşğələ 1.5.3
Menecmentin metodoloji əsasları	Menecmentin effektivliyi	Təşkilatda menecmentin effektivliyinin artırılması yolları

cavab verə bilməmə qorxusu yaranır.

7. *Mövcud qaydanı, vərdişləri, qarşılıqlı münasibətləri dəyişmə arzusunun olmaması.*

İnsanlar mühafizəkardırlar və mövcud qaydaya, ünsiyyətdə olduqları insanlara alışırlar. Bütün bunların dəyişməsi bəlkə də, zəruridir, səmərəlidir, faydalıdır, lakin elə bir səylərin edilməsini tələb edirlər ki, çoxları bunlardan yan keçməyi üstün tuturlar.

8. *Dəyişikliklərə rəhbərlik edən şəxsə hörmət və inamın olmaması.*

Bu, lazımi nüfuza malik olmayan həm özünün rəhbərinə, və yaxud bu cür əsaslarla digər şəxslərə, və ya özünün səriştəliyini hələ ki göstərməmiş naməlum şəxslərə aid oluna bilər.

Dəyişikliklərə müqavimətlə mübarizənin daha səmərəli üsullarından biri «iştirak etməklə dəyişkənlik»dir. Bu halda təşkilatın fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin hazırlanmasında və onların həyata keçirilməsində bütün əməkdaşların maksimal iştirakı nəzərdə tutulur.

## **II BÖLMƏ: Menecmentin funksiyalar sistemi**

- 2.1.** Menecmentin funksiyalarının tərkibi və təbiəti
- 2.2.** Təşkilatın strategiyası və məqsədin formalaşdırılması
- 2.3.** Planlaşdırma menecmentin funksiyası kimi
- 2.4.** Menecment sistemində təşkilat
- 2.5.** Menecment sistemində tənzimləmə və nəzarət

## **Mövzunun məzmunu**

**2.1.1. Menecmentin funksiyaları anlayışı və növləri**

**2.1.2. İnnovasiyanın idarə edilməsi prosesinin məzmunu**

**2.1.3. Menecmentin sosial-psixoloji funksiyalarının məzmunu və  
tərkibi**

**2.1.4. Menecmentin texnoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi**

**2.1.1. Menecmentin funksiyaları anlayışı və növləri**

Menecmentin funksiyaları idarəetmə fəaliyyətinin spesifik növlərinin tərkibini xarakterizə edən hərəkətlər, məqsədlər və ya obyektlərin xarakteri ilə müəyyən edilir.

Onlar idarəetmə işlərinin ümumi vəzifələrini, istiqamətlərini və məzmununu xarakterizə edərək müəyyən mənada konkret təşkilatın spesifik xüsusiyyətindən asılıdır (onun sahə mənsubiyyəti, ölçüsü, hüquqi-təşkilati formaları və s.)

Menecmentin funksiyalarının ayrılması idarəetmə fəaliyyətinin vəzifələri və növlərinin seçilməsinə və onların fəaliyyət göstərməsi üsul və qaydalarının səmərəli bölüşdürülməsinə imkan verir.

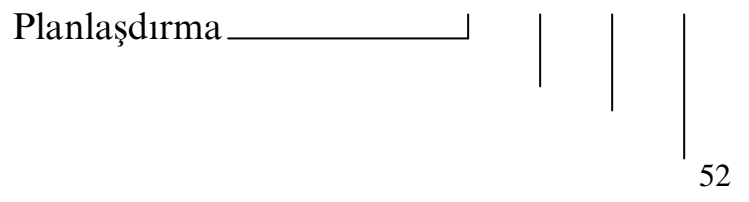
Menecmentin funksiyalarının qarşılıqlı proses və vəhdət halında nəzərdən keçirilməsi müxtəlif idarəetmə məktəblərinin sintezini və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində situasiyalı yanaşma imkanlarını təmin edir.

Menecmentin fərqli konsepsiyaları menecmentin funksiyalarının məzmunu və tərkibində çoxlu müxtəlifliyin olduğunu nəzərdə tutur.

### Menecmentin funksiyalarının sistemləşdirilməsi

A.Fayol  
(Fransa)  
1916

R	T			
P	T	R	Θ	N



Təşkilətmə \_\_\_\_\_

Rəhbərlik \_\_\_\_\_

Əlaqələndirmə \_\_\_\_\_

Nəzarət \_\_\_\_\_

L.Qulik  
(ABŞ)  
L.Urvik  
(İngiltərə)  
1937

R	T					
P	T	K	P	Ə	U	B

Planlaşdırma \_\_\_\_\_

Təşkilətmə \_\_\_\_\_

Kadrların idarə edilməsi \_\_\_\_\_

Rəhbərlik \_\_\_\_\_

Əlaqələndirmə \_\_\_\_\_

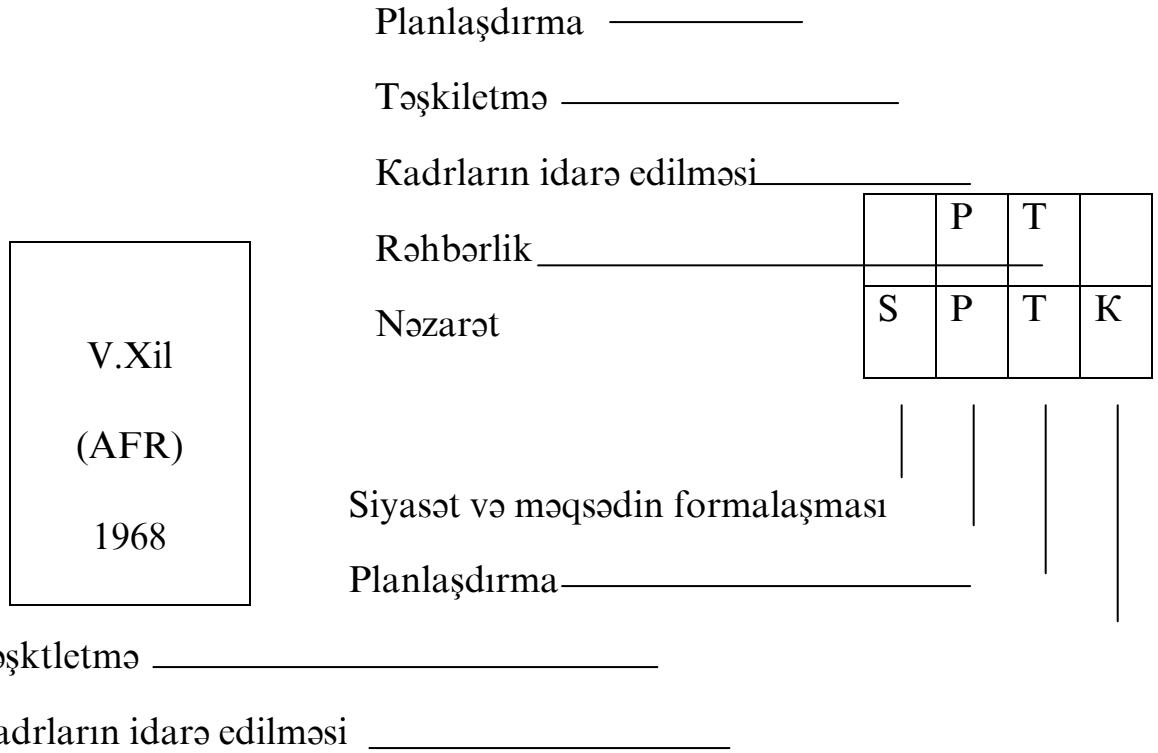
Uçot \_\_\_\_\_

Büdcələşdirmə \_\_\_\_\_

Q.Kunts  
S.O'Donnel  
(ABŞ)  
1955

R	T			
P	T	K	P	N

\_\_\_\_\_



Sistem yanaşmada bütün təşkilat növləri və fəaliyyət şərtləri üçün ümumi olan üç funksiya qrupunu fərqləndirmək olar:

- menecmentin ümumi funksiyaları;
- menecmentin sosial-psixoloji funksiyaları;
- menecmentin texnoloji funksiyaları.

Menecmentin ümumi funksiyaları təşkilatın bütün iyerarxiya səviyyələrində idarəetmə prosesinin əsas mərhələlərinin məzmunu əks etdirilir. Hər hansı bir təşkilatda menecmentin müvəffəqiyyəti aşağıdakı ümumi funksiyaların həyata keçirilməsini nəzərdə tutmalıdır:

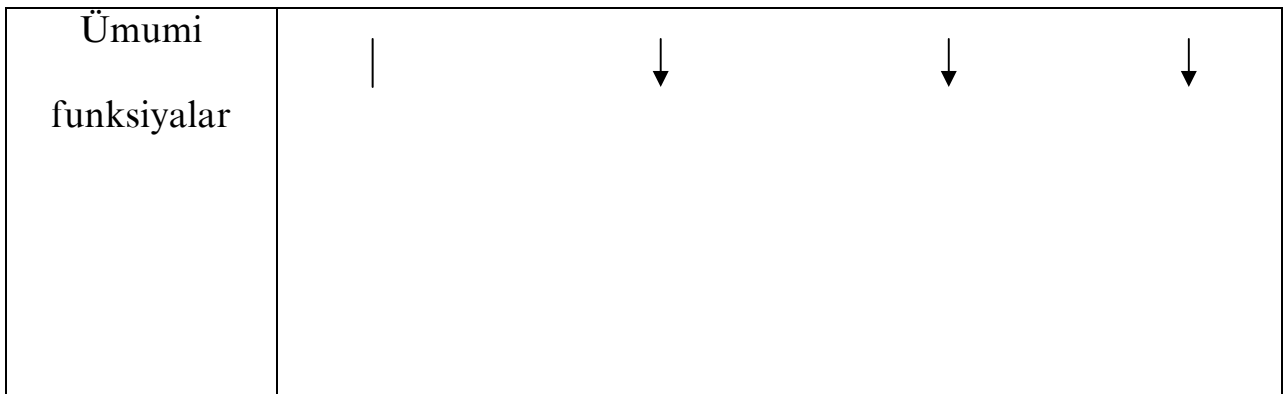
- məqsədin formalaşması;
- planlaşdırma;
- təşkilətmə;
- nəzarət.

Menecmentin sosial-psixoloji funksiyaları əsas etibar ilə kollektivdə istehsal münasibətlərinin xarakteri ilə əlaqədardır. O iki müxtəlif funksiyalardan ibarətdir: nümayəndəlik və motivləşmə.

Menecmentin texnoloji funksiyaları bütün idarəetmə iyerarxiya səviyyələrində menecerlərin əməyinin məzmununu əks etdirən iki fəaliyyət növünü fərqləndirir: qərar və kommunikasiya.

Ümumi, sosial-psixoloji və texnoloji funksiyalar bir-biri ilə əlaqədardır, bir-birini tamamlayaraq menecmentdə vahid sistem yaradır ki, bunlar da idarəetmə fəaliyyətində idarəetmə metodları və qaydalarını fərqləndirməyə və bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirməyə və idarəetmə orqanlarının və ayrı-ayrı menecerlərin əməyini ixtisaslaşdırmağa imkan verir.

### Menecment funksiyalarının sistemi



Texnoloji funksiyalar	
Sosial- psixoloji funksiyalar	

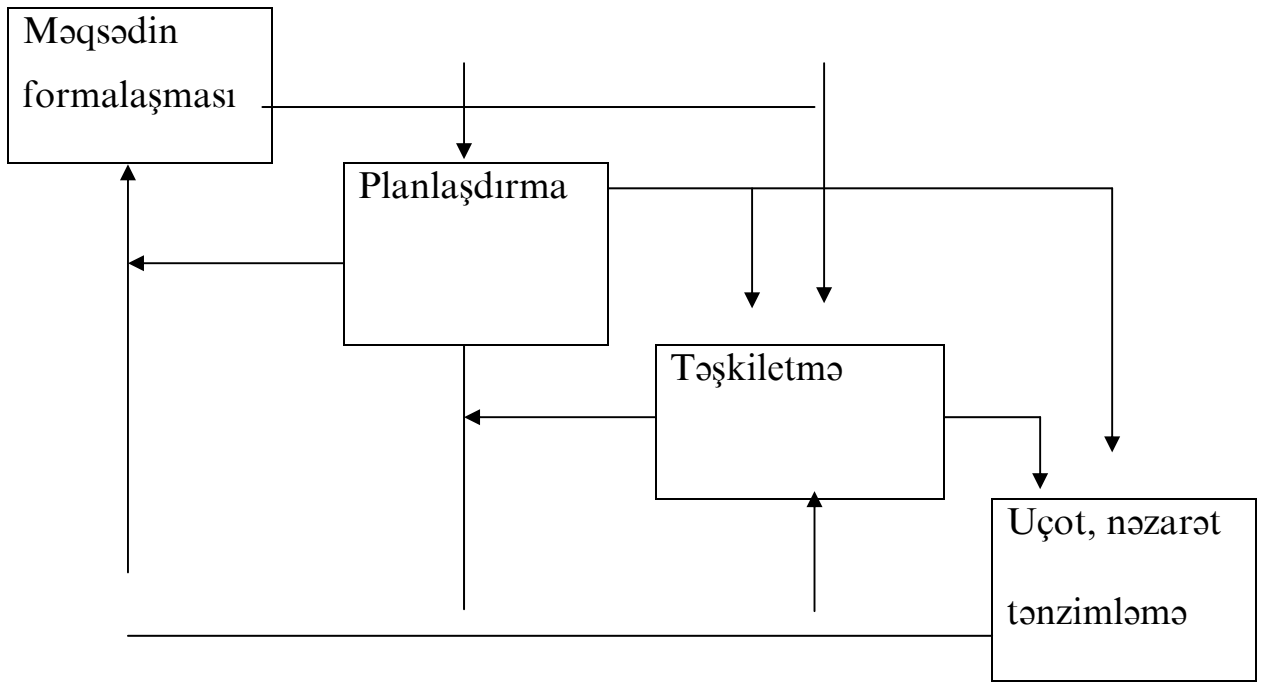
Menecment anlayışının izahında fərqli fikirlərin olmasına baxmayaraq, «menecmentin funksiyaları» termininin və onun tərkibinin izahında və idarəetmə prosesinə təsirində formal strukturun müəyyən edilməsi və hər hansı təşkilatda menecmentin səmərəli davranış konsepsiyasının işlənilib hazırlanması zəruri şərt olmalıdır.

### 2.1.2. İnnovasiya prosesinin idarə edilməsinin məzmunu



Ümumi funksiyalar təşkilatın idarə edilməsinin ümumi qaydalarını əks etdirir. Onlar strateji, həmçinin operativ menecment baxımından eyni dərəcədə zəruridir.

### Menecmentin ümumi funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi



Ümumi funksiyaların prinsipial sxeminə uyğun olaraq idarəetmə prosesi müəyyən dövrdə təşkilatın fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələrinin formalaşmasından başlayır. Sonra qarşıya qoyulmuş inkişafa nail olmağa yönəldilən tədbirlərin planlaşdırılması həyata keçirilir. Planlaşdırılmış tədbirlərin yerinə yetirilməsi müəyyən təşkilat strukturunun yaradılmasını, icraçıların cəlb edilməsini, onların işlərinin zaman və məkan üzrə əlaqələndirilməsini tələb edir. Müəyyən edilmiş təşkilat strukturu çərçivəsində nəzərdə tutulmuş tədbirlərin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi təşkilatın fəaliyyəti prosesinin tənziqlənməsini və ona daimi nəzarət edilməsini tələb edir. Hər bir ümumi funksiyanın qarşılıqlı əlaqəsi «məqsəd-vasitə» kimi fəaliyyət göstərən qapalı idarəetmə qərarları kimi təsəvvür edilir.

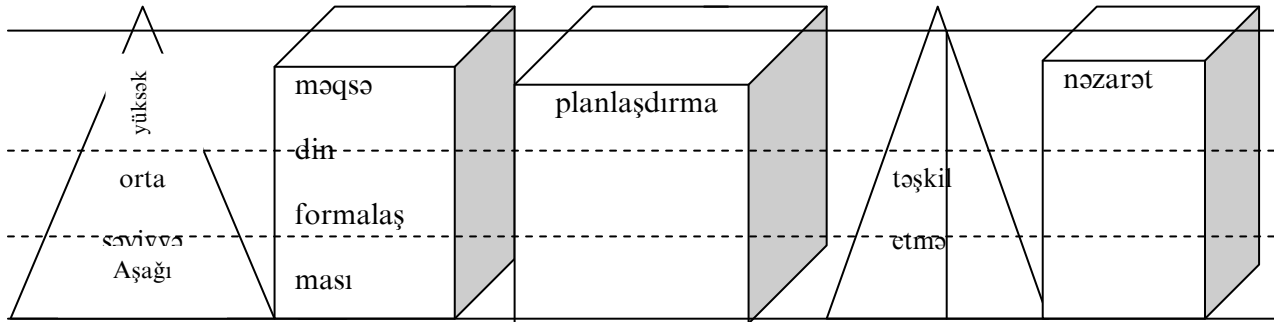
Birinci halda (konturda) «məqsəd-planlaşdırma» prosesində nəzərdə tutulmuş məqsədin inkişafını təmin etmək üçün zəruri olan planlaşdırılmış resurslarla təminat və onların yerinə yetirilməsi üçün tədbirlər həyata keçirilir.

İkinci mərhələdə «planlaşdırma-təşkilətmə»də müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarının effektiv və məncəsiz yerinə yetirilməsini təmin edən təşkilati qərarların hazırlanması həyata keçirilir.

Üçüncü mərhələdə «təşkilətmə-nəzarət»də plan tapşırıqlarının və hazırlanmış qərarların fasiləsiz yerinə yetirilməsi gedişinə nəzarət edilir və baş vermiş nöqsanların aradan qaldırılması həyata keçirilir.

Menecmentin iyerarxiya səviyyəsindən asılı olaraq təşkilatın fəaliyyətində əsas funksiyaların əhatə dairəsi və ölçüləri fərqləndirilir.

### Menecmentin səviyyələrinə görə ümumi funksiyaların bölgüsü



Menecmentin bu ümumi funksiyalardan hər birinin yerinə yetirilməsi üçün təşkilatda müvafiq kommunikasiya əlaqəsi formalaşdırılır və idarəetmə qərarları hazırlanır. Onlar menecmentin ümumi funksiyalarının texnoloji bazasını təşkil edir.

Menecmentin ümumi funksiyalarının yerinə yetirilməsinin davranış aspektləri müəssisələrdə sosial-psixoloji funksiyalarla formalaşır ki, bu da nümayəndəlik və motivləşmədən ibarətdir.

### 2.1.3. Menecmentin sosial-psixoloji funksiyaların məzmunu və tərkibi

Menecmentin sosial-psixoloji funksiyaları təşkilatın formalaşması prosesində insanlar arasında yaranan münasibətlərin nizamlanmasını təmin edir. Müasir şəraitdə onlar sahibkarlıq fəaliyyətinin müvəffəqiyyət qazanmasında həlledici spesifik amil kimi çıxış edir.

Menecmentin sosial-psixoloji funksiyalarına nümayəndəlik və motivləşmə aiddir.

Hər iki funksiya təşkilatın fəaliyyətində yüksək nəticələrin əldə edilməsinə stimül yaratmağa və hər bir iştirakçının hüquq və vəzifələrini yerinə yetirməyə əlverişli şərait yaratmağa imkan verir.

Nümayəndəlik menecmentin funksiyası kimi müəyyən fəaliyyət dairəsində vəzifələri və məsuliyyəti öz üzərinə götürən səlahiyyətli şəxslər və ya qrup şəxslərdən ibarət olur.

Vəzifələr bölmələrin rəhbərləri və ya iştirakçılarının təşkilatın fəaliyyətinin yekun və aralıq nəticələri kimi formalaşır.

Səlahiyyət müəyyən edilmiş vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün müəssisənin resursları və vəsaitlərindən əməkdaşların və ya bölmələrin istifadə etməklə məhdud hüquqlarını göstərir.

Məsuliyyət verilmiş səlahiyyət çərçivəsində şəxslərin və ya bölmələrin müəyyən edilmiş qərarların (tapşırıqların) yerinə yetirilməsini göstərir (başqa sözlə hüquqları və resurslardan istifadə edilməsi dərəcəsi).

Motivləşmə menecmentin funksiyası kimi təşkilatın inkişafında qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa yönəldilən tapşırıqların yerinə yetirilməsində bütün iştirakçıların stimullaşdırılması prosesindən ibarətdir.

Motivləşmə bütövlükdə təşkilata və onun hər bir üzvünə və kollektivə aid olan spesifik kateqoriya və anlayışlardan istifadə etməklə əlaqədardır.

Tələbat motivləşmənin müasir və klassik konsepsiyalarında müsbət və mənfi cəhətlərini göstərən kateqoriyadır.

Niyyət (arzu) dərk olunmuş tələbatın ödənilməsinə yönəldilən motivləşmə mexanizmidir. Başqa sözlə, məqsədyönlü fəaliyyətin motivləşməsidir.

İnsan və ya kollektivin niyyəti davranış motivləşməsində özünü göstərir, yəni dərk olunmuş və qəbul edilmiş motivlərin həyata keçirilməsinə yönəldiləndir.

Məqsədə çatmağa yönəldilən hərəkətlər bütövlükdə kollektiv əməkdaşların stimullaşmasına çevrilir.

Stimul motivləşmə mexanizmində əməkdaşların motivlərini yaratmağa yönəldilən nəticədən ibarətdir. İnsanların bu nəticəyə nail olması alınan mükafatlandırmada özünü göstərir.

Mükafatlandırma – tələbatın maddi və ya mənəvi ödənilməsi nəticəsinin qiymətləndirilməsidir, yəni başqa sözlə bütövlükdə motivasiya prosesidir. Mükafatlandırma qiymətləndirmə kimi xarici (rəhbərlik, təşkilat tərəfindən) və daxili (özü tərəfindən işindən razılıq kimi qiymətləndirmə) xarakter daşıyır.

#### **2.1.4. Menecmentin texnoloji funksiyasının tərkibi və məzmunu**

Menecmentin texnoloji funksiyaları idarəetmə metodları və proseslərinin məzmunu ilə xarakterizə olunur.

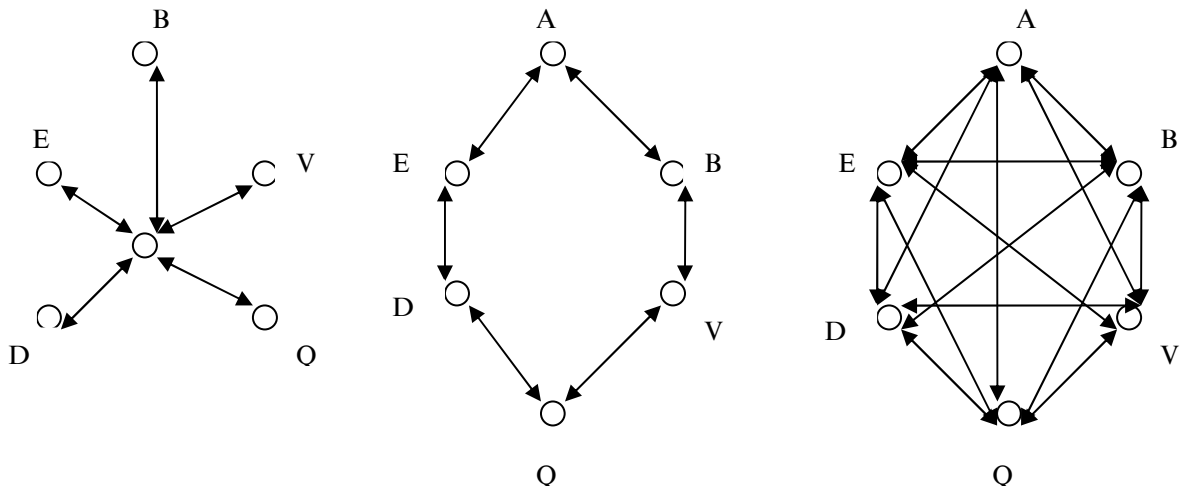
Onlar iki əsas komponentdən ibarətdir: Kommunikasiya və qərarlar

Menecmentdə kommunikasiya idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsini təmin etməkdə informasiya mübadiləsidir.

Kommunikasiya menecmentin funksiyası kimi innovasiya proseslərinin effektiv idarə edilməsi məqsədilə müəssisələrdə informasiya axınlarının səmərəli təşkilindən ibarətdir. Menecmentdə kommunikasiyanın əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- müəssisədə idarəetmənin hər bir həlqəsi üçün informasiyaya tələbatın müəyyən edilməsi və planlaşdırılması;
- müəssisənin idarəetmə sistemində informasiyanın təmin edilməsinin təşkili;
- idarəetmə qərarlarının hazırlanması və yerinə yetirilməsinin səmərəli üsulları və qaydalarının formalaşdırılması;
- idarəetmə qərarlarına nəzarət və əlaqələndirmə, müəssisədə icra intizamının təmin edilməsi;
- müəssisənin idarəetmədə informasiya texnologiyası sahəsində vahid texniki siyasətin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi.

### Menecmentdə kommunikasiya şəbəkəsinin struktur tipləri



a) ulduzabənzər

b) həlqəvari

v) tamamilə

İdarəetmə qərarları – təşkilatda menecment konsepsiyasının effektiv işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsində əsas vasitələrdən biridir.

İdarəetmə qərarlarına verilən tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

- məqsədyönlü istiqamət: qərarlar müvafiq məqsədlərin inkişafına nail olmağa yönəldilməlidir;

- iyerarxik subordinasiya: menecerin qərarı nümayəndə kimi ona verilmiş səlahiyyəti uyğun olmalıdır;

- əsaslandırma: qərar obyektiv olmaqla səmərəli surətdə əsaslandırılmışdır;

- ünvanlılıq: qərarlar vaxta və mühitə uyğun olaraq istiqamətləndirilməlidir, yəni konkret icraçıya yönəldilməli və vaxta görə məhdudlaşdırılmalıdır;

- təmin olunma: qərarlar müvafiq resursları nəzərdə tutmalı və onların alınması mənbələrini müəyyən etməlidir;

- direktivlik: qərarlar icraçılar tərəfindən mütləq yerinə yetirilməli və planlı xarakter daşmalıdır.

### **Menecmentin funksiyaları üzrə qərarların əsas tərkibi**

<i>Menecmentin</i>	<i>Tipik idarəetmə qərarları</i>
--------------------	----------------------------------

<i>funksiyaları</i>	
Məqsədlərin formalaşması	<p>Müəssisənin missiyasının qəbul edilməsi</p> <p>Məqsədli parametrlərin formalaşması</p> <p>Müəssisənin strateji konsepsiyasının qəbul edilməsi</p> <p>Layihənin məqsədli parametrlərinin təsdiq edilməsi</p>
Planlaşdırma	<p>Tematik planın formalaşdırılması</p> <p>Layihə üzrə işin təqvim qrafikinə təsdiqi</p> <p>Layihə üzrə xərclər smetasının təsdiqi</p> <p>Müəssisənin istehsal proqramının formalaşması</p> <p>Bölmələr üzrə ştat cədvəlinin təsdiqi</p> <p>İnnovasiya üzrə kredit vəsaitinə tələb</p> <p>Müəssisənin maliyyə planının qəbulu</p> <p>Məhsulun satış planının təsdiqi</p>
Təşkilətmə	<p>Müəssisənin yaradılması</p> <p>Müəssisənin təşkilati-hüquqi formasının seçilməsi</p> <p>Müəssisənin təşkilat strukturunun qəbulu</p> <p>Müəssisənin xidmətləri və vəzifə təlimatları haqqında təlimatların təsdiqi</p> <p>Müəssisənin yeni bölmələrinin yaradılması və ya mövcud bölmələrin ixtisar edilməsi</p> <p>Müəssisənin filiallarının və ya qız firmalarının açılması</p>
Nəzarət	<p>Layihə üzrə işin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi</p> <p>Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi</p>

	<p>Müəssisə bölmələrinin və xidmətlərin işinin təhlili</p> <p>layihə üzrə işin müddətlərinin dəyişdirilməsi haqqında sərəncam</p> <p>İcraçıların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi qaydalarının müəyyən edilməsi</p> <p>Strateji konsepsiyanın icrasının qiymətləndirilməsi</p>
--	--

## 2.1. MÖVZUSU ÜZRƏ NƏZARƏT SUALLARI

1. Menecmentin funksiyaları necə başa düşülür?
2. Menecment sisteminin formalaşması üçün ayrı-ayrı funksiyaların seçilməsinin əhəmiyyəti nədir?
3. Hansı əlamətlər üzrə menecmentin funksiyaları fərqləndirilir?
4. Hansı funksiyalar menecmentin məzmununu müəyyən edir?
5. Menecmentin əsas funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi necədir?
6. Menecmentin sosial-psixoloji funksiyalarının tərkibini sayın.
7. Nümayəndəlik funksiyasının məzmunu nədən ibarətdir?
8. Motivləşmənin menecmentin funksiyası kimi növlərini və mühüm kateqoriyalarını göstərin.



9. Menecmentin texnoloji funksiyasının məzmunu nədər ibarətdir?

10. Menecmentdə kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsi funksiyaları necə qarşılıqlı əlaqədədir?

### **Ədəbiyyat**

1. Гелькович Р.С., Новиков В.И. Основы менеджмента М.Инфра-М. 1998 (Библиотека журнала «Консультант директора»)
2. Герчикова И.Н. Менеджмент Учебник. 2-е изд. М.-1995
3. Глухов В.В. Основы менеджмента Учебник Минск 1996
4. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении М.1998

5. Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте (перев. с англ. Дело 1996)
6. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. Учебные пособия. М. 1998
7. Румянцева З.П., Соломотин Н.А. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. М. 1995
8. Менеджмент: Дойджест основных разделов и тем (под редак. А.К.Казанцева, 1997)
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М. 1995
10. Фатхудинов Р.А. Система менеджмента. Учеб. пособ. М. 1997
11. Ховаров К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательство. М. 1996

**Mövzunun məzmunu**

**2.2.1. Strateji menecmentin əsas kateqoriyaları və anlayışı**

**2.2.2. Strateji idarə etmənin ssenarisi və onun mərhələləri**

**2.2.3. Strateji qərarların hazırlanması və yerinə yetirilməsi prosesi**

### **2.2.1. Strateji menecmentin əsas kateqoriyaları və anlayışı**

Strateji menecment onun xarici mühitində baş verən dəyişikliklər nəzərə alınmaqla qeyri-müəyyənliyi xarakterizə edən təşkilatın davranış istiqamətini xarakterizə edir. Strateji məqsədlərin həyata keçirilməsində kapital itkisi riskinə qarşı çıxış etməlidir.

Strateji məqsəd təşkilatın sahibkarlıq, istehsal və sosial sferada əsaslı nəticələrə nail olmağa yönəldilən niyyətlərini əks etdirir.

Strategiya – təşkilatın fəaliyyətinin baş planının üstünlüklərini, resursların və strateji məqsədlərə nail olmaqda ardıcıl addımlar atılmasını müəyyən edir.

Baza (bir hissə) strategiyası bu və ya digər bazar situasiyasında ayrıca təsərrüfat vahidlərinin və ya bütövlükdə təşkilatın davranış modelidir.

Funksional strategiya – təşkilatın bölmələrinin və funksional sferalarının inkişaf proqramı və tədbirlər kompleksindən ibarətdir. Tabeçilik xarakteri daşıyır və mahiyyət etibarilə firmanın inkişafını təmin edən resurslar proqramından ibarətdir.

Strateji menecment – XX əsrin 60-70-ci illərində məişətə daxil olmuş merminoloji anlayışdır. Onun meydana gəlməsi və inkişafının mühüm amili – rəqabət mübarizəsində tab gətirməkdir.

### Strateji menecmentin inkişaf fazaları

<i>Fazalar</i>	<i>Planlaşdırma şərtləri</i>	<i>Planlaşdırmanın metodları və vasitələri</i>
1945-1960-cı illərdə planlaşdırma	Satıcıların bazarı	Büdcələşdirmə nəzarət: plan-fakt
1960-1979-cu illərdə uzunmüddətli planlaşdırma	Kapitalın aktiv artması, xarici rəqabət	Uzunmüddətli proqnozlar Çoxmərhələli planlaşdırma
1973-1980-cı illərdə strateji planlaşdırma	Alıcı bazarı fasiləlilik, varisliliyin olmaması	Gələcək şanslar və risklərin təhlili Öz gücünün və zəif tərəflərinin təhlili
1980 və sonrakı strateji menecment	Qloballaşma: ictimai sistemlərdə dəyişiklik	Bütün idarəetmə altsistemlərinin koordinasiyası Sistemli yanaşma

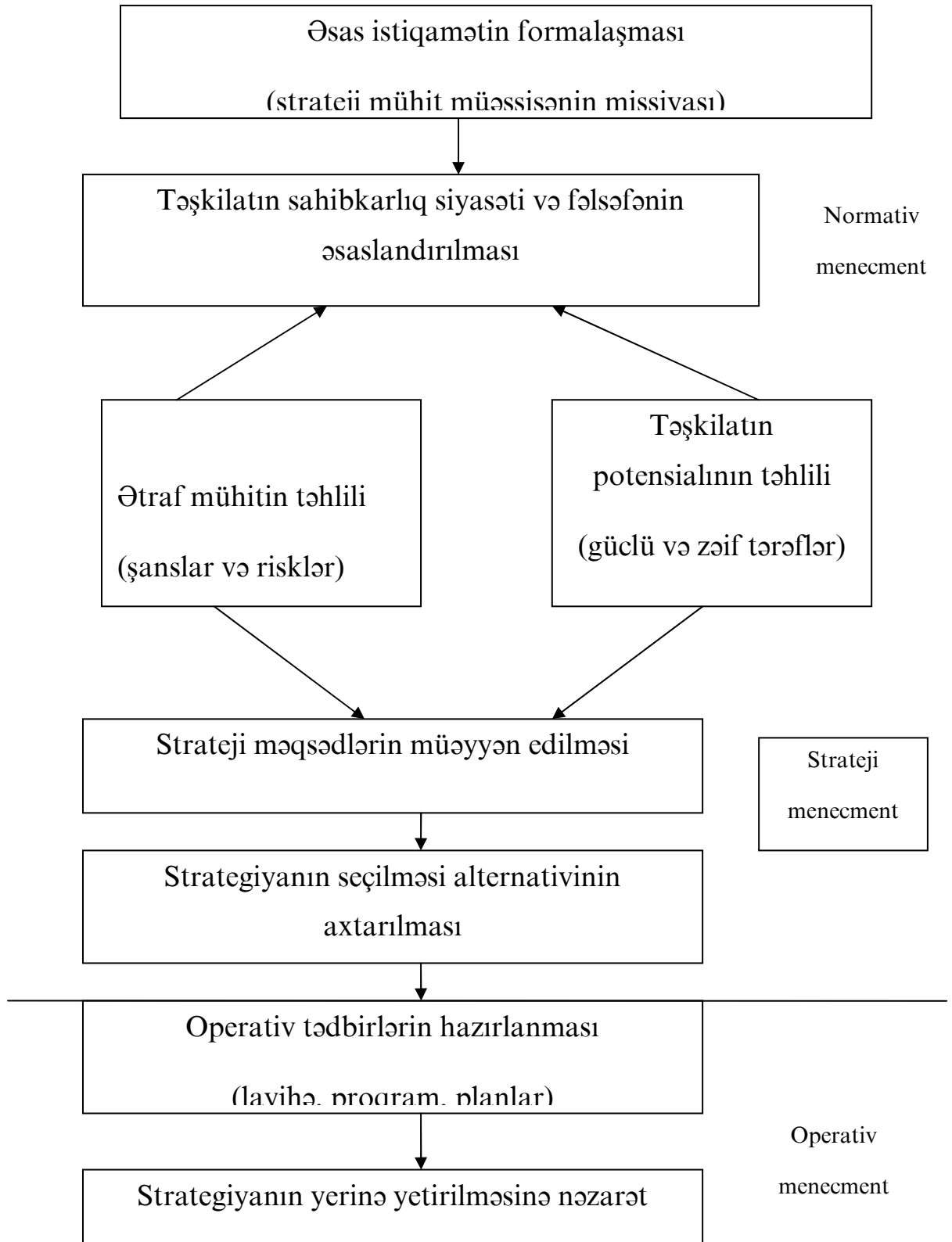
#### 2.2.2. Strateji idarəetmə ssenarisi və onun mərhələləri

Təşkilatın strateji tədbirləri, onların ölçüsü və tiplərindən asılı olmayaraq müəyyən ssenari üzrə həyata keçirilir. Ssenari təşkilat tərəfindən onun strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün məntiqi ardıcılıqla atılan addımlardan (aktlardan) ibarətdir. Müxtəlif təşkilatlarda tədbirlərin məzmunu və həcmi müxtəlif ola bilər, lakin bütün təşkilatlarda məntiqi addımlar daimi olaraq qalır.

Ssenarinin əsas təyinatı təşkilatın hər hansı bir fəaliyyət sahəsində üstünlükləri, məhsul buraxan firmalar arasında rəqabətə davamlılığı, tədbirlərin əsaslandırılması və həyata keçirilməsi başa düşülür. Konkret rəqabət üstünlüklərinə firmanın daxili və xarici mühit tutduğu mövqe daxildir. Rəqabət üstünlüklərində taktiki və strateji amillər fərqləndirilir. Taktiki amil lokal xarakter daşıyır və rəqabət aparən firma ilə müqayisədə yaxın dövrü (bir ildən çox olmadan) əhatə edir.

Strateji amil uzun müddətdə rəqabət aparən firmaya qarşı xarici və daxili mühitdə üstünlükləri əldə saxlamaq üçün kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsinin nəzərdə tutur.

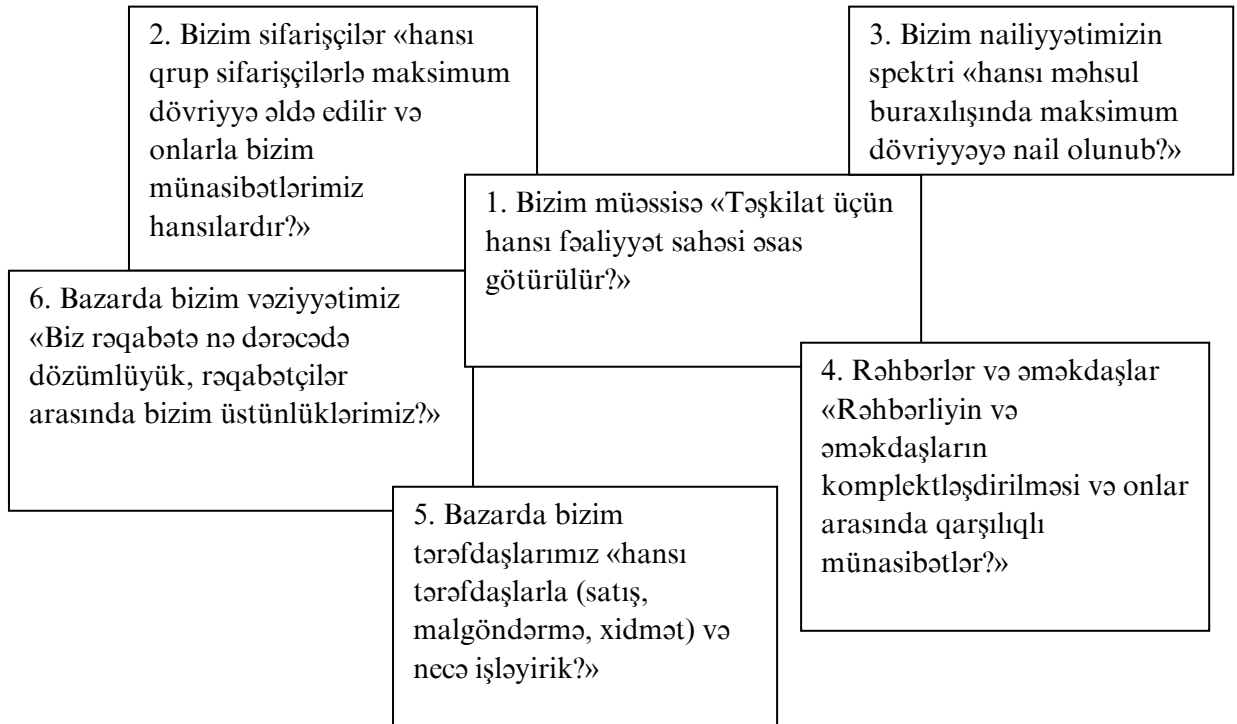
### **Strateji idarəetmənin ssenarisi**



Xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət, təşkilatın həyat fəaliyyətinə xarici amillərin təsirlərinin nəzərə alınması zərurəti hazırlanmış strateji davranış ssenarisinin mərhələlərinin (addamını) məzmununu müəyyən edir.

Ssenarinin birinci addımı – müəssisənin missiyasının formalaşdırılmasıdır. Missiya – müəssisənin sahibkarlıq niyyəti və məqsədlərinin məcmuu kimi təsəvvür edilir və bizim müəssisənin 5 ildən sonra necə görmək istəyirik sualına cavab verməlidir.

### Təşkilatın sahibkarlıq niyyəti



Müəssisənin formal növü müəyyən sənədləşmədə özünü göstərir və aşağıdakı məzmandan ibarətdir:

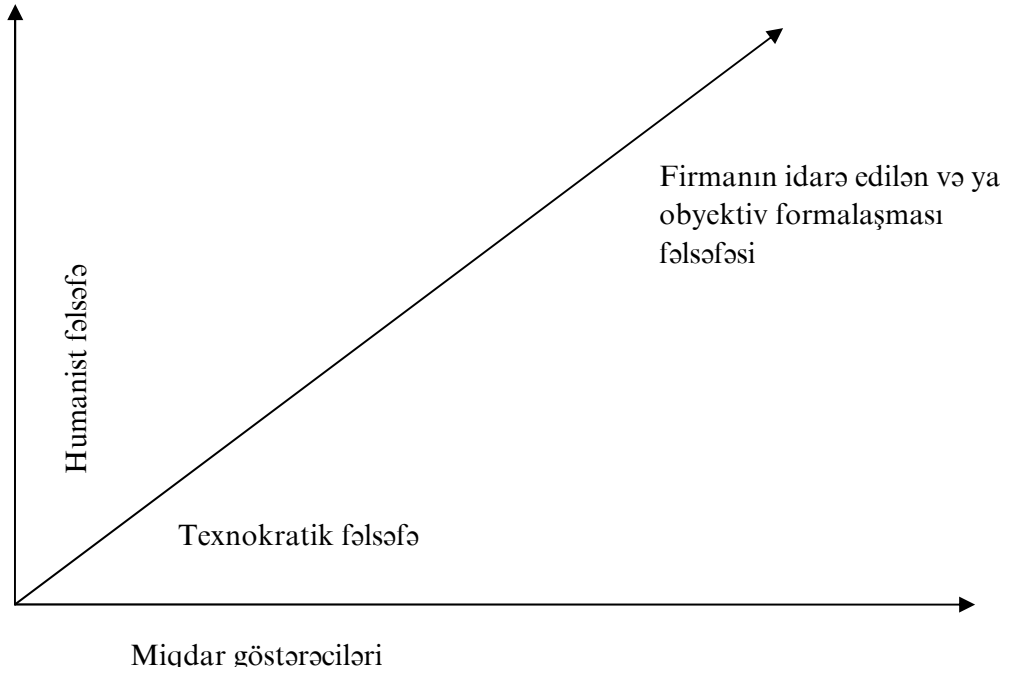
- müəssisənin adı, istehsal edəcəyi mallar və göstərəcəyi xidmətlər, görülməli işlər;
- istehsal və satış sisteminin xarakteristikası;

- keyfiyyət konsepsiyası;
- qiymətqoyma konsepsiyası;
- ticarət markası, müəssisənin obrazı;
- satış orqanları, satış sahəsi, satış qiyməti, məqsədli istehlakçılar qrupu.

Növbəti addım – təşkilatın fəlsəfəsinin işlənilib hazırlanmasıdır ki, bu məfhum altında təşkilatın yüksək fəaliyyət prinsipləri mövcudluq mahiyyəti başa düşülür. Fəlsəfə özündə yüksək davranış istiqamətlərini, obyektiv inkişaf amillərini birləşdirir. Onda təşkilatın sahibkarlıq fəaliyyətinin mahiyyəti, menecerlərin sahibkarlıq fəaliyyətinin iştirakçıları ilə münasibət prinsipləri, işçilərə görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürməyə hazır olmaları, ətraf mühitlə münasibətləri, eyni zamanda bazarda tərəfdaşlarla, cəmiyyətlə münasibətlər, iqtisadi tədbirlər, sahibkarlıq riskinə sosial-texniki dəyişikliklər (innovasiya) və s. öz əksini tapır.

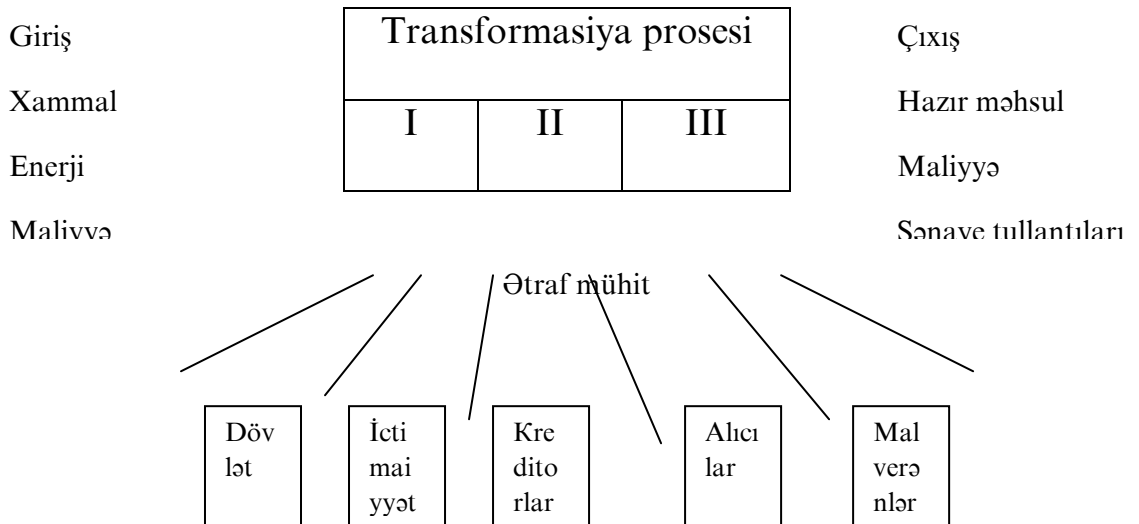
Təşkilatın fəlsəfəsi subyektiv və obyektiv amillərin təsiri altında formalaşır (sahibkarların şəxsi keyfiyyətləri, istehsalın xarakteri və s.). Burada humanist və yaxud texniki yanaşma daha qabarıq nəzərə çarpa bilər.





Təşkilatın strateji xətti firmanın onu əhatə edən ətraf mühit subyektlərinə münasibətdə balanslaşdırılmış davranış prinsipləri əsasında qurulmalıdır: buraya müştərilər, mal verənlər, kreditorlar, dövlət və cəmiyyət aiddir. Firmanın sahibkarlıq siyasətinin mahiyyəti bundan ibarətdir.

### Ətraf mühit

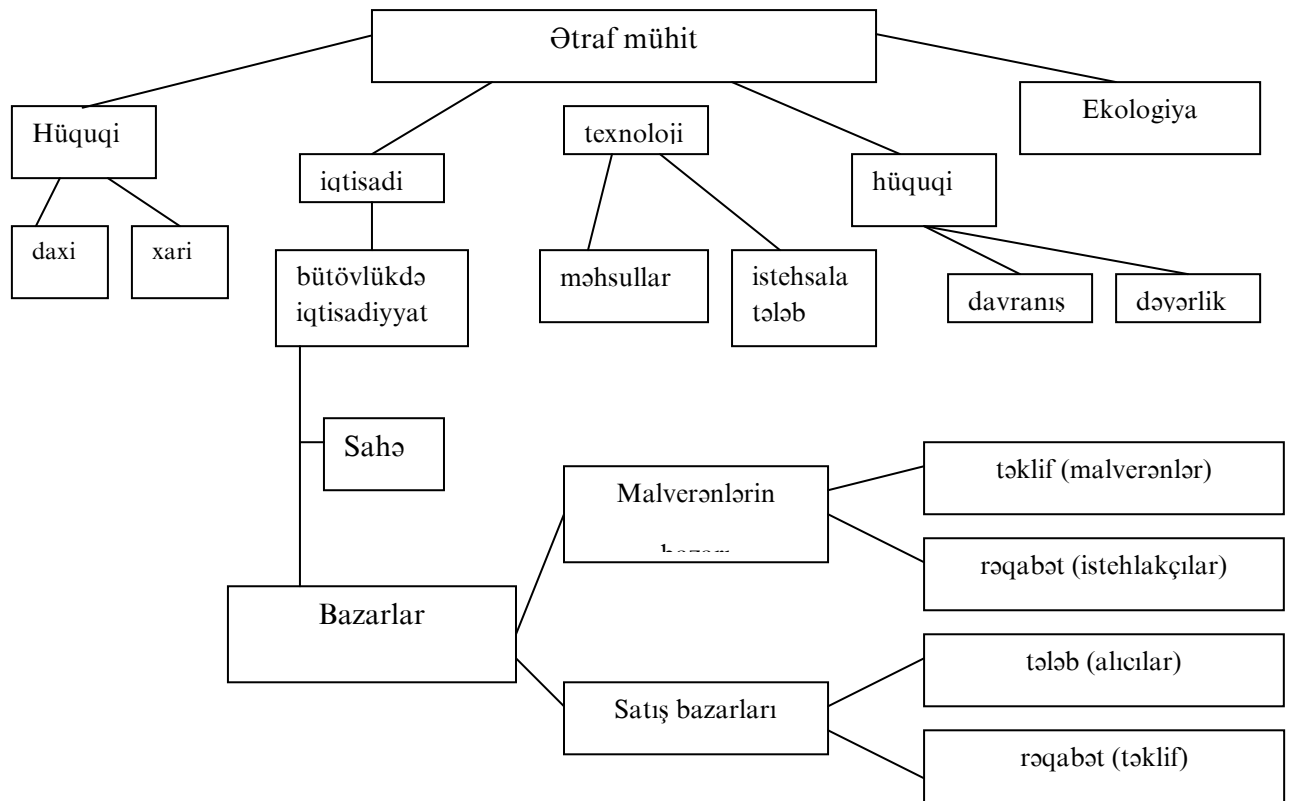


Fəlsəfə və sahibkarlıq siyasətinin formalaşdırılması təşkilatın strategiyası haqqında təsəvvür yaratmağa imkan verir ki, burada əsas məqsədlərin keyfiyyətə ümumiləşdirilməsi və təşkilata rəhbərliyin vəziyyəti, onun real resursları, sahibkarlıq vəzifələri haqqında məlumatlar öz əksini tapmalıdır.

Daha sonra strateji ssenari təşkilatın daxilində və ətraf mühitdə vəziyyəti aydınlaşdırılmalıdır. Burada hər şeydən əvvəl təşkilatı əhatə edən mühitin təhlilinə diqqət yetirilməlidir. Eyni zamanda bazarda şans və risk amillərini ciddi təhlil etmək, başqa sözlə xaricdən daxil olan informasiyanı toplamaq və qiymətləndirmək lazımdır.

Xarici mühit dedikdə təşkilat xaricində olan və ona qarşı kənardan çıxış edən informasiyaların xarakteristikası başa düşülür və bunlar strateji planlaşdırmada nəzərə alınmalıdır. Bu sahədə təhlilin başlıca məqsədi kənardan (xaricdən) gözlənilən şansları və riskləri aşkar etməkdən ibarətdir. Burada firmanın makromühitdə (vergi sistemi, xarici iqtisadi siyasət, istehsal texnologiyasının ümumi inkişaf səviyyəsi və s.) və mikromühitdə (tələb, moda, alıcıların gəlirləri, mal verənlərin strukturu və s.) baş verən amilləri nəzərə alınmalıdır. Firmanın regionda və ya ölkədə istehsalın səviyyəsində tutduğu yer, xüsusi çəkisi nə qədər çox olarsa, bir o qədər xarici mühitin təsiri artıq olacaqdır.

### **Ətraf mühitin əsas komponentləri**



Potensialın təhlili rəqabətçilərlə müqayisədə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini aşkar edir, nəzərdə tutulmuş strateji fəaliyyət üçün mövcud resursların kifayət qədər olmasını qiymətləndirməyə imkan verir.

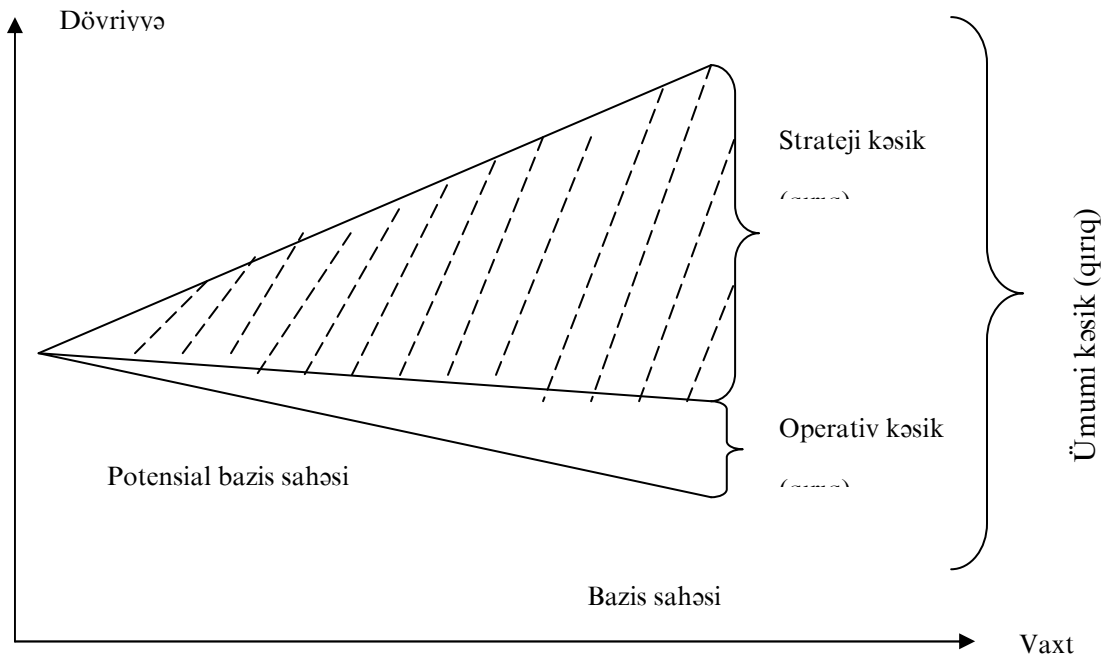
## Funksional formada təşkilatın potensialının təhlilinin predmeti

<i>Obyekt</i>	<i>Cəlbətmə potensialı</i>
Məhsullar	<p>Alıcıların probleminin həll edilməsi vasitəsi kimi məhsulun təyinatı</p> <p>Məhsulun keyfiyyəti</p> <p>Məhsul proqramına reklamın təsiri</p> <p>Məhsulun həyat dövrü mərhələləri</p> <p>Məhsulun tərtib edilməsi</p>
İstehsal	<p>İstehsal sistemlərinin strukturu</p> <p>Texniki təchizat</p> <p>Moderləşdirmə səviyyəsi</p> <p>İstehsal sistemlərinin çevikliyi</p> <p>İstehsalın planlaşdırılması və tənzimlənməsinin keyfiyyəti</p>
Tədqiqat və araşdırma	<p>Potensialın intensivliyi və təsirliliyi</p> <p>ƏET</p> <p>Yeni texnologiya</p> <p>Kooperasiya və kommunikasiya imkanları</p>
Satış	<p>Satış xidmətinin «Deşib-keçmə qüvvəsi»</p> <p>Reklam konsepsiyası</p> <p>Müştərilə xidmət</p>
Heyət	Yaş strukturu

	Qabiliyyət Təhsil səviyyəsi Motivləşmə və istehsal mühiti
Maliyyə	Xüsusi kapitalın payı Maliyyə artıqlığı (çoxluğu) Pay maliyyələşmə imkanları Xarici maliyyələşmə imkanları

Təşkilatın potensialını qiymətləndirmək üçün müxtəlif təhlil metodlarından istifadə edilir: məhsulun həyat dövrü vasitəsilə; əyri təcrübənin köməyi ilə; portfel matrisası əsasında; gələcəyin ssenarisi vasitəsilə; müvəffəqiyyətin strateji amillərinin qarşılıqlı əlaqəsinin modelləşdirilməsi yolu ilə.

Təhlil mövcud potensialın inkişafın yüksək sərhəddinə qədər bazis sahəsi adlanan təklif olunan strateji tədbirlərin aşkar edilməsini nəzərdə tutur.



### 2.2.3. Strateji qərarların işlənilib hazırlanması və yerinə yetirilməsi

Strategiyanın seçilməsi bazarla əlaqədar olan problemlərin və ya vəzifələrin və ya təşkilatın yaşamasının prinsipial məsələlərini həll etməyə yönəldilən təşkilatın inkişafının strateji məqsədlərinə uyğun olmalıdır.

Strateji məqsədlər iyerarxiya səviyyəsinə görə fərqləndirilir.

Məsələn:

**I səviyyə.** Təşkilatın strateji məqsədləri – (idman malları satışı üzrə firma) illik mal satışının real artımı 20%-ə çatmalıdır.

**II səviyyə.** Strateji və funksional sahədə məqsədlər (marketing):

- yeni N mağaza açılmalıdır;
- ticarət çeşidi genişləndirilməlidir;

- reklam kompaniyasının planlı tərtib edilməlidir;

- yerli orqanlarla əlaqə qaydaya salınmalıdır.

### III səviyyə. Operativ vəzifələr:

yanvar – mağazaların idarə edilməsi üzrə təlimatlar;

fevral – idman klublarının siyahısını tərtib etmək, məktublar göndərmək;

mart – telefon əlaqəsi, şəxsi əlaqələr;

aprel – yarışın təşkili.

### IV səviyyə. İcraçılar üzrə operativ vəzifələrin tapşırılması:

Strateji planlaşdırmada aşağıdakı əsas strateji tiplər tətbiq edilir.

<i>Tətbiq sahələri</i>	<i>Təyinatı</i>
Tətbiq etmənin təşkilat aspektləri	Müəssisənin ümumi korporativ strategiyası (baza strategiyası) Strateji menecmentin təşkilatın firmadaxili vahidlər üzrə strategiyası Fəaliyyət sferalarının funksional strategiyası (funksional strategiya)
Funksiya	Satış strategiyası Məhsul strategiyası Tədqiqat və işlənib hazırlanan strategiya İnvestisiya strategiyası Maliyyə strategiyası Kadr strategiyası
İnkişaf istiqamətləri	İnkişaf strategiyası (investisiya) Sabitlik strategiyası (saxlama) Məhdudlaşdırma strategiyası (qeyri-investisiya)

Bazarda davranış	Hücum strategiyası Müdafiə strategiyası
Məhsullar, bazarlar	Daxilolma strategiyası Bazarın inkişaf strategiyası Məhsulun inkişafa strategiyası Diversifikasiya strategiyası
Rəqabət mühiti	Qiymət strategiyası Diversifikasiya strategiyası Təmərküzləşmə strategiyası (qiymətlər və ya məhsullar)

Strategiyanın işlənilib hazırlanmasına verilən əsas tələblər:

1. Məqsədə çatmaq üçün müxtəlif yanaşmalardan istifadə etməklə strategiya variantlarının seçilməsi (qiymət strategiyasının alternativ variantları, məhsulların genişləndirilməsi, texniki ideyaların həyata keçirilməsi və s.)

2. Strategiya çox da mürəkkəb olmamalı, ağır yüklənməməli, sadə məsələlərdən ibarət olmalı, qarşıya qoyulmuş vəzifələrə nail olmaq üsulları kompleksindən ibarət olmamalıdır.

Strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələləri:

1. Məqsədli portfel strategiyasına operativ planlar əlavə edilməlidir (layihələr, proqramlar), orada məqsədlər, tədbirlər resurslar, yerinə yetirilmə müddətləri, məsul icraçılar göstərilməlidir.

2. Strategiyanın yerinə yetirilməsi üçün işçi heyətinin hazırlanması və informasiya sistemi tətbiq edilir.



3. Xüsusi strateji idarəetmə həlqəsi formalaşdırılır (qazanc-mərkəz), lazım gələrsə strateji strateji təsərrüfat zonası (STZ) yaradılır, bu zona təşkilatı bazarın digər sahələri ilə əlaqələndirilir.

4. Strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələsində strateji nəzarət aparılır.

Strateji idarəetmə məqsədi üçün gələcəyin ssenarisi deyilən irihəcmli proqram hazırlanır, bu proqramda ətraf mühitin qlobal amillərinin təsiri nəzərə alınmaqla strateji inkişafa təsir edən məsələlər məntiqi qarşılıqlı əlaqədə nəzərə alınır. «Zəif siqnallar», monitoring əsasında strateji proqnoz metodundan da istifadə edilir.

## **2.2. MÖVZUSU ÜZRƏ NƏZARƏT SUALLARI**

1. Uzunmüddətli və strateji planlaşdırmanın ümumi və fərqləndirici cəhətləri hansılardır?
2. Strateji planlaşdırmanın strateji menecmentdən fərqi nədən ibarətdir?
3. Təşkilatın strateji əsas istiqamətləri hansılardır: inkişaf etmiş iqtisadiyyat və Azərbaycan şəraitində?
4. Menecmentin hansı səviyyəsində təşkilatda strateji idarəetmədən istifadə edilir?
5. Strateji ssenarinin əhəmiyyəti nədən ibarətdir və onun əsas mərhələləri hansılardır?
6. Təşkilatın xarici və daxili mühitinin təhlilinin rolu nədir? Onun əsas vəzifələrini sayın.
7. Strateji-təsərrüfat zonaları və «qazanc-mərkəzin» mahiyyəti nədən ibarətdir?
8. Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində operativ təminat elementlərini göstərin.
9. «Zəif siqnallar» metodu üzrə strateji proqnozlaşdırma nədir?

## Ədəbiyyat

1. Богачев В.Ф. Кабаков В.С. Ходачек А.М. Стратегия малого предпринимательство. Корвус 1995
2. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М. 1998
3. Кабаков В.С. Шатрова Е.В. Стратегия предпринимательства. Учеб.пособ. 1996
4. Казанцев А.К. Серова Л.С. Стратегическое управление инновациями на предприятии. Деловая игра. СТРАПЛАН. 1996
5. Крутин А.Б. Горенбургов М.А. Малая предпринимательство и бизнес коммуникации. Бизнес-пресса. 1998
6. Сергеев И.В. Экономика предприятия. М. 1997
7. Стратегическое планирование (под редак. Э.А.Уткина) М. 1998
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой (под редак. А.П.Градова). 1996
9. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учеб.пособие. М. Бизнес-школа. 1997

## **Mövzunun məzmunu**

**2.3.1.** «Planlaşdırma» funksiyasının mahiyyəti

**2.3.2.** Planlaşdırmanın növləri

**2.3.3.** Planlaşdırma prosesləri

### **2.3.1. «Planlaşdırma» funksiyasının mahiyyəti**

**Planlaşdırma** – bütövlükdə təşkilatın və onun struktur bölmələrinin inkişafının məqsədlərinin konkretləşdirilməsi və dəqiqləşdirilməsi və ya fasiləsiz prosesinin təmin edilməsi, onlara nail olmaq vasitələrinin və müddətlərinin, resursların bölgüsünün (aşkar edilməsi) müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Planlaşdırmanın vəzifələri:

1. Bütövlükdə təşkilatın və onun bütün strukturlarının məqsədyönlü inkişafını təmin etmək;

2. İnkişaf problemlərinin perspektiv istiqamətlərini və inkişaf problemlərini əvvəlcədən dərk etmək. Plan obyektin gələcəyini nəzərə almaq və əlverişli meylləri öyrənməklə konkret tədbirlər görmək və ya mənfi hallardan qorunmağı nəzərdə tutur.

3. Təşkilatın struktur bölmələrini və işçilərinin fəaliyyətini əlaqələndirmək. Əlaqələndirmə planın hazırlanmasında hazırlıq işlərinin aparılmasında, eyni zamanda planların yerinə yetirilməsi prosesində baş verən maneçiliklər və problemlər olduqda həyata keçirilir.

4. Nəzarət üçün obyektiv səmərəli baza yaradılır. Planların olması müəssisənin fəaliyyətini «plan-fakt» prinsipi üzrə nəzərdə tutulmuş göstəricilərin müqayisə edilməsi ilə obyektiv qiymətləndirməyə imkan verir.

5. İşçilərin əmək fəallığının stimulu (motivləşdirilməsi). Plan tapşırıqlarının müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi – qarşılıqlı hesablaşmalar və stimullaşdırmanın xüsusi obyektidir və bütün iştirakçıların fəaliyyətini əlaqələndirmək üçün amili təşkil edir.

6. Təşkilatın əməkdaşlarını informasiya ilə təmin edir. Planlar hər bir iştirakçı üçün məqsədlər, proqnozlar, alternativlər, resurslar, yerinə yetirilmə müddətləri, işin yerinə yetirilməsinin inzibati şəraiti haqqında informasiya verir.

### Planlaşdırmanın prinsipləri

<i>Prinsiplər</i>	<i>Qısa xarakteristika</i>
Təşkilatın inkişafında elmi-texniki, sosial və iqtisadi vəzifələrin vəhdəti	Təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılmasında məqsədli parametrlərin tərkibi, planların işlənilib hazırlanması növləri, plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi meyarlarını öz əksini tapır.
Elmi əsaslandırma və qərarların optimallığı	Müasir informasiya texnologiyasının tətbiq edilməsi, istehsal proseslərinin həyata keçirilməsində mütərəqqi metodlar və üsullar, eksperimentlərin optimal planlaşdırılması metodlarından istifadə edilməsi, plan

	tapşırıqlarının optimallaşdırılması, məlumatların hazırlanması və işlənməsinin düzgün qurulmasını təmin etmək.
Strateji aspektlərə üstünlük verilməsi	Müəssisədə strateji planlaşdırmanın spesifik formalarından istifadə etmək və buna bütün operativ planlaşdırma növlərinin tabe edilməsi
Planlaşdırmanın kompleksliliyi	Müəssisədə planların işlənilib hazırlanmasının bütün sistemlərinin əlaqələndirilməsi
Planların əsaslı surətdə balanslaşdırılması	Müəssisənin bütün səviyyələrində və bütün sahələrdə maddi, əmək, maliyyə, energetika və digər növlərdə balansların tərtib edilməsi həyata keçirilir.
Planlaşdırmanın çevikliyi və elastikliyi	İşin gedişində planlardan kənarlaşmalarda reaksiya verilməsi və ya daxili və xarici amillərdə baş verən dəyişikliklər, həmçinin mümkün olan ehtiyatların saxlanması və plan alternativlərinin nəzərə alınması tələb olunur.
Planlaşdırmanın fasiləsizliyi	Bu dəyişkən planlaşdırmada özünü göstərir ki, dövrü olaraq uzunmüddətli planlaşdırma ilə qısamüddətli planlaşdırmanın əlaqələndirilməsində istifadə edilir.

Keçmiş sovet məkanında mərkəzləşdirilmiş dövlət planlaşdırılması sisteminin aparılması, planlaşdırmada formal strukturun mövcud olması və planlaşmada sərbəstliyin olmaması, indiki zamanda bəzi hallarda müəssisələrdə elə təsəvvür yaradır ki, guya planlaşdırma və plan intizamı qəbul edilməzdir.

Xarici ölkələrin təcrübəsində səmərəli fəaliyyət göstərən təşkilatlarda inzibati direktiv planlaşdırmada və menecerlərin operativ impravizasiyası (şəraitə uyğunlaşma) əsasında düşünülmüş kompromisə nail olunur və effektiv planlaşdırma həyata keçirilir. Bu işə menecmentin fəaliyyətində qeyd olunan planlaşdırma prinsiplərindən istifadə etməkdə özünü göstərir.

### 2.3.2. Planlaşdırmanın növləri

Təşkilatda planlaşdırma prosesinin nəticəsi qarşılıqlı plan sənədləri sistemi – planlardan ibarətdir.

Plan – bütün mülkiyyət formalarında təşkilatın fəaliyyətinin əsasıdır və hər bir məsələnin həlli üçün kimə, hansı məsələni, necə yerinə yetirmək, hansı resurslardan istifadə etməyi göstərir.

Planlar aşağıdakı kimi fərqləndirilir:

- məqsədinə görə;
- predmetinə görə;
- səviyyəsinə görə;
- məzmununa görə;
- planlaşdırma dövrünə görə.

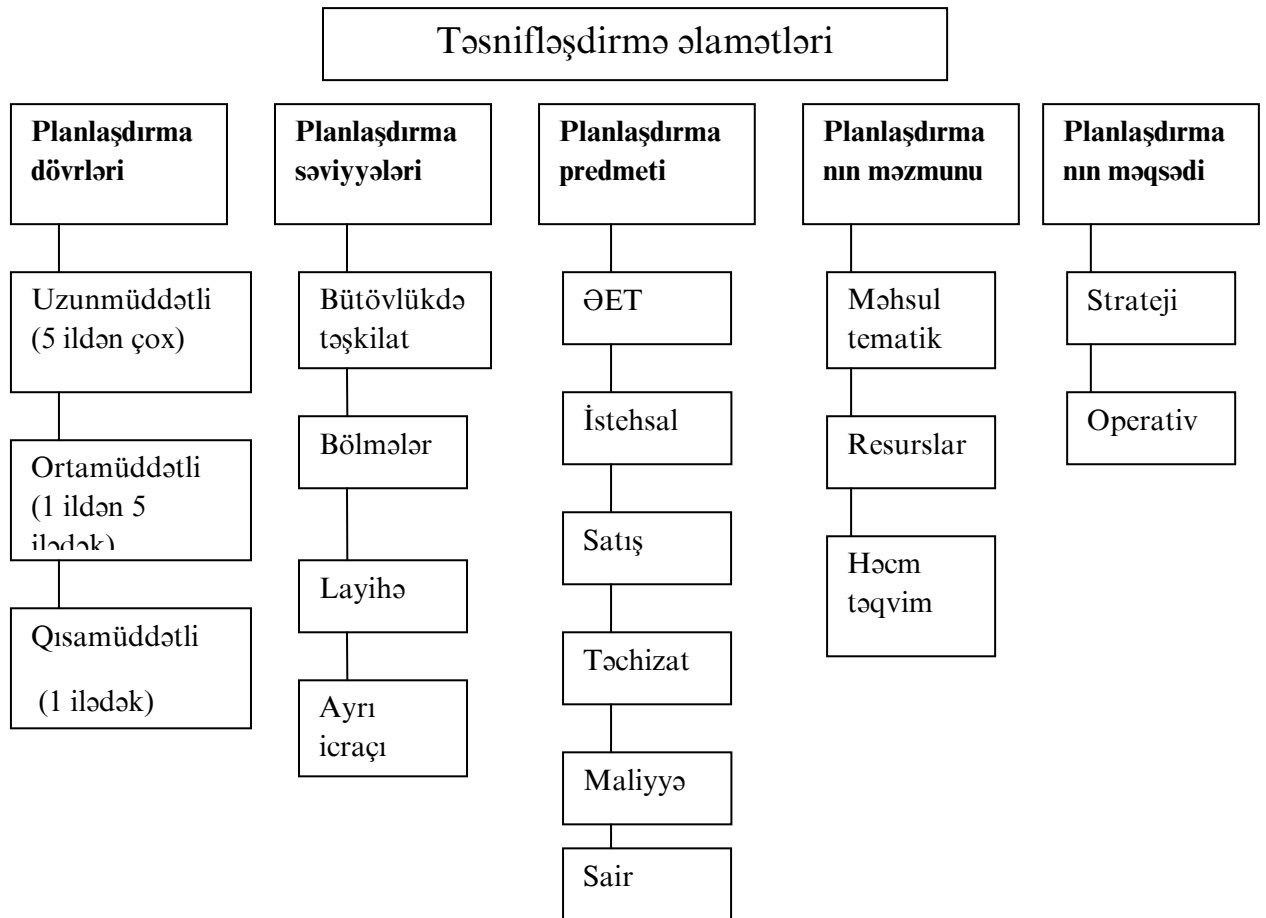
Hər bir plan növü həll ediləcək məsələlərin məzmununa, istifadə edilən informasiyaya, planlaşdırılan parametrlərə və onların dəqiqləşdirilməsi dərəcəsinə, plan hesablamalarının yerinə yetirilməsi metodlarına görə fərqləndirilir.

Müəssisələrdə planlaşdırma ilə xüsusi plan orqanları və müxtəlif səviyyələrdə menecerlər məşğul olur.

Müəssisələrdə planlaşdırma sisteminin təşkilində 3 kompleks məsələlər həll edilir: planlaşdırma orqanlarının ixtisaslaşması xarakteri və tərkibi; planlaşdırma işləri üzrə əlaqləndirmə formaları; müəssisələrdə planlaşdırma proseslərinin formalaşdırılması xarakteri.

Müəssisələrdə planlaşdırma orqanlarının ixtisaslaşma xarakteri və tərkibi iki amillə müəyyən edilir: müəssisələrdə mərkəzləşmə səviyyəsi və ümumi idarəetmə sisteminin tipi.

### Firmadaxili planlaşdırma növlərinin təsnifat sxemi



Məqsədli istiqamətinə görə strateji və operativ planlaşdırma fərqləndirilir.

Strateji planlaşdırma – təşkilatın hər bir həyat mərhələsində (pilləsində) missiyasının müəyyən edilməsini, fəaliyyətin məqsədlər sisteminin



formalaşmasını və davranış strategiyasını əks etdirir. Strateji planlaşdırma bir qayda olaraq 5 və daha çox ilə nəzərdə tutulur.

Operativ planlaşdırma – təşkilatın qəbul edilmiş strateji planının həyata keçirilməsində effektiv yolların və vasitələrin axtarılması və razılaşdırılmasını nəzərdə tutur; müvafiq mənfəət, gəlir əldə etmək, məhsulun satışının həcmi artırmaq və s. məsələlərdə təşkilatın potensialından istifadə edilməsinə xidmət edir.

### Müqayisəli xarakteristika

<i>Əlamətlər</i>	<i>Strateji planlaşdırma</i>	<i>Operativ planlaşdırma</i>
Menecmentin səviyyəsi	Əsasən yüksək səviyyə	Bütün səviyyələr, xüsusilə orta səviyyəyə üstünlük verilməklə
Əsas istiqamətlər	Problem istiqamətli	Müvəqqəti istiqamət
Problemin növləri	Zəif strukturlu, keyfiyyətli	Yaxşı strukturlu, miqdar
Qeyri-müəyyənlik	Yüksək dərəcəli	Aşağı dərəcəli
Planlaşdırmanın mahiyyəti	-İnnovasiyaya istiqamət - Xarici mühitə uyğunlaşma strategiyası -Effektivliyin təmin edilməsi: «işı düzgün etmək»	- İnteqrasiyaya istiqamət - Daxili mühitə koordinasiya - Effektivliyi təmin etmə «işı düzgün aparmaq»
Məqsədli meyar	Müvəffəqiyyətin potensialını yaratmaq	Müvəffəqiyyət potensialını həyata keçirmək
Planlaşdırma üföqü	Uzun müddətliyə aksent, bir qədər orta və qısa müddətli planlaşdırma	Qısa və orta müddətli planlaşdırmaya aksent
Planlaşdırma ölçüsü	Strateji təsərrüfat vahidi	Bütün funksional sahə və bütün əməkdaşlar
Dəqiqləşdirmə dərəcəsi	İrəlşdirilmiş işlər	Xırda işlər
Çıxış informasiyası	Təşkilatın siyasəti, xarici mühit	Təşkilatın əsas və funksional strategiyası, daxili mühit

Planlaşdırmanın təşkili formaları	Mərkəzləşdirilmiş (rəhbərlik)	Qeyri-mərkəzləşdirilmiş (qeyri-mərkəzləşdirilmiş tənzimləmə)
-----------------------------------	-------------------------------	--

Planlaşdırmanın məzmunlu aspekti üç plan hesablamasında əks olunur: məhsul-tematik, resurslar və həcm-təqvim.

Məhsul-tematik planlaşdırma – təşkilatın inkişaf planının ormlaşmasından (diversifikasiya planı, ləğvedici plan, ETİ-planı) ibarətdir ki, burada məhsulun yenilədirilməsi üzrə tədbirlər, təşkilatın istehsalının təşkili və texnologiyasının təkmilləşdirilməsi məsələləri öz əksini tapır. İstehsal mərhələsində planlaşdırmanın bu növündə müəssisə və sexlər üzrə məhsul istehsalının optimallaşdırılması nəzərdə tutulur.

Resursların planlaşdırılmasında nomenklatur-tematik tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan maddi və əmək və maliyyə resursları, həmçinin iqtisadi nəticələrin və təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyi məsələləri öz əksini tapır. Bu hesablama növləri maliyyə planlaşdırılması, biznes-planın tərtibi, büdcə planlaşdırılması və s. özündə birləşdirir.

Təqvim planlaşdırılması işin həcmi, bölmələrin və icraçıların yüklənməsini, ayrı-ayrı icraçılar üzrə işin yerinə yetirilməsinin təqvim qrafiklərini, icraçılar və avadanlıqların yüklənməsi qrafiklərini, ayrı-ayrı təqvim dövrləri üzrə işin bölgüsünü özündə birləşdirir.

Planlaşdırma dövrü planlaşdırılan göstəricilərin xarakterinə, planlaşdırılan proseslərin iriləşdirilməsi dərəcəsinə, istifadə edilən informasiyaların tərkibinə və plan hesablamaları metodlarına təsir göstərir. Bəzən planlaşdırmada iki dövr ayrılır: cari (1 ilə qədər) və perspektiv (1 ildən yuxarı).

Predmet əlaməti planlaşdırmanın funksional aspektini xarakterizə edir. Təşkilatda qəbul edilmiş əmək bölgüsünə uyğun olaraq planlaşdırma əsas funksional fəaliyyət sahələri üzrə diferensial formada həyata keçirilir:

marketing, istehsal, maliyyə, heyət, maddi-texniki təchizat və təşkilatın digər predmet sahələri.

Planların detallaşdırılması (dəqiqləşdirilməsi) dərəcəsi planlaşdırmanın müxtəlif səviyyələrinə öz əksini tapır. Müəssisənin qəbul edilmiş təşkilat strukturuna uyğun olaraq planlaşdırma obyektini kimi icraçılar çıxış edir – təşkilatın əməkdaşları (fəaliyyətin fərdi planlaşdırılması), ayrı-ayrı layihələr (menecment-layihəsi), təşkilatın struktur vahidi (bölmələr, xidmətlər, şöbələr, istehsal, sexlər və sahələr).

Ayrıca bir təşkilat üzrə müxtəlif planların tərkibi və bölmələri onda qəbul edilmiş konsepsiyaya uyğun olaraq formalaşır.

Təşkilatda planlar sistemini müəyyən edən ən mühüm amillər, təşkilatın fəaliyyət profili və təşkilat strukturu, həyata keçirilən istehsal proseslərinin tərkibi, onların yerinə yetirilməsində kooperasiya səviyyəsi, fəaliyyətin daimi istiqaməti və həcmindən ibarətdir.

### **2.3.3. Planlaşdırma prosesi**

Planlaşdırma – müəssisədə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin ən mühüm proseslərindən biridir. onların yerinə yetirilməsi ayrı-ayrı prosedurlar və mərhələlərdən ibarətdir və müəyyən məntiqi qarşılıqlı əlaqədən asılıdır və müəssisədə spesifik plan dövrü yaratmaqla daim təkrar olunan ardıcılıqla həyata keçirilir.

Planlaşdırma prosesi planların növündən asılı olmayaraq üç formal mərhələyə bölünür:

- planlaşdırmanın vəzifələrinin qoyuluşu;
- planların işlənilib-hazırlanması;

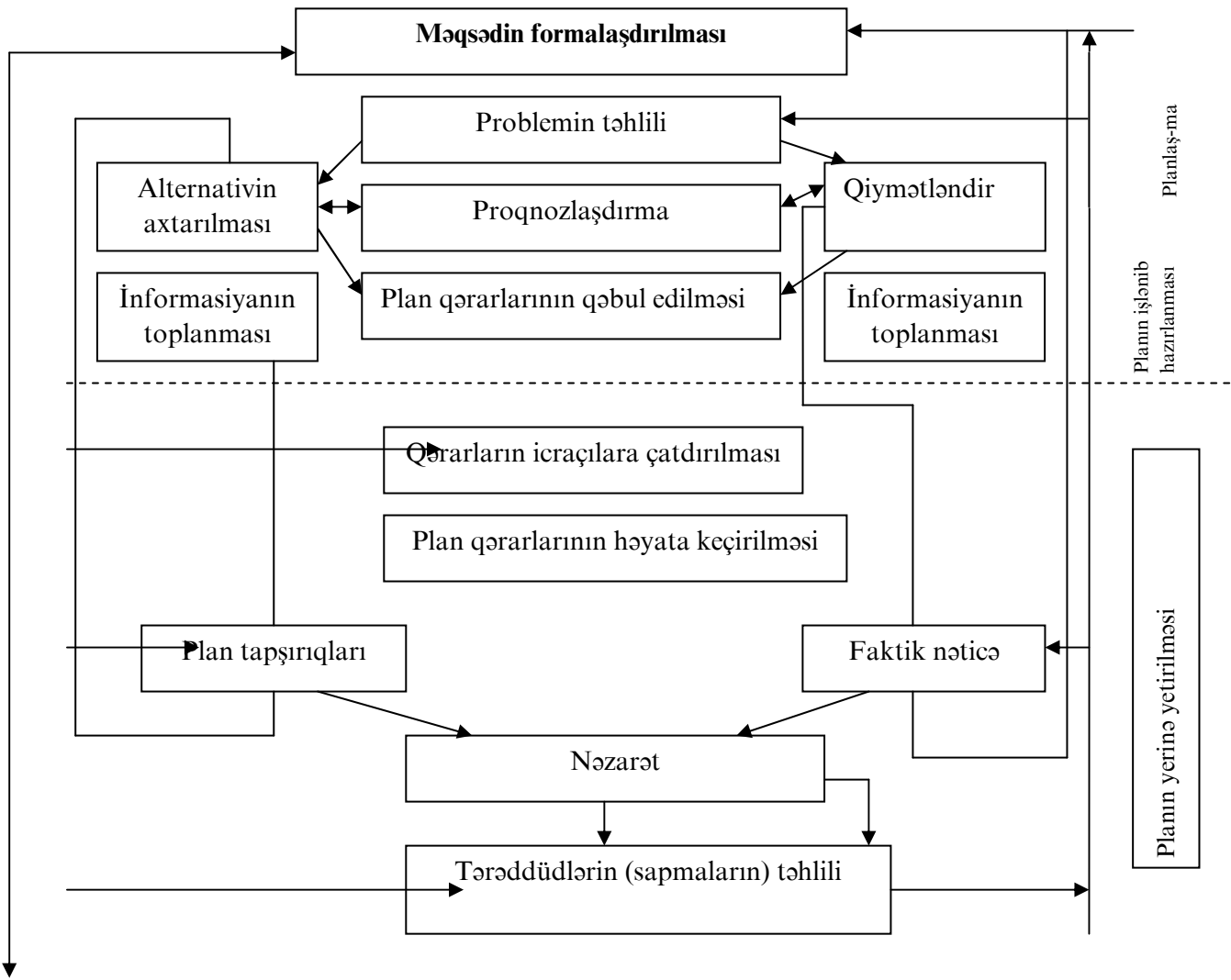
- plan qərarlarının yerinə yetirilməsi.

Vəzifələrin qoyuluşu mərhələsi məqsədin formalaşdırılması və planlaşdırma probleminin təhlilini özündə birləşdirir. Planlaşdırmanın konkret məqsədinin qoyuluşu işlənilib hazırlanan planların növündən asılıdır. Problemin təhlili faktiki əldə edilmiş, öyrənilməsi və müqayisə edilməsi lazım gələn və ya parametrlərin tələb olunan məqsədlərinin planlaşdırılması obyektinin vəziyyətini nəzərə almaqla gözlənilən planların işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Planların işlənilib hazırlanması mərhələsi planlaşdırma problemlərinin mümkün olan variantlarının formalaşdırılması imkanları, təşkilat üçün onların həyata keçirilməsi imkanlarının proqnozlaşdırılması, qəbul edilmiş plan variantları və qərarlarının formalaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Plan tapşırıqlarının həyata keçirilməsi mərhələsi planlaşdırılan qərarların plan tapşırıqları, normativlər, göstəricilər formasında icraçılara çatdırılmasından ibarətdir.

### **Planlaşdırma prosesinin iriləşdirilmiş sxeminin məzmunu**



### 2.3. MÖVZUSU ÜZRƏ NƏZARƏT SUALLARI

1. Menecmentin funksiyaları sistemində planlaşdırmanın mahiyyəti və rolunu müəyyən edin.
2. Təşkilatda planlaşdırma vəzifələrini formalaşdırın.
3. Planlaşdırma prosesinin məzmunu (mərhələləri) haqqında danışın.
4. Planlaşdırma prinsiplərini sayın.
5. Planlaşdırmada çeviklik və elastiklik nə deməkdir?
6. Sürüşkən (keçici) planlaşdırma konsepsiyasının mahiyyəti nədən ibarətdir?
7. Firmadaxili planlaşdırma növlərinin təsnifatını verin.
8. Strateji planlaşdırmanın operativ planlaşdırmadan fərqi nədən ibarətdir?
9. Resurslar planlaşdırılmasının mahiyyəti nədən ibarətdir?
10. Məhsul-tematik planlaşdırma nə ilə xarakterizə edilir?

## Ədəbiyyat

1. Алексеев М.М. Планирование деятельности. М. 1997
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М. 1995
3. Инновационный менеджмент. М. 1998
4. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М. 1998
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хезоурн Ф. Основы менеджмента. М. 1995
6. Наумов С., Розанова Т. Внутрифирменные планирование (Журнал для аукционеров 1994 №2)
7. Управление организацией. Учебник для вузов. М. 1998
8. Управление проектами. (под редак. В.Д.Шапиро) СПб. 1996

9. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М. 1997
10. Уткин Э.А. Управление фирмой. М. 1996
11. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. (под редак. А.Г. Поршнева) М. 1996

## **Mövzunun məzmunu**

**2.4.1. Təşkilatın mahiyyəti və elementləri**

**2.4.2. Müəssisənin təşkilat strukturu**

**2.4.3. İstehsal proseslərinin təşkili**

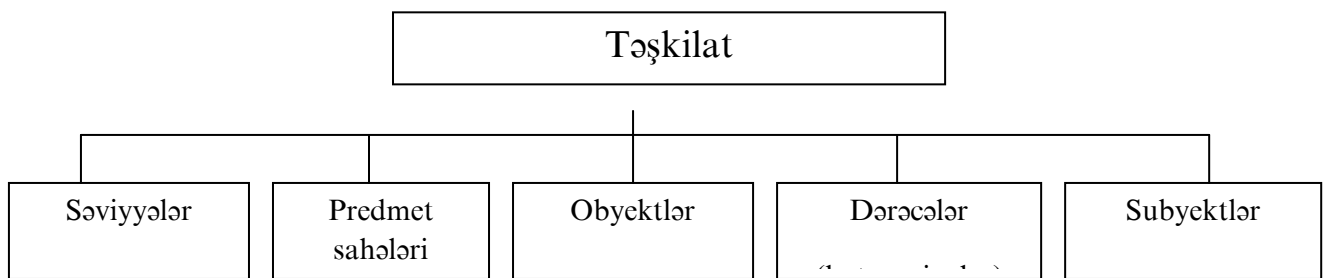


### 2.4.1. Təşkilatın mahiyyəti və elementləri

**Təşkilat** – iqtisadiyyatda ilk təsərrüfat həlqəsidir.

Təşkilat – müəssisələrin istehsal proseslərinin və səmərəli strukturların fəaliyyət göstərməsi və uzunmüddətli norma və qaydaların məcmusudur ki, onlar üçün müəyyən edilmiş perspektiv inkişafa nail olmağı təmin edir.

**Təşkilat aşağıdakı elementlərlə xarakterizə edilir:**



Təşkilat səviyyələri:

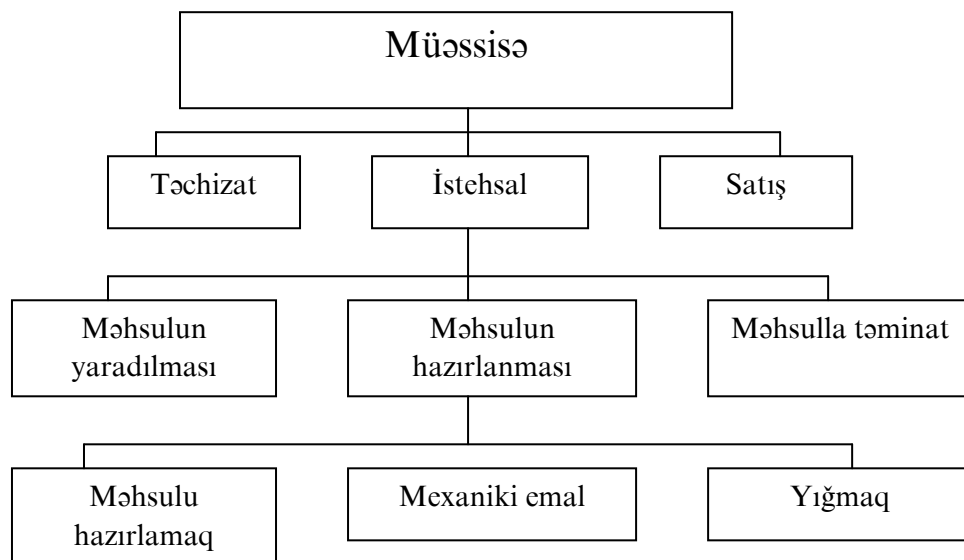
- dünya sistemi;
- xalq təsərrüfatı;
- xalq təsərrüfatı sahələri;
- müəssisələri birliyi;
- müəssisələr;
- bölmələr (sex, sahə, şöbə, xidmət və s.)
- iş yerləri.

Təşkilatın predmet sahələri:

İstehsal məkanında maddi elementlərin canlı əməklə birləşməsi prosesidir (istehsalın təşkili mühiti).

Eyni zamanda vaxta görə (istehsalın vaxta görə təşkili).

### Müəssisələrdə istehsalın təşkili obyektləri



### Təşkilatın əsas kateqoriyaları (dərəcələri):

- təşkilatın tipləri;
- təşkilatın metodları;
- təşkilatın prinsipləri.

Təşkilatın subyektləri: - öz vəzifə borclarına uyğun olaraq istehsal fəaliyyətini həyata keçirən müəssisə heyətidir.

## 2.4.2. Müəssisələrin təşkilat strukturu

Müəssisənin təşkilati strukturu müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmağı təmin edən idarəetmə orqanları və istehsal bölmələri, onların qarşılıqlı əlaqə formaları, iş yerləri, vəzifələr, idarəetmə orqanlarının məcmusu ilə xarakterizə olunur.

Müəssisənin təşkilat strukturu onun uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətliliyi, iqtisadi effektivliyi, məqsədyönlü və səmərəli kooperasiyasını təmin etmək tələblərinə uyğun olaraq formalaşdırılır.

Təşkilat strukturu çərçivəsində müəssisə iki hissədən ibarət olur: idarəetmə strukturu və istehsal strukturu.

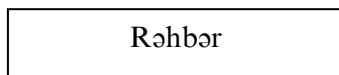
İdarəetmə strukturu müəssisənin idarəetmə orqanlarının tərkibi, onların ixtisaslaşdırılma xarakteri, yəni idarəetmə vəzifələrinin tərkibi və onların fəaliyyətinin koordinasiya formaları ilə müəyyən edilir.

İdarəetmə strukturu formal olaraq müəssisənin nizamnaməsi ilə təsdiq edilir və idarəetmənin bütün səviyyələrində vəzifə təlimatları, xidmətlər və bütün sahələrdə xüsusi sənədlərdə tərtib edilir.

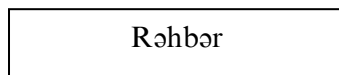
Müəssisələrin idarəetmə strukturu üç əsas müxtəlifliyi ilə fərqləndirilir: xətti, xətti-ştab və çoxxətli (funksional) struktur.

### Müəssisələrin idarə edilməsinin təşkilat strukturu

Xətti struktur  
(funksional)

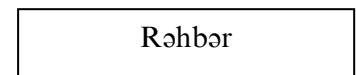


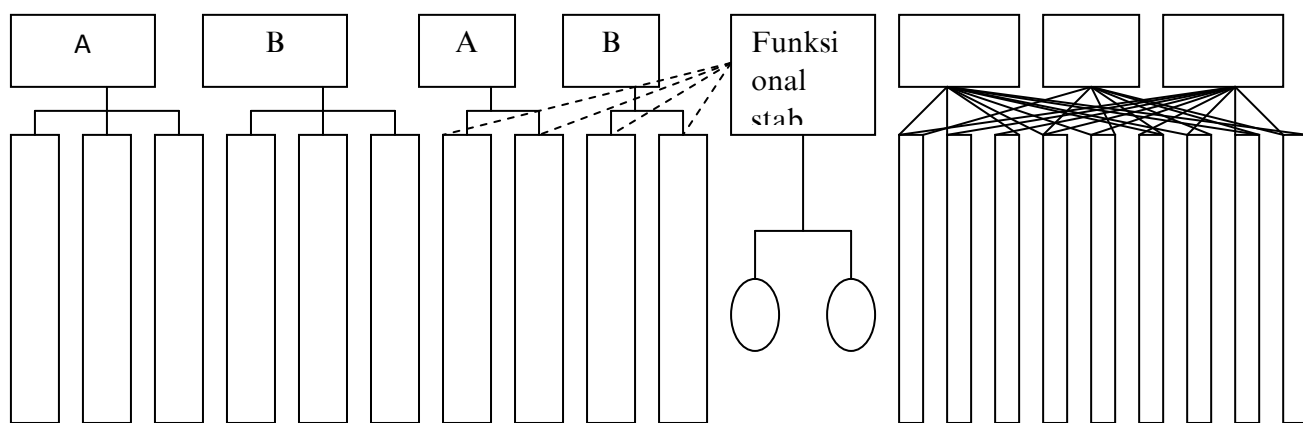
Xətti-ştab struktur



Çoxxətli

struktur





icraçılar

icraçılar

icraçılar

### üstünlükləri

- səlahiyyət və məsuliyyətin dəqiq məhdudlaşdırılması
- sadə nəzarət
- qərarların qəbul edilməsinin tez və iqtisadi formaları
- sadə iyerarxiya kommunikasiyası
- şəxsi məsuliyyətlik

- xətti rəhbərliyin yükünün azaldılması
- mütəxəssislərin cəlb edilməsilə qərarların qəbul edilməsinin keyfiyyətini yüksəltmək
- şaquli koordinasiyanın yaxşılaşdırılması
- funksional və xətti rəhbərliyin balansı

- qərarların hazırlanmasının yüksək professional səviyyəsi
- sürətli kommunikasiya
- yüksək rəhbərliyin yükünün azaldılması
- rəhbərliyin professional ixtisaslaşması

## nöqsanları

---

- rəhbərə yüksək professional tələblər	- ştat strukturu hesabına ştatın artırılması	- qərarların razılaşdırılması və hazırlanması mürəkkəbliyi
- icraçılar arasında mürəkkəb kommunikasiya	- xətti və funksional strukturların qorxulu münafişələri	- vahid rəhbərliyin olmaması
- rəhbərin ixtisaslaşmasının aşağı səviyyəsi	- üfiqi kommunikasiyanın mürəkkəbliyi	- sərəncam və kommunikasiyanın təkrarlanması
- rəhbərin artıq yüklənməsi	- qərarların qəbul edilməsinin qeyri-dəqiq qaydaları	- nəzarətin olmamasının mürəkkəbliyi

Müəssisənin istehsal strukturu istehsal prosesinin həyata keçirilməsində onun istehsal həlqələri və formalarının arşılıqlı əlaqələri ilə müəyyən edilir.

Bölmələrə və xidmətlərə həvalə edilmiş vəzifələrin xarakterindən asılı olaraq, başqa sözlə, onların ixtisaslaşdırılması və kooperasiyası formasından asılı olaraq aşağıdakı klassik istehsal strukturları fərqləndirilir:

- divizional;
- funksional;
- matris;
- layihə.

Təcrüədə onların fəaliyyətinin obyektiv şəraiti nəzərə alınmaqla qarışıq tipli təşkilat strukturundan istifadə edilir.

Müəssisələrin istehsal strukturunun formalaşdırılmasının əsas üsulları aşağıdakılardır:

- mövcud müəssisələrin idarəetmə və innovasiya proseslərinin ayrı-ayrı funksiyaları, vəzifələrinin təhlili və differensiasiyası (bölgüsü);

- müəssisənin fəaliyyətində uzun müddətə eynicinsli tapşırıqlar üzrə sintezi və qruplaşdırılması;

- idarəetmə funksiyaları, işçilərin tərkibi, avadanlıqlar, obyektlər, eynicinsli tapşırıqları təhkim etməklə ixtisaslaşdırılmış xidmətlər və bölmələr yaratmaq;

- qəbul edilmiş təşkilat strukturu bölmələri şöbələr, xidmətlər üçün vəzifə təlimatları və əsasnamələr işləyib hazırlamaq.

Müəssisələrin təşkilat strukturunun formalaşdırılmasında çox vaxt tapşırıqlar aşağıdakı əlamətlər üzrə qruplaşdırılır:

- fəaliyyətin növləri;
- idarəetmə funksiyaları;
- məhsulun növü;
- istehsal prosesinin mərhələləri;
- iyerarxiya səviyyəsi;
- ərazicə yerləşdirilməsi.

Fəaliyyət növləri üzrə tapşırıqlar və vəzifələrin, idarəetmə funksiyalarının differensiasiyası (fərqləndirilməsi) və iyerarxiya səviyyəsi, ilk növbədə idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasında, menecerlərin şaquli əmək bölgüsündə, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri-mərkəzləşdirilməsi dərəcəsinin müəyyən edilməsində məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölgüsündə nəzərə alınır.

Məhsul növləri üzrə istehsal prosesinin mərhələləri üfiqi əmək bölgüsündə, istehsal həlqələrinin ixtisaslaşdırılması və kooperativləşməsində,

fəaliyyətin həcmi və ölçüsündə, istehsalın yerləşdiyi yerdə, istehsal strukturunun elementlərində özünü əks etdirir.

Vəzifələrin təsnifatı və qruplaşdırılması əlamətləri

Fəaliyyət növü	İdarəetmə funksiyası	Məhsulun növləri	İnnovasiya proseslərinin mərhələləri	Əməliyyat mərhələləri	Obyektin elementləri	İyerarxiya səviyyəsi	Əraziyə yerləşmə
Təchizat	Məqsəd yönlülük	Məhsul A	Tədqiqat	Tədarükat	Hissələr	Müəssisə	A regionu
ƏET		Məhsul B	İşləyib hazırlamaq	Mexaniki emal: - tokar - freyzer - şlifovka - sair	Hissələr qrupu	İstehsal	B regionu
İstehsal	Planlaşdırma	Layihə A	Sınaq nümunələri	Yığma	Yığma vahidləri	Sex	X regionu
Satış	Təşkiletmə	Layihə B	İstehsal	Tənzimləmə	Yığma vahidləri kompleksi	Sahə	
Heyət	Uçot, analiz	Adi icraetmə	Modernləşdirmə			İş yeri	
Maliyyə	Nəzarət	Şimal icraetmə					
İnfrastruktur	Tənzim	Tropik icraetmə					
Müdiriyyət							

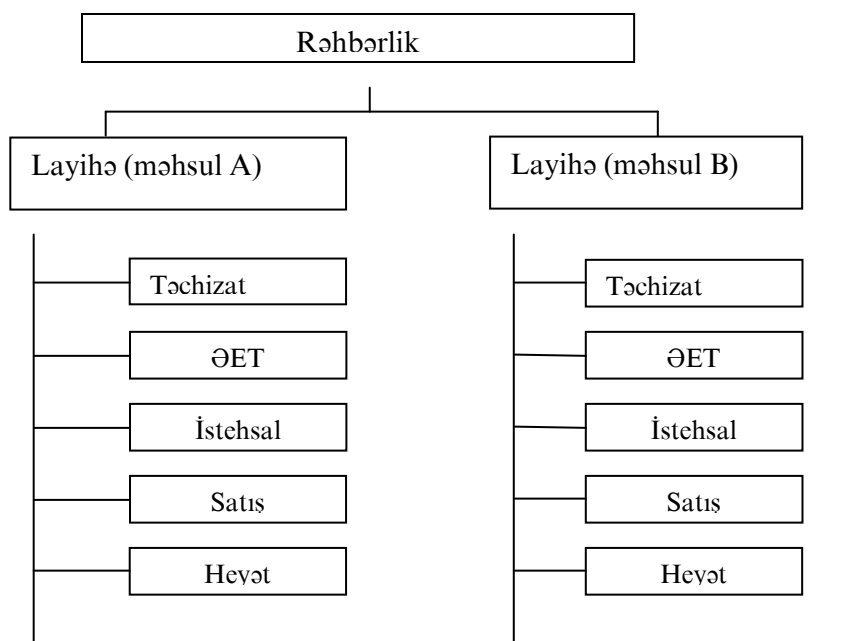




## Divizion strukturun xarakteristikası

### Sxematik

### təsəvvür



- Tətbiq sahələri:**
- Çoxprofilli müəssisələr
  - Müxtəlif regionlarda yerləşən müəssisələr
  - Mürəkkəb innovasiya layihələrini həyata keçirən müəssisələr

### Xüsusiyyətləri:

#### Zəif tərəflər

#### Güclü tərəflər

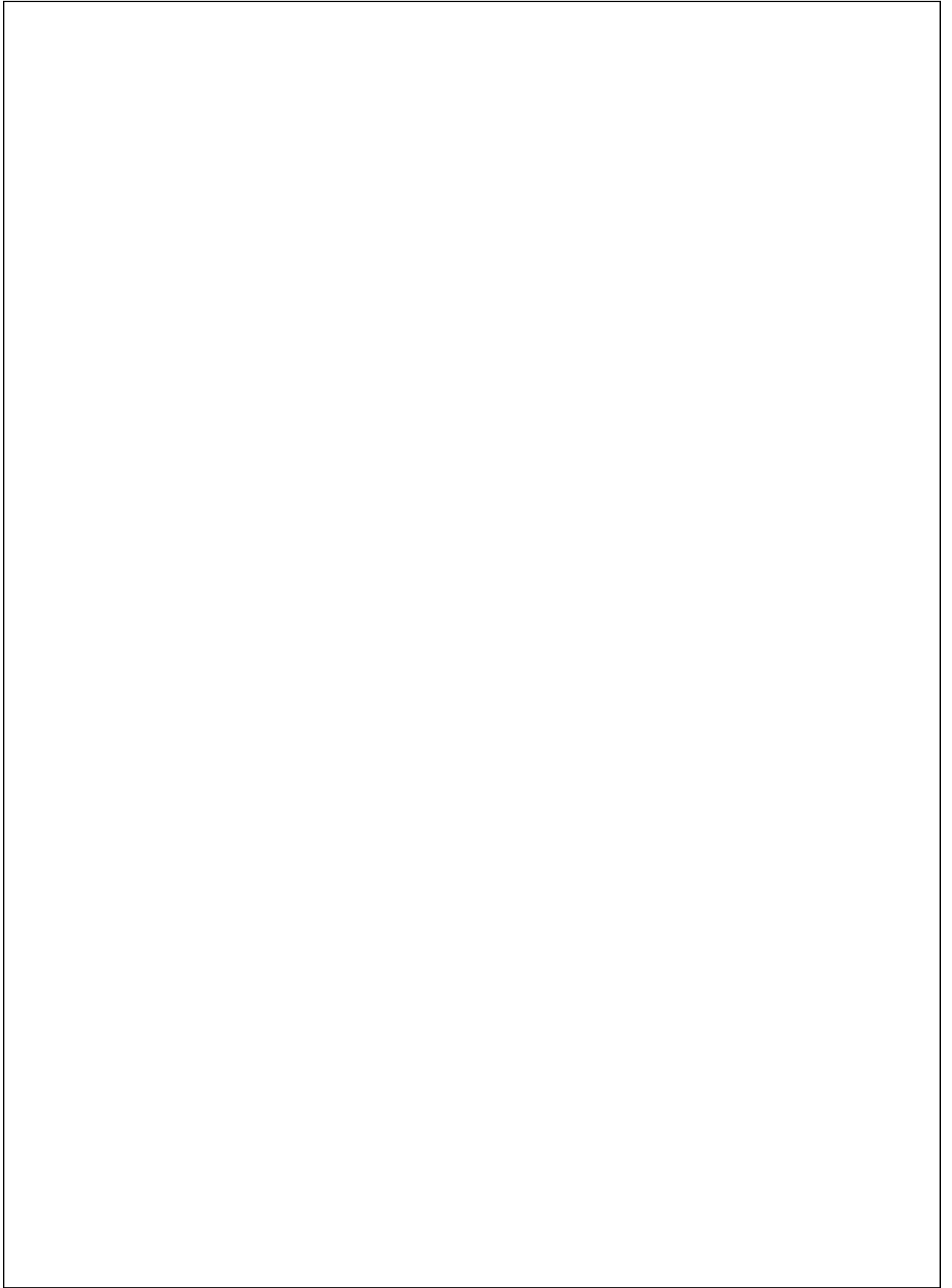
- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| - rəhbər kadrlara yüksək tələbat | - məsuliyyətin dəqiq müəyyən edilməsi        |
| - mürəkkəb koordinasiya          | - sistemin dəqiq çevikliyi və eyni tipliliyi |
| - funksiyaların təkrarlanması    | - struktur vahidlərinin yüksək               |
| hesabına xərclərin artması       | müstəqilliyi                                 |

### Menecmentin

### spesifik vəzifələri

- Layihələrin seçilməsi və məhsul qrupları – ümumiləşdirilmiş meyarları

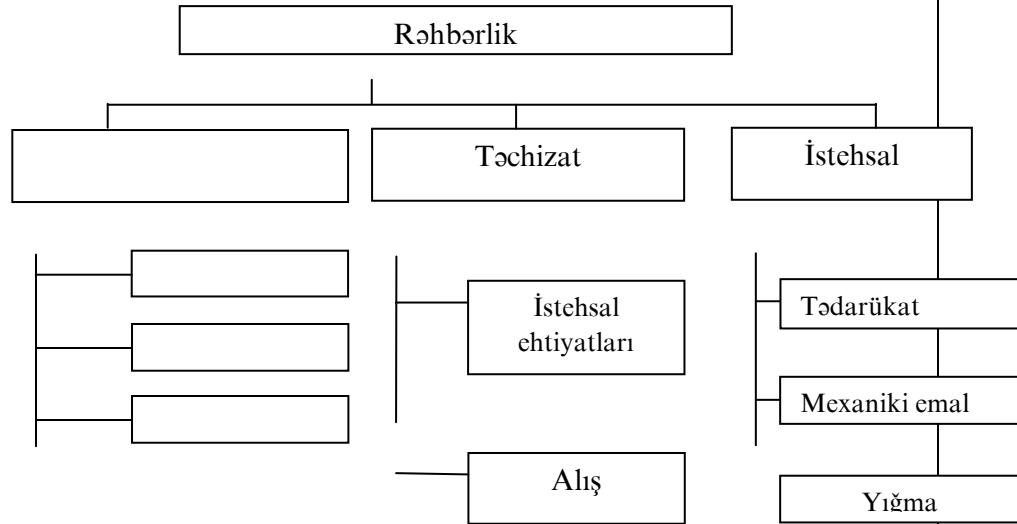
- Bölmələrin rəhbərlərin diqqətlə (dəqiq) seçilməsi



**Fungsional strukturun xarakteristikasi**

## Sxematik

### təsəvvür



**Tətbiq sahələri:** - Bir məhsullu müəssisə

- Mürəkkəb və uzunmüddətli innovasiyanı həyata keçirən müəssisə
- Orta dar ixtisaslaşdırılmış müəssisə
- Elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor təşkilatı
- İri ixtisaslaşdırılmış müəssisələr

### Xüsusiyyətləri:

#### Zəif tərəflər

#### Güclü tərəflər

- | Zəif tərəflər  | Güclü tərəflər   |
|--|--|
| - məhsul və layihə üzrə vahid texniki rəhbərliyin olmaması | - bölmələrin rəhbərlərinin peşəkar ixtisaslaşdırılması |
| - son nəticəyə görə şəxsi məsuliyyətin azalması            | - səhv qərarlara riskin azalması                       |
| - bütövlükdə prosesin və onun                              | - mütəxəssislərin yüksək peşəkar nüfuzu                |

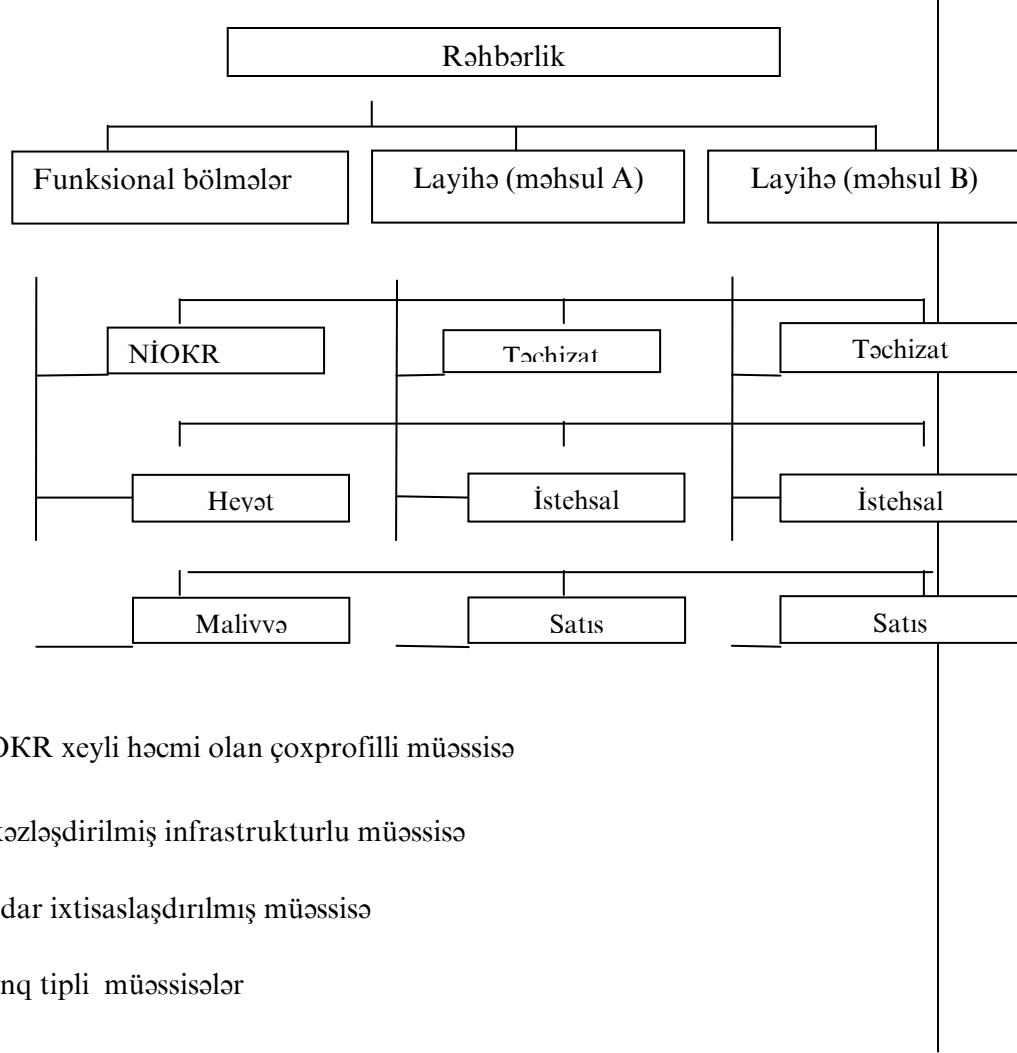
### Menecmentin

### spesifik vəzifələri

- Kommunikasiyanın mürəkkəbliyi
- Funksional rəhbərlərin-mütəxəssislərin dəqiq seçilməsi
- Bölmələrin yüklənməsinin bərabərləşdirilməsi

## Matris strukturunun xarakteristikası

**Sxematik təsvür**



**Tətbiq sahələri:** - NİOKR xeyli həcmi olan çoxprofilli müəssisə

- Mərkəzləşdirilmiş infrastrukturlu müəssisə
- Orta dar ixtisaslaşdırılmış müəssisə
- Holding tipli müəssisələr

**Xüsusiyyətləri:**

Zəif tərəflər

Güclü tərəflər

- Xətti və funksional rəhbərliyə yüksək tələblər
- Kommunikasiyalara yüksək tələblər
- Konseptual qərarların qəbul edilməsində çətinliklər və razılaşmanın uzun sürməsi
- Şəxsi məsulivvət və motivləsmənin

- Layihələr üzrə məsuliyətin düzgün bölüşdürülməsi
- Əsas bölmələrin yüksək çeviklik və eynitipli olması
- Bölmələrin inzibati və təsərrüfat müstəqilliyi
- Funksional rəhbərlərin yüksək səviyyəli ixtisaslı olması

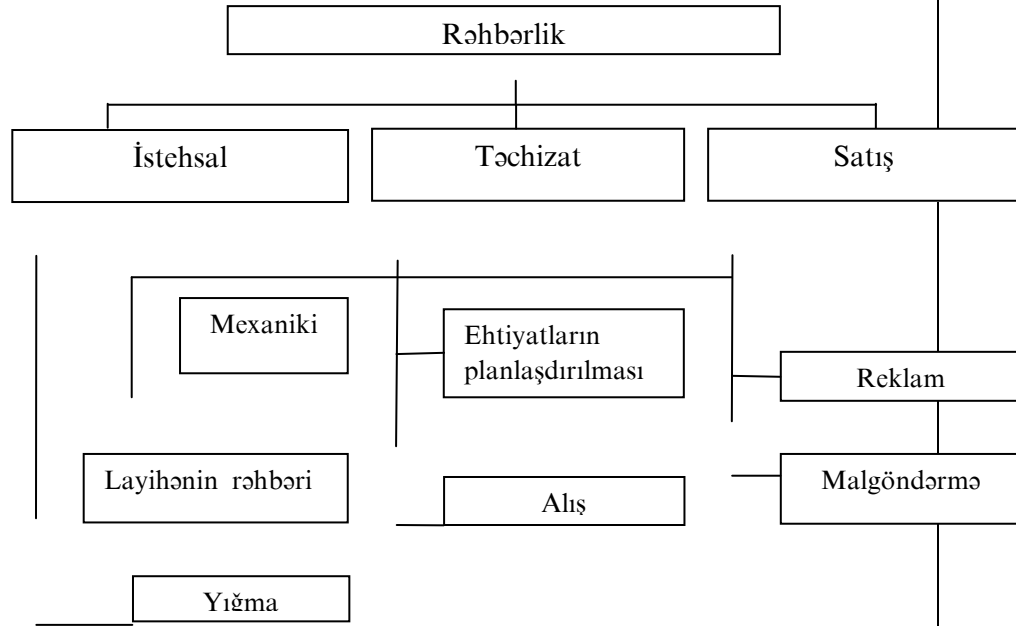
**Menecmentin****spesifik vəzifələri**

- Bütün məhsul qruplarında vahid innovasiya siyasətinin təmin edilməsi
- Funksional xidmət və bölmələrin tərkibinin ayrılması
- Şöbələr və vəzifələr üzrə dəqiq əsasnamələrin hazırlanması
- Firmadaxili kooperativni tənzimləvən xüsusi motivləsdirmə

**Layihə strukturunun xarakteristikası**

## Sxematik

### təsəvvür



**Tətbiq sahələri:** - Yeni müəssisənin yaradılması

- Yeni innovasiya məhsullarının mənimsənilməsi
- Qız firmalar və filialların yaradılması
- NİOKR genişləndirilməsi
- Ayrı-ayrı vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün müvəqqəti təşkilatın yaradılması

### Xüsusiyyətləri:

#### Zəif tərəflər

#### Güclü tərəflər

- | Zəif tərəflər   | Güclü tərəflər  |
|---|---|
| - Koordinasiyanın mürəkkəb mexanizmi                      | - Sistemin yüksək çevikliyi və eynitipliyi                        |
| - İkili tabeçiliyə görə münaqişə imkanları                | - Səhv qərarların riskinin azalması                               |
| - Ayrı-ayrı layihələr üzrə məsuliyyətin qarşılaidırılması | - Funksional bölmələrin rəhbərlərinin peşəkar ixtisaslaşdırılması |
| - Bütövlükdə layihə üzrə nəzarətin                        | - Regionların spesifik xüsusiyyətlərinin nəzərə alınma imkanları  |
|   | - Məsuliyyətin fərdləndirilməsi                                   |

- Məqsədli layihələrin seçilməsi meyarları

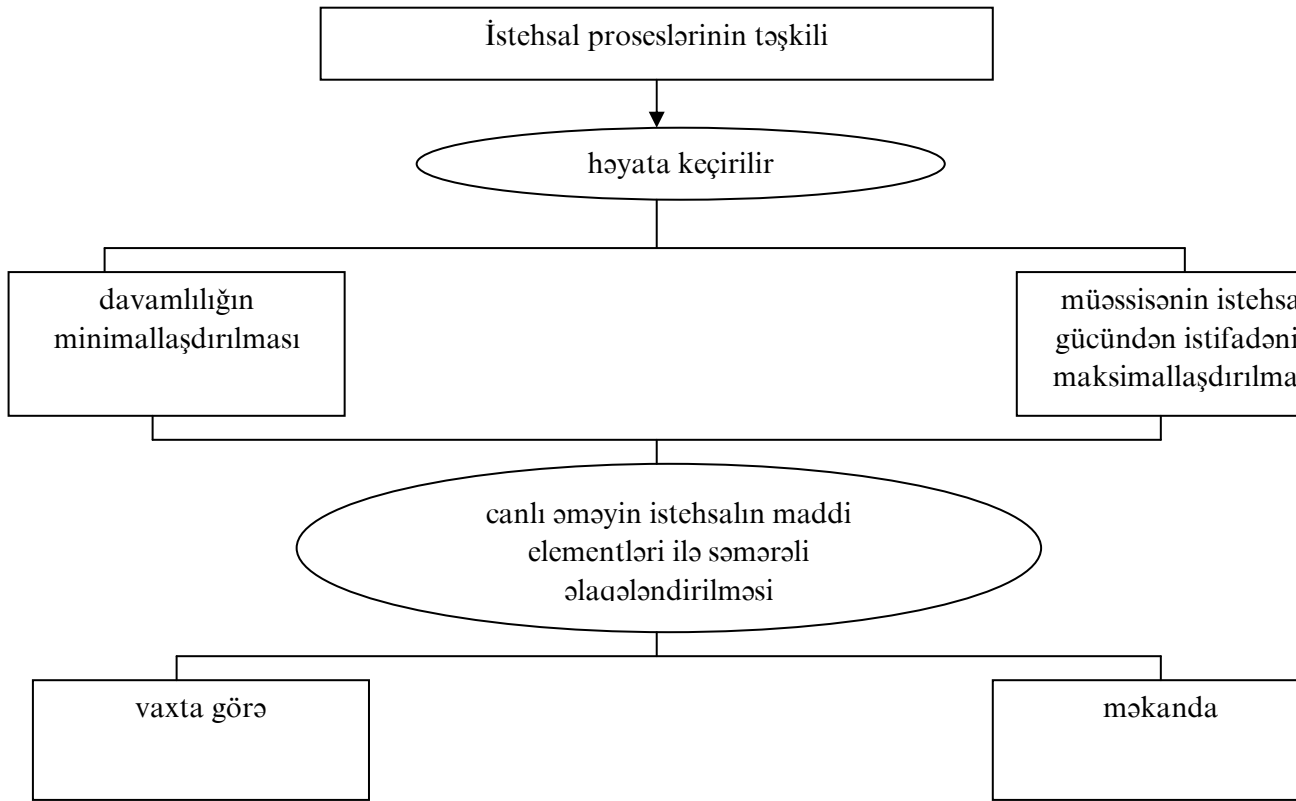
- Layihə rəhbərlərinin seçilməsinə verilən spesifik tələblər

**Menecmentin**

**spesifik vəzifələri**

**2.4.3. İstehsal proseslərinin təşkili**





İstehsal prosesi – əmək və təbii proseslərin məcmusudur ki, bunun nəticəsində xammal və materiallar hazır məhsula çevrilir.

İstehsal proseslərinin elementləri:

- əmək predmetləri;
- əmək alətləri;
- əmək.

Məhsulların istehsalında təyinatına görə fərqləndirilir:

- əsas proses;
- köməkçi proses;
- xidmətedici proses.

## İstehsal proseslərinin növləri

<i>Əlamətlər</i>	<i>Prosesin növləri</i>
İstehsalın təyinatı	Əsas, köməkçi, xidmətedici
Prosesin mərhələləri	Tədarükçü, emaledici, yığma
Təşkilati münasibətlər	Sadə, mürəkkəb
Əməyə münasibət	Əmək, təbii
Vaxta görə	Diskret, fasiləsiz, impulsiv

Əsas – proses müəssisənin ixtisaslaşmasına uyğun olaraq məhsulların hazırlanmasından ibarətdir.

Köməkçi proses – əsas prosesdə istifadə edilir və ona xidmət edir.

Xidmətedici – proses əsas və köməkçi proseslərin fasiləsiz işini təmin etməyə xidmət edir.

## İstehsal proseslərinin mərhələləri

<i>Tədarükət</i>	<i>Emaledici</i>	<i>Yığma</i>
Alış prosesi kəsməyə hazırlıq, tökmə, ştamplama, döymə və s.	Mexanika, termik, kimyəvi emal, soyuq ştamplama və s.	Yığma vahidlərin (hissələrin), məmulatın yığılması sınaqdan keçirilməsi, qablaşdırılması

Təşkilati mənsubiyyətinə görə proses sadə və mürəkkəb növlərə bölünür.

Sadə proses – müəyyən obyektin hazırlanmasında bir sıra ardıcıl əməliyyatlardan ibarətdir.

Mürəkkəb proses – sadə proseslərin vaxta görə əlaqələndirilmiş məcmudan ibarətdir.

Əməyə münasibətinə görə proses iki yerə bölünür: insanın iştirakı ilə yerinə yetirilir; insanın iştirakı olmadan təbii yerinə yetirilir.

Vaxt axarına görə:

- diskret;
- fasiləsiz;
- impulsiv.

İstehsal prosesinin strukturu müəssisənin bölmələrinin tərkibi ilə müəyyən edilir. Prosesin strukturuna aşağıdakılar təsir göstərir: məmulatın konstruksiyası, texnologiyanın xarakteri, istifadə edilən avadanlıq, qəbul olunmuş istehsalın həcmi, onun təşkilati forma və prinsipləri.

### **İstehsal proseslərinin səmərəli təşkilinin əsas prinsipləri**

<i>Prinsiplər</i>	<i>Təyinatı</i>	<i>İstehsal prosesinə diqqət</i>
Fasiləsizlik	Əmək predmetinin hərəkətinə tələblər, burada hər bir sonrakı əməliyyat əvvəlki qurtaran andan başlayır.	İş vaxtı itkisinin azaldılması istehsal dövrünün minimum müddətdə təmin edilməsi
Paralellik	Ayrı-ayrı əməliyyatların eyni vaxtda yerinə yetirilməsi və istehsal prosesinin fasiləsizliyinin təmin edilməsi	İş vaxtı itkisinin əməliyyatlararası ixtisar edilməsi, istehsal dövrünün minimallaşdırılması
Tam dəqiqlik	İş yerlərinin məkan üzrə yaxınlaşdırılması və əmək predmetlərinin əməliyyatın əvvəlindən sonuna qədər fasiləsizliyi	Nəqliyyatda başlayan malların azaldılması istehsal dövrünün minimuma çatdırılması
Ahəngdarlıq	Proseslərin dövrü olaraq təkrarlanması və ardıcıl olaraq istehsal proseslərinin verilmiş rejim üzrə aparılması	Əmək məhsuldarlığının artırılması, müəssisənin istehsal gücündən istifadə edilməsi
Mütənasiblik	İstehsal prosesinin bütün elementlərinin məhsuldarlığa və istehsalın gücünə görə razılaşdırılması	İş vaxtının itkisi, avadanlıqların boş dayanmasının, tamamlanmamış istehsalın azaldılması

İstehsal proseslərinin təşkili formaları – bu istehsalın müxtəlif elementlərinin qarşılıqlı əlaqəli aparılması üsullarından ibarətdir.

### **İstehsal proseslərinin təşkili formaları**

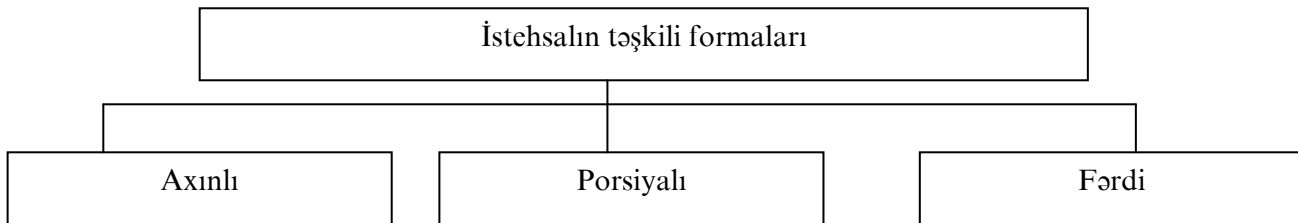
Təmərküzləşmə – istehsalın təşkili forması olmaqla istehsalı daha iri müəssisələrdə, istehsalda, sexlərdə və regionlarda toplamaq prosesindən ibarətdir.

İxtisaslaşdırma – istehsalın elə təşkili formasıdır ki, burada istehsalın xüsusi forması (ixtisaslaşdırılmış) və yeni istehsal prosesinin, bölmələrin yaradılması nəzərdə tutulur.

Kombinələşdirmə – istehsalın elə təşkili formasıdır ki, burada məhsulun istehsalı əvvəlki dövrün hazır məhsulundan və yaxud digər istehsal sahələrinin tullantılarından həyata keçirilir.

Kooperativləşdirmə – istehsalın elə təşkili formasıdır ki, burada ixtisaslaşdırma əsasında müxtəlif istehsalçılar arasında istehsal əlaqələri yaradılması əsasında istehsal təşkil edilir.

İstehsalın təşkili metodları – istehsal proseslərinin ayrı-ayrı elementlərinin birləşdirilməsi nəticəsində yerinə yetirilən məhsulların hazırlanması əməliyyatları və üsullarının və ya xidmətlər göstərməsinin məcmusundan ibarətdir.



İstehsalın axınlı təşkili metodu – əsas və əlavə əməliyyatların vaxta görə ahəngdarlıqla təkrarlanmasına əsaslanır və texnoloji proseslərin gedişində ixtisaslaşdırılmış iş yerlərində həyata keçirilir.

İstehsalın təşkilinin vahid metodu – bu metodla geniş nomenklaturada məlumat vahid nüsxədə, yaxud təkrar olunan və ya müəyyən müəyyən vaxtdan sonra təkrar istehsal olunan nümunə halında buraxılır.

İstehsalın təşkili metodlarının seçilməsinə təsir edən amillər:

- buraxılan məhsulların nomenklaturası;
- buraxılan məhsulların həcmi;
- məhsul buraxılışının dövrü;
- məhsulun əmək tutumu;
- məhsulun emalının texnoloji xarakteri.

### **İstehsalın təşkilinin müxtəlif tiplərinin xarakteristikası**

İş yerlərinin yüklənməsinin daimilik dərəcəsindən asılı olaraq bir və ya bir neçə iş prosesində üç istehsal tipi fərqləndirilir: kütləvi, seriyalı, vahid.

#### *İstehsalın kütləvi tipi*

Xarakteristika: Planlaşdırılan dövrdə eyni iş yerində daim təkrarlanan. İstehsal prosesində əmək predmetlərinin fasiləsiz hərəkəti baş verir.

Avadanlıq: Texnoloji proseslərin yerinə yetirilməsi gedişində yerləşdirilmiş xüsusi, ixtisaslaşdırılmış olur.

Texnologiya: Axın xəttində məmulatın yığılmasında, texniki emalında dəqiq normativlər üzrə əməliyyatların həyata keçirilməsi.

Heyət: Operatorlar, aşağı ixtisas.

Effektivlik amilləri: İstehsal dövrlərinin müddətinin qısaldılması, məhsuldarlığın artırılması, maya dəyərinin aşağı salınması, nəzarət, hesablanmanın sadələşdirilməsi.

Müxtəliflik: Kütləvi avtomatik axınlı, kütləvi qeyri-avtomatik axınlı, kütləvi fasiləli-axınlı istehsal.

### *İstehsalın seriyalı tipi*

Xarakteristika: Planlaşdırılan dövrdə eyni iş yerində daim təkrarlanan işlərdir. Hər bir iş yerində birdən artıq istehsal işi yerinə yetirilir. İstehsal prosesində əmək predmetlərinin fasiləsiz hərəkəti. Partiyalarla iş.

Avadanlıq: İxtisaslaşdırılmış, universal, texnoloji eyni tip əlamətlər üzrə, qrup halında yerləşdirilmiş.

Texnologiya: Marşrut-əməliyyat, az dəqiq normativlər, çox predmetli axın xətlərində məmulatların yığılması və mexaniki emalı, ixtisaslaşdırılmış, universal.

Heyət: Daha yüksək ixtisaslı.

Effektivlik amilləri: Müxtəlif növ hərəkətlərin tətbiq edilməsində istehsal dövrlərinin müddətinin dəyişdirilməsi, məhsuldarlığın artırılması.

Müxtəliflik: Priseriyalı, ortaseriyalı, kiçikseriyalı.

### *İstehsalın vahid tipi*

Xarakteristika: Planlaşdırılan dövrdə iş yerlərində qeyri-müntəzəm təkrar olunan və ya təkrar olunmayan işlərdir, istehsal prosesində əmək predmetlərinin fasiləli hərəkəti.

Avadanlıq: Universal

Texnologiya: Marşrut, iriləşdirilmiş normativlər, təcrübə-statistik, texnoloji sahədə məmulatın mexaniki emalı, fərdi yığılması, universal təchizat, yenidən qaydaya salmaq.

Heyət: Yüksək ixtisaslı

Effektivlik amilləri: Sistemin yüksək çevikliyi, eynitipli qabiliyyətin artırılması

Müxtəliflik: Sınaq istehsalı

Təşkilatın menecment idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində istehsalın məqsədyönlü növünün seçilməsi mühüm rol oynayır. O dəqiq marketing tədqiqatı, tələbin möhkəmliyinin qiymətləndirilməsi, istehsal proqramlarının optimal nəzərə alınması, onların əməktutumlu və planlaşdırılan layihələr əsasında həyata keçirilir. Hər bir təşkilatda və onun ayrı-ayrı bölmələrində müxtəlif məhsullar üzrə müxtəlif tip məhsulların istehsalını təşkil etmək mümkündür.

## 2.4. MÖVZUSU ÜZRƏ NƏZARƏT SUALLARI

1. Menecmentin funksiyalarının tərifini verin. Menecment anlayışının məzmunu nədən ibarətdir?
2. Təşkilat və impravizasiyanın fərqi nədir?
3. Menecment sistemində təşkilatın yerinə yetirdiyi vəzifələr hansılardır?
4. Müəssisələrin təşkilat strukturlarının əsas növləri hansılardır?
5. Müəssisələrdə hansı idarəetmə struktur tipləri tətbiq edilir?
6. Müəssisələrdə müxtəlif istehsal struktur tiplərinin mənfi və müsbət cəhətləri hansılardır?
7. «Müəssisənin istehsal prosesi» anlayışını izah edin.
8. İstehsal proseslərinin əsas səmərəli təşkili prinsipləri hansılardır?
9. Müəssisələrdə istehsalın təşkili tiplərini izah edin.
10. Müasir müəssisələrdə istehsal proseslərinin təşkili formaları hansılardır?



## Ədəbiyyat

1. Инновационный менеджмент (под редак. П.Н.Завлина и др.) М. 1998
2. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М. 1998
3. Кузнецов Ю.В. и др. Основы менеджмента. СПб. 1997
4. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. М. 1998
5. Организация производства. Часть I. Основы теории организации производства. (под редак. А.К.Казанцева) СПб. 1997
6. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. М. 1991
7. Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии. М. 1991
8. Управление организации. Учебник для вузов. (под редак. А.Г.Поршина) М. 1998

9. Факторы успеха предпринимательской деятельности. (под редак. А.К.Казанцева) СПб. 1996

## **Mövzunun məzmunu**

**2.5.1. Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məzmunu və əhəmiyyəti**

**2.5.2. Nəzarət və tənzimləmənin növləri və formaları**

**2.5.3. Nəzarət və tənzimləmə prosesi**

**2.5.1. Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məzmunu və əhəmiyyəti**

Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məqsədi-menecmentin bütün əsas funksiyalarının effektivliyinin təmin edilməsindən ibarətdir.

Nəzarət – təşkilatın qəbul edilmiş məqsədlərinə nail olmaq üçün istesal-təsərrüfat fəaliyyətində obyektin idarə edilməsi (plan tapşırıqlarından, normativlərdən, standartlardan kənarlaşmalar) və xarici mühitdə baş verən dəyişiklikləri araşdırmağın daimi prosesidir.

Nəzarət – uçot, qiymətləndirmə, təhlil özündə birləşdirən kompleks funksiyadır.

Nəzarətin vəzifələri:

- faktik fəaliyyətin vəziyyəti və onun nəticəsi (funksiya-uçot) haqqında informasiyanın toplanması və sistemləşdirilməsi;
- fəaliyyətdə alınmış nəticələrin əhəmiyyəti və qiymətləndirilməsi, standartlardan, plan-tapşırıqlarından, normativlərdən (funksiya-qiymətləndirmə) kənarlaşmaların aşkar edilməsi;
- fəaliyyətin nəticələrinə (funksiya-təhlil) təsir göstərən amillərin və tərəddüdlərin nəticələrinin təhlili;
- mövcud vəziyyətlərin nəticəsinin proqnozlaşdırılması və qəbul edilmiş düzəlişlərin əsaslandırılması zəruriliyi.

Tənzimləmə – aşkar edilmiş problemlərin (kənarlaşmaların) sözsüz və vaxtında yerinə yetirilməsini təmin edən iqtisadi-texniki, təşkilati-texnoloji vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün nizamlayıcı tədbirlər prosesindən ibarətdir.

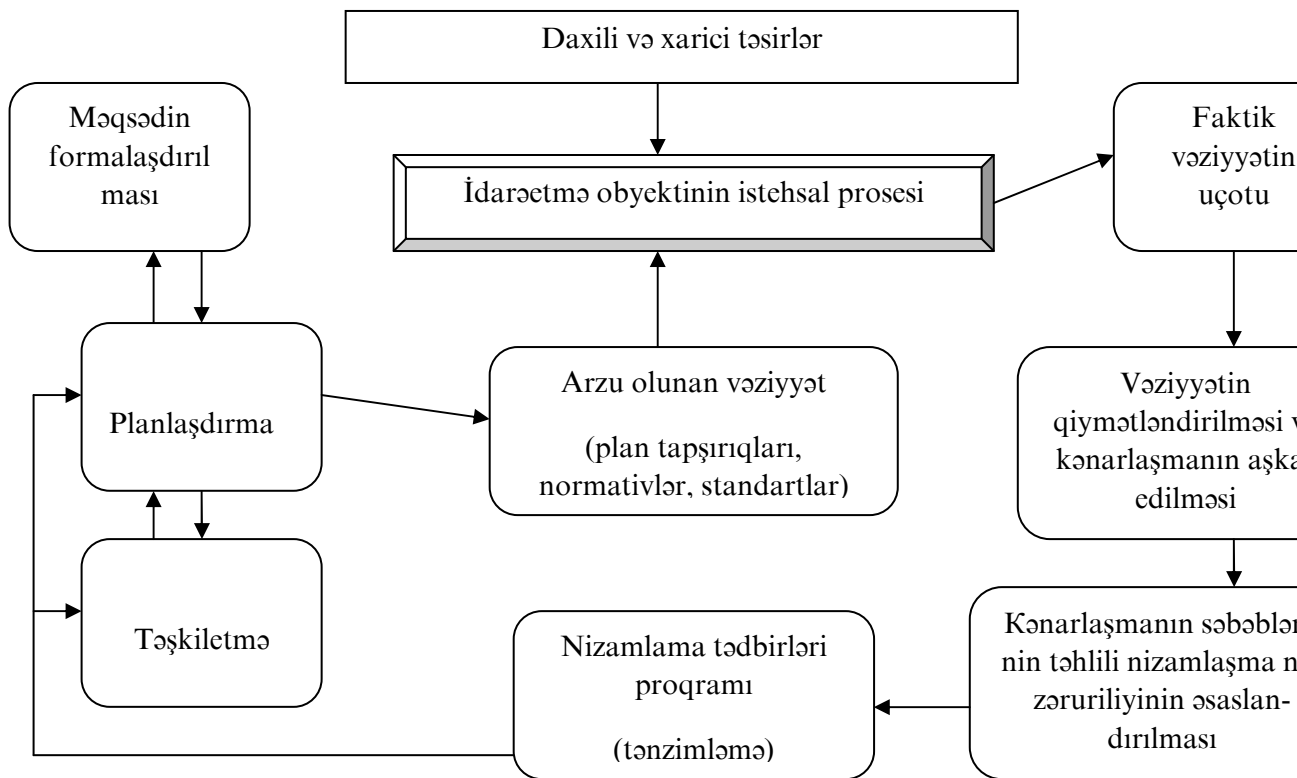
Tənzimləmənin vəzifələri – plan tapşırıqlarının, normativ və standartların təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq vaxtında və effektiv yerinə yetirilməsinə nail olmağı təmin etməkdən ibarətdir.

«Tənzimləmə» funksiyasına «nəzarət» funksiyası aşkar edilmiş kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə qərar qəbul edildiyi zaman keçir.

«Nəzarət» idarəetmə prosesində əks əlaqə funksiyası kimi çıxış edir: burada informasiya axınları idarə obyektindən idarəetmə subyektinə keçir.

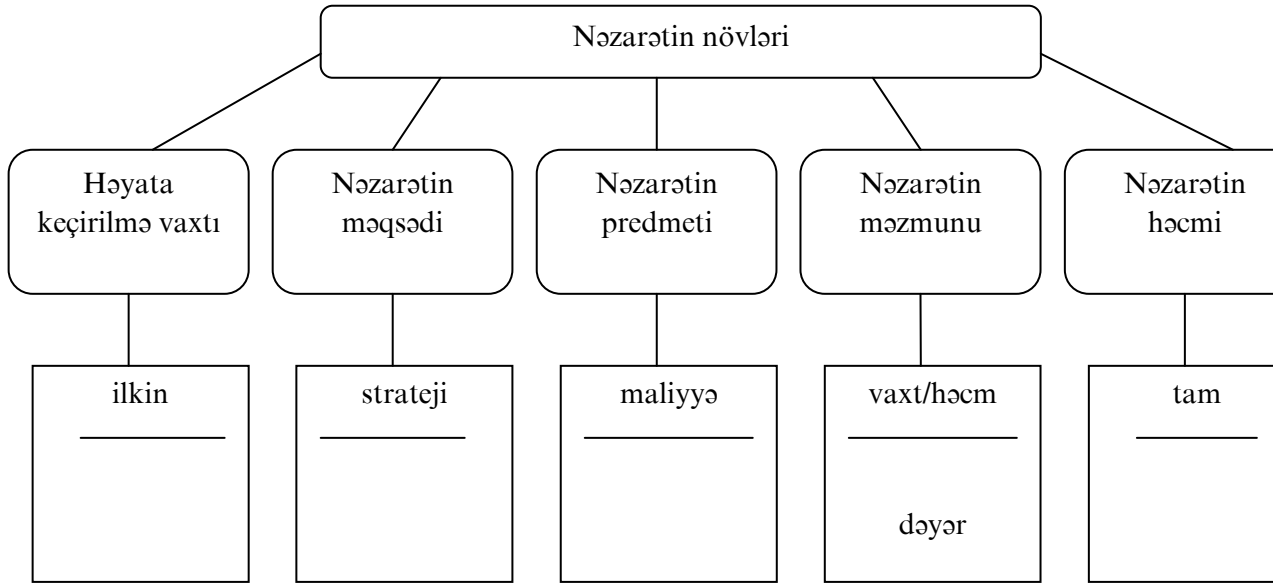
Nəzarət idarəetmə dövrünü tamamlayır və menecmentin bütün əsas funksiyalarının obyektin istənilən vəziyyətindən kənarlaşmanın təhlilinin nəticələri ilə əlaqədardır. Nəzarət materialları üzrə əvvəldən qəbul edilmiş qərarlara, plan tapşırıqlarına, normativlərə, göstəricilərə və ya onların yerinə yetirilməsinin təşkilində düzəlişlər aparılır, başqa sözlə idarəetmə dövründə əks əlaqə həyata keçirilir.

### İdarəetmə dövründə əks əlaqənin konturları



### 2.5.2. Nəzarət və tənzimləmənin növləri və formaları

Təşkilatda nəzarət sistemi müxtəlif nəzarət növlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.



Nəzarətin effektiv sistemi belə xarakterizə edilir:

- strateji istiqamət;
- nəticəyə istiqamət;
- fəaliyyətin nəzarət olunacaq növünə uyğun aparılması;
- vaxtında və çevik nəzarət (böhran başlayana qədər lazımi informasiyanı, lazımi adamlara çatdırmaq);
- iqtisadi və sadə.

### **Nəzarət fəaliyyətinin əsas növlərinin xarakteristikası**

<i>Nəzarətin növləri</i>	<i>Məzmunu</i>
İlkin	Vaxtından əvvəl və əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə qərar qəbul edilənə qədər bu və ya digər məsələlər üzrə aparılır
Cari	Qəbul edilmiş qərarların icrası prosesində (plan tapşırıqları) həyata keçirilir. Təyinatı-qərarların tam həcmdə, lazımi keyfiyyətdə və müəyyən edilmiş vaxtda yerinə yetirilməsinə maneçilik törədən halların vaxtında qarşısının alınması. Təbəçilikdə olanın iş yerinə yetirməsinə bilavasitə onun rəhbəri tərəfindən nəzarət edilir.
Yekun	Qərar həyata keçirildikdən sonra onun düzgünlüyünü yoxlamaq məqsədilə aparılır.

Strateji	Təşkilatın perspektiv inkişaf konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsinin nəticələrinin uçotu, qiymətləndirilməsi və təhlilini nəzərdə tutulur. Təhlilin obyektini təşkilatın siyasəti və həyatın vacib aspektləri çıxış edir: marketing, elmi-texniki proqnozlar, məhsul-tematik portfel
Operativ	Plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini təmin etmək məqsədilə cari uçot və təhlil aparılır. Obyektini kimi çıxış edir: tematik və istehsal tapşırıqları, nəzərdə tutulan plan resursları, müəssisənin xərcləri ilə əlaqədar olan məsələlər
Maliyyə	Təşkilatın fəaliyyətinin iqtisadi nəticələrinə istiqamətlənir və qəbul edilmiş təşkilat strukturuna uyğun olaraq müxtəlif idarəetmə səviyyələrində həyata keçirilir. Nəzarət obyektini bu göstəricilərdir: mənfəət, tədavül xərcləri, istehsalın həcmi və satış, investisiya və ondan effektiv istifadə; maliyyə vəsaitləri ilə təminat və təşkilatın maliyyə vəziyyəti (ödəniş qabiliyyəti)
İnzibati	Fəaliyyət prosesinə və idarəetməyə aid edilir, iyerarxiya strukturu vardır. Nəzarət obyektini bütövlükdə istehsal təsərrüfatı prosesi və onun ayrı-ayrı sahələri, plan tapşırıqları, mal göndərmə müddəti, icraçı kollektivin vəziyyəti, istehsal proqramının və bütövlükdə təşkilatın planlarının yerinə yetirilməsi
Tam	Qəbul edilmiş təşkilat strukturunda daimi fəaliyyət göstərən sistemin bütövlüyü kimi nəzərdə tutulur.
Seçmə	Məqsədli xarakter almaqla müxtəlif tədbirlər kimi təşkil edilir: məhsulun keyfiyyətinin yoxlanılması, normativlərin tələblərinin gözlənilməsi, məhsulun elmi-texniki səviyyəsi və s.

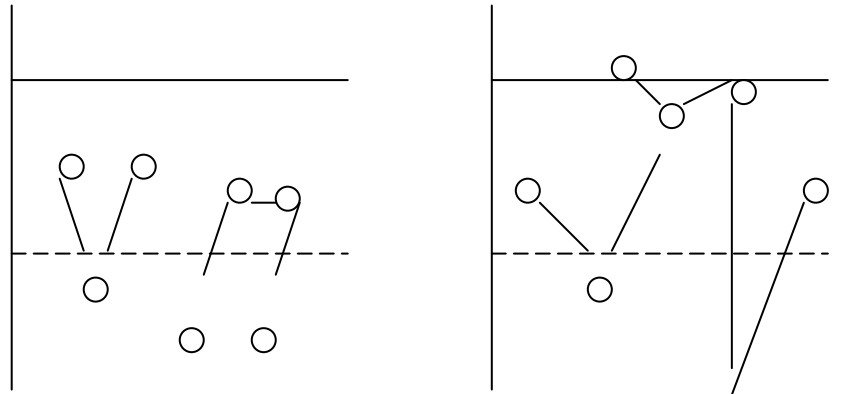
Texnoloji cari nəzarət aşağıdakı metodları həyata keçirilə bilər:

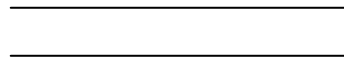
- işin tamamlanması zamanı (0-100)
- işin 50% hazır olması zamanı (50-50)
- müntəzəm operativ nəzarət (bərabər aralıq vaxt ərzində)

Nəzarətin qrafiki məzmununu aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:

Nəzərdə tutulan  
kənarlaşmanın  
yüksək həddi

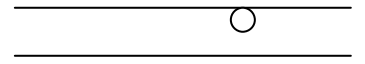
Plan





Vaxt

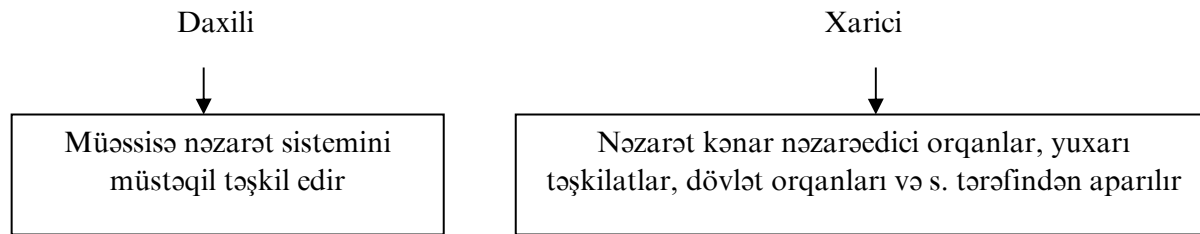
a) nəzarət edilən  
parametrlərin  
kənarlaşması norma  
daxilindədir



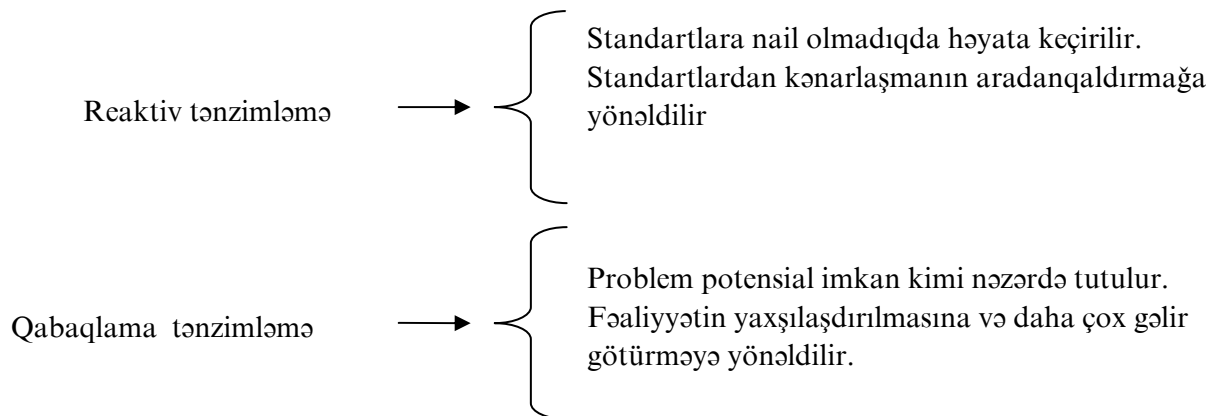
Vaxt

b) nəzarət edilən  
parametrlərin  
kənarlaşması norma  
kənarındadır

**Nəzarətin həyata keçirilmə forması aşağıdakı kimi ola bilər:**



Problemin məzmunu (aşkar edilmiş kənarlaşma) və tənzimləmə təsinin hazırlanması üsuluna görə iki növ tənzimləmə fərqləndirilir:



### 2.5.3. Nəzarət və tənzimləmə prosesi

Nəzarət və tənzimləmə prosesində üç mərhələ nəzərdə tutulur; onların hər biri müxtəlif kompleks tədbirlərinin görülməsini nəzərdə tutulur:

- Standart və meyarların hazırlanması;
- Faktik nəticənin gözlənilmə müqayisəsi;
- Nizamlayıcı tədbirlərin qəbul edilməsi.

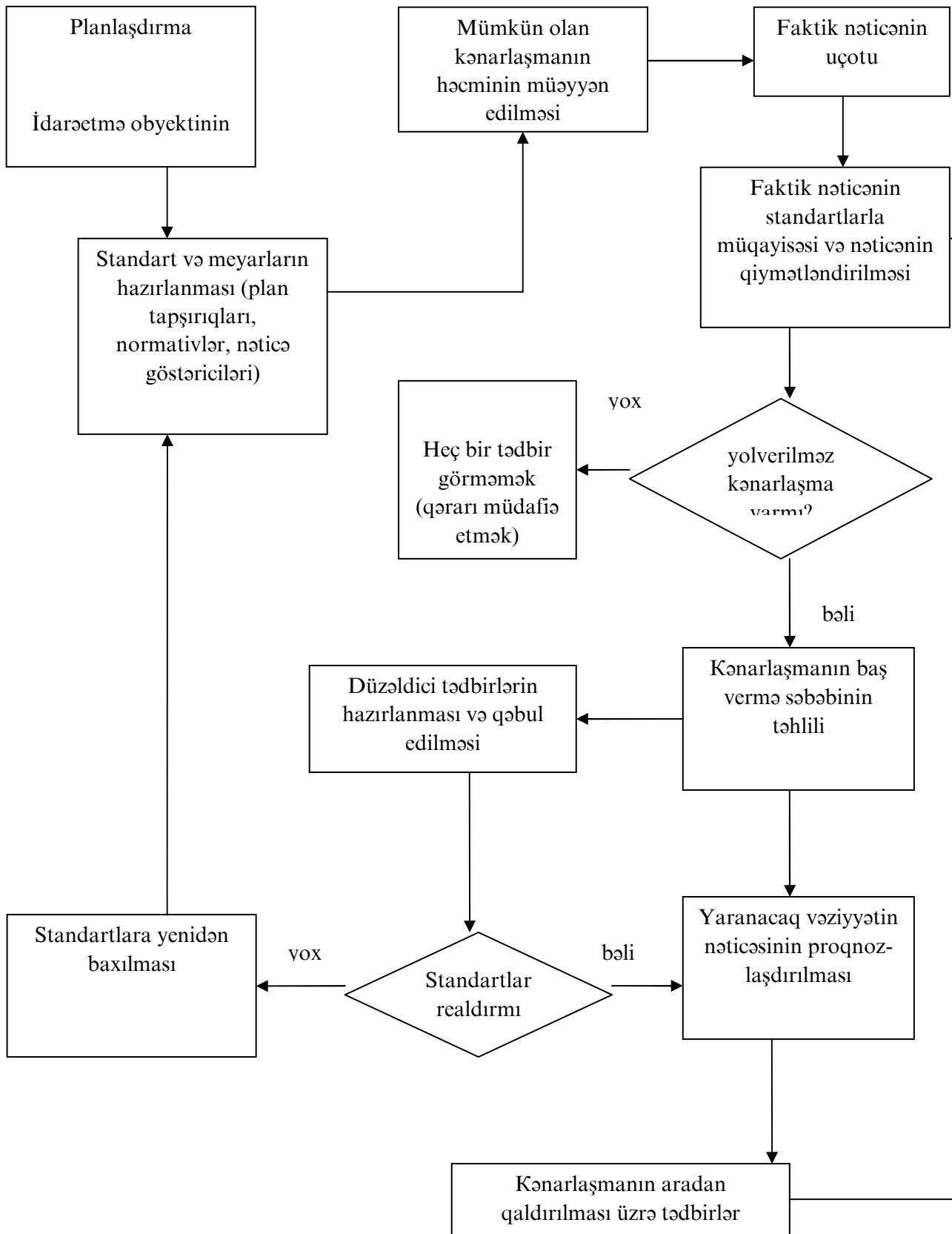
Nəzarət prosesinin birinci mərhələsi bilavasitə planlaşdırma funksiyası ilə əlaqədardır. Bu mərhələdə idarəetmə obyektinin fəaliyyətinin standartları və meyarları müəyyən edilir, bunlar planlaşdırma dövründə müəyyən edilir. Nəzarət üçün istifadə edilən standartlar plan tapşırıqlarında, normativlərdə, göstəricilərdə öz əksini tapır və obyektin idarə edilməsinin inkişaf strategiyası və məqsədi, onun əsas sahələri üzrə hazırlanır.

Nəzarət prosesinin ikinci mərhələsində obyektin idarə edilməsinin müəyyən edilmiş standartları ilə faktik əldə edilən nəticələr müqayisə edilir. Bu mərhələdə müəyyən edilmiş standartlarla faktik kənarlaşmalar müəyyən edilir, faktik əldə edilən nəticələr ölçülür və ciddi kənarlaşmalar aşkar edilməklə onun aradan qaldırılması üçün lazım olan tədbirlər görülür.

Üçüncü mərhələdə baş verən kənarlaşmaların səbəbləri təhlil edilir və davranışın üç variantından biri seçilir: heç bir tədbir görməmək; kənarlaşmanı daha böyük problem yaranmamış aradan qaldırmaq; standartlara yenidən baxmaq.

Tənzimləmə – idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin nəticəsidir. Tənzimləmə prosesinin prosedurası qərarların qəbul edilməsi prosesinə uyğun gəlir.





## 2.5. MÖVZUSU ÜZRƏ NƏZARƏT SUALLARI

1. Menecmentin funksiyaları sistemində nəzarətin əsas vəzifələri və təyinatı, məqsəd və əhəmiyyətini izah edin.
2. «Nəzarət» və «tənzimləmə» funksiyaları anlayışını izah edin.
3. İdarəetmə dövründə əks əlaqə nədən ibarətdir?
4. Effektiv nəzarət nə ilə xarakterizə edilir?
5. Nəzarətin növlərinin təsnifatını verin.
6. Siz nəzarətin yerinə yetirilməsi vaxtına görə hansı növlərini bilirsiniz? Onlara qısa xarakteristika verin.
7. Strateji nəzarətin operativdən fərqləri nədən ibarətdir?
8. «Tənzimləmə» funksiyasının mahiyyəti nədən ibarətdir? Tənzimləmə prosesi necə təsəvvür edilir?
9. Nəzarət prosesi hansı mərhələlərə bölünür?
10. Nəzarət və planlaşdırma arasında qarşılıqlı əlaqə nədən ibarətdir?

## Ədəbiyyat

1. Бавыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. М. 1997
2. Инновационный менеджмент. Справ. пособия. (под редак. П.Н.Завлина и др.) М. 1998
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 1995
4. Управление качеством. Учебник для вузов (под редак. С.Д.Ильенковой) М. 1998
5. Управление организацией. Учебник для вузов. (под редак. А.Г.Поршнева и др.) М. 1998
6. Управление проектами (под редак. В.Д.Шапиро) СПб. 1996
7. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. (под редак. А.Г. Поршнева) М. 1996

### 3 BÖLMƏ. MENECMENTİN TEXNOLOGİYASI VƏ METODLARI

3.1. Menecment sistemində idarəetmə qərarları

3.2. Menecmetin metod və vasitələri (alətləri)

### 3.3. Menecmentdə kommunikasiyalar

## Mövzunun məzmunu:

3.1.1. Qərar anlayışı, idarəetmə qərarlarının subyektləri və tipologiyası

3.1.2. Menecmentdə səmərəli qərarların qəbul edilməsi prosesi

3.1.3. Nümunəvi məsələlər üçün idarəetmə qərarlarının təqdim etmə formaları

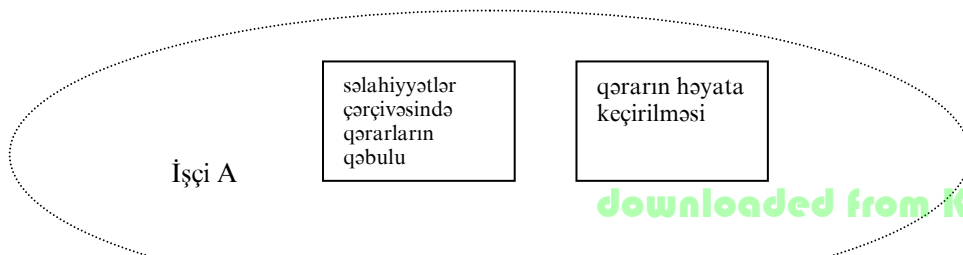
3.1.1. Qərar anlayışı, idarəetmə qərarlarının subyektləri və tipologiyası

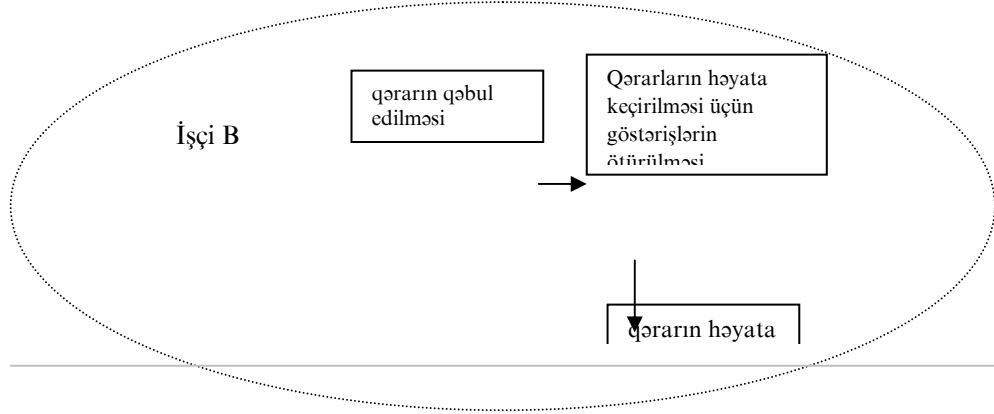
*Menecmentdə qərarlar-subyektin təfəkküründə, idarəetmə obyektinin və idarəetmə sənədlərində öz əksini tapmış konkret tədbirlərin həyata keçirilməsi haqqında nəticə çıxartmaq.*

İdarəetmə qərarlarına sürülən **tələblər**:

1. Məqsədli istiqamətləndirilmə
2. Əsaslandırılma
3. İerarxiq subordinasiya
4. Ünvanlılıq
5. Direktivlik
6. Resurslarla təmin olunma

## QƏRARLARIN SUBYEKTLƏRİ



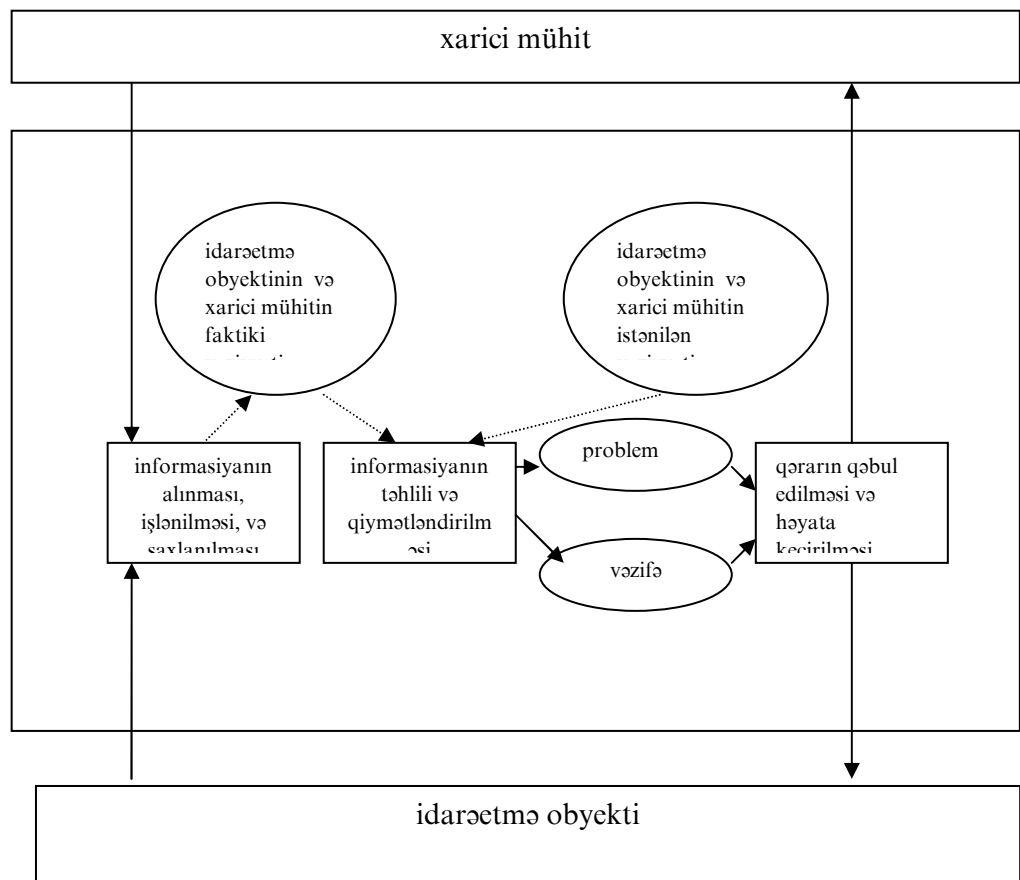


### İDARƏETMƏ QƏRARLARININ TİPOLOGİYASI

idarəetmə funksiyaları görə	plan
	təşkilatı
	motivasiya
	başqaları
qərarların həllinin xarakterinə görə	strateji
	operativ
situasiyanın müəyyənlik dərəcəsinə görə	müəyyənlik şəraitində
	risk şəraitində
	qeyrimüəyyənlik şəraitində
məsələlərin müəyyən quruluş dərəcəsinə görə	Yaxşı quruluşa malik (proqramlaşdırılmış, alqoritmik)
	Zəif quruluşa malik (qeyri standart, proqramlaşdırılmayan,

	<i>evrestik)</i>
Funksional sahələr üzrə	maliyyə
	kədr
	istehsal
	digər
Təsiretmə miqyasına görə	Ümumi
	xüsusi
	eksperimental
Meyarların sayına görə	birmeyarlı
	Çox meyarlı
Təsiretmə istiqamətinə görə	Daxili
	xarici
Təsiretmənin dərinliyinə görə	birsəviyyəli
	çoxsəviyyəli
İştirakçıların sayına görə	Fərdi (təkbaşına)
	kollegial
	kollektiv
Həyata keçirilmə üsuluna görə	Yazılı
	şifahi
Qəbuletmə üsuluna görə	Müzakirələr əsasında
	intuitiv
	Səmərəli üsullar əsasında

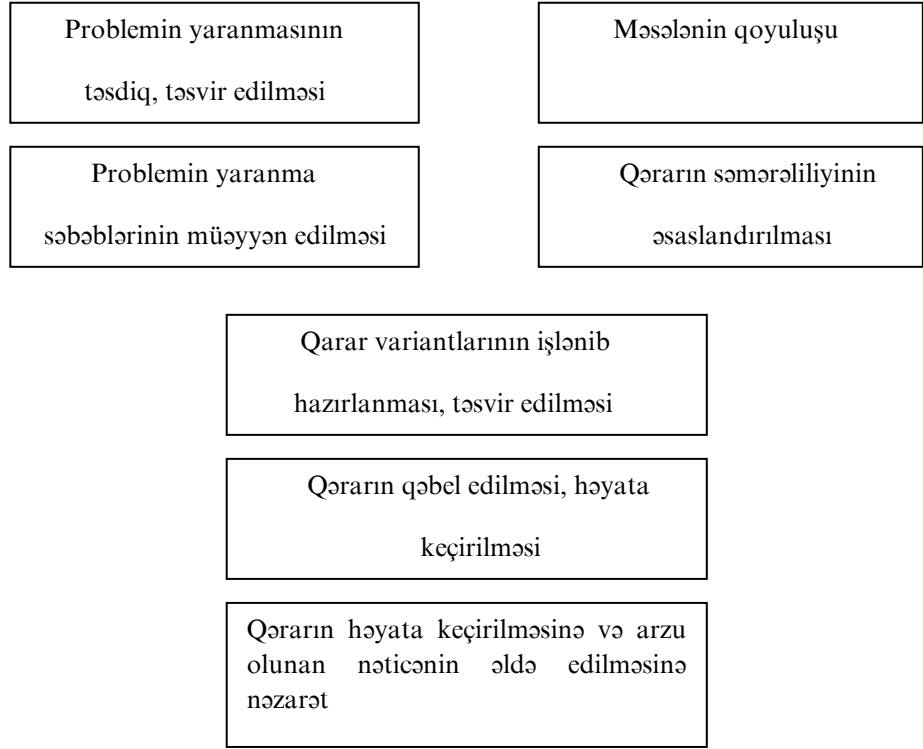
### 3.1.2. Menecmentdə səmərəli qərarların qəbul edilməsi prosesi



**Problem** – idarəetmə obyektinin və xarici mühitin faktiki vəziyyətinin istənilən vəziyyətdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsi.

**Məqsəd (vəzifə, məsələ)** - kəmiyyət parametrlərində və ya təsvirdə öz əksini tapmış arzu olunan konkret vəziyyət.





**I. Problemin yaranmasının təsdiq və təsvir edilməsi aşağıdakılardan ibarətdir:**

1. Problemin məzmununun konkretləşdirilməsi
2. Problemin yaranma yerinin lokallaşdırılması
3. Problemin yaranma momentinin müəyyən edilməsi
4. Yaranma momentindən təsdiq (müəyyən) edilməsinə qədər problemin inkişaf tendensiyalarının (meyllərinin) müəyyən edilməsi
5. Problemin yaranma səbəblərinin aydınlaşdırılmasına qədər onun aradan qaldırılma tədbirlərinin həyata keçirilmə zəruriliyinin müəyyən edilməsi

**II. Problemin yaranma səbəblərinin müəyyən edilməsinin əsas üsulları**

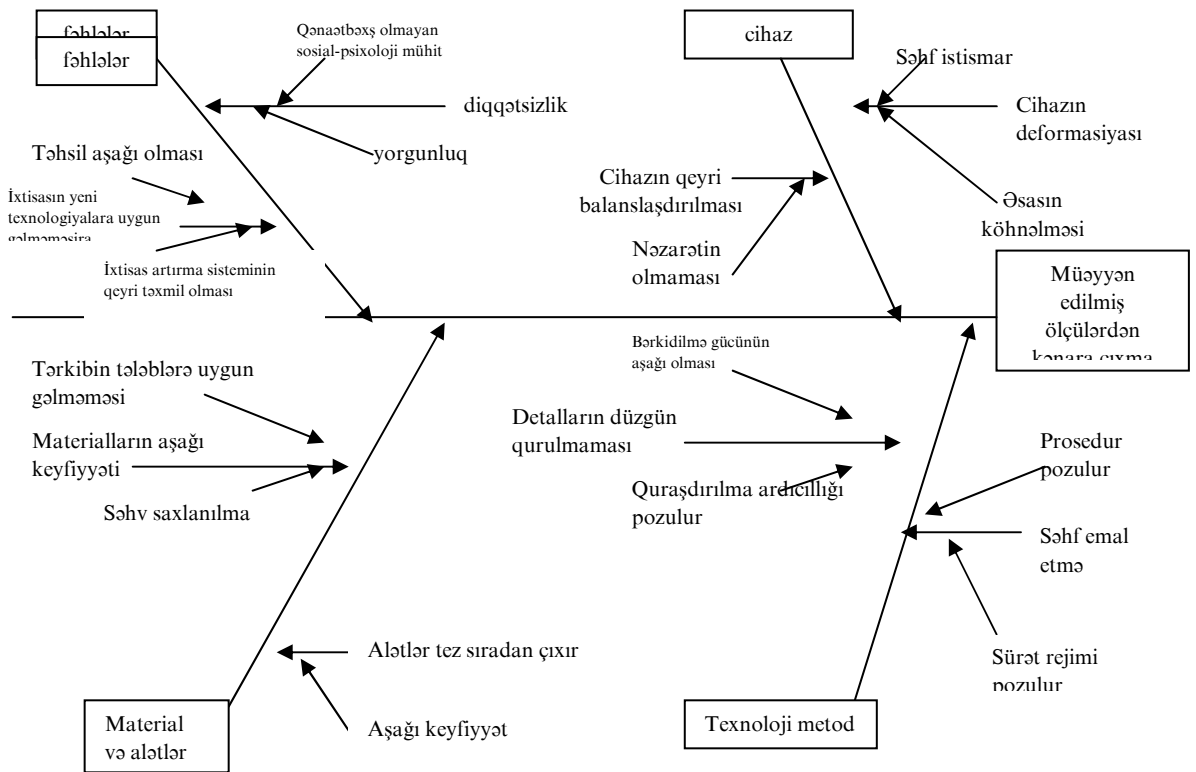
1. Problemin yaranmasına qədər idarəetmə obyektində və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin müəyyən edilməsi

2. Oxşar problemin yaranmadığı analogi olan obyektlərin müəyyən edilməsi və onlar arasında fərqin təyin edilməsi

3. Səbəb-nəticə diaqrammasının qurulması

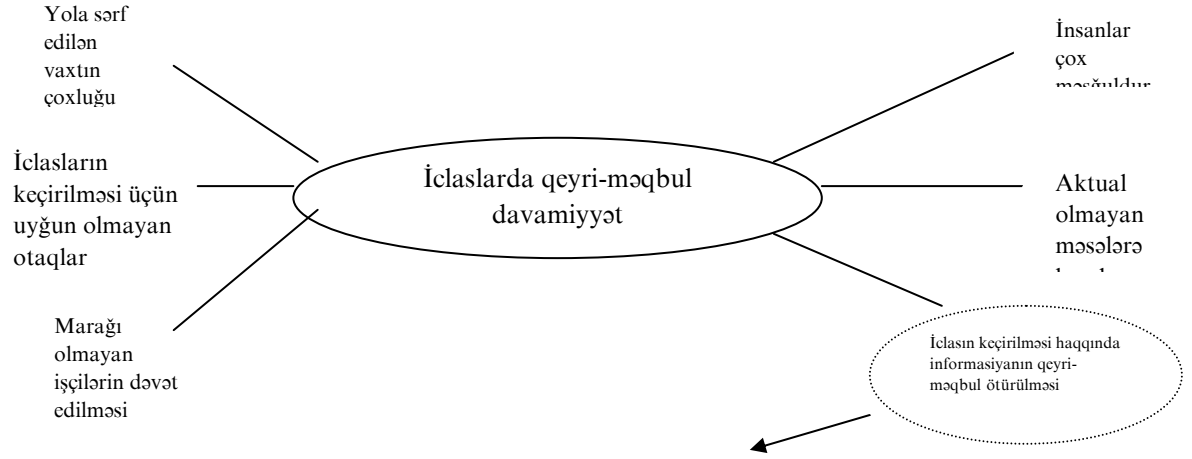
4. Mülahizə xəritələrinin tərtib edilməsi

### Səbəb-nəticə diaqrammasının qurulmasının nümunəsi («İsikavı diaqramması» və ya «balıq skeleti»)

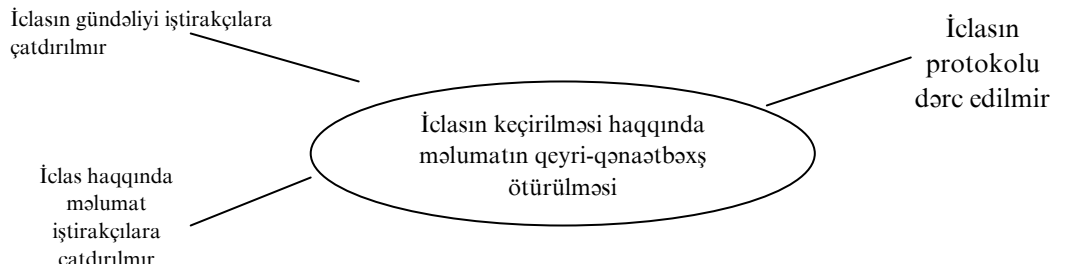


### Mülahizə xəritələrinin tərtib edilmə nümunəsi

Birinci səviyyəli mülahizə xəritəsi



### İkinci səviyyəli mülahizə xəritəsi

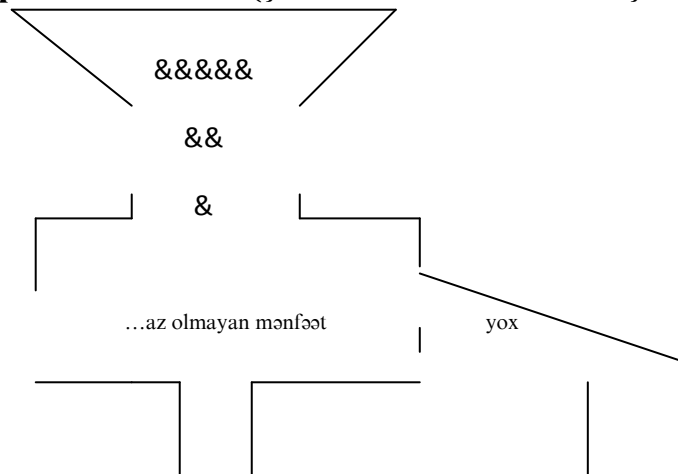


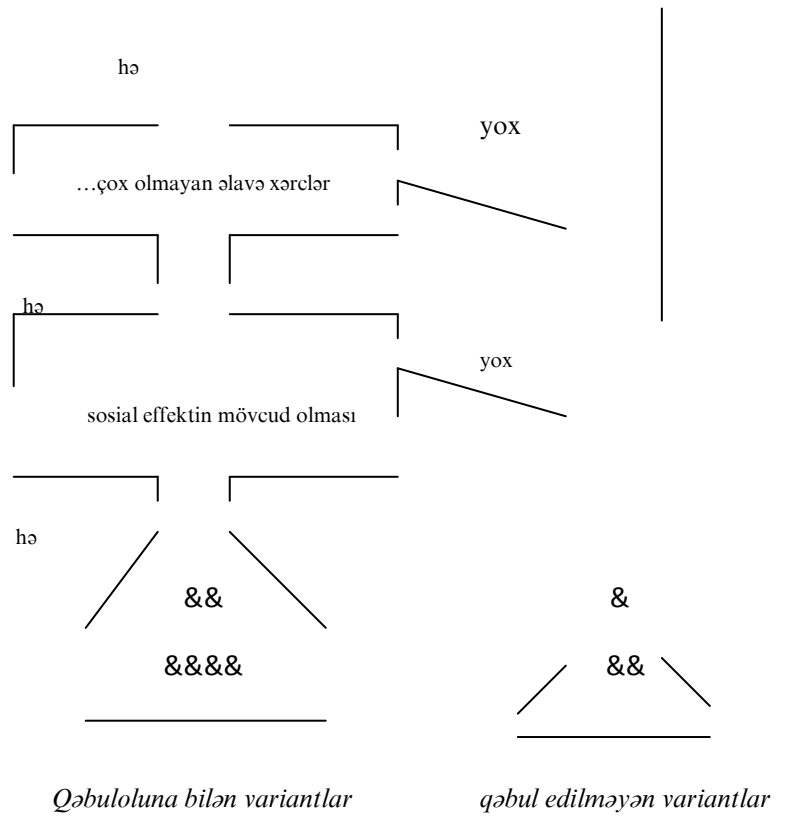
### III. Qərar variantlarının işlənilib hazırlanması, onların qiymətləndirilməsi

**Meyarlar** – qiymətləndirmə və seçim üçün istifadə edilən qərar variantlarını xarakterizə edən göstəricilərdir.

Meyarın əhəmiyyəti- digər meyarlarla müqayisədə qiymətləndirmə və seçim üçün istifadə edilən hər meyarın nisbi mühümlülüyünün kəmiyyət əhəmiyyəti.

#### Variantların qabaqcadan ələnməsi (çox variantların olması şəraitində)





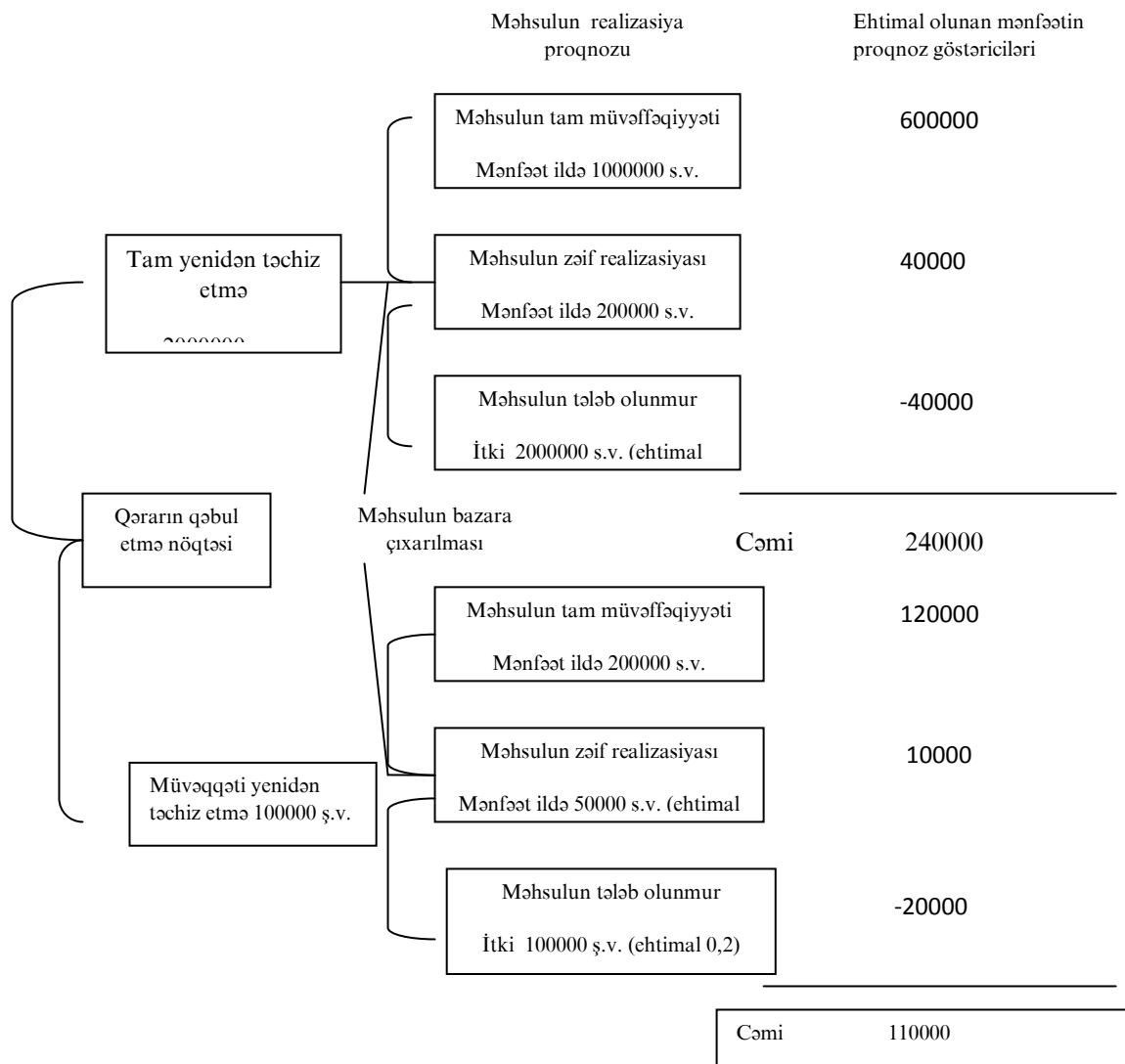
**Qərar variantlarının keyfiyyət qiymətləndirilməsi (az sayda variant və meyarlar şəraitində)**

	qiymətləndirmə şkalası				
qiymətləndirmə meyarı	çox yaxşı	yaxşı	kafi	zəif	çox zəif
A variantı					
əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	+				
texniki imkanlar	+				
əlavə xərclər		+			
rəqabət təhlükəsi				+	
müvəffəqiyyət ehtimalı			+		
B variantı					
əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	+				
texniki imkanlar					+

əlavə xərclər				+	
rəqabət təhlükəsi		+			
müvəffəqiyyət ehtimalı			+		

Nəticə: A variantı B variantına nisbətən daha əlverişlidir

### Az sayda kriterialar şəraitində qərar variantlarının kəmiyyət qiymətləndirilməsi



## Əhəmiyyətli sayda meyarlar şəraitində qərar variantlarının kəmiyyət qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə şkalası: çox yaxşı – 1,0; yaxşı – 0,75; kafi- 0,5; zəif – 0,25; çox zəif- 0,0.

### A. Meyarların əhəmiyyəti nəzərə alınmadan

qiymətləndirmə meyarları	variantların qiymətləndirilməsi		
	A	B	C
əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	1,0	0,25	0,25
texniki imkanlar	0,25	0,5	0,75
əlavə xərclər	0,5	1,0	0,25
İşçilərin ixtisasının tələb olunana uyğunluğu	0,25	0,75	1,0
Son qiymətləndirmə	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,25</b>
Variantın üstünlüyü	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

### B. Meyarların əhəmiyyəti nəzərə alınmaqla

qiymətləndirmə meyarları	variantların qiymətləndirilməsi		
	A	B	C
əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	0,4	0,1	0,1
texniki imkanlar	0,05	0,1	0,15
əlavə xərclər	0,15	0,3	0,75
İşçilərin ixtisasının tələb olunana uyğunluğu	0,025	0,075	0,1
Son qiymətləndirmə	<b>0,625</b>	<b>0,575</b>	<b>0,425</b>
Variantın üstünlüyü	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Meyarların əhəmiyyətini nəzərə almaq mütləqdir. Əks təqdirdə nəticələr düzgün olmaya bilər.

Turistik xidmətləri üçün nəqliyyat növünün seçilməsi misalında dərəcələr vasitəsilə variantların qiymətləndirilməsi (sadə və əyani qiymətləndirmə metodu)

meyarlar	Nəqliyyat növü		
	dəmiryolu	avtomobil	hava
surət və rahatlıq	3	2	1
sutka ərzində reyslərin sayı	3	1	2
etibarlılıq	2	1	3
yükləmə	1	2	3
xidmət göstərilən coğrafi nöqtələrin sayı	2	1	3
dəyəri	1	2	3
cəmi	12	9	15
Variantın üstünlüyü	2	1	3

#### IV. Qərarın qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi

Rəhbər tərəfindən qəbul edilən qərarların təsir qüvvəsi tabeçilikdə olanların bu qərarların qəbul edilməsi və həyata keçirilməsindəki iştirakının dərəcəsi çox asılıdır. Bu iştirakın spektri çox genişdir – ümumiyyətlə iştirak etməməkdən (rəhbər tərəfindən qərarın təkbəşinə qəbul edilməsi) qərarın rəhbərlə müştərək qəbul edilməsinə kimi (kollektiv qərarlar). İştirak etmə dərəcəsinin seçilməsinin əsas amilləri kimi tabeçilikdə olanların peşakarlığı, ixtisas səviyyəsi, məsuliyyəti və vicdanlı fəaliyyəti əsas götürülür.

## Rəhbərlərin və təbəçilikdə olanların iştirak dərəcəsinə asılı olaraq qərarların qəbul edilməsi formaları

Rəhbərin iştirakı		Təbəçilikdə olanların iştirakı		
				Kollektiv qərar
Təkbəşinə qəbul edilən qərar	Rəhbər qəbul edilmiş qərar haqqında məlumat verir və verilən suallara cavab verir	Rəhbər qərar proektini təklif edir və xırda düzəlişlər etməyə xahiş edir	Qərar rəhbər tərəfindən formalaşdırılır və təklif edilən qərar variantlarını dinləyir	Qərar rəhbər tərəfindən formalaşdırıldıqdan sonra birgə müzakirə üçün irəli sürülür

### V. Qərarların həyata keçirilməsinə və gözlənilən nəticələrin əldə edilməsinə nəzarət

1. Problemin uğurlu həlli nəticəsində o problem haqqında məlumat kompyüter bankına daxil edilir və gələcəkdə oxşar problemlərin həlli üçün bir təcrübə kimi istifadə edilə bilər.

2. Aradan qaldırıla bilməyən problemin əsas mümkün olan səbəbləri aşağıdakılar ola bilər:

- problem haqqında kifayət qədər təsəvvürün olmaması;
- problemin yaranma səbəblərinin yalnız müəyyən edilməsi;
- təklif edilən qərar variantlarının çatışmamazlığı;
- qiymətləndirmə meyarlarının natamam siyahısı;
- meyarların mahiyyətinin yalnız təyin edilməsi;
- işlənmiş qərar variantlarının tam uyğun olmayan qiymətləndirmə üsulu;



- qərarların qəbulu zamanı səlahiyyətin kifayət etməyəcək dərəcəsi ;
- qərarın həyata keçirilməsi üçün o qədər də uyğun olmayan üsul;
- qərarın həyata keçirilməsi üçün lazımi nəzarətin olmaması.

### 3.1.3. *İdarəetmə fəaliyyətinin nizama salma formaları*

Tez-tez rast gəlinən standart məsələlər üçün idarəetmə qərarları idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün qaydaları təyin edən normativ sənədlərdə təsvir edilir.

**İdarəetmə bölməsinin funksiyaları** – idarəetmə funksiyalarını konkretləşdirən daimi xarakterli idarəetmə fəaliyyətidir.

#### **İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri və müvafiq normativ sənədlər**

<b>İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri</b>	<b>Normativ sənədlər</b>
İdarəetmə funksiyaları	İdarəetmə strukturu
İdarəetmə bölməsinin funksiyaları	Bölmələr haqqında əsasnamə
İdarəetmə aparatı	Vəzifə təlimatları
İdarəetmə işləri	İdarəetmə işlərinin yerinə yetirilmə qrafiki
Əməliyyatlar	İdarəetmə işlərinin yerinə yetirmə prosedurası

**İdarəetmə aparatı işçilərinin vəzifələri** - bölmə funksiyalarını konkretləşdirən daimi xarakterli idarəetmə fəaliyyətidir.

**İdarəetmə işləri** – yerinə yetirmənin vaxtını və nəticəsini göstərmək ilə işçilərinin vəzifələrini konkretləşdirən idarəetmə fəaliyyətidir.

**Əməliyyat** – müstəqil aralıq nəticə ilə tamamlanan idarəetmə işinin mərhələsidir.

**Prosedura** – idarəetmə işlərini həyata keçirmək üçün əməliyyatlar məcmusudur.

Əsasnamələrin, instruksiyaların və idarəetmə proseduralarının işlənilməsi - müəyyən tezliklərnən təkrarlanan situasiyalar üçün səmərəli təşkilati qərarların qəbulu üçün vacib köməkçi vasitədir.

Standart məsələlərin həlli üçün normativ sənədlərin işlənilməsinin üstünlükləri:

1. Funksional vəzifələrin həlli zamanı ehtimal olunan nöqsanların aşağı salınması;
2. Yeni işə qəbul edilmiş işçilərin tez və keyfiyyətli vəzifəyə daxil olması.
3. İşçilərin qarşılıqlı əvəzedilməsi.
4. İdarəetmə fəaliyyətinin daimi təkmilləşdirilmə imkanı.

**Heyətin idarə edilməsi xidmətinin idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyətinin nizama salınması (misal)**

İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri	İdarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti
İdarəetmə funksiyası	Heyətin idarə edilməsi
Bölmənin funksiyaları (fraqment)	1. işçilərin qəbulu, keçirməsi və işdən azad edilməsi 2. kadrların uçotu 3. işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

İşçilərə nəzarət edən əməkdaşların vəzifələri (2.2. funksiyası)	2.1. işçyənlərin kartotekalarının aparılması 2.2. şəxsi vərəqələrdə dəyişikliklərin aparılması 2.3. əmək kitabçalarının aparılması
İdarəetmə işləri (2.2.vəzifələrinin aparılması üzrə)	2.2.1. işə qəbul olanların şəxsi vərəqələrinin tərtib edilməsi 2.2.2. şəxsi vərəqələrdə düzəlişlərin aparılması 2.2.3. işdən azad olan işçilərin şəxsi vərəqələrinin arxivə təhvil verilməsi
Əməliyyatlar ( 2.2.2. idarəetmə fəaliyyətinin yerinə yetirilmə proseduru)	2.2.2.1. vəzifədə, məvaciblərdə, iş yertndə və s. olan dəyişiklər haqqında əmirdən çıxarışların çap edilməsi 2.2.2.2. şəxsi vərəqələrə çıxarış və əsasların(ərizə, xidməti məktubların və s.) tikilməsi

*Standart instruksiyalardan məhrum edilən müəssisə durmadan inkişaf edə bilməz... 5 il planlı və qeydə alınmış irəliləmə 20 il təsadüfi sınaqlardan daha çox şey verir.*

*Qarrinqton Emerson*

### 3.1. mövzusunə aid yoxlama sualları:

1. İdarəetmə qərarlarına irəli sürülən tələblər və onların tipologiyası
2. İdarəetmə qərarlarının qəbuletmə və həyata keçmə prosesinin əsas mərhələləri hansılardır?
3. Yaranan idarəetmə probleminin təsvir edilməsi necə həyata keçirilir?
4. Yaranan probleminin səbəblərinin müəyyən edilməsinin əsas üsulları hansılardır?
5. Qərar variantlarının qiymətləndirmə üsulları hansıdır və onların tətbiq edilməsi nədən asılıdır?

6. Rəhbərlərin və tabeçilikdə olanların iştirak etmə dərəcəsindən asılı olaraq qəbul edilən qərarların hansı metodları var?

7. Qərarın qəbul edilməsi və tətbiq edilməsi nəticəsində problemin aradan qaldırılmamasının əsas mümkün olan səbəbləri hansılardır?

8. İdarəetmə əməyinin bölgüsü səviyyəsindən asılı olaraq menecmentdə hansı normativ sənədlər istifadə edilir?

9. Bölmə vəzifələri, işçilərin vəzifələri, idarəetmə işləri və əməliyyatlar arasında olan fərq nədədir?

10. Menecmentdə istifadə edilən normativ sənədlərin üstün cəhətləri və nöqsanlarını sadalayın.

#### **Литература:**

Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника. М., Экономика, 1990

Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., Юрист, 1998

Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Пер.с англ. М., Прогресс, 1982

Кунц Г., Одонел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер.с англ.. М.Прогресс, 1981

Ойхман Е.Г., Попов З.В. Реинжининг бизнеса: реинжининг организаций и информационные технологии. М.Фининсы и статистика, 1997

Питер Э.Ленд. Менеджмент–искусство управлять. М.ИНФРА-М, 1995

Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. Пер.с англ. М.Экономика, 1984

Пужаев А.В. Теория принятия решений. Л., ЛИЭИ, 1991

Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер.с англ.. М.Аудит, ЮНИТИ, 1997

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учеб пособие. М., ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1997

Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. Пер. с англ. М.Аудит, ЮНИТИ, 1997

### **Mövzunun məzmunu:**

3.2.1. Menecmentin metodları

3.2.2. Menecmentdə modelləşdirmə

3.2.3. Menecmentin alətləri

3.2.1. Menecmentin metodları

**Menecmentin metodları**- təşkilatın səmərəli inkişafını təmin edilməsi məqsədilə müxtəlif idarəetmə məsələlərinin həlli üçün qayda və prosedurların sistemidir.

Menecmentdə fərqləndirirlər:

- təşkilatın funksional sistemaltarının (**подсистема**) idarəetmə metodları;
- menecment funksiyalarını yerinə yetirilmə metodları;
- idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi metodları.

Brinci qrup metodlar təşkilatın strukturu ilə əlaqədardır. Burada marketinq, innovasiyalar, istehsal, maliyyə, heyət və s. işlər üzrə idarəetmə əməyinin funksional bölgüsü mövcuddur.

**Müvafiq struktur bölmələrdə istifadə edilən metodlar məqsədlərin qoyuluşunda və onlara nail olmaq üçün işlərin tərkibinin müəyyən edilməsində**

**İk**

Menecmentin üçüncü qrupuna qərarların qəbul edilməsi mövqeyindən idarəetmə prosesinin təsviri qoyulmuşdur. Buna müvafiq bu qrup metodlar aşağıdakılara ayrılır:

- qərarların hazırlanması və əsaslandırılması metodları;
- qərarların seçilməsi metodları;
- qərarların realizasiya edilməsi metodları.

Adı çəkilən qruplara müvafiq təcrübədə tətbiq edilən menecment metodlarının tərkibi və mahiyyəti hazırkı kursun müxtəlif bölmələrində öz əksini tapıb.

Menecmentin bu və ya digər məsələlərinin həlli üçün qərar metodlarının konkret növünün seçilməsi idarəetmə qərarlarının xarakterinə (bax mövz 3.1.), idarəetmə üslubuna (bax mövz 4.3.) və təşkilatda menecment sisteminin informasiya təminatının və kommunikasiya şəbəkəsinin strukturuna (bax mövz 3.3.) müvafiq həyata keçirilir.

### 3.2.2. Menecmentdə modelləşdirmə

**Menecmentdə modelləşdirmə dedikdə** - təşkilatın idarə edilməsi modelinin qurulması və tətqiqi başa düşülür.

**Model** dedikdə tətqiq edilən obyektin əsas elementlərini və əhəmiyyətli əlaqələrinin daha yaxın əks etdirən mükəmməl və maddi obyekt başa düşülür.

**Modelləşdirmənin məqsədi** – tətqiq edilən obyektlər haqqında ilk məlumatlarda qeyd olunmamış, yeni məlumatların alınması.

Menecmentdə daha geniş yayılmış modelləşdirmə növləri aşağıdakılardır:

- iqtisadi-riyazi modelləşdirmə;
- sistemli təhlil əsasında modelləşdirmə;

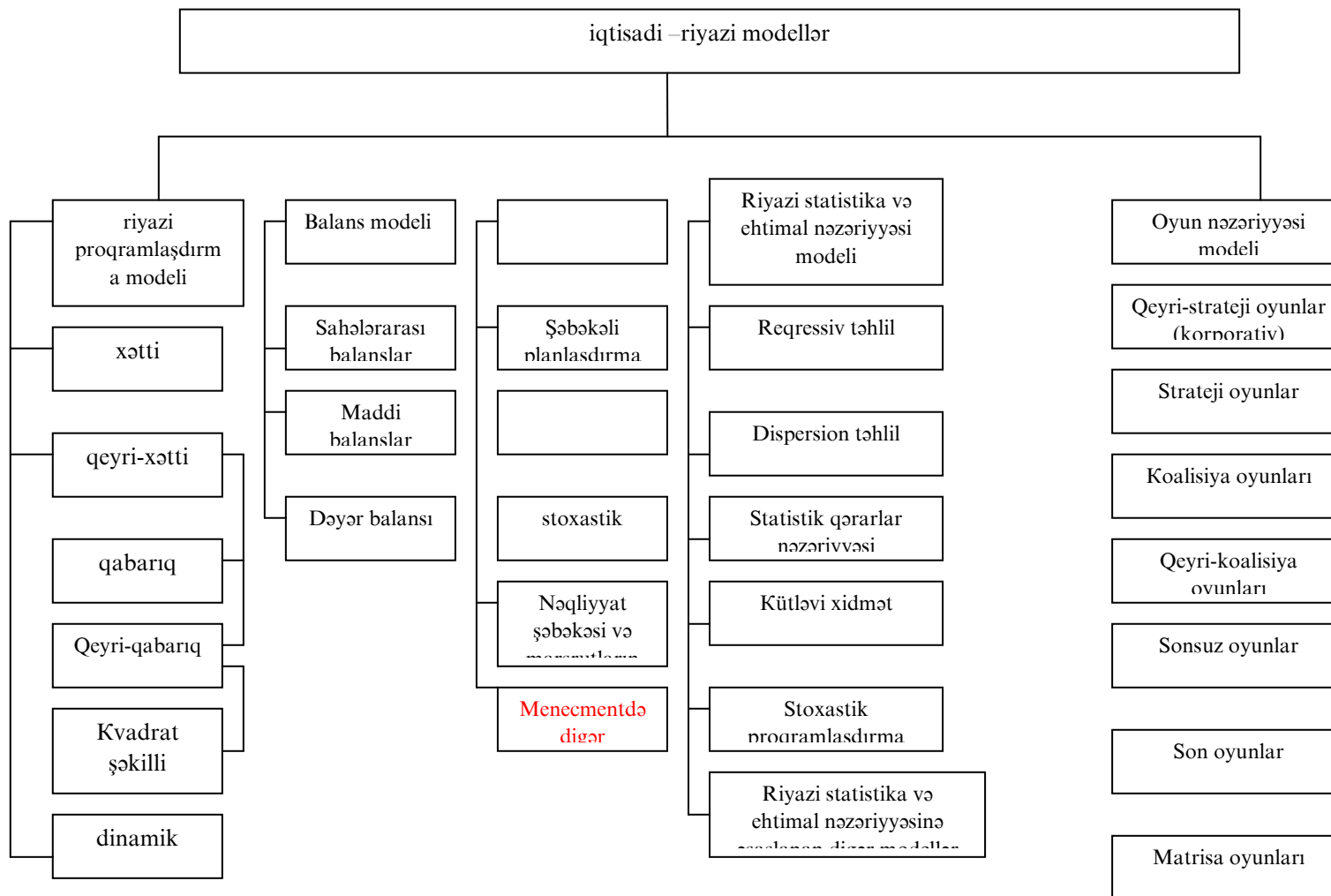
- oxşatma(имитация) modelləşdirilməsi.

**İqtisadi-riyazi modelləşdirmə** problemi riyazi məsələ formasında ifadə etməyə imkan yaradır.

Menecmentin nəzəriyyəsi və praktikasında geniş tətbiq edilən və müvafiq riyazi aparatını istifadə etməklə iqtisadi-riyazi modellərin 5 əsas tipini göstərmək olar:

- riyazi proqramlaşma modelləri;
- теория графов nəzəriyyəsi modeli;
- balans modelləri;
- ehtimal nəzəriyyəsi və riyazi statistika modelləri;
- oyun nəzəriyyəsi modeli və s.





**Şək. İqtisadi-riyazi modellərin təsnifatı**



Sistemli təhlil modelləri (ST) qeyri-müəyyənliklə xarakterizə edilən zəif quruluşa malik problemlərin həlli üçün istifadə edilir. **Formal və qeyri-formal təsəvvürlərin həllində problemlərin həlli metodlarının və modellərin ahəngində ST əsas idəyasına müvafiq olaraq ST modellərinin aşağıdakılara ayırırlar:**

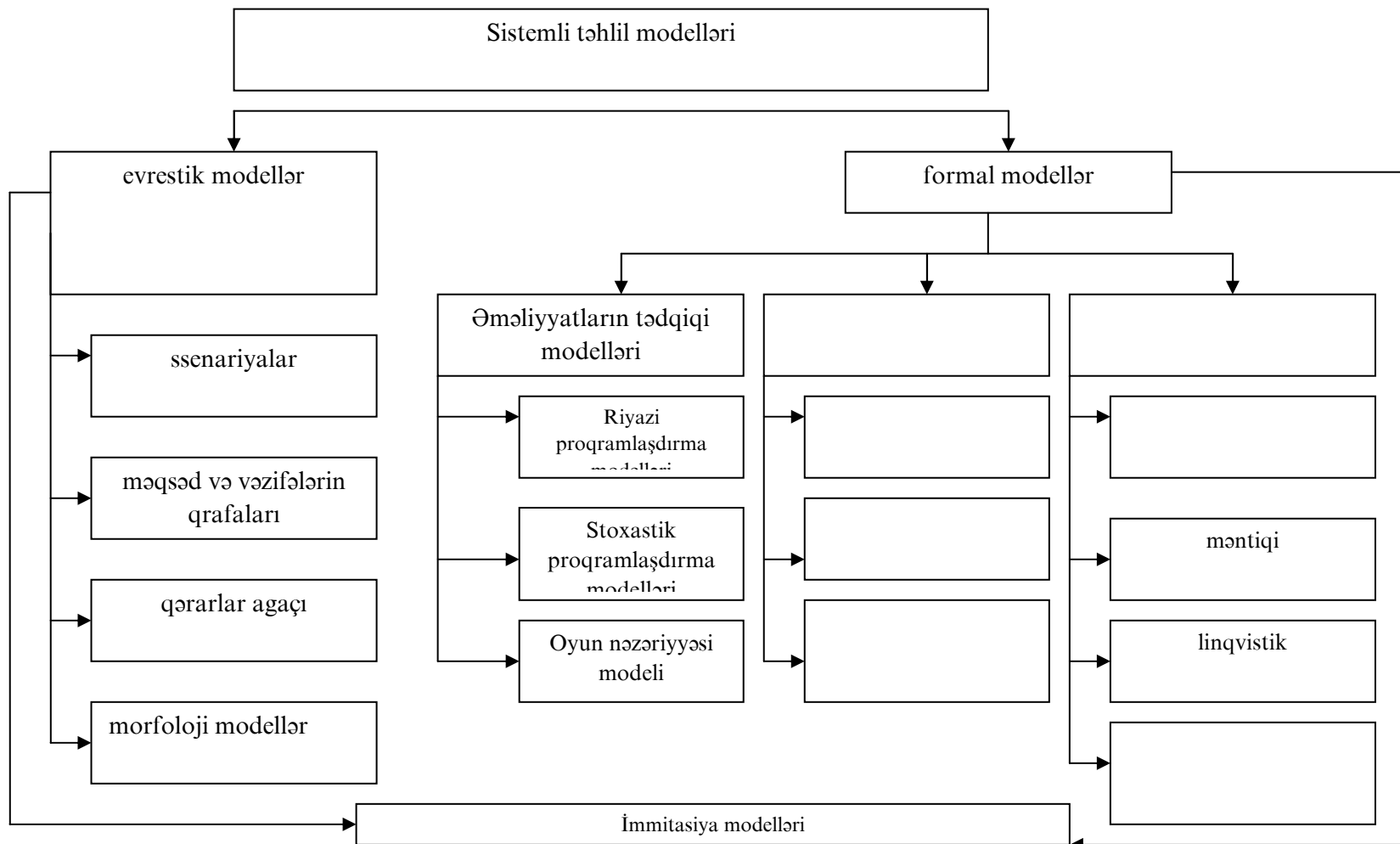
- formal modellər;
- ümumi təcrübəni və mütəxəssislərin intuisiyasını istifadə edən evristik modellər.

İmmitasiya modellərinin metodları aşağıdakılar üçün istifadə edilir:

- 
- faktiki məlumatlar əsasında sistemin və onun hissələrinin davranışının maksimum yaxın əks etdirilməsi;
- 
- qərarların qəbul edilməsi zamanı qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin aşağı salınması.

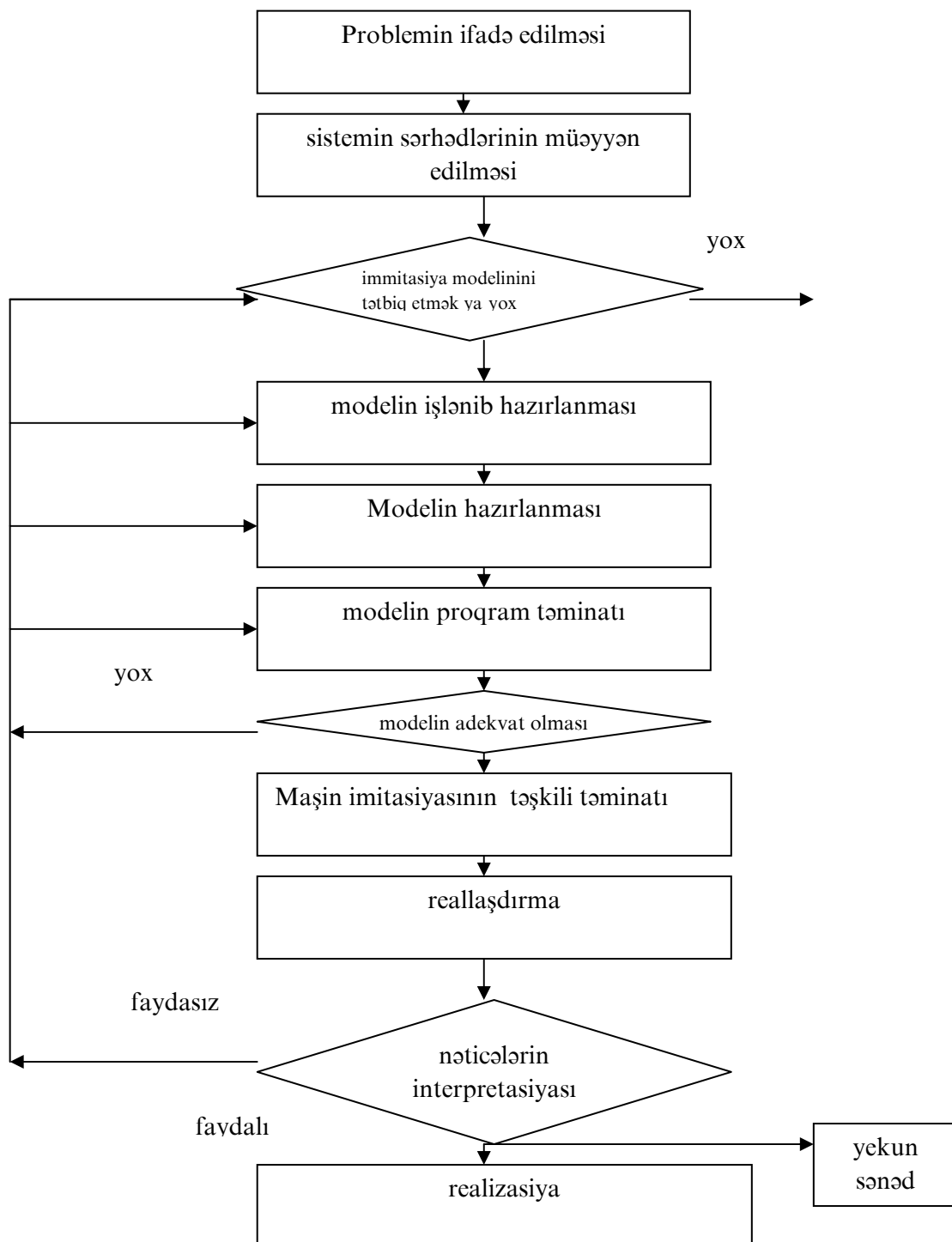
Menecmentin daxili və xarici mühitinin dinamik dəyişikliyi şəraitində onlar daha geniş istifadə edilir.





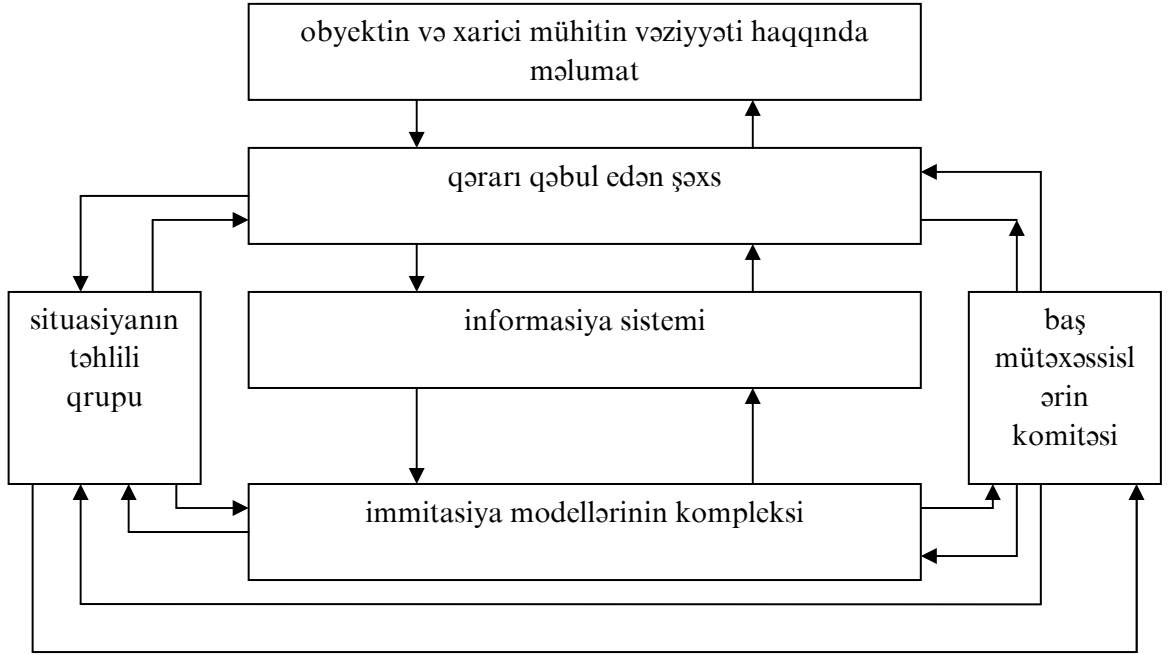
Şək. Sistemli təhlil modellərinin təhlili

## İmitasiya prosesinin əsas mərhələləri



İmitasiya modeli metodunun tətbiq etmə təcrübəsi göstərir ki:

Qərarların saxlama və modelləş



### 3.2.3. Menecmentin alətləri

**Menecmentin alətləri** dedikdə menecment məsələlərinin həllində və onların informasiya, təşkilatı və metodiki təminatında istifadə edilən model və metodların məcmuu başa düşülür.

Menecmentin instrumentarisi çox rəngarəngdir. O mürəkkəbliyinə, təyinatına, istifadə şəraitinə və s.görə fərqlənən alətləri özünə daxil edir.

Daha geniş yayılmış menecment alətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- məqsədlər üzrə idarəetmə sistemi(MBO);
- planlaşdırma, tənzimləmə və nəzarət məsələlərinin həlli üçün PATTERN sistemi və metodikaları;

- məqsədli kompleks proqramlarının və layihələrinin planlaşdırılması məsələlərinin həlli üçün Pert sistemi və metodikaları;

-ekspertizalar və s.

Məqsədlər üzrə idarəetmə sistemi – son nəticələrə yönəldilmiş və əmək kollektivlərinin yaradıcı potensialının, yeni idarəetmə metodlarının istifadəsinə əsaslanan təşkilatın idarəetmə sistemidir.

Məqsədlər üzrə idarəetmə sistemi və konsepsiyasının əsas anlayışı kimi «**hakim** nəticə» anlayışı çıxış edir. Belə halda **hakim** nəticənin 3 növünü fərqləndirirlər:

- kommersiya fəaliyyətinin **hakim** nəticəsi (rentabellik, dövriyyə, daimi və dəyişən xərclər və s.);

- funksional fəaliyyətinin **hakim** nəticəsi (istehsal edilmiş məhsulun kəmiyyəti və keyfiyyəti, istehsal qüvvəsinin, xammalın, enerjinin və s. istifadəsi);

- kommersiya və funksional nəticələrin əldə edilməsi üçün **hakim** nəticələr (heyətin motivasiyası, təşkilatda mühit, iş vaxtının istifadə edilməsi və s.).

Məqsədlər üzrə idarəetmə sisteminin əsas prosedur elementləri aşağıdakılardır:

- «**hakim** nəticə» konsepsiyasının formalaşdırılması və situasiyanın təhlilini əks etdirən məqsədlərin müəyyən etmə prosesi;

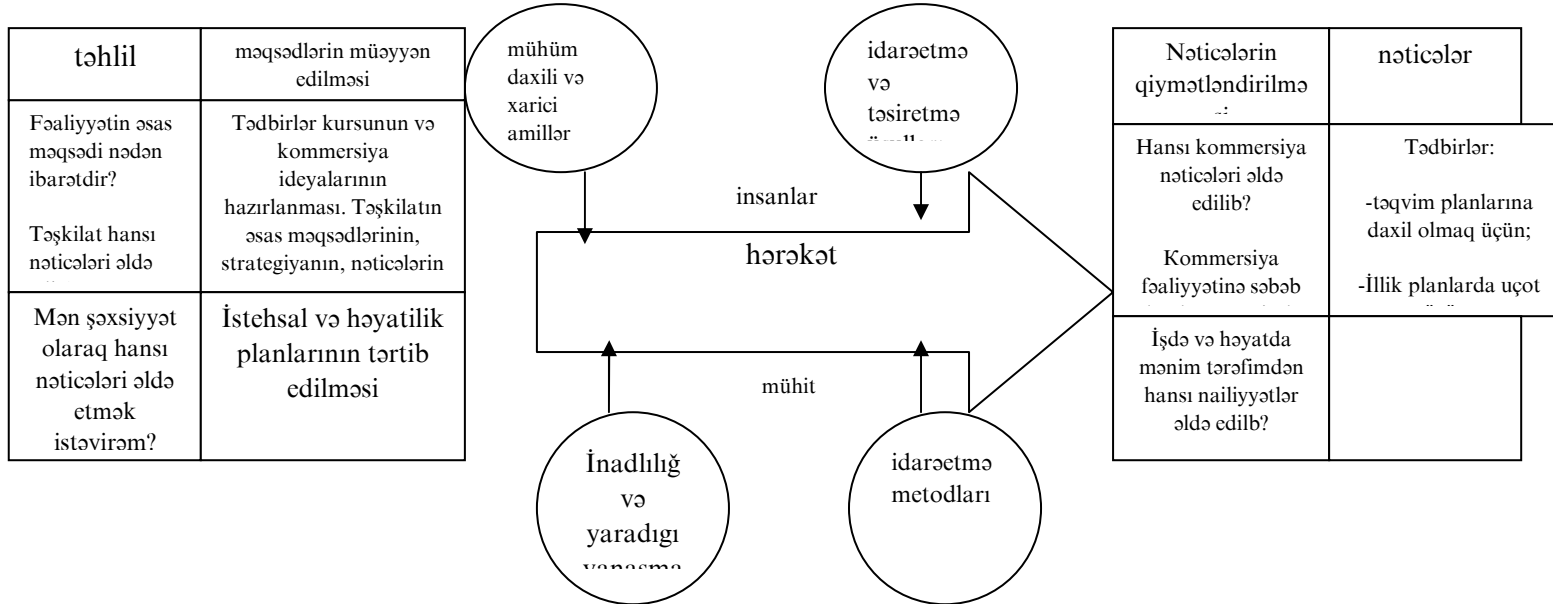
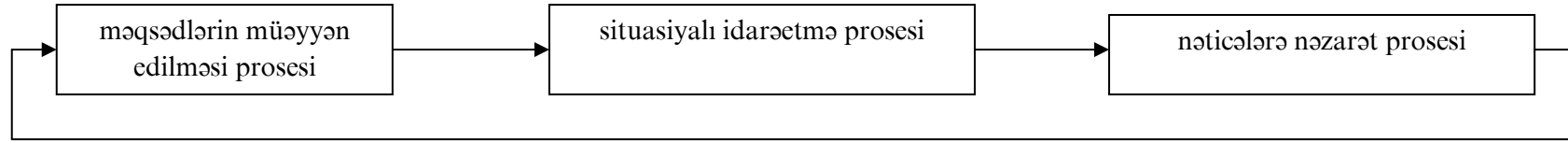
- yaranmış şəraitə müvafiq olaraq icraçıların seçilməsi, tədbirlərin xarakterini müəyyən edilməsi, xarici mühitin reaksiyasının qiymətləndirilməsi situasiyalı idarəetmə prosesi;

-fəaliyyətin nəticələrinin dinamik qiymətləndirilməsini və gərəkli tədbirlərin operativ hazırlanmasını daxil edən nəticələrə nəzarət prosesidir.





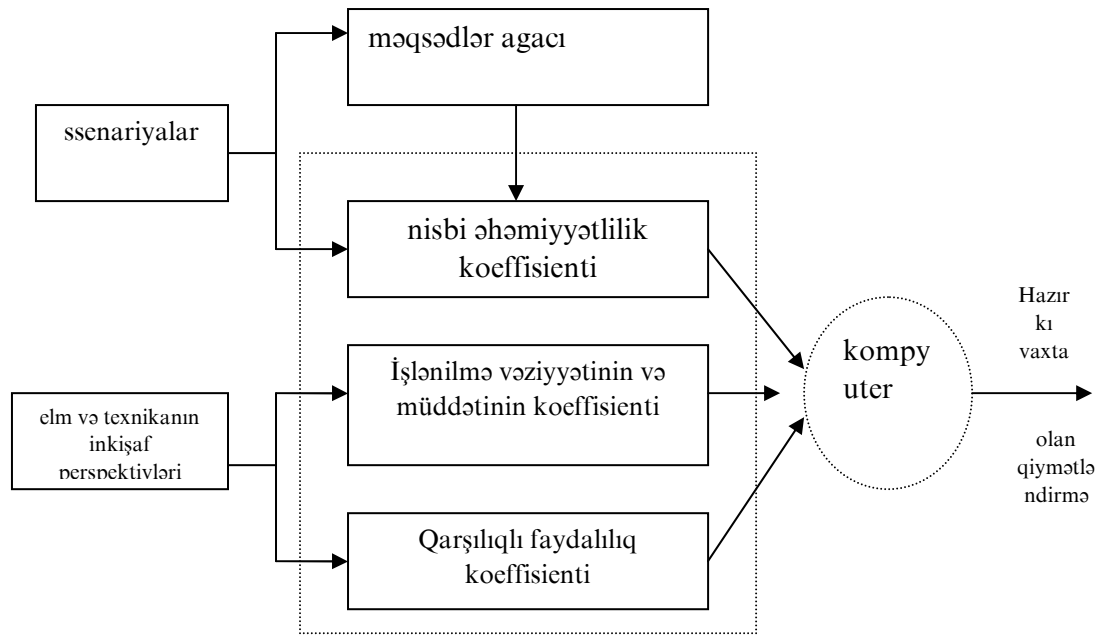
## MBO sistemində idarəetmə prosesi





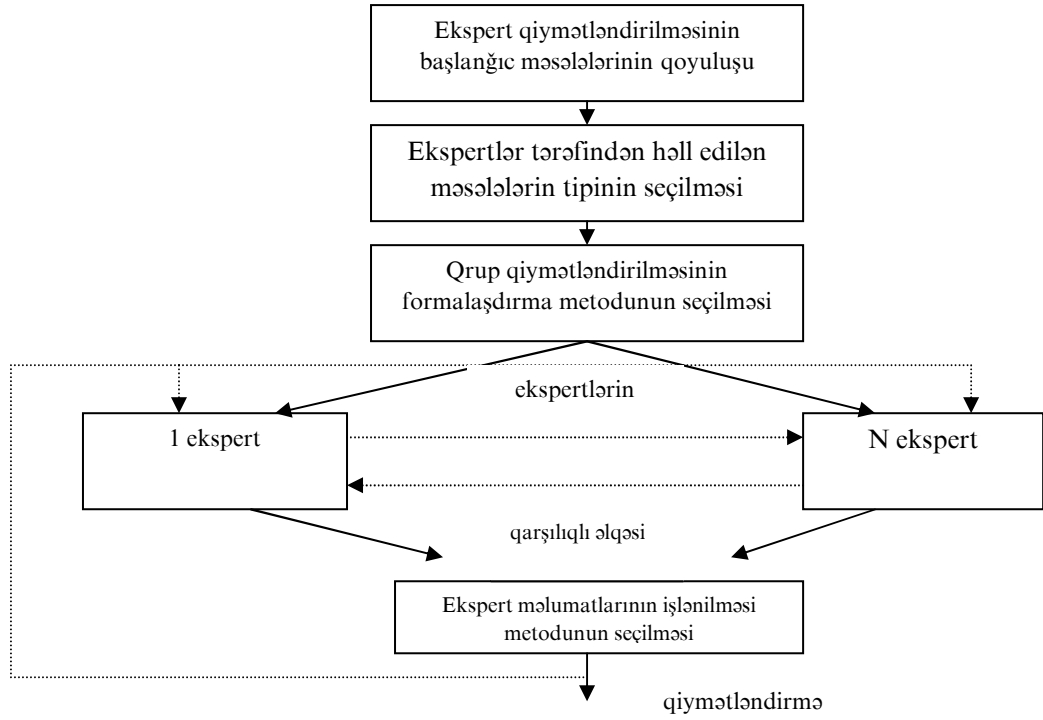
PATTERN metodikası – məqsədlərin strukturlarının formalaşması və qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulub. REND korporasiyasının «Xoniuell İnk» firması tərəfindən hazırlanıb.

PATTERN metodikasının mərhələlərinin əks etdirən əsas elementlər aşağıdakılardır:



**Ekspertiza-** müəyyən struktura malik olmayan problemlərin qrup qiymətləndirilməsinin formalaşdırılmasına yönəldilən tədqiqat prosesidir.

### **Ekspertiza prosesinin sxeması**



Qiymətləndirilən obyektlərin mürəkkəbliyi ekspertlərdə ciddi psixoloji çətinliklər yarada bilər. Ona görə də ekspertlərə başlanğıc məsələ əvəzinə ekspert qiymətləndirilməsi üçün ekspertlərə digər tip məsələ (onlara rahat olan qoyuluşda) təqdim edilir ki, ondan alınan informasiyanın təhlili nəticəsində başlanğıc məsələnin həllinə gətirib çıxaracaq.

Tədqiq edilən obyektlərin ekspert qiymətləndirilməsi məsələlərinin aşağıdakı tiplərini fərqləndirirlər:

- qoşa müqayisə məsələləri;
- 
- təsnifat məsələləri;
- rəhəm qiymətləndirilməsi məsələləri.

Qrup qiymətləndirilməsinin formalaşdırılması prosesində aşağıdakı metodlar istifadə edilir:

- «**dəirmi masa**» **metodu** – ekspertlər arasınada məlumatların sərbəst dəyişdirilməsi;

- «**zehni hücum**» **metodu** – ekspertlərin ünsiyyətinin qismən nizama salınması;

- əks əlaqədən istifadə etməklə **Delfi metodu**;

- ekspertlərin biri-birindən izolyasiyası şəraitində qrup qiymətləndirilməsinin formalaşdırılması metodları.

Ekspert məlumatlarının işlənməsi və nəticə qiymətinin alınması üçün:

- statistik metodlar;

- cəbr metodları;

-

Statistik metodlar o fərziyyəyə əsaslanır ki, ekspertlərin qiymətləndirilməsinin həqiqətdən kənara çıxması fəvqəladə səbəblər ucbatından baş verən. Buna görə də, müşahidələrin işlənməsi üçün standart statistik metodların istifadə edilməsi mümkündür.

### 3.2. mövzusunə dair suallar:

1. «Menecment metodu» kateqoriyasına tərifini verin və əsas xarakteristikalarını qeyd edin.

2. İdarəetmə prosesində istifadə edilən menecment metodlarını necə qruplaşdırmaq olar?

3. Hər – hansı menecment funksiyasının yerinə yetirilməsində istifadə edilən metodların misalını göstərin.

4. Qərarların qəbul edilməsi prosesinin hər-hansı mərhələsində istifadə edilən metodların misalını göstərin.

5. Menecmentdə modelləşdirmənin məqsədini ifadə edin.
6. İdarəetmə məsələlərinin həllində istifadə edilən modellərin əsas növlərini xarakterizə edin.
7. Qərarların saxlanması və modelləşdirilməsi imiğasiya sisteminin ümumi xarakteristikasını göstərin.
8. «Menecmentin alətləri» anlayışının tərifini verin və əsas əlamətlərini göstərin.
9. Daha çox tanınmış menecment alətlərini xarakterizə edin.
10. ekspert informasiyasının işlənməsi üçün istifadə edilən statistik metodlar misalını göstərin.

### **Ədəbiyyat**

Жак С.В. Математические модели менеджмента и маркетинга. Уч. Пос. Науч. Ред О.А.Пенязев. 1997

Казанцев А.К. Научно-техническое прогнозирование и программно-целевые методы управления исследованиями и разработками. 1984

Казанцев А.К.и др. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М.ИНФРА-м.1998

Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. П.ред. Шадрикова. М.Юристь. 1998

Кнорринг В.И. Искусство управления. БЕК, 1997

Мильнер Б.З.Теория организаций. Курс лекций. М. ИНФРА-м.1998

Паркинсон С.Н, Рустомжи М.К. Искусство управления. М.,1997

Управление организацией. П.ред А.Г.Поршнева. М. ИНФРА-м.1998

Управление по результатам. Пер. с финск. М.Прогресс -1993

Фатхуддинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.ЗАО  
«Бизнес школа 1997

**Mövzunun məzmunu:**

**3.3.1. Menecmentdə kommunikasiyaların anlayışı və mahiyyəti**

**3.3.2. Kommunikasiya prosesinin strukturu**

**3.3.3. Kommunikasiya baryerləri və onların aradan qaldırılması**

**3.3.4. Təşkilatlarda informasiya sistemləri**

3.3.1. Menecmentdə kommunikasiyaların anlayışı və mahiyyəti

İki və daha çox insanlar arasında informasiyanın dəyişilmə prosesi **kommunikasiya** adlanır.

Kommunikasiyaların məqsədləri.

1. İdarəetmə obyektləri və subyektləri arasında informasiyanın səmərəli mübadiləsinin təmin edilməsi.

2. İnformasiya mübadiləsi prosesində həxslərarası münasibətlərin təkmilləşdirilməsi.

3. Ayrı-ayrı əməkdaşlar və qruplar arasında informasiya mübadiləsi üçün informasiya kanallarının təşkili və onların vəzifə və hərəkətlərinin koordinasiyası.

4. İnformasiya axınlarının tənzimlənməsi və səmərəliləşdirilməsi.

İnformasiya mübadiləsi üsulundan asılı olaraq:



- şifahi ünsiyyət əsasında şəxslərarası və ya təşkilatı kommunikasiyalar;
- yazılı informasiya mübadiləsi əsasında kommunikasiyalar fərqlənir.

Şəxslərarası kommunikasiyalar:

- formal və ya rəsmi;
- qeyri-formal ola bilər.

Formal kommunikasiyalar təşkilatın siyasəti, qaydaları, vəzifə təlimatları ilə müəyyən edilir və formal kanallar vasitəsilə yerinə yetirilir.

Qeyri-formal kommunikasiyalar təşkilatın ümumi qaydalarına riayət etmirlər, onlar işçilər arasında müəyyən edilmiş münasibətlər əsasında həyata keçirilir.

Qeyri-formal kommunikasiyalar şəbəkəsi işçilərin formal təşkilatı kommunikasiyalar vasitəsilə əldə edə bilmədikləri informasiyaları bilmək üçün imkan yaradır.

Qeyri-formal kommunikasiyalar şəbəkəsi kommunikasiyaların effektivə mənfi təsir göstərə biləcək şayələrin buraxılmasına belə iqtidarındadır.

Qeyri-formal kommunikasiyalar kanalları ilə ötürülən tipik informasiyalar aşağıdakılar ola bilər:

- işçilərin gözlənilən ixtisarı;
- işə geçikməyə görə yeni cəza tədbirləri;
- təşkilatın strukturunda dəyişikliklər haqqında və s.

Belə şəyələrin yayılmasının qarşısını almaq üçün iki yanaşma mövcuddur:

- formal kommunikasiya kanalları vasitəsilə maksimum informasiyanın yayılması;

- qeyri-formal kommunikasiyalar şəbəkəsinin həvəsləndirilməsi və qarşılıqlı informasiya əlaqəsi üçün menecerlərin həmin şəbəkələrə daxil edilməsi.

Formal təşkilatı kommunikasiyalar arasında aşağıdakıları fərqləndirirlər:

1. **Şaquli** - burada informasiya iyerarxiyanın bir səviyəsindən digərinə ötürülür;

2. **Üfüqi** - müxtəlif şöbələr arası.

Şaquli kommunikasiyalar öz növbəsində :

1. **Yüksələn** – informasiya aşağıdan yuxarıya. **Kommunikasiyanın bu növü üçün fəaliyyətin bu və ya digər növünü qiymətləndirmək üçün menecerlərə lazım olan informasiyanın**

2. Azalan –yuxarıdan aşağıya yerinə yetirilir. Kommunikasiyanın bu növü rəhbərliklə bilavasitə əlaqədədir və işçilərə nəzarət üçün istifadə edilir.

Şəxslərarası kommunikasiyaları verbar (şifahi) və qeyri-verbar , yəni sözlərdən istifadə etmədən informasiyanın ötürülməsi (səsin tonuna görə, yestlər vasitəsilə).

### 3.3.2. Kommunikasiya prosesinin strukturu

Kommunikasiya prosesində dörd əsas ünsür fərqləndirilir:

1. **göndərən** – informasiyanın yığılmasını və ötürülməsini təşkil edən şəxs;
2. **məlumat**;
3. **kanal və ya informasiyanın ötürülmə vasitəsi**;
4. informasiyanı **alan** şəxs.

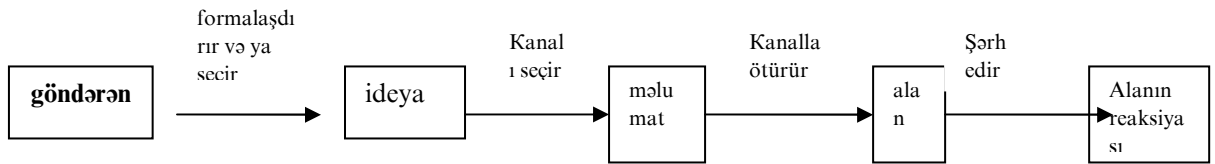
İnformasiya mübadiləsi prosesi qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələləri daxil edir;

ideyanın yaranması və ya informasiyanın seçilməsi;

informasiyanın ötürülmə kanalının seçilməsi;

məlumatın ötürülməsi;

məlumatın şərh edilməsi.



Kommunikasiya prosesinin hər bir mərhələsində kommunikasiya kanallarının və müxtəlif növlərinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır.

### Kommunikasiyaların xarakteristikası

Kommunikasiyanın növü	Kommunikasiya prosesinin mərhələləri	Kommunikasiya kanalları
şəxslərarası	İdeyanın yaranması və ya informasiyanın seçilməsi	Şifahi ötürülmə

yazılı məlumat əsasında	İnformasiyanın ötürülmə kanalının seçilməsi	Müşavirələr
formal	İnformasiyanın ötürülməsi	Telefon danışmaları
Qeyri-formal	Alan tərəfindən informasiyanın şərh edilməsi	Yazılı ötürülmə
şaquli	Məlumatın realizasiyası	Xidməti məktublar
üfüqi		hesabatlar
verbal		Elektron poçtası
Qeyri-verbal		Kompyuter şəbəkəsi

Kommunikasiya şəbəkəsi və prosesləri formalaşdırılması, eləcə də kommunikasiya kanallarının və vasitələrinin seçilməsi fəaliyyət sahəsinə müvafiq olaraq müəssisənin təşkilatı strukturunun layihələşdirilməsindən sonra həyata keçirilir. Kommunikasiya üsullarının reqlamentini əks etdirən kommunikasiya qərarları menecmentin hər bir iyerarxik səviyyəsi üçün təyin edilməlidir və konkret vəzifəli şəxslərə çatdırılmalıdır.

### 3.3.3. Kommunikasiya maneələri və onların aradan qaldırılması

İnformasiyanı alan şəxs onun mahiyyətini informasiya göndərən tərəfindən mənə etibarilə tam başa düşürsə Əgər menecer, yəni göndərən tərəfindən informasiyaya O kommunikasiya müvəffəqiyyətli hesab edilir ki, Əks halda səmərəsiz kommunikasiya yer alır.

Muvəffəqiyyətli kommunikasiyanın imkanlarının azalmasına səbəb olan amillər **kommunikasiya maneələri** adlanır.

**Makro- və mikrosəviyyəli** kommunikasiya maneələri fərqləndirilir.

Kommunikasiyaların makro maneələri müvəffəqiyyətli kommunikasiyalara ümumilikdə təsir edir.

Kommunikasiyaların mikro maneələri isə müvəffəqiyyətli kommunikasiyalara konkret məhdud sahələrdə təsir edir.

<b>Kommunikasiyaların makro maneələri</b>	<b>Kommunikasiyaların mikro maneələri</b>
İnformasiya şəbəkələrinin yüklənməsi və informasiyanın təhrif edilməsi	İnformasiya mənbəyinin (göndərən) informasiya alana(adresata) münasibəti
Daha mürəkkəb informasiyaya tələbat	Adresatın informasiya mənbəyinə münasibəti
İşgüzar əlaqələrin geynəlmiləşdirilməsi və xarici dillərin rolunun artması	İnformasiya alan tərəfindən çoxmənalı sözlərin mənimsənilməsi Əks əlaqənin olmaması

### Müvəffəqiyyətli kommunikasiyanın on əsas qaydası

1. Kommunikasiya qarşısında konkret ideyanın müəyyən edilməsi
2. Hər kommunikasiyanın həqiqi məqsədini təhlil edilməsi
3. Hər kommunikasiya ətrafında fiziki və insani ətrafı təhlil edilməsi
4. Kommunikasiyanın planlaşdırılmasında başqaları ilə məsləhətləşdirilməsi
5. Məlumatın mahiyyətinə və intonasiyasına diqqət yetirilməsi
6. İmkan daxilində məlumata adresat üçün faydalı olan informasiyanı daxil edin
7. Kommunikasiyanın işləməsini diqqət nəzərində saxlayın
8. Kommunikasiyanı tək bu günə deyil, sabah üçün də müəyyən edin
9. çalışın ki.
10. Başqaları dinləməyi bacarın

#### 3.3.4. Təşkilatlarda informasiya sistemləri

İnformasiya – idarəetmə prosesində əməyin predmeti və insanlar arasında kommunikasiya vasitəsidir.

İdarəetmə üçün istifadə edilən informasiya aşağıdakılara ayrılır:

idarəetmə vəzifəsindən asılı olmayaraq formalaşan **baza** informasiyası;

konkret idarəetmə məqsədi üçün yığılan **cari**, müntəzəm və ya birdəfəlik informasiya.

Cari informasiya öz növbəsində:

**sənədlərlə əsaslandırılmış**, sənədlərdə qeyd edilmiş informasiyaya (hesabatlarda, mühasibat və s. sənədlərdə);

**sənədlərlə əsaslandırılmamış (telefon danışmaları, müşavirələr, şəxslərarası əlaqələr və s.)**

idarəetmə nöqtəyi-nəzərindən informasiya aşağıdakı kimi təsnifləşdirilə bilər:

**iqtisadi;**

**təşkilati;**

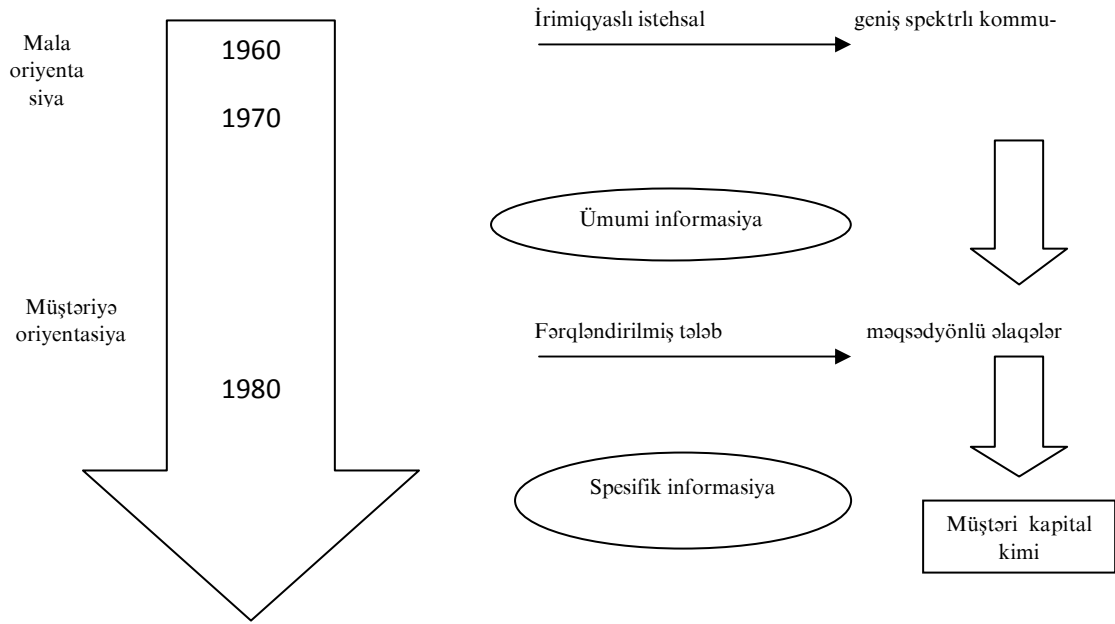
**sosial;**

**texniki.**

Təşkilatın informasiya təminatının inkişafı idarəetmə prosesinin informasiya təminatına qarşı olan tələbləri əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirib.

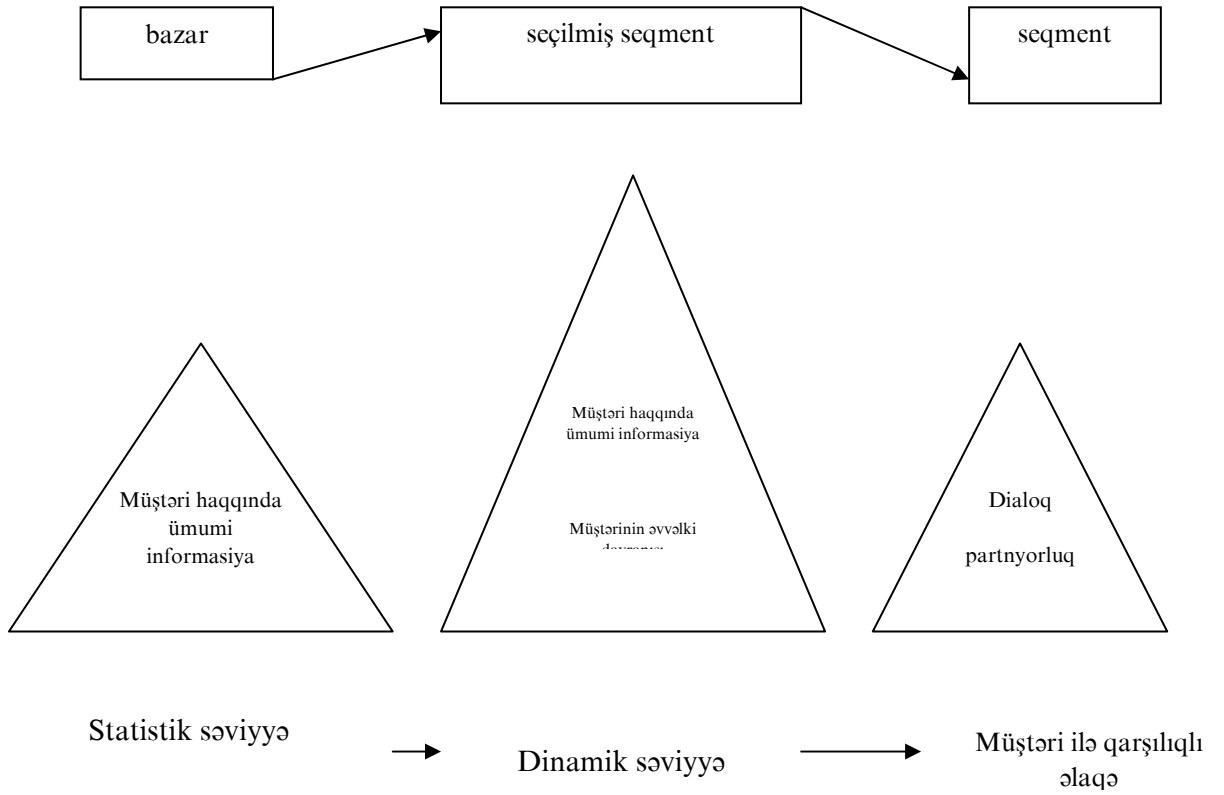
Müasir şəraitdə təşkilatlar xaric mühitin vəziyyəti haqqında olan ümumi informasiyadansa daha spesifik və müəyyən məqsədə yönəldilmiş informasiya-ya tələbat duyurlar.

## Təşkilatın informasiya tələbatlarının inkişafı



Rorororo

## Yığılan informasiyanın tipinin təkamülü

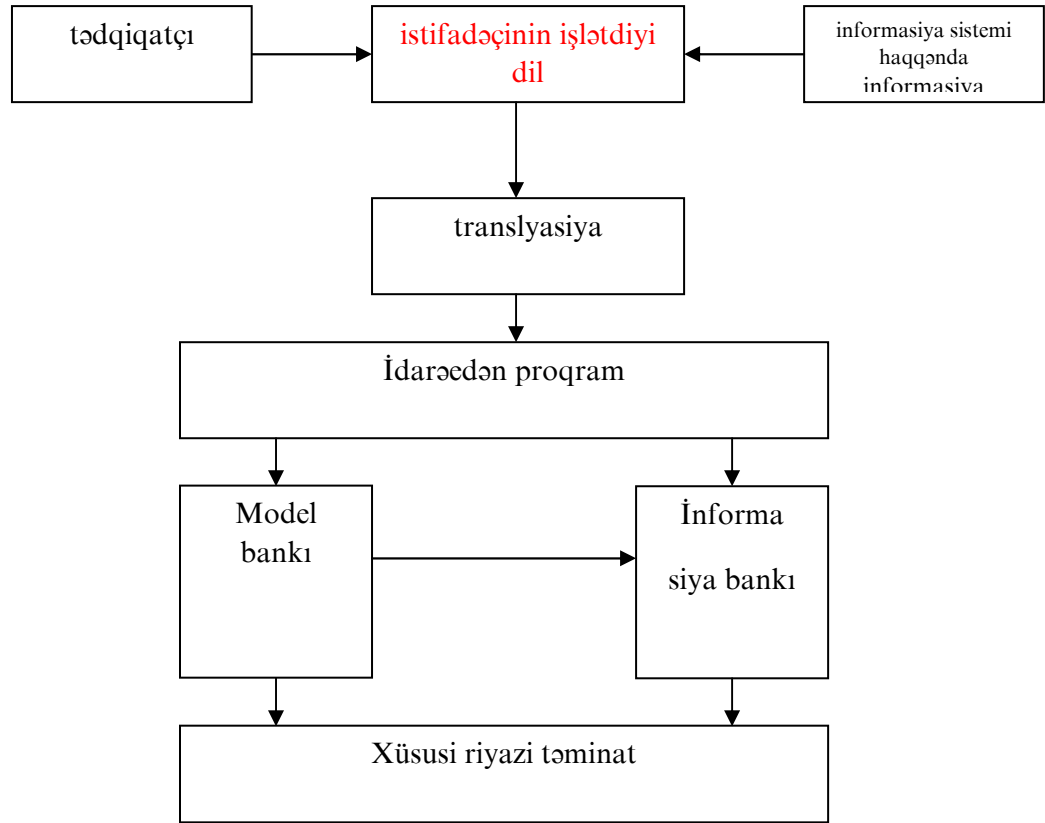




İnformasiya sistemi –idarəetmə prosesinin lazımi informasiya ilə təmin etməsi üçün kompleks əməliyyatların realizasiya edilməsinə kömək edən qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərin (məqsədlərin, prinsiplərin, metodların, vasitələrin və s.) məcmuudur.

Müəssisədə menecmentin tərkib hissəsi kimi çıxış edən informasiya sistemi özündə həm lokal ( daxili kommunikasiyaları təmin etmək üçün), həm də qlobal (altsistemin xarici kommunikasiyalarına xidmət edən) sistemləri daxil edir.

### **İnformasiya sisteminin sxemi**



### Muasir informasiya sistemlərinin istifadəçisi aşağıdakılar

-öz iş yerindən lazım olan informasiyanı məlumatlar bankında axtarışını həyata keçirmək;

-riyazi modellərin mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq layihə, maln və başqa idarəetmə məsələlərini onların təsviri və ilkin məlumatlar əsasında həll etmək və.s.

Qeyd edilən imkanlar müvafiq olaraq aşağıdakı kimi reallaşdırılır:

-informasiya-axtarış sistemləri (İAS);

- hesablama-məntiqi sistemlər;

-ekspert sistemləri.

**İnformasiya-axtariş sistemləri təbii dildə sorğu aparmağa imkan yaradır.**

Belə halda cavab informasiya hesabına tək aşkar halda deyil, həm məntiqi nəticələr və hesablamalar əsasında formalaşır.

Hesablama-məntiqi sistemlər proqramların kitabxana üçlubu ilə təşkilinə əsaslanır.

Ekspert sistemləri (imitasiya sistemləri) riyazi modellərin köməyi ilə **formaliziya** çətin və ya mümkün olmayan yerlərdə istifadə edilir. Onlar məntiqi-lingvistik modellərin istifadəsinə əsaslanır.

Mənecmentdə və layihələşdirmədə daha çox effekti avtomatlaşdırılmış informasiya sistemləri təmin edir(CAD/ CAM).Onlar müxtəlif sahələr üzrə fərqləndirilirlər və aşağıdakıları özlərinə daxil edirlər:

- elmi tədqiqatların avtomatlaşdırılmış sistemləri (ETAS);
- avtomatlaşdırılmış layihələşdirmə sistemləri (ALS);
- istehsalın texnoloji hazırlığının avtomatlaşdırılmış sistemi (ITHAS) və texnoloji proseslərin idarə edilməsinin avtomatlaşdırılmış sistemləri (TPIEAS) və s. altsistemlər.

### 3.3.mövzusu üzrə yoxlama sualları

1. Mənecmentdə kommunikasiyaların mahiyyəti nədən ibarətdir?
2. Kommunikasiyaların əsas növlərini sadalayın.
3. Rəhbər və təşkilatlar üçün kommunikasiyaların mahiyyəti nə üçün bu qədər vacibdir?
4. İnformasiya mübadiləsi prosesinin əsas elementlərini sadalayın.
5. Təşkilatda informasiya mübadiləsi prosesini təsvir edir.

6. Daha geniş yayılmış kommunikasiya kanalları misallarını göstərin.
7. Kommunikasiya maneələri misallarını göstərin.
8. Kommunikasiya maneələrinin aradan qaldırılması vasitələrini təhlil edin.
9. Kommunikasiyaların effektivliyinə təsir edən amilləri sadalayın.
10. İdarəetmə prosesində informasiyanın rolu nədə ibarətdir?
11. Təşkilatların informasiya təminatına qarşı olan tələblərin təkamülünü xarakterizə edin.
12. Nümunəvi informasiya sisteminin strukturunu təsvir edin.
13. Təşkilatlarda istifadə edilən informasiya sistemlərinin əsas tiplərini sadalayın və xarakterizə edin.

### Ədəbiyyat

Батаршев А.В. Организаторские и коммуникативные качества личности. Таллин. Центр информационных и социальных технологий. «Регалис», 1998

Менеджмент: Дайджест основных разделов и тем. Под ред. А.К.Казанцева. СПб, СПбГИЭА, 1997

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с.англ. М.Дело, 1995

Обер-Крие Дж. Управление предприятием Пер.с франц. М.,Сирин, 1997

Матвеева А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. Под ред В.Красновой и А.Привалова. М.ЗАО «Журнал эксперт», 1997

Управление организацией. Под ред.А.Г.Поршнева и др. М.,ИНФРА-М, 1998

#### **IV bölmə. Menecmentin sosial-psixoloji aspektləri**

##### **4.1 Menecimentdə səlahiyyətlərin ötürülməsi**

##### **4.2. Menecmentdə motivasiya**

##### **4.3. Rəhbərlik üslubu**

##### **4.4. Menecmentdə işgüzar münasibətlərin əsasları**

#### **4.1. Menecmentdə səlahiyyətlərin ötürülməsi**

##### **4.1.1. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin mahiyyəti**

##### **4. 1.2. Səlahiyyətlərin növləri**

##### **4.1.3. Mərkəzləşdirilmə və muxtariyyət**

##### **4.1.4. Səlahiyyətlərinin ötürülməsinin effektivliyi**

#### **4.1.1. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin mahiyyəti**

*Səlahiyyətlərin ötürülməsi (deleqirovanie)* yerinə yetirmə məsuliyyətini öz üzərinə götürən şəxsə və ya qrupa vəzifə və səlahiyyətlərin bir hissəsinin verilməsi deməkdir.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi yüksək ixtisaslaşmış ayrı-ayrı şəxslərə və qruplara münasibətdə istifadə olunur.

Səlahiyyətlərin ötürülməsinin məqsədi:

- rəhbərlərin işini azaltmaq, onları ikinci dərəcəli cari məsələlərə baxmaqdan azad etmək və idarəetmənin strateji və perspektivli vəzifələrinin həlli üçün daha yaxşı şərait yaratmaq;

- idarəetmənin aşağı həlqələrinin əmək qabiliyyətini artırmaq;

- «insan amili»ni fəallaşdırmaq, işçilərin işə marağını artırmaq.

Bunun üçün ötürülən səlahiyyətlərin zəruri miqyas və həcmi o dərəcədə olmalıdır ki, işçiləri motivləşdirməyə, onların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəlməsinə, öz əməklərinin nəticələrindən məmnun olmağa imkan yaratmış olsun.

Ötürülən səlahiyyətlərin optimal həcmi müxtəlif amillərdən, əsasən də aşağıdakılardan asılıdır :

- müəyyən işçiyə səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsini reallaşdırmaq imkanlarından;

- işçiyə ötürülən səlahiyyətlərin onun qəbul etdiyi tapşırıqların xarakterinə uyğunluğundan.

Səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsi prosesi aşağıdakı mərhələləri özündə cəmləşdirir.

- işçilərə konkret fərdi tapşırıqların verilməsi;
- müvafiq səlahiyyət və resursların tabeçilikdə olan işçilərin öhdəsinə verilməsi;
- verilən tapşırıqları yerinə yetirilməkdə tabeçilikdə olan işçilərin vəzifələrinin formulə edilməsi.

Məncəmətdə səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsinin rasionallığının əsas prinsiplərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- vahidrəhbərlik - işçi tapşırıq alır və onun yerinə yetirilməsində bir nəfər rəisin qarşısında məsuliyyət daşıyır;
- uyğunluq - yerinə yetiriləcək vəzifələrin məzmunu işçinin səlahiyyətlərinin xarakterinə uyğun olmalıdır;
- koordinasiya - işçiyə verilən yeni tapşırıqlara uyğun səlahiyyətlərin tərkibi dinamik olaraq korrektə edilməlidir
- kifayətlilik - məsuliyyətliliyin miqyası əməkdaşın fərdi imkan həddini aşmamalıdır.
- motivlilik - məsuliyyətliliyin genişləndirilməsi məvacibin, hakimiyyətin və ya liderliyin artması ilə motivasiya olunmalıdır.

#### **4.1.2. Səlahiyyətlərin növləri**

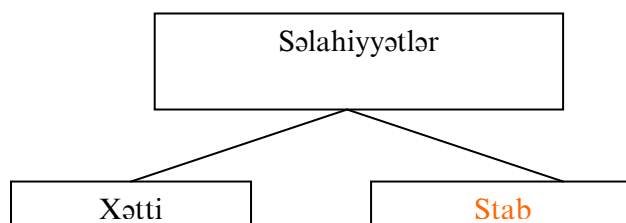
Səlahiyyətlərin ötürülməsi prosesi səlahiyyət və məsuliyyətlərin üzərində qurulur.

*Məsuliyyət* - işçinin ona həvalə olunmuş vəzifələri yerinə yetirmək və onların qənaətbəxş həll olunmasına cavabdehliyidir.

Məsuliyyət özlüyündə ayrı-ayrı işçilərin öz üzərlərinə gətirdükləri öhdəçiliyi əks etdiryindən, o, özünün tabeçiliyində olan işçilərə onu yenidən ötürə edə bilməz. Vacib deyil ki, hər hansı bir vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün üzərinə məsuliyyət qoyulan işçi onu şəxsən özü yerinə yetirsin, amma o, həmin işin qənaətbəxş ( qeyri- qənaətbəxş) həll olunmasında məsuliyyət daşıyır.

*Səlahiyyət* - bu, könüllü olaraq verilmiş vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün təşkilatın resurslarından istifadə etməyə verilən məhdud hüquqlardır.

Səlahiyyətləri hakimiyyətlə qarışdırmaq olmaz. Səlahiyyət müəyyən vəzifəni tutan işçinin nə edə bilər hüququnu müəyyən edirsə, hakimiyyət həqiqətən nə edə biləcəyini müəyyən edir. Səlahiyyətlər olmadan belə hakimiyyətə malik olmaq olar.



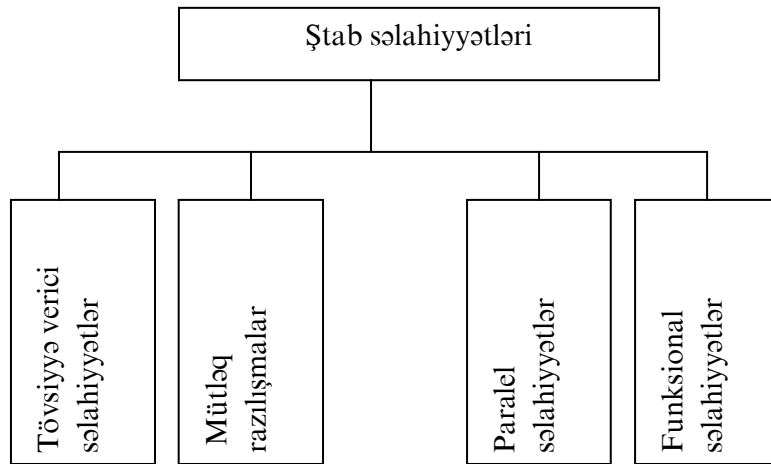
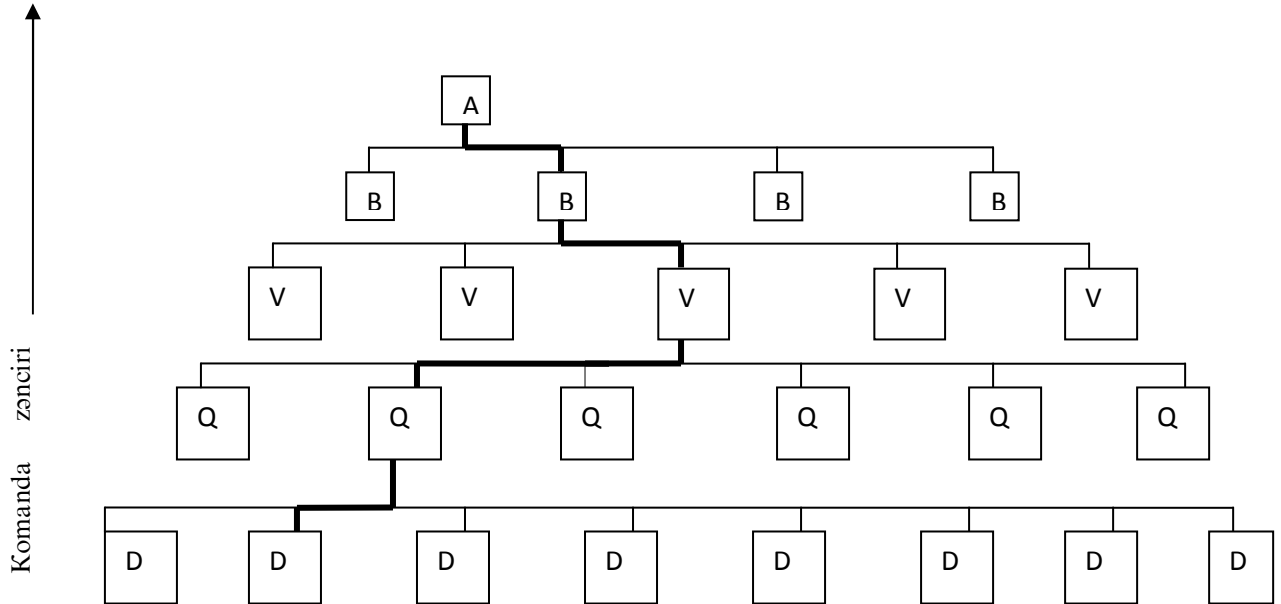
*Xətti səlahiyyətlər* - səlahiyyətlərin bilavasitə rəisdən tabeçilikdə olan işçiyə, ondan onun tabeçiliyində olan işçiyə ötürülməsidir.

Xətti səlahiyyətlər təşkilatda rəhbərliklə tabeçilikdə olanlar arasında mövcud olan hakimiyyət münasibətləri sistemini əks etdirir.



Xətti səlahiyyətlərin ötürülməsi təşkilatın idarəetmə səviyyəsi ierarxiyasını yaradır və komanda zənciri adlanır.

*Ştab səlahiyyətləri* - bu, xətti səlahiyyətlər verilmiş rəhbərə, eləcə də ştab işçilərinə məsləhət vermə və ya kömək etmə hüququdur.



Ştab aparatının *təvsiyyəverici səlahiyyətləri* əsasən xətti rəhbərliyə məsləhət verilməsi ilə məhdudlaşır.

*Mütləq razılaşma* prosedurunun daxil edilməsi tiövsıyyədıcı səlahiyyətlərin genişlənməsini təmin edir və müəyyən qərarların ştab aparatı ilə razılışmasını xətti rəhbərliyin öhdəsinə qoyur.

*Paralel səlahiyyətlər* özündə ştab səlahiyyətlərinin gələcəkdə genişləndirilməsini və xətti rəhbərliyin qəbul etdiyi qərarları rədd etmək hüququnu birləşdirir.

*Funksional səlahiyyətlər* ştab aparatına öz kəpetensiyaları daxilində müəyyən hərəkətləri etməyi təklif və ya qadağan etmək hüququnun verilməsini ifadə edir.

Ştab funksiyalarının və səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi zəruriliyi təşkilatlarda xüsusi ştab (inzibati) aparatının formalaşmasını şərtləndirir.

Inzibati appartin əsas müxtəlifliyi aşağıdakılara ayrılır:

*Məsləhətçi aparat;*

*Xidmət aparatı;*

*Şəxsi aparat.*

*Məsləhətçi aparatı* müvəqqəti və ya həmişəlik olaraq müəyyən profilli mütəxəsislərdən formalaşdırılır, onların öhdəliklərinə xüsusi hazırlıq tələb edən problemlər (hüquqi problemlər, yeni və ya xüsusi texnolojiya, rersonalın öyrədilməsi və ixtisaslarının artırılması və s.) üzrə xətti rəhbərliyə məsləhətlərin verilməsi düşür.

*Xidmət aparatı* məhləhətçi funksiyası ilə yanaşı həm də xidmət funksiyasını yerinə yetirir. Xidmət aparatının daha çox tipik sahələrinə marketinq təddiqatları, maliyyələşdirmə, planlaşdırma, maddi-texniki təchizat və s. daxildir

*Şəxsi aparat* - bu xidmət aparatının başqa bir variantı olub, rəhbərin katibə və köməkçisindən formalaşır. Təşkilatlarda baxmayaraq ki, şəxsi

apparat işçilərinin rəsmi səlahiyyətləri yoxdur, amma onlar böyük hakimiyyətə malik ola bilirlər.

#### **4.1.3. Mərkəzləşdirmə və muxtariyyət.**

Səlahiyyətlərin ötürülməsi «mərkəzləşdirmə və «muxtariyyət» anlayışları ilə sıx əlaqəlidir.

*Mərkəzləşdirmə* idarəetmə vəzifələrinin təmərküzləşməsi deməkdir.

*Muxtariyyət* idarəetmə vəzifələrinin müəyyən əlamətlər üzrə bölgüsüdür:

- funksional sahə (təchizat, istehsal, marketinq və s.);
- fəaliyyət ardıcılığı;
- idarəetmə obyektı;
- problemlərin həll edilməsi mərhələsi (qərarların hazırlanması, həyata keçirilməsi, nəzarət);
- məsələlərin xarakteri (təkrarlanan, innovasiya və s.);
- məkan, zaman, keyfiyyət və kəmiyyət.

Qeyd edilən əlamətlər mərkəzləşdirmənin və müvafiq olaraq muxtariyyətin də cəhətləri hesab edilir.

İdarəetmə vəzifələri bölgüsünün əsas növləri:

- funksional bölgü - ierarixiyanın yuxarı səviyyələrində funksional sahələr və aşağı səviyyələrində isə müvafiq olaraq əməliyyatlar, prosedurlar və qəbullar üzrə bölgüdür.
- divizional bölgü - biznesin bütün sferaları, əsasən də ərzaq qrupları və ya istehlakçı qrupları üzrə bölgüdür;

- regional bölgü - regionlar üzrə və hər şeydən əvvəl satış sahələri üzrə bölgüdür;

- faza bölgüsü - məsələlərin fazalar üzrə yerinə yetirilməsinə görə bölgüdür;

- məsələlərin müxtəlif növ bölgülərinin kombinasiyaları.

Səlahiyyətlərin ötürülməsinin forma və miqyası son nəticədə menecment sisteminin təşkilatda mərkəzləşdirmə dərəcəsini, şöbələrin və onların rəhbərlərinin təşəbbüskarlığının inkişafını, müstəqilliyini və təsərrüfat məsuliyyətini müəyyən edir. Menecmentin mərkəzləşmə dərəcəsi hər şeydən əvvəl müəssisədə qəbul edilmiş təşkilati idarəetmə strukturunun xarakterində özünü göstərir. O, xəttidən xətti-ştaba və funksional strukturlara keçdikdə azalır.

Müasir təcrübədə idarəetmənin muxariyyətləşdirilməsi meyilləri «daxili sahibkarlıq» (интрапренерства) ruhunun inkişafına yol açır. Müasir sahibkarlığın idarəedilməsi konsepsiyasında muxtaryyyətə menecerdə yeni düşüncə tərzinin, və davranış qaydalarının formalaşmasına şərait yaradan bir proses kimi baxılır.

#### 4.1.4. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin effektivliyi.

##### Səlahiyyətlərin ötürülməsinin səmərəliliyinin az olması səbəbləri

Rəhbərin səlahiyyətlərini ötürmək istəməməsi	Tabəçilikdə olanların öz üzərinə məsuliyyət götürəmək istəməməsi
Tabəçilikdə olanlara inamsızlıq	Özün həll etməkdənsə nə etmək lazım olduğunu rəisdən soruşmaq daha rahatdır,
Risk qorxusu	Etdiyi səhvə görə tənqid qorxusu

Nəzarətin həyata keçirilmə çətinliyi	Tapşırıqın müvəfəqiyyətli yerinə yetirilməsi üçün lazım olan informasiya və resursların olmaması
«Güclü» şəxslər təhlükə yarada bilər	İşlə həddən artıq yüklənmə
Qərar qəbul etmək çətinləşir	Özünə inamın olmaması
Tabəçilikdə olanlarla daha sıx münasibətlər tələb olunur.	Əlavə məsuliyyəti üzərinə götürmək üçün stimulun olmaması

### Səlahiyyətlərin ötürülməsinin müvəfəqiyyətinə təsir göstərən amillər

Amillər (şərtlər)	Məzmun
Risklə qiyətləndirilməsi	Risk qiymətləndirilməli və minimuma endirilməlidir. tabəçilikdə olanları müəyyən həddə qədər işlə yükləmək və səlahiyyətlərin verilmə proseslərini idarə etmək vərdişlərini inkişaf etdirmək lazımdır.
Səlahiyyətlərin ötürülməsinin dozalaşdırılması	Fərdi bacarıqları genişləndirmək vaxt tələb edir, buna görə də məsuliyyətin uyğun artma sürətini seçmək zəruridir. Həddən artıq tələbkarlıq stress yarada bilər və ümumi müvəfəqiyyətsizliyə gətirib çıxara bilər. Amma kifayət qədər tələbkarlıq olmasa irafçılıq və mənəviyyətsizlik qaçılmazdır.
Məqsədlərin aydın olması	İxtisaslaşmış səlahiyyətlərin ötürülməsi məqsədlərin dəqiq strukturlaşdırılmasını və onlarla ümumi razılışmanı tələb edir əgər məqsədlər müəyyən edilməyibsə , onda tapşırıq aydın olmayacaq və onun qiymətləndirilməsi də praktiki olaraq mümkün olmayacaqdır.
Müntəzəm məsləhətləşmə	Səlahiyyətlərin ötürülməsi özlüyündə idarəetmənin inkişaf etmiş formasıdır. Bununla digər insanların inkişafı üçün tapşırıqlardan istifadə etmək mümkün olar. Buna görə də məsləhətləşmə prosesi tabəçilikdə olanlarla yanaşı rəhbərlərə də kömək edir.

### Yoxlama üçün suallar.

1. «Səlahiyyətlərin ötürülməsi» anlayışının izahını verin
2. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin əsas məqsədlərini sadalayın
3. Nəyə görə səlahiyyətlərin ötürülməsi idarəetmə üçün fundamental mənə kəsb edir?
4. «Məsuliyyət» və «səlahiyyət» anlayışlarını xarakterizə edin

5. Hakimiyyətlə səlahiyyət arasında nə kimi fərq var?
6. Səlahiyyətlərin əsas tiplərini xarakterizə edin
7. Təvsiyyəverici səlahiyyətlərlə mütləq razılaşma arasında nə kimi fərq var?
8. Təşkilatın inzibati aparatının müxtəlifliyini təsvir edin
9. Xətti və ştab səlahiyyətləri arasında nə kimi fərq var?
10. Səlahiyyətlərin ötürülməsi ilə idarəetmə vəzifələrinin muxtariyyətlaşması arasında fərq nədən ibarətdir?
11. Əsas idarəetmə vəzifələrinin bölüşdürülməsi növlərini sadalayın
12. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin effektivliyinin aşağı olması səbəblərini göstərin
13. Səlahiyyətlərin ötürülməsini şərtləndirən əsas uğurlu amilləri sadalayın və xarakterizə edin.

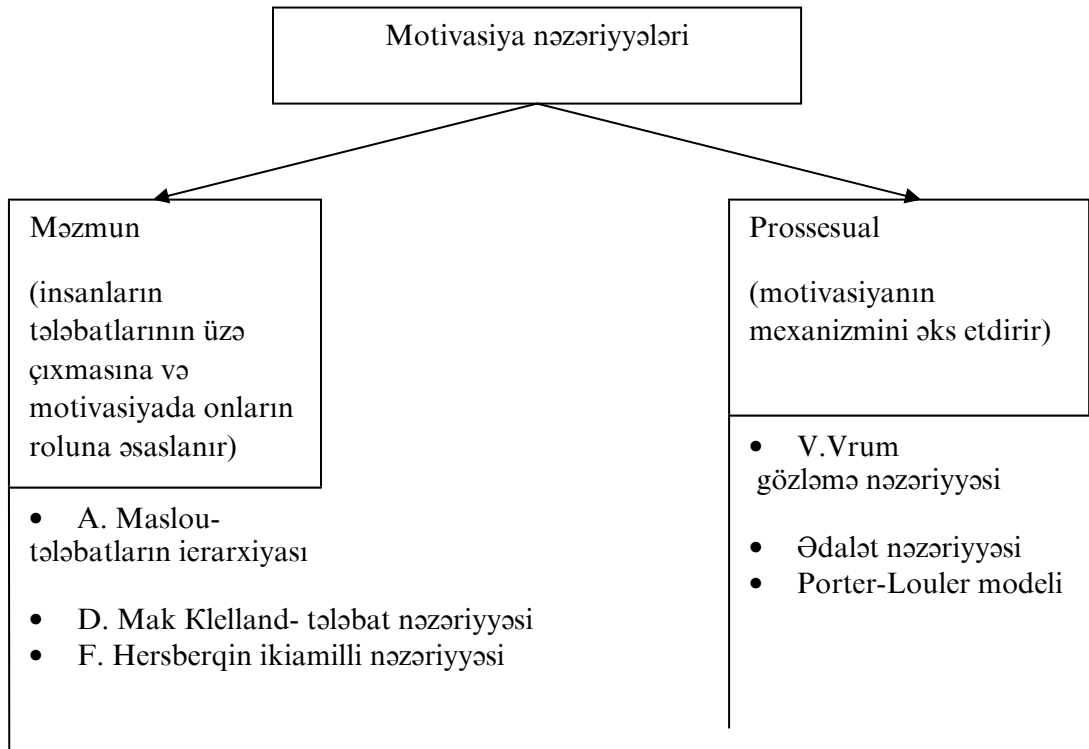
Ədəbiyyat

## **4.2. Menecmentdə motivasiya**

- 4.2.1 Əsas anlayışlar və motivasiya nəzəriyyəsi.
- 4.2.2. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri
- 4.2.3. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri
- 4.2.4. Təşkilatın motivasiya sistemi

#### 4.2.1. Əsas anlayışlar və motivasiya nəzəriyyələri

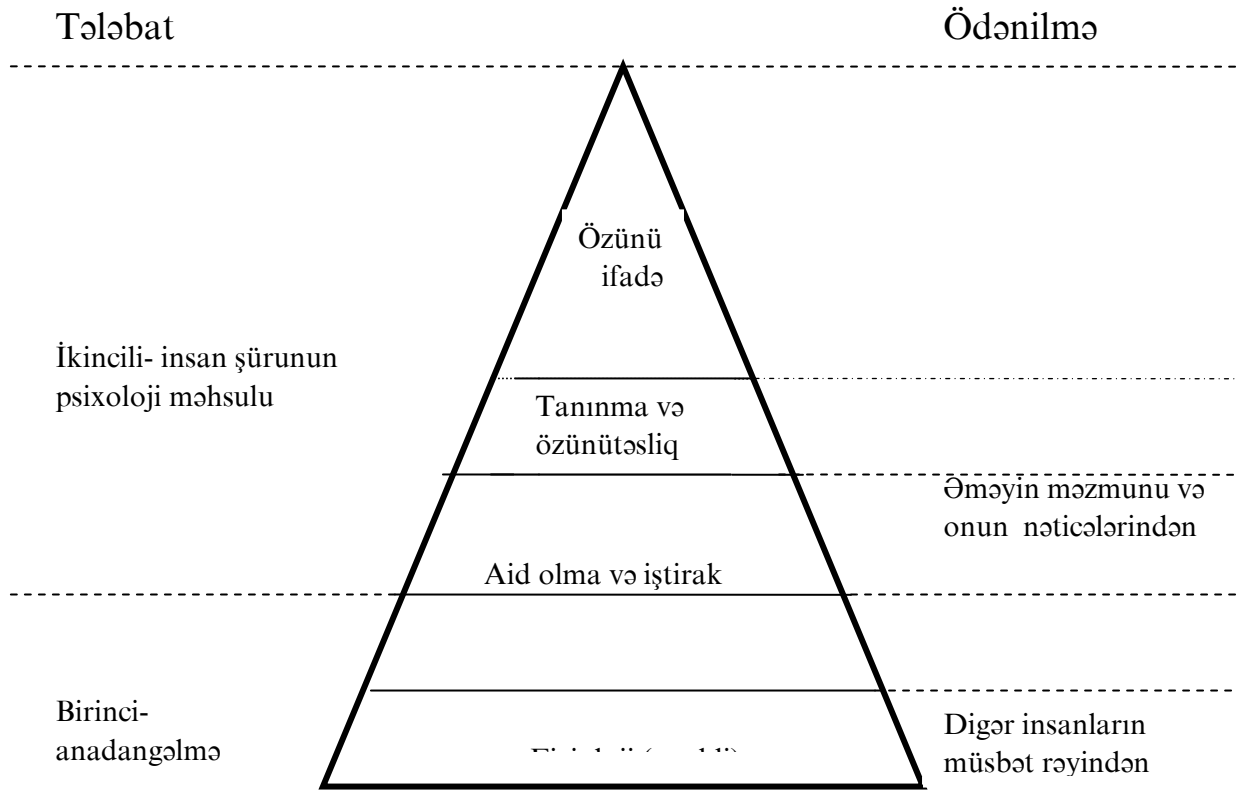
*Motivasiya (stimullaşdırma)* – özündə və başqalarında şəxsi məqsədləri və müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün həvəs oyatmaq prosesidir



Tələbat - nəyin işə çatışmamazlığını əks etdirən fiziloloji və ya psixoloji duyğudur.

#### Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri

A. Maslouya görə tələbatların ierarxiyası (1940-cu illər)



A Maslou müəyyən etmişdir ki: insan eyni bir anda müxtəlif səviyyədə olan tələbatları hiss edir, amma hansısa bir səviyyənin tələbatı həmişə dominantlıq təşkil edir. Bundan başqa insan daha yüksək səviyyənin tələbatını özünün ondan aşağı səviyyəli tələbatını ödədiyi halda ödəyə bilər.

Məncər hər bir işçinin dominantlıq təşkil edən tələbatını müəyyən etməli və həmin tələbatı yerinə yetirməklə onun işinin effektivliyini stimullaşdırmalıdır.

#### D. Mak-Klellanda görə tələbatlar nəzəriyyəsi (1950-ci illər)

D. Mak-Klelland insanların işlərinin nəticələri ilə aidiyyət, hakimiyyət, və uğur tələbatları arasında əlaqəni müəyyən etmişdir.

Bu tələbatların inkişafı və onların ödənilməsini o, insanların məhsuldarlığının, firmanın eləcə də bütün cəmiyyətin iqtisadi artımının ən yüksək amili hesab edirdi.



## A. Maslou və D. Mak Klelland nəzəriyyələri arasında əlaqə

İnsanları stimullaşdıran tələbatlar	
A. Maslouya görə	D. Mak Klellanda görə
Özünü ifadə etmə	Uğur
Tanınma və özünü təsliq	Hakimiyyət
Aidolma və iştirak	Aidiyyət
Təhlükəsizlik (təbəçilik)	
Fizioloji (maddi)	

## F. Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi (1950-ci illər)

F. Hersberq göstərmişdir ki, insanların fəaliyyətinə iki qrup amil təsir göstərir: gigiyenik və motivli.

Amillər qrupu	Amillər	İnsanların fəaliyyətinə təsiri
Gigiyenik (iş şəraiti ilə əlaqədar)	Məvacib	Hətta tam ödəniləndə belə əməyin effektivliyini stimullaşdırmır
	İş şəraiti	
	Digər işçilərlə münasibət	
	Müəssisənin işləri haqqında informasiya	
Motivatirlər (işin məzmunu ilə, nəticənin rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar)	İşin nəticələrinin rəhbərlik tərəfindən qəbul edilməsi və bəyənilməsi	Əməyn məhsuldarlığını, effektivliyini və keyfiyyətini artırmağı stimullaşdırır.
	Qulluqda irəli çəkilmə ehtimalı	
	Müstəqilliyin və məsuliyyətin yüksək dərəcəsi	
	Maraqlı, mürəkkəb, yaradıcı yanaşma tələb edən iş	

## A. Maslou və F. Hersberq nəzəriyyələri arasında əlaqə

İnsanları stimullaşdıran tələbatlar	
A. Maslouya görə	F. Qursberqə görə
Özünü ifadə etməyə	Motivləşdirilmiş amillər
Tanınma və özünütəsdiq	
Aid olma və iştirak	Gigiyenik amillər
Təhlükəsizlik (təbəçiliyə)	
Fizioloji (maddi)	

### 4.2.3. Prosesual motivasiya nəzəriyyələri

#### Gözləmələr nəzəriyyəsi

Bu nəzəriyyə V.Vrum tərəfindən 1964-cü ildə təklif olunub. O, belə hesab edirdi ki, effektiv və keyfiyyətli əməyə stimül üç faktorun birləşməsindən – insanın ümidindən (gözdəməsindən) asılıdır.

*Stimul- (motiv)*- oyatma səbəbidir, nəyinsə yerinə yetirmək üçün maraqdır.

*Mükafatlandırma* - hər hansı insan tələbatının ödənilməsinə yönəlmiş əmək sərfinin kompensasiyasıdır.

$$\text{Stimul} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Edilən cəhdin arzu} \\ \text{olunan nəticə} \\ \text{verəcəyinə ümid} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Nəticə} \\ \text{mükafatlandırılacaq} \\ \text{ağına ümid} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Mükafatın kifayət} \\ \text{qədər dəyərli} \\ \text{olmasına ümid} \\ \hline \end{array}$$

İnsanın inamı nə qədər çox olarsa ki, bu ümidlər dorulacaq, o qədər də onlar da fəaliyyət göstərməyə stimül güclü olacaqdır.

Gözləmələr nəzəriyyəsi menecerləri əməyə stimulu gücləndirmək üçün nə etməli olduqlarını göstərir .

1. Tabeçilikdə olanlara tələb olunan nəticələri əldə etməyi öyrətmək və bunun üçün bütün zəruri şəraiti yaratmaq.
2. İşin nəticələri ilə tabeçilikdə olanları mükafatlandırmaq arasında bilavasitə əlaqə yaratmaq.
3. Tabeçilikdə olanların tələbatlarını öyrənmək ki, biləsən hansı mükafatlandırma qiymətlidir onun üçün.

### **Ədalət nəzəriyyəsi**

Ədalət nəzəriyyəsi təsdiq edir ki, insanlar subyektiv müəyyən edirlər səy göstərdiklərini əldə etdikləri mükafatın uyğunluğunu və onu analoji işi görmüş digər işçilərin mükafatları ilə müqayisə edirlər.

Əgər işçilərinin fikirləricə ədalətsizlik yeri varsa - daha çox başqa işçilərin belə analoji nəticələrinə və ya belə cə daha aşağı - onda işçisinin məhsuldarlığını və intensivliyini aşağı salacaq.

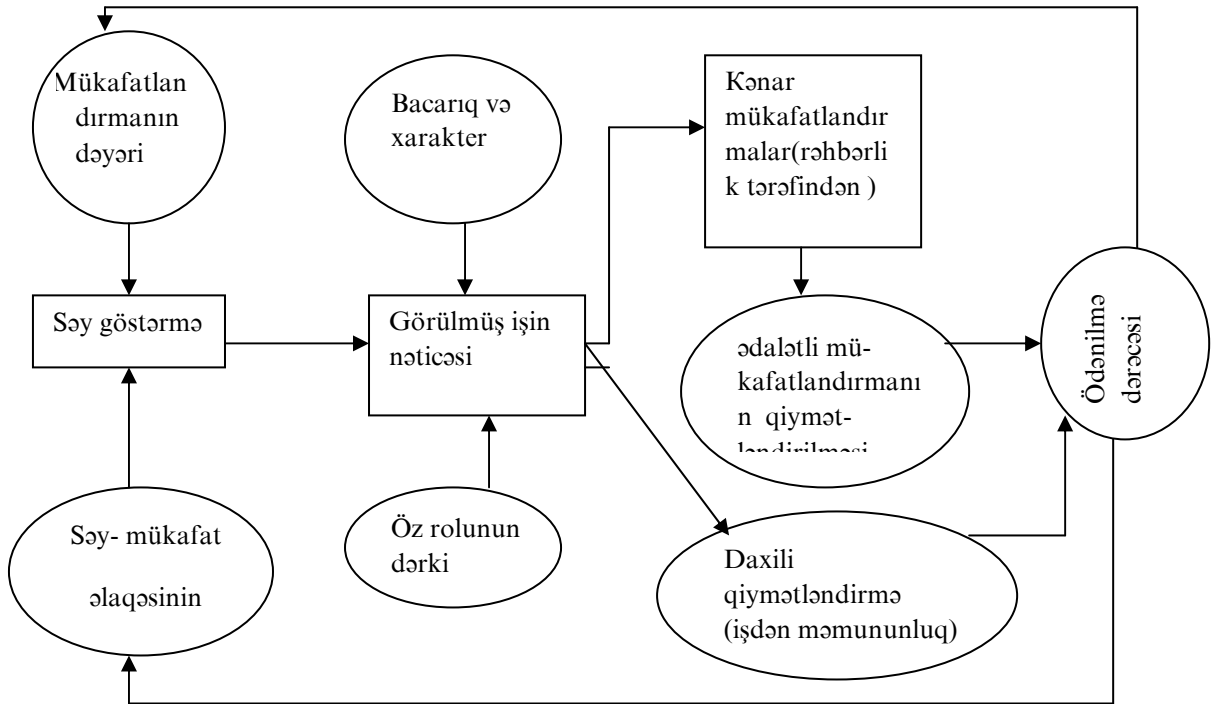
Ədalətsizliyi aradan qaldırmaq üçün menecerlər aşağıdakıları etməlidirlər.

1. məsuliyyətin, ixtisaslaşmanın, mürəkkəbliyin, əməktutumunun və əməyin nəticəsinin səviyyəsinin obyektiv qiymətləndirilməsi əsasında ödənilmə dərəcəsi müəyyən edilməli
2. ödəmənin prinsipini işçilərə izah etmək, ona görə ki, hər bir kəs görün ki, nəyə görə o özünün gəlirlərini artırma bilər.

## Porter-Louler modeli

L. Porter və E. Louler özündə gözləmələr və ədalət nəzəriyyəsinin elementlərini birləşdirən kompleks motivasiya nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışlar.

L. Porter və E. Louler modelinə əsasən əldə olunmuş nəticələr təkcə ümidlərin doğrulmasından və ədalət prinsiplərinin ödənilməsindən deyil, həmçinin işçinin bacarığından və xarakterindən, eləcə də özünün əmək prosesində rolunu dərk etməyindən asılıdır.



### 4.2.4. Müəssisənin motivasiya sistemi

Müəssisənin mbtivasiya sistemi özündə maddi stimullaşdırmanı, mənəvi stimullaşdırmanın üsul və vasitələrinin müxtəlifliyini birləşdirir.

### Maddi stimullaşdırmanın elementləri

Müəssisənin işçisinin gəliri	Əmək haqqı	Tarif hissəsi
		Əmək haqqına əlavələr, mükafatlar, əlavə əmək haqqı
	Sosial ödəmələr	Nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi
		Qidalanma üçün subsidiyalar
		Sığorta
		Tibbi xidmət
		Təhsil almağa kömək
		Digərləri

### Stimullaşdırmanın mənəvi üsul və vasitələri

İkinci tip, insanların yüksək tələbatında əsas rol oynayır personalın motivasiyasında.

### Aidolma və iştirak tələbatının ödənilməsinə yönəldilmiş tövsiyələr

1. Yaxşı işgüzar mühit yaradın
2. işçilərə elə işlər verin ki, ünsiyyətə imkan yaratmış olsun.
3. tabeçilikdə olanlarla müntəzəm olaraq iclaslar keçirir.
4. Çalışmayın ki, qeyri formal yaranmış qruplaşmanı dağıdasınız, əgər onlar müəssisəyə real ziyan gətirmirsə
5. insaların qeyri - rəsmi ünsiyyətdə olmasına şərait yaradın.

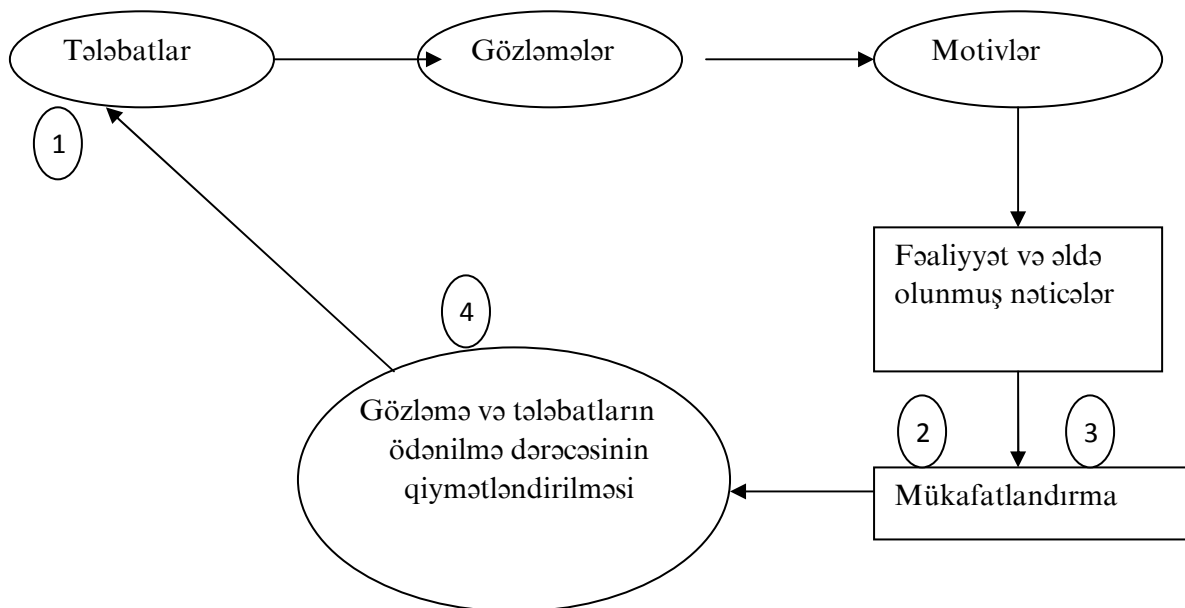
### Tanınma və özünü təsdiqə tələbatın ödənilməsinə yönəldilən məsləhətlər

1. işçilərin ləyaqətlərini büruzə verən formaları axtarın və tapmağa çalışın
2. işçilərə daha məzmunlu işlər təklif edin.
3. səriştəlik səviyyəsini qaldırmaq üçün təhsil və hazırlıq imkanlarına şərait yaradın.
4. təbəçilikdə olanlara əlavə səlahiyyətlər verin.
5. təbəçilikdə olanları xidmət üzrə irəliləyə çəkin.
6. işçiləri idarəetməyə cəlb edin
7. qruplar və işçilər arasında yarışma üçün şərait yaradın

### Özünüifadə etmə tələbının ödənilməsinə yönəlmiş tövsiyələr

1. İşçilərin bütünlüklə öz potensial imkanlarından istifadə etmək üçün təhsillərinə və inkişaf etmələrinə imkan yaradın
2. işçilərə onların daha çox məsuliyyət tələb edən mürəkkəb və mühüm işlər verin.
3. işçilərinizdə yaradıcılıq qabiliyyətini daha da şövqləndirin ə inkişaf etdirin.

### Motivasiyanın sadələşdirilmiş mexanizmi



Siummalşdıranın effektivliyinə təsir göstərən əsas amillər

1. Menecerlərin işçilərinin tələbatlarını, maraqlarını və ehtiyaclarını bilməsi
2. Nəticə ilə mükafatlandırma ə arasında bilavasitə ədalətli əlaqənin tətbiq edilməsi
3. Mükafatlandırmanın təxirə salanmaması
4. Gözləmənin təmin edilməsi dərəcəsi

### Yoxlama sualları

1. Maslounun insan tələbatlarının səviyyələr üzrə piramidasının bölgüsündə nə uimi fikir vardır
2. Hersberqin işçilərin motivli tələbatlarına özünə məxsus yanaşma tərzi nədən ibarətdir.
3. D. Mak-Klelland insanların hansı tələbatlarını ən əsas sayırdı
4. Gözləmə nəzəriyyəsinin və ədalət nəzəriyyələrinin hansı nəticələri prktik əhəmiyyətə malikdir
5. L.Porter və E. Louler öz modellərinə hansı motivləşdirilən amilləri daxil ediblər.
6. Müəssisə işçisinin gəliri hansı elementlərdən ibarətdir
7. İşçilərin aidolma, iştirak etmə tələbatlarının ödənilməsi üçün hansı vasitələrdən istifadə olunur

8. menecerlərin hansı əməlləri işçilərin tanınma, özünütəsdıq tələbatlarının ödənilməsinə yönəlməlidir

9. işçilərin özünütəsdıq iələbatlarının ödənilməsini təmin edən üsullar hansılardır.

10. Stimullaşdırmanın effektivliyi hansı əsas amillərdən asılıdır.

Ədəbiyyat siyahısı

### **4.3 Rəhbərlik üslubu**

4.3.1. Rəhbərlik üslubu anlayışı və növləri

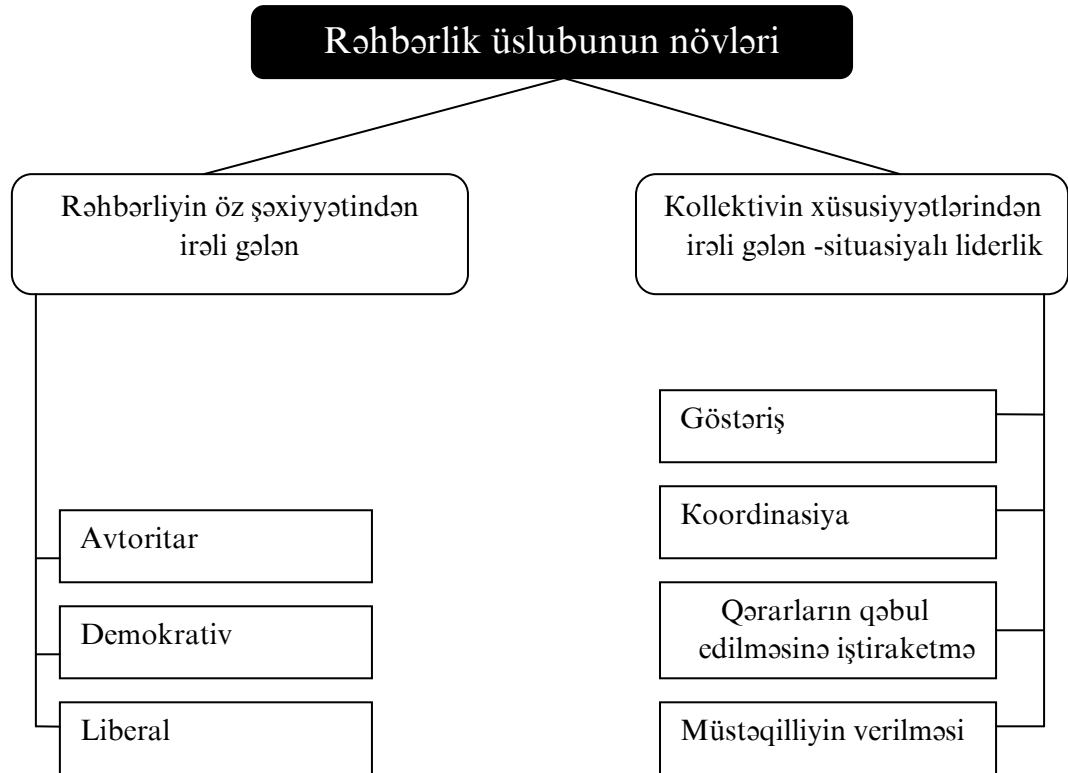
4.3.2. Menecmentdə kollegialıq formaları

4.3.3. Rəhbərliyin qiymətləndirmə üsulları

#### **4.3.1. Rəhbərlik üslubu anlayışı və növləri**

Rəhbərlik üslubu – idarəetmə prosesində rəhbərin iş metodları, fəaliyyəti, davranışının xarakterik cəhətləridir.





Üslubların müxtəlifliyi rəhbərin şəxsiyyətini müəyyən edir, və iki amlin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında formalaşır: rəhbərin insanların və istehsalın qayğına qalması qrafiki bu uyğunluğu xüsusi «Mmenecmentin şəbəkəsi» kimi təsəvvür etmək olar

İnsanlara qayğı	Nəzərəçarpma yacaq dərəcədə	Nəzərəçarpacaq dərəcədə	9								9.9
			8								
			7								
			6								
			5					5.5			
			4								
			3								
			2								
			1								

1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Nəzərəçarpmayacaq dərəcədə      Nəzərəçarpacaq dərəcədə

### İstehsala qayğı

1.1. rəhbər istehsal və işçilərinə az qayğı göstərir. Nəticələr yüksək deyil. Kollektivin mənəvi ruhu aqağıdır, yəni rəhbər ancaq zəruri olan işlərin yerinə yetirilməsi üçün minimum səy göstərir (faydasız üslub)

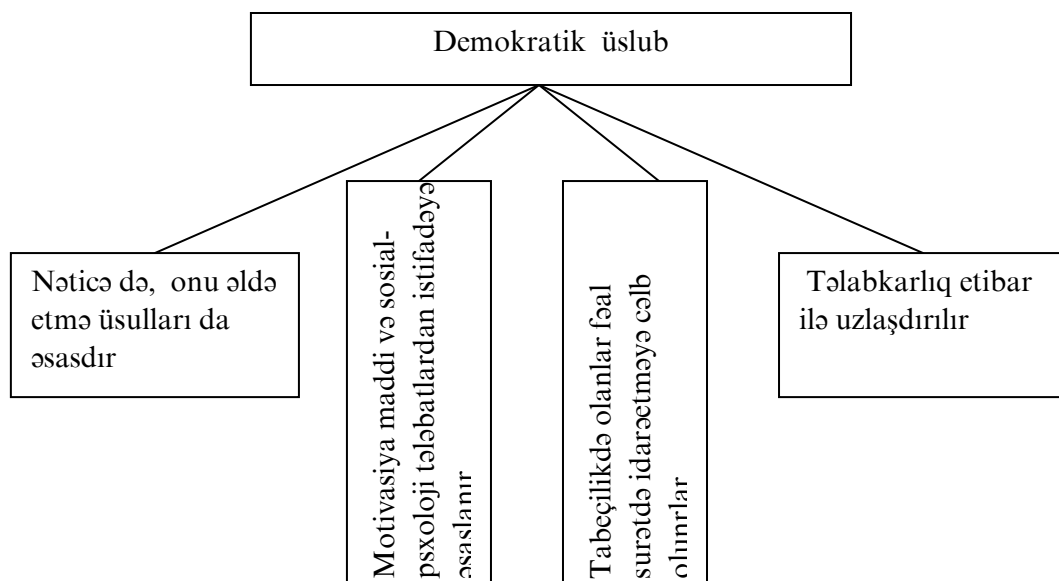
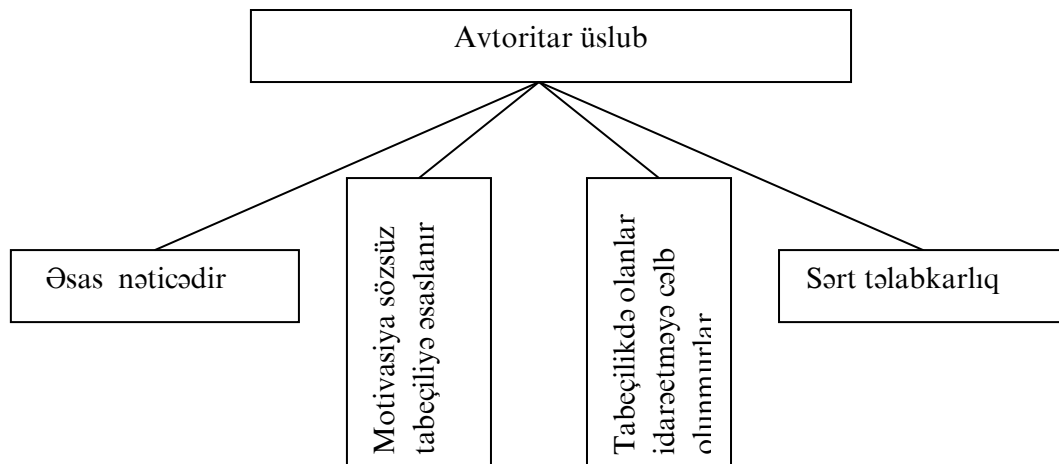
9.1. rəhbər istehsala maksimum, insanlara minimum diqqət yetirir. istehsal nəticələri kifayət qədər böyük ola bilər, amma insanların məmnunluğu olmaz. Bu da bir çox problemlər yaradar (qəddar üslub)

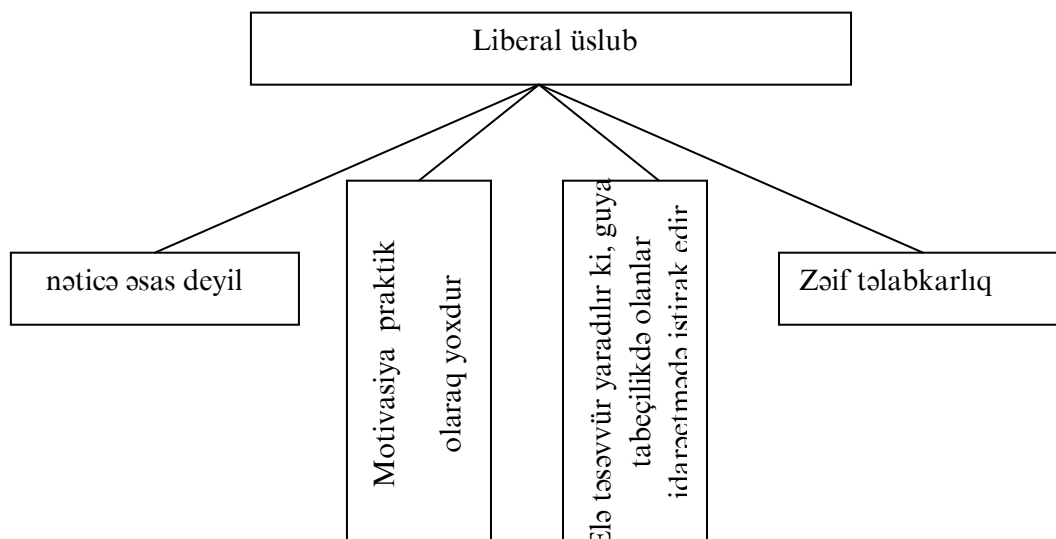
1.9. İnsanlara rəhbər tərəfindən həddən artıq böyük qayğı, kollektivdə dostluq, «vahid ailə» mühiti yaradılır. Bu zaman təşkilatın məraqları arxa plana keçir (kleb üslubu)

9.9. Rəhbər ona olan inam və hörmətə əsaslanaraq bütün işçiləri istehsalın məqsədlərinə yönəldir. Müstəqillik, məsuliyyətlik, vahid komanda ruhu inkişaf edir (proqressiv üslub)

5.5. Rəhbər istehsalın səmərəliliyini yüksək səviyyədə saxlamaqla insani tələbatları ödəmək üçün tarazlıqdan bacarıqla istifadə edir.

Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərlə müəyyən olunan rəhbərlik üslubunun daha detallı xüsusiyyətlərini əsasən dörd cəhət üzrə həyata keçirilə bilər: rəhbərin nəticələrə istiqaməti, motivasiya üsulları, tabeçilikdə olanları idarəetməyə cəlb etmək, tələbkarlıq.





*Avtoritar (sərt) üslub* özünü maddi cəhətdən inkişaf etməmiş və yüksək tələbkarlıq tələb olunan qrupda və eləcə də ekstrimal şəraitdə özünü doğrulda bilər.

*Demokratik (progressiv) üslubu* işçilərin fəaliyyətlərinin nəticələrində maraqlı olduqları, təşəbbüvkarlıq və məsuliyyət göstərdikləri halda tətbiq oluna bilər

*Liberal (klub) üslubun* tətbiqi qrupun məqsədlərinin və onların rolunun istehsal prosesində dəqiq müəyyən edilmədiyindən xəbər verir.

Effektiv rəhbərlik üslubunun müəyyənləşdirilməsi bir sıra amilləri nəzərə almaqla həyata keçirilə bilər: rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji xüsusiyyətlərini; tabeçilikdə olanların tələbatlarının və maraqlarını, onların ixtisaslaşmalarının və məsuliyyətlərinin dərəcəsi, müəssisəyə təsir göstərən daxili və xarici amilləri. rəhbərlik üslubunun adekvat mühitinin seçilməsi daha vacib amilləri nəzərə alarsa situasiyalı liderliyini müəyyən edə bilər.

Situasiyalı liderlik - işçi qrupun kamillik səviyyəsindən - ixtisaslaşma və onun inkişaf etdirilməsi dərəcəsindən asılı olaraq rəhbərlik üslubunun müəyyənləşdirilməsi

İşçi qrupunun yetkinlik səviyyəsi		Müvafiq rəhbərlik üslubu
Tamamilə ixtisaslaşmış və yenə də öyrənmək niyyətindədirlər.		Müstəqilliyə imkan yaradılır (işçilərin funksiya və məsuliyyətləri müəyyən edilir. Nəticələrin birgə müzakirəsi)
Kifayət qədər iqi bacarırlar və təkmilləşməyə meyillidirlər		Qərarların qəbul edilməsində iştirak. (işçilərin məqsədlərinin müəyyən edilməsinə cəhd etmək. Müstəqilliyə həvəsləndirilmək və məsləhətləşmələr)
Qismən işi bacarır, amma, daha çox öyrənməyə cəh edirlər		Koordinasiya (nisbətən dərin göstərişlər və nəzarət. Təşəbbüskarlığa və işgüzar əraqlərə həvəsləndirilmə )
Qabiliyyətsiz və işləmək istəməyənlər		Göstəriş vermək (dəqiq instruktaj və detallı nəzarət. İcraçılığa həvəsləndirilmə.

Müasir rəhbər işçi qrupunun adekvat məqsədlərinə və bacarıqlarına-ixtisaslaşmasına, məsuliyyətinə, tələbatlarına və s müvafiq olan istəniən rəhbərlik üslubundan istifadə etməyi öyrənməlidir.

Rəhbərlik üslubunun təkmilləşdirilməsinə dair rəhbərə tövsiyələr:

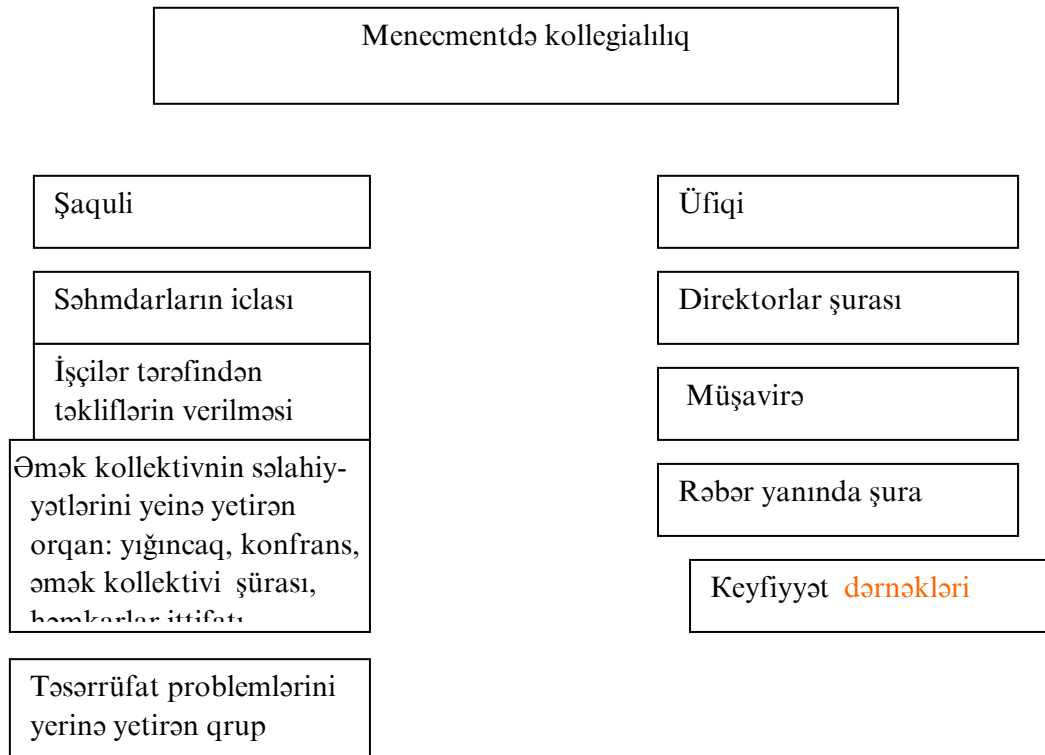
1. Öz məqsədlərinizi və dəyərli qərarlarınızı işləyib hazırlayın
2. Cari fəaliyyəti və özünüinkişaf mərhələlərini planlaşdırın
3. Əldə edilmiş nəticələri müntəzəm təhlil edir.
4. kommunikativlik bacarığını inkişaf etdirin: qulaq asmaq, oxumaq, danışmaq, yazmaq.
5. Müşahidə qabiliyyətini inkişaf etdirin, insanları tanımağa çalışın.
6. düşünmək üçün hər gün vaxt tapın, öz fikirlərini yazın.
7. digər sənət adamları ilə ünsiyyəti genişləndirin.
8. fikrinizi əsas məsələyə cəsləşdirməyi bacarın

9. qərarlı, inadlı və israrlı olun.

10. həmişə yeni imkalar axtarın, təşəbbüskarlıq göstərin.

#### 4.3.2. Menecmentdə kollegiallıq formaları

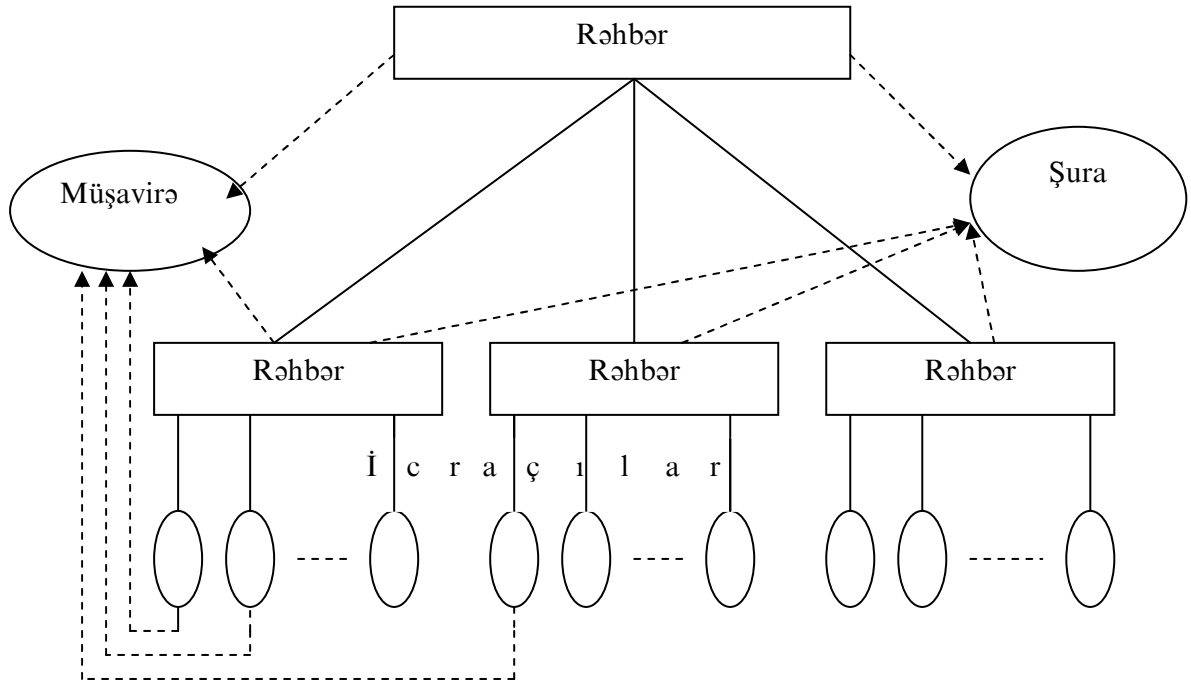
İdaretmədə kollegiallıq - rəhbərliyin bir nəfərdən deyil, müəssisənin problem və məsələlərin həllində, qərarların qəbul edilməsində işçilərin müxtəlif formalarda iştirakından ibarətdir.



Üfiqi kollegiallıq - iştirakçıların vəzifə borclarının yerinə yetirməsi ilə bağlı problemlərin qrup şəklində müzakirəsidir.

Şaquli kollegialıq - idarəetmə orqanlarının səlahiyyətlərinə aid olan məsələlərin müzakirəsində və qərarların qəbul edilməsində fəhlə və qulluqçuların eləcə də mütəxəssislərin iştirakıdır.

### Rəhbər yanında kolleqial orqanların formaşması sxemi



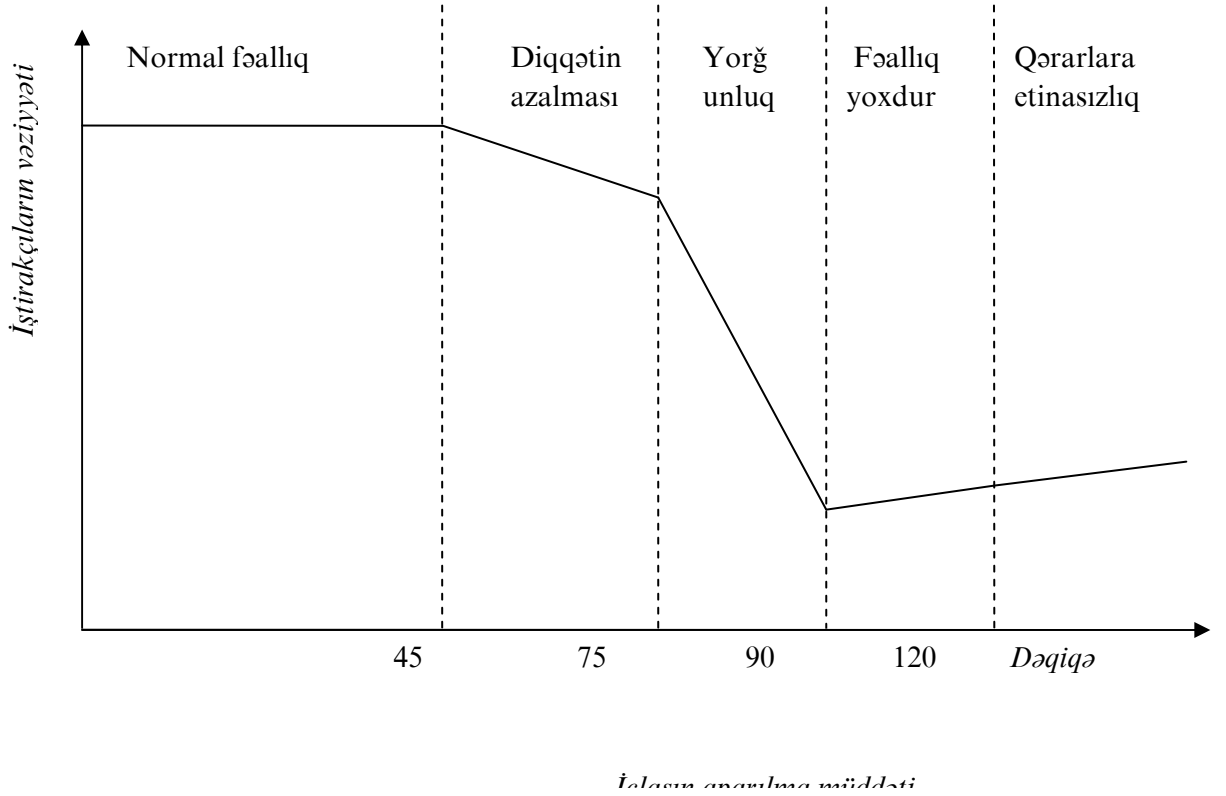
### Rəhbər yanında müşavirə və şuranın fəaliyyət müxtəliflikləri

xüsusiyyətlər	Şura	Müşavirə
Funksiyalar	Fəaliyyət strategiyasının və siyasətinin işlənilməsinə kömək edir, ümumi sualları	Konkret problemin həll edilməsi yollarını müzakirə edilər

	müzakirə edir	
İştirakçılar tərkibi	Vəzifə prinsipləriüzrə formalaşdırılır	Daha səlahiyyətli və qrup şəklində müzakirəyə malik olan işçilərdən formalaşır
Fəaliyyətin dövrülülüyü	Müntəzəm olaraq yığışrlar	Lazım olduqda yığışrlır

## Kollegial orqanların yığıncaqlarının aparılma effektivliyi amilləri

### 1. Müddəti

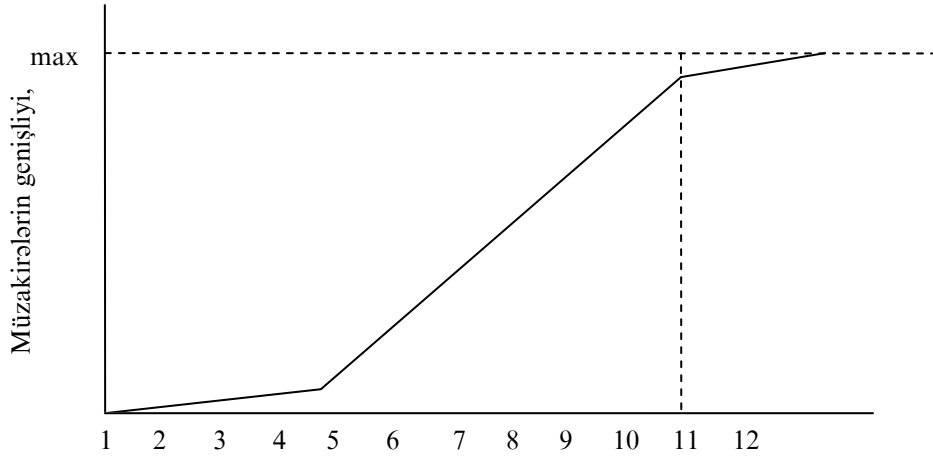


İclasın aparılma müddəti 2 saatda artıq olmamalıdır.

### 2. İştirakçıların sayı və tərkibi



## Qrup müzakirələrinin genişliyinin və dərinliyinin iclas iştirakçılarında asılılığı



İclas iştirakçılarının optimal sayı 10 nəfərdir.

İclas iştirakçılarının arzu edilən rolu aşağıdakılardır:

Sədr- məsələni qoyur, müzakirə proseduruna nəzərət edir, qərarlar qəbel edir.

Qərarları sürətləndirən- müzakirələri aparır, idaeaya və fikirləri qərar proektində birləşdirir.

İdeyalar generatoru - qrup qarşısında orjinal ideyalar və fikirlər qoyur.

Hakim - irəli sürülmüş təklif və ideyalara appanentlik edir, dəqiq və obyektiv surətdə onları təhlil edir.

Kəşfiyyətçi

-baha çox informasiyaya malik olan iştirakçı qrup u gözlənləcək xəbərlərdən agah edir



İclasın aparılmasının daha da məqsədəuyğun vaxtı saat 16- 19 arası sayılır. İşçilər işgörmə qabiliyyətləri olan dövrdə öz vəzifə borclarını yerinə yetərsələr daha yaxşı olar.

### 4.3.3. Rəhbərlərin qiymətləndirmə üsulları

Rəhbərin qiymətləndirilməsi məqsədi - onun özünün şəxsi keyfiyyətləri ilə əldə olunmuş nəticələrin uyğunluğuna verilən tələblər

#### Rəhbərin müxtəlif subyektlər tərəfindən üstün və çatışmayan cəhətlərinin qiymətləndirilməsi.

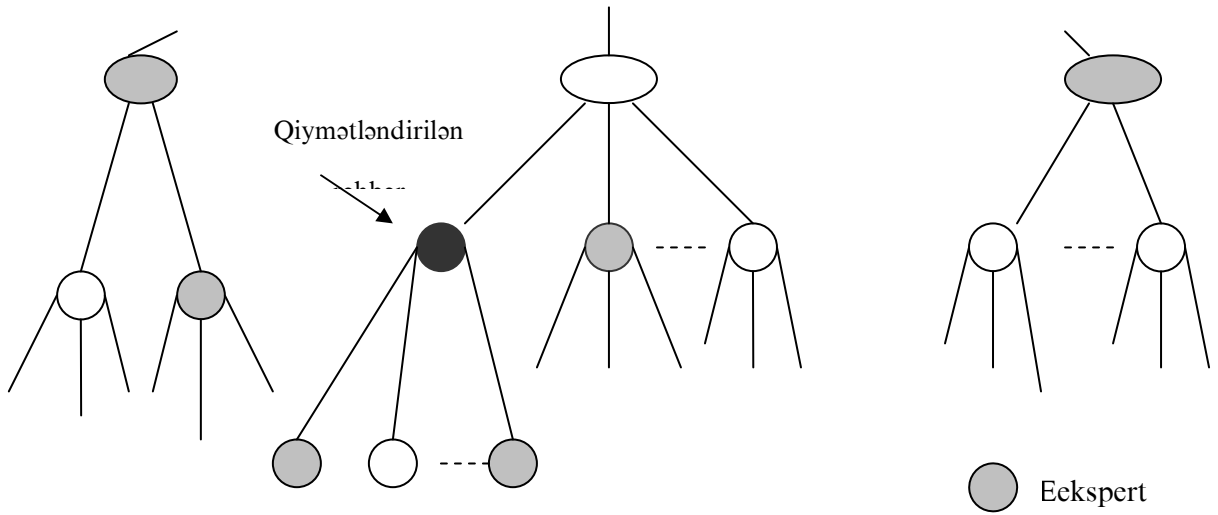
Qiymətləndirmə subyektləri	Üstünlükləri	Çatışmamazlıqları
Səmimi rəhbər	idarə olunan kollektivin, müəssisənin siyasətini, məqsədini və vəzifələrini əks etdirən tələblərə uyğun qiymətləndirmə	Subyektivlik, şəxsi münasibətlərə həddən artıq əhəmiyyət verməsi
Tabəçilikdə olanlar	Rəhbərin yaxşı tanınması, onun güclü və zəif tərəfləri	müəssisənin maraqları ilə üst-üstə düşməyən qrupun maraqları mövqeyindən qiymətləndirmə,
Yuxarı rəhbərlərdən yaradılmış ekspertlər, vəzifə və tabəçilikdə olanlara bərabər	daha obyektiv qiymətləndirmə	Bütün lazımi tədbirlərdə müəssisənin əmək tutumu, alınmış qiymətlərin yığılı və təhlil edilməsi
Rəhbərin (özünüqiymətləndirmə)	Daha dəqiq və konkret qiymətləndirmə, çatışmamazlıqların üzə çıxarılması, təkmilləşdirmənin yollarının müəyyənləşdirilməsi	Tərəfçilik, belə ki, qiymətləndirməyə rəhbərin xarakter və psixoloji durumunun gücdü təsiri

#### Rəhbərin bilavasitə onun rəhbəri tərəfindən qiymətləndirmə üsulları

Üsullar	Cəhətlər	Üsulun xüsusiyyətləri
Ümumi təəssürata əsasən	yoxdur	Son dərəcə subyektiv. Qiymətləndirmə ətrafdakıların təsiri altında təhrif olunur
Kollektivin fəaliyyətinin nəticələrinə əsasən	Xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq kollektivin fəaliyyət cəhətlərindən istifadə olunur	Kollektivin və rəhbərin gördüklərin işlərin nəticələri kifayət qədər obyektiv xarakterizə olunur. Amma rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərini üzə çıxarmır.
Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərini və kollektivin işin nəticələrin göstəriciləri sistemi üzrə	1. Kollektivin fəaliyyət göstəriciləri: planın yerinə yetirilməsi, əməyin keyfiyyəti, resusrlara qənaət və s. 2. Rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri: tabeçilikdə olanlarla əlaqə, səlahiyyətlərin ötürülməsi, problemlərə yaradıcı yanaşma, qərarların qəbul edilmə tezliyi, təkmilləşməyə meyillik və s.	Daha obyektiv və bəzən baxmayaraq ki, əvvəlki kimi qiymətləndirməyə subyektiv amillər təsir göstərir.

### Rəhbərin fəaliyyətinin ekspert qiymətləndirmə mərhələləri

1. Qiymətləndirilən rəhbərdən tələb olunan keyfiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi
2. ekspertlərin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi



3. ekspertlər, rəis tərəfindən rəhbərin qiymətləndirilməsi və özünüqiymətləndirmə.

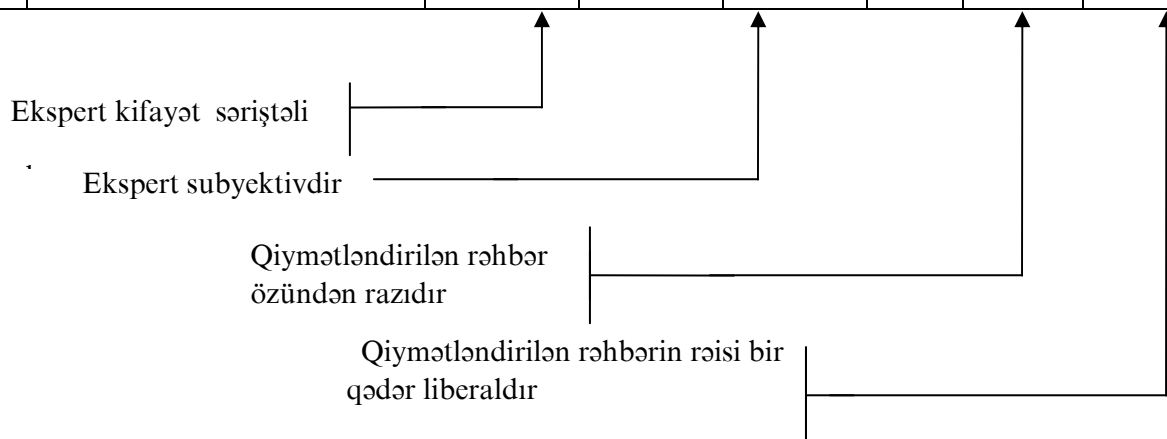
#### Qiymətləndirmə şkalası

5. keyfiyyətlər praktiki olaraq həmişə üzə çıxır;
4. Keyfiyyətlər iez-tez görünür
3. görünən və görünməyən keyfiyyətlərtəqribi eynidir
2. keyfiyyətlər çox az görünür
1. keyfiyyətlər tamamilə görünmür.
- 0- işarəsi isə keyfiyyəti qiymətləndirə bilməməyə işarədir.

#### 4. Qiymətlərin təhlili

№	Keyfiyyət göstəriciləri	Qiymət		
		Ekspertlərin	Özünü	Rəis

		1	2	3	4	5	6	orta	qiymətlən dirmə	
		Vəzifə böyük		Vəzifə eyni		təbəçilik dəkilər				
1	Peşəkar bilik	4	4	5	4	3	4	4	4	5
2	İqtisadi və maliyyə məsələlərinə bilmək	3	0	3	4	3	3	3,2	4	4
3	İstehsal proseslərinin rasionallaşdırılmasına çalışmaq	3	0	4	3	2	3	3	5	4
4	Qəbul edilmiş qərarların aqibətlərini qiymətləndirmək bacarığı	4	5	3	4	2	3	3,5	4	4
5	Stimullaşdırma metodlarından istifadə etmək	3	0	3	2	1	2	2,2	4	4
6	İnsanların rəğbətini qazanmaq qabiliyyəti	4	4	4	4	2	4	3,7	5	4
7	İcraçılıq	4	3	4	4	2	4	3,5	5	4
28	İş yoldaşlarına kömək etmək	3	4	3	3	2	3	3	5	4
29	Özünü təkmilləşdirməyə can atmaq	4	0	5	5	3	4	4,2	5	5
	Ümumi orta qiymət							3,4		



Əldə olunmuş nəticələrin təhlili

Ümumi orta qiymət	Rəhbərin perspektivliyik dərəcəsi
4,5-dən yuxarı	Son dərəcə rerspektivlidir.vəzifəsini yüksəltmək imkanlarını nəzərdən keçirmək lazımdır.
3,5-dən 4,5 qədər	Perspektivlidir. Gələcəkdə rəhbər vəzifələrə çəkilmək şansı var, və rezervdə saxlamaq olar.
3.5-dən aşağı	Az perspektivlidir. Rəhbər keyfiyyətlərini təkmilləşdirmək üçün zəruri tədbirlər görülməli və hətta tutduğu vəzifədən azad edilməsi barədə də məsələyə baxılmalıdır.

Rəhbərin qiymətləndirilməsi müntəzəm olaraq həyata keçirilməlidir.rəhbərin fəaliyyətinin qiymətləndirilmə nəticələrindən iş üslubunun təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyən edilməsində, karyerasının planlaşdırılmasında istifadə olunur.

Yoxlama üçün suallar

1. Rəhbərlər hansı rəhbərlik üslublarından istifadə edirlər?
2. menecmentin şəbəkəsi nə deməkdir?
3. Situasiyalı liderlik necə həyata keçirilir?
4. menecmenidə hansı kollegialıq formalarından istifadə olunur?
5. rəhbərin yanında fəaliyyət göstərən şuranının tərkibi və funksiyaları nədən ibarətdir, onun müşavirədən fərqi.
6. aparılan istənilən iclasın effektivliyinə təsir göstərən amillər hansılardır?

7. iclas iştirakçılarının məqsədəuyğun sayı, başlama vaxtı və iclasın aparılma müddəti necədir.
8. işin nəticəsinin keyfiyyətli olması üçün iclas iştirakçıları hansı rolları oynamalıdırlar?
9. menecerlərin qiymətləndirmə üsulları hansılardır?
10. hansı tövsiyələrin yerinə yetirilməsi rəhbərə özünün rəhbərlik üslubunu təkmilləşdirməyə kömək edər?

Ədəbiyyat siyahısı

#### **4.4. Menecmentdə işgüzar münasibətlərin əsasları**

4.4.1. İşgüzar söhbətlərin əsas qaydaları

4.4.2. Qeyri formal qruplar və kollektivin liderləri

4.4.3. Kollektivdə baş verən münaqişələr və onların çözülməsi yolları

#### **4.4.1. İşgüzar münasibətlərin əsas qaydaları**



İşgüzar ünsiyyət, D. Karneqiyə görə aşağıdakı qaydalara riayət etməyi nəzərdə tutur

A. İnsanların rəğbətini qazanmağın altı üsulu

1. gülümsəyin.
2. digər insanlara səmimi maraq göstərin
3. insanlara adı ilə müraciət edin
4. həmsöhbətinizi nə maraqlandırır, çalışın ondan danışsınız
5. həmsöhbətinizə qulaq asmağı bacarın
6. başqalarına özlərinin lazımlı hiss etmələrinə imkan verin.

B. Mübahisəli məsələləri həll etdikdə riayət olunması vacib olan 12 qayda

1. mübahisədən qaçın
2. həmsöhbətinizə hörmət edin
3. həmsöhbətinizlə nəzakətli olun
4. başqasının fikrinə hörmət edin
5. müsahibinizin hisslərinə həssaslıqla yanaşın
6. Həmsöhbətinizin davranışının motivlərini başa düşməyə çalışın.
7. Həmsöhbətinizə öz sözünü deyib qurtarmasına imkan yaradır
8. Özünüzü onun yerinə qoyun
9. əgər siz yanılırsınızsa bunu etiraf edin.

İnandırın

3. elə təsürrat yaradın ki, guya ideya həmsöhbətinizə aiddir.

4. sualları elə formada qoyun ki, həmsöhbətiniz sizə «Hə» cavabını versin.
5. öz ideyalarınızı illüstrasiya edin
6. alicənablığa məcbur edin
7. meydan oxuyun

təhqir etmədən insana təsir göstərməyin doqquz üsulu

insanı necə tənqid etmək olar?

1. Tərifdən başlayın
2. günahın yarısını öz üzərinizə götürün
3. iradları qismən edin (nəticələri müzakirə edin, insanın özünü yox)

İnsanları necə ruhlandırma?

4. Avanslaşdırın

5. İnsanı ən kiçik uğura görə tərifləyin

6. Çalışın insanı inandırarsınız ki, o daha artığına qadirdir

7. Göstərişləri xahiş formasında verin

İnsana xoşagəlməyən şeyləri necə xəbər verməli

8. insana özünə inamı saxlamağa imkan verin

9. insanlara rədd cavabı verdikdə ürəyini ələ alın

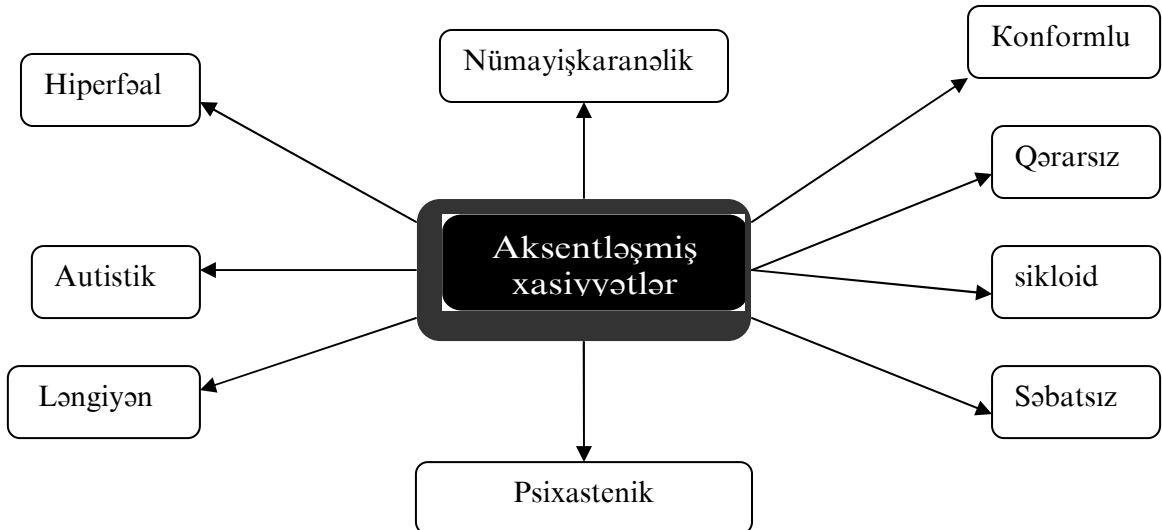
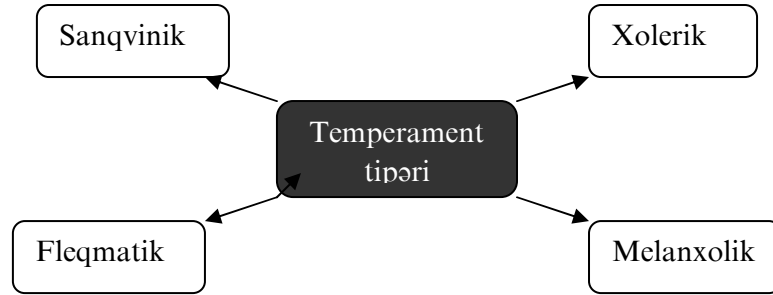
Ünsiyyət zamanı mütləq yaşı, cinsini, insanların şəxsi vəziyyətini, eləcə də şəxsiyyətin psixoloji xasiyyətini də nəzərə almaq lazımdır.

İnsanların psixoloji xarakterlərinə uyğun olaraq onları aşağıdakı kimi iplərə ayırmaq olar

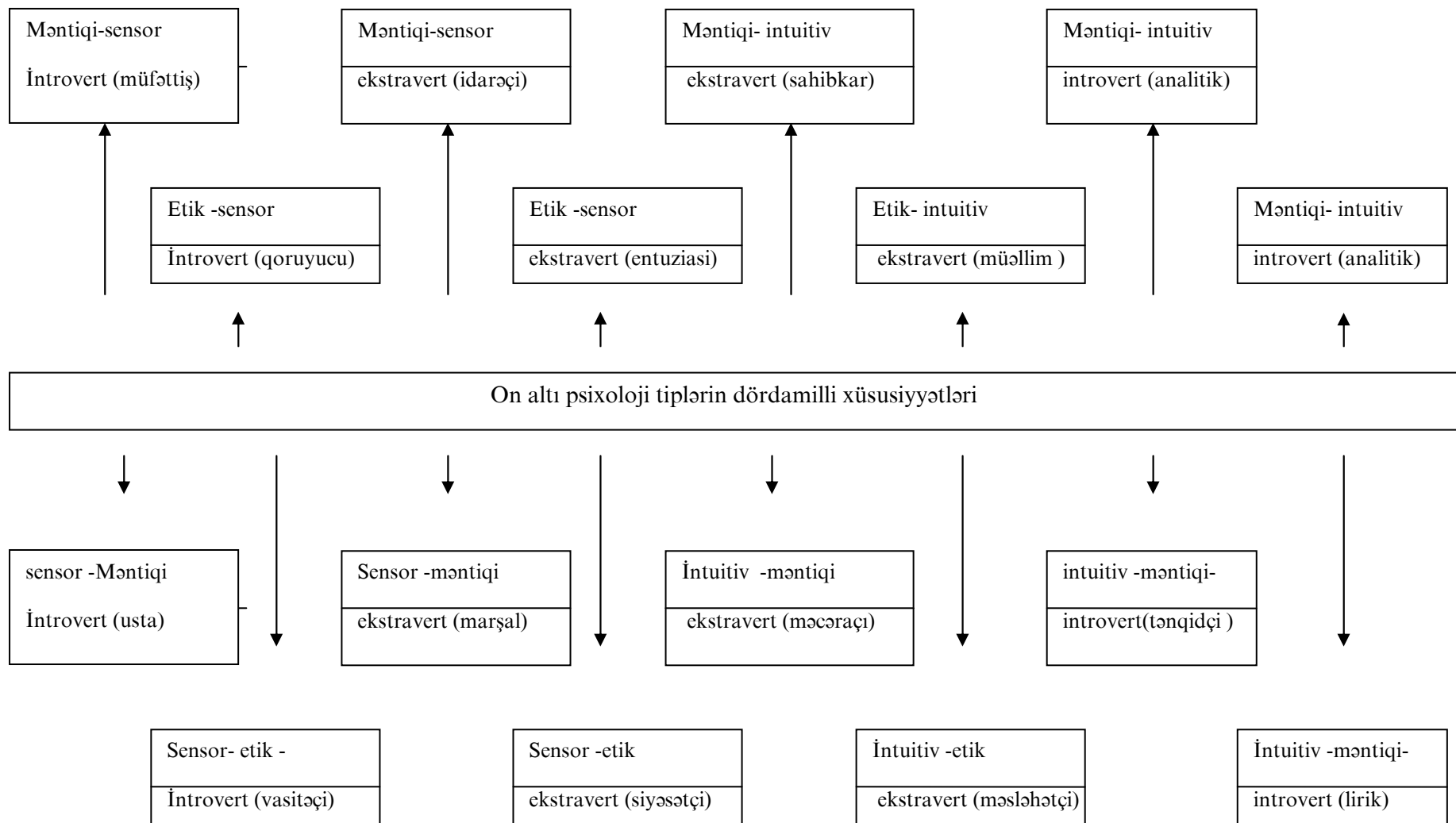
- temperaməntli tiplər;

-hər bir şeyi vurğulayn (akset edən) xasiyyətlər;

- psixoloji tiplərin dörd amilli xüsusiyyətləri

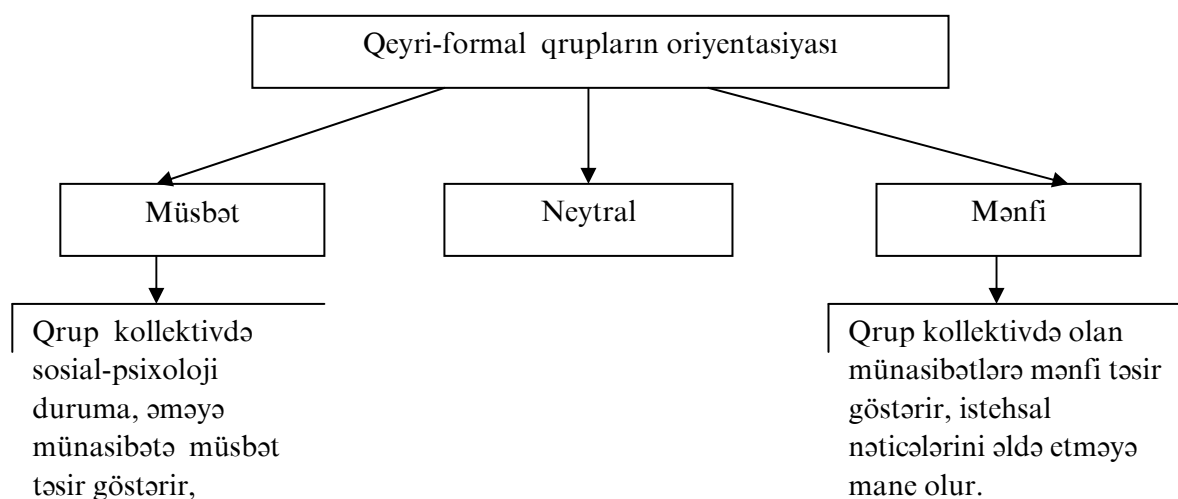




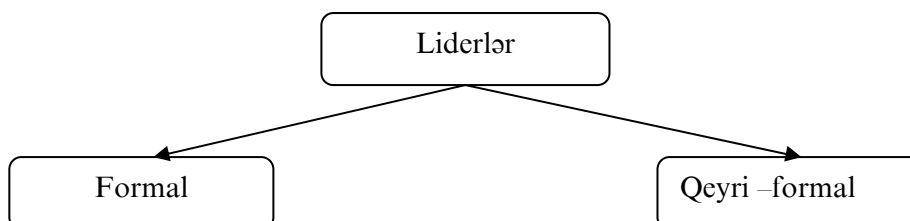


#### 4.4.2. Qeyri formal qruplar və kollektivin liderləri

Kollektivdə qeyri-formal qruplar-işçilərin qarşılıqlı simpatiya, ümumi maraqlar əsasında yaranmış qruplaşmadır.



Lider-qrup üzvləri arasında avtoritetə malik olan və insanlara təsir göstərən insan.



Formal lider müəyyən ştat vəzifəsini tutan və ya səlahiyyətlərini yerinə yetirən rəhbəri adlandırırlar.

Qeyri formal lider - heç br formal səlahiyyətlərə malik olmayan, amma kollektivdə böyük nüfuza malik olan, qrup üzvlərinə təsir göstərməyi bacaran bir işçidir.

Kollektivdə bir neçə qeyri formal liderlər ola bilər. Onlar öz şəxsi keyfiyyətlərinə, yüksək səriştəliliklərinə görə özlərindən asılı olmayaraq seçilir. İşçilər ona məsləhət, kömək, hər hansı bir mübahisənin çözülməsi və s. üçün müraciət edirlər.

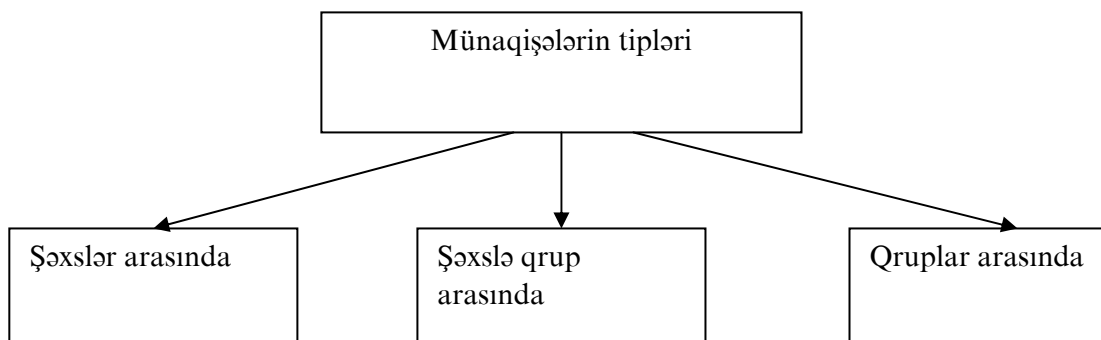
Qeyri formal liderlər kollektivə müsbət və mənfi təsir göstərə bilirlər. Bu onların öz mənəvi prinsiplərindən asılı olur.

Rəhbər kollektivdə olan qeyri-formal qrupların və onların liderlərin haqqında bilməli və formal qrupların yarandırımında və ya kadr məsələlərinin həllində ondan istifadə etməlidirlər.

Kollektivin üzvləri arasında qeyri-formal münasibətlərin yaranması qaçılmazdır, belə ki. onların fəaliyyəti və maraqları tamamilə rəsmi təsdiq olunmuş struktura, vəzifələrə, funksiya və prosedurlar çərçivəsinə uyğun gəlməyə bilər. Bundan bahqa, qeyri-formal münasibətlər həm də zəruridir, belə ki, onların köməyi ilə mütəmadi olaraq formal strukturların və münasibətlərin fasiləsiz təsirinə məruz qalan insanların stressə davamlılığı artır.

#### **4.4.3. Kollektivdə baş verən münaqişələr və onların çözülməsi yolları**

Münaqişələr-ünsiyyət sferasında, ziddiyyətli məqsədlərəndən, qərarlardan, insanların davranışından doğan toqquşmalardır.



### İşçilər arasında münaqişələrin əsas yaranma səbəbləri

Səbəblər	Mümkün ola biləcək səbəblər
Əmək fəaliyyətində nəticələrin əldə edilməsinə maneələr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avadanlıqların uzunmüddətli təmiri</li> <li>• material və detalların vaxtında gətirilməməsi</li> <li>• verilən məlumatların qeyri-dürüslüyü</li> <li>• məlumatların olmaması</li> </ul>
Şəxsi məqsədlərə nail olmağa maneələr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daha əlverişli işlərin təqdim olunmaması</li> <li>• əlverişsiz sezonda məzuniyyətin planlaşdırılması</li> <li>• maaşın artmasının yubanması</li> <li>• rəqib-əməkdaş tərəfindən yüksək nəticələrin əldə edilməsi</li> </ul>
Baxışlarda, manerada, vərdislərdə və s. davranışda ziddiyyət	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xasiyyətlərin düz gəlməməsi</li> <li>• yaş fərqi</li> <li>• tərbiyədə fərq</li> <li>• ideallarda ziddiyyət</li> <li>• siyasi fikir ayrılığı</li> </ul>

### Münaqişələrin qarşısının alınması üsulları



1. fəaliyyət göstərmək üçün yaxşı şərait yaratmaq, funksiya , hüquq və vəzifələrin , işçilərin maraqlarının yazılaşdırılması
2. işçilərin tələbatlarının üzə çıxarılması və onların maksimal ödənilməsi üçün şərait yaratmaq
3. işçi qrupunun, onların formalaşması, adekvat rəhbərlik üslubunun tətbiqi
4. ziddiyyət və fikir ayrılığının öz vaxtında müəyyən edilməsi və onların danışıq yolu ilə çözülməsi

**Danışıqlar** - mübahisəli məsələlərin müzakirəsi və razılaşma qərarlarının qəbul edilməsi.

Danışıqların aparılmasının əsas qaydaları

1. Danışıq üzvləri ilə danışıq predmeti arasında sərhəd qoyun. Bir çox hallarda insanlar tutduqları mövqe ilə eyniləşirlər. buna görə də mnsanın tutduğu mövqenin tənqidi onun şəxsiyyətinin tənqidi kimi qəbul edilə bilər.
2. fikrinizi maraqlara cəmləşdirin, mövqelərə yox.

Baxmayaraq ki, mövqelərdə ciddi fərqlər var, hər zaman hər tərəfin maraqlarını təmin edən qərarlar qəbul etmək olar.

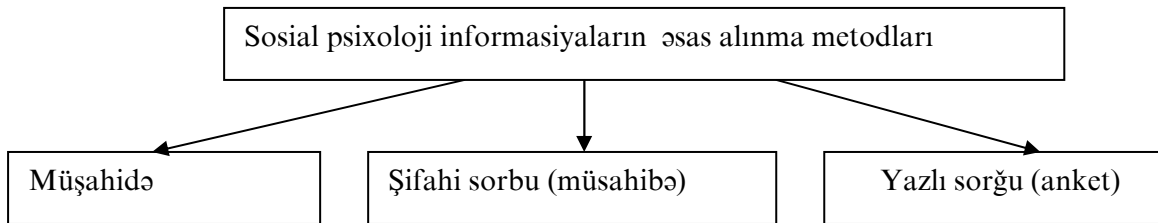
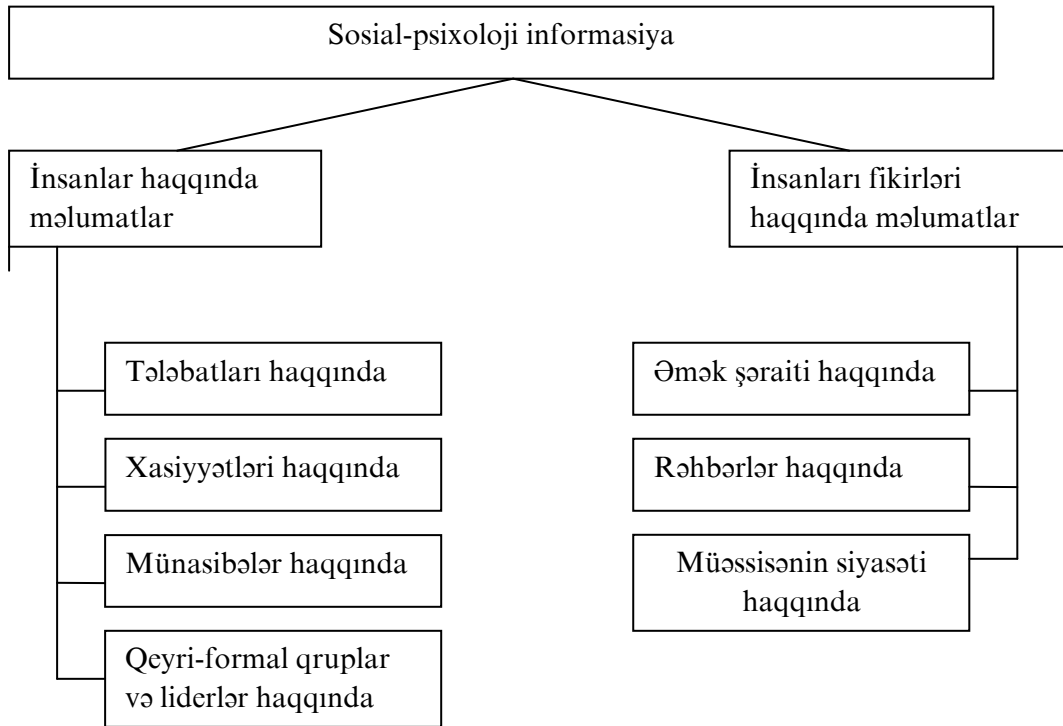
3. qarşılıqlı sərfəli variantları işləyib hazırlayın.

Öz mövqelərindən çəkildikdə , hər tərəfin maraqlarını təmin edən bir çox qarşılıqlı sərfəli variantlar hazırlamaq olar.

4. obyektiv cəhətləridən istifadə etməyə məcbur edin.

Danışıqların nəticəsi emosiyalardan, iştirakçıların inadkarlığından və ya digər subyektiv amillərdən asılı olmamalıdır. Hər tərəfin hesab edəcəyi ədalətli, obyektiv qərarların qəbul edilməsi vacibdir.

Kollektivdə münaqişələrin qarşısının alınması və onların effektiv həll edilməsi müəyyən sosial- psixoloji informasiyaları tələb edir.



## Yoxlama sualları

1. İnsanların rəğbətini qazanmağın hansı üsulları var?
2. Mübahisəli məsələlərin müzakirəsi zamanı hansı qaydalara əməl edilməlidir?
3. İnsanları təhqir etmədən onlara necə təsir göstərmək olar?
4. İnsanların psixoloji xarakterlərinə əsas yanaşmalar hansılardır?
5. Kollektivdə qeyri formal qrupların və liderlərin olmasını necə nəzərə almaq olar?
6. Kollektivdə baş verən münaqişələrin əsas yaranma səbəbləri hansılardır?
7. Kollektivdə münaqişələrin minimuma endirilməsinin hansı üsulları vardır?
8. Mübahisəli məsələlərin effektiv həlli üçün effektiv danışıqların aparılması qaydaları?
9. Menecmentdə sosial-psixoloji informasiyaların məzmunu və onların əhəmiyyəti nədə ibarətdir?
10. Sosial-psixoloji məlumatların əldə edilməsi metodları hansılardır?