

Mövzu 1: *İqtisadiyyat və onun cəmiyyət həyatında rolu*

İqtisadiyyat bəşər tarixinin yaranması ilə birgə meydana gələn, cəmiyyət həyatının təməlini təşkil edən insan fəaliyyətinin ən mühüm sahəsidir. Ümumiyyətlə iqtisadiyyatsız maddi nemətlər istehsal etməyən bir cəmiyyət haqqında düşünmək xam xəyaldan başqa bir şey deyil. Buna görə də insan fəaliyyətinin sarsılmaz təməlini təşkil edən iqtisadiyyat haqqında insanlar müəyyən biliklərə, elmi təfəkkürə malik olmalıdırlar. Bir cəhəti düşüncəli surətdə dərk etməliyik ki, iqtisadiyyatı onun üzdə görünən və görünməyən tərəflərini, keçmişini və indisini az - çox düzgün dərk etmədən şəxsi və birgə fəaliyyətimizi iqtisadi həyatın tələblərinə uyğun qura bilmərik. Bu baxımdan çağdaş dövrümüzdə iqtisadi biliklərin əsaslarına yiyələnmək, iqtisad elminin qanun və kateqoriyalarını öyrənmək hamı üçün gərəkli və faydalıdır. Bunu da qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyat və onu öyrənən iqtisadiyyat elmi yalnız iqtisadçı və ya idarəedənlər üçün deyil, ixtisasından asılı olmayaraq bütün vətəndaşlar və təhsil alanlar üçün çox gərəkli bir bilik sahəsidir. Buna görə də ümumtəhsil məktəblərində “İqtisadiyyatın əsasları” adı ilə fənnin tədrisini və təlimini təşkil etmək və yüksək səviyyədə həyata keçirmək dövrümüzün tələblərinə çox uyğundur.

Müstəqil Azərbaycan Respublikasının bütün ümumtəhsil məktəblərində “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin tədris edilməsi, möhtərəm prezident Heydər Əliyev cənablarının gənc nəslin müasir orta təhsil pilləsində iqtisadiyyatın normal öyrənilməsinin vacibliyi fikrinə gəlməsini bir töhfə kimi qiymətləndirmək lazımdır.

Başqa ictimai fənlərlə yanaşı ümumtəhsil məktəblərində “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin tədrisi şagirdlərdə baş verən iqtisadi hadisələr və proseslər haqqında müəyyən elmi dünya görüşlərin, elmi iqtisadi təfəkkürün formalaşmasını təmin edir. Bu da onların müstəqil əmək fəaliyyəti, öz qabiliyyətlərinə görə həyatda iştirak etmələri üçün çox faydalıdır. Bu, Respublikamızın müstəqilliyi şəraitində azad iqtisadi sistemə, bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

İnkişaf etmiş ölkələrdə iqtisadi biliklərin tədrisi təcrübəsini və onun nəticələrini, bu sahədə özümüzün də əldə etdiyimiz nailiyyətləri nəzərə alaraq, ümumtəhsil məktəblərində “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin tədris olunması bu günün və gələcəyin tələblərindən biridir. Lakin dərslük olmadan mürəkkəb və eyni zamanda çox maraqlı bir elm olan iqtisad elmini, onun

əsaslarını, hətta əlifbasını belə öyrənmək və öyrətmək arzu olunan nəticə verə bilməz. Xüsusilə, “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin tədrisini bu elmdən uzaq olan, onu layiqincə təlim etməyən müəllimlərə onu tapşırmaq da onu şagirdlərin gözündən salar və predmetə qarşı biganəlik yaradar.

Bütün bunları göstərməklə məqsədimiz budur ki, ümumtəhsil məktəblərində hazırda tədris edilən başqa ictimai elmlərə aid fənlərlə yanaşı “İqtisadiyyatın əsasları” fənni də öz layiqli yerini tutsun, bunun da tədrisi normal həyata keçsin.

Ümumtəhsil məktəblərinin şagirdləri üçün respublikada “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin dərsliyini yazmağı öz üzərinə götürən müəllif vaxtı ilə orta təhsil məktəblərində işləmiş, indi isə ali məktəblərdə uzun müddətdir ki, iqtisadi nəzəriyyəni təlim edən iqtisadçı alimdir.

Belə bir məsul, həm də şərəfli iş bizim ziyalılıq, vətəndaşlıq borcumuzdan irəli gəlmişdir. Biz bunu yaxşı dərk edirik ki, ümumtəhsil məktəb şagirdləri üçün ilk dərslik yazıb - yaratmaq o qədər də asan deyil, mürəkkəb və məsuliyyətli işdir.

Təqdim olunan dərslik giriş və on bölmədən ibarətdir. Hər bir bölmə isə müvafiq olaraq ayrı-ayrı mövzuları əhatə edir.

Dərslik ümumtəhsil məktəblərinin şagirdləri üçün ümumən sistemli və bitkin bir səviyyədə “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin proqramında nəzərdə tutulan məsələləri əhatə edir.

Məlumdur ki, respublikamızda “İqtisadiyyatın əsasları” ikinci nəşri 2002-ci ildə nəşr edilmişdir. O vaxtdan xeyli vaxt keçmişdir. Digər tərəfdən onun həcmi lazım olduğundan artıqdır. Ona görə də onun keyfiyyətinə xələl gətirməyən ixtisarlar edilmişdir.

Belə ümid edirik ki, dərslik ümumtəhsil məktəbləri şagirdləri tərəfindən “İqtisadiyyatın əsasları” fənninin sistemli şəkildə mənimsənilməsində, iqtisadi biliklərin əsaslarının öyrənilməsində mühüm rol oynayacaqdır.

Mövzu 2:

İqtisadi sistem və mülkiyyət

İstehsal vasitələri, sərvət üzərində mülkiyyət tipləri, formaları, bunlarla bağlı münasibətlər iqtisadi sistemin mahiyyətini müəyyən edən amildir.

Mülkiyyətin yaranmasının və təkmilləşdirilməsinin araşdırılması göstərir ki, cəmiyyətin inkişafının bütün mərhələlərində istehsal vasitələri üzərində mülkiyyət iqtisadi sistemin əsasını təşkil edir. Bütün cəmiyyətlərdə insanların həyat tərzini mülkiyyətlə bağlı olub. Ona görə də insanlar mülkiyyət məsələsinə laqeyd qalmamışlar.

“Mülkiyyət” anlayışı dərin elmi mənaya və məzmununa malikdir. Bununla belə o, adi danışmada əmlak, şey, material və bunlara bənzər məfhumlar mənasında da işlədilir. Lakin bunlar düzgün deyil. Mülkiyyətə insanlar arasında iqtisadi münasibətlər kimi baxılmalıdır.

Mülkiyyətə hüquq elmi baxımından da yanaşılır. Yəni ona iradi hüquqi münasibət kimi də baxılır. Deməli, mülkiyyət həm də hüquqi anlayışdır. Lakin o hüquqi anlayış baxımından iradi münasibət olsa da yalnız iqtisadi münasibətlərdən doğur və onu əks etdirir. Deməli, hüquqi münasibəti məhz iqtisadi münasibətin özü yaradır. Mülkiyyətə bir iqtisadi anlayış kimi aşağıda tərif vermək olar. Mülkiyyət mövcud iqtisadi sistemdə ən başlıca, ən dərin mahiyyətli anlayışdır. O, bilavasitə maddi nemətlərin, sərvətlərin mənimsənilməsini ifadə edir.

Mülkiyyət münasibətləri sistemində mülkiyyətin obyektivi və subyektivi məsələsi xüsusi maraq kəşf edir. Bu iqtisadi anlayışlar mülkiyyət münasibətləri sisteminin mahiyyətini ifadə edən cəhətlərdən biridir. Bəs mülkiyyətin obyektivi və subyektivi dedikdə nə başa düşülür? Mülkiyyətin obyektivi hər şeydən əvvəl onun maddi zəminidir. Obyekt əmək, istehsal və istehlak vasitələridir. O, torpaq, zavod, fabriki, material, xammal, mal - qara, bina, avadanlıq və s. konkret şeylərdir. Mülkiyyət bu konkret vahidlər üzərində bərqərar olur. Qeyri-maddi şeylər üzərində də mülkiyyət olur. Məsələn, iş qüvvəsi üzərində mülkiyyət, intellektual mülkiyyət buna misal ola bilər.

Mülkiyyətin subyektivi isə şəxslər, kollektiv sosial qrup, icma, müxtəlif cəmiyyətlər, təşkilatlar, dövlət və s. təşkil edir. O, hüquqi və ya fiziki şəxslərdən ibarət olur.

İstehsal vasitələri üzərində mülkiyyət və onunla bağlı münasibətlər tədricən sadədən mürəkkəbə, azdan çoxa doğru uzun inkişaf yolu keçmişdir. İnsan cəmiyyətinin ilk inkişaf pilləsi olan ibtidai icma quruluşunda xüsusi mülkiyyət olmamışdır. İbtidai insanın istehsal vasitələri çox primitiv, ov üçün işlədilən dəyənək və daş baltadan, torpağı becərmək üçün ağac toxadan ibarət idi. Belə vasitələrin köməyi ilə insanlar yalnız birgə hərəkət etdikləri hallarda dolanmaq üçün azuqə əldə edə bilirdilər.

Tarixi mənbələr göstərir ki, insanın ən böyük kəşfi odun tapılması olmuşdur. Odun vasitəsilə hazırlanan qida maddələri insanın fiziki və əqli qabiliyyətinin inkişafına, təbiət maddələrinə təsir göstərməsində böyük dönüş yaratmışdır.

Əkinçilik, maldarlıq və bunlarla bağlı olan sənət və sənətkarlıq getdikcə artırdı. Lakin onlar dünyanın hər yerində eyni zamanda meydana gəlməmişdir. Bu proses müxtəlif təbii, iqlim və başqa şərtlərlə əlaqədar olaraq ayrı-ayrı qitələrdə, diyarlarda, müxtəlif tarixi zamanlarda baş vermişdir.

Cəmiyyət tarixində metalların (tunc, dəmir) kəşf edilməsi və onların xassələrinin öyrənilməsi istehsal sahələrinin inkişafında və məhsulların artırılmasında böyük çevriliş yaratmışdır. Bütün bunlar əmək alətlərinin (xış, kotan, dəmir balta, silah və s.) təkmilləşdirilməsinə, insanın özünün də bacarıq və bilik qabiliyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olmuşdur.

Əmək alətlərinin təkmilləşməsi onunla nəticələndi ki, ibtidai insan öz zəruri tələbatından artıq məhsul əldə edə bildi. Məhz bu artıq məhsulu tayfanın ağsaqqaları mənimsəməyə başladılar. Bu, xüsusi mülkiyyətin yaranmasının başlanğıcı idi.

İstehsal qüvvələrinin inkişafı və ictimai əmək bölgüsünün dərinləşməsi ilə əlaqədar olaraq iqtisadiyyat əvvəlki dövrə nisbətən inkişaf edir, iqtisadi əlaqələr şoxalır və mürəkkəbləşir. Beləliklə, istehsal vasitələri üzərində ilk dəfə olaraq xüsusi mülkiyyət yaranır və bu quldarlıq quruluşunun əsasını təşkil edir.

Xüsusi mülkiyyət münasibətləri istehsal qüvvələrin irəliyə doğru əhəmiyyətli addım atmasına, ictimai əmək bölgüsünün genişlənməsinə şərait yaradır. Məsələn, Qədim Romada sənətkarlıq bir çox ixtisasları əhatə edirdi. Bunlardan toxucu, yun əyirən, boyaqçı, keçəçi, xarrat, dəmirçi, zərgər və s. ixtisası göstərmək olar. Kənd təsərrüfatında yeni sahələr: bostançılıq və meyvəçilik sahələri yaranmışdı. İqtisadiyyat inkişaf etdikcə əmək alətləri də təkmilləşirdi. Əmək alətlərinin

təkmirləşməsi isə öz növbəsində iqtisadiyyatın daha da inkişafına təkan vermiş, cəmiyyətin inkişafını sürətləndirmişdir.

Bütün bunlar yeni bir ictimai – iqtisadi quruluşun yaranmasına səbəb olmuşdur. Yeni quruluş feodalizm adlanmışdır. Feodalizmdə xüsusi mülkiyyət yeni mahiyyət və xarakter kəsb edir. Əvvəli dövrə nisbətən feodalizmin başlıca üstünlüyü ondan ibarət olur ki, bilavasitə istehsalçı olan kəndli özünəməxsus torpaq sahəsində işlədiyi zaman öz əməyinin nəticəsi ilə maddi cəhətdən maraqlı olur. Bu iqtisadiyyatın inkişafına təkan verən amildir.

Lakin feodalizm sisteminin qaydaları müəyyən dövrdən sonra iqtisadiyyatın inkişafına mane olmağa başlayır. Bu zaman mütərəqqi fikirli insanlar istehsalın yeni formalarını təşkil etməyə başlamışlar. Bu vaxtdan yeni sistemin yaranması və inkişafı üçün iqtisadi əsasda da yaranır. Belə ki, hələ feodalizm şəraitində tədricən mizdlu əmək tətbiq edən müəssələr meydana gəlir. Bu artıq bazar iqtisadi münasibətlərinin formalaşmasının başlanğıcı olmuşdur.

Bu zaman işçi qüvvəsi şəxsən azad idi, əməyinin nəticəsi ilə daha maraqlı olur. Bu, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə daha yaxşı şərait yaradır. Bu üç, əsas tarixi mərhələdən : sadə əmək kooperasiyası, əmək bölgüsü, manufaktura və iri maşınlı sənaye mərhələlərindən keçmişdir.

Beləliklə, əsasını yeni xüsusi mülkiyyət təşkil edən azad sahibkarlıq (kapitalizm) iqtisadi sistemi yaranır.

İlk sahibkar müəssisəsi sadə sahibkar əmək kooperasiyası şəklində əmələ gəlmişdir. Bir çox şəxsin eyni bir istehsal prosesində və ya müxtəlif, lakin bir-biri ilə əlaqədar olan istehsal proseslərində birgə işləmə formalarına əmək kooperasiyası deyilir. Burada sahibkar sadəcə olaraq bir çox şəxsi öz komandası altında birləşdirir və mizdlu əmək tətbiq edir. Nəticədə əməyin yeni formada təşkili ilə insanların əməyi əvvəlki əməklərə nisbətən daha məhsuldar olur. Çünki birgə əmək prosesində işçilər arasında bəhsləşmə meydana çıxır və əmək məhsuldarlığı yüksəlir.

İstehsal inkişaf etdikcə əməyin təşkili forması da təkmirləşdi. Sadə sahibkar kooperasiyasını manufaktura əvəz etdi. Qərbi Avropa ölkələrində o, təxminən XVI əsrin sonlarından XVIII əsrin üçüncü qərinəsində hökm sürmüşdür. Manufaktura eyni bir əmtənin yaradılmasında əmək bölgüsünə əsaslanan sahibkarlıq əmək kooperasiyasıdır.

Manufaktura sahibkar fabrikinə, iyi maşınlı sənayeyə keçmək üçün şərait yaradır. Xüsusi mülkiyyət daha da təkmil vəziyyət alır.

İri maşınlı istehsal sahibkarlığın ictimai əmək məhsuldarlığını yüksəldən üçüncü pillədir. Manufakturadan iri sənayeyə keçid hər şeydən əvvəl manufaktura fəhləsinin sənətkar alətlərinin iş maşını ilə əvəz olunması yolu ilə baş vermişdir.

İri maşınlı istehsala keçid sahibkarlıq iqtisadiyyatının inqilabi texniki əsasını qoydu. Yeni elmi kəşflər texnikada və istehsalın texnologiyasında çevriliş yaratdı. Eyni zamanda işçilərin əmək funksiyalarında və onların əməyinin təşkilində dəyişikliklər əmələ gəldi. Məsələn, XIX əsrin sonu və XX əsrin əvvəllərində elektrotexnika sahəsində çevriliş baş verdi. Buxar əsrindən elektrik əsrinə qədəm qoyuldu. Daxili yanacaq ilə işləyən mühərriklər ixtira olundu. Təyyarə və avtomobil kimi sürətlə hərəkət edən nəqliyyat vasitələri yarandı və inkişaf etdi. Kimya sənayesi sürətlə inkişaf etməyə başladı.

Elmi – texniki tərəqqi iri müəssisələrinin yaranmasını sürətləndirdi. Nəhəng zavodların sayı çoxaldı. Bununla yanaşı, həmin müəssisələrdə çoxlu miqdarda fəhlə kütləsi cəmləşdi. İstehsal vasitələri, sərvət üzərində xüsusi mülkiyyətin inkişafı üçün əlverişli şərait yarandı.

Mövzu 3: *İstehsalın məzmunu və məqsədi.İstehsal amilləri*

Makroiqtisadi nəzəriyyənin təhlil etdiyi müəssisə və ev təsərrüfatlarının fəaliyyəti istehsal amilləri olmadan və istifadəsindən müvafiq gəlirlər əldə etmədən mümkün deyil. Bu fəsil məhz həmin problemin təhlilinə həsr edilmişdir.

İstehsal – maddi nemət və xidmətlərin hazırlanması prosesidir. İnsan məhsul istehsal edərkən təbiətin obyektlərinə təsir göstərir, onu maddi tələbatın ödənilməsi üçün məqsədəuyğun formaya salır. Deməli, istehsal- bilavasitə istehlak və yaxud gələcək istehsal üçün təbiət cisimlərinin emalıdır.İstehsalın belə funksiyası onun hər bir sosial formasında saxlanılır və istehsal resurslarına əsaslanır.

İstehsal resursları - əmtəələr, xidmətlər və başqa dəyərlərin yaradılması prosesində istifadə oluna bilən təbii, sosial və mənəvi qüvvələrin məcmusudur. İstehsal resursları çox müxtəlif və rəngarəngdir. Onların iqtisadi nəzəriyyədə dörd qrupa bölgüsü qəbul edilmişdir.

1. Təbii resurslar - istehsala tətbiq etmək üçün yararlı olan potensial təbii qüvvələr və əşyalar. Bunlar isə «tükənən» və «tükənməyən», başqa sözlə, «bərpa olan» və «bərpa olunmayan» resurslar şəklində özünü göstərir.

2. Maddi resurslar – insanın yaratdığı, yəni istehsalın nəticəsi olan istehsal vasitələri.

3. Əmək resursları - əmək qabiliyyətli yaşda olan əhali. Bu adətən resurs baxımından üç parametrinə: sosial - demoqrafik, peşə - ixtisas və mədəni – təhsil əlamətlərinə görə qiymətləndirilir.

4. Maliyyə resursları - istehsalın təşkili üçün cəmiyyətin ayıra biləcəyi pul vasitələri.

Ayrı – ayrı resurs növlərinin istehsal prosesində əhəmiyyəti əvvəlki dövrlərdən sənaye dövrünə, ondan da yüksək sənaye texnologiyasına keçirməsilə dəyişmişdir. Belə ki, üstünlük sənayeləşmədən əvvəlki cəmiyyətdə təbii və əmək resurslarına, sənayeləşdirmə dövründə isə maddi resurslara xas olduğu halda, yüksək sənayeləşmə dövründə intellektual və informasiya resurslarına xasdır.

Təbii, maddi və əmək resursları istənilən istehsala məxsusdur. Ona görə bunlar «baza» resursları, bazar mərhələsində yaranan maliyyə resursları isə «törəmə» resurslar adlanır.

«İstehsal resursları» anlayışı ilə yanaşı iqtisadi nəzəriyyədə «istehsal amilləri» anlayışı da işlədilir. Belə isə onların fərqi nədədir?

Resursları xarakterisə edəndə göstərdik ki, bunlar istehsala cəlb oluna bilən təbii və sosial qüvvələrdir. Bu halda «istehsal amilləri» istehsal prosesinə artıq real sürətdə cəlb olunan resursları ifadə edən iqtisadi kateqoriyadır.

Beləliklə, «istehsal resursları» anlayışı «istehsal amilləri» anlayışından daha genişdir. Başqa sözlə, istehsal amilləri törəmə resurslarıdır. Resurslardan fərqli olaraq, istehsal amilləri yalnız qarşılıqlı fəaliyyət çərçivəsində olur. Ona görə də istehsal həmişə onun amillərinin qarşılıqlı fəaliyyət birliyidir. Odur ki, maddi nemətlərin hazırlanmasında hansı amillərin iştirak etməsi məsələsinə aydınlaşdırmaq çox vacibdir. İqtisadi nəzəriyyədə istehsal amilləri deyimində istehsalın ilkin nəticələrinə həlledici təsir göstərən hər bir mühüm ünsür və ya obyekt başa düşülür. Belə ki, müəyyən məhsulun istehsalı üçün öz amillər dəsti vardır. Ona görə onların təsnifatına – böyük qruplarda birləşdirilməsinə tələbat vardır.

İstehsal amillərinin öyrənilməsinə və onların ayrıca qruplarda təsnifatına müxtəlif yanaşma mövqeləri vardır.

Marksizm nəzəriyyəsi iş qüvvəsi, əmək cisimləri və əmək vasitələri kimi istehsal amillərini iki böyük qrupa ayırır:

1. İstehsalın şəxsi amili;
2. İstehsalın maddi amili.

İstehsalın şəxsi amilinə həmişə iş qüvvəsi, yəni insanın əməyə fiziki və əqli qabiliyyətlərinin məcmusu kimi baxılır. Bütün istehsal vasitələrinin məcmusu isə maddi amil kimi qəbul edilir.

Şəxsi və maddi amillər mürəkkəb qarşılıqlı fəaliyyət sistemi yaradır. Bunun da səmərəliliyi istehsalın texnologiyası və təşkili ilə müəyyən olunur. Bununla texnologiya istehsalın başlıca amilləri arasında qarşılıqlı fəaliyyəti ifadə edir. O müxtəlif emal üsullarından istifadə edilməsini, əmək cisimlərinin vəziyyətinin, forma və xüsusiyyətlərinin dəyişməsinə nəzərdə tutur.

İstehsalın təşkili isə bütün istehsal amillərinin uyğunlaşdırılmış fəaliyyətini, onların proporsional kəmiyyət nisbətini, qarşılıqlı əvəzlənməsini və s. təmin edir.

Marjinalist nəzəriyyə istehsal amillərini dörd qrupa ayırır: torpaq, əmək, kapital, sahibkarlıq fəaliyyəti.

Torpağa təbii amil kimi baxılır. O, insan fəaliyyətinin nəticəsi deyildir. Bu istehsal amilinə, istehsal prosesinə cəlb edilmiş təbii sərvətlər, mə'dən yataqları da aiddir. Bu kateqoriyaya əkin yerləri, meşələr, sular və.s daxil edilir.

Torpaq istehsal amili kimi üçlü mənə kəsb edir: geniş mənada o, istehsal prosesində istifadə olunan bütün təbii resursları təmin edir. Belə ki, bir sıra sahələrdə, məsələn, aqrar, mə'dən sənayesində, balıq istehsalında «torpaq» təsərrüfatçılıq obyektidir. O, eyni zamanda «əmək cismi», həm də «əmək vasitəsi» kimi özünü göstərir.

İqtisadiyyatın bütün sahələrində «torpaq» mülkiyyət obyektini kimi çıxış edir; bütün həyat, o cümlədən maddi ne'mətlər istehsalı onun üzərində qurulur.

İstehsal amillərinin qarşılıqlı əvəz olunması imkanları və onun səmərəliliyi

Qeyd etmək lazımdır ki, amillər qarşılıqlı əvəz olunma mahiyyətinə malikdir. Bu isə məhsulun müxtəlif istehlak xüsusiyyətlərinə səbəb olur. Nəticədə müxtəlif əlaqələndirilən müxtəlif amillərin və onların müxtəlif nisbətdə istifadəsi şəraitində istənilən məhsul və ya xidmətin istehsalı mümkündür. Belə qarşılıqlı əvəz olunma və proporsional kəmiyyət dəyişikliyi müasir istehsal üçün xüsusilə tipikdir. Bu hal kimyəvi məhsulların hazırlanmasından başlamış yaşayış binalarına sənaye tikintisinədək xarakterik haldır.

Amillərin qarşılıqlı əvəzlənməsi yalnız tələbatın spesifikliyi və mə'mulətin konstruksiyası xüsusiyyətləri ilə deyil, həm də başlıca olaraq bir tərəfdən resursların məhdudluğu və digər tərəfdən onlardan səmərəli istifadə edilməsi zəruriyyətindən irəli gəlir. Bu məqsədlə sahibkar elə istehsal texnologiyası seçir ki, onunla qıt və ya nisbətən baha istehsal amillərindən az miqdarda istifadə olunur. Məhz bu şəraitdə cəmiyyət boş torpaqların məhdudluğu üzündən yüksək binalar tikməyə, yarımkeçiricilər, əvəzləyicilər, yanacağa qənaət edən müxtəlif maşın modelləri və s. hazırlamağa məcburdur.

Mövzu 4: *Maliyyənin mahiyyəti və zəruriliyi .*

Maliyyə sistemi.

Cəmiyyətin iqtisadi strukturlarının normal fəaliyyəti pul vəsaitinin dövlət və istehsal strukturları, dövlət və əhali arasında hərəkətinin düzgün təşkilindən birbaşa asılıdır. Bu cür pul hərəkəti cəmiyyətin real həyatını əks etdirməklə, vətəndaş və müəssisələr arasında əlaqə və münasibətlər yaradır. Dövlət maliyyə mexanizmi vasitəsilə özünün idarəetmə, iqtisadi, eyni zamanda, istehsal və maliyyə strukturları üzərində nəzarət funksiyalarını həyata keçirir. Qeyd edilən funksiyalar yerinə yetirilərkən maliyyə iqtisadiyyatın inkişafına yönəldilir, həmçinin iqtisadi artma neqativ təsirlərin qarşısı alınır.

Maliyyə - pul vəsaitləri fondunun xüsusi fondlar və müəssisələr vasitəsilə bölüşdürülməsi və istifadəsi istiqamətində münasibətlər sistemidir.

Maliyyə münasibətlərinin inkişafı əmtəə - pul münasibətlərinin meydana gəlməsi ilə əlaqədardır ki, bu da dövlətin zəruri ehtiyaclarının (dövlət idarəetmə aparatının və ordunun saxlanması, işsizlik və yoxsulluqla mübarizə üzrə dövlət proqramlarının və s.) ödənilməsi üçün maliyyə resurslarının toplanması məqsədini daşıyır.

Maliyyə latınca «finansiya» - sözündən götürülərək, pul «tədiyyəsi, gəlir mənası» nı ifadə edir. Maliyyə kateqoriyası ilk dəfə XII – XV əsrlərdə İtaliyada, eyni zamanda, Avropanın iri ticarət və bank şəhərləri olan Florensiyada və Venetsiyada işlədilmişdir.

Cəmiyyətin tarixi inkişafınının nəticəsi olaraq maliyyə anlayışı da təkmilləşərək beynəlxalq anlayış kimi hazırda pul münasibətləri sisteminin yaradılması, bölgüsü və istifadəsi üzrə münasibətlər sistemini əks etdirir. Eyni zamanda, maliyyə iqtisadi kateqoriya kimi iqtisadiyyatın bütün sahələrində pul fondlarının yaranması, bölgüsü və istifadəsi prosesində yaranan iqtisadi münasibətlər sistemində daxildir.

Bir elm sahəsi kimi maliyyənin predmeti ümumi daxili məhsulun və milli gəlirin bölgüsü və yenidən bölgüsü pul vəsaitləri fondlarının yaradılması və istifadəsi ilə əlaqədar iqtisadi münasibətlər sisteminin tətbiqindən ibarətdir.

Müasir dövrdə maliyyə sistemi aşağıdakı kimi qruplaşdırılır:

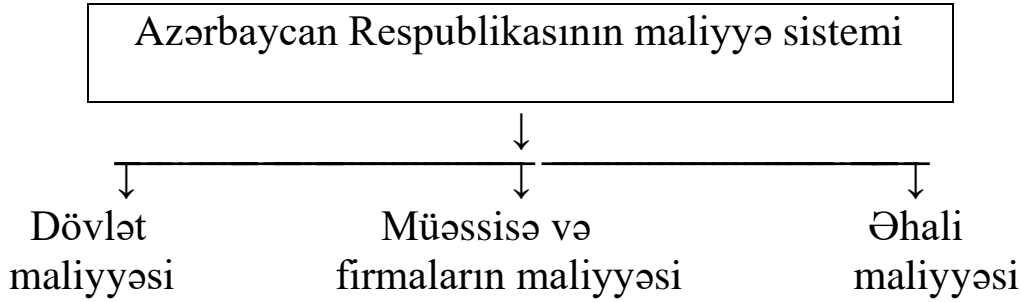
- ◆ Dövlət maliyyəsi,
- ◆ Müəssisə və təşkilatların maliyyəsi,
- ◆ Əhali maliyyəsi.

Dövlət maliyyəsi maliyyə sistemi strukturunda aparıcı yer tutur. Dövlət maliyyəsinin əsas həlqəsini gəlir və xərcləri özündə əks etdirən büdcə təşkil edir. Dövlət büdcəsinin gəlir hissəsinin göstəriciləri dövlətin iqtisadi imkanlarını və dayanıqlığını əks etdirir. Dövlət büdcə vasitəsilə iqtisadi inkişafı, sahələrarası propozisiyanı təmin edir, ümumi daxili məhsulun bölgüsü və yenidən bölgüsünü həyata keçirir. Eyni zamanda, maliyyə vasitəsilə dövlət investisiyaları artırır, innovasiyaya, iş qüvvəsinə və istehsal amillərinə tələbi stimullaşdırır. Bütün bunlar iqtisadi inkişafı sürətləndirir, sənaye və aqrar istehsalı stimullaşdırır, əhalinin həyat səviyyəsini yüksəldir və məşğulluq problemi öz həllini tapır. Dövlət maliyyəsi hesabına ölkədə bir sıra sosial problemlər həll edilir və yoxsulluqla mübarizə, ətraf mühitünün qorunması, ekoloji təmiz məhsulların istehsalının təşkili, infrastruktur layihələrin icrası üzrə proqramlar həyata keçirilir.

Dövlət maliyyəsi, eyni zamanda ölkənin müdafiə və hərbi qabiliyyətini təmin edir. Qeyd edək ki, hərbi xərclər həm də digər sənaye sahələrinin, hər şeydən əvvəl maşınqayırmanın, optik və kosmik cihazların istehsalı müəssisələrinin inkişafına şərait yaradır.

Müəssisələrin, təşkilatların maliyyəsi – müəssisələrlə dövlət, müəssisələrin öz aralarında və müəssisələrlə fiziki şəxslər (əhali) arasında yaranan maliyyə münasibətlərinin məcmusudur. Bu cür maliyyə münasibətləri mənfəət və zərər, qarşılıqlı hesablaşmalar, barter əməliyyatları zamanı yaranır.

Əhali maliyyəsi – ayrı-ayrı şəxslərin, ailələrin gəlir və xərclərinin məcmusunu əks etdirir. Ailənin gəlirini, əsasən, əməkhaqqı, sosial müavinətlər, təqaüdlər, sahibkarlıq fəaliyyətindən gəlir və s. təşkil edir. Xərc hissəsi isə müxtəlif zəruri xərclərə və əmanətə yönləndirilir. Maliyyə sistemi təkcə pul fondlarının yaranmasını deyil, eyni zamanda, ondan istifadə olunma mexanizmini, üsullarını əhatə edir, qarşılıqlı fəaliyyət göstərən maliyyə münasibətlərinin ayrı-ayrı həlqələrini əks etdirir.



Sxem № 1. Azərbaycan Respublikasının maliyyə sistemi

Maliyyənin funksiyası dedikdə ona məxsus vəzifələrin təzahürü, yəni onun iqtisadi münasibətlər sistemində yerinə yetirdiyi rol başa düşülür.

Maliyyə, əsasən, iki funksiyanı yerinə yetirir: **bölüşdürücü və nəzarət funksiyası.**

Maliyyənin bölüşdürücü funksiyası ÜDM – un, milli gəlirin bölüşdürülməsini və yenidən bölüşdürülməsini yerinə yetirir. Dövlətin milli gəlirinin yaradılmasının maddi əsasını ÜDM – un təkrar istehsalı təşkil edir.

Maliyyənin nəzarət funksiyası dövlət və xüsusi müəssisələrin maliyyə vasitələrindən düzgün və səmərəli istifadəsinin təmin edilməsini yerinə yetirir. Maliyyə nəzarəti manatla nəzarətə və maliyyə orqanlarının həyata keçirdikləri nəzarətə bölünür.

Müəssisələrdə maliyyənin vasitəsilə pul gəlirlərinin yaranmasına, maddi və əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsinə, həvəsləndirmə fondlarının yaradılmasına nəzarət manatla yerinə yetirilir. Vergilərin dövlət büdcəsinə vaxtında və tam ödənilməsinə nəzarət maliyyə, vergi, gömrük orqanları, eyni zamanda, Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatası tərəfindən həyata keçirilir.

Müasir dövrdə inkişaf etmiş ölkələrin dövlət maliyyəsi iqtisadiyyatın dinamik inkişafına, o cümlədən milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə, innovasiya prosesinin sürətləndirilməsinə maddi və əmək ehtiyatlarının istifadəsi və bölgüsündə regional bərabərsizliyin qarşısının alınmasına yönəldilir.

Mövzu 5: Menecmentin mahiyyəti

“Menecment“ anlayışı semantik baxımdan ingilis sözü olub “idarəetmə“ ifadəsinə uyğundur. Lakin, bu anlayış idarəetmənin tərkib hissəsi kimi də qəbul edilə bilər. Çünki, qlobal idarəetmədən fərqli olaraq “menecment“ ifadəsi daha çox müəssisələrin və firmaların idarə edilməsinə aid edilir. Misal üçün qeyd edək ki, dövlətin, şəhərin və yaxud da ordunun idarə olunması prosesləri menecmentlə əlaqələndirilmir və bu hallarda “menecment“ və “menecer“ ifadələri işlədilmir.

Müasir anlamda menecment – bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə edilməsidir.

Menecment iki başlıca xüsusiyyətə malikdir: a) müəssisə, təşkilat, firma, şirkət və birliklər səviyyəsində tətbiq edilən elmdir və b) bu səviyyədə praktik idarəetmə fəalliyətidir.

“Menecer“ anlayışı isə şəxsiyyətlə bağlıdır və o, maddə ilə tutulmuş idarə edən rəhbərdir, idarəetmədə iştirak edən şəxsdir. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, menecerlər müəssisə, təşkilat, firma, şirkət və birliklər səviyyəsində çalışan idarəetmə mütəxəssisləridirlər. Hər bir menecerin 3 əsas vəzifəsi vardır: 1) İşçiləri (kadrları) idarə etmək; 2) İstehsalı (və texnologiyayı) idarə etmək; 3) İnformasiyanı idarə etmək.

İdarəetmə - özünün bütövlüyünü, quruluş vahidliyini saxlamaqla müəssisədə son məqsədə nail olmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif təbiətli sistemlərin təsiretmə vasitəsidir.

İdarəetmə, hər hansı bir obyekt (təşkilat, müəssisə, firma) olmadan icra edilə bilməz. İdarəetmənin mövcudluğu təşkilatın olması ilə bağlıdır. Yeni təşkilat varsa idarəetmə də vardır və əksinə.

İdarəetmə sistemi - obyekt və subyekt olmaqla iki tərkib hissədən ibarətdir. Obyekt – idarə olunan, subyekt isə - idarə edəndir.

Sistem (yunanca - sistema) – hissələrdən təşkil olunmuş; birləşmə – deməkdir. Mahiyyətcə, sistem – müəyyən bütövü (tamı) əmələ gətirən ayrı-ayrı hissələrin (elementlərin, əşyaların, hadisələrin, baxışların) qanunauyğun birləşməsi, birliyi.

Müəssisə (təşkilat, firma) dedikdə, bir qrup adamın müəyyən məqsədə çatmaq üçün şüurlu surətdə fəaliyyət birliyi yaratmaları başa düşülür. İki və daha çox adamın vahid məqsəd üçün iş birliyi qurması təşkilatı yaradır.

Müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və qazanc əldə edilməsi məqsədilə məhsul istehsal edən, işlər

görən və xidmətlər göstərən, qanuna müvafiq yaradılan hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfatçılıq subyektidir.

İstehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın yaranması və yaşaması üçün sxemdə verilən 5 amil zəruridir: məqsəd, işçilər (personal), vəzifələr, struktur və texnologiya.

Təşkilatın zəruri amilləri

İstehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın işləməsi üçün aşağıdakı elementlərin olması vacibdir: xammal; kapital; kadrlar; enerji; informasiya; texnologiya; avadanlıqlar; alətlər; nəqliyyat; idarəetmə və s.

İstehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın mövcudluğu üçün aşağıdakılar zəruridir:

- Vəsaitlər (maddi, texnoloji, maliyyə, informasiya) və kadrlar.

Xarici və daxili mühit (iqtisadi vəziyyət, bazar, tələbatçılar, rəqiblər, qanunçuluq, siyasi və sosial amillər, həmkarlar təşkilatı və s.).

Üfüqi və şaquli əmək bölgüsü.

Təsərrüfat şöbələri və bölmələri.

İdarəetmə.

Bütün hallarda (kiçik müəssisələr istisna olmaqla) təşkilatın idarə olunması üçün üç manqa – üç səviyyə vardır:

-aşağı (texniki səviyyə);

-orta (idarəetmə səviyyəsi);

-ali (institut səviyyəsi).

İdarəetmə - təşkilatın məqsədini müəyyənləşdirib, bu məqsədə çatmaq üçün planlaşdırma, təşkilətmə, icra (motivləşdirmə) və nəzarət prosesləridir.

İdarəetmə səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqələrin – həm şaquli, həm də üfüqi əlaqələrin qurulması, müəssisənin son məqsədə çatmasını təmin etmək işinə xidmət etməlidir.

İdarəetmə səviyyələri ilə yanaşı, müəssisələrdə iyerarxiya quruluşundan asılı olaraq idarəetmə pillələri də yaradılır. Bu pillələr şaquli idarəetmə quruluşunda təbəçilik pillələrinin həlqələrini (skalyar zənciri) təşkil edirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəşər cəmiyyəti özünün varlığı ərzində insanlara təsir göstərmək üçün idarəetmə üzrə cəmiyyəti üç vasitə (üsul, alət) yaratmış və tətbiq etmişdir: asılılıq iyerarxiyası; mədəniyyət və bazar .

Birinci vasitə - **iyerarxiya**dır. Bu idarəçilik üsulunda əsas amil, hakimiyyət və tənqitlikdir, yəni yuxarıdan aşağıya özünə tabe olanları işləməyə məcbur etmək, onları maddi cəhətdən asılı vəziyyətdə saxlamaq və tənqit etmək münasibətlərinə əsaslanır. Eynilə də, aşağıların yuxarılarına tənqit olmaları ideyaları aşılır və bu münasibətlər sistemi cəmiyyətin əsas aparıcı qüvvəsi hesab olunur. Bu halda «qamçı və ya qoğal» prinsipinə daha çox üstünlük verilir.

İkinci vasitə – **mədəniyyətdir**. Bu üsulun mahiyyəti ondadır ki, cəmiyyətin özünün işləyib hazırladığı və bəyəndiyi idarəetmə təsiri – mənəviyyat, sosial normalar, davranış qaydaları və digər mənəvi dəyərlər vasitəsilə həyata keçirilir. Bu halda zordan daha çox, mədəniyyətə üstünlük verilir.

Üçüncü vasitə - **bazardır**. Bu üsulda idarəetmənin mahiyyəti – bərabər hüquqlu üfüqi əlaqələrin qurulması, mülkiyyət münasibətlərində qarşılıqlı maraqların bərabərliyi və tam azadlığı ilə bağlıdır.

İdarəetmə vasitələri

Bu halda həm iyerarxiya, həm də mədəniyyət elementləri ilə yanaşı, insanların fərdi azadlıqları və sərbəstliklərinə daha çox üstünlük verilir. Burada demək lazımdır ki, müasir şəraitdə iyerarxiya, mədəniyyət və bazar vasitələri idarəçilik alətləri olmaqla ayrı-ayrılıqda yox, daim vəhdət şəklində təsir göstərirlər.

Bütün canlı və real təsərrüfatçılıqda və sosial sistemlərdə bu vəhdət danılmazdır və onlardan hansına daha çox üstünlük verilməsindən danışıla bilər. Yalnız bu yolla cəmiyyətin hansı ictimai quruluşa aid edilməsi barədə mühakimə yürütmək olar.

Yoxlama üçün suallar:

1. Menecment nədir?
2. Menecer kimdir?

3. Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?
4. Müəssisənin yaradılması və yaşadılması amilləri hansılardır?
5. İdarəetmə sistemi nədir?
6. İdarəetmə vasitələri hansılardır?

Mövzu 6: Menecmentin əsas prinsipləri

Menecmentin prinsipi dedikdə, idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində zəruri qanunauyğunluqları müəyyən bir çərçivəyə salan qaydalar və davranış sistemini başa düşmək olar. *İdarəetmə prinsipləri* – cəmiyyətdə obyektiv fəaliyyət göstərən qanun və qanunauyğunluqların onlara xas olan ümumi cəhətlərinin, xarakterik xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin ümumiləşdirilmiş nəticəsi hesab edilir ki, bu da insanların istehsal fəaliyyətlərində əsas götürülür. «Menecmentin atası» hesab olunan Anri Fayol, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adam idi. Anri Fayol ilk dəfə menecmentə sistemli baxmış, onun funksional əlamətlərinə, operativ planlaşdırma, təqvim tənzipləmə, əlaqələndirmə (koordinasiya), təşkilətmə və nəzarətə əsasən başlıca prinsiplərini müəyyən etmişdir.

Anri Fayol XX əsrin əvvəllərində menecmentin 14 prinsipini sistemləşdirib formalaşdırmışdır. Müasir dövrdə isə menecmentdə tətbiq edilən prinsiplərin sayı bir qədər də artmışdır. Anri Fayola görə menecmentin aşağıdakı prinsipləri vardır:

1. Əmək bölgüsü.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik).
3. İntizam.
4. Vahid rəhbərlik.
5. Vahid istiqamət.
6. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması.
7. Mükafatlandırma.
8. Mərkəzləşdirmə.
9. Pirləvari (skalyar) zəncir.

10. Rejim.
11. Ədalət.
12. İş yerinin sabitliyi.
13. Təşəbbüskarlıq.
14. Birlik (kooperativ ruh, ittifaq).

Qeyd olunan bu prinsipləri ən qısa şəkildə aşağıdakı kimi şərh etmək olar.

1. **Əmək bölgüsü** – istehsalın ixtisaslaşmasına əsaslanır. *Əmək bölgüsü* prinsipi, mahiyyətcə, peşə yönümünün müəyyən olunması və ixtisaslaşmanın tətbiq edilməsidir. Yəni, hər bir iş yerində bütün vəzifələr görülmək üçün uyğun olaraq bölünməlidir. Bu prinsipə əməl etmədən müəssisədə ayı-ayrı bölmələri, şöbələri və vəzifələri müəyyən etmək olmaz.

2. **Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik).**

Səlahiyyət və məsuliyyət dedikdə, rəhbər işçilərə verilən ixtiyar və onun daşdığı cavabdehlik başa düşülür. Səlahiyyətin verilməsi hər bir işçiyə ixtiyar verir ki, o, müəssisədə mövcud olan xammaldan, avadanlıqlardan və işçi qüvvəsindən istifadə edə bilsin. Adətən, səlahiyyət hər hansı bir fərdə yox, müəyyən bir vəzifəyə verilir və həmin vəzifəni tutan şəxs səlahiyyət sahibi olur. Səlahiyyət, elə bir ixtiyardır ki, o, adi işçini rəhbər işçiyə çevirir. Cavabdehlik –hər hansı bir işin icrasını öz boynuna götürən bütün işçilərə aiddir: fəhlə gördüyü işə, rəhbər daşdığı vəzifəyə görə cavabdehdir.

3. **İntizam** - istehsalın ümumi məqsədlərinə tabe edilən davranış normasıdır.

İntizam, qayda-qanunlara və etikaya əməl edilməsidir. İntizamı iki qrupa bölmək lazımdır: a) təsərrüfatçılıq intizamı; b) inzibati (idarəçilik, rəsmiyyət) intizam. Verilmiş hər bir tapşırıq, hər bir səlahiyyət sahibi və ya cavabdeh tərəfindən düzgün və vaxtında yerinə yetirilməlidir. Əks halda, bu, intizamsızlıq kimi qiymətləndirilib cəzalandırıla bilər. Həm təsərrüfatçılıq intizamına, həm də inzibati intizama əməl etməklə müəssisənin uğurlu fəaliyyət göstərməsini təmin etmək olar.

4. **Vahid rəhbərlik.** İşçi əmrləri ancaq bir nəfərdən – bilavasitə onun rəhbəri olan şəxsdən almalıdır. *Vahid rəhbərlik* prinsipində başlıca məqsəd işçi və rəhbər arasında məqbul əlaqələrin qurulmasında vahid təbəçiliyə əməl olunmasıdır, yəni hər bir işçinin yalnız bir rəhbəri ola bilər, həmin işçi yalnız həmin rəhbər qarşısında cavabdehdir. Hər bir rəhbər işçi də bilməlidir ki, kimlər ona tabedir və o, tapşırılan vəzifə üçün şəxsən özü məsuliyyət daşıyır. Vahid rəhbərlik, həm də

müəssisə rəhbərinə şamil olunur ki, müəssisənin fəaliyyətinə görə yalnız bir nəfər məsuliyyət daşsın.

5. **Vahid istiqamət.** Bir məqsəd çərçivəsində fəaliyyət göstərməyin üstünlüyü. *Vahid istiqamət* təsərrüfatçılığın ixtisaslaşması və texnologiya ilə bağlıdır, yəni hər bir müəssisə konkret bir sahə üzrə ixtisaslaşarsa daha yaxşı olar. Avadanlıqlar, texnologiya və kadrlar bir sahə üzrə seçilərsə və işlədilsə, əldə edilmiş təcrübə və səriştə sayəsində daha səmərəli işləmək mümkün olar.

6. **Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması.** Hər bir işçinin və ya bir qrupun maraqları təşkilatın marağından üstün olmamalıdır.

Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması prinsipi müəssisənin istehsal gücünə təkan verən amildir. Əksər müəssisələrdə əmlak və kapital onların üzvlərinə pay (səhm) şəklində bölünmüş olur və bu paydan gələn gəlir hər bir üzv üçün yaşayış təminatı olur. Bu baxımdan şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması hər bir şəxs üçün daha önəmlidir. Çünki məhsuldarlıq və gəlir artdıqca hər bir fərdə düşən gəlir payı da (divident) artır.

7. **Mükafatlandırma.** İşçilərin sədaqətlə xidmətlərini təmin etmək və məhsuldar fəaliyyətə yönəltmək üçün motivləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi. *İşçilərin stimullaşdırılması* işçiləri yaxşı işləməyə sövq etmə amilidir. Mükafatın daxili və xarici formaları vardır ki, bunlar da mənəvi və maddi cəhətdən ödənilə bilərlər. Maddi mükafatlandırma, sərf olunan əməyə görə pul və ya əşya verilməsi hesab oluna bilər. Mənəvi mükafatlandırma isə, yaxşı işə görə tərifləmək, ayrıca iş kabinetini vermək və yaxud da xidmət maşını ayırmaq və s. hesab oluna bilər.

8. **Mərkəzləşdirmə.** İdarəçilikdə mərkəzləşdirmə və qeyri – mərkəz- ləşdirmə arasındakı nisbət düzgün müəyyən olunmalıdır.

Mərkəzləşdirmə dedikdə səlahiyyətin mərkəzdə cəmlənməsi və yaxud da, rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlaması kimi başa düşülə bilər. Əslində bu, vahid rəhbərlik prinsipindən irəli gəlir. Çünki informasiyanın toplanması və qərar qəbul edilməsi üçün, eləcə də, nəzarəti təmin etmək üçün mərkəzləşdirmə vahid rəhbərə lazım olur. Bundan başqa, qeyri-mərkəzləşdirmə də vardır ki, burada xətti səlahiyyət bölgüsünə daha çox üstünlük verilir, yeni səlahiyyət, iyerarxiya səviyyələrindəki rəhbər işçilər arasında bölüşdürülmüş olur.

9. **Pilləvari (skalyar) zəncir** - aşağıların yuxarılarına tabeçiliyi. Səlahiyyət və qarşılıqlı məsuliyyətin - skalyar zəncirin qurulması bu tabeçiliyi rəsmiləşdirir.

Pilləvari zəncirdə, ilk növbədə səlahiyyət və cavabdehlik münasibətləri qurulur və əlaqələndirilir. İdarətmənin texniki səviyyəsindən ali səviyyəyə qədər olan pillələr (və tərsinə) biri-birilə zəncirvari bağlı olur. Bu halda səlahiyyət, tabeçilik, cavabdehlik, işlərin icrasına nəzarət münasibətləri qarşılıqlı surətdə əlaqələndirilir. Pilləvari zəncir yalnız şaquli əlaqələrdə yarana bilər. İdarətmənin aşağı səviyyəsindən ali səviyyəsinə qədər olan və əksinə qurulan rəhbərlik və asılılıq əlaqələri bu pillələri təşkil edir. İdarətmənin üfüqi əlaqələrində tabeçilik münasibətləri olmadığına görə belə asılılıq da yoxdur, yəni onlar bərabər hüquqludurlar. Bu halda isə, asılılıq və tabeçilik əlaqələri deyil, təsərrüfatçılıq və işgüzarlıq əlaqələri qurulmuş olur.

10. **Rejim** – hər bir işçini öz iş yerinə bağlayan qaydaların məcmusu olmaqla, onların vaxta görə və normalara görə icrasının zəruriliyidir.

Rejim dedikdə işin icrasını tənzimləyən vaxt bölgüsü, norma və normativlərə əməl olunması başa düşülür. Daha doğrusu, rejim nizam-intizamı və iş qaydalarını tənzimləməyə yönəlmiş inzibati tələblərə əməl edilməsidir.

11. **Ədalət** – işlərin işçilər arasında bölünməsində və onun nəticələrinin qiymətləndirilməsində obyektivliyin gözlənilməsidir.

Ədalət prinsipi, rəhbər və işçilər arasında normal münasibətləri saxlamaq üçün, qanunlara, norma, normativ və hüquqlara obyektiv əməl olunmasının təmin olunub saxlanmasıdır. Əslində, ədalət prinsipi, hər bir işçinin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsi və layiqincə mükafatlandırılmasıdır.

12. **İş yerinin sabitliyi** – kadrların sabaha inamlarının artırılması, daha inamla və cəhdlə işləmələri üçün vacibdir. Həm də işçilərin və onların iş yerlərinin tez-tez dəyişməsi təşkilatın fəaliyyətinin səmərəsini aşağı salır.

İş yerinin sabitliyi müqavilə şərtləri ilə təmin olunur və hər iki tərəf müqavilə şərtlərinə əməl etməyə borcludurlar. Yəni müqavilədə göstərilən müddət qurtarmadan üzürsüz səbəbdən işçini işdən azad etmək olmaz (Qərb və Şərq modellərində bu yanaşma müxtəlifdir). Bu prinsip, ilk növbədə, hər bir işçidə sabaha inam yaratmaqla gündəlik işdə nizam-intizama riayət olunmasını təmin edir, ikincisi isə onu həvəslə və təşəbbüskarlıqla işləməyə şövq edir.

13. **Təşəbbüskarlıq**. Tapşırıqların icrası üçün əlavə təkliflərin irəli sürülməsi və onun müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə yönələn fərdi şeydir. Təşəbbüskarlıq hər bir təşkilata əlavə imkan, qüvvə və səmərə gətirir.

Təşəbbüskarlıq dedikdə, hər hansı bir işin icrasında, yəni ideyalar əsasında işin keyfiyyətini və səmərəliliyini artırmaq üçün göstərilən cəhdləri başa düşmək olar. Təşəbbüskarlıq hər hansı bir tapşırığa fərdi yanaşma üsuludur ki, bu da yalnız müsbət nəticə əldə etməyə yönəlmiş olur.

14. ***Birlik (korporativ ruh, ittifaq)***. Birlik - ictimai qüvvədir və kollektivin harmoniyasının təminatıdır. *Birlik* dedikdə hər bir qrupun (kollektivin), həm iş birliyi, həm də ideya (məqsəd) birliyi başa düşülməlidir. Birliyin olması, işçilərin ahəngdar işləmələrini və istənilən son nəticənin alınmasını təmin edir.

Bu prinsiplərlə yanaşı XX əsr ərzində daha bir sıra prinsiplər yaranmışlar ki, bunlardan aşağıdakıları xüsusilə fərqləndirmək lazımdır:

- elmilik;
- demokratikləşdirmə;
- standartlaşdırma;
- keyfiyyətlik;
- mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmənin vəhdəti;
- hüquq, səlahiyyət və cavabdehliyin vəhdəti;
- ekologiyanın qorunması və s.

Yuxarıda qeyd olunan prinsiplər ən başlıca prinsiplərdir və bunlardan başqa çox müxtəlif, həm də spesifik xüsusiyyətli digər prinsiplər də vardır ki, bunların öyrənilməsi və idarəetmə proseslərində nəzərə alınması da vacibdir. Bu prinsiplərin hər birinin fərdi təsir xüsusiyyətləri, fərdi tətbiq edilmə qaydaları olduğundan, onların yeni-yeni texnologiyalarda, yeni-yeni idarəçilik komplekslərində təzahürləri də qaçılmazdır. Bu baxımdan, menecmentin prinsiplərinin öyrənilməsi və tətbiqi ilə yanaşı, onların səmərəli istifadə olunmalarına da xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Yoxlama üçün suallar:

1. *Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.*
2. *A. Fayolun 14 prinsipi və onların izahı.*
3. *Müasir idarəetmə prinsipləri.*
4. *Ədalət prinsipi ilə demokratik prinsipi müqayisəli şərh et.*
5. *Vahid rəhbərlik prinsipi mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipini*

Müqayisəli şəkildə izah etməli

6. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.

Mövzu 7: Menecmentin Funksiyaları

Məlumdur ki, idarəetmə fasiləsiz və dinamik bir prosesdir. Bu prosesin düzgün təşkili və həlli, son nəticə əldə edilməsi istiqamətində görülən bütün işlərin ayrı-ayrı funksiyalar şəklində təşkili və icra edilməsini tələb edir. İdarəetmə funksiyaları müəssisədə idarəetmə quruluşunun yaradılması, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin məzmunu baxımından çox mürəkkəb münasibətlər sistemi hesab oluna bilər. Bəzi hallarda “funksiya” anlayışını - “qohum elementlər çoxluğu”- kimi dəyərləndirirlər. Bu baxımdan, menecmentdə biri-birinə yaxın olan elementləri və əməliyyatları idarəçilik fəaliyyətinə görə qruplaşdırmaq və əlaqələndirmək, onun funksiyalarını müəyyənləşdirmək kimi başa düşülə bilər.

Yuxarıda deyilənlərə əsasən menecment funksiyası barədə aşağıdakı tərif vermək olar:

Menecmentin funksiyası – əmək bölgüsündən irəli gələn, idarəetmənin obyektiv məqsəd və vəzifələrinin ümumiliyi ilə xarakterizə edilən, istehsal prosesində və onun idarə edilməsində adamlara məqsədyönlü təsir göstərmək üçün tətbiq edilən xüsusi fəaliyyət növüdür.

Başqa sözlə desək, menecment funksiyaları, idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi növü olmaqla, əmək bölgüsünün təzahür forması kimi qəbul edilə bilər.

İdarəetmə prosesinin məzmununu əks etdirən funksiyalar qrupu məzmununa görə müəyyən mərhələlərə, dövrlərə və fazalara bölünür.

İstehsalın xarakterinə və istehsal sisteminin inkişaf xüsusiyyətlərinə görə menecmentin funksiyaları *əsas (universal)* və *köməkçi (yardımcı)* funksiyalara ayrılırlar.

Müasir idarəetmənin (menecmentin) *əsas (universal) funksiyaları* aşağıdakılardır:

- Planlaşdırma.
- Təşkilətmə.
- Motivləşdirmə (icraetmə).
- Nəzarət.
- Marketing.

Menecmentin bu əsas funksiyaları başlıca olaraq bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatların idarə edilməsi ilə bağlıdır.

Köməkçi funksiyalara misal olaraq aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- texniki funksiyalar;
- maliyyə funksiyaları;
- kadr funksiyaları;
- texnoloji funksiyalar;
- nəqliyyat;
- enerji təchizatı və digər bu kimi ixtisaslaşma sahələri üzrə çoxlu sayda funksiyalar.

Menecmentin həm əsas, həm də köməkçi funksiyaları istehsal fəaliyyəti, idarəçilik fəaliyyəti baxımından qruplaşdırıla bilər və bütün hallarda informasiyanın toplanması, saxlanması, işlənməsi və qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olur. Digər bir aspekt isə, menecmentin köməkçi funksiyalarının müəssisənin aid olduğu xalq təsərrüfatı sahəsi ilə və onun fəaliyyət xüsusiyyəti ilə (istehsal, xidmət, kommertiya və s.) bağlı olmasıdır.

İdarəetmə funksiyaları, menecment sahəsində əmək bölgüsünün təzahür forması olduğundan, onların hər birinin öyrənilməsi və tətbiq edilməsi hər bir idarə rəhbəri (menecer) üçün olduqca vacibdir. Bu baxımdan, menecmentin əsas funksiyalarının öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir ki, bunu nəzərə alaraq aşağıda onların hər biri barədə yığcam, kifayət qədər tutumlu izahat verməyi lazım bildik.

Menecmentin planlaşdırma funksiyası

Planlaşdırma funksiyası menecmentin ən zəruri funksiyalarından biridir. Hazırkı şəraitdə bütün müəssisələr dinamik, dəyişkən və qeyri müəyyənlik mühitində fəaliyyət göstərirlər. Məhz bu səbəbdən gələcəkdə görülməli bütün işlərin qabaqcadan planlaşdırılması vacibdir.

Menecmentin bütün sahələri üçün aşağıdakı 3 planlaşdırma funksiyası xarakterikdir:

1. *İstehsalın* planlaşdırılması.
2. *İşçi qüvvəsinin (kadrların)* planlaşdırılması.
3. *Maliyyənin* planlaşdırılması.

İstehsalın icrası üçün maddi, maliyyə və kadr ehtiyatları elə planlaşdırılmalıdır ki, işi görmək üçün xammal, pul vəsaitləri çatdırıla bilsin və işçi qüvvəsi yetərincə olsun. Məhz bu səbəbdən də hər üç funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün qabaqcadan planlaşdırma zəruridir.

Planlaşdırma funksiyasını həyata keçirmək üçün dörd əsas məsələnin həlli nəzərdə tutulmalıdır: a) resursların bölüşdürülməsi; b) xarici mühitə uyğunlaşma; c) daxili əlaqələndirmə və d) təşkilati strategiyani müəyyənləşdirmək.

Vaxta görə təsiri nəzərə alınmaqla, planlaşdırmanı 3 mərhələyə ayırmaq olar: a) strateji; b) orta müddətli; c) cari (operativ).

Strateji planlaşdırma - (strategiya – latınca “sərkərdnin məharəti”, uzaqgörmə deməkdir) görülmək işin əvvəlcədən uzun

müddətli planlaşdırılmasıdır. Bu plan olmazsa, orta və cari planların hazırlanması və həyata keçirilməsi də mümkün olmaz.

Orta müddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmadan törəyir və onun icrasına yönəlir. Orta planlaşdırma həm real işlərin nəticəsinə görə, həm də norma və normativlərin müqayisəli tutuşdurulmasına görə qurula bilər.

Cari planlaşdırma bilavasitə işlərin icrası ilə bağlıdır və gündəlik işlərin gedişinə müütənasib qurulmalıdır.

Orta və cari planlaşdırma barədə daha ətraflı məlumat «Müəssisə iqtisadiyyatı» fənnində verilmişdir. Bu səbəbdən də, bunları geniş açıqlamırıq.

Strateji plan idarəetmənin təşkili və planlaşdırılmasının əsasıdır. Strateji planlaşdırmanın ardıcılıq mərhələləri aşağıdakı sxemdə verilmişdir

Sxemdə verilmiş ardıcılıqla müəssisənin strategiyasının müəyyənləşdirilməsi mərhələlərini izah edək:

1. *Missiya* – ali məqsəddir. Ali məqsəd 2 istiqamətə yönələ bilər: a). İstehsalla məşğul olmaq; b). Kommersiya işi ilə məşğul olmaq.

İstehsal fəaliyyəti üçün xammal, avadanlıq, texnologiya və. s lazımdır. Kommersiya fəaliyyəti üçünsə bunlar yox, digər amillər – bazar, bank, biznes və s. vacibdir.

Missiyanın müəyyən olunmasında aşağıdakı amillər zəruridir:

- Meramın nəzəri əsaslandırılması.
- İqtisadi təhliletmə: işi təşkil etmək üçün iqtisadi mühitin yararlı-yararsız olması və iqtisadi mühitin nəzərə alınmasının vacibliyi.
- Siyasi mühitin nəzərə alınması.
- Sosial vəziyyətin öyrənilməsi.
- Estetik və intellektual mühit.
- Dini və milli xüsusiyyətlər.

Strateji planlaşdırmada ardıcillıq

2. *Məqsəd* – missiyadan yaranır və onu həll etmək üçün qarşıya qoyulur. Burada bir məqsəddən yox, məqsədlər çoxluğundan danışmaq olar. Çünki, missiyanı həyata keçirmək üçün qarşıya çıxan vəzifələr və tapşırıqlar yeni-yeni vəzifələr qarşıya qoyar və bu da məqsədlər çoxluğunu yaradır.

3. *Mühit* – xarici və daxili təsir amilləri kimi mövcuddur. Məqsədə çatmaq üçün mühiti öyrənmək lazımdır, çünki o, məqsədə nail olmaqda həlledici rol oynayır.

4. *Zəif və güclü amillərin tədqiqi*. Hər bir müəssisə öz vəziyyətini yoxlayaraq zəif və güclü cəhətlərini aşkar edir. Bu halda, zəif cəhətləri aradan götürmək, güclüləri isə daha da yaxşılaşdırmaqla üstünlük əldə etmək olar.

5. *Strateji alternativlərin təhlili.*

Çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün alternativ variantlar hazırlamaq və onlardan birini - ən səmərəli olanını seçmək lazımdır. *Alternativ* – hər hansı bir tədbirdə alınacaq son nəticənin müxtəlif variantlarının olmasıdır. Yalnız bu halda seçim etmək imkanı yaranır.

6. *Strategiyanın seçilməsi.*

7. *Strategiyanın həyata keçirilməsi.*

8. *Strategiyanın qiymətləndirilməsi.*

Strategiyanın həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı addımların atılması vacibdir:

Strateji icra mexanizminə daxil olan amillər

Strategiyanın qiymətləndirilməsi görülən işin gedişinin müzakirə və müqayisə edilməsidir. Əgər qiymətləndirmə müsbətdirsə, razılıq əsasında iş davam etdirilir, əks halda isə, ya işin icrası, yaxud da tutulmuş plan dəyişdirilir.

Taktika – qısa müddətli və strategiyaya uyğun olaraq tətbiq ediləcək tədbirdir. Taktika strateji məqsədə çatmaq üçün icra edilən qısa müddətli tədbirlərdir.

Siyasət – məqsədə çatmaq üçün müəyyən edilmiş taktikanın necə icra edilməsi yoludur.

Proses – bilavasitə işin icrasıdır ki, işin mərhələlərlə, texnologiyaya və vaxta görə ardıcılıqla yerinə yetirilməsini təşkil edir.

Qayda – prosesin həlli üçün müəyyən edilmiş norma və normativlər, hüquqi aktlardır. Qabaqcadan qoyulmuş qaydaları özbaşına dəyişdirmək və ya pozmaq olmaz. Əks halda, həm inzibati, həm də istehsal rejimi pozula bilər və arzu olunan-istənilən nəticəni əldə etmək olmaz.

Strateji planlaşdırma - missiyanın (ali məqsədin) uzunmüddətli həllini nəzərdə tutur. Burada, əsasən maddi ehtiyatların, kadrların, istehsal vasitələrinin, texnika və texnologiyanın son məqsədə çatmaq üçün birgə istifadəsinin alqoritmi başa düşülür.

Umumi strateji plana firmanın uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətini istiqamətləndirən kompleks tədbirlər proqram kimi də baxmaq olar.

Strateji planlaşdırma məqsədə çatmaq üçün təyin olunmuş spesifik strategiyanın hazırlanmasına doğru aparıcı, rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən qəbul edilən qərar və ideyaların məcmusudur. Strateji planlaşdırma idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində istiqamətverici alətdir. Onun vəzifəsi – təşkilatda yenilikləri və dəyişiklikləri lazımı səviyyədə təmin etməkdir. Daha doğrusu, o, strateji planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəetmə fəaliyyətinin 4 əsas növünü özündə əks etdirir: ehtiyatların bölüşdürülməsi, ətraf mühitə uyğunlaşma, daxili əlaqələndirmə və təşkilati - strateji qabağı görmə.

- Ehtiyatların bölüşdürülməsi - bu proses özündə fond, idarəçilik, kapital, kadrlar və texnoloji təcrübə kimi məhdud ehtiyatları əks etdirir.

- Ətraf mühitə uyğunlaşma. Bu uyğunlaşma geniş mənədə izah edilməlidir. Ətraf mühitə uyğunlaşma, təşkilatın ətraf mühitlə münasibətlərini yaxşılaşdıran strateji xarakterli bütün fəaliyyəti özündə əks etdirməlidir. Belə ki, təbiətin və ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması, flora və faunanın qorunması, əhəlinin sağlamlığının mühafizə olunması və digər bu kimi vacib amillər nəzərə alınmalıdır.

- Daxili əlaqələndirmə - firmadaxili əməliyyatları səmərəli birləşdirməyə nail olmaq məqsədilə firmanın zəif və güclü cəhətlərini, maddi və maliyyə imkanlarını strateji fəaliyyətin icrasına yönəltməyi özündə əks etdirir.

- Təşkilatı – strateji qabağı görmənin dərk edilməsi, təşkilatın yaşadılması və səmərəli fəaliyyəti üçün menecerlər tərəfindən elmi və texniki yenilikləri vaxtında görmək və onları tətbiq etməklə müəssisənin müntəzəm və dinamik inkişafının təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Strategiyanın mahiyyəti. Strategiya – təşkilatın vəzifələrinin həyata keçirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün müəyyən edilmiş uzun müddətli və hərtərəfli kompleks planı özündə əks etdirir. Strategiya rəhbərlik tərəfindən hazırlanır, lakin onun həyata keçirilməsi bütün idarəetmə

səviyyələrinin iştirakını nəzərdə tutur. Strateji plan, konkret şəxs nöqtəyi-nəzərindən deyil, bütün firmanın inkişafı nöqtəyi-nəzərindən hazırlanmalıdır.

Strateji plan, geniş tədqiqatlara və real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) əsaslanmalıdır. İndiki biznes dünyasında effektiv rəqabət aparmaq üçün firma müntəzəm olaraq bazar, rəqabət və başqa amillərə görə də çoxlu informasiya toplamaqla və onları təhlil etməklə məşğul olmalıdır. Strateji plan firmaya müəyyənlik (fərdilik) verir ki, bu da işçilərin müəyyən qrupunu cəlb edir və eyni zamanda marağı olmayan işçiləri firmadan uzaqlaşdırır. Nəhayət, strateji plan elə hazırlanmalıdır ki, uzun müddət ərzində dəyişməz qalmaqla kifayətlənməsinlər, həmçinin lazım gəldikdə firmanın fəaliyyətini təkmilləşdirmək və yenidən istiqamətləndirməklə dinamikliyi və elastikliyi təmin etmiş olsunlar.

Strategiyanın seçilməsi. Rəhbərlik, mövcud strateji alternativlərə baxdıqdan sonra konkret strategiyaya diqqət yetirib onu seçə bilər. Strategiyanın seçilməsində məqsəd, təşkilatın (firmanın) uzunmüddətli effektiv fəaliyyətini maksimum artırmaqdır. Strateji seçmə müəyyənləşdirilərkən bu seçim birmənalı olmamalıdır. Hər hansı konkret seçimə bağlılıq, gələcək strategiyayı məhdudlaşdıra bilər, buna görə də, qərar qəbul edərkən əsaslı tədqiqatlara və qiymətləndirməyə əsaslanmaq lazımdır. Bu zaman strateji seçməyə təsir göstərən aşağıdakı müxtəlif amillər mütləq nəzərə alınmalıdırlar: risk; təcrübə; rəqabət; vaxt.

Risk - qazanc və yaxud itki verə bilən fəaliyyətdir. Kifayət qədər ölçülüb-biçilməmiş və əsaslandırılmamış yüksək dərəcəli risk təşkilatı müflisləşdirib dağıda bilər.

Əvvəlki strategiyalar haqqında bilik və təcrübənin olması və onların təsirlərinin nəzərə alınması zəruri amildir. Çünki, çox tez-tez rəhbərlik şüurlu və ya şüursuz sürətdə keçmiş strateji alternativlərin təsiri altında olur və istər-istəməz onlara istinad etməli olur.

Rəqiblərə və rəqabətə reaksiya. Firmalar çox tez-tez konkret strateji alternativin seçilməsində rəqiblərin münasibətlərini və rəqabət mühitini öyrənməli olurlar. Çünki yalnız belə olduqda rəhbərlik, bazarın tələb-təklif elastikliyinə cavab verə bilən müvafiq addımlar ata bilər.

Vaxt amili. Qərar qəbul edilməsi zamanı vaxt amili müvəffəqiyyətə və ya müvəffəqiyyətsizliyə səbəb ola bilər. Dar macalda, hətta yaxşı qərarın pis həyata keçirilməsi təşkilatın ziyanə düşməsinə, bəzi hallarda isə hətta dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Yoxlama üçün suallar:

- 1. Menecmentdə funksiya anlayışı.*
- 2. Planlaşdırma funksiyası, onun məqsədi və vəzifələri.*
- 3. Müəssisə missiyasının təyin edilməsinə təsir göstərən amillər*
- 4. Strateji planlaşdırma.*
- 5 Taktiki planlaşdırma.*
- 6. Cari planlaşdırma.*
- 7. Strateji planlaşdırmanın mərhələləri*
- 8. Strateji planlaşdırmada əsas istiqamətlər hansılardır?*
- 9. Planlaşdırmada rəqabət, risk və vaxt amilləri.*

MENECMENTİN TƏŞKİLETMƏ FUNKSİYASI

Əvvəlcə menecmentdə təşkilətmə ilə bağlı olan bəzi anlayışları izah edək.

Səlahiyyət – rəhbər işçinin müəssisənin müəyyən işlərini yerinə yetirmək üçün işçilərdən, təşkilatın maddi və maliyyə ehtiyatlarından istifadə etmək hüququdur. Əslində, səlahiyyət fərdə yox, vəzifəyə verilir. Fərd öz iş yerini dəyişdikdə, köhnə vəzifəsinin səlahiyyətlərini itirir və yeni vəzifədə yeni səlahiyyətlər alır. Bununla belə, verilmiş vəzifədə hər hansı bir adam olduqda, adətən səlahiyyətin fərdə verilməsindən danışılır. Səlahiyyətin verilməsi prosesinin iki konsepsiyası vardır. Klassik konsepsiyaya görə səlahiyyət yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə oturulur, cavabdehlik isə aşağı pillədən yuxarı pilləyə bölüşdürülür. İkinci halda, Bernardın təklif etdiyi səlahiyyətin qəbul edilməməsi konsepsiyasına görə, səlahiyyət qəbul

edilmədiyi halda, heç bir cavabdehlik olmur. Çünki, müəssisədə çalışan hər bir işçi, rəhbərin verdiyi səlahiyyəti və tapşırığı qəbul etməyə də bilər.

Səlahiyyət, hər hansı bir şəxsə verilən və onu adi işçidən rəhbər işçiyə çevirən hüquqi ixtiyardır. Səlahiyyət, vəzifədən asılı olaraq müəyyən hədd çərçivəsində məhdudlaşdırılır. Bəzi hallarda təbəçilikdə olan işçilərin sayının çoxalması bu məhdudluq sərhdəllərini dəyişdirir, səlahiyyətin xarakterini və həcmi o dərəcədə genişləndirir ki, səlahiyyət bölgüsü arasındakı münasibətləri tarazlamaq üçün ona yenidən baxmaq lazım gəlir. Ümumiyyətlə götürdükdə isə, səlahiyyətin iki ümumi növü vardır: xətti və qərargah səlahiyyəti.

Xətti səlahiyyət – bilavasitə işçilərlə birbaşa ünsiyyətdə olan rəhbər işçilərə verilən səlahiyyətdir. Məhz xətti səlahiyyətlər rəhbərlərə qanuni hakimiyyət verir ki, öz təbəçiliklərində olan işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa doğru yönəlsinlər. Xətti səlahiyyətlərin verilməsi idarəetmə səviyyələrinin iyerarxiyasını yaradır. İyerarxiyanın yaradılması prosesi skalyar (pilləvari) proses adlanır. Bütünlükdə iyerarxiya səviyyələri arasındakı əlaqələr skalyar zəncir və ya komanda zənciri adlanır. İdarə aparatında deyil, komanda zənciri pillələrində çalışan rəhbər işçilər xətti səlahiyyət sahibləri hesab olunurlar.

Qərargah səlahiyyətləri idarə aparatında (qərargahda) çalışan rəhbər işçilərə verilən ixtiyardır. Bu səlahiyyət çox məhdud, faktiki olaraq təklif və məsləhətverici ola bilər və ya elə ümumi ola bilər ki, onlarla xətti səlahiyyətlər arasındakı əlaqələr səthi xarakter daşsın. İdarə aparatını, onun yerinə yetirdiyi funksiyaları nəzərə alaraq, qərargah səlahiyyətlərini aşağıdakı siniflərə ayırmaq olar: məsləhətçilik səlahiyyəti, paralel (xidməti) səlahiyyətlər, funksional səlahiyyətlər, idarə daxilində xətti səlahiyyətlər. Yadda saxlamaq lazımdır ki, praktikada bu növ səlahiyyət bölgüləri arasında sərt sərhəd qoymaq çox çətindir. Hər bir idarə işçisinə verilən səlahiyyət vəzifə səviyyəsində geniş diapazona malik olsa da, müəssisə səviyyəsində nisbətən məhdud olur və qabaqcadan təsdiq edilmiş təlimatla müəyyənləşdirilir.

Məsuliyyət – verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsi öhdəçiliyini və onların qənaətbəxş həll ediləmsinə cavabdehliyi ifadə edir. Cavabdehlik dedikdə – hər hansı fərdin təşkilatda müəyyən vəzifəni tutduqda, konkret işin icrası üçün tələblərin yerinə yetirilməsinə görə öhdəçiliyi boynuna götürməsi başa düşülür. Hər hansı bir fərd müəyyən maddə (maaş, mükafat) müqabilində, verilən tapşırığın (işin, vəzifənin) yerinə yetirilməsi üçün təşkilatla müqavilə bağlayır və görəcəyi

işlər üçün məsuliyyət daşır. Məsuliyyət o deməkdir ki, işçi, yerinə yetirdiyi tapşırığın nəticələrinə görə, ona səlahiyyət verən rəhbərin qarşısında cavabdehdir. Rəhbər, səlahiyyəti üzrə başqa bir işçisinə tapşırıq verərkən, görüləcək iş üçün məsuliyyəti öz üzərindən götürmür. Bu halda rəhbər, işi başqasına göndürsə də, işin qənaətbəxş başa çatdırılmasına görə cavabdehlik daşır.

Nüfuz – bir fərdin başqa bir fərdin davranışında, münasibətlərində, duyğusunda dəyişiklik yarada bilən davranışdır. Başqasına təsir etmə vasitələri müxtəlif ola bilər: qulağa pıçılı ilə edilən xahişdən, boğaza bıçaq dirəməyə qədər. Təşkilat şəraitində belə bıçaq – işdən qovmaq ola bilər. Biri digərinə həmçinin fikirlər söyləməklə də təsir edə bilər. Liderliyini və nüfuzunu güclü etmək üçün, rəhbər öz səlahiyyətlərini ciddi tətbiq etməli və hakimiyyətini möhkəmləndirməlidir.

Hakimiyyət – səlahiyyət, nüfuz və fərdi keyfiyyətlərindən istifadə etməklə başqalarının davranışına təsir etmək imkanıdır. Rəsmi səlahiyyətlərə əlavə olaraq, rəhbərə hakimiyyət də lazımdır, çünki, o, öz komandasında olan adamlarla və kənar adamlarla işləyir. Təşkilatın müxtəlif işlərini yerinə yetirərkən, rəhbər özünün bilavasitə nüfuzundan, işçilərdən və kənar təşkilatlardakı həmkarlarından istifadə edir. Bu qruplar faktiki olaraq rəhbərin ətraf mühitinin bir hissəsini təşkil edirlər. Bu adamların köməyi olmadan rəhbər öz funksiyalarını səmərəli yerinə yetirə bilməz.

Rəhbərlərin əksəriyyəti kənar adamlarla və təşkilatlarla da bağlıdırlar. Bunlar tedarükçülər, sifarişçilər, rəqiblər, rəhbərlərin fəaliyyətini tənzimləyən idarələr, həmkarlar ittifaqı və başqalarıdır. Liderliyin ilkin alətləri olan səlahiyyət, hakimiyyət və nüfuz olmadan heç bir rəhbər işçi heç bir problemin həllinə nail ola bilməz. Əgər rəhbər, ondan asılı olan adamlara təsir etmək üçün kifayət qədər hakimiyyətə malik deyildirsə, onda o, qoyulan məqsədlərə başqalarının köməyi ilə çatmaq üçün lazım olan dəstəyi ala bilməyəcəkdir. Əgər rəhbərin hakimiyyəti və nüfuzu yoxdursa, onda o, liderlik səviyyəsinə yüksələ bilməyəcək və ola bilsin ki, vəzifəsini və səlahiyyətlərini də itirəcəkdir.

Funksional idarəetmə quruluşu. Firmanın fəaliyyətinin təşkilinin funksional quruluş sxemi orta səviyyəli kompaniyalarda daha geniş istifadə olunur. Funksional quruluş (departamentləşdirmə) təşkilatın ayrı-ayrı funksional sərbəhlərə bölünməsi prosesidir. Hər bir şöbə, özünün təlimatla dəqiq müəyyən edilmiş konkret tapşırığına və vəzifəsinə malikdir. Bu və ya digər bölmənin fəaliyyətinin

konkret xüsusiyyətləri, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsas istiqamətinə uyğun gəlməlidir. Bir halda ki, funksional departamentləşdirmə, dəqiq tapşırıqlara malik bloklara bölünmədir, onda iri sənaye kompaniyalarında bu, kütləvi istehsalın texnologiya üzrə bölünməsi ola bilər.

Kompaniyanın ənənəvi funksional blokları: istehsal, marketinq və maliyyə bölmələridir. Əgər təşkilatın və ya verilmiş bölmənin ölçüsü çox böyükdürsə, onda əsas funksional bölmələri daha kiçik funksional bölmələrə ayırmaq olar. Bu bölmələrə yardımcı (əlavə) və ya törəmə bölmələr deyilir. Burada əsas məqsəd ixtisaslaşmanın üstünlüyündən tam dərəcədə istifadə etmək və rəhbərliyin hədsiz yüklənməsinə yol verməməkdir. Bu zaman ehtiyatlı olmaq lazımdır ki, belə bölmələr öz məqsədlərini təşkilatın ümumi məqsədindən üstün tutmasınlar. Əlavə bölmələr istənilən quruluşlu təşkilatlara tətbiq edilə bilərlər.

Funksional quruluşun *üstün cəhətləri* aşağıdakılardır:

- ◆ İşgüzarlığı və peşəkar ixtisaslaşmanı gücləndirir və stimullaşdırır.
- ◆ Funksional sahələrdə maddi ehtiyatların ifrat istehlakının qarşısını alır və əməliyyatların təkrar edilməsini azaldır.
- ◆ Funksional sahələrdə koordinasiyanı (əlaqələndirməni) yaxşılaşdırır.

Funksional quruluş



Funksional quruluşun *çatışmayan cəhətləri* isə aşağıdakılardır:

1. Şöbə və bölmələr öz məqsəd və vəzifələrini həyata keçirməkdə, ümumi məqsədlərin həyata keçirilməsindən daha çox maraqlı ola bilərlər. Bu isə, funksional sahələr arasında münaqişə imkanını artırır.

2. Böyük təşkilatlarda, ali rəhbərdən bilavasitə icraçıya qədər olan komanda zənciri çox uzun ola bilər (idarəetmə pillələrinin sayı artar).

Funksional quruluşu, məhsulların məhdud nomenklaturasını buraxan, sabit xarici təsir şəraitində fəaliyyət göstərən və özünün yaşamasını təmin etmək üçün standart idarəetmə vəzifələrini həll edən təşkilatlarda istifadə etmək daha məqsədəuyğundur.

Məhsulə görə quruluş

Funksional quruluş, geniş nomenklatura ilə məhsul buraxan, istehsalat və texniki tələbatların tez-tez dəyişdiyi mühitdə fəaliyyət göstərən, həmçinin öz fəaliyyətini geniş beynəlxalq miqyasda – müxtəlif sosial-iqtisadi sistemləri və qanunvericiliyi olan ölkələrin bazarlarında həyata keçirən təşkilatlar üçün

xarakterik deyildir. Bu tip təşkilatlar üçün *divizional* quruluş xarakterikdir. Belə quruluşda departamentləşdirməyə üstünlük verilir.

Tələbatçılara görə quruluş

Bu növ təşkilatlara misal olaraq, metallurgiya və kimya sənayesi müəssisələrini, həmçinin xammal istehsal edən sənaye sahələrinə aid olan firmaları, nəqliyyat təşkilatlarını göstərmək olar.

Regional quruluş

Funksional quruluşlar səmərəli olmadığına görə, böyük şirkətlərdə divizional quruluşdan istifadə edilməsinə keçilmişdir. Bu quruluşun əsas növləri: müxtəlif növ məhsullara, müxtəlif qrup tələbatçılara və müxtəlif regionlara yönəldilmiş quruluşlardır.

Bütün bunlarla yanaşı alman sosioloqu Veberin təklif etdiyi və təcrübədə təkmilləşmiş *bürokratik* quruluş da geniş tətbiq edilir. Bu üsulun mahiyyəti qanuna, norma və normativlərə, eləcə də əmr və sərəncamlara ciddi əməl olunması ilə bağlıdır.

Həmçinin daha mürəkkəb və iri həcmli layihələrin və texniki-texnoloji proseslərin idarə olunmasında *matris* (şəbəkə) quruluşundan istifadə olunur. Bu quruluşun mahiyyəti isə ayrı-ayrı əməliyyatların və proseslərin ayrı-ayrı təşkilatlarda vaxta görə əlaqələndirilmiş şəkildə icra edilməsi ilə bağlıdır.

Yoxlama üçün suallar:

- 1. Menecmentdə təşkilətmə ilə bağlı anlayışlar.*
- 2. Səlahiyyət və cavabdehlik bölgüsü.*
- 3. Xətti və qərargah səlahiyyətlərini izah etməli*
- 4. Funksional idarəetmə quruluşu.*

5. *Regional (ərazi) və əmtəə quruluşları.*
6. *Tələbatçılara görə və adaptiv quruluşlar.*
7. *Hakimiyyət və nüfuzun mahiyyətini izah etməli*
8. *Bürokratik idarəetmə quruluşu*
9. *Divizional idarəetmə quruluşları*

MENEJMENTİN MOTİVLƏŞDİRMƏ FUNKSİYASI

Motivləşdirmə, birinci növbədə fizioloji və psixoloji tələbatdan irəli gəlir. Motivləşdirmə anlayışı çox aspektli və çox istiqamətlidir. Ayrı-ayrı müəlliflər bu anlayışı: ehtiyac, məqsəd, arzu, istək, ehtiras, tələbat, sövqetmə, zərurət, mükafatlandırma və s. kimi ifadə edirlər. Qeyd edək ki, «motivasiya» sözü latınca olub «sövqetmə», «maraq oyatma» mənası daşıyır. Hər bir ehtiyac (psixoloji və yaxud fizioloji) insanda müvafiq davranış əmələ gətirir və onu fəallaşdırır. Əslində fizioloji və psixoloji tələbatlar, hansısa daxili və ya mənəvi ehtiyacın hiss edilməsidir.

Hər bir rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas məqsəd odur ki, təşkilatın üzvləri – hər bir icraçı, tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi daha çox tətbiq edilmişdir. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı şey göstərməyin əvəzində verilən münasib pul mukafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu sübut etdi. Rəhbərlər bildilər ki, motivləşdirmə (başqa sözlə, fəaliyyət göstərməyə maraq oyatma, həvəsləndirmə) daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə *nəzəriyyələri* yaradılmışdır.

Devid Boddi, Robert Peytona görə bunlar aşağıdakılardır:

- 1). *məzmun nəzəriyyəsi* - adamların tələbatı və məqsədlərinin müəyyən edilməsi baxımından;
- 2). *proseslərlə bağlı nəzəriyyələr* – fəaliyyət sahəsi baxımından;
- 3). *sosial təsir nəzəriyyəsi* - başqalarının davranışına təsir etmək üçün istifadə edilməsi baxımından.

Menecerlər, bu nəzəriyyələri iş yerində adamların davranışını öyrənmək, motivləşdirmə sistemi yaratmaq və onların fəaliyyətlərini stimullaşdırmaq üçün geniş miqyasda istifadə edirlər. Onlar, motivasiyalı təsiri səmərəli fəaliyyətin mühüm şərti və tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər.

Motivləşdirmə, insanla – hər bir işçi ilə bağlı olduğuna görə, onların *daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrinin məcmusunu* təşkil edir. Motivləşdirmə prosesi, bu tələbatları ödəmək üçün müəyyən tapşırıqları icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır:

1. tələbatın meydana çıxması;
2. tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
3. fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
4. fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
5. yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
6. tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

Bildiyimiz kimi, əmək davranışı sosial davranışın mühüm variantlarından biridir. Əmək davranışının həm sosial, həm də funksional məzmun xarakteri vardır. Buna həm işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri, əmək mühiti, həm də sosial gərginlik səviyyəsi təsir göstərir. Ona görə də əmək davranışı, bir tərəfdən əmək prosesinin funksional alqoritmini və mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış tərzlərini əks etdirir.

Hər bir işçinin öyrənilməsi və onun peşə fəaliyyətinin optimallaşdırılması müasir dövrdə ən vacib problemlərdəndir. Bunun sosial-mədəni aspektdə təhlili daha vacibdir. Son vaxtlar insanın sahələrarası elmlər tərəfindən öyrənilməsi ilə bağlı inteqrativ-kompleks elm olan *akmeologiya elmi* meydana çıxmışdır.

Akmeologiya - psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetika və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin idarəetmə prosesində mühüm rol oynadığını nəzərə alaraq, aşağıda, yaradılmış vəhal-hazırda mövcud olan motivləşdirmə nəzəriyyələrinin qısa məzmununa nəzər salaq.

a). A. Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi. Abraham Maslou tələbatın iyerarxiya prinsipi üzrə əlaqəli olan aşağıdakı beş növünü müəyyən etmişdir:

A.Maslounun tələbatlar piramidası

- 1). *fizioloji tələbat* - qidaya, havaya, suya, paltara və s. olan tələbatlar;
- 2). *təhlükəsizlik tələbatı*: a) fiziki təhlükəsizlik – sağlamlıq, yaşayış və iş yerində təhlükəsizlik; b) iqtisadi təhlükəsizlik – pul gəlirlərinin və dolanışığın olması, sosial sığorta, təminatlı iş yeri və s. ;
- 3). *sosial tələbat* – ünsiyyət və emosional əlaqələr (dostluq, məhəbbət, partnyorluq, əməkdaşlıq və s.), yüksək rifahın əldə olunması və s.;
- 4). *Şöhrət tələbat* - nüfuz, hakimiyyət, şöhrət, xidməti irəliləyiş, məsul vəzifə, yüksək mövqe və s.
- 5). *Özünüifadə tələbatı*: fərdi yaradıcılıq, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı, ali özünüdərkətmə, yüksək estetik zövq və s.

Bu nəzəriyyəyə görə, tələbatların səviyyələrə görə və mərhələlərlə ödənilməsi zəruridir və idarəetmə prosesində bu amillər mütləq nəzərə alınmalıdır.

b). K. Alderferin tələbat nəzəriyyəsi. Abraham Masloudan fərqli olaraq K. Alderfer, üç qrup tələbat növünü əsas götürmüşdür:

- 1). *Yaşama (mövcud olma) tələbatı;*
- 2). *Sosial tələbat;*
- 3). *Şəxsi inkişaf tələbatı.*

Göründüyü kimi, K.Alderferinin tələbat nəzəriyyəsi sadəcə olaraq əvvəlkindən tələbatın sayına görə fərqlənir. Lakin onun xidməti, tələbatlar arasında asılılığın prinsiplərini müəyyən etməsidir. Məsələn, onun birinci prinsipi belədir: mövcud olma tələbatı nə qədər az ödənilirsə, bir o qədər də güclü təzahur edir.

j). D. Mak - Klellandın üç amilli tələbat nəzəriyyəsi.

Devid Mak-Klelland ilkin hesab edilən fizioloji tələbatın rolunu inkar etməmək şərtilə qeyri-maddi, «ikinci» tələbata üstünlük vermiş, üç yüksək səviyyəli tələbatın daha önəmli olmasını irəli sürmüşdür:

1. *Uğurlara olan tələbat:* məqsədə çatma, özünü reallaşdırma, fərdi inkişafa nail olma, əsassız risklərdən uzaq olma və s. ;
2. *Hakimiyyətə tələbat:* rəhbər vəzifəyə cəhd etmə, başqasının davranışına nəzarət etmə;
3. *Mənsubiyyət tələbatı:* müxtəlif səviyyəli pillələrdə olan menecerlərin tələbatlarındakı fərqlər.

c). F. Hersberqin iki amilli tələbat nəzəriyyəsi. Frederik Hersberq, iki əsas amilin əməyin motivləşdirilməsinə müxtəlif səviyyədə təsir etməsini tədqiq etmişdir:

1. *Gigiyenik (sağlamlıq) amillər; öz*
2. *Motivləşdirici amillər.*

O, adını mexaniki olaraq tibb elmindən götürdüyü gigiyenik amillərə aşağıdakıları aid etmişdir:

- təşkilatda mənəvi iqlim;
- mükafatlandırma, əməkdaşlarla və müdiriyyətlə münasibət;
- əmək şəraiti, iş yerlərinin rahatlığı və stabilliyi.

Motivləşdirici amillərə isə aşağıdakılar aid edilmişdir:

- maraqlı əmək;

- məqsədə çatma;
- müstəqillik;
- məsuliyyət;
- peşə yüksəlişi–vəzifə artımı;
- şəxsi özünü reallaşdırma imkanı.

F.Hersberqin əsas məqsədi, hər iki qrup amillərin təsiri ilə işçilərin əməyə münasibətlərini öyrənməkdən ibarət olmuşdur.

d). D. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsi.

O, əməyin motivləşdirilməsi məsələlərini təhlil edərkən səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və onu konkret proseslərlə, situasiyalarla əlaqələndirmişdir. O, burada uğur əldə etmə motivlərinə, uğur qazanmaq variantlarına, risklərə diqqət yetirmişdir.

e). S. Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi. Ədalətlik nəzəriyyəsi maddəli işçilərlə iş verən arasındakı *iqtisadi mübadiləyə* əsaslanır. O, burada «giriş» (işçinin əmək töhfələri, təhsili, bacarığı və s. mənasında) və «çıxış» (iş verənin əməyin ödənilməsi, sosial xidmət, əməyin təhlükəsizliyi və s. üzrə fəaliyyəti) ifadələrini işlətməklə, əməyin nəticələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, «giriş»le «çıxış»ın tarazlıqda olmasının zəruriliyini irəli sürür. Burada həmçinin əməyin nəticələrinin düzgün və obyektiv qiymətləndirilməsi əsas götürülür.

z). B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi nəzəriyyəsi. B. Skinnerin nəzəriyyəsi, işçinin keçmiş iş təcrübəsinin cari fəaliyyət dövrü üçün stimulyar yarada bilməsi imkanını aşkara çıxarmaqla bağlıdır. O, belə hesab edir ki, hər hansı bir işçi əvvəllər icra etdiyi tapşırıqda nəzərdən hansı işin səmərə verə biləcəyi, hansının uğursuz olacağını müəyyən edə bilər. B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi sxem halında belədir:

Stimullar → davranış → nəticə → gələcək davranış.

i). V. Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi. V. Vrum digərlərindən fərqli olaraq, motivləşdirməni seçimin (davranışın alternativ formalarının seçimi) *idarə edilməsi* prosesi kimi qiymətləndirmişdir. O göstərmişdir ki, bu seçim *üç dəyişən kəmiyyətdən* asılıdır. Bunlar *valentlik* (cəlbədicilik ölçüsü, məqsədin dəyəri), *cəhd etmə* (işçinin məqsədə çatma ehtimalını qiymətləndirməsi) və *gözləmədən* (işçinin nəticədən asılı olaraq ala biləcəyi mükafat barədə subyektiv ehtimalı) ibarətdir.

k). Porter–Loular motivləşdirmə modeli. Əslində bu model əvvəlki nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çünki burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir.

Əgər A.Maslou insanın eyni zamanda müxtəlif səviyyəli tələbatının olduğunu müəyyən etmişse, F.Hersberq adamların fəaliyyətinin iki qrup amillərdən (gigiyenik və motivləşdirici), V.Vrum insan gözləməsinə təsir edən üç amildən asılı (səy, nəticə, mükafatlandırma) olduğunu göstərmişdir. D. Mak-Klelland müvəffəqiyyət, hakimiyyət arasındakı əlaqəni, Porter–Loular isə *motivləşdirmənin kompleks modelini* (mükafatlandırma, məmnun qalma, səy göstərmək, gözləmənin səmərəsi, işin nəticəsi, əməyin ədalətli qiymətləndirilməsi, qabiliyyət və s.) irəli sürmüşlər.

MENECEMENTİN NƏZARƏT FUNKSIYASI

Nəzarət - menecmentin ən vacib funksiyalarından biri olmaqla, müəssisənin fəaliyyətində baş verən müsbət (yaxşı) və ya mənfi (pis) dəyişiklikləri qiymətləndirmə mexanizmidir

Nəzarət – təşkilatın öz məqsədlərinə çatmasının təmin edilməsi prosesidir. Nəzarət prosesi standartlar qoyulmasından, faktiki əldə olunmuş nəticələrin bu standartlarla ölçülməsindən və lazım gələrsə düzəlişlər aparılmasından ibarətdir. Əgər əldə olunan nəticələr qoyulan standartlardan (norma və normativlərdən, tapşırıqlardan, layihələrdən və s.) qoyulmuş həddən artıq fərqlənərsə, onda mütləq əlavə tədbirlər görülməsi üçün qərar qəbul edilməli və həyata keçirilməlidir. Deməli, nəzarət qarşıya çıxan problemlərin aşkar edilməsi və həll edilməsi üçün vacibdir. Nəzarət, həmçinin uğurlu fəaliyyət üçün işçilərin stimullaşdırılması və ya əksinə, uğursuz fəaliyyət üçün onların cəzalandırılması üçün də istifadə olunur.

Nəzarətin üç əsas növü vardır: *ilkin, cari və yekun nəzarət*.

İlkin nəzarət ona görə belə adlanır ki, o faktiki olaraq planlar hazırlanarkən işlər başlayana qədər həyata keçirilir. İlkin nəzarət, adətən müəyyən siyasət, üsül və qaydalar formasında həyata keçirilir (standartlar hazırlanır, layihələr təsdiqlənir, norma və normativlər müəyyənləşdirilir və s.). İlkin nəzarət, hər

şeydən əvvəl əmək, material və maliyyə ehtiyatlarının görüləcək işlərlə mütənasib olaraq təşkil edilməsi imkanlarını dəqiqləşdirmək üçün tətbiq edilir.

Cari nəzarət artıq işlərin getdiyi müddətdə və adətən fəhlələrin işinə rəislər tərəfindən nəzarət formasında həyata keçirilir. Cari nəzarət həm texnoloji proseslərə, həm də işçi personala şamil edilir.

Yekun nəzarət iş qurtardıqdan sonra və ya ona ayrılan vaxt qurtarandan sonra baş verir. Cari və yekun nəzarətlər əks əlaqələr əsaslanır. İdarətmə sistemi ilə münasibətdə xarici element kimi çıxış edən rəhbər işçi, sistemin işinə qarışa bildiyinə, onun məqsədlərini və işinin xarakterini dəyişdirə bildiyinə görə idarətmə sistemi açıq əks əlaqəyə malikdir. Bu isə nəzarət prosesinin özüdür.

Nəzarət prosesi 3 mərhələyə bölünür:

- Standartlar qoyulması.
- Əldə olunan nəticələrin qoyulan standartlarla müqayisə edilməsi.
- Nəticələrin qiymətləndirilməsi.

Asağıdakı sxemdə mərhələlər üzrə nəzarət fəaliyyətinin xüsusiyyətləri verilmişdir:

MENECMENTİN MARKETİNG FUNKSİYASI

Marketing – idarəetmə funksiyası olmaqla bazarda tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaq və bu münasibətdən doğan zəruri istehsalı aydınlaşdırmaq, istehsalın həyata keçirilməsini təmin etmək, hazır məhsulun satışını həyata keçirmək, son nəticə olaraq gəlir əldə edilməsinə və tələbatların ödənilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətdir. Marketing bir əməliyyat kimi istehsaldan qabaqkı proseslərdə (yeni xammalın alınması, avadanlıqların əldə edilməsi, kadrların hazırlanması, enerji və su təchizatları və s.) və istehsaldan sonrakı mübadilə proseslərində (satışın təşkili, reklam olunması, servis xidməti və s.) iştirak edir. Marketingin əsas funksiyası tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaqla yanaşı, real bazar üçün hansı məhsulun nə qədər və nə qiymətə çıxarılmasını təmin etmək və həmçinin tələbata uyğun məhsul istehsalını təşkil etmək üçün tövsiyələr verməkdir. Marketing bazar iqtisadiyyatı şəraitində həm qiymət, həm də rəqabətə dözümlülükdə keyfiyyətin təmin olunmasına xidmət edir. Marketing xidməti, istehsaldan əvvəl və istehsaldan

sonrakı bütün amilləri nəzərə almaqla, eyni zamanda təbii mühit və sosial mühit amillərini də mütləq nəzərə almalıdır.

Marketingin başlıca fəaliyyət sahəsi bilavasitə bizneslə bağlıdır. *Biznes* – gəlir gətirən fəaliyyət növüdür. Bu həm istehsalla, həm də mübadilə ilə bağlı ola bilər. Biznesin təşkilində əsasən 4 tip sahibkarlıq tətbiq olunur:

- *İstehsal; Kommersiya; Maliyyə; Konsaltinq (məsləhət).*

Biznesin 5 əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: İstehsal; Kadr; Texnologiya; Maliyyə; Marketing.

Marketing tədqiqatları bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə müəssisənin idarə edilməsi prosesinin tərkib hissəsi və menecmentin funksiyası kimi, həmişə diqqət mərkəzində olmalıdır.

Marketing bazar iqtisadiyyatı şəraitində «satiş fəaliyyəti» mənasını daşdığından, onun idarə olunması müxtəlif bazarlarda arzulanan satışı səviyyəsinin də edilməsi üçün lazım olan bir sıra vəzifələrin yerinə yetirilməsi kimi xarakterizə edilir. Deməli, marketingin idarə olunması bütünlükdə tələbatın idarə olunmasıdır. Daha geniş mənada, marketingin idarə olunması, müəssisənin (firmanın, sahibkarın) müəyyən məqsədlərinə (yüksək mənfəət əldə edilməsinə, satışı həcmının genişləndirilməsinə, daha çox bazar əldə saxlamaqla onların xüsusi çəkisini artırmaq) nail olmaq üçün məqsədli alıcılarla əlverişli mübadilələrin yaradılmasına və mühafizəsinə yönəldilmiş tədbirlərin təhlili, planlaşdırılması və həyata keçirilməsi üzərində nəzarət deməkdir.

Marketingin idarə olunması prosesi çoxşaxəli olmaqla özündə aşağıdakıları əks etdirir:

- ◆ Bazarın imkanlarının təhlili (marketingin tədqiqatları və informasiya sistemləri, marketing mühiti, müəssisələrin bazarları və fərdi istehlakçıların bazarları);
- ◆ Məqsədli bazarın seçilməsi (tələbatın həcmnin ölçülməsi, bazarın segmentləşdirilməsi, məqsədli segmentlərin seçilməsi və bazarda əmtəələrin mövqələrinin müəyyənləşdirilməsi);
- ◆ Marketing konsepsiyasının işlənilib hazırlanması (emtelərin işlənilib hazırlanması, onların qiymətlərinin müəyyənləşdirilməsi, emtelərin yayılması metodları və onların satışının stimullaşdırılması);
- ◆ Marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsi (strategiya, planlaşdırma, icra və nəzarət);

Marketing prosesinin mərhələləri aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməlidir:

- Tələbatların müəyyən edilməsi;
- Müxtəlif təyinatlı informasiyaların toplanması;
- Həmin informasiyaların dəqiqləşdirilməsi;
- Qarşıya qoyulan məqsəd üzrə qərarların qəbul edilməsi;
- Bazarlıqdan sonra qənaətlənmə və nəticələrin təhlili.

Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələlərinə aşağıdakılar aid edilir:

- a) bazarın tutumluğu;
- b) müəssisənin (firmanın) məqsədinin formalaşdırılması;
- c) marketingin strategiyasının müəyyən edilməsi;
- c) marketing planının tərtib olunması;
- d) marketing üzrə təşkilatı-iqtisadi və sosial xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsi (icrası);
- e) marketing fəaliyyətinə nəzarət.

Sənaye müəssisələrində marketingin idarə edilməsi aşağıdakı qaydada həyata keçirilir:

1. Müəssisədə marketing fəaliyyəti ilə məşğul olan idarə strukturunun yaradılması;
2. Marketing üzrə məramın və proqnozun müəyyənləşdirilməsi;
3. Marketing proqramının və biznes-planların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Müəssisədə marketing fəaliyyətinə rəhbərlik və o sahədə işləri əlaqələndirmək – kommersiya işləri (və ya marketing) üzrə bölmə tərəfindən aparılır. Marketingin idarəetmə problemlərinə həsr edilmiş ədəbiyyatlarla tanışlıq göstərir ki, əksər xarici firmalarda marketing xidməti üzrə funksional idarə strukturundan istifadə edilir.

Lakin çoxçeşidli məhsul istehsal edən müəssisələrdə marketing xidmətinin tərkibində göstərilən bölmələrlə yanaşı, marketingin planlaşdırılması; yeni məhsulların mənimsənilməsi; keyfiyyətin təmin edilməsi; məhsul hərəkətinin idarə edilməsi və sair bölmələr də təşkil edilə bilər.

MENECMENTİN KÖMƏKÇİ FUNKSIYALARI

Yuxarıda qədər etdiyimiz kimi, idarəetmə funksiyaları universal və köməkçi xüsusiyyət daşımaqla əsasən iki qrupa bölünürlər. Universal (əsas) funksiyalar barədə nisbətən ətraflı məlumat verdikdən sonra köməkçi (yardımcı) funksiyalara qısaca nəzər salaq. Əvvəlcə qeyd edək ki, yardımçı funksiyalar çox dəyişkən olmaqla, ilk növbədə təsərrüfatçılıq sahəsi ilə daha sıx bağlıdır və sahə xüsusiyyətlərinə görə biri-birlərindən fərqlənirlər. Lakin, bunlarda da ümumiləşdirici cəhətlər vardır və funksiyaları müəyyənləşdirən «qohum elementlər çoxluğu» anlayışı öz təsirini saxlayır.

İstehsalla bağlı müəssisələr üçün *köməkçi funksiyaları* aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. texniki funksiyalar;
2. istehsal funksiyaları;
3. maliyyə funksiyaları;
4. kədr funksiyaları;
5. əmək və əməyin ödənilməsi funksiyaları;
6. texnoloji funksiyalar;
7. keyfiyyət funksiyaları;
8. nəqliyyat-daşıma funksiyaları;
9. loqistik və təchizat funksiyaları;
10. etika və mədəniyyət funksiyaları;
11. təhlükəsizlik funksiyaları;
12. ətraf mühitin qorunması funksiyaları;
13. ixtisaslaşma sahələri üzrə çoxlu sayda digər funksiyalar.

Mövzu 8: Menecmentin metodları

Menecmentdə *metod* dedikdə, əmək prosesində işçilərin yaradıcı və təşəbbüskar işləmələrini fəallaşdırmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif qayda və fəndlərin məcmusu (toplusu) başa düşülür.

Menecmentin metodu – istehsalın təşkili və idarə olunması prosesində tətbiq edilən fəndlərin məcmusu, işçilərə məqsədyönlü təsir göstərmə vasitəsidir.

Metodların tətbiq edilməsi:

- İşçilərin və təşkilatın yüksək məhsuldarlıqla və səmərəliliklə işləmələrini;
- əmək kollektivinin ahəngdar və müntəzəm işləmələrini;
- əmək prosesinin və texnoloji proseslərin, eləcə də idarəetmənin dəqiq təşkil edilməsi və müxtəlif fəaliyyət sahələrinin düzgün əlaqələndirilməsini təmin etməlidir.

Üslub isə, hər bir rəhbərin öz xarakterinə xas olan fərdi idarəçilik seçimi-yanaşmasıdır.

Hal-hazırda, bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə prosesində ən çox tətbiq edilən metodlar aşağıdakılardır: 1). *iqtisadi*, 2). *inzibati*, 3). *sosial - psixoloji*, 4). *ideoloji*, 5). *partisipativ* və 6). *qrafik metodlar*.

Təsnifatda sonuncu üç metod idarəetmə prosesində daha az tətbiq edildikləri üçün, onların barəsində geniş izahat verilməsinə ehtiyac yoxdur. Bu metodlar barədə, iqtisadi ədəbiyyatlarda və menecmentlə bağlı kitablarda kifayət qədər məlumatlar tapmaq olar.

Digər metodlar (*iqtisadi*, *inzibati*, *sosial-psixoloji*) isə, idarəetmə prosesindəki bütün hallarda tətbiq edildiklərindən və bu metodların hər birinin özünəməxsus təsir xüsusiyyətləri olduğundan, onların hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

İQTİSADİ METOD

Müəssisədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün təbii iqtisadi qanunlarından istifadə olunması, obyektiv iqtisadi mənafeələrin nəzərə alınması və maddi maraqlar əsasında təsərrüfatın təşkili və aparılmasına idarəetmənin iqtisadi metodu deyilir.

Əslində, burada söhbət iqtisadi metodlardan getməlidir. Çünki cəmiyyətin və bazarın mövcudluğunun qorunması və tənzimlənməsi üçün fəaliyyət göstərən təbii iqtisadi qanunlar – *dəyər*, *dövriyyə* və *rəqabət qanunları* birlikdə iqtisadi metodun tərkib hissəsini təşkil edirlər. Bu səbəbdən də, bu qanunların təsirini nəzərə alan metodların müştərək tətbiqini iqtisadi metodlar kimi dəyərləndirmək olar.

İqtisadi metodlar dedikdə isə, elə iqtisadi vasitələr çoxluğu başa düşülür ki, burada təbii iqtisadi qanunlar və maddi maraq prinsiplərinin təsiri ilə işin icrası yerinə yetirilmiş olsun. İqtisadi metodlar firmanın və onun personalının maddi maraqlarına təsir göstərir. Bu metodlar bir tərəfdən cəmiyyətin tələblərinin ödənilməsi üçün firmanın fəaliyyətini, digər tərəfdən isə personalın yaxşı işləməsi üçün stimül (maraq və həvəs) yaradır.

İqtisadi metod – təsərrüfat münasibətlərində özünəməxsus istifadə mexanizmi olub, onun konkret formalarının: əmtəə - pul münasibətlərinin inkişafı; istehsal vasitələrindən səmərəli istifadə edilməsi; maddi maraq; təsərrüfat hesabı və s. üzrə kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir.

Menecmentin iqtisadi metodları təsərrüfatçılıq mexanizminin əsasını təşkil etməklə, təbii iqtisadi qanunlardan və qanunauyğunluqlardan istifadənin forması kimi çıxış edir. Bu metodlar istehsal münasibətləri sisteminə tam daxil olmaqla həm ümumdövlət miqyasında, həm də idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində (sahə, müəssisə, firma və s.) öz tətbiqini tapır.

İqtisadi metodların ən çox tətbiq edilən elementləri aşağıdakılardır:

- Təsərrüfat (və ya kommersion) hesabı;
- Planlaşdırma;
- Vergilər sistemi;
- İqtisadi normativlər (qiymət, əmək norması, vaxt norması, mükafatlandırma normaları, cərimə sanksiyaları və s.);
- İnnovasiya və investisiya;
- Maliyyələşdirmə.

İNZİBATİ METOD

Menecmentin inzibati metodu elə bir üsuldür ki, burada qanunlara, norma-normativlərə və əmr – sərəncamlara daha çox üstünlük verilir. Təşkilati-sərəncam metodları, birgə fəaliyyətin və onun idarə olunmasının obyektiv qanunlarına,

qarşılıqlı fəaliyyət zamanı adamların təbii köməkləşmə tələbatlarının nəzərə alınmasına əsaslanır.

İnzibati metod öz təsir xüsusiyyətlərinə görə *təsərrüfatçılıq və amirlik* kimi qruplaşa bilər. İnzibati metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlandırıcı xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır.

İnzibati metod, *reqlamentləşdirici* funksiyaları həyata keçirmək üçün işçilər və qruplar arasında uzunmüddətli əlaqələrin qurulması (struktur bölmələrinin yaradılması, statların müəyyən edilməsi, şöbələr və işçilər üçün əsasnamələrin və təlimatların hazırlanması, iş reqlamentlərinin tutulması və firmanın idarəetmə konsepsiyasının hazırlanması) prinsiplərindən istifadə edir.

Təlimatlandırıcı funksiya, bütün müəssisənin (firmanın) ayrı-ayrı şöbələrinin və ayrı-ayrı vəzifələrin icrası üçün təlimatların hazırlanması, norma və normativlərin müəyyən edilməsi, əmr və sərəncamların verilməsi və onlara əməl edilməsini tələb edir.

Nizamlandırıcı funksiya, mövcud olan qanunların, sərəncamların və təlimatların tətbiqi, icrası və bütünlüklə, xətasız və müntəzəm yerinə yetirilməsini tələb edir.

İnzibati metod həm təsərrüfatçılığın, həm də idarəçiliyin qurulmasında sərt və ya yumşaq ola bilər. Sərt inzibatçılıq dedikdə elə iş üsulu başa düşülür ki, burada bütün səlahiyyət yalnız ali rəhbərlikdə cəmləşir və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipi əsas götürülür. Bu isə o deməkdir ki, vəzifələrin bölünməsi və işin icrasının tələb edilməsi yalnız mərkəzi idarə aparatı tərəfindən və çox ciddi rejimlə yerinə yetirilir.

Yumşaq inzibatçılıq, səlahiyyətlərin qismən bölünməsinə, xətti rəhbərlərin müstəqilliyinə və demokratik idarəetmə prinsiplərinə imkan yaradır. İdarəetməyə münasibət iqtisadi, sosial, təşkilati və s. şəkildə ifadə olunur. Onlar idarəetmə mexanizminin əsasını təşkil edirlər. Təşkilati münasibətləri insanlar arasında əlaqə kimi xarakterizə etmək olar. Təşkilati münasibət sistemi şüurlu sürətdə formalaşır. O, idarəetmənin əsas funksiyalarından biri olan təşkilətmə funksiyasını yaradır. Hazırda təşkilati işin 3 növünü fərqləndirirlər:

Təşkilat forması, idarəetmə funksiyalarının daha dəqiq reqlamentləşməsinə, hərtərəfli nəzarətə, dəqiq cavabdehliyə, intizama və rejimə əsaslanır.

Təşkilat formasında idarəetmə funksiyalarının bölüşdürülməsi və fəaliyyəti daha az reqlamentləşdirilir.

Təşkilatda sosial amillər üstünlük təşkil edir. Sosial amillər hər bir real şərait üçün yuxarıdakı təşkilat növləri ilə birgə çıxış edir ki, o da vahid rəhbərdən və idarə sistemindən asılıdır.

Təşkilati-normalaşdırma, idarəetmədə istifadə olunan əməyin və texniki avadanlıqların düzgün və səmərəli istifadəsi üçün zəmindir. Bu halda, ayrı-ayrı normalar, normativlər, qaydalar, təlimatlar və digər bu xarakterli sənədlər qabaqcadan hazırlanaraq rəsmiləşdirilir və onlara əməl edilməsinin məcburi olması, qanun və ya əmrə qüvvəyə minir.

SOSIAL PSIXOLOJİ METOD

Sosial - psixoloji metod müəssisənin və onun personalının sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitələrinə əsaslanır. Bu metod kollektivin, qrupun və şəxsiyyətin rolu və statusu, davranışı və qabiliyyəti üzərində qurulur. Mahiyyətcə, sosial-psixoloji metod mənəvi və rəftar amillərinin öyrənilməsinə və tətbiqinə, psixoloji mühitin saflaşdırılmasına və qarşılıqlı münasibətlərin etikasına əsaslanır.

Bu metod, əsasən iki tərkib hissədən ibarətdir:

- sosial (ictimai) təsir üsulları;
- psixoloji təsir üsulları.

Sosial təsir üsullarına aşağıdakı elementlər daxildir:

- İctimai-istehsal fəallığının yüksəldilməsi (liderlərə bənzəmək, bütün fəaliyyət sahələrində nümunəvi davranış standartlarının qəbul edilməsi və s.);
- İctimai varislik münasibətlərinin qorunması (ustalıq müsabiqələrinin keçirilməsi, yüksək ixtisaslı kadrlara ehtiram və onların xidmətlərinin qeyd olunması və s.);
- İctimai tənzimləmə (işçilər arasında münasibət normalarının qoyulması, daxili intizam qaydalarının təsdiqi, istehsal etikasının və firmanın imicinin qorunması və s.);
- Mənəvi həvəsləndirmə (fərdlərin ayrı-ayrılıqda və kollektiv şəklində maraqlandırılması, mükafatlandırma) kimi tətbiq oluna bilərlər.

Sosial metodun tətbiq mexanizmi kollektivin öyrənilməsi və kollektivə təsir göstərilməsi əsasında qurulmuşdur. Sosial metodun ən başlıca ünsürləri

sorğu keçirilməsi, müsahibə götürülməsi, anket doldurulması, hesabatların göstəricilərinin öyrənilməsi və kütləvi tədbirlərin – iclasların, seminar, müşavirə və konfransların keçirilməsi hesab edilə bilər.

Anket sorğusu, qabaqcadan tərtib olunmuş sualların verilməsi və onlara cavabların alınması yolu ilə keçirilir. Anket sorğusunun üstünlüyü, onun obyektivliyində və bütün kollektiv arasında operativ keçirilməsindədir. Anket sorğusunun müsbət xüsusiyyətlərindən biri də, kollektivin ümumi rəyinin aşkar edilməsi və nisbətən dəqiq informasiya toplanmasıdır.

Müsahibə keçirilməsi üsulu ilə tədqiqat aparılması nisbətən uzun müddət tələb edir. Lakin onun üstünlüyü, əlavə sualların cavablarının tapılmasında və obyektivliyin qorunmasındadır.

Sosial-psixoloji metodda tətbiq edilən müxtəlif üsullar eyni vaxtda həyata keçirilə bilər. Sosial-psixoloji metodun tətbiqi ayrı-ayrə kollektivlərdə sosial-inkişaf planının tutulmasına imkan yaradır. Sosial-inkişaf planı isə müəssisənin strateji inkişaf planına uyğun olaraq tərtib olunur.