

1. MENECEMENTİN MAHİYYƏTİ

“Menecment“ anlayışı semantik baxımdan ingilis sözü olub “idarəetmə“ ifadəsinə uyğundur.

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; b) bu səviyyədə praktik idarəetmə fəalliyətidir.

“Menecer“ anlayışı isə şəxsiyyətlə bağlıdır və o, muzzla 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) *Istehsalı* (və texnologiyanı) idarə etmək; 3) *Informasiyanı* 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. Yəni təşkilat varsa idarəetmə də vardır və əksinə.

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

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 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.).

- Üfuqi və şaquli əmək bölgüsü

- Təsərrüfat şöbələri və bölmələri.

- İdarəetmə.

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

2. MENECEMENTİN TƏKAMÜLÜ

Təşkilatların yaranması və idarəetmə təcrübəsi çox qədimdir. Lakin həm idarəetmə, həm də qədim təşkilatlar indikindən çox fərqli olmuşlar. İdarəetmənin çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm, təsərrüfatçılıq və tədqiqat sahəsi kimi nisbətən yenidir. Menecment, sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində özünü təsdiq etmişdir.

Qədimdə böyük təşkilatların yaranması açıq göstərir ki, onlar idarəetmə strukturuna malik olmuşlar. Babilistanın asma bağları, inklərin Macu-Pikcu şəhəri və Misir ehramları koordinasiya edilmiş mütəşəkkil idarəetmə şeyləri nəticəsində yarana bilirdilər. İllər keçdikcə, bəzi təşkilatların idarə edilməsi daha mürəkkəb, daha çətin olmuş, təşkilatlar özləri isə daha güclü və daha dayanıqlı olmuşlar. Buna misal olaraq, yüz illərlə mövcud olmuş Roma imperiyasını göstərmək olar. Sərkərdələrin rəhbərlik etdikləri Roma legionları idarəetmənin dəqiq strukturuna malik olduqları üçün, planlaşması və intizamı pis təşkil edilmiş Avropanın və Yaxın Şərqi o zamankı qüdrətli dövlətləri üzərində möhtəşəm qələbələr qazanmışlar.

Təşkilatın məqsədinə səmərəli nail olmaqdan ötrü onu sistemli şəkildə idarə etmək olar. Bu konsepsiya özünün inkişafını tarixin uzun bir mərhələsində - XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər keçmişdir.

Menecmentin inkişafına əsas təkan verən qüvvə, İngiltərədə baş vermiş sənaye inqilabi olmuşdur. Amma idarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır.

Menecment öz elmi inkişafına görə aşağıdakı təkamül mərhələlərini keçmişdir:

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
2. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950);
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930-1950);
4. Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950-indiyədək).

I. Elmi idarəetmə məktəbi, təqribən 1885-1920 -ci illəri əhatə edir.

Elmi idarəetmə F.U.Teylor, Frenk və Liliya Qilbretlər və Henri Hanttin işləri ilə daha çox bağlıdır. Bu məktəbin yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçmə, məntiq və təhlildən istifadə etməklə bir çox əl əməyini təkmilləşdirmək olar və elə etmək olar ki, bu işlər daha səmərəli görülsünlər.

Elmi idarəetmə məktəbi insan faktorunu rədd etmirdi. İşçiləri istehsalın yüksəldilməsində və hazır məhsulun həcmnin artırılmasında maraqlandırmaq üçün sistemlik olaraq motivləşdirmədən - stimullaşdırmadan istifadə edilirdi. Bu, elmi idarəetmə məktəbinin çox vacib töhfələrindən biri idi.

II. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1910-1950–ci illəri əhatə edir).

Elmi idarəetmədən bəhs edən müəlliflər öz tədqiqatlarını əsas etibarlı ilə istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. Onlar idarəetmənin səviyyəsinin yüksəldilməsinin effektivliyi üzərində çalışırdılar. Həm Teylor, həm də Fredrik və Lilian Qilbretlər, öz karyeralarına adi fəhlə kimi başlamışdılar və bu da onların baxışlarına və təşkilatın idarə edilməsi yollarının müəyyən edilməsinə öz təsirini göstərmişdi.

İnzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları isə, təşkilatın ümumilikdə idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarırdılar. İnzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları hesab edilən müəlliflər elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələrindən fərqli olaraq, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adamlar idi. Bu məktəbin yaradıcısı və bəzən «menecmentin atası» hesab

olunan Anri Fayol kömür çıxarma ilə məşğul olan böyük fransız kompaniyasına rəhbərlik etmişdi. Lindel Urvik İngiltərədə idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətçi idi. A.K.Reyli ilə Ceyms D.Muni isə Alfred P.Slounun rəhbərliyi altında «Ceneral Motors» kompaniyasında işləyirdilər.

Klassik məktəbin tərəfdarları, elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri kimi, idarəetmənin sosial aspektlərinə çox da qayğı göstərmirdilər. Onların işi elmi idarəetmənin metodologiyasına əsaslanmayıb, əsas etibarını ilə şəxsi müşahidələrinədən yaranırdı. “Klassiklər” təşkilata geniş perspektiv nöqtəyi – nəzərdən baxmağa səy göstərməklə təşkilatın ümumi xarakteristikaları və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışırdılar. Klassik məktəbin məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərini yaratmaq idi. Bu, o ideyadan irəli gəlirdi ki, bu prinsiplərə əməl etmək, təşkilata müvəffəqiyyət gətirə bilər.

III. İnsani münasibətlər və ya davranış məktəbi (1930-1950).

Menecmentdə insani münasibətlər məktəbinin yaranmasında və inkişafında ən böyük xidməti olan iki alimi - Meri Parker Follett və Elton Meyonu göstərmək olar. İlk dəfə xanım Meri Follett menecmenti “digər adamların köməyi ilə işin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi” kimi təyin etmişdir. Elton Meyonun məşhur eksperimentləri, xüsusən Hotordakı “Uestern Elektrik“ zavodunda aparılan tədqiqatları, menecment nəzəriyyəsində yeni istiqamət açdı. E.Meyo aşkar etdi ki, dəqiq müəyyənləşdirilmiş iş əməliyyatları və yaxşı əməkhaqqı heç də elmi idarəetmə məktəbi nümayəndələrinin hesab etdikləri kimi, həmişə əmək məhsuldarlığının artmasına gətirmir. Adamlar arasında olan qarşılıqlı əlaqələr zamanı yaranan münasibətlər çox vaxt rəhbərlərin söylərini üstələyir. Bəzən işçilər, rəhbərlərin istək və maddi stimullarına rəğmən öz qruplarındakı iş yoldaşlarının istəklərinə daha üstün reaksiya verirlər.

Bu nəticələrə əsaslanaraq davranış məktəbinin tədqiqatçıları hesab edirdilər ki, əgər rəhbərlik öz işçilərinə çox qayğı göstərsə, onda onların razılığının səviyyəsi artar, bu isə məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarar. Onlar insanlar arasındakı münasibətlərinin idarə edilməsi üsullarından istifadə etməyi məsləhət görürdülər. Bu üsullardan: rəhbərlərin özlərinin bilavasitə daha təsirli rəftar

etmələri; işçilərlə məsləhətləşmələr aparmaları; işçilərə bir-biri ilə ünsiyyət yaratmaq üçün daha geniş imkanlar yaratmağı göstərmək olar.

Davranış məktəbinin baniləri, əsas etibarını ilə şəxslər (fərdlər) arasında münasibətlərin yaradılması metodlarına diqqət yetirməklə, insani münasibətlər məktəbini daha çox zənginləşdirdilər.

IV. Müasir idarəetmə və ya kəmiyyət məktəbi (1950-ci illərdən indiyə kimi).

Riyaziyyat, statistika, kibernetika, informatika elmləri və onlarla bağlı olan bilik sahələri menecment nəzəriyyəsinin inkişafında böyük rol oynamışlar. Onların rolunu elmi metodların tətbiq edilməsində də görmək olar.

Riyazi üsulların və modellərin tətbiqi, sözün əsl mənasında, təşkilatın əməliyyat problemlərinə elmin tətbiqidir.

Bu gün vərdiş etdiyimiz kompüter texnologiyası, müxtəlif riyazi-iqtisadi modellərin tətbiqi yolu ilə əvvəllər çox çətin olan və ya mümkün olmayan fiziki işləri elmi əsaslarla yerinə yetirməyə imkan verir. Riyazi modellərin qurulması ilə müxtəlif problemlər həll edilir. Kibernetika, informatika, psixologiya və s. elm sahələri bu məktəbə əsaslanır.

Hal-hazırda idarəetmə məktəblərinin hazırlayıb bizə miras qoyduqları bütün klassik idarəçilik qaydaları daha da təkmilləşdirilir və inkişaf etdirilir.

3. MENEJER VƏ ONA XAS OLAN XÜSUSİYYƏTLƏR

Əvvəlcə rəhbər işçinin şəxsiyyəti və idarəçilik keyfiyyətlərini xarakterizə edən bəzi amilləri nəzərdən keçirək.

Bildiyimiz kimi, rəhbər işçilər 3 qrupa bölünürlər:

- a) qərarın qəbul edilməsində və onların icrasının təşkil edilməsində hüquqları olan və kollektivin fəaliyyətinə cavabdeh olan rəhbərlər;
- b) qərarları hazırlayan və əsaslandırılan mütəxəssislər;
- c) rəhbərlərə və mütəxəssislərə informasiya və kargüzarlıq xidmətini təşkil edən texniki səviyyə icraçıları.

Müasir təsərrüfat rəhbəri ixtisaslı mütəxəssis olmalı, idareolunan obyektin fəaliyyətinin bütün tərəflərini mükəmməl bilməli, qərar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olmalı və qəbul edilmiş qərarların sosial-psixoloji və təşkilati nəticələrini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır. Hər bir rəhbər işçi, ideyaların verilməsində əsas rol oynamalı, əmək fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi üçün motivləşdirmə metodlarına malik olmalı, təşkilatı və idarəçilik əlaqələrinin inkisafının proqnozunu vermək bacarığına sahib olmalıdır.

Təsərrüfat rəhbəri qərar qəbul edərkən onun həyata keçirilməsinin sosial və iqtisadi nəticələrini görməlidir. Bunun üçün o, biliklər və vərdişlər sisteminə, təşkilatçılıq bacarığına, idarəetmə istedadına malik olmalıdır. Buna görə də menecerlər öz is üslublarını və metodlarını daim təkmilləşdirməlidirlər.

Menecerə təsir edən xarici amillər də çox əhəmiyyətlidir. Ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi təcrübəsi göstərir ki, bu amillər bütün səviyyələrdə olan rəhbərlərə əsaslı təsir göstərir.

Menecerlərin aşağıdakı idarəçilik keyfiyyətləri vacibdir:

- tabelikdə olanlara təsir etmə qabiliyyəti;
- kommunikativ səriştəlilik;
- liderlik,
- səlahiyyətlərin aşağı idarəetmə səviyyələrindəki rəhbərlərə verilməsi və s.

İşçilərə yüksək təsiretmə qabiliyyətinə malik olmaq üçün intizamlı olmaq və səliqəli geyinmək də zəruridir. Menecerlərin fəaliyyətlərində nitq qabiliyyətinin təsiri çox böyük olur. Ən vacib məsələdən bəhs etsə də rabitəsiz, mızılıtlı, uzun-uzadı danışan adamlar dəqiq, inamlı və aydın danışanlara nisbətən az əhəmiyyətli rəhbər kimi qəbul olunurlar. Yalnız özünə inanan şəxs, fikirlərini sərbəst ifadə edir və başqalarının hüquqlarına hörmət etməklə onları özünü dinləməyə məcbur edir. Nitqi aydın olan rəhbərin işçiləri inandırmaq qabiliyyəti də yüksək olur.

Qətiyyətli və özünə inamlı olmaq da menecerə xas olan müsbət keyfiyyət hesab olunur. Özünə inamlı rəhbərin qərar qəbul etməsi nisbətən asan olur. Çünki, çətin problemlər müəyyən edilərkən və qərar qəbul edilərkən xarizmatik rəhbərin fikrinə üstünlük verilir.

Menecmentdə ünsiyyət bacarığı həm də stimullaşdırıcı amillərdən biri kimi qəbul edilir.

Rəhbər həmişə üzdə olan şəxsdir. Ona görə də o, öz hərəkətlərinə nəzarət etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmalı və işgüzar ünsiyyət etikasına riayət etməlidir. Rəhbər adamları özünə cəlb etmə qabiliyyətinə malik olmalıdır, o, davranışı ilə özünə qarşı xoş münasibətlər, hörmət və etibar qazanmalıdır.

Menecerin əsas vəzifələrindən biri təşkilatın yaşamasını təmin etməkdir. Əgər bu vəzifə təmin olunarsa, onda istehsal, məhsuldarlıq, səmərəlilik, satış və gəlir götürmək kimi problemlər həll olunmalıdır.

Menecerlə işgüzar adamı mütləq fərqləndirmək lazımdır. İşgüzar adam ilk növbədə sahibkardır, öz vəsaiti hesabına risk edərək iş quran adamdır. Menecer isə, sahibkara müddə ilə qulluq edən idarəetmə mütəxəssisidir.

İdarəetmə ilə məşğul olan *hər bir menecer: kollektivi idarə etmək; idarəetmə qərarları qəbul etmək; hər hansı bir münaqişəni aradan qaldırmaq; istehsalı planlaşdırmaq və təşkil etmək; işçiləri hazırlamaq; işgüzar danışıqlar aparmağı bacarmaq; obyektiv olmaq və digər bu kimi qabiliyyətlərə malik olmalıdır.*

Menecer üçün əsas keyfiyyətlərdən biri – adamlarla işləməyi bacarmaq, onları son nəticə əldə edilməsinə maraqlandıрмаq, daimi və müntəzəm müsbət iqtisadi nəticələr əldə edilməsini təmin etməkdir.

Hər bir menecer aşağıdakıları bacarmalıdır:

1. İstehsalı planlaşdırmaq və təşkil etmək;
2. Düzgün və qeyri-standart idarəetmə qərarları qəbul etmək;
3. Kollektivi müasir tələblər səviyyəsində idarə etmək (liderlik etmək);
4. İşçilərlə mehriban münasibətdə olmaq və onlarla işgüzar görüşlər keçirmək;
5. İşçiləri yaradıcı əməyə ruhlandırmaq, onların uğurlarını görmək və qiymətləndirmək;
6. Hər hansı bir münaqişəni aradan qaldırmaq;

7. Şəxsi münasibətindən asılı olmayaraq son dərəcə obyektiv olmaq;
8. İşçiləri seçmək, fərqləndirmək və öyrətmək;
9. Təbə olmaq və ehtiramı gözləmək;
10. İşgüzar danışıqlar aparmaq;
11. Məhsulun satışını təşkil etmək;
12. Müəssisənin gəlir əldə etməsini təmin etmək və s.

Menecer üçün ən başlıca keyfiyyət – müxtəlif metodlar və üslublardan istifadə etməklə müsbət son nəticə əldə etməyi bacarmaqdır.

Bütün səviyyələrdə çalışan menecerlər üçün xarakterik olan ***ümumi keyfiyyətlər və tələblər*** demək olar ki, eynidir və hər bir menecer yuxarıda qeyd olunanlarla yanaşı, aşağıdakıları da bacarmalıdır:

- adamlarla ünsiyyət qurmaq, yaradıcı işi, səmərələşdiriciliyi, ixtiraçılığını həvəsləndirmək və dəstəkləmək;
- işçiləri seçmək və onları işə hazırlamaq (oxutmaq);
- yuxarı rəhbərliyin sərəncamlarını icra etmək və subordinasiyaya əməl etmək;
- şikayətçiləri dinləmək və şikayətləri araşdırmaq;
- təsərrüfatçılığın və idarəçiliyin hüquqi cəhətlərini bilmək;
- xarici mühitin təsirlərini qabaqcadan görmək;
- iqtisadi qanunları bilmək və onlara əməl etmək;
- öz elmi biliyini və səriştəsini artırmaq;
- öz imkanlarını məhsuldarlığın və keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəltmək;
- rəqabətə dözümlülüyü təmin etmək;
- xarici bazara çıxmağı bacarmaq və s.

Menecer – mülkiyyətçiyə görə muzzdlu işçidir və ondan əmək haqqı alır, işçilərə görə işə, mülkiyyətçinin səlahiyyətli nümayəndəsidir və rəhbər işçi kimi onun maraqlarının ifadəçisidir.

4. İDARƏETMƏ SƏVİYYƏLƏRİ VƏ İDARƏETMƏ PROSESİ

Hər bir müəssisə özünün fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq müəyyən idarəetmə quruluşuna malik olmalıdır. Burada idarəetmə səviyyələrini və pillələrini fərqləndirmək lazımdır.

Təşkilatlar adətən *kiçik, orta və böyük* olurlar və onların idarəetmə işləri də həmcə müxtəlif olur. Buna görə də idarəetmə işini təşkilatın işçiləri arasında mütənasib bölüşdürmək lazım gəlir.

Rəhbər işçiləri ənənəvi olaraq idarəçilik səviyyələrinə uyğun olaraq üç kateqoriyaya ayırırlar:

1. Aşağı (texniki) səviyyə rəhbərləri;
2. Orta (idarəetmə) səviyyə rəhbərləri;
3. Ali (institut) səviyyə rəhbərləri.

Aşağı səviyyə rəhbərləri kiçik rəislərdir, onları həm də əməliyyat rəhbərləri adlandırırlar. Aşağı (texniki) səviyyədə çalışan rəhbər şəxslər, əsasən məhsul istehsalında və ya xidmət göstərilməsində fasiləsiz effektiv işin təmin edilməsi üçün lazım olan gündəlik əməliyyatlar və fəaliyyətlə məşğul olurlar. Bu səviyyə, fəhlələr və başqa işçilər üzərində bilavasitə nəzarət edən təşkilati səviyyədir. Kiçik rəislər əsasən, istehsal texnologiyasının düzgün yerinə yetirilməsinə və işlərin gedişi prosesində həmin istehsalla məşğul olan işçilərə nəzarət etməklə məşğuldurlar.

Orta səviyyə rəhbərləri. Son illərdə idarəetmənin orta səviyyəsi həm işçilərinin sayına görə, həm də görülən işlərin həcminə görə xeyli yüksəlib. Böyük təşkilatlarda orta səviyyə rəhbərlərinin sayı o qədər çox ola bilər ki, verilən qrupu iki yerə bölmək lazım gələr.

Orta səviyyədə yerləşən rəhbər şəxslər, əsasən təşkilat daxilində planlaşdırma, idarəetmə və əlaqələndirmə ilə məşğul olurlar. Orta səviyyə rəhbərləri tərəfindən aşağı və ali səviyyə rəhbərləri arasında əlaqələr qurulur və onlara nəzarət edilir.

Ali səviyyə rəhbərləri, əsasən strategiyanın işlənilməsi, ali məqsədlərin formalaşdırılması, təşkilatda müxtəlif dəyişikliklər aparılması,

təşkilatla xarici mühit arasındakı münasibətlərin qurulması və idarə edilməsi, həmçinin, təşkilatın mövcud olduğu və fəaliyyət göstərdiyi mühitin öyrənilməsi və münasib tədbirlər görülməsi ilə məşğul olurlar.

Menecer – mülkiyyətçiye görə muzzdlu işçidir ve ondan əmək haqqı alır, işçilərə görə isə, mülkiyyətçinin səlahiyyətli nümayəndəsidir və rəhbər işçi kimi onun maraqlarının ifadəçisidir.

İdarəetmə - adamları (işçi qüvvəsini) və əmək vasitələrini elə işlətməkdir ki, son məqsədə çatmaq mümkün olsun və ən az məsrəflə ən çox gəlir əldə edilsin.

Özəl müəssisələr üçün yeganə məqsəd gəlir götürməkdir. Bu baxımdan idarəetmə, gəlirin əldə olunmasına yönəldilən məqsədə çatmağın yollarıdır və yaxud, qarşıya qoyulan məqsədə çatmağın həlli mexanizmidir.

İdarəetmə prosesi - xammallardan hazır məhsul alınması üçün texnoloji əməliyyatların təşkili və icrası ardıcılığının məqsədyönlü inkişaf etdirilməsidir.

İstehsal prosesi - kadrların köməyi ilə texnoloji əməliyyatların icra ardıcılığı və hazır məhsulun alınmasıdır.

İdarəetmənin keyfiyyəti və idarəetmənin müsbət nəticəsi yalnız görülmüş işin son nəticəsi ilə ölçülür.

İdarəetmənin səmərəli təşkili və aparılmasını ölçmək üçün aşağıdakıları bilmək lazımdır:

- idarə xərcləri nə qədərdir;
- idarə işçilərinin maaşları nə qədərdir;
- dəftərxana xərcləri nə qədərdir;
- borclar nə qədərdir.

İdarəetmənin ölçü meyarı – nəticədir. Nəticə müsbətdirsə, idarəetmə səmərəlidir və əksinə – nəticə mənfidirsə, idarəetmə səmərəsizdir. Səmərəli fəaliyyət səmərəli nəticə deməkdir. İdarəetmənin səmərəliliyi, ilk növbədə kollektivin sosial vəziyyətinin - durumunun inkişafı səviyyəsi ilə ölçülə bilər. Sosial vəziyyət yaxşılaşarsa idarəetmə səmərəli, pisləşirsə səmərəsiz hesab edilə bilər.

Sosial duruma təsir edən amillər ilk növbədə: işçilərin əmək haqqının artımı, yaşayış və dolanışıq şəraitinin yaxşılaşması, maddi təminatın və mənəvi rahatlığın əldə olunmasıdır.

İdarəetmənin səmərəli olması, həm də, rəhbər vəzifə tutan şəxsin öz fərqi keyfiyyətlərindən asılıdır. Rəhbərin öz müsbət şəxsi keyfiyyətləri (xüsusiyyətləri) ondadır ki, müasirliyi görməyi və tətbiq etməyi, köhnəliyi vaxtında aradan qaldırmağı bacarır, öz intellektual səviyyəsini, biliyini, sərəştəsini artırmağa bilər.

Əməyin üfüqi və şaquli bölüşdürülməsi. Təşkilatın ən zəruri amillərindən biri və başlıcası əmək bölgüsüdür. Əmək bölgüsü olmadan strukturun və vəzifələrin yaradılması qeyri mümkündür. Doğrudan da, əgər məqsədə çatmaq üçün iki adam birgə işləyirsə, onlar işi öz aralarında bölüşdürməlidirlər. Daha çox işçi olduqda isə əmək bölgüsü bütün işçilər arasında qrupların yaradılması, strukturun təşkili və vəzifələrin müəyyən edilməsi yolu ilə aparılmalıdır.

Görüləcək hər hansı bir işin çoxlu sayda ixtisaslaşdırılmış hissələrə bölünməsi, icraçı fəhlələrin və idarə işçilərinin ixtisaslaşması və sərəştələrinin artırılması yolu ilə təşkilatın daha çox məhsul istehsal etməsinə və daha yüksək gəlir əldə etməsinə şərait və imkan yaradır. Bütün işin tərkib hissələrə bölünməsi, əslində əməyin *üfüqi* bölüşdürülməsidir. Təşkilatlarda əməyin üfüqi bölüşdürülməsi kifayət qədər dəqiq aparılmalıdır ki, təşkilatın funksiyalarını və fəaliyyətinin məqsədini dəqiq əhatə edə bilsin. İstehsal müəssisələrində əməyin üfüqi bölüşdürülməsinin klassik nümunəsi - *istehsal, marketinq və maliyyə* funksiyalarının təşkilidir.

Təşkilatın işi tərkib hissələrinə bölündüyü kimi, iyerarxiya səviyyələrinə görə də bölünür. Bu halda, ayrı-ayrı səviyyələrdəki qrupların işinin müvəffəqiyyətli olması üçün, onlar mütləq şaquli əlaqələndirilməlidir. Əməyin *şaquli* bölüşdürülməsi, idarəetmə fəaliyyətində səlahiyyət və cavabdehlik münasibətlərini müəyyən edir və eyni zamanda idarəetmə səviyyələrini və pillələrini yaradır.

Həm şaquli, həm üfüqi əlaqələrin qurulması idarəetmə səbəkəsini təşkil edir ki, bu da idarəetmə prosesinin təşkili və icrası üçün zəruri amil hesab olunur.

İdarəetmə prosesinin təşkilində ən ümdə məsələ müəssisəni yaşatmaqdır. Müəssisənin həyatını insan ömrünə bənzətmək olar. O da insan kimi doğulur (yaradılır), gəncləşir, yetkinləşir və nəhayət qocalaraq olur (dağılır). Lakin qocalmış insanı ölümdən qurtarmaq mümkün olmadığı halda, “qocalmış” müəssisəni dirçəltmək və yaşatmaq mümkündür və bu olduqca vacibdir. Əks halda, müəssisə dağılar, sahibkar müflis olar və yüzlərlə işçi işsiz qalar.

Burada bir vacib şərti də qeyd etmək lazımdır ki, daha yüksək qazanc əldə etmək üçün, bütün hallarda müəssisənin uşaqlıq, gənclik və qocalıq dövrlərini minimuma endirmək, yetkinlik dövrünü isə maksimuma çatdırmaq lazımdır.

5. QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

Hər bir müəssisədə son məqsədə çatmaq üçün çoxlu sayda texniki-texnoloji əməliyyatlar həyata keçirilir. Hər bir əməliyyatın təşkili və icrası üçünsə vaxtında və münasib qərar qəbul edilməlidir. Ona görə də menecerlərinin ən gərgin və ən məsul vəzifələrindən biri də qərar qəbul etməkdir. Qərar qəbul edilməsi, həm də menecerin uğuru və ya uğursuzluğu ilə bağlıdır. Çünki hər bir düzgün qərar uğura səbəb olursa, hər bir səhv qərar da uğursuzluğa aparıb çıxarır.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

- Məqsədə görə.
- İdarəetmənin səmərəliliyinə görə.
- Alınan son nəticəyə görə.
- İdarəetmə metodlarına görə.
- Giriş ələməntlərinə görə.
- Təsir vasitələrinə görə.
- İnformasiya tələblərinə görə.

Qərar qəbul edilməsində iştirak edən əsas üsullar üç qrupa bölünür:

1.İntuitiv qərar; 2. Müşahidə və ya səriştə əsasında qərar; 3. Rasional qərar.

İntuitiv qərar - hər bir rəhbər işçinin (menecerin) intuisiya əsasında qəbul etdiyi qərardır. Bu halda, daxili hissənin hökmü əsas götürülür və heç bir təcrübəyə və ya elmi biliyə istinad edilmir.

Mülahizə və ya səriştə əsasında qərar - aparılmış müşahidələrin yekunlaşdırılması və yaxud da əvvəllər baş vermiş pozuntuların (xətaların) həlli zamanı müsbət nəticə vermiş təcrübənin (səriştənin) tətbiqi yolu ilə qəbul olunur. Bu halda həm ayrı-ayrı fərdlərin, həm də ümumi kollektivin təcrübəsinə və səriştəsinə əsaslanmaq olar.

Rasional qərar - elmi və təcrübə biliklərin tətbiqi, rəhbər işçinin intellektual səviyyəsi və qabiliyyəti əsasında qəbul olunur. Bu halda əsas meyar, elmi – nəzəri biliklərə və həm də qabaqcıl təcrübəyə və muasir elmi metodlara əsaslanmaqdır.

Əslində, qərar qəbul edilməsi özü bir prosesdir. Bu proses aşağıdakı ardıcılıqla qurulmalı və həyata keçirilməlidir (*Şəkil 11*):

1. Problemin diaqnozunun qoyulması - hansı iş (məsələ) barədə qərar qəbul edilməlidir.
 2. Meyarların müəyyənləşdirilməsi - problem nədir və hansı standartlar pozulmuşdur.
 3. Alternativlərin tapılması - aşkar edilmiş çatışmamazlıqları aradan götürmək üçün hansı variantlar vardır.
 4. Alternativlərin qiymətləndirilməsi - problemin həllində hansı variant daha sərfəlidir və müəssisənin imkanlarına uyğundur.
 5. Qərar qəbul edilməsi - ən səmərəli qərar variantının seçilməsi.
 6. Qəbul edilmiş qərarın icrası – işin gedişinin qərara müvafiq dəyişdirilməsi.
- Qərar qəbul edilməsinin əsas məqsədi, işin icrasını təşkil etməklə müəssisənin son məqsədə nail olmasını təmin etməkdir.

Qərar qəbul edərkən risk amilinin nəzərə alınması vacib şərtidir. Burada, **risk** anlayışı təhlükə kimi başa düşülməməlidir. Çünki, **risk** – müəyyənliliyin elə bir səviyyəsidir ki, onun köməyi ilə nəticəni proqnozlaşdırmaq mümkündür. Əslində, **risk** - alınacaq nəticənin ya həddindən çox müsbət, yaxud da həddindən çox mənfi olacağını qabaqcadan bilib fəaliyyət göstərməkdir.

Burada müəyyənlik və qeyri – müəyyənlik amillərinə də diqqət yetirmək vacibdir.

Müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edilməsi, həll ediləcək problem barəsində kifayət qədər informasiyanın olması və qərar variantlarının çox olması ilə bağlı olur. Bu halda risk, seçiləcək qərar variantının yüksək səmərəli və ya az səmərəli olması ilə səciyyələnə bilər. Qeyri-müəyyənlik şəraitində isə əksinə, informasiyanın olmaması səbəbindən qərar variantlarının hazırlanmasının mümkünsüzlüyü baş verir ki, bu da menecer tərəfindən nəticəsi bəlli olmayan vahid bir qərarın qəbul edilməsini zəruri edir. Bu isə öz növbəsində böyük risk yaradır və çox böyük itkilərə səbəb ola bilər.

Qərar qəbul edərkən risk amilini zəiflətmək və ya aradan qaldırmaq üçün, ilk növbədə qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və bunun üçünsə, həll ediləcək problemlə bağlı informasiya məhdudluğunu aradan qaldırmaq vacibdir.

6. MENECEMENTİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ

Menecementin prinsipi dedikdə, idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində zəruri qanunauyğunluqları müəyyən bir çərçivəyə salan qaydalar və davranış sistemini başa düşmək olar.

«Menecementin atası» hesab olunan Anri Fayol, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adam idi. Anri Fayol ilk dəfə menecementə sistemli baxmış, onun funksional əlamətlərinə, operativ planlaşdırma, təqvim tənziqləmə, əlaqələndirmə (koordinasiya), təşkilətmə və nəzarətə əsasən başlıca prinsiplərini müəyyən etmişdir.

Anri Fayola görə menecementin 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. Pillovari (skalyar) zəncir.
10. Rejim.
11. Ədalət.
12. İş yerinin sabitliyi.
13. Təşəbbüskarlıq.
14. Birlik (kooperativ ruh, ittifaq).

1. **Əmək bölgüsü** - istehsalın ixtisaslaşmasına əsaslanır. *Əmək bölgüsü* prinsipi, mahiyyətcə, peşə yönümünün müəyyən olunması və ixtisaslaşmanın tətbiq edilməsidir.

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.

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

İntizam, qayda-qanunlara və etikaya əməl edilməsidir.

4. **Vahid rəhbərlik.** İşçi əmrləri ancaq bir nəfərdən – bilavasitə onun rəhbəri olan şəxsdən almalıdır.

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.

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

7. **Mükafatlandırma.** İşçilərin sədaqətlə xidmətlərini təmin etmək və məhsuldar fəaliyyətə yönəltmək üçün motivləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi.

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

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

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

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

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.

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.

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.

7. MENECEMENTİN PLANLAŞDIRMA FUNKSİYASI

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.

Menecementin 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.

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

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

aşağıdakılardır:

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

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.

Planlaşdırma funksiyası menecmentin ən zəruri funksiyalarından biridir. Hazırkı şəraitdə bütün müəssisələr dinamik, dəyişkən və qeyri-müəyyənlik mühtində 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.

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

Strateji planlaşdırma - (strategiya – latınca “sərkərdənin məharəti”, uzaqgörən deməkdir) görülməli 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 mütənasib qurulmalıdır.

8. MENEJMENTİN 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.

Məsuliyyət – verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsi öhdəçiliyini və onların qənaətbəxş həll edilməsinə 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 daşıyır. Məsuliyyət o deməkdir ki, işçi, yerinə yetirdiyi tapşırığın nəticələrinə görə, ona səlahiyyət verən rəhbərin qarşısında cavabdehdir.

Nüfuz – bir fərdin başqa bir fərdin davranışında, münasibətlərində, duyğusunda dəyişiklik yarada bilən davranışdır.

Hakimiyyət – səlahiyyət, nüfuz və fərdi keyfiyyətlərindən istifadə etməklə başqalarının davranışına təsir etmək imkanındır. Rəsmi səlahiyyətlərə əlavə olaraq, rəhbərə hakimiyyət də lazımdır, çünki, o, öz komandasında olan adamlarla və kənar adamlarla işləyir.

Funksional idarəetmə quruluşu. Firmanın fəaliyyətinin təşkilinin funksional quruluş sxemi orta səviyyəli kompaniyalarda daha geniş istifadə olunur. Funksional quruluş (departamentləşdirmə) təşkilatın ayrı-ayrı funksional söbələrə bölünməsi prosesidir.

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 yardımçı (əlavə) və ya törəmə bölmələr deyilir.

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 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).

9. 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 səy göstərməyin əvəzində verilən münasib pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar.

Menecment fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdir.

Motivləşdirmədən söhbət gedərkən «mükafatlandırma» geniş mənada işlədilir. Mükafat sadəcə pul və ya çek deyildir. Mükafat insanın qiymətli hesab etdiyi hər şeydir. Rəhbərlər mükafatın iki əsas növünü tətbiq edirlər: *daxili və xarici*. Daxili mükafatı iş özü verir. Məsələn, daxili mükafat – nəticəyə çatmaq hissi, yerinə yetirilən işin maraqlı və əhəmiyyətli olması, özünə hörmətin hiss edilməsidir.

Xarici mükafat öz-özündən yaranmır, o, təşkilat tərəfindən verilir. Xarici mükafata misal olaraq – əmək haqqını, vəzifədə irəli çəkilməni, xidməti vəziyyətə görə hörmət və nüfuzu, həmçinin əlavə ödəmələri (xidmət maşını, kabinet, əlavə məzuniyyət və s.) misal göstərmək olar.

Daxili və xarici mükafatı müəyyən etmək üçün müdiriyyət işçilərin tələbatlarını öyrənməlidir. Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin məqsədləri bu

tələbatları öyrənib aşkar etmək və bu tələbatlar nəzərə alınmaqla tövsiyələr verməkdir.

Mükafatlandırma həm mənəvi, həm də maddi ola bilər. Hər iki halda fərd üçün qiyməti olan, onun tələbatını və ya zövqünü oxşayan amil başa düşülür.

Motivləşdirmə üçün zəruri amillərdən ən başlıcası rəhbərlərin və işçilərin vərdiş və bacarıqlarının, bilik və səriştələrinin artırılmasıdır. İşçilərin öz vəzifələrini və istehsalat tapşırıqlarını səmərəli yerinə yetirmələri üçün, onların vərdiş və bacarıqlarını inkişaf etdirmək zəruridir.

Rəhbər kadrların hazırlanması, təşkilatın motivləşdirmə məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün, onların bacarıq və vərdişlərə nail olması məqsədlə yerinə yetirilir. Başqa cür desək, təhsil və təkmilləşdirmə daha yüksək səviyyədə tələbatın yerinə yetirilməsini, müvəffəqiyyətin, professional inkişafın və öz gücünə inamın artırılması məqsədini güdür.

İdarəetmə kadrlarının hazırlanması, mühazirələr təşkil etmək, kiçik qruplarda diskussiyalar keçirmək, müxtəlif konkret iş vəziyyətlərini araşdırmaq, ədəbiyyatların oxunması, işgüzar oyunlar və müxtəlif treninqlərin köməyi ilə yerinə yetirilə bilər. Bu metodların variantlarından biri, hər il təşkil olunan idarəetmə problemlərinə həsr olunmuş kurslar və seminarlar ola bilər.

Digər daha geniş tətbiq olunan metodlardan biri isə, xidmət üzrə rotasiyadır. Aşağı pillə rəhbərlərini bir şöbədən digər şöbəyə, üç aydan bir ilə qədər müddətə yerini dəyişməklə, təşkilat yəni rəhbəri müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif sahələri ilə tanış edir. Nəticədə gənc menecer müxtəlif şöbələrin problemlərini öyrənir, əlaqələndirmə elementlərini aydınlaşdırır və müxtəlif bölmələrin vəzifələri arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyənləşdirir.

10. MENEJMENTİN NƏZARƏT FUNKSİYASI

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, üsulə qaydalar formasında həyata keçirilir (standartlar hazırlanır, layihələr təsdiqlənir, norma və normativlər müəyyənləşdirilir və s.). İlkin nəzarət, hər şeydən əvvəl əmək, material və maliyyə ehtiyatlarının görülmək 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 əlaqələrə əsaslanır. İdarəetmə sistemi ilə münasibətdə xarici element kimi çıxış edən rəhbər işçi, sistemin işinə qarışa bildiyinə, onun məqsədlərini və işinin xarakterini dəyişdirə bildiyinə görə idarəetmə sistemi açıq əks əlaqəyə malikdir. Bu işə nəzarət prosesinin özüdür.

Nəzarət prosesi 3 mərhələyə bölünür:

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

Nəzarət prosesinin birinci mərhələsi standartların(planın, normanın, təlimatın, layihənin və s.) qoyulmasıdır. Standartlar alınacaq nəticələri ölçmək üçün konkret

meyarlardır. İdarəetmənin bütün sahələri üçün planlaşdırma zamanı müəyyənləşdirilən səmərəli göstəricilərin əldə edilməsini təmin edən standartlar vacibdir.

Nəzarət prosesinin ikinci mərhələsi əldə olunan nəticələrin qoyulan standartlarla müqayisə edilməsidir. Bu mərhələdə ehtimal edilə bilən yayınlamaların xarakteri müəyyən edilir. Yalnız mühüm (müəyyənləşdirilmiş həddi asan) yayınlamalar olduqda qoyulmuş standartlarda və yaxud da işin gedişində dəyişiklik aparılmalıdır. Əks təqdirdə, nəzarət heç bir fayda verməz.

Nəzarət prosesinin üçüncü mərhələsi nəticələrinin qiymətləndirilməsidir. Nəticələrin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi ən çox əziyyət tələb edən mərhələdir. Əldə olunan nəticələri qoyulan standartlarla müqayisə edərək, menecer, hansı qərarın qəbul edilməsini müəyyən edir.

Nəzarətin səmərəli olması ən vacib şərtlərdəndir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın işində tam mükəmməlliyə və səmərəli nəticə alınmasına səy göstərilməlidir. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, təşkilatın nəzarətə sərf etdiyi xərclər, onun gəlirlərinin artmasına gətirməlidir.

Səmərəli nəzarət o nəzarətdir ki, o, təşkilata yalnız xeyir vermiş olsun. Eləcə də, nəzarət o zaman səmərəli ola bilər ki, burada son məqsəd, cəza vermək yox, səhvlərin və yayınlamaların qarşısını almaq olsun.

11. MENEJMENTİN 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.

Marketingin əsas funksiyası tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaqla yanaşı, eal 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.

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).*

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 mövqelərinin müəyyənləşdirilməsi);
- Marketing konsepsiyasının işlənilib hazırlanması (əmtəələrin işlənilib hazırlanması, onların qiymətlərinin müəyyənləşdirilməsi, əmtəələrin 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.

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 programının 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.

12. KÖMƏKÇİ FUNKSIYALAR

İdarəetmə funksiyaları universal və köməkçi xüsusiyyət daşımaqla əsasən iki qrupa bölünürlər. Yardımcı funksiyalar çox dəyişkən olmaqla, ilk növbədə təsərrüfatçılıq sahəsi ilə daha sıx bağlıdır və sahə xüsusiyyətlərinə görə biri–birilərindən fərqlənirlər.

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

1. texniki funksiyalar;
2. istehsal funksiyaları;
3. maliyyə funksiyaları;
4. kadr 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.

Məlumdur ki, hər bir yardımcı funksiya, müəssisənin fəaliyyətini təmin etmək və son nəticə əldə edilməsinə yardım etmək baxımından bir və ya bir neçə vəzifənin yerinə yetirilməsi işinə xidmət edir.

Texniki funksiyalar üzrə vəzifələri iki qrupda cəmləşdirmək olar:

1. Texniki inkişafın təmin edilməsi:

2. İstehsalın texniki hazırlığı.

Maliyyə funksiyalarına daxil olan vəzifələri maliyyənin təşkili və mühasibat uçotunun aparılması kimi iki qrupa bölmək olar. Bu qruplara daxil olan ümumi vəzifələr aşağıdakılardır:

- Mühasibat balansının tərtib olunması;
- Mədaxil və məxaric smetası;
- Vergi ödənişləri;
- Qiymətin əmələ gəlməsi;
- Kapital qoyuluşu;
- Valyuta əməliyyatları;
- Debitorlar və kreditorlar;
- İntestisiya və innovasiya siyasəti;
- Uçotun və hesabatların təşkili və s.

Kadr funksiyaları üzrə vəzifələri əsasən iki qrupa bölmək olar:

1. Rəhbər kadrların seçilməsi, hazırlanması və yerləşdirilməsi;

2. İcraçı kadrların (işçilərin) seçilməsi, hazırlanması və yerləşdirilməsi.

Hər iki qrupa daxil olan vəzifələr iqtisadi ədəbiyyatlarda geniş şərh olunduqları üçün, bunlar barədə ətraflı izahat verməyə lüzum görmürük.

Əmək və əməyin ödənilməsi funksiyaları aşağıdakı vəzifələri həyata keçirir:

- Vəzifələri və vəzifə maaşlarını müəyyən edir;
- Əmək haqqı fondunu təşkil edir;
- Əməklə bağlı əsasnamələr və təlimatlar hazırlayır;
- Mükafatlandırma fondunu təşkil edir;
- Kadr məsələlərini həll edir;
- Əməyin ödənilməsi forma və sistemlərini təşkil edir;
- Əmək normativlərini müəyyən edir;
- Əmək müqavilələrinin bağlanmasını təşkil edir və s.

Texnoloji funksiyalar bilavasitə əməliyyat sistemləri ilə bağlı olduqları üçün burada əsas vəzifələr avadanlıqların yerləşdirilməsi, istismarı və təmiri ilə və personalın idarə olunması ilə əlamətdardır

Keyfiyyət funksiyaları bazar iqtisadiyyatı tələblərinə müvafiq olaraq həm müəssisədaxili, həm milli və həm də beynəlxalq standartlara uyğun olaraq təşkil olunurlar. Keyfiyyət funksiyaları əsasən məhsulun keyfiyyətinin təmin olunması vəzifələrini yerinə yetirirlər.

Nəqliyyat-daşıma funksiyaları məhsulun xarakterik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq nəqliyyat növünün seçilməsi ilə bağlıdır. Belə ki, müəssisənin hazır məhsulunun daşınması avtomobil nəqliyyatı vasitələri, dəmir yolu nəqliyyatı ilə, gəmilərlə və boru kəməri vasitəsilə həyata keçirilə bilər. İstehsalın və hazır məhsulların xüsusiyyətindən asılı olaraq bu funksiyalar müxtəlif xarakterli vəzifələri yerinə yetirirlər. Lakin bunların ümumi cəhətləri də vardır və bunlar aşağıdakılardır:

- xammalın daşınması;
- hazır məhsulun daşınması;
- avadanlıqların, alət və qurğuların daşınması;
- personalın daşınması və s.

Loqistik və təchizat funksiyaları müəssisənin resurslarla təminatı, iqtisadi əlaqələrin və mübadilə proseslərinin, bazar münasibətlərinin, rəqabət mühitinin qiymət siyasətinin, alqı-satqı əməliyyatlarının və digər bu səpgili əməliyyatların təşkili və icrası ilə bağlıdır; Yuxarıda, marketinq funksiyası barədə danışarkən bunlardan bəzilərini toxunulmuşdur. Loqistika ayrıca predmet kimi tədris olunduğu üçün bu barədə ətraflı izahat vermirik.

Etika və mədəniyyət funksiyaları hər bir müəssisənin müsbət imicinin yaradılması və qorunması vəzifələrinə xidmət edir. Müəssisənin və personalın etik və mədəni vəzifələri aşağıdakılardır:

- istehsal mədəniyyətinin təşkili və saxlanması;
- davranış mədəniyyətinin təşkili və saxlanması;
- əxlaq normalarına riayət edilməsi;

- qanunlara, norma və normativlərə əməl edilməsi;
- dövlət və ümumxalq mənafeinin qorunması;
- müqavilə şərtlərinə düzgün əməl olunması;
- vahid rəhbərlik prinsipinə əməl edilməsi;
- rəhbərin şəxsi nümunə olması;
- əməyin düzgün qiymətləndirilməsi;
- fərdi mədəniyyətin və əxlaqı keyfiyyətlərin yüksəldilməsi və s.

Təhlükəsizlik funksiyaları üzrə həyata keçirilməli olan əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- əməyin təhlükəsizliyi;
- istehsalın təhlükəsizliyi;
- avadanlıqların və qurğuların təhlükəsizliyi;
- hazır məhsulların təhlükəsizliyi;
- nəqliyyatda təhlükəsizlik;
- ətraf mühitin təhlükəsizliyi;
- daşımada və satışda təhlükəsizlik;
- müəssisənin təhlükəsizliyi;
- fərdi təhlükəsizlik və s.

Ətraf mühitin qorunması funksiyaları insanın təbiətə müdaxiləsinin təhlükəli həddə yaxınlaşması ilə bağlıdır. İstehsalla məşğul olan hər bir müəssisə torpağın, su hövzələrinin və atmosferin qorunması qayğısına qalmalı, onların çirklənməsi, zəhərlənməsi və yararsız hala salınmasının yolverilməz olmasını başa düşməli və bunların qarşısının alınması üçün konkret tədbirlər görməlidir.

13. İQTİSADİ METOD

Menejmentdə *metod* dedikdə, əmək prosesində işçilərin yaradıcı və təşəbbüs-kar işləmələrini reallaşdırmaq üçün tətbiq edilən müətlif qayda və fəndlərin məcmusu (toplusu) başa düşülür.

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

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*.

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

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.

İqtisadi metodların ən çox tətbiq edilən elementləri aşağıdakılardır (*Şəkil 22*):

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

Təsərrüfat (və ya kommertiya) hesabı dedikdə, hər bir firmanın saziş və müqavilə əsasında əlaqə yaratdığı digər təsərrüfatlarla alqı-satqı münasibətlərinin

qurulması və mübadilə prosesinin nəticələrinə görə işin qiymətləndirilməsi başa düşülür.

Planlaşdırma – son məqsədə çatmaq üçün keçiləcək yolu görmək və bu yolda atılacaq addımları müəyyən etmək baxımından, bütün hallarda, bütün müəssisələr üçün zəruridir. Burada, strateji (uzunmüddətli), orta və operativ (cari) planlaşdırmanı fərqləndirmək vacibdir.

Vergi – hər bir müəssisənin (fiziki və hüquqi şəxslərin) gəlirlərinin bir qisminin dövlət tərəfindən rüsum kimi tutulmasıdır. Vergilərin tutulması dövlət tədbiri olduğundan, hər bir müəssisə bu tələbə əməl etməyə borcludur. Vergilərin birbaşa və dolaylı növləri dövlət tərəfindən müəyyənləşdirilir və vergilər sistemi çərçivəsində bütün müəssisələrə şamil edilir.

İqtisadi normativlər – müəssisə və firmaların fəaliyyətlərinin təşkili və tənzimlənməsində müstəsna rol oynayırlar. Belə ki, əmək bölgüsündə iştirak edən hər bir işçi üçün əmək haqqı olaraq pul məbləğinin müəyyən edilməsi iş norması, vaxt norması və digər amillər əsasında formalaşmış normativlərə əsaslanır.

Innovasiya və investisiya. *Innovasiya* – yeniliklərin və yeni idarəçilik təşəbbüslərinin tətbiqi, yeni avadanlıqların, qurğuların, cihazların, texnologiyaların hazırlanması və tətbiqi ilə bağlı investisiyaların səmərəli bölüşdürülməsi və yerləşdirilməsi proseslərini əhatə edir. Burada əsas məqsəd, istehsalın qənaətcil, səmərəli və müasir tələblərə cavab verə biləcək səviyyədə təşkili və həyata keçirilməsidir.

Maliyələşdirmə – müəssisə və təşkilatlarda istehsal prosesinin təşkili və aparılmasının fasiləsizliyini təmin etmək məqsədilə maliyyə resurslarının sərfinin maddi və zaman (vaxt) amilləri ilə uzlaşdırılmasını həyata keçirir.

14. İNZİBATİ METOD

Menecmentin inzibati metodu elə bir üsuldur 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 metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlandırıcı xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır.

İnzibati metod, *reqlamentləşdirici* funksiyanı həyata keçirmək üçün işçilər və qruplar arasında uzunmüddətli əlaqələrin qurulması (struktur bölmələrinin yaradılması, ştatların 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.

Norma və normativlərin tətbiqi və onlara əməl edilməsi prosesi inzibati metodun başlıca xüsusiyyətlərindən biridir. İnzibati metodlar normaların aşağıdakı formalarından daha çox istifadə edirlər: istehsal norması; vaxt norması; say (miqdar) norması; xidmət norması; hasilat norması; iş norması; keyfiyyət norması və s. Bunlarla yanaşı, istehsal prosesində iqtisadi fondlardan istifadə norması, əsas fondlardan istifadə norması; resurslardan istifadə norması və digər bu kimi normalardan istifadə olunur.

Bütün müəssisə və təşkilatlar, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq dövlət tərəfindən qəbul edilmiş norma və normativlərə əməl etməyə borcludurlar. Norma və normativlərin, standartların və qanunların pozulması üçün müəssisə rəhbərləri cavabdehlik daşıyırlar və əks halda onlar hətta cinayət məsuliyyətinə cəlb oluna bilərlər.

15. 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 metodun tətbiq mexanizmi kollektivin öyrənilməsi və kollektivə təsir göstərilməsi əsasında qurulmuşdur. Sosial metodun ən başlıca üsürləri sorğu keçirilməsi, müsahibə götürülməsi, anket doldurulması, hesabatların göstəricilərinin öyrənilməsi və kütləvi tədbirlərin – iclasların, seminar, müşavirə və konfransların keçirilməsi hesab edilə bilər.

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 bilər.

Psixoloji metod dedikdə, fərdlərin, qrupun və kollektivin davranışı və qabiliyyətindən istifadə olunmaqla tədbirlər hazırlanması və həyata keçirilməsi

yolu ilə firmada işçilərin qarşılıqlı münasibətlərinin harmoniyasını təmin etmək və daha münasib psixoloji şərait yaratmaq başa düşülür.

Psixoloji təsir üsullarına aşağıdakı elementlər daxildir:

- əməyin humanistləşdirilməsi (təkrarlanan üzücü işlərin ləğvi, otaqların və avadanlıqların xoşagəlimli rənglənməsi, qəlbə yatan musiqi səsləndirilməsi və s.);
- psixoloji həvəsləndirmə (təşəbbüskarlığın, yaradıcılığın və müstəqilliyin qiymətləndirilməsi və s.);
- əmək fəaliyyətində fərdi qabiliyyətin qiymətləndirilməsi və peşəkarların seçilib fərqləndirilməsi (fərdi keyfiyyətlərə görə seçmək və oxutmaq);
- mənəvi və psixoloji keyfiyyətlərinə görə qiymətləndirmək və istiqamətləndirmək;
- işçiləri mənəvi və psixoloji yaxınlıqlarına görə qruplaşdırmaq;
- rəhbərlər və tabeçilikdə olan işçilər arasında normal qarşılıqlı münasibətlər qurulması yolu ilə təsir göstərmək.

Psixoloji metodun tətbiqi, işçilərin seçilməsi, tərbiyə olunması, ixtisasa yiyələnmələri və vəzifə pillələrində yüksəlmələri üçün şərait yaradır. Yeni, psixoloji metodun köməyi ilə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi üçün işçilərin fərdi keyfiyyətləri, onların intellektual səviyyəsi, qabiliyyəti, davranışı, ağılı, savadı, inamı, istəyi, həvəsi və digər xüsusiyyətləri nəzərə alınır.

16. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK ÜSLUBLARI

Lider dedikdə, hər hansı bir fərdi və ya qrupu məqsədə çatmaq üçün öz arxasınca apara bilən şəxs başa düşülür. *Liderlik* – özünü və başqalarını son məqsəd naminə səfərbər etmək qabiliyyətidir.

Lider, hakimiyyəti və nüfuzu olan şəxsdir. Hər bir rəhbər işçi öz fərdi xasiyyətinə, davranışına, işgüzarlığına, elminə, səriştəsinə, işə və işçilərə olan yanaşma mövqeyinə və hakimiyyətdən istifadə etmək qabiliyyətinə görə lider səviyyəsinə yüksəlməyi bacarmalıdır. Liderlər adətən xarizmatik insanlar olurlar.

Hər bir rəhbər işçi öz səlahiyyətlərini həyata keçirmək üçün aşağıdakı formada hakimiyyət növlərinin mövcudluğunu bilməli və nəzərə almalıdır:

- Məcburetmə.
- Mükafatlandırma.
- Ekspert (bacarıq, səriştə).
- Etalon (nümunə).
- Qanuni – klassik (ənənəvi) hakimiyyət.

Liderlərə xas olan rəhbərlik üslubları, müasir bölgüyə görə 3 tip olur və bunlar aşağıdakılardır : Avtokrat; Demokrat; Liberal.

Avtokrat lider idarəetmədə avtoritardır, yəni öz iradəsi və hökmü ilə iş gördürməyi xoşlayır. Avtokrat lider işçilərin bütün sərbəstliklərini əllərindən alır və təkbaşına qərarlar qəbul edir.

Liberal rəhbərlik üslubunda təcəllikdə olanlara tam sərbəstlik verilir və nəzarət də onların özlərinə tapşırılır. Liberal rəhbər idarəetmədə və qərar qəbul edilməsində kollektivə etibar edir.

Liberal lider, səlahiyyətin bölünməsinin tərəfdarıdır və işçilərə sərbəstlik verilməsini daha çox xoşlayır. Liberallıq bəzi hallarda anarxiyaya aparıb çıxara bilər ki, bu da yolverilməzdir.

Demokrat lider, avtokrat və liberal liderin üstün cəhətlərini birləşdirib tətbiq edir, çatışmayan cəhətlərini isə inkar edir. Onun ən müsbət keyfiyyəti işləri və işçiləri obyektiv qiymətləndirmək və bunun müqabilində obyektiv tədbirlər görməkdir.

Liderlik nadir idarəetmə keyfiyyətidir. Liderlik - insanlardan və başqa resurslardan müəyyən məqsədə çatmaq üçün istifadə etmək qabiliyyətidir. Liderliyə müasir baxışlar, idarəetmə üslubunun tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsindən ibarətdir.

Rəhbər işçi həm də diqqətli və müşahidəçilik qabiliyyətinə malik bir adam olmalıdır. Doğrudan da elə işçi vardır ki, müdiriyyətin onun unvanına deyilmiş hər hansı tənbehədici sözünü çox dərin həyəcanla, dərin emosiya halında qəbul edir. Eləsi də vardır ki, rəhbərliyin təriflərini və iradlarını soyuqqanlıqla qarşılayır və

onlara mənəsiz, əhəmiyyətsiz bir şey kimi yanaşır. Ona görə də rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünə fərdi halda yanaşmalı, onların hansı ilə rəsmi seviyyədə, hansı ilə ikilikdə danışmağı müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır.

Rəhbər işçi istehsala, firmaya, idarə aparatına necə müsbət münasibətlə yanaşarsa, o qədər də öz işçilərinə qayğı göstərməlidir.

Tabelikdə olanlarla kobud olmayan rəhbər, işdə daha yaxşı nəticə əldə edir. Kobudluq və qışqırıqla, təhqir və hədə ilə haqlı olduğunu sübut etmək çətin olur, əksinə, həmsöhbətiniz özünüza qarşı yönəlir. Rəhbər nəzakətli olmalıdır. Nəzakətli olmaq, ən əsəbi işçiyə də müsbət təsir edir və onu sakitləşdirir.

17. KADR EHTİYATLARININ İDARƏ OLUNMASI

Hər bir müəssisə, firma, təşkilat öz fəaliyyətini qurmaq və davam etdirmək üçün kadrlara arxalanır. Bu baxımdan kadrların seçilməsi, onların ixtisas, peşə yönümlü hazırlanması, onların vəzifə pillələri ilə yüksəlməsi, müəssisə rəhbərliyi tərəfindən planlaşdırılmalıdır.

Hər bir müəssisə, işçilərin və məmurların sayını istehsal tələbinə uyğun və gəlir götürülməsi şərtilə qurmalıdır. Kadrların seçilməsi, onların ixtisaslarının artırılması, onların təhsili müxtəlif yollarla təşkil edilə bilər.

Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması, firmanın strategiyası ilə bağlıdır. Burada istehsalın həcmnin artırılması ilə bağlı işçi qüvvəsinin artırılması və ya əksinə ola bilər.

Əgər işçi qüvvəsi artımı tələb olunursa, müəssisə rəhbərliyi elan verməklə müxtəlif cəlbətmə yolları ilə işçiləri dəvət edə bilər. Burada dəvət olunmuş işçilərin sayı tələb olunandan həmişə çox olur. Buna görə də həmin işçilərdən layiqlisini seçmək tələb olunur. Üçüncü mərhələdə seçilmiş kadrların, dördüncü mərhələdə müsahibə yolu ilə və yaxud da sənədlər əsasında müəyyənləşdirməklə onların əmək haqqı təyin olunur və ediləcək güzəştlər nəzərə alınır. Beşinci

mərhələdə isə qəbul olunmuş işçilərin ixtisasa uyğun peşə üzrə işləmələri və qabiliyyətləri yoxlanılır və onların kollektivə uyğunlaşması prosesi həll edilir.

Öyrətmə mərhələsində tamamilə ixtisası olmayanların öyrədilməsi, yeni sahənin öyrədilməsi və ya rəhbər vəzifə tutmaq üçün öyrədilməsi vacibdir.

Yeddinci mərhələdə isə hər bir işçinin əməyinin qiymətləndirilməsi prosesi gedir. Burada məqsəd işçinin qabiliyyətini üzə çıxarmaq, onun əmək haqqını artırmaq və ya azaltmaq, onu başqa sahəyə köçürmək və nəhayət işdən qovmaq variantlarından biri seçilə bilər.

Səkkizinci və doqquzuncu mərhələlərdə işçilərin qiymətləndirilməsi, onların mükafatlandırılması, cəzalandırılması və ya vəzifə mövqeyinə keçirilməsi ilə nəticələnə bilər.

Hər bir firma öz işini qurarkən aşağıdakı 2 xüsusiyyətə diqqət yetirməlidir:

-Firmanın (təşkilatın) maddi ehtiyatları, avadanlıqları, texnikası, müəyyən vaxt keçdikdən sonra tədricən öz dəyərlərini itirirlər.

-Hər bir firmanın (təşkilatın) işçiləri illər keçdikcə səriştə qazandıqları və püxtələşdikləri üçün tədricən öz dəyərlərini artırırlar.

Rəhbər kadrların hazırlanması. Rəhbər kadrların hazırlanması adətən iki yolla həyata keçirilir:

Tədris yolu ilə - onların kurslarda, məktəblərdə, institutlarda və s. səviyyəli tədris ocaqlarında təhsil almaqları təmin edilir.

Rotasiya yolu ilə – bu isə, o deməkdir ki, rəhbər işçi işdən ayrılmadan yeni-yeni vəzifələrə təyin edilir, yaxud da ona, hər dəfə, tədricən nisbətən çətin olan yeni vəzifə tapşırılır.

Rəhbər - işçi münasibətlərinin qurulmasında aşağıdakı xüsusiyyətlərə diqqət yetirilməlidir:

- Hər bir işçinin əməyi obyektiv qiymətləndirilməlidir.

- İşin nəticəsinin qərəzli qiymətləndirilməsi və əmək haqqının bu nəticə ilə əlaqələndirilməsi yolverilməzdir.

- Münasibətlərin qarşılıqlı dialoq şəklində qurulması vacibdir.

- Tənqid etmək və ya hədələmək birtərəfli münasibətin ifadəsi olduğu üçün yolverilməzdir.

- Qiymətləndirmə müntəzəm və daimi olmalıdır.

İdareətmə kadrlarının hazırlanmasında aşağıdakı metodlardan istifadə etmək olar:

- Kurslar və seminarlar təşkil etmək.

- Müsahibələr, diskussiyalar keçirmək.

- İşgüzar oyun təşkil etmək.

- Rotasiya üsulu tətbiq etmək.

18. İSTEHSALIN İDARƏ OLUNMASI

İstehsal - xammaldan hazır məhsul alınması prosesidir. Qabaqcadan əldə edilmiş xammal, istehsal prosesində avadanlıqların və işçi qüvvəsinin tətbiqi ilə hazır məhsula çevrilə bilər.

Əməliyyat prosesi dedikdə, istehsalın başlanması üçün zəruri olan bütün vəsaitlərin təmin olunması mərhələsindən başlayaraq, istehsalın təşkili və icrası, hazır məhsulun satışı da daxil olmaqla alınmış nəticənin giriş göstəriciləri ilə tutuşdurulması prosesi başa düşülür.

Əməliyyat sistemi öz mahiyyətinə görə, istehsal prosesinin təşkili, icrası və yekununun qapanmış dövriyyəsidir.

İstehsal öz mahiyyətinə görə 4 qrupa bölünür:

-Fərdi istehsal.

-Seriyaı istehsal.

-Kütləvi istehsal.

-Fasiləsiz istehsal.

İstehsal obyektlərinin yerləşdirilməsi və onun işinin təşkil edilməsi bir sıra mühüm faktorlarla bağlıdır. Əgər istehsal prosesində istifadə edilən xammalın

həcmi alınan hazır məhsuldan xeyli çoxdursa, müəssisə xammala yaxın yerdə yerləşdirilməlidir. Əgər alınan hazır məhsulun həcmi istifadə edilən xammaldan çoxdursa, obyekt satış bazasına yaxın yerləşdirilməlidir. Bu vacib amillərlə yanaşı hər bir müəssisənin yerləşdirilməsi üçün aşağıdakı tələbatlar da nəzərə alınmalıdır:

-Xammal mənbəyinin olması.

-Yolun və nəqliyyatın olması.

-Enerji mənbəyinin olması.

-İşçi qüvvəsinin olması.

-Satış bazarının olması.

-Su mənbəyinin olması və s.

Müəssisənin yerləşdirilməsində şəhər, şəhər ətrafı və şəhərdən kənar ərazisinin münasibliyini nəzərə almaq lazımdır.

Əməliyyat sistemi 3 alt sistemdən təşkil edilir: *1.İstehsal (emalətmə);*
2.Planlaşdırma və nəzarət; 3.Təchizat

İstehsalın idarə olunmasının ən mühüm şərtlərindən biri də, müəssisənin özünün rəqabətə davamlı olması ilə yanaşı, istehsal olunmuş məhsulların da rəqabət qabiliyyətli olmasını təmin etməkdir. Rəqabətə dözümlülük ilk növbədə istehsal edilən məhsulun keyfiyyət göstəriciləri ilə bağlıdır. Məhsulun öz təyinatına müvafiq olması, nisbətən ucuz olması, estetik görünüşü, ergonomik tələbatları ödəməsi və sair amillər bu göstəricilərlə bağlıdır.

Rəqabət aparmaq və rəqabətə dözümlülük ilk növbədə marketinq ilə bağlı olduğundan, müəssisədə marketinq xidməti kifayət qədər səriştəli təşkil edilməlidir.

Bunlarla yanaşı, istehsalın idarə edilməsində strateji məqsədlərə çatmaq üçün taktiki qərarlar da qəbul edilir. Bu halda, bazar tələbatının cari deyişməsinə operativ reaksiya vermək, rəqiblərin fəaliyyətlərini vaxtında düzgün qiymətləndirmək, qiymətlərin deyişməsinə müvafiq addımlar atmaq taktiki qərarlarla bağlıdır. Bu qərarların çoxluğu yox, vaxtında və düzgün qəbul edilmələri daha vacibdir.

19. LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI

Müasir şəraitdə istehsalın və əmtənin layihələndirilməsi prosesində bir sıra üsullardan istifadə edilir:

- İstehsal proseslərinin layihələndirilməsi sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemləri.
- Robotlar.
- Çevik istehsal sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış anbarlar sistemi.

Bütün bunlarla yanaşı avtomatlaşdırılmış layihələşdirmə sistemləri də tətbiq olunur.

Əmtənin layihələndirilməsi, istehsal prosesinin təşkili və onun formaları ilə sıx bağlı olduğundan, hər bir əmtənin layihələndirilməsi *fərdi, seriyalı, kütləvi və fasiləsiz* proseslərə uyğunlaşdırılmalıdır.

Fərdi layihələr, analoqu olmayan və xüsusi sifarişlə hazırlanan əmtəələr üçündür. Bu halda hər bir əmtəə sifarişçinin tələbi nəzərə alınmaqla layihə edilir.

Seriyalı istehsal üçün əmtənin layihələndirilməsi tipik standartlara əsaslanır. Eyni standart əsasında heç bir dəyişiklik aparılmadan bir və ya bir neçə partiya əmtəə istehsal olunur.

Kütləvi istehsal prosesində də eyni standartdan istifadə edilir və eyni məhsul kütləvi istehsal olunur.

Əmtənin layihələşdirilməsi eyni zamanda istehsal xüsusiyyətlərini dəqiqləşdirməyi tələb edir. Bunun üçün aşağıdakılara əməl olunmalıdır:

- İstehsal tipinin seçilməsi.
- Əmtənin istehsalında digər təşkilatların iştirakı.
- Həll ediləcək proseslərin ardıcılıqla bölüşdürülməsi.
- İstehsal metodlarının seçilməsi.
- Avtomatlaşdırılmış sistemlərdən istifadə olunması.
- Mexanikləşdirmə vəsaitlərindən istifadə olunması.
- İşçilərin ixtisaslaşdırılması.

Müəssisələrin və əmtəələrin layihələndirilməsi zamanı beynəlxalq və dövlət standartlarının tələblərinə əməl olunması zəruri şərtidir. Yaxşı olar ki, bu işlər

ixtisaslaşdırılmış təşkilatlara həvalə olunsunlar. Çünki bu təşkilatlarda yüksək səviyyəli, ixtisaslaşdırılmış və səriştəli mütəxəssislər çalışırlar.

Eyni zamanda, yaxşı olar ki, müəssisələrin və yaxud əmtəələrin layihələndirilməsi zamanı müəssisə rəhbərləri və yaxud müəssisənin təcrübəli mütəxəssisləri də bu prosesdə iştirak etsinlər. Əgər belə olarsa, elmi-nəzəri hazırlıqlı təşkilatın səyləri ilə təcrübəli səriştəli mütəxəssislərin səyləri birləşə bilər və lazımı nəticələrin əldə edilməsi ehtimalı daha yüksək olar.

20. MÜNAQIŞƏLƏRİN VƏ STRESSİN İDARƏ OLUNMASI

Münaqişələr mövqelərin, görüşlərin, mənafelərin bir-birinə uyğun gəlmədiyi şəraitdə, habelə problemlərin çətinliklə həll olunduğu halda baş verir.

Münaqişələr öz təbiətinə görə açıq və gizli, müəyyən və nisbətən qeyri-müəyyən formalarda ola bilər. Bunlar həm dağıdıcı, həm də yaradıcı xarakter daşıya bilərlər. Lakin münaqişələrin hansı xarakter daşımalarından asılı olmayaraq, onlar, gərgin qarşılıqlı əlaqə və emosional situasiyalar yaradırlar.

Münaqişələr obyektiv və subyektiv olurlar.

Obyektiv- işgüzar xarakter daşıyan münaqişələr, istehsal və əmək fəaliyyəti sahəsində bir növ siqnal rolunu oynayır və istehsal münaqişəsi adlanır.

Münaqişələrin subyektiv və obyektiv ilə əlaqədə olan məsələlər sistemli halda araşdırılmalı, tədqiq edilməlidir.

Bu baxımdan münaqişənin meydana gəlməsi şəraiti yalnız əmlak, maddi, pulla ifadə olunan mənafə və dəyərlərlə deyil, həm də müəyyən hakimiyyət statusuna malik olmaq üçün və yaxud nüfuz qazanmaq üçün süni olaraq da yaradıla bilər. Sosial münaqişələr sosial gərginlikdən doğur.

Münaqişə, münaqişə situasiyasının xarakterindən asılı olaraq adi sosial səviyyədə, normada, kritik, kulminasiya dərəcəsində, açıq və qızgın formada ola bilər. Münaqişələr yalnız işçilər, sosial qruplar arasında deyil, həm də dövlətlə dövlət müəssisələri, dövlətlə qeyri-dövlət müəssisələri, dövlətlə gizli iqtisadiyyat

strukturları, müdiriyyətlə işçilər, menecerlərlə fəhlələr, fəhlə qrupları arasında da ola bilər.

Münaqişələr tarixən müxtəlif səbəblər üzündən mövcud olmuş və davam etmişdir. Lakin bazar münasibətləri şəraitində rəqabətin gərginləşməsi, iqtisadi proseslərdə qeyri-müəyyənlik, spontan (gözlənilməz, qəfil) halların çoxalması, münaqişələrə yeni qaydada təkan vermişdir. Ona görə də indi, sənayəcə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə firma və şirkətlərin işçi heyətinin ştat cədvəlinə münaqişəsünaş işçi ştatı əlavə edilmişdir.

Münaqişələr bir qayda olaraq tərəflərin mövqə və mənafeələrinin ziddiyəti, uyğun gəlməməsi üzündən baş verir.

Münaqişələrin idarə edilməsi bilavasitə onların xarakterləri ilə bağlıdır. Münaqişələr müxtəlif olduqca (məsələn, münaqişəli davranış, qanunauyğun, təsadüfi, həqiqi, qondarma-yalançı, təşkilati-idarəçilik, sosial, siyasi, iqtisadi münaqişələr) onların idarə edilməsi də çətinləşir. Münaqişənin idarə edilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. Xəbərdarlıq;
2. Səbəblərin araşdırılması;
3. Münaqişənin yumşaldılması, dayandırılması;
4. Münaqişənin konkret olaraq tənzimlənməsi (kompromis);
5. Münaqişənin inzibati həlli.

Stresin idarə edilməsində onu törədən səbəblərin sistemli halda öyrənilməsi vacibdir. Burada işçinin icra etdiyi işin nəticələrinə görə öhdəliyi, məsuliyyəti, işçinin funksional rolundakı anlaşılmazlıq, ayrı-ayrı situasiyalarla bağlı münaqişələr, həmkarları və müdiriyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi, stresi törədən başlıca amillər kimi qiymətləndirilməlidir. Ona görə də, həm bütövlükdə, təşkilat, həm də hər bir işçi və sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir.

Müəssisədə münaqişələrin olmaması üçün zəruri şərtlər: *birincisi*, sosial-iqtisadi siyasət, gəlirlər və əmək haqqı problemlərinin razılaşdırılması; *ikincisi*,

muzdlu işçilərin istehsalın idare edilməsində iştirakının təmin edilməsi; *üçüncüsü*, əmək və həyat şəraitinin yaxşılaşdırılmasıdır.

Kollektivdə münaqişələr rəhbərə və işçilərə əsəblərinin korlanmasını, təşkilata isə maddi zərər gətirir. Ona görə də, rəhbər üçün yaxşı olar ki, onları tez aşkar edib müvafiq nəticələr çıxarsın və vaxtında lazımı tədbirlər görsün.

21. SAHİBKARLIQ VƏ BİZNES MÜHİTİ

Sahibkarlığın iqtisadi əsasını ilk növbədə xüsusi mülkiyyət təşkil edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin ayrı-ayrı meyarlar baxımından müxtəlif formaları vardır və bunları aşağıdakı kimi səciyələndirmək olar:

1. *Mülkiyyət məsuliyyətinə görə* – fərdi, kollektiv və dövlət sahibkarlığı.

2. *Fəaliyyətin fiziki və dəyər göstəricilərinin həcminə görə* – kiçik, orta və iri sahibkarlıq.

3. *Fəaliyyət növlərinə görə* – istehsal, kommersiya və maliyyə sahibkarlığı.

4. *Elmi-texniki tərəqqi nailiyyətlərini özündə əks etdirməsinə görə* – klassik və innovasiya sahibkarlığı.

Fərdi sahibkarlıq bir nəfərin, həmçinin onun ailə üzvlərinin mülkiyyətinə əsaslanır.

Mülkiyyət formasına əsasən sahibkarlığın digər bir forması *kollektiv sahibkarlıq*dir. Bu halda sahibkarlığın subyektləri kimi əsasən səhmdar cəmiyyətləri çıxış edirlər. Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədi ilə öz vəsaitlərini birləşdirən müəssisələrin, firmaların və ayrı-ayrı şəxslərin könüllü sazişi əsasında təşkil edilir.

Mülkiyyət baxımından sahibkarlığın mövcüd digər bir forması – *dövlət sahibkarlığı*dir. Sahibkarlığın bu formasının iqtisadi əsası kimi bir sıra istehsal vasitələri, iqtisadiyyatın istehsal və sosial infrastrukturunun sahələrinin bir sıra obyektləri, müəyyən pul ehtiyatları və s. üzərində dövlət mülkiyyəti təşkil edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin gəlir və həcm göstəricilərinə görə *kiçik, orta və iri sahibkarlıq* formaları da bir-birindən fərqləndirilir. Bu zaman müəssisələr təsnifləşdirilərkən aşağıdakı göstəricilərdən istifadə edilir:

- işçilərin sayı;
- sabit kapitalın həcmi;
- əmtəəlik məhsulun həcmi;
- kapital qoyuluşunun həcmi və s.

Biznes dedikdə, gəlir gətirən fəaliyyət növü başa düşülür. Sahibkar dedikdə mülkiyyətçi başa düşülür. Hər bir işgüzar adam öz əməyi, öz sərvəti və öz riski ilə varidat qazanmağa cəhd göstərir. Sahibkar biznes fəaliyyətinin bütün növləri ilə məşğul ola bilər. Biznesin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

İstehsal; maliyyə; kadr; maddi-texniki təchizat; marketinq.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlıq fəaliyyəti məhdudiyətsiz həyata keçirilə bilər. Burada əsas tənzimləyici qüvvə isə bazar və tələb – təklif münasibətləridir. Bazarı tənzimləyən əsas amillər: *dəyər, dövriyyə və rəqabət* qanunlarıdır.

Bazarın tənzimlənməsində dövlətin rolu son illər daha qabarıq üzə çıxır. Belə ki, təbii hesab etdiyimiz – dəyər, dövriyyə və rəqabət qanunları ilə bilavasitə bağlı olan qiymət və pul siyasəti dövlət nəzarətində olduğu üçün, pul kütləsinin və qiymətlərin çərçivə hədləri dövlət tərəfindən müəyyənləşdirilir ki, bu da bazarın tənzimlənməsində dövlətin rolunu xeyli gücləndirir.

Digər tərəfdən, xarici iqtisadi münasibətlərin qurulmasında və gömrük siyasətinin təşkilində də dövlətin rolu çox böyükdür və bu səbəbdən də onun bazara təsiri və tənzimləyici rolu artır.

