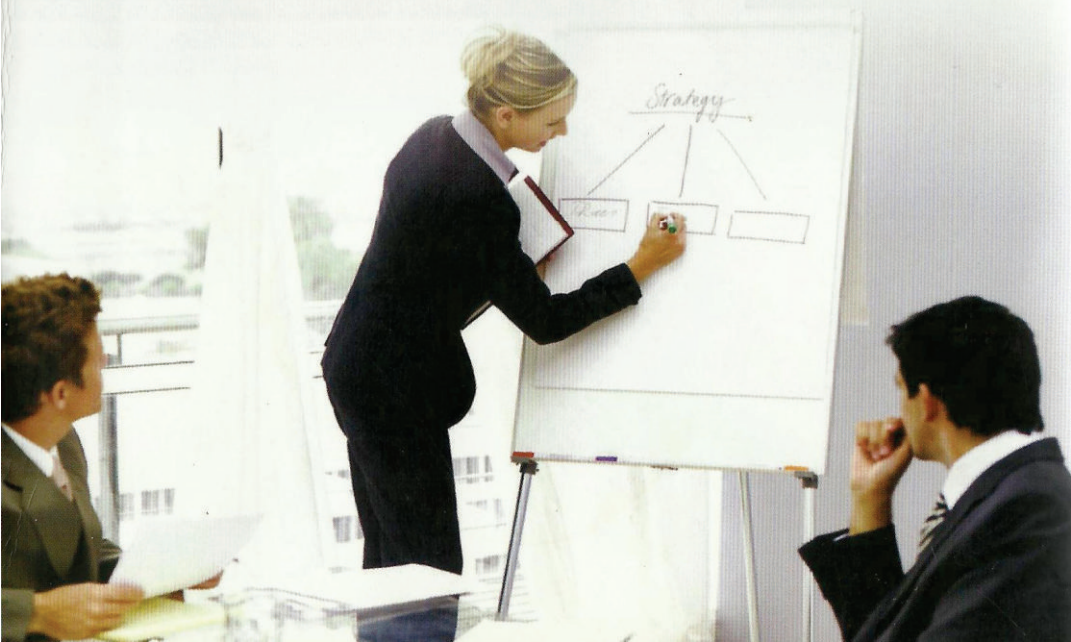




Sahib Məmmədov
Rasim Abutalıbov
Seymur Quliyev
Orxan İsayev
Müşviq Yusifov

İDARƏETMƏNİN ƏSASLARI



idarəetmənin **Ə**sasları



NURLAR

BAKI – 2009

M Ü Ə L L İ F L Ə R

Sahib Məmmədov

Rasim Abutalıbov

Seymur Quliyev

Orxan İsayev

Müşviq Yusifov

Bakı, «NURLAR» Nəşriyyat-Poliqrafiya Mərkəzi, 2009, 144 səh.

Birinci nəşr

İSBN - 978 - 9952 - 450 - 26 - 2

© «NURLAR», 2009

M Ü N D Ə R İ C A T

Giriş	5
Fəsil I: İdarəetmənin mahiyyəti, prinsipləri, inkişaf tarixi və səviyyələri ..	7
1.1 Müəssisələrdə idarəetmə, onun mahiyyəti, yeri və rolu	
1.2 İdarəetmə nəzəriyyəsi	
1.2.1 Elmi idarəetmə nəzəriyyəsi	
1.2.1.a İşə görə ixtisaslaşma və əmək bölgüsü	
1.2.1.b Frederick W. Taylor və "Elmi İdarəetmə Nəzəriyyəsi"	
1.2.2 Henri Fayol və "İnzibati İdarəetmə Nəzəriyyəsi"	
1.2.3 Max Weber və "İnzibati (Bürokratiya) İdarəetmə Nəzəriyyəsi"	
1.2.4 Elton Mayo və "Davranış İdarəetmə Nəzəriyyəsi"	
1.2.5 İdarəetmə Elmi Nəzəriyyəsi	
1.2.6 Təşkilati Mühit Nəzəriyyəsi	
1.3 İdarəetmə prinsipləri	
1.4 İdarəetmənin iyerarxik səviyyələri	
Fəsil II: İdarəetmənin funksiyaları	24
2.1 İdarəetmə funksiyaları - Planlaşdırma	
2.1.1 Planlaşdırmanın üstün və zəif cəhətləri	
2.1.2 Planlaşdırma dövrünün mərhələləri	
2.1.3 Planın növləri	
2.2 İdarəetmə funksiyaları - Təşkilat	
2.2.1 Təşkilat funksiyasının idarəetmə prosesi içərisindəki yeri	
2.2.2 Təşkilat dövrünün mərhələləri	
2.2.3 Müəssisələrdə təşkilatın əsas prinsipləri	
2.3 İdarəetmə funksiyaları - Aparıcılıq	
2.4 İdarəetmə funksiyaları - Nəzarət	
2.4.1. Nəzarət prosesi	
2.4.2. Nəzarətin növləri	
2.4.3. Keyfiyyətin idarəedilməsi və nəzarət	
2.4.3.a. ISO 9000 Standartlar ailəsinin inkişaf tarixi	
2.4.3.b. SGS şirkətlər qrupu	
Fəsil III: İdarəetmənin təşkilati quruluşu	55
3.1 Müəssisələrin təşkilati quruluşu	
3.2 Funksional quruluş	
3.3 Bölgü quruluşu	
3.3.1. İstehsal quruluşu	
3.3.2. Coğrafi quruluş	
3.3.3. Bazar quruluşu	
3.4 Qarışıq bölgü quruluşu	
3.5 Matris quruluşu	
Fəsil IV: İdarəetmə qərarları və onların hazırlanması dövrü	63
4.1 Qərarvermə mərhələləri	
4.2 Qərar qəbulu modelləri	
4.3 Qərarvermədə məqsədlərin vacibliyi və xüsusiyyətləri	
4.4 Qərarın təsirliliyində rol oynayacaq amillər	
4.5 Müəssisələrdə iyerarxiya yəndən qərar növləri	
Fəsil V: İdarəetmənin metodları	71
5.1 İdarəetmənin inzibati metodları	
5.2 İdarəetmənin iqtisadi metodları	
5.3 İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları	

Fəsil VI: Müəssisələrdə strateji idarəetmə	83
6.1 <i>Strateji idarəetmənin özəllikləri</i>	
6.2 <i>Strateji idarəetmənin əsas ünsürləri</i>	
6.3 <i>Strateji idarəetmənin inkişaf tarixi</i>	
6.4 <i>Strateji idarəetmənin səviyyələri</i>	
6.5 <i>Strateji idarəetmənin dövrü (mərhələləri)</i>	
6.6 <i>Strateji idarəetmədə əsas anlayışlar</i>	
Fəsil VII: Müəssisə və onun ətraf mühiti	103
7.1 <i>SWOT analiz</i>	
7.2 <i>Daxili mühit analizi: Üstün və zəif cəhətlər</i>	
7.3 <i>Xarici mühit analizi: Fərsətlər və Risklər</i>	
7.3.1 <i>Xarici mühit amillər</i>	
7.3.2 <i>Müəssisə və iqtisadi mühit</i>	
7.3.3 <i>Müəssisə və sosial mühit</i>	
7.3.4 <i>Müəssisə və siyasi mühit</i>	
7.3.5 <i>Müəssisə və texnoloji mühit</i>	
7.3.6 <i>Müəssisə və təbii mühit</i>	
7.3.7 <i>Müəssisə və hüquqi mühit</i>	
Fəsil VIII: Antiböhranlı idarəetmə	117
8.1 <i>Böhranın baş verməsinə təsir edən faktorlar</i>	
8.1.1 <i>Xarici mühit faktorları</i>	
8.1.2 <i>Müəssisə daxili faktorlar</i>	
8.2 <i>Böhranın meydana gəlmə dövrünün mərhələləri</i>	
Fəsil IX: Fəsil IX: Risklərin idarə edilməsi	127
9.1 <i>Riskin növləri</i>	
Ədəbiyyat	140

GİRİŞ

Bazar iqtisadiyyatı müəssisə rəhbərlərinin, iqtisadçılarının, maliyyəçilərin, mühəndislərin ixtisasına, müəssisənin fəaliyyətinin səmərəli təşkili qabiliyyəti və bacarığına daha yüksək tələblər irəli sürür. Mütəxəssislərin ixtisasının bazar iqtisadiyyatının mürəkkəb şərtlərinə uyğunluğunu təmin etmək üçün ali məktəblərdə iqtisadi nəzəriyyə, müəssisənin iqtisadiyyatı və idarə edilməsi, münecment, kommersiya, iqtisadiyyatda informasiya sistemləri kursları geniş tədris olunur. Qeyd olunan kurslarda ayrı-ayrı iqtisadi agentlərin (firmaların, müəssisələrin, fərdi sahibkarın) iqtisadi fəaliyyətlərinin idarə edilməsinin əsas nəzəriyyələri üzrə ümumi sahələr vardır. Bunula analiz göstərir ki, bir tədris kursunda idarəetmə kimi mürəkkəb və çoxşaxəli prosesin nəzəriyyəsinin əsaslarını tələb olunan səviyyədə, həcmdə vermək mümkün olmur. Məhz buna görə də müasir dövrdə iqtisadi fəaliyyətin idarəetmə nəzəriyyəsinin bir neçə istiqamətə bölünməsi baş verir: istehsal idarəetməsi, təşkilati idarəetmə, iqtisadi idarəetmə və korporativ idarəetmə. İstehsal, təşkilati idarəetmə və korporativ idarəetmənin bəzi məsələləri üzrə xüsusi dərslərlik və dərslər vəsaitləri, müxtəlif nəşrlər buraxılmışdır. Buraxılan ədəbiyyatlar, qaynaqlar imkan vermişdir ki, idarə etmənin bu növləri üzrə əsas qanunauyğunluqlarını, prinsiplərini və tətbiqi üsullarını daha dolğun şərh etməyə imkan vermişdir.

Hər bir sahədə olduğu kimi idarə etmədə də ədəbiyyatların çox olması heç də əvvəl nəşr olunanların səviyyəsinə xələl gətirmir, əksinə, elm və təhsil sahəsində qarşılıqlı müqayisədən istifadə etməklə ədəbiyyatların elmlilik, sahəvilik səviyyəsini yüksəltmək olar.

Dərs vəsaitinin işlənilməsində bir çox görkəmli alimlərin əsərlərindən istifadə edilmişdir.

Oxucular üçün isə, onsuz da Azərbaycan dilində idarəetmə fənni üzrə dərslərlik və dərs vəsaitlərinin az olduğu şəraitdə bu nəşrin faydalı olacağına şübhə etmirik.

Dərs vəsaiti üzrə öz tənqidi fikirlərini və tövsiyyələrini bildirəcək həmkarlara müəlliflər əvvəlcədən minnətdarlıq edir.

Fəsil I

İdarəetmənin mahiyyəti, prinsipləri, inkişaf tarixi və səviyyələri

- 1.1 Müəssisələrdə İdarəetmə, Onun Mahiyyəti, Yeri Və Rolu**
- 1.2 İdarəetmə Nəzəriyyəsi**
 - 1.2.1 Elmi İdarəetmə Nəzəriyyəsi**
 - 1.2.1.a İşə görə ixtisaslaşma və əmək bölgüsü**
 - 1.2.1.b Frederick W. Taylor Və Elmi İdarəetmə Nəzəriyyəsi**
 - 1.2.2 Henri Fayol Və "İnzibati İdarəetmə Nəzəriyyəsi"**
 - 1.2.3 Max Weber Və "İnzibati (Bürokratiya) İdarəetmə Nəzəriyyəsi"**
 - 1.2.4 Elton Mayo Və "Davranış İdarəetmə Nəzəriyyəsi"**
 - 1.2.5 İdarəetmə Elmi Nəzəriyyəsi**
 - 1.2.6 Təşkilati Mübit Nəzəriyyəsi**
- 1.3 İdarəetmə prinsipləri**
- 1.4 İdarəetmənin iyerarxik səviyyələri**

Fəsil I: İdarəetmənin mahiyyəti, prinsipləri, inkişaf tarixi və səviyyələri

1.1 MÜƏSSİSƏDƏ İDARƏ ETMƏNİN MAHİYYƏTİ, YERİ VƏ ROLU

Hər bir dövlətin qarşısında duran ən əsas məsələlərdən biri iqtisadiyyatın inkişafını təmin etmək, ölkə vətəndaşlarının bu və ya digər tələbatını ödəməkdir. İqtisadiyyatın inkişafında müəssisələrin yeri danılmazdır.

Müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət əldə edilməsi məqsədiylə məhsul istehsal edən, satan, işlər yerinə yetirən və xidmətlər göstərən, hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat fəaliyyətidir.

Müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət əldə edilməsi məqsədi ilə məhsul istehsal edən, satan, işlər yerinə yetirən və xidmətlər göstərən, hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat fəaliyyətidir. Müəssisələrin inkişafı ölkə iqtisadiyyatının inkişafına, işsizlik probleminin həllinə, insanların rifahının artmasına gətirib çıxarır. Müəssisənin əsas vəzifəsi, məlum olduğu kimi, müəyyən tələbatı ödəyərək bilən istehsal-texniki təyinatlı məhsul və istehlak şeyləri istehsal etmək, onları reallaşdırmaq və mənfəət əldə etməkdir. Bundan əlavə müəssisənin vəzifəsinə müəssisənin əmək kollektivi üzvlərinin qanunvericilik əsasında sosial-iqtisadi maraqlarının müdafiə edilməsi, istehlakçılar, bank və digər təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətlər yaradılması və s. daxildir.

Müəssisənin inkişafının, uğurunun əsas səbəbkarı idarəedici-lər(menecerlər) hesab olunur. İdarəetmə, çox ümumi şəkildə, fərdin və ya kollektivin öz iradələrini, ideya və fikirlərini mümkün olan,

zərurət yaranan yerdə məqsədyönlü şəkildə reallaşdırılmasıdır.

Bildiyimiz kimi müəssisələrim idarə edilməsi sənaye dövründən sonra iri müəssisələrin qurulmasıyla meydana çıxmışdır. Sənaye dövründən əvvəl insanlar əsasən natural təsərrüfatla məşğul olurdular. Burada onlar məhsulları öz şəxsi tələbatlarına görə istehsal edirdilər. Bundan başqa bir çox insanlar öz şəxsi emalatxanalarını, sexlərini quraraq fəaliyyət göstərirdilər. İnsanlar ev təsərrüfatından, sənətkarlıqdan istifadə edərək istehsalla dağınıq halda məşğul olurdular. Lakin sənaye dövründən sonra fabriklər sistemi meydana gəldi. Bu zaman insanlar öz imkanlarını birləşdirərək, işçilər cəlb etməklə, yeni texnologiya tətbiq etməklə fabriklər qururdular. Müəssisələrin sayının və böyüklüyünün artması, onların idarə edilməsinin zəruriliyini ortaya çıxardı. Sonradan müəssisələr birləşərək birliklər meydana gətirməyə, istehsala yeni texnologiyanın tətbiqi nəticəsində onların öyrənilməsi və idarəedilməsi aktuallaşmağa başladı. Ümumiyyətlə bu idarəetmə dövrü adlanır. Müəssisələrdə və idarəetmədə problemlərin get-gedə artması, bu problemlərə sistemli yanaşmanı zəruri etdi və XX əsrin əvvəllərində bu istiqamətdə bir çox işlər görüldü.

Firmanın və ya müəssisənin idarəedilməsi kompleks fəaliyyətdir. İdarəedələrin təsirli olması üçün onların zəruri bilik və bacarıqlara sahib olması vacibdir. İdarəedicinin əsas vəzifələrindən biri görülməli işi yaxşı qavrayıb, hansı vasitələrdən istifadə edərək işin daha təsirli və keyfiyyətli olmasını təşkil etməkdir. Bundan başqa idarəetmə riskli

bir prosesdir və düzgün qərar vermək çox çətindir.

Müəssisə və onun rəhbərlərinin əsas məqsədlərindən biri istehlakçıların arzularını təmin edəcək məhsullar istehsal etmək və xidmətlər göstərməkdir.

İdarəetmə müəssisənin öz məqsədinə çatması üçün insan və digər resurslara nəzarət etmək və səmərəliliyin artması üçün planlaşdırma, təşkilətmə, nəzarət kimi funksiyaları özündə birləşdirir. İdarəedici isə o şəxsdir ki, müəssisənin məqsədinə çatması üçün insan və digər resurslara nəzarət edir və səmərəliliyin artması üçün planlaşdırma, təşkilətmə, nəzarət kimi funksiyaları özündə birləşdirir. İdarəetmənin əsas məqsədi, müəssisənin müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarına, sifarişlərə və müqavilələrə uyğun olaraq yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışını təmin etmək, buraxılan məhsulun, istehsalın texnikasının və texnologiyasının və onun təşkilinin müntəzəm surətdə təkmilləşdirmək və bunun əsasında əmək məhsuldarlığını yüksəltmək, məhsulun mayadəyərinin aşağı salmaq, yəni istehsalın rentabelliyyəsinin təmin olunmasında müəssisənin quruluşunun düzgün formalaşdırmaqdan ibarətdir. İdarəetmə qarşıya qoyulan məqsədlərə lazımı müddətdə - müəyyən vaxt intervalında - minimum maddi və əmək resurslarının sərfi ilə nail olmağa yönəldilmiş idarəetmə subyekti ilə istehsal heyətinin birgə həyata keçirdikləri tədbirlər sistemindən ibarətdir.

İdarəetmədə qarşıya qoyulan məqsədlər bir sıra tələblərə cavab verməlidir. Bunlara əsasən məqsədlərin uzlaşması, vəhdətdə olması, bir-birinə zidd olmaması, yerinə yetirilməsinin mümkün olması və icraçılar üçün aydın olması daxildir.

“İdarəetmə” İngilis sözü olan “menecment” rus dilinə “управление” kimi tərcümə olunur. Lakin “idarəetmə” ilə “menecment” öz məzmunlarına görə fərqli anlayışlardır. “İdarəetmə” daha geniş anlayışdır, obrazlı desək, o, dövlətin də, avtomobilin də idarə olunmasını özündə birləşdirir. O, menecmentə nisbətən daha universaldır, genişdir. Menecment idarəetmənin bir hissəsidir və deməli, ona daxildir. Menecment həm də iqtisadiyyatın idarə edilməsinin bir hissəsi olmaqla, yalnız müəssisə miqyasındakı hadisə və prosesləri əhatə edir. İdarəetmə bütün hallarda menecmenti əvəz edə bilər, əksinə isə mümkün deyil.

İdarəetmə müəssisənin öz məqsədinə çatması üçün insan və digər resurslara nəzarət etmək və səmərəliliyin artması üçün planlaşdırma, təşkilətmə, nəzarət kimi funksiyaları özündə birləşdirir.

1.2 İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏSİ

Ümumiyyətlə müasir idarəetmə nəzəriyyəsi 19-cu əsrin son 10 illərində meydana gəldi. Bu zamandan bəri bir çox iqtisadi, texniki və mədəni dəyişikliklər baş verdi.

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsi cədvəl 1.1-dəki mərhələləri keçərək indiki formasıyla günümüzdə gəlib çıxmışdır.

20-ci əsrin əvvəllərinin astanasında meydana çıxan klassik idarəetmə nəzəriyyələri özündə insanları və işləri uyğunlaşdırmaqla səmərəliliyi maksimumlaşdırmaq üzrə yönələn elmi idarəetmə və təşkilat və idarəetmənin ən səmərəli sistemini formalaşdırmağa istiqamətləndirən prinsiplərin (əsasların) müəyyən edilməsinə yönələn inzibati idarəetməni özündə birləşdirir. Bundan başqa ikinci dünya müharibəsindən əvvəl və

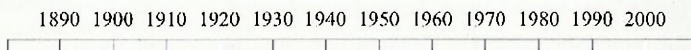
Təşkilati mühit nəzəriyyəsi

İdarəetmə elmi nəzəriyyəsi

Davranış idarəetmə nəzəriyyəsi

Administrativ idarəetmə nəzəriyyəsi

Elmi idarəetmə nəzəriyyəsi



Cədvəl 1.1: İdarəetmə nəzəriyyələri

sonra inkişaf etmiş davranış nəzəriyyələri performans (xidməti vəzifəni) artırmaq üçün idarəedicilərin necə başçılıq etmələrini və işçi qüvvəsini nəzarət etmələri üzrə istiqamətlənmişdir. İdarəetmə elmi nəzəriyyəsi isə ikinci Dünya müharibəsi dövründə inkişaf etmiş və idarəedicilərə təşkilatın performansını ölçmək və nəzarət etməyə kömək məqsədilə tədqiqatçıların möhkəm analitik və kəmiyyət (quantitative) üsulları inkişaf etdiklərindən sonra çox vacib hal aldı.

1.2.1 ELMİ İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏSİ

Müasir idarəetmənin inkişafı 19-cu əsrin son 10 illiyinə, sənaye inqilabının Avropa və Amerikadan çəkildiyi dövrdən, sonraya təsadüf edir. Yeni iqtisadi şəraitdə bütün təşkilat növünün (siyasi, təhsil və iqtisadi) idarəediciləri müştərilərin ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ən yaxşı yolları tapmaq üçün öllərindən gələni edirdilər. Bir çox əsas iqtisadi, texniki və mədəni dəyişikliklər bu zaman cərəyan edirdi. Buxar maşının ixtirası və mürəkkəb maşınqayırma və avadanlığın inkişafı əmtəə və xidmətlərin istehsal üsulunu dəyişdi, xüsusilə toxuma (toxuculuq) və parça (yüngül) sənayelərində. Əl əməyinə əsaslanan istehsalda işləyən ixtisaslı işçilər tərəfindən işlədilən kiçik emalatxanalar, daha mürəkkəb amma bir o qədər də ixtisaslı işçilərə ehtiyac olmayan mürəkkəb və müasir avadanlıqların işlədildiyi böyük fabriklər ilə əvəz edildi. Məsələn, keçmişdə ailələr və bütün kond əhalisi tərəfindən əyrilərək ipliyyə çevrilən xam pambıq və yun, indi fabriklərə doldurularaq, işçilər tərəfindən avadanlıq vasitəsilə ayrılır və sonra isə böyük miqdarda ipliklər toxunularaq parçaya çevrilirdi. Yeni fabriklərin sahibləri və menecerləri kiçik miqyaslı əl əməyi istehsalından böyük miqyaslı maşın əməyinə keçidi bir dəyişiklik olaraq, özlərini hazır görmürdülər. Bununla yanaşı, bu emalatxana və fabriklərdə işləyən menecer və rəhbərlərin çoxu yalnız texniki orientasiyası olan mühəndislər idi. Onlar insanların fabriklərdə böyük qruplarla işləyərkən meydana çıxan sosial problemlərə hazır deyildilər. Menecerlər təşkilatın resurslarının idarə etmək üçün yeni üsullar axtarmağa başladılar və tezliklə işçilərin məhsuldarlığını artırmaq barədə yollar üzərində fikirlərini cəmlədilər.

1.2.1.a İşə görə ixtisaslaşma və əmək bölgüsü

İlkin olaraq, menecment üzrə nəzəriyyəçilər yeni avadanlığın və fabrik sisteminin nə səbəbdən daha çox səmərəli və əvvəlki istehsal üsulundan fərqli olaraq yeni məşın əməyi istehsalında daha çox əmtəə istehsal olunduğu barədə maraqlanmağa başladılar. Təqribən 200 il əvvəl, Adam Smit fabriklərdə istehsal olunan əmtəə və xidmətlə bağlı üstünlükləri araşdıran ilk yazıçılardan biri idi. Məşhur iqtisadçı, Smit 1700-cü illərdə sənaye inqilabının təsirləri araşdırmaq üçün İngiltərə ətrafında səyahətlər edirdi. Müxtəlif işə və ya məşın istehsal edən fabrikləri tədqiq edərək, Smit iki müxtəlif istehsal üsulunu müəyyən etdi. Birincisi məşın əməyinə əsaslanan istehsala bənzəyirdi, hansıdakı hər işçi işə istehsalında olan 18 istehsal mərhələsinə (tapşırıqına) məsuliyyət daşıyırdı. Digərində hər işçi 18 əməliyyatın bir və ya bir neçəsini icra etməklə tam bir işə istehsal edə bilirdi.

İstehsalın təşkilinin bu müxtəlif yollarının uyğun performansla müqayisədə, Smit müəyyən etdi ki, işçilərin ixtisaslaşdığı fabrikin performansında bir və ya bir neçə tapşırıq fabrikin performansından daha böyük idi, hansında ki, hər işçi işə hazırlama tapşırığının 18-ni də icra edirdi. Əslində, Smit xüsusi tapşırıq (iş) üzrə ixtisaslaşmış 10 işçi, gündə 48000 işə istehsal edə biləcəyi müəyyən etdi, bu halda ki, bütün tapşırıqları icra edən bu işçilər ən yaxşısı yalnız bir neçə min işə istehsal edə bilirdi. Smit performansdakı fərqlə dair mülahizəsini eyni bir işə və ya tapşırığı yerinə yetirən işçinin öz spesifik işində daha çox ixtisaslaşacağını və bir qrup olaraq beləliklə çoxlu tapşırığı yerinə yetirməyə məsuliyyət daşıyan işçi qrupundan məhsulu daha tez istehsal edə biləcəyi faktı ilə izah edirdi. Beləliklə Smit öz nəzəriyyəsini işçi ixtisaslaşması adı ilə nəticələndirdi.

İş üzrə ixtisaslaşma - elə bir prosesdir ki, vaxt ərzində müxtəlif tapşırıqlar üzərində ixtisaslaşan işçilərin əmək bölgüsü baş verir.

Ümumiyyətlə ixtisaslaşmanın dərinləşdirilməsi istehsalın səmərəli təşkil formasına keçməyi nəzərdə tutan mühüm texniki-təşkilati tədbirdir. Bu onunla nəticələnir ki, istehsalın həcmi çoxalır, o, kütləvi hal alır, bir iş yerində eyni əməliyyat çox dəfə təkrar olunur, fəhlənin bu və ya digər əməliyyatları icra etmək verdiyi formalaşır - əmək məhsuldarlığı yüksəlir və həmin iş yerində avtomat və xüsusi dəzgahları tətbiq etməyə və onlardan istifadənin yaxşılaşdırılmasına imkan yaranır.

Adam Smitin müşahidələrindən əldə edilən biliklərlə, tədqiqatçılar və menecerlər performansını artırmağa nəticə verəcək iş ixtisasının necə təkmilləşdirmək barədə bir sıra tədqiqatlara başladılar. Menecment sahəsindəki nəzəriyyəçilər və təcrübəçilər iş üzrə ixtisaslaşmanı və əmək bölgüsünün üstünlüklərini maksimumlaşdırmaq üçün menecerlərin iş prosesini necə təşkil etməli və nəzarət etməli olmalı olduqları barədə düşünməyə başladılar.

İş üzrə ixtisaslaşma - elə bir prosesdir ki, vaxt ərzində müxtəlif tapşırıqlar üzərində ixtisaslaşan işçilərin əmək bölgüsü baş verir.

1.2.1.b FREDERİCK W. TAYLOR VƏ ELMİ İDARƏETMƏ NƏZƏRİY-YƏSİ

Friderix V. Teylor (1856-1915) səmərəliliyi artırmaq üçün iş prosesinin yenidən formalaşdırmaq məqsədi ilə insanlar və işlər arasındakı əlaqələri sistemli öyrənməsi olan elmi idarəetmənin üsullarını müəyyən etməklə daha çox tanınmaqdadır. Teylor inanırdı ki, əgər bir məhsulun istehsalı üçün sərf olunan vaxtın və cəhdlərin ixtisaslaşma və əmək bölgüsünün artırılması yolu azaldılarsa istehsal prosesi daha da səmərəli ola bilər. Bununla əlaqəli, Teylor öz prinsiplərini bir neçə kitabda cəm etmişdir. “Maqazin idarəedilməsi” (1903) və “Elmi idarəetmənin prinsipləri” (1911). Bu əsərlərində o iş sistemini yenidən təşkil etmək üçün müfəssəl olaraq prinsipləri necə tətbiq etməyi yazmışdı. Əvvəllər istehsal meneceri sonralar isə məsləhətçi işləyən Teylor öz təcrübə və müşahidələri əsasında iş mühitində səmərəliliyin artırılması üçün 4 prinsip irəli sürmüşdür.

Prinsip 1: İşçiləri öz işlərini necə yerinə yetirdikləri yolları tədqiq et, işçilərin malik olduğu rəsmi iş biliklərini topla, işlərin yerinə yetirmə yollarını inkişaf etdirərək tətbiq et;

Prinsip 2: Yerinə yetirilən işlərin yeni üsullarını yazılı qaydalara çevir və standart əməliyyat proseduralarını kodlaşdır;

Prinsip 3: İş görən biləcək işçilərin malik olduqları bilik və bacarıqlarını işin tələbləri ilə müqayisə et, və qoyulmuş qayda və proseduralar üzrə işin yerinə yetirilməsi üçün onları təlimləndir;

Prinsip 4: İş üçün qəncədi və ya məqbul performans səviyyəsi müəyyən et və sonra məqbul səviyyədən yuxarı performans üçün əmək haqqı sistemi müəyyənləşdir.

İşçi qüvvəsi, xammal və vəsaitdə böyük ölçüdə israf olduğunu təyin etmiş; bunun qarşısını alaraq məhsuldarlığı artırmanın yollarını tədqiq etmişdir. Həm işçilər həm də idarəedicilər cəhətdən məlumatsızlığın, cəhalətin istehsalın artmasını maneə törətdiyini, beləcə də daha çox əmək haqqı almaq imkanı olduğu halda çalışanların fərqi olmadan daha aşağı əmək haqqına razı olduqlarını müşahidə etmişdir.

İşçilərin vəsait və maşınları istifadə tərzini və bununla əlaqədar hərəkətlərini ölçmə alətləriylə təyin etmə yoluna getmişdir. Xronometr və müxtəlif mühəndis ölçmə alətləriylə etdiyi işlərlə lazımsız zaman və material itkisini minimum səviyyəyə endirmiş, icra edilən işin keyfiyyətini və miqdarını artıraraq daha çox istehsal ilə bərabər daha yüksək əmək haqqı qazanma istiqamətli metodları inkişaf etdirmişdir.

Xüsusilə zaman metodu adı verilən işləri parça başına əmək haqqı tətbiqi ilə çox istehsal edən şəxslərin yüksək əmək haqqı ilə mükafatlandırıldığı təşviqlə əmək haqqı sistemlərinin inkişaf etdirilməsiylə sənaye istehsalında ortalama 400%-i aşan məhsuldarlıq artımını təmin edə bilmişdir.

Taylora görə elmi rəhbərlik prinsiplərinin üç məqsədi vardır:

- Nümunələr verərək səmərəsiz işin səbəb olduğu böyük zərərləri göstərmək;
- Bu səmərəsizliyin qarşısını almağın tək yolunun sistemli bir idarəçiliyin tətbiqi olduğunu oxucuya sübut etmək;

- İdarəetmənin müəyyən qanun, qayda və qanunlara söykənərək bir elm olduğunu ortaya qoymaq.

Taylorun bu yeni idarəçilik anlayışında vəzifənin planlaşdırılması işinin onu performansını işindən ayırması lazım olduğunu vurğulamışdır. Planlaşdırma yanında nəzarət də böyük əhəmiyyət vermişdir. Taylor əsasən istehsal problemləri ilə və istehsalın məhsuldarlığının artırılması ilə məşğul olmuşdur.

1910-cu ildə Teylorun elini idarəetmə sistemi ölkə miqyasında tanınmağa başladı və tamamilə təcrübədə istifadə olundu. Həddən artıq ixtisaslaşma və ya işin sadələşdirilməsi işçilərə monotonluq və ya işin təkrarlanması baxımından qane etməməyə səbəb oldu. Həmçinin bir çox işçilər gördü ki, performanslarının artırıldıqdan sonra menecerlər mükafatlandırına qarşılığında onları daha çox işlətməyə başladılar.

Elmi idarəetmə çoxlu işçilərə fayda əvəzinə daha çox çətinliklər gətirdi və artıq menecerlərin onların güzəranı barədə etimadı azaltınağa başladı. Bu narazı işçilər çox zaman yeni elmi idarə etmə üsulu ilə işləməyə cəhd etməklə yanaşı, iş üzrə malik olduqları bilikləri menecerlərdən və ya rəhbərlərindən gizlədirdilər. Bu da istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına yönəlmiş nəzəriyyənin əskikliklərini göstərməyə yol açdı.

Bunun əksinə yeni idarə etmə üsulunun işin ycrinə yetirilməsi yolunda tətbiq olunmasında uğursuz olan təşkilatların bəziləri iş prosesinin mexanikləşdirilməsini artırdılar.

Bu performans baxımından, 2 idarəetmə təcrübəsinin kombinasiyası - (1) işçi-iş arasında düzgün əlaqənin əldə edilməsi və (2) istehsal xəttinin sürətinə görə işçi və işlərin əlaqələndirilməsi - mona ifadə etməkdədir. Bu müəkkəb, təşkil edilmiş iş qrupunda xərclərdə böyük qazanca və əmtəədə böyük artıma səbəb olmaqdadır.

Bu axının nümayəndələri arasında F. və L. GİLBERT, GANTT, EMERSON, BARTH və COOKS sayıla bilər.

Teylorun 2 məşhur davamçıları Frank Gilbret (1868-1924) və Lillian Gilbert (1878-1972) Teylorun iş fəaliyyətinə yenilik gətirməklə yanaşı vaxt - hərəkət prinsipinə də dair töhfələr verdilər. Onların məqsədi (1) xüsusi işə (tapşırığa) daxil olan komponent fəaliyyətlərin yerinə yetirilməklə hər fərdin işini tədqiq edib, təhlil etmək lazımdır, (2) hər komponent işin (tapşırığın) yerinə yetirmək üçün daha yaxşı üsulların tapılması, və (3) hər komponent fəaliyyətləri yenidən təşkil etməklə hansı ki, fəaliyyət bütövlükdə az vaxt və az cəhd sərf etməklə daha səmərəli icra edilsin.

Gilbertlər tez-tez işçinin bir spesifik iş yerinə yetirməsini müşahidə edir və sonra iş fəaliyyətlərini komponent ardıcıl fəaliyyət olaraq yavaş-yavaş ayırırdı. Onların məqsədi səmərəliliyi artırmaq idi. Belə ki, hər fərdi fəaliyyət elə icra olunurdu ki, işlərdən əldə olunan fayda zaman və cəhdlərin çox böyük həcmdə qənaət edilməsinə gətirib çıxarırdı.

Nəhayət, Gilbertlər yorulmaya dair araşdırmaya maraq göstərdilər. Onlar iş mühitinin fiziki xarakteristikasının necə yorulmaya və sonda aşağı performansla gətirib çıxaran iş stresini araşdırdılar. Onlar yorulmaya nəticə verən işıq, istilik, divarların rəngi və avadanlıq və alətlərin quruluşu kimi faktorları seçdilər.

1.2.2 HENRİ FAYOL VƏ “İNZİBATI İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏSİ”

İşçi- iş birliyində səmərəliyin artırılması istiqamətində araşdırmalar aparan elmi idarəedicilərdən fərqli olaraq yüksək səmərəliliyə və effektivliyə aparacaq təşkilatı strukturun hansı yolla qurulması istiqamətində inzibati idarəetmə üzərində tədqiqat bəzi tədqiqatçılar da bu yolun digər bir qütündə yer aldılar. Təşkilatı struktur təşkilatı məqsədlərə nail olmaq üçün işçilərin resurslardan necə istifadə etdikləri nəzarət edən iş və səlahiyyət əlaqələri sistemidir. Təşkilatı inzibatchılığın səmərəli sisteminin formalaşması kimi qiymətləndirilən ən təsirli 2 görüş Avropada inkişaf etmişdir: Sosiologiya elmi üzrə Alman professoru və bir nəzəriyyənin banisi olan Maks Veber və əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi idarəetmənin modelini inkişaf etdirən - Fransız idarəedicisi Henri Fayol.

İdarəetmə hadisəsini baş menecərlərin dünyagörüşü ilə ələ alan Fayol, idarəetmə elminin universal olduğunu və bəzi qanunlara bağlı olaraq bir sıra funksiyalar tərəfindən icra edildiyini irəli sürmüşdür. İdarəetmə qanunlarını qoyarkən özündə olanların yol göstərici olduğunu amma başqa qanunlarında var ola biləcəyini ifadə etmişdir.

Bu yanaşma ilə o, bir sənaye müəssisəsində olan başlıca fəaliyyətləri təsnif edərək 6 funksiya halına gətirmişdir:

- Texniki(istehsal)
- Ticarət(alqı, satqı və mübadilə)
- Maliyyə
- Mühəsibətlik(statistikada daxil)
- Təhlükəsizlik
- İdarəetmə

Fayol idarəetməni bir-birini izləyən mərhələlərdən ibarət olan bir proses olaraq ələ almış, bu prosesin mərhələlərini də idarəetmə funksiyaları olaraq beş qrupda cəmləmişdir:

- Planlaşdırma
- Təşkilətmə
- Aparıcılıq
- Koordinasiya
- Nəzarət

Fayol planlaşdırma və təşkilətmənin ən əhəmiyyətli, digər üçünün isə ikinci dərəcədə əhəmiyyətli idarəetmə funksiyaları olaraq qəbul etmiş və dolayı yolla nəzarətə kifayət qədər əhəmiyyət verməmişdir.

Fayol da Taylor kimi idarəetməni texniki məlumatdan fərqli olduğunu işçi üçün lazımlı məlumatın texniki məlumat olub, orta və üst mərhələlərə doğru çıxıldıqca texniki məlumat ehtiyacının yerinin gedərək artan ölçüdə idarəetmə məlumatı ehtiyacının alındığını irəli sürmüşdür.

1.2.3 MAX WEBER VƏ “Bürokratik İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏSİ”

Max Weber-in üzərində dayandığı bürokratiya, gündəlik dilə istifadə edilən “işlərin yola verilməsi”, “gecikdirilməsi” mənasının tam əksinə təsirlilik baxımından ideal bir təşkilat quruluşunu göstərməkdədir. Sosial baxımdan bürokratik strukturların niyə vacib olduğu və təsirli bir təşkilat quruluşunun xüsusiyyətləri üzərində dayanan Weberin fikirlərinin əsas nöqtələri bunlardır:

- Funksional mütəxəssisləşməyə söykənən əmək bölgüsü;
- Açıq-aydın təyin olunmuş bir iyerarxik quruluş və beləcə hər addımın bir üst addım tərəfindən nəzarət edilməsi;
- Hər addımda işlərin icra edilməsinə bağlı mövqelərə gələn hər kəsin rəyət edəcəyi qanun və üsullar;
- Fərdi olmayan, şüurlu və qanunlar istiqamətində olaqələr;
- Texniki qabiliyyətə söykənən işçi heyəti seçimi və vəzifə artırma sistemi;
- Təşkilat fərdlərinin qanuni səlahiyyətlərlə bir-birinə bağlanması.

Bürokratik idarə etmə - Qaydalara, bir qrup iyerarxiyaya, bütöv əmək bölgüsü, firma əməliyyatları, uzunmüddətli karyera vəzifəsi, məntiqliliyə əsaslanan bir sistemdir.

Bürokratiyanın faydaları: Səmərəlilik və daimiliyi. Hər şeyə eyni şəkildə rəftar edilir və hamı qaydaların nə olduğunu bilir.

Bürokratiyanın mənfi tərəfləri:

- Sort qaydalar
- Ləng qərar vermə

Bürokratik idarə etmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- 1) Qaydalar: Onlar iş vaxtında olan bütün işçilərin davranışları üçün rəsmi rəhbərliyin göstərişidir.
- 2) Bərabər dəyərləndirmə: Bütün işçilərə qaydalar və mövcud məlumatlar əsasında qiymət verilir.
- 3) Əmək bölgüsü: Vəzifələrin daha alt, daha ixtisaslı işlərə bölünməsi prosesi.
- 4) İyerarxik struktur: Təşkilatda hər vəzifə üçün verilmiş güc və səlahiyyətin ölçülməsini təmin edən təşkilatı struktur.
- 5) Səlahiyyəti struktur: Təşkilatda müxtəlif səviyyədə fərqli əhəmiyyətlikdə olan qərar vermə hüququnu müəyyən edən təşkilatı strukturdur.
 - a) Ənənəvi struktur: Adət və ənənəyə əsaslanan səlahiyyəti strukturdur.
 - b) Karizmatik səlahiyyət: Digərlərin özlərində qavradığı xüsusi keyfiyyət və güc səbəbindən şəxs tərəfindən toplanmış səlahiyyətdir.
 - c) Rəsonal-hüquqi səlahiyyət: Bütün işçilərə tətbiq edilən bərabər dəyərləndirmə qaydasına və hüquqlarına əsaslanan səlahiyyət struktur.
- 6) Uzunmüddətli KaryeraVəzifəsi: Həm işçilər həmçinin kompaniya özlərini işçinin həyat dövrü ərzində vəzifələndirməyə yönəlik görməsidir. İş təhlükəsi qa-

Bürokratik idarə etmə - Qaydalara, bir qrup iyerarxiyaya, bütöv əmək bölgüsü, firma əməliyyatları, uzunmüddətli karyera vəzifəsi, məntiqliliyə əsaslanan bir sistemdir.

rantiya edilməkdədir, o vaxta kimi ki, işçi texniki cəhətdən təhsillidir və öz işi-ni qənaətbəxş şəkildə icra edir.

- 7) Rasionallıq: Təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün ən effektiv vasitələrin istifadəsini ifadə edir.

1.2.4 ELTON MAYO VƏ "Davranış idarəetmə NƏZƏRİYYƏSİ"

Veberin və Fayolun əsərləri ingilis dilinə tərcümə edilmədiyinə və yalnız 1940-cı illərdə ABŞ-da nəşr edildiyinə görə 20-ci əsrin ilk yarısında Amerikan idarəetmə nəzəriyyəçiləri bu Avropa pionirlərinin töhfələrindən xəbərsiz idilər. Amerikan idarəetmə nəzəriyyəçiləri Teylor və onun davamçıların nəzəriyyələrinin inkişafını buraxdıqları yerdən başlamağa başladılar. Onların əsərləri (görüşləri) tamamilə fərqli olmasına baxmayaraq, nəzəriyyəçilər davranış idarəetməsi - təşkilati məqsədlərə çatmaq və işçilərin ən yüksək səviyyədə işlərini icrası üçün idarəçilərin onlarla fərdi planda necə motivasiya və ruhlandırmaqlarını öyrənən elm üzərində mövzuya tədqiqatlarını sərbəst etdilər. Bu nəzəriyyənin inkişafı Mari Parker Folletin böyük xidmətləri olmuşdur. Əgər idarəetmə düşüncəsinin atası Teylor hesab edilirsə, Follet də anası hesab edilməkdədir. Bu nəzəriyyənin inkişafında böyük xidmətlər Houson araşdırmaları (Hawthorne studies) sahəsində işləyən Harvard universitetinin psixoloqu Elton Mayonu və F. Roeslisberqerin payına düşməkdədir. Bununla yanaşı X və Y nəzəriyyəsinin banisi Mak Greqor da bu nəzəriyyənin inkişafına yeni istiqamət gətirmişdir. O, X kateqoriyası altında işdən qaçan, üzərinə məsuliyyət gətirməyən, idarə edilməyi üstün tutan işçilərin şirkətlərdə daha çox olduğunu qeyd etməklə yanaşı, çox az adamın üzərinə məsuliyyət və s. səlahiyyətləri götürəcəyini bu nəzəriyyəyə qeyd etmişdir.

Müəssisə rəhbərliyində bəşəri əlaqələr nəzəriyyəsi ya da daha yeni ifadəsiylə davranışsal yanaşma psixologiya, sosiologiya və sosial psixologiya sahələrindəki tapıntıların və inkişaf etdirilən üsulların təşkilati davranış formalarının başa düşülməsi yolunda istifadə edilməsi ilə əlaqədardır.

Bu nəzəriyyənin əldə aldığı başlıca mövzular bunlardır :

- İnsan davranışı;
- Şəxslər arasındakı münasibətlər;
- Qrupların meydana gəlməsi;
- Qrup davranışları;
- Qeyri-rəsmi təşkilat;
- Qəbul etmə və inanclar;
- Motivasiya;
- Liderlik;
- Təşkilatlarda dəyişmə və inkişaf;

Elton Mayo və F. Roethlisberqerin rəhbərliyi ilə elm adamlarının Hawthorne müəssisələrində qruplar halında fəaliyyət göstərən çox sayda işçi üzərində etdiyi araşdırmalar, əvvəllər işıqlandırma, istilətmə, yorğunluq və istirahət zamanları kimi fiziki faktorların işçilərin məhsuldarlığı üzərindəki təsirlərini təyin etmə məqsədinə yönəlmiş-

dir. Ancaq, bu növ faktorlardakı yaxşılaşdırmaların istehsalın məhsuldarlığını artırması gözlənilərkən ümid edilən nəticə əldə edilməmişdir. Bunda sonra tədqiqatçılar diqqətlərini fiziki faktorlardan sosial və psixoloji faktorlara çevirmişlər.

Bu yeni istiqamətdə edilən təcrübələr istehsal səviyyəsi və məhsuldarlığına əsasən sosial faktorların təsir etdiyi fikrinə yol açmışdır. Sosial faktorların təsirini müəyyən etməyi qarşısına məqsəd qoyan təcrübələrdən birində işçilərin öz aralarında meydana gətirdikləri qruplarda istehsal miqdarının nə olacağı mövzusunda öz aralarında bir standart və ya qayda-qanun müəyyən etdikləri, daha çox istehsal edənlərə bu qayda-qanuna riayət etmələri üçün təzyiq etdikləri təyin olunmuşdur.

Hawtornə araşdırmaları ilə müəssisənin bir sosial və ictimai sistem olduğu, bu sistemin ön əhəmiyyətli ünsürünün də insan olduğu nəticəsinə çatmışdır. Müəyyən bir təşkilat quruluşu içində bir araya gələn şəxslərin öz aralarında qeyri-rəsmi qruplar meydana gətirdiyi, qrup xüsusiyyətlərini də şəxslərin sahib olduğu inanclar, vərdislər, məqsədlər, ənənələr və dəyərlərinin müəyyən etdiyi və bununla əlaqəli şəkildə yaranan sosial və ictimai sistemin şəxslər üzərindəki təsirinin fiziki faktorlardan çox olduğu ortaya qoyulmuşdur.

Ümumiyyətlə bəşəri münasibətlər nəzəriyyəsi müəssisədə personala əhəmiyyət verilməsi və yüksək əhval-ruhiyyədə olmasının istehsalın məhsuldarlığı üzərindəki təsiri üzərində dayanmaqda, məhsuldarlıq üçün işə ctina etdirmə də başlıca maraq sahəsini meydana gətirməkdədir.

1.2.5 İDARƏETMƏ ELMİ NƏZƏRİYYƏSİ

İdarəetmə elmi nəzəriyyəsi idarəetmədə müasir yanaşma olmaqla, idarəedicilərə düzgün sayıla bilən üsulların tətbiq edilməsinə kömək etməklə məhsul və xidmət istehsalında idarəedicilərə təşkilatı resurslardan maksimum şəkildə istifadə etməyi məqsəd qoymuşdur. Mahiyyətcə, idarəetmə elmi nəzəriyyəsi Teylor tərəfindən inkişaf etdirilən elmi nəzəriyyənin müasir əlavəsi olmaqla, iş-işçi səmərəliliyini ölçmə yolu ilə, özü ilə birlikdə kəmiyyət yanaşmasını(quantitative) ortaya qoydu. İdarəetmə elminin bir neçə sahələri vardır. İdarəetmənin hər bir sahəsi spesifik məsələlər barədə bəhs etməkdədir. Bunlara bir sıra riyazi, statistik üsulların köməyi ilə bir sıra mürəkkəb hesabların həlli misaldır.

Əməliyyatların idarə edilməsi (Operations management) - məhsuldarlığı artırmaq üçün təşkilatın istehsal sistemi aspektinin müəyyən üsullarla təhlil edilməsində menecerlərə kömək etməkdədir.

Ümumi Keyfiyyət idarə edilməsi (Total quality management) - məhsulun keyfiyyətinin artırılması üçün təşkilatın resurslarının (input) şəkil dəyişdirərək məhsula çevrilməsini təhlil etməklə məşğuldur.

İdarəetmə informasiya sistemləri (Management Information Systems - MİS) - qərar vermə prosesində həm şirkət daxilində həm də şirkət xaricində baş verən hadisə və yeniliklərin öyrənilərək uğurlu qərar verilməsinə kömək edir.

Bu göstərir ki, idarəetmə elminin alt sahələrində mürəkkəb İT-nin olması günümüzdə şirkətlərin fəaliyyəti üçün çox zəruri hala çevrilmişdir.

1.2.6 TƏŞKİLATI MÜHİT NƏZƏRİYYƏSİ

Təşkilatın sərhədləri çölündə fəaliyyət göstərən lakin idarəedicinin resursları əldə etməyinə və istifadə bacarığına təsir etməkdədir. Təşkilatın çevrəsində olan resurslar dedikdə təşkilatın məhsul və xidmət istehsalı üçün lazım olan xammal və bacarıqlı işçilər, bununla yanaşı bu məhsul və xidməti almaqla təşkilatı maliyyə resursu ilə təmin edən təmsalində dostək qruplar müştərilərdir. Təşkilatın müvafiq uğurunu müəyyən etməyin yolundan biri idarəedicilərin məhdud və dəyərlı resursları əldə etmələrində necə effektiv olduqlarını nəzərə almaqla mümkündür. Ətraf mühitin öyrənməyin vacibli-

yi 1960-cı illərdə açıq sistem anlayışı və mümkünlük nəzəriyyəsinin inkişafından sonra daha çox hiss olundu.

Açıq sistem - elə bir sistemdir ki, ətraf mühitdən əldə edilən resursların ömtəə və ya xidmət şəklində müştərilərin onları aldığı çevrəyə gəri göndərilməsidir. Bu nəzəriyyə Daniel Katz, Robert Kahn və Jeyms Tomson tərəfindən irəli sürülmüşdür. Bu nəzəriyyə şirkətin öz fəaliyyətini həyata keçirməsi üçün daim xarici mühitdən asılı olduğunu göstərməkdədir.

Mümkünlük nəzəriyyəsi -idarəedicilərin seçdiyi təşkilatı quruluş və nəzarət sistemləri təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi xarici mühitin xüsusiyyətindən asılıdır. Bu nəzəriyyədə təşkilatın quruluşunu mexaniki və orqanik olaraq iki yerə bölməklə, xarici mühitin xüsusiyyətindən asılı olaraq şirkətin bu iki strukturdan birini istifadə edə biləcəyini vurğulanmışdır.

Mexaniki quruluş - elə təşkilatı quruluşdur ki, səlahiyyət mərkəzləşmişdir, işlər və qaydalar aydın şəkildə müəyyən edilmiş və işçilər yaxından nəzarət edilməkdədirlər.

Orqanik quruluş - elə təşkilatı quruluşdur ki, səlahiyyət orta və birinci xətt idarəedicilərə desentralize edilmiş (mərkəzi orqanların bəzi vəzifələrinin yerli orqanlara verilmiş) işlər (tapşırıqlar) və rollar gözlənilməz proseslərə sürətlə cavab vermək və işçiləri əməkdaşlıq etməyə istiqamətləndirmək üçün iki mənalı, yəni heç bir şəxsə verilməmiş şəkildə saxlanılmasıdır.

Bu nəzəriyyə 1960-cı ildə Britaniyada Tom Böns və M. Stalker və ABŞ-da Lourens və Cey Lorş tərəfindən irəli sürülmüşdür.

1.3 İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİ

İdarəetmə prinsipləri bütövlükdə cəmiyyətin və idarəetmə orqanlarının fəaliyyətini istiqamətləndirən, həm də müəyyən bir çərçivəyə salan rəhbəredici qaydalar davranışlar sistemidir.

Hər bir müssisə qurularkən ilk növbədə onların özlərinə uyğun prinsipləri olur. Hansı fəaliyyət növü ilə məşğul olmaq? Nə istehsal etmək? Kimə istehsal etmək? və s.

“Prinsip” anlayışı öz mahiyyəti və məzmununa görə qanun sə-

Mexaniki quruluş - elə təşkilatı quruluşdur ki, səlahiyyət mərkəzləşmişdir, işlər və qaydalar aydın şəkildə müəyyən edilmiş və işçilər yaxından nəzarət edilməkdədirlər.

Orqanik quruluş - elə təşkilatı quruluşdur ki, səlahiyyət orta və birinci xətt idarəedicilərə desentralize edilmiş (mərkəzi orqanların bəzi vəzifələrinin yerli orqanlara verilmiş) işlər (tapşırıqlar) və rollar gözlənilməz proseslərə sürətlə cavab vermək və işçiləri əməkdaşlıq etməyə istiqamətləndirmək üçün iki mənalı yəni heç bir şəxsə verilməmiş şəkildə saxlanılmışdır.

viyyəsində bir prosesi əhatə edir. İdarəetmə prinsipləri idarəetmə münasibətlərinə obyektiv olaraq təsir göstərir. İdarəetmə prinsipi idarəetmənin təşkili, metodları və funksiyaları sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Ona görə də bu prinsip idarəetmə sisteminə, idarəetmə quruluşuna müəyyən tələblər irəli sürür.

Müəssisənin idarə olunması müəyyən prinsiplərə əsaslanır və bu prinsiplərdə müəssisəyə rəhbərliyin əsas qaydaları, idarəetmə orqanlarının təşkilatı quruluşu və onların iş üslubu qarşısında qoyulan tələblər, inzibati idarəetmə orqanlarının əmək kollektivləri ilə qarşılıqlı əlaqələri, müəssisənin müxtəlif idarəetmə pillələri arasındakı münasibətlərin forma və üsulları öz əksini tapır. İqtisadi ədəbiyyatda idarəetmənin prinsiplərinə dair müxtəlif fikirlər mövcuddur. Bu onunla əlaqədardır ki, idarəetmənin özünün məzmununa müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Məsələn, fransız iqtisadçısı A.Fayol özünün “Ümumi və sənaye menecmenti” kitabında idarəetmənin aşağıdakı çoxsaylı prinsiplərini irəli sürmüşdür:

- 1) **Əmək bölgüsü:** Nə qədər çox insanlar iş üzərində ixtisaslaşsınlar bir o qədər öz işlərini effektiv şəkildə yerinə yetirə bilərlər;
- 2) **Səlahiyyət:** Əmrlər vermək hüququ və digərlərindən tam itaət görmə gücü. (Əmr verinək hüququ və itaət etmək gücü.);
- 3) **Nizam-intizam:** Təşkilatın üzvlərinin qanun və qaydalara hörmət etmək ehtiyacı. (Hər bir müəssisənin işçiləri qayda-qanuna riayət etməlidirlər.) Müəssisə işçiləri daxili qayda-qanunlara hörmətlə yaşamaq, onlara riayət etməlidir;
- 4) **Vahid əmr:** İşçilər yalnız bir menecerdən əmrlər qəbul etməlidirlər.
- 5) **Vahid istiqamət:** Bütün təşkilat ümumi hədəfə ümumi istiqamətlə hərəkət etməlidirlər. Müəssisələrdə bütün işlər vahid istiqamət üzrə həyata keçirilməlidir;
- 6) **Fərdin maraqlarının ümumi maraqlar istiqamətində təbəçiliyi:** bir şəxsin maraqları bir bütöv olaraq təşkilatın maraqlarından üstünlük təşkil edə bilməz;
- 7) **Mükafatlandırma** (stimullaşdırma): Həm işçilər, həmçinin işçi üçün iş müqabilində ödəniş (maaş) ədalətli olmalıdır. Buna həmçinin əməyin maddi və mənəvi həvəsləndirilməsinin əlaqələndirilməsi prinsipi də deyilir. Maddi stimullaşdırmanın köməyi ilə yalnız işçilərin maddi tələbatını ödəmək deyil, həmçinin istehsalın inkişaf etdirilməsi, onun səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün də istifadə olunur. Maddi stimullaşdırma yalnız onun mənəvi stimullarına əlaqələndirildiyi şəraitdə lazımı səmərə verə bilər. Mənəvi stimulların şəxsiyyətin əxlaqi tərəqqisi və sosial tələbatı ilə bağlıdır. Məsələn, aşkarlıq şəraitində “şan, şöhrət - əməyə görə olmalıdır” prinsipinə əməl olunması, əməkdə, həyatda fəal mövqe tutanların düzgün qiymətləndirilməsi, sosial tələbatın ödənməsi üçün prinsipial əhəmiyyətə malikdir;
- 8) **Mərkəzləşmə:** Təbəçilikdə olan şəxsin rolunun önəminin düşürülməsi;
- 9) **Skalyar zəncir:** Səlahiyyət zənciri şirkətin üst təbəqəsindən alt təbəqəsinə doğru artması və bununla bütün işçiləri əhatə etməlidir;
- 10) **Əmr:** materiallar və işçilər lazımı vaxtda lazımı yerdə olmalıdırlar. Xüsusilə işçilər onlara uyğun olan iş və vəzifələrdə yerlərini almalıdırlar;

- 11) Bərabərlik:** Bütün işçilər mümkün qədər bərabərlik prinsipi çərçivəsində rəftar görməlidirlər;
- 12) Personalın vəzifədə qalma müddətinin stabilliyi:** Yuxarı normada işçi qüvvəsinin axıcılığı effektiv deyil;
- 13) Təşəbbüs:** Tabelikdə olanlar öz planlarını hazırlamağa və icra etmək hüququ verilməlidir;
- 14) Heyətin fərasəti:** Menecerlər harmoniyanı və işçilər arasında ümumi abı-havanı yüksək tutmağa ruhlandırılmalıdırlar. Təşkilatda birlik hissini vermək üçün komanda ruhunu yüksəltməlidir.

Səmərəlilik - müəssisənin hədəfinə çatması üçün mövcud resurslardan ən yaxşı şəkildə istifadə etmə olçüsüdür. Təsirlilik - müəssisənin məqsədinə çatması və məqsədini həyata keçirmə dərəcəsinin uyğunluq ölçüsüdür.

Müəssisənin idarə edilməsinin öz prinsipləri vardır və bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- I. Bütün növ idarəetmə üçün ümumi prinsip.
Bu da öz növbəsində aşağıdakılara bölünür.
- II. İdarəetmə sisteminin bütün komponentləri ilə əlaqədar prinsip.
- III. Konkret məhsulun istehsalı üçün özünə məxsus prinsip
- IV. İdarəetmə sisteminin ayrı-ayrı hissələri üzrə ümumi prinsip.

Müəssisənin idarə edilməsinin keyfiyyəti, onun öz məqsədinə çatınası üçün idarəedicinin (menecerin) resurslardan nə dərəcədə səmərəli və təsirli bir şəkildə istifadə etməsidir. Səmərəlilik - müəssisənin hədəfinə çatması üçün mövcud resurslardan ən yaxşı şəkildə istifadə etmə ölçüsüdür. Təsirlilik - müəssisənin məqsədinə çatınası və məqsədi-

ni həyata keçirmə dərəcəsinin uyğunluq ölçüsüdür. İdarəetmənin effektiv keyfiyyət sistemləri təşkilatda və onun müştərilərində inam meydana gətirir ki, bu da şirkətə fasiləsiz olaraq tələblərə cavab verməyə qadir olan mallar(xidmətlər) istehsal etməyə imkan verir.

1.4 İdarəetmənin iyerarxik səviyyələri

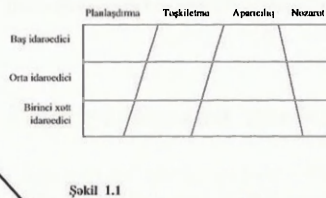
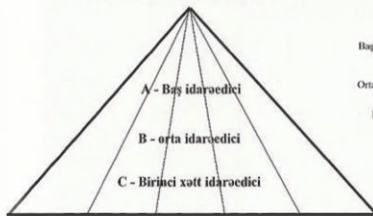
İdarəetmənin məqsədi idarəetmə obyektinin gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə gətirilməsini nəzərdə tutur. İdarəetmə prosesində müxtəlif bölmələr qarşısında müxtəlif məqsədlər qoyulsa da, onlar bir-birinə tabe olduğundan məqsədlər iyerarxiyasını əmələ gətirirlər. Məqsədlər iyerarxiyası fərdi məqsədlərin daha yüksək məqsədləri müəyyən etməsi və əksinə, əsas məqsədin daha aşağı səviyyəli məqsədlər üçün özlü olmasını, həlledici əhəmiyyət kəsb etməsini ifadə edir.

Bildiyimiz kimi idarəetmənin 3 əsas iyerarxik səviyyəsi vardır - baş idarəedici, orta idarəedici, birinci xətt idarəedici. Bunların başında isə əsas icraçı direktor(CEO - Chief Executive Director) durur.

-birinci xətt idarəedicilər o idarəedicilərdir ki, hansı ki, idarəedici olmayan işçilərə gündəlik nəzarət edilməsinə məsuliyyət daşıyırlar. Birinci xətt idarəedici müəssisənin bütün şöbələrində fəaliyyət göstərirlər. Birinci xətt idarəedicilərə

A Ş A Ğ I SƏMƏRƏLİLİK Y U X A R I	
TƏSİRLİLİK Y U X A R I A Ş A Ğ I	Aşağı səmərəlilik / Yüksək təsirlilik - Məncə qəsdə çatmaq üçün doğru seçim etmişdir, amma bu məqsədə çatmaq üçün resurslardan səmərəli istifadə etməmişdir. Nəticə: İstehlakçılar məhsulu istəyir, amma onu almaq çox bahadır.
	Yüksək səmərəlilik / Yüksək təsirlilik - Məncə doğru məqsəd(hədəf), seçim edir və bu məqsədə çatmaq üçün resurslardan səmərəli istifadə edir. Nəticə: Məhsul istehlakçıların istədikləri keyfiyyətə və qiymətə uyğun təklif olunur.
A Ş A Ğ I TƏSİRLİLİK Y U X A R I	Aşağı səmərəlilik / Aşağı təsirlilik - Məncə qəsdə çatmaq üçün səhv addımlar atır və resurslardan səmərəsiz istifadə edir. Nəticə: Aşağı keyfiyyətli məhsul alınır ki, bunu da istehlakçılar istəmir.
	Yüksək səmərəlilik / Aşağı təsirlilik - Məncə münasib, uyğun məqsəd(hədəf) seçmir, amma bu məqsədə çatmaq üçün resurslardan səmərəli istifadə edir. Nəticə: Yüksək keyfiyyətli məhsul alınır ki, bunu da istehlakçılar istəmir.

İdarəedicilər



Şəkil 1.1

-orta xətt idarəedicilər o idarəedicilər hesab olunur ki, birinci xətt idarəediciyə nəzarət edir və müəssisənin məqsədinə çatması üçün resurslardan istifadənin ən optimal yolların tapılmasına məsuliyyət daşıyır.

-baş idarəedici o idarəedicidir ki, hansı ki, o, müəssisənin məqsədlərinin əsasını qoyur, şöbələrin fəaliyyətinin, işinin necə qərarlaşdırılmasını və orta idarəedicilərin performansının, keyfiyyətinin yoxlanılmasını(monitorinqini) həyata keçirir.

İdarəetmə funksiyaları ilə idarəetmə səviyyələri arasındakı qarşılıqlı əlaqə şəkil 1.1-də göstərilmişdir. Burada hansı idarəedici-lərdə hansı funksiyalar daha çoxluq təşkil edilir verilmişdir.

Birinci xətt idarəedicilər o idarəedicilərdir ki, hansı ki, idarəedici olmayan işçilərə gündəlik nəzarət edilməsinə məsuliyyət daşıyırlar.

Orta xətt idarəedicilər o idarəedicilər hesab olunur ki, birinci xətt idarəediciyə nəzarət edir və müəssisənin məqsədinə çatması üçün resurslardan istifadənin ən optimal(yaxşı) yolların tapılmasına məsuliyyət daşıyır.

Baş idarəedici o idarəedicidir ki, hansı ki, o, müəssisənin məqsədlərinin əsasını qoyur, şöbələrin fəaliyyətinin, işinin necə qərarlaşdırılmasını və orta idarəedicilərin performansının(işinin), keyfiyyətinin yoxlanılmasını(monitorinqinin) həyata keçirir.

Fəsil II

İdarəetmənin funksiyaları

- 2.1** İdarəetmə funksiyaları - Planlaşdırma
- 2.1.1** Planlaşdırmanın üstün və zəif cəhətləri
- 2.1.2** Planlaşdırma dövrünün mərhələləri
- 2.1.3** Planın növləri
- 2.2** İdarəetmə funksiyaları - Təşkilətmə
- 2.2.1** Təşkilətmə funksiyasının idarəetmə prosesi içərisindəki yeri
- 2.2.2** Təşkilətmə dövrünün mərhələləri
- 2.2.3** Müəssisələrdə təşkilətmənin əsas prinsipləri
- 2.3** İdarəetmə funksiyaları - Aparıcılıq
- 2.4** İdarəetmə funksiyaları - Nəzarət
- 2.4.1.** Nəzarət prosesi
- 2.4.2.** Nəzarətin növləri
- 2.4.3.** Keyfiyyətin idarəedilməsi və nəzarət
- 2.4.3.a.** ISO 9000 Standartlar ailəsinin inkişaf tarixi
- 2.4.3.b.** SGS şirkətlər qrupu

Fəsil II: İdarəetmənin funksiyaları

İdarəetmə bir proses kimi müəyyən funksiyaları yerinə yetirir. İdarəetmənin funksiyaları, bir qayda olaraq, onun predmeti olan iqtisadi proses və hadisələrin mahiyyətini dərk etmək və müəyyən tədbirlərin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi əsasında onların hərəkətini müəyyən olunmuş inəqsədə yönəltmək üçün konkret əmək növlərinin məcmusudur.

İdarəetmənin funksiyaları bir-birilə üzvü əlaqədə və vəhdətdə olsalar da, onların hər biri nisbi müstəqilliyə malik olub, əmək fəaliyyətinin konkret növü kimi özlərini biruzə verirlər.

İdarəetmə funksiyası müəssisənin qarşıya qoyulmuş inəqsədlərinin reallaşdırılması üçün həyata keçirdiyi fəaliyyətinin xüsusi növüdür və funksional əmək bölgüsündən irəli gəlir və onun təzahür formasıdır. Müəssisədə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi xeyli dərəcədə idarəetmə funksiyalarının düzgün yerinə yetirilməsi səviyyəsindən asılıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmənin müxtəlif funksiyaları vardır. Bu funksiyalar bir-biri ilə vəhdət halındadır və üzvi əlaqədədir. Bu funksiyalar aşağıdakılardır:

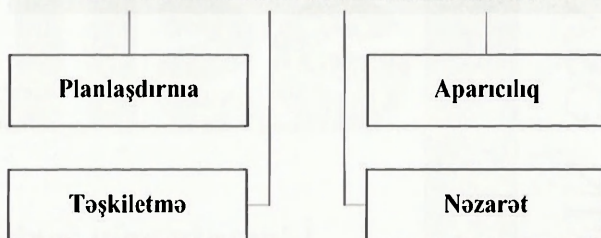
Planlaşdırma;

Təşkilətmə;

Aparıcılıq;

Nəzarət .

İDARƏETMƏNİN FUNKSİYALARI



2.1 İdarəetmə funksiyaları - Planlaşdırma

İqtisadiyyatın günü-gündən inkişafı, rəqiblərin mövcudluğu, texnologiyanın tez-tez dəyişməsi, müəssisədə planlaşdırmanın zəruriliyini ön plana çıxarır. İdarəetmə funksiyalarından birincisi və ən əhəmiyyətli planlaşdırma funksiyasıdır. Plansız hər hansı bir cəhdin müvəffəqiyyət şansı yoxdur. Çox bilinən “əgər hara getmək istədiyinizi bilmirsinizsə hər yol sizin üçün məqbuldur” sözü planlaşdırmanın həyatdakı əhəmiyyətini ifadə edir.

Planlaşdırmanın vəzifəsi gələcəkdə həyata keçiriləcək fəaliyyətin müəyyən parametrlərini müəyyən etməklə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün layihələrin hazırlanmasıdır. Bu layihələrin köməyi ilə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq imkanları və bununla əlaqədar risklər müəyyən olunur.

Planlaşdırma müəssisənin gələcək inkişafını müəyyən edir, onun qarşısında qoyulmuş sosial-iqtisadi məqsədlərə nail olmanın yolları və metodlarını müəyyənləşdirir, nəzərdə tutulmuş tədbirlərin həyata keçirilməsinin nəticələrini əvvəlcədən qiymətləndirir.

məyə imkan verir.

Plan - bir məqsədə çatmaq üçün gediləcək yol və davranışdır. Digər bir ifadə ilə, plan, bu gündən gələcəkdə hara çatmaq istədiyinin qərarlaşdırılmasıdır. Tərifdən də aydın görüldüyü kimi plan qərarlar cəmidir. Qərar vermək ilə plan etmək bir mənada eyni şeydir. Aradakı tək fərq, planların birdən çox qərarı əhatə etməsi, bir qərarlar cəmi olmasıdır. Plan gələcək ilə əlaqədar bir varlıqdır. Hər plan gələcəklə əlaqədar təxminlər və tənzimləmələr edər. Planlaşdırma isə bir idarəedicinin irəli baxmasına və özünə uyğun olan variantların tapılmasına kömək edən bir dövrüdür. Yəni, Planlaşdırma: “Nə edilməsi lazım olduğunu, necə ediləcəyini, nə vaxt ediləcəyini və bu məsuliyyəti kimin üzərinə götürəcəyini ifadə etmək və təyin etməkdir”. Planlaşdırma qərarlaşdırılmış bir hərəkət tərzinin ifadəsidir.

Müasir dövrdə müəssisələr sıx bir rəqabət mühitində fəaliyyət göstərilir. Mövcudluğunu qoruyub saxlamaq, fəaliyyətini davam etdirmək və rəqiblərini keçmək müəssisələrin əsas hədəflərindəndir. Bu cəhətdən gediləcək yolun və izlənəcək strategiyaların dəqiq müəyyən olunması həyati bir əhəmiyyət kəsb edir. Bunun üçün plan əhəmiyyətlidir. Halbuki bir çox müəssisələrdə planlaşdırma mövzusunda lazım olan əhəmiyyətin verilmədiyi də bir həqiqətdir. Bəzi müəssisələr planlaşdırma ilə əldə ediləcək qazancların bu yolda xərclənəcək zaman və maliyyə itkisinə dəyməyəcəyinə inanırlar. Halbuki planlaşdırma tədqiqat, maliyyə və zaman tələb edir, amma idarəedicilərin gələcəyi görməsini, vahidlər arası koordinasiyanın reallaşmasını və məqsədə ən qısa yoldan çatılmasını təmin edir. Ölkədə mövcud olan iqtisadi və bəzi ictimai və siyasi problemlər gələcəyi təxmin etməyi, başqa sözlə plan qurmağı çətinləşdirir. Bu cür mühitlərdə bir çox idarəedicinin “qarşı tərəfimi görə bilmi-rəm, gələcəklə əlaqədar necə doğru təxminlər edə bilərəm?” sualları ilə əlaqədar şikayətlərini eşitmək mümkündür. Həqiqətən qeyri-müəyyən və dəyişən mühitlər plan qurmağı çətinləşdirir. Ancaq bu cür mühitlər plan qurmaqdan imtina etməyi deyil, tam əksinə plan qurmağa əhəmiyyət verməyi tələb edir. Plan, idarəedicilərin fəaliyyətlərinin hansı istiqamətdə həyata keçirmələri lazım olduğunu ortaya qoyur. Bəzi idarəedicilər, planın təşəbbüskarlığa mane olduğunu, səlahiyyətlərin məhdudlaşdırılmasını və fəaliyyət sahələrinin daraltdığını irəli sürürlər. Plan heçdə bu cür problemlərə səbəb olmur. İdarəedicilərin məlum bir plan və strategiya istiqamətində çalışmaları, rastgələ və ani qərarlar vermələrindən, sınağa yanılma yoluyla doğruyu tapmalarından daha çox faydalı olacaqdır.

Ümumiyyətlə, plan bütün idarəediciləri əhatə edir. Bəzi müəssisələr sistemli bir planlaşdırmanın, bütün idarəedicilərə və heyətlərə əlavə yük gətirəcəyinə, onların iş nizamını pozacağına və vəzifələrinin bir qisimini lazımi qədər etmələrinə mane olacağına inanırlar. Bu inanc planlaşdırmanın səhv başa düşülməsindən irəli gəlir. İdarəedicilərə planlaşdırma müddətində aktiv tapşırıqlar verilsə, hər mərhələdə düşüncə, fi-

Plan - bir məqsədə çatmaq üçün gediləcək yol və davranışdır.

Planlaşdırma - bir idarəedicinin irəli baxmasına və özünə uyğun olan variantların tapılmasına kömək edən bir prosesdir.

kir və təklifləri alınarsa, bu cür problemlər ortadan qalxar.

İdarəetmədə planlaşdırmanın əhəmiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir:

- İşləri sadələşdirir;
- Qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldırır;
- İşlərdə birliyi təmin edir;
- “Kompas” vəzifəsini görür;
- Resursların təsirli və iqtisadi istifadəsini təmin edir və s.

Planlaşdırma müəyyən bir mövzuda aşağıdakı suallara cavab axtarma fəaliyyətidir.

Nə ediləcək?

Müəssisə fəaliyyətə keçmədən əvvəl nə edəcəyinə qərar verməlidir. Bunun üçün isə məqsədlər təyin edilməlidir.

Nə vaxt ediləcək?

Müəssisələrdə yerinə yetirilən bütün fəaliyyətlərin bir-birini tamamlaması lazımdır. Bir fəaliyyətin edilməsi üçün digər bir fəaliyyətin bitirilməsi lazımdır. Bu səbəblə işlərin yerinə yetirilmə sırası və zamanı əvvəlcədən müəyyən olunmalıdır.

Necə ediləcək?

Bu suala cavab tapmaq üçün əvvəlcə fəaliyyətin, layihənin və proqramın hazırlanması daha sonra da strategiyanın, siyasətin, metodun və büdcənin məqsədlərə uyğun olaraq təşkil edilməsi lazımdır.

Harada ediləcək?

Yerinə yetiriləcək bütün fəaliyyətlərin hansı miqdarlarda və hansı məkanda reallaşdırılacağı təyin olunmalıdır.

Kim tərəfindən ediləcək?

Planlaşdırılan fəaliyyətlərin hər biri kimlər tərəfindən ediləcək? Bu fəaliyyətləri yerinə yetirəcək şəxslərin səlahiyyət və məsuliyyətləri nə olacaq? Alt-üst olaqqları necə təşkil ediləcək? Bu suallara doğru və dəqiq cavablar tapmaq məqsədə təsirli və məhsuldar şəkildə çatmağı təmin edəcəkdir.

Nə səbəbə ediləcək?

Müəssisə daxilində yerinə yetirilən bütün səylərin bilavasitə və ya dolayı yolla təyin olunan məqsədə xidmət etməsi lazımdır. Planlaşdırma mərhələsində təklif edilən hər fəaliyyətin bu baxımdan təhlili lazımsız səylərin ayırd edilməsini təmin edəcəkdir.

Hansı xərcə ediləcək?

Planlaşdırmada təklif edilən fəaliyyətin maliyyə yükünün təyin olunması, lazımi tədbirlərin görülməsi baxımından əhəmiyyətlidir.

Hansı müddətdə ediləcək?

Nəzərdə tutulan fəaliyyətin zaman cəhətdən yerinə yetirilmə müddətlərinin müəyyən olunması, bir-birinə bağlı fəaliyyətlərin dayanmamasını təmin edəcək və planlaşdırılan məqsədə çatma yolunda sərf olunan cəmi zamanı ortaya çıxaracaqdır.

2.1.1 PLANLAŞDIRMANIN ÜSTÜN VƏ ZƏİF CƏHƏTLƏRİ

Planlaşdırmanın üstün cəhətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Planlaşdırma, idarəedicilərin hadisələr haqqında düşünmələrinə, bu hadisələri izləmələrinə və müəssisənin məqsədləri istiqamətində istiqamətləndirmələrinə köməkçi olar;
- Planlaşdırma, idarəedicinin gələcək üçün indidən düşünməsini, baş verə biləcək hadisələrə qarşı hazırlıqlı olmasını ortaya çıxarır;
- Planlaşdırma, müəssisələrin bütün fəaliyyətlərinin təyin olunan ortaq məqsədə uyğun bir şəkildə aparılmasını təmin edir;
- Planlaşdırma, bütün fəaliyyətlərdə ehtiyatlı olmağı və iqtisadi davranmağı təmin edir;
- Planlaşdırma, idarəedicilərə səlahiyyət verir və onların əsas funksiyalara vaxt ayırmalarını təmin edir;
- Planlaşdırma, müəssisə qaynaqlarının (insan, maliyyə, zaman və s.) ən yaxşı şəkildə istifadə edilməsini təmin edərək, məhsuldarlığı artırır;
- Planlaşdırma, gələcəkdəki qeyri-müəyyənlikləri azaldır;
- Planlaşdırma, idarəedicilərə verəcəkləri qərarlarda yol göstərir.
- Planlaşdırma, vəzifələrin (iş bölgüsünün) və məsuliyyətlərin təyin olunmasını asanlaşdırır.

Planlaşdırmanın zəif cəhətləri isə aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Çoxlu zaman və enerjiyə istifadə olunur. Belə ki, hər hansı bir planın hazırlanması üçün zamana və çoxlu maliyyəyə ehtiyac vardır. Bunun üçün ixtisaslı kadrlar cəlb edilməsi və ya marketinq şirkətlərinə müraciət edilməlidir.
2. Əgər uzun müddətli planlar hazırlanırsa bu zaman gələcəyi təxmin etmək çətinləşir. Əgər qısa müddətli plan hazırlanırsa bu zamanda gələcəkdə baş verə biləcək bir çox hadisələr gözədən qaçırıla bilər. Yəni mövcud vəziyyətə, hadisələrə görə planlar hazırlanır. Uzun dövrü əhatə edəcək gələcək nəzərə alınmır;
3. Qəbul olunan qərarların sabitliyi, biznesin dinamikliyi şəraitində ziyanla nəticələnə bilər;
4. Planda fəaliyyət şəraitinin müxtəlifliyinin əks olunmasının qeyri mümkünlüyü, xüsusilə də mürəkkəb təşkil edilmiş sistemdə.

Uğurlu planın hazırlanması üçün bir çox şərtlər nəzərə alınmalıdır:

- plan real, açıq və həyata keçiriləbiləcək səviyyədə olmalıdır;
- müəssisə daxili və xarici mühitə uyğunlaşa bilən, yəni çevik olmalıdır;
- planın hazırlanması və tətbiqi az cəhd və məsrəflə həyata keçirilməli;
- plan müəssisənin sahib olduğu prinsip və standartlara uyğun olmalıdır.

Planlaşdırma özündə aşağıdakı xüsusiyyətləri birləşdirir:

- Planlaşdırmanın gələcəyə istiqamətlənmiş düşünmə, qiymətləndirmə və araşdır-

ma fəaliyyəti olmasındır;

- Planlaşdırmanın məqsəd, risk və hipotezlərlə əlaqəsi olmasındır. Hər bir idarəedici verəcəyi qərarla müəyyən məqsəddə çatmağı hədəfləyəcək, bəzi hipotezlərə söykənəcək və müəyyən riskləri nəzərə alacaqdır;
- çevik olmasındır.

2.1.2 PLANLAŞDIRMA DÖVRÜNÜN MƏRHƏLƏLƏRİ

Planlaşdırma idarəetmənin əsas funksiyası kimi, məqsədlərin müəyyən edilməsi, imkanların tədqiqi, alternativ variantların müəyyən olunması və qarşılaşdırılması, ən uyğun variantın seçilməsi, plan hədəflərinin təyini və planın yoxlanılması və qiymətləndirilməsi mərhələlərini əhatə edir

BİRİNCİ MƏRHƏLƏ

Planlaşdırma dövrünün birinci mərhələsi məqsədin təyini. Müəssisənin əsas məqsədləri müəssisə rəhbərləri, idarə heyəti və ya səhmdarlar tərəfindən təyin olunur. Əsas məqsədlərə dəstək verəcək əlavə məqsədlər isə rəhbər müavinləri, idarəedici və ya mütəxəssislər tərəfindən təyin olunur. Məsələn, bir müəssisənin maksimum mənfəət əldə etmək istəməsi əsas məqsəd, marketing və ya istehsal şöbəsinin qurulması isə əlavə məqsəddir. Bundan başqa planlama fəaliyyətini müəssisənin missiya və vizyonu(baxış) istiqamətində şəkilləndirilməsi lazımdır. Planlaşdırma bir menecment anlayışı olaraq missiya, müəssisənin nə və hansı məqsədlə etmək üzrə qurulduğunu, özünü necə görmək istədiyini, müəssisənin var olma səbəbinin nə olduğunu ifadə edir.

Müəssisələr üçün həyati əhəmiyyət daşıyan strateji planların əsasını vizyon(baxış) meydana gətirir. Vizyon(baxış), var olan reallıqlar ilə, gələcəkdə gözlənilən şərtləri birləşdirərək, müəssisə üçün arzu edilən bir gələcək imici yaratmaqdır.

Ümumiyyətlə müəssisədə məqsədlərin təyin olunmasında bu xüsusiyyətlərə diqqət yetirmək vacibdir:

- məqsədlər məntiqli və həyata keçiriləbilən xüsusiyyətdə olmalıdır;
- məqsədlər dəqiq və açıq ifadə edilməlidir;
- işçilər məqsədlərin təyin olunması işlərinə birbaşa və ya dolaylı olaraq qatılmalıdır;

Planlaşdırma dövrünün mərhələləri

1

MƏQSƏDİN TƏYİNİ

2

İMKANLARIN TƏDQIQI

3

ALTERNATİVLƏRİN
MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ
QARŞILAŞDIRILMASI

4

ƏN UYGUN VARIANTIN
TƏYİNİ

5

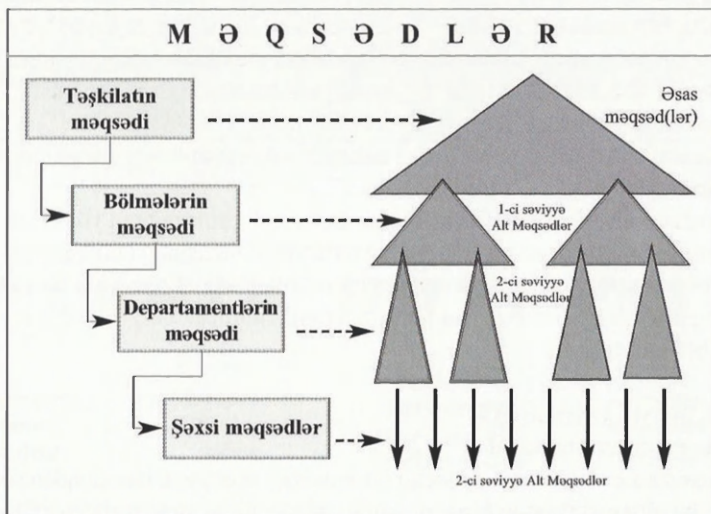
PLAN HƏDƏFLƏRİNİN
TƏYİNİ

6

PLANIN YOXLANILMASI

- məqsədlər, müəssisədəki fəaliyyətlərin səbəbini meydana gətirməlidir;
- doğru təyin olunmamış məqsədlər, tətbiq ediciləri müvəffəqiyyətsiz edir;
- məqsədlər bir müəssisənin bütün fəaliyyətini maraqlandıracaq qədər geniş və əhatəli olmalıdır.
- təşkilatın üst səviyyələrində ümumi məqsədlər, alt səviyyələrdə isə daha dar əhatəli və fəaliyyətlərə dönük məqsədlər təyin olumalıdır;
- məqsədlərin təsirli və məhsuldar bir şəkildə reallaşdırıla bilməsi üçün əlaqədar şəxslərin ümumi və xüsusi məqsədlərdən xəbərdar olması və bu məqsədləri mənimsəməsi lazımdır;
- məqsədlər, iyerarxik bir quruluş nümayiş etdirməlidir.

Məqsədlər iyerarxiyası



Planlaşdırma dövrünün bu mərhələsində, müəssisənin gələcəkdə, müəyyən bir zamanda, nəyi, nə miqdarda reallaşdırmaq istədiyi və ya harada, hansı mövqedə olmaq istədiyi müəyyən olunur. Müəssisə məqsədlərini aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür:

- müəssisənin həyatını davamlı etmə;
- istehlakçının ehtiyacına cavab verən mal və xidmət istehsal etmək;
- qazanc əldə etmə və qazancı sabit şəkildə artırma;
- sabit böyümə və inkişaf;
- bazara hakim olma;
- müəssisənin imicini gücləndirmə;
- yeniliyə açıq olma.

İKİNCİ MƏRHƏLƏ

İmkanların tədqiqi adlanan ikinci mərhələdə təyin olunan məqsədə çatmaq üçün müəssisənin istər ətrafında və istərsədə müəssisə daxilində xammala, maliyyəyə və s. imkanlara sahib olduğu tədqiq olunub, təyin olunmalıdır. Bu, müəssisənin daxili və xarici mühitindəki məlumatlar toplanaraq təhlil olunur.

ÜÇÜNCÜ MƏRHƏLƏ

Alternativlərin müəyyən edilməsi və qarşılaşdırılması

Planlaşdırma dövrünün bu mərhələsində məqsədə çatmaqda kömək edəcək variantların toplanması və qarşılaşdırılması lazımdır. Təyin olunan məqsədə çatma yolunda alternativləri təyin etməzdən əvvəl hipotезlərin ortaya qoyulması lazımdır. Planlama ilə əlaqədar hipotезlər üç yerə ayrılır:

- nəzarəti mümkün olmayan hipotезlər: Tamamilə müəssisənin nəzarəti xaricində olan hipotезlərdir. İqtisadi, qanuni və siyasi dəyişikliklər kiini;
- Qismən nəzarət edilə bilən hipotезlər: Müəyyən ölçüdə müəssisənin idarə edə biləcəyi faktorları əhatə edir. Məhsuldarlığı artırmaq, texnologiyadakı inkişafı tətbiq etmək kimi;
- Nəzarət edilə bilən hipotезlər: Tamamilə müəssisənin nəzarəti altındadır. Heyətin sayı və böyümə sürəti kimi.

Hipotезlər altında təyin olunan məqsədə “necə” çatılacağına yolları araşdırılır. İzlənilən yollar təyin olunarkən risk dərəcəsinin aşağı olmasına, mümkünə sınılanmış, sadə, praktik və aşağı xərcəli olmasına diqqət yetirilməlidir. Bu müddətdə məqsədə aparan yollar, müsbət və mənfi istiqamətləri qiymətləndirəcək qərar verən şəxsə təsdiq etməsi üçün təqdim edilir.

DÖRDÜNCÜ MƏRHƏLƏ

Ən uyğun variantın təyini

Müəssisəni məqsədinə çatdıracaq alternativlər müəyyən olunduqdan sonra idarəedici şəxs bu alternativlərdən hansının tətbiq ediləcəyinə qərar verir və ən optimal variantı təyin edir. Bu mərhələdə mövcud alternativlər, texniki istiqamətdən istifadə edə bilmə şansı, xərc, müddəti, müvəffəqiyyət ehtimalı, gözlənilənlərə uyğunluğu və olabilecek nəticələri baxımından nəzərdən keçirilir. Qərar verən şəxs, qiymətləndirmənin işığı altında az da olsa hisslərinə də söykənərək izləniləcək hərəkət tərzini təyin edir.

BƏŞİNCİ MƏRHƏLƏ

Plan hədəflərinin təyini

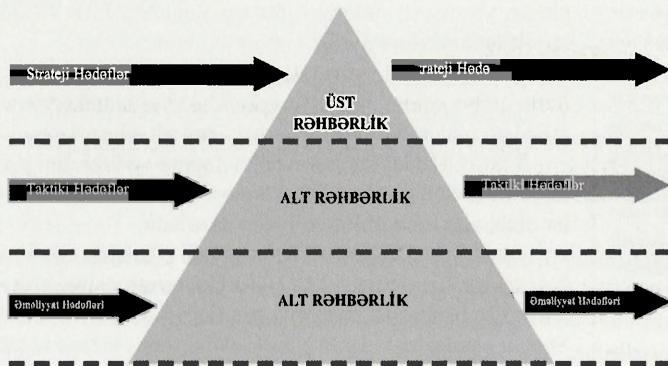
Bu mərhələdə optimal variant təyin olunduqdan sonra lazım olan hədəflər təyin olunur.

ALTINCI MƏRHƏLƏ

Planın yoxlanması

Planın tətbiqi zamanı alınan nəticələr, təyin olunan hədəflərlə qarşılaşdırılır. Əgər

hər hansı bir uyğunsuzluq varsa, bunların necə aradan qaldırılması təyin olunur. Əgər planın tətbiqi zamanı gözlənilən vəziyyətlə, indiki vəziyyətin uyğunluğu daim yoxlanılmazsa və uyğunsuzluqlar olarsa, bu müəssisənin gələcəyini təhlükə altına alır.



PLANIN NÖVLƏRİ

Müddətinə Göre Planlar	Müəssisədə istifadəsinə görə	Təşkilati İerarxiya İçərisindəki Yerinə Göre	Forma cəhətdən planlar
Uzun müddətli Planlar Dövr > 5 il	Tək İstifadəlik Planlar (Program, proyekti, büdcə)	Strateji Planlar	Yazılı planlar
Orta müddətli Planlar Müddət 1-5 il	Davamlı Planlar (Siyasət, proses və qayda)	Taktiki Planlar	Yazılı olmayan planlar
Qısa dövrlü Planlar Müddət < 1 il		Əməliyyat Planları	

2.1.3 PLANIN NÖVLƏRİ

Stratejik planlar bütün təşkilatı əhatə edən, təşkilatın əsas hədəflərini ortaya qoyan, təşkilatın sektordakı yerini müəyyən edən uzun müddətli planlardır.

Taktiki planlar müəssisə bölmələrinin vəzifələrini həyata keçirməyi və stratejik planları dəstəkləməyi qarşısına məqsəd qoyan planlar olub, orta rəhbərlik tərəfindən hazırlanır.

Əməliyyat planları təşkilatın stratejik planlarda müəyyən edilmiş əsas məqsədlərinə necə çatma bələcəyini ətraflı olaraq göstərən planlardır.

Planlar əhatə etdikləri sahəyə görə strateji, taktiki və əməliyyat planları, əhatə etdikləri müddətə görə qısa, orta və uzun müddətli planlara, istifadə sıxlıqlarına görə tək istifadəli planlar və davamlı planlar və xüsusiyyətlərinə görə isə ümumi planlar və xüsusi planlar olmaqla növlərə ayrılır.

Strateji planlar bütün təşkilatı əhatə edən, təşkilatın əsas hədəflərini ortaya qoyan, təşkilatın sektordakı yerini müəyyən edən uzun müddətli planlardır. Üst rəhbərlik tərəfindən hazırlanır.

Taktiki planlar müəssisə bölmələrinin vəzifələrini yerinə yetirməyi və strateji planları dəstəkləməyi qarşıma məqsəd qoyan planlar olub, orta rəhbərlik tərəfindən hazırlanır.

Əməliyyat planları təşkilatın strateji planlarda müəyyən edilmiş əsas məqsədlərinə necə çatma bələcəyini ətraflı olaraq göstərən planlardır. Bu planlar alt rəhbərlik tərəfindən hazırlanıb istifadə edilir. Strateji planlar təşkilat ilə əlaqəli olaraq geniş bir nəzər salma bucağı təşkil edərək, əməliyyat planları bu məqsədlərə çatmaq yollarını göstərir. Strateji planlar uzun müddətli ikən, taktiki planlar 1-5 illik, əməliyyat planlar isə aylıq, həftəlik və günlük ola bilər. Strateji, taktiki və əməliyyat planlarının bir-biri ilə əlaqəli şəkildə hazırlanması vacibdir.

Üst rəhbərlik Stratejik planlar,

Orta rəhbərlik Taktiki planlar,

Alt rəhbərlik Əməliyyat planlarını hazırlayır

Uzun müddətli planlar 5 ildən daha uzun müddəti əhatə edən planlardır. Orta müddətli planlar 1 ildən 3 ilə kimi, qısa müddətli planlar isə 1 ilə kimi olan müddəti əhatə edir. Uzun-orta-qısa müddət terminləri mühtdəki dəyişmələr artıqca sürətlə dəyişməkdədir. Keçmişdə 7 ildən artıq müddəti əhatə edən planlara uzun müddətli planlar deyilirdisə, indiki dövrdə 5 ildən daha uzun bir müddətə uzun dövr deyilir. Ancaq sürətlə dəyişən elektronika sektorunu düşünərsək, bir ili belə uzun müddət kimi götürmək mümkündür.

Tək istifadəli planlar tək bir vəziyyətlə əlaqəli ehtiyacı qarşılamaq üçün istifadə edilən planlardır. Məsələn; hər hansı bir bankın texniki nəzarət sisteminin dəyişilməsi üçün qurulan plan tək istifadəli plandır. Çünki texniki nəzarət sistemi qurulduqdan sonra bu plana daha ehtiyac olmayacaqdır. Amma bu bank heyətinin şəxsi inkişafı üçün təşkil etdiyi təhsil planları hər il təkrarlanan planlardır.

Ümumi planlar ümumi rəhbər şəklindəki, çevik, yol göstərici planlardır. Bu plan qeyrimüəyyənliyin yüksək olduğu vəziyyətlərdə istifadə olunur. Xüsusi planlar isə açıq şəkildə tərtib edilmiş və heç bir izaha ehtiyac olmayan planlardır.

Planın növləri

Əhatəsinə görə: Stratejik, taktiki, əməliyyat planları

Müddətinə görə: Uzun, orta, qısa dövrlü planlar

İstifadəsinə görə: Tək istifadəlik və davamlı planlar

Mövzularına görə: Ümumi planlar və xüsusi planlar

Planlaşdırma bütün fəaliyyətləri istiqamətləndirir, dinamikliyin yarada biləcəyi bütün mənfi təsirlərin qarşısını alır, təkrar fəaliyyətləri azaldaraq vaxt itkisinin qarşısını alır, fəaliyyətlərə nəzarət etmək üçün istifadə olunan standartları müəyyən edir, qeyrimüəyyənlikləri azaldır, xətlərin ortaya çıxması və tən vaxtında qarşısının alınması asanlaşdırır.

2.2 İDARƏETMƏ FUNKSİYALARI - TƏŞKİLETMƏ

İdarəetmənin funksiyalarından biri də təşkilətmə funksiyasıdır. Bu funksiya müəssisənin fəaliyyət proseslərinin həyata keçirilməsi istiqamətlərinin təşkilində mühüm rol oynayır.

Təşkilətmənin vəzifəsi müəssisədə ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinə, şəxslərə və maddi vasitələrə münasibətlərin elə formalaşdırmaqdan ibarətdir ki, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq ən az xərclə mümkün olsun.

Təşkilətmə - müəssisənin məqsədinə çatması üçün bütün resurslardan istifadənin, vəzifələrin bölgüsünün, işçilər və bölmələr arasında əlaqələrin qurulmasının təşkil edilməsi prosesidir. Digər bir ifadə ilə təşkilətmə, bir müəssisənin məqsədlərinə çatma bilməsi üçün lazımlı işlərin təyin olunması və qruplaşdırılaraq, işləri yerinə yetirəcək şəxslərin səlahiyyət və məsuliyyət əlaqələrinin təyin olunması, məhsuldar bir fəaliyyət mühiti yaradıla bilməsi üçün lazımlı fiziki mühitin hazırlanması prosesidir.

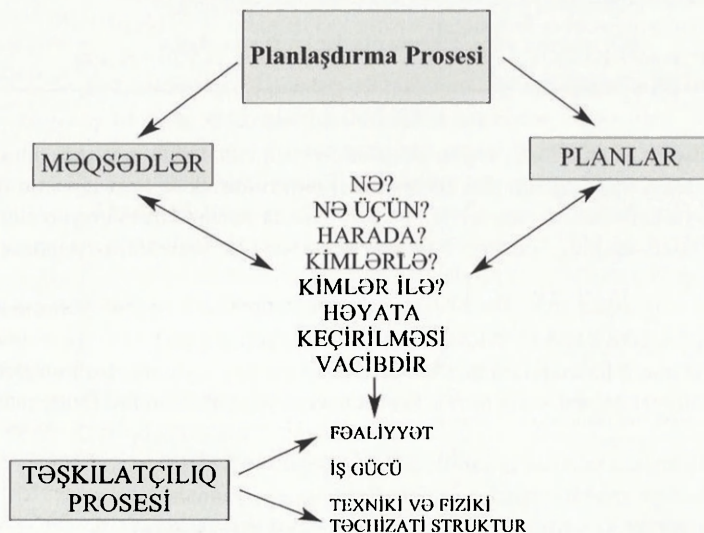
İdarəetmə universal bir anlayışdır. İdarəetmə funksiyalarının müvəffəqiyyətli və nəticə əldə edəcək səviyyədə icra edilə bilməsi əsas müddüəlar nəzərə almaqla mümkündür. Bu müddüəlardan biri, idarəetmə qanun və funksiyaları arasında uyğunlaşma və bütünlüyün təmin edilməsidir. Funksiyaların hər birinin digərindən ayrılıqda öz daxilində müvəffəqiyyətlə icra edilməsi və uğur qazanması üçün məqbul deyil. Buna görə də idarəetmə funksiyaları ara-

Təşkilətmə - bir müəssisənin məqsədlərinə çatma bilməsi üçün lazımlı işlərin təyin olunması və qruplaşdırılaraq, işləri yerinə yetirəcək şəxslərin səlahiyyət və məsuliyyət əlaqələrinin təyin olunması, məhsuldar bir fəaliyyət mühiti yaradıla bilməsi üçün lazımlı fiziki mühitin hazırlanması prosesidir.

sında qarşılıqlı əlaqə olmalıdır. Belə ki, hər funksiyanın müvəffəqiyyəti və ya uğursuzluğu digərlərinə təsir edir.

Təşkilətmə prosesinin sağlam bir şəkildə həyata keçirilməsi üçün vacib olan əsas ünsür planlamadır. Müəssisə, planda təyin olunan məqsədlərə uyğun bir təşkilatlandırma və iş nizamı meydana gətirməlidir. Planların məzmununa uyğun iş nizamının yaradılması tətbiq zamanı müvəffəqiyyətli nəticələr alınmasında əhəmiyyətli rol oynayır.

Şəkil 2.1-də planlaşdırma prosesi ilə təşkilatçılıq prosesi arasında qarşılıqlı əlaqə göstərilmişdir.



Şəkil 2.1 Planlaşdırma və təşkilatçılıq prosesləri arasında qarşılıqlı əlaqə

2.2.1 TƏŞKİLETMƏ FUNKSİYASININ İDARƏETMƏ PROSESİ İÇƏRİSİNDƏKİ YERİ

Təşkilətmə idarəetmənin funksiyalarından biri olmaqla planda qeyd olunan məqsədlərə nail olmaq üçün görülmək bütün tədbirlərin dəqiqləşdirilməsi, işləri idarə edəcək şəxslərin və aralarındakı əlaqələrin təyin olunması, yer, vasitə və üsulların hazırlanmasını əhatə edir. Bu mərhələlərdən ibarət olan prosesin təsirli və məhsuldar bir şəkildə davam etdirilə bilməsi və sadə bir təşkilat quruluşu yaradılması, planların tətbiq oluna bilməsində əsas rol oynayır.

Təşkilətmə funksiyası planlaşdırma funksiyası ilə yanaşı digər idarəetmə funksiyaları ilə də qarşılıqlı təsirdədir. Bu çox istiqamətli qarşılıqlı təsir nəticəsində, idarəetmə funksiyalarından birində ortaya çıxıb iləcək hər hansı bir çatışmazlıq, digərlərinə də təsir göstərir.

TƏŞKİLETMƏ DÖVRÜNÜN MƏRHƏLƏLƏRİ



2.2.2 TƏŞKİLETMƏ DÖVRÜNÜN MƏRHƏLƏLƏRİ

Təşkilətmə dövrünün mərhələləri aşağıdakılardır:

Təşkilətmənin tərifinə daha geniş məzmununda nəzər saldıqda təşkilətmə prosesinin mərhələləri də müəyyən olunur. Bu mərhələlər altı başlıq altında qruplaşdırıla bilər.

1. Plan və məqsədlərin tədqiqi

Təşkilətmə, planlama müddətinin nəticələri ilə iç-içədir və bu müddətin bir davamı kimidir. Planlar, müəssisənin məqsəd və hədəflərini əhatə edir və fəaliyyətlər üçün yol göstəricidir. Bu baxımdan təşkilətmə müddətinin başında planlar və məzmunundakı məqsədlər ortaya qoyulur.

2. Məqsədlərə aparan fəaliyyətlərin təyini

Müəssisələrin fəaliyyətlərinin təyini, onun fəaliyyət sahələri və məqsədlərinə bağlı olaraq fərqlilik göstərir. Məsələn, texnologiyaya üstünlük verilən bir müəssisədə tədqiqat və inkişaf fəaliyyətləri önəmli yer tutur. Ticarət müəssisəsində bu cür fəaliyyətlərə ehtiyac yoxdur. Mühəsibatlıq və ya insan resursları kimi fəaliyyətlər hər müəssisədə fərqli ölçülərdə olsa da müəssisələr arasında icra edilməsi lazım olan ortaq fəaliyyətlərdir.

3. Fəaliyyətlərin qruplaşdırılması

Müəssisələrdə məhsuldar bir iş mühiti yaradıla bilməsi, fəaliyyətlərin müəyyən bir nizam içində icra edilməsinə bağlıdır. Bu nizamın təmin edilməsini şərtləndirən amillərdən biri, bənzər fəaliyyətlərin eyni qrup içində toplanmasıdır. Bu şəkildə yaradılan hər fəaliyyət qrupu bir bölmə olaraq təşkilat quruluşu içindəki yerini alır və bölmələrə ayırma əməliyyatı reallaşdırılmış olur.

Təşkilatlandırma müddətinin bu mərhələsində nəzərə alınması lazım olan bir başqa iş bölümü və birliyin artırılmasıdır. Buna görə də, müəssisədə zaman və işçi qüvvəsi məhsuldar istifadə edə bilmək məqsədiylə işlər hissələrə bölünür. Vəzifələrin bölgüsü zamanı hər bir işçi daha yaxşı icra edə biləcəyi işi öhdəliyinə, öz üzərinə götürür. Bölmələrin fəaliyyətləri o mövzuda məlumat və təcrübə sahibi olan şəxslər tərəfindən davam etdirilir. İşçilərin müəyyən iş üzərində ixtisaslaşa bilməsi üçün müvafiq bir mü-

hit yaradılır.

4. Fəaliyyətləri həyata keçirəcək işçi qüvvəsinin təyin olunması

Bu mərhələdə hər fəaliyyət qrupu üçün işçilərin sayı və xüsusiyyətləri təyin olunur. Müəssisələrdə bir-birindən fərqli işlərin məhsuldar şəkildə davam etdirilməsi üçün bunlara uyğun xüsusiyyətdə idarəedici və digər personalın seçkisi reallaşdırılır.

5. Vəzifə və məsuliyyətlərin təşkil edilməsi

Təşkilətmə prosesinin bu mərhələsində, iyerarxiyalı quruluşun yaradılması ilə əlaqəli iş münasibətləri təşkil edilir. İşçilərin icra etdikləri işə görə məsuliyyətləri, sahib olduğu səlahiyyətin sərhədləri, səlahiyyət və məsuliyyət əlaqələri uyğun vəziyyətə gətirilir.

6. Yer, texnika və metodların təyin olunması

Bu mərhələdə, müəssisənin fəaliyyətə keçməsi üçün lazımlı olan fiziki mühit təşkil edilir. Fiziki mühit və texnoloji nizamın müəssisənin məqsədlərinə uyğun və ergonomik olması lazımdır. Fiziki yerləşmə nizamının “ən az əmək qanunu”na uyğun olması üzərində dayanılması vacib olan başqa bir inövzudur.

Təşkilətmə prosesi içində reallaşdırılan fəaliyyətlər müəssisələrin müvəffəqiyyətində əhəmiyyətli təsirə malikdir. Planların reallaşdırılması bunlara uyğun bir təşkilat quruluşu daxilində mümkün olur.

Müəssisələrdə təşkilətmə prosesinin əhəmiyyətini belə sıralaya bilərik:

- müəssisənin məqsədlərinə çatdıracaq olan işlər xırdalıqlarına qədər müəyyən olunur;
- müəssisənin əsas funksiyalarını icra edəcək əsas bölmələr və bunlara bağlı alt bölmələr təşkil olunur;
- müəssisədə həyata keçirilən(reallaşdırılan) işlərin texniki və ictimai xüsusiyyətləri təyin olunur;
- müəssisədə işləri icra edəcək idarəedici və digər işçilərin malik olması lazım olan xüsusiyyətlər müəyyən edilir;
- işlər hissələrə bölünür, iş bölümü və ixtisaslaşma təmin edilir;
- səlahiyyət və məsuliyyət əlaqələri təyin olunaraq iyerarxiyalı struktur(quruluş) yaradılır;
- bölmələr və işçilər arasında şaquli və üfüqi əlaqələr qurulur;
- bu məzmununda qərar müddətində izləniləcək yol və ünsiyyət kanallarının istiqaməti göstərilir;
- fəaliyyətlərin məqsədlərə uyğun bir nizamda reallaşdırılması üçün vacib fiziki təchizatlar hazırlanır;
- insan gücü və istifadə olunan fiziki yerləşdirmə tamamlanır.

2.2.3 MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏŞKİLETMƏNİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ

Təşkilətmə prosesinin təsirliliyi bir başqa ifadə ilə məqsədlərə uyğunluğunu və bu

müddətin müəyyən prinsiplər istiqamətində tamamlamasını tələb edir. Bu şəkildə yaradılan təşkilati quruluş, fəaliyyətlər üçün möhkəm bir infrastruktur yarada bilər. Bu qanunların ön əhəmiyyətliləri isə bunlardır:

Azərsun holding şirkətinin təşkilati quruluşu

1991-ci ildə Azərbaycanda fəaliyyətə başlayan “Azersun Holding” MMC qida istehsalı, pərakəndə satış və kənd təsərrüfatı sahəsində fəaliyyət göstərən, ölkənin qabaqcıl şirkətidir.

Qida sektorunda, Azərbaycanı istehsalçı və ixracatçı ölkə halına gəlməsində böyük rol oynayan “Azersun Holding”, tərkibində fəaliyyət göstərən zavodların güclü istehsal potensialı ilə yanaşı geniş ixracat şəbəkəsinə sahibdir. Sahib olduğu şirkət idarəçilik prinsipləri, müştəri məmnuniyyəti, keyfiyyət təminatı, sosial məsuliyyət layihələri və ətraf mühiti qoruma prinsipləri ilə xalqa xidmət etməkdədir.

“Azərsun” holdingin qida sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlərinin təşkilati quruluşuna nəzər yetirsək görürük ki, bunlar 4 qrupa bölünür (sxem 1):

- Qida istehsal müəssisələri
- Kənd təsərrüfatı müəssisələri
- Satış və ticarət şirkətləri
- Qablaşdırma və Kağız Sənaye müəssisələri

Qida istehsal müəssisələri öz növbəsində 9 müəssisədən ibarətdir. Bunlar aşağıdakı müəssisələrdir.

1. “Sun Tea Azərbaycan” ASC
2. “VƏTƏN” ASC
3. “Qafqaz Konserv Zavodu” MMC
4. “Bakı Yağ və Qida Sənaye” ASC
5. “Azərbaycan Şəkər İstehsalat Birliyi” MMC
6. Zaqatala Fındıq Fabriki
7. “Lənkəran və Astra Çay Fabrikləri”
8. Qənd İstehsalı Fabriki
9. Zeytun emalı fabriki



Kənd təsərrüfatı müəssisələri isə “Azərsun kənd təsərrüfatı” MMC və AŞİB AG-RO müəssisələrindən təşkil olunmuşdur.

Satış və ticarət şirkətləri - “Azərsun Ticarət və Dağıtım” MMC, “Qafqaz Ticarət” MMC müəssisələrin bölünür.

Qablaşdırma və Kağız Sənaye müəssisələri isə 3 müəssisədən təşkil olunmuşdur. Bunlar “Qafqaz Kağız Müəssisə MMC, “Karton-Tara” ASC və “Qafqaz Metal Qablaşdırma Sənaye” MMC-dir.

“Azersun Holding” MMC-nin tərkibində fəaliyyət göstərən “Sun Tea Azərbaycan” ASC çay paketləmə fabriki 1996-cı ildə ümummilli lider Heydər Əliyev tərəfin-

dən xidmətə açıldı. İstifadə etdiyi yüksək texnologiya və idarəetmə sistemləri sertifikatları ilə Müstəqil Dövlətlər Birliyi (MDB) məkanında olan çay paketləmə fabrikləri arasında əhəmiyyətli yerə sahib olan “Sun Tea Azərbaycan”, “Azərsun Holding” MMC-nin Azərbaycana qoyulan sərmayələr arasında ilkərdən olma əhəmiyyətinə malikdir.

İllik ortalama 9 min tən istehsal gücünə malik, paket çay, yaşıl çay, meyvəli çayların istehsalı ilə geniş məhsul çərçivəsində bölgənin qabaqcıl özəl şirkətlərindəndir.

“Sun Tea Azərbaycan” ASC çay paketləmə fabriki, təchiz olunmuş avadanlıq gücü və paylama sistemi ilə bölgənin dörd bir tərəfinə çatdırır. Bu çərçivədə, Rusiya başda olmaqla Qafqaz, Orta Asya və bütün MDB ölkələrinə ixrac edilən markalar beynəlxalq festivallarda aldığı mükafatlarla ön plana çıxdı.

“Azərsun Holding” şirkətlər qrupuna daxil olan “Vətən” Səhmdar Cəmiyyəti dünyə standartlarına cavab verən yeni paketləmə avadanlığının montajı mütəxəssislər tərəfindən tamamlanaraq hazır vəziyyətə gətirilmişdir. 900 və 1800 qramlıq düz paketləmə avadanlığı tam avtomatlaşdırılmış sistemlə çalışır. Avadanlıq dəqiqədə 30-35 ədəd 900 qramlıq, 25-30 ədəd 1800 qramlıq məhsul paketləmə gücünə malikdir. Qram göstəriciləri avtomatik olaraq düzəldilir. Əgər avadanlığın işinə əngəl törədə biləcək hadisə yaranarsa bu barədə məlumat operator paneli vasitəsilə bildirilir. Paketləmə üçün məhsul azaldığı zaman, tərəzi yavaşlayır bu zaman avadanlıq boş paket vermir. Paketləmənin məhsullara təmas edən hissələr paslanmayan materiallardan hazırlanmışdır. Azərbaycanda ilk dəfə olaraq “Azərsun Holding” Şirkətlər Qrupu tərəfindən holdingin tərkibində fəaliyyət göstərən “Vətən” Səhmdar Cəmiyyətində tətbiq edilən və ümumi dəyəri 70.000 avro məbləğində vəsait təşkil edən bu avadanlıq sayəsində məhsullar insan əli dəymədən paketlənir.

“Vətən” Səhmdar Cəmiyyətində 900, 1000, 1800 qramlıq paketlərdə “Richmond” və “Bizim Tarla” markaları altında şəkər, qarabaşaq, lobya, noxud, uzun düyü, yumru düyü, mərcimək, şəkər tozu və yarma kimi məhsullar qablaşdırılır.

Qafqaz Konserv Zavodu” MMC, Azərbaycanın şimal bölgəsində, Xaçmaz şəhərində fəaliyyətə başladığı gündən keyfiyyətli məhsul istehsal etmə yönündə daim yüksəliş pillələri ilə irəliləyərək addımlamaqdadır. Müəssisədə 350-dən artıq nəfər işçi çalışır ki, bu da Xaçmaz bölgəsinin inkişaf amillərindən biridir. Qafqaz Konserv Zavodu 08/11/2005-ci tarixindən etibarən TS ISO-EN-9001:2000 Keyfiyyət İdarə Etmə Sistem Sertifikatına sahibdir (Sertifikat № KY-4187/05) və bütün sənədləşmə, eyni zamanda istehsal proses işlərini Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyinə əsaslandırmaq şərti ilə Beynəlxalq normalar çərçivəsində həyata keçirir. Qafqaz Konserv Zavodunun rəhbərliyi istehsal olunan məhsulların keyfiyyəti ilə bağlı bütün standartların (DÜST, QOST, TSE) tətbiqi sahəsində lazımi əməliyyatlar aparmaqdadır.

Daim keyfiyyətli məhsul və xidməti ilk hədəf olaraq seçmiş Qafqaz Konserv Zavodu istehsal cəmiyyəti cəhətdən də yüksək inkişafa malikdir. Bu zavodunun istehsal çeşidləri - tomat pastaları, mal əti konservləri, yaşıl noxud konservləri, hazır yemək konservləri, mürəbbələr və digər konservlərə bölünür. Burada Almaniya, İtaliya, Türkiyə və digər qabaqcıl ölkələrdə istehsal edilən yeni texnologiyalar istifadə olunur, mü-

əssisənin tərkibində müasir ölçü və sınaq avadanlıqları ilə təchiz edilmiş istehsalat sınaq laboratoriyası fəaliyyət göstərir.

Bakı Yağ və Qida Sənaye" Açıq Səhmdar Cəmiyyətinin geniş istehsal dairəsi vardır. Dünya bazarlarının çoxunu fəth etmiş "Teksun", "Final", "Super Sun", "Paşa", "Aysun" yağlarının 1996-cı ildən Bakıda istehsalı başlanılıb. Bakı Yağ və Qida zavodunda yenidənqurma işlərinin aparılması və avadanlığın tam müasir tələblərə uyğunlaş-

QIDA SEKTORUNDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN HOLDİNGİMİZDƏKİ ŞİRKƏTLƏR 4 QRUPA BÖLÜNÜR:



Qida istehsal müəssisələri	Kənd təsərrüfatı müəssisələri	Satış və ticarət şirkətləri	Qablaşdırma və Kağız sənayesi

dırılması buna zəmin yaratmışdır.

Burada "əl dəyməyən" texnologiya ilə yüksək keyfiyyətli yeyinti yağları istehsal edilir. Zavodda ABŞ-dan, İtaliyadan, Fransadan alınan texnoloji avadanlıqlardan istifadə olunur. Müasir deodorizə və ventirizə sistemləri qurulmuşdur. Bu yeni sistem ətraf mühitə heç bir zərər vermədiyi kimi, ən yüksək keyfiyyətdə bitki yağlarının emal edilməsini də təmin etməkdədir.

Rəsmi adı "Azərbaycan Şəkər İstehsalat Birliyi" MMC olan İmişli Şəkər Zavodundakı texniki avadanlıqların böyük hissəsi Almaniyadan alınıb və Avropanın ən son texnologiya yeniliklərini əhatə edir.

İmişli şəkər zavodunun fəaliyyətə başlaması kənd təsərrüfatının bir çox sahələrinə inkişafına təkan verdi, rayonda işsizlik probleminin aradan qaldırılmasına kömək etdi, sosial-iqtisadi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına müsbət təsir göstərdi. İmişli şəkər zavodu gündə 1100-1200 ton yüksək keyfiyyətli kristal şəkər istehsal etmək gücünə malikdir. Hazırda İmişli şəkər zavodunda 1000-dən çox insan işləyir, zavodun fəaliyyə-

ti nəticəsində kənd təsərrüfatı və heyvandarlıqda məşğul olan on minlərlə ailəyə iş imkanları yaradılmışdır.

İmişli şəkər zavodu 2006-cı ildə ISO 9001:2000 Keyfiyyət İdarəetmə Sistemi sertifikatına layiq görülmüşdür. Zavodun ISO 14001 ekoloji təhlükəsizliyi idarəetmə sistemi və ISO 22000 qida təhlükəsizliyi idarəetmə sistemi standartlarının tələblərinə uyğunlaşdırılması istiqamətində işlərə başlanmışdır. Zavodun işini daha səmərəli, faydalı və məhsuldar olması məqsədi ilə zavodda davamlı olaraq texniki-montaj işləri həyata keçirilir, bir çox sahələrdə yeniləşdirinə, təmir və təkmilləşdirmə işləri həyata keçirilir. Şəkər itkilərin azaldılması və yüksək keyfiyyətli kristal şəkər əldə etmək məqsədi ilə ayrı-ayrı texnoloji sxem üzrə zavod eyni zamanda həm şəkər çuğunduru, həm də xam şəkərdən yüksək keyfiyyətli kristal şəkər istehsalına nail oldu. Elevator və konveyerlərin montaj işləri tamamlandıqdan sonra 3-ü şəkər qurutma sexi istifadəyə verilmişdir. Həcmi 2200 m³ /saat olan 2-ci su soyutma qülləsinin montaj işləri davam edir. Yeni ohəng daşı yandırma sobası (istehsal gücü gündə 150 ton) istismara verilmişdi. Buxar və vakuum xətlərində texniki dəyişiklər (yeniliklər) həyata keçirilir. Dezinfeksiya edici maddələri istehsal edən qurğunun inşaat işlərinə başlanılıb.

Zaqatala fındıq zavodu ildə 50 min ton fındıq emalı həcminə sahibdir. Zavod, fındıq mövsümündə 200 nəfər işçi qüvvəsi ilə çalışır. Bu zavod, Azərbaycanın ən keyfiyyətli fındıqlarının emal edildiyi Zaqatala, Qax, Beyləqan zonalarının ən müasir və böyük fındıq zavodudur. 2006-cı ilin noyabr ayından etibarən "Azersun" Kənd Təsərrüfatı MMC-nin tərkibində fəaliyyətini davam etdirir.

Qida istehsal müəssisələri tərkibində fəaliyyət göstərən Lənkəran və Astara çay istehsalı fabriki, ölkədə çay təsərrüfatının inkişafında önəmli rol oynayır.

Küp şəkər qablaşdırma zavodu "Azersun Holding" şirkəti nəzdində 2006-cı ilin noyabr ayından fəaliyyətinə başlamışdır. İlk məhsul avtomatik xətdən "Final" 750 q-lıq küp şəkər qutuları buraxılmağa başlanmışdır. R-725 tipli Yılmaz Makina Sənaye Və Ticarət limited şirkətində istehsal olunmuş avtomatik xətt, gün ərzində 25 ton şəkər istehsal imkanına malikdir. Avtomatik xəttə əsasən, "Final" 750 q., "Blendo" 750 q., "Blendo" 800 q., "Blendo" 1000 q., "Blendo" 1000 q., "Final" 5 kq., "Final" 10 kq. olan qutularda küp şəkər nümunələri istehsal olunur. Bundan əlavə xəttə "Final" 25 kq-lıq çuvalda küp şəkər istehsal olunmaqdadır. İstehsal olunan küp şəkərlər yerli bazara yəni Azərbaycanın müxtəlif bölgələrinə göndərilir. Zavodda istehsal olunan küp şəkərin keyfiyyət və gigiyenik sertifikatı vardır. Şəkər istehsalında istifadə olunan xammal yəni şəkər tozu İmişli şəkər zavodundan gətirilir. Bu şəkər tozu adətən şəkər çuğundurandan emal edilərək alınır.

"Azersun Holding" Şirkətlər Qrupunun fəaliyyəti ilə Azərbaycanda zeytunçuluq sahəsinə yenidən diqqət artırılıb. Zeytun yağı zavodunun avadanlıqları Türkiyədən gətirilərək quraşdırılmış və əsaslı təmir işləri aparılmışdır.

Zeytun yağı zavodunda iri sistemlərə doldurulmuş zeytun yağı holdinqin "Bakı Yağ və Qida Sənaye" ASC-nin zavodunda qablaşdırılaraq ölkə bazarına və xaricə ixrac edilir.

Zeytun zavodu hər zeytun mövsümündə məhsul yığım kampaniyası keçirir. Məh-

sul yığılaraq Ticarət və Dağıtımın zeytun qəbul məntəqəsinə təhvil verilir. Əsasən Bakı, Sumqayıt, Zığ, Hovsan, Qala, Maştağa, Buzovna, Zuğulba, Bilgəh, Mərdəkan və Şüvəlan kəndlərindən qəbul məntəqəsinə oktyabr ayından fevral ayının sonunadək məhsul gətirilir. Yerli məşəli “Bakı”, “Abşeron”, “İynəburun”, “Kırım”, “Pikvales”, “Armodu zeytun”, “Askalan”, “Şirin” və “Qara” zeytun sortları yağıllığına görə daha çox fərqlənir.

“AZƏRSUN KƏND TƏSƏRRÜFATI” MMC 2006-cı ildən öz fəaliyyətinə başlamışdır. Bu şirkətə bağlı olaraq fəaliyyət göstərən müəssisələr müxtəlif kənd təsərrüfatı məhsullarının əkilməsi, becərilməsi və emalı ilə məşğul olur.

Hal-hazırda Biləsuvar rayonunda 3400 hektarlıq ərazidə ABŞ-ın “Valmond International” şirkətinin süni suvarma sistemi ilə təchiz olunmuş və cari ildə 1000 hektarlıq ərazidə yazlıq və payızlıq əkin işləri həyata keçiriləcəkdir. Əsasən istehsal olunacaq məhsullar şəkər çuğunduru, soya, pomidor, arpa, göy noxud, adi noxud, qarğıdalı və s.

Beyləqan rayonunda 200 hektarlıq ərazinin pilot təsərrüfatında göy noxud, adi noxud, qarğıdax, arpa və müxtəlif çeşiddə tərəvəz əkinini ilə məşğuldur. Həmin pilot təsərrüfatında ABŞ-ın “Valmond International” şirkətinin son model süni yağmurlama sistemi quraşdırılaraq istifadəyə verilib. Eyni zamanda ABŞ-ın kənd təsərrüfatı texnikaları üzrə məşhur “John Deere” şirkətinin traktor və aqrotexniki avadanlıqları ilə təchiz olunmuşdur. Həmin pilot təsərrüfatına 2006-cı ildə təxminən 2 milyon ABŞ dolları məbləğində investisiya qoyulmuşdur.

2006-cı ildən zavod, fındıqçılıq emalı sahəsində fəaliyyət göstərir. “Azersun” Kənd Təsərrüfatı məşğuliyyətlərinin əsas forması ətraf rayonlara yerləşdirilən fındıq məhsulunun əhalidən onlara sərfəli qiymətə alışı təşkil edir.

“A.Ş.İ.B. AQRO” MMC 2007-ci ilin iyul ayının 31-də “A.Ş.İ.B.” MMC-nin qərarı ilə təsis edilmişdir. Fəaliyyətə 01 fevral 2007-ci ildən başlayıb. “A.Ş.İ.B. AQRO” MMC-nin fəaliyyəti əsasən şəkər çuğunduru əkən fermerlərlə müqavilə bağlayıb, onlardan müqavilə əsasında alınan çuğunduru “A.Ş.İ.B.” MMC-yə satmaqdır. Belə ki, Aqro-lizinqlərlə şirkət müqavilə bağlayır, fermerin torpaq sahəsində torpağın hazırlanmasını, əkilməsini, yığılmasını təşkil edərək lazım olan toxum, gübrə və s. dərman və preparatlarla təmin edir. Bu proqram səkkiz rayonu əhatə edir və həmin rayonlarda işlərə nəzarət etmək üçün 16 aqronom məşğul olur.

“Etalon Aqro” MMC ilə bağlanan müqaviləyə əsasən 1680 hektar sahədə əkin aparılması nəzərdə tutulur və bu günə qədər Bərdə rayonunda 1200 hektar sahədə əkin işləri aparılıb və hal-hazırda da davam edir. Digər bir proqram isə öz vəsaitləri hesabına şəkər çuğunduru əkən mülkiyyətçilərdir. Onlar cari ildə 711 hektar sahədə əkin aparacaqlar, faktiki əkin bu günə 486 hektar təşkil edir.

SATIŞ VƏ TİCARƏT ŞİRKƏTLƏRİ qrupunda fəaliyyət göstərən Azərsun Ticarət və Dağıtım MMC 19.05.2003 tarixindən etibarən fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. Müəssisənin əsas fəaliyyət növü ticarətdir. Mühəssabatlıq, Planlama, Təftiş şöbəsi, Satış şöbəsi, Təsərrüfat şöbəsi və Respublikamızın müxtəlif rayonlardakı şəhər anbarları (Xaçmaz şəhər anbarı, Sumqayıt şəhər anbarı, İmişli şəhər anbarı, Əli-Bayramlı şəhər anbarı, Cəlilabad şəhər anbarı, Lənkəran şəhər anbarı, Kürdəmir şəhər anbarı, Şəki şə-

hər anbarı, İsmayılı şəhər anbarı, Qazax şəhər anbarı, Gəncə şəhər anbarı və Yevlax şəhər anbarı) bu müəssisənin tərkibində fəaliyyət göstərməkdədirlər.

“Azersun Holding” MMC tərəfindən istehsal olunan bütün ərzaq və təmizlik məhsullarının ticarətini həyata keçirir. Topdan və pərakəndə satış bölgələrinə, Bakı şəhərində və Respublikamızın 12 (on iki) şəhərinə pərakəndə və nümayəndələr vasitəsi ilə məhsulların topdan satışını təşkil etməkdədir.

“Qafqaz” Ticarət MMC 20.05.2005 tarixindən etibarən fəaliyyətə başlamışdır. Hal-hazırda 10 nəqliyyat vasitəsi ilə fəaliyyətini davam etdirməkdədir. “Qafqaz Ticarət” MMC “Azersun Holding” MMC-nin tərkibində fəaliyyət göstərən bütün müəssisələri dəftərxana ləvazimatından inşaat materiallarına qədər bütün ehtiyac vasitələri ilə təmin etməkdədir.

“Qafqaz Ticarət” MMC əsas fəaliyyət xidməti satılma ilə bağlıdır. Həm yerli bazarlardan təmin edilən, həm də xarici Avropa, Çin və MDB bazarlarından alınan mallar “Azersun Holding” MMC-nin tərkibində fəaliyyət göstərən müəssisələrin ehtiyaclarını qarşılaya qədərdir.

QABLAŞDIRMA VƏ KAĞIZ SƏNAYE MÜƏSSISƏLƏRİ tərkibində fəaliyyət göstərən, Azərbaycanın və regionun ən böyük təmizlik və gigiyenik kağız məmulatları istehsal edən müəssisələrindən biri olan - “Qafqaz Kağız Sənaye” MMC, 1997-ci ildə “Azersun Holding” Şirkətlər Qrupunun tərkibində təsis edilmiş, 10 nəfər işçi qüvvəsi və 4 ədəd dəzgah ilə fəaliyyətə başlamışdır. 2005-ci ildə aparılan yenidənqurma işləri nəticəsində müəssisə yeni, müasir avadanlıqlarla təchiz edilmiş və istehsal gücünü artırmışdır. Yeni texnologiyaların tətbiqi nəticəsində Kağız Dəsmalı fabriki istehsal gücünü illik olaraq 2500 tona çatdırmağa nail olmuşdur. Həmin ilin aprel ayından “Qafqaz Kağız Sənaye” MMC ayrıca müəssisə kimi fəaliyyətini davam etdirmişdir. Eyni zamanda Kağız Dəsmalı fabrikin iş sahəsi 700 m²-dən 6000 m²-dək genişlənməmişdir.

Hazırda fabrik hər növ kağız dəsmalı, tualet kağızı, qutu və mətbəx dəsmalları istehsal etmək gücünə malikdir. Bu gün 60 nəfərdən çox işçinin çalışdığı müəssisə ölkənin dəsmala olan tələbatının mühüm hissəsini ödəməyə qadirdir və keyfiyyətli məhsul istehsalının sübutu kimi 2005-ci ilin oktyabr ayında ISO-9001 keyfiyyət sistemi sertifikatını qazanmışdır.

Bakı Karton Tara Fabriki 1996-cı ildə aparılan yenidənqurma işləri nəticəsində fəaliyyətini bərpa etdi. Hazırda fabrikin illik istehsal gücü 3 növbəli fasiləsiz iş rejimində 38 mln m² qorfa məhsulu təşkil edir.

Fabrik 2 və 4 rəngdə həm düz həm də qəlibli kəsində müxtəlif ölçü və dizaynlar da karton qutular, yumurta üçün konteynerlər istehsal edir. Üç və beş laylı kartonlar dünya standartlarına uyğun olub, bu adda məhsul istehsal edən qabaqcıl müəssisələr ilə rəqabət aparmaq gücünə malikdir. Burada A, B, C və BC dalgalı qofra-kartonlar istehsal edilir. Ekoloji təmiz məhsul istehsalını əldə etmək üçün yapışqan olaraq “Misir Nişastası”ndan istifadə edilir.

Tullantısız istehsala malik müəssisə 2001-ci ildə ISO-9000 keyfiyyət sistem sertifikatını əldə etmişdir. Kağız sənayesi üçün texnika və texnologiyanın əldə edilmiş son nailiyyətləri fabrikdə tətbiq olunur. Fabrikdə çalışan yüksək ixtisaslı peşəkar mühəndis

və texniki işçi qrupu müştəriyə qablaşdırma prosesində dəyərli məsləhətlər verir, onların işinin daha düzgün, ucuz və keyfiyyətli olması üçün hər cür dəstək göstərir.

“Qafqaz Metal Qablaşdırma Sənaye” MMC 2005-ci ildə fəaliyyətə başlayıb. Qafqaz Metal Qablaşdırma zavodu üç sexdən ibarətdir. -

1) Qapaq sexi; 2) Tənəkə qutu sexi; 3) Litoqrafiya sexi

Zavodda qapaqlar və qutular istehsalat edilir, tənəkə lövhələrin üzərinə çap və lak vurulur.

Hal-hazırda zavodda 230 nəfərə yaxın adam işləyir. QMQS 2005-ci ildə Türk Standardları Enstitüsü tərəfindən TSE-ISO-E 900 sertifikatları verilib.

MƏQSƏD BİRLİYİ: Təşkilat quruluşu içində iştirak edən bütün şöbələr, əsas hədəflərə uyğun olmalıdır.

İDARƏETMƏ SAHƏSİ: Bir idarəediciyə birbaşa bağlı olan işçi sayını ifadə edir. İdarəedicilərin birbaşa olaraq idarə edə biləcəyi işçilərin sayı təsadüfi təyin olunmamalıdır. İdarəedicinin məlumat, qabiliyyət və şəxsi keyfiyyətləri, işçilərin xüsusiyyəti olaraq məqbulluğu və yerinə yetirilən işin xüsusiyyətləri, idarəetmə sahəsinin genişliyinin təyin olunmasında təsirli olur.

*İdarəetmə sahəsi
- bir idarəediciyə
birbaşa bağlı
olan işçi sayını
ifadə edir.*

SƏLAHİYYƏT VƏ MƏSULİYYƏTLƏR: Təşkilat miqyasında bütün personalın sahib olduğu səlahiyyət və məsuliyyətlər açıq və qəti olaraq təyin olunmalıdır. Bu şəffaflıq şifahi və yazılı olaraq təmin edilməlidir.

ƏMR BİRLİYİ: Bu hər bir işçinin yalnız bir üstə və ya bir menecərə bağlı olması və ondan əmr almasını ifadə edir. Bu cür qanun fəaliyyətlərin davam etdirilməsində müəyyən bir nizamın təmin edilməsini və səlahiyyət qarşılıqlılaşması kimi problemlərin qarşısının alınmasını qarşıya məqsəd qoyur.

İDARƏETMƏ BİRLİYİ: Bu müəssisələrdə bir-birinə bənzər işlərin bir yerə yığılaraq, yaradılan fəaliyyət qrupunun səlahiyyət və məsuliyyətinin tək bir idarəediciyə verilməsini ifadə edir. Burada əsas məqsəd, fəaliyyətlərdə təsirlilik və nizam-intizamın təmin edilməsi ilə bərabər, işçilərin qabiliyyət və bacarıqlarından ən yüksək nisbətə də faydalana bilməkdir.

SƏLAHİYYƏT VƏ MƏSULİYYƏT TARAZLIĞI: Hər işçinin sahib olduğu səlahiyyət və məsuliyyət sahəsi bir-biriylə balanslı olmalıdır. Səlahiyyətin istifadəsi ilə ortaya çıxacaq nəticələrlə əlaqədar səlahiyyəti istifadə edən şəxsin məsuliyyətli olmasıdır. Mənfi nəticələr səbəbiylə qarşıdakı şəxsə hesab soruşula bilməkdir. Buna qarşılıq idarəedicilər məsul olduqları sahələrdə səlahiyyətlərini istifadə etmə və əmr vermə haqqına malik olmalıdır.

2.3 İDARƏETMƏ FUNKSIYALARI - APARICILIQ

Aparıcılıq planlar hazırlanıb, təşkilatın strukturu qurularaq işlərin xüsusiyyətinə görə işçilərin məsuliyyətləri təyin olunduqdan sonra, təşkilatın ortaq məqsədlər istiqamətində hərəkətə keçirilməsi deməkdir. Artıq bu mərhələdə təşkilat məqsədlərə istiqamətləndirilməli, müəssisə daxilindəki fərdlər və qruplar bu məqsədləri reallaşdırma is-

tiqamətində həvəsləndirilməli və motivasiya edilməlidir.

İdarəetmənin ilk mərhələsində icra edilən fəaliyyətlərlə ortaya çıxan plan proqnoz-lara söykənməkdə və olması arzu edilənləri göstərməkdə; təşkilatlandırma, plan hədəf-ləri istiqamətində yaxşı işləyən bir struktur və proses yaratmağı hədəf almaqda və nə-hayət aparıcılıq, təşkilatı plan hədəflərinə görə davam etdirilən bir idarəedicilik fəaliyyət olaraq təşkilatlandırmağı izləməkdədir.

Aparıcılıq idarəedicinin əmr verdiyi işçilərinin fəaliyyətlərinə təsir etməsi və onla-ra nə etmələrinə vacib olduğunu bildirməsi ilə əlaqəli bir idarəedicilik fəaliyyətidir. Bu, idarəedicinin ümumi xüsusiyyəti ilə əlaqəli olub, bütün hazırlıqlar tamamlandıqdan sonra, heyəti və ya işçi qüvvəsinin iş icra etməyə istiqamətləndirmək prosesi olaraq qə-bul edilə bilər.

Aparıcılıq idarəedicinin əmr verdiyi işçilərinin fəaliyyətlərinə təsir etməsi və onlara nə etmələrinə vacib olduğunu bildirməsi ilə əlaqəli bir idarəedicilik fəaliyyətidir

Aparıcılıq prosesi:

1. İdarəedicinin açıq-aydın və tam olaraq əmr verdiyi şəxslərin qabiliyyətinə görə, onlara icra edəbiləcəkləri əmr və təlimatlar verməyi öz əhatəsinə alır;
2. Əmr alanların mövcud vəziyyətdə müəyyən tapşırıqları icra etməyə yol göstərən davamlı təhsil fəaliyyətini ifadə edir;
3. İdarəedicilərin hədəflərinə çatması üçün, işçilərin motivasiyası ilə lazım olan şəkildə maraqlandırır;
4. İş icrasında nizam-intizamı təşkil etmək və məhsuldar fəaliyyət göstərənləri mükafatlandırmaqdır.

Əmr alanlara nə edəbiləcəklərini bildirən əmr və təlimatlar açıq, tam, əksiksiz və başa düşülə bilən olmalıdır. Bu təlimatları verənin məqsədini, əmr alanlar tərəfindən səhv başa düşülməsi və ya fərqli izah olunması ehtimalını ortadan qaldıracaq şəkildə verilməlidir.

İdarəetmə prosesi daxilində heç bir mərhələ, qərarların əlaqəli şəxslərə çatdırılması və əmr alanların hərəkətə keçirilərək nəzarətini əhatə edən aparıcılıq mərhələsi qədər təxirə salınmamaqda və keyfiyyətsiz icra edilməməkdədir. Bunu görməməzlikdən gəlməyə səbəbdə, bir ölçüdə hər kəsin əmr və təlimat verəbiləcəyi, bunun təbii bir fəaliyyət olduğu, bu xüsusda öyrəniləsi bir şey olmadığını düşünməkdir. Əslində işlərin həqiqətən icra edilməsi yükünü idarəetmə piramidasının ən aşağı mərtəbələrində olan şəxslər daşıyır. Müəssisə daxilində qərar verənlər, təlimatları göndərənlər piramidanın ən yuxarı hissəsində yer alan şəxslərdir. Müxtəlif təbəqələri əsaraq ən aşağı təbəqələrə enən təlimatları yerinə yetirənlər isə aşağı təbəqədəki şəxslərdir. Alınan qərarların alt təbəqələrə gözəl bir şəkildə çatdırılması və xüsusi ilə bunların işçi qüvvəsi üzərindəki təsiri, uğurlu bir plan tətbiqi üçün təxirə salınmaması vacib olan bir mövzudur.

Aparıcılıq funksiyasının səmərəli və təsirli ola bilməsi, müəssisənin hədəflərinə çatma bilməsi, geniş miqyasda idarəedicinin işçi qüvvəsinin fəaliyyətlərini istiqamətləndirmək şəklinə; şəxsi qabiliyyət və özünün mövqeyinə bağlıdır. Burada idarəedicinin özünün yanaşmasını müəyyən etməsi, fərqli şərtlərə görə fərqli istiqamətləndirmə və

aparıcılıq yanaşmalarından istifadə etməsi vacibdir. Əgər əmr alan işçi qüvvəsinin təhsil səviyyəsi azdırsa, idarəedicinin ətraflı məlumatları əhatə edən sadə əmr və təlimatlar verməsi vacib olacaqdır.

Müəssisədə işçi qüvvəsinin məhsuldar istifadə etmənin, onları əmr və təlimata uyğun hərəkət etdirmənin əsas yollarından biri, yaxşı fəaliyyət göstərməyənləri cəzalandırmaq və yaxşı fəaliyyət göstərənləri mükafatlandırmaqdır. Məhsuldar işləməyənlərin vəzifəsi artmazkən, məhsuldar işləyənlərin vəzifəsi, tutduğu mövqe və əmək haqqları artırılmalıdır.

2.4 İDARƏETMƏ FUNKSIYALARI - NƏZARƏT

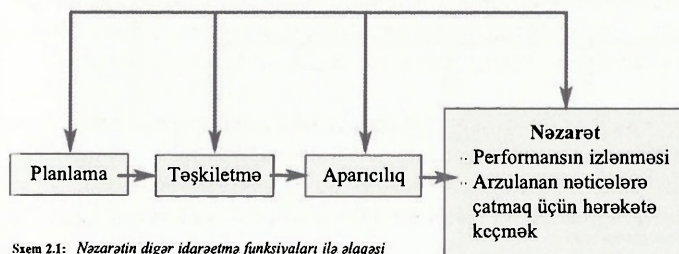
Nəzarət idarəetmənin ən son funksiyası olmaqla müəssisənin məqsədinə tam çatması üçün bütün resurslara nəzarət edilməsini nəzərdə tutur. Nəzarət müəssisənin qarşıya qoyduğu cari və perspektiv məqsədinə çatması sahəsində siyasət yeritmək və qərarlar qəbul etmək üçün başlıca alətdir. Nəzarət xamınal və materialların, əmək və maliyyə resursların, elmi-texniki tərəqqinin nəaliyyətlərinin səmərəli istifadə olunması, qərarların yerinə yetirilməsini və bütün müəssisənin fəaliyyətini nəzərdən keçirir. Nəzarət idarəetmənin obyektı kimi, həmçinin idarəetmənin subyektini də əhatə etməlidir.

Nəzarət - müəssisənin məqsədinə tam çatması üçün bütün resurslara nəzarət edilməsidir.

Nəzarət aşağıdakı funksiyaları həyata keçirir:

- nəzarətin başlıca məzmunu yoxlamaqdan, baş verəbiləcək nöqsanların qarşısını almaqdan ibarətdir;
- nəzarət, arzulanan nəticələrin əldə edilməsini təmin etmək üçün performansın ölçülməsini öz əhatəsinə alan bir prosesdir.
- nəzarətin məqsədi; müəyyənləşdirilən performansla çatmaq ya da daha üst mərhələ və ya səviyyəyə keçməkdir.
- nəzarət qərarların qəbulunda və problemlərin həllində istifadə edilən məlumatlarla bağlıdır.

Nəzarət, digər idarəetmə funksiyalarının tamamlayıcısıdır. Belə ki, planlaşdırma



Səhm 2.1: Nəzarətin digər idarəetmə funksiyaları ilə əlaqəsi

Nəzarət prosesi, müəssisənin təyin etdiyi standartlardan qaçmamağı araşdıraraq və bu kənarlaşmaları azaltmağı və ya ortadan qaldırmağı məqsəd qoyan bir prosesdir

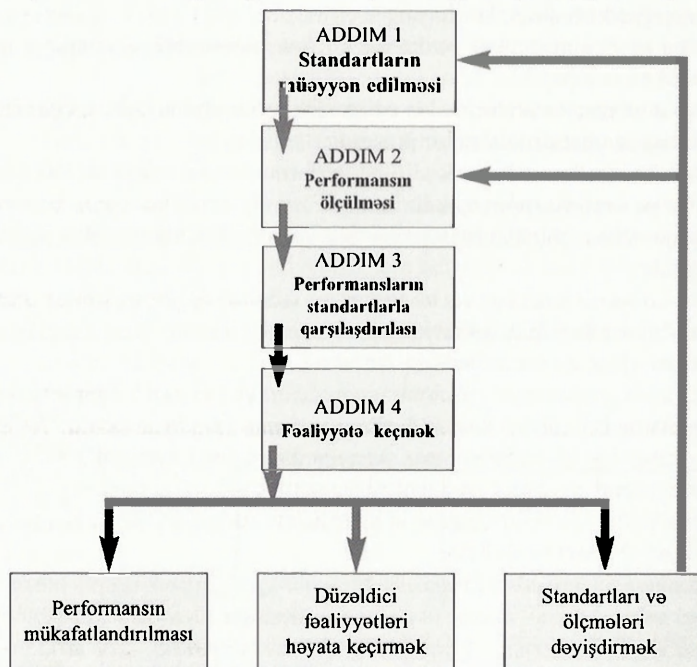
mərhələsində, müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün həyata keçiriləcək tədbirlər təyin olunur və bu tədbirlərin reallaşdırılması üçün lazımlı olan qaynaqlar təsis edilir. Təşkilətmə, bu fəaliyyətləri reallaşdırmaq üçün insan və digər resursları bir araya gətirməkdir. Aparıcılıq, bu resursların ən məhsuldar şəkildə istifadə edilməsini həyata keçirməkdir. Nəzarət isə, doğru əməliyyatların, düzgün bir şəkildə və vaxtında yerinə yetirilib yətilməməsini izləməkdir.

Nəzarət bir çox insanlar üçün yoxlama sözü, izlənilmə, məhdudlaşdırılma, məcbur etmə kimi mənfi bir sıra mənalar ifadə etməkdədir. Halbuki, nəzarətmə müvəffəqiyyətli bir şəkildə reallaşdırıldığında, fərdlərin və qrupların müəssisənin qısa və uzun müddətli məqsədlərini həyata keçirməsinə köməkçi olmaqdadır. Eyni zamanda, müəssisənin siyasət və qaydalarına riayət edilməsini təmin edərək, siyasət və qaydaların davamlılığını təmin etməkdədir.

Günümüzün iş mühitində nəzarət, yalnız xidmət və ya iş müddəti kimi işdə vacib olanları deyil eyni zamanda insan haqqlarına hörmət edən əsas iş qaydalarını da əhatə etməkdədir.

2.4.1 NƏZARƏT PROSESİ

Nəzarət prosesi, müəssisənin təyin etdiyi standartlardan kənarlaşmanı araşdıran və bu kənarlaşmaları azaltmağı və ya ortadan qaldırmağı məqsəd qoyan bir prosesdir. İda-



Sxem 2.2: Nəzarət prosesinin mərhələləri

rəedicilər, nəzarət funksiyasını reallaşdırarkən dörd mərhələ qət etməkdədir.

ADDIM 1 - Standartların müəyyən edilməsi

Standartlar, gələcəkdəki performansın ölçülməsi üçün təyin olunmuş spesifik meyarlardır. İdarəedicilər, müəssisə performansının izlənilə bilməsi üçün, müəssisə məqsədlərinin və planlarının, ölçülə bilən və uyğun standartlara çevrilməsindən məsuliyyət daşıyır. Performans standartlarının təyin olunması, həm performansın ölçülməsində, həm də heyətin motivləşdirilməsində əhəmiyyət kəsb etməkdədir.

ADDIM 2 - Performansın Ölçülməsi

Standartlar təyin olunduqdan sonra idarəedicilər, nizamlı bir şəkildə performansın ölçülməsi müddətini meydana gətirmək məcburiyyətindədirlər. Burada, hazır əmtədən əldə edilən performans və ya xam maldan nə qədər təsirli istifadə edildiyi ölçülməkdədir. İstər xam mal üzərinə, istərsə də hazır əmtə üzərinə diqqətlər cəmlənsin, ölçmədəki ən əhəmiyyətli amil "həqiqətdə nə əldə edildiyinin" tərəfsiz şəkildə ortaya qoyulmasıdır və nə əldə edildiyi ilə nə edilmək istənilməsi arasındakı fərqi ortaya qoya biləcək xüsusiyyətdə olmalıdır.

Bir çox idarəedicilər, nisbi olaraq daha tərəfsiz və dəyərlənməsi daha asan olduğu üçün rəqəmsal məlumatlara söykənərək performansı ölçmə meyindədirlər.

ADDIM 3 - Performansların standartlarla qarşılaşdırılması

Nəzarət prosesinin üçüncü addımı, reallaşan performans ilə əvvəldən təyin olunmuş standartların müqayisə edilməsidir. Əgər performans təyin olunan standartlardan aşağıdırsa, onda idarəedicilər bunun səbəbini araşdırmalıdır. Ümumiyyətlə reallaşan performansla arzu edilən standart arasındakı fərq mənfədirsə, bu daha dərin problemlərin göstəricisidir.

Bu səbəblə idarəedicilər, bu dərindəki problemləri ortaya çıxarmaq üçün məlumatları araşdırarkən analitik qabiliyyətlərini istifadə etməlidir.

ADDIM 4 - Fəaliyyətə keçmək

İdarəedicilər performans ilə standartları müqayisə etdikdən sonra bəzi tədbirlər görməkdədirlər. Bunlar aşağıdakılardır:

- *koordinasiya etmək;*

Koordinasiya və korrekte, performansın istənilən səviyyəyə çatması üçün işlərin dəyişdirilməsi və ya düzəldilməsidir.

- *Performansın mükafatlandırılması;*

Əgər reallaşan performans standartları qarşılamış və ya daha üst bir səviyyəyə çatmışsa, onda idarəedici, əldə edilən müvəffəqiyyəti mükafatlandırmalıdır. Təyin olunan məqsədlərə çatan heyəti təqdir edərək, idarəedicilər heyəti daha istəklili bir şəkildə işə davam etməsi üçün dəstəkləmək və motivasiya etməkdədir.

Performansın mükafatlandırılması, əl sıxmaqdan, ödəniş və ya vəzifə artımına qədər bir çox dəyişik şəkildə ola bilər.

- *Standartları və ölçmələri dəyişdirmək;*

Əgər müəssisə davamlı olaraq standartlara çatma məsələsində qeyri-məqbul vəziyyətdə qalırsa və ya standartları davamlı olaraq aşırırsa, idarəedici standartları və ya etibarlı olan performans ölçmələrini dəyişdirməyi düşünməlidir. Standartlar və ölçmələr

səhv bir şəkildə təyin olunmuş və ya vəziyyətlərin dəyişməsi səbəbiylə çatıla bilməz hala gəlmiş ola bilər. Bu səbəbdən müəssisənin səmərəli idarə edilməsində və arzu olunan nəticənin əldə olunmasında nəzarət prosesi vacib məsələlərdən biridir.

2.4.2 NƏZARƏTİN NÖVLƏRİ

İdarəetmə funksiyalarından biri olan nəzarət mülkiyyət formalarına və həyata keçirilmə vaxtına görə bölünür.

Mülkiyyət formalarına görə nəzarət aşağıdakılara bölünür:

- Şəxsi nəzarət;
- Dövlət nəzarəti;
- İctimai nəzarət.

Həyata keçirilmə vaxtına görə nəzarət aşağıdakılara bölünür:

- **İlkin nəzarət** - Bu nəzarət formasında, müəssisədə hər hansı bir işi yerinə yetirməmişdən əvvəl bütün fəaliyyət prosesi ovvələdən gözdən keçirilir, çatışmamazlıqların olub-olmaması yoxlanılır və lazım gəldikdə düzəldici tədbirlər həyata keçirilir;

- **Cari nəzarət** - Bu nəzarət forması müəssisədə fəaliyyətin başladığı dövrdən həyata keçirilir. Belə ki, bu nəzarət formasının məqsədi fəaliyyət prosesində meydana gələcək qarşılıqların, çatışmamazlıqların operativ olaraq aşkarlanması və aradan qaldırılmasıdır.

- **Sonradan nəzarət** - Bu nəzarət forması müəssisədə fəaliyyətin başa çatmasından sonra həyata keçirilir. Burada əsas məqsəd gözlənilən nəticənin əldə olunub-olunmamasının aşkarlanması və əgər istənilən səviyyədə fəaliyyət başa çatmamışsa, onda lazımı tədbirlər həyata keçirilərək, gələcəkdə belə səhvlərin baş verməsinin qarşısının alınmasıdır.

Nəzarətin digər növlərindən biri də təşkilati nəzarətdir və bu da öz növbəsində - qarşısı alınma və düzəldici nəzarətə bölünür.

Qarşısı alınma nəzarəti səhv etmə riskini azaldaraq, nəzarət ehtiyacını azaltmaq məqsədi daşıyır. "Keyfiyyətli məhsul, keyfiyyətli sistemdən çıxar" düşüncəsi ilə müəssisənin istifadə etdiyi resursların keyfiyyətini, işgücünün məhsuldarlığını və istehsal müddətinin kifayətlilik dərəcəsini diqqətli bir şəkildə izləyərək, ola biləcək səhvləri ortadan qaldırmaq və beləcə hazır əmtəələrin keyfiyyətini artırmaq məqsəd qoyulmaqdadır.

Düzəldici nəzarət gözlənilməyən nəticələri və davranışları azaltmağı və ya ortadan qaldırmağı, müəssisənin təyin etdiyi məqsədlərə və standartlara çatmasını məqsəd qoymaqdadır.

Təsirli nəzarət sistemində olması vacib olan xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

Hər hansı bir müəssisədə təsirli nəzarətmə sistemi hazırlamaq heç də asan bir iş deyil. Bununla birlikdə, bir nəzarətmə sistemi nə qədər gözlənilən məqsədlərlə əlaqəli, obyektiv, tam, zaman baxımından uyğun və qəbul edilə bilən xüsusiyyətdə isə, o

dərəcə təsirli olmaqdadır.

Təsirli nəzarət sistemində olması vacib olan xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

Arzulanan məqsədlərlə əlaqəli olmaq: Nəzarətmə sistemləri, müəssisənin çatmaq istədiyi məqsədlərlə əlaqəli olmalıdır. Bu məqsədlər əksəriyyətlə, müştəri xidməti, müəssisənin varlıqlarını qoruma, məhsul və xidmətlərin keyfiyyətini artırmaq şəklindədir.

Obyektivlik: obyektiv bir yoxlama sistemi tərəfsizdir və fərdi səhvləri bağlamaq üçün digər heyətin və idarəedicilərin səhv etməməsini tələb edir.

Bütünlük: bütün məqsədləri və davranışları öz əhatəsinə almaqdadır.

Tam Zamanlılıq: Tam zamanlı bir nəzarət sistemi, lazım olduğu vaxt məlumatla təmin etməlidir.

Qəbul ediləbilərlik: Qəbul edilə bilər bir nəzarət sistemi lazımlı və uyğun olaraq görülür. Əgər bir nəzarətmə sistemində, geniş miqyasda laqeydlik edilirsə, idarəedici bunun nə səbəbdən qaynaqlandığını tapmalıdır.

Nəzarət - kəmiyyət və keyfiyyət metodlarına bölünür. Keyfiyyətə nəzarət dedikdə, bir çox xüsusiyyətlər nəzərə alınır. Bu xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- Etibarlılıq;
- Texnoloji göstərici;
- Erqonomik göstərici;
- Standartlaşdırma;
- Patent-hüquq;
- İqtisadi göstəricilər;

2.4.3 KEYFİYYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİ VƏ NƏZARƏT

Müştərilər onların tələbatlarına cavab verəcək və onların ümidlərini doğruldacaq məhsullar və xidmətlər gözləyirlər. Bu tələbat və ümidlər adətən malların xüsusiyyətləri kimi ifadə olunur və müştərinin tələbatı adlanır. Bu tələbatlar müştəri tərəfindən və ya təşkilatın özü tərəfindən müəyyən olunur. Hər iki halda məhsulların qəbul edilib-edilməyəcəyi barədə son qərarı müştəri verir. Müştəri tələbatının daim dəyişkən olduğunu, inkişaf etdiyini nəzərə alsaq görürük ki, təşkilatlar daim öz məhsullarını və fəaliyyətlərini inkişaf etdirməlidirlər. İdarəetmə sistemi qənaət bəxş olmadıqda, fəaliyyət sahələri və proseslər üzərində nəzarət lazımi səviyyədə olmadıqda problemlər meydana çıxır. İdarəetmənin keyfiyyət sistemləri belə halların qarşısını alaraq təşkilatları aşağıdakılara sövq edir:

- müştəri tələbatlarının təhlili;
- müştərilərin tələb və istəklərinin daimi olaraq qarşılınması;
- müştəri tələbatlarına cavab verəcək malların əldə edilməsinə aparan proseslərin müəyyənləşdirilməsi;
- proseslərin nəzarət altında saxlanılması;
- keyfiyyət problemlərinin həll edilməsi;

Müəssisədə idarəetmənin keyfiyyət sisteminin qurulması üçün aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilməlidir:

- müştərilərin tələbatlarını ödəmək, onları diqqət mərkəzində saxlamaq;
- müəssisənin keyfiyyət məqsədlərinin və keyfiyyət siyasətinin hazırlanması;
- bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün lazımı səlahiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi;
- hər bir prosesin effektivliyini ölçmə vasitələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- bu vasitələrdən proseslərin effektivliyini ölçmək üçün istifadə edilməsi;
- gözlənilməz halların qarşısının alınması üsullarının müəyyən edilməsi və onların yaranma səbəblərinin aradan qaldırılması;
- adekvat monitoring və nəzarət sistemi;
- idarəetmənin keyfiyyət sistemlərinin fasiləsiz inkişafı üçün tədbirlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi;

Bir sözlə idarəetmənin effektiv keyfiyyət sistemləri təşkilatda və onun müştərilərində inam yaradır ki, bu şirkətə fasiləsiz olaraq tələbatlara cavab verməyə qadir olan məhsullar istehsal etməyə, xidmətlər göstərməyə imkan verir.

Ümumiyyətlə məhsulun keyfiyyəti dedikdə məhsulun layihələndirilməsindən, istehsal edilərək onun hazır məhsul halına salınmasından və istehlakçıya çatdırılmasına qədər olan dövrü əhatə edir.

İdarəetmənin keyfiyyət həlqəsi = Təchizatçı - Məhsulun işlənilib hazırlanması - Xidmətlərin göstərilməsi - İstehlakçıya bərabərdir.

Yaxşı keyfiyyət heç də mütləq şəkildə ən yüksək keyfiyyət demək deyildir. O az məsrəflərlə bazara uyğun keyfiyyətə malik gözləniləbiləcək uyğunluq və etibarlılıq deməkdir.

İdarəetmənin keyfiyyət sistemləri təşkilata aşağıdakı üstünlükləri verir:

- daha dolğun biznes planlaşdırma;
- müəssisənin hər bir strukturunda daha dolğun keyfiyyət haqqında daha dərin məlumatın formalaşması;
- müəssisənin bütün tərkib hissələrində proses və fəaliyyətə daha güclü nəzarət;
- istehlakçıların tələbatlarının yüksək səviyyədə qarşılanması və onların daha dolğun razı salınması;
- keyfiyyətsizlik ilə əlaqədar xərclərin azaldılması;

2.4.3.a ISO 9000 STANDARTLAR AİLƏSİNİN İNKİŞAF TARİXİ

Mülki sahədə ilk Keyfiyyət Təminatı standartı 1979-cu ildə Britaniya Standartlar İnstitutu(BSİ) tərəfindən üç hissəli BS 5750 standartı kimi hazırlanmışdır. 1987-ci ildə Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (İSO) BS 5750 əsasında beynəlxalq standartlar seriyası - ISO 9000 ailəsini hazırladı. Onlar 1994-cü və 2000-ci illərdə bəzi dəyişikliklərə məruz qaldı. Hal-hazırda qüvvədə olan 2000-ci il versiyasıdır.

Hal-hazırda yerli və xarici firmalar dünya təcrübəsinə əsaslanaraq ISO 9000 -

2000-dən istifadə edirlər. ISO 9000:2000 standartlar ailəsi müxtəlif növ təşkilatlarda idarəetmənin effektiv keyfiyyət sistemlərinin qurulması və həyata keçirilməsi məqsədilə qurulmuş və hal-hazırda beynəlxalq aləmdə müvəffəqiyyətlə tətbiq olunur.

2.4.3.b SGS Şirkətlər qrupu

1878-ci ildə qurulmuş SGS dünyanın ən böyük inspeksiya, yoxlama, nəzarət və sertifikatlaşdırma şirkətidir. Dünyanın 145 ölkəsində 840 ofisə, 320 laboratoriyaya və 32000 yüksək səriştəli işçi qüvvəsinə malikdir.

SGS Beynəlxalq Sertifikatlaşdırma Xidmətləri, Müstəqil Sertifikatlaşdırma Təşkilatının və Keyfiyyət İdarəetməsi Avropa Fondunun (EFQM) aparıcı üzvü, Beynəlxalq Akkreditasiya Forumun (İaF) fəal müşahidəçisi və Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatının (ISO) Baş katibinin xüsusi məsləhətçisidir.

Dünya üzrə 62.000 şirkət müxtəlif standartlara əsasən sertifikatlaşdırılmışdır. Bu-raya Bp, British Airways, Air France, Canon, Coca-Cola, Sony, Johnson & Johnson, Philips, American Express, IBM, BMW, Audi, Benetton, Fujitsu, Daewoo, və s. daxildir.

"Keyfiyyət Assosiasiyası" İctimai Birliyi

"Keyfiyyət Assosiasiyası" İctimai Birliyi (bundan sonra Birlik adlandırılacaq) 25 noyabr 2007-ci ildə təsis edilmiş, özünü idarədən, ictimai-faydalı məqsədlər daşıyan qeyri-kommersiya, qeyri-hökumət təşkilatıdır.

Birliyin əsas məqsədi ölkə ərazisində məhsulların və xidmətlərin keyfiyyətli və rəqabətəyönümlü olması sahəsində maarifləndirmə işinin aparılmasına kömək etməkdir.

Birlik məqsədlərə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələri həyata keçirir:

- keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində beynəlxalq və milli standartların təbliğinə kömək etmək;
- keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində əsas bilikləri təbliğ etmək;
- keyfiyyət sahəsində xarici ölkələrin nailiyyətlərin öyrənmək və onların tətbiqi imkanlarını araşdırmaq;
- ölkə iqtisadiyyatının inkişafına kömək etmək;
- sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı maarifləndirici tədbirlər həyata keçirmək.

Birliyin fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərindən biri də keyfiyyət və idarəetmə sahəsində uğur qazanmış, yüksək keyfiyyət göstəricilərinə nail olmuş və müştəri rəğbətini qazanmış müəssisələrin qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsi, yerli müəssisələr arasında yayılması, həmçinin onların istehsal etdiyi məhsullar barədə ölkə ictimaiyyətində müsbət imicin formalaşdırılmasından ibarətdir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün Birlik



tərəfindən Keyfiyyət və Menecment adlı elmi-texniki və iqtisadi jurnal təsis edilmişdir ki, həmin jurnalda respublikamızın tanınmış alimləri və aparıcı mütəxəssislərinin yaxından iştirakı ilə keyfiyyət və idarəetməyə dair tendensiyaaların dəqiq təhlili və qiymətləndirilməsi aparılır, həmçinin milli (AZS) və beynəlxalq standartlar (İSO 9001, İSO 14001, OHSAS 18001 və s.), eləcə də standartlaşdırma, sertifikatlaşdırma, metrologiyaya dair məlumatlar, analitik məqalələr dərc edilir.

Hazırda Birlik dünyanın keyfiyyət və idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərən bir sıra nüfuzlu təşkilatları ilə yaxından əməkdaşlıq edir. 2008-ci il may ayının 28-də Birlik Asiya və Sakit okean regionu ölkələrinin Keyfiyyət Təşkilatının (APQO) İdarəetmə Şurasına qəbul edilmiş, Birliyin sədri Samir Novruzlu isə bu nüfuzlu beynəlxalq qurumun İdarə heyətinin üzvü seçilmişdir.

Keyfiyyət müasir dövrdə müxtəlif ölkələrin iqtisadi və sosial inkişafını şərtləndirən amillərdən biri kimi böyük potensiala malik olduğunu artıq sübut etmişdir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, keyfiyyətin yüksəldilməsi iqtisadiyyata təsir edən kifayət qədər güclü qüvvədir. O, dövlət büdcəsinin formalaşmasında, ticarət balansının sabitləşməsində mühüm rol oynayır. Lakin, iqtisadiyyatda keyfiyyət amilinin rolu təkcə bununla bitmir. Keyfiyyətin yüksəldilməsi iqtisadiyyatın bütün sahələrinin inkişafına tökan verir və nəticədə ölkənin dünyada iqtisadi mövqelərinin möhkəmlənməsinə təsir göstərir. Müasir dövrdə keyfiyyətli məhsulların hazırlanması və istehsalı elmi-texniki tərəqqi əsasında insanlarda daha yüksək keyfiyyət göstəricilərinə malik olan məhsullara yeni tələbatlar yaradır. Tələbatlar adətən, onların ödənilməsi imkanlarını qabaqlayır. Bu isə, keyfiyyət probleminin həmişə mövcud olacağını göstərir. Deməli, iqtisadi inkişafın katalizatoru olan keyfiyyətin yüksəldilməsi məsələləri ilə daim və ciddi şəkildə məşğul olmaq lazımdır.

Hal-hazırda keyfiyyətin idarə edilməsi hüquqi və texniki-normativ sənədlərdə, həmçinin rəhbəredici metodik vəsaitlərdə göstərilən sadə informasiya sədlərini aşaraq fundamental, hamı tərəfindən öyrənilməli olan bilik sahəsinə çevrilmişdir. Müəssisələrdə zəruri olan keyfiyyətin təmin edilməsinin strategiya və metodologiyası praktika-da səriştəli qərarların qəbulu, həm də bu məsələyə yanaşmada müasir üsul və metodların tətbiqini tələb edir. Bir sıra ölkələrdə artıq bu problemin praktiki həllinə başlanılmışdır, əksər ölkələrdə isə keyfiyyətin ümumi idarəetmə sistemi (TQM) təhsilə münasibətdə baxışları əhəmiyyətli dərəcədə dəyişərək özünə möhkəm mövqe qazanmışdır. Hal-hazırda "Keyfiyyətin idarə edilməsi" ixtisası üzrə mütəxəssislərin hazırlanması 28 Avropa ölkəsinin 90 universitet və biznes-məktəblərində aparılır. Avropa İttifaqı ölkələrində keyfiyyət sahəsində mütəxəssislərin hazırlanması və sertifikatlaşdırılması üçün Avropa keyfiyyət təşkilatının (EOQ) vahid razılaşdırılmış sistemi mövcuddur. EOQ-nin Təhsil və hazırlıq üzrə komitəsi keyfiyyət sahəsində çalışan mütəxəssislərə qoyulan tələbləri işləyib hazırlamışdır.

Son illər keyfiyyət və idarəetmə sahəsində dünyada baş verən köklü dəyişikliklər Azərbaycan müəssisələrində müasir tələblərə cavab verən keyfiyyəti idarəetmə sisteminin (KİS) qurulmasını zəruri edir. Azərbaycanda keyfiyyəti idarəetmə sistemlərinin tətbiqi yeni təcrübə olduğundan bir sıra müəssisələr onun əhəmiyyətini düzgün başa

düşmür və nəticədə də, bazara beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun olmayan məhsullar çıxarılır. Halbuki, ölkəmizdə neft sənayesinin inkişafı, ixracın artımı, böyük infrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi və xarici ölkələrlə əməkdaşlıqların genişlənməsi istehsal olunan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsini tələb edir. Bu strateji məqsədə nail olmaq üçün ilk növbədə ölkə müəssisələrində müasir keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin tətbiqi ilə bağlı kompleks tədbirlər hazırlanmalı, müvafiq qurumlar tərəfindən sözügedən sahəyə nəzarət artırılmalı, bütövlükdə bu istiqamətdə dövlət siyasəti gücləndirilməlidir.

Beynəlxalq standartlara uyğun KİS sisteminin qurulması, həm də bu sahədə kadrların hazırlanması məsələsini aktuallaşdırır. Bu cür tələblərin yaranması ilk növbədə, keyfiyyət anlayışının təbiətindən və spesifikasiyasından irəli gəlir. Ümumiyyətlə, keyfiyyətə təsir edən amillər çox dəyişkəndir. Keyfiyyəti idarə edən şəxslər bu dəyişkənliyi mütləq nəzərə almalı və işi elə aparmalıdırlar ki, keyfiyyətli və rəqabətə dözümlü məhsul istehsal edə bilsinlər. Keyfiyyət sahəsində qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün yüksək səviyyəli kadrların hazırlanmasına və keyfiyyətin idarə edilməsinin sistemli şəkildə öyrənilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Təbii ki, keyfiyyətə münasibətin formalaşmasına ilk öncə, ailədən başlamalı, peşə təhsili, xüsusilə ümumtəhsil müəssisələrində məhsulun və əməyin keyfiyyətinin başlanğıc elementləri öyrədilməlidir. Ölkəmizdə keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində kadrların hazırlanmasında əsas məsuliyyət ali təhsil müəssisələrinin üzərinə düşür. Kadr hazırlığı məsələsində təhsilin səviyyəsini artırmaq məqsədilə, ali təhsil müəssisələri fəaliyyətlərini müasir tələblərə uyğun qurmalı, tədris proqramlarının hazırlanması zamanı bu sahədə qabaqcıl ölkələrin təcrübəsindən bəhrələnərək daha mütərəqqi üsul və metodlardan istifadə etməlidirlər.

Tədqiqatlar göstərir ki, tədris prosesinin əsas məqsədlərinə təkcə ənənəvi üsullarla (mühazirələr, seminarlar və s.) nail olmaq praktiki cəhətdən mümkün deyil. Keyfiyyətin idarə edilməsini öyrənən mütəxəssis və tələbə qrupları arasında təhsilin keyfiyyəti o zaman təmin edilə bilər ki, onların nəzəri biliyi ilə praktiki təcrübəsi bilavasitə əlaqələndirilsin. Bu prosesin daha səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi üçün ilk növbədə, keyfiyyət sahəsində araşdırılma aparılmalı, kadrlara olan tələbat müəyyənləşdirilməlidir. Müasir dövrün tələbatını nəzərə alaraq ali məktəblərdə keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə mütəxəssis hazırlığının strukturuna yeni ixtisaslar (kadrların idarə olunması, kiçik və orta biznesin idarə olunması, antiböhran idarəetməsi, innovasiyaların idarə olunması üzrə menecer və s.) əlavə olunmalıdır. Öyrənilən tədris prosesinin sabitliyi təmin edilməli, bu proses istehsalat təcrübəsi və yüksək keyfiyyətli tədris-metodiki vasitələrdən istifadə edilməklə əlaqəli şəkildə aparılmalıdır.

Hazırda müstəqil respublikamız inkişafın elə mərhələsindədir ki, qazanılmış nailiyyətlər cəmiyyət həyatının müxtəlif sahələrində tərəqqi və yüksəlişə xidmət edən, hər bir vətəndaşın həyatında köklü dəyişikliklərlə müşayiət olunan islahatları gerçəkləşdirmək imkanı yaradır. Bu baxımdan keyfiyyət və idarəetmə sahəsində dünyanın qabaqcıl ölkələrinin təcrübəsinin öyrənilməsi və onun respublikamızda tətbiqi yerli müəssisələrin fəaliyyətinin müasir tələblərə uyğun qurulmasına və istehsal edilən məhsulların keyfiyyətinin və rəqabətqabiliyyətililiyinin yüksəldilməsinə kömək edə bilər.

Fəsil III

İdarəetmənin təşkilati quruluşu

- 3.1 Müəssisələrin təşkilati quruluşu**
- 3.2 Funksional quruluş**
- 3.3 Bölgü quruluşu**
 - 3.3.1. İstehsal quruluşu**
 - 3.3.2. Coğrafi quruluş**
 - 3.3.3. Bazar quruluşu**
- 3.4 Qarışıq bölgü quruluşu**
- 3.5 Matris quruluşu**

Fəsil III: İdarəetmənin təşkilati quruluşu

3.1 MÜƏSSİSƏLƏRİN TƏŞKİLATI QURULUŞU

Müəssisənin ən vacib elementİ onun quruluşudur. Müəssisənin müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarına, sifarişlərə və müqavilələrə müvafiq olaraq yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışını təmin etmə, buraxılan məhsulu, istehsal texnikasını və təşkilini müntəzəm sürətdə təkmilləşdirmək və bunun əsasında əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınmasını, yəni istehsalın rentabelliyyənin təmin olunmasında müəssisənin quruluşunun düzgün formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Adətən müəssisənin iki növ quruluşunu (ümumi və istehsal quruluşunu) fərqləndirirlər. Müəssisənin ümumi quruluşu dedikdə, onun istehsal və qeyri istehsal bölmələrinin sayı və tərkibi, onların yerləşdiyi ərazinin sahəsi, orada çalışan işçilərin sayı və onların arasındakı nisbətlər nəzərdə tutulur. Müəssisənin istehsal quruluşu dedikdə isə yalnız istehsal bölmələrini sayı və tərkibi, onların ərazicə yerləşməsi və məhsul buraxma qabiliyyəti, həmçinin həmin bölmələrdə çalışan işçilərin sayı və tərkibi başa düşülür.

Müəssisənin istehsal quruluşunu formalaşdırılmasına istehsalın həcmi, onun ixtisaslaşması, kooperativləşdirilmə dərəcəsi, buraxılan məhsulun nomenklaturası, texnoloji maşın və avadanlıqların sayı və tərkibi, istehsalda xidmətin təşkilati forması, istehsal edilən məhsulun xarakteri və texnologiyası təsir göstərir.

Müəssisənin idarəedilməsi ilə istehsal quruluşu arasında qarşılıqlı əlaqə vardır. Bu əlaqə sxem 3.1-də görmək olar.



Sxem 3.1 - Müəssisənin idarəedilməsi ilə istehsal quruluşu arasında qarşılıqlı əlaqə

İdarəetmə quruluşu obyektiv olaraq onun təşkil olunma xarakterini müəyyənləşdirir.

Təşkilatçılıq elə bir prosesdir ki hansı ki, menecer burada müəssisənin səmərəli və təsirli məqsədinə çatması üçün müəssisə rəhbərlərinin qarşılıqlı münasibətdə işləməsi quruluşunun əsasını qoyur. Təşkilatquruluşu isə formal sistem olub, iş və tapşırıqların qarşılıqlı məlumatlandırılmasıdır, hətta ki, bu da müəssisənin məqsədinə çatması üçün

müəssisə rəhbərliyinin resurslardan necə istifadə etməsini müəyyən edir. Təşkilatı quruluşa dörd əsas amil təsir göstərir:

1. Təşkilati mühit;
2. Strategiya;
3. Texnologiya;
4. İnsan resursları;

Ümumiyyətlə xarici mühit tez dəyişən və qeyri-müəyyəndir. Menecer məhdud resursları əldə edərkən bir çox problemlə qarşılaşır. Bu vəziyyətdə idarəetmə quruluşu iyerarxiya qaydasında qurulur. Ona görə də quruluşun ünsürləri yuxarı, aşağı və eyni hüquqlu, səviyyəli bölmələrə ayrılır. Onlar arasında müəyyən, zəruri əlaqələr mövcuddur. Bu əlaqələr tipi üfüqi-rəhbərlik, təbəçilik əlaqəsi və şaquli-eyni hüquqlu ünsürlərin kooperasiya və koordinasiya əlaqələri formasında olur. Burada üfüqi əlaqə xətti əlaqələrə və funksional əlaqələrə ayrılır ki, bu da müəyyən funksiyaların icrası ilə əlaqədardır. Üfüqi əlaqə idarəetmə həcmi, idarə olunma miqyasını, şaquli əlaqə isə idarəetmə prosesində müəyyən əlaqədə olan adamlar arasındakı münasibəti və adamların miqdarı ilə əlaqədardır.

Bu mənada idarəetmə quruluşunun təşkilati formaları xətti və funksional orqanların tərkibi və onlar arasında əlaqə formasıdır.

İdarəetmənin ümumi prinsipləri ilə yanaşı onun təşkilinin xüsusi prinsipləri də vardır. Bu prinsiplər idarəetmə quruluşunun qanunauyğunluğunu müəyyən etməklə, bəzi hallarda idarəetmə sisteminin səmərəli fəaliyyətini səciyyəvləndirən meyarlar sistemi kimi də özünü göstərir. Həmin prinsiplərlə quruluş amilləri arasında üzvi əlaqə vardır. İdarəetmə quruluşunun prinsipləri müxtəlif formalarda təsnif olunur. Ümumi halda bu prinsiplər aşağıdakı iki formada verilir:

- a) idarəetmə quruluşunun idarəetmə mexanizminə - (məqsəd, prinsiplər, metodlar, funksiyalar) uyğunluğu prinsipi;
- b) idarəetmə obyektinin xarakteri və xüsusiyyətlərinə uyğunluğu prinsipi.

Bundan başqa idarəetmənin quruluş prinsipləri sistem daxili quruluş baxımından daha da konkretləşdirilir. Mövcud ədəbiyyatlarda aşağıdakı konkret prinsiplər verilmişdir:

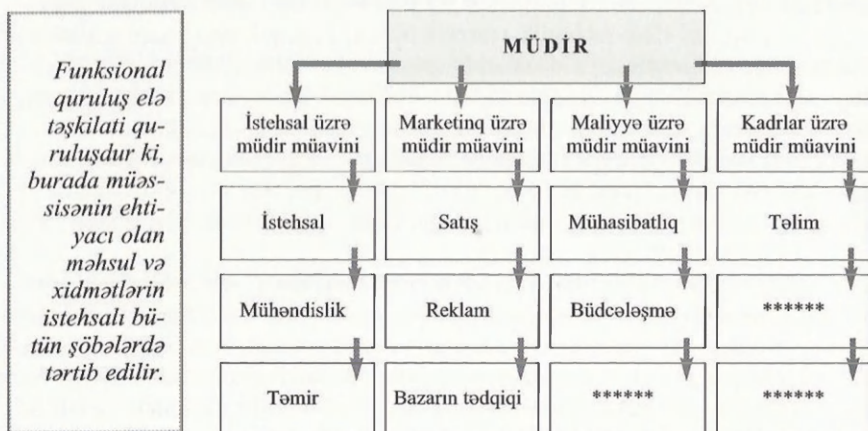
- a) ənənəvi mövcud olan xətti - funksional prinsiplə proqram - məqsədli prinsipin əlaqələndirilməsi;
- b) quruluş bölmələrinin məqsədlərini bütövlükdə idarəetmə sistemlərinin son məqsədi ilə uyğunluğunun və əlaqəsinin təmin edilməsi;
- c) mərkəzləşdirilmiş, qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sisteminin əlaqələndirilməsi və səlahiyyətin bu sistemlər üzrə optimal halda bölüşdürülməsi;
- d) idarəetmənin məqsədli prinsipi.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu həmin sistemin ünsürlərinin inteqrasiyasıdır və müəyyən məqsədlərlə bağlıdır. Ona görə də idarəetmənin təşkilat quruluşu təhlil edilərkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- idarəetmənin təşkilati quruluşunun idarə olunan obyektin məqsəd və xüsusiyyətlərinə uyğunluğu;
- idarəetmə aparatının iyerarxiya və funksional quruluşunun təhlili;
- idarəetmə aparatının bölmələri arasındakı qarşılıqlı əlaqənin təhlili.

Bir çox baş menecerlər müəssisənin resurslarından istifadələri üçün funksional quruluşdan istifadə edirlər. Bundan başqa bölgü quruluşu, ümumi matris quruluşu vardır.

Funksional quruluş:



Bu quruluş, fəaliyyətlərin müəyyən müəssisə funksiyaları diqqətə alınaraq bölmələrə ayrılmasını ifadə edir və tətbiqdə ən çox müraciət edilən formadır. Fəaliyyətlər bu yanaşma ilə bölmələrə ayrıldığında, müəssisələrdə istehsal, satış, maliyyə, bölgü və s. kimi bölmələr meydana gəlir. Bu cür hissələrə ayırma nisbətən kiçik, fəaliyyətləri dar bir sahədə reallaşdırılan və tək bir məhsul üzərində cəmləşən müəssisələr üçün uyğundur.

Funksional quruluş elə təşkilati quruluşdur ki, burada müəssisənin ehtiyacı olan məhsul və xidmətlərin istehsalı bütün şöbələrdə tərtib edilir.

Böyük müəssisələr adətən bölgü quruluşundan istifadə edirlər.

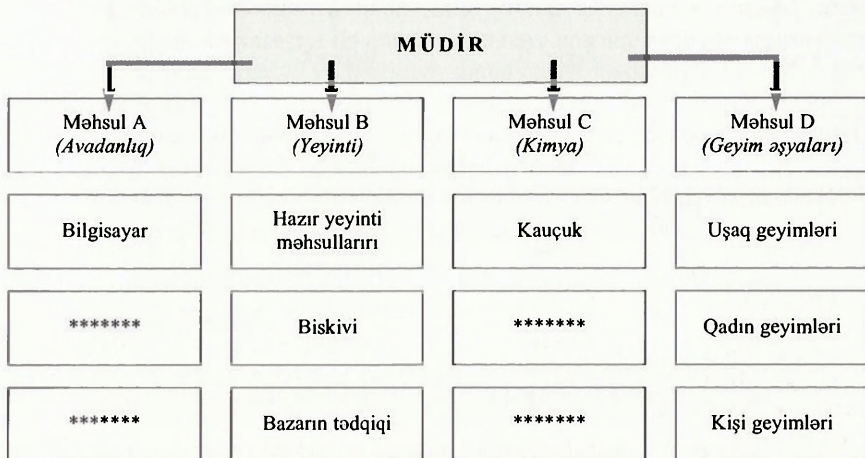
Bölgü quruluşu:

Bölgü quruluşu elə təşkilati quruluşdur ki, burada idarəetmə funksiyalarının ayrı-ayrı bölmələr üzrə optimal şəkildə bölgüsü həyata keçirilir, hansı ki, birlikdə işləyərək istehlakçıların tələbatına uyğun məhsullar istehsal edilir.

Bölgü quruluşu elə təşkilati quruluşdur ki, burada idarəetmə funksiyalarının ayrı-ayrı bölmələr üzrə optimal şəkildə bölgüsü həyata keçirilir, hansı ki, birlikdə işləyərək istehlakçıların tələbatına uyğun məhsullar istehsal edilir.

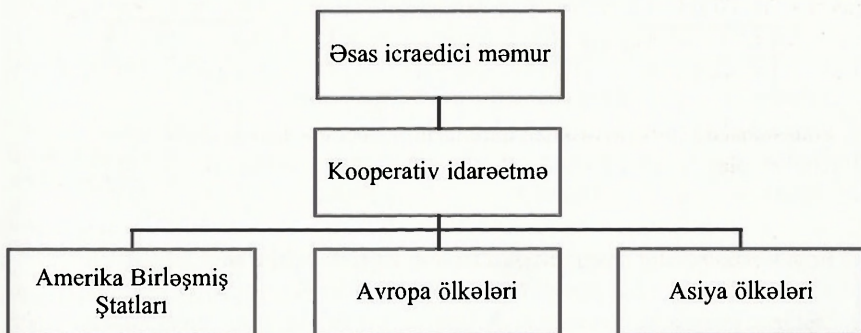
Bölgü quruluşunun üç forması vardır:

1. İstehsal quruluşu

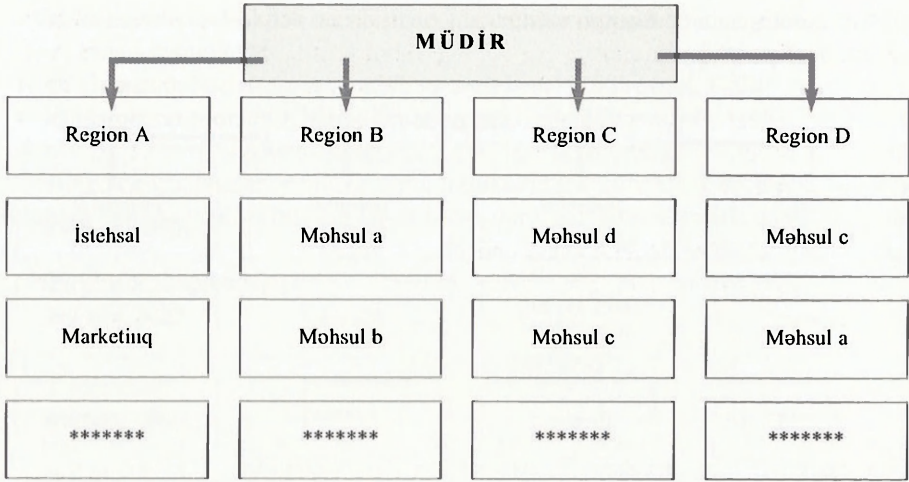


Nə zaman menecer bölgünü məhsul və ya xidmətin növünə görə təşkil edərsə onda onlar istehsal quruluşunu qəbul edirlər. Burada əmtəyə əsasən bölgü aparılır. Bu quruluş növü birdən çox və bir-birindən fərqli xüsusiyyətlərə sahib məhsul istehsal edən müəssisələrdə tətbiq olunur. Bu quruluşda məhsul növünün hər birinə ehtiyac hiss olunan səviyyədə təbii və maddi resurslara ayırmaq mümkün olur. Bu cür bölgülərin aparıldığı müəssisələr daha çox böyük miqyaslı və beynəlxalq müəssisələrdir.

2. Coğrafi quruluş

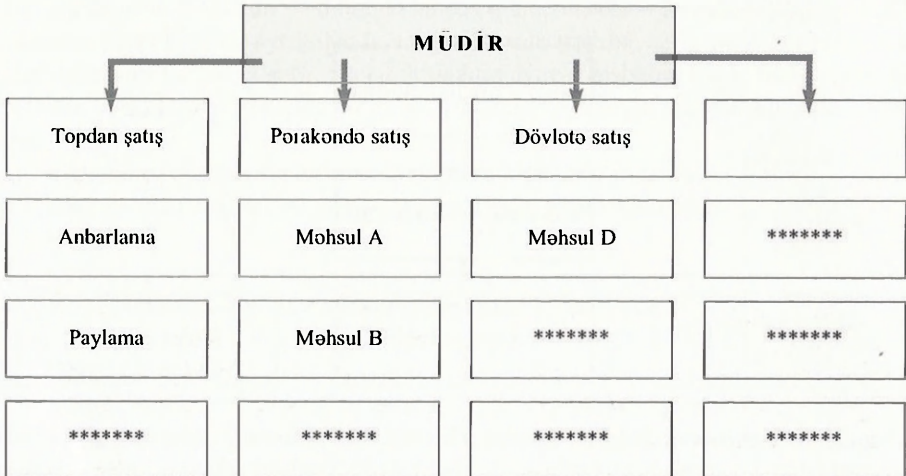


Nə zaman menecerlər bölgünü əraziyə görə təşkil edərsə, onda onlar coğrafi quruluşu qəbul edirlər. Bu quruluş növü fəaliyyətləri fərqli bölgələrə yayılmış olan müəssisələrdə tətbiq olunur. Bu cür müəssisələr, istehsal və ya satış fəaliyyətlərini fərqli ərazilərdə reallaşdırmasına görə mərkəzdən idarə olunması çətinidir. Bu şəkildə fərqli böl-



gələrdəki istehsal və ya satış fəaliyyətlərini regional xüsusiyyətlərə bağlı olaraq sahibkarı qanəddici qaynaqla reallaşdırılması məqsəd qoyulur. Bu cür bölgünün daha çox rast gəlinədiyi müəssisələr, beynəlxalq səviyyədə fəaliyyət göstərən müəssisələrdir. İxracat yönümlü müəssisələr öz məhsullarını dünya bazarına çıxarmaq üçün uyğun olan beynəlxalq coğrafi quruluşu seçirlər.

3. Bazar quruluşu



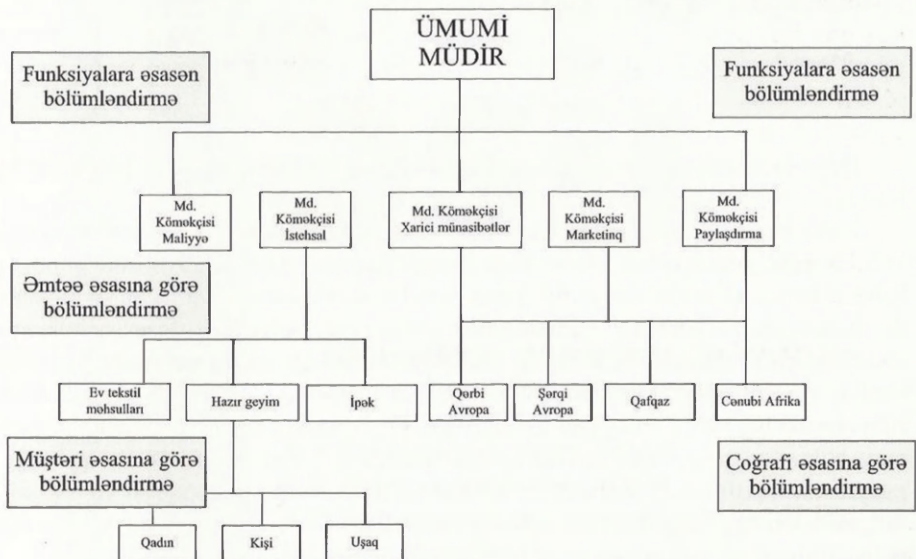
Nə zaman menecerlər bölgünü istehlakçılar qrupuna, təbəqəsinə görə təşkil edirsə, onda onlar bazar quruluşunu qəbul edir və müştəri əsasına görə bölgü həyata keçirirlər. Müəssisələrin birdən çox və fərqli xüsusiyyətlərə sahib müştəri qrupuna xidmət etməsi vəziyyətində bu yanaşma ilə qruplara ayırmaya aparılır. Tətbiqdə xüsusilə satış fəaliyyətlərində məhsuldarlığı və təsirliliyi təmin etmək məqsədiylə müştəriyə görə qruplaşdırma aparılır.

ZAMANA VƏ YA VAXTA əsasən bölgüyə ayırma.

İstehsal fəaliyyətlərinin fasiləsiz davam etdirilməsi vacib olan müəssisələrdə tətbiq olunur. Xüsusilə növbə üsulu ilə fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün etibarlıdır.

3.4 Qarışıq quruluş

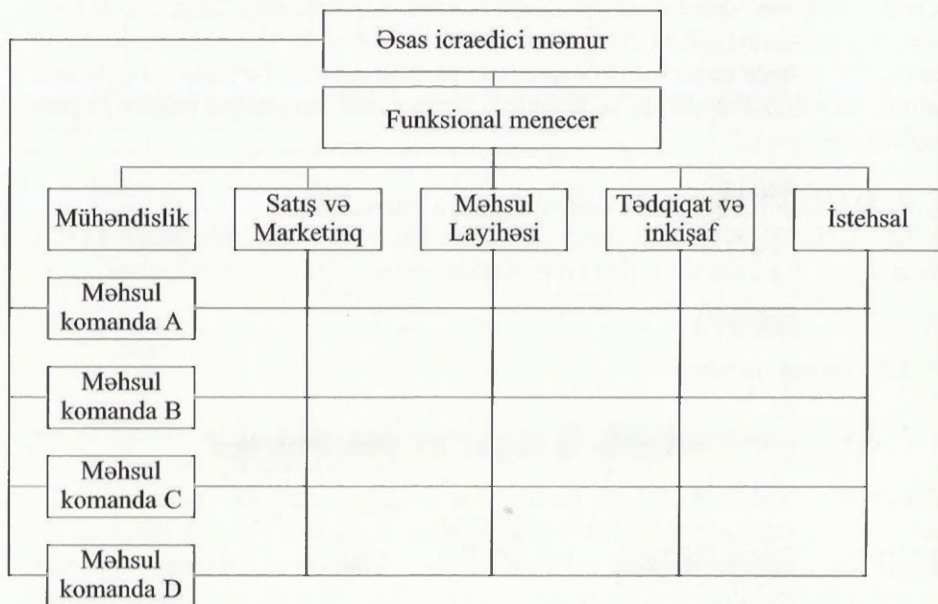
Qarışıq təşkilat strukturu



Tək bir məhsul növü olan çox kiçik müəssisələr xaricində müəssisələrin çoxu birdən çox bölməyə ayırmaya getmək məcburiyyətində qalmaqdadır. Məsələn, birdən çox məhsul növünə sahib, fərqli bölgələrdə istehsal və satış fəaliyyətləri olan fərqli müştəri qruplarına xidmət edən bir müəssisədə məhsula, bölgüyə və müştəri qruplarına görə bölgüyə ayırma tətbiq edilir.

Bundan başqa iyerarxiya quruluşu vardır ki, hansı ki, böyük müəssisələr burada bölgü və digər təşkilati quruluşlardan istifadə edirlər.

3.5 Matris quruluşu



Digər bir quruluş da matris quruluşudur. Matris quruluşu elə təşkilati quruluşdur ki, burada əmək və digər resurslar qruplar halında təşkil olunur.

İdarəetmə quruluşu formalaşarkən məhsuldar qüvvələrin keyfiyyətə inkişafı, iqtisadi və sosial münasibətlərdəki konkret dəyişikliklər obyektiv olaraq nəzərə alınmalı, habelə idarəetmənin təşkilati quruluşunun yenidən qurulmasını zəruri edən şərt olmalıdır. Burada ictimai istehsalın quruluş əmələ gətirən (istehsalın ixtisaslaşması, kooperasiya və təmərküzləşməsi) amilləri ilə idarəetmənin təşkilati quruluşunu müəyyən edən amillər vəhdət təşkil etməlidir. Əlbəttə, burada idarəetmə obyektində və idarəetmə subyektində baş verən müəyyən dəyişikliklər, yeni şəraitdə nəzərə alınmalıdır. İdarəetmə bölmələri arasındakı əlaqənin optimallaşdırılması, onlar arasındakı əmək kooperasiyasının təşkili ilə də əlaqədardır. Bu hər bir işçidə dəqiq iş fəaliyyəti və icraedici intizam tələb edir. Təşkilati münasibətlər idarəetmə funksiyalarının, fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və vəhdətliyinin təmin edilməsini zəruri edir.

F IV Fəsil

İdarəetmə qərarları və onların hazırlanması dövrü

- 4.1 Qərarvermə mərhələləri**
- 4.2 Qərarın qəbulu modelləri**
- 4.3 Qərarvermədə məqsədlərin vacibliyi və xüsusiyyətləri**
- 4.4 Qərarın təsirliliyində rol oynayacaq amillər**
- 4.5 Müəssisələrdə iyerarxiya yöndən qərar növləri**

Fəsil IV: İdarəetmə qərarları və onların hazırlanması dövrü

Qərarvermə - müxtəlif məqsədlər, bu məqsədlərə nail olacaq yolları, vasitələri və imkanlar arasında seçim etməklə əlaqəli zehni, fiziki və hissi dövrlərin toplamıdır.

Qərarvermə - müxtəlif məqsədlər, bu məqsədlərə nail olmanın yolları, vasitələr və imkanlar arasında seçim etməklə əlaqəli zehni, fiziki və hissi dövrlərin toplamıdır. İdarəedicilər mümkün olduğu qədər işlərini həyata keçirdikləri müəssisələrin məqsəd və bunlara gətirəcək yol, vasitə və imkanların nələr olduğunu yaxşı bilməli və variantlar təyin edərək onlardan ən optimalını seçməlidirlər. Variantlar arasından qəbul olunmuş bu qərar müəssisənin indiki vəziyyəti, idarəedicinin təcrübəsi, bacarığı və şəxsi keyfiyyəti baxımından ən uyğun olanıdır.

Ümumiyyətlə idarəetmə prosesinin səmərəliliyinin təmin olunması, müxtəlif səviyyəli idarəetmə qərarların qəbulunda səlahiyyətlərin rəşional yerləşdirilməsi (bölgüsü) təyin edir.

Müəssisənin idarəedilməsində qərarların qəbulunda mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə mövcuddur.

Mərkəzləşmə - qərarların qəbulunda səlahiyyətlərin yuxarı səviyyədə birləşməsinə cəmləşdirir.

Qeyri mərkəzləşmə - hüquq və məsuliyyətin aşağı idarəetmə səviyyəsində olmasıdır. Bu anlayış müxtəlif mərhələli vəzifələrin yerləşdirilməsini, məsuliyyət və nəzarətin "vərtikal" idarə olunmasını ifadə edir.

Mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşməyə optimal yanaşma idarəetmə qərarlarının operativ və reallığını təmin edir.

Qərarların qəbulu tez və informasiya mənbələrinə yaxın olmalıdır, hansı ki, hərtərəfli öyrənmənin vacibliyini göstərir.

4.1 QƏRARVERMƏ MƏRHƏLƏLƏRİ

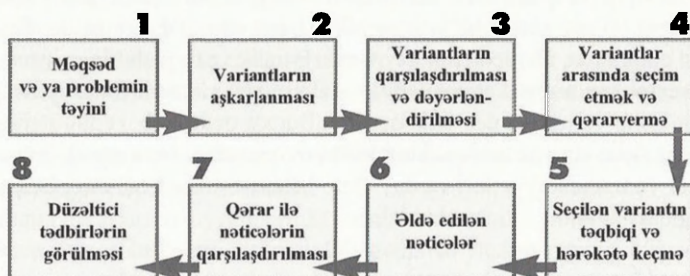
Müəssisənin idarə olunmasında qərarvermə dövrünün xarakterikləri aşağıdakılardır:

1. Qərar müəssisənin fəaliyyətinə, məqsəd və hədəflərinə uyğun bir bütöv halında olmalıdır və onun qarşısına çıxacaq maneələrin aradan qaldırılmasına istiqamətlanmış olmalıdır.
2. Qərarvermə dövrü, qərar qəbul edən şəxsi psixoloji bir stressə salır. Belə ki, qərar verərkən variantların tədqiqi və tapılması heç də asan iş deyil və bundan sonra bu variantların müəssisə üçün müsbət və mənfi cəhətlərinin qarşılaşdırılması və ən uyğunun seçilməsi çətin və stressli bir işdir.
3. Qərarvermə texniki bir işdir. Məlumatların toplanması və bu məlumatlardan necə istifadə olunması, onların optimallaşdırılması menecerə bu sahədə texniki təcrübəsinin, ixtisasının olmasını tələb edir.
4. Qərarvermə prosesi məsrəffəlidir. Belə ki, müəssisədə qərar verərkən məlumatların toplanması, onların təhlil edilməsi, uyğun formaya salınması üçün bir çox proseslər lazımdır. Əsasən bu proseslər idarəedicilərin özləri tərəfindən həyata keçirilir. Bir çox hallarda isə bu sahədə ixtisas sahibi olanlar tərəfindən həyata

keçirilir və bu da çoxlu maliyyə vəsaiti tələb edir.

5. Qərar verərkən resurslardan (vaxtdan, işçi qüvvəsindən, maddi və maliyyə resurslarından və s.) səmərəli istifadə olunmalıdır.
6. Qərar verərkən müəssisənin indiki və gələcək vəziyyəti nəzərə alınmalı, müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətinin təşkili istiqamətində olmalıdır.
7. Qərar verərkən qərarın kimlər tərəfindən, nə zaman, hansı vasitələrlə, nə qədər maliyyə vəsaiti ilə, hansı müddətə və s. nəzərə alınmalıdır.

İdarəedici qərar verərkən aşağıdakı mərhələləri tətbiq etməlidir.



4.2 QƏRAR QƏBULU MODELƏRİ

Müasir dövrdə qərar qəbulunda əsasən iki model tətbiq olunmaqdadır. Bu model-lər klassik və idarəedici qərar modelləridir. Qərarvermə modellərinin seçiminə; a) idarəedicilərin şəxsi seçimi b) qərar vermə probleminin proqramlaşdırıla bilən və ya proqramlaşdırıla bilməyən keyfiyyətdə olması c) problemin qeyri müəyyənlik dərəcələrinin vəziyyəti kimi xüsusiyyətlər təsirli olmaqdadır. Məlumdur ki, qərar vermədə qərarlar əvvəlcədən proqramlaşdırıla bilər. Bu cür qərarlar idarəedicinin qarşısına tez-tez çıxan, qərarla əlaqəli norma və qaydalar hazırlaya biləcək və hər dəfəsində də yeni həlli yolları üçün istifadə olunabilecek keyfiyyətdədir. Bu qərarlarda qaydalar təyin olunduğu təqdirdə, məsələnin həlli elektron hesablayıcı maşın vasitəsi ilə də görülmə bilər. Proqramlaşdırıla bilən qərarlarda, qərarla əlaqəli qaydalar ortaya qoyulduqdan sonra qərar vermə mexanizmi işçilərə verilir və beləliklə də idarəedicilər daha çətin və proqramlaşdırılamayan qərarlar üçün vaxt tapa bilirlər. Proqramlaşdırılmayan qərarlar isə özlərinə xas özəlliyə malikdir, təkrarlanma ehtimalı azdır, qaydalara bağlanmaları çətinidir. Müəssisə və ya təşkilat üçün güclü təsirlərə malikdir. Bu tip qərarlar yüksək təşkilatı səviyyələri əlaqələndirdiyi üçün xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər daha çox və qeyri-müəyyən qərarlardır.

a) Klassik qərar modeli

Bu qərar modeli iqtisadi fərziyyələr üzərində qurulmuşdur. Rəhbər işçilər müəssisənin iqtisadi çıxarlarını nəzərə alaraq ən yaxşı qərarlar qəbul etmə imkanında olurlar.

Klassik model eyni zamanda normativ bir modeldir. Çünki, qərar qəbulu üzrə norma və qaydalar açıq şəkildə ortaya qoyulmuşdur və rəhbər işçi bunlardan kənara çıxmamalıdır. Bu səbəbdən, bir qərar qəbul edən şəxs və ya rəhbər işçi hansı qərarın qəbul edilməsini bilərsə o zaman təşkilat üçün ən ideal nəticəyə necə çatacağını da bilir. Bununla əlaqədar gedilməsi lazım olan yol və riayət olunması qaydalar məlumdur.

Klassik modelin ortaya qoyduğu “ideal”a uyğun vəziyyətləri tapmaq çox vaxt mümkün deyil. Ancaq, bu modeldən qapalı sistemi təmsil edən istehsal, planlama və anbardakı mallara nəzarət kimi məsələlərin həllində istifadə oluna bilər.

b) İdarəedicilərin qərar modeli

Bu model, qərar qəbul edən şəxsin çətin vəziyyətlərdə hansı qərarı verilməsi işini asanlaşdırmaq və ona köməklik məqsədi ilə işlənilib inkişaf etdirilmişdir. Proqramlaşdırılan qərarlarda, idarəedicilər qeyri-müəyyənlik vəziyyətlərdə çalışmaqda və qarşıya çıxan problemləri həll etməkdədirlər. Bu model idarəedicilərin qarışıq vəziyyətlərdə necə qərar vermələri üzərində qurulur. Burada qərar qəbul edən şəxslər bir qərar qəbul etmək üçün ehtiyac hiss etdikləri bütün məlumatları əldə etmək imkanlarına malik deyillər və məhdudiyyətləri vardır. Belə hallarda rəhbər işçi düzgün qərar vermək üçün aşağıdakı amilləri nəzərə almalıdır:

1. Düzgün qərar verərkən ilk öncə müəssisənin məqsədləri nəzərə alınmalı və qərarlar həmin məqsədlərin əldə olunmasına yönəldilməlidir;
2. Düzgün qərar verərkən astarı üzündən bəla olmamalı, digər bir deyişlə ən az xərcə, məsrəflər minimuma endirilərək ən yaxşı nəticə verəcək şəkildə olmalıdır;
3. Düzgün qərar qəbul edərkən nə gecikdirilərək fürsətlər qaçırılmalı, nə də tələsik ətraflı düşünülmədən, təhlil edilmədən verilməli. Bir sözlə ən yaxşı qərar zamanında verilən qərardır.
4. Düzgün qərar real olmalıdır, xəyal olmamalıdır.
5. Düzgün qərar vaxtında tətbiq olunmalı və müsbət nəticə əldə edilməlidir.

4.3. QƏRARVERMƏDƏ MƏQSƏDLƏRİN VACİBLİYİ VƏ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Qərarvermə dövründə məqsədlərin bilinməsi problemin həllində olduqca vacibdir. Çünki qərar verməyə məqsədin bilinməsi, onun problem üzərində böyüməsinə imkan verir. Qərar verən şəxs daha çevik və əmin olmalıdır. Qərarvermədə məqsədlərdə lazım olan özəlliklər 4 qrupda birləşir:

1. Məqsədlər açıq, aydın, real və hər kəs tərəfindən daha asan başa düşülən olmalı;
2. Qərar veriləcək mövzu ilə əlaqədar məqsədlər ölçüləbilir, müddətli, rəqəmləşdirilmiş, hədəflərə bölünə bilən tərzdə olmalı;
3. Məqsədlər, müəssisənin bünövrəli və uzun müddətli, məqsədləri ilə əlaqəli, yönləndirici, işçilərin davranışlarına uyğun və böyümüş olmalıdır.
4. Məqsədləri çalışan işçiləri hərəkətə gətirən, onların mənafeələrinə uyğun, tərs düşməyən, cəsarətlərini artıran real və həvəsləndirici olmalıdır.

Bundan başqa müəssisələrdə qərarlar aşağıdakı xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır:

- qərarlar işçilərin, əhalinin iradəsini ifadə etməli;
- idarəetmə qərarları ünvanlı xarakter daşımali və bir idarəetmə obyektini tərəfindən mütləq yerinə yetirilməli;
- aşağı səviyyə orqanlarının qərarları yuxarı orqanların idarəetmə qərarlarına uyğun olmalı;
- qərarlar cəmiyyətin sosial ədalət prinsiplərini nəzərə almalı.
- qərarlar dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinə uyğun olmalı;
- idarəetmə qərarları mövcud qanunlara və digər aktlara uyğun gəlməli, dövlət intizamının, qanunçuluğunun təmin edilməsinə şərait yaratmalı;
- idarəetmə qərarları elmi xarakter daşımali;
- hər bir idarəetmə orqanı yalnız özünün səlahiyyəti çərçivəsində qərarlar qəbul etməli;
- idarəetmə qərarları obyektiv informasiyalara əsaslanmalı;
- idarəetmə qərarları konkret olmalı;
- idarəetmə qərarları müəyyən nüfuzə malik olmalı;
- idarəetmə qərarlarının dili, üslubu sadə, aydın və yığcam olmalı;
- qərarlar məqsədəuyğun olmalı; kəmiyyət və keyfiyyət müəyyənliyinə malik olmalı;
- qərarlar optimal olmalı; kompleks olmalı (sosial, iqtisadi və siyasi); stimullaşdırıcı və çəvik olmalıdır.

4.4 QƏRARIN TƏSİRLİLİYİNDƏ ROL OYNAYAN AMİLLƏR

Qərarın təsirliliyində rol oynayan faktorlar, müəssisə daxili imkanlar, ətraf mühitin dəyişməsi və inkişafın sürəti, qərarın əlaqəli olduğu bölümün səviyyəsi, qərar verən şəxsin bilik, bacarıq və təcrübəsidir.

1. Müəssisənin daxili imkan və vəziyyəti, idarəedicinin qərar verirkən qərara təsir edəcək ən vacib faktorlardan biridir. Belə ki, qərar verirkən müəssisənin əlində olan bütün resurslar(maliyyə, maddi, təbii və s.) nəzərə alınmalıdır.

2. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər idarəedici tərəfindən veriləcək qərara öz təsirini göstərir. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər əsasən rəqiblərin sayının dəyişməsi, ölkədə baş verən böhranlar, iqtisadi artım və s.dir.

Qərarlar həll edilməli olan problemlər sahəsinə (onların əhatə dairəsinə görə), qərarların müddətinə, qərarların təsiretmə obyektinə və qərarların funksional məzmununa görə təsnifatlaşdırılır. Həmin qərarlar universal deyil, yalnız konkret problemin həlli üçün qəbul olunmuş ola bilər.

Müddət baxımından qərarlar qısamüddətli, ortamüddətli və uzunmüddətli olurlar.

İdarəetmə qərarları təsiretmə baxımından xarici (müəssisədən kənar orqanlar, mal pəndərən və mal alan müəssisələrdən, təchizat təşkilatlarından və s. tərəfindən gələn əmrələr, sərəncamlar, təlimatlar, göstəricilər, qərarlar və s.) və daxili (müəssisə daxili)

qərarlara bölünür.

Daxili qərarlar firma və müəssisələrin daxili bölmələrinin sosial-iqtisadi inkişafından irəli gələn məsələlərin qaydaya salınması ilə əlaqədardır.

İdarəetmə qərarları funksional məzmununa və fəaliyyət dairəsinə, əlamətlərinə görə plan-iqtisadi, nəzarətedici, koordinasiyaedici, texnoloci, maliyyə, inzibati, təşkilati, stimullaşdırıcı, sosial və texniki qərar növlərinə ayrılır.

4.5 MÜƏSSISƏLƏRDƏ İYERARXIYA YÖNDƏN QƏRAR NÖVLƏRİ

Müəssisələrdə iyerarxiya yönəndən qərar növləri dörd qrupa bölünür və aşağıdakılardır:

- a. Təşkilati qərarlar,
- b. Strategiyalı qərarlar,
- c. İdarəedici qərarlar ,
- d. Əməliyyat məctudlu qərarlar.

a) Təşkilati qərarlar

Bu qərarlar müəssisə qurma ilə əlaqəlidir. Çox zaman bu mərhələdə hələ profesional idarəedici heyət yoxdur və ya tam formalaşmamışdır. Buraya əsasən təsisçilər tərəfindən müəssisənin qurulması, hansı sahədə (istehsal, xidmət və ya ticarət) fəaliyyətin təşkili, nə qədər maliyyə vasitələri cəlb etmək kimi qərarlar daxildir. Bu qərarlarla təsisçi ən uyğun sahəni seçməyə çalışır.

b) Strategiyalı qərarlar

Bu tip qərarlar müəssisənin fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi, sərmayenin artırılması, yeni məhsulların və yeni bazarların aşkarlanması ilə əlaqəlidir. Bu qərarlarla müəssisə və onun mühiti arasında əlaqələr tənzimlənir. Bu zaman müəssisə öz imkanlarını dəyərləndirərək, öz xarici mühit ilə əlaqəli tədqiqatlar aparır və müəssisənin uzun müddətli fəaliyyəti üçün qərar verir. Burada məqsədlər tam açıq şəkildə göstərilməli, hansı məhsullar istehsal olunmalı, hansı bazarlarda satılmalı kimi məsələlər aydın bilinməlidir.

Strategiyalı qərarlarda ayrıca olaraq rəqəbat analizi, rəqiblərin, müştərilərin, maliyyə qurumlarının, həmkarlar ittifaqının, müəssisəyə mal satanların, dövlətin və yerli icraedici strukturların və s. izlədikləri və tətbiq etdikləri siyasətlərin bütünü menecer tərəfindən dəyərləndirilməli, təhlil edilməli və müəssisənin bunlara qarşıdakı strategiyaları ortaya qoyulmalıdır. Yenə burada müəssisənin fəaliyyətinə təsir edəcək iqtisadi, texnoloji, siyasi və mədəni mühit birlikdə dəyərləndirilməli, ümumi mühit ana-

Strategiyalı qərarlar - müəssisənin fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi, sərmayenin artırılması, yeni məhsulların və yeni bazarların aşkarlanması ilə əlaqəlidir.

İdarəedici qərarlar - Müəssisənin strukturu və bu strukturu meydana gətirəcək bütün resursların planlaşdırılması ilə əlaqəlidir.

Əməliyyat yönümlü qərarlar - iyerarxiyanın ən alt səviyyəsini əlaqələndirən və fəaliyyət prosesində meydana çıxan qərarlardır

lizi (daxili, xarici, beynəlxalq) edilərək və buradan əldə edilən imkan və fürsətlər, zəif və üstün cəhətlərinin nələr olduğu qərar verilməlidir.

c) İdarəedici qərarlar

Müəssisənin strukturu və bu strukturu meydana gətirəcək bütün resursların planlaşdırılması ilə əlaqəli olan qəarlara idarəedici qərarlar deyilir. Bu tip qərarlar vasitəsilə müəssisənin təşkili formalaşır. Bütçə və resursların bölüşdürülməsi, müəssisədə səlahiyyətlərin paylanması, şaquli, üfüqi və çarpaz əlaqələr təyin olunur. Bundan əlavə idarəedici qərarların köməyilə, xəbərleşmə, əmr və raporların axışı müəyyənleşir. Müəssisəyə girən və çıxan informasiyaların və sənədlərin necə təşkil olunması göstərilir. İdarəedici qərarlar müəssisənin hansı resurslardan necə, nəqədər istifadə olunacağını, bu resursların bölmələr arasında necə bölüşdürülecəyini də qərar verir. Balansın aktiv və passiv tarazlığının təmin olunmasında və bu vəziyyətin qorunmasına çalışır. Bu mövzuda maliyyə menecerinə də lazımi təlimatlar verilir.

d) Əməliyyat yönümlü qərarlar

Bu tip qərarlar iyerarxiyanın ən alt səviyyəsini əlaqələndirən və fəaliyyət prosesində meydana çıxan qəarlardır. Bu qərarlar vasitəsilə müəssisə resursların (maddi, əmək, maliyyə, və s.) ən təsirli və səmərəli şəkildə istifadəsini həyata keçirir. Digər bir deyişlə menecer hər şöbəyə lazım olan resurslardan səmərəli istifadə edəcək şəkildə ən optimal qərarlar alır.

Fəsil V

İdarəetmənin metodları

- 5.1 İdarəetmənin inzibati metodları**
- 5.2 İdarəetmənin iqtisadi metodları**
- 5.3 İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları**

Fəsil V: İdarəetmənin metodları

Bir ictimai quruluş digərini əvəz etdikdə və cəmiyyət inkişaf etdikcə müəssisələrdə idarəetmə sistemində qoyulan məsələlər mürəkkəb xarakterə malik olur və onların tənzimlənməsində müxtəlif metodlar tətbiqləşdirilir, bununla da bu metodlar hansı istiqamətlərdə istifadə edilməsi yolları müəyyən edilir.

İdarəetmə metodları, birinci növbədə iqtisadi qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi üsuludur. və həmçinin qanun və prinsiplərdən istifadə olunma formasıdır. Burada prinsip metoda nisbətən çıxış nöqtəsini təşkil edir və istiqamətvərici rola malikdir.

İdarəetmə metodları və onlardan istifadə edilməsi idarəetmənin təşkilinə, fəaliyyətin ahəngdarlığına və səmərəliliyinə çox böyük təsir edir.

Metodlar nəinki idarəetməyə və onun fəaliyyətinə, həmçinin onu həyata keçirən kollektivin fəaliyyətinə, onların yaradıcılıq, işgüzarlıq, səriştəlik fəallığının yüksəlməsinə, səfərbərliyinə, qarşıya qoyulmuş müəyyən fəaliyyət proqramının vaxt-vaxtında yerinə yetirilməsinə köməklik göstərir.

İdarəetmə metodları insanların istehsalat-təsərrüfat və birgə əmək fəaliyyətinə təsir etməklə, bu və ya digər vəzifənin yerinə yetirilməsində kompleks istifadə olunur.

Bildiyimiz kimi idarəetmənin üç əsas metodu vardır. Bunlar inzibati, iqtisadi və sosial-psixoloji metodlardır. Bu metodlar içərisində əsas yeri inzibati və iqtisadi metodlar tutur.

6.1 İDARƏETMƏNİN İNZİBATİİ METODLARI

İnzibati metod dedikdə mövcud hakimiyyət, nizam-intizam və cəza ilə əlaqədar olaraq heyətə idarəçilik təsirinin həyata keçirilməsi qaydası nəzərdə tutulur. Bu baxımdan idarəetmə sistemində inzibati metodlar, heyəti səfərbər etməyə, hərəkətə gətirməyə və son nəticədə heyətin öz məqsədinə çatmasına təsir edən ən güclü vasitələrdən biri hesab edilir. Bu ilk növbədə sistemdə kollektivin yaranması, formalaşması və istiqamətlənməsi üçün lazımdır. Bu metodun əsas məqsədi idarəetmə sistemi və əmək intizamı haqda xəbər vermək, yəni tələblər sürməkdən ibarətdir.

İdarəedicilik sistemində inzibati metodların təsnifləşdirilməsi cədvəl 1.1-dəki kimidir.

İnzibati metodlar özlərinin təyinatma, istiqamətinə və hüquqi mövqeyinə görə biri-birindən fərqlənilirlər.

İnzibati metodlardan birinci və əsas təşkilati təsir metodudur. Bu metodun əsas rolu daxili normativ sənədləri hazırlamaq və təsdiq etməkdən, heyətin fəaliyyətini istiqamətləndirməkdən ibarətdir. Burada əsas diqqət düzgün seçməyə yönəldilməlidir. Belə sənədlərə müəssisə nizamnaməsini, əmək kollektivi ilə rəhbərlik arasında kollektiv müqavilənin bağlanması, daxili əmək qaydalarının, idarəetmə strukturunun təşkili, ştat cədvəlinin tərtib edilməsi,

İdarəetmə metodları insanların istehsalat-təsərrüfat və birgə əmək fəaliyyətinə təsir etməklə, bu və ya digər vəzifənin yerinə yetirilməsində kompleks istifadə olunur

İnzibati metod dedikdə mövcud hakimiyyət, nizam-intizam və cəza ilə əlaqədar olaraq heyətə idarəçilik təsirinin həyata keçirilməsi qaydası nəzərdə tutulur.

Təşkilati təsir metodu - daxili normativ sənədləri hazırlamaq və təsdiq etməkdən, heyətin fəaliyyətini istiqamətləndirməkdən ibarətdir.

sistemin ayrı-ayrı həlqələri haqqında qaydalar, əməkdaşların vəzifə üzrə təlimatı, iş yerinin təşkili və s. aid edilə bilər. Müəssisədə çalışan hər bir işçi üçün tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq tərtib olunan sənədlər məcburi hesab edilir və həmin qaydalara əməl olunmadıqda inzibati cəza tətbiq edilir.

Hər hansı bir müəssisədə təşkilati təsir yüksək səviyyədə olarsa, həmin müəssisədə əmək intizamı, əməyə olan münasibət yüksək olur və həmin müəssisədə sərəncam təsir metodunun səviyyəsi aşağı olur. Lakin hər hansı bir müəssisədə daxili intizam qaydaları standartlara cavab verməzsə və ya ondan uzaqlaşarsa, son məqsəd hesab edilən məhsuldarlığın aşağı düşməsinə əmək intizamının zəifləməsinə səbəb olar. Belə olduqda müəssisədə sərəncam təsir metoduna ehtiyac artır.

Təşkilati təsir	1. Ştat cədvəli	3. Həlqələr haqda əsasnamələr	5. Vəzifə təlimatı	7. İş yerinin təşkili
	2. Müəssisənin nizamnaməsi	4. Kollektiv müqavilə	6. Əmək qaydaları	8. İdarəetmənin təşkilati strukturu
Sərəncam təsir	1. Əmr	3. Məqsədli planlaşdırma	5. Göstəriş	7. Təlimatlandırma
	2. Sərəncam	4. Əməyin normalaşdırılması	6. İşin istiqaməti	8. İcraya nəzarət
Maddi məsuliyyət və cəza	1. Əmək kitabkasının yubadılmasına görə cəza	3. Əmək haqqından tutulma	5. Kollektiv maddi məsuliyyət və cəza	
	2. Müəssisədə ziyanın könüllü ödənilməsi	4. Tam maddi məsuliyyət		
İntizam məsuliyyəti və cəza	1. Məzmmot	2. Təhmət	3. Şiddətli təhmət	6. İşdən azad etmək
	4. Aşağı vəzifəyə keçirməyə cəza			
İnzibati məsuliyyət	1. Xəbərdarlıq	2. Cərimə	4. İnzibati həbs	5. Əmək islah işi
	3. Əvəzi olaraq əşyanın köçürülməsi			

Cədvəl 5.1: İnzibati idarəetmə metodları

Sərəncam təsir metodu ilk növbədə idarəetmə sisteminin qarşıya qoyduğu məqsədə çatmağa yönəldilir. Burada əsas diqqət bilavasitə rəhbərliyin qarşıya qoyulan məsələləri normativ aktlara uyğun olaraq birbaşa tənzimlənməsinə istiqamətlənir.

Sərəncam təsir metoduna - əmr, sərəncam, göstərişlər, məqsədli planlaşdırma, əməyin normalaşdırılması, işin istiqamətləndirilməsi, təlimatlandırma və icraya nəzarət aid edilir.

Bu metod içərisində əmr idarəçilik sisteminə qəti, sözsüz forma hesab edilir. Əmr bir qayda olaraq sistemdə çalışan bütün işçilərdən qarşıya qoyulmuş məsələnin həlli

*Sərəncam təsir
metodu - rəh-
bərliyin qarşıya
qoyulan məsələ-
ləri normativ
akllara uyğun
olaraq birbaşa
tənzimlənməsinə
istiqamətlənir*

*Əmr bir qayda
olaraq sistemdə
çalışan bütün iş-
çilərdən qarşıya
qoyulmuş məsə-
lənin həlli üçün
qəbul edilmiş
qərarın vaxtında
yerinə yetirilmə-
sini məcbur edir
və yerinə yetiril-
mədiyi halda
həmin işçiyə
müvafiq cəza
tətbiq ediləcəyi
gözlənilir*

*Göstəriş rəhbər-
lik tərəfindən
verilən tapşırıq-
ların tabeliyində
olanlar üçün
məqsədyönlü ol-
masını aydınlaş-
dırmaq vasitəsi-
dir*

üçün qəbul edilmiş qərarın vaxtında yerinə yetirilməsini məcbur edir və yerinə yetirilmədiyi halda həmin işçiyə müvafiq cəza tətbiq ediləcəyi gözlənilir.

Əmr bir qayda olaraq beş hissədən ibarətdir.

1. Situasiya və hadisələrin təsdiq edilməsi(konstitusisiya);
2. Çatışmamazlıqların aradan qaldırılması və ya inzibati tən-
zidləmənin
təmin edilməsi;
3. Qərarın həyata keçirilməsi üçün ayrılmış resurslar;
4. Qərarın yerinə yetirilmə müddəti;
5. İcra və nəzarət.

Sərəncam bir çox hallarda sərəncam təsirin ikinci əsas növü ki-
mi çıxış edir. Belə ki, sərəncamda irəli sürülən məsələlər, istər ida-
rəetmə sisteminin özündə və istərsə də onun ayrı-ayrı həlqələrində
yerinə yetirilməsi məcburi hıcsab edilir. Sərəncam əmində nəzərdə
tutulan bütün şərtlərin və onun ayrı-ayrı hissələrinin yerinə yetiril-
məsinə özündə əks etdiro bilər. Sərəncamın əmrədən fərqləndirici
cəhəti ondan ibarətdir ki, o, müəssisənin bütün fəaliyyətini özündə
əks etdirməməsidir. Sərəncam bir qayda olaraq müəssisə rəhbərinin
müavinləri tərəfindən imzalanır.

Göstəriş və təlimatlar təşkilati təsirin lokal(yəni müəyyən yer-
dən kənara çıxmayan) növü olub, ilk növbədə yaxın müddətdə ida-
rəetmə prosesini və işçilərin sayını tənzimləmək üçün nəzərdə tu-
tulur.

Göstəriş və təlimatlar yazılı və ya şifahi formada ola bilər.
Əgər göstəriş və təlimat şifahi formada verilsə, bu zaman onun ic-
rası dəqiq nəzarətdə və ya rəhbərlərə möhkəm inam olmaq "rəh-
bər-təbəçilik" sxemində həyata keçirilməlidir.

Göstəriş və təlimatların icra olunması qəbul edilmiş qərarların
həyata keçirilməsi deməkdir.

İşçilərin təlimatlandırılması rəhbərlik metodu olmaqla, əmək
proseslərinin həyata keçirilməsində onun təbəçiliyində olanlara etibar etməsi kimi nə-
zərdə tutulur. Təlimat rəhbərin əsaslandırılmış fikirləri arasında qoyulan məqsəddə çat-
maq üçün əlaqə yaradılmasını nəzərdə tutur.

Göstəriş rəhbərlik tərəfindən tətbiq edilir. Göstəriş əsasən rəhbərlik tərəfindən ve-
rilən tapşırıqların tabeliyində olanlar üçün məqsədyönlü olmasını aydınlaşdırmaq vasi-
təsidir.

Lakin təbəçilikdə olanlar tərəfindən göstərişin inkar edilməsi rəhbərin səlahiyyəti-
nin aşağı düşməsi deməkdir.

İdarəçilik sistemində tətbiq olunan idarəçilik metodlarından biri də inzibati cəza və
məsuliyyət metodudur.

İnzibati cəza işçilər tərəfindən əmək qanunvericiliyi pozulduğu halda tətbiq edilir. İşçilər tərəfindən əmək intizamının və ya öhdəliyinin yerinə yetirilməməsi, onun diqqətsizlik və ya bilə-bilə etdiyi hallarda tətbiq edilir. İşçinin təqsiri olmadan hadisə baş veribse belə hallarda o məsuliyyət daşımır.

İşçini inzibati məsuliyyətə cəlb etmək üçün 3 şərt əsas götürülür.

1. Əmək öhdəliklərinin yerinə yetirilməməsi;
2. İşçinin qeyri-qanuni hərəkəti;
3. İşçinin təqsiri üzündən hüquqi normaların pozulması.

İnzibati cəza işçilər tərəfindən əmək qanunvericiliyi pozulduğu halda tətbiq edilir

Bu zaman inzibati cəza və məsuliyyətin qanuni, təsdiq olunmuş və məqsədyönlü olması, qanunlara riayət olunmasına zəmin yaradır. Lakin bunların hamısı eyni vaxtda və eyni şəraitdə tətbiq edilə bilməz. Məsələn, inzibati məsuliyyət hadisə baş verdikdən sonra tətbiq edilir. Lakin inzibati cəza tədbirlərinin sayı qanunda çox ola bilər.

Rəhbərin onları necə və hansı şəraitdə seçib tətbiq etməsi onun səriştəliyindən və təcrübəsindən asılıdır. Belə ki, cəzanı ancaq birinci şəxs hesab edilən rəhbər verə bilər. Bunun üçün cəzanın səbəbləri qabaqcadan aydınlaşdırılmalı və bir aydan gec olmaya-raq verilməlidir.

Ola bilər ki, işçinin alacağı cəza maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsi ilə əlaqədar olsun. Belə hallarda cəza nəticə aşkar olunandan bir ay sonra verilə bilər. Əgər işçi uzun müddətdə işdə səhlənkarlıq edirsə, belə hallarda cəzanın verilməsi başlanğıcdan yox, axırıncı gündən verilməlidir.

Bir qayda olaraq əmək intizamının pozulması üçün işçiyə bir cəza verilə bilər. Bu müəssisə rəhbərinin əmrində öz əksini tapmalıdır və işçinin nəzərinə çatdırılmalıdır. Cəzanı verən zaman onun səbəbləri, ağırlıq dərəcəsi, şərait, işçinin əxlaqi və keyfiyyətli nəzərə alınmalıdır.

İnzibati cəzanın müddəti onun verildiyi gündən bir il keçdikdən sonra dayandırılır. Əgər işçi həmin müddətdə heç bir qaydanı pozmayıbsa və özünü yaxşı göstəribse vaxtından əvvəl həmin şəxsin cəzası götürülə bilər.

İnzibati cəzanı bir başa müəssisə rəhbərləri ilə yanaşı sex rəislər, şöbə müdirləri, sahibkarlar və s. verə bilərlər. Əgər işçi verilən cəzadan nəticə çıxarmırsa onun işdən azad olunması məsələsi qarşıda durur. İşçini ancaq müəssisə rəhbəri işdən azad edə bilər. Şöbə rəisləri yalnız onu rəhbərə təqdim edə bilərlər.

Hər hansı bir işçi ona verilən cəza ilə razı olmazsa, bu zaman üç ay müddətində cəza verildəndən sonra əmək münafişələri üzrə komissiyasına müraciət etmək hüququna malikdir. Əgər o, işdən azad olunarsa, bu zaman işçi, əmək kitabçasını alandan sonra bir ay müddətində öz hüququnun pozulması haqda məhkəməyə müraciət edə bilər.

İnzibati metodlardan digəri maddi məsuliyyət və cəza metodudur.

Maddi məsuliyyət dedikdə, hər bir işçinin işlədiyi müəssisədə mövcud olan mülkiyyətə dəyəcək ziyanın qarşısını almağa borclu

Maddi məsuliyyət dedikdə, hər bir işçinin işlədiyi müəssisədə mövcud olan mülkiyyətə dəyəcək ziyanın qarşısını almağa borclu olması nəzərdə tutulur

olması nəzərdə tutulur. Əgər işçi müəssisəyə dəyən ziyanda əli olduğunu aşkar edərsə və həmin ziyanı müəssisəyə ödəməkdən boyun qaçırırsa, belə hallarda onun üçün cəza tətbiqi tətbiq olunur. Lakin bu cəza hər bir ölkənin mövcud qanunvericilik aktları əsasında tətbiq edilməlidir. Belə ki, işçi bir tərəfdən müəssisə qarşısında maddi məsuliyyət daşıyarsa, əmək qanunvericiliyinə görə müəssisə də hər bir işçi qarşısında məsuliyyət daşıyır.

Müəssisə rəhbəri işçiyə inzibati cəza tətbiq etməzdən əvvəl bəzi cəhətləri nəzərə almalıdır:

1. İşçinin müəssisəyə dəymiş ziyanda bilavasitə, birbaşa və ya dolayı iştirakı;
2. Həmin ziyanın nə dərəcədə qanun və müəssisə daxili qaydaların pozulmasına səbəb olması;
3. Onun vurduğu ziyanın əmək öhdəliyi haqda təlimata uyğun olması;
4. Ziyanın sayı və onun bilə-bilə və ya ehtiyatsızlıqdan baş verməsi.

Müəssisəyə bəzi hallarda işçi tərəfindən vurulan ziyan düşünülmüş ola bilər. Bu işçi, həmin ziyanın çox təhlükəli olduğunu başa düşür və bilərəkdən özü müəssisəyə az ziyan vurmaqla onu böyük itkidən xilas edir.

Ziyanın formaları müxtəlif ola bilər. Məsələn, müəssisənin əmlakına dəyən ziyan, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə dair sənədlərin itməsi, müəssisədə boş dayanmalar və s.

Bütün hallarda müəssisənin hər bir işçisi və müəssisə qarşılıqlı olaraq məsuliyyət daşıyırlar. Məsuliyyət müxtəlif formalarda, o cümlədən tam və məhdudiyyətli, fərdi və kollektiv ola bilər.

Əgər maddi məsuliyyət məhdudiyyət xarakter daşıyarsa, bu zaman işçi həmin məsuliyyətdə iştirak səviyyəsi müəyyən edilməlidir.

Tam maddi məsuliyyət, yalnız işçinin müəssisə və rəhbərliklə bu haqda bağladığı müqavilə əsasında həyata keçirilir. Müqavilə ancaq 18 yaşa çatmış vətəndaşlarla bağlana bilər.

Kollektiv maddi məsuliyyət haqda müqavilə ancaq müəyyən işin yerinə yetirilməsində hər bir işçinin ayrılıqda payının müəyyən edilmədiyi hallarda bağlanır.

Kollektiv müqavilənin bağlanması əsas cəhətlərdən biri onda iştirak edənlərin könüllü olmasıdır.

Kollektiv müqavilənin bağlandığı andan müəssisəyə ziyan vurulan vaxta qədər kollektivin hər üzvü arasında vəzifə bölcüsü, tarif normaları, əmək haqqı normaları və s. bölüşdürülür. Bu normalar hər bir ölkənin qanunvericilik aktlarında ümumi qayda üzrə təsbit edilir. Bununla belə sıra hallarda işçilər tərəfindən cinayətçarlığa da yol verilir. Bu cinayətlər ümumi, xüsusi və alternativ ola bilər. Buraya daxil olan amillər aşağıdakı kimidir:

- Ümumi cinayətlər

1. Səlahiyyətdən istifadə etməklə mənimsəmə;
2. Sahibkarlıq fəaliyyətində qeyri-qanuni iştirak;
3. Rüşvət almaq;
4. Saxtakarlıq etmək;
5. Səhlənkarlıq etmək.

- Xüsusi cinayətlər

1. Vətəndaşlara məlumat verməkdən imtina etmək;
2. İşçinin, hamiləli və ya çox uşaqly qadının əsaslandırmadan işdən azad edilməsi;
3. Qanuni sahibkarlıq fəaliyyətinə mane olmaq;
4. Qeyri-qanuni qeydiyyatların aparılması;
5. Vergi ödəməkdən yayınmaq.

- Alternativ cinayətlər

1. Vətəndaşların eyni hüquqlu olmasını pozmaq;
2. Mükafatlandırma və yeyinti;
3. Qeyri-qanuni sahibkarlıq;
4. Qeyri-qanuni bank əməliyyatları;
5. Qabaqcadan nəzərdə tutulan və ya düşünlmüş müflisləşmə.

İnzibati idarəetmə metodu, sistemin öz məqsədinə çatmasına təsir edən ən güclü vasitələrdən biri hesab edilir. Bu ilk növbədə sistemdə kollektivin yaranması, formalaşması və istiqamətləndirilməsi üçün lazımlıdır. Bu metodun əsas məqsədi idarəetmə sistemi və əmək intizamı haqda xəbər vermək, yəni tələblər irəli sürməkdən ibarətdir. Bu əsasən çox pilləli idarəetmə sistemləri üçün daha xarakterikdir.

İnzibati metodlar ilk növbədə müəssisədə fəaliyyətin demokratikləşməsi üçün sərait yaradır. Lakin bazar iqtisadiyyatı şəraitində bir çox amillərin, o cümlədən işsizliyin artması, inflyasiyanın olması, qiymətin artması, əmək haqqının vaxtında ödənilməməsi, əvvəlki kollektivlik xüsusiyyətlərinin itirilməsi, ailə quruluşundakı dəyişikliklər və s. inzibati metodlardan istifadə edilməsinə mane olur. Bu işə bəzi hallarda neqativ münasibətlərin yaranmasına səbəb olur.

5.2 İDARƏETMƏNİN İQTİSADI METODLARI

İqtisadi metod dedikdə, iqtisadi qanunlar və kateqoriyalar əsasında heyətə idarəçilik təsirinin həyata keçirilməsi üsulları nəzərdə tutulur. Hər bir ictimai quruluşda iqtisadi qanunlardan və kateqoriyalardan istifadə edilməsi həmin cəmiyyətin ictimai baxışlarından, elmin inkişafından, insan təfəkküründən, qanun və kateqoriyaların obyektiv dərk edilmə səviyyəsindən və s. amillərdən asılı olmuşdur.

İqtisadi metodlar ilk növbədə müəssisənin mövqeyinə xidmət etməlidir. Bu baxımdan müəssisənin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və tənzimlənməsi ümumilikdə sistemin görəcəyi işlərin planlaşdırılması, təşkili, əldə edilən gəlirin dövlət qanunçuluğu əsasında müəyyən edilmiş normalara uyğun olaraq istifadə edilməsi, vergi sistemi qaydalarına əməl olunması həyata keçirilməlidir.

İqtisadi metodlar hər bir müəssisənin bütün maliyyə-təsərrüfat

İqtisadi metod dedikdə, iqtisadi qanunlar və kateqoriyalar əsasında heyətə idarəçilik təsirinin həyata keçirilməsi üsulları nəzərdə tutulur

fəaliyyətini və ona təsir edən amilləri özündə əks etdirir. Bundan başqa iqtisadi metodlar ilk növbədə müəssisənin mövqeyinə xidmət etməlidir. Bu baxımdan müəssisənin fəaliyyətini tənzimləyən zaman ümumilikdə sistemin görəcəyi işlərin planlaşdırılması, təşkili, oldo edilən gəlirin dövlət qanunvericiliyi əsasında müəyyən edilmiş normalara uyğun olaraq istifadə edilməsi, vergi sistemi qaydalarına əməl olunması həyata keçirilə bilər.

İdarəetmənin iqtisadi metodunu cədvəl 5.2-dəki kimi təsnifləşdirmək olar.

Təsərrüfatın planlı aparılması	Azad sahibkarlıq	İqtisadi inkişaf planı	Sifarişlər zənbili	Səmərəlilik meyarı	Son nəticə
Təsərrüfat hesabı	Sərbəstlik	Öz xərcini ödəmə	Özünü maliyyələşdirmə	İqtisadi normativlər	Stimullaşdırma
Əməyin ödənilməsi	Qulluqçular üçün vəzifə ukladı	Fəhlələr üçün tarifi əzro əmək haqqı	Əlavə əmək haqqı	Mükafat əmək haqqı	Mükafat
İşçi qüvvəsi	Əmək bazarı	Tələb-təklif	Say	İşçi qüvvəsinin dəyəri	Həyat səviyyəsi
Bazar qiymətinin əmələ gəlməsi	Dəyər	Qiymət	İstehlak dəyəri	Gəlir	Mənfəət
Qiymətli kağızlar	Səhmlər	Zəymələr	Vəksel	Kredit kartı	Divident
Vergi sistemi	Əməyin ödənilməsi fondu	Könüllü vergi	Əlavə dəyər vergisi	Gəlir vergisi	Sair vergilər
Sahibkarlıq formaları	Dövlət	Bələdiyyə	Xüsusi	İctimai	Kollektiv
Məhsul istehsal sahəsi	İstehsal	Mübadilə	Bölgü	İstehlak	

Cədvəl 5.2: İqtisadi idarəetmə metodları

Göründüyü kimi bu metodun köməyi ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət, maddi həvəsləndirmə və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir. Bu sistemə daxil olan iqtisadi vasitələrlə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində kollektivin və onun ayrı-ayrı üzvləri arasında maddi həvəs yaratmaq, istehsalın səmərəliliyini artırmaq imkanı əldə edir.

İdarəetmənin iqtisadi metodları arasında planlaşdırma və təsərrüfat hesabı mühüm yer tutur. Müəssisələrdə iqtisadi metodların və iqtisadi vasitələrin rolunu xeyli artırmaq, planlı rəhbərliyi təmin etmək, onu daha da təkmilləşdirmək, elmi proqnozlar əsasında uzunmüddətli planlar tərtib etməklə, onların nəticələrini qabaqcadan təhlil etmək bazar iqtisadiyyatı şəraitində çox vacibdir.

Təsərrüfat hesabı, qarşılıqlı iqtisadi əlaqə və münasibətlərdən, müəssisənin öz gəlirləri hesabına inkişaf etdirilməsi, rentabelli olması, bir sözlə öz işinin nəticələri üçün maddi həvəsləndirilməni və maddi məsuliyyəti təmin etməkdən ibarətdir.

İstehsahn idarəedilməsində əmək haqqının böyük rolu vardır. Əmək haqqı həm iqtisadi mexanizm, alət, həm də metod rolunu oynayır. Bir metod kimi əmək haqqı bilavasitə əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq müəyyən edildikdə, işçini daha yaxşı işləməyə ruhlandırır, mümkün qədər daha çox iş görməyə məcbur edir, ixtisasını, peşəsini artırmağa stimül yaradır.

İdarəetmənin iqtisadi təsir vasitələri olan gəlir, mənfəət və rentabellik istehsalın inkişaf etdirilməsi üçün zəruri şərtlərdir və onlardan düzgün istifadə edilməsi çox böyük səmərəni gətirə bilər.

Qiymət, çox mürəkkəb iqtisadi kateqoriyadır. O, bərabər şərait daxilində müəssisə üçün mənfəəti müəyyən edir, ictimai zəruri əmək sərfinin kəmiyyətini, tələb-təklif mexanizmini ifadə edir, ömtədlərə olan tələb və təklif arasındakı nisbəti nəzərə alır, bütövlükdə, sosial iqtisadi münasibətləri özündə əks etdirir.

Müəssisə üçün vacib məsələlərdən biri də dövlət büdcəsinə ödəyəcəyi gəlir, mənfəət və digər vergiləri vaxtılı-vaxtında və qüsursuz ödənilməsidir.

İstehsalın idarəedilməsində iqtisadi təsirin tənzimləyici mexanizmi olan kreditdən də istifadə edilir. Kredit iqtisadi münasibətlərin elə bir sistemidir ki, onun başlıca məqsədi müvəqqəti sərbəst qalan pul vəsaitini səfərbər etmək, habelə qaytarılmaq və ödənilmək şərti ilə geniş təkrar istehsalı təmin etmək üçün bu vəsaitdən dolğun istifadə edilməsidir.

5.3 İDARƏETMƏNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ METODLARI

Müasir dövrdə istehsal prosesində insanlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsində idarəetmənin sosial-psixoloji metodundan istifadə edilir. Bu münasibətlərə işçilər arasında, işçilərlə rəhbərlik arasında, rəhbərliyin öz aralarındakı münasibətləri göstərmək olar.

İdarəçilik fəaliyyəti çox mürəkkəb ictimai hadisə və prosesdir. Belə ki, iqtisadi, təşkilati, inzibati və s. məsələlərlə yanaşı fəaliyyətin psixoloji - emosional və mənəvi estetik, etik tərəflərini bilmək son dərəcə vacibdir.

Psixoloji proseslər - təəvvür, təfəkkür, diqqət, hissetmə, iradə və s. şəxsiyyətin psixoloji xassəsi, yəni onun temperamenti, xarakteri, qabiliyyəti, müxtəlif mənafələri

*Psixi proseslər
- təsəvvür, təfəkkür, diqqət,
hissətmə, iradə
və s. şəxsiyyə-
tin psixi xassə-
si, yəni onun
temperamenti,
xarakteri, qə-
biliyyəti, müx-
təlif mənafeləri
və tələbatı ilə
üzvi şəkildə
əlaqədardır.*

və tələbatı ilə üzvi şəkildə əlaqədardır. Lakin həmin psixoloji xassə bütün adamlarda, necə deyirlər, standart təşkil etmir və eyni səviyyədə olmur. Məhz bu xassəyə görə də adamlar bir-birindən fərqlənir.

Psixoloji proseslər və şəxsiyyətin psixoloji xassəsi onun psixoloji vəziyyəti ilə üzvi surətdə bağlıdır. İnsanın psixoloji vəziyyəti onun idarəetmə prosesində və idarəetmə sistemində həyəcanlanması, emosiyası (mənfi, yaxud müsbət emosiyalar) ilə əlaqədardır ki, bu da onun həyat fəaliyyətinə təsir edir.

Sosial-psixoloji proseslərin adamlara təsiri, işçilərin psixoloji vəziyyəti istehsalat kollektivlərində hər hansı bir iş yerində yaradılmış konkret şəraitdən, rəhbər işçilərlə tabeçilikdə olan işçilər arasındakı ilkin münasibətlərdən xeyli dərəcədə asılı olur.

Təcrübə göstərir ki, işdə olan böyük qəzalar, zay məhsul buraxılışı bir sıra hallarda, insanın psixoloji xüsusiyyətləri və imkanlarını rəhbər işçinin kifayət qədər bilməməsi üzündən irəli gəlir. Çünki hər bir işçinin başqa cəhətləri ilə yanaşı, fizioloji, psixoloji və intellektual inkişaf parametrlərini bilərəkdən ona hər hansı bir inüvafıq tapşırığı vermək olar.

İdarəetmə əməyi və idarəetmə məsuliyyəti adamlara qarşı nəzarətli və işdə səriş-toli olmağı tələb edir. Bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə işin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılma-sında sosial psixoloji amillərin öyrənilməsinə böyük əhəmiyyət verilir.

İctimai istehsalın səmərəliliyinin daha da artırılması, işçilərin işə can yandırması, xeyli dərəcədə rəhbər işçi ilə işçilər arasında qarşılıqlı münasibətdən, bir sözlə, psixoloji iqlimdən asılıdır. Burada əsas məsələ ondan ibarətdir ki, bu münasibətlər şəxsi münasibətlər, həm də qeyri-normal şəxsi motivlər deyil, obyektiv əsaslar, yüksək tələbkarlıq, prinsiplə mövqə əsasında qurulmuş olsun.

Göründüyü kimi idarəçilik əməyi texnika və texnologiyadan irəli gələn məsələlər-lə yanaşı insan təbiətindən, insan psixologiyasından irəli gələn məsələlərin də nəzərə alınmasını tələb edir.

Rəhbərlik psixologiyası özünə aşağıdakı məsələləri daxil edir.

- Demokratik qaydalı rəhbərlik iş stili;
- Rəhbəliyin sosioloji-psixoloji cəhəti;
- Psixoloji iqlim və işin səmərəliliyi;
- Konfliktin (münəqişəsinin) sosioloji-psixoloji cəhətləri;
- Rəhbərlik davranışının diaqnostikası;
- Rəhbərlik - tabeçilik münasibətlərinin optimallaşdırılması;
- Sosial-psixoloji və adamlar arasındakı münasibətlərin təşkili;
- Qrup və kollektivin psixologiyası;
- Başqasının fikrinə hörmət etmə;
- Tənqidə, aşkarlığa zövq oyma;
- Rəhbər işçilərin zəif psixoloji hazırlığının aradan qaldırılması;
- Əmək və ictimai fəallığın stimullaşdırılması.

İnsan tələbatı və mənafelərinin formalaşması və inkişafı sosioloji-psixoloji metodlar üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İstehsalın idarəedilməsinin sosial-psixoloji metodlarını təsnifatına və xarakterinə görə bir neçə təsir metodlarına ayırmaq olar.

- a) İctimai-siyasi metod;
- b) Siyasi tərbiyə metodu;
- c) İctimai-tərbiyə metodu;
- d) Sosial-psixoloji metod.

Hər bir metod insanların mənəvi marağına təsir göstərir, onlarda sağlam dünya görüşünün formalaşmasına, siyasi və ideoloji tərbiyənin, inamın, siyasi məlumatın, mənəvi keyfiyyətlərin yüksək səviyyədə alınmasına köməklik göstərir.

Əmək kollektivinin təşəkkül tapmasına tənqid və özünütənqid, şəxsi nümunə, şəxsi nüfuz, təşviqat və təbliğat təsir edən amillərdir.

Siyasi, ideya və tərbiyə metodları aşağıdakılara əsaslanır:

1. Siyasi təşviqat və təbliğat zəhmətkeşlərin siyasi tərbiyəsi, inandırma təsir vasitəsi. Bütün bunlar demokratik partiyalar, hərəkatlar, həmkarlar ittifaqı və digər ictimai təşkilatların məqsədyönlü siyasi fəaliyyətlərinin təsiri altında həyata keçirilir.

2. Müəssisə müdiriyyətinin fəaliyyətinə nəzarət.

Burada müdiriyyətin fəaliyyətinə nəzarət etməklə təsərrüfatın əsas göstəriciləri təhlil edilir, nöqsanları vaxtında aşkara çıxarılıb, aradan qaldırmaq, qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsini yoxlamaq, ayrı-ayrı mütəxəssislərin hesabatlarını dinləmək, müəssisənin inkişaf etdirilməsi, yeni ehtiyatların aşkara çıxarılması üçün adamları səfərbərliyə almağa, işləri təşkil etməyə kömək edir.

3. Tənqid və özünütənqid.

Tənqid və özünütənqid prinsiplilik, aşkarlıq, buraxılan nöqsanların açıq etiraf olunması, obyektivlik, konkretlik, inkarsız və başqa keyfiyyətləri özündə birləşdirir.

4. Müəssisənin idarə edilməsinə işçilərin cəlb edilməsi.

İşçilərin idarəetməyə geniş cəlb edilməsi özünü müəssisələrdə keçirilən istehsalat müşavirələrində, iclaslarda, ümumi yığıncaqlarda bir daha göstərir.

Burada istehsal fəaliyyəti, əmək intizamı, kollektiv üzvləri tərəfindən istehsal və ictimai vəzifələrin yerinə yetirilməsi, ən mühüm qərarlar müntəzəm müşahidə edilir, işçilər tərəfindən irəli sürülən təkliflər və tənqidi qeydlər nəzərə alınır. Bu barədə bütün kollektivə müntəzəm məlumat verilir.

İşçilərin sosial və tərbiyə fəallığının yüksəldilməsində əsas metodlardan biri rəqabət və yarışın təşkilidir.

Yarış, rəqabət kütlələr arasında yaradıcılığını inkişaf etdirilməsi vasitəsinə çevrilməli və burada heç bir hay-küyə, gurultuya yol verilməməlidir, əksinə, işgüzarlığa, konkretliyə və tələbkərliyə geniş meydan açılmalıdır. Əmək yarışının düzgün təşkilinin

başlıca prinsipləri aşkarlıq, nəticələrin müqayisə edilməsi, yoldaşcasına qarşılıqlı yardım, geniş qabaqcıl təcrübə mübadiləsidir.

Əmək yarışının aşağıdakı formaları vardır:

1. Peşələr üzrə fərdi yarış;
2. Ayrı-ayrı təsərrüfatlar, müəssisələr arasında yarış;
3. Sahələr, sexlər üzrə yarış;
4. Region üzrə yarış.

İstehsalatın idarə olunmasında kadrların seçilməsində, qiymətləndirilməsində sosioloji tədqiqatların genişləndirilməsi üçün xüsusi bir sosioloji-tədqiqat və sosial məsələləri həyata keçirən idarəetmə orqanı qurmaq lazımdır. Müvafiq orqanların yanında sosial və sosioloji tədqiqatlar şöbəsi yaradılması vasitəsilə siyasi-ictimai, iqtisadi-sosial məsələləri daha yaxşı həyata keçirmək mümkündür.

F VI ƏSİL

Müəssisələrdə strateji idarəetmə

- 6.1 Strateji idarəetmənin özəllikləri**
- 6.2 Strateji idarəetmənin əsas ünsürləri**
- 6.3 Strateji idarəetmənin inkişaf tarixi**
- 6.4 Strateji idarəetmənin səviyyələri**
- 6.5 Strateji idarəetmənin dövrü (mərhələləri)**
- 6.6 Strateji idarəetmədə əsas anlayışlar**

Fəsil VI: Müəssisələrdə strateji idarəetmə

Strateji idarəetmə - müəssisənin xarici mühiti ilə olan münasibətlərin qurulması və istiqamətin təyin olunması üçün görülməli işlərin planlanması, təşkilini, təbiiqini, koordinasiya və nəzarətini özündə əks etdirir.

Strategiya - müəssisənin məqsəd və hədəflərinin aşkarlanması, müəssisənin xarici mühiti arasındakı münasibətlərin təhlil edilərək, bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan fəaliyyətlərin yenidən qurulması və ehtiyac hiss olunan resursların uzun müddətdə təsirli olacaq şəkildə bölüşdürülməsi.

Strateji idarəetmə müəssisənin idarə edilməsinin bir hissəsidir. Strateji idarəetmənin tərkibinə müəssisənin xarici mühiti ilə əlaqəli məsələlərin həlli və həmçinin müəssisənin uzun müddət ərzində necə olacağı sualları daxildir.

Strateji idarəetmə - müəssisənin xarici mühiti ilə olan münasibətlərin qurulması və istiqamətin təyin olunması üçün görülməli işlərin planlanmasını, təşkilini, təbiiqini, koordinasiyasını və nəzarətini özündə əks etdirir.

Ümumiyyətlə stratejiyalı idarəetmə, təsirli strategiyaların hazırlanması, təbiiqi və nəticələrin dəyərləndirilərək nəzarət etməyə istiqamətlənmiş qərarlar və fəaliyyətləri özündə birləşdirir.

Strategiya - müəssisənin məqsəd və hədəflərinin aşkarlanması, müəssisənin xarici mühiti arasındakı münasibətlərin təhlil edilərək, bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan fəaliyyətlərin yenidən qurulması və ehtiyac hiss olunan resursların uzun müddətdə təsirli olacaq şəkildə bölüşdürülməsidir. Buna görə də strateji idarəetmə - strategiyaların planlaşdırılması üçün lazım olan tədqiqat, təhlil, dəyərləndirmə və seçim imkanlarını; planlaşdırılan bu strategiyaların təbiiqi üçün müəssisə daxili hər növ fəaliyyətin həyata keçirilməsini; daha sonra da həyata keçirilən işlərin yoxlanılaraq dəyərləndirilməsiylə əlaqəli fəaliyyətlərdir.

Bu fəaliyyətlər aşağıdakılardır:

- müəssisə ilə əlaqəli olan xarici mühitin və rəqəbat şərtlərinin səlis öyrənilməsi və xarici mühitin dinamikliyinə səbəb olan gücün təbiiqi.
- müxtəlif ömtəə bazar münasibətləri üçün hər tərəfli strategiyaların hazırlanması, strateji təhlilləri kritik sahələr üzərində cəmləşdirərək alternativ strategiyaların tapılması;
- seçilmiş strategiyaların siyasət və layihənin idarəedilməsi ilə funksional bölmələrdəki fəaliyyət proqramlarına çevrilməsi;
- təşkilatçılığın strategiyaya uyğun qurulması, müəssisə fəaliyyətlərinin Strateji İş Şöbələrinə paylanması və əsas məqsədlərə çatmada bunların koordinasiya edilməsi;
- strategiyaların təsirli bir şəkildə həyata keçirilməsi üçün planlama, motivasiya və nəzarət sistemlərinin hazırlanması.

Göründüyü kimi, müəssisənin idarəedilməsinin əsas funksiyaları strateji idarəetmədə də eynidir. Lakin strateji idarəetmədə bu funksiyalar xarici mühit üzərində daha da möhtəbərləşib. Ümumiyyətlə daim dəyişən mühitdə müəssisə hər an gözlənilməyən hadisələrlə qarşı-qarşıya gələ bilər. İstər bu müsbət və ya mənfi hadisə olsun.

Strateji idarəetmənin məqsədi də bu gözlənilməyən hadisələrin öhdəsindən gəlmək və mühit problemlərini həll etməkdir. Bu baxımdan strateji idarəetməyə müəssisənin rəqəbat qabiliyyətliyini artırmaq üçün yeni analitik fikirlərin, təşkilətmə modeli və vasitələri, yeni düşüncə və texnikaların inkişafı kimi də baxıla bilər.

6.1 STRATEJİ İDARƏETMƏNİN ÖZƏLLİKLƏRİ

Hər şeydən əvvəl strateji idarəetmə ümumi idarəetmənin sahib olduğu özəllikləri özündə cəmləşdirir. Lakin bu özəlliklərdən fərqli olaraq strateji idarəetmənin özünə məxsus olan özəllikləri də vardır. Funksional idarəetmə və layihə və ya proqram idarəetməsindən fərqli olaraq strateji idarəetməyə aşağıdakılar daxildir:

1. Strateji idarəetmə idarəetmənin bir funksiyasıdır. Belə ki, o tam olaraq müəssisənin gələcəyi ilə bağlıdır və ona bir istiqamət verir;

2. Müəssisənin uzun müddətli məqsədi ilə əlaqəlidir və gələcəyə bağlıdır. Müəssisənin gələcəkdə necə olacağını və müsbət nəticələrin əldə olunması üçün hansı tədbirlərin görülməsini göstərir.

3. Strateji idarəetmə müəssisəni vahid bir sistem olaraq görür. Burada müəssisə bir-biri ilə əlaqəli və bağlı olan hissələrin meydana gətirdiyi bir bütün olaraq nəzərdə tutulur. Yəni, müəssisənin hər hansı bir hissəsiylə əlaqəli qərarların qəbulunun digər hissələrə necə təsir edəcəyini göstərir.

4. Strateji idarəetmədə müəssisəyə açıq sistem kimi baxılır. Müəssisə ətraf mühit ilə qarşılıqlı əlaqədədir. Belə ki, ətrafda baş verən hadisələr bu və ya digər formada müəssisəyə təsir edir. Bunun üçün strateji idarəetmə ətrafda baş verən hadisələri daim nəzarətdə saxlamağa çalışır.

5. Strateji idarəetmə müəssisənin məqsədi cəmiyyətin mənafeyi ilə bir bütünlük təşkil edir.

6. Strateji idarəetmə alt səviyyədəki idarəedicilərə rəhbərlik edir. Yəni, strateji idarəetmədə məqsəd, qərar və fəaliyyətlər bütün alt bölmələrdəki hər kəsə uyğun qurulur.

7. Strateji idarəetmə müəssisənin resurslarının ən təsirli şəkildə bölgüsü ilə əlaqəlidir. Məsələn, insan resurslarının, xammalın necə və hansı formada səmərəli istifadə olunmasını əks etdirir. Müəssisənin əsas məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün lazım olan resursları əmtəə bazar münasibətlərinə uyğun bir şəkildə qurulmasını təmin edir.

8. Qərar vermədə istifadə etdiyi məlumatlar, mənbə və göstəricilər fərqlidir.

6.2 STRATEJİ İDARƏETMƏNİN ƏSAS ÜNSÜRLƏRİ

a) baş idarəedicilər və strategiyaçılar.

Strategiyalı idarəetmənin ən əsas ünsürü müəssisə daxilində idarəedicilərdir. Üst səviyyədə idarə etmənin bir funksiyası olması səbəbiylə strateji idarəetmə baş idarəedicilərin məsuliyyətindədir. Belə ki, strategiyaların layihələndirilməsi müəssisənin hər hansı bir bölməsinə, şöbəsinə verilməz. Ola bilər ki, strateji işlərlə əlaqəli tədqiqat və təhlil etmə səlahiyyəti bu işlə əlaqəli mütəxəssislərə verilsin və ya məsləhətçi mütəxəssis-

lərdən istifadə edilə bilər. Bu mənada müəssisə daxilində tək strategiyaçıların baş idarəedicilər olduğu deyilə bilər.

Müəssisənin ali rəhbərliyi ilk olaraq diqqətlərini stimullaşdırıcı amillər, məqsədlər, strategiyalar və əsas problemlər üzərində cəmləşdirməli, prioritetləri müəyyən etməli, daha sonra müəssisə sistemindəki əlaqələri idarə etməli, funksional fəaliyyətlərin bir bütün olaraq birləşməsinə və bu fəaliyyətlərin tarazlığını təmin etməlidirlər.

Nəticədə həm müəssisənin ətrafla münasibətləri yaxşı qurulacaq, həm də qısa müddətdə məqsəd və hədəflərin uzun müddətə müvafiq istiqamətdə koordinasiə ediləcəkdir.

Bu baxımdan strateji idarəedicilərdə məlumat toplama, təhlil etmə və qərar vermə rolu ortaya çıxır. Strateji idarəedici daha çox müəssisənin xarici mühitdəki dəyişikliklər və müəssisə daxilində onun üstünü və zəif tərəfləri ilə bağlı məlumat toplamaq kimi işlərlə də əlaqəlidir. Daha sonra təşkilatın strategiyası ilə əlaqəli qərarlar qəbul etmək lazımdır. Bu qərarlar çox vaxt müəssisə daxilində bir sıra dəyişikliklər etməyi və yeniliyi ortaya çıxarır. Beləliklə strateji idarəedicilər yenilikçi(innovator) xüsusiyyətə malik olmalıdırlar.

Seçilən strategiyaların tətbiqində strateji idarəedicilərin rolu daha çoxdur. Alt şöbələrin koordinasiyası, müəssisədə çalışanlara təsir etmə qabiliyyəti, resursların səmərəli istifadə olunması birbaşa idarəedicilərin bilik və bacarığı ilə əlaqəlidir.

Strategiyaların qurulması və planlanması baş idarəedicilərin məsuliyyətində olmaqla yanaşı, seçilən strategiyaların tətbiqi aşağı pillədəki idarəedicilərin işidir. Buna görə də strateji idarəedicilərin ikinci pillədəki cavabdehli, məsuliyyət daşıyan icraçı direktordur.

Müəssisədə strategiyaçıları olaraq planlaşdırma şöbəsi mütəxəssisləri və ya bu şöbə olmadıqda məsləhətçi mütəxəssislərdən istifadə edilə bilər. Bunlar müəssisədə qərar qəbulunda məsləhətlər verirlər. Müəssisənin daxili resurslarının dəyərləndirilməsini edir, xarici mühit fürsətlərini təyin edir və sonra da alternativ strategiyalar hazırlayaraq müəssisənin baş idarəedicilərinin qərar qəbul etmələrinə kömək edirlər. Bundan başqa planlaşdırma şöbəsinə stratejiyaçıları, müəssisədə bütün məlumatların toplanması mərkəzi rolunu oynayır.

b) Təşkilat missiyası və əsas məqsədlər

Strategiyalı idarəetmənin ilk mərhələsində baş idarəedicilər - biz kimik? - nə istehsal edək? - kim üçün istehsal edək? - necə istehsal edirik? kimi suallara cavab tapmağa çalışırlar.

Nə istehsal edək? və ya nə istehsal edirik? sualları müəssisənin missiyası ilə birbaşa əlaqəlidir. Müəssisələr cəmiyyətin mənafeyinə uyğun bəzi funksiyaları icra edərək özlərini qanuniləşdirməyə çalışırlar. Bu qanuni olma cəhdi hər bir müəssisənin üzərinə bir missiya qoyur. Buna görə də müəssisələr cəmiyyətdə, insanlar arasında öz missiyalarını açıq şəkildə bildirməlidirlər. Missiyanın təyin olunmasının əsas bir hissəsi müəssisənin özünü tanımasıyla əlaqəlidir. Müəssisənin indiki fəaliyyət göstərdiyi bazarlar, məhsulları bu göstərilənlərin əsas ünsürləridir.

Kim üçün istehsal etmək, necə istehsal etmək sualları isə müəssisənin məqsədini göstərir. Təşkilat missiyasının və məqsədlərin seçilməsi strateji idarəedicilər üçün təhlil etmənin, istiqaməti seçmənin, strategiyanın seçilməsinin, tətbiqinin və bütün idarəetmənin dəyərləndirilməsinin əsasını təşkil edir.

c) xarici mühit

Strategiyalı idarəetmədə uzun müddətdə xarici mühitdə baş verən hadisələr nəzərə alınmalıdır. Belə ki, xarici mühitdəki dəyişmələr və yeniliklər, müəssisənin strategiyalı idarəetməsində qərarların qəbul edilməsində və tətbiqində ən vacib ünsürlərdən biridir.

d) Əmtəə/bazar strategiyası

Strateji idarəetmənin digər bir ünsürüdə əmtəə/bazar strategiyalarıdır. Bu ünsür ilə əlaqəli aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır.

1. Strateji idarəetmədə məqsədlərə uyğun əmtəə/bazarının ortaya çıxarılması və ya fəaliyyət sahəsinin seçilməsi lazımdır. Çünki müəssisənin həyata keçirməyi planlaşdırdığı məqsədlər ilə fəaliyyətlər arasında uyğunluğa müvafiq böyümə və inkişaf etmə imkanları yüksək və tərtibli olacaqdır. Yeni bir əmtəə/bazar sahəsi seçilərkən, əvvəlki fəaliyyətlər arasında ortaq bir əlaqə olmalıdır.

2. Əmtəə/bazarla əlaqəli olan fəaliyyət sahəsi müəyyən edildikdən sonra bazara daxil olma istiqamətlərini dəqiqləşdirmək lazımdır. Bu istiqamət mövcud və ya yeni əmtəələrlə mövcud və ya yeni bazarların vəziyyəti dəyərləndirilərək qəbul ediləcək qərarlarla ortaya çıxır. Bu baxımdan da hər bir müəssisə mövcud və ya yeni bazarlarda fəaliyyətini aşağıda qeyd olunan istiqamətlərdə təşkil edə bilər: a) mövcud əmtəələrlə mövcud bazarda fəaliyyətlərini artırmağa;

b) mövcud əmtəələrlə yeni bazalara girməyə;

c) yeni əmtəələrlə mövcud bazarlarda inkişaf etməyə;

d) yeni əmtəələrlə yeni bazarlarda çeşidliliyi artırmağa istiqamətlənə bilər.

3. Müəssisə, əmtəə ilə əlaqəli olaraq rəqabət üstünlüyü qazanmağa çalışmalıdır.

4. Fəaliyyətlər arasında sinerji hər zaman nəzərə alınmalıdır. Sinerji müəssisənin yeni fəaliyyətlərində uğurlu olma, bacarıqlı olmasını artıracaqdır.

e) müəssisənin resursları

Strateji idarəetmədə müəssisə resurslardan səmərəli istifadə etməlidir. Belə ki, mövcud olan maddi, insan resurslarından səmərəli istifadə edərsə, məhsulun maya dəyərinin aşağı düşməsinə, rentabelliyyənin artırılmasına və nəticədə müəssisənin bazarda rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına gətirib çıxarar.

6.3 STRATEJİ İDARƏETMƏNİN İNKİŞAF TARİXİ

Strateji idarəetmənin inkişaf tarixinə nəzər yetirsək görürük ki, strateji idarəetmə aşağıdakı mərhələləri keçmişdir.

a) büdcə və maliyyəyə nəzarət

Strateji idarəetmənin bu mərhələsi də bir neçə yerə bölünür.

- müəssisə və idarəetmə ilə əlaqəli sistemli çalışmaların başlanmasından sonra, idarəedicilərin və elm adamlarının daha çox müəssisə fəaliyyətlərinin sadə bir şəkildə planlamasıyla məşğul olduğu görülmüşdür.

1900-1930-cu illərdə müəssisələr, təşkilat strukturu planlaşdırılması üzərində ağırlıqlı bir şəkildə durmuşdur. Burada funksional plan və siyasətlər, işin idarəedilməsi, ümumi çalışma və təşkilatlanma qaydaları ön plana çıxır. Bu illərdə müəssisə büdcəsi üzərində durulduğu görülür. Həyata keçirilən fəaliyyətlərlə əlaqəli büdcələr bunlara misaldır.

Büdcə, maliyyəyə nəzarət kimi əsas vasitə olaraq istifadə edilirdi.

1950-ci illərdə isə investisiya planlaşdırılmasının, layihə dəyərləndirilməsinin aktuallaşması, maliyyə idarəetməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb etməyə başladı.

b) müəssisə siyasəti və uzunmüddətli planlaşdırma.

1950-ci illərdən sonrakı inkişaf mərhələsində müəssisə bir bütün olaraq ələ alındı, planlaşdırma və siyasətlər bunlara görə təşkil olundu. Amerika iqtisadiyyatının inkişafı, müəssisələrin büdcələrinin artması, ətrafda baş verən hadisələrin sürətlə dəyişməsi uzun miqyaslı planlaşdırmanın hazırlanmasını zəruri edirdi. Buna görə də müəssisə planlaşdırılması və siyasəti uzunmüddətli planlaşdırmanı təhlil etməyə başladı.

1960-cı illərdən isə müəssisələr artıq bir neçə il üçün planlar hazırlayıb və tətbiq edirdilər. Müəssisələr öz daxilində növlərə ayırmağa başlamış və bir quruluş(struktur) meydana gətirmişdir.

Müəssisənin daxili və xarici mühitində uzun müddətli gələcəkdə baş verə biləcəkləri proqnozlaşdıraraq planların hazırlanmasını strateji idarəetmənin başlanğıc nöqtəsi adlandırmaq olar.

c) strateji planlaşdırma

Uzunmüddətli planlaşdırmanın ilk mərhələlərində adətən 5 il üçün planlar hazırlanırdı və daha çox əvvəlki illərdə əldə edilən uğurlara əsaslanılırdı. Daha sonrakı mərhələdə isə istehsal edilən məhsul, bazar ilə birlikdə təhlil edilməyə başladı və nəhayət 1970-ci illərdə planlaşdırma strateji planlaşdırmaya çevrildi. Ancaq strateji planlama strateji idarəetmənin bir funksiyası olaraq deyil ayrıca öyrənilməyə və inkişaf etdirilməyə başlandı. Bu mərhələdə xarici mühitin analizi, müəssisənin zəif və üstün cəhətləri nəzərə alınaraq uyğun strategiyaların seçilməsi sistemli hala gəlmişdir.

d) strateji idarəetmə

Müəssisələrin tədricən böyüməsi və çox bölməli olması strateji idarəetmənin zəruriliyini daha da artırdı. Fəaliyyət göstərən sahələrin analizi və rəqəbat qabiliyyətliliyinin öyrənilməsi və inkişaf etdirilməsi bu dövrün əsas özəlliyidir. Bu dövrdə bazarın analiz edilməsi, müəssisələrin resurslarının seçilməsi, müəssisə daxilindəki şöbələrin birlikdə tətbiqi və nəhayət nəticələrin yoxlanılaraq dəyərləndirilməsi müəssisənin

uzunmüddətli uğuru sayılırdı.

6.4 STRATEJİ İDARƏETMƏNİN SƏVİYYƏLƏRİ

Üst səviyyələrə doğru qalxdıqca idarəedicilərin məsuliyyət dairəsi genişlənməkdə, planlaşdırma və nəzarətmə daha da vacibdir. Alt səviyyələrdə isə təşkilatlanma və strategiyaların həyata keçirilməsi ön plana çıxmaktadır. Buna görə də hər bir idarəetmə səviyyəsində bir-birindən fərqli strateji cəhdlər lazımdır. Əsasən böyük şirkətlər öz daxilində müxtəlif səviyyələr üzrə strategiyalarını hazırlamaqdadırlar.

Bir neçə müəssisəyə sahib böyük bir şirkətdə 3 müxtəlif strateji səviyyədən istifadə edilir. Bunlar şirkət, müəssisə və funksional strateji səviyyələrdir.

a) Şirkət strategiyası

Şirkət stratejiyası müxtəlif profilli müəssisələr və fərqli iş qruplarına sahib bir şirkətin bir bütün olaraq stratejiyasını nəzərdə tutur. Buna misal olaraq bir holdinqin məsələn, Ata holdinqin stratejiyasını göstərmək olar. Bu səviyyədəki bir strategiya müəssisələrin hər birini əhatə edir, bir başa şirkətin adıyla, alt müəssisələrlə və ya resursların paylanması ilə əlaqədardır. Bu cür strategiyalara yeni sərmayə qərarları və müəssisənin əmtəə/bazar stratejiyalarına uyğun qərarlar da daxildir.

b) Müəssisə strategiyası

Müəssisə strategiyası hər hansı bir sənaye sahəsində müəssisənin necə fəaliyyət göstərəcəyi nə cür rəqəbat edəcəyi ilə əlaqəlidir. Bir müəssisə daxilində şöbələrə əlaqəli qərarların koordinasiyası bu səviyyədəki strategiya ilə həyata keçirilir.

c) funksional strategiya

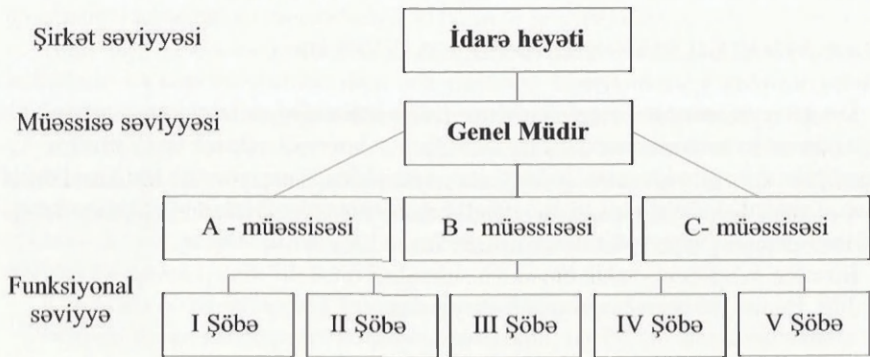
Bu strategiya isə müəssisə daxilində bölmələrlə əlaqəli qərarlarla hazırlanır. Bu cür strategiyalar daha çox istifadə olunan resursların faydalılığının artırılmasına istiqamətlənmişlər.

Bu üç səviyyədəki strategiyalar arasında qarşılıqlı bir əlaqə vardır. Bir üst səviyyədəki strategiya, alt səviyyədəki strategiya üçün bağlayıcı bir qərardır və hər səviyyədəki strategiya alt səviyyədəki strategiyaya rəhbərlik edir. Alt səviyyədəki strategiyalar üst səviyyədəki strategiyalara dəstək verici olmalıdır. (sxem 6.1)

Kiçik müəssisələrdə sahələrin sayı və idarəetmə mərhələləri daha az sayda olur, daha böyük müəssisələrdə isə mərhələ sayısı çox olur. Məsələn, bir neçə müəssisə və işçi qrupundan ibarət şirkətdə 4 fərqli - şirkət stratejiyası, müəssisə stratejiyası, coğrafi strategiya və funksional strategiya hazırlanır.

Strateji idarəetmə dövrü və fazaları

Strateji idarəetmənin dövrü özəl qərar qəbul etmə dövründə və ya problem həll etmə dövrü olaraq düşünülür. Strateji idarəetmə qərar qəbul etmə dövründə olduğu kimi, ümumi bir yanaşma ilə planlama, tətbiq etmə və dəyərləndirmə fazalarından meydana



Sxem 6.1: *Strateji idarəetmənin səviyyələri*

gəlir. Bu dövrün məntiqi olaraq başlanğıcını məqsədlərin tapılması və uyğun strategiyaların inkişafı təşkil edir. Daha sonra tətbiqi və nəticələrin nəzarət edilərək dəyərləndirilməsi fəzalarıdır.

Strateji idarəetmə dövrü üç hissədən ibarətdir.

1. Müəssisə strategiyasının hazırlanması və təyin olunması;
2. Strategiyaların tətbiqi;
3. Strateji nəticələrə nəzarət və onların dəyərləndirilməsi.

Strategiyaların hazırlanması

Strateji idarəetmənin bu ilk fazasında idarəedicilər müəssisənin mövcud vəziyyətini dəyərləndirib, resursların və imkanların nədən ibarət olduğunu təhlil edib planlar hazırlayırlar. Strateji planların hazırlanması üçün ətraf mühitdə baş verəbiləcək dəyişiklikləri daim nəzarətdə saxlamalı, fürsət, təhlükə və riskləri nəzərə alaraq məqsədlər müəyyən edilməlidir.

Strateji inkişafın və strateji planların hazırlanma fazası üç mərhələdə həyata keçirilir.

- Xarici mühitin təhlili

Xarici mühitdə baş verən dəyişiklik və inkişafı bağlı olaraq müəssisənin qarşılaşacağı fürsət və risklərin övələcədən təxmin edilməsi və müəssisəyə necə təsir edəcəyi aşkarlanmalıdır.

- Müəssisə daxili resursların və onun imkanlarının təhlili

Burada müəssisənin fasiləsiz fəaliyyəti üçün xammalın və digər resursların kifayət edib etməyəcəyi və s. təhlil edilməsi lazımdır.

- Strateji məqsədlərin, idarəetmə dəyərlərinin və təşkilati işlərin hazırlanması.

Strategiyaların tətbiqi

Strategiyaların tətbiqi üzrə məsuliyyət əsasən orta səviyyə idarəediciləri, hətta alt səviyyədəkilərə qədər olan baş idarəedicilərin üzərinə düşür.

Strategiyaların hazırlanması və strateji planların müvəffəqiyyətlə tətbiqi onun səmərəli təşkil edilməsindən asılıdır. Təkcə strateji planlaşdırma üçün deyil həmçinin bütün idarəetmə səviyyələri üçün təşkilatçılıq vacibdir. Bu zaman strategiyalara nəzarət və onların fəaliyyətinin davamlılığı həyata keçirilir.

Strateji nəticələrə nəzarət və onların dəyərləndirilməsi

Nəzarət mərhələsi idarəetmənin dəyərləndirmə funksiyasının əsas ünsürlərindən biridir. Belə ki, əsas məqsədlər seçilir, strategiyalar meydana çıxır, planlar hazırlanır və tətbiq olunur. Bundan sonra isə dəyərləndirmə mərhələsi gəlir. Tətbiq olunan strategiyaların nəticələri müxtəlif üsullarla gözdən keçirilir.

Nəzarət əsasən aşağıdakılar üzrə həyata keçirilir:

- strategiyaların tətbiqinin necə həyata keçirilməsi;
- məqsədlərin və planların nə dərəcədə müvəffəqiyyətli olması
- təşkilatçıların motivasiyasına necə təsir etməsi.

Strateji idarəetmənin əsas anlayışları

Müəssisənin xarici mühitlə münasibətlərin qurulmasında strategiya bir anlayış olaraq XX əsrin ortalarından etibarən istifadə olunmağa başladı. Burada baxış(vizyon), missiya, siyasət və məqsəd kimi gündəlik həyatda istifadə etdiyimiz sözlər strateji idarəetmədə də yaxından istifadə olunur. Strateji idarəetmə ilə əlaqəli anlayışlar olan “müəssisə siyasəti”, “uzun müddətli planlaşdırma”, “şirkət strategiyası” ifadələri bəzən cyni mənalı bəzən də fərqli mənalarda istifadə edilir. Ayrıca olaraq baxış(vizyon), strategiya və missiya anlayışları bir-birinə yaxın mənalara ifadə etsədə, bunlar arasında fərqlər mövcuddur.

A) vizyon (baxış)

Strateji idarəetmədə baxışa(vizyona) ən əsas məqsədlər daxildir. Həyata keçirilməli olan məqsəd üçün lazım olan vasitə və resursların aşkarlanması, müəssisənin gələcəkdəki vəziyyətini təsvir edir.

Bir təşkilati baxış sadə şəkildə bütün işçilərin daxil olduğu təşkilatın gələcəyə aid təsvirini verir. Bu mənada baxış(vizyon) fantaziya deyil, zəhinsəl olaraq layihələndirəmədir. Belə tərif vermək olar ki baxış(vizyon) mövcud reallıqları, risk və imkanları nəzərə alaraq təşkilatın bir bütün olaraq gələcəyinin aşkarlanmasına istiqamətlənmiş zəhinsəl bir təsvirdir.

Ümumiyyətlə baxış(vizyon), firmanın gələcəkdə necə olacağını, onun potensialını təsvir edir. Baxış(vizyon) üç əsas ünsürdən ibarətdir. Bütün təşkilata rəhbərlik edəcək bir - idarəetmə fəlsəfəsindən; - hiss edilən və təsirli bir görünüşdən; - gələcəyin təxmin edilməsindən.

İdarəetmə fəlsəfəsi - müəssisəni, onu təşkil edən ünsürləri, bu ünsürlərin müxtəlif təzahürlərini və səbəblərini təhlil edən, bunları əsas məqsəd və mənalara yöndən analiz edən düşüncə və dəyərlər deməkdir. Fəlsəfə bir təşkilatın təsirli bir şəkildə çalışabilməsi üçün davranış qaydaları qoyur, təşkilatın dəyərlərini, fəaliyyətinin yerinə yetirilməsində tətbiq olunacaq mücərrəd mənalara çevrilir. Buna görə də idarəetmə fəlsəfəsi şəxsin, qrupun, təşkilatın düşüncə və davranışlarına rəhbərlik edən ideyalar, inanc-

lar və prinsipləri bütöv olaraq təzahür edir.

İdarəetmə fəlsəfəsi müəssisəyə baxışın başlanğıcıdır. “Əsas inanc və dəyərlər” və “missiya” olmaq üzrə iki yönü vardır. Bütün təşkilatların bazarda mövqeyini qoruyub saxlaması və müvəffəqiyyət qazanması, siyasət və fəaliyyətlərinin davamı üçün güclü bir inama sahib olması lazımdır. Əsas inanc və dəyərlər bir təşkilat üçün həyatda və işdə nəyin əsas olduğunu, necə həyata keçirilməsi, cəmiyyətdə yeri, nəyin yaxşı və nəyin pis olduğu daxildir.

Missiya təşkilatda işləyənlərin ortaq məqsədidir.

Təşkilat baxışının ikinci əsas üsürü olan hissedilən və təsirli bir görünüş isə insanların müəyyən bir məqsəd üzərində durmasını təmin edir. İdarəetmə fəlsəfəsi, baxış və missiyanın arxa planda olması, görünüş isə görünən hissəsidir.

Ümumi məqsədlər təşkilatın əsas inanc və dəyərlərinin qırağa əks etməsidir.

B) missiya

Missiya - müəssisənin uzunmüddətli inkişafını artırır və strateji idarəetmənin təsirli olmasının ilkin və ən əsas anlayışıdır.

Missiya və baxış bir birinə oxşar anlayışlardır. Lakin bu iki anlayış bir birindən fərqli inənlər daşıyır.

Dəvəçi broyler ASC

Missiya və məramımız

Bu gün Azərbaycanda quş ötinin istehsalı ilə məşğul olan ən iri müəssisələrdən biri kimi “Dəvəçi-broyler”in əməli fəaliyyəti şirkətin missiyasını əks etdirən “Keyfiyyətdə lider!” şüarı üzərində qurulub. Bu halda “Dəvəçi-broyler” “keyfiyyət” anlayışını çox geniş məfhum kimi qavrayır və bura məhsulların istehsalından tutmuş onun istehlakçılara çatdırılmasınadək ən yüksək dünya standartlarına cavab verən xidmət çeşidlərini də aid edir. Əgər məsələyə bu mövqedən yanaşsaq, tam əminliklə demək olar ki, “Dəvəçi-broyler”in əsas məqsədi cücələrin inkubatorda çıxarılmasından tutmuş, hazır məhsulun alıcılara çatdırılmasınadək istehsalın bütün sahələrində keyfiyyəti ən yüksək mərhələyə çatdırmaq və onu qoruyub saxlamaqdan ibarətdir. Bununla belə şübhə yoxdur ki, qarşıya qoyulan çətin vəzifənin öhdəsindən gəlmək bütün idarəetmə aparatının gərqi əməyi olmadan mümkün deyil.

Buna görə də, “Keyfiyyətdə lider” missiyası deyiləndə elə menecment sistemi başa düşülür ki, istehsal prosesi kimi o da dünya standartlarına cavab vermiş olsun.

Səhmdar cəmiyyətin mövcudluğunun, fəaliyyətinin əsasını təşkil edən istehlakçı maraqlarını daim diqqət mərkəzində saxlamaq, şirkətin istehsal etdiyi məhsulların keyfiyyəti barədə onlarda dayanıqlı müsbət rəy yaratmaq “Dəvəçi-broyler” ASC-nin fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərindən biridir. “Dəvəçi-broyler”in məramı bilavasitə şirkətin missiyasından qaynaqlanır.

Səhmdar cəmiyyət yaxın gələcəkdə bazarın keyfiyyətli quş ətii ilə təminatının minimum 80 faizinin onun tərəfindən həyata keçirilməsini öz qarşısına bir məqsəd kimi

qoyur.

Bu, ilk növbədə şirkətin özünün kommersiya maraqlarını kifayət qədər dolğun reallaşdıracaq, ən başlıcası isə alıcılara “Dəvəçi-broyler”in məhsullarını bütün qalan istehsalçıların məhsulları ilə müqayisə etmək imkanı verəcəkdir. Bundan başqa şirkət rəhbərliyi və mütəxəssislər ASC-nin məhsullarını yaxın gələcəkdə beynəlxalq bazara - ilk növbədə MDB ölkələrinə və yaxın xaricə çıxarmaq üzərində də ciddi şəkildə düşünürlər.

Missiya bir firmanın var olma səbəbidir. Baxış isə firmanın gələcəkdə olmaq istədiyi vəziyyəti göstərir. Missiya baxışa çatmaq üçün vacib bir vasitədir. Baxış bir xəyal, missiya isə xəyalı həyata keçirmək üçün məqsəddir.

Strateji idarəetmədə missiya iki fərqli mənada istifadə olunur. Birinci mənada, missiya - müəssisə strategiyası içində bir vəzifə kimi istifadə olunur. İkinci mənada isə fəlsəfi və əxlaqi bir məna qazanmaqdadır.

Birinci mənada missiya bazara istiqamətlənmiş “nə edirik?” və “nə olmalıdır?” suallarına cavab verməlidir. İkinci mənada missiya ortaq bir dəyər mənasını daşıyır. Buna görə də, missiya mədəni bir birliyi təmin edən və hər kəsin bölüşdüyü dəyər və ya ortaq bir duyğu deməkdir.

Missiya kəlmə mənasıyla bir şəxs və ya cəmiyyətin üzərinə götürdüyü özəl bir vəzifədir. O, müəssisənin idarəedilməsi baxımından təşkilat üzvlərinə istiqamət verməsidir.

Bir missiyanın ən əsas funksiyası müəssisədə bütün çalışanlara istiqamət verməsidir.

Təşkilatın missiyası “paylaşılan dəyərlər” və ya “ortaq inanclar” deməkdir.

Xidmət yönü olmaq, istehsal yönü olmaq, maliyyə yönü olmaq, keyfiyyət yönü olmaq bir missiya sahəsidir. Məsələn, Amerika Birləşmiş Ştatları idarəetməsində “ucuz məhsul istehsalı”, Yapon idarəetməsində “keyfiyyətli məhsul istehsalı” bir missiyadır.

Məqsəd və missiyanın açıqlıqda deyilməsi müəssisə üçün əsas hədəfləri təyin etmədə üstün şərtdir.

Təşkilat missiyasının özəllikləri aşağıdakılardır.

- Missiya uzun müddətli bir məqsəddir. Müəssisənin tez-tez dəyişməyəcəyi və bəzən bir təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi müddətdə sabit qalan məqsəddir;
- bölüşdürülən (paylaşılan) ortaq dəyər və inancların olması;
- müəssisədə çalışanların əlaqəli olması;
- müəssisənin daxilinə deyil, xarici mühitə istiqamətlidir;
- məhsullar üzərində deyil, bazar üzərində yoğunlaşır.

Bir missiya ifadəsinə dörd ünsür - məqsəd, strategiya (məqsədə çatmaq üçün strategiya hazırlamaq), dəyərlər və davranış standartları daxildir.

S) Strategiya

Strategiya da baxış kimi müəssisənin mövcud vəziyyəti ilə deyil gələcəklə əlaqəlidir. Seçilən strategiyalar müəssisənin baxışının həyata keçirilməsinə kömək edir. Ancaq strategiya gələcəkdə görülməli məqsədlərlə birlikdə lazım olan resurslar və vasitələrlə əlaqəlidir. Baxış isə resurslar və vasitələrdən ayrılır, sadəcə gələcəyə dair isti-

qaməti təyin edir.

Bəzi mənbələr strategiyanın latınca yol, xətt və ya çay mənbəsi mənasında "stratum"dan gəlidiyi bildirilir.

"Azərbaycan Beynəlxalq Bankı" ASC-nin

2008-2010-cu illər üçün

S T R A T E J İ P L A N I

1. Giriş

1.1. Bankın Strateji planında aşağıdakılar öz əksini tapmışdır:

1.1.1. Bankın daxili və xarici vəziyyətinin təhlili;

1.1.2. Bankın Missiyası və Strateji baxışı

1.1.3. Bankın strateji və maliyyə hədəfləri;

1.1.4. Bankın strateji hədəflərinə nail olma istiqamətləri (strategiyaları);

1.1.5. Bank fəaliyyətinin strateji istiqamətlərinin həyata keçirilməsi prinsipləri.

1.2. Strateji məqsədlərə nail olmağa yönəlmiş və bu məqsədlərin cari vəziyyətini nəzərə almaqla təşhif edilmiş konkret tədbirlər əməliyyat planlarında təsbit olunur. Məsələyə bu cür yanaşma planın rəallığını, onun bazar imkanlarından səmərəli istifadəyə istiqamətləndirməsini təmin edir. Beləliklə, strateji planlaşdırma vasitəsilə Bank öz gələcək fəaliyyətinin prioritetlərini müəyyənləşdirmiş və ehtiyac yarandıqca, bazar konyunkturasındakı dəyişiklikləri nəzərə almaqla onlara yenidən baxacaqdır.

1.3. Strateji planda əks olunmuş hədəflərin icrasına görə Bankın müvafiq strukturlarının rəhbərləri məsuliyyət daşıyırlar.

2. Bankın Missiyası

2.1. Bankın Missiyasının qısa (ictimaiyyət üçün) forması:

2.1.1. Azərbaycan Beynəlxalq Bankı Azərbaycan bank sisteminin sabitliyinin və ona ölkə daxilində və xaricində etimadının və ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının əhəmiyyətli amili olan Ümummilli İnkişaf Bankıdır.

2.1.2. Azərbaycan Beynəlxalq Bankı səmərəli şəkildə Azərbaycanda və azərbaycanlıların yaşadığı digər ölkələrdə fərd və qurumlar üçün geniş çeşidli, yüksək keyfiyyətə malik olan bank xidmətlərindən istifadə etmək imkanını yaradan universal və yeni texnologiyalara arxalanan bankdır.

2.2. Azərbaycan Beynəlxalq Bankının Missiyası Bank tərəfindən yüksək biznes etika prinsipləri və korporativ dəyərləri əsasında həyata keçirilir:

2.2.1. İş sədaqət. Biz səhmdarlarımızın, tərəfdaş və müştərilərimizin qanuni maraqlarını təmin etmək işinə sadıq. Bankın Missiyasını həyata keçirmək - bizim əsas məqsədlərimizdən biridir.

2.2.2. Qanuna tabeçilik. Biz beynəlxalq hüququn hamı tərəfindən qəbul olunmuş prinsip və normalarına, Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə, Milli Bankın normativ aktlarına, Bankın Nizamnaməsinə və Korporativ Etika Məcəlləsinin müddəalarına, Bankın digər daxili sənədlərinə, habelə işgüzar adətlərinə dönmədən əməl edirik.

rik.

2.2.3. Sosial ədalət. Biz sosial ədaləti sağlam cəmiyyətin əsas atributu kimi dəyərləndiririk.

2.2.4. Şəxsiyyətin ləyaqətinə hörmət. Biz irqindən, dinindən, milliyyətindən, siyasi əqidə-sindən, sosial mənsubiyyətindən və ictimai vəziyyətindən asılı olmayaraq, insanın hüquq və azadlıqlarına hörmət bəsləyir və bunları müdafiə edirik.

2.2.5. Peşəkarlıq. Biz müştərilərə xidmət göstərilməsinə dair bütün əməliyyatları vicdanla, vaxtında və yüksək səviyyədə həyata keçiririk. Biz daim təkmilləşməyə, yeniliyə can atırıq. Biz Bankın daha səmərəli işləməsi üçün yaxşı yollar, vasitələr və imkanlar axtarıq.

2.2.6. Korporativlik. Biz həmkarlarımızla münasibətləri qarşılıqlı anlaşma, inam, qarşılıqlı kömək və korporativ həmrəylik əsasında qururuq. Biz həmkarlarımızla peşəkar biliklər və əməli təcrübə mübadiləsi edirik.

2.2.7. Açıqlıq. Biz Bankın fəaliyyətinin səhmdarlar, müştərilər, işgüzar tərəfdaşlar, dövlət hakimiyyəti orqanları, Bankın əməkdaşları üçün maksimum açıq və şəffaf olması siyasətini əsas tuturuq. Biz marağı olan bütün şəxslərin Bank haqqında açıq informasiyanı sərbəst şəkildə ala bilmələri üçün bütün mümkün informasiya mənbələrindən - çap nəşrlərindən, mətbuat konfranslarından, işgüzar görüşlərdən, televiziya, habelə İnternetdən istifadə etməyə çalışırıq. Biz müştərilərlə, işgüzar tərəfdaşlarla, dövlət hakimiyyətinin nümayəndələri ilə münasibətlərimizi bərabərlik və açıqlıq şəraitində qururuq.

2.2.8. Təhlükəsizlik. Biz səhmdarlara, Banka, müştərilərə, Bankın əməkdaşlarına münasibətdə, dövlətə və dünya birliyinə münasibətdə üçüncü şəxslər tərəfindən hər hansı qanuna zidd hərəkətlərin qarşısını almaqdan ötrü lazım olan bütün tədbirləri görürük.

2.2.9. Məsuliyyət. Biz fəaliyyətimizin nəticələrinə görə səhmdarlar qarşısında, bank xidmətlərinin keyfiyyətinə görə müştərilər qarşısında, öhdəliklərimizi lazımınca yerinə yetirməyə görə işgüzar tərəfdaşlar qarşısında, insan hüquq və azadlıqlarına hörmət bəsləməyə, Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafına töhfələr verməyə görə cəmiyyət və dövlət qarşısında məsuliyyət daşıyıq.

3. Bankın strateji baxışı (Vision)

3.1. Bankın strateji baxışı (vision) aşağıdakılardan ibarətdir:

3.1.1. Səhmdarlar üçün yüksək dəyərə malik, gəlirli bank olmaq.

3.1.2. Müştərilər üçün bütün bank və maliyyə xidmətlərinin Azərbaycan Beynəlxalq Bankı vasitəsi və zamanəti ilə, onlara özəl şərtlər və üstünlüklərlə, minimum vaxt ərzində rahatlıqla əldə etmək imkanını yaratmaq. Bu həm müştərilərimizin faydalanması, həm də Bankın gələcəyinin təmin edilməsi deməkdir.

3.1.3. Geniş çəkidə yüksək keyfiyyətli yeni texnologiyalara əsaslanan və eyni zamanda Bank üçün sərfəli və gəlirli məhsul və xidmətləri ölkə daxilində və xaricində bütün müştəri qruplarına təklif etməklə satış həcmələrini daima yüksəltmək, bazar payını stabil olaraq saxlamaq və artırmaq.

3.1.4. Ölkənin aparıcı maliyyə qrupunun özəyini təşkil etmək.

3.1.5. “Bazar lideri” strateji xəttinin davamçısı olmaqla kifayətlənməyib bazarı yeni məhsulları ilə dəyişdirən və oyun qaydalarını müəyyənləşdirən bir Banka çevrilmək.

3.1.6. Səmərəli və çevik idarəetmə sisteminə (təşkilati struktur, idarəetmə modeli, insan resursları, maliyyə, risklər, audit və s.) malik olmaq.

3.1.7. Ölkənin bank sisteminə ən peşəkar və korporativ prinsiplərə loyal olan kadrlar həcrlərindən birinə malik olmaq.

3.1.8. Ölkə daxilində və xaricində güclü pozitiv imicə malik olmaq, ictimaiyyət, müştərilər, tərəf-müqabiləri ilə sağlam münasibətlər qurmaq.

4. Bankın strateji hədəfləri

4.1. Xidmət şəbəkəsi, müştərilərə xidmət və satış. Müştərilərlə uzunmüddətli münasibətlər qurmaqla Bankın məhsul və xidmətlərinin effektiv və maliyyə nöqtəy-nəzərindən səmərəli satışını həyata keçirən, Bankın imicini yaxşılaşdırən yüksək səviyyəli, müasir standartlara cavab verən xidmət şəbəkəsini genişləndirmək.

4.2. Müştəri bazasının inkişafı. Mövcud geniş müştəri bazasını qoruyub saxlamaq və həm komissiyatçı, həm də keyfiyyətə inkişaf etdirmək. Müştəri bazasının genişləndirilməsinə, o cümlədən, müştərilərin biznesinin inkişafına dəstək hesabına nail olmaq.

4.3. Dövlətə dəstək. Ölkə üçün vacib olan sosial-iqtisadi sahələrin inkişaf etdirilməsində Azərbaycan hökumətinə köməklik göstərmək.

4.4. Beynəlxalq fəaliyyət. Yerli, regional və dünya bank bazarında Bankın imicini artırmaq, Bankın Azərbaycandan kənar fəaliyyətini müxtəlif formalarda inkişaf etdirmək, o cümlədən Azərbaycan sahibkarlarının xaricdəki fəaliyyətini dəstəkləmək.

4.5. Marketing və biznesin inkişafı. Bankın marketing və PR fəaliyyətini genişləndirmək, intensivləşdirmək və eyni zamanda onun səmərəliliyini artırmaq. Məhsul və xidmətlərin spektrini optimallaşdırmaq.

4.6. Maliyyə, aktiv və passivlərin idarə edilməsi, əməliyyatlar. Gəlirliyi artırmaq, tarazlaşdırılmış maliyyə göstəricilərini və sabit maliyyə vəziyyətini qoruyub saxlamaq və təkmilləşdirmək.

4.7. İnsan resursları. Bankın dəyərlərinə, korporativ mədəniyyətinə hörmətlə yanaşan və Bankın Missiyasını uğurla həyata keçirmək iqtidarında olan əməkdaşlar komandasını yaratmaq və inkişaf etdirmək. Bu işin mühüm tərkib hissəsi olaraq, insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində mövcud olan qabaqcıl texnologiyaları insan yönümlü yanaşma əsasında tətbiq etmək.

4.8. İdarəetmə. Ölkənin bank bazarında artan rəqabətə davamlı olmaq məqsədi ilə optimal səlahiyyətlər bölgüsünü özündə əks etdirən, biznes proseslər yönümlü təşkilati struktur və “strateji menecment”, “hədəflər üzrə menecment”, korporativ idarəetmə və digər müxtəlif texnologiyalara əsaslanan, çevik, müasir, xarici mühitə adekvat şəkillə cavab verən, səmərəli idarəetmə modelini qurmaq və inkişaf etdirmək.

4.9. Risklərin idarə edilməsi, hesabatlıq və MİS. Qabaqcıl informasiya və idarəetmə texnologiyaları əsasında Bankın fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edən effektiv risklərin idarə edilməsi sistemini, habelə idarəetmə hesabatlılığı sistemini (MİS - Mana-

gement Information System) yaratmaq və inkişaf etdirmək.

4.10. İnformasiya texnologiyaları. Müştərilərə daha yüksək səviyyədə xidmət göstərilməsi, yeni bank məhsullarının yaradılması, əməliyyatları avtomatlaşdırmaqla Bankın xərclərinin azaldılması, Bankın idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi üçün geniş imkanlar yaradan bir-birinə inteqrasiya olunmuş IT sistemləri qurmaq və onların lazımı səviyyədə təhlükəsizliyini təmin etmək.

4.11. Maddi-texniki təchizat. Bankın bütün struktur bölmələrinin fəaliyyətini maddi-texniki təchizat baxımından təmin etmək və Bankın imicinə uyğun olmaq üçün onların maddi-texniki təchizatını yüksək səviyyədə təşkil etmək.

Müasir dövrdə strategiya iqtisadi mənada 1930-40 ci illərdən etibarən işlənməyə başlamışdır. İqtisadi mənada həm iqtisadçı, həm də riyaziyyatçı olan iki elm adamı V.Neuman və O.Margenshtern(1944) tərəfindən istifadə olunmuşdur. Burada oyunçuların, rəqiblərin alternativ davranış tərzlərini tam olaraq bildiyi və öz faydasını maksimallaşdıracaq qərarlar alabiləcəyi bilinməkdədir.

Bu anlayış müəssisə və idarəetmədə XX əsrin ikinci yarısından istifadə olunmağa başlanmışdır. Strategiyanın müəssisə ilə onu əhatə edən mühit arasındakı əlaqələrə istiqamətlənmiş olması, mühitin isə daimi dəyişməsi səbəbiylə uyğunsuzluğun artması, müəssisənin funksiyalarının müxtəlifliyi və get-gedə qarmaqlaşmış olması, bu anlayışla əlaqəli yazarların fərqli baxışa sahib olmuşdur. Strategiya anlayışı üzərində ilk çalışmalarından birini həyata keçirən A.D. Chaudler strategiyayı “müəssisədə uzun müddətli məqsəd və hədəfləri təyin etmə və bu məqsədləri həyata keçirmək üçün ehtiyac olan resursları təhsis edərək uyğun fəaliyyət proqramlarını hazırlaması” olduğunu qeyd etmişdir.

J.Brian Quin müəssisənin məqsəd və apardığı siyasətin vahidliyinə onun strategiyasını təşkil etməsi kimi baxır. Oxşar bir tərfi də Anthony(1965) vermişdir. Strategiya, “müəssisə məqsədləri və məqsədlərdəki dəyişikliklər, bunların həyata keçirilməsində istifadə olunan resurslar, bu resursların özəlliklərinin təyin olunması, bölgüsü və istifadəsi ilə əlaqəli siyasətlə əlaqədar qərar verməkdir”.

Strateji idarəetmədə mühüm yer tutan İqor Ansoff strategiyaya iki dəyişik tərif vermişdir. Saf strategiya və kompleks strategiya. Saf strategiya “müəssisənin bir hərəkəti və müəyyən hərəkətlər ardıcılığıdır”. Müəssisənin izlədiyi əmtənin inkişaf proqramı kimi. Kompleks strategiya isə “müəssisənin müəyyən bir vəziyyətdə hansı cür saf strategiya seçəcəyini göstərən statistik bir qərar qaydasıdır”.

Andrews'ə(1971) görə strategiya “müəssisənin hansı işi gördüyünü və ya görmək istədiyini, nə cür bir müəssisə olduğunu və ya olmaq istədiyini bildiren məqsəd, hədəf və vəzifələrin bütünü və bunları həyata keçirmək üçün lazım olanlardır. Hofer və Schendele(1979) isə strategiyaya “müəssisənin daxili resursları və qabiliyyətləri ilə xarici mühitin fürsət və riskləri arasında uyğunluq saxlayacaq fəaliyyətlər” olaraq ələ almaqdadır.

Bütün bunları nəzərə alaraq strategiyaya aşağıdakı fərqli yanaşmaların olduğunu söyləmək olar:

- strategiyaya bir plan kimi yanaşma;
- strategiyaya bir taktika kimi yanaşma;
- strategiyaya model kimi yanaşma;
- strategiyaya müəssisənin mövqeyi kimi yanaşma;
- strategiyaya uzaqgörənlik kimi yanaşma.

Azərdəmiryolbank

MISSIYA

Bankın Strateji Baxışı:

Sosial yönümlü bank kimi Biz öz müştərilərimizə bank xidmətlərinin bütün spektrunu təklif edirik və onların rifahına və inkişafına doğru çalışırıq.

Özümüzü bank içtimaiyyətinin bir hissəsi kimi hesab edərək və korporativ idarəetmənin yüksək standartlarına tabe olaraq Biz ictimaiyyət qarşısında şəffaflığa və məsuliyyətə, gəlirliyə və maliyyə sabilliyinə doğru çalışırıq.

Bankın Strateji Baxışına əsasən 2008 - 2010-cu illər dövrünün sonuna bank aşağıdakı meyarlara tam cavab verəcəkdir:

- sosial yönümlü bank;
- daxili bazarda liderlərdən biri və xarici bazarda ekspert;
- effektiv və çevik struktur;
- fond birjalarında mühüm iştirakçı.

Bankın Strateji Baxışına əsasən bankın tərtib olunmuş Missiya Hesabatı aşağıdakı kimidir:

- Respublika daxilində böyük filial şəbəkəsinə malik olan Bank kimi sahibkarlığa dəstək və regionların inkişafı üzrə dövlət proqramlarının reallaşdırmasında aktiv iştirak edilməsi;
- Müştərilərin bank xidmətlərinə olan bütün tələbatlarının geniş spektorda ödəməyə çalışması, hər bir müştəriyə fərdi yanaşmanın tətbiq olunması, işçilərin peşəkarlığı sayəsində qeyri-standart vəziyyətlərdə çıxış həllinin tapılması;
- Müştərilərinin tək maliyyə problemlərinin həlli ilə deyil, həm də onların biznesinin inkişafına mane olan problemlərin həlli ilə də məşğul olması, əlaqələrin konfidensiallığını qorunması şərti ilə müştərilərə biznesin inkişafı üçün həll yollarının tapılmasında köməklik edilməsi;
- Biznesin aparılmasında qətiyyətlə düzgün mövqenin tutulması və düzgün bank kimi nüfuzunu qorumaq üçün öz müştəriləri və kontraqentləri qarşısında bütün öhdəliklərin yerinə yetirilməsi;

Bank Strateji Baxışından və Missiya Hesabatından irəli gələn aşağıdakı strateji məqsədləri müəyyən etmişdir:

- Sosial yönümlü bank statusunun yaradılması və bu imicin qorunması;

- Daxili bazarda maksimal iştirak və xarici bazara çıxış;
- Effektiv və çevik təşkilati strukturun yaradılması və inkişafı;
- Bankın investisiya cəlbediciliyinin artırılması;

I. “Sosial yönümlü bank statusunun yaradılması və bu imicin qorunması”

Bu məqsədə nail olmaq üçün bank “Sosial məsuliyyət strategiyası”ndan istifadə edəcək və aşağıdakı tədbirləri (sub-məqsədlər) həyata keçirəcək:

- sahibkarlığa dəstək proqramlarında iştirak;
- regionların inkişafı proqramlarında iştirak;
- məşğulluq proqramlarında iştirak;
- maliyyə xidmətlərinə çıxışın artırılması proqramlarında iştirak;

Bu proqramlarda iştirakın vəziyyəti və əldə olunmuş nailiyyətlər barədə mütəmadi olaraq respublika ictimaiyyətinə xəbərlər çatdırılacaqdır.

II. “Daxili bazarda maksimal mövcudluq və xarici bazara çıxış”

Bu məqsədə nail olmaq üçün bank iki strategiyadan: “bazar strategiyası” və “məhsul strategiyası”ndan istifadə edəcəkdir.

Bankın “bazar strategiyası”nın əsas elementləri kimi “bankın tanıtma siyasəti”nin tətbiqi: vahid arxitektura, bankın mövcud olduğu zonalarda korporativ brendin tanınması və gücləndirməsindən; satış şəbəkəsinin genişləndirilməsi və gücləndirilməsi: bank üçün strateji əhəmiyyətli bazarlarda satış məntəqələrinin açılması və inkişafı; “mobil ofis”lərin yaradılması müəyyən edilmişdir.

Bankın “məhsul strategiyası”nın əsas elementləri kimi: yeni məhsulların və xidmət formalarının hazırlanması və bazara çıxarılması, yeni satış kanallarının yaradılması, satılan məhsul və göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması müəyyən edilmişdir.

III. “Effektiv və çevik təşkilati strukturun yaradılması və inkişafı”

Bu məqsədə nail olmaq üçün bank “institusional inkişaf strategiyası”ndan istifadə edəcəkdir. Bu strategiyanın əsas elementləri kimi: informasiya texnologiyalarının müəmməlləşdirilməsi, CRM-in və BUM-nin tətbiqi, biznes proseslərin reglamentasiyası və HR-in potensialının artırılması müəyyən edilmişdir.

IV. İnvestisiya cəlbediciliyinin artırılması

Bu məqsədə nail olmaq üçün bank “investisiya cəlbediciliyi strategiyası”ndan istifadə edəcəkdir. Bu strategiyanın əsas elementləri kimi korporativ idarəetmə səviyyəsinin artırılması, daha yüksək beynəlxalq reytingin alınması və beynəlxalq əhəmiyyətli fond birjalarının listinginə daxil olunması müəyyən edilmişdir.

D) Siyasət

Siyasət anlayışı bu günkü və gələcəkdəki qərarlara bir istiqamət verə bilmək üçün bir çox alternativlər arasından seçilən müəyyən bir yol və ya davranış tərzidir. Digər bir

deyişlə ümumi məqsədlər və qəbul edilə bilən metodları əhatə edən uzun müddətli ümumi bir plan şəklində də ifadə etmək olar.

Müəssisənin idarəedilməsi sahəsində siyasət - qərar qəbul edən şəxslərə qərar qəbulunda rəhbərlik edən bir prinsip və ya prinsiplər məcmusudur. Bu prinsiplər idarəedicilərə qəbul edəcəkləri qərarlarda və görəcəkləri işlərdə yol göstərir, təyin olunmuş məqsədlərə çatmaq üçün ümumi bir plan meydana gətirir. Ancaq "siyasət" ilə hər hansı bir vəziyyət qarşısında tətbiq olunacaq "qayda" bir-birinə qarışdırılmamalıdır. Qaydalar müəyyən bir vəziyyət qarşısında qərar qəbul edən şəxsin və ya icraçının nəcə hərəkət edəcəyini dəqiq bir şəkildə bildirir və idarəediciyə təşəbbüsdən istifadəyə daha az imkan verir.

Lakin Siyasət isə hər şeydən əvvəl müəssisənin hər səviyyəsinə məqsədlərinin həyata keçirilməsi ilə, istifadə olunacaq vasitələrin və ortaya çıxarılaçaq hərəkət tərzlərinin seçilməsi ilə əlaqəli olduğudur.

Siyasət müəssisənin təşkilati strukturunun bütün səviyyəsində yer alır və əsas şirkət siyasətlərində siyasətlərindən, bölmə siyasətlərindən, tətbiq sahələrindən və ən kiçik şöbələrə qədər sıralanır. Ayrıca olaraq siyasət funksional və ya müəyyən layihə üçün seçilə bilər.

Ümumiyyətlə, idarəetmədə siyasət və strategiya çox vaxt bir-birlərinin yerinə, eyni mənada işlədilir. Məsələn bir şirkətin mövcud bazar daxilində yeni məhsul inkişaf etdirmə siyasəti və ya sadəcə pərakəndədə olanlara paylamaq siyasəti, marketing strategiyasının əsas ünsürüdür. Buradan göründüyü kimi siyasət strategiyanın daxilində olur. Onların fərqli cəhətləri aşağıdakılardır.

- a) Ən əsas fərqlərdən biri ondan ibarətdir ki, siyasət qərar verməyə bir düşünmə rəhbəri olduğu, strategiya isə bu rəhbər doğrultusunda məqsədlərin meydana gəlməsi və resurslardan istifadə olunması qərarlarının verilməsidir. Başka bir ifadə ilə siyasət müəssisənin tətbiq etməyə çalışdığı prinsipləri müəyyən edərək, strategiya isə bu prinsipləri yerinə gətirməyə istifadə olunacaq vasitələri, rıçaqları təklif edir.
- b) Strategiya ətraf mühitdə baş verən hadisələrlə əlaqədar tez-tez dəyişilə bilər. Lakin siyasət bir dəfə müəyyən edildikdən sonra tez-tez dəyişməz. Məsələn, bir müəssisə strateji bir qərar verir ki, bir əmtəəni digər bir əmtəə ilə əvəz etsin, yəni yeni əmtəə istehsal etsin. Lakin bunların hər ikisində də keyfiyyətə fikir vermək əsasdır. Bu isə müəssisə siyasəti ilə əlaqəli bir qərardır.

Siyasət anlayışı bu günkü və gələcəkdəki qərarlara bir yön verə bilmək üçün bir çox alternativlər arasından seçilən müəyyən bir yol və ya davranış tərzidir.

“Dəvəçi Broylar” ASC-nin keyfiyyət və qida məhsullarının təhlükəsizliyi siyasəti

İstehlakçı bizim daimi investorumuzdur, onun tələblərinin yerinə yetirilməsi bu günkü varlığımız və gələcək uğurlarımızın zəmanətidir. Narazı istehlakçı bizim zərəri-

miz və rəqiblərin xeyrinə itirilmiş müştəridir.

İstehsal olunan quş ətinin daim yüksək səviyyədə olması və istehsalın effektiv idarə olunması, son nəticədə cəmiyyətin bazaradakı mövqeyinin genişlənməsinə, istehsalın həcmnin artmasına, yeni iş yerlərinin yaradılmasına və kapitalın artmasına gətirib çıxarır.

Ona görə də müntəzəm olaraq bazara yüksək keyfiyyətli və ekoloji jəhətdən təmiz quş əti çıxarmaqla istehlakçılarımızın ümüdlərini həmişə doğruldajağıq.

Keyfiyyət bütün işçilərdən asılıdır və hər bir işçi öz iş yerində keyfiyyət yaradır, ona görə də keyfiyyətli quş əti istehsalı və istehlakçıların istəklərinin daha dolğun yerinə yetirilməsi rəhbərdən tutmuş sırası işçiyə qədər hamının fəaliyyətinin mahiyyəti və ali məqsədidir.

İstehlakçıların arzularının öyrənilməsi, təhlili və nəzərə alınması üçün müntəzəm olaraq alıcıların sorğusu keçirilir, bazaradakı vəziyyət araşdırılır, marketinq tədqiqatları aparılır, nəticələr barədə bütün işçilər məlumatlandırılır, keyfiyyətin daha da yaxşılaşdırılması üzrə daim tədbirlər həyata keçirilir və keçiriləkdir. Cəmiyyət quş ətinin istehsalında istifadə olunan və onun keyfiyyətini müəyyən edən xammal, material və digər vəsaitlərin təchizatçıları ilə tərəflər üçün qarşılıqlı faydalı olan və inkişafa aparan əməkdaşlıq inüasibətləri qurur və cəmiyyətə bu malların mənşəyi, istehsalı, emalı, qablaşdırılması, saxlanması və qida sənayesində istifadəsinin təhlükəsizliyi barədə rəsmi sənədlər aldıqdan sonra onları istifadə edir. Cəmiyyət quş əti istehsalının və satışının bütün mərhələlərində gigiyenik qaydalara əməl etməklə öz istehlakçılarını qida məhsullarının təhlükəsizliyi standartının tələblərinə uyğun quş əti ilə təmin edəcəkdir.

Cəmiyyətin əməkdaşlarının bilik və bacarıqlarının artırılması yüksək keyfiyyətin, onların xidməti inkişaf və maddi rifahlarının yüksəldilməsinin təminatıdır. Cəmiyyət öz əməkdaşlarının bilik və bacarıqlarının artırılması təşəbbüsünü daim dəstəkləyir, onların lazımi səviyyədə olmasını və daim inkişaf etməsini təmin edir. Cəmiyyətin rəhbərliyi Keyfiyyət Menecmenti Sistemini və eyni zamanda qida məhsullarının təhlükəsizliyi ilə əlaqədar bütün tədbirləri hərtərəfli dəstəkləyərək onun effektivliyini tələblərə uyğun olaraq daim artırmaq öhdəliyini üzərinə götürür.

Cəmiyyət hazırkı siyasəti fəaliyyətinin ana xətti və baş istiqaməti elan edir!

İdarə Heyətinin 08 sentyabr 2007-ci il tarixli 20 sayılı protokolu ilə təsdiq edilmişdir.

“Dəvəçi Broyler” ASC-nin qiymət siyasəti

Keyfiyyətlə yanaşı istehlakçının seçimini müəyyən edən iki ön vacib faktordan biri də qiymətdir. Məhz buna görə də “Dəvəçi-broyler” ASC-i qiymət siyasətinə böyük diqqət ayırır. Səhmdar cəmiyyəti əlindən gələni edir ki, müəssisənin məhsullarında “qiymət-keyfiyyət” uyurluğu optimal səviyyədə olsun. Ancaq keyfiyyətin idarə olunmasında və istehsalat prosesindəki çatışmazlıqların aradan qaldırılması üzərində mütəmadi iş aparılır. ASC məhsulun hazırlanmasında təbii qidalardan - buğdadan, qarğıdalı dənindən, soyadan, günəbaxandan, Şollar suyundan istifadə edir, kompleks sanitar-gigiyə-

nik tədbirlər həyata keçirir.

“Dəvəçi-broyler” ASC-nin məhsullarının dəyəri təsərrüfatda yaradılmış qiymət komitəsində - məhsulun və xammalın qiymətlərini müəyyənləşdirən orqanda aparılan kollegial müzakirədən sonra təyin edilir. İstənilən qiymət dəyişikliyi - əgər bu baş versə - müəssisənin mütəxəssislərinin apardığı kompleks araşdırmalardan sonra həyata keçirilir. Kompleksə məhsula sərf olunan xərcləri xammal bazarında qiymətlər, xammalın qiymətinin qalxma dinamikası, istehsal prosesinin öyrənilməsi, eləcə də əhali arasında sorğunun nəticələri və sair daxildir. Hal-hazırda müəssisədə istehsal olunan məhsulların ayrı-ayrı çeşidlər üzrə geri qayıtma səviyyəsi 0 faizə bərabərdir.

Bu o deməkdir ki, “Səba” brendi altında çıxan məhsulların geniş çeşidi məhdud istehlakçı dairəsinin maliyyə imkanlarına deyil, geniş alıcı auditoriyasının tələblərinə cavab verir.

“Dəvəçi-broyler” ASC mövqeyini bundan sonra da saxlamaq üçün lazımi tədbirlər həyata keçirir.

E) Digər anlayışlar

Taktika

Taktika, müəssisənin resurslarını təsirli şəkildə istifadə edilməsi üçün “dəyişən” vəziyyətə uyğun olaraq verilən qısa müddətli qərarlardır. Bu qərarlar “funksional strategiyalar” və ya “alt strategiyalar” da adlandırılır.

Ümumiyyətlə strategiya məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün sahib olduğu resursları təhsis etməsiylə əlaqəli ümumi qərarlardır. Taktika isə təhsis edilən bu resursların hansı formada hərəkətə gətirilməsi və ya tətbiq edilməsidir. Özəlliklə resursların təsirli bir şəkildə istifadəsi ilə əlaqəli həftəlik, aylıq və hətta illik taktiki qərarlar, tez-tez dəyişən vəziyyətlərə görə gözdən keçirilir və yenidən planlaşdırılır.

Taktika, müəssisənin resurslarını təsirli şəkildə istifadə edilməsi üçün “dəyişən” vəziyyətə uyğun olaraq verilən qısa müddətli qərarlardır.

Proqram və büdcə

Proqramlar, hədəflərin siyasətlərin metodların və vəzifələrin əlaqəli bölməsini meydana gətirir. Görüləcək fəaliyyətlərin və təhsis ediləcək resursların açıq şəkildə hazırlanması, yer və zamanların seçilməsi, kim tərəfindən və nə zaman görülcəyinin müəyyən edilməsidir. Başqa bir ifadə ilə proqramlar “yer, zaman, səxs və metod göstərən qısa müddətli tətbiq planıdır.

Proqramlar müəssisədə alt səviyyə idarəedicilərinin funksiyasıdır. Büdcələr isə görülmək işin, planların və gözlənilən nəticələrin rəqəmlərlə ifadəsidir.

Metod (üsul)

Metod, ən sadə şəkli ilə “iş görmə qaydası, üsulu” deməkdir. Metodlar, fəaliyyətlər həyata keçirilərkən ona rəhbərlik edir və o fəaliyyətlərin görülməsində mərhələlərin ətraflılığını açıqlayır. Metodlar əsasən alt səviyyədə istifadə olunur.

F VII ƏSİL

Fəsil VII: Müəssisə və onun ətraf mühiti

- 7.1 SWOT analiz**
- 7.2 Daxili mühit analizi: Üstün və zəif cəhətlər**
- 7.3 Xarici mühit analizi: Fərsətlər və Risklər**
 - 7.3.1. Xarici mühit amillər**
 - 7.3.2. Müəssisə və iqtisadi mühit**
 - 7.3.3. Müəssisə və sosial mühit**
 - 7.3.4. Müəssisə və siyasi mühit**
 - 7.3.5. Müəssisə və texnoloji mühit**
 - 7.3.6. Müəssisə və təbii mühit**
 - 7.3.7. Müəssisə və hüquqi mühit**

Fəsil VII: Müəssisə və onun ətraf mühiti

7.1 SWOT ANALİZ

Günümüzdə istehlakçıların tələbatının tez-tez dəyişməsi, elmi-texniki inkişaf və digər faktorların təsiri nəticəsində müəssisələrdə məqsədin xarakteri və ona nail olma üsulları dəyişməkdədir. Buna görə də idarəetmə çevik olmalıdır. Bunun üçün firma özünün və rəqiblərinin işlərini, daxili vəziyyətində məlumatların yerləşdirilməsini, müxtəlif məsələləri dəqiq və tez həll etməsi lazımdır. Daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya vermək, dəyişiklik baş verən məkanda ycrində qərarların qəbul edilməsi imkanını təmin etmək vacib məsələlərdəndir.

Müəssisənin mühiti dedikdə, müəssisənin içində fəaliyyət göstərən sosial-iqtisadi vəziyyət, qanunlar çərçivəsində qaydalar ilə texnologiya və təbii şərtlər nəzərdə tutulur. Bundan başqa idarəetmədə mühit anlayışı dedikdə ilk əvvəl SWOT analiz yada düşülür. Belə ki, SWOT analiz idarəetmənin ən vacib məsələlərdən biridir. SWOT analiz bir təşkilatın daxili və xarici mühitinə qiymətləndirilməsinə imkan verən bir analiz metodudur. SWOT aşağıdakı ingilizcə sözlərin baş hərflərindən meydana gələn bir qısaltmadır:

- S: Strenght** - *Təşkilatın güclü və üstün olduğu tərəflərin ortaya çıxarılması deməkdir;*
- W: Weakness** - *Təşkilatın gücsüz və zəif olduğu tərəflərin ortaya qoyulmasıdır;*
- O: Opportunity** - *Təşkilatın sahib olduğu fərsətləri ifadə etməkdədir;*
- T: Threat** - *Təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu risk və təhlükələri bildirir.*

Müəssisənin mühiti, müəssisənin içində fəaliyyət göstərən sosial-iqtisadi vəziyyət, qanunlar çərçivəsində qaydalar ilə texnologiya və təbii şərtlər nəzərdə tutulur

SWOT analiz, müəssisənin həm özünün daxili vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə, həm də müəssisə xaricindəki bazar strukturunun, rəqiblərin vəziyyətinin analiz edilməsinə şərait yaradır.

SWOT analiz, müəssisənin həm özünün daxili vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə, həm də müəssisə xaricindəki bazar strukturunun, rəqiblərin vəziyyətinin analiz edilməsinə şərait yaradır. Qısa olaraq, SWOT analiz daxili və xarici vəziyyət analizini müəyyən edən strategiyalı idarəetmə metodudur.

Müəssisədə SWOT analizinin edilməsinin iki əsas üstünlüyü vardır. İlk olaraq, SWOT analiz edilərək müəssisənin mövcud vəziyyəti müəyyənəndirilir. Bu çərçivədə güclü və zəif cəhətləri ilə təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu fərsətlər və təhdit(qorxu) ünsürləri ortaya çıxarılır. Bu mənada SWOT bir "Mövcud vəziyyət" analizidir. SWOT eyni zamanda təşkilatın gələcəkdəki vəziyyətinin nə olacağını təsbit etməyə və proqnozlaşdırmağa imkan verən bir analiz metodudur. Bu ikinci mənada SWOT bir "Gələcək vəziyyət" analizidir.

Bu deyilənlər çərçivəsində SWOT analizi, yaxın və uzağı görməyimizi təmin edən bir eynək olaraq düşünə bilərik.

SWOT analizin ən vacib tərəfi təşkilatın həm daxili, həm də xarici vəziyyətini qiymətləndirməsinə imkan verir. Təşkilatın uğur qazanması üçün təşkilatdakı struktur və sistemin, işçilərin vəziyyətinin, ətraf və iş mühitinin, texnologiya strukturunun, müştəri profilinin, təşkilat mədəniyyətinin, performans göstəricilərinin məlumat axınının və s. ünsürlərin diqqətə alınması vacibdir.

Bir təşkilatın uğur qazanması üçün müəssisədə daxili və xarici mühit göstəricilərin bir bütün olaraq analizi vacibdir.

7.2 DAXİLİ MÜHİT ANALİZİ: ÜSTÜN VƏ ZƏİF CƏHƏTLƏR

Güclü bir liderə və bacarıqlı idarəedicilərə sahib olma, yeni və təsirli texnologiyaları istifadə etmə, yeni ömtəələr inkişaf etdirmə, bilik və bacarığı yüksək olan işçilərə sahib olma və s. faktorlar əsas daxili sağlamlıq və güclülük amilləri arasında sayıla bilər.

SWOT ANALİZ			
Daxili mühit	S: Strengths (Üstünlüklər)	W: Weaknesses (Zəif cəhətlər)	
	- bazar payı; - məliyyə vəziyyəti; - mənfəət; - müasir istehsal texnologiyası; - bazara hakim olma; - təcrübə üstünlüyü - ar-ge potensialı (<i>arəsdlərmlə və inkişaf</i>); - idarəetmə təsirliliyi;	- idarəetmədə çatışmamazlıqlar - təcrübəsiz işçilər - işçi çatışmamazlığı - köhnə texnologiya - strateji hədəfin mövcud olmaması; - gəlirliliyin aşağı olması; - məhsuldarlığın aşağı olması	
Xarici mühit	O: Opportunities (Fərsətlər)	T: Threats (Risklər və təhlükələr)	
	- Bazar payının artırılması - dövlətin təşviqi (vergi, gömrük və s. güzəştlər. - iqtisadi inkişaf - elmi-texniki tərəqqi (və ya yenilik) - yeni müştəri qazanma imkanı; - tələbin artması;	- inflyasiya - maliyyə böhranı - forsmajor (fövqələdə) hallar - daha aşağı qiymətlə rəqib firmaların - bazara girmə təhlükəsi; - dövlətin tətbiq etdiyi qadağalar; - istehlakçı istək və arzularının dəyişməsi dəyişməsi.	

Müəssisədə potensial daxili zəiflik və çatışmamazlıq göstəriciləri arasında isə bu mövzular yer alır:

- müəssisədə strateji bir hədəfin mövcud olmaması;
- liderliyi təmin edən üstünlüklərin olmaması;
- yüksək bacarıq və qabiliyyətə sahib olan idarəedici və işçilərin olmaması;
- araşdırma (tədqiqat) və inkişafa ciddi fikir verilməməsi;
- təşkilat mədəniyyətinin öz yerini tutmaması;
- marketinq və satış qabiliyyətinin az olması;
- kəyfiyyət və məhsuldarlığın aşağı olması və s.

Xarici mühit göstəriciləri isə potensial xarici fürsət və risklərdən ibarətdir. Müəssisənin inkişafında potensial fürsətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- Yeni müştərilər qazanma fürsəti;
- yeni bazar payı əldə etmə fürsəti;
- mal və xidmət təklifinin artırılması fürsəti;
- yeni bazarlara girə bilmə fürsəti və s.

Müəssisə üçün potensial xarici təhlükələr və risklər arasında isə əsasları aşağıdakılardan ibarətdir:

- daha aşağı dəyər ilə mal və xidmətlər istehsal etmə gücü olan rəqib firmaların bazara girmə təhlükəsi və riski;
- rəqiblərin əvəzedici ömürlər bazara təklif etməsi və satışlarını artırması təhlükəsi;
- bazanın böyümə sürətinin aşağı düşmə təhlükəsi;
- dövlətin bazara olan müdaxilələrinin artması, inflyasiya təhlükəsi;
- müştərilərinin istək və arzularının sürətlə dəyişməsi;
- yeni kəşflərin və texniki innovasiyaların çox sürətli olması və s.

İdarəetmədə mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi həyata keçirilərkən, müxtəlif təhlillərin aparılması vacibdir. Müştəri istək və arzularının müəyyən edilməsi üçün “müştəri analizi”, bazardakı rəqəbat strukturunu və rəqiblərin gücünü müəyyən etmək üçün “rəqib analizi” demografik struktur, dövlətin iqtisadiyyatdakı yeri və vacibliyini müəyyən etmək üçün “mühit analizi” və s. xarici vəziyyət analizlərini həyata keçirilməsi lazımdır.

Bunun xaricində müəssisənin öz daxili vəziyyətini müəyyən etmək üçün “performans analizi”, “strateji alternativlərin müəyyən edilməsi” və s. analizlərin edilməsi çox vacibdir.

SWOT analizdə yuxarıda sadəcə demografiya, texnologiya və dövlət ilə olan münasibətlərin təhlilini izlədik. Amma SWOT analizinin ən geniş mənada daxili və xarici mühit analiz edilməsinə imkan yaradan bir idarəetmə metodu olduğunu deyə bilərik. Müəssisənin özünün daxili mühiti deyiləndə bundan müəssisənin sahibi və idarəedicilərinin, işçilərin, müəssisə fəaliyyətinin analiz edilməsi başa düşülür. Fəaliyyət dairəsində isə müəssisənin fəaliyyətdə olduğu sektorda əlaqədə olduğu insan, təşkilat və

qaydalar yer alır.

Müəssisənin uğuru və uğursuzluğu üzərində təsiri olan mühit şərtlərini iki yere ayırmaq olar: - daxili və xarici mühit.

7.3 XARİCİ MÜHİT ANALİZİ: FÜRSƏTLƏR VƏ RİSKLƏR

Xarici mühit - müəssisədən kənar ancaq müəssisə ilə birbaşa və ya dolayı yolla əlaqəli olan faktorları ifadə edir. Xarici mühit analizi - müəssisənin öz çevrəsi ilə əlaqəli olan fərsətlər, imkanlar və risklərin tədqiqi (araştırılması) və təhlil edilməsidir. Bunun üçün aşağıdakı meyarlar nəzərə alınmalıdır:

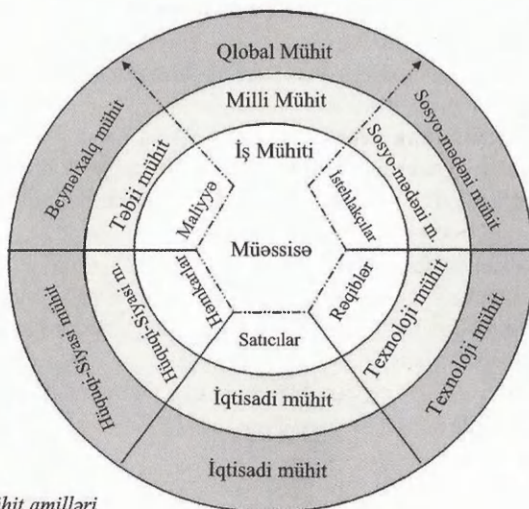
- müəssisə və xarici mühit bir bütün olaraq nəzərə alınmalıdır;
- xarici mühit ilə əlaqəli incələmələr davamlı və sistemli olaraq aparılmalıdır;
- xarici mühitin dəyişməsi ilə əlaqəli alternativ planlar hazırlanmalı;
- xarici mühit analizi, müəssisənin qərar vermə sisteminin tərkib hissəsi olaraq görülməlidir;
- dinamik xarici mühitin kritik halları təyin olunmalıdır.

7.3.1 XARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ

- a. Müəssisəyə birbaşa təsir edən İŞ MÜHİTİ
- b. Müəssisəyə dolayı yollar təsir edən MİLLİ MÜHİT
- c. Müəssisəyə həm birbaşa həm də dolayı yolla təsir edən

Xarici mühit - müəssisədən kənar ancaq müəssisə ilə birbaşa və ya dolayı yolla əlaqəli olan faktorları ifadə edir

Xarici mühit analizi - müəssisənin öz çevrəsi ilə əlaqəli olan fərsətlər, imkanlar və risklərin tədqiqi (araştırılması) və təhlil edilməsidir



Sxem 7.1: Xarici mühit amilləri

BEYNƏLXALQ MÜHİT faktorları daxildir.

İŞ MÜHİTİ öz növbəsində - müştərilər(istehlakçılar), satıcılar, rəqiblər, maliyyə qurumları və s. ayrılır.

MİLLİ MÜHİTİ iqtisadi mühit, sosial-mədəni mühit, siyasi mühit, texnoloji mühit və hüquqi mühit olaraq müəyyənləşdirə bilərik.

BEYNƏLXALQ MÜHİTİ isə beynəlxalq səviyyədə iqtisadi mühit, sosial mühit, siyasi mühit, texnoloji mühit və qanuni(hüquqi) mühit olaraq təhlil edilir.

Müəssisə qurularkən və fəaliyyət müddətlərində adı keçən mühit şərtləri nəzərə alınmalıdır. Müəssisə tərəfindən bu şərtlərdən dəyişdirilməsi mümkün olanlar müəssisənin məqsədinə uyğun olaraq dəyişdirilməli, dəyişdirilməsi mümkün olmayan şərtlərə isə müəssisə uyğunlaşmalıdır. Burada müəssisənin mühit şərtləri sadəcə mövcud vəziyyət üçün deyil, gələcək ilə əlaqəli inkişaf qütbündə izlənilməli və nəzərə alınmalıdır. alınmalıdır. Gələcəyin az və ya çox, amma mütləq qeyri müəyyənliklərlə dolu olduğu nəzərə alınarsa, müəssisələrin dəyişən bir struktura malik olduğu həqiqəti ortaya çıxar. Müəssisənin dəyişənliyi qeyri-müəyyənlik çoxaldıqca artır.

Müəssisənin dəyişən mühit şərtlərinə uyğunlaşa bilmə qabiliyyətinə müəssisənin dəyişənliyi deyilir. Dəyişən mühit şərtlərinə uyğunlaşma nə qədər sürətli və nə qədər aşağı maliyyətlə meydana gələrsə, müəssisənin dəyişənlik faizi bir o qədər yüksək olar.

Mühit şərtlərinin müəssisəyə təsir etməsi ilə yanaşı, müəssisənin də mühit şərtlərini dəyişdirə biləcəyi unudulmamalıdır. Müəssisənin bu mövzuda imkanları maksimum şəkildə qiymətləndirilməli və istifadə edilməlidir. Bu qiymətləndirmə və istifadənin necə, hansı istiqamətdə və əsasən hansı sahədə olacağı, sonda müəssisə məqsədi ilə müəyyənləşdirilir. Bu xüsusda mühit şərtlərini dəyişdirmənin müəssisəyə maliyyəti və müəssisəyə gətirə biləcəyi fayda qarşılaşdırılaraq bir fikrə gəlinir. Belə ki, bu mövzuda qanun və qaydalarla bərabər müəssisənin iş etikasını çərçivəsində də bu cür qərarların cəmiyyətə verdiyi faydalar və təərəflər də nəzərə alınmalıdır.

İş mühiti faktorlarının analizi zamanı aşağıdakıların nəzərə alınması vacibdir:

- *Sənaye quruluşu və bazar analizi*

- a. Bazarın böyüklüyü və tələbin quruluşu;
- b. Bazarın həyat öyrəsi mərhələləri - giriş, böyümə, yetkinlik və enmə;
- c. Bazarın cəlbediciliyi - bazarın mənfəətliliyi, bazarın keyfiyyəti.

- *Alıcılar bazarı və istehlakçıların təhlili*

- a. Alıcı bazarının növü (kişi, qrup, təşkilatlar), (uşaqlar, gənc-yaşlı və s.);
- b. İstehlakçıların özəllikləri və ehtiyaclardakı dəyişmələr (gəlir səviyyəsi, istehlak alışqanlıqları).

- *Müəssisənin bazarda rolu*

- a. Bazar payı;
- b. Rəqiblər.

- Rəqabət quruluşu və rəqibərin analizi

- a. Bazara giriş-çıxış əngəlləri;
- b. Rəqiblərin təhlili;
- c. Satıcılar bazarının təhlili (xammal, yarımfabrikat, enerji və s.)

Milli mühit faktorlarının təhlili zamanı isə aşağıdakıların nəzərə alınması vacibdir:

İqtisadi amillərin təhlili

- iqtisadi böyümə və investisiyalar;
- iqtisadiyyatın inkişaf səviyyəsi;
- inflyasiya;
- dövlətin iqtisadi siyasəti və s;

Texnoloji amillərin təhlili

- fəaliyyət göstərdiyi sənaye sahələrində ar-ge'nin yaxşı bilinməsi;
- texnoloji dəyişmə sürətinin diqqətə alınması;

Sosial-mədəni amillərin təhlili

- müəssisədə çalışanların dəyərləri;
- istehlakçıların dəyərləri və davranışları;
- cəmiyyətin dəyərləri: əxlaq, və demoqrafik xüsusiyyətləri;

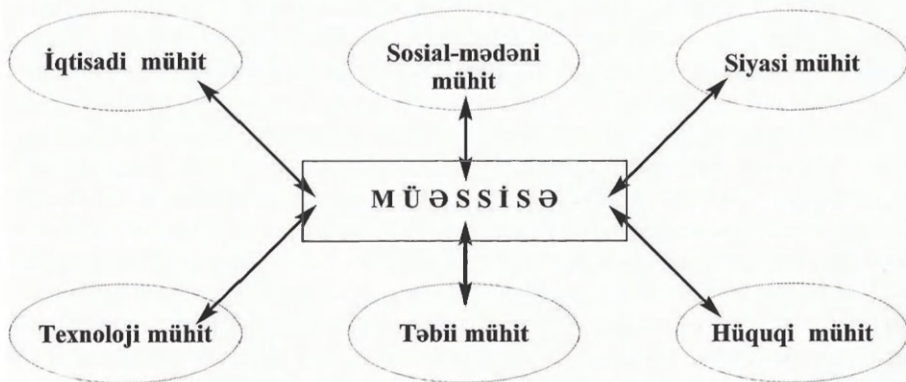
Hüquqi amillərin təhlili

Siyasi amillərin təhlili

Təbii çevrə amillərin təhlili nəzərə alınması vacibdir.

Müəssisə ilə milli mühiti arasındakı bu qarşılıqlı təsiretmə sxem 7.2-də göstərilmişdir.

Sxem 7.2-dən də görüldüyü kimi, müəssisənin mühitini təşkil edən iqtisadi, sosial, siyasi, texnoloji, təbii və qanuni mühit arasında da ayrıca qarşılıqlı münasibətlər vardır.



Sxem 7.2: Müəssisə ilə milli mühiti arasındakı bu qarşılıqlı təsiretmə

7.3.2 Müəssisə və iqtisadi mühit

Müəssisənin özü də iqtisadi sistemin bir alt sistemi olduğu üçün müəssisə ilə iqtisadi mühit arasında çox möhkəm münasibət, bağlılıq vardır. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi satış, tədarük, pul və investisiya bazarlarında meydana gələn dəyişikliklər yenə müəssisənin içində olduğu sektor və milli iqtisadiyyatda, hətta bölgə və dünya iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər, müəssisə üzərində az və ya çox şəkildə təsirli olur.

Müəssisəyə təsir edən əsas iqtisadi mühit amilləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazarların tipləri: Monopol (inhisar), oligopol və rəqabət bazarları. Bu bazarların tələb və təklif strukturu;
- içində fəaliyyət göstərilən ölkə və ya ölkələrin milli gəlir, adam başına düşən orta gəlir səviyyəsi, gəlirin istehlak və yığım şəkildə dağılması ilə əlaqəli xüsusiyyətləri;
- cəmiyyətin, cəmiyyəti əmələ gətirən qrupların və fərdlərin istehlak və yığım həcmi ilə istehlak və yığım seçimi, tələbin gəlir və qiymət dəyişkənliyi;
- dövlətin iqtisadi siyasət, xərcləri və müxtəlif iqtisadi seçimi;
- bu quruluş faktorlarla bərabər milli iqtisadiyyata, xarici iqtisadi münasibətlərə və içində olduğu sektorla əlaqəli müxtəlif təminatlar.

7.3.3 Müəssisə və sosial mühit

Burada müəssisənin sosial mühitini, müəssisə ilə birbaşa və ya dolaylı olaraq münasibətdə, əlaqədə olan, insan qruplarını, bu insanların demografik və mədəniyyət xüsusiyyətləri ilə birlikdə bütün keyfiyyətlərini əhatə edəcək şəkildə anlamaq olar. Bu şəkildə başa düşülən sosial mühitdə meydana gələn dəyişikliklər, bu dəyişikliklərin keyfiyyət və kəmiyyətlərinə bağlı olaraq, müəssisələrə az və ya çox təsir edir. Bu səbəblə sosial mühitdə meydana gələn dəyişikliklərin müəssisə üzərində, əmələ gətirdiyi təsirlər təxmin edilərək lazımi tədbirlərin alınması vacibdir.

İşçisi, momuru, idarəedicisi, iş təklif edənləri və ya müəssisə sahibləri və müştəriləri ilə müəssisələrin özü də sosial bir sistem əmələ gətirməkdədir. Bu göz önünə alındığından, müəssisə ilə sosial mühit arasındakı əlaqənin vacibliyi daha yaxşı başa düşülür. Bu insanlar müəssisəni əmələ gətirən və onu əhatə edən sosial mühitin bir parçasıdır. Dolaylı olaraq sosial mühitin xüsusiyyətlərindən təsirlənilir. Bu insanlarda meydana gələn fiziki və sosial dəyişiklikləri ilə davranış dəyişiklikləri də müəssisələrin uğuru üzərində təsirli olur.

Müəssisənin uğuru böyük ölçüdə müəssisədə işləyən heyət üzvlərinin müxtəlif xüsusiyyətləri tərəfindən müəyyənəldirilir. Müəssisədə çalışan işçilərin yaşı, cinsi, təhsil səviyyəsi və müxtəlif meyarları müəssisənin uğuru üzərində təsirli olur. Müəssisələrdəki insan resursları departamenti müəssisədə çalışan işçiləri ən yaxşı şəkildə dəyərləndirməyə çalışır. Yenə müəssisənin müştəri kütləsini təşkil edən insanların təhsil vəziyyəti, cinsi, yaşı, yeniliklərə qarşı olub olmaması, kənd, rayon və ya şəhərdə yaşamaları və başqa xüsusiyyətləri müəssisənin quruluş yeri seçiminə, həcm böyüklüyünə, əmtəə proqramından istifadə edəcəyi texnologiyaya qədər bir çox mövzularda təsirli olur. İşçi və iş təklif edənlərin münasibətlərinin şəkli də böyük ölçüdə müəssisənin

İçində fəaliyyətdə olduğu sosial mühitin bir məhsuludur. Yenə sosial mühiti təşkil edən insanların dəyərləri, cəmiyyətdə mövcud olan əxlaqi və sosial qaydalar, ehtiyatların strukturu, din, adət və ənənələr sosial mühitin müəssisələr üzərində təsirli olan digər xüsusiyyətlərdir. Sahibkarlığı müəyyən edən əsas prinsiplər də yenə sosial mühit xüsusiyyətlərindən təşkil olunur. Cəmiyyəti əmələ gətirən fərdlərin çalışma niyyəti və enerjiləri və bacarıqları ilə, riski öz üzərinə götürə bilmə qabiliyyətləri, azadlıq və irəliləmə arzusu kimi xüsusiyyətlərinin elə və ya belə olması müəssisənin uğuru üzərində təsirli olur. Ayrıca bu cür sahibkarlıq xüsusiyyətlərinin olması və dərəcəsi, müəssisə siyasətindən müəssisənin dövlət dəstəyinə baxışa, işçi və işverən münasibətlərindən müəssisənin kapital və mülkiyyət strukturuna qədər bir çox mövzularda müəyyənləşdirici ünsür ola bilər. Bundan başqa müəssisələr də cəmiyyətin sosial strukturunu və dolayısı ilə sosial mühitə təsir edir. Sənayeləşmə prosesində əkinçilikdən sənayeye doğru hərəkət edən əhali cəmiyyətdə yeni sosial münasibətlər yaradır. Bilindiyi kimi bu proses sənaye cəmiyyəti və ya sənaycləşən cəmiyyət termini ilə ifadə edilməkdədir. Yeni texnikanın inkişafı ilə əlaqədar olaraq müəssisələrdə daha əvvəl insan tərəfindən həyata keçirilən bir çox fəaliyyətin maşınlarla əvəz olunması (həyata keçirilməsi), kompüter və xəbərləşmə texnologiyalarındakı sürətli inkişaf və bunların müəssisələrdə tətbiq olunması informasiya cəmiyyəti terminində ifadəsini tapmışdır. Əkinçilikdən sənayeye və oradan da informasiya cəmiyyətinə keçişin simbolu olduğu proses içində çox vacib və köklü xüsusiyyətdə sosial dəyişikliklər həyata keçməkdədir: artan şəhərləşmə və böyük şəhərlərin ortaya çıxartdığı sosial problemlər, əcnəbiləşmə, istehlak cəmiyyətinin gətirdiyi çox yeni sosial alışqanlıqlar və sosial qaydalar, dağılan ənənəvi ailə strukturu, miqrasiya və hətta dünyaya inteqrasiya.

Müəssisənin geniş kütlə və dövlət sektoru ilə münasibətlərin inkişaf etdirməsi üzrə məsuliyyət müəssisələrdə ictimaiyyətlə əlaqələr (public relation) şöbəsinin üzərinə düşür. Müəssisələrdə ictimaiyyətlə əlaqələr şöbəsinin son illərdə rolunun artması, müəssisə ilə sosial mühit arasındakı əlaqənin daha da möhkəmlənməsi və mühüm əhəmiyyətə malik olması ilə əlaqədardır.

7.3.4 Müəssisə və siyasi mühit

Siyasi mühit müasir dövrdə dinamik bir struktura malikdir. Dövlətin həm beynəlxalq, həm ölkə səviyyəsində, həm də region səviyyəsindəki siyasi meyilləri və hüquqi tənzimləmələri tez-tez dəyişməkdədir.

Ölkələr arasındakı siyasi və iqtisadi əlaqələrin möhkəmlənməsi müəssisələrin fəaliyyətinə güclü təsir etmişdir. Xüsusilə, xarici ticarət (xammal, enerji və əmtəə alqı-satqısı), xarici investisiyalar, digər ölkələr ilə əlaqəli maliyyə dəstəyi və yardımlar, işçi qüvvəsi tələb və təklif istiqamətindəki əlaqələr siyasi meyillərə bağlı olaraq inkişaf etməkdədir. Siyasi iqtidarlar siyasi düşüncələri istiqamətində beynəlxalq müqavilələr bağlayaraq, təhlükəsizlik tədbirləri görərək və ya onsuz xaricə çıxış siyasəti yürüdərək və ya qapanaraq, iqtisadiyyatı və ya müəssisələri idarə etməkdədirlər.

Digər tərəfdən dövlət və ya regionlar təşkilatlar müəssisənin mal və ya xidmətinin əsas müştəri ola bilər. Minimum əmək haqqılar, qiymət nəzarətləri, quruluş yerlərinin

müəyyən edilməsi, azad iqtisadi zonalar, stimullaşdırıcı siyasət, iş təhlükəsizliyi, məşğulluq şərtləri, ekologiya kimi bir çox mövzuda hüquqi tənzimləmələri həyata keçirməkdir. Dövlətin bu tənzimləmə fəaliyyəti müəssisənin strateji seçimlərinə təsir etməkdə, müəssisələr istiqamətindəki təhlükə və fürsətləri orataya çıxarmaqdadır.

Məsələn, dövlət və ya regional idarələr müəssisənin mal və ya xidmətinin əsas müştərisi ola bilər. Dövlət bəzi müəssisələrin və ya sənaye sahələrinin fəaliyyətlərini davam etdirə bilməsi üçün onlara dəstək olur. Bu dəstəklər vergi endirimləri, təhsil xərclərini qarşılamaq, iflasa gedən şirkətlərin səhmlərini satın almaq və ya aşağı faizlə kredit verərək və s. formada ola bilər. Dövlət xarici əmtəə qarşısında yerli sənayeni qoruya bilər. Bu məqsədlə dövlət idxala qadağa, gömrük rüsumu, anti dumping kimi tədbirlər görə bilər. Yəni dövlət bu fəaliyyət sahəsində mövcud olan inhisarları aradan götürərək və ya onların fəaliyyətlərini məhdudlaşdıran bir qanunu dəyişdirərək müəssisələrə yeni fürsətlər təqdim edə bilər. Bütün bunların əksinə, dövlət müəyyən sahələrə investisiya qoyaraq, bəzi fəaliyyət sahələrini dövlətininkiləşdirərək, idxalatı təşviq edərək, etdiyi bəzi yardımları kəsərək müəssisələri bəzi təhlükələrlə qarşı-qarşıya qoya bilər. Başqa bir ifadə ilə, müəssisələr dövlətin qərarlarını və seçimlərini diqqət mərkəzində saxlayaraq məqsədlərini həyata keçirməyə və hətta bu qərarları şəxsi mənfəətləri üçün istifadə etməyə cəhd edirlər.

Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ölkənin siyasi şəraiti müəssisənin idxalat, ixracat, ortaqlıq sahibkarlıq (joint venturi) və başqa formada əlaqədə olduğu digər ölkələrin siyasəti şərtləri üçün də vacibdir. Məsələn İranda 1979-cu il əvvəlində həyata keçirilən rejim dəyişikliyi, yeni rejimin siyasi səbəblərlə daha əvvəlki dövlət siyasətlərinin çoxunu təxirə salınması ilə, Avropa və Amerikadakı bir çox firmalar çətin vəziyyətə düşmüşlər. Bundan başqa Səvətlər İttifaqının dağılması və burada qurulan yeni Respublikalardakı siyasi tərəqqilər, burada fəaliyyət göstərən, müəssisələrdə olduğu kimi bu ölkə ilə ticarətlə məşğul olan və ya olmağı planlaşdıran müəssisələrə də təsiri olmuşdur və təsirli olmağa davam etməkdədir.

Siyasi şəraitin firmalar üzərindəki təsirini nəzərə cərpacaq şəkildə göstərən vəziyyətlərdən biri də, xüsusilə dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsinin, təsirinin nisbətən çox olduğu ölkələrdə bir hökumət dəyişikliyinə aparılmasıdır. Belə bir vəziyyətdə firmalar siyasət, plan və strategiyalarını yenidən gözə keçirərək, dəyişən siyasi şəraitə uyğunlaşmaq ehtiyacını hiss edirlər. Bu ehtiyac bir rejim dəyişikliyinə, iqtidar və hökumət dəyişikliyinə belə özünü az və ya çox şəkildə göstərir. Əlbətdə bu kimi vəziyyətlərdə yeni bir hökumət yeni formalaşdırılmış pul və maliyyə, ixracat və idxalat siyasəti yürütməli, yeni həvəsləndirici tədbirlər görməli, sənaye və kənd təsərrüfatı sahəsində yeni mükəmməl siyasət yürütməlidir. Hətta hökumətdə bir nazirin dəyişməsi, nazirlikdə bir nazir müavininin dəyişməsi və ya bir müdirin dəyişməsi, firmaları yeni kadrların aparacağı siyasətə uyğunlaşmağı tələb edir.

Cəmiyyətdəki siyasi sistemi təşkil edən ən vacib qurum əlbətdə ki, dövlətdir. Dövlət bürokratiya strukturundan, həyata keçirdiyi siyasətlərə və həyata keçirmə şəklinə qədər bir çox tərəfdən müəssisələrə təsir edir.

Dövlətin həyata keçirdiyi iqtisadi, sosial, səhiyyə, mühit, təhsil və s. siyasətləri də

firmaları yaxından əlaqələndirir. Məsələn, dövlətin həyata keçirdiyi xarici ticarət, pul və kredit siyasəti, qısaca müxtəlif dövlət siyasətləri müəssisələrin fəaliyyətinə təsir edir. Bu təsir sektorlara və bölgələrə görə də fərqli ola bilər. Məsələn, dövlətin həyata keçirdiyi xarici ticarət, infrastruktur və bu kimi müxtəlif siyasətləri firma tərəfindən yaxından izlənilir və bu siyasətlərə uyğunlaşmağa cəhd edilir. Dövlətin ətraf mühitin çirkəllənməsinə və qida maddələri ilə əlaqədar olaraq qoyduğu şərtlərə və standartlara firmalar riayət etməlidirlər.

Müəssisə ilə dövlətin münasibətində digər vacib element dövlətin uzunmüddətli sabit siyasətinin olmasıdır. Dövlət siyasətində daimlik və sabitlik müəssisələr üçün çox vacibdir. Belə ki, müəssisələr, dövlətin qoyduğu qayda-qanunlara riayət etmək məcburiyyətindədirlər. Bu qanunların tez-tez dəyişməsi müəssisələrə mənfi təsir göstərir. Müəssisələr bu qanunları və dövlət siyasətini, yerləşmə ərazisini, texnologiya, əmtəə proqramı seçimi kimi müəssisəni illərə bağlaya biləcək mövzularda alacaqları qərarlarda diqqətə almaq məcburiyyətindədir. Bu qanun və siyasətlərin tez-tez dəyişməsi müəssisələrin bu istiqamətdə planlar tərtib etməsinə əngəl olur, hətta tam imkansız hala gətirir. Davamlılığın və dolayı olaraq planın olmadığı halda, müəssisə fəaliyyəti rasiyonallığını itirir. Bu baxımdan da dövlət siyasətində davamlılıq, sabitlik çox vacibdir.

Digər tərəfdən müəssisələrin özləri də siyasi şərtləri dəyişdirə bilirlər. Bu müəssisələr böyükdükcə daha çox vacib hala gəlirlər. Müəssisələrdə inkişaf etmiş texnologiyalardan yararlanma və inhisar fəaliyyətlərin nəticəsi olaraq daimi və davamlı bir böyümə prosesi ortaya çıxmaqdadır. Bir çox müəssisənin birləşməsi nəticəsində nəhəng qurumlar ortaya çıxmaqdadır. Bu şəkildə böyüyən müəssisələrin qazandığı iqtisadi güc siyasi şərtləri şəxsi mənfəətləri istiqamətində dəyişdirmək üçün istifadə edə bilər. Bu səbəblə müəssisələrdəki monopollaşma prosesi və bu məqsədlə həyata keçirilən şirkət birləşmələri, iqtisadi qütbədən olduğu qədər siyasi qütbədən də riskli olaraq qəbul edilir. Bir çox ölkələrdə bu cür birləşmələrin qarşısını almaq üçün antiinhisar qanunlar qəbul edilmişdir.

Müəssisələr birlikləri haqqında qanuna əsasən, müəssisələrin monopol və kartel olma surətiylə ələ keçirdikləri gücü mənfi istiqamətlərə istifadə etməsinə qadağa qoyur.

Bu qanuna görə inhisarlaşaraq güclənən böyük müəssisələrin bu güclərini mənfi istiqamətlərə istifadəsinə qadağa qoyulmuşdur. Burada qadağa vacib olan məsələyə inhisarlaşmaya qəti olaraq deyil, şüurlu olaraq tətbiqi nəzərdə tutulur. Bəzi vəziyyətlərdə inhisarlaşmanın iqtisadi bir icazəsi ola bilər. Bu cür inhisarlara təbii inhisarlar və ya monopolar və ya texnologiyalı monopolar deyilir.

7.3.5 Müəssisə və texnoloji mühit

Müəyyən bir mal və ya xidməti istehsal edə bilmək üçün birdən çox texniki alternativ varsa, bu alternativlər arasından bir seçim edilməsi şərtidir. Bu məsələ müəssisələrdə ən uyğun texnologiya seçimi olaraq vacib bir qərar mövzudur. Ən uyğun texnologiya termini, gəlirin maksimum edilməsini və ya fərd başına maya dəyərinin minimum edilməsi kimi müəyyən bir müəssisə məqsədini ən üst səviyyədə həyata keçirən

texnologiyanı ifadə etməkdədir.

Müəssisələrin müxtəlif fəaliyyətlərində seçim mövzusu olan bu üsullar, müəssisənin texnologiyalı mühitini təşkil edir. Müəssisənin müxtəlif fəaliyyətləri ilə əlaqəli olaraq, texnologiyanın inkişafı və texnologiyanın yeni texnologiya tərəfindən əvəz olunması ilə davamlı yeni üsullar ortaya çıxmaqdadır. Bu səbəblə müəssisələrin texniki mühiti dinamik dəyişən bir struktura sahibdir. Daha əvvəl istifadə edilən bir çox üsul texnikanın inkişafı nəticəsində iqtisadi bir alternativ olma xüsusiyyətini itirirək, yeni kəşf edilən üsullar iqtisadi olma xüsusiyyəti qazanmaqdadır. Texniki inkişafı kifayət qədər izləyə bilməyən müəssisələr səhv bir seçim etməkdə, maya dəyəri və ya keyfiyyət tərəfindən rəqiblərindən geri qalmaqdadırlar. Bu cür xətlər nəticəsində qoyulan bu qəddor investisiyadan sonra müəssisənin bağlanması ilə nəticələnməkdə və çoxlu miqdarda xərcləri meydana gəlməsinə gətirib çıxarmaqdadır. Texnologiya seçimi ilə əlaqəli bu cür xətlərin təkrar edilməməsi üçün, texniki inkişafın yaxından və davamlı olaraq izlənməsi vacibdir. Texnologiyanın inkişafı sadəcə müəssisə fəaliyyətləri ilə əlaqəli üsulları deyil, inkişaf etdirən yeni ömtə və ömtə növlərini, yeni cihazları, sistemləri də öz ətrafında cəmləşdirə biləcək məsələləri, amilləri nəzərdə tutmalıdır. Əlbətdə müəssisələr rəqəbat gücünü qoruya bilmək üçün, bu sahədəki yenilikləri (innovasiya) izləmək və yeri gəldikdə həyata keçirənək məcburiyyətindədirlər.

Müəssisələrin araşdırma və inkişaf, (RE-DE) şöbəsinin əsas funksiyası, yeni texnologiyaları inkişaf etdirməkdir. Amma bu fəaliyyətə lazım olan xərcləri yalnız böyük müəssisələr öz öhdəsinə götürə bilirlər. Kiçik və orta sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələr ümumiyyətlə texniki inkişafın sadəcə izləyicisi vəziyyətində qalmaqdadırlar. Amma bu müəssisələr texnikanın inkişaf sahəsində olmasa da, yeniliklər (inovasiya) məsələsində aktiv və bacarıqlı ola bilirlər.

7.3.6 Müəssisə və təbii mühit

Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi olduğu təbii mühitin müxtəlif xüsusiyyətləri, müəssisə uğuru üzərində təsirli olur. Təbii resurslar, enerji qaynaqları, infrastruktur vəziyyəti, iqlim şəraiti kimi bir çox təbii mühit faktoru, müəssisənin yerləşmə ərazisinin, miqyasının və fiziki inkişaf sisteminin müəyyənləşdirilməsində nəzərə alınmalıdır.

Təbii mühit amillərindən bəziləri müəssisənin sadəcə müəyyən sahədə və müəyyən böyüklükdə çalışmasına imkan verərək və ya həcm böyüklüyünü aşağı və ya yuxarı doğru məhdudlaşdıraraq, müəssisənin fəaliyyət sahəsini daraldır. Bu mövzuda əkinçilik sektorundan bir çox nümunə göstərilə bilər. Başda iqlim və torpaq olmaq şərti ilə, təbii mühit şəraitinə böyük həcmdə bağlı olan kənd təsərrüfatı müəssisələrində, müəyyən sahələrdə ancaq müəyyən mal növləri istehsal edilə bilər. Burada mühit şəraitini müəyyən dərəcəyə qədər dəyişdirmək mümkündür. Məsələn, əkinçiliklə məşğul olan müəssisələrlə əlaqəli olaraq istixana, gübrələmə və sulama ilə torpaq quruluşunu və iqlim şəraitini süni olaraq dəyişdirmək olar. Amma mühit şəraitinin bu şəkildə dəyişdirilməsinin təbii sərhədləri vardır. Ayrıca bu cür sahibkarlığın müəssisə maliyyətlərini artırması səbəbi ilə, iqtisadi bir sərhədləndirmə müzakirə mövzudur. Turizm şirkətləri müəyyən sahələrə bağlı olma aspektindən daha böyük sərhədləndirməyə məruz qalır.

Bu mövzuda sənaye müəssisələri nisbətən daha geniş bir hərəkət sahəsinə malikdir. Amma nəticədə daha geniş bir hərəkət sahəsi içində də olsa, sənaye sektorunda da təbii və iqtisadi sərhədləmələr təsirli olur. Burada bütün sektorlar üçün əhəmiyyətinə görə bu reallıqlar vurğulana bilər, texniki inkişafarla bu təbii sərhədlənmələr aparılır, müəssisələr daha geniş bir alternativ şərait içində daha rəsiyonal qərarlar qəbul edirlər.

Sənaye sektorunda mühit şərtlərinin müəssisə üzərindəki təsiri daha tikinti mərhələsində və hətta yerləşmə ərazisinin seçimində özünü göstəririr. Müəssisənin yerləşdiriləcəyi ərazinin istehsalə vacib olan kəmiyyət və keyfiyyət şərtlərinə uyğunlaşması vacibdir. Bu xüsusiyyətləri daşımayan coğrafi sahələr yerləşmə sahəsinin seçimində diqqətə alınmaz vacib olan şərtlərin süni olaraq yaradılması halında isə artan yerləşmə yeri xərcləri bu cür sahələri iqtisadi cəhətdən mənfəi təsir edir. Ərazinin nə qədər geniş olması vacib olduğu sektorun şərtləri yanında qurulacaq müəssisənin həcm böyüklüyünə və irəlində planlaşdırılan genişlənmə investisiyalarına bağlı olaraq dəyişir. Ərazi böyüklüyü, bina, ləvazimat və maşınlarının yerləşdirilməsi və anbar sahəsi yanında, müəssisə daxili çatdırılmanı maşın dayanacaqlarını və yaşıl sahələri də əhatəsi daxilinə ala biləcək şəkildə hesablanmalıdır. Həmçinin ərazinin geoloji strukturu, yerləşmə bucağı, bölgənin iqlim şərtləri kimi müxtəlif xüsusiyyətləri, bəzi sənaye qolları üçün müəyyən xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır.

Digər tərəfdən, müəssisələrin fəaliyyət göstərdikləri təbii mühit şərtlərini dəyişdirə bilirlər. Müasir dövrdə bu vəziyyət xüsusilə sənaye müəssisələri üçün tədqiqat mövzudur. Sənaye müəssisələrinin istifadə etdiyi texnologiyanın növü, emal etmə sistemləri istifadə edib etmədikləri, istehsal prosesində ortaya çıxan tullantıları necə dəyərləndirdikləri və bu tullantıları hər hansı bir iş prosesində istifadə edib etmədikləri kimi məsələlər bu cəhətdən çox vacibdir. 1970-ci illərdən etibarən başda sənayeləşmədə yüksək inkişafa çatmış ölkələr olmaq üzrə bütün dünyada getdikcə daha çox üzərində durulan mühit kirlənməsi bu mövzu ilə əlaqəlidir. Eyni vəziyyət əkinçilik sektorunda, xüsusilə istifadə edilən müxtəlif gübrələrin və əkin dərmanlarının bəzi canlılar üzərindəki öldürücü təsirlərinin ortaya çıxması nəticəsində daha da vacib hala gəlmişdir. Bu mövzuda son illərdəki sevincirici irəliləyiş, bütün ölkələrin ətraf mühitin çirklənməsi mövzusunda sürətlə maariflənməsi və vacib olan tədbirlərin həyata keçirilməyə başlamasıdır. Müəssisə intizamı ətraf mühitin çirklənməsinin xərclərin hesablanması ilə əlaqəli metodlar yaratmaq, bu xərclərin klassik maliyyələri daxilindəki yerini müəyyənləşdirmək məcburiyyətindədir.

7.3.7 Müəssisə və hüquqi mühit

Müəssisələr müəyyən bir hüquq normaları daxilində fəaliyyət göstəririlər. Fəaliyyətlərini bu qaydaları yerinə yetirərək qururlar və bu sərhədlər daxilində davam etdirirlər. Müvafiq qanunlara riayət etmək və rəsmiliyi qorumaq müəssisənin qurulma məsələsindəki ilk məcburiyyətindədir.

Yeni bir müəssisə qurularkən vacib qanun və qaydaların çoxluğu, sahibkarlığımızın ən çox şikayət etdiyi mövzulardan biridir. Həqiqətən, sahibkarlar ölkəmizdə bir müəssisə qurmaq istərkən, bir çox qurumlara müraciət etmək və sənədlər yığmaq məcbu-

riyyətinə idi.. Bu qrupların bəziləri bunlardır: Ədliyyə Nazirliyi, Fövqəladə Hallar Nazirliyi, Vergilər Nazirliyi və bir neçə vacib dövlət orqan. Son dövrdə “Açıq Pəncərə” sisteminin qurulması sahibkarçılıqla məşğul olmaq istəyən investorların işini çox yüngülləşdirib. Bu sistemin köməyi ilə vacib sənədlərin tez bir zamanda yığılması və təsdiqlənməsi mümkündür. Bu isə müəssisələrin inkişafı üçün vacib bir addımdır.

Müəssisələr sadəcə qurulma mərhələsində deyil, fəaliyyət mərhələsində də bir çox hüquq normaları və qanunlara riayət etmək məcburiyyətindədir. Bu qanunların olması müəssisələrin fəaliyyətinin inkişafına təsir edir və müəssisəyə qeyri-qanuni təsirlərin meydana gəlməsinin qarşısını alır. Milli məclis tərəfindən müəssisə fəaliyyətlərinin hüquqi çərçivəsini müəyyənləşdirən çox sayda qanun qəbul edilmişdir: sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında qanun, kommersiya fəaliyyəti haqqında qanun, antiinhisar qanunu, investisiya fəaliyyəti haqqında qanun, müəssisə haqqında qanun, sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında qanun, səhmdar cəmiyyəti haqqında qanun, kapital bazarı qanunu, ömtəə nişanları (markalar) qanunu, vergi və s. Digər bir tərəfdən müəssisələrdəki iş şəraitinin meydana gətirdiyi iş hüququ ilə əlaqəli qanun qaydalara da müəssisələrin bütün fəaliyyət dövründə riayət etmək məcburiyyəti vardır.

HYUNDAI AUTO AZERBAIJAN SWOT ANALİZ

Daxili mühit

S: Strengths (Üstünlüklər)

1. Bazar payı ən böyük olan şirkətdir: Hyundai Auto Azərbaycan-ın idkxal avtomobil bazarında yeni avtomobil satışlarında 24,5% bazar payı vardır.
2. Geniş Model Sayı (Wide Model Range). Hnl-hazırda HAA bazara HYUNDAI markalı 13 fərqli model təklif edir. Bu isə geniş müştəri kütləsinin tələblərinə cavab verir.
3. Kooperativ Təcrübə və Təcrübəli İşçi Heyəti HAA işçi heyəti çox təcrübəlidir. Şirkətdə avtomobil biznesində 15 ilə yaxın təcrübəyə malik işçi sayı management səviyyəsində böyük üstünlük təşkil edir.
4. Maliyyə Gücü HAA həm daxili, həm xarici banklarla çox yaxından əməkdaşlıq edir və hazırda maliyyə problemi yoxdur.
5. Diler Şəbəkəsinin Genişliyi: Hazırda 11 Bölgədə 16 diler ilə təmsil olunur.
6. Geniş Marketing Fəaliyyətləri: Bütün növ marketing fəaliyyətlərindən sistemli istifadə olunur.
7. Servis və EH: HAA Qafqazda ən böyük servis və ehtiyat hissələri şəbəkəsinə malikdir və xaricdən mütəxəssislər ilə kadrlarını artırır.

W: Weaknesses (Zəif cəhətlər)

1. Front-line işçilərinin şirkətə qarşı bağlılığının (loyalty) nisbətən aşağı olması
2. Müştəri Məmnuniyyətinin ölçülməsinə dair nəzarət mexanizmasının düzgün olmaması

Xarici mühit

O: Opportunities (Fərsətlər)

1. Yeni modellərlə “F” və “A” siniflərində rəqəbəto başlamaq
2. Aid olduğu holdingin tərkibində finansal gücün olması
3. Koreya milli valyutasının dollar qarşısında zəif olması
4. Köhnə maşınların ölkəyə idxalı ilə əlaqədar qanunvericilikdə gözlənilən tənzimlənmə
5. Distributor haqlarının qorunması üçün Qanunvericilikdə gözlənilən tənzimlənmələr
6. Dövlət gəlirlərinin artmasına görə kooperativ satışların artması
7. İnternet istifadəçilərinin çoxalması və hazırda ol-
do olan üstünlüyün istifadəsi.

T: Threats (Risklər və təhlükələr)

1. İctisadi Böhran



HYUNDAI
Auto Azerbaijan

F VIII

ƏSİL

Antiböhranlı idarəetmə

- 8.1 Böhranın baş verməsinə təsir edən faktorlar**
- 8.1.1 Xarici mühit faktorları**
- 8.1.2 Müəssisə daxili faktorlar**
- 8.2 Böhranın meydana gəlmə dövrünün mərhələləri**

Fəsil VIII: Antiböhranlı idarəetmə

8.1 BÖHRANIN BAŞ VERMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN FAKTORLAR

Son dövrlərdə ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər və qeyri müəyyənliklər, müəssisələri davamlı olaraq gözlənilməyən təhlükələr və fürsətlərlə qarşı-qarşıya qoymaqla bağlıdır. Belə ki, təşkilatların mövcudluğunu davam etdirmələri üçün ilk əvvəl təhlükələrdən qorunmaları və fürsətləri ən optimal şəkildə dəyərləndirmələri vacibdir. Davamlı dəyişən mühit şəraitində strateji çalışmalara yer verməyən müəssisələrin müvəffəqiyyət qazanmaq şansı çox az olur.

İstər təhlükə, istərsə də fürsət olsun, əvvəlcədən təxmin edilməyən və gözlənilməyən hadisələr, təşkilatları plansız bir şəkildə dəyişməyə, hətta böhran vəziyyətinə düşməsinə səbəb ola bilər.

“Böhran” ifadəsi Yunanca “qərar” mənasına gələn, “bir müəssisənin bütününə və bütünliyinə təsir etmə potensialı olan hər hansı bir hadisə” kimi ifadə olaraq bilinir. Çünki isə “təhlükə” və “fırsət” kəlimələrindən meydana gələn bir ifadədir.

Böhran dedikdə ilk əvvəl “körfəz böhranı”, “iqtisadi böhran”, “maliyyə böhranı”, “siyasi böhran”, “hökumət böhranı” kimi anlayışlar qarşımıza çıxdı. Günümüzdə isə “beynəlxalq böhran” kimi ortaya çıxmışdır. Yəni bütün dünyayı əlaqələndirən və təsir edən bir böhran.

Böhran - təşkilatı təhdid edən şərtlərlə qarşısında onun çarəsiz qalması vəziyyətidir. Bununla bərabər daha geniş mənada böhran gözlənilməyən və əvvəlcədən təxmin edilməyən, tez və cold cavab verilməsi lazım olan, təşkilatın qarşısını alına və uyğunlaşma mexanizmlərini qeyri-kafi vəziyyətə gətirərək, mövcud imkanlarını, məqsədlərini və prioritetlərini təhlükə altına qoyan bir vəziyyətdir.

Böhranların biri-birindən fərqli səciyyəvi xüsusiyyətləri vardır. Belə ki, bir müəssisə və ya dövlətdə baş verən böhran, digər müəssisə və ya dövlət üçün böhran olmaya bilər. Böhranda ortaq özəlliklər geniş kütlələrə arzu olunmaz yöndə təsir etməsidir və bu təsirin uzun dövr davam etməsidir. Böhranı həll etmək üçün onu idarə etmək, idarə edə bilmək üçün isə onu bilmək lazımdır.

Antiböhranlı idarəetmənin əsas bir hissəsi də risk idarəetməsidir. Risklər tam müəyyən edilə və müvafiq tədbirlər görülsə o zaman böhran fürsət ola bilər. Müasir şəraitdə hər bir müəssisənin əsas məqsədi qeyri-müəyyənlikləri idarə edə bilmək və səbəb olacaq zərərləri minimuma endirməkdir. Belə ki, yağışın yağmasının qarşısını almaq olmaz, lakin yanımızda çətin gəzdirməklə islanmaqdan qoruna bilərik.

Ətraf mühitdən və təşkilati faktorlardan meydana gələn böhran, müəssisələrə aşağıdakı kimi təsiri edir.

Böhran

- təşkilatın əsas hədəflərini, hətta mövcudluğunu təhlükə altına qoyur. Çünki, müəssisənin bütün fəaliyyətlərinə və quruluşuna dərinlən təsir etdiyi üçün ümumilikdə radikal dəyişiklik ehtiyacını ortaya çıxarır;

- dövrlərində müəssisə zamanın təziqi altında olur;
- dövrlərində gözlənilməyən və ani dəyişmələr meydana çıxır;
- təşkilatın, təhlükələri qabaqcadan görmə və qarşısını alma mexanizmlərini qeyri-kafi edir;
- dövrlərində idarəedicilər və müəssisə rəhbərləri təziq və gərginlik içindədirlər;
- dövründə müəssisədə qorxu və təşviş vardır;
- dövrlərində müəssisənin imici, insan resursları, quruluşu, maliyyə vəziyyəti və təbii resursları təhlükə altındadır;
- dövründə nəzarət yetərsizliyi meydana çıxır;
- böhran, təşkilatla əlaqəli olan digər şəxslərə və ya qurumlara (sərmayəçilər, dövlət və s.) da təsir etməkdədir;
- böhran həlli üçün dəqiq düstur və ya mexanizm yoxdur, təkrar ortaya çıxma bilər.

Müəssisə ilə birbaşa və ya dolayı yolla əlaqəli olan böhranın baş vermə səbəbləri müxtəlifdir. Bunları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

- sənaye qəzaları;
- ətraf mühit problemləri;
- maliyyə böhranı;
- şərirlərlə və ya hissədarlarla problemlər;
- Grev (işçilərin tətill etməsi);
- Huquqi dəyişmələr;
- Məhsulun geri qaytarılması;
- Təbii fəlakətlər;
- Məlumat sistemindəki çatışmamazlıqlar;
- İflas;

Böhranın meydana gəlməsinə bir çox faktorlar təsir edir. Lakin ümumi mənada müəssisə daxili mühit və xarici mühit şəklində ayırmaq olar.

8.1.1 XARİCİ MÜHİT FAKTORLARI

Böhranın meydana gəlməsinə səbəb olan bu faktor, müəssisənin kənarında qalan və müəssisənin tamamilə nəzarəti altında olmayan faktordur. Böhranın xarici mühitdən meydana gəlməsi mövzusunda müəssisənin xarici mühitə olan bağlılığından və mühitin müəssisə üzərindəki nəzarətinin aşağı və ya yüksək olmasının əsas payı olduğu deyilə bilər.

*böhran
gözlənilmə-
yən və əvvəl-
cədən təxmin
edilməyən,
tez və cəld
cavab veril-
məsi lazım
olan, təşkilat-
ın qarşısını
alma və uy-
ğunlaşma
mexanizmlə-
rini qeyri-kafi
vəziyyətə gə-
tirərək, möv-
cud imkanla-
rını, məqsəd-
lərini və
proqnozlarını
təhlükə altına
qoyan bir
vəziyyətdir.*

Müəssisələrdə böhranın meydana gəlməsinə səbəb olacaq xarici mühit faktorları aşağıdakılardır:

1. İqtisadi sistem və onun vəziyyəti: iqtisadi dalğalanmalar tələb-təklif tarazlığını dəyişərək, təşkilatın istifadə edəcəyi resurslara, satacağı məhsulların qiymət və miqdarına, sərmayə qoyma qərarına təsir edə bilər.
2. Texnoloji yeniliklər: Böhranın ortaya çıxmasında texnoloji dəyişikliklərin sürəti, dəyişikliyə uyğunlaşma dövrü və texnoloji asılılığın nə nisbətə olduğu vacib ölçüdə təsirli olacaqdır. Belə ki, inkişaf edən texnologiya, müəssisənin təklif etdiyi mal və xidməti əvəz edəcək yeni məhsullar və fəaliyyətlər meydana gətirirsə, təşkilat üçün böhran qaçınılmaz olacaqdır.
3. Sosial-mədəni faktorlar: Cəmiyyətin istəklərinin dəyişməsi, müştərilərin maraqlarının azalması və sosial qarışıqlıqlar müəssisələri böhran vəziyyətə sala bilər.
4. Hüquqi və siyasi faktorlar: Hüquqi qərarlara uyğun dəyişiklikləri tez həyata keçirməyən təşkilatların böhranla qarşılaşmaları təbiidir. Bundan əlavə ölkədə baş verən siyasi dəyişikliklər, müharibələr müəssisələrin böhrana düşməsinə gətirib çıxara bilər.
5. Beynəlxalq mühit faktorları: Beynəlxalq aləmdə meydana gələn qiymət dəyişiklikləri, müharibələr, tələb və təklif dəyişiklikləri kimi hadisələri izləməyən müəssisələr böhran vəziyyətinə düşə bilərlər.
6. Güclü rəqabət: Böyük və güclü rəqiblərin məhsullarını çeşitləndirərək və texnoloji yenilik imkanlarını istifadə edərək bazar paylarını arttırmağa çalışmaları, müəssisəyə yəndən təhlükə ümsürdür.
7. Təbii faktorlar: Müəssisə rəhbərlərinin idarə edə bilmədikləri yağm, sel, zəlzələ və s. təbii fəlakətlər böhranın ən bilinən səbəblərindəndir.

Müəssisə daxili faktorlar

Buraya əsasən müəssisə daxilində meydana gələn çatışmazlıqlar daxildir. Bunları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

Baş idarəediciyə bacarıqsızlığı və konservatizmiyi: Buraya idarəedicinin toxmin və hissetmə gücünün zəif olması, yeni problemləri köhnə üsullarla həll etməyə çalışması, ətraf mühitdə baş verən hadisələrə qarşı laqeyd yanaşması, böhranı inkar etməsi və s. məsələlər daxildir.

Məlumat toplama və təcrübə çatışmazlığı: Təşkilatla ətraf mühit arasında baş verən uyğunsuzluqların fərqiə varmaımaq böhrana səbəb ola bilər. Buda təşkilatın məlumat bazasının zəif olmasından və təcrübəsizliyindən irəli gəlir.

Müəssisənin digər özəllikləri: İdarəetmənin mərkəzləşmə dərəcəsi, işin özəllikləri, istehsal və xidmətin növü, çeşitliliyi, quruluşu, qərar vermə özəllikləri və s. böhranın ortaya çıxmasında təsirli ola bilər.

8.2 BÖHRANIN MEYDANA GƏLMƏ DÖVRÜNÜN MƏRHƏLƏLƏRİ

1. Daxili və xarici dəyişiklikləri izləməmək

Böhran dövrünün ilk mərhələsi, müəssisənin xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişiklikdən xəbərdar olmaması və ya onu təhlil etmədə yol verilən qüsurlardır. Bu zaman hadisələri təxmin etmək çətinləşir. Bu mərhələdə təşkilat quruluşu, məlumat toplama və təhlil etmə üsullarının gözdən keçirilməsi, quruluşun elastik vəziyyətə gətirilməsi lazımdır.

2. Fəaliyyətə keçməmə

Müəssisələr bir çox hallarda gözlənilməyən hadisələr qarşısında, daim təkrarlanan fəaliyyətlər çərçivəsi kənarına çıxmazlar və yeni fəaliyyətlərə istiqamətlənməyə ehtiyac hissetməzlər. Bunun üç əsas səbəbi vardır. Bunlardan birincisi ondan ibarətdir ki, müəssisələr ortaya çıxan təhlükə və ya firsətin müvəqqəti olub-olmayacağına düşüncələridir. Bundan başqa müəssisələr dəyişikliklərin mövcud nizam-intizamı, tarazlığı dəyişəcəyini, bəha başa gələcəyini və yeni problemlər meydana gətirəcəyini düşünməklə hər hansı bir yeni fəaliyyətə keçmirlər. Digər bir məsələdə ondan ibarətdir ki, müəssisələr keçmişdə qazandıqları uğurların mövcud siyasət və tətbiqatın nəticəsi kimi düşündüklərindən bu addımı atmağa ehtiyac hiss etmirlər.

3. Səhv qərarlar və fəaliyyətlər

Müəssisələr adətən uyğunlaşmaq üçün qeyri-düzgün reaksiya verirlər. Buna görə də təşkilatda mərkəzləşmə başlayır və gərcinlik artır. Qərarların mərkəzləşməsi ilə birlikdə, daha az və natamam məlumat əldə etməsi, gərcinliyin artmasına səbəb olur və bu da qərarların keyfiyyətinə təsir göstərir. Bu zaman təşkilatda koordinasiya azalır, üst idarəedici alt idarəedicilərdən gələn şikayət və təkliflərə fikir verməməyə başlayırlar. Bu böhranın meydana gəlməsinin həm səbəbi, həm də nəticəsi olur.

4. Böhran dövrü

Bu mərhələdə ortayan çıxan qarmaqarışıqlıq daha da şiddətlənmişdir. Adətən planlaşdırmaya ehtiyac hissi edilməməkdə və gündəlik fəaliyyətlər vacib hesab edilməkdədir. Gərcinlik alt səviyyələrə doğru yayılmağa və müəssisənin tədricən müflisləşib bazarı tərk etməsinə və müştərilərin, işçilərin, satıcıların və müəssisə ilə əlaqəsi olan digər qrupların, bu əlaqələri məhdudlaşdırmasına səbəb olur.

5. Həll etmə və ya müflisləşmə

İdarəedici böhran dövründə doğru strategiyalar seçib tətbiq edə bilsə, müəssisə böhranı həll etmiş və ya böhrandan yan keçmiş olur. Lakin böhrana uyğun lazımı cavab verilməmişsə, problemlərin həlli ehtimalı qalmaz və müəyyən vaxtdan sonra fəaliyyətdə çökmə baş verir.

Böhran dövründə bir çox müəssisə rəhbərləri böhrana müxtəlif cür yanaşmaqdadırlar. Böhran anında təşkilatların yanaşma formaları və sərf etdikləri ifadələr aşağıdakılardır.

Yanaşma formaları	Deyilən ifadələr
İnkər etmə	“Biz heç vaxt böhran yaşamırıq. Böhrana hər zaman başqa müəssisələr tutulur. Bizim sağlam bir təşkilati quruluşumuz var.”
Etiraf edə bilməmə	“Böhran yaşanır, lakin bu böhranların bizim təşkilatımızdakı təsiri zəifdir. Bizə elədə çox təsir etməz.”
İdcallaşdırma	“Sağlam təşkilatlar böhrana tutulmazlar.”
Göstəriş etmə	“Biz elə böyük təşkilatıq ki, böhranlardan qoruna və onlara müqavimət göstərə bilirik.”
Boynundan atma	“Əgər bir böhran baş verərsə bu, bacarıqsız, bizimlə ayaqlaşmayan birinin ucbatından olur.”
Şöbələrə ayırma	“Böhranlar təşkilatın bütününə təsir etməzlər. Şöbələr biri-birindən asılı deyil.”

Böhran dövrünün əsas özəllikləri tələbin daralması, maliyyənin çatışmaması, bu səbəbdən rəqabətin daha da güclənməsidir. Təşkilatlar bu şəraitdə müxtəlif texnikalar istifadə edərək böhranı həll etməyə və ya ondan yan keçməyə çalışırlar.

Antiböhranı idarəetmənin əsas özəllikləri aşağıdakılardır:

- Antiböhranı idarəedəcək şəxslərin dərək etmə qabiliyyəti antiböhranlı idarəetmədə əsas yer tutmaqdadır. Böhranların qarşısını uğurlu almada idarəedicilərin böhranı nə dərəcədə dərək etdiklərinə bağlı olaraq dəyişməkdədir.
- Böhran övvəli və sonu olmayan prosesdir. Belə ki, övvəlcədən təxmin edilən böhranlarla əlaqəli hərızlanan planların davamlı olaraq yoxlanılması, yenidən göz-dən keçirilməsi vacibdir.
- Antiböhranlı idarəetmə taktikası ortaya çıxan böhranların növlərinə uyğun olaraq hazırlanmalıdır. Hər böhranın özünə xas həlli yolları vardır. Bir böhranın həlli yolu, digər bir böhranın içindən çıxmaz bir hal almasına səbəb ola bilər.
- Böhranın müvəffəqiyyətlə həll olunmasında istifadə olunan antiböhranlı idarəetmə, idarəedicilərin özlərinə inamlarının artmasına, ruh yüksəkliyinə səbəb olmaqdadır.
- Antiböhranlı idarəetmə çox vacib, lazımlı, çətin və həтта qarmaqarışik bir dövrü ohatə etməkdədir. Bundan əlavə böhranların bir anda həll olunması gözlənilməməlidir. Belə ki, bu proses çox zaman tələb edən məşəqqətlidir. Böhranları həll etmək üçün çevik, yaradıcı düşüncəyə sahib olan, obyektiv, cəsəretli, qrup çalışmasını mənimsəyən, hər an hərəkətə hazır, yenilikçi, gözlənilməyən hər bir vəziyyətə qarşı hazırlıqlı olan idarəedicilər lazımdır.
- Antiböhranlı idarəetmədə, əlaqə, nəzarət, maliyyə, mədəniyyət, nizamlaşma, vəziyyətin planlaşdırılması, sistemin qarmaqarışıqlığı və bir-biri ilə əlaqəli olması

kimi vacib faktorlar yer almaqdadır. Bu amillərdən istifadə edilərək böhranın qarşısını almaq və ya onun təsirinin yumşadılması üçün üsullar hazırlanır.

Təşkilatlarda, idarəedicilərin liderliyinə, təcrübə və bacarığına böhran dövrlərində və antiböhranlı idarəetmədə ehtiyac hiss edilməkdədir. Ayrıca olaraq təşkilatlarda meydana gələn antiböhranlı idarəetmədə ortaya çıxan antiböhranlı idarəetmə prinsiplərini Saffir-Tarrand ümumi bir ifadəylə yeddi maddədə açıqlamış və aşağıdakı kimi dəyərləndirmişdir:

1. Problem üzərində gündəlik işlərlə məşğul olan antiböhran heyətinin qurulması; Məlumatın ötürülməsi antiböhran heyəti tərəfindən mərkəzləşdirilməli və nəzarət edilməlidir. Seçilmiş məlumat vericilər olmalıdır. Mediaya sadəcə seçilmiş və yaxşı hazırlanmış məlumat vericilər məlumat verməsi lazımdır. İnkişaf etməkdə olan təşkilatın imici və strateji imici mövzusunda çalışmalıdır.
2. Ən pis vəziyyətə görə strategiyanın təyin olunması; Baş verə biləcək ən pis hadisələr düşünülməli və bunlara görə strategiya seçilməlidir.
3. Potensial müttəfiqlərinizi bilin və onlarla görüşün; Böhran əsnasında işbirliyi görə biləcəyiniz qrupları tanıyın və dəstək qrupunuzu meydana gətirin.
4. Ətraflı bir antiböhran fəaliyyət planı hazırlanmalı; Bu planla əlaqəli bütün şəxslərə məlumatın paylanması lazımdır. Əgər bu heyətə yeni şəxslər daxil olursa, onda antiböhran planı haqqında onlara da məlumat verilməlidir.
5. Antiböhran heyətinin hazırlanması; Böhranla əlaqəli vaxtaşırı olaraq çalışmalar aparılmalıdır.

Ümumiyyətlə böhranın dərinləşməsinin dörd əsas səbəbi vardır.

- Fəaliyyətlə əlaqədar şəffaflığın olmaması;
- Ən pis hadisələrə qarşı hazırlanmadakı müvəffəqiyyətsizlik;
- Təşkilata dəyər vermə və insan münasibətlərində uğursuzluq;
- Təşkilatın qısa müddətdəki ehtiyaclarından əvvəl uzun müddətdəki hədəflərinin müəyyən edilib onlara vaxtında reaksiya verməmək, tədbir görməmək.

Antiböhranlı idarəetməyə bir neçə yanaşmalar vardır.

1. Böhrandan qaçma: bu, arzu olunmayan vəziyyətlərin yüngülləşdirilməsi və ya onlardan yayınma strategiyalarını əhatə edir. Özəlliklə təhlükəyə istiqamətlənmiş böhranlarda, onun tarazlıq vəziyyətini qorumasına kömək edəcəkdir. Problemləri müəyyən etmək, təsirli və faydalı həlli yollar tapmaq, təbiiqatı asanlaşdıracaq təşkilat quruluşunu qurmaq və qorumaq böhrandan qaçmaq üçün əsas şərtlərdəndir.

2. Böhranı həll etmə: Antiböhranlı idarəetmədə ən əsas üstünlük böhrandan istifadə edərək uğur qazanmaqdır. Bunun üçün də idarəetmənin hadisələrə fəal müdaxilə etməsi vacibdir. Həm böhran

Antiböhranlı idarəetmə - baş verə biləcək böhran vəziyyətlərinə qarşı böhran signalının alınması, dəyərləndirilməsi və təşkilatın bu vəziyyəti ən optimal şəkildə həll edə bilməsi üçün lazımi tədbirlərin görülməsi və təbiiq edilməsi dövrüdür.

randan əvvəlki vəziyyəti təxmin etməyə, həm də problemlərin həlli üçün uyğun zamanda hərəkətə keçməyə bağlıdır. Buna görə də antiböhranlı idarəetmə - baş verə biləcək böhran vəziyyətlərinə qarşı böhran signalının alınması, dəyərləndirilməsi və təşkilatın bu vəziyyəti ən optimal şəkildə həll edə bilməsi üçün lazımi tədbirlərin görülməsi və tətbiq edilməsi dövrüdür.

Bu dövrü beş mərhələdə dəyərləndirmə mümkündür.

- a. *Böhran signalının alınması:* Böhran signalları, gəlməkdə olan təhlükənin varlığı və şiddəti ilə əlaqəli məlumatları əhatə etdiyinə görə, idarəedicilər bu signalara qarşı diqqətli olmalıdırlar. Bu signallar düzgün təhlil edilməzsə böhranlar ortaya çıxar. Məsələn, ABŞ-da Challenger kosmik gəmisinin qəzası sonrası hazırlanan rapor, qəzanın meydana gəlməsinə qədər işçilər (aşağı səviyyədəki idarəedicilər) tərəfindən üst səviyyədəki idarəedicilərə çatdırmağa çalışılan çoxlu sayda xəbərdarlıq raporları əlavələrdə verilmişdir. Bu xəbərdarlıqlardan biri “kömək” sözü ilə başlayan və kosmik gəminin parçalarından birindəki nasazlıq həll edilmədikdə bu ləciənin qaçınılmaz olduğunu bildirirdi!
- b. *Böhrana hazırlıq və qorunma:* Qabaqcadan xəbərdarlıq sistemləri ilə alınan informasiyaları istifadə edərək böhrana qarşı hazırlıq və tədbir görə bilməsinə kömək olan mexanizmlərin qurulması və bunlardan əldə olunan informasiyalardan idarəedicilərə lazımi məlumat ötürülməsi vacibdir.
- c. *Böhranın nəzarətdə saxlanması:* Rəhbərlik, qurulan mexanizmlərdən gələn məlumatları təhlil edib, müvafiq tədbirlər görərək böhranın qarşısını almağa istiqamətlənmiş hərəkətə keçirlər. Lakin bəzi vəziyyətlərdə bunlardan qurtulmaq mümkün olmaya bilər.
- d. *Normal vəziyyətə keçmə:* Böhranın nəzarət altına alınmasından və müvafiq tədbirlərin görülməsindən sonra, təşkilatın normal hala gətirilməsi lazımdır. Müəssisə böhranın öhdəsindən gəldikdən sonra yenidən qurulması və dəyişən mühitə uyğun hala gətirilməsi vacibdir.
- e. *Tədbir görmə və dəyərləndirmə:* Bu, böhran dövründə alınan qərarların, həyata keçirilən tədbirlərin gözdən keçirilməsini və böhran dövrlərindən dərslər çıxarılması fəaliyyətlərini əhatə edir.

Antiböhranlı idarəetmə dövründə idarəedicilər müəyyən qabiliyyətlərə, bilik və bacarığa sahib olmalıdırlar. Bu idarəedicilərin böhranı daha uğurlu həll etməsinə köməklik göstərən amillərdir. Bunlara əsasən - böhran signalının vaxtında alınması; böhrana hazırlanma və qoruna bilmə; antiböhranlı idarəetmə dövründə təsirli qərar qəbul etmə qabiliyyəti; antiböhranlı idarəetmə dövründə səlahiyyəti istifadə edə bilmə bacarığı; bu dövrü planlaşdırma, təşkil edə bilmə; əlaqələr qurabilmə; nəzarət altına alı bilmə və s. amillər aiddir.

Antiböhranlı idarəetmə dövründə təşkilatlarda xüsusi qrupun təşkil olunması vacibdir. Belə ki, təcrübəyə, məlumatlara, bilik və bacarığa sahib olan müxtəlif şəxslərdən təşkil edilmiş qrup daha fərqli baxışa sahib olacaqdır və onu qavramasını asanlaşdırar.

caqdır.

Bu qrupun tərkibinə aşağıdakılar daxildir:

Antiböhranlı idarəetmə qrupunun lideri: Adətən bu firmanın ən üst səviyyədəki idarəedicisidir. Müəssisənin daxili və xarici hədəf kütləsinin şirkət idarəetməsindəki rolundan xəbərdar olan lider, böhran vəziyyətində nələrin görülcəyini real olaraq ortaya çıxarır.

Hüquq məsləhətçisi: Böhran vəziyyətində firmanın qanuni vəziyyətini nizamlayacaq bir hüquqşünasa ehtiyac vardır. Bu şəxs firmanın öz daxili işçisi ola bildiyi kimi, kənardan məsləhət xidməti verən biri də ola bilər. Ancaq burada vacib olan, antiböhran planının hər mərhələsində qrup içindəki yerini alması və qanuni tərəfdən məsul olmasıdır.

İctimaiyyətlə əlaqələr mütəxəssisi: İstər müəssisə daxili, istərsə də müəssisədən kənar hədəf kütlələrlə münasibətlərin uğurlu aparılması istiqamətindən ictimaiyyətlə əlaqələr təhsili almış, münasibətləri və cəmiyyəti idarəetmə texnikalarına hakim, mətbuatla əlaqələrdə uğurlu olan və təcrübəli bir ictimaiyyətlə əlaqələr mütəxəssisinin, antiböhranın idarəedilməsi dövründə olması çox vacibdir.

Maliyyə mütəxəssisi: Firmanın aktivlərini, borclarını, kredit vəziyyətini, səhmlərin, payların kimlərin əlində olduğunu və nə şəkildə əməliyyat gördüyünün və s. maliyyə ilə əlaqəli mövzulara yiyələnmiş bir maliyyə mütəxəssisinə ehtiyac hiss edilməkdədir.

İnsan resurslarını idarəedən rəhbərlər: Böhranın meydana gətirdiyi təşviş və stres, iş səmərəliliyinin azalmasına, işdən çıxarmaların ortaya çıxmasına səbəb olur. Buna görə də insan resursları idarəedicisi heyəti qorumağa, bu sahədə boşluqların meydana gəlməməsinə diqqət yetirməlidir. İstər böhran dövründə, istərsə də böhran sonrası dövrdə heyətin idarəedilməsi və qorunmasında səlahiyyətli bir şəxs olaraq bu qrupda yer almalıdır.

Marketing mütəxəssisi: Böhran anında və özəlliklə də sonrasında köhnə bazar payına çatmaq üçün, antiböhranlı idarəetmə qurupunda müəssisənin marketing anlayışım, rəqabət apardığı bazarın vəziyyətini yaxşı bilən mütəxəssisin olmasına ehtiyac vardır.

Buradan görüldüyü kimi, böhran anında müəssisədə fəaliyyət göstərən bütün şöbələr onun idarəedilməsində fəal iştirak etməlidirlər. Əks halda bu müəssisənin bağlanması, müflisləşməsinə gətirib çıxarar.

Böhranlar baş verən zaman müəssisələr bağlana, insanlar işdən azad edilə bilər. Lakin geridə qalanlar, yeni meydana gələn vəziyyətlə savaşımaq yerinə, onunla birlikdə yaşamağı öyrənməlidirlər.

Fəsil IX

Fəsil IX: Risklərin idarə edilməsi

9.1 Riskin növləri

Fəsil IX: Risklərin idarə edilməsi

İnsanlığın var olmasından bu günə qədər ən çox maraq göstərilən mövzulardan biri gələcək olmuşdur. İstər fərd, istər cəmiyyət, istərsə də təşkilat olsun, özləri ilə əlaqəli gələcəyi bilməyə hər zaman maraq göstərmişlər. Gələcək mövzusunda qeyri-müəyyənliklər riskə yol açmaqdadır. Çünki, risk gələcəklə əlaqəli bir qeyri-müəyyənlikdə təhlükə meydana gətirə biləcək bir anlayış olaraq qarşımıza çıxmaqdadır.

Müəssisələrin rəqəbətli bir iş dünyasında varlıqlarını davam etdirmələri üçün risklərini analiz etmələri və idarəetmələrinə, hər şeydən əvvəl çalışanların bu cür sistemləri tətbiq edə biləcək səviyyədə məlumat ilə əhatə olmaları ilə əlaqədardır. Müasir dövrdə informasiya bir güc vasitəsidir.

Güclü olmaq, riskləə qarşı mübarizə aparmaq üçün, onu idarəetmək və qabaqlayıcı tədbirlər almaq lazımdır.

Risk idarəetməsi - risklərin problemə və ya təhlükəyə çevrilmədən əvvəl, onun təyin olunmasını, minimum səviyyəyə endirilməsini, fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasını və aparılmasını əhatə edir.

“Risk” ingilis sözü olub “zərər və ya itki vəziyyətində baş verə biləcək hadisənin meydana gəlmə ehtimalıdır. Bundan əlavə risk bir müəssisəyə istiqamətlənmiş pul itkisinin ortaya çıxması və ya xərclərin və ya zərərin ortaya çıxması ilə nəticələnə biləcək iqtisadi faydanın azalması ehtimalıdır.

Risk sözü təhlükə sözü ilə eyni mənəlidir və irəlidə ortaya çıxması gözlənilən, lakin meydana gəlib-gəlməyəcəyi dəqiq olaraq bilinməyən hadisələr üçün istifadə edilir. Gələcəklə əlaqəli bir anlayış olaraq gələcəkdəki qeyri-müəyyənlikləri ifadə edir və qeyri-müəyyənlik hallarında ortaya çıxan və təhlükənin ciddiliyinə verildiyi addır.

Risk qeyri-müəyyənlik halıdır, lakin hər qeyri-müəyyənliklər risk olaraq adlandırılmamalıdır.

Riskin idarəetməsi, qeyri-müəyyənlikləri və bunların meydana gətirəcəyi mənfi təsirləri daha uyğun hala gətirilməsini hədəfləyən bir nizamdır. Risk idarəetməsi - risklərin problemə və ya təhlükəyə çevrilmədən əvvəl, onun təyin olunmasını, minimum səviyyəyə endirilməsini, fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasını və aparılmasını əhatə edir.

Risk idarəetməsinin əsas hədəfi, qərar vermə mexanizmləri üçün riskləri görü-nən və ölçüləbilir hala gətirmək, subyektivliyi azaltmaqdır. Risklərin idarəedilməsi bir idarəedicinin şirkətin hədəflərinə çatma dövründəki qeyri-müəyyənliklərin bilinməsi, analizi və təsirlərinin dəyərləndirilməsidir. Nəticədə riskə uyğun qarşı planların meydana gətirilməsi, onun idarəedilməsi deməkdir.

Risk idarəetməsinin məqsədi sistemli bir yanaşma mənimsəyərək hədəflərin həyata keçirilməsində mane ola biləcək ünsürlərin başa düşülməsi, təşkilat fəaliyyətlərinə təsir edə biləcək potensial vəziyyətlərin müəyyən olunması və əlaqəli olduğu risklərin təşkilat üçün qəbul edilən sərhədlər daxilində qalmasını təmin etməkdir.

Təşkilatlardakı risk idarəetməsi dövründə fəaliyyət planları hazırlanarkən səlahiyyətlərin və səlahiyyət dairəsindəki resursların nələr olduğunun bilinməsi lazımdır.

Səlahiyyəti olmayan şəxslərin risk idarəetməsi mümkün deyildir. Planlaşdırma mərhələsində, risklərin meydana gətirəcəyi təsirlərin, necə həll ediləcəyi də plana daxil edilmişdir. Planlaşdırmadan sonra, riskləri təyin etmə mərhələsinə keçilir.

Yaxşı göstərilməmiş hədəf və o hədəfə gedəcək yollar düzgün təyin olunmadıqda, risklərin də düzgün təyin edildiyini demək olmaz. Riskləri doğru təyin etmək üçün planlardakı hər fəaliyyətə nəzarət etmək lazımdır. Nəzarət edilməyən fəaliyyətlərdəki risklər, təhlükənin ortaya çıxmadan müəyyən olunmasına mane olar. Riskin bir də başqa tərəfi var; “gecikmə riski”. Göründüyü kimi ilk əvvəl “müəyyən etmə” gəlir. Bir təhlükənin olduğunu aşkarlayana qədər təhlükə üçün heç bir şey görülmür.

Risqləri bilmək kifayət deyil. Konkret nəticələr ortaya qoya bilmək üçün risklərin təşkilatın hədəfləri və strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi lazımdır. Bunun üçün ilk əvvəl bu işdə üst idarəedicilərin dəsdəyinə və fəal şəkildə rol oynamasına, riskləri idarəetmək üçün məsul bir heyət meydana gətirməsinə, bütün risk növlərinin ələ alınmasına və dəyərləndirilməsinə ehtiyac vardır.

Hədəfə gedən yoldakı bütün qeyri-müəyyənliklər risklərə çevrilə bilər. Müxtəlif risk formaları mövcuddur. Bunlardan əməliyyat riskləri, qiymət riski, bazar riski, kredit riski və s. vardır.

Müəssisələrdə risk idarəedilməsinin beş əsas addımı vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Təhlükələrin müəyyən edilməsi;
2. Təhlükələrdən meydana gələn risklərin təhlil olunması və dəyərləndirilməsi;
3. Risklərin qarşısının alınması və ya minimum səviyyəyə endirilməsi üçün lazım olan nəzarət tədbirlərinə qərar verilməsi;
4. Nəzarət tədbirlərinin yekunlaşması;
5. Alınan tədbirlərin təsirliliyinin izlənməsi və təkrar edilməsi.

Risk idarəetməsi riskin analiz olunması, dəyərləndirilməsi, lazımı tədbirlərin qabaqcadan alınaraq təhlükənin aradan qaldırılması riskin qarşısını almaq üçün bir fəaliyyət prosesidir. Riskin idarəetməsi əvvəlcə planlaşdırma ilə başlayır. Bunun üçün risklərin bilinməsi, analiz və təhlil edilməsi lazımdır. Belə ki, hər bir müəssisənin əsas məqsədi gəlir əldə etməkdir. Bunun üçün isə müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi və təsərrüfat fəaliyyətinin düzgün qurulması vacibdir.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətini, iqtisadi aspektini, inkişaf proseslərini aşkara çıxarmağın elmi metodu iqtisadi təhlil metodudur. Riskin idarəetməsinin iqtisadi təhlil metodu istehsalın nəticələri və istifadə edilməmiş ehtiyatlar haqqında obyektiv nəticə çıxarmağa imkan verir. Yaxşı təşkil olunmuş iqtisadi təhlil əmtəə istehsalının yerinə yetirilməsi üçün təminat verir, müəssisə rəhbərlərinə, onun fəaliyyətinin idarəedilməsində köməklik edir. Bundan əlavə resurslardan düzgün istifadə etməyə və risklik dərcəsinin aşağı salınmasına imkan yaradır.

Burada əsas məsələ, müəssisələrin fəaliyyətini düzgün təhlil etmək, işlərin həqiqi mənzərəsini, vəziyyətini göstərmək, istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək üçün ehtiyatları müəyyənləşdirmək və əmək intizamına ciddi və necə əməl olunmasını təmin etməkdən ibarətdir.

Müəssisələrin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinə müxtəlif iqtisadi təhlil metodları tətbiq olunur. Bu metodlardan ən geniş yayılmışları aşağıdakılardır:

1. Statistik qruplaşdırma metodu;
2. Dinamik sıralar metodu;
3. Müqayisə metodu;
4. Balans metodu;
5. Xaricətmə metodu;
6. İqtisadi-riyazi metod;
7. Qrafik təhlil metodu və s.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili əsasən aşağıdakı göstəricilər üzrə aparılır.

- a) Məhsul istehsalı və satış həcmi yerinə yetirilməsinin təhlili;
- b) İstehsalın ixtisaslaşdırılması, təmərküzləşməsi və intensivləşdirilməsinin təhlili;
- c) Geniş təkrar istehsal formalarının təhlili;
- d) Əsas vəsaitlərdən və istehsal fondlarından istifadə edilməsinin təhlili;
- e) İstehsalın iqtisadi səmərəliliyinin təhlili;
- f) Mövcud əmək ehtiyatlarından və işçi qüvvəsindən istifadə edilməsinin təhlili;
- g) Maliyyə vəziyyətinin təhlili;
- h) Məhsulun maya dəyərinin təhlili və s.

Müəssisənin idarəedilməsinin iqtisadi təhlili vasitəsilə bütövlükdə təsərrüfat fəaliyyətinə müdaxilə edilir, nəticələr çıxarılır, baş verən hadisələr dərk olunur, öyrənilir, real məlumatlar toplanılır və təhlil olunub aşkarlıq müəyyənləşdirilir.

Hər şeydən əvvəl tələb olunur ki, proses bütövlükdə təsvir edilsin ki, bütün meyllər nəzərə alınsın və onların ovəzləyicisi və ya məcmusu, nəticəsi müəyyən edilsin.

Müəssisə ilə əlaqəli bir çox məsələlər təhlil olunduqdan sonra, ortaya çıxan məlumatlarla mövcud vəziyyət dəyərləndirilir. Riskin dəyərləndirilməsi zamanı müəssisədə zərərin nələr olduğu diqqətli bir şəkildə incələnməlidir. Risk dəyərləndirilməsi nəticəsində risklərə qarşı lazımi tədbirlər alınıb-alınmadığını, zərərin qarşısının alınması üçün başqa nə kimi tədbirlərin alınması lazım olduğu ortaya çıxır. Burada məqsəd müəssisənin itki görməməsini təmin etməkdir.

Riskin dəyərləndirilməsi - iş mühitində, iş şəraitində və ya ətraf mühitdə mövcud olabilecek təhlükələrdən meydana gələcək riskləri sistemli bir şəkildə ortaya çıxarmaq, həll etmək və ya qəbul edilə bilər səviyyəyə endirmək üçün, kəmiyyət və keyfiyyət üsullarından istifadə edərək həyata keçirilən bir fəaliyyət prosesidir.

Qəbul edilən risk səviyyəsi - təşkilatın qəbul etdiyi və daşıya biləcəyi risk səviyyəsidir. Risk anlayışına, ətraf mühitdəki fürsətlər və təhlükələr bütünü şəklində fərqli yanaşanlarda vardır. Eyni "böhran" anlayışında olduğu kimi, risk almaq bir fürsət olaraq da görülmə bilər. Risk necə fürsət olur deyildikdə, böhran dövrlərində bir çox firmalar müəssisədən işçilər ixtisar edərək böhranı aşmağı düşünürkən, bəzi firmalar işçi alaraq və böyüyərək, bir mənada risk alaraq riski həll etdiklərini etiraf etməkdədirlər.

Təhlükə və risk oxşar məna ifadə etsədə eyni deyildir. Təhlükə - fəaliyyət mühitinin fiziki qüsurları və insanların xətalı davranışları kimi səbəblərdən işçilərə, iş yerinə və ətrafa zərər və ya xəter yetirmə potensialıdır. Risk isə təhlükələrdən meydana gələbiləcək bir hadisənin meydana gəlmə ehtimalı ilə bu hadisənin nəticələrinin ortaya çıxardığı zərərdir.

Risk təhlükənin nəticəsidir.

Risk hesablama üsulları (metodları)

Risklər təyin olunduqdan sonra kəmiyyət (quantitative) və keyfiyyət (qualitative) analiz mərhələsi başlayır.

Risklərin vaciblik dərəcələrinə görə sıralanması, şirkət strategiyalarına və ya layihə hədəflərinə təsir dərəcələrinin göstərilməsi yüksək risklərin dəyərləndirilməsi lazımdır.

Bunlardan ($\text{Risk} = \text{Təkrarlanma ehtimalı} \times \text{Təsir dərəcəsi}$) düstürü kəmiyyət risk analizinin əsas düsturudur.

Təkrarlanma ehtimalı - hadisənin şərti olaraq qəbul edilmiş vaxt aralıqlarında baş verməsini xarakterizə edir.

Təkrarlanma ehtimalı (1, 2, 3, kimi) vaxt intervallarında götürülür, riyazi və məntiqi üsullar ilə dəyərləndirilərək risk dəyəri tapılır. Burada nəticə nə qədər böyük çıxarsa, risk o qədər yüksəkdir.

Təsir dərəcəsi isə ətraf mühitə təsirlərin qiymətləndirilməsi üçün, təsirin əhatə etdiyi ərazinin miqyasını, məkanca yayılmasını və bu məkan daxilində yarana biləcək mühit dəyişikliklərinin gücünü xarakterizə edir və 5 təsir dərəcindən istifadə edilir.

"NB GROUP" ASC

RİSKİN ANALİZİ PROSESİNDƏ İSTİFADƏ OLUNAN PARAMETRLƏR VƏ ONLARIN TƏSİRİ EHTİMAL OLUNAN TƏHLÜKƏLƏR - RİSK ANALİZİ

TƏKRARLANMA EHTİMALI

TƏKRARLANMA EHTİMALI - hadisənin şərti olaraq qəbul edilmiş vaxt aralıqlarında baş verməsini xarakterizə edir. Təkrarlanma ehtimalının aşağıdakı vaxt intervallarında dəyişdiyini qəbul edək:

Hadisə 6 ay - 1 il vaxt intervalı arasında baş verərsə, təkrarlanma ehtimalı uyğun olaraq 1-ə bərabər olacaq;

Hadisə 1 ay - 6 ay vaxt intervalı arasında baş verərsə, təkrarlanma ehtimalı uyğun olaraq 2-ə bərabər olacaq;

Hadisə 1 həftə - 1 ay vaxt intervalı arasında baş verərsə, təkrarlanma ehtimalı uyğun olaraq 3-ə bərabər olacaq;

Hadisə 1 gün - 1 həftə vaxt intervalı arasında baş verərsə, təkrarlanma ehtimalı uyğun olaraq 4-ə bərabər olacaq;

Hadisə gündəlik baş verirsə, təkrarlanma ehtimalı uyğun olaraq 5-ə bərabər olacaq.

Ehtimal olunan təhlükələrin təsir dərəcəsi.

Baş verə biləcək qozaların, hadisələrin insanlara təsirinin qiymətləndirilməsi üçün, qezaların miqyasını, gücünü və insanlarda yara da biləcək dəyişiklikləri xarakterizə etmək üçün 5 təsir dərəcəsindən istifadə edilir.

1-ci dərəcəli təsir;

Çox zəif, ani təsirlər - işdə çox kiçik, nəzərə alınmayacaq dərəcədə pozuntulara səbəb olur, ətraf mühitdə və insanlarda isə heç bir ciddi dəyişikliyə gətirib çıxarmır.

2-ci dərəcəli təsir;

Aşağı səviyyəli, qısa müddətli təsirlər - işdə cüzi pozuntulara, ətraf mühitdə və insanlarda kiçik xəsarət almalara, zəhərlənmə və nəzərə alınmayacaq miqyaslı bədbəxt hadisələrə gətirib çıxarır.

3-cü dərəcəli təsir;

Orta səviyyəli, çox uzun çəkməyən təsir - işdə orta dərəcədə pozuntulara, ətraf mühitdə və insanlarda nəzərə çarpacaq zəhərlənmələrə, xəsarət almalara gətirib çıxarır.

4-ci dərəcəli təsir;

Yüksək səviyyəli, uzun və ya orta ömürlü təsir - iş prosesində ciddi pozuntulara, ətraf mühitdə və insanlarda iri və orta miqyaslı zəhərlənmələrə, xəsarət almalara gətirib çıxarır. Ətraf mühitin mühafizəsinə və insanların xilas edilməsinə dair dərhal tədbirlərin görülməsini tələb edir.

5-ci dərəcəli təsir;

Şiddətli, uzunömürlü, fəvqaladə xarakter təsir - İş prosesinin təmənilə pozulmasına gətirib çıxarır, insanlarda iri və kütləvi zəhərlənmələrə, məhv olmalara gətirib çıxarır. İnsan itkisi ilə nəticələnə bilər.

Risk dərəcəsi

Aparılan analizlərin sadələşdirilməsi üçün riskin analizi və qiymətləndirilməsi iki mərhələdə aparılacaq və risk iki kateqoriyaya ayrılacaq "Real Risk" və "Qalıq Risk".

"Real Risk" - tədbirdən əvvəlki riski ifadə edir.

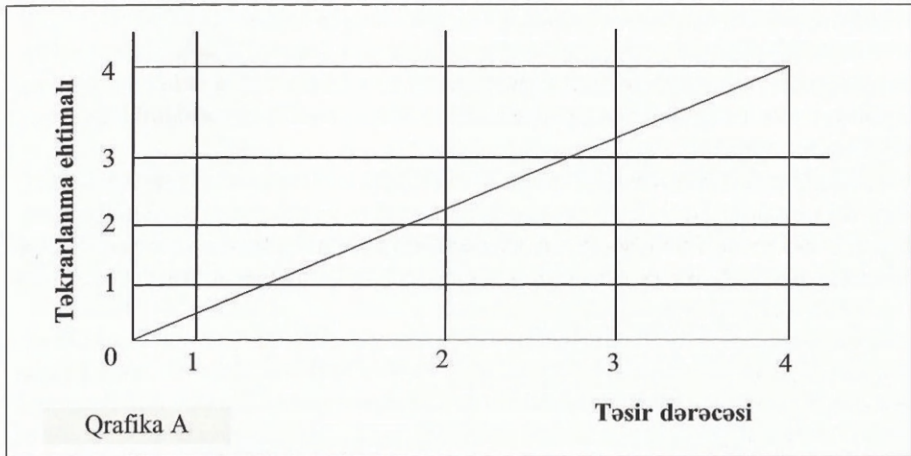
"Qalıq Risk" - tədbirdən sonra qalmış riski ifadə edir.

1-ci mərhələdə ehtimal olunan "Real Risk" - in tədbirdən əvvəlki dərəcələndirilməsi aparılır və uyğun olaraq cədvəldə "Risk 1" kimi qeydə olunur. Risk 1 - analiz edilən uyğunsuzluğun(təhlükəli hadisənin) təkrarlanma ehtimalından və təsir dərəcəsindən asılıdır. Tədqiqat göstərir ki, Risk 1 uyğunsuzluğun(təhlükəli hadisənin) təkrarlanma ehtimalında və təsir dərəcəsindən düz mütənəsb asılıdır. Bu iki parametrdən Risk 1 də uyğun olaraq artır.

Deməli, Risk 1 - i aşağıdakı düstür ilə ifadə etmək olar.

$$\text{Risk 1} = \text{TƏKRARLANMA EHTİMALI} \times \text{TƏSİR DƏRƏCƏSİ}$$

Düstura əsasən Risk 1-in qrafikini qurmaq olar;



Təkrarlanma ehtimalının və təsir dərəcəsinin ən aşağı və ən yüksək qiymətlərin nəzərə alsaq Risk 1-in ala biləcəyi maksimum və minimum qiymətləri analiz edək:

Risk 1 (minimum) = 1

Risk 1 (maksimum) = 25

Deməli Risk (1, 25) ədədlər çoxluğunda dəyişir.

1-25 ədədlər çoxluğunu uyğun olaraq dörd aralığa və ayırsaq və adlandırsaq, Risk 1-in qiymətləndirilməsinin hansı aralıqda nə mənə kəsb etdiyini müəyyən edə bilərik.

1 < Risk 1 ≤ 6 aralığında qiymət alarsa (Kiçik)

İşdə böyük pozuntulara, insanlarda zəhərlənmələrə və bədbəxt hadisələrə gətirib çıxarmaz.

6 < Risk 1 ≤ 12 aralığında qiymət alarsa (Orta)

İşdə kiçik pozuntulara, insanlarda kiçik zəhərlənmələrə və xəsarət alınlarına gətirib çıxarar.

12 < Risk 1 ≤ 20 aralığında qiymət alarsa (Yüksək)

İş prosesində ciddi pozuntulara, insanlarda iri və orta miqyaslı zədələnmələrə gətirib çıxarar.

20 < Risk 1 ≤ 25 aralığında qiymət alarsa (Çox yüksək)

İş prosesinin tamamilə pozulmasına gətirib çıxarar, insanlarda iri və kütləvi zəhərlənmələrə, məhv olmalara gətirib çıxarar. İnsan itkisi ilə nəticələnə bilər.

2-ci mərhələdə işə həyata keçirilən tədbirlərdən sonra "Qalıq Risk" - in dərəcələnməsi və alınan qiymətlərdən asılı olaraq tədbirlərin səmərəliliyi xarakterizə olunur.

Alınan qiymətlər uyğun olaraq cədvəldə “Risk 2” kimi qeyd olunur.

Real riski qismən və ya tamamilə aradan qaldırmaq üçün tədbirlər görülür. Tədbirlər qabaqcadan planlaşdırılır və riskə maksimum təsir edəcək səviyyədə hazırlanır və həyata keçirilir. Buna əsaslanaraq “Real Risk” - in nə qədər aradan qaldırılacağı qabaqcadan təxmin etmək olar.

Təxminlərin reallığını təmin etmək üçün “Tədbirlər Dərəcəsi” parametrini qəbul edək. Bu parametr “Real Risk”-in nə qədər azalacağını xarakterizə edir və tədbirin səmərəlilik səviyyəsi əks etdirir. Hesablamaların dəqiqliyini təmin etmək üçün “Tədbir Dərəcəsi”-nin faizlə ifadəsinə istifadə etmək daha məqsəddə uyğun olar.

Tədbir Dərəcəsi (%-lə)	İzahı
90-100%	Tam tədbir alınıb
90-100%	Yüksək səviyyədə tədbir alınıb
40-70%	Orta səviyyədə tədbir alınıb
20-40%	Aşağı səviyyədə tədbir alınıb
10-20%	Tədbir alınmayıb

Tədbir dərəcəsi risklərin və təhlükələrin qarşısını almaq üçün görülən tədbirlərdən, təkrarlanma ehtimalı və təsir dərəcəsindən asılıdır.

Digər əsas risk analiz üsulu isə keyfiyyət risk analizidir. Keyfiyyət risk analizini hesablayarkən və ifadə edərkən nömrəli dəyərlər yerinə az, orta, çox kimi tanımlayıcı dəyərlərdən istifadə edilir. Bundan əlavə keyfiyyət risk analizi təhlükənin olma ehtimalını istifadə etməz, riskin sadəcə təsir dərəcəsinə nəzər alır.

Müəssisələrdə davamlı olaraq risk analizlərinin aparılması vacibdir. Belə ki, iş yerindəki təhlükələrin böyüklüyü, çalışanların sayı, onların təhsil səviyyəsi, texnoloji dəyişmələr, hüquqi şərtlər və ekoloji vəziyyət də diqqətə alınaraq risk dəyərləndirilməsi çalışmaları üçün bir dövr təyin olunmalı və bu çalışmalar bütünlüklə təkrar edilməlidir.

Ayrıca olaraq aşağıdakı vəziyyətlərdə risk dəyərləndirilməsinin aparılması məqsəddə uyğundur:

- Yeni avadanlıq və ya işçi alınması vəziyyətində,
- Texnoloji dəyişikliyi,
- İstehsal forması və şəkli dəyişdiyi,
- İşçi quruluşunda ciddi mənada dəyişiklik olduğunda;
- İş qəzası vəziyyətində;
- Yeni xammaddə və ya yarımfabrikatların istehsal dövrünə girməsi vəziyyətində və s.

Əsas risk növləri aşağıdakılardır:

A- Maliyyə riskləri. Bura daxildir

- Kredit riski (qarşı tərəf riski, fəaliyyəti nəticələndirə bilməmə riski, ölkə riski daxil)
- Bazar (Piyasa) riski. Alqı satqı ilə əlaqəli bazar riski, balansla (aktiv/passivlə) əla-

- qəli bünövrəli bazar riski (faiz nisbəti riski, likvidlik və məzənnə riski) Faiz dərəcəsi riski, faiz dərəcələrindəki dəyişmə səbəbiylə həm gəlirlərdəki dəyişmə, həm də iqtisadi dəyərədəki dəyişmə olaraq ifadə edilir.
- Likvidlik riski (öhdəliliyini yerinə yetirə bilməmə riski)

B- Əməliyyat riski (qaydalara əməl olunmamasından meydana gələn risk daxil)

“Bank Respublika”nın Risklərin İdarə Edilməsi Departamenti 2008-ci ildə funksional inkişafı ilə yadda qalmışdır. Bunlar aşağıdakılardır.

Skoring sistemi

Bankda bütün növ kredit kartlarının verilməsi zamanı tətbiq olunan skoring sistemi yaradılmışdır. Hal-hazırda həmin sistem pilot mərhələ olaraq 3 filialda tətbiq olunur. Sistemə kredit sifarişləri üzrə qərarlar qəbul edərkən kredit risklərini minimallaşdıran və eləcə də mütəxəssislərin iş fəaliyyəti zamanı əməliyyat risklərinə nəzarəti və tələb olunan bütün sənədlərin hazırlanmasını həyata keçirən funksiyalar yclrləşdirilmişdir. 2009-cu ildə Skoring sisteminin daha da inkişaf etdirilməsi, digər kredit məhsullarının verilməsi zamanı sistemdən istifadənin təmin olunması və eləcə də bütün filial şəbəkələrində istifadənin reallaşdırılması nəzərdə tutulur.

Banklararası kreditləşmədə reyting sistemi

Bankımızda Banklararası kreditləşmə zamanı konragent bankların reytinginin müəyyən edilməsi üçün daxili reyting sistemi yaradılmışdır. Bu sahədə Bank Respublikanın əməkdaşlıq etdiyi bütün banklara əməliyyat növündən asılı olaraq limitlər və reytinglər müəyyən olunmuşdur. Bankların reytinglərinin müəyyən olunması ilə əlaqədar olaraq məlumat bazası yaradılmışdır və bu məlumat bazası hər 3 ayda 1 dəfə olaraq yenilənir.

Kredit sifarişlərinin təhlili

İlin sonuna RİD-tərəfindən RİD-nin iştirakı ilə korporativ kredit sifarişlərinin təhlil olunması və onlar üzrə qərarların qəbul olunması proseduru hazırlanmışdır. Prosedurda RİD tərəfindən müştəriyə xas olan risklərin analizi, qiymətləndirilməsi, beynəlxalq standartlara və bankımızın minimal tələblərinə uyğunluğunun yoxlanılması və yekun qərarın müəyyən edilməsi ilə yanaşı Bankın Kredit Komitəsinin müzakirəsinə təqdim olunması nəzərdə tutulur. Analiz zamanı kredit, ekoloji, sosial, reputasiya, valyuta və digər risklər nəzərə alınacaqdır. Qeyd olunan funksiyanın əlavə olunduğunu nəzərə alaraq təcrübəli əməkdaşların cəlb olunması planlaşdırılır. Kredit sifarişlərinin təhlili zamanı 2009-cu ilin birinci rübündə hazırlanıb başa çatdırılması nəzərdə tutulan daxili kredit reyting sisteminin tətbiq olunması nəzərdə tutulub.

Daxili Kredit reytingi

Daxili reyting sistemindən sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan müştərilərin kredit sifarişlərinin təhlili zamanı istifadə olunacaq. Tətbiqi zamanı faktorları və nəticələri nəzərə alınaraq Daxili reyting sisteminin ilkin forması hazırlanmışdır. 2009-cu ilin əvvəlindən etibarən sistemdən praktiki olaraq istifadə olunması nəzərdə tutulur.

Hesabatlılıq

Debartamentdə ümumi Bank fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirməyə kömək edən

hesabatlılıq sistemi də qurulub. Gündəlik olaraq özündə müxtəlif analitik və informasiya xarakterli məlumatları əks etdirən - cari və proqnozlaşdırılan likvidlik, balans dəyişiklikləri, yaxın günlərdə bankın ödəyəcəyi iri öhdəliklər, Kredit kartı portfelinin keyfiyyətinə nəzarət, mövcud passivlər vasitəsilə aktivlərin maliyyələşdirilməsini və s. - kimi hesabatlar hazırlanır.

Limitlər sistemi

Kredit portfelinin müştərilərin fəaliyyət sahələrinə, iqtisadi sahələrə və kredit məhsullarına görə diversifikasiya olunması üçün Limitlər sistemi hazırlanmışdır. Eləcə də limitlər sisteminə nəzarət və limitlərin pozulma halları baş verdikdə onların qarşısı alınması üçün tədbirlər planı hazırlanmışdır.

Risqlərin İdarə Edilməsi Komitəsi

2008-ci ildə RİK-nin 29 iclası keçirilmişdir. Komitədə növbəti qərarlar qəbul olunub: Kontragent banklarda nostro hesab qalıqları üzrə limitlər, xəzinə və filiallar üzrə kassa limitləri, əmlakın sığorta olunması və bankın öhdəlikləri üzrə limitlər, likvidliyin minimum səviyyəsi üzrə limitlər, valyuta məvqeyinin diversifikasiyası üzrə limitlər, banklar üzrə limitlər, məhsullar üzrə limitlər və s.

2008-ci ildə bank özünün çirkli pulların yuyulmasına qarşı siyasətini davam etdirmiş və bu sahədə fəaliyyəti gücləndirmişdir. Belə ki, xarici və yerli müxbir banklarla aparılan müxtəlif əməliyyatlara nəzarət gücləndirilmiş və zərurət yarandıqca bu sahədə təcrübə mübadiləsi aparılmışdır. Bu sahədə müxtəlif beynəlxalq inaliyyə qurumlarına müvafiq hesabatlar hazırlanıb təqdim edilmişdir.

Əməliyyat risklərindən hadisə riski, xətalər, nöqsanlar, çatışmazlıqlar, texniki sistemin dağılması, fəlakətlər və s. kimi müəssisə daxilindən və ya müəssisə xaricindən meydana gələn bir dəfəlik hadisələrə dayanan itkiləri ifadə edir. Fəaliyyətin davam etdirilməsi ilə əlaqəli risk olaraq da qəbul edilən iş riski isə həcm, marj və rəqəbatçı ortamdakı dəyişmədən meydana gəlir.

Strategiyalı risk, xətalı iş qərarlarından, qərarların düzgün bir formada tətbiq etmədikdə və ya iqtisadi sahələrdəki dəyişməyə müqavimət göstərmə əksikliyinə görə meydana gələn, gəlirləri və ya nizamnamə kapitalı üzərindəki cari və gözlənilən təsirdir.

Şirkətin risk idarəetmə siyasətinin və strategiyasının təyin edilməsi üçün ilk əvvəl müəssisənin qarşılaşdığı bütün risklərin təyin olunması yəni risk xəritəsinin hazırlanması lazımdır. Bundan sonra risklərin başvermə ehtimallarının və bir-birləri ilə olan qarşılıqlı təsirlərinin təyini, riskin azaldılması yolları, riskin ölçülməsi, təsirli nəzarət sisteminin qurulması, riskin başverdiyi əsnasında ortaya çıxacaq xərclərin təyin olunması vacibdir. Risk idarəetmə strategiyaları müxtəlif risklər və şirkətin nizamnamə kapitalı arasındakı tarazlıq nəzərə alınaraq təyin olunmalıdır.

Əməliyyat risk ünsürlərinin risk hadisələri etibarı ilə təsnifi aşağıdakı kimidir:

1. Müəssisə daxili hiylə və aldatmalar;
2. Müəssisə xarici hiylə və aldatmalar;
3. Məşğulluq ilə əlaqəli tətbiqata və işyeri təhlükəsizliyinə dair əməliyyat yönümlü zərər hadisələri;

4. Müştərilər, məhsullar və işin icrasına dair əməliyyat risk hadisələri;
5. Fiziki varlıqlara verilən zərər şəklində ortaya çıxan əməliyyat risk hadisələri;
6. Fəaliyyətin durması və sistem xətaləri şəklində ortaya çıxan əməliyyat risk hadisələri;
7. İcra və paylama prosesinin idarəedilməsi əsnasında ortaya çıxan əməliyyat yönümlü risk hadisələri.

II. Risklərin idarə edilməsinin təşkilati idarəetmə içərisindəki rolu

Azərdəmiryolbankda risklərin idarə edilməsi prosesi beynəlxalq və Azərbaycan Respublikasının Milli Bankının standartlarına uyğun həyata keçirilir. Risklərin idarə edilməsi işini təşkil və koordinasiya etmək məqsədilə 2007-ci ildə Bankda Risklərin İdarə Edilməsi Departamenti (gələcəkdə RİED adlanacaq) yaradılmışdır.

Öz növbəsində, risklərin idarə edilməsi işinin optimallaşdırılması məqsədilə RİED-in tərkibində risk qrupları üzrə aşağıda göstərilən şöbələr yaradılmış:

- Kredit risklərinin idarə edilməsi şöbəsi;
- Bazar risklərinin idarə edilməsi şöbəsi;
- Əməliyyat risklərinin idarə edilməsi şöbəsi;
- IT təhlükəsizlik şöbəsi.

Bununla yanaşı, müxtəlif risklərin tənzimlənməsi və azaldılması məqsədilə müstəqil qərarlar qəbul edə bilən bir neçə daxili komitələr yaradılmışdır:

- Riskləri İdarəetmə Komitəsi;
- Aktiv və Passivləri İdarəetmə Komitəsi;
- Kredit Komitəsi;
- İnformasiya Texnologiyaları Komitəsi.

Daxili komitələrin əsas funksiyaları Bankın fəaliyyəti nəticəsində üzləşdiyi risklərin idarə edilməsindən ibarətdir.

Bankda mövcud və yarana bilən risklərin təhlili nəticəsində ehtimal və əhəmiyyət dərəcələrinə görə risk xəritəsi hazırlanmışdır və bütün risklərin azaldılması üçün müvafiq tədbirlər mütəmadi olaraq həyata keçirilir. Bununla yanaşı, Bankın audit planının hazırlanmasında risk xəritəsinə əsaslanılmışdır.

Bütün əsas əməliyyatlar üzrə limitlər təyin edilmiş və riskli sahələr üzrə prosedurların siyahısı tərtib olunaraq hazırlanması üçün struktur bölmələrinə göndəriləmişdir.

Bundan əlavə, RİED tərəfindən bir sıra spesifik prosedurlar hazırlanmışdır. Həmin prosedurlar müxtəlif risk sahələrinin təhlili, qiymətləndirilməsi, ölçülməsi, nəzarəti və hesabatlığı ilə yanaşı ümumilikdə Bankın risk baxımından qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

Təsdiq edilmiş limitlərin və prosedurların icra edilməsinə ciddi nəzarət sistemi yaradılmışdır. Bu məqsədlə bankdaxili hesabat sistemi yaradılıb və tətbiq edilir.

Bütün bu göstərilənlərlə yanaşı, RİED-in 2008-2010-cu illər üzrə Taktiki planı təsdiq edilmiş və icrasına başlanmışdır.

Beləki, Taktiki planda nəzərdə tutulan metodologiyaların hazırlanmasına və müvafiq olaraq beynəlxalq təcrübədə geniş istifadə olunan “Monte Karlo simulyasiyası”, “VaR”, “Düreyşn” (Duration) və s. metodlarının tətbiqinə başlanmışdır.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda integrasiyasına hazırlıq mərhələsində olan “SAP” proqram təminatında bu kimi alətlərin nəzərdə tutulmasına baxmayaraq, RİED tərəfindən inkişaf etmiş ölkələrdə risklərin ölçülməsi və vizuallaşdırılması sahəsində geniş tətbiq olunan “MATLAB” proqram təminatının Statistik və Maliyyə ələtlərinin tətbiqinə başlanmışdır.

Hesabat ili ərzində bankın maliyyə dözümlülüyünün qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif göstəricilərin kombinasiyası vasitəsilə aylıq stress testlər keçirilərək təkliflərlə birgə Bank rəhbərliyinə təqdim edilmişdir.

Eyni zamanda, Bankın iqtisadi göstəricilərinin gözlənilməsini təmin edən erkən xəbərdarlıq sisteminin layihəsi hazırlanmış və tətbiq olunması üçün hazırlıq işlərinə başlanmışdır.

Müəssisələrdə daxili nəzarət və risk idarəetməsi günlük və davamlı bir fəaliyyətdir. Belə ki, risklərin düzgün bir formada idarəedilməsindən idarə heyəti, sərbəst fəaliyyət göstərən risk idarəetməsi şöbəsi, yuxarı səviyyədəki idarəedici və bütün digər peronallar məsuliyyət daşıyırlar.

Təsirli bir risk idarəetmə sisteminin fundamental(əsas) ünsürləri aşağıdakılardır:

- İdarə heyəti risk idarəetməsi dövrünü fərdi və qrup əsasında qurulması və nəzarət altında tutması;
- Tətbiq etmə üsullarının və risk limitlərinin təşkilat miqyasında təsis edilməsi;
- Riskin ölçülməsi, analizi və nəzarət fəaliyyətinin həyata keçirilməsi;
- Təşkilat miqyasında təsirli bir “İdarəetmə Məlumat Sistemi”nin mövcud olması;
- Təşkilat miqyasında integrasiya və doğru məlumatların mövcudiyyəti;
- İstifadə olunan, təsdiqlənmiş risk modellərinin varlığı;
- Təşkilat miqyasında hərtərəfli daxili nəzarətin həyata keçirilməsi tapılması;
- Təşkilat içində “risk mədəniyyəti”nin meydana gətirilməsi.

Azərbaycan Beynəlxalq Bankında risklərin idarə edilməsi haqqında MƏLUMAT

“Azərbaycan Beynəlxalq Bankı” ASC-də risklərin idarə edilməsi Bankın Riskləri İdarəetmə Komitəsi tərəfindən aparılır.

Komitə Bankın daimi işçi orqanıdır və Bankın fəaliyyəti nəticəsində yaranan risklər haqqında məlumata və biliyə malik olan İdarə Heyətinin üzvlərindən və Bankın struktur bölmələrinin rəhbərlərindən ibarət olmaqla Müşahidə Şurası tərəfindən təşkil olunur. Komitəyə İdarə Heyətinin sədri rəhbərlik edir.

Komitə bank risklərinin idarə edilməsi məqsədi ilə Bankın mövcud daxili komitələrinin fəaliyyətini əlaqələndirir. Komitə qanunvericiliklə müəyyən olunan qaydada Bankın Müşahidə Şurasına hesabat verir.

Komitə aşağıdakı səlahiyyətlərə malikdir:

Bankın müxtəlif risk növləri üzrə müvafiq limitləri hazırlamaq və İdarə Heyəti tərəfindən müəyyən edildikdən sonra Müşahidə Şurasının təsdiqinə təqdim etmək;

Bankın Kredit və Aktiv və Passivləri İdarəetmə Komitələri üçün müvafiq qaydada təsdiq olunmuş limitlərin icra vəziyyətini qiymətləndirmək;

Risqlərin idarə edilməsi standartları və qaydaları çərçivəsində Bankın struktur bölmələrinə icrası məcburi olan göstərişlər vermək;

Qanunvericiliklə müəyyən edilən digər səlahiyyətləri həyata keçirmək.

Komitənin vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

İri risqlər və onların azaldılması üzrə Müşahidə Şurasına təkliflər vermək;

İnvestisiyalar üzrə itkiləri qiymətləndirmək, habelə onların balansdan silinməsi və döyөрünün qaytarılması üzrə Müşahidə Şurasına hesabat vermək;

Əsas vəsaitlərin həcmi qiymətləndirmək və onların cari ildə maliyyə komponenti kimi saxlanılmasına dair təkliflər vermək;

Risqlərin idarə edilməsi qaydalarını hazırlamaq, İdarə Heyəti ilə razılaşdırdıqdan sonra təsdiq olunması üçün Müşahidə Şurasına təqdim etmək;

Risqlərin idarə edilməsi qaydalarını vaxtaşırı qiymətləndirmək və tələb olunduqda yeniləşdirmək;

Risqlərin idarə edilməsi prosesini əməliyyat cəhətdən daimi dəstəkləmək və həmin prosesin həyata keçirilməsi üzrə Bankın aidiyyəti struktur bölməsi və ya əməkdaşlarının müəyyən edilməsini təmin etmək;

Ödənilməmiş borclar müqabilində balansə götürülmüş və ya balansə götürüləcək əmlak və onların satışı üçün həyata keçirilən tədbirlər barədə Müşahidə Şurasına hesabat vermək;

Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş digər məlumatları Müşahidə Şurasının müzakirəsinə təqdim etmək, habelə digər vəzifələri yerinə yetirmək.

Komitənin tərkibi və iclaslarının keçirilməsi qaydası

İdarə Heyətinin sədri - Komitənin sədri;

İdarə Heyəti sədrinin birinci müavini - Komitənin sədr müavini;

İdarə Heyəti sədrinin müavinləri - Komitənin üzvləri;

Maliyyə menecmenti departamentinin direktoru - Komitənin üzvü;

Kredit departamentinin direktoru - Komitənin üzvü;

Bank təhlükəsizliyi departamentinin direktoru - Komitənin üzvü;

Mərkəzi filialın müdiri - Komitənin üzvü;

İnformasiya texnologiyaları departamentinin direktoru - Komitənin üzvü;

Strateji inkişaf departamentinin direktoru - Komitənin üzvü.

Komitənin plan üzrə iclasları rübdə 1 dəfədən az olmayaraq keçirilir. Komitənin növbədən kənar iclasları onun üzvlərindən birinin təşəbbüsü, habelə Müşahidə Şurasının, İdarə Heyətinin və Audit Komitəsinin müraciəti ilə çağırıla bilər.

Risk mədəniyyəti təşkilati struktur içində müəyyən edilməli və ali bir dəyər olaraq qorunmalıdır. Risk idarəetməsi bu mədəniyyət ilə eyni paraleldə təsis edilməli, idarəedicilərə və çalışanlara lazımi miqdarda hərəkət imkanları təmin edilməlidir.

Ədəbiyyat:

Telman Hüseynov "Sonaye iqtisadiyyatı" Bakı, Azərnəşrin qrafı ilə çap olunub. 2000, 667 səh.

K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov "Antiböhranlı idarəetmə: müflis-ləşmə, iflas və sanasiya", Bakı - 1996, Azərbaycan Dövlət İqtisad İnstitutunun nətbəsi, 122 səh.

Gareth R. Jones, Jenifer M. "George Contemporary Management", third edition, Mc Graw - Hill, 2003, p.732

Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta yay. No:659, İstanbul, 1998, s.554

Prof. Dr. İsmet Mucuk "Modern işletmecilik", Der yayımları - 1993, 302 s.

Prof. Dr. Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve yönetimi, 1998

Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник.- М.: Издательство "Финпресс", 2000.-384с.

Давыдова Л.А., Фальцман В.К. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Бетриэбсвиртсшафтслешре, адаптированной для применения в России: Учеб. пособие. -М.: "Финансы и статистика", 2003.-224с.

Фатхутдинов Р. А Производственный менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТЫ, Москва, 1997.

KİTABA DƏSTƏK VERƏNLƏR

Maliyyə dəstəyinə görə iş adamı “Ocaq” şirkətinin rəhbəri Yusifov Ağasayıl Əliəğa oğluna təşəkkürlərimizi bildiririk.

İnformasiya dəstəyinə görə Hyundai Auto Azerbaijan şirkətinin marketing direktoru Rüstəm Məmmədova, DNS-in marketing kommunikasiyaları bölməsinin rəhbəri Aygun İslamzadəyə, “Keyfiyyət Assosiasiyası” İctimai Birliyinin sədri Samir Novruzluya, Dolchasaray Residence şirkətinin icraçı direktoru Anar Eminova təşəkkürlərimizi bildiririk.

Təşkilati və texniki dəstəyinə görə Qafqaz universiteti tələbələri Şəfəq Həsənəlizadəyə, Vüqar Əliyevə, Süleyman Əliyevə təşəkkürlərimizi bildiririk.

Müəlliflik hüququ “**Azmarketing**” MMC-yə mənxsusdur.

Təklif və iradlarınızı (www.azmarketing.com)

info@azmarketing.com

adresinə göndərə bilərsiniz.



Məmmədov Sahib Məmməd oğlu 1967-ci ildə Naxçıvan MR, Babək rayon Qaraqala kəndində anadan olmuşdur. 1985-ci ildə Qaraqala kənd orta məktəbini bitirmişdir.

1994-cü ildə M.V.Frunze adına İvanovo Toxuculuq İnstitutunun "İqtisadiyyat və idarəetmə" fakültəsini müvəffəqiyyətlə bitirdikdən sonra İvanovo Dövlət Toxuculuq Akademiyasının aspirantura şöbəsində təhsilini davam etdirərək 1999-cu il fevralın 26-da İvanovo Dövlət Universitetinin Dissertasiya Soveti qarşısında elmi işi müdafiə etmiş və iqtisad elmləri namizədi dərəcəsinə almışdır.

2000-ci ildən Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Ümumi iqtisad" kafedrasında baş müəllim, 2004-cü ilin oktyabrından isə həmin kafedrada dosent vəzifəsində, 2006-cı il tarixdən və hal-hazırda Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Müəssisənin iqtisadiyyatı" kafedrasında dosent vəzifəsində çalışır. Otuzdan çox elmi əsərlərin müəllifidir.



Rəsim Rafiq oğlu Abutalıbov 1980-ci ildə Bakı şəhərində anadan olmuşdur. 1998-ci ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə fakültəsinə qəbul olmuşdur. 2002-ci ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetini bitirərək həmin universitetdə magistratura pilləsinə qəbul olmuşdur. 2004-cü ildə isə magistratura pilləsini bitirərək Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının İqtisadiyyat institutuna qəbul olmuşdur. 2004-cü ildə "Buta treyd" MMC şirkətinin icraçı direktoru vəzifəsində işləmişdir. 2007-ildən Qafqaz Universitetində Biznesin təşkili və idarə edilməsi fakültəsində baş laborant olaraq işləmişdir. Hal hazırda həmin universitetdə işləyir. Azmarketing MMC şirkətinin təsisçisidir.



Seymur Quliyev Malik oğlu - "Azmarketing" Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətinin Marketing Direktoru vəzifəsində işləyir.

2005-ci ildə Qafqaz Universitetinin İqtisadiyyat və İdarəetmə fakültəsinin Biznesin təşkili və idarə edilməsi fakültəsinə qəbul olmuşdur. Müxtəlif elmi konfranslarda və təlimlərdə iştirak etmiş, iqtisadiyyat sahəsində müxtəlif sertifikatlarla layiq görülmüşdür. "British Petroleum" şirkətinin keçirdiyi "Şəxsi Kəşflər" və "Keyfiyyət Menecmenti" təliminin sertifikatına sahibdir. 2009-cu ildə keçirilən "Qloballaşma Şəraitində Azərbaycan Respublikasının Sosial-İqtisadi İnkişafı" adlı elmi konfransda "Qloballaşmanın Marketingə Təsiri" adlı məqaləsi ilə 2-ci yeri tutmuşdur. "Marketingin rəngi" və "Müştəri Məmnuniyyətinin İdarəedilməsi" adlı məqalələrin müəllifidir.



Orxan İsayev İsa oğlu 1987-ci il aprelin 5-i Cəbrayıl rayonunda anadan olmuşdur. 2006-cı ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetindən Qafqaz universitetinin Biznesin təşkili və idarə edilməsi fakültəsinə köçürülmüşdür. 2003-cü ildə "Dahilər soragında məktəbi"nin Diplomu ilə təltif edilmiş, bir çox beynəlxalq konfranslarda tərcüməçi kimi işləmişdir. Ali təhsil müddətində bir çox diplom və sertifikatlarla təltif edilmişdir. 2006-cı il mart ayında İqtisad universitetində keçirilən İqtisadi artım: nailiyyətlər və problemlər mövzusunda Tələbə-elmi konfransında 1-ci yere layiq görülmüşdür. 2006-2008-ci illərdə SIFE (Tələbələr azad sahibkarlıqda) beynəlxalq layihə yarışması üzrə

Qafqaz universitetinin Qafqaz SIFE komandasının lideri olmuşdur. 2005-2007-ci illər arası Qlobal iqtisadi araşdırmalar mərkəzində beynəlxalq əlaqələr şöbəsinin koordinatoru vəzifəsində, 2007-ci ildə Chemonics International tərəfindən maliyyələşən Azərbaycanın ÜTT-yə daxil olmasına dair layihədə işləmişdir. 2007-2008-ci illər üzrə Qafqaz universitetinin layihələr şöbəsinin müdiri olmuş. 2008-ci ildə Azmarketing MMC-nin marketing direktoru vəzifəsində işləmişdir. Hal-hazırda Azmarketing MMC-nin İcraçı direktoru vəzifəsində çalışmaqdadır.



Muşviq Yusifov Ağasayıl oğlu 1986-cı ildə Şamaxı şəhərində anadan olmuşdur. 2004-cü ildə Qafqaz Universitetinin İqtisadiyyat və İdarəetmə fakültəsinin Biznesin təşkili və idarə edilməsi fakültəsinə qəbul olmuşdur. Qafqaz universitetinin Qafqaz SIFE komandasının fəal üzvüdür. Ali təhsil müddətində bir çox konfranslarda və seminarlarda aktiv iştirak etmişdir və sertifikatlarla təltif edilmişdir.