

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİNİN
DƏRSLİKLƏRİ

KOMMERSİYA
MENECMENTİ

Dərslik

Azərbaycan Respublikasının təhsil
nazirinin 14.07.2011-ci il tarixli 1176
saylı əmri ilə dərslik kimi təsdiq
edilmişdir

BAKİ - 2012

«Kommersiya menecmenti» dərsləri iqtisad elmləri doktoru, professor **Kərim Paşa oğlu Paşayevin** rəhbərliyi və redaktəsi ilə «Ticarət» kafedrasının müəllimləri tərəfindən yerinə yetirilmişdir.

Müəlliflər: prof.**K.P.Paşayev**
 prof.**A.H.Səmədov**
 prof. **T.C.Məmmədov**
 dos. **M.Q.Əkbərov**
 b /müə. **P.T.Xudiyeva**
 müə. **K.S.Cabbarova**

Rəyçilər: ADİU-nin «İqtisadiyyatın tənzimlənməsi»
 kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru,
 prof. **M.A.Əhmədov**

 ADİU-nin «Menecment» kafedrasının müdiri,
 iqtisad elmləri doktoru, prof. **K.A.Şahbazov**

**Paşayev K.P., Səmədov A.H., Məmmədov T.C., Əkbərov M.Q.,
Xudiyeva P.T., Cabbarova K.S. Kommersiya menecmenti. Dərslik, II
hissə. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı – 2012 .- 205 səh.**

Dərslik müasir proqram əsasında tərtib edilmişdir. 4 bölmədən təşkil olunmuşdur. Kitabda kommersiyanın idarə edilməsi, kommersiya menecmentinin funksiyaları, kommersiya menecmentinin texnologiyası, onun sosial-psixoloji aspektləri geniş şəkildə izah edilmişdir.

Dərslik ali məktəb tələbələri üçün nəzərdə tutulmuşdur, ondan bakalavr, magistr tələbələr və geniş oxucu kütləsi də istifadə edə bilər.

© **Müəlliflər kollektivi - 2012**
© **İqtisad Universiteti - 2012**

Mündəricat

GİRİŞ.....	6
 I BÖLMƏ. KOMMERSİYANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN METODOLOJİ ƏSASLARI	
Mövzu 1.1. İdarəetmənin mahiyyəti və kateqoriyaları.....	7
1.1.1. Kommersiya menecmenti anlayışı və onun məzmunu...	7
1.1.2. Kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları.....	9
1.1.3. Effektiv kommersiya menecmentinin prinsipləri.....	13
Mövzu 1.2. Kommersiya menecmentinin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları.....	14
1.2.1. Müasir kommersiya menecmentinin yaranma mənbələri.	14
1.2.2. İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü.....	19
1.2.3. Müasir idarəetmə konsepsiyaları.....	22
Mövzu 1.3. Kommersiya təşkilatlarının növləri və elementləri..	23
1.3.1. Kommersiya müəssisələri, onların təşkilatı-hüququ əsasları.....	23
1.3.2. Təşkilatların növləri.....	30
1.3.3. Təşkilatların elementləri.....	34
1.3.4. Məhdudiyyətlər və təşkilatın fəaliyyətinin şəraitləri.....	41
Mövzu 1.4. Kommersiya təşkilatında menecerlər.....	48
1.4.1. Menecerlərin tipləri	48
1.4.2. Menecerlərin vəzifələri və rolları.....	48
1.4.3. Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri.....	51
Mövzu 1.5. Kommersiya menecmentinin effektivliyi.....	53
1.5.1. Təşkilatın kommersiya menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları	53
1.5.2. Effektiv kommersiya menecmentinin əlamətləri.....	55
1.5.3. Təşkilatda kommersiya menecmentinin effektivliyinin artırılması yolları.....	58
 II BÖLMƏ. KOMMERSİYA MENECMENTİNİN FUNKSİYALAR SİSTEMİ	
Mövzu 2.1. Kommersiya menecmentinin funksiyalarının tərkibi və təbiəti.....	63
2.1.1. Kommersiya menecmentinin funksiyaları anlayışı və növləri.....	63
2.1.2. İnnovasiyanın idarə edilməsi prosesinin məzmunu.....	67

2.1.3. Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi.....	69
2.1.4. Kommersiya menecmentinin texnoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi.....	70
Mövzu 2.2. Kommersiya təşkilatının strategiyası və məqsədinin formalaşdırılması.....	72
2.2.1. Strateji kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları və anlayışı.....	73
2.2.2. Strateji kommersiya menecmentinin ssenarisi və onun mərhələləri.....	74
2.2.3. Strateji qərarların hazırlanması və yerinə yetirilməsi prosesi.....	85
Mövzu 2.3. Planlaşdırma idarəetmənin funksiyası kimi.....	88
2.3.1. «Planlaşdırma» funksiyasının mahiyyəti.....	88
2.3.2. Planlaşdırmanın növləri.....	90
2.3.3. Planlaşdırma prosesləri.....	94
Mövzu 2.4. Menecment sistemində təşkilat	96
2.4.1. Təşkilatın mahiyyəti və elementləri.....	96
2.4.2. Müəssisənin təşkilat strukturu.....	97
2.4.3. İstehsal proseslərinin təşkili.....	110
Mövzu 2.5. Menecment sistemində tənzimləmə və nəzarət....	117
2.5.1. Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məzmunu və əhəmiyyəti.....	117
2.5.2. Nəzarət və tənzimləmənin növləri və formaları.....	120
2.5.3. Nəzarət və tənzimləmə prosesi.....	123

III BÖLMƏ. KOMMERSİYA MENECEMENTİNİN TEKNOLOGİYASI VƏ METODLARI

Mövzu 3.1. Kommersiya menecmenti sistemində idarəetmə qərarları.....	125
3.1.1. Qərar anlayışı, idarəetmə qərarlarının subyektləri və tipologiyası.....	125
3.1.2. Kommersiya menecmentində səmərəli qərarların qəbul edilməsi prosesi.....	128
3.1.3. Nümunəvi məsələlər üçün idarəetmə qərarlarının təqdimetmə formaları.....	138
Mövzu 3.2. Kommersiya menecmentinin metod və vasitələri.....	141
3.2.1. Kommersiya menecmentinin metodları.....	141
3.2.2. Kommersiya menecmentində modelləşdirmə.....	142
3.2.3. Kommersiya menecmentinin alətləri.....	147

Mövzu 3.3. Kommersiya menecmentində kommunikasiyalar.	153
3.3.1. Kommersiya menecmentində kommunikasiyalar anlayışı və mahiyyəti.....	153
3.3.2. Kommunikasiya prosesinin strukturu.....	155
3.3.3. Kommunikasiya baryerləri və onların aradan qaldırılması maneələri.....	157
3.3.4. Təşkilatlarda informasiya sistemləri.....	158

IV BÖLMƏ. MENECEMENTİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ

164

Mövzu 4.1. Kommersiya menecmentində səlahiyyətlərin ötürülməsi.....	164
4.1.1. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin mahiyyəti.....	164
4.1.2 Səlahiyyətlərin növləri.....	166
4.1.3. Mərkəzləşdirilmə və muxtariyyət.....	168
4.1.4. Səlahiyyətlərinin ötürülməsinin effektivliyi	170
Mövzu 4.2. Kommersiya menecmentində motivasiya.....	171
4.2.1. Əsas anlayışlar və motivasiya nəzəriyyəsi.....	171
4.2.2. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri.....	172
4.2.3. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri.....	175
4.2.4. Təşkilatın motivasiya sistemi.....	176
Mövzu 4.3. Rəhbərlik üslubu.....	179
4.3.1. Rəhbərlik üslubu anlayışı və növləri	179
4.3.2. Kommersiya menecmentində kollegialıq formaları.....	184
4.3.3. Rəhbərliyin qiymətləndirməsi üsulları.....	189
Mövzu 4.4. Kommersiya menecmentində işgüzar münasibətlərin əsasları.....	193
4.4.1. İşgüzar söhbətlərin əsas qaydaları.....	193
4.4.2. Qeyri-formal qruplar və kollektivin liderləri.....	198
4.4.3. Kollektivdə baş verən münaqişələr və onların çözülməsi yolları.....	199

ƏDƏBİYYAT.....	203
-----------------------	------------

GİRİŞ

Müasir iqtisadi konsepsiyaların sürətlə dəyişilməsi (transformasiyası), iqtisadi paradigmalарın inkişafı bütün səviyyədən olan mütəxəssislərdən, rəhbərlərdən yüksək səriştəlik və peşəkarlıq, menecment sahəsində dərin nəzəri biliklərin olmasını tələb edir.

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

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

Həm müəllimlər, həm də tələbələr üçün nəzərdə tutulan hazırkı işdə müasir kommersiya menecmentinin nəzəri əsaslarının «Kommersiya menecmenti» fənninin orijinal daydjesti formasında verilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Daydjest təsdiq olunmuş işçi proqramına əsasən hazırlanmışdır və dörd bölmə üzrə sistemləşdirilmiş materialı aşağıdakı şəkildə özündə cəmləşdirir:

Kommersiyanın idarə edilməsinin metodoloji əsasları (1.1-1.5);

Kommersiya menecmentinin funksiyaları sistemi (2.1-2.5);

Kommersiya menecmentinin texnologiyası və metodları (3.1-3.3);

Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji aspektləri (4.1-4.4).

I BÖLMƏ

KOMMERSİYANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN METODOLOJİ ƏSASLARI

Mövzu 1.1. İdarəetmənin mahiyyəti və kateqoriyaları.

Mövzu 1.2. Kommersiya menecmentinin təkamülü və onun müasir konsepsiyaları.

Mövzu 1.3. Kommersiya təşkilatlarının növləri və elementləri.

Mövzu 1.4. Kommersiya təşkilatında menecerlər.

Mövzu 1.5. Kommersiya menecmentinin effektivliyi.

1.1. Mövzunun məzmunu:

1.1.1. Kommersiya menecmenti anlayışı və onun məzmunu.

1.1.2. Kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları.

1.1.3. Effektiv kommersiya menecmentinin prinsipləri.

1.1.1. Kommersiya menecmenti anlayışı və onun məzmunu

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

İdarəetmə > Menecment

Menecment > Rəhbərlik

Kommersiya menecmentinin əsas məqsədi – təşkilatın işində ahəngliyin təmin olunmasından, yəni təşkilatın bütün daxili və xarici elementlərinin uyğunlaşdırılması və effektiv fəaliyyət göstərməsindən ibarətdir.

Ahəngliyin vəzifəsi daxili və xarici məqamlara malikdir.

Kommersiya menecmentinin məzmununa iki amil qrupu təsir göstərir:

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

Kommersiya menecmentinin təşəkkül tapmasına və inkişafına təsir göstərən amillər:

- bazar mexanizminin formalaşması və onun dövlət tənzimlənməsi ilə uyğunlaşdırılması;

- cəmiyyətin mallara və xidmətlərə olan tələbatların strukturunda baş verən dəyişmələr, **kommersiya menecmentinin** daha çox istehlak əşyalarına olan tələbatların ödənilməsinə istiqamətlənməsi;

- rəqabətin güclənməsi;

- rəqabətin beynəlmilləşməsi və bununla bağlı beynəlxalq standartlara məcburi uyğunlaşma;

- təşkilat və idarələrin fəaliyyətinə sosial və ekoloji tələblərin gücləndirilməsi, kommersiya menecmentinin təşkilatların effektivliyinin xarici amillərinə istiqamətləndirilməsi;

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

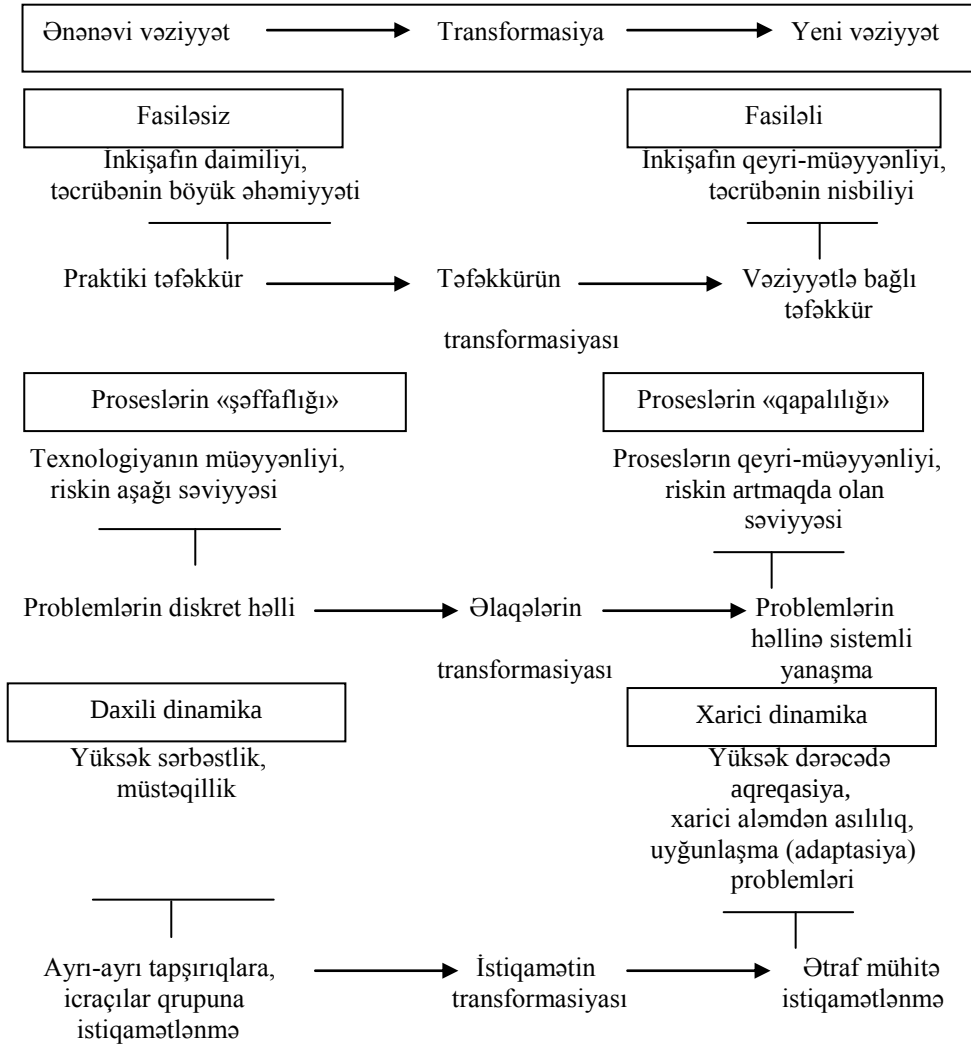
Kommersiya menecmentinin məzmunu üç məqamda (aspektdə) nəzərdən keçirilə bilər:

- elm və idarəetmə bacarığı kimi;

- fəaliyyət növü və idarəetmə qərarlarının qəbul olunması prosesi kimi;

- təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsi aparatı kimi.

Təşkilatların inkişafının müasir meyilləri



1.1.2. Kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları

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

Kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyalarının tərkibi:

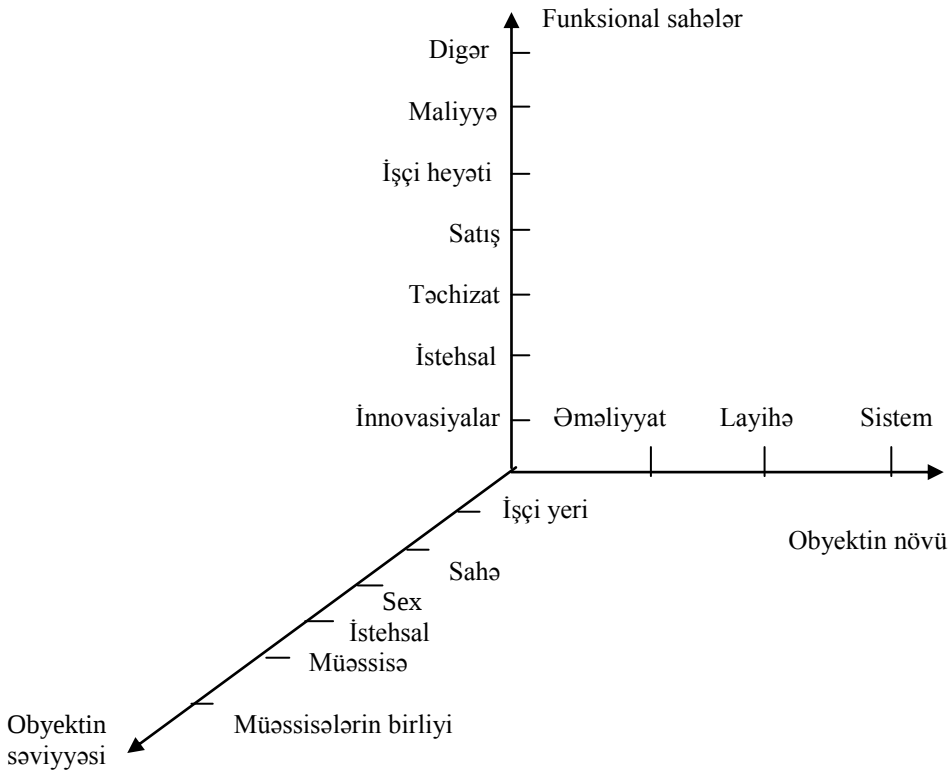
- obyektlər və subyektlər;
- funksiyalar;
- növlər;

- metodlar;
- prinsiplər.

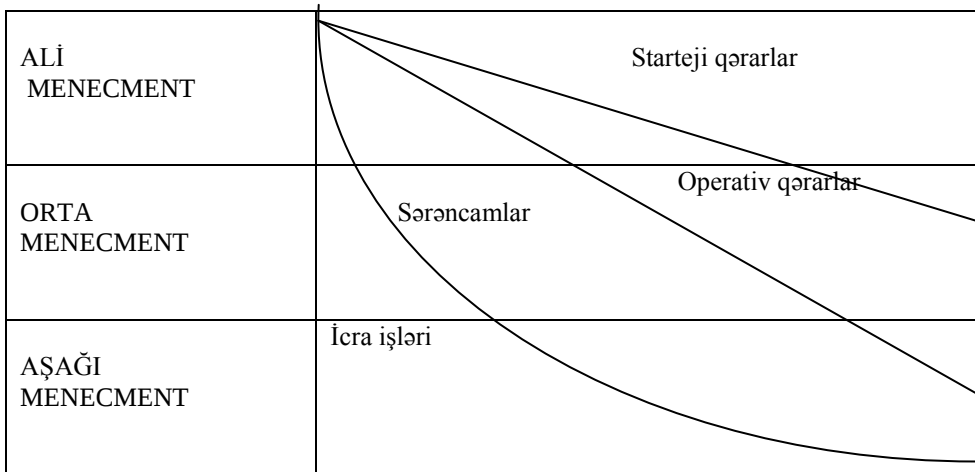
Kommersiya menecmentinin obyektı, onun əsasını təşkil edən kateqoriya – təşkilatdır ki, bu da qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün şüurlu surətdə olaraq əlaqələndirilən insanlar birliyindən ibarətdir.

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

Kommersiya menecmentinin obyektlərinin xarakteristikası



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



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

«Menecer» **kateqoriyası** aşağıdakılara tətbiq olunur:

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

Kommersiya menecmentinin növləri – **kommersiya** menecmentinin müəyyən məsələlərinin həlli ilə bağlı olan idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi sahələridir.

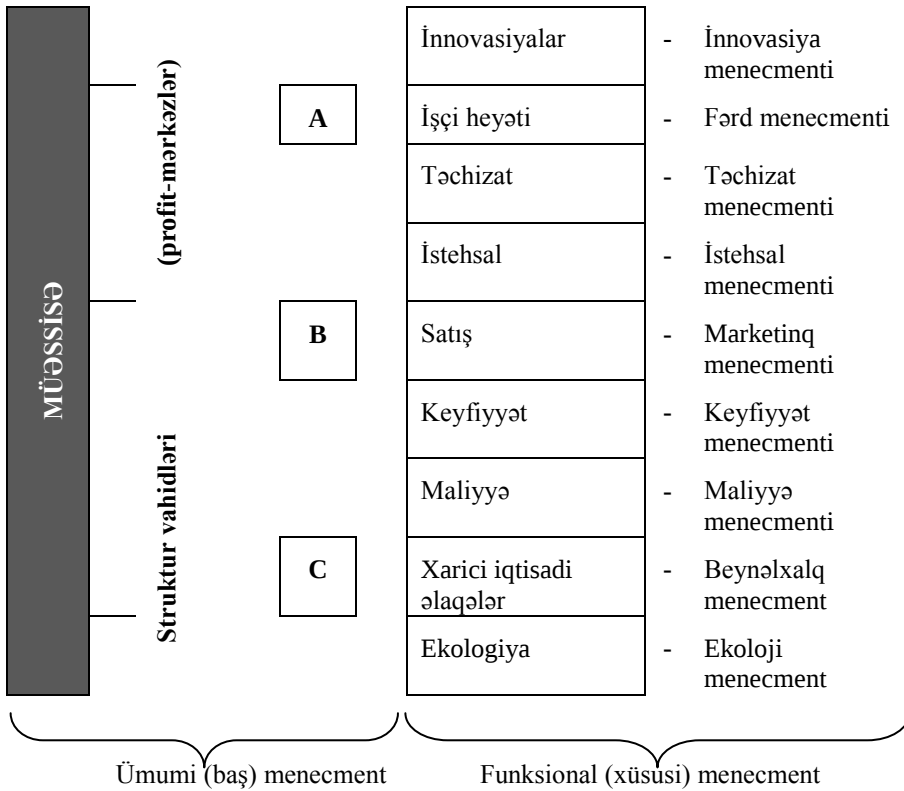
Obyektin əlamətinə görə: ümumi və funksional menecmenti fərqləndirirlər.

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

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

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

Kommersiya menecmentinin obyektləri və növləri



Məzmun əlamətinə görə: normativ, strateji və operativ menecment ayırırlar.

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

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

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

Kommersiya menecmentinin funksiyaları idarəetmə fəaliyyətinin spesifik növlərinin sabit tərkibini müəyyən edir ki, bunlar da məqsədlərin, hərəkətlərin və yaxud onların tətbiq obyektlərinin həmcinsliyi ilə xarakterizə olunur.

Strateji və operativ ticarət menecmentinin müqayisəli xarakteristikası

Əlamət	Kommersiya menecmentinin növləri	
	Strateji	Operativ
1. İyerarxiya səviyyəsi	Üstün olaraq <i>kommersiya</i> menecmentinin ali səviyyəsi	<i>Kommersiya</i> menecmentinin bütün səviyyələri, daha çox orta səviyyəyə istinad olma
2. Qeyri-müəyyənlik	Yüksək dərəcə	Aşağı səviyyə
3. Problemlərin növləri	Üstün olaraq strukturlaşdırılmamış	Əsasən yaxşı struktura malik olan
4. Vaxt dairəsi	Uzunmüddətli, bəzən qısa və ortamüddətli dövrə vurğulanma	Qısa və ortamüddətli dövrə vurğulanma
5. İnformasiyaya tələbat	Daha çox xarici	Əsasən daxili
6. Alternativlər	Alternativlərin spektri genişdir	Alternativlərin spektri məhduddur
7. Həcm	Daha vacib problemlə struktur sahələrində və bölmələrdə cəmləşir	Müəssisənin və onun bölmələrinin bütün istiqamətlərini əhatə edir
8. 9. Təfəssilatlaşma dərəcəsi	İrəliləndirilmiş işlənilmə	Detallaşdırılmış işlənilmə

Kommersiya menecmentinin metodları – təşkilatın effektiv inkişafının təmin olunması məqsədilə müxtəlif idarəetmə məsələlərinin həllinin qayda və proseduraları sistemindən ibarətdir.

Kommersiya menecmentinin metodları idarəetmənin intuitiv xarakterini aşağı salmağa imkan verir, müəssisədə idarəetmə sisteminin qurulmasında və fəaliyyət göstərməsində qayda yaradılması, əsaslandırılması və effektiv təşkil olunmasını təmin edir. Menecmentdə bütün fəaliyyət dairələrində (istehsal, ticarət, təhsil və s.) tətbiq olunan həm ümumi metod və fəndlərdən (məsələn, ekspertizalar, ideyaların törəməsi (generasiya olunması), idarəetmə qərarlarının qiymətləndirilməsi), həm də müəyyən bir sahənin spesifikliyini əks etdirən xüsusi metodlardan (innovasiya, maliyyə, fərd menecmenti və s.) istifadə olunur.

1.1.3. Effektiv kommersiya menecmentinin prinsipləri

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

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

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

İyerarxik nizamlanma təşkilatda menecment proseslərinin fərqləndirilməsi səviyyəsini nizamlayır.

Məqsədli istiqamətlənmə təşkilatın məqsədli strateji istiqamətlənməsinin üstünlüyünü və məqsədlərə çatmağın **kommersiya** menecmentinin effektivliyinin vacib meyarı kimi qəbul edilir.

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

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

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

1.2. Mövzunun məzmunu:

1.2.1. Müasir kommersiya menecmentinin yaranma mənbələri

1.2.2. İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

1.2.3. Müasir idarəetmə konsepsiyaları

1.2.1. Müasir kommersiya menecmentinin yaranma mənbələri

Kommersiya menecmentinin təkamülünün mahiyyətini açmağa imkan verən anlayışlar.

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

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

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

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

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

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

Müasir kommersiya menecmentinin yaranma mənbələri

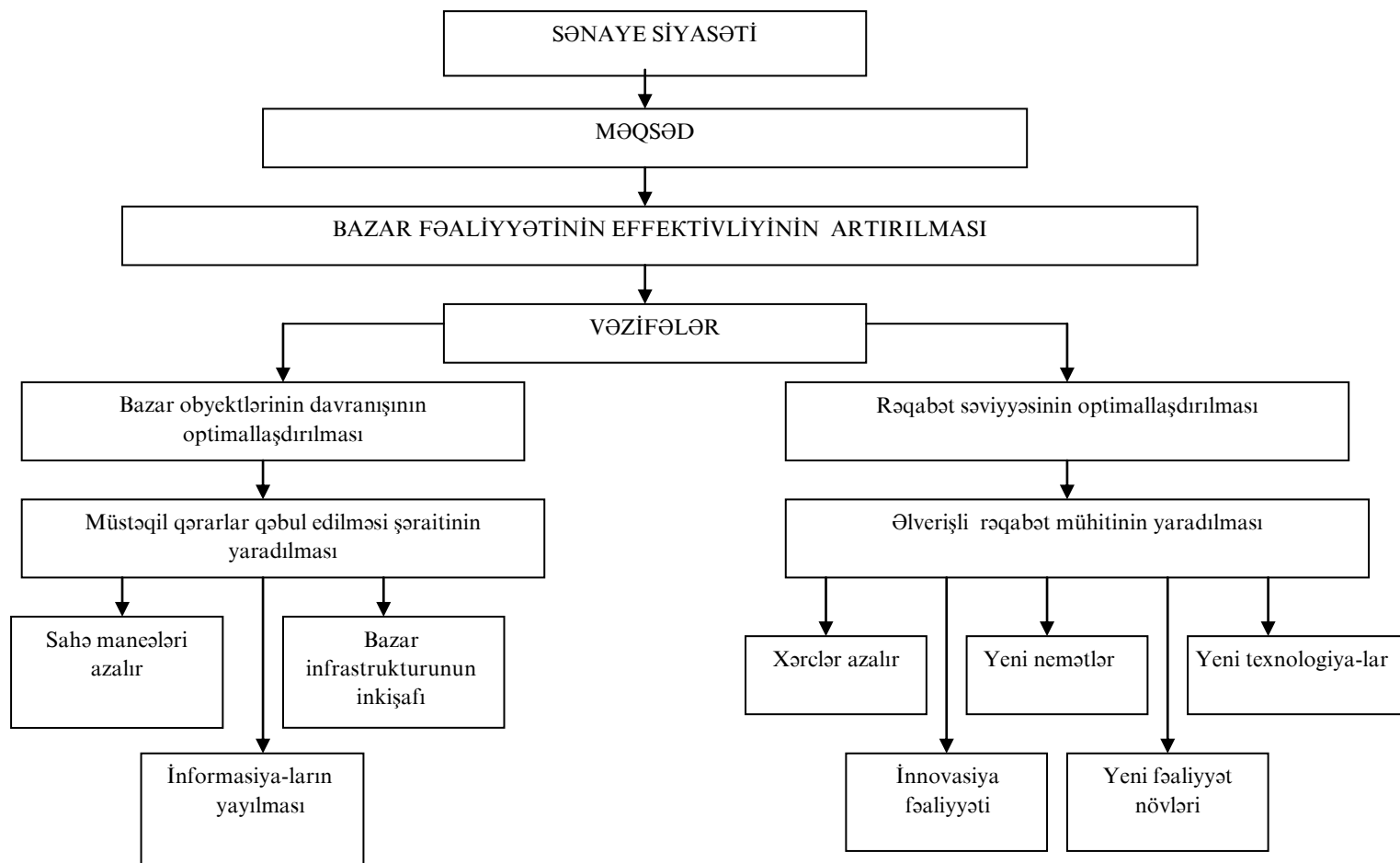
<i>Mərhələlər</i>	<i>İdarəetmə metodlarının məzmunu</i>	<i>İdarəetmənin xarakteristikası və meyarları</i>
Pioner, 1820-1990	İdarəetmənin ənənəvi metodları, sahibkarın şəxsi qabiliyyəti	Sahibkar menecerləri cəlb etmədən şəxsən özü idarə edir, hər şey sahibkarın şəxsi təşəbbüsündən və işgüzar keyfiyyətindən asılıdır, idarəetmə təcrübəsinin sistemləşdirilməsi, menecer peşəsinə öyrədilməsinə tələbat artır
Təşkilatı, XX əsrin əvvəli	İdarəetmənin təşkilinə elmi yanaşma, inzibatiilik	İdarəetmənin elmi təşkilinin yaranması Ənənəvi metodlardan imtina edilməsi Ustaların və təlimatların rolunun artması. Vaxtın uçotu və müşahidə Əməyin normalaşdırılması. İşverənin maddəli işçilərlə əməkdaşlığı ideyasının inkişaf etdirilməsi
İnteqrasiyalı, 30-cu illərdən başlayaraq	İdarəetmənin təşkilinə rəftarlı yanaşma	Texnikanın selvarı inkişafı ilə paralel olaraq insanın əhəmiyyəti azalır. Müəssisə həm insan üçün (alıcı keyfiyyətində), həm də istehsal və sahibkarlıq fəaliyyətində partnyor kimi mövcud olur

Kommersiya menecmentinin metodları və formaları daimi olaraq dəyişir və təkmilləşir. Dəyişikliklər sənaye inkişafının fazaları ilə sıx əlaqədə baş verir. Üç əsas fazanı ayırırlar:

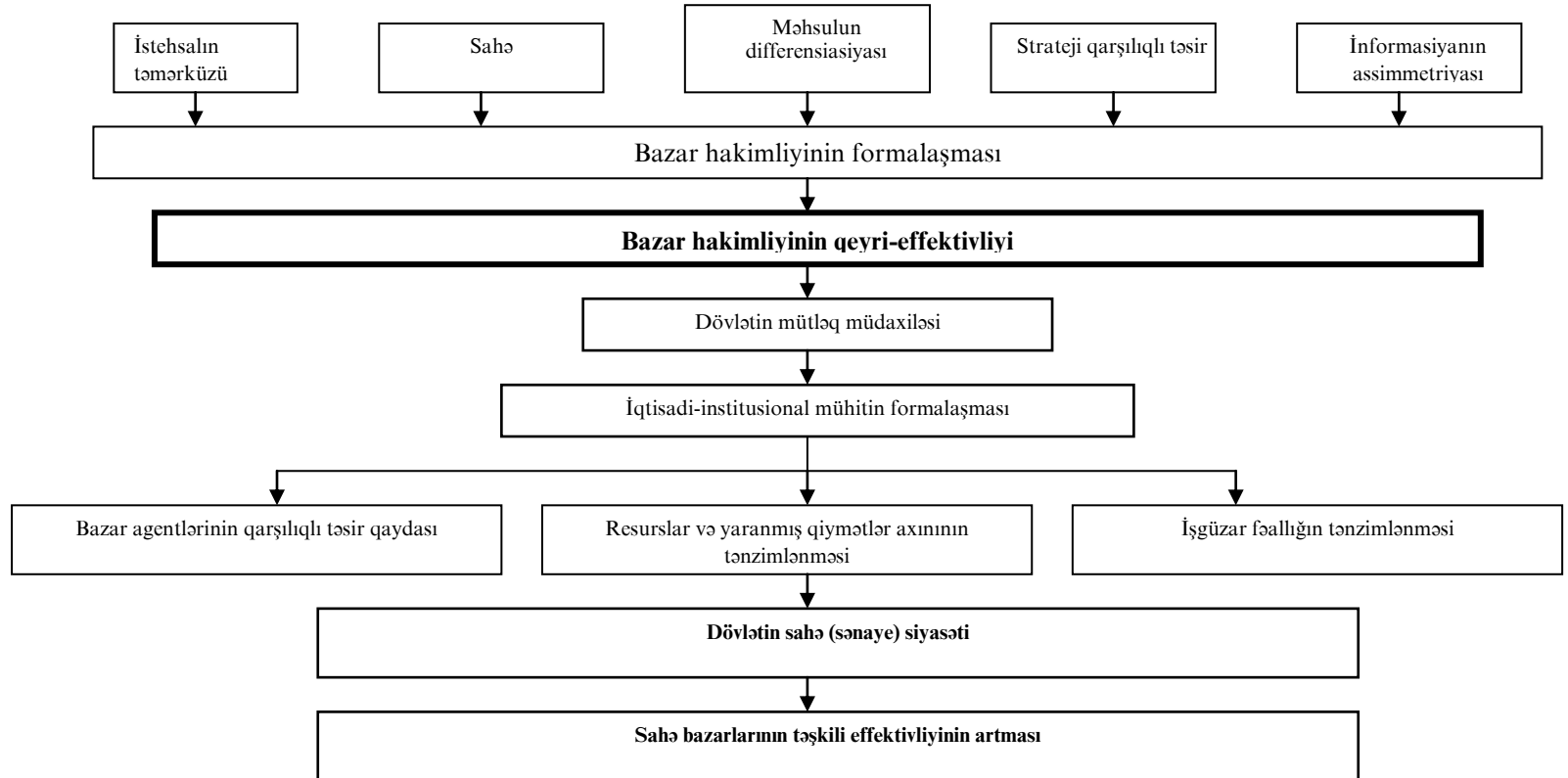
- kütləvi istehsal dövrü;
- kütləvi satış dövrü;
- postindustrial dövr.

Sənaye inkişafının üç fazasının əsas xüsusiyyətləri

<i>Kütləvi istehsal fazası (XX əsrin əvvəli (30- cu illərədək))</i>	<i>Kütləvi satış fazası (30-60-cı illər)</i>	<i>Postindustrial faza (ötən əsrin 60-cı illərin ortalarından başlayaraq)</i>
- standart məhsulun buraxılışı; - bazar qeyri-məhdududur; - meyar aşağı maya dəyəridir; - bütün diqqət firmanın daxilindədir	- fərqli məhsulların buraxılışı; - rəqabətin sıçrayışı; - istehsalı və satışı tarazlaşdırmaq üçün marketinqin inkişaf etdirilməsi; - firmanın imicinə diqqət	- sərt rəqabət; - əsas kapitalın tez köhnəlməsi; - sahibkarlığın beynəlmilləşdirilməsi; - kurs- strateji məsələlərin həll olunması, strateji marketinq
Henri Ford: «Maşınlar qoy istənilən rəngdə olsun, təki onlar qara rəngdə olsun», yəni ucuz olsun.	Cəmiyyətin vəziyyəti: «Qarajda maşın, tavada toyuq».	P.Druker: «Yaranmış dövrən – “bütün qanunauyğunluqlardan kənar əsrdir”»



Sənaye siyasətinin şərtləri



Bu fazalarda **kommersiya** menecmentinin metodları və formaları malların bazara yeridilməsi problemilə daha çox bağlı olur. **Kommersiya** menecmentinin strateji istiqamətlənməsi güclənir. Firma qarşısında həm mövcud mallar üçün yeni bazarları qabaqcadan görmək, həm də alıcıların gələcək tələbatları əsasında layihələndirilən yeni və yaxud prinsipcə yeni malları yaratmaq vəzifəsi durur. Rəqabət mübarizəsində ancaq elələri qalib gəlirlər ki, onlar bazarın tələbatlarının dəyişməsinə qabaqcadan münasibət göstərirlər.

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

Kommersiya menecmentinin marketing konsepsiyası

Tələblər			
Firmadaxili vəzifələrə istiqamətlənmə	Satış vəzifələrinə istiqamətlənmə	Marketing vəzifələrinə istiqamətlənmə	Firmanın strateji istiqamətlənməsi
Məqsəd			
Səmərəli maddi-texniki təchizat və istehsal	Firmanın dövriyyəsinin artırmaq	Mövcud bazarların tamamilə tükənməsi	Yeni bazarları qabaqcadan görmək
Marketingin funksiyaları			
Bölüşdürmək	Satmaq	Bazarda satışı təşkil etmək	Strateji marketing
↑ Satıcıların bazarı Kütləvi istehsal bazası ↑ Alicıların bazarı Postindustrial faza Kütləvi satış fazası			

1.2.2. İdarəetmə məktəblərinin inkişafı və idarəedici sistemlərin təkamülü

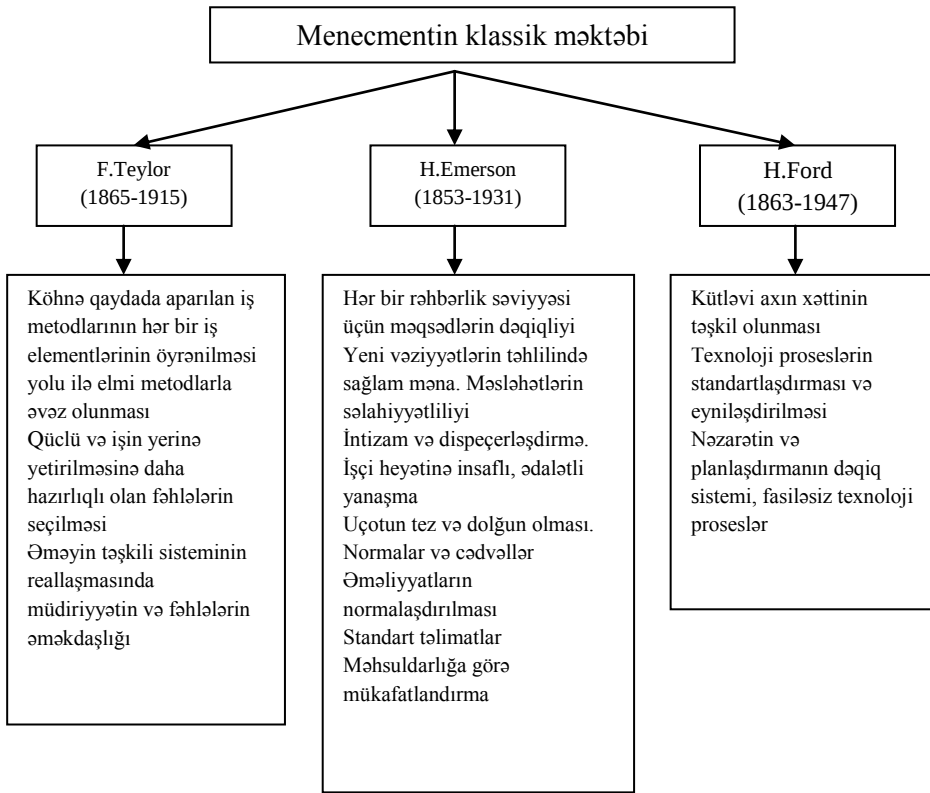
Təşkilatın müvəffəqiyyətlərinə təsir göstərən xarici və daxili amillər haqqında biliklər inkişaf etdikcə idarəetməyə müxtəlif yanaşmalar formalaşır. Bunlar: elmi idarəetmə (klassik menecment), inzibati idarəetmə, insan münasibətləri və yeniliklər haqqında elmlər, idarəetmə məktəbi (miqdar metodları). Ənənəvi idarəetmə məktəblərin yeniləşdirilməsi (modifikasiyası) baş verir. İdarəetməyə qarşı sistemli və vəziyyətlə

bağlı (situasiyalı) yanaşmalar, təşkilatın mürəkkəb bir sosial-texniki sistem kimi qəbul olunması konsepsiyası inkişaf etməyə başlayır.

Tam bir sistemdə ayrı-ayrı hissələr birgə fəaliyyət göstərir və bu da bütövlükdə sistemin tam halda fəaliyyət göstərməsi prosesini təşkil edir. Bir-biri ilə əlaqədə olan müxtəlif cinsli tərkib hissələrinin birgə fəaliyyət göstərməsi sistemin keyfiyyətə yeni funksional xassələrini meydana çıxarır ki, bunlar da **sinergizm effekti** hesabına yaranır. Situa-siya ilə bağlı olan yanaşma qəbul edilən idarəetmə qərarlarının alterna-tivliyinə əsaslanır ki, bunlar bazar mühiti üçün xarakterik olmaqdadır.

Ənənəvi məktəblər	Yeniləşdirmələr (modifikasiyalar)	İnteqrasiya	Vəziyyətlə bağlı xüsusiləşmə	Təşkilatın tamlıqda, bütövlükdə qavranılması
Klassik menecment	Formal yanaşmalar			
Sənaye mühəndisliyi				
Unzibatçılıq	Rəftarlı yanaşmalar	Sistemli yanaşmalar	Situasiyalı yanaşma	Konsis-tent yanaşma
Bürokratik modellər				
Psixotexnika				
Human Relations – insan münasibətləri doktrinası				
1900-cu ildən başlayaraq	1945-ci ildən	1950-ci ildən	1965-ci ildən	1975-ci ildən

Klassik menecment



Klassik menecmentin bazasında idarəetmənin müxtəlif məktəbləri inkişaf etməyə başlamışdır.

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

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

Bürokratik modellər. Əsas ideya – işçilərin (menecerlərin), işlərin, vəzifələrin və səlahiyyətlərin dəqiq bölüşdürülməsi, funksiyaların ixtisaslaşdırılması, xidmətlərin dəqiq iyerarxik quruluşunun olması, dəqiq qoyulmuş qaydalar üzrə rəhbərlik. Sənəd dövriyyəsinin yüksək rolu (M. Veber, 1864-1920).

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

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

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

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

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

1.2.3. Müasir idarəetmə konsepsiyaları

Kommersiya menecmentinin mövcud elmi məktəbləri əsasında idarəetmənin yeni konsepsiyaları inkişaf etməyə başladı ki, bunlar da sosial sistemlərin həyat fəaliyyəti prosesində humanizm və liberallaşma meyillərini əks etdirirdi.

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

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

İstehsalat sferasında aşağıdakı konsepsiyalar inkişaf etmişdir:

- *Just-in-Time Production (JIT)* istehsalatda və onunla əlaqədar fəaliyyət dairələrində itkilərin aradan götürülməsinə yönəldilən **kommersiya** menecmentinin fəlsəfəsini əks etdirir. Ancaq elə miqdarda

məhsul istehsal olunmalıdır ki, həmin məhsul müəyyən edilmiş müddətə qədər çıxsın;

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

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

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

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

- *Biznesin reinjinerinqi*. Konsepsiya təşkilatın quruluşunun ənənəvi əsaslarının və onların təşkilatı mədəniyyətinin yenidən baxılmasına, onların biznes-proseslərinin köklü qaydada yenidən layihələndirilməsinə əsaslanır. Biznesin reinjinerinqi hər şeyi yenidən, sıfırdan başlamaq deməkdir.

1.3. Mövzunun məzmunu:

1.3.1. Kommersiya müəssisələri, onların təşkilatı-hüquqi əsasları

1.3.2. Təşkilatların növləri

1.3.3. Təşkilatların elementləri

1.3.4. Məhdudiyyətlər və təşkilatın fəaliyyətinin şəraitləri

1.3.1. Kommersiya müəssisələri, onların təşkilatı-hüquqi əsasları

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində şəxsi istehlaka keçən maddi nemətlərin əksər hissəsi kommersiya müəssisələri vasitəsilə həyata

keçirilir.İstehsal sahələrində istehsal edilmiş məhsullara alıcılar tərəfindən obyektiv qiymət kommersiya müəssisələri vasitəsilə verilir. Ticarətin ilkin və əsas təşkilat-təsərrüfat həlqəsi kommersiya müəssisələridir.

Ümumiyyətlə, götürdükdə müəssisə daxilində, iqtisadiyyatın ilkin həlqəsi kimi müəyyən mülkiyyətə, kollektiv əməyə əsaslanan, ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə məhsul istehsal edən, müxtəlif xarakterli işlər və xidmətlər göstərilən, istehsal texniki, təşkilatı və iqtisadi vəhdətə malik olan, hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat subyekti başa düşülür.

Hər bir müəssisə təşkilatı-hüquqi formada fəaliyyət göstərməklə müəyyən xüsusi adlara malik olur.

Kommersiya müəssisələri aşağıdakı əlamətlərə görə təsnifləşdirilə bilər:

- 1.Tikintinin növü və xüsusiyyəti;
- 2.Müəssisənin tipi;
- 3.Kommersiya xidmətinin forması;
- 4.Binaların tipi və onların planlaşdırılma xüsusiyyətləri;
- 5.Kommersiya müəssisəsinin funksional xüsusiyyəti.

Müəssisələrin fəaliyyəti Azərbaycan Respublikasının “Müəssisələr haqqında” Qanun və digər qanunvericilik aktları ilə tənzimlənir. Müəssisələr Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları ilə qadağan edilməyən, onun nizamnaməsində nəzərdə tutulan istənilən növ təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul ola bilər.

Müəssisələr dövlət müəssisəsi, fərdi (ailə), şərikli (tam ortaqlı), payçı şərikli (kommandit ortaqlıqlar) məhdud məsuliyyətli müəssisələr və səhmdar cəmiyyəti kimi təşkilatı-hüquqi formalarda fəaliyyət göstərə bilər.

Dövlət müəssisəsi aşağıdakı formalarda fəaliyyət göstərir: əmlakı tamamilə dövlət mülkiyyətində olan müəssisələr, səhmlərinə nəzarət taktiki dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr.

Dövlət müəssisəsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq dövlət əmlakını idarə etməyə vəkil edilən dövlət orqanları tərəfindən yaradılır. Dövlət müəssisəsinin əmlakı Azərbaycan Respublikasının dövlət mülkiyyətidir. Dövlət müəssisəsi mülkiyyətçi tərəfindən ona təhkim edilmiş əmlak üzərində Azərbaycan Respublikasının

qanunvericiliyi üzrə müəyyən edilmiş qaydada və hədudlarda sahiblik, istifadə etmək və sərəncam vermək səlahiyyətlərini həyata keçirir.

Fərdi (ailə)müəssisə vətəndaşların mülkiyyətində və ya onun ailə üzvlərinin (əgər onlar arasında sazişdə başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa) ümumi pay mülkiyyətində olan müəssisədir.

Fərdi müəssisə başqa mülkiyyətçilərə məxsus olan müəssisələri satın almaq yolu ilə də yaradıla bilər. Fərdi müəssisənin mülkiyyətçisi müəssisənin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə öz əmlakı ilə (ailə üzvlərinin əmlakı) qanunvericiliyə görə məsuliyyət daşıyır.

Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə azı iki fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında təsis edilir. Müəssisənin şərikləri onun öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə özlərinin bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır.

Fəaliyyət göstərən müəssisəyə sonradan daxil olan şərik həm də müəssisənin əvvəlki borclarına görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisədən çıxan şərik həmin vaxta kimi müəssisənin fəaliyyəti nəticəsində yaranmış borclara görə digər iştirakçılarla birlikdə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır. Şəriklərin razılığı ilə həmin pay müəssisənin şəriklərinə və kənar şəxslərə satıla, verilə bilər. Müəssisənin şərikləri həmin payın alınmasında üstünlüklərə malikdir.

Müəssisənin şəriklərindən biri (bir neçəsi) vəfat etdikdə, hüquqi şəxs olan şərik isə ləğv edildikdə onun varisi şərik kimi müəssisəyə qəbul edilir. Bütün hallarda pay bir mülkiyyətçidən digərinə keçməsi notarial qaydada rəsmiləşdirilməlidir.

Payçı və şərikli (komandit ortaqlıqlar) müəssisəsi azı bir şərik və payçı tərəfindən təsis edilir. Şərik və payçı həm fiziki, həm də hüquqi şəxs ola bilər. Şərik müəssisənin öhdəliklərinə və borclarına görə özünün bütün əmlakı ilə, payçı isə müəssisəyə verdiyi pay həcmində məsuliyyət daşıyır.

Müəssisənin idarə heyətinin seçilməsində və onların səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən nizamnamə müddəalarının qəbul edilməsində yalnız şəriklərin səsvermə hüququ vardır. Nizamnamənin digər müddəalarının qəbul edilməsində və müəssisədaxili məsələlərin həll edilməsində həm də payçı şəriklər səsvermə hüququna malikdir. Payçı və şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır.

Şəriklərin razılığı ilə həmin pay müəssisənin şəriklərinə və ya kənar şəxslərə satıla, verilə bilər. Müəssisənin şərikləri və payçıları payın alınmasında üstün hüquqa malikdirlər.

Müəssisənin payçı və şəriklərindən biri (bir neçəsi) vəfat etdikdə, hüquqi şəxs isə ləğv edildikdə onun varisi müvafiq olaraq payçı və ya şərik kimi müəssisəyə qəbul edilir.

Bütün hallarda payın bir mülkiyyətçidən digərinə keçməsi notarial qaydada təsdiq edilməlidir.

Məhdud məsuliyyətli müəssisə bir, yaxud bir neçə fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən yaradılan, nizamnamə fondu təsis müqaviləsi ilə müəyyən edilən həcmdə paylara bölünən müəssisədir. Müəssisənin təsisçiləri onun öhdəliklərinə görə ancaq nizamnamə fondundakı payları həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Təsisçi müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır.

Məhdud məsuliyyətli müəssisə öz öhdəliklərinə görə ona məxsus olan bütün əmlakı ilə cavabdehdir və öz təsisçilərinin üçüncü şəxs qarşısında öhdəliklərinə görə cavabdehlik daşımır. Müəssisənin təsisçisi öz payını satarkən digər təsisçilər bu payın alınmasında üstünlüyə malik olurlar. Təsisçi öz payını və onun bir hissəsini satmaq istədikdə bu barədə məhdud məsuliyyətli müəssisənin icra orqanına məlumat verməlidir. Müəssisənin icra orqanı təsisçidən öz payını satmaq haqqında məlumat aldıqda sonra 7 gün ərzində bu barədə müəssisənin bütün təsisçilərinə məlumat verməlidir.

Məhdud məsuliyyətli müəssisənin illik və ya rüblük fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən xalis mənfəətin onların arasında bölüşdürülməsi təsisçilərin ümumi yığıncağının qərarı ilə həyata keçirilir. Təsisçilərin ümumi yığıncağı müəssisənin əldə etdiyi bütün mənfəəti və ya onun bir hissəsini bölüşdürmək haqqında qərar qəbul etmək hüququna malikdir.

Məhdud məsuliyyətli müəssisənin hər bir təsisçisi Nizamnamə fondunda və digər əmlakda öz payına uyğun olaraq bölüşdürülən xalis gəlirin bir hissəsini almaq hüququna malikdir. Təsisçilərə mənfəətdən çatacaq məbləğ ümumi yığıncağın qərarından sonra bir ay müddətində verilməlidir.

Əlavə məsuliyyətli müəssisə də vardır. Bu müəssisələrin məhdud məsuliyyətli müəssisələrdən fərqi ondan ibarətdir ki, onun iştirakçıları müəssisənin öhdəliklərinə görə Nizamnamə fonduna qoyduqları payların nizamnamə ilə müəyyənləşdirilən və hamısı üçün eyni olan misli miqdarında subsidiyar məsuliyyət daşıyırlar. İştirakçılardan biri öz payını ödəmək imkanına malik deyildirsə, bu pay digər iştirakçılar arasında onların payına uyğun olaraq bölünür.

Səhmdar cəmiyyəti müəssisənin yeni yayılmış təşkilati-hüquqi formasıdır. Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə Nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və ya hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssi-

sədir. Belə cəmiyyətin səhmlərini alanlar onun səhmdarlarına çevrilirlər və aldıkları səhmlərin miqdarına uyğun olaraq onun mənfəətindən dividend almaq hüququna malik olurlar. Səhmdar cəmiyyəti azı üç fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən təsis edilir. Səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinə görə səhmdarlar özlərinin verdikləri pay həcmində (onlara məxsus olan səhm paketi həddində) məsuliyyət daşıyırlar. Azərbaycan Respublikasının “Səhmdar cəmiyyəti haqqında” qanuna əsasən Səhmdar cəmiyyəti “açıq tipli səhmdar cəmiyyəti” və ya “qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti” formasında yaradıla bilər. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin Nizamnamə fondunun həcmi 5 mln., açıq tipli səhmdar cəmiyyətin Nizamnamə fondunun həcmi 10 mln. manat həcmində müəyyən edilmişdir. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin səhmdarlarının sayına məhdudiyyət qoyulur. Əgər səhmdarların sayı müəyyən edilmiş həddi keçərsə, onda o, bir il ərzində qapalı tipli cəmiyyətdən açıq tipli cəmiyyətə çevrilməlidir.

Səhmlərin müstəqil surətdə özgəninkiləşdirilə və səhmlərinə açıq abunə yazılışı keçirilə bilən cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyəti adlanır. Bu tip cəmiyyətin səhmdarlarına öz səhmlərini satmaq üçün heç bir məhdudiyyət qoyulmur.

Müəssisə haqqında Qanuna əsasən müəssisənin bir tipi də birliklərdir. Müəssisələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi, hüquqlarının müdafiə edilməsi ümumi mənafeələrinin dövlət və digər orqanlarda, təşkilatlarda, habelə beynəlxalq təşkilatlarda təmsil olunması və digər məqsədlər ilə könüllülük əsasında sahə, ərazi və başqa prinsiplərə əsasən itti-faqlar, konsernlər, şirkətlər və digər birliklər yaradılır. Ayrı-ayrı istehsalat təsərrüfat işlərinin və digər funksiyaların mərkəzləşdirilmiş qayda-da yerinə yetirilməsi müəssisələrin razılaşdırılmış qərarı əsasında birliyə həvalə oluna bilər.

Birlik təsisçilərin təsdiq etdikləri nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir. Birlik hüququ şəxsdir, bank idarələrində onun hesablaşma hesabı və digər hesabları, öz adı göstərilən möhürü vardır.

Birlik onun tərkibinə daxil olan müəssisələrin öhdəliklərinə, müəssisələr isə birliyin öhdəliklərinə görə, əgər nizamnamədə (təsis müqaviləsində) digər qaydalar nəzərdə tutulmayıbsa cavabdeh deyildir.

Birliyin tərkibinə daxil olan müəssisələr birlikdən çıxmaq hüququna malikdir. Bu halda birlikdən çıxan müəssisə bağlanmış müqavilələrə əsasən birliyə daxil olan digər müəssisələr qarşısında öz öhdəliklərini saxlayır.

Birlik onun tərkibinə daxil olan müəssisələrin qərarına əsasən ləğv edilir. Birliyin ləğvindən sonra qalmış əmlak birliyin nizamnaməsinə uyğun olaraq onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq yeni ticarət-kommersiya müəssisələri tipləri yaradılmış və formalaşmışdır. Bunlar aşağıdakılardır.

İcarə müəssisələri dövlət ticarət müəssisələrinin əmlakının müəyyən haqq ödənilməklə icarəyə götürülənlərə müvəqqəti istifadə üçün verilməsidir. Bu Əmək Kollektivi Şurasının və ya İcarə Kollektivinin qərarı ilə həll edilir və müqavilə ilə nizamlanır. Mağazanın əmlakının icarəyə verilməsi mülkiyyət hüququnun onlara verilməsi deyildir, ancaq mallar və alınan gəlir (mənfəət) icarədarın mülkiyyəti hesab olunur. Lakin icarədarlar öz vəsaiti (gəliri) hesabına əmlak satılarsa onu ala bilərlər. Statistik məlumatlara görə Azərbaycan Respublikasında “Daşınmaz əmlakla əlaqədar əməliyyatlar icarə və “ Kommersiya fəaliyyəti” ilə 1751 müəssisə fəaliyyət göstərmişdir.

Aksioner cəmiyyət bütövlükdə nizamnamə fonduna qiymətli kağız (aksiya) buraxmaq yolu ilə yaradılan iri təsərrüfat sahəsidir. Pərakəndə ticarətdə belə cəmiyyətlərin yaradılması iri ticarət-kommersiya müəssisələrinin (univermaq, universam, ticarət evləri) bazasında mümkündür. Məsələn, Bakı şəhərində Mərkəzi Univermağın əsasında 1997-ci ildən Açıq Tipli Səhmdar Cəmiyyəti yaradılmışdır. Mərkəzi Univermaq regionda ən böyük ticarət mərkəzi olaraq Şimali Qafqaz, Orta Asiya və Rusiyanın cənub bölgələri sakinləri arasında yüksək imicə malikdir. Bu gün Mərkəzi Univermaq ASC beynəlxalq aləmdə də tanınaraq sayılıb-seçilən müəssisələrdən biri olmaqla qızıl medala və yüksək mükafata layiq görülən Azərbaycanda ilk və yeganə ticarət müəssisəsidir.

Birgə müəssisələr yaradılarkən ya məhdud məsuliyyətli cəmiyyət (yoldaşlıq) kimi yaradılır, burada təsisçilərdən biri xarici partnyor (tərəfdaş) olur, yaxud müxtəlif müəssisələr birgə fəaliyyəti üçün birləşir.

Kiçik müəssisələr hər hansı mülkiyyət formasında yaradıla bilər. Kiçik müəssisələrin əsas yaranma meyarı pərakəndə ticarət üçün işçilərin sayının 15 nəfərdən çox olmamasıdır. Kiçik müəssisələr dövlət müəssisələri, birgə müəssisələr, assosiasiyalar, səhmdar cəmiyyətləri, fiziki şəxslər tərəfindən yaradıla bilər.

Kiçik müəssisələrin təsisçiləri tərəfindən qoyulan əsas və dövriyyə vəsaiti hesabına onların nizamnamə fondu yaradılır.

Kiçik müəssisənin yaradılmasının əsas təsis sənədi Nizamnamə və təsis müqaviləsi hesab olunur. Nizamnamədə müəssisənin iş profili və fəaliyyət sahəsi, idarəetmə orqanı və nəzarət, əmlakın yaradılması qaydası, onun alınması, mənfəətin bölünməsi, təşkilatın fəaliyyətinin dayandırılması və ləğv edilməsi öz əksini tapır. Nizamnamə təsisçiləri tərəfindən təsdiq edilir. Təsis müqaviləsində tərəflərin hüquq və vəzifə-

ləri, bütün öhdəlikləri müəyyən edilir. Bu sənədlər əsasında kiçik müəssisənin müvafiq dövlət orqanlarında qeydiyyatı həyata keçirilir və hüquqi şəxs statusu alaraq fəaliyyət göstərir.

Kooperativlər vətəndaşların və müəssisələrin ticarət, digər əmtəə xarakterli fəaliyyət göstərməsi üçün müstəqillik və özünü maliyyələşdirmə əsasında əmlakdan istifadə etməklə birliyinə əsaslanır. Onlar müxtəlif fəaliyyət növləri üzrə (kommersiya, kommersiya alış, xidmət göstərmək və s.) fərqləndirilir.

Ticarət istehsal firmaları müstəqil kommersiya strukturları kimi istehsal və ticarət satış funksiyasını yerinə yetirir.

Pərakəndə ticarət assosiasiyaları məhdud vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün müəssisələrin könüllü birliyindən ibarətdir. Onlar əsas fəaliyyət növlərini əvəz etmir və mərkəzləşdirilmir, yalnız müəssisələrin maliyyə möhkəmliyini artırmağa imkan verir və hüquqi şəxs statusuna malik olan müstəqil muxtar qurum kimi formalaşır. Assosiasiyanın mülkiyyəti kollektivçiliyə əsaslanır.

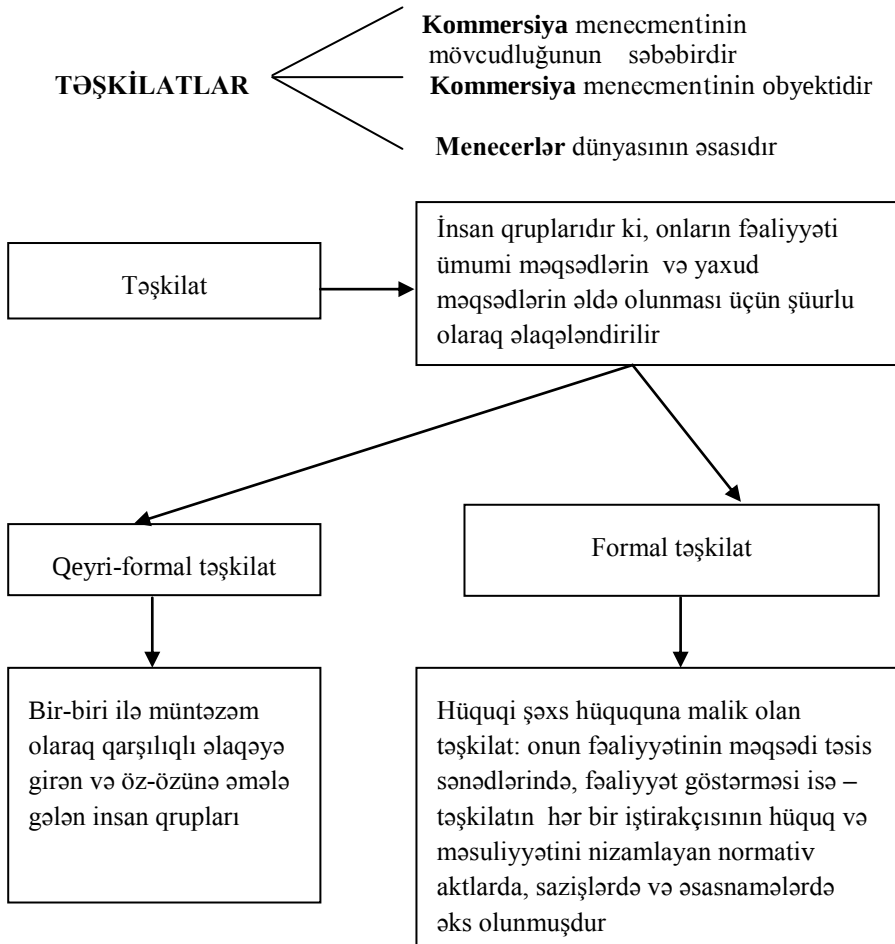
Assosiasiyaların əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

- ona daxil olan müəssisələrin fəaliyyətini əlaqələndirmək (koordinasiya etmək);
- məhkəmədə, arbitrajda və s.-də onların mənafeələrini güdmək və müdafiə etmək;
- bazarı tədqiq etmək;
- qabaqcıl təcrübəni təhlil etmək və ümumiləşdirmək;
- kadr hazırlamaq;
- müəssisələrin sosial inkişafına kömək etmək.

Ticarət (kommersiya) assosiasiyaları müxtəlif əlamətlər üzrə yaradıla bilər:

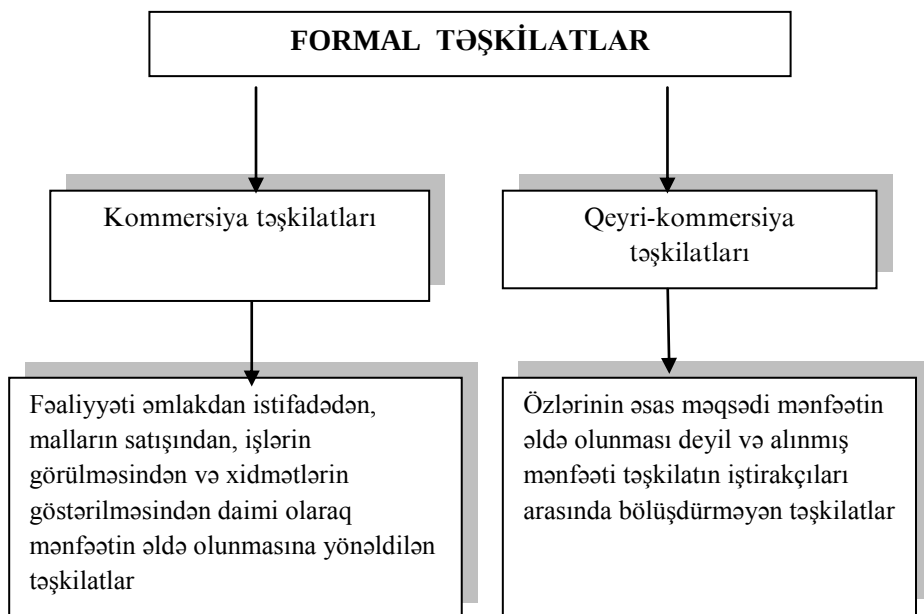
- regional (rayon, şəhər, respublika);
- mal qrupları üzrə;
- pərakəndə və topdan ticarət üzrə: müəssisənin tipindən asılı olaraq (univermaqlar assosiasiyası, universamlar assosiasiyası);
- mülkiyyət formasından asılı olaraq (icarə, kollektiv və xüsusi müəssisələr assosiasiyaları);
- müəssisələrin həcmindən asılı olaraq (kiçik müəssisələr assosiasiyaları).

1.3.2. Təşkilatların növləri



Hüquqi şəxs – elə bir təşkilatdır ki, o:

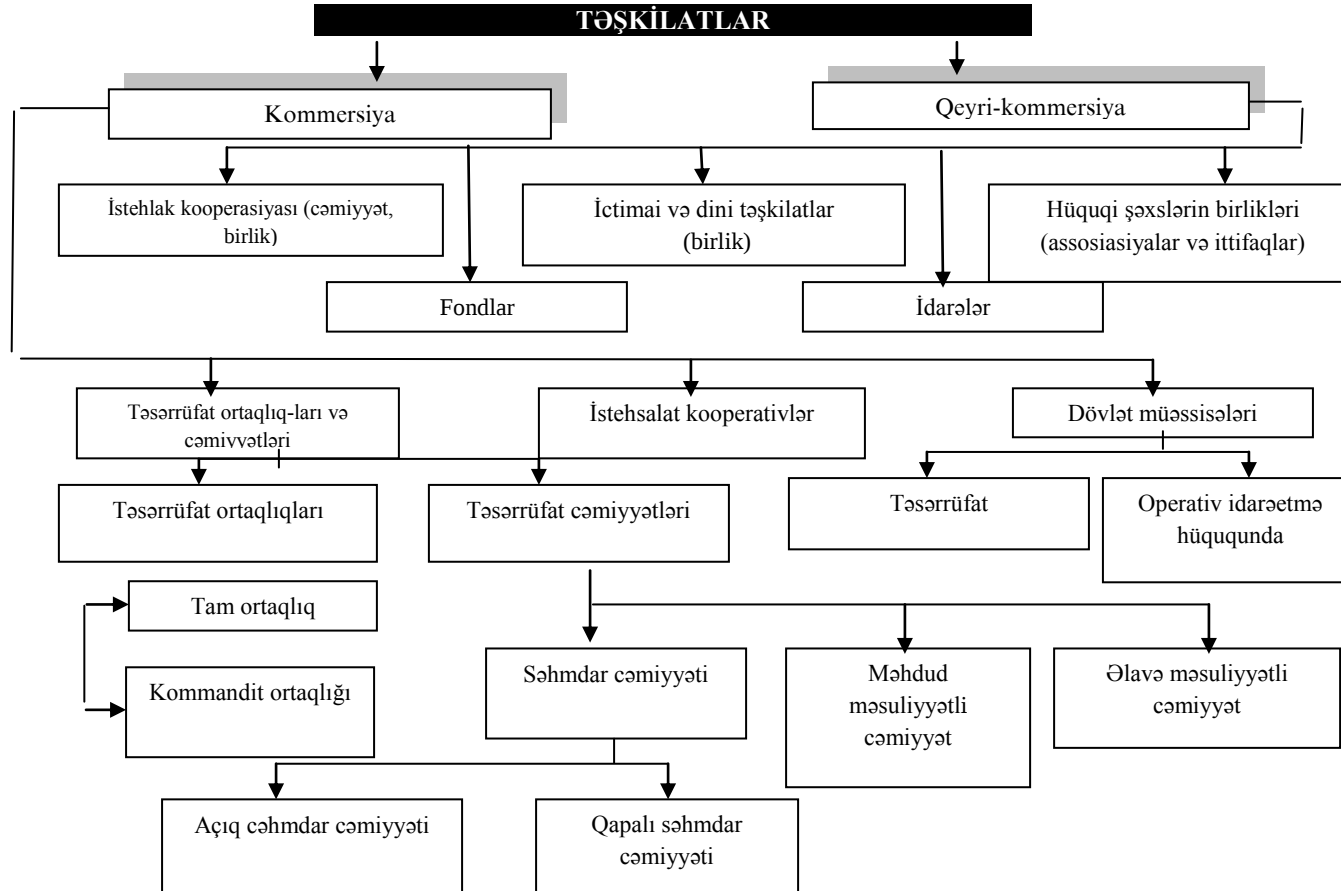
- mülkiyyətində ayrıca əmlakı vardır;
- öz öhdəlikləri üçün bu əmlaka cavabdehdir;
- öz adından əmlak və şəxsi qeyri-əmlak hüquqları əldə etmək və həyata keçirmək;
- vəzifələr daşımaq, məhkəmədə iddiaçı və ya cavabdeh olmaq hüququna malikdir;
- müstəqil balansla malikdir.



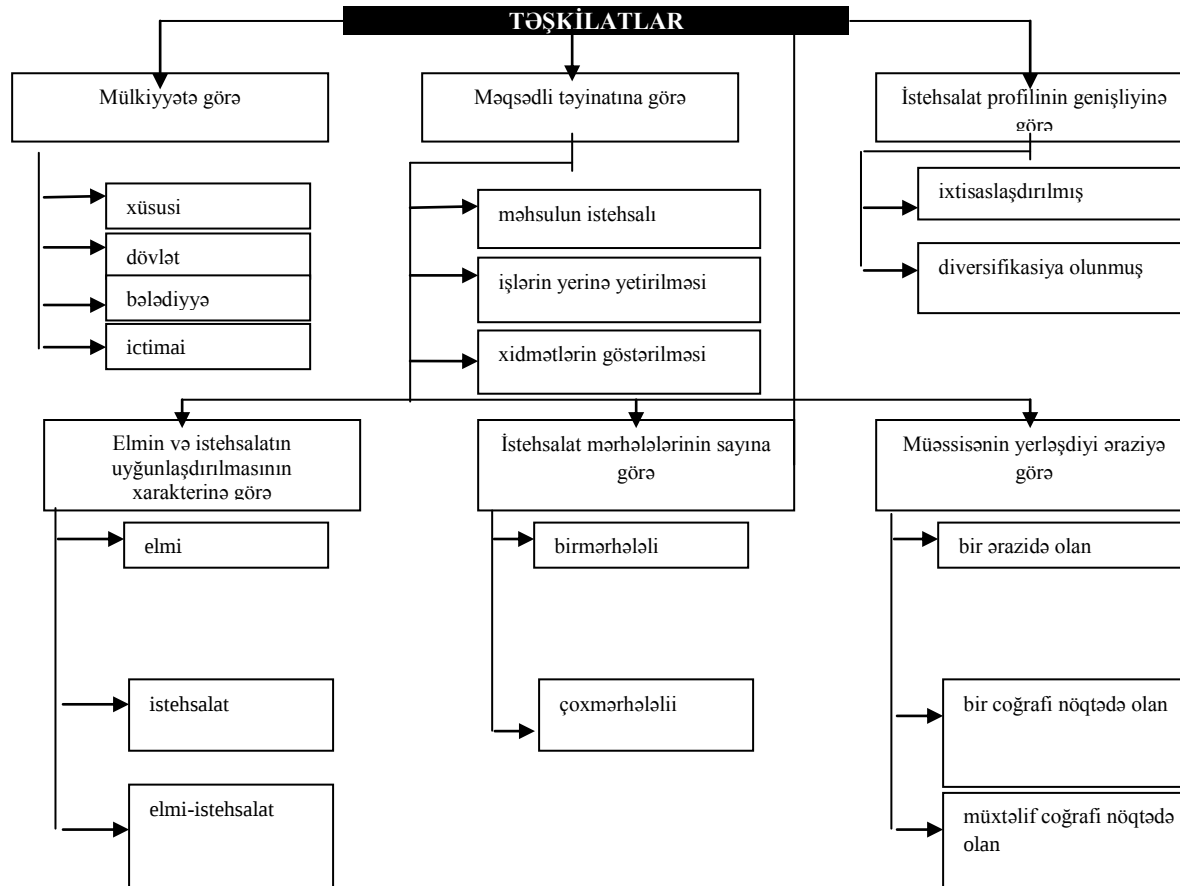
Təşkilatlar aşağıdakı əlamətlərinə görə təsnifləşdirilə bilər:

- təşkilati-hüquqi formalar;
- mülkiyyət forması;
- məqsədli təyinatı;
- istehsalat profilinin genişliyi;
- elmin və istehsalatın uyğunlaşdırılmasının xarakteri;
- istehsalat mərhələlərinin sayı;
- müəssisənin yerləşdiyi ərazi.

Təşkilatın təşkilati-hüquqi formasına görə təsnifləşdirilməsi



Sonradan təşkilat kimi formal kommertiya təşkilatı başa düşülecəkdir.

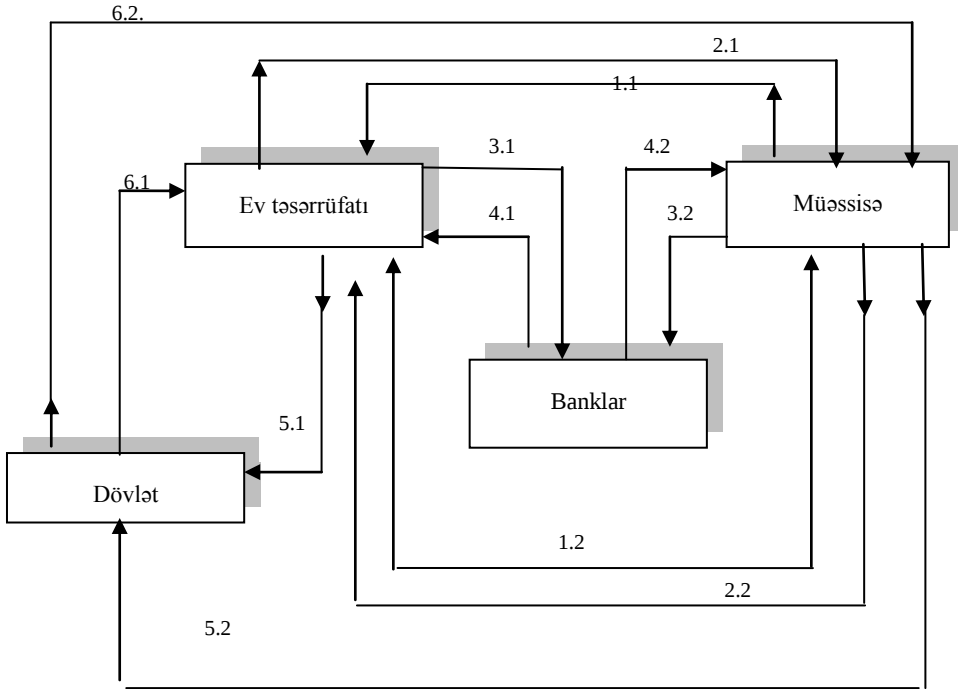


1.3.3. Təşkilatların elementləri

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

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

Bazar iqtisadiyyatında iqtisadi axınlar (maddi və maliyyə)



1. Malların axını:

1.1. Məhsul

1.2. İşçi qüvvəsi

2. Pul axını:

2.1. Məhsulun pulunun ödənişi

2.2. Gəlirlər

3. Yığımların axını:

3.1. Ev təsərrüfatların yığımları

3.2. Müəssisələrin yığımları

4. İnvestisiyaların (sərmayələrin) axını:

4.1. Ev təsərrüfatlarının investisiyaları

4.2. Müəssisələrin investisiyaları

5. Dövlət ödənişləri:

5.1. Ev təsərrüfatlarının ödənişləri, vergiləri

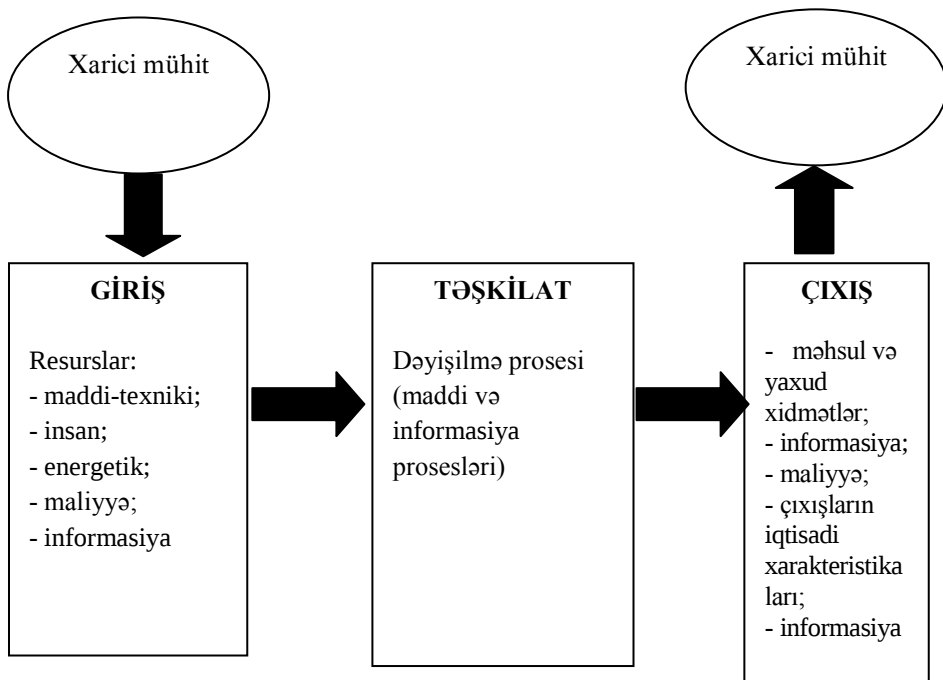
5.2. Müəssisələrin ödənişləri, vergiləri

6. Dövlət ödəmələri:

6.1. Ödənişlər, ödəmələr

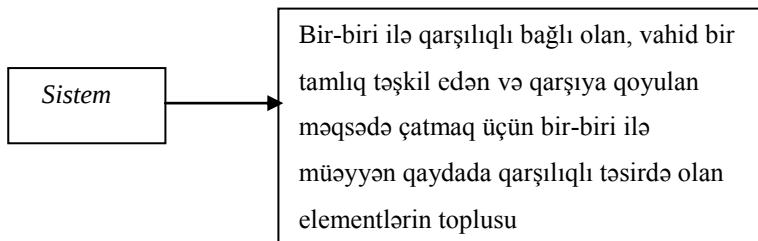
6.2. İnvestisiyalar, subsidiyalar

Təşkilatlar – açıq sosial-iqtisadi sistemlərdir.



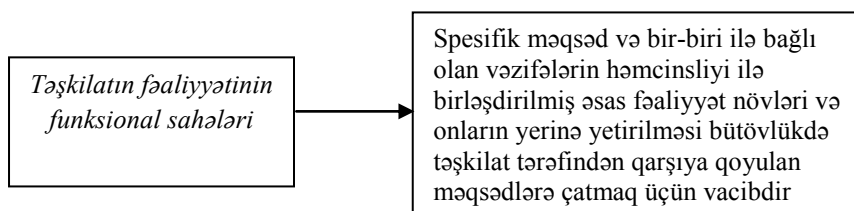
Sosial-iqtisadi sistemlərin xüsusiyyətləri:

- sistemin ayrı-ayrı ölçülərinin (parametrlərinin) dəyişkənliyi (qeyri-stasionarlıq), davranışın stoxastikliyi;
- sistemin konkret şəraitlərdə davranışının bənzərsizliyi (unikallığı), qeyri-müəyyənliyi və bununla yanaşı, onda mövcud resurslarla müəyyən olunan son həddli imkanların olması;
- sistemi dağıdan meyllərə qarşı durma qabiliyyəti;
- dəyişən şəraitə uyğunlaşma qabiliyyəti;
- öz strukturunu dəyişmə və rəftar variantlarını formalaşdırma qabiliyyəti;
- məqsədyaratma qabiliyyəti və ona cavabatma, yəni sistemin daxilində məqsədlərin formalaşdırılması.



Təşkilatda bir **sistem** kimi aşağıdakı elementləri fərqləndirirlər:

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

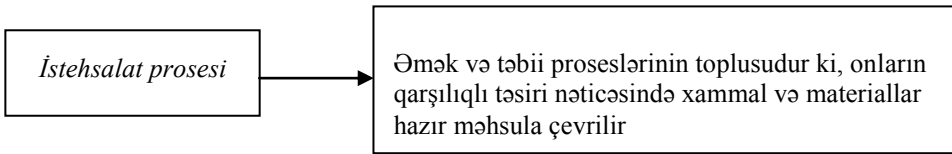


Funksional sahələr təşkilatda kommersiya menecmentinin obyektini kimi çıxış edir və onların idarə olunmasının strukturunu müəyyən edir.

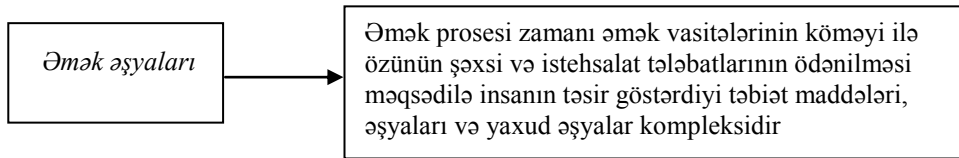
Tipik olan funksional sahələr: satış (marketing), istehsal, maliyyə, işçi heyəti, elmi-tədqiqat və təctübə-konstruktor işləri – ETTKİ (innovasiyalar).

Təşkilatın funksional sahələrinin əsas məqsədləri, nümunələri

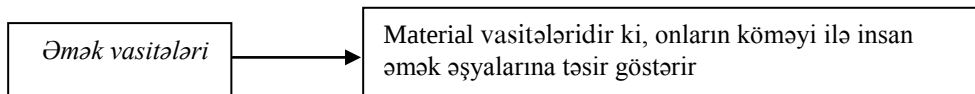
<i>Funksional sahə</i>	<i>Spesifik məqsəd</i>
Marketing	Məhsulun (müəyyən növ) satışı üzrə bazarda birinci yerə çıxma
İstehsal	Bütün məhsul növlərinin (və ya müəyyən növlərin) istehsalı zamanı ən yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq
ETTKİ (innovasiyalar)	Buraxılan məhsulun rəqabətqabiliyyətliliyini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



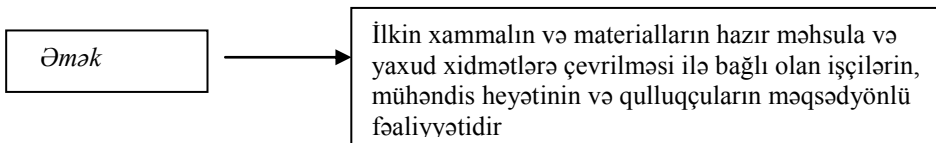
İstehsalat prosesinin əsas elementləri: əmək əşyaları, əmək vasitələri, əmək.



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



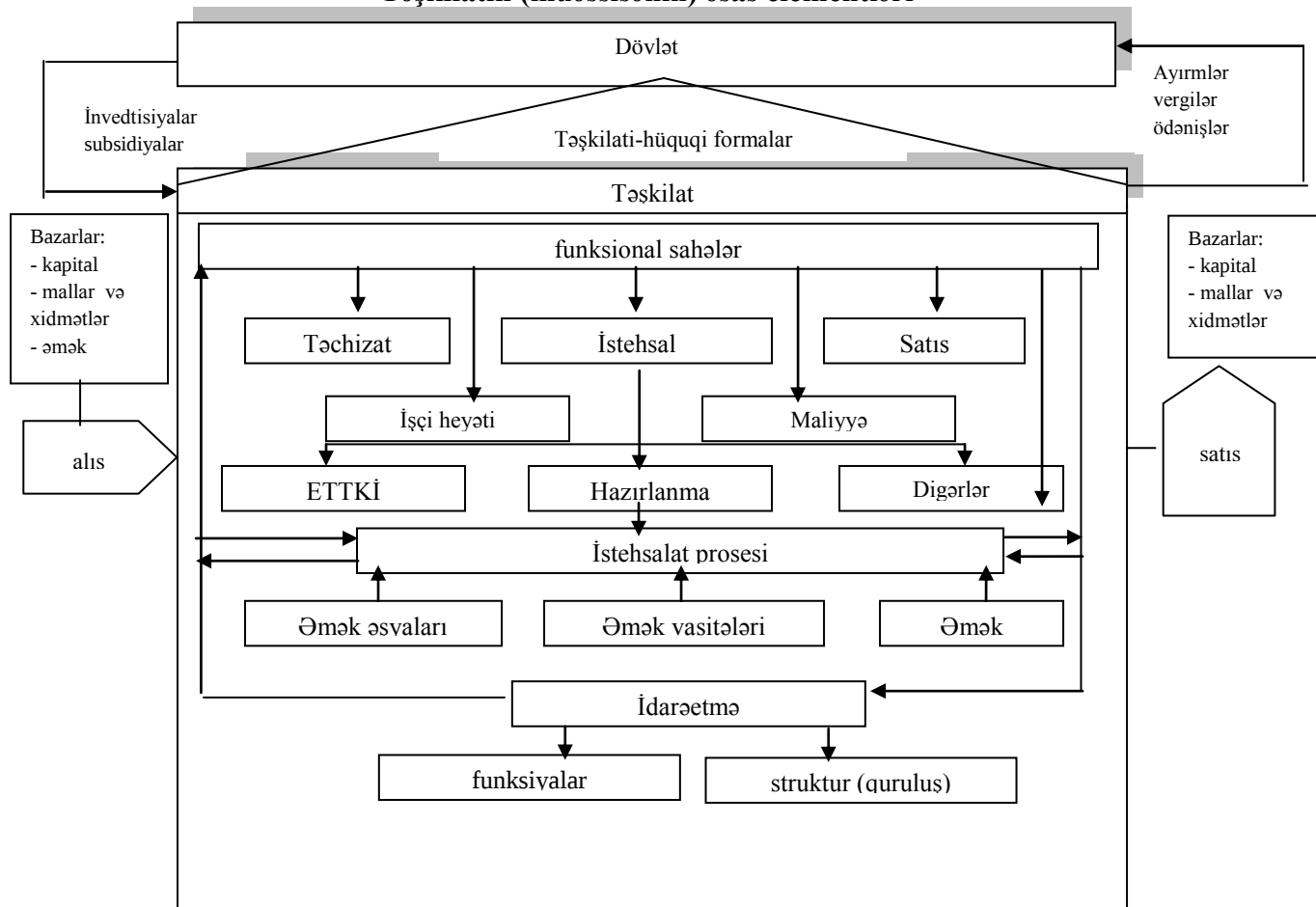
Əmək vasitələri – əmək alətləri və əməyin maddi şəraitləridir. Əmək alətlərinə istehsalat avadanlığı, alətlər, təchiz ləvazimatları; əməyin maddi şəraitinə isə istehsalat sahələri, anbarlar, nəqliyyat vasitələri, işıqlandırıcı qurğular və s. aiddir.



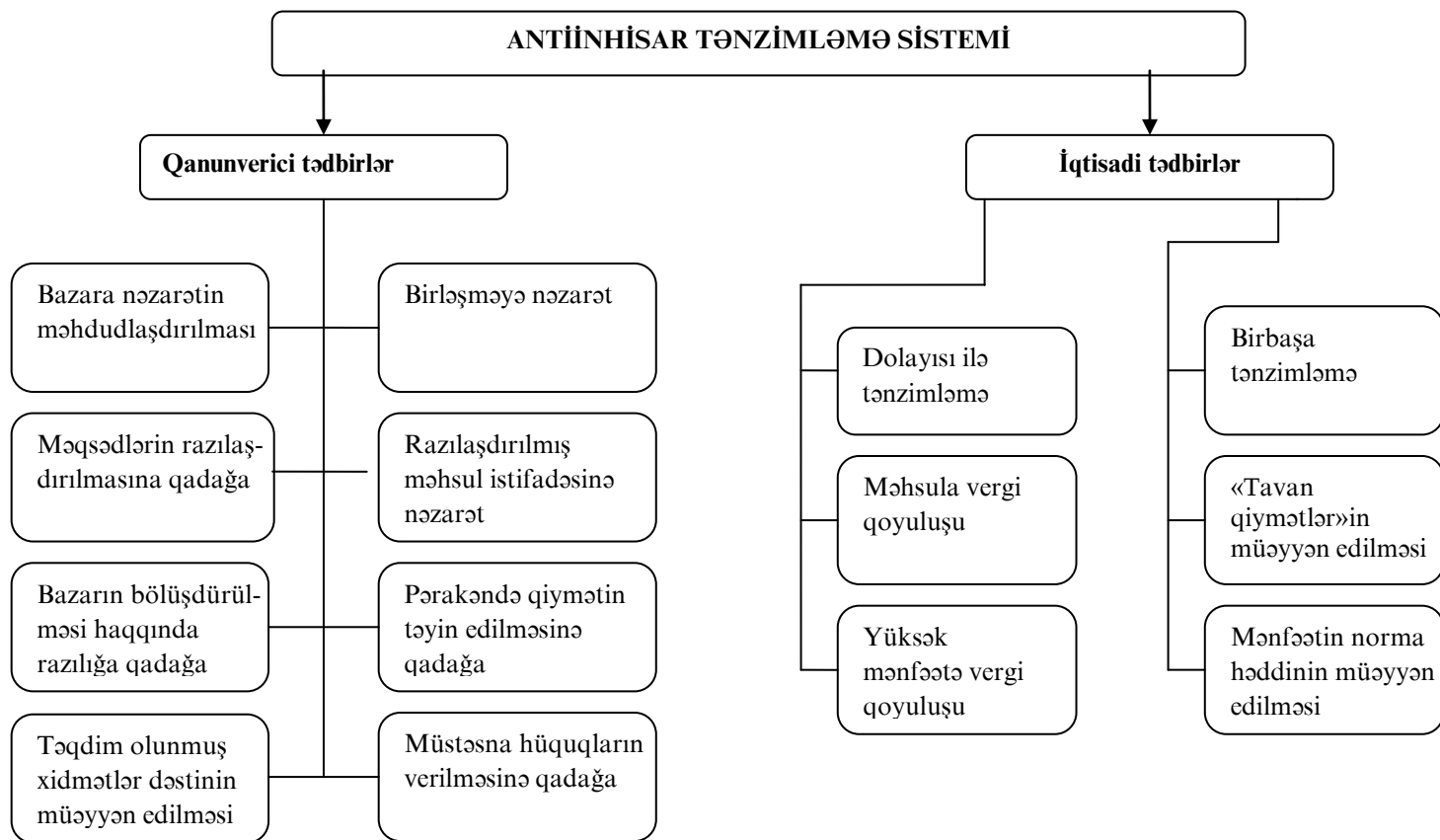
İdarəetmənin əsas elementləri:

- idarəetmə funksiyaları;
- idarəetmənin strukturu.

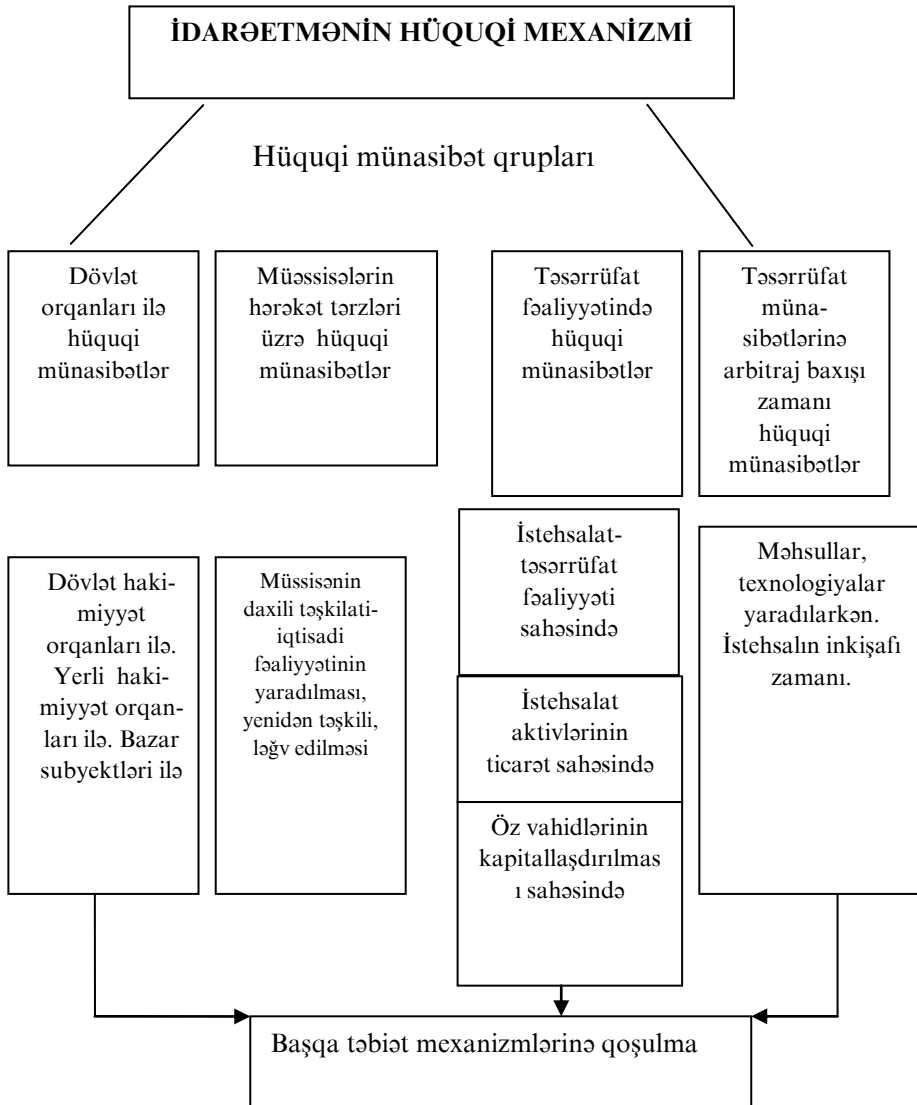
Təşkilatın (müəssisənin) əsas elementləri



MÜƏSSISƏNİ İDARƏETMƏNİN TƏNZİMLƏMƏ MEXANİZMİNİN STRUKTURU



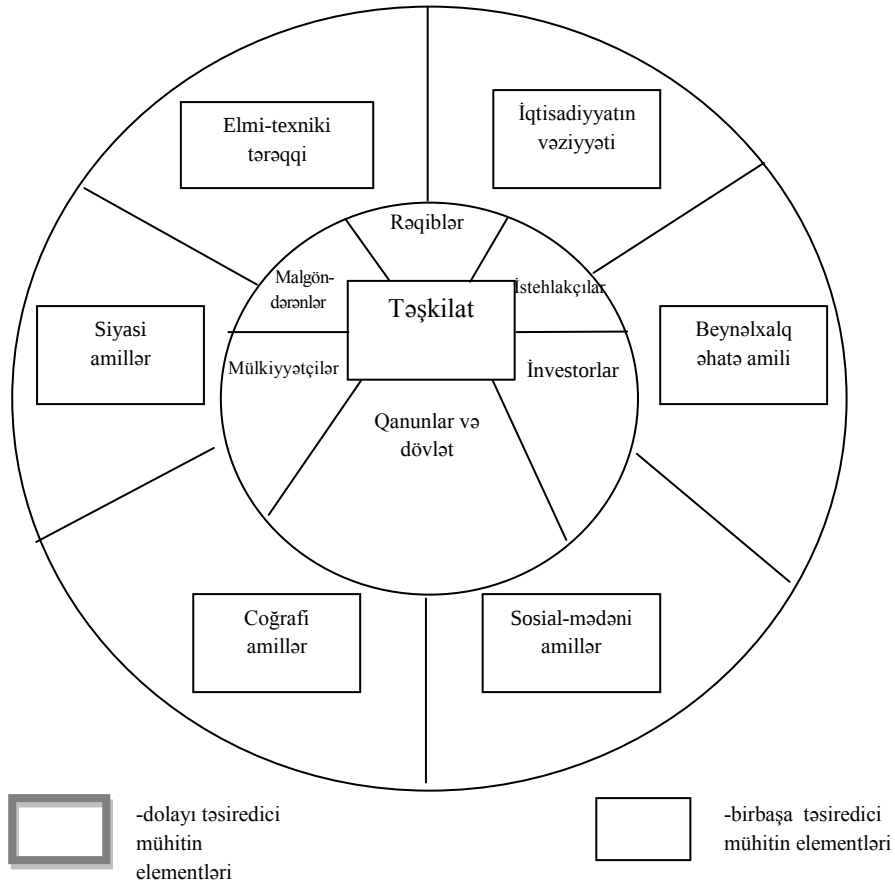
MÜƏSSISƏNİ İDARƏETMƏNİN HÜQUQİ MEXANİZMİNİN STRUKTURU



1.3.4. Məhdudiyyətlər və təşkilatın fəaliyyətinin şəraitləri

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

Şəraitlər – təşkilatın daxili mühitidir (daxili dəyişkənliyədir).

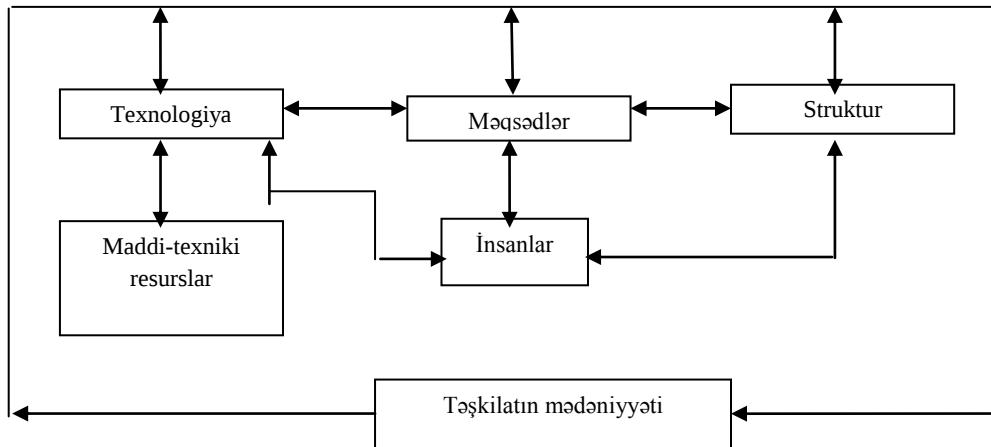


Xarici mühitin ümumi xarakteristikası:

- amillərin bir-birinə qarşılıqlı bağlılığı;
- mürəkkəblilik;
- hərəkətililik (dəyişkənlik);
- qeyri-müəyyənlik.

Daxili dəyişkənlər – təşkilatın daxilində olan vəziyyətlə bağlı amillərdir; əsasən nəzarətedici və nizamlayıcıdır. Təşkilatın əsas daxili dəyişkənlərinin tərkibinin müəyyən olunmasının müxtəlif variantları mövcuddur.

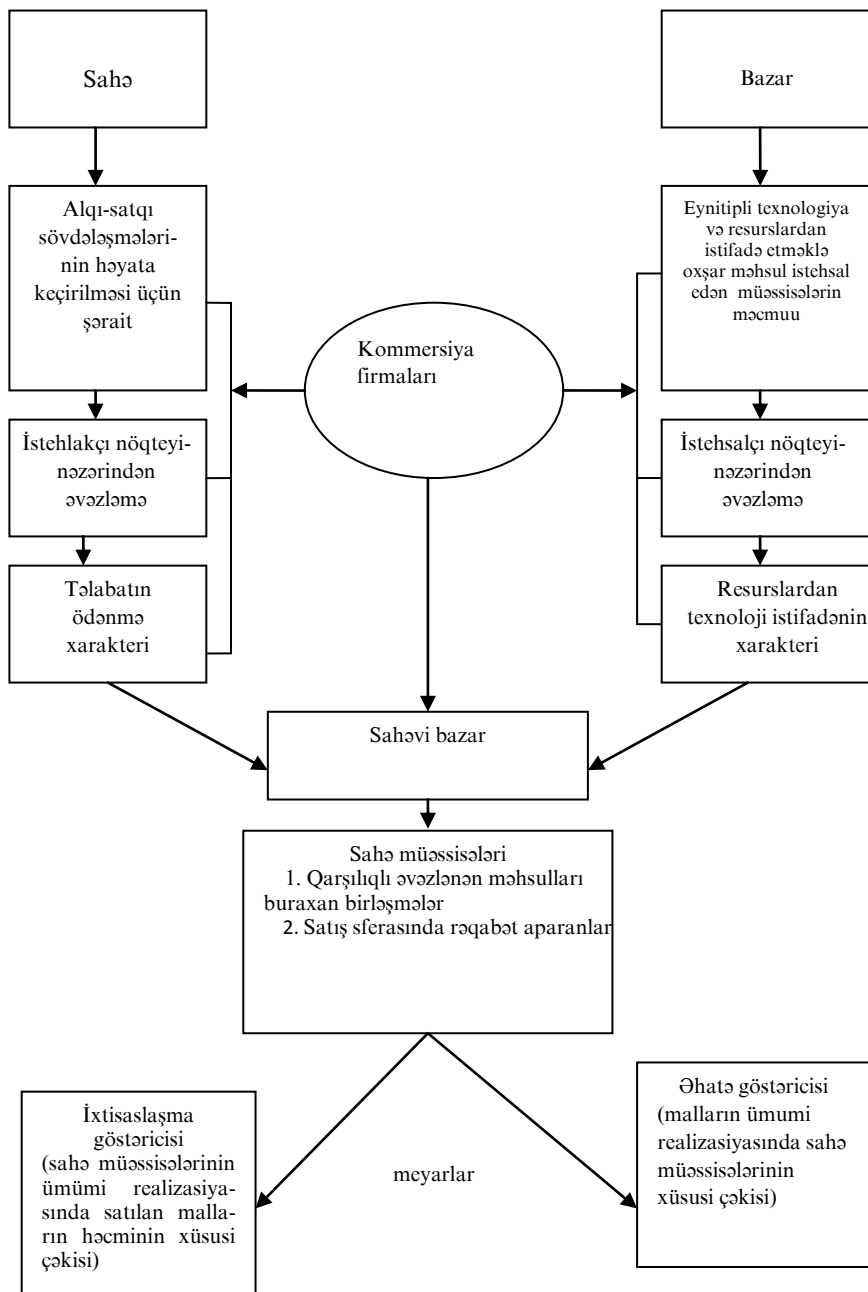
Təşkilatın daxili mühitinin dəyişikliklərinin tərkibinin müəyyən olunmasının variantlarından biri



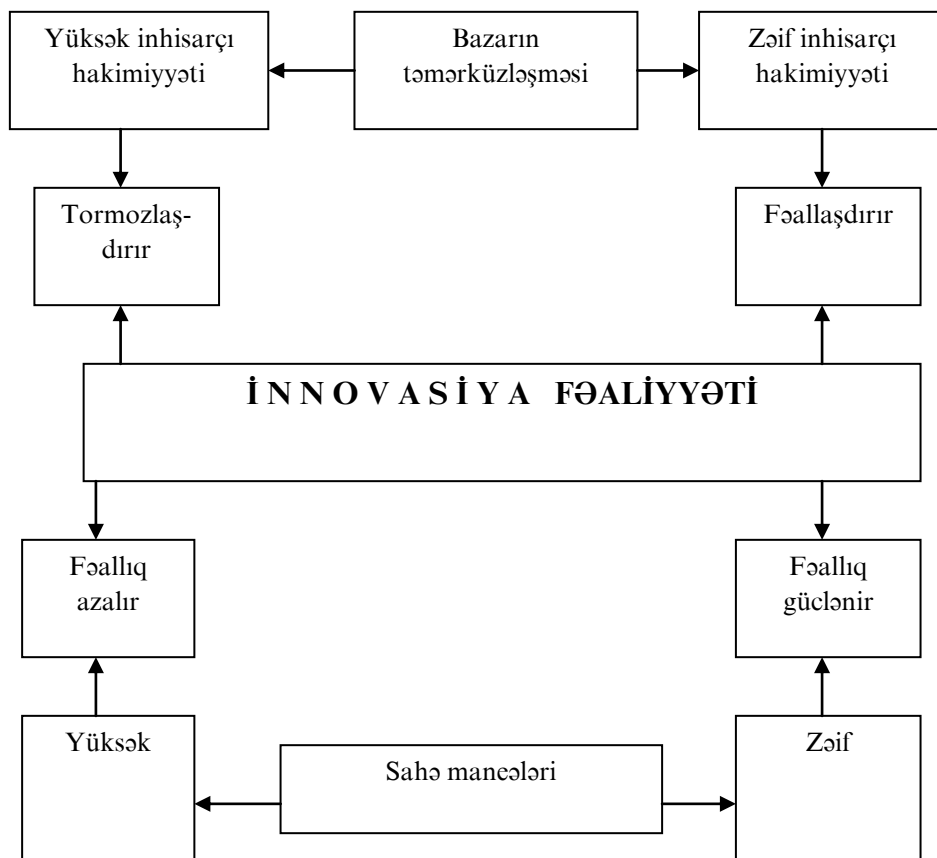
Təşkilatın həyat dövriliyinin mərhələləri

Mərhələ	Xarakteristika
Yaranma (meydana çıxma)	Konseptual mərhələ. Təşkilatın yaradılmasının və inkişafının həyat qabiliyyətliliyinin təmin olunması, kommersiya uğuru amillərinin müəyyən olunması. Formal yaradılma.
İnkişaf	İstehsalın təşəkkül tapması. Məhsulun yeniliyi, xırda miqyaslar. Rəqib müəssisələr arasında liderlik uğrunda mübarizə.
Artım	Miqyasın artması. İstehsal və satış həcmələrinin artırılması. Yeni bazarların mənimsənilməsi, yeni qərarların axtarılması. Daha yaxşı rəqabət vəziyyətində olma.
Yetkinlik	Satış və gəlir həcmələrinin aşağı düşməsi. Məhsulun və müasirləşdirilməsi və fərdiləşdirilməsi, yeni istehsalat dairələrinə müdaxilə etmə, yeni bazarların axtarılması. Sahibkarlıq konsepsiyasına yenidən baxılma.
Böhran (sönmə)	Mənfəətin aşağı düşməsi, ödəmə qabiliyyətinin aşağı düşməsi, məhsulun satışının məhdud imkanları. İki yol mümkündür: müflisləşdirmə - təşkilatın ləğv olunması; - plana uyğun qaydada həyata keçirilən islahatlar (dirçəliş).
Təşkilatın həyat dövriliyi – obyektiv reallıqdır, lakin təşkilatın dirçəlişi idarəetmə heyətinin subyektiv hərəkətlərini tələb edir.	

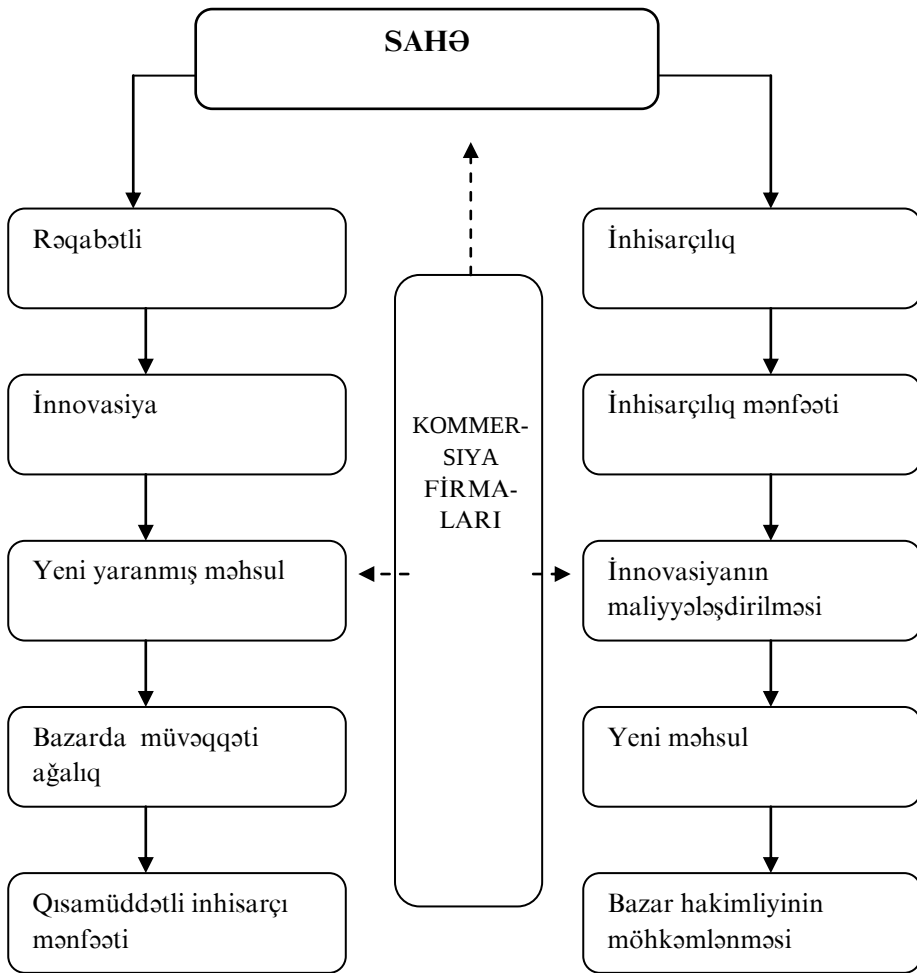
KOMMERSİYA FİRMALARI, BAZAR VƏ SAHƏ MÜNASİBƏTLƏRİ



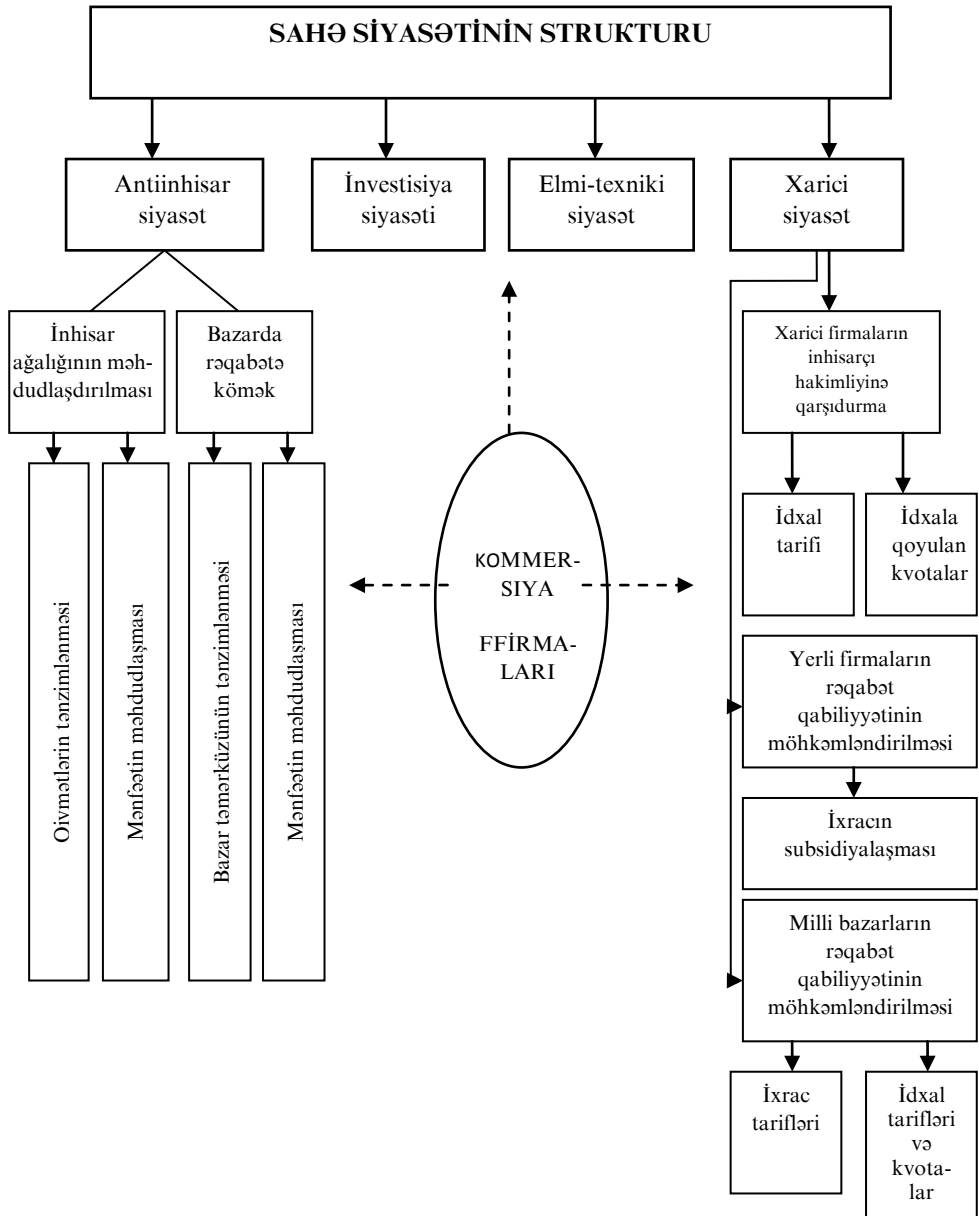
KOMMERSİYA FİRMALARI VƏ İNNOVASIYA



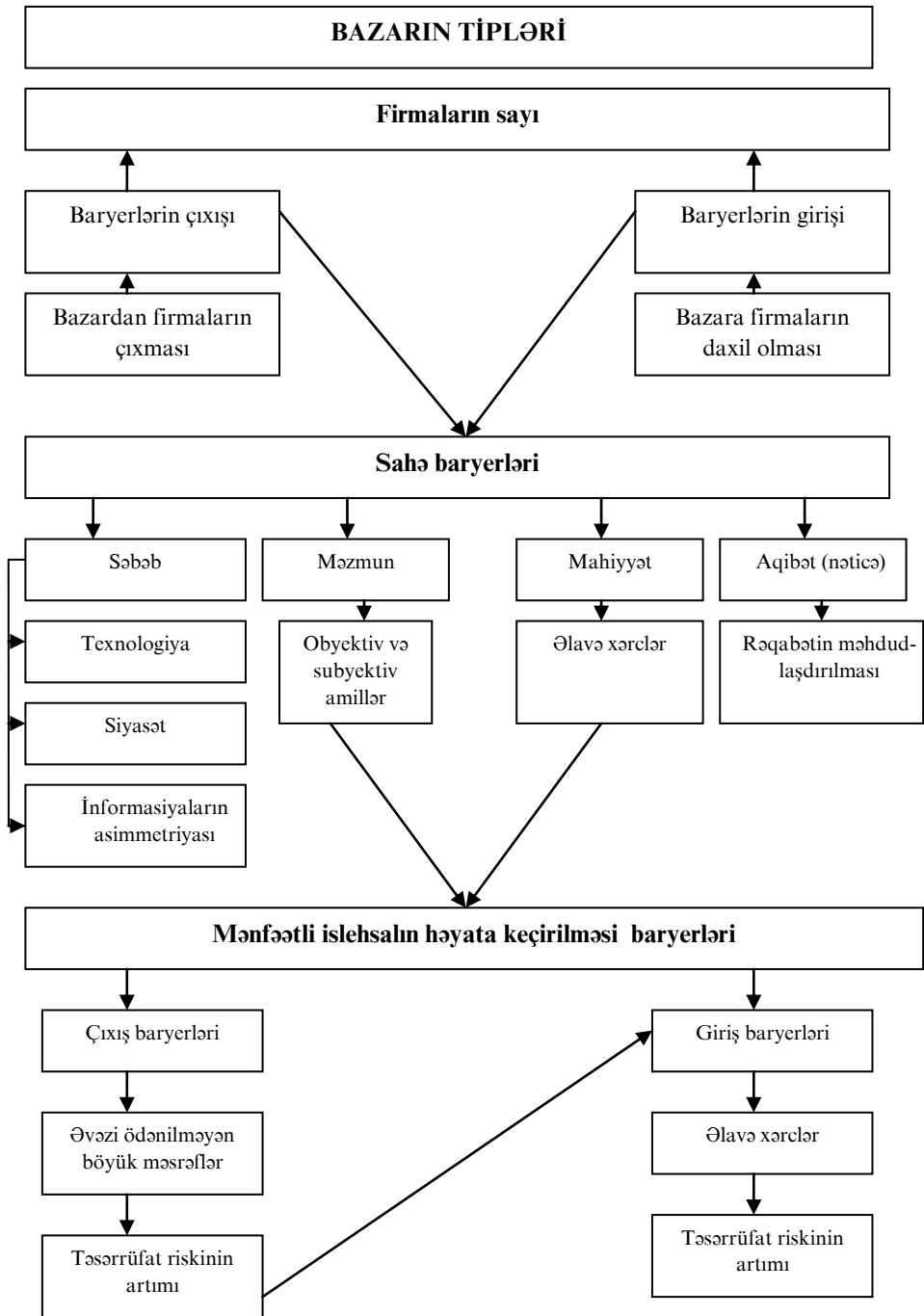
KOMMERSİYA FİRMALARI, BAZARIN STRUKTURU VƏ İNNOVASIYA



KOMMER-SİYA FİRMALARI VƏ SAHƏ SİYASƏTİNİN STRUKTURU



KOMMERSİYA FİRMALARI VƏ BAZARIN TİPLƏRİ



1.4. Mövzunun məzmunu:

1.4.1. Menecerlərin tipləri

1.4.2. Menecerlərin vəzifələri və rolları

1.4.3. Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

1.4.1. Menecerlərin tipləri

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

İdarəetmə səviyyələrinə görə kommersiya menecerlərinin tipləri

<i>İdarəetmə səviyyəsi</i>	<i>Konkret olaraq kimlər bura aiddirlər</i>	<i>Əsas vəzifələr</i>
Ali	Təşkilatın rəhbəri və onun müavinləri	Təşkilatın, bölmələrin məqsədlərinin ifadə olunması, uzunmüddətli planların işlənilməsi, təşkilatın müxtəlif dəyişmələrə uyğunlaşması, təşkilatın xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsi
Orta	Ali və aşağı səviyyəyə aid edilməyən təşkilatın digər rəhbərləri	Aşağı səviyyədə rəhbərlərin işinin əlaqələndirilməsi, ayrı-ayrı ixtisaslaşdırılmış bölmələrə və funksiyalara rəhbərlik
Aşağı	Öz tabeliyində rəhbərlərin olmadığı rəhbərlər	Əsas fəaliyyətlə məşğul olan işçilərə bilavasitə rəhbərlik

1.4.2. Menecerlərin vəzifələri və rolları

Menecerlərin ümumi vəzifələri:

1. Perspektiv və cari məqsədlərin, vəzifələrin müəyyən olunması.
2. Funksiyaların, tapşırıqların bölüşdürülməsi, normaların müəyyən edilməsi, təbəçiliyində olanların təlimatlandırılması (instruktajı), lazımı şəraitin yaradılması, motivləşdirmə.
3. Təbəçiliyində olanlar, özü ilə təbədə olanlar arasında həm bir-baş, həm də əks istiqamətdə kommunikasiya əlaqələrinin yaradılması və onların saxlanılması.
4. Qrupun bütövlükdə və hər bir təbədə olanların ayrılıqda fəaliyyətinə nəzarət, qiymətləndirmə və təhlil olunma.
5. Təbədə olan heyətin öyrənilməsi, onun peşəkarlıq səviyyəsinin qaldırılması.

6. Yığıncaqların, müşavirələrin keçirilməsi və müşavirələrdə iştirak etmə.

7. İşgüzar ünsiyyət, təşkilatın menecerləri, sifarişçiləri, malgöndərləri və digərlərlə şəxsən və telefon vasitəsilə söhbətlər və danışıqlar.

8. Sənədlərlə iş.

9. Şəxsi dəyərlərin, məqsədlərin müəyyən olunması, planlaşdırma, kommunikativ qabiliyyətin inkişaf etdirilməsi, şəxsi nəticələrin təhlili.

Menecerlərin on rolu

Rollar	Məqsədli istiqamətləndirmə
Təqlidolunma üçün nümunə	Şəxslərarası münasibətlərin qurulması
Lider	
İnteqrator (əlaqələndirici)	
İnformasiya toplayan	İnformasiya sistemlərinin qurulması
İnformasiyanı bölüşdürən	
Nümayəndə	
Sahibkar	İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması
Böhran hallarının meneceri	
Resursları bölüşdürən	
Danışq aparın	

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

Menecerlərin on rolu

Qərarların qəbul olunması ilə bağlı olan rollar		
Sahibkar	Təşkilatın özü daxilində və onun kənarlarında imkanları axtarır tapır, dəyişikliklər gətirən «təkmilləşdir-mələr üzrə layihələri» işləyib hazırlayır və tətbiq edir, müəyyən layihələrin işlənilməsinə nəzarət edir	Strategiyanın müzakirəsi ilə iclaslarda iştirak etmə, vəziyyətlərin xülasəsi, fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi üzrə layihələrinin təşəbbüsünü kimi çıxış etmə və yaxud onların işlənilməsi
Böhran halları üzrə menecer	Təşkilat vacib və zəruri pozuntular qarşısında olanda dəqiqləşdirici hərəkətlər üzrə cavabdehlik daşıyır	Problemlər, böhran məsələləri də daxil olmaqla strateji və cari məsələlərin müzakirə olunması
Resursları bölüşdürən	Təşkilatın bütün mümkün ola bilən resurslarının	Qrafiklərin tərtib olunması, sərəhiyyətlərin sorğulanması,

	bölüşdürülməsi üzrə məsul şəxs; faktiki olaraq təşkilat üçün əhəmiyyətli olan bütün qərar-ların qəbul olunmasına və ya bəyə-nilməsinə gətirib çıxarır	büdcə-lərin tərtibi və yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan müxtəlif hərəkətlər, tabeçilikdə olanların işlərinin proqramlaşdırılması
Danışiq aparan	Təşkilatın bütün əhəmiyyətli və vacib danışiqalarda nümayəndəsi kimi məsul şəxs	Danışıqların aparılması

İqtisadi sistemin inkişaf fazasından asılı olaraq menecerin rolları

Menecerin rolları	Planlı iqtisadiyyat	Planlı iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçid	Bazar iqtisadiyyatı
Şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlərin qurulması: - təqlid olunma üçün nümunə - lider - integrator	+ - -	++ ++ ++	+ ++ +
İnformasiya sistemlərinin qurulması: - informasiyanı toplayan - informasiyanı bölüşdürən - nümayəndə (təmsilçi)	+ + -	++ + +	++ + ++
İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması: - sahibkar - böhran halları üzrə menecer - resursları bölüşdürən - danışıqlar aparan	- - ++ -	++ ++ + ++	++ + + +

Şərti işarələr:

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

1.4.3.Menecerlərin və sahibkarların keyfiyyətləri

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

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

Menecerin keyfiyyətləri

(xarici ədəbiyyatın təhlilinin nəticələrinə görə)

1. Effektiv komandanın formalaşdırılması;
2. Dinləmək qabiliyyəti;
3. Qərarların qəbul edilməsində müstəqillik;
4. Çalışqanlıq;
5. Yeniliklərin tətbiq edilməsi qabiliyyətinin olması;
6. Müşahidəçilik qabiliyyəti;
7. Münasibətlərdə yüksək etikanın göstərilməsi;
8. Güclü iradə;
9. Beynəlxalq aləmə yönümlü;
10. Yeni texnologiyalardan baş çıxarılması;
11. Ətrafdakılara yaxşı təəssür bağışlama qabiliyyəti;
12. Şöhrətpərəstlik;
13. Görkəmli xarici görünüş;
14. Demokratizm;
15. Təhsil (savad).

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

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

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

Uğur qazanan sahibkarların on vacib keyfiyyətləri

Keyfiyyət	Təsviretmə
1. Təşəbbükarlıq və daima yeni işgüzarlıq imkanlarının axtarılması	Digərlərindən əvvəl yeni və orijinal işgüzarlıq imkanlarını görür. Şərait məcbur etməmişdən qabaq hərəkət edir
2. Məqsədə yönümlülük	Uzunmüddətli dövrə qabağı görməyə malikdir, məqsədlərini açıq ifadə edir, daimi olaraq qısamüddətli məsələləri qoyur və vaxtında dəqiqləşdirir
3. İnadkarlıq və təkirlilik	Məqsədlərə nail olmaq üçün strategiya və taktikanı dəyişir, istənilən maneələri dəf etmək üçün təkrar-təkrar səy göstərməyə hazırdır
4. Ölçülüb-biçilmiş riskə hazır olma	Daimi olaraq «çağırış» və yaxud mülayim risk vəziyyətinə hazır olma. Riskin aşağı salınması və nəticələrə nəzarət etmək üçün müəyyən hərəkətlər etməyə cəhd göstərir
5. Effektivliyə və keyfiyyətə istiqamətlənmə	Hər bir şeydə mükəmməlliyə can atır, hər şeyi yaxşı, tez, ucuz etməyin yollarını tapır
6. Məsuliyyət	Bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür və lazım olan işin yerinə yetirilməsi üçün şəxsi fədakarlığa gedir
7. Sisteməlik planlaşdırma və effektiv nəzarət	Planlaşdırmaya lazımi qədər diqqət yetirir, daha vacib işlərin yerinə yetirilməsinin izlənilməsi üzrə effektiv proseduralardan istifadə edir, fəaliyyətin əsas göstəricilərinə nəzarət edir
8. Məlumatlı olmağa can atma	Rəsmi olaraq müəyyən olunmuş kanallər vasitəsilə lazımi məlumatların alınması ilə yanaşı, müştərilərdən, malgöndərənlərdən, rəqiblərdən, işçi yerlərindən şəxsən informasiya almağa can atır
9. İnandırma qabiliyyəti	İnsanlara təsiretmə qabiliyyətinə malik olur, bundan işgüzar və şəxsi əlaqələrdə bacarıqla istifadə edir
10. Müstəqillik və özünə inam	Sərbəstliyə və digər insanlardan müstəqil olmağa can atır, ən çətin məsələlərin həll olunmasında öz qabiliyyətinə inanır

1.5. Mövzunun məzmunu:

1.5.1. Təşkilatın kommersiya menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları

1.5.2. Effektiv kommersiya menecmentinin əlamətləri

1.5.3. Təşkilatda kommersiya menecmentinin effektivliyinin artırılması yolları

1.5.1. Təşkilatın kommersiya menecmentinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üsulları

Kommersiya menecmentinin effektivliyi – idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyidir.

Təşkilatın fəaliyyətinin əsas məqsədləri

<i>Sahə (dairə)</i>	<i>Əsas məqsədlər</i>
İstehsal	1. İstehsalat güclərinin yüksək və bir ölçüdə yüklənməsi 2. Məsrəflərin minimuma endirilməsi 3. Optimal anbarlaşdırma 4. Kadrların minimum axını
Maliyyə	1. Mənfəətin uzunmüddətli və qısamüddətli maksimallaşdırılması 2. Çox böyük olmayan borc 3. Özünü maliyyələşdirmə 4. Kapital yüksək faizin olması 5. Yüksək dividendlərin təmin olunması
Satış	1. Müsbət ad, şöhrət 2. Daimi olaraq artım 3. Yüksək keyfiyyət 4. Bazarda yüksək pay 5. Malın göndərilməsinə daim hazır olma 6. Sifarişlərin maksimal olaraq tez yerinə yetirilməsi
Sosial sfera	1. İşindən razı olan işçilər 2. Məşğulluqda fasiləsizlik

Kommersiya *menecmentinin effektivliyi* əsas fəaliyyətin effektivliyi (səmərəliliyi) vasitəsilə özünü büruzə verir.

Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin meyarları

1. *Kəsərlilik* – təşkilatın məqsədlərinə çatma dərəcəsi.
2. *Qənaətcilik* – resursların lazımı və faktiki məsrəf nisbətləri.

3. **Keyfiyyət** – məhsulun (xidmətin) xarakteristikasının standartlara və istehlakçıların tələblərinə uyğun gəlməsi.

4. **Mənfəətlilik** – gəlirlər və cəmi məsrəflər arasında nisbət.

5. **Məhsuldarlıq** – məhsulun (xidmətin) müəyyən dövr ərzində natural, dəyər və digər göstəricilərdə həcmi ilə məhsulun bu həcmində uyğun gələn resursların (resurslar: əmək, maddi, maliyyə və s.) nisbəti.

6. **Əmək dövrünün keyfiyyəti** – işçilərin əmək şəraiti.

7. **İnnovasiya fəallığı** – təşkilatın fəaliyyətinin müxtəlif funksional sahələrində yeniliklərin tətbiq olunması.

İdarəetmənin effektivliyinin iqtisadi göstəriciləri

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

Burada, E_{ie} – effektivlik göstəricisi,
 Mf_{ie} – idarəetməyə çəkilən məsrəflər,
 M – təşkilatın mənfəəti.

$$2) \quad \Theta_{ie} = \dot{I}_{sie}/\dot{I}_{üm} ,$$

burada, Θ_{ie} – idarəetmə işçilərinin sayı əmsalı,
 $\dot{I}_{sie}$ – idarəetmə işçilərinin sayı,
 $\dot{I}_{üm}$ – təşkilatın işçilərinin ümumi sayı.

$$3) \quad \Theta_{mf} = Mf_{ie}/Mf_{üm} ,$$

burada, Θ_{mf} – idarəetməyə çəkilən məsrəflər əmsalı,
 Mf_{ie} – idarəetməyə çəkilən məsrəflər,
 $Mf_{üm}$ – təşkilatın ümumi məsrəfləri.

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

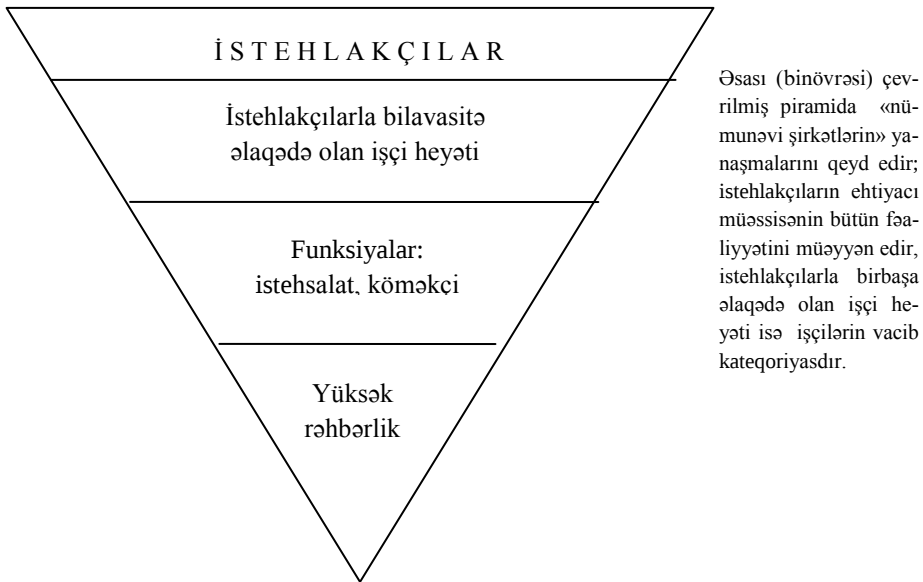
burada, $\Theta_{mf_{ie}}$ – buraxılan məhsulun (göstərilən xidmətin) vahidinə düşən idarəetmə məsrəfləri əmsalı,
 V_m – buraxılan məhsulun (göstərilən xidmətin) miqdarı və yaxud həcmi.

1.5.2. Effektiv kommersiya menecmentinin əlamətləri

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

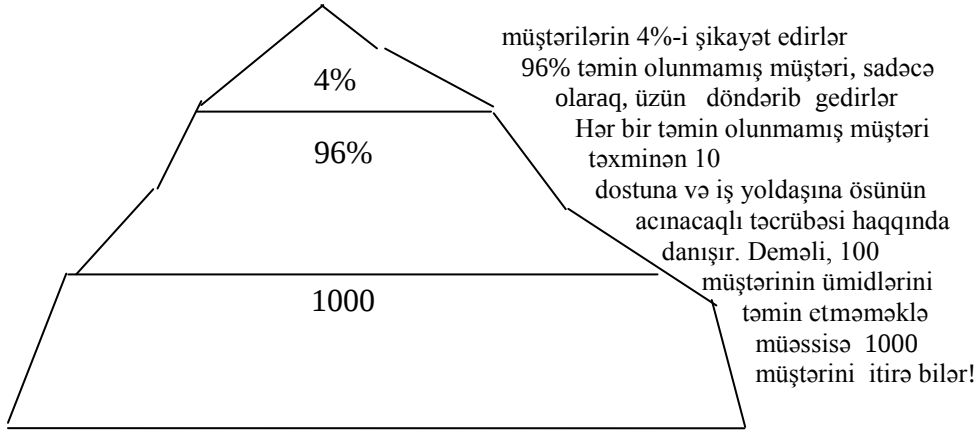
Effektiv kommersiya menecmentinin əlamətləri.

1.İstehlakçılara maksimal diqqət yetirilməsi



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

Müştərilərin itirilməsinin mümkün ola bilməsi aysberqi



2. İnsan – təşkilatın əsas resursudur

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

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

İnsanların psixoloji xüsusiyyətləri	Menecment tərəfindən bu xüsusiyyətlərdən istifadə olunması
Bütün insanlar özlərini qalib kimi hiss etməyi xoşlayırlar, əslində isə onların çox hissəsi heç də həmişə belə olmurlar	Plan tapşırıqlarını elə müəyyən etmək lazımdır ki, işçilərin çox hissəsi onları yerinə yetirə bilsin və özlərini qalib kimi hiss etsinlər
Hissiyat (duyğu) çox vaxt real vəziyyətə nisbətən daha vacibdir	Əldə olunmuş nəticələri daha tez-tez müsbət qiymətləndirmək lazımdır və işçiləri inandırmağa çalışmaq lazımdır ki, onlar daha böyük işlərə qadirdirlər
İnsan öz beynində, eyni zamanda, 12-dən çox olmayan və ya o ətrafda faktlara istinad edə bilər	Qərarları qəbul edərkən onların obyektivliyini, səmərəliliyini və effektivliyini yüksəldən menecment alətlərindən istifadə etmək lazımdır
İnsanlar öz nailiyyətlərini digər insanları müqayisə etməklə qiymətləndirməyə çalışırlar	Motivləşdirmə aşağıdakıları nəzərə almalıdır: - qabaqcıl işçiləri müntəzəm olaraq müəyyən etmək; - qrup və briqadaların işinin effektivliyi barədə müqayisəli informasiya ilə tanış olmağa geniş imkanların olması; - bəzən – yumşaq daxili rəqabət
İnsanlara müdriklik çatır ki, onlar sözə görə deyil, işə görə mühakimə yürütsünlər	Menecerlərə lazımdır: - ona fikir versinlər ki, onların sözləri işləri ilə üst-üstə düşsün;

	- onu nəzərə almaq lazımdır ki, insanlar müəyyən halda necə hərəkət etməkləri barədə bir şey danışılar (özü də buna ürəkdən inanırlar), lakin çox vaxt başqa cür hərəkət edirlər
İnsanlar həyatın mənasında ehtiyac duyurlar	Belə ki, həyatın mənasında, ilk növbədə, insanın özünün tələbatları-nın ödənilməsi durur, insan təşkilatda bu tələbatların daha çox hussəsini ödəyərsə, o, həmin təşkilatla daha sıx bağlı olacaqdır, təşkilat da bu işçidən daha çox faydalanacaqdır.

3.Hərəkətlərə istiqamətlənmə

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

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

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

4.Müstəqil olmanın və təşəbbükarlığın inkişaf etdirilməsi

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

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

5.Ümumfirma dəyərlərinə istiqamətləndirmə

Bir çox nümunəvi şirkətlərdə hər yerdə təşkilatın inkişaf mərhələləri, həmçinin, onun görkəmli rəhbərləri və mütəxəssisləri ilə bağlı olan hadisələr, şüarlar və rəvayətlər tətbiq edirlər. Bu tarixçələr çox mühüm ola bilirlər, çünki onlar təşkilatın özünə köksalmış ümumi dəyərlərini, yəni onun mədəniyyətini əks etdirirlər.

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

6.Öz işinə sədaqət

Müəyyən dərəcədə diversifikasiyanın olması təşkilatın dayanıqlı olmasının əsasını təşkil edir. Lakin aydın olmayan diversifikasiya - ən az uğur gətirən strategiyadır.

7.Sadəlik və təvazökarlıq

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

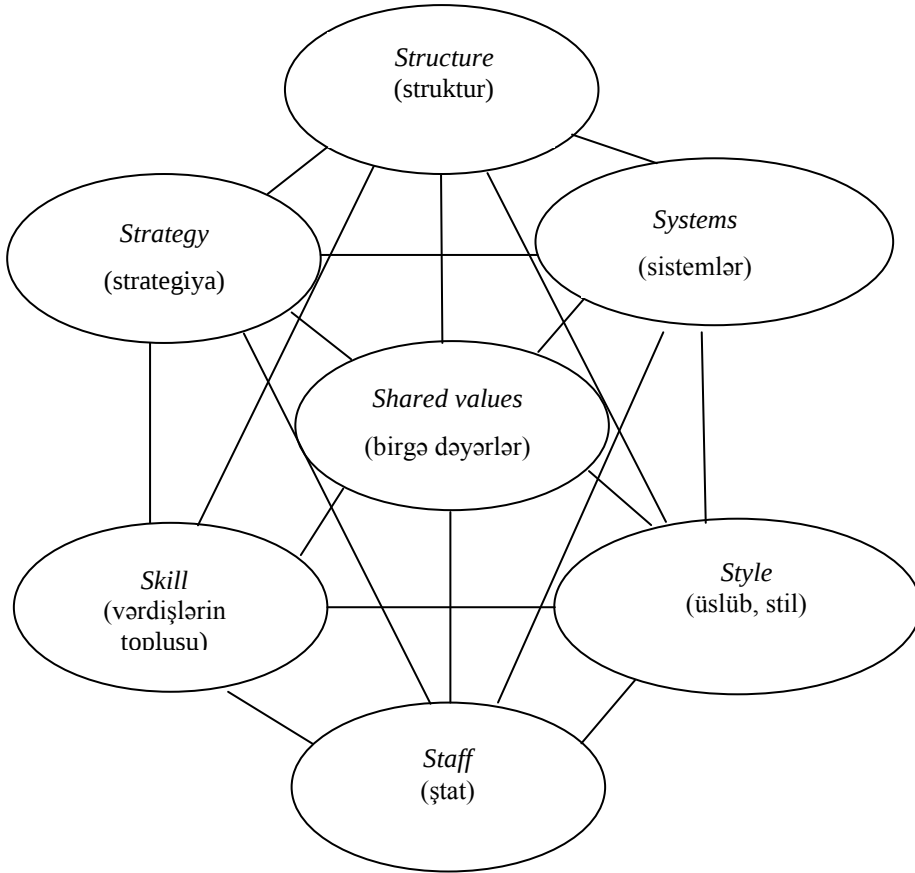
8.Güclü liderlər

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

1.5.3. Təşkilatda kommersiya menecmentinin effektivliyinin artırılması yolları

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

Makkinsi şirkətinin «7-S sxemi»



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

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

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

3. İşçilər və təşkilatın bölmələri arasında effektiv kommunikativ əlaqələrin olmasını təmin edən informasiya **sisteminin** işlənilməsi.

Qərarların qəbul edilməsi sisteminin, idarəetmə qaydalarının və proseduralarının, maraqlandırma sisteminin işlənilməsi.

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

5.Rəhbər işçilərin seçilməsi, təhsili, qiymətləndirilməsi və başqa işə keçirilməsi, rəhbərlərin karyerasının planlaşdırılması, təşkilata təsir göstərən daxili və xarici amillərə adekvat (uyğun) olan rəhbərlik **üslubunun** tətbiq olunması.

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

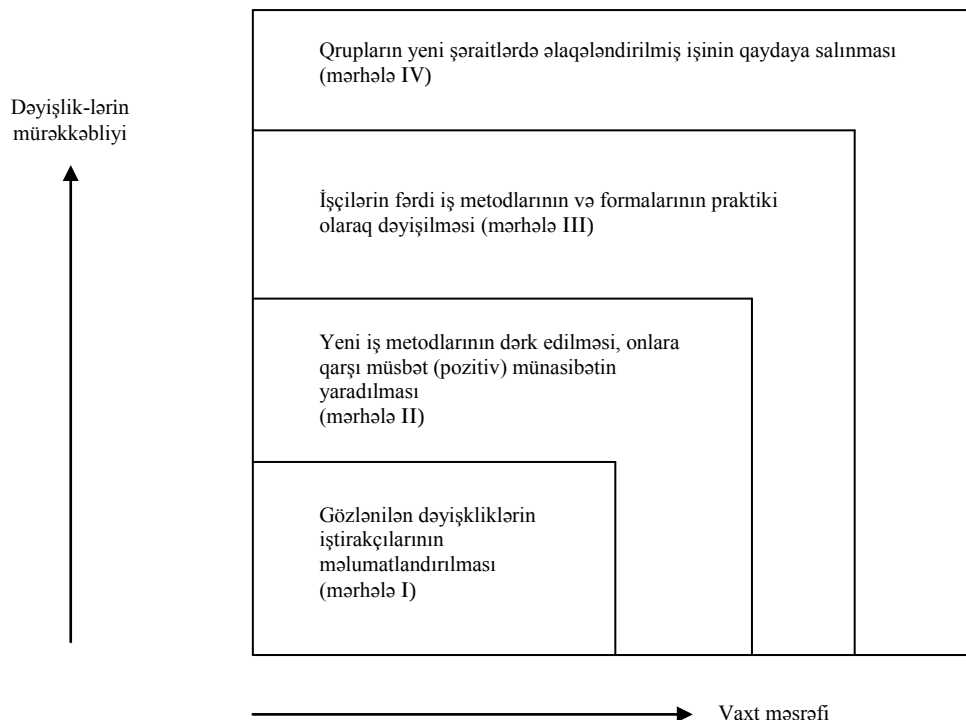
7.Təşkilatın mədəniyyətinin yaradılması üzrə inadla aparılan iş, bütün işçilər tərəfindən tanınan və bəyənilən **birgə dəyərlərin** işlənilməsi.

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

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

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

Təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsi mərhələləri



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

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

İnsanların dəyişmələrə müqavimət göstərmələrinin daha tez-tez təsadüf edilən səbəbləri

1. Dəyişmələrin zəruriliyinə əminliyin olmaması.

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

2. Yuxarıda qeyd olunan yayılan dəyişikliklərdən narazı olma.

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

3. Gözlənilməzliklərdən narazı qalma.

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

4. Gözlənilməzlik qarşısında qorxunun olması.

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

5. Populyar olmayan problemlərlə üzləşmə arzusunun olmaması.

Bir çox dəyişikliklər, təəssüflər olsun ki, bəzən xoşagəlməz hallarla müşayiət olunur: işin həcmnin artması, əməkhaqqının işin nəticələrinə konkret olaraq bağlanması və s.

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

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

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

7. Mövcud qaydanı, vərdisləri, qarşılıqlı münasibətləri dəyişmə arzusunun olmaması.

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

8. Dəyişikliklərə rəhbərlik edən şəxsə hörmət və inamın olmaması.

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

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

II BÖLMƏ

KOMMERSİYA MENECMENTİNİN FUNKSİYALAR SİSTEMİ

Mövzu 2.1.Kommersiya menecmentinin funksiyalarının tərkibi və təbiəti

Mövzu 2.2. Kommersiya təşkilatının strategiyası və məqsədin formalaşdırılması

Mövzu 2.3.Planlaşdırma idarəetmənin funksiyası kimi

Mövzu 2.4. Menecment sistemində təşkilat

Mövzu 2.5.Menecment sistemində tənzimləmə və nəzarət

2.2. Mövzunun məzmunu

2.1.1. Kommersiya menecmentinin funksiyaları anlayışı və növləri

2.1.2. İnnovasiyanın idarə edilməsi prosesinin məzmunu

2.1.3. Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi

2.1.4. Kommersiya menecmentinin texnoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi

2.1.1. Kommersiya menecmentinin funksiyaları anlayışı və növləri

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

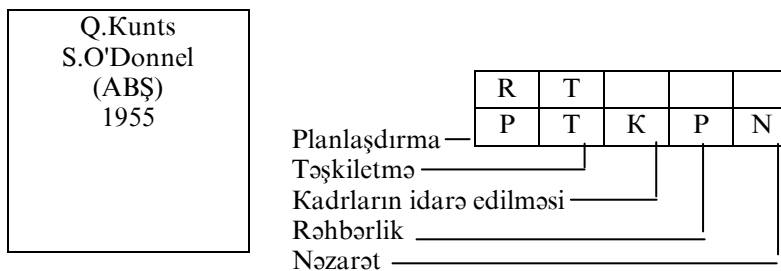
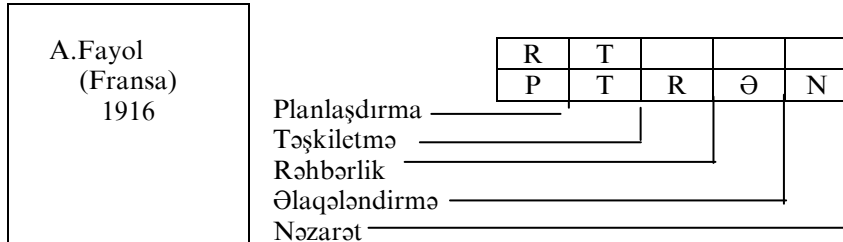
Onlar idarəetmə işlərinin ümumi vəzifələrini, istiqamətlərini və məzmununu xarakterizə edərək, müəyyən mənada konkret təşkilatın spesifik xüsusiyyətindən asılıdır (onun sahə mənsubiyyəti, ölçüsü, hüquqi-təşkilati formaları və s.).

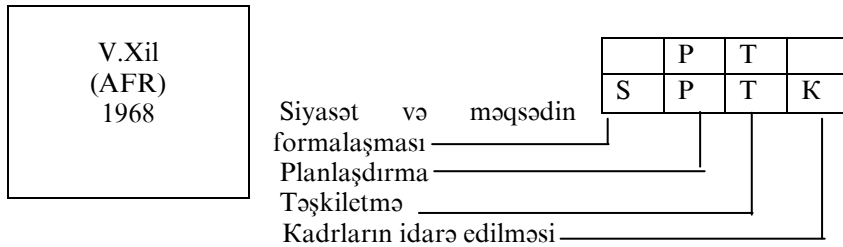
Kommersiya menecmentinin funksiyalarının ayrılması idarəetmə fəaliyyətinin vəzifələrinə, növlərinin seçilməsinə, onların fəaliyyət göstərməsi üsul və qaydalarının səmərəli bölüşdürülməsinə imkan verir.

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

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

Kommersiya menecmentinin funksiyalarının sistemləşdirilməsi





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

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

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

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

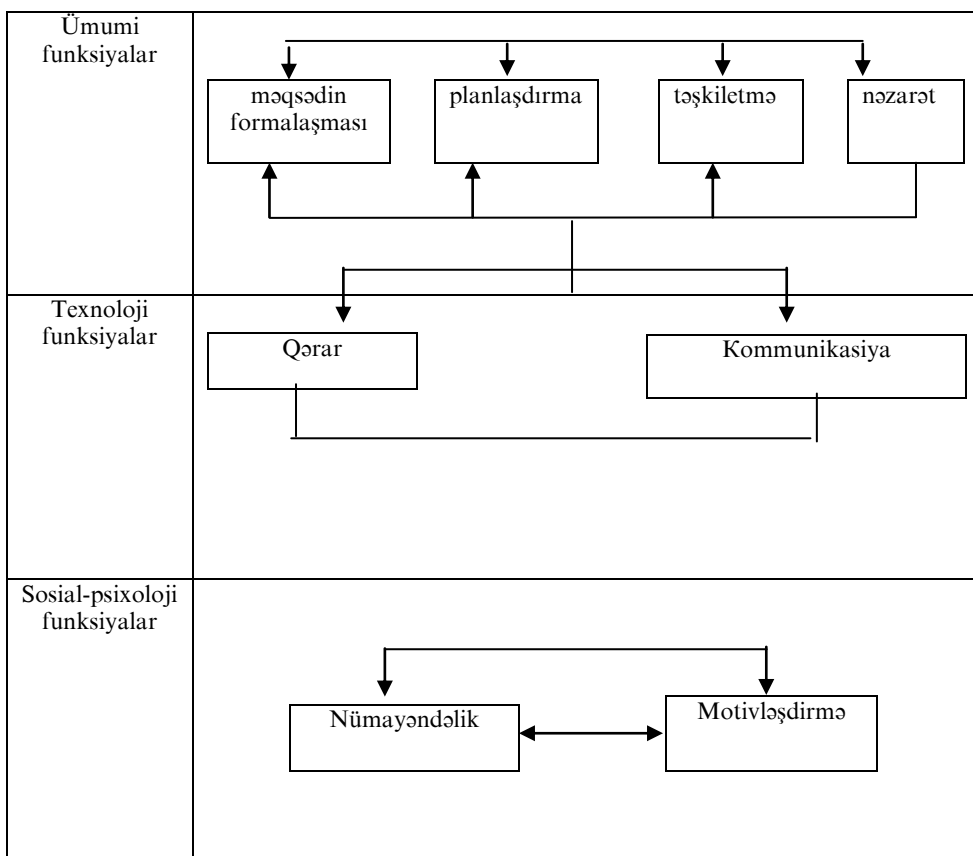
Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji funksiyaları, əsas etibarilə, kollektivdə istehsal münasibətlərinin xarakteri ilə əlaqədardır. O, iki müxtəlif funksiyalardan ibarətdir: nümayəndəlik və motivləşmə.

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

Ümumi, sosial-psixoloji və texnoloji funksiyalar bir-biri ilə əlaqədardır, bir-birini tamamlayaraq menecmentdə vahid sistem yaradır ki, bunlar da idarəetmə fəaliyyətində idarəetmə metodları və qaydalarını fərqləndirməyə, bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirməyə,

idarəetmə orqanlarının və ayrı-ayrı menecerlərin əməyini ixtisaslaşdırmağa imkan verir.

Kommersiya menecmentinin funksiyalarının sistemi

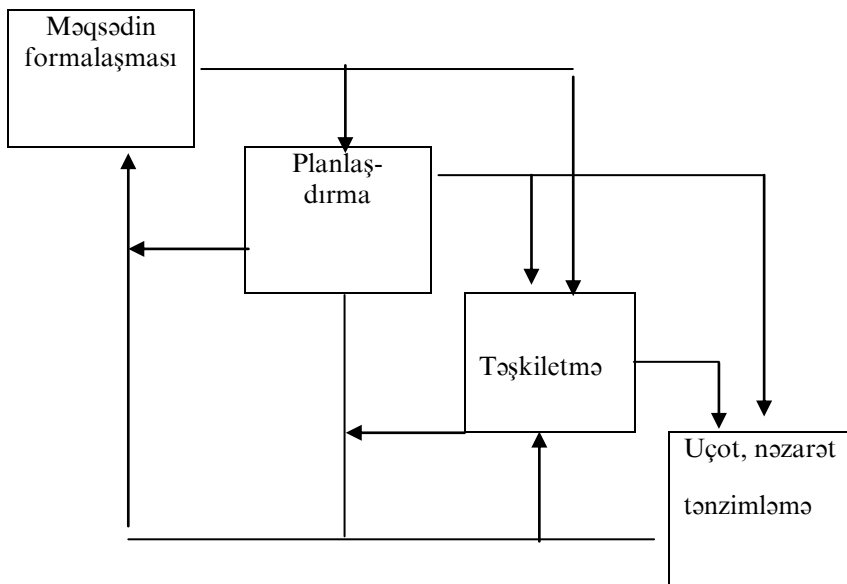


Kommersiya menecmentinin anlayışının izahında fərqli fikirlərin olmasına baxmayaraq, «menecmentin funksiyaları» termininin, onun tərkibinin izahında, idarəetmə prosesinə təsirində formal strukturun müəyyən edilməsi və hər hansı təşkilatda menecmentin səmərəli davranış konsepsiyasının işlənilib hazırlanması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

2.1.2. İnnovasiyanın idarə edilməsi prosesinin məzmunu

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

Kommersiya menecmentinin ümumi funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi



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

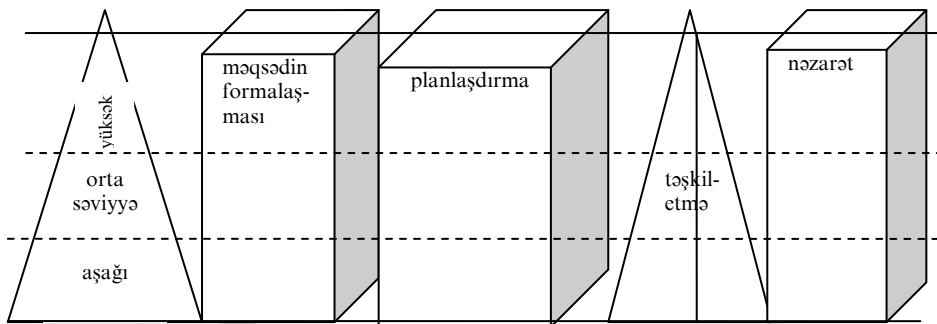
Birinci halda (konturda) «məqsəd-planlaşdırma» prosesində nəzərdə tutulmuş məqsədin inkişafını təmin etmək üçün zəruri olan planlaşdırılmış resurslarla təminat və onların yerinə yetirilməsi üçün tədbirlər həyata keçirilir.

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

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

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

Kommersiya menecmentinin səviyyələrinə görə ümumi funksiyaların bölgüsü



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

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

2.1.3. Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi

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

Kommersiya menecmentinin sosial-psixoloji funksiyalarına **nümayəndəlik** və **motivləşmə** aiddir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Məqsədə çatmağa yönəldilən hərəkətlər bütövlükdə kollektiv əməkdaşların stimullaşmasına çevrilir.

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

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

2.1.4. Kommersiya menecmentinin texnoloji funksiyalarının məzmunu və tərkibi

Kommersiya menecmentinin texnoloji funksiyaları idarəetmə metodları və proseslərinin məzmunu ilə xarakterizə olunur.

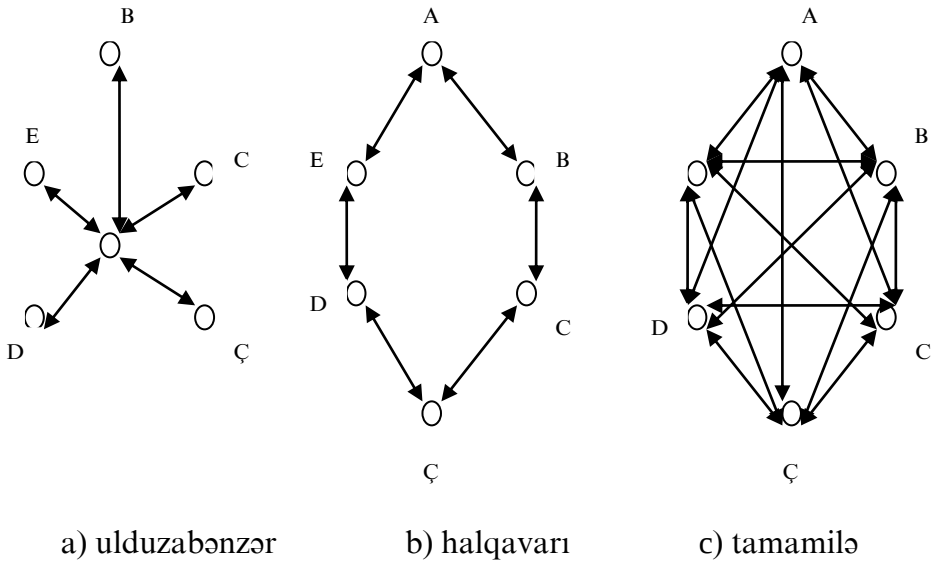
Onlar iki əsas komponentdən ibarətdir: **kommunikasiya və qərarlar**

Kommersiya menecmentində **kommunikasiya** idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsini təmin etməkdə informasiya mübadiləsidir.

Kommunikasiya kommersiya menecmentinin funksiyası kimi innovasiya proseslərinin effektiv idarə edilməsi məqsədilə müəssisələrdə informasiya axınlarının səmərəli təşkilindən ibarətdir. Kommersiya menecmentində kommunikasiyanın əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

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

Kommersiya menecmentində kommunikasiya şəbəkəsinin struktur tipləri



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

İdarəetmə qərarlarına verilən tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

- məqsədyönlü istiqamət: qərarlar müvafiq məqsədlərin inkişafına nail olmağa yönəldilməlidir;
- iyerarxik subordinasiya: menecerin qərarı nümayəndə kimi ona verilmiş səlahiyyətə uyğun olmalıdır;
- əsaslandırma: qərar obyektiv olmaqla səmərəli surətdə əsaslandırılmalıdır;
- ünvanlılıq: qərarlar vaxta və mühitə uyğun olaraq istiqamətləndirilməlidir, yəni konkret icraçıya yönəldilməli və vaxta görə məhdudlaşdırılmalıdır;
- təmin olunma: qərarlar müvafiq resursları nəzərdə tutmalı və onların alınması mənbələrini müəyyən etməlidir;
- direktivlik: qərarlar icraçılar tərəfindən mütləq yerinə yetirilməli və planlı xarakter daşmalıdır.

Kommersiya menecmentinin funksiyaları üzrə qərarların əsas tərkibi

Menecmentin funksiyaları	Tipik idarəetmə qərarları
Məqsədlərin formalaşması	Müəssisənin missiyasının qəbul edilməsi Məqsədli parametrlərin formalaşması Müəssisənin strateji konsepsiyasının qəbul edilməsi Layihənin məqsədli parametrlərinin təsdiq edilməsi
Planlaşdırma	Tematik planın formalaşdırılması Layihə üzrə işin təqvim qrafikinə təsdiqi Layihə üzrə xərclər smetasının təsdiqi Müəssisənin istehsal proqramının formalaşması Bölmələr üzrə ştat cədvəlinin təsdiqi İnnovasiya üzrə kredit vəsaitinə tələb Müəssisənin maliyyə planının qəbulu Məhsulun satış planının təsdiqi
Təşkilətmə	Müəssisənin yaradılması Müəssisənin təşkilati-hüquqi formasının seçilməsi Müəssisənin təşkilat strukturunun qəbulu Müəssisənin xidmətləri və vəzifə təlimatları haqqında təlimatların təsdiqi Müəssisənin yeni bölmələrinin yaradılması və ya mövcud bölmələrin ixtisar edilməsi Müəssisənin filiallarının və ya qız firmalarının açılması
Nəzarət	Layihə üzrə işin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi Müəssisə bölmələrinin və xidmətlərin işinin təhlili Layihə üzrə işin müddətinin dəyişdirilməsi haqqında sərəncam İcraçıların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi qaydalarının müəyyən edilməsi Strateji konsepsiyanın icrasının qiymətləndirilməsi

2.2. Mövzunun məzmunu

2.2.1. Strateji kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları və anlayışı

2.2.2. Strateji kommersiya menecmentinin ssenarisi və onun mərhələləri

2.2.3. Strateji qərarların hazırlanması və yerinə yetirilməsi prosesi

2.2.1. Strateji kommersiya menecmentinin əsas kateqoriyaları və anlayışı

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

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

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

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

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

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

Strateji kommersiya menecmentinin inkişaf fazaları

Fazalar	Planlaşdırma şərtləri	Planlaşdırmanın metodları və vasitələri
1945-1960-cı illərdə planlaşdırma	Satıcıların bazarı	Büdcələşdirmə nəzarət: plan-fakt
1960-1979-cu illərdə uzunmüddətli planlaşdırma	Kapitalın aktiv artması, xarici rəqabət	Uzunmüddətli proqnozlar Çoxmərhələli planlaşdırma
1973-1980-ci illərdə strateji planlaşdırma	Alıcı bazarı fasiləlilik, varisliliyin olmaması	Gələcək şanslar və risklərin təhlili Öz gücünün və zəif tərəflərinin təhlili

1980-ci və sonrakı illərdə strateji menecment	Qloballaşma: ictimai sistemlərdə dəyişiklik	Bütün idarəetmə altsistemlərinin koordinasiyası Sistemli yanaşma
---	---	---

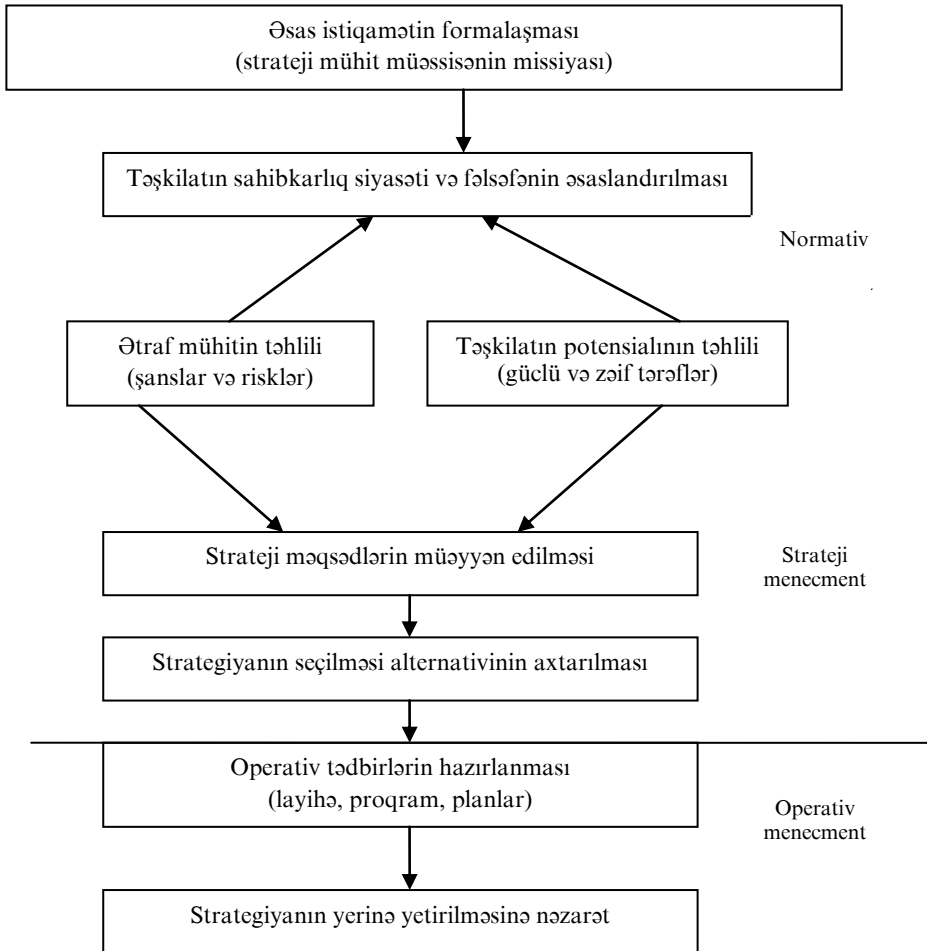
2.2.2. Strateji kommersiya menecmentinin ssenarisi və onun mərhələləri

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

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

Strateji amil uzun müddət rəqabət aparan firmaya qarşı xarici və daxili mühitdə üstünlükləri əldə saxlamaq üçün kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

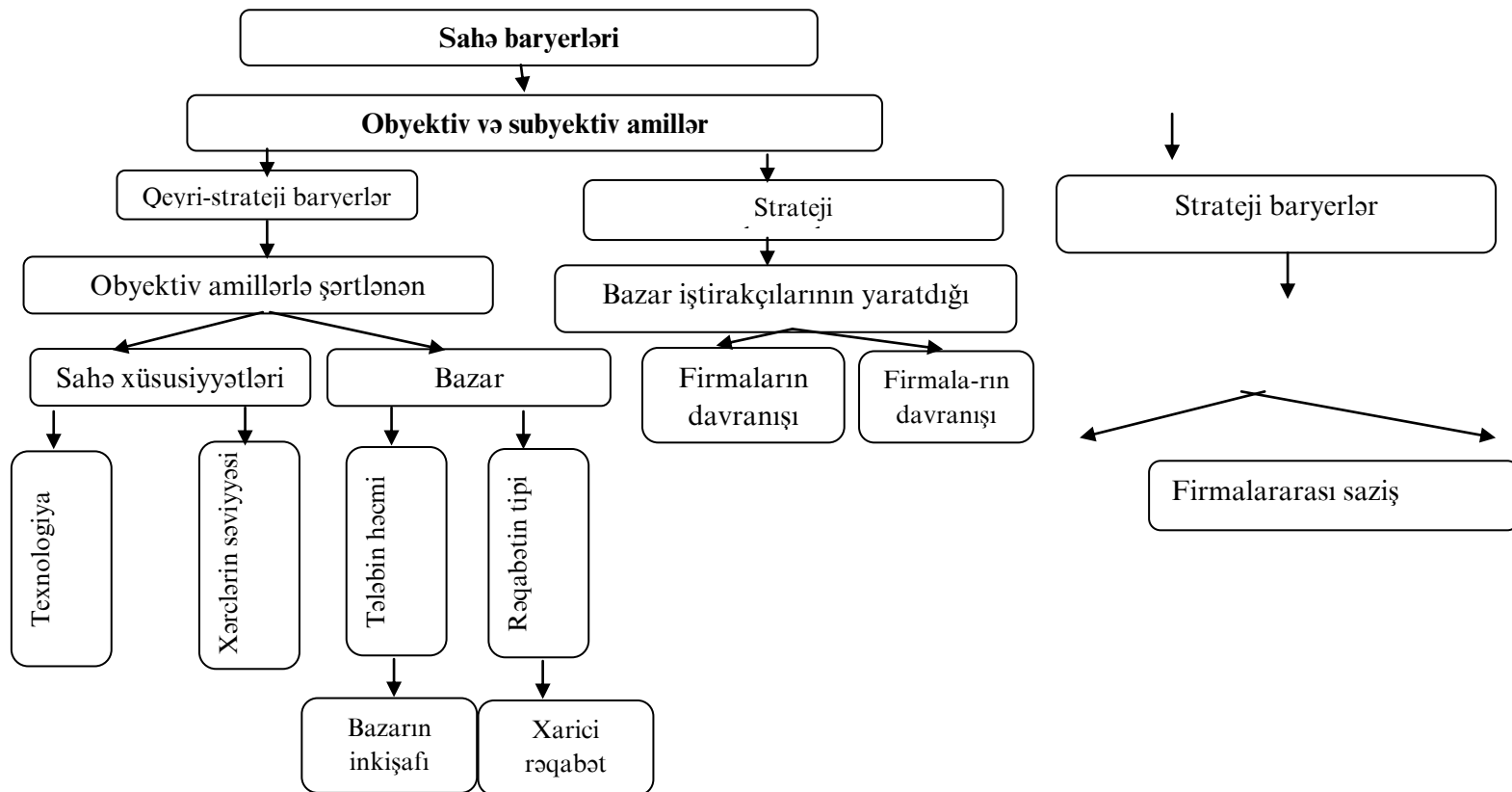
Strateji kommersiya menecmentinin ssenarisi

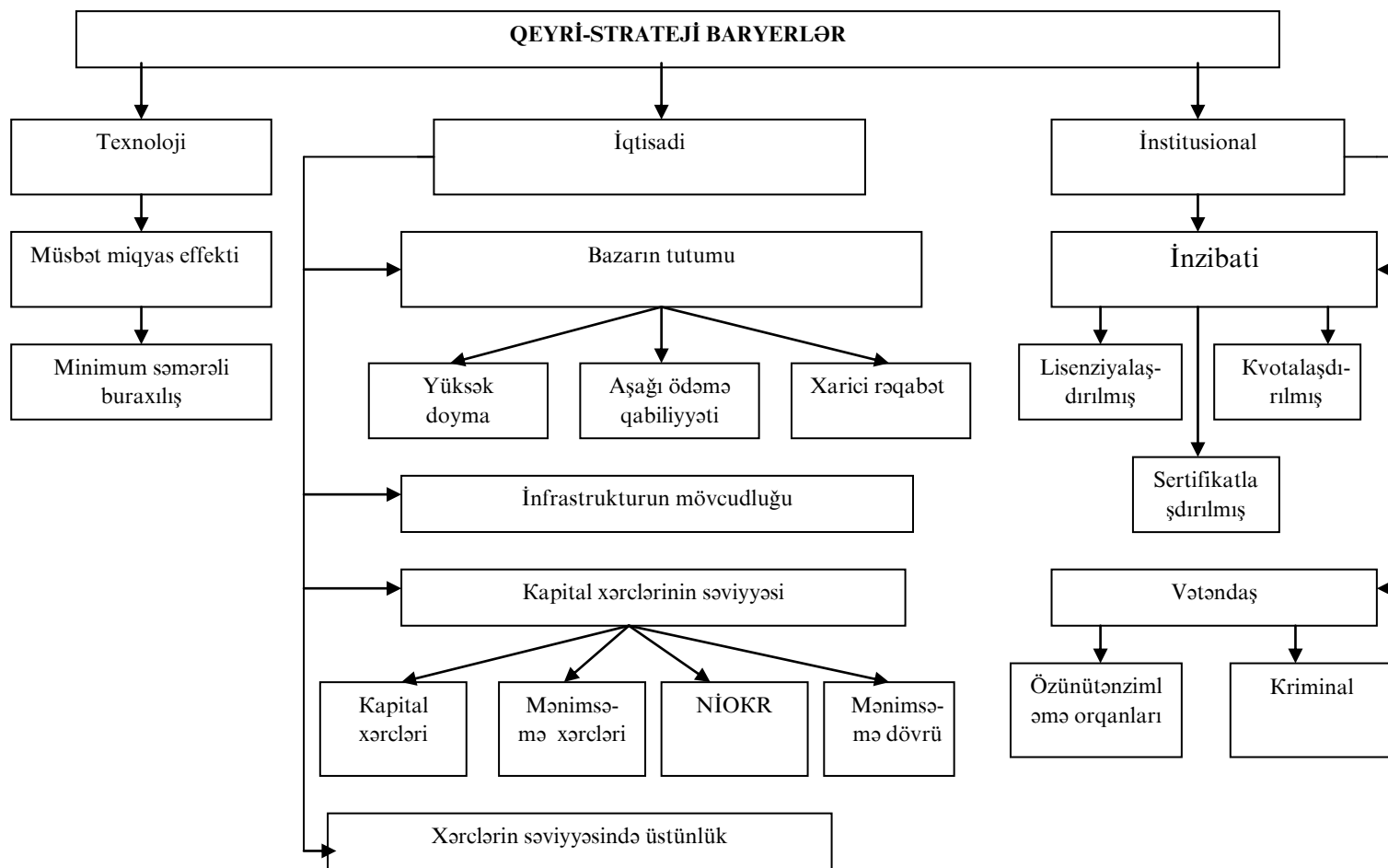


Xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət, təşkilatın həyat fəaliyyətinə xarici amillərin təsirlərinin nəzərə alınması zərurəti hazırlanmış strateji davranış ssenarisinin mərhələlərinin (addımını) məzmununu müəyyən edir.

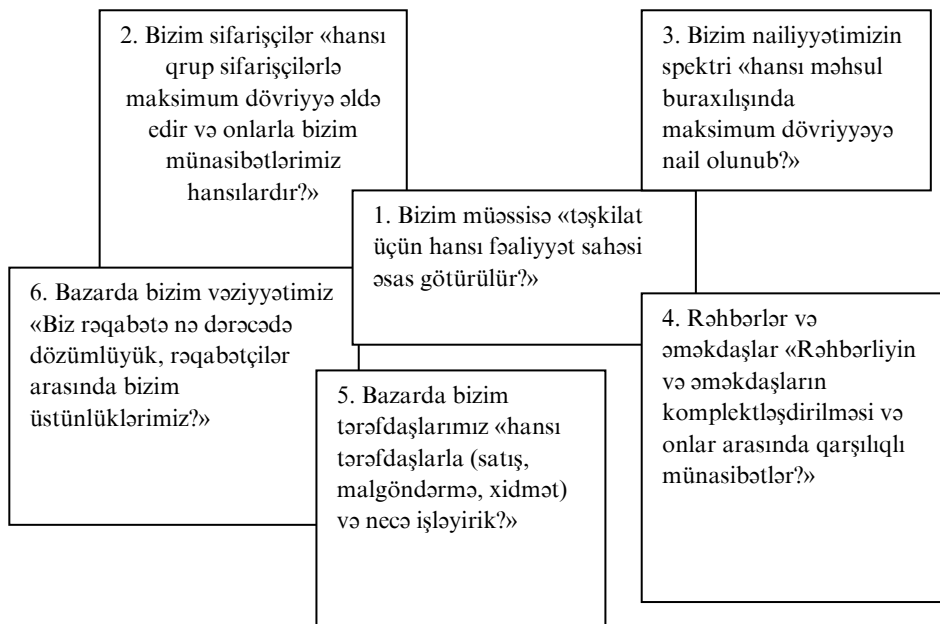
Ssenarinin birinci addımı – müəssisənin missiyasının formalaşdırılmasıdır. **Missiya** – müəssisənin sahibkarlıq niyyəti və məqsədlərinin məcmuu kimi təsəvvür edilir və bizim müəssisənin 5 ildən sonra necə görmək istəyirik sualına cavab verməlidir.

KOMMERSİYA FİRMALARININ STRATEJİ VƏ QEYRİ-STRATEJİ BARYERLƏRİ VƏ QEYRİ-STRATEJİ MANEƏLƏR





Təşkilatın sahibkarlıq niyyəti

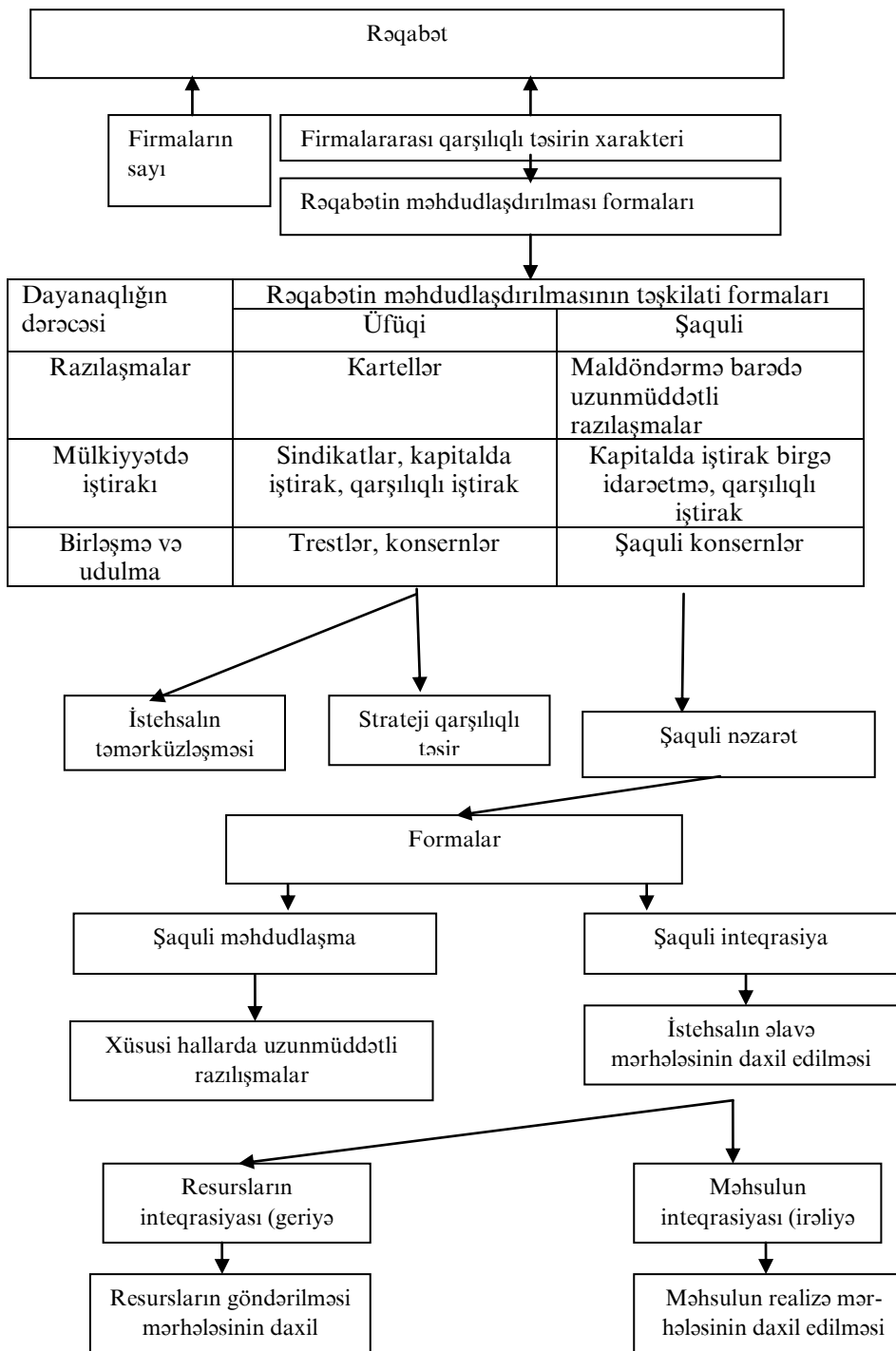


Müəssisənin formal növü müəyyən sənədləşmədə özünü göstərir və aşağıdakı məzmunundan ibarətdir:

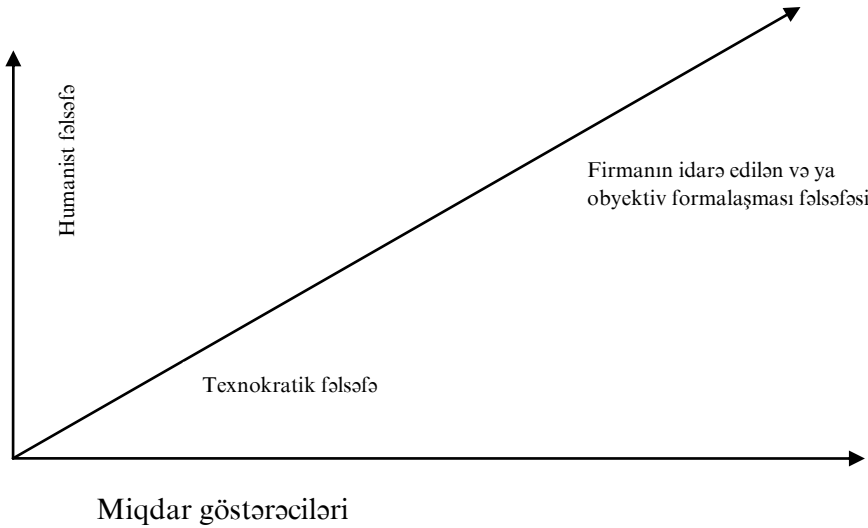
- müəssisənin adı, istehsal edəcəyi mallar və göstərəcəyi xidmətlər, görüləcək işlər;
- istehsal və satış sisteminin xarakteristikası;
- keyfiyyət konsepsiyası;
- qiymətdə qoyma konsepsiyası;
- ticarət markası, müəssisənin obrazı;
- satış orqanları, satış sahəsi, satış qiyməti, məqsədli istehlakçılar qrupu.

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

KOMMERSİYA FİRMALARI VƏ RƏQABƏT

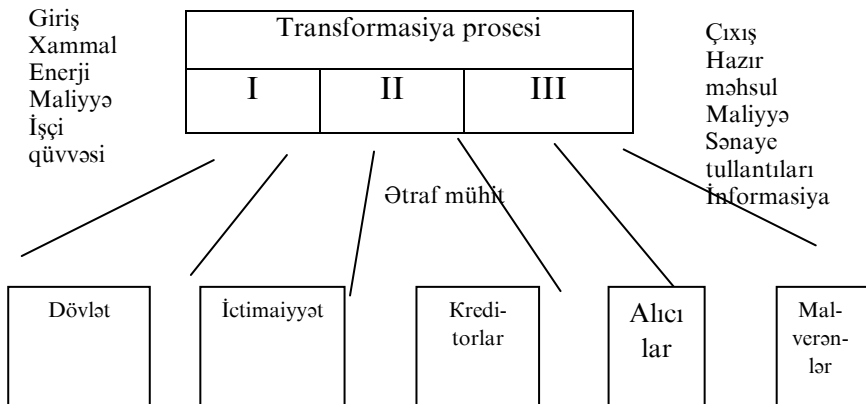


Təşkilatın fəlsəfəsi subyektiv və obyektiv amillərin təsiri altında formalaşır (sahibkarların şəxsi keyfiyyətləri, istehsalın xarakteri və s.). Burada humanist və yaxud texniki yanaşma daha qabarıq nəzərə çarpa bilər.



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

Ətraf mühit

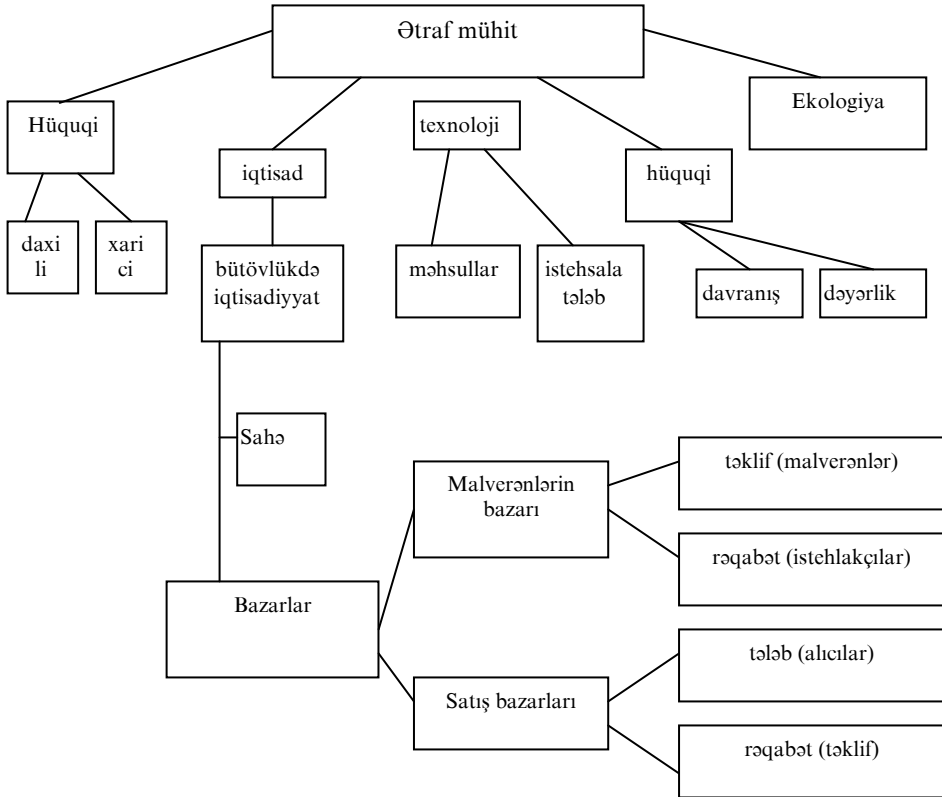


Fəlsəfə və sahibkarlıq siyasətinin formalaşdırılması təşkilatın strategiyası haqqında təsəvvür yaratmağa imkan verir ki, burada əsas məqsədlərin keyfiyyətcə ümumiləşdirilməsi və təşkilata rəhbərliyin vəziyyəti, onun real resursları, sahibkarlıq vəzifələri haqqında məlumatlar öz əksini tapmalıdır.

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

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

Ətraf mühitin əsas komponentləri



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

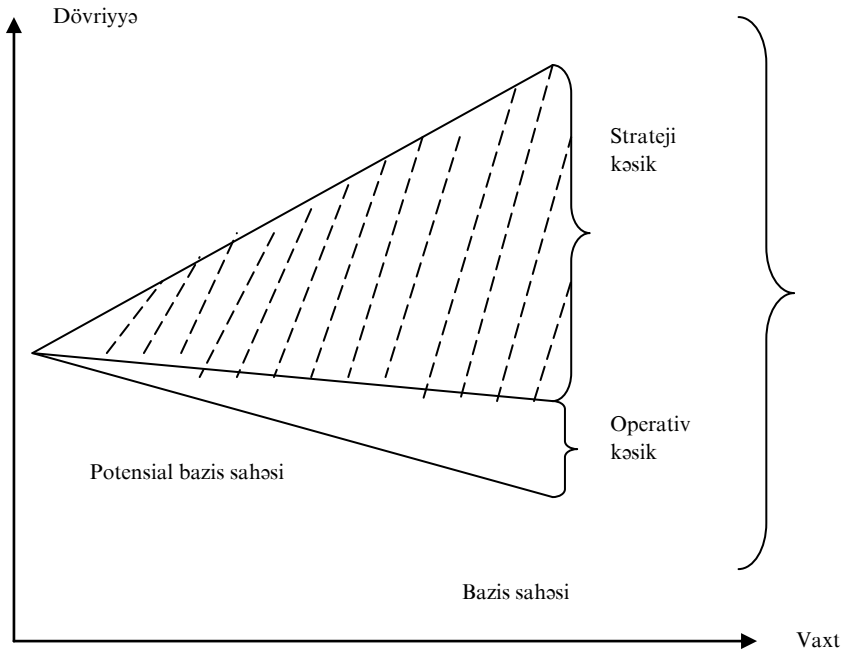
Funksional formada təşkilatın potensialının təhlilinin predmeti

Obyekt	Cəlbətmə potensialı
Məhsullar	Alıcıların probleminin həll edilməsi vasitəsi kimi məhsulun təyinatı Məhsulun keyfiyyəti Məhsul proqramına reklamın təsiri Məhsulun həyat dövrü mərhələləri Məhsulun tərtib edilməsi
İstehsal	İstehsal sistemlərinin strukturu Texniki təchizat Modernləşdirmə səviyyəsi İstehsal sistemlərinin çevikliyi

	İstehsalın planlaşdırılması və tənzimlənməsinin keyfiyyəti
Tədqiqat və araşdırma	Potensialın intensivliyi və təsirliliyi ƏET Yeni texnologiya Kooperasiya və kommunikasiya imkanları
Satış	Satış xidmətinin «Deşib-keçmə qüvvəsi» Reklam konsepsiyası Müştərilə xidmət
Heyət	Yaş strukturu Qabiliyyət Təhsil səviyyəsi Motivləşmə və istehsal mühiti
Maliyyə	Xüsusi kapitalın payı Maliyyə artıqlığı (çoxluğu) Pay maliyyələşmə imkanları Xarici maliyyələşmə imkanları

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

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



2.2.3. Strateji qərarların prosesi hazırlanması və yerinə yetirilməsi

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

Strateji məqsədlər iyerarxiya səviyyəsinə görə fərqləndirilir.

Məsələn:

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

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

- yeni N mağaza açılmalıdır;
- ticarət çeşidi genişləndirilməlidir;

- reklam kompaniyası planlı tərtib edilməlidir;
- yerli orqanlarla əlaqə qaydaya salınmalıdır.

III səviyyə. Operativ vəzifələr:

yanvar – mağazaların idarə edilməsi üzrə təlimatlar;

fevral – idman klublarının siyahısını tərtib etmək, məktublar göndərmək;

mart – telefon əlaqəsi, şəxsi əlaqələr;

aprel – yarışın təşkili.

IV səviyyə. İcraçılar üzrə operativ vəzifələrin tapşırılması:

Strateji planlaşdırmada aşağıdakı əsas strateji tiplər tətbiq edilir.

Tətbiq sahələri	Təyinatı
Tətbiq etmənin təşkilat aspektləri	Müəssisənin ümumi korporativ strategiyası (baza strategiyası) Strateji menecmentin təşkilatın firmadaxili vahidlər üzrə strategiyası Fəaliyyət sferalarının funksional strategiyası (funksional strategiya)
Funksiya	Satış strategiyası Məhsul strategiyası Tədqiqat və işlənib hazırlanan strategiya İnvestisiya strategiyası Maliyyə strategiyası Kadr strategiyası
İnkişaf istiqamətləri	İnkişaf strategiyası (investisiya) Sabitlik strategiyası (saxlama) Məhdudlaşdırma strategiyası (qeyri-investisiya)
Bazarda davranış	Hücum strategiyası Müdafiə strategiyası
Məhsullar, bazarlar	Daxilolma strategiyası Bazarın inkişaf strategiyası Məhsulun inkişaf strategiyası Diversifikasiya strategiyası
Rəqabət mühiti	Qiymət strategiyası Diversifikasiya strategiyası Təmərküzləşmə strategiyası (qiymətlər və ya məhsullar)

Strategiyanın işlənilib hazırlanmasına verilən əsas tələblər:

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

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

Strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələləri:

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

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

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

4. Strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələsində strateji nəzarət aparılır.

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

2.3. Mövzunun məzmunu

2.3.1. «Planlaşdırma» funksiyasının mahiyyəti

2.3.2. Planlaşdırmanın növləri

2.3.3. Planlaşdırma prosesləri

2.3.1. «Planlaşdırma» funksiyasının mahiyyəti

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

Planlaşdırmanın vəzifələri:

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

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

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

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

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

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

Planlaşdırmanın prinsipləri

Prinsiplər	Qısa xarakteristika
Təşkilatın inkişafında elmi-texniki, sosial və iqtisadi vəzifələrin vəhdəti	Təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılmasında məqsədli parametrlərin tərkibi, planların işlənilib hazırlanması növləri, plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi meyarları öz əksini tapır
Elmi əsaslandırma və qərarların optimallığı	Müasir informasiya texnologiyasının tətbiq edilməsi, istehsal proseslərinin həyata keçirilməsində mütərəqqi metodlar və üsullar, eksperimentlərin optimal planlaşdırılması metodlarından istifadə edilməsi, plan tapşırıqlarının optimallaşdırılması, məlumatların hazırlanması və işlənməsinin düzgün qurulmasını təmin etmək
Strateji aspektlərə üstünlük verilməsi	Müəssisədə strateji planlaşdırmanın spesifik formalarından istifadə etmək və buna bütün operativ planlaşdırma növlərinin tabe edilməsi
Planlaşdırmanın kompleksliliyi	Müəssisədə planların işlənilib hazırlanmasının bütün sistemlərinin əlaqələndirilməsi
Planların əsaslı surətdə balanslaşdırılması	Müəssisənin bütün səviyyələrində və bütün sahələrdə maddi, əmək, maliyyə, energetika və digər növlərdə balansların tərtib edilməsi həyata keçirilir
Planlaşdırmanın çevikliyi və elastikliyi	İşin gedişində planlardan kənarlaşmalarda reaksiya verilməsi və ya daxili, xarici amillərdə baş verən dəyişikliklər, həmçinin, mümkün olan ehtiyatların saxlanması və plan alternativlərinin nəzərə alınması tələb olunur
Planlaşdırmanın fasiləsizliyi	Bu dəyişkən planlaşdırmada özünü göstərir ki, dövrü olaraq uzunmüddətli planlaşdırma ilə qısamüddətli planlaşdırmanın əlaqələndirilməsində istifadə edilir

Keçmiş sovet məkanında mərkəzləşdirilmiş dövlət planlaşdırılması sisteminin aparılması, planlaşdırmada formal strukturun mövcud olması və planlaşmada sərbəstliyin olmaması, indiki zamanda

bəzi hallarda müəssisələrdə elə təsəvvür yaradır ki, guya planlaşdırma və plan intizamı qəbul edilməzdir.

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

2.3.2. Planlaşdırmanın növləri

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

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

Planlar aşağıdakı kimi fərqləndirilir:

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

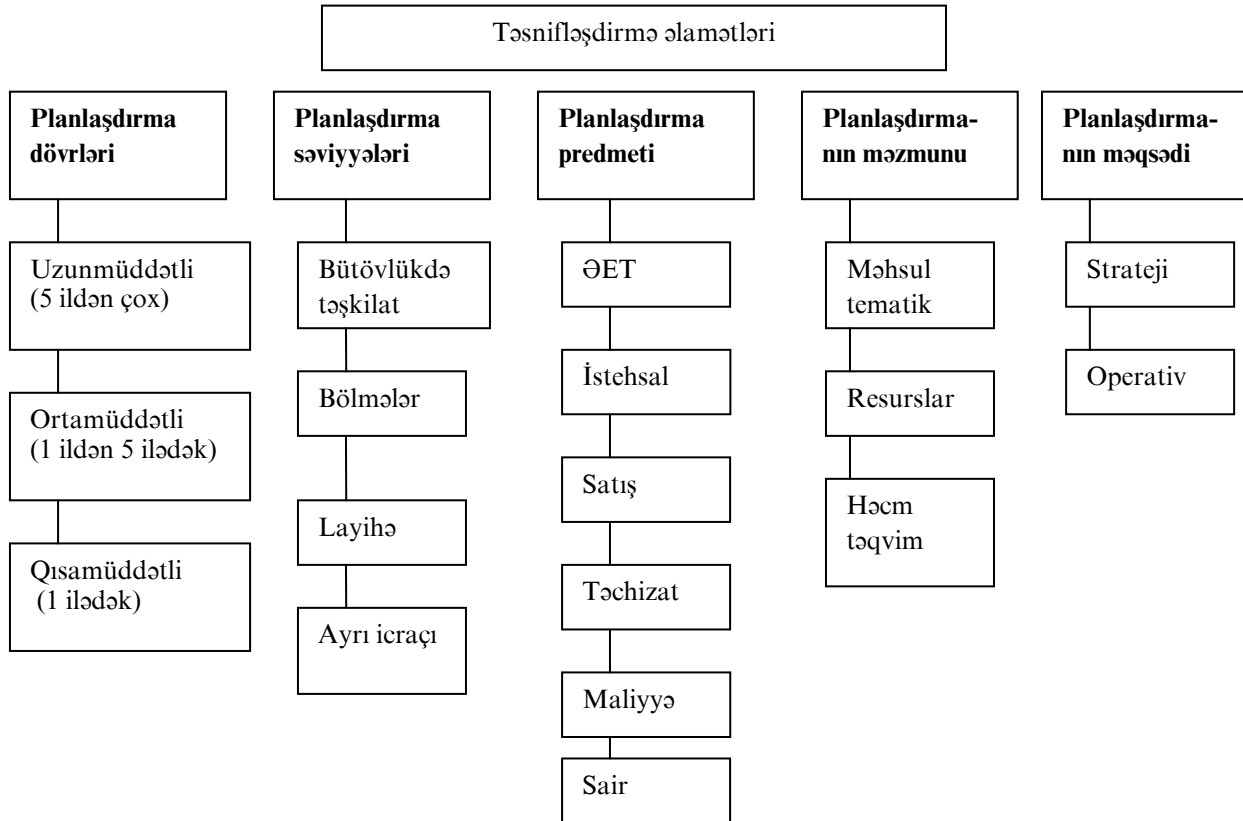
Hər bir plan növü həll ediləcək məsələlərin məzmununa, istifadə edilən informasiyaya, planlaşdırılan parametrlərə və onların dəqiqləşdirilməsi dərəcəsinə, plan hesablamalarının yerinə yetirilməsi metodlarına görə fərqləndirilir.

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

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

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

Firmadaxili planlaşdırma növlərinin təsnifat sxemi



Məqsədli istiqamətinə görə strateji və operativ planlaşdırma fərqləndirilir.

Strateji planlaşdırma – təşkilatın hər bir həyat mərhələsində (pilləsində) missiyasının müəyyən edilməsini, fəaliyyətin məqsədlər sisteminin formalaşmasını və davranış strategiyasını əks etdirir. Strateji planlaşdırma, bir qayda olaraq, 5 və daha çox ilə nəzərdə tutulur.

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

Müqayisəli xarakteristika

Əlamətlər	Strateji planlaşdırma	Operativ planlaşdırma
Menecmentin səviyyəsi	Əsasən yüksək səviyyə	Bütün səviyyələr, xüsusilə orta səviyyəyə üstünlük verilməklə
Əsas istiqamətlər	Problem istiqamətli	Müvəqqəti istiqamət
Problemin növləri	Zəif strukturlu, keyfiyyətli	Yaxşı strukturlu, miqdar
Qeyri-müəyyənlik	Yüksək dərəcəli	Aşağı dərəcəli
Planlaşdırmanın mahiyyəti	-İnnovasiyaya istiqamət - Xarici mühitə uyğunlaşma strategiyası -Effektivliyin təmin edilməsi: «işı düzgün etmək»	- İnteqrasiyaya istiqamət - Daxili mühitə koordinasiya - Effektivliyi təmin etmə «işı düzgün aparmaq»
Məqsədli meyar	Müvəffəqiyyətin potensialını yaratmaq	Müvəffəqiyyət potensialını həyata keçirmək
Planlaşdırma üfıqi	Uzunmüddətliyə aksent, bir qədər orta və qısamüddətli planlaşdırma	Qısa və ortamüddətli planlaşdırmaya aksent
Planlaşdırma ölçüsü	Strateji təsərrüfat vahidi	Bütün funksional sahə və bütün əməkdaşlar

Dəqiqləşdirmə dərəcəsi	İriləşdirilmiş işlər	Xırda işlər
Çıxış informasiyası	Təşkilatın siyasəti, xarici mühit	Təşkilatın əsas və funksional strategiyası, daxili mühit
Planlaşdırmanın təşkili formaları	Mərkəzləşdirilmiş (rəhbərlik)	Qeyri-mərkəzləşdirilmiş tənzimləmə

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

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

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

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

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

Predmet əlaməti planlaşdırmanın funksional aspektini xarakterizə edir. Təşkilatda qəbul edilmiş əmək bölgüsünə uyğun olaraq planlaşdırma əsas funksional fəaliyyət sahələri üzrə diferensial formada həyata keçirilir: marketing, istehsal, maliyyə, heyət, maddi-texniki təchizat və təşkilatın digər predmet sahələri.

Planların detallaşdırılması (dəqiqləşdirilməsi) dərəcəsi planlaşdırmanın müxtəlif səviyyələrində öz əksini tapır. Müəssisənin qəbul

edilmiş təşkilat strukturuna uyğun olaraq planlaşdırma obyektini kimi icraçılar çıxış edir – təşkilatın əməkdaşları (fəaliyyətin fərdi planlaşdırılması), ayrı-ayrı layihələr (menecment-layihəsi), təşkilatın struktur vahidi (bölmələr, xidmətlər, şöbələr, istehsal, sexlər və sahələr).

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

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

2.3.3. Planlaşdırma prosesi

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

Planlaşdırma prosesi planların növündən asılı olmayaraq üç formal mərhələyə bölünür:

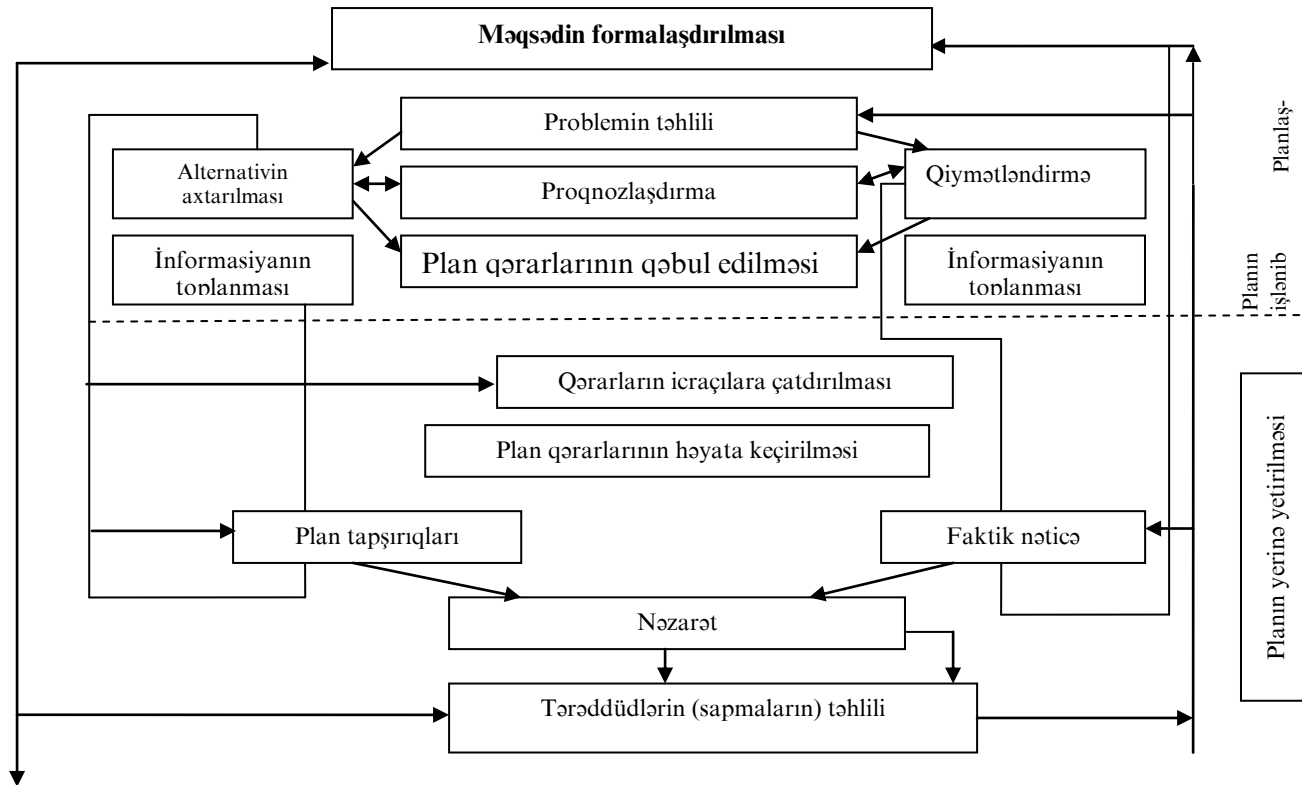
- planlaşdırmanın vəzifələrinin qoyulması;
- planların işlənilib-hazırlanması;
- plan qərarlarının yerinə yetirilməsi.

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

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

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

Planlaşdırma prosesinin iriləşdirilmiş sxeminin məzmunu



2.4. Mövzunun məzmunu

2.4.1. Təşkilatın mahiyyəti və elementləri

2.4.2. Müəssisənin təşkilat strukturu

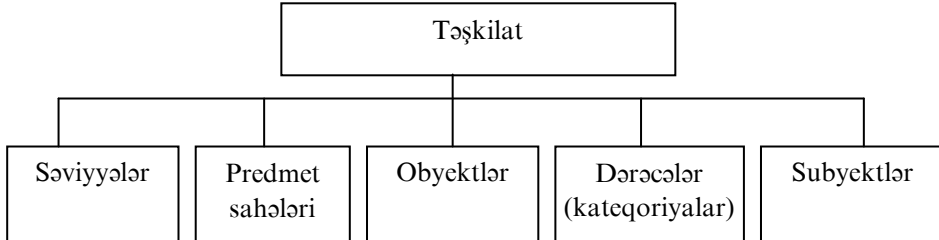
2.4.3. İstehsal proseslərinin təşkili

2.4.1. Təşkilatın mahiyyəti və elementləri

Təşkilat – iqtisadiyyatda ilk təsərrüfat həlqəsidir.

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

Təşkilat aşağıdakı elementlərlə xarakterizə edilir:



Təşkilat səviyyələri:

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

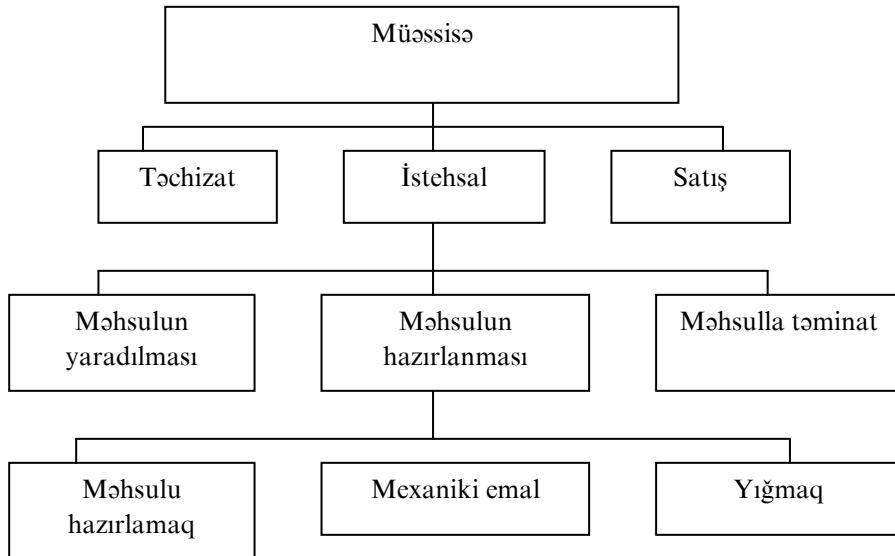
- iş yerləri.

Təşkilatın predmet sahələri:

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

Eyni zamanda, vaxta görə (istehsalın vaxta görə təşkili).

Müəssisələrdə istehsalın təşkili obyektləri



Təşkilatın əsas kateqoriyaları (dərəcələri):

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

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

2.4.2. Müəssisənin təşkilat strukturu

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

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

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

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

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

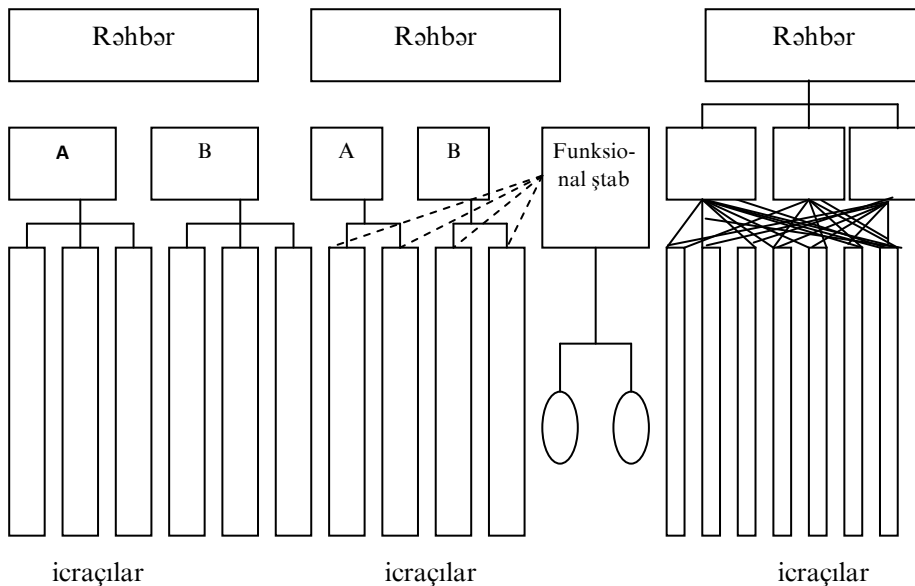
Müəssisələrin idarəetmə strukturu üç əsas müxtəlifliyi ilə fərqləndirilir: xətti, xətti-ştab və çoxxətli (funksional) struktur.

Müəssisələrin idarə edilməsinin təşkilat strukturu

Xətti struktur

Xətti-ştab strukturu

Çoxxətli (funksional) struktur



üstünlükləri

- səlahiyyət və məsuliyyətin dəqiq məhdudlaşdırılması	- xətti rəhbərliyin yükünün azaldılması	- qərarların hazırlanmasının yüksək professional səviyyəsi
- sadə nəzarət	- mütəxəssislərin cəlb edilməsilə qərarların qəbul edilməsinin keyfiyyətini yüksəltmək	- sürətli kommunikasiya
- qərarların qəbul edilməsinin tez və iqtisadi formaları	- şəqli koordinasiyanın yaxşılaşdırılması	- yüksək rəhbərliyin yükünün azaldılması
- sadə iyerarxiya kommunikasiyası	- funksional və xətti rəhbərliyin balansı	- rəhbərliyin professional ixtisaslaşması
- şəxsi məsuliyyətlik		

nöqsanları

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

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

Bölmələrə və xidmətlərə həvalə edilmiş vəzifələrin xarakterindən, başqa sözlə, onların ixtisaslaşdırılması və kooperasiyası forma-

sından asılı olaraq aşağıdakı klassik istehsal strukturları fərqləndirilir:

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

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

Müəssisələrin istehsal strukturunun formalaşdırılmasının əsas üsulları aşağıdakılardır:

- mövcud müəssisələrin idarəetmə və innovasiya proseslərinin ayrı-ayrı funksiyaları, vəzifələrinin təhlili və diferensiasiyası (bölgüsü);
- müəssisənin fəaliyyətində uzun müddətə eynicinsli tapşırıqlar üzrə sintezi və qruplaşdırılması;
- idarəetmə funksiyaları, işçilərin tərkibi, avadanlıqlar, obyektlər, eynicinsli tapşırıqları təhkim etməklə ixtisaslaşdırılmış xidmətlər və bölmələr yaratmaq;
- qəbul edilmiş təşkilat strukturu bölmələri, şöbələr, xidmətlər üçün vəzifə təlimatları və əsasnamələr işləyib hazırlamaq.

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

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

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

Məhsul növləri üzrə istehsal prosesinin mərhələləri üfüqi əmək bölgüsündə, istehsal həlqələrinin ixtisaslaşdırılması və kooperativləşməsində, fəaliyyətin həcmi və ölçüsündə, istehsalın yerləşdiyi yerdə, istehsal strukturunun elementlərində özünü əks etdirir.

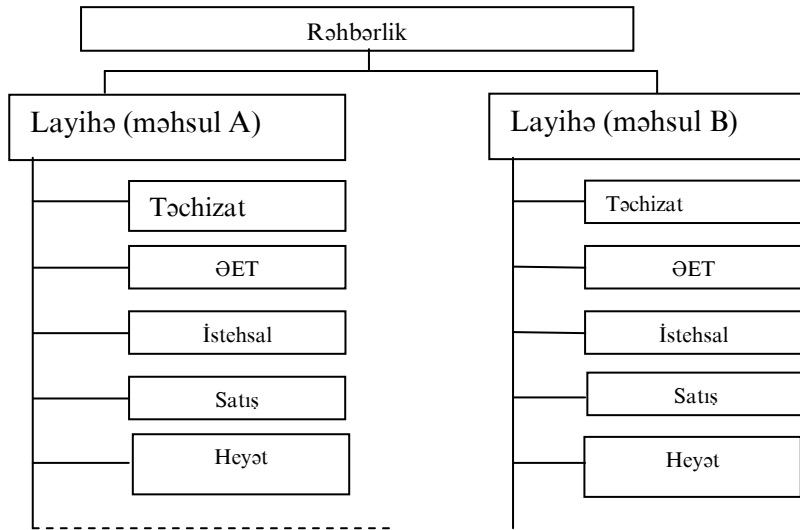
Vəzifələrin təsnifatı və qruplaşdırılması əlamətləri

Fəaliyyət növü	İdarəetmə funksiyası	Məhsulun növləri	İnnovasiya prosesləri	Əməliyyat mərhələləri
Təchizat	Məqsədyön- lülük	Məhsul A	Tədqiqat	Tədarükat
ƏET		Məhsul B		
İstehsal	Planlaşdırma	Layihə A	İşləyib hazırla maq	Mexaniki emal:
Satış		Layihə B		- tokar
	Təşkiletmə	Adi icraetmə	Sınaq nümunələri	- freyzer
Heyət			İstehsal	- şlifovka
Maliyyə	Uçot, analiz	Şimal icraetmə	Modernləş- dirmə	- sair
İnfrastruktur	Nəzarət	Tropik icraetmə		Yığma
Müdiriyyət	Tənzimetmə	Sair	Servis xidməti	Tənzimləmə
				Qablaşdırma

Divizion strukturun xarakteristikası

Sxematik

təsəvvür



Tətbiq sahələri:

- Çoxprofilli müəssisələr
- Müxtəlif regionlarda yerləşən müəssisələr
- Mürəkkəb innovasiya layihələrini həyata keçirən müəssisələr

Xüsusiyyətləri:

Zəif tərəflər

- rəhbər kadrlara yüksək tələbat
- mürəkkəb koordinasiya
- funksiyaların təkrarlanması hesabına xərclərin artması
- vahid siyasətin həyata keçirilməsi mürəkkəbliyi
- heyətin arasında narazılıq

Güclü tərəflər

- məsuliyyətin dəqiq müəyyən edilməsi
- sistemin dəqiq çevikliyi və eyni tipliliyi
- struktur vahidlərinin yüksək müstəqilliyi
- kadr avtonomiyası, yüksək motivləşmə

Kommersiya

- Layihələrin seçilməsi və məhsul qrupları – ümumiləşdirilmiş meyarları

menecmentinin

- Bölmələrin rəhbərlərinin diqqətlə (dəqiq) seçilməsi
- Bütün məhsul qrupları üzrə vahid innovasiya sisteminin təmin edilməsi

spesifik

- Məhsul qrupları üzrə firmadaxili konsepsiyanın aradan qaldırılması
- Məhsul qrupları üzrə separatçı qrupların aradan qaldırılması

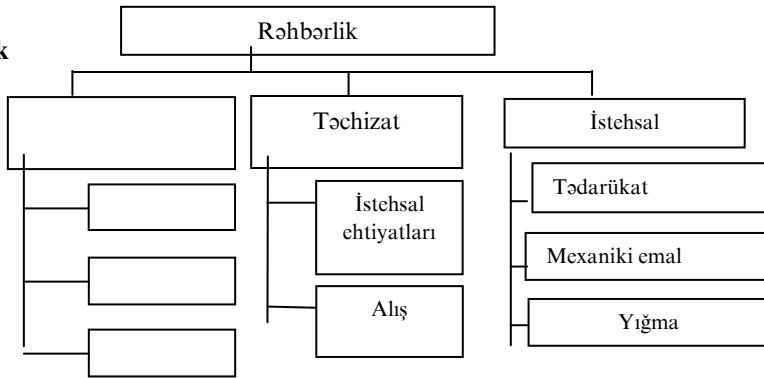
vəzifələri

- Xətti rəhbərliyin xüsusi rəhbərlikdən üstünlüyünü təmin etmək

Funksional strukturun xarakteristikası

Sxematik

təsəvvür



Tətbiq sahələri: - Birməhsullu müəssisə

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

Xüsusiyyətləri:

Zəif tərəflər

Güclü tərəflər

- məhsul və layihə üzrə vahid texniki rəhbərliyin olmaması
- son nəticəyə görə şəxsi məsuliyyətin azalması
- bütövlükdə prosesin və onun ayrı-ayrı layihələrinə nəzarətin

- bölmələrin rəhbərlərinin peşəkar ixtisaslaşdırılması
- səhv qərarlara riskin azalması
- mütəxəssislərin yüksək peşəkar nüfuzu
- koordinasiyanın yüksək imkanları

- Kommunikasiyanın mürəkkəbliyi

Kommersiya

- Funksional rəhbərlərin - mütəxəssislərin dəqiq seçilməsi

menecmentinin

- Bölmələrin yüklənməsinin bərabərləşdirilməsi

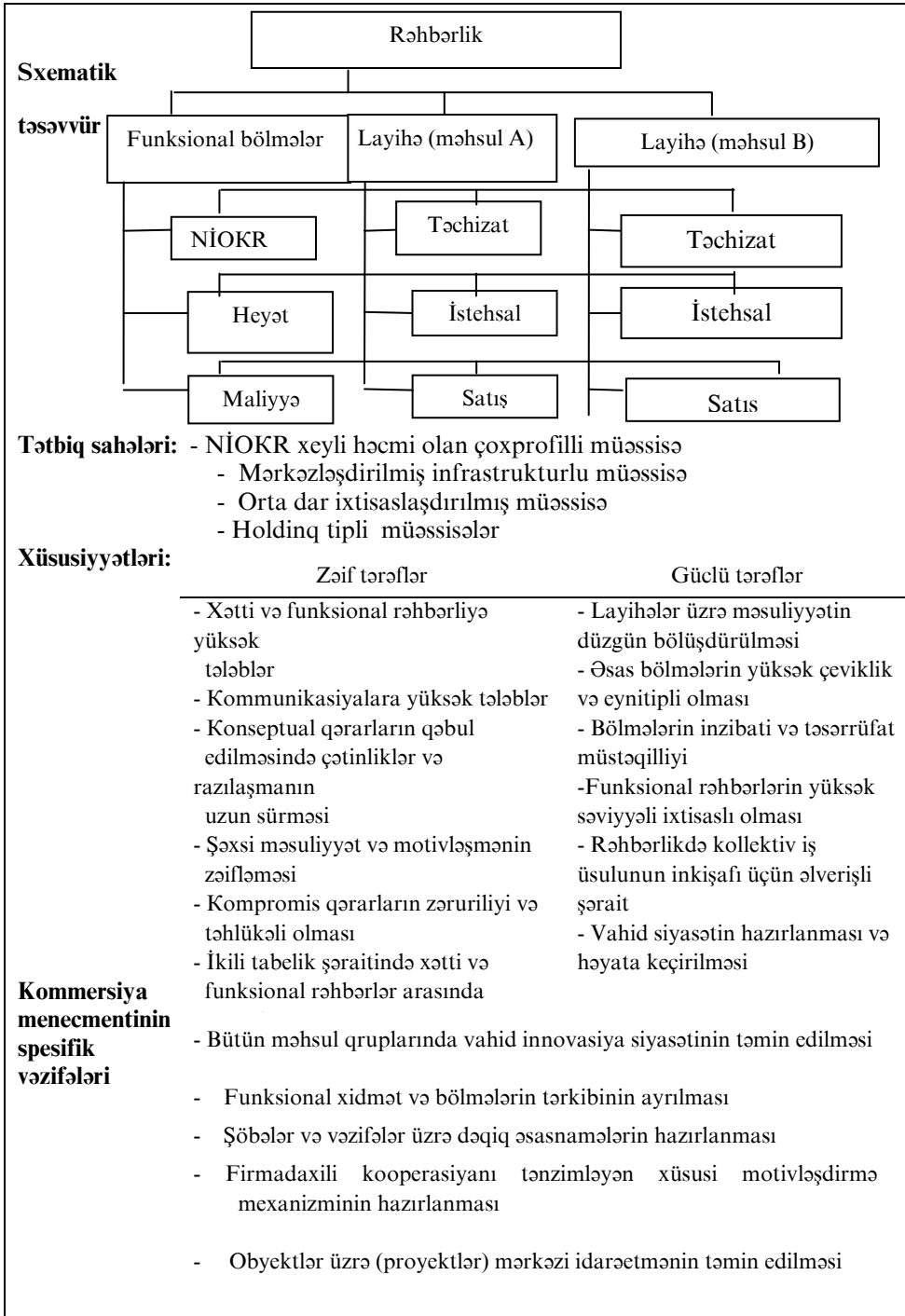
spesifik

- Funksional bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyasının təmin edilməsi

vəzifələri

- Xüsusi innovasiya mexanizminin hazırlanması
- Mütəxəssislərin xətti rəhbərlikdən üstünlükləri

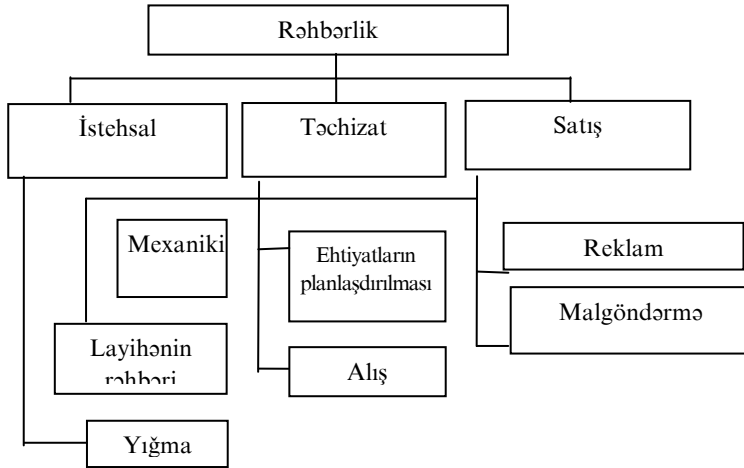
Matris strukturunun xarakteristikası



Layihə strukturunun xarakteristikası

Sxematik

təsvir



- Tətbiq sahələri:**
- Yeni müəssisənin yaradılması
 - Yeni innovasiya məhsullarının mənimlənməsi
 - Qız firmalar və filialların yaradılması
 - NİOKR genişləndirilməsi
 - Ayrı-ayrı vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün müvəqqəti təşkilatın yaradılması

Xüsusiyyətləri:

Zəif tərəflər

Güclü tərəflər

- Koordinasiyanın mürəkkəb mexanizmi
- İkili təbəçiliyə görə münəfiq imkanları
- Ayrı-ayrı layihələr üzrə məsuliyyətin qarşılasmaması
- Bütövlükdə layihə üzrə nəzarətin mürəkkəbliyi
- Vahid innovasiya siyasətinin yerinə yetirilməsinin mürəkkəbliyi
- Funksiya və layihələr üzrə fərqli nəzarətin zəruriliyi

- Sistemin yüksək çevikliyi və eynitliyi
- Səhv qərarların riskinin azalması
- Funksional bölmələrin rəhbərlərinin peşəkar ixtisaslaşdırılması
- Regionların spesifik xüsusiyyətlərinin nəzərə alınma imkanları
- Məsuliyyətin fərqləndirilməsi
- Funksional bölmələrin kadr muktariyyəti
- Vahid rəhbərlik əsasında layihəyə rəhbərlik

Kommersiya

- Bütün məhsul qruplarında vahid innovasiya siyasətinin təmin edilməsi

menecmentinin

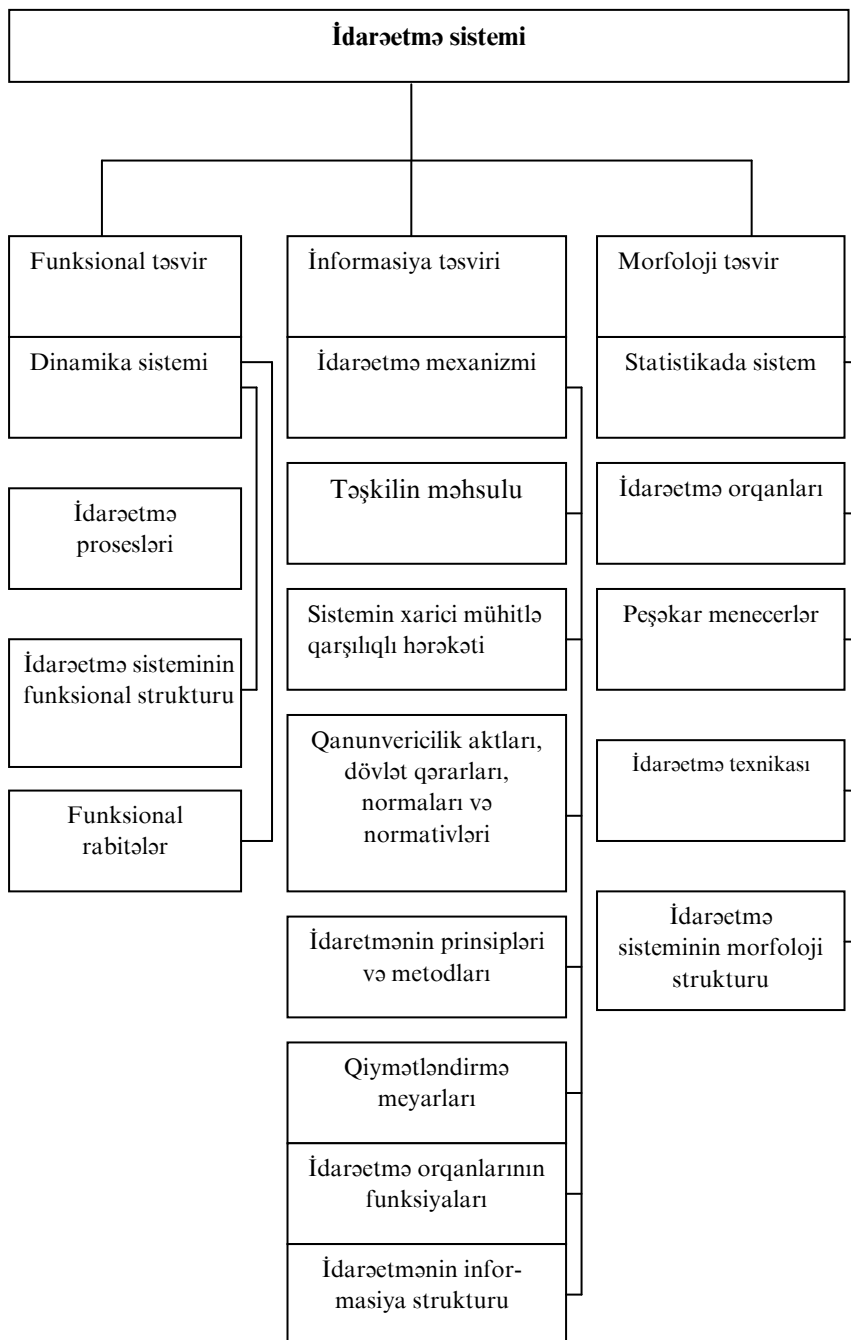
- Funksional xidmət və bölmələrin tərkibinin ayrılması
- Şöbələr və vəzifələr üzrə dəqiq əsasnamələrin hazırlanması
- Firmadaxili kooperasiyanı tənzimləyən xüsusi motivləşdirmə mexanizminin hazırlanması

spesifik

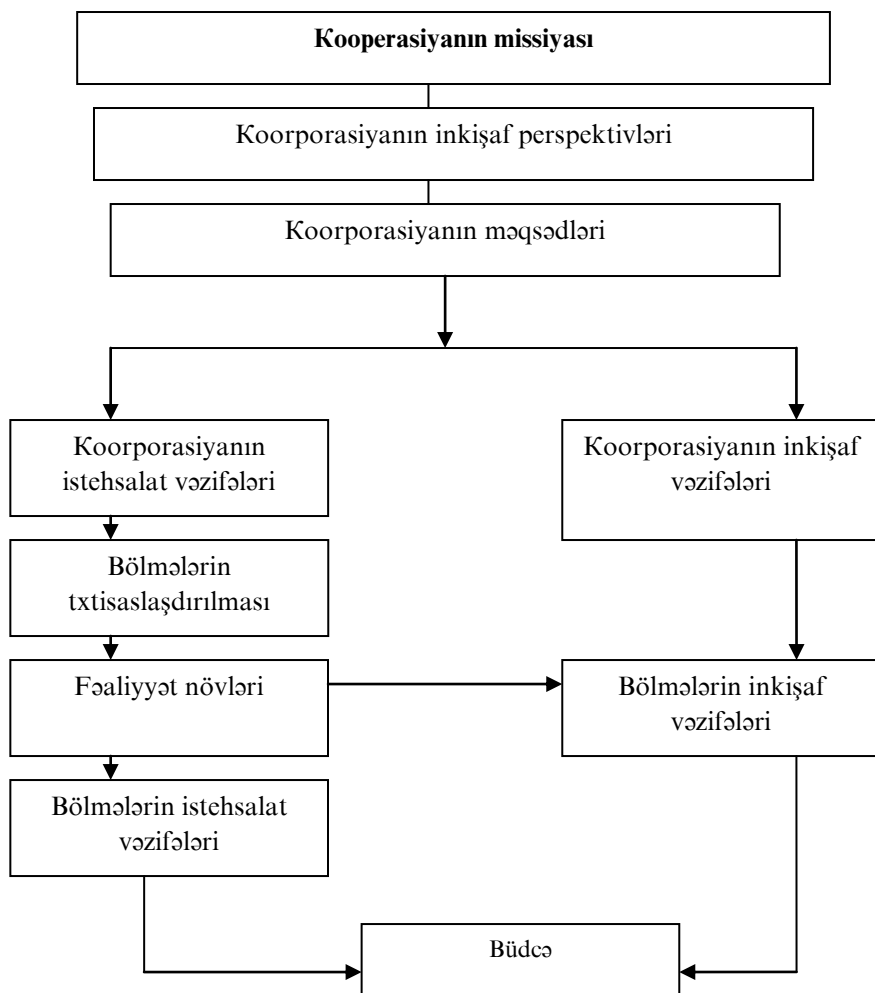
vəzifələri

- Obyektlər üzrə (proyektlər) mərkəzi idarəetmənin təmin edilməsi
- Məqsədli layihələrin seçilməsi meyarları
- Layihə rəhbərlərinin seçilməsinə verilən spesifik tələblər
- Vahid innovasiya siyasətinin təmin edilməsi
- İşçilərin ikili təbəçiliyə görə münəfiqsinin aradan qaldırılması
- Firmadaxili kooperasiyanın tənzim edilməsi üçün xüsusi motivləşmə mexanizminin hazırlanması

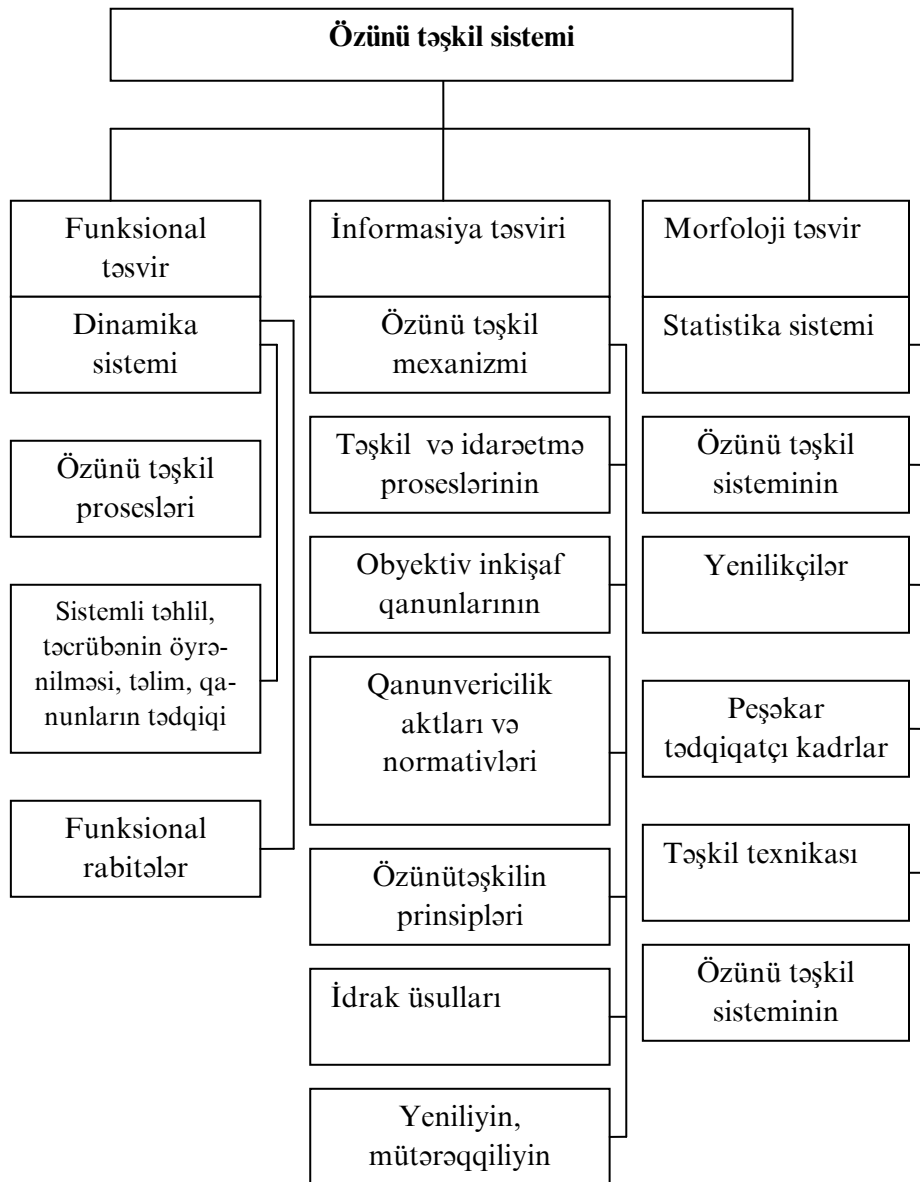
İDARƏETMƏ PROSESİNİN KONSEPTUAL MODELİ



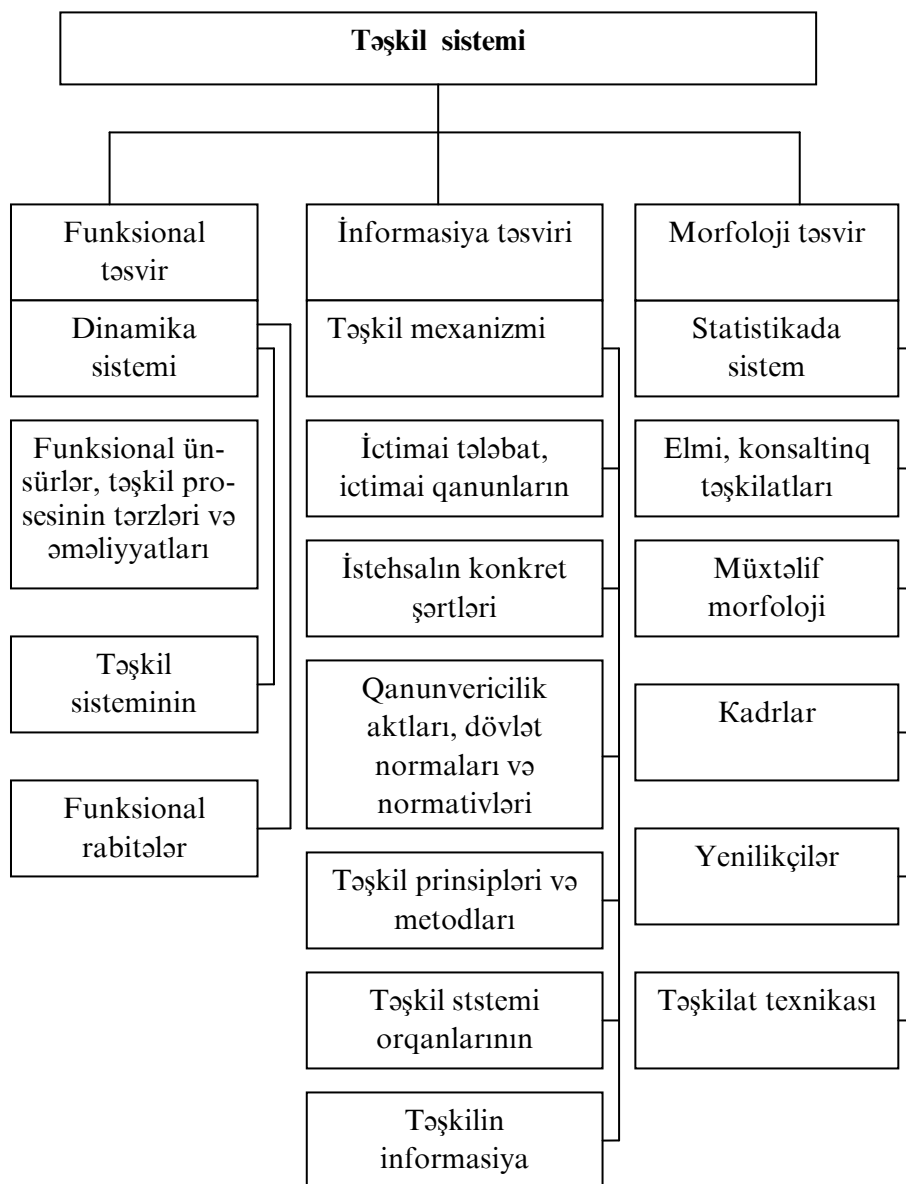
KOOPERATİV PLANLAŞDIRMA PROSESİ VƏ ONUN BÖLMƏLƏRLƏ QARŞILIQLI BAĞLILIĞI



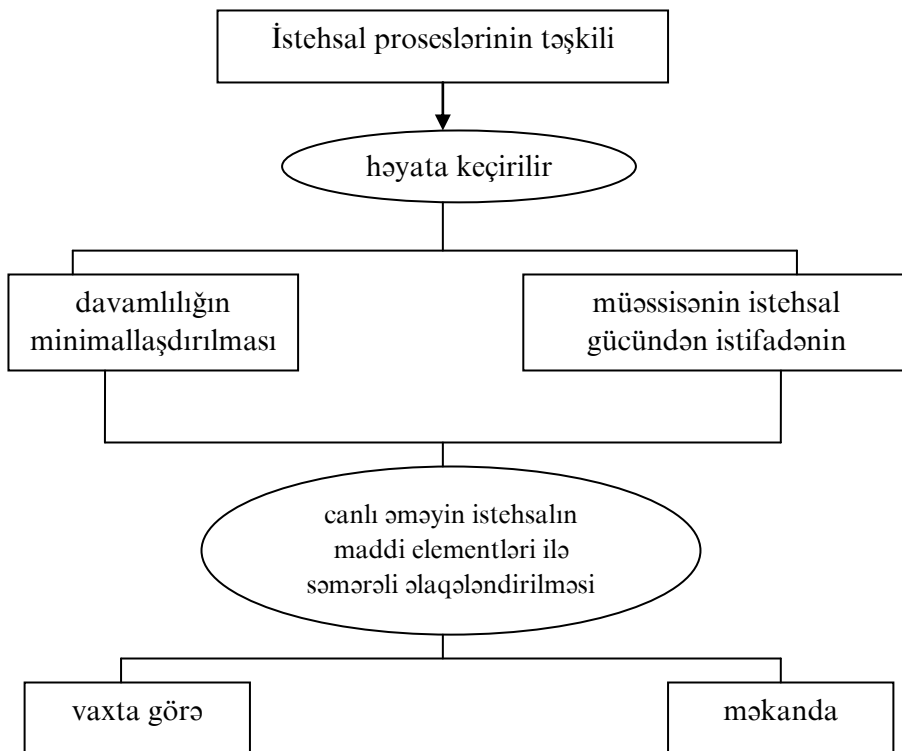
ÖZÜNÜ TƏŞKİL PROSESİNİN KONSEPTUAL MODELİ



TƏŞKİL PROSESİNİN KONSEPTUAL MODELİ



2.4.3. İstehsal proseslərinin təşkili



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

İstehsal proseslərinin elementləri:

- əmək predmetləri;
- əmək alətləri;
- əmək.

Məhsulların istehsalında təyinatına görə fərqləndirilir:

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

İstehsal proseslərinin növləri

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

Əsas proses – müəssisənin ixtisaslaşmasına uyğun olaraq məhsulların hazırlanmasından ibarətdir.

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

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

İstehsal proseslərinin mərhələləri

Tədarükat	Emaledici	Yığma
Alış prosesi kəsməyə hazırlıq, tökmə, ştamplama, döymə və s.	Mexanika, termik, kimyevi emal, soyuq ştamplama və s.	Yığma vahidlərin (hissələrin), məmulatın yığılması sınaqdan keçirilməsi, qablaşdırılması

Təşkilati mənsubiyyətinə görə proses sadə və mürəkkəb növlərə bölünür.

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

Mürəkkəb proses – sadə proseslərin vaxta görə əlaqələndirilmiş məcmuundan ibarətdir.

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

Vaxt axarına görə:

- diskret;
- fasiləsiz;
- impulsiv.

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

İstehsal proseslərinin səmərəli təşkilinin əsas prinsipləri

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

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

İstehsal proseslərinin təşkili formaları

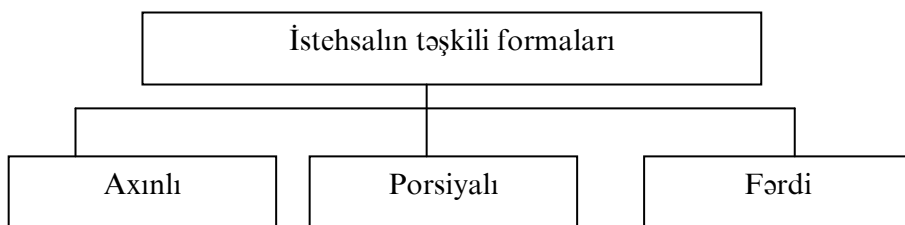
Təmərküzləşmə – istehsalın təşkili forması olmaqla istehsalı daha iri müəssisələrdə, istehsalda, sexlərdə və regionlarda toplamaq prosesindən ibarətdir.

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

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

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

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



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

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

İstehsalın təşkili metodlarının seçilməsinə təsir edən amillər:

- buraxılan məhsulların nomenklaturası;
- buraxılan məhsulların həcmi;
- məhsul buraxılışının dövrüleyü;
- məhsulun əməktutumu;
- məhsul emalının texnoloji xarakteri.

İstehsalın təşkilinin müxtəlif tiplərinin xarakteristikası

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

İstehsalın kütləvi tipi

Xarakteristika: planlaşdırılan dövrdə eyni iş yerində daim təkrarlanan, istehsal prosesində əmək predmetlərinin fasiləsiz hərəkəti baş verir.

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

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

Heyət: operatorlar, aşağı ixtisas.

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

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

İstehsalın seriyalı tipi

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

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

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

Heyət: daha yüksək ixtisaslı.

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

Müxtəliflik: iriseriyalı, ortaseriyalı, kiçikseriyalı.

İstehsalın vahid tipi

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

Avadanlıq: universal

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

Heyət: yüksəkixtisaslı

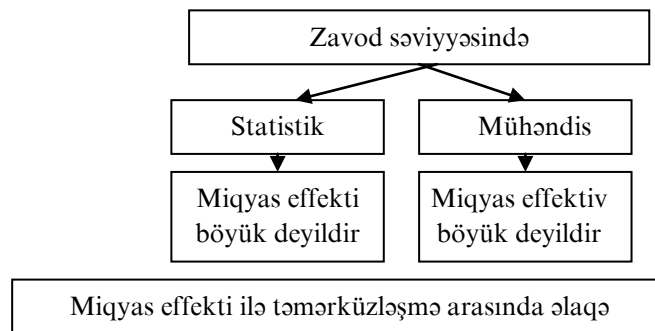
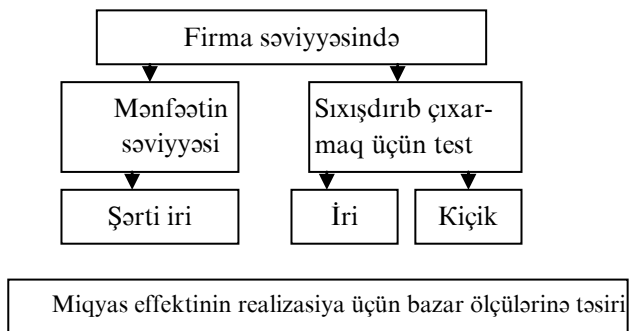
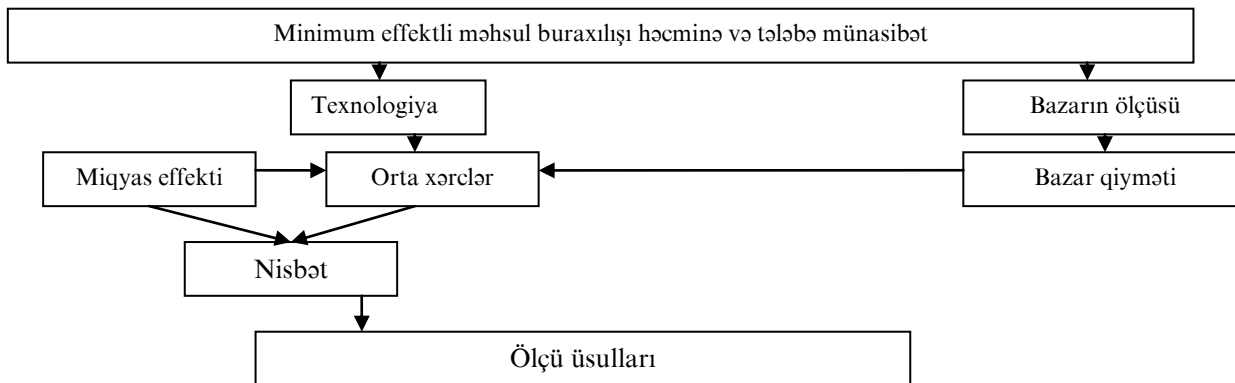
Effektivlik amilləri: sistemin yüksək çevikliyi, eynitipli qabiliyyətin artırılması

Müxtəliflik: sınaq istehsalı

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

MIQYAS EFFEKTİ VƏ TƏLƏB

Əgər miqyas effektinə minimum effektiv məhsul buraxılışı baxımından yanaşılsa



2.5. Mövzunun məzmunu

2.5.1. Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məzmunu və əhəmiyyəti

2.5.2. Nəzarət və tənzimləmənin növləri və formaları

2.5.3. Nəzarət və tənzimləmə prosesi

2.5.1. Nəzarət və tənzimləmə funksiyalarının məzmunu və əhəmiyyəti

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

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

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

Nəzarətin vəzifələri:

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

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

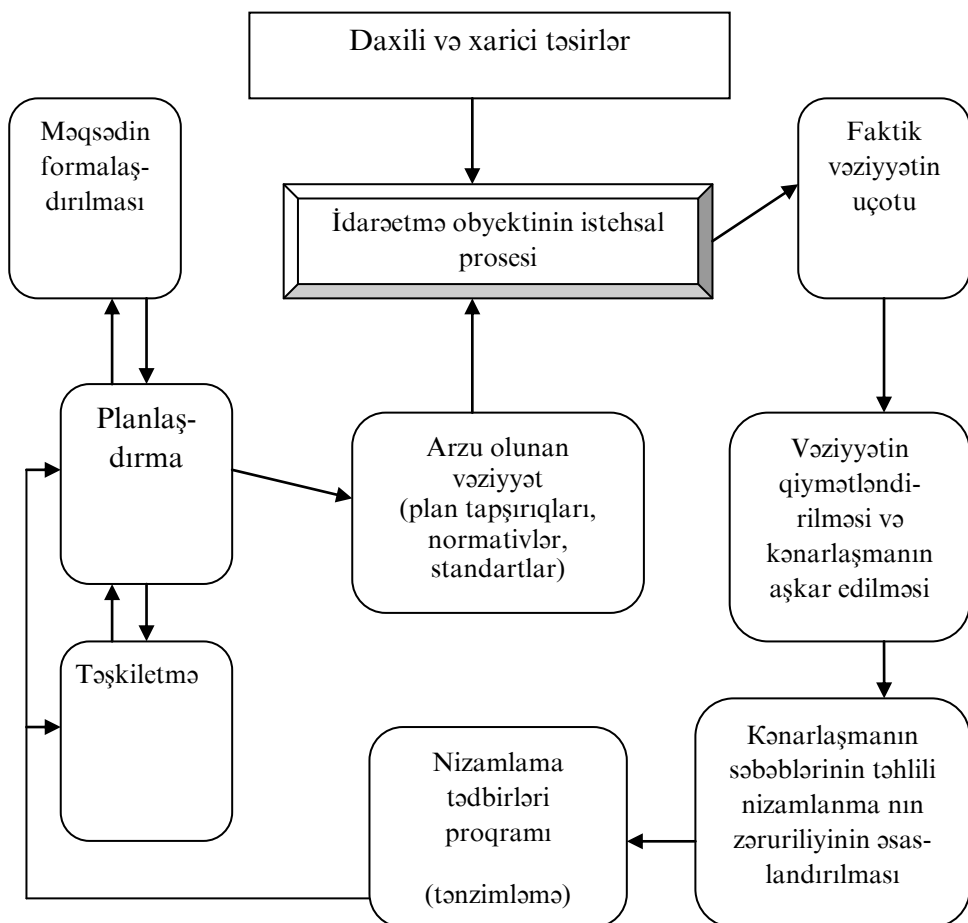
Tənzimləmənin vəzifələri – plan tapşırıqlarının, normativ və standartların təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq vaxtında və effektiv yerinə yetirilməsinə nail olmağı təmin etməkdən ibarətdir.

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

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

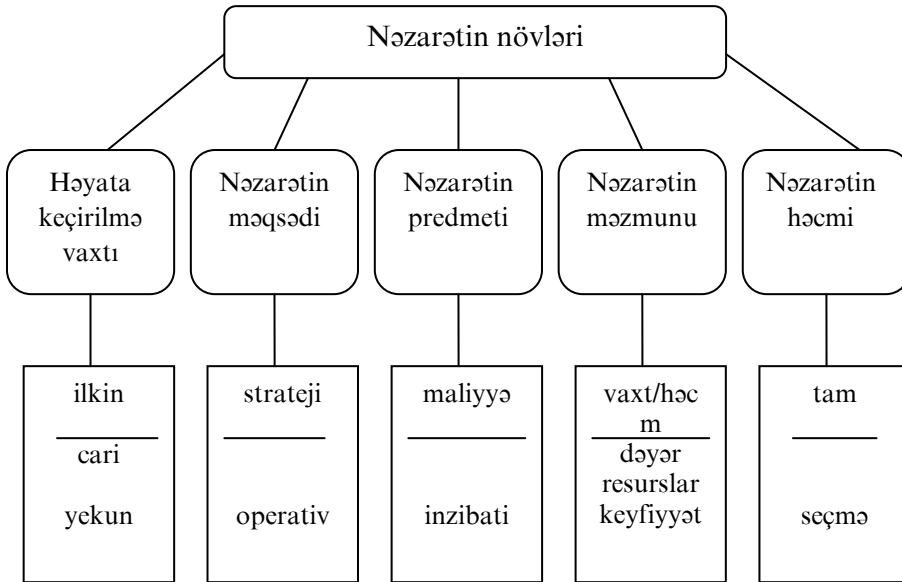
Nəzarət idarəetmə dövrünü tamamlayır və menecmentin bütün əsas funksiyalarının obyektin istənilən vəziyyətindən kənarlaşmanın təhlilinin nəticələri ilə əlaqədardır. Nəzarət materialları üzrə əvvəldən qəbul edilmiş qərarlara, plan tapşırıqlarına, normativlərə, göstəricilərə və ya onların yerinə yetirilməsinin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

İdarəetmə dövründə əks-əlaqənin konturları



2.5.2. Nəzarət və tənzimləmənin növləri və formaları

Təşkilatda nəzarət sistemi müxtəlif nəzarət növlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.



Nəzarətin effektiv sistemi belə xarakterizə edilir:

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

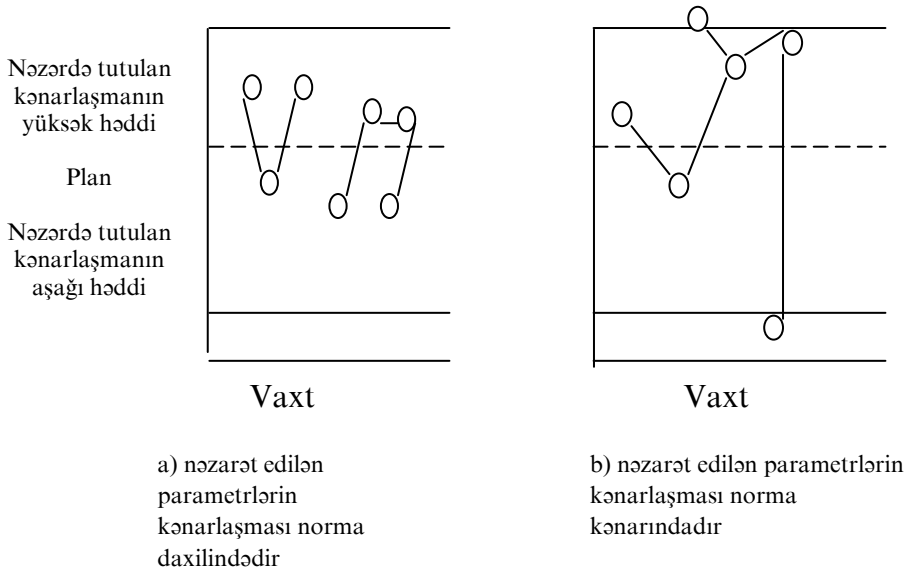
Nəzarət fəaliyyətinin əsas növlərinin xarakteristikası

Nəzarətin növləri	Məzmunu
İlkin	Vaxtından əvvəl və əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə qərar qəbul edilənə qədər bu və ya digər məsələlər üzrə aparılır
Cari	Qəbul edilmiş qərarların icrası prosesində (plan tapşırıqları) həyata keçirilir. Təyinatı-qərarların tam həcmdə, lazımi keyfiyyətdə və müəyyən edilmiş vaxtda yerinə yetirilməsinə maneçilik törədən halların vaxtında qarşısının alınması. Təbəçilikdə olanın iş yerinə yetirməsinə bilavasitə onun rəhbəri tərəfindən nəzarət edilir.
Yekun	Qərar həyata keçirildikdən sonra onun düzgünlüyünü yoxlamaq məqsədilə aparılır.
Strateji	Təşkilatın perspektiv inkişaf konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsinin nəticələrinin uçotu, qiymətləndirilməsi və təhlilini nəzərdə tutulur. Təhlilin obyektı kimi təşkilatın siyasəti, həyatın vacib aspektləri çıxış edir: marketing, elmi-texniki proqnozlar, məhsul-tematik portfel
Operativ	Plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini təmin etmək məqsədilə cari uçot və təhlil aparılır. Obyekt kimi çıxış edir: tematik və istehsal tapşırıqları, nəzərdə tutulan plan resursları, müəssisənin xərcləri ilə əlaqədar olan məsələlər
Maliyyə	Təşkilatın fəaliyyətinin iqtisadi nəticələrinə istiqamətlənir və qəbul edilmiş təşkilat strukturuna uyğun olaraq müxtəlif idarəetmə səviyyələrində həyata keçirilir. Nəzarət obyektı bu göstəricilərdir: mənfəət, tədavül xərcləri, istehsalın həcmi, satış, investisiya və ondan effektiv istifadə; maliyyə vəsaitləri ilə təminat və təşkilatın maliyyə vəziyyəti (ödəniş qabiliyyəti)
İnzibati	Fəaliyyət prosesinə və idarəetməyə aid edilir, iyerarxiya strukturu vardır. Nəzarət obyektı: bütövlükdə istehsal təsərrüfat prosesi və onun ayrı-ayrı sahələri, plan tapşırıqları, mal göndərmə müddəti, icraçı kollektivin vəziyyəti, istehsal proqramının və bütövlükdə təşkilatın planlarının yerinə yetirilməsi
Tam	Qəbul edilmiş təşkilat strukturunda daimi fəaliyyət göstərən sistemin bütövlüyü kimi nəzərdə tutulur
Seçmə	Məqsədli xarakter almaqla müxtəlif tədbirlər kimi təşkil edilir: məhsulun keyfiyyətinin yoxlanılması, normativlərin tələblərinin gözlənilməsi, məhsulun elmi-texniki səviyyəsi və s.

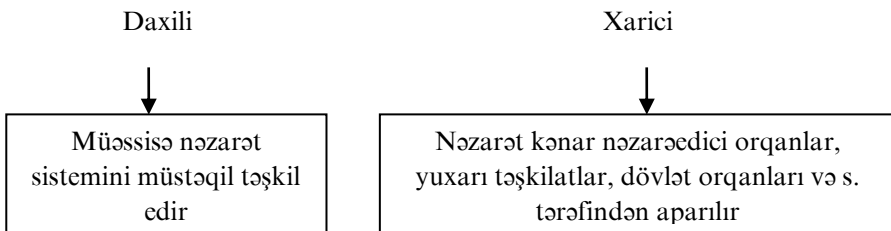
Texnoloji cari nəzarət aşağıdakı metodları həyata keçirə bilər:

- işin tamamlanması zamanı (0-100);
 - işin 50% hazır olması zamanı (50-50);
 - müntəzəm operativ nəzarət (bərabər aralıq vaxt ərzində)
- Nəzarətin qrafiki məzmununu aşağıdakı kimi təsəvvür etmək

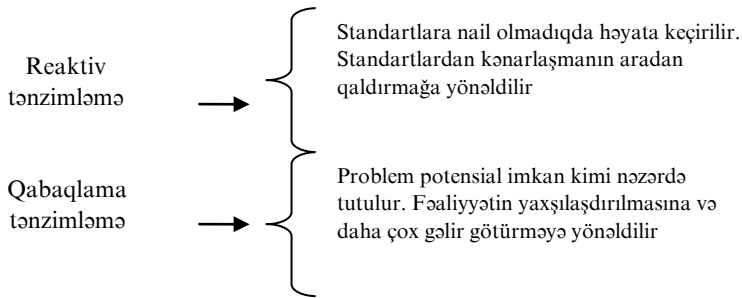
olar:



Nəzarətin həyata keçirilmə forması aşağıdakı kimi ola bilər:



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



2.5.3. Nəzarət və tənzimləmə prosesi

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

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

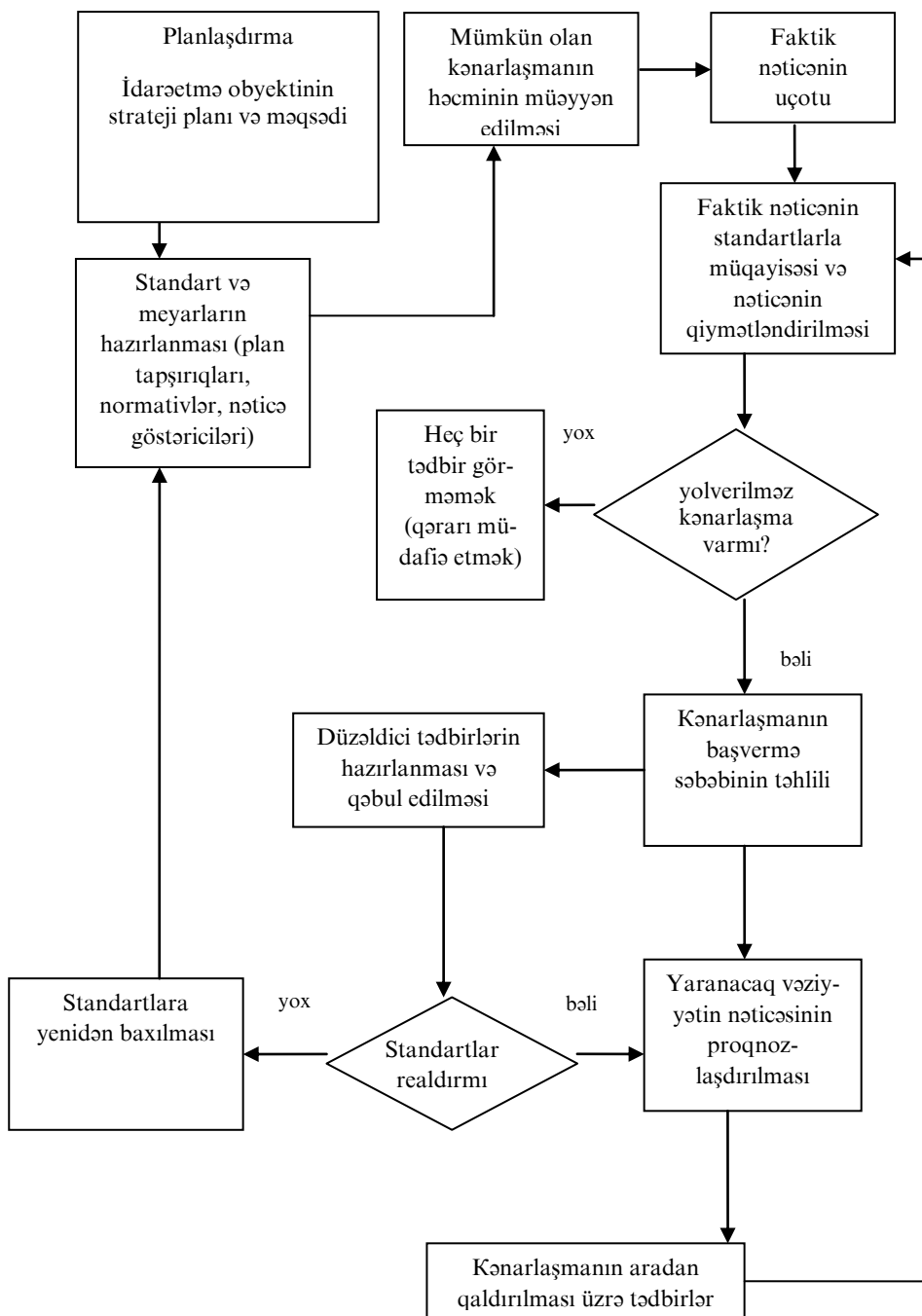
Nəzarət prosesinin **birinci mərhələsi** bilavasitə planlaşdırma funksiyası ilə əlaqədardır. Bu mərhələdə idarəetmə obyektinin fəaliyyətinin standartları və meyarları aydınlaşdırılır, bunlar planlaşdırma dövründə müəyyən edilir. Nəzarət üçün istifadə edilən standartlar plan tapşırıqlarında, normativlərdə,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

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

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

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

KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN TƏNZİMLƏNMƏSİ PROSESİ



III BÖLMƏ

KOMMERSİYA MENECMENTİNİN TEXNOLOGİYASI VƏ METODLARI

Mövzu 3.1. Kommersiya menecmenti sistemində idarəetmə qərarları

Mövzu 3.2. Kommersiya menecmentinin metod və vasitələri

Mövzu 3.3. Kommersiya menecmentində kommunikasiyalar

3.1. Mövzunun məzmunu

3.1.1. Qərar anlayışı, idarəetmə qərarlarının subyektləri və tipologiyası

3.1.2. Kommersiya menecmentində səmərəli qərarların qəbul edilməsi prosesi

3.1.3. Nümunəvi məsələlər üçün idarəetmə qərarlarının təqdimetmə formaları

3.1.1. Qərar anlayışı, idarəetmə qərarlarının subyektləri və tipologiyası

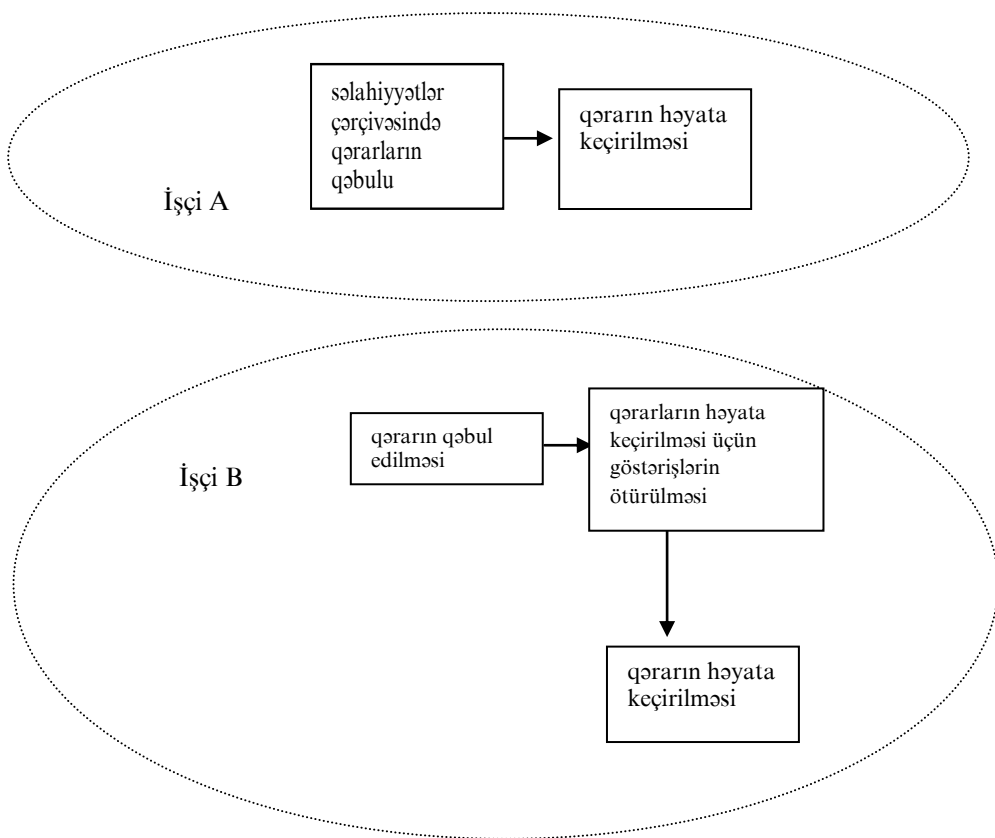
Menecmentdə qərar –subyektin şüurunda, idarəetmə obyektində və idarəetmə sənədlərində öz əksini tapmış konkret tədbirlərin həyata keçirilməsi haqqında nəticənin rəsmiləşdirilməsidir.

İdarəetmə qərarlarına qarşı sürülən **tələblər**:

1. Məqsədli istiqamətləndirilmə
2. Əsaslandırılma

3. İyerarxik subordinasiya
4. Ünvanlılıq
5. Direktivlik
6. Resurslarla təmin olunma

QƏRARLARIN SUBYEKTLƏRİ

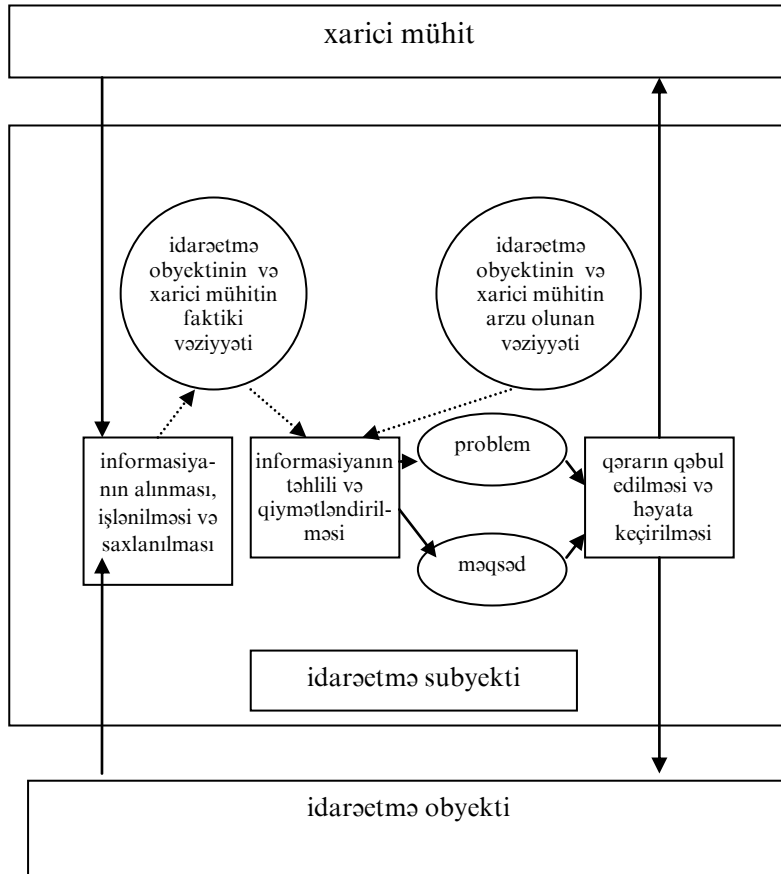


İDARƏETMƏ QƏRARLARININ TİPOLOGİYASI

idarəetmə funksiyalarına görə	plan üzrə
	təşkilatı
	motivasiya
	digər
məsələlərin həlli xarakterinə görə	strateji
	operativ
situasiyanın müəyyənlik dərəcəsinə görə	müəyyənlik şəraitində
	risk şəraitində
	qeyri-müəyyənlik şəraitində
məsələlərin müəyyən struktur dərəcəsinə görə	yaxşı struktura malik (proqramlaşdırılmış, alqoritmik)
	zəif struktura malik (qeyri- standart, proqramlaşdırılmayan, evrestik)
funksional sahələr üzrə	maliyyə
	kadr
	istehsal
	digər
Təsiretmə miqyasına görə	ümumi
	xüsusi
	eksperimental
Meyarların sayına görə	birmeyarlı
	çox meyarlı
Təsiretmə istiqamətinə görə	daxili
	xarici
Təsiretmənin dərinliyinə görə	birsəviyyəli
	çoxsəviyyəli
İştirakçıların sayına görə	fərdi (təkbəşinə)
	kollegial
	kollektiv şəklində
Həyata keçirilmə üsuluna görə	yazılı
	şifahi
Qəbuletmə üsuluna görə	mülahizə əsasında
	intuitiv
	rasional prosedurlarının köməyi ilə

3.1.2. Kommersiya menecmentində səmərəli qərarların qəbul edilməsi prosesi

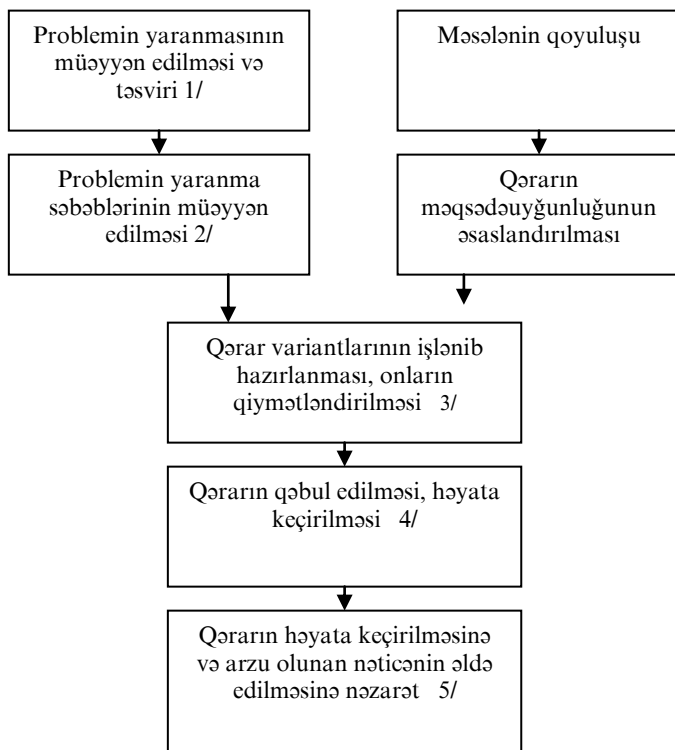
**Obyektin arzu olunan vəziyyətə çatmasını təmin edən
idarəetmə funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi**



Problem – idarəetmə obyektinin və xarici mühitin faktiki vəziyyətinin arzu olunan vəziyyətdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsi.

Məqsəd - kəmiyyət parametrlərində və ya təsvirdə öz əksini tapmış arzu olunan konkret vəziyyət.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi prosesinin mərhələləri



I. Problemin yaranmasının müəyyən edilməsi və təsviri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Problemin məzmununun konkretləşdirilməsi;
2. Problemin yaranma yerinin lokallaşdırılması;
3. Problemin yaranma vaxtının müəyyən edilməsi;
4. Yaranma vaxtından müəyyən edilmə məqamına qədər problemin inkişaf meyillərinin müəyyən edilməsi;
5. Problemin yaranma səbəblərinin araşdırılmasına qədər onun aradan qaldırılması tədbirlərinin həyata keçirilməsi zəruriliyinin müəyyən edilməsi.

II. Problemin yaranma səbəblərinin müəyyən edilməsinin əsas üsulları:

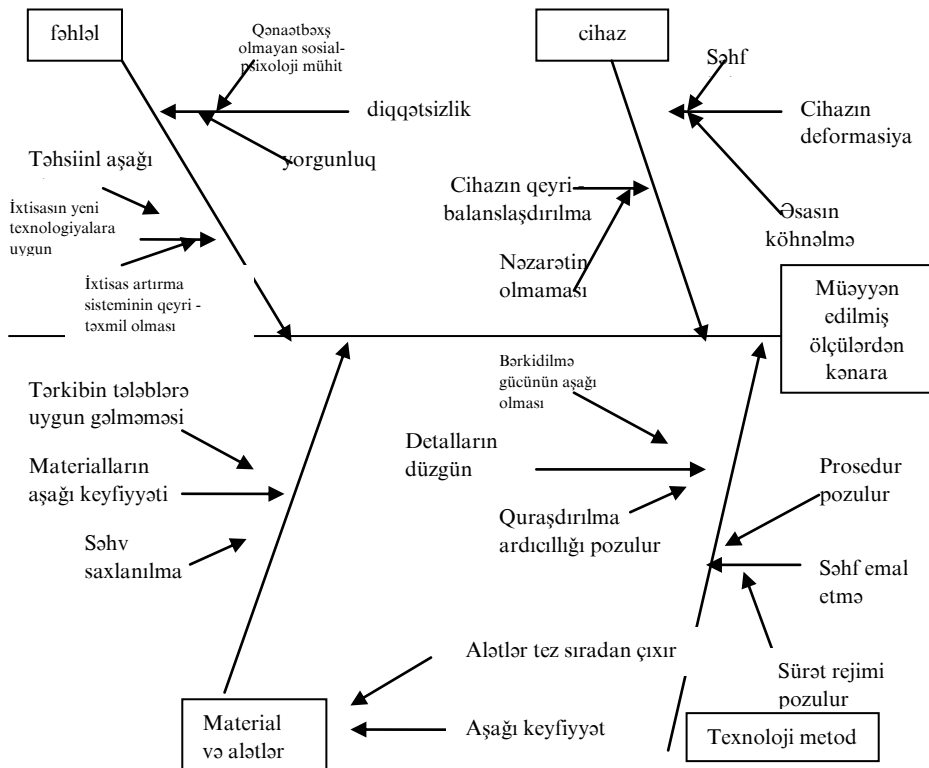
1. Problemin yaranmasına qədər idarəetmə obyektində və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin müəyyən edilməsi;

2. Nəzərdən keçirilən obyektə oxşar olan mövcud problemin yaranmadığı obyektlərin müəyyən olunması və bu obyektlərdə fərqli cəhətlərin aşkar edilməsi;

3. Səbəb-nəticə diaqramının tərtib edilməsi;

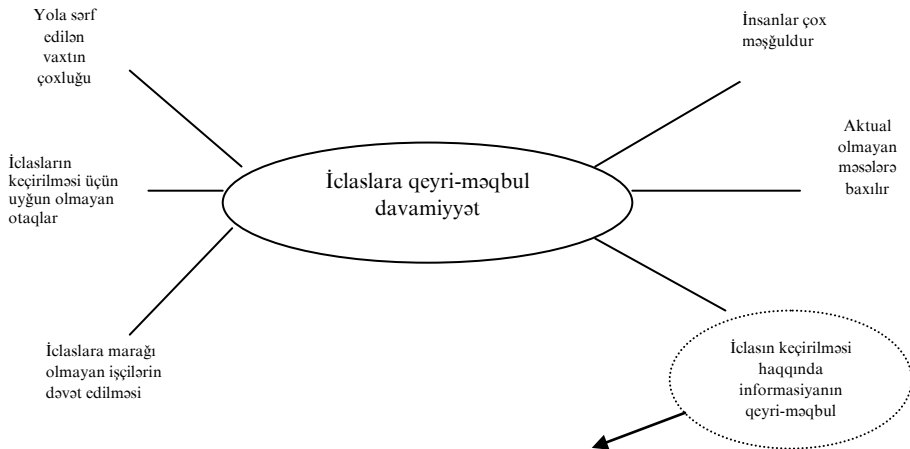
4. Müləhizə xəritələrinin tərtib edilməsi

Səbəb-nəticə diaqramının qurulmasının nümunəsi («İsikava diaqramı» və ya «balıq skeleti»)

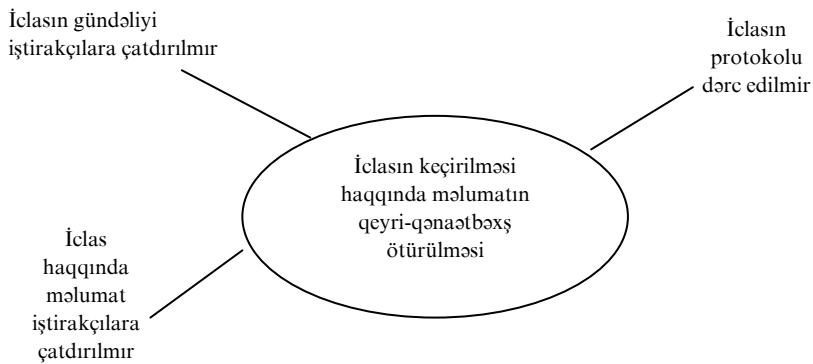


Mülahizə xəritələrinin tərtib edilmə nümunəsi

Birinci səviyyəli mülahizə xəritəsi



İkinci səviyyəli mülahizə xəritəsi

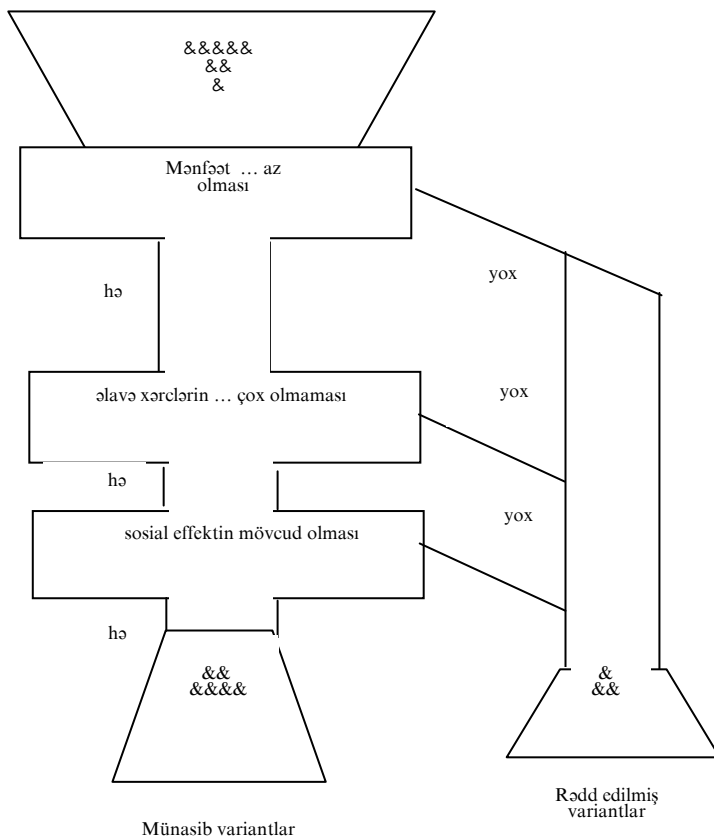


III. Qərar variantlarının işlənilib hazırlanması, onların qiymətləndirilməsi

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

Meyarın dəyəri (əhəmiyyəti) - digər meyarlarla müqayisədə qiymətləndirmə və seçim üçün istifadə edilən hər meyarın nisbi vacibliyinin kəmiyyət ifadəsidir.

Variantların ilkin ələnməsi (çox variantların olması şəraitində)



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

	Qiymətləndirmə şkalası				
Qiymətləndirmə meyarı	çox yaxşı	yaxşı	kafi	zəif	çox zəif
A variantı					
Əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	+				
Texniki imkanlar	+				
Əlavə xərclər		+			
Rəqabət təhlükəsi				+	
Müvəffəqiyyət ehtimalı			+		
B variantı					
Əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	+				
Texniki imkanlar					+
Əlavə xərclər				+	
Rəqabət təhlükəsi		+			
Müvəffəqiyyət ehtimalı			+		

Nəticə: A variantı B variantına nisbətən daha əlverişlidir.

Az sayda meyarlar şəraitində qərar variantlarının kəmiyyət qiymətləndirilməsi

	Məhsulun realizasiya	Ehtimal olunan mənfəətin proqnoz
Qərarın qəbul edilmə nöqtəsi	Avadanlıqda tam yenidən təchiz- etmə 2000000 ş.v.	
	Məhsulun tam müvəffəqiyyəti	600000
	Məhsulun zəif satışı Mənfəət ildə 200000 ş.v. (ehtimal 0,2)	40000
	Məhsula tələb yoxdur İtki 2000000 ş.v. (ehtimal 0,2)	-400000
	Məhsulun bazara	Cəmi 240000
	Müvəqqəti yenidən təchiz- etmə 100000 ş.v.	
	Məhsulun tam müvəffəqiyyəti	20000
	Məhsulun zəif satışı. Mənfəət ildə 50000 ş.v. (ehtimal 0,2)	10000
	Məhsula tələb yoxdur. İtki 100000 ş.v. (ehtimal 0,2)	-20000
	Cəmi	110000

**Əhəmiyyətli sayda meyarlar şəraitində qərar
variantlarının kəmiyyət qiymətləndirilməsi**

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

A. Meyarların əhəmiyyəti nəzərə alınmadan

Qiymətləndirmə meyarları	Variantların qiymətləndirilməsi		
	A	B	C
Əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	1,0	0,25	0,25
Texniki imkanlar	0,25	0,5	0,75
Əlavə xərclər	0,5	1,0	0,25
İşçilərin ixtisasının tələb olunan səviyyəyə uyğunluğu	0,25	0,75	1,0
Son qiymətləndirmə	2,0	2,5	2,25
Variantın üstünlüyü	3	1	2

B. Meyarların əhəmiyyəti nəzərə alınmaqla

Qiymətləndirmə meyarları	Variantların qiymətləndirilməsi		
	A	B	C
Əsas fəaliyyətə uyğun gəlməsi	0,4	0,1	0,1
Texniki imkanlar	0,05	0,1	0,15
Əlavə xərclər	0,15	0,3	0,75
İşçilərin ixtisasının tələb olunana uyğunluğu	0,025	0,075	0,1
Son qiymətləndirmə	0,625	0,575	0,425
Variantın üstünlüyü	1	2	3

Meyarların çəki əhəmiyyətini istifadə etmək mütləqdir. Əks təqdirdə nəticələr düzgün olmaya bilər.

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

Meyarlar	Nəqliyyat növü		
	dəmiryolu	avtomobil yolu	hava nəqliyyatı
Surət və rahatlıq	3	2	1
Sutka ərzində reyslərin sayı	3	1	2
Etibarlılıq	2	1	3
Yükqaldırma	1	2	3
Xidmət göstərilən coğrafi nöqtələrin sayı	2	1	3
Dəyəri	1	2	3
Cəmi	12	9	15
Variantın üstünlüyü	2	1	3

IV. Qərarın qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi

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

Rəhbərlərin və təbəçilikdə olanların iştirak dərəcəsiindən asılı olaraq qərarların qəbul edilməsi formaları

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

V. Qərarların həyata keçirilməsinə və gözlənilən nəticələrin əldə edilməsinə nəzarət

1. Problemin uğurlu həlli nəticəsində gələcəkdə oxşar problemlərin həlli üçün bir təcrübə kimi o problem haqqında məlumat kompyuter bankına daxil edilir.

2. Problemin aradan qaldırılma bilməməsinin əsas mümkün olan səbəbləri aşağıdakılar ola bilər:

- problem haqqında təsəvvürün kifayət qədər olmaması;
- problemin yaranmasının həqiqi səbəblərinin yalnız müəyyən edilməsi;
- təklif edilən qərar variantlarının çatışmazlığı;

- qiymətləndirmə meyarlarının natamam siyahısı;
- meyarların əhəmiyyətinin yalnız təyin edilməsi;
- işlənmiş qərar variantlarının tam uyğun olmayan qiymətləndirmə üsulu;
- qərarların qəbulu zamanı aşağı dərəcədə səlahiyyətin olması;
- qərarın həyata keçirilməsi üzərində o qədər də uyğun olmayan üsul;
- qərarın həyata keçirilməsi üzərində lazımi nəzarətin olması.

3.1.3. Nümunəvi məsələlər üçün idarəetmə qərarlarının təqdim etmə formaları

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

İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri və müvafiq normativ sənədlər

İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri	Normativ sənədlər
İdarəetmə funksiyaları	İdarəetmə strukturu
İdarəetmə bölməsinin funksiyaları	Bölmələr haqqında əsasnamə
İdarəetmə aparatı işçisinin vəzifələri	Vəzifə təlimatları
İdarəetmə işləri	İdarəetmə işlərinin yerinə yetirilmə qrafiki
Əməliyyatlar	İdarəetmə işlərini yerinə yetirmə prosedurası

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

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

İdarəetmə işləri (alt funksiyalar) – yerinə yetirmənin vaxtının və nəticəsinin göstərilməsi ilə işçilərin vəzifələrini konkretləşdirən idarəetmə fəaliyyətidir.

Əməliyyat – müstəqil aralıq nəticə ilə tamamlanan idarəetmə işinin mərhələsidir.

Prosedura – doldurulan sənədlərin formaları (nümunələri) əlavə edilməklə idarəetmə işlərinin həyata keçirilməsi üzrə əməliyyatların məcmusudur.

Əsasnamələrin, təlimatların və idarəetmə proseduraların işlənilməsi - müəyyən tezliklərlə təkrarlanan situasiyalar üçün səmərəli təşkilati qərarların qəbulu üzrə vacib köməkçi vasitədir.

Standart məsələlərin həlli üçün normativ sənədlərin işlənilməsinin üstünlükləri:

1. Funksional vəzifələrin həlli zamanı ehtimal olunan nöqsanların aşağı salınması;

2. Yeni iş qəbul edilmiş işçilərin vəzifəyə daha tez və keyfiyyətlə uyğunlaşması;

3. İşçilərin səmərəli qarşılıqlı əvəzedilməsi;

4. Məsələlərin məzmunlu işlənilməsinə sərf edilən vaxtın artırılması;

5. İdarəetmə fəaliyyətinin daimi təkmilləşdirilməsi imkanı.

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

İdarəetmə əməyinin bölgüsünün səviyyələri	İdarəetmə fəaliyyətinin məzmunu
İdarəetmə funksiyası	Heyətin idarə edilməsi
Bölmənin funksiyaları (fragment)	1. İşçilərin qəbulu, başqa işə keçirməsi və işdən azad edilməsi 2. Kadrların uçotu 3. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
Kadrların uçotunu aparan əməkdaşların vəzifələri (2.2. funksiyası)	2.1. İştəyənlərin kartotekalarının aparılması 2.2. Əməkdaşların şəxsi işlərinin aparılması 2.3. Əmək kitabçalarının aparılması
İdarəetmə işləri (2.2.vəzifələrinin aparılması üzrə)	2.2.1. İşə qəbul olanların şəxsi işlərinin formalaşdırılması 2.2.2. Şəxsi işlərə düzəlişlərin əlavə edilməsi 2.2.3. İşdən azad olunan işçilərin şəxsi vəərəqələrinin arxivə təhvil verilməsi
Əməliyyatlar (2.2.2. idarəetmə fəaliyyətinin yerinə yetirilmə proseduru)	2.2.2.1. Vəzifədə, məvaciblərdə, iş yerində və s. olan dəyişiklər haqqında əmrdən çıxarışların çap edilməsi 2.2.2.2. Şəxsi vəərəqələrə çıxarış və əsasların(ərizə, xidməti məktubların və s.) tikilməsi

Standart təlimatlardan məhrum olunmuş müəssisə irəliyə doğru durmadan inkişaf edə bilməz... Beş il planlı və qeydə alınmış irəliləmə nəticəsi, ancaq bir-birini dəyişən qulluqçuların yadında qalan iyirmi il təsadüfi cəhətlərdən daha çox fayda verir.

Qarrington Emerson

3.2. Mövzunun məzmunu:

3.2.1. Kommersiya menecmentinin metodları

3.2.2. Kommersiya menecmentində modelləşdirmə

3.2.3. Kommersiya menecmentinin alətləri

3.2.1. Kommersiya menecmentinin metodları

Kommersiya menecmentinin metodları- təşkilatın səmərəli inkişafının təmin edilməsi məqsədilə müxtəlif idarəetmə məsələlərinin həlli üçün nəzərdə tutulan qayda və prosedurlar sistemidir.

Menecmentdə fərqləndirirlər:

- təşkilatın funksional altsistemlərinin idarəetmə metodları;
- menecment funksiyalarını yerinə yetirilmə metodları;
- idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi metodları.

Birinci qrup metodlar təşkilatın strukturu ilə bağlıdır. Burada marketing, innovasiyalar, istehsal, maliyyə, heyət və s. işlər üzrə idarəetmə əməyinin funksional bölgüsü mövcuddur.

Müvafiq struktur bölmələrdə tətbiq edilən metodlar məqsədlərin qoyuluşunda və onlara nail olmaq üçün tələb olunan işlərin tərkibinin müəyyən edilməsində onların spesifik xüsusiyyətlərini əks etdirir.

Menecmentin ikinci qrupunun seçilməsinin əsasında idarəetmə prosesinin - menecmentin qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyalarının məcmusunun yerinə yetirilmə prosesi, idarəetmə prosesi kimi təqdim olunması qoyulmuşdur. Burada müvafiq olaraq planlaşdırma, təşkilətmə, nəzarət və s. metodlar fərqləndirilir.

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

- qərarların hazırlanması və əsaslandırılması metodları;
- qərarların seçilməsi metodları;
- qərarların reallaşdırması metodları.

Təcrübədə tətbiq edilən menecment metodlarının tərkibi və mahiyyəti adı çəkilən qruplara müvafiq olaraq hazırkı kursun müxtəlif bölmələrində öz əksini tapıb.

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

3.2.2. Kommersiya menecmentində modelləşdirmə

Kommersiya menecmentində modelləşdirmə dedikdə - təşkilatın idarə edilməsi modelinin qurulması və tədqiqi prosesi başa düşülür.

Model dedikdə tədqiq edilən obyektin əsas elementlərini və əhəmiyyətli əlaqə və münasibətlərini daha yaxın əks etdirən ideal, yaxud maddi obyekt başa düşülür.

Modelləşdirmənin məqsədi – tədqiq edilən obyektlər haqqında yeni, yəni ilkin məlumatlarda qeyd olunmamış yeni məlumatların alınmasıdır.

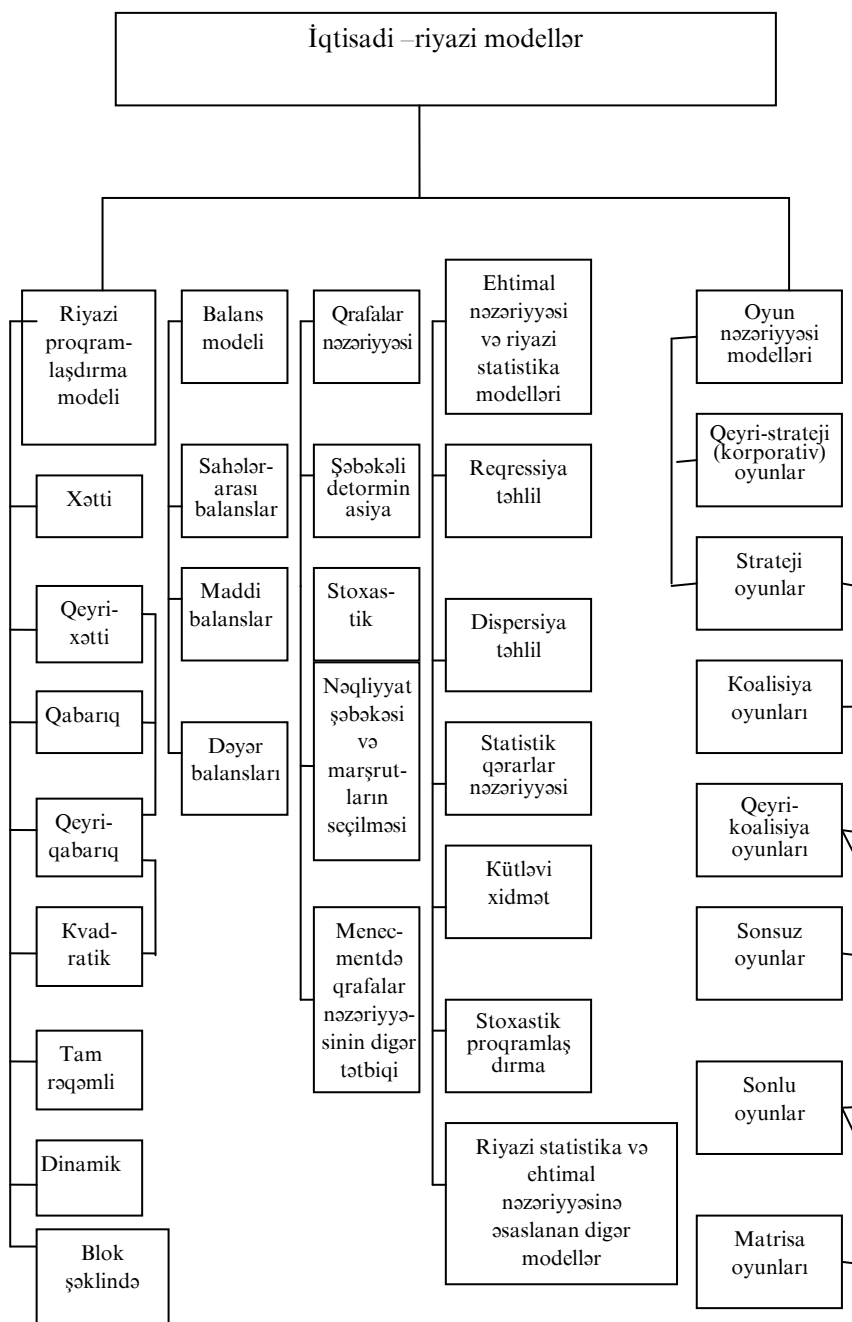
Menecmentdə daha geniş yayılmış modelləşdirmə növləri aşağıdakılardır:

- iqtisadi-riyazi modelləşdirmə;
- sistemli təhlil əsasında modelləşdirmə;
- oxşatma (təqlid etmə) modelləşdirilməsi.

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

Menecmentin nəzəriyyəsi və praktikasında geniş tətbiq edilən və müvafiq riyazi aparatın istifadə edilməsinə əsaslanan iqtisadi-riyazi modellərin 5 əsas tipini göstərmək olar:

- riyazi proqramlaşma modelləri;
- qrafalar nəzəriyyəsi modeli;
- balans modelləri;
- ehtimal nəzəriyyəsi və riyazi statistika modelləri;
- oyun nəzəriyyəsi modeli.



İqtisadi-riyazi modellərin təsnifatı

Sistemli təhlil modelləri (ST) qeyri-müəyyənliklə xarakterizə edilən zəif quruluşa malik problemlərin həlli üçün istifadə edilir.

Formal və qeyri-formal anlayışlar problemlərinin həlli metodlarının və modellərin uzlaşmasından ibarət olan ST əsas ideyasına müvafiq olaraq ST modelləri aşağıdakılara ayırırlar:

- formal modellər;

- ümumi təcrübəni və mütəxəssislərin intuisiyanı istifadə edən evristik modellər.

Təqlidmə modellərinin metodları aşağıdakılar üçün istifadə edilir:

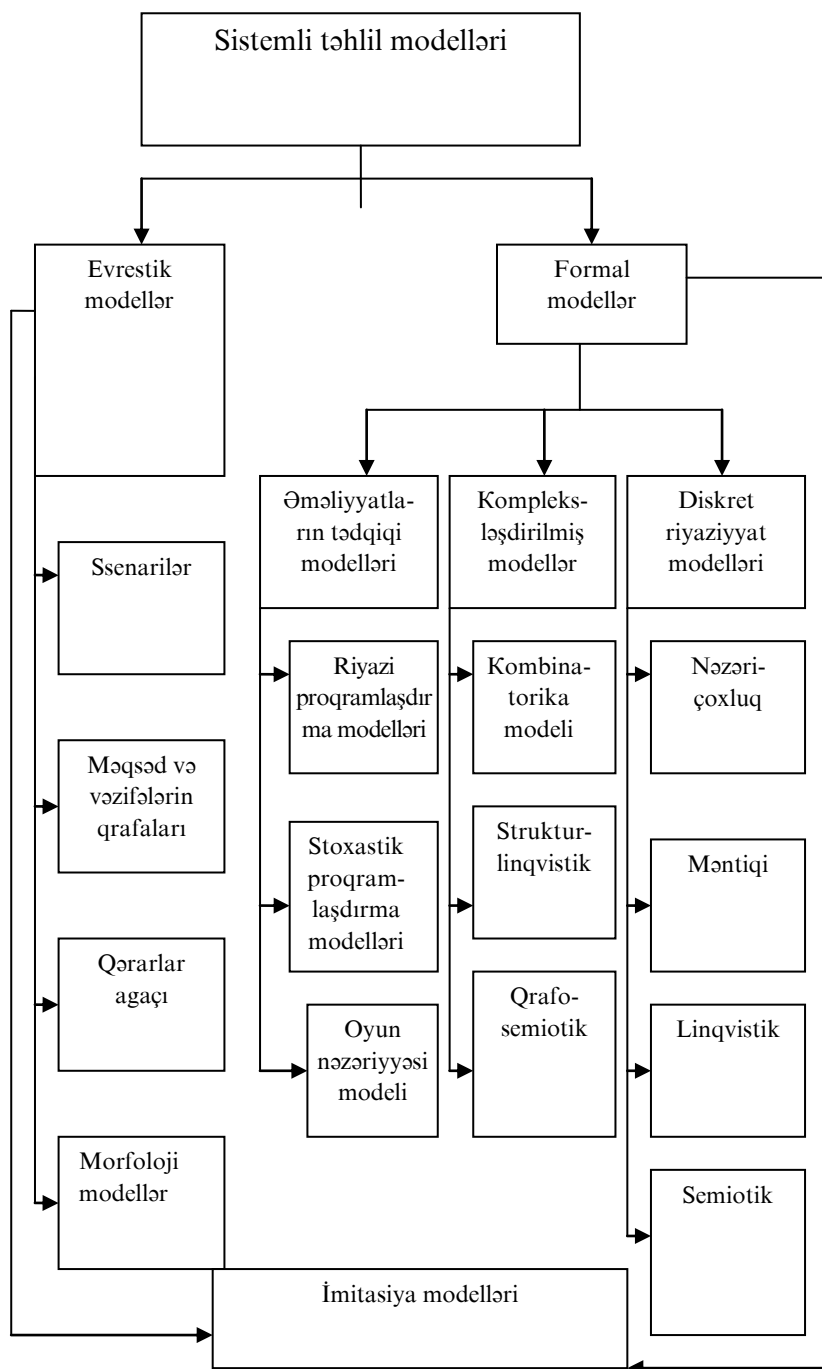
- hesablaşma variantlarına əsaslanan və qarşıya qoyulan məqsədlərə daha yaxşı nail olma baxımından sistemin istehsalat və təşkilati stukturunun qurulmasının çox saylı variantlarından seçim etmək üçün;

- faktiki məlumatlar əsasında sistemin və onun həlqələrinin davranışının maksimum yaxın əks etdirilməsi;

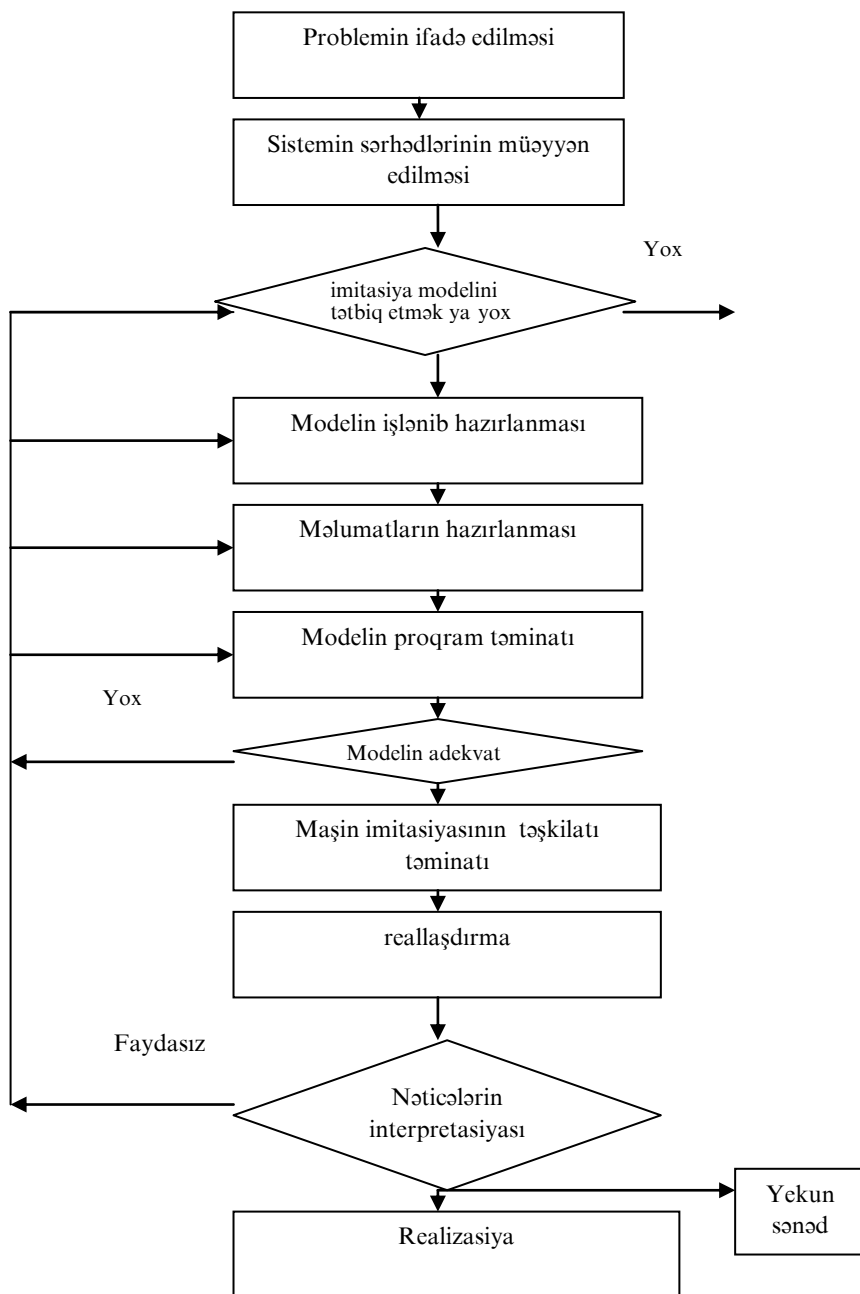
- sistemin vacib cəhətlərinin və onun inkişaf məqsədlərinin yenidən əks olunması əsasında onun fəaliyyət strategiyasının əsaslandırılması və seçilməsi;

- qərarların qəbul edilməsi zamanı qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin aşağı salınması.

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

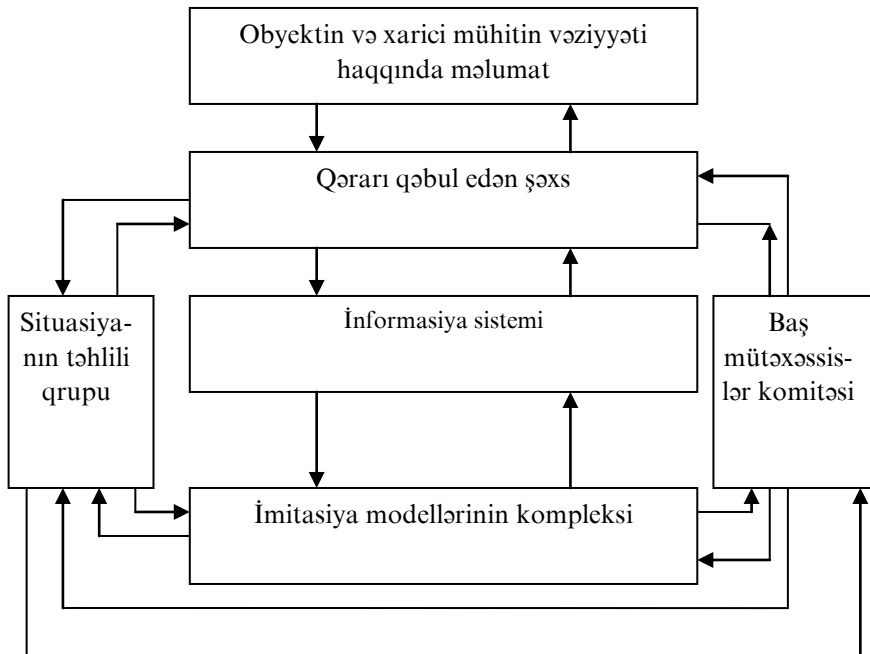


Sistemli təhlil modellərinin təsnifatı



İmitasiya prosesinin əsas mərhələləri

Qərarlara yardım və onların modelləşdirilməsinin imitasiya sisteminin sxemi



3.2.3. Kommersiya menecmentinin alətləri

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

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

Daha geniş yayılmış menecment alətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- məqsədlər üzrə idarəetmə sistemi (**MBO-Management By Objectives**);
- məqsədqoyma, nizamlama, planlaşdırma və nəzarət məsələlərinin həlli üçün **PATTERN** sistemi və metodikaları;

- məqsədli kompleks proqramlarının və layihələrinin planlaşdırılması məsələlərinin həlli üçün PERT sistemi və metodikaları;
- eksprtizalar və s.

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

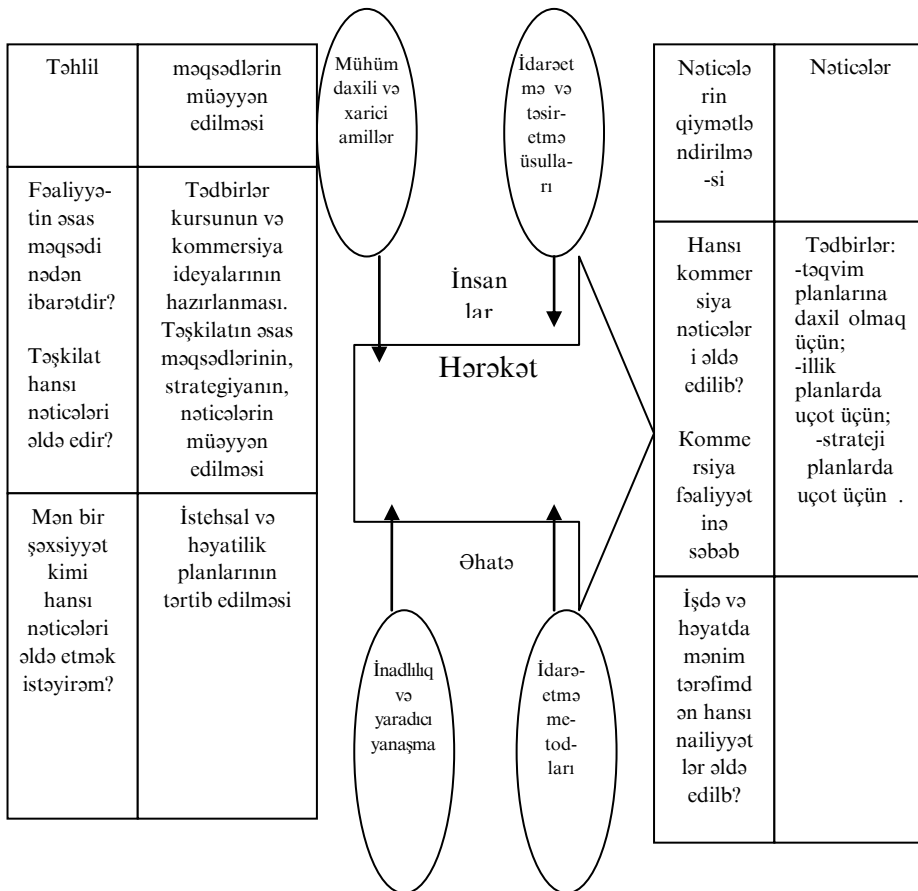
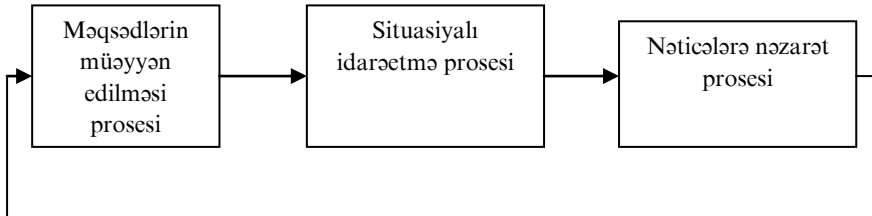
Məqsədlər üzrə idarəetmə sistemi və konsepsiyasının əsas anlayışı kimi «vacib nəticə» anlayışı çıxış edir. Belə halda vacib nəticənin 3 növünü fərqləndirirlər:

- kommersiya fəaliyyətinin vacib nəticəsi (rentabellik, dövriyyə, məsrəflərin öyrənilməsi, daimi və dəyişən xərclər və s.);
- funksional fəaliyyətinin vacib nəticəsi (istehsal edilmiş məhsulun kəmiyyəti və keyfiyyəti, istehsal güclərindən istifadə olunma, xammalın, enerjinin və s. istifadəsi);
- kommersiya və funksional nəticələrin əldə edilməsi üçün vacib nəticələr (heyətin motivasiyası, təşkilatda mühit, iş vaxtından istifadə edilməsi və s.).

Məqsədlər üzrə idarəetmə sisteminin əsas prosedur elementləri aşağıdakılardır:

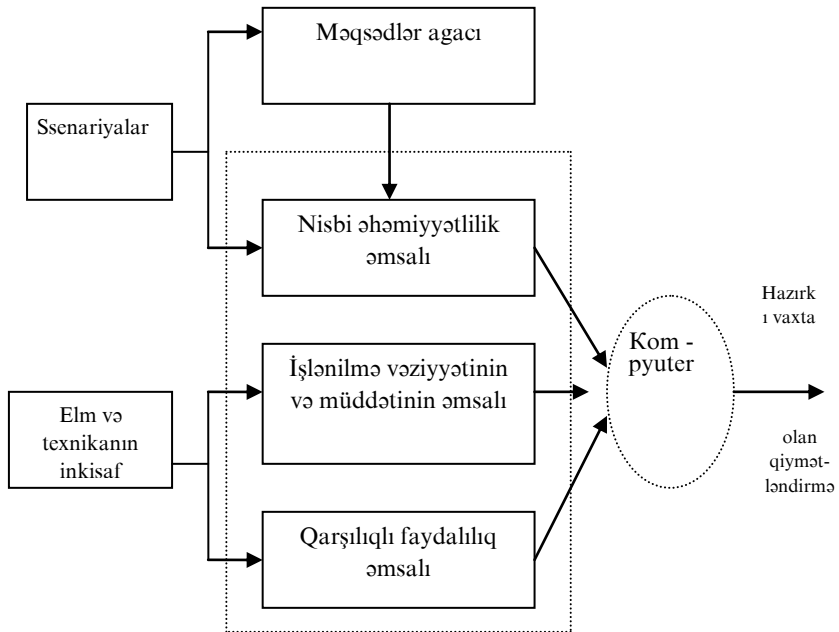
- «vacib nəticə» konsepsiyasının formalaşdırılmasını və situasiyanın təhlilini özündə əks etdirən məqsədlərin müəyyən edilməsi prosesi;
- yaranmış şəraitə müvafiq olaraq icraçıların seçilməsi, tədbirlərin xarakterinin müəyyən edilməsi, xarici mühitin reaksiyasının qiymətləndirilməsinə uyğun olan situasiyalı idarəetmə prosesi;
- fəaliyyətin nəticələrinin dinamik qiymətləndirilməsini və gərəkli tədbirlərin operativ hazırlanmasını özündə cəmləşdirən nəticələrə nəzarət prosesidir.

MBO sistemində idarəetmə prosesi



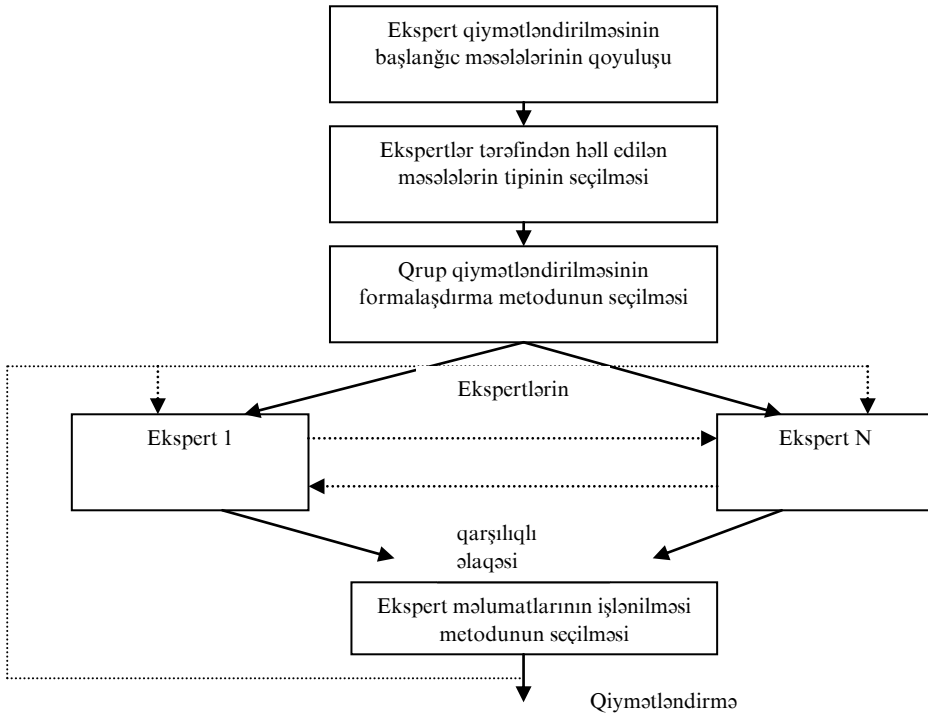
PATTERN (Planning Assistance Through Technical Evaluation Relevance Number) metodikası – məqsədlərin strukturlarının formalaşması və qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulub. REND korporasiyasının «Nonuell İnk» firması tərəfindən hazırlanıb.

PATTERN metodikasının mərhələlərini əks etdirən əsas elementlər aşağıdakılardır:



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

Ekspertiza prosesinin sxemi



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

Tədqiq edilən obyektlərin ekspert qiymətləndirilməsi məsələlərinin aşağıdakı tiplərini fərqləndirirlər:

- qoşa müqayisə məsələləri;
- Ranjir (sıra boyu düzülmüş);
- təsnifat məsələləri;
- rəqəm qiymətləndirilməsi məsələləri.

Grup qiymətləndirilməsinin formalaşdırılması prosesində aşağıdakı metodlar istifadə edilir:

- «**dəyirmi masa**» **metodu** – ekspertlər arasında məlumatların sərbəst dəyişdirilməsi;

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

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

- ekspertlərin biri-birindən təcrid olunması şəraitində qrup qiymətləndirilməsinin formalaşdırılması metodları.

Ekspert məlumatlarının işlənməsi və nəticə qiymətinin alınması üçün:

- statistik metodlardan;

- cəbri metodlardan;

- şkalaşdırma metodlarından istifadə olunur.

Statistik metodlar o mülahizəyə əsaslanır ki, ekspertlər qiymətləndirilməsinin həqiqi qiymətlərdən kənarlaşması fəvqəladə səbəblərdən baş verir. Buna görə də, müşahidələrin işlənməsi üçün standart müşahidələrin işlənməsinin statistik metodlardan istifadə edilməsi mümkündür.

Cəbri metodlar metrikanın (məsafənin) ekspert qiymətləndirilməsi çoxluğunun tətbiqinə əsaslanır ki, bu da nəticə kimi elə qiyməti seçməyə imkan verir ki, həmin qiymətə qədər məsafələrin cəmi ekspertlərin qiymətləndirilməsi arasında fərq minimaldır.

Şkalaşdırma metodlarının mahiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir: obyektlərin bir-birindən fərqlənməsi dərəcəsi haqqında ekspert informasiyasına əsasən minimal və ya minimala yaxın olan meyarlar dəsti və buna uyğun obyektlərin qiymətləndirilməsi müəyyən olunur.

Ekspertiza metodları menecmentin bütün səviyyələrində son vaxtlar xalq təsərrüfatının bütün sahələrində geniş yayılmışdır. Bu da, idarəetmə qərarlarının qəbul olunması zamanı xarici və daxili mühiti qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin artması və bu zaman nəzərə alınmalı olan amillərin sayının və rəngarəngliyinin mümkün olan həlqələri çoxalması ilə bağlıdır.

Menecmentdə elmi ekspertizanın tətbiqi ekspertlərlə iş üzrə ciddi qayda və prosedurların işlənib hazırlanmasını və həm ekspertizanın həyata keçirilməsi, həm də ekspert qiymətləndirilməsinin işlənilməsi, müvafiq idarəetmə qərarlarının qəbul olunması zamanı onlara birbaşa əməl olunmasını tələb edir.

3.3. Mövzunun məzmunu:

3.3.1. Kommersiya menecmentində kommunikasiya anlayışı və mahiyyəti

3.3.2. Kommunikasiya prosesinin strukturu

3.3.3. Kommunikasiya maneələri və onların aradan qaldırılması

3.3.4. Təşkilatlarda informasiya sistemləri

3.3.1. Kommersiya menecmentində kommunikasiya anlayışı və mahiyyəti

Kommunikasiya iki və daha çox insanlar arasında informasiyanın dəyişilmə prosesidir.

Kommunikasiyaların məqsədləri:

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

2. İnformasiya mübadiləsi prosesində şəxslərarası münasibətlərin təkmilləşdirilməsi.

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

4. İnformasiya axınlarının tənzimlənməsi və səmərələşdirilməsi.

İnformasiya mübadiləsi üsulundan asılı olaraq:

- şifahi ünsiyyət əsasında şəxslərarası və ya təşkilatı kommunikasiyalar;

- yazılı informasiya mübadiləsi əsasında kommunikasiyalar fərqlənir.

Şəxslərarası kommunikasiyalar:

- formal və ya rəsmi;

- qeyri-formal ola bilər.

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

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

Qeyri-formal kommunikasiyalar şəbəkəsi işçilərin formal təşkilatı kommunikasiyalar vasitəsilə əldə edə bilmədikləri informasiyaları bilmək üçün söyləri nəticəsində mövcuddur.

Qeyri-formal kommunikasiyalar şəbəkəsi kommunikasiyaların effektivə mənfi təsir göstərə biləcək şayələri törətmək iqtidarındadır.

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

- işçilərin gözlənilən ixtisarı;

- işə gecikməyə görə yeni cəza tədbirləri;

- təşkilatın strukturunda dəyişikliklər haqqında və s.

Belə şayələrin yayılmasının minimuma endirilməsi üçün iki yanaşma mövcuddur:

- formal kommunikasiya kanalları vasitəsilə maksimum informasiyanın yayılması;

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

Formal təşkilatı kommunikasiyalar arasında aşağıdakıları fərqləndirirlər:

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

2. **Üfüqi** – müxtəlif bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyası üçün nəzərdə tutulan müxtəlif şöbələr arası.

Şaquli kommunikasiyalar öz növbəsində:

1. **Yüksələn** – informasiya aşağıdan yuxarıya ötürülən zaman (aşağı səviyyədən yuxarı səviyyələrə). Bu tip kommunikasiyalar müxtəlif fəaliyyət sahələrinin qiymətləndirilməsi üçün menecerlərə lazım olan informasiyanı özündə əks etdirir.

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

Şəxslərarası kommunikasiyalar verbal (şifahi) və qeyri-verbal (yəni sözlərdən istifadə etmədən informasiyanın ötürülməsi -səsin tonuna görə, jestlər vasitəsilə) ola bilər.

Verbal (şifahi) və qeyri-verbal kommunikasiya növləri heç də hər zaman bir-birini istisna etmir. Bir qayda olaraq, adresat tərəfindən müraciətin interpretasiyası tək sözlər deyil, həm də müxtəlif jestlər, uzun ifadəsi və s. vasitəsilə informasiyanı ötürən tərəfin sözlərini çatdırır.

3.3.2. Kommunikasiya prosesinin strukturu

Kommunikasiya prosesində dörd baza ünsürü fərqləndirilir:

1. **Qöndərən** – informasiyanın yığılmasını və ötürülməsini təşkil edən şəxs;

2. **Məlumat**;

3. Kanal və ya informasiyanın ötürülmə **vasitəsi**;

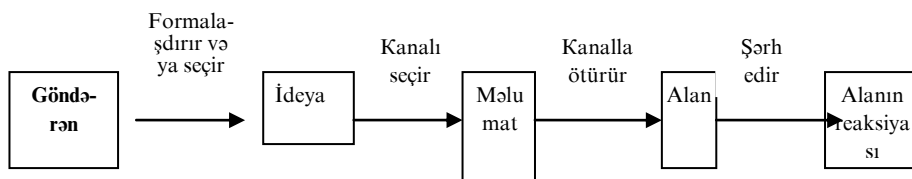
4. İnformasiyanı alan və interpretasiya edən şəxs (**adresat**).

İnformasiya mübadiləsi prosesi qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələləri daxil edir;

ideyanın yaranması və ya informasiyanın seçilməsi;

informasiyanın ötürülmə kanalının seçilməsi;

məlumatın ötürülməsi;



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

Kommunikasiyaların xarakteristikası

Kommunikasiyanın növü	Kommunikasiya prosesinin mərhələləri	Kommunikasiya kanalları
Şəxslərarası	İdeyanın yaranması və ya informasiyanın seçilməsi	Şifahi ötürülmə
Yazılı məlumat əsasında	İnformasiyanın ötürülmə kanalının seçilməsi	Müşavirələr
Formal	İnformasiyanın ötürülməsi	Telefon danışqları
Qeyri-formal	Alan tərəfindən informasiyanın şərh edilməsi	Yazılı ötürülmə
Şaquli	Məlumatın realizasiyası	Xidməti məktublar
Üfüqi		Hesabatlar
Verbal		Elektron poçtu
Qeyri-verbal		Kompyuter şəbəkəsi

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

3.3.3. Kommunikasiya maneələri və onların aradan qaldırılması

Əgər informasiyanı alan şəxs onun mahiyyətini informasiya göndərən tərəfin informasiyaya qoyduğu məna etibarilə tam başa düşürsə o, kommunikasiya müvəffəqiyyətli hesab edilir. Əks halda səmərəsiz kommunikasiya yer alır.

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

Makro və mikrosəviyyəli kommunikasiya maneələri fərqləndirilir.

Kommunikasiyaların makromaneələri müvəffəqiyyətli kommunikasiyalara ümumilikdə təsir edir.

Kommunikasiyaların mikromaneələri isə müvəffəqiyyətli kommunikasiyalara konkret məhdud sahələrdə təsir edir.

Kommunikasiyaların makromaneələri	Kommunikasiyaların mikromaneələri
İnformasiya şəbəkələrinin yüklənməsi və informasiyanın təhrif edilməsi	İnformasiya mənbəyinin (göndərən) informasiya alana(adresata) münasibəti
Daha mürəkkəb informasiyaya tələbat	Adresatın informasiya mənbəyinə münasibəti
İşgüzar əlaqələrin beynəlmilləşdirilməsi və xarici dillərin rolunun artması	İnformasiya alan tərəfindən çoxmənalı sözlərin mənimsənilməsi Əks əlaqənin olmaması

Müvəffəqiyyətli kommunikasiyanın on əsas qaydası:

1. Kommunikasiya qarşısında konkret ideyanı müəyyən edin;
2. Hər kommunikasiyanın həqiqi məqsədini təhlil edin;
3. Hər bir kommunikasiya ətrafındakı fiziki və sosial əhatəni təhlil edin;
4. Kommunikasiyanın planlaşdırılmasında başqaları ilə məsləhətləşin;
5. Məlumatın mahiyyətinə və intonasiasına diqqət yetirin;
6. İmkan daxilində məlumat alana və ya adresat üçün faydalı olan informasiyanın daxil edilməsi üzrə imkanlardan istifadə edin;
7. Kommunikasiyanın işləməsini həmişə diqqət mərkəzində saxlayın;
8. Kommunikasiyanı təkcə bu günə deyil, sabah üçün də qurun;
9. Çalışın ki, işlək sözləriniz bir-birinə zidd olmasın;
10. Başqalarını dinləməyi bacarın.

3.3.4. Təşkilatlarda informasiya sistemləri

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

İdarəetmə üçün istifadə edilən informasiya aşağıdakılara ayrılır:

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

- konkret idarəetmə vəzifəsi üçün yığılan **cari**, müntəzəm və ya birdəfəlik, xüsusi yığılan informasiyalar.

Cari informasiya öz növbəsində:

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

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

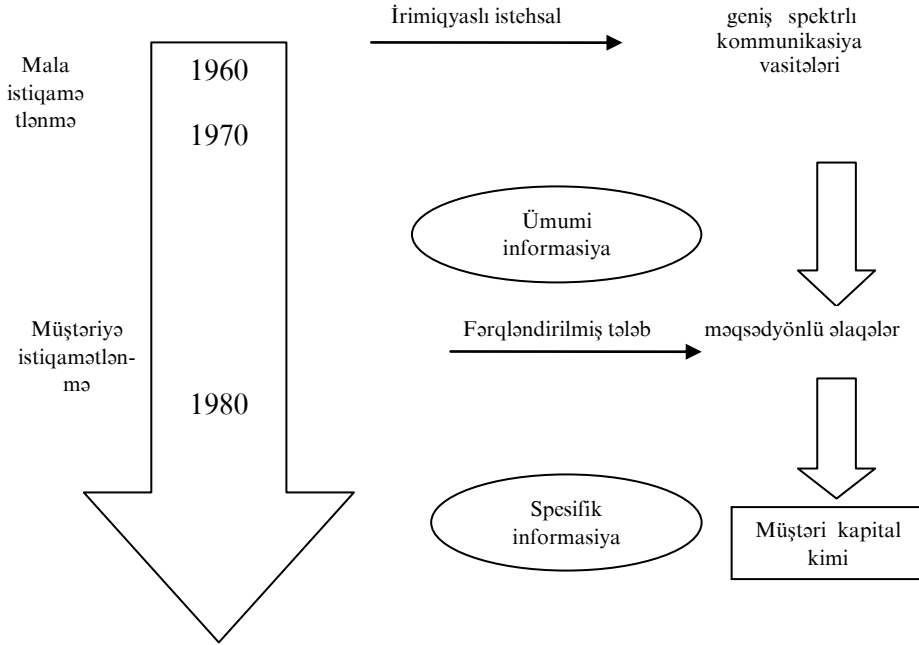
İdarəetmə aspektindən informasiya aşağıdakı kimi təsnifləşdirilə bilər:

- iqtisadi;
- təşkilati;
- sosial;
- texniki.

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

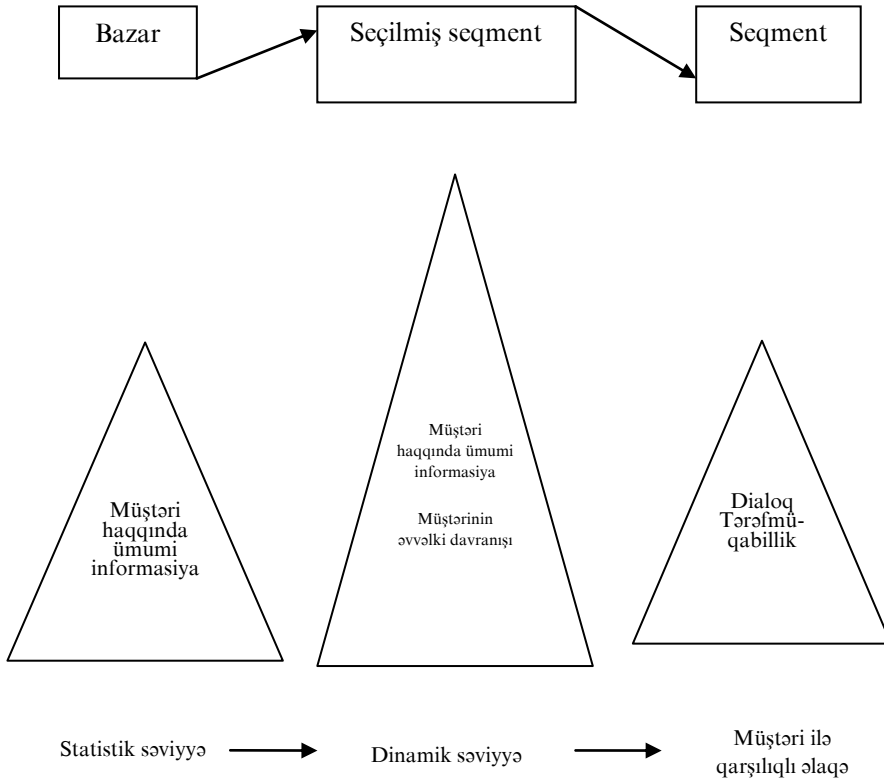
Müasir şəraitdə təşkilatlar xarici mühitin vəziyyəti haqqında olan ümumi informasiyadansa daha spesifik və müəyyən məqsədə yönəldilmiş informasiyaya tələbat duyurlar.

Təşkilatın informasiya tələbatlarının inkişafı



Təşkilatın informasiya tələbatlarının inkişafı toplanan məlumatların tipində öz əksini tapır. Bu da bazarın bütövlükdə meyilləri haqqında dövrü hesabatlardan (statistik səviyyə), ayrı-ayrı müştərilərin alış və istehlak sferasında davranışı haqqında sisteməlik məlumatlardan dinamik səviyyədə başlayaraq müştəri ilə fərdi qaydada, konkret sövdələşmələr əsasında əldə olunan informasiyayaşadək məlumatları əhatə edir.

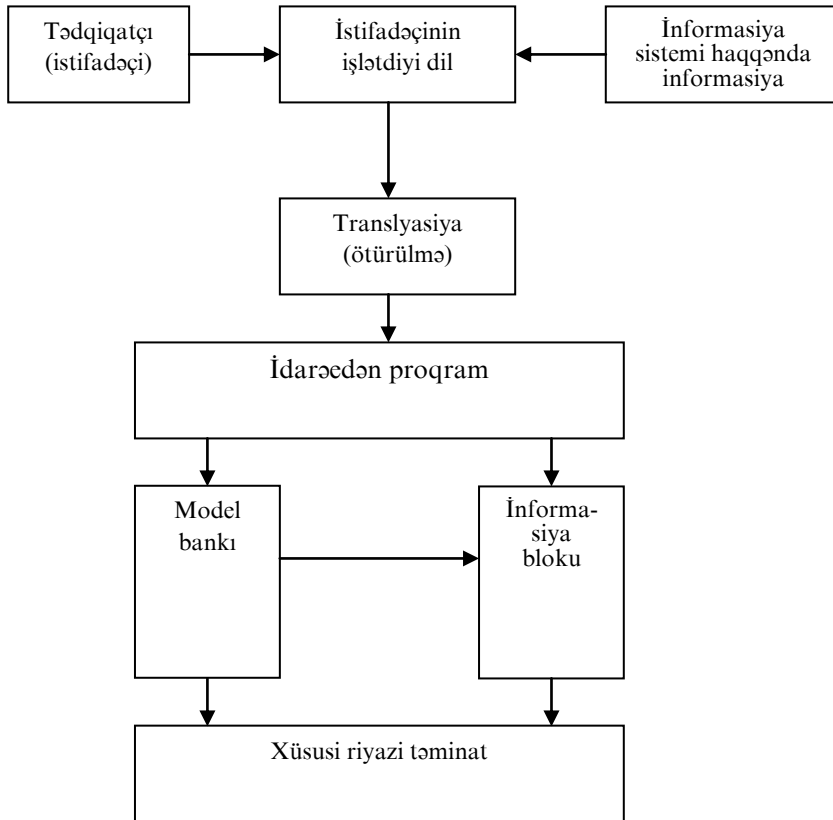
Yığılan informasiya tipinin təkamülü



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

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

İnformasiya sisteminin sxemi



Müasir informasiya sistemlərinin istifadəçisinin aşağıdakı imkanları olmalıdır:

- öz iş yerində lazım olan informasiyanın məlumatlar bankında axtarışını həyata keçirmək;

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

Qeyd edilən imkanlar müvafiq olaraq aşağıdakıları reallaşdırır:

- informasiya-axtarış sistemlərini (İAS);

- hesablama-məntiqi sistemləri;

-ekspert sistemlərini.

İnformasiya-axtarış sistemləri təbii dildə sorğu aparmağa imkan yaradır. Belə halda cavab informasiya hesabına təkcə aşkar halda deyil, həm də məntiqi nəticələr və hesablamalar əsasında formalaşır.

Hesablama-məntiqi sistemlər proqramların kitabxana üslubu ilə təşkilinə əsaslanır.

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

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

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

IV BÖLMƏ

MENECMENTİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ

Mövzu 4.1. Kommersiya menecmentində səlahiyyətlərin ötürülməsi

Mövzu 4.2. Kommersiya menecmentində motivasiya

Mövzu 4.3. Rəhbərlik üslubu

Mövzu 4.4. Kommersiya menecmentində işgüzar münasibətlərin əsasları

4.1. Mövzunun məzmunu:

4.1.1. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin mahiyyəti

4.1.2. Səlahiyyətlərin növləri

4.1.3. Mərkəzləşdirilmə və muxtariyyət

4.1.4. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin effektivliyi

4.1.1. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin mahiyyəti

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

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

Səlahiyyətlərin ötürülməsinin məqsədi:

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

- idarəetmənin aşağı həlqələrinin əmək qabiliyyətini artırmaq;
- «insan amili»ni fəallaşdırmaq, işçilərin işə marağını artırmaq.

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

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

- müəyyən işçiyə səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsini reallaşdırmaq imkanlarından;
- işçiyə ötürülən səlahiyyətlərin onun qəbul etdiyi tapşırıqların xarakterinə uyğunluğundan.

Səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsi prosesi aşağıdakı mərhələləri özündə cəmləşdirir.

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

Mənecmentdə səlahiyyətlərin könüllü ötürülməsinin rəasionallığının əsas prinsiplərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

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

4.1.2. Səlahiyyətlərin növləri

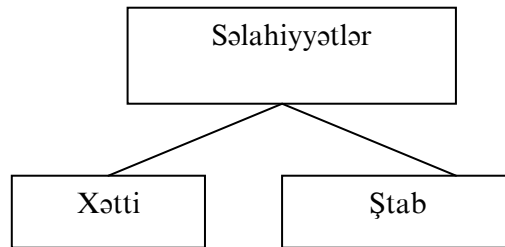
Səlahiyyətlərin ötürülməsi prosesi səlahiyyət və məsuliyyətlərin üzərində qurulur.

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

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

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

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

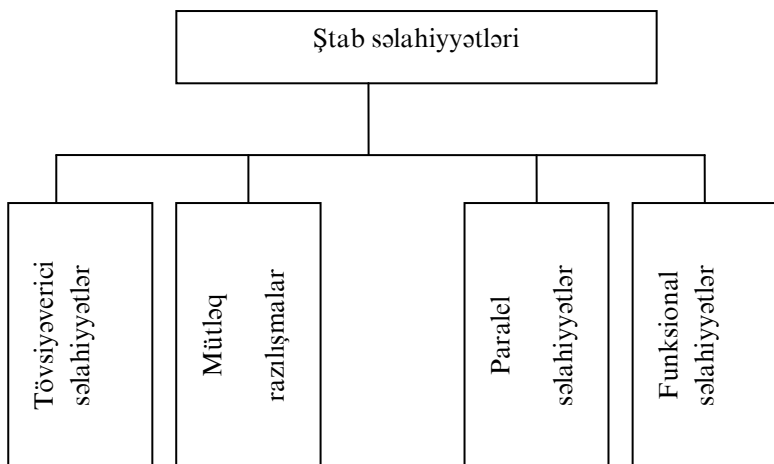
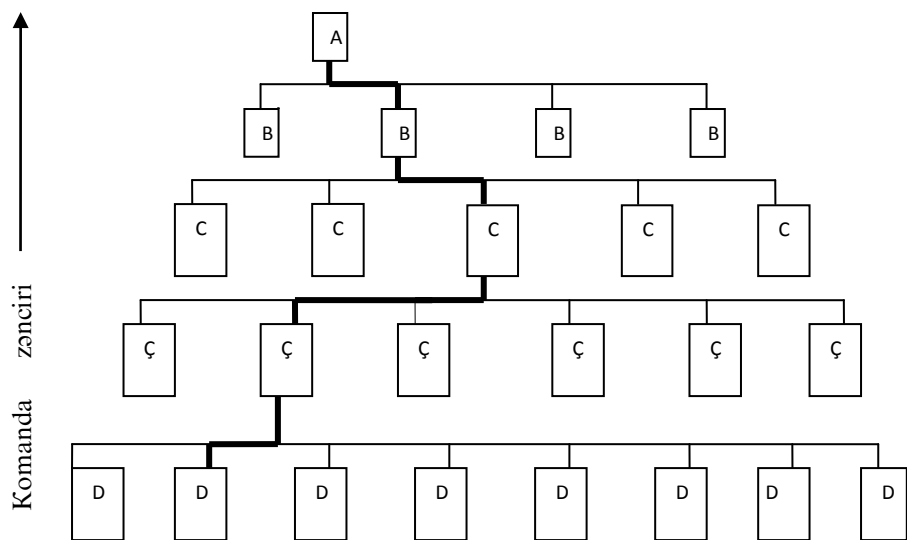


Xətti səlahiyyətlər - səlahiyyətlərin bilavasitə rəisdən təbəçilikdə olan işçiyə, ondan onun təbəçiliyində olan işçiyə ötürülməsidir.

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

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

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



Ştab aparatının **tövsiyəverici səlahiyyətləri** əsasən xəttin rəhbərliyinə məsləhət verilməsi ilə məhdudlaşır.

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

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

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

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

Inzibati aparatın əsas müxtəlifliyi aşağıdakılara ayrılır:

Məsləhətçi aparat;

Xidmət aparatı;

Şəxsi aparat.

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

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

Şəxsi aparat - bu xidmət aparatının başqa bir variantı olub, rəhbərin katibə və köməkçisindən formalaşır. Təşkilatlarda, baxmayaraq ki, şəxsi aparat işçilərinin rəsmi səlahiyyətləri yoxdur, amma onlar böyük hakimiyyətə malik ola bilirlər.

4.1.3. Mərkəzləşdirmə və muxtariyyət

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

Mərkəzləşdirmə idarəetmə vəzifələrinin təmərküzləşməsi deməkdir.

Muxtariyyət idarəetmə vəzifələrinin müəyyən əlamətlər üzrə bölgüsüdür:

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

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

İdarəetmə vəzifələri bölgüsünün əsas növləri:

- funksional bölgü - iyerarxiyanın yuxarı səviyyələrində funksional sahələr, aşağı səviyyələrində isə müvafiq olaraq əməliyyatlar, prosedurlar və qəbullar üzrə bölgüdür.

- divizional bölgü - biznesin bütün sferaları, əsasən də ərzaq qrupları və ya istehlakçı qrupları üzrə bölgüdür;

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

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

- məsələlərin müxtəlif növ bölgülərinin kombinasiyaları.

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

Müasir təcrübədə idarəetmənin muxtariyyətləşdirilməsi meyilləri «daxili sahibkarlıq» ruhunun inkişafına yol açır. Müasir sahibkarlığın idarəedilməsi konsepsiyasında muxtariyyətə menecerdə yeni düşüncə tərzinin və davranış qaydalarının formalaşmasına şərait yaradan bir proses kimi baxılır.

4.1.4. Səlahiyyətlərin ötürülməsinin effektivliyi

Səlahiyyətlərin ötürülməsinin səmərəliliyinin az olması səbəbləri

Rəhbərin səlahiyyətlərini ötürmək istəməməsi	Tabəçilikdə olanların öz üzərinə məsuliyyət götürmək istəməməsi
Tabəçilikdə olanlara inamsızlıq	Özün həll etməkdənsə nə etmək lazım olduğunu rəisdən soruşmaq daha rahatdır
Risk qorxusu	Etdiyi səhvə görə tənqid qorxusu
Nəzarətin həyata keçirilmə çətinliyi	Tapşırığın müvəffəqiyyətli yerinə yetirilməsi üçün lazım olan informasiya və resursların olmaması
«Güclü» şəxslər təhlükə yarada bilər	İşlə həddən artıq yüklənmə
Qərar qəbul etmək çətinləşir	Özünə inamın olmaması
Tabəçilikdə olanlarla daha sıx münasibətlər tələb olunur	Əlavə məsuliyyəti üzərinə götürmək üçün stimulun olmaması

Səlahiyyətlərin ötürülməsinin müvəffəqiyyətinə təsir göstərən amillər

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

4.2.Mövzunun məzmunu:

4.2.1 Əsas anlayışlar və motivasiya nəzəriyyəsi

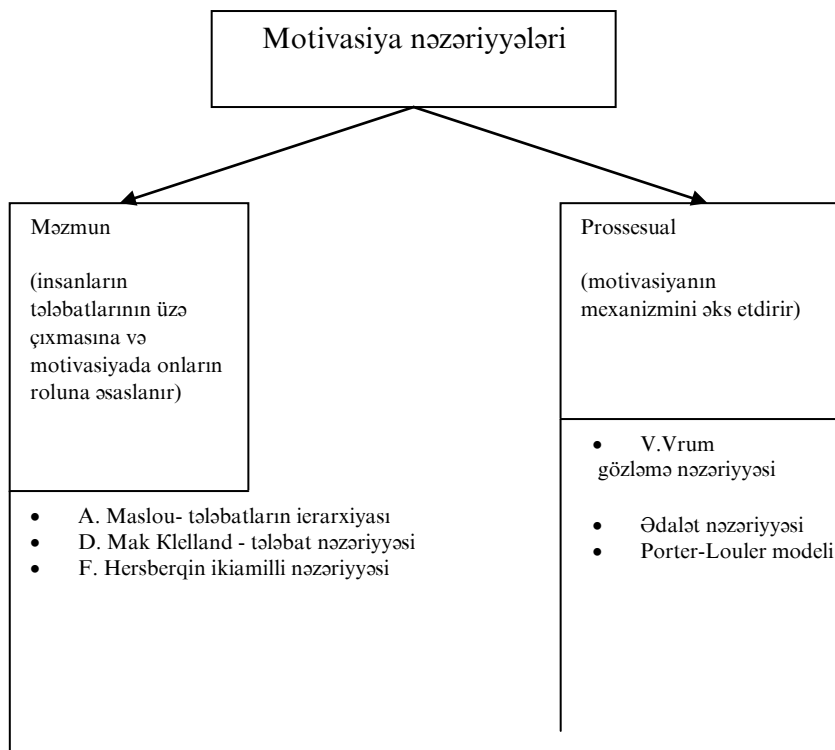
4.2.2. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri

4.2.3. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri

4.2.4. Təşkilatın motivasiya sistemi

4.2.1. Əsas anlayışlar və motivasiya nəzəriyyələri

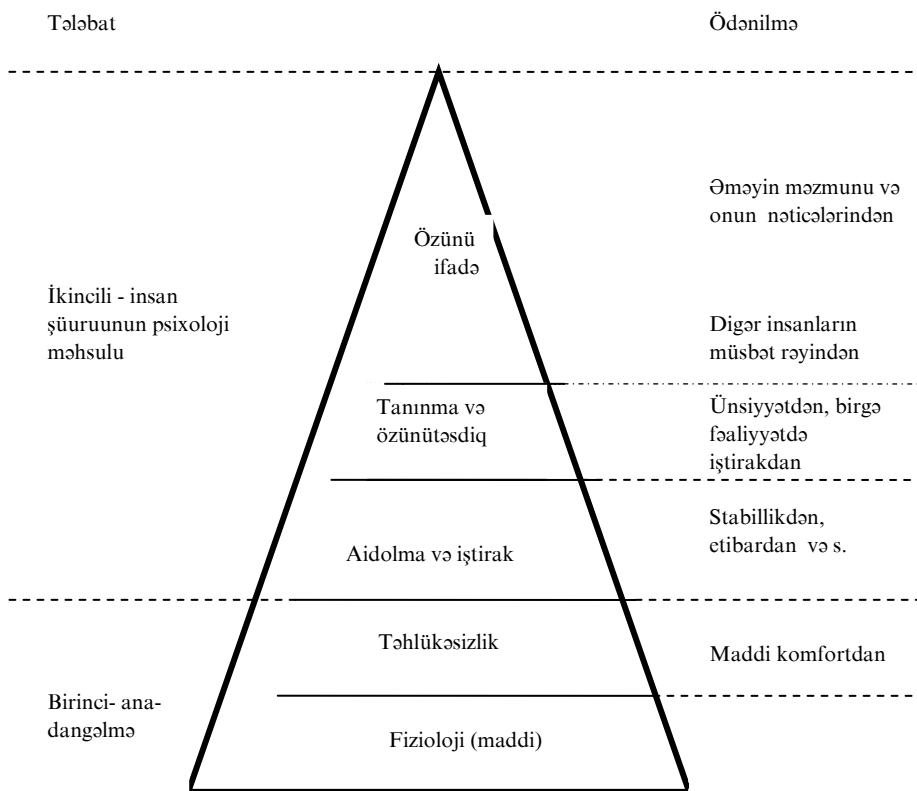
Motivasiya (stimullaşdırma) – özündə və başqalarında şəxsi məqsədləri və müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün həvəs oyatmaq prosesidir.



Tələbat - nəyin isə çatışmazlığını əks etdirən fiziloloji və ya psixoloji duyğudur.

4.2.2. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri

A. Maslouya görə tələbatların yerarxiyası (1940-cı illər)



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

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

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

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

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

A. Maslou və D. Mak Klelland nəzəriyyələri arasında əlaqə

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

F.Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi (1950-ci illər)

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

Amillər qrupu	Amillər	İnsanların fəaliyyətinə təsiri
Gigiyenik (iş şəraiti ilə əlaqədar)	Məvacib	Hətta tam ödəniləndə belə əməyin effektivliyini stimullaşdırmır
	İş şəraiti	
	Digər işçilərlə münasibət	

	Müəssisənin işləri haqqında informasiya	
Motivasialı (işin məzmunu ilə, nəticənin rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməsilə əlaqədar)	İşin nəticələrinin rəhbərlik tərəfindən qədul edilməsi və bəyənilməsi	Əməyin məhsuldarlığını, effektivliyini və keyfiyyətini artırmağı stimullaşdırır.
	Qulluqda irəli çəkilmə ehtimalı	
	Müstəqilliyin və məsulyyətin yüksək dərəcəsi	
	Maraqlı, mürəkkəb, yaradıcı yanaşma tələb edən iş	

A. Maslou və F. Hersberq nəzəriyyələri arasında əlaqə

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

4.2.3. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri

Gözləmələr nəzəriyyəsi

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

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

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

$$\text{Stimul} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Edilən cəhdin arzu} \\ \text{olunan nəticə} \\ \text{verəcəyinə ümid} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Nəticə} \\ \text{mükafatlandı-} \\ \text{rılacağına} \\ \text{ümid} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Mükafatın kifayət} \\ \text{qədər dəyərli} \\ \text{olmasına ümid} \end{array}}$$

İnsanın inamı nə qədər çox olarsa bu ümidlər doğrulacaq, onlarda fəaliyyət göstərməyə bir o qədər stimül güclü olacaqdır.

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

1. Tabeçilikdə olanlara tələb olunan nəticələri əldə etməyi öyrətmək və bunun üçün bütün zəruri şəraiti yaratmaq.
2. İşin nəticələri ilə tabeçilikdə olanları mükafatlandırmaq arasında bilavasitə əlaqə yaratmaq.
3. Tabeçilikdə olanların tələbatlarını öyrənmək lazımdır ki, mükafatlandırmanın hansının qiymətləndirmə olduğunu biləsən.

Ədalət nəzəriyyəsi

Ədalət nəzəriyyəsi təsdiq edir ki, insanlar subyektiv olaraq səy göstərdikləri əldə etdikləri mükafatın uyğunluğunu, analoji işi görmüş digər işçilərin mükafatları ilə müqayisə edirlər.

Əgər işçilərinin fikrincə ədalətsizlik varsa - daha çox başqa işçilərin analoji nəticələrinə və ya eynisi, daha aşağı - işçisinin məhsuldarlığını və intensivliyini aşağı salacaq.

Ədalətsizliyi aradan qaldırmaq üçün menecerlər aşağıdakıları etməlidirlər:

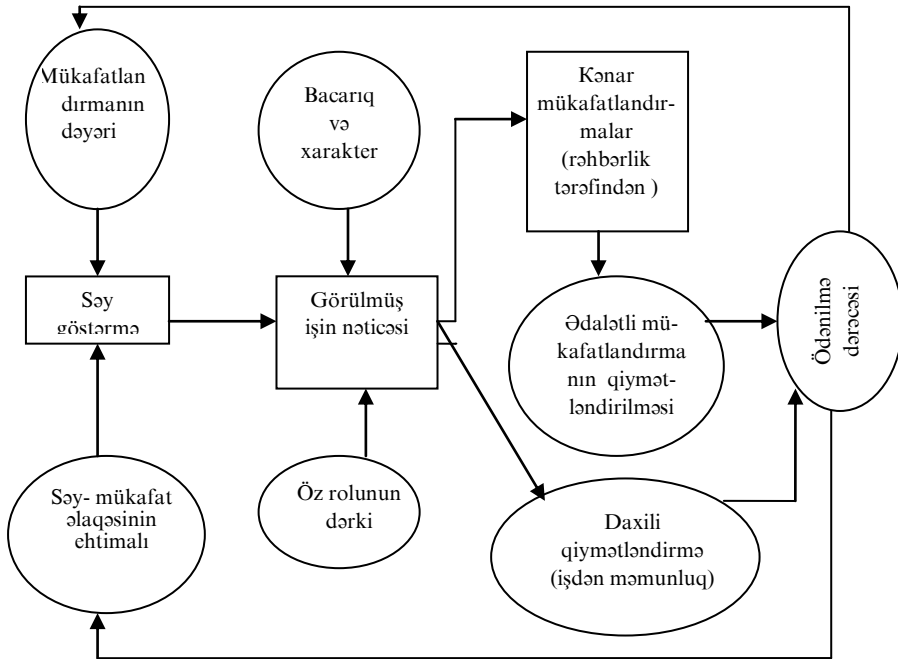
1. Məsuliyyətin, ixtisaslaşmanın, mürəkkəbliyin, əməktutumunun və əməyin nəticəsinin səviyyəsinin obyektiv qiymətləndirilməsi əsasında ödənilmə dərəcəsi müəyyən edilməli;

2. Ödəmənin prinsipini işçilərə izah etmək lazımdır ki, hər bir kəs bilsin ki, nəyə əsasən o özünün gəlirlərini artırabilir.

Porter-Louler modeli

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

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



4.2.4. Təşkilatın motivasiya sistemi

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

Maddi stimullaşdırmanın elementləri

Müəssisənin işçisinin gəliri	Əməkhaqqı	Tarif hissəsi
		Əməkhaqqına əlavələr, mükafatlar, əlavə əməkhaqqı
	Sosial ödəmələr	Nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi
		Qidalanma üçün subsidiyalar
		Sığorta
		Tibbi xidmət
		Təhsil almağa kömək
		Digərləri

Stimullaşdırmanın mənəvi üsul və vasitələri

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

Aidolma və iştirak tələbatının ödənilməsinə yönəldilmiş tövsiyələr:

1. Yaxşı işgüzar mühit yaradın;
2. İşçilərə ehtiyat işlər verin ki, ünsiyyətə imkan yaratmış olsun;
3. Təbəçilikdə olanlarla müntəzəm olaraq iclaslar keçirir;
4. Qeyri-formal yaranmış qruplaşma müəssisəyə real ziyan gətirmirsə, onu dağıtmağa çalışmayın.
5. İnsanların qeyri - rəsmi ünsiyyətdə olmasına şərait yaradın.

Tanınma və özünü təsdiqləmə tələbatının ödənilməsinə yönəldilən məsləhətlər:

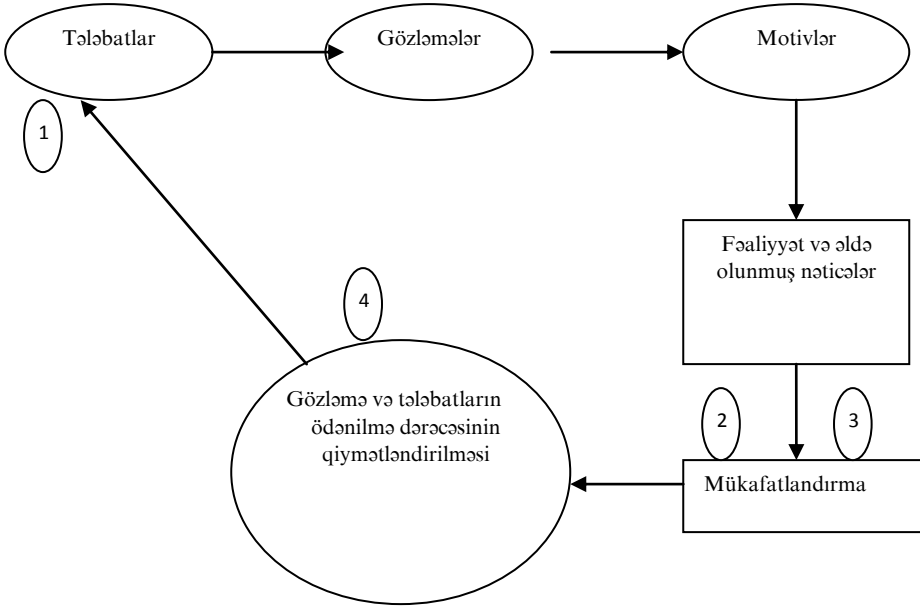
1. İşçilərin ləyaqətlərini biruzə verən formaları axtarın və tapmağa çalışın
2. İşçilərə daha məzmunlu işlər təklif edin
3. Sərəşləli səviyyəsini qaldırmaq üçün təhsil və hazırlıq imkanlarına şərait yaradın.
4. Təbəçilikdə olanlara əlavə səlahiyyətlər verin.
5. Təbəçilikdə olanları xidmət üzrə irəliyə çəkin.
6. İşçiləri idarəetməyə cəlb edin

7. Qruplar və işçilər arasında yarışma üçün şərait yaradın.

Özünü ifadə etmə tələbinin ödənilməsinə yönəlmiş tövsiyələr:

1. İşçilərin bütünlüklə öz potensial imkanlarından istifadə etmək üçün təhsillərinə və inkişaf etmələrinə imkan yaradın
2. İşçilərə onlardan daha çox məsuliyyət tələb edən mürəkkəb və mühüm işlər verin.
3. İşçilərinizdə yaradıcılıq qabiliyyətini daha da şövləndirin və inkişaf etdirin.

Motivasiyanın sadələşdirilmiş mexanizmi



Stimullaşdırmanın effektivliyinə təsir göstərən əsas amillər:

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

4.3. Mövzunun məzmunu:

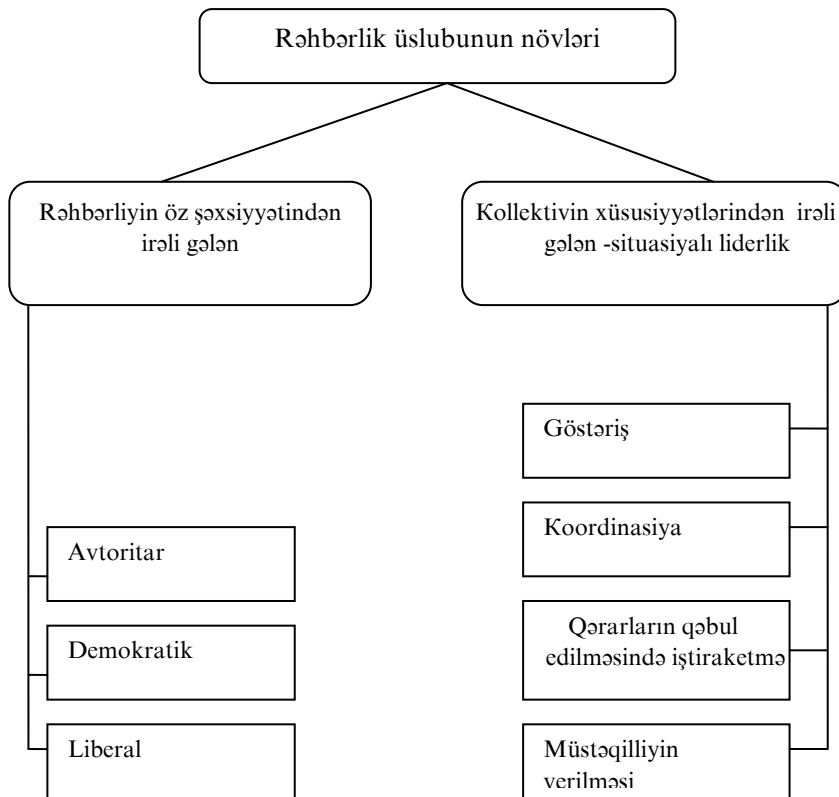
4.3.1. Rəhbərlik üslubu anlayışı və növləri

4.3.2. Kommersiya menecmentində kollegiallıq formaları

4.3.3. Rəhbərliyin qiymətləndirməsi üsulları

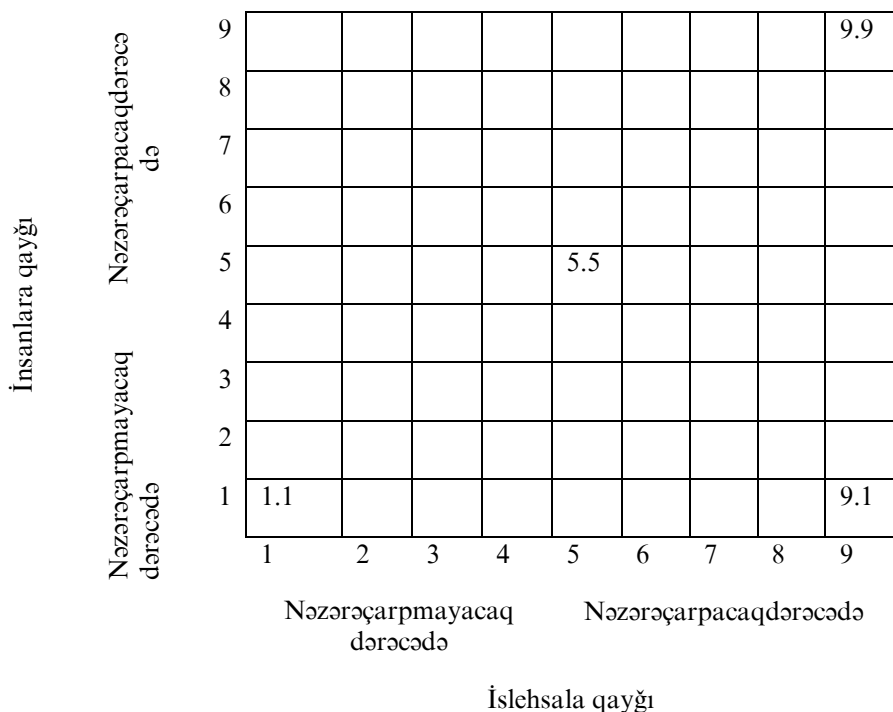
4.3.1. Rəhbərlik üslubu anlayışı və növləri

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



Üslubların müxtəlifliyi rəhbərin şəxsiyyətini müəyyən edir və iki amilin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında formalaşır: rəhbərin insanların və

istehsalın qayğına qalması qrafiki bu uyğunluğunu xüsusi «Menecmentin şəbəkəsi» kimi təsəvvür etmək olar.



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

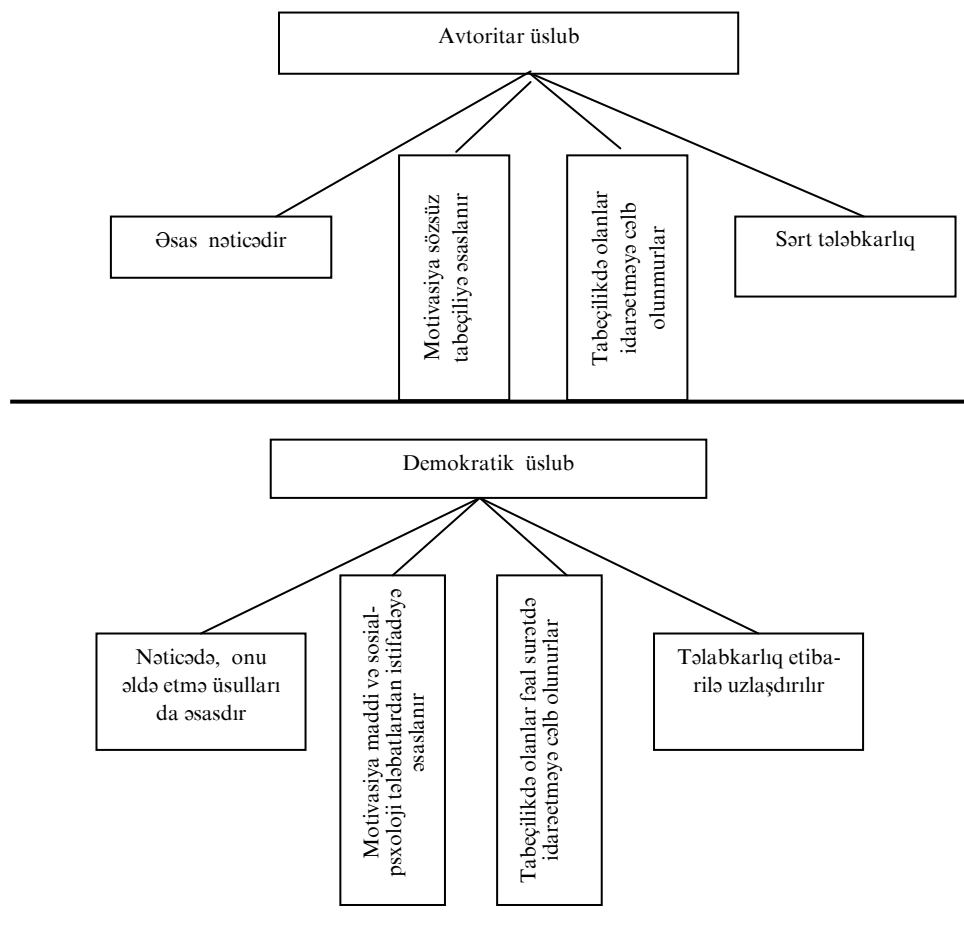
9.1. Rəhbər istehsala maksimum, insanlara minimum diqqət yetirir. İstehsal nəticələri kifayət qədər böyük ola bilər, amma insanların məmnunluğu olmaz. Bu da bir çox problemlər yaradar (qəddar üslub).

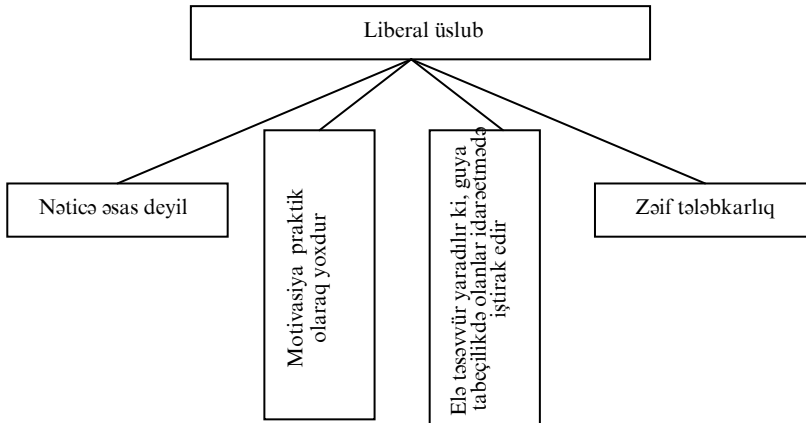
1.9. İnsanlara rəhbər tərəfindən həddən artıq böyük qayğı, kollektivdə dostluq, «vahid ailə» mühiti yaradılır. Bu zaman təşkilatın maraqları arxa plana keçir (Klub üslubu).

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

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

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





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

Demokratik (proqressiv) üslubu işçilərin fəaliyyətlərinin nəticələrində maraqlı olduqları, təşəbbüskarlıq və məsuliyyət göstərdikləri halda tətbiq oluna bilər

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

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

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

İşçi qrupunun yetkinlik səviyyəsi		Müvafiq rəhbərlik üslubu
Tamamilə ixtisaslaşmış və yə-nə də öyrənmək niyyətində-dirlər		Müstəqilliyə imkan yaradılır (işçi-lərin funksiya və məsuliyyətləri müəyyən edilir. Nəticələrin birgə müzakirəsi)
Kifayət qədər işi bacarırlar və təkmilləşməyə meyillidir-lər		Qərarların qəbul edilməsində iştirak (İşçilərin məqsədlərinin müəy-yən edilməsinə cəhd etmək. Müstə-qilliyə həvəsləndirilmək və məslə-hətləşmələr)
Qismən işi bacarırlar, amma daha çox öyrənməyə cəhd edirlər		Koordinasiya (nisbətən dərin gös-tərişlər və nəzarət. Təşəbbüskarlı-ğa və işgüzar əraqlərə həvəslən-dirilmə)
Qabiliyyətsiz və işləmək istəməyənlər		Göstəriş vermək (dəqiq instruktaj və detallı nəzarət. İcraçılığa həvəsləndirilmə)

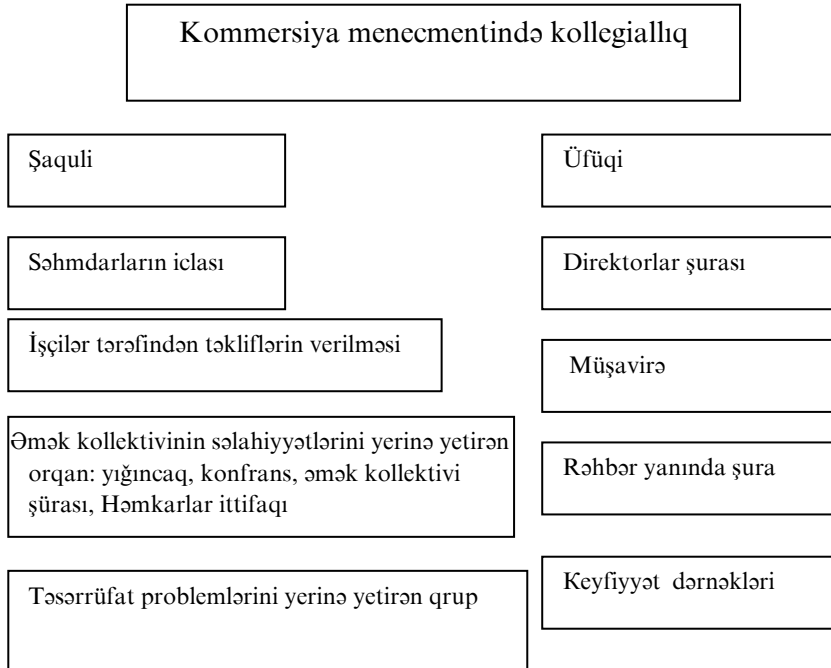
Müasir rəhbər işçi qrupunun adekvat məqsədlərinə və bacarıqlarına - ixtisaslaşmasına, məsuliyyətinə, tələbatlarına və s. müvafiq olan istənilən rəhbərlik üslubundan istifadə etməyi öyrənməlidir.

Rəhbərlik üslubunun təkmilləşdirilməsinə dair rəhbərə tövsiyələr:

1. Öz məqsədlərinizi və dəyərli qərarlarınızı işləyib hazırlayın.
2. Cari fəaliyyəti və özünüinkişaf mərhələlərini planlaşdırın.
3. Əldə edilmiş nəticələri müntəzəm təhlil edir.
4. Kommunikativlik bacarığını inkişaf etdirin: qulaq asmaq, oxumaq, danışmaq, yazmaq.
5. Müşahidə qabiliyyətini inkişaf etdirin, insanları tanımağa çalışın.
6. Düşünmək üçün hər gün vaxt tapın, öz fikirlərinizi yazın.
7. Digər sənət adamları ilə ünsiyyəti genişləndirin.
8. Fikrinizi əsas məsələyə cəmləşdirməyi bacarın.
9. Qərarlı, inadlı və israrlı olun.
10. Həmişə yeni imkanlar axtarın, təşəbbüskarlıq göstərin.

4.3.2. Kommersiya menecmentində kollegiallıq formaları

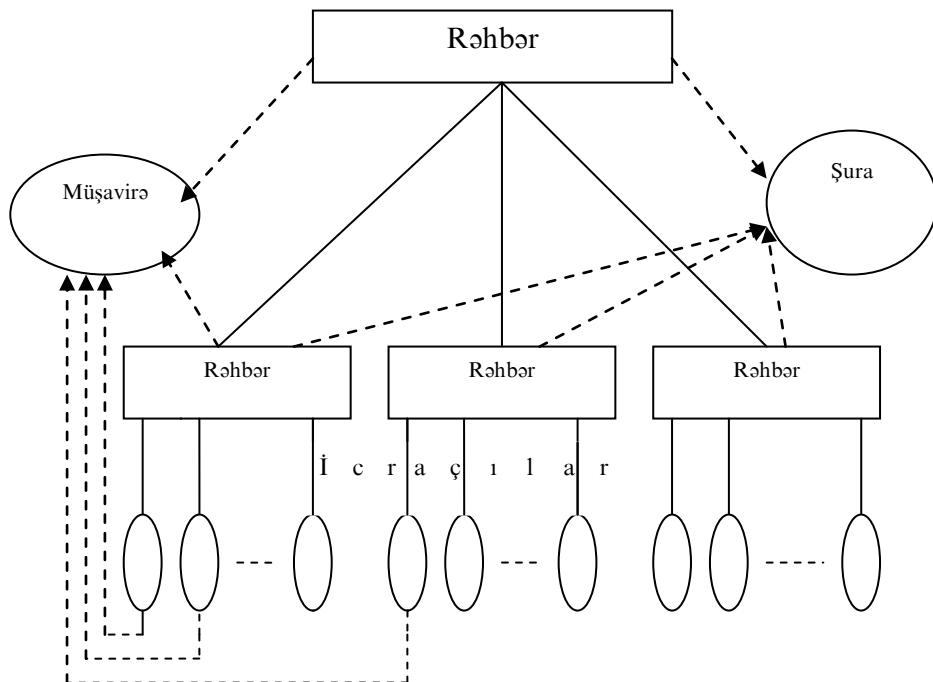
Kommersiya menecmentində kollegiallıq - rəhbərliyin bir nəfərdən deyil, müəssisənin problem və məsələlərinin həllində, qərarların qəbul edilməsində işçilərin müxtəlif formalarda iştirakından ibarətdir.



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

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

Rəhbər yanında kolleqial orqanların formalaşması sxemi

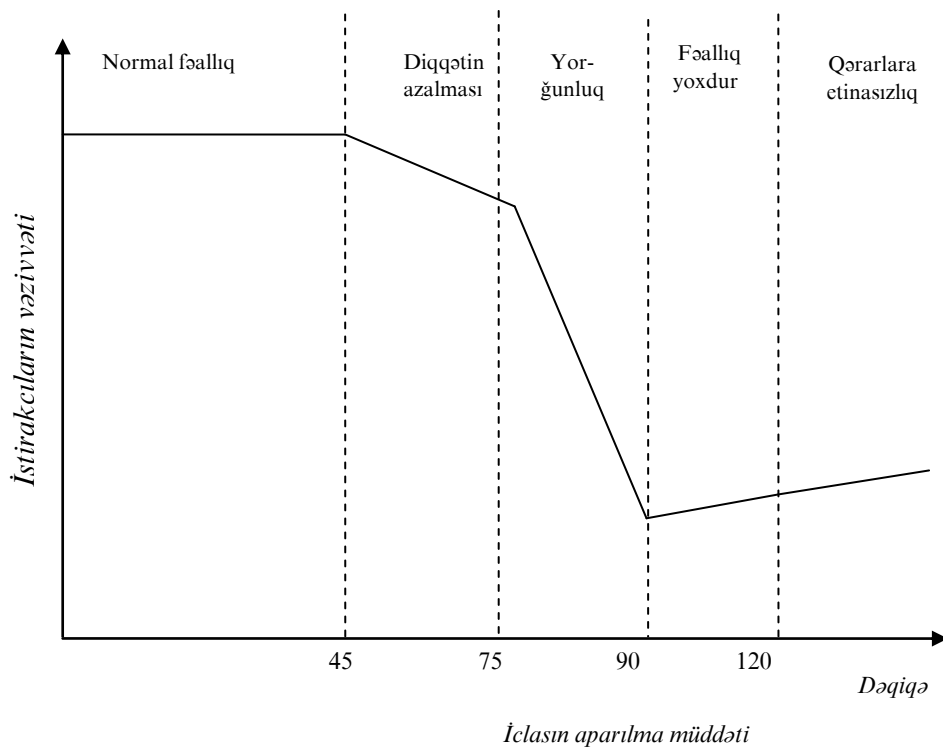


Rəhbər yanında müşavirə və şuranın fəaliyyət müxtəliflikləri

Xüsusiyyətlər	Şura	Müşavirə
Funksiyalar	Fəaliyyət strategiyasının və siyasətinin işlənilib hazırlanmasına kömək edir, ümumi sualları müzakirə edir	Konkret problemin həll edilməsi yollarını müzakirə edirlər
İştirakçıların tərkibi	Vəzifə prinsipləri üzrə formalaşdırılır	Daha səlahiyyətli və qrup şəklində müzakirəyə malik olan işçilərdən formalaşır
Fəaliyyətin dövrülülüyü	Müntəzəm olaraq yığışırlar	Lazım olduqda yığışırlar

Kollegial orqanların yığıncaqlarının aparılma effektivliyi amilləri

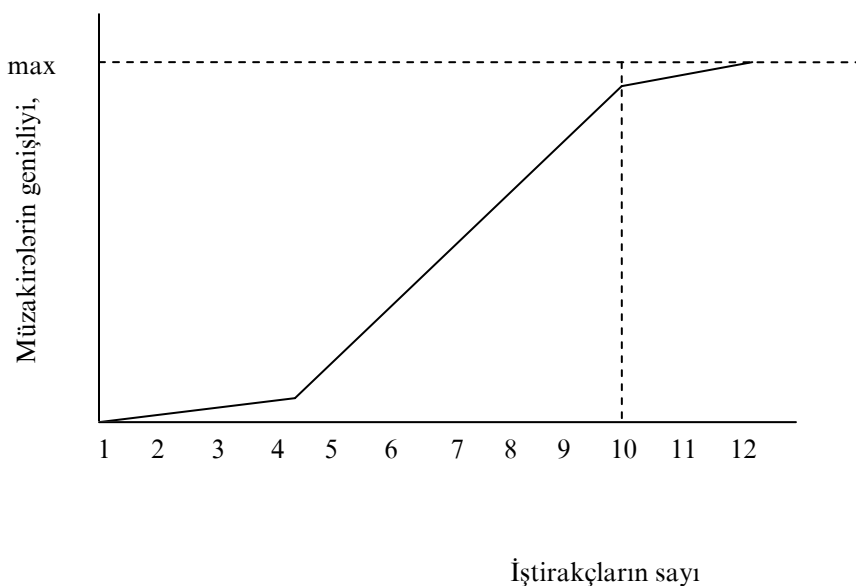
1. Müddəti



İclasın aparılma müddəti iki saatdan artıq olmamalıdır.

2. İştirakçıların sayı və tərkibi.

Qrup müzakirələrinin genişliyinin və dərinliyinin iclas iştirakçılarından asılılığı



İclas iştirakçılarının optimal sayı 10 nəfərdir.

İclas iştirakçılarının arzu edilən rolu aşağıdakılardır:

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

Qərarları sürətləndirən- müzakirələr aparılır, ideya və fikirləri qərar proektində birləşdirir.

İdeyalar generatoru - qrup qarşısında orjinal ideyalar və fikirlər qoyur.

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

Kəşfiyyatçı -daha çox informasiyaya malik olan iştirakçı qrupu gözlənlənəcək xəbərlərdən agah edir.

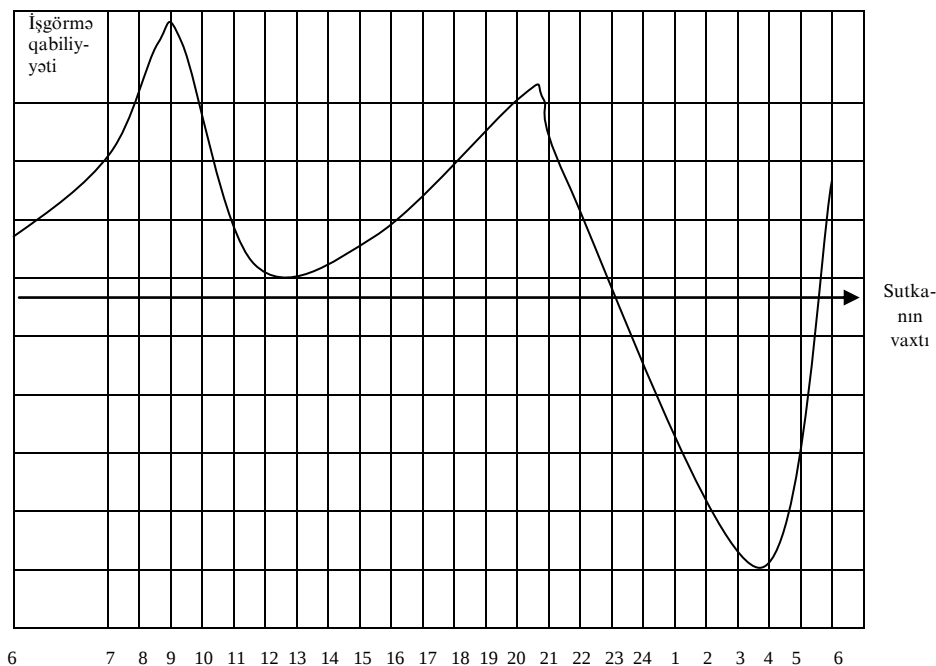
Sübutçu - detallara bütün qrup iştirakçılarının diqqətini yönəldir və hər bir proyektin detalını şəxsən yoxlayır.

Praktik - təşkilatçı, qəbul edilmiş qərarları yerinə yetirməyi planlaşdırır və təşkil edir, lazım olan bütün sənədləri hazırlayır.

Qrupun ruhu – qrupda dostluq və harmoniyanı yaratmağa çalışır, yaranacaq münaqişə və gərginliyin qarşısını alır.

3. İclasə hazırlıq (yerin seçilməsi, keçirilmə vaxtı, iştirakçıları xəbərdar etmək).

Orta statistik işgörmə qabiliyyəti əyrisi



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

4.3.3. Rəhbərliyin qiymətləndirməsi üsulları

Rəhbərin qiymətləndirməsi məqsədi - onun şəxsi keyfiyyətləri ilə əldə olunmuş nəticələrin uyğunluğuna verilən tələblər.

Rəhbərin müxtəlif subyektlər tərəfindən üstün və çatışmayan cəhətlərinin qiymətləndirilməsi

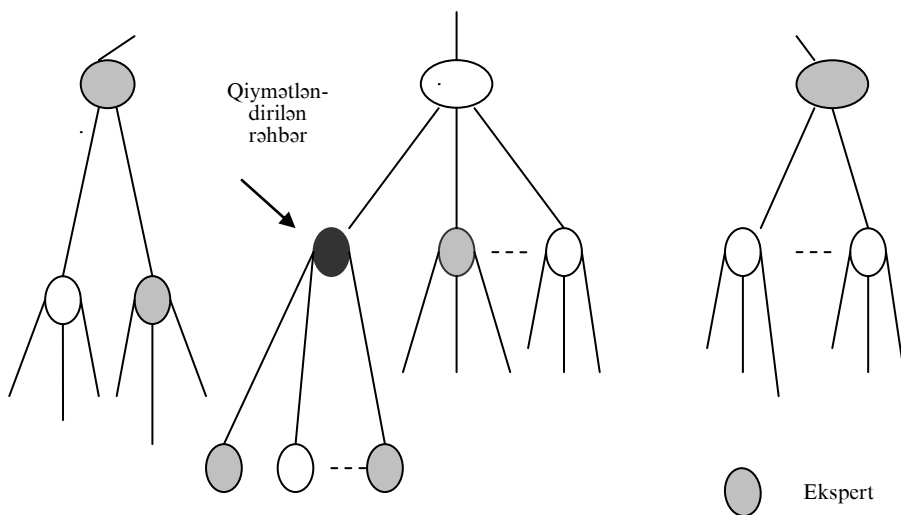
Qiymətləndirmə subyektləri	Üstünlükləri	Çatışmazlıqları
Səmimi rəhbər	İdarə olunan kollektivin, müəssisənin siyasətini, məqsədini və vəzifələrini əks etdirən tələblərə uyğun qiymətləndirmə	Subyektivlik, şəxsi münasibətlərə həddən artıq əhəmiyyət verməsi
Təbəçilikdə olanlar	Rəhbərin yaxşı tanınması, onun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

Rəhbərin bilavasitə onun rəhbəri tərəfindən qiymətləndirmə üsulları

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

Rəhbərin fəaliyyətinin ekspert qiymətləndirmə mərhələləri

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



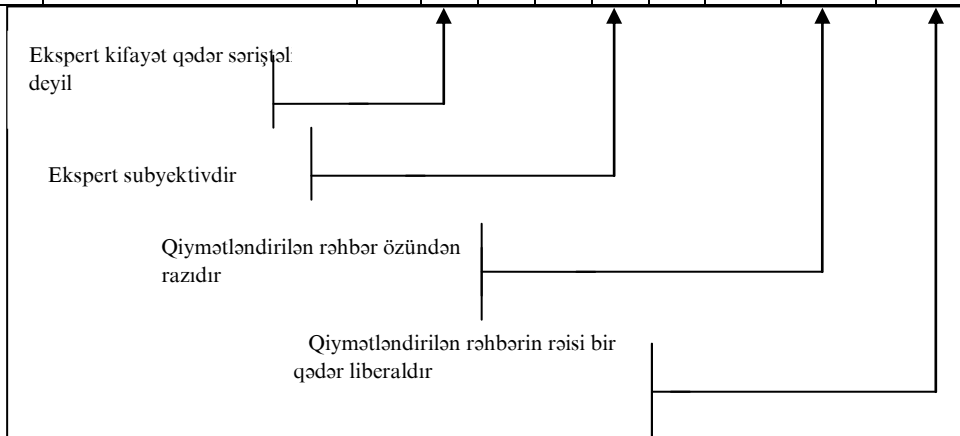
3. Ekspertlər, rəis tərəfindən rəhbərin qiymətləndirilməsi və özünü qiymətləndirmə.

Qiymətləndirmə şkalası

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

4.Qiymətlərin təhlili

№	Keyfiyyət göstəriciləri	Qiymət								
		E kspertlərin							Özünü Qiymətləndirmə	Rəis
		1	2	3	4	5	6	orta		
		Vəzifəcə böyük	Vəzifəcə eyni	Təbəccilik-dəkilər						
1	Peşəkar bilik	4	4	5	4	3	4	4	4	5
2	İqtisadi və maliyyə məsələlərini bilmək	3	0	3	4	3	3	3,2	4	4
3	İstehsal proseslərinin rasionallaşdırılmasına çalışmaq	3	0	4	3	2	3	3	5	4
4	Qəbul edilmiş qərarların əqibətlərini qiymətləndirmək bacarığı	4	5	3	4	2	3	3,5	4	4
5	Stimullaşdırma metodlarından istifadə etmək	3	0	3	2	1	2	2,2	4	4
6	İnsanların rəğbətini qazanmaq qabiliyyəti	4	4	4	4	2	4	3,7	5	4
7	İcraçılıq	4	3	4	4	2	4	3,5	5	4
28	İş yoldaşlarına kömək etmək	3	4	3	3	2	3	3	5	4
29	Özünü təkmilləşdirməyə can atmaq	4	0	5	5	3	4	4,2	5	5
	Ümumi orta qiymət							3,4		



Əldə olunmuş nəticələrin təhlili

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

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

4.4. Mövzunun məzmunu:

4.4.1. İşgüzar söhbətlərin əsas qaydaları

4.4.2. Qeyri- formal qruplar və kollektivin liderləri

4.4.3. Kollektivdə baş verən münaqişələr və onların həlləməsi yolları

4.4.1.İşgüzar söhbətlərin əsas qaydaları

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

A. İnsanların rəğbətini qazanmağın altı üsulu:

1. Qülümsəyin;
2. Digər insanlara səmimi maraq göstərin;
3. İnsanlara adı ilə müraciət edin;

4. Həmsöhbətinizi nə maraqlandırır, çalışın ondan danışsınız;
 5. Həmsöhbətinizə qulaq asmağı bacarın;
 6. Başqalarına özlərinin lazımlı hiss etmələrinə imkan verin.
- B.** Mübahisəli məsələləri həll etdikdə riayət olunması vacib olan qaydalar:

1. Mübahisədən qaçın;

Həmsöhbətinizə hörmət edin

2. Həmsöhbətinizlə nəzakətli olun;
3. Başqasının fikrinə hörmət edin;
4. Müsahibinizin hisslərinə həssaslıqla yanaşın;

Həmsöhbətinizin davranışının motivlərini başa düşməyə çalışın

5. Həmsöhbətinizə öz sözünü deyib qurtarmasına imkan yaradın;
6. Özünüzü onun yerinə qoyun;
7. Əgər siz yanılırsınızsa bunu etiraf edin.

İnandırın

8. Elə təsürrat yaradın ki, guya ideya həmsöhbətinizə aiddir;
9. Sualları elə formada qoyun ki, həmsöhbətiniz sizə «Hə» cavabını versin;
10. Öz ideyalarınızı illüstrasiya edin;
11. Alicənablığa məcbur edin;
12. Meydan oxuyun.
13. Təhqir etmədən insana təsir göstərməyin doqquz üsulu

İnsanı necə tənqid etmək olar?

1. Tərifdən başlayın;
2. Günahın yarısını öz üzərinizə götürün;
3. İradları qismən edin (nəticələri müzakirə edin, insanın özünü yox).

İnsanları necə ruhlandırmaq olar?

4. Avanslaşdırın;
5. İnsanı ən kiçik uğura görə tərifləyin;
6. Çalışın insanı inandırarsınız ki, o daha artıqına qadirdir;
7. Göstərişləri xahiş formasında verin.

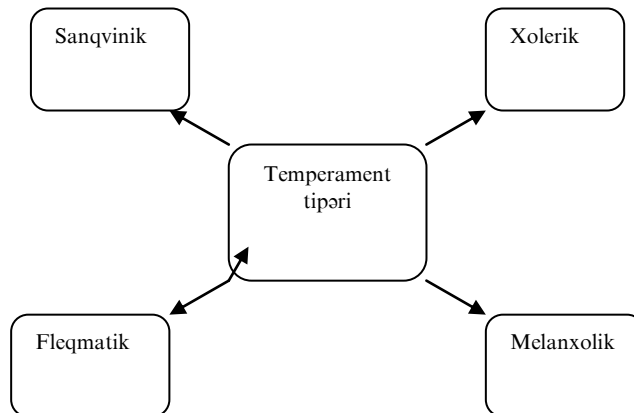
İnsana xoşagəlməyən şeyləri necə xəbər verməli?

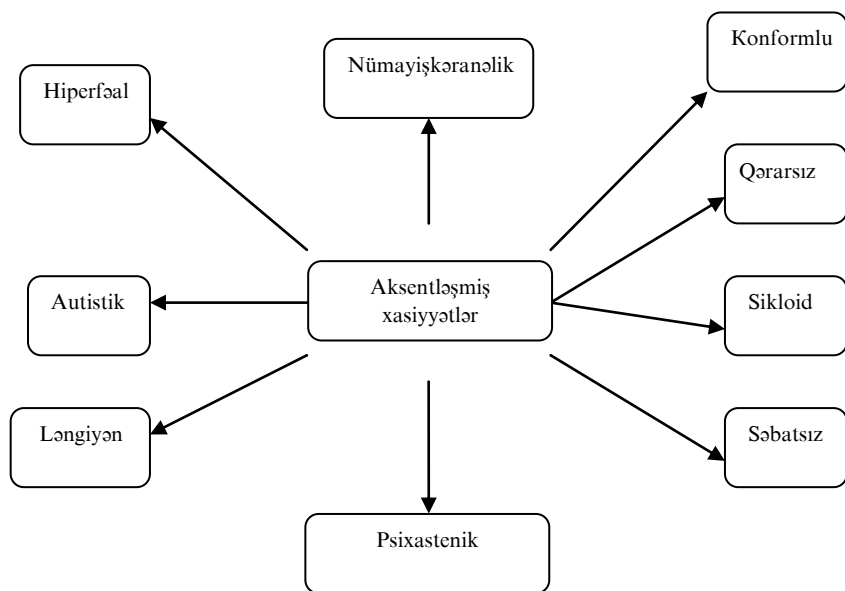
8. İnsana özünə inamı saxlamağa imkan verin;
9. İnsanlara rədd cavabı verdikdə ürəyini ələ alın.

Ünsiyyət zamanı mütləq yaşını, cinsini, insanların şəxsi vəziyyətini, eləcə də şəxsiyyətin psixoloji xasiyyətini də nəzərə almaq lazımdır.

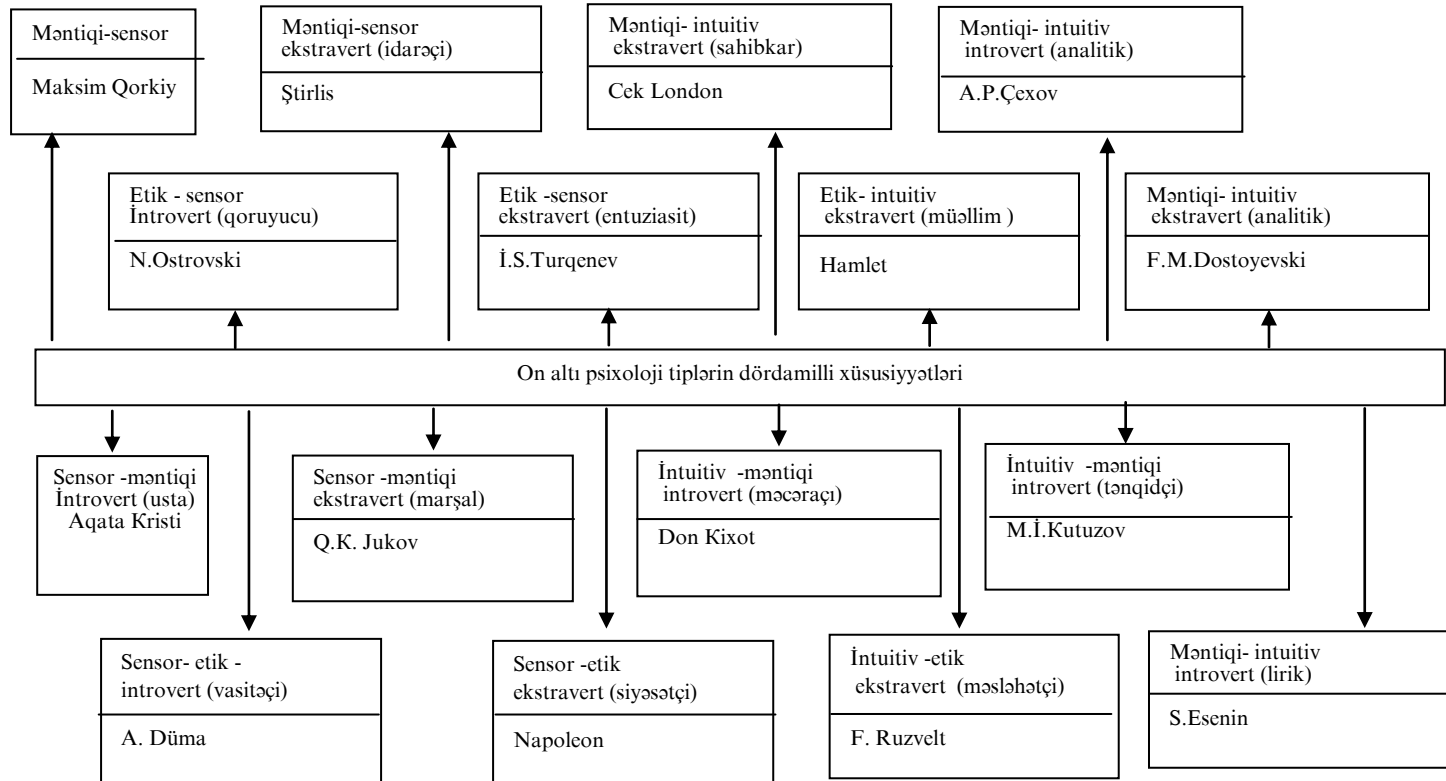
İnsanların psixoloji xarakterlərinə uyğun olaraq onları aşağıdakı tiplərə ayırmaq olar:

- temperamentli tiplər;
- hər bir şeyi vurğulayan (aksent edən) xasiyyətlər;
- psixoloji tiplərin dörd amilli xüsusiyyətləri.





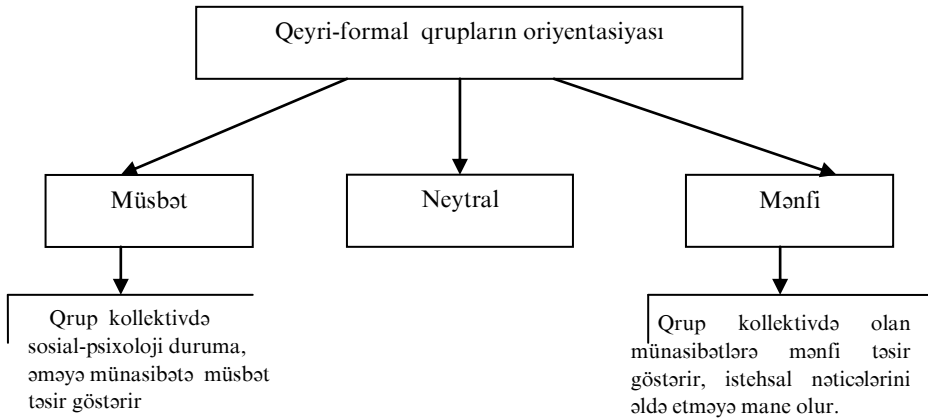
Rasional tiplər



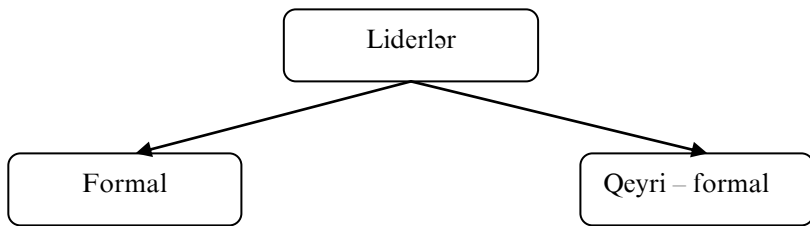
İrrasional tiplər

4.4.2. Qeyri-formal qruplar və kollektivin liderləri

Kollektivdə qeyri-formal qruplar-işçilərin qarşılıqlı simpatiyası, ümumi maraqlar əsasında yaranmış qruplaşmadır.



Lider-qrup üzvləri arasında avtoritetə malik olan və insanlara təsir göstərən şəxsiyyətlər.



Formal lider müəyyən ştat vəzifəsini tutan və ya səlahiyyətlərini yerinə yetirən rəhbəri adlandırırlar.

Qeyri-formal lider - heç br formal səlahiyyətlərə malik olmayan, amma kollektivdə böyük nüfuza malik olan, qrup üzvlərinə təsir göstərməyi bacaran bir işçidir.

Kollektivdə bir neçə qeyri-formal lider ola bilər. Onlar öz şəxsi keyfiyyətlərinə, yüksək səriştəliliklərinə görə özlərindən asılı olmayaraq seçilir. İşçilər ona məsləhət, kömək, hər hansı bir mübahisənin həlledilməsi və s. üçün müraciət edirlər.

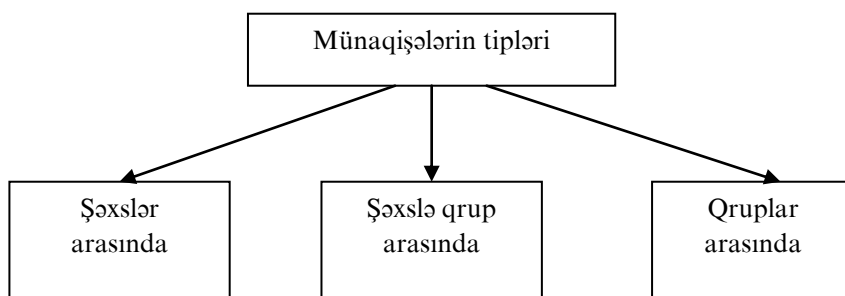
Qeyri-formal liderlər kollektivə müsbət və mənfi təsir göstərə bilərlər. Bu onların öz mənəvi prinsiplərindən asılı olur.

Rəhbər kollektivdə olan qeyri-formal qruplar və onların liderləri haqqında bilməli, formal qrupların yarandırımında və ya kadr məsələlərinin həllində ondan istifadə etməlidirlər.

Kollektivin üzvləri arasında qeyri-formal münasibətlərin yaranması qaçılmazdır, belə ki, onların fəaliyyəti və maraqları tamamilə rəsmi təsdiq olunmuş struktura, vəzifələrə, funksiya və prosedurlar çərçivəsinə uyğun gəlməyə bilər. Bundan başqa, qeyri-formal münasibətlər həm də zəruridir, belə ki, onların köməyi ilə mütəmadi olaraq formal strukturların və münasibətlərin fasiləsiz təsirinə məruz qalan insanların stressə davamlılığı artır.

4.4.3. Kollektivdə baş verən münaqişələr və onların həlləməsi yolları

Münaqişələr-ünsiyyət sferasında, ziddiyyətli məqsədlərdən, qərarlardan, insanların davranışından doğan toqquşmalardır.



İşçilər arasında münaqişələrin əsas yaranma səbəbləri

Səbəblər	Mümkün ola biləcək səbəblərin misalları
Əmək fəaliyyətində nəticələrin əldə edilməsinə maneələr	• avadanlıqların uzunmüddətli təmiri • material və detalların vaxtında gətirilməməsi • verilən məlumatların qeyri-dürüstlüyü • məlumatların olmaması
Şəxsi məqsədlərə nail olmağa maneələr	• daha əlverişli işlərin təqdim olunmaması • əlverişsiz sezonda məzuniyyətin planlaşdırılması • maaşın artmasının yubanması • rəqib-əməkdaş tərəfindən yüksək nəticələrin əldə edilməsi
Baxışlarda, maneralarda, vərdişlərdə və s. davranışda ziddiyyət	• xasiyyətlərin düz gəlməməsi • yaş fərqi • tərbiyədə fərq • ideallarda ziddiyyət • siyasi fikir ayrılığı

Münaqişələrin qarşısının alınması üsulları

1. Fəaliyyət göstərmək üçün yaxşı şərait yaratmaq, funksiya, hüquq və vəzifələri, işçilərin maraqlarının razılaşdırılması;
2. İşçilərin tələbatlarının üzə çıxarılması və onların maksimal ödənilməsi üçün şərait yaratmaq;
3. İşçi qrupunun, onların formalaşması, adekvat rəhbərlik üslubunun tətbiqi;
4. Ziddiyyət və fikir ayrılığının öz vaxtında müəyyən edilməsi və onların danışıq yolu ilə həlvi.

Danışıqlar - mübahisəli məsələlərin müzakirəsi və razılaşma qərarlarının qəbul edilməsi.

Danışıqların aparılmasının əsas qaydaları:

1. Danışıq üzvləri ilə danışıq predmeti arasında sərhəd qoyun. Bir çox hallarda insanlar tutduqları mövqe ilə cəniləşirlər, buna görə

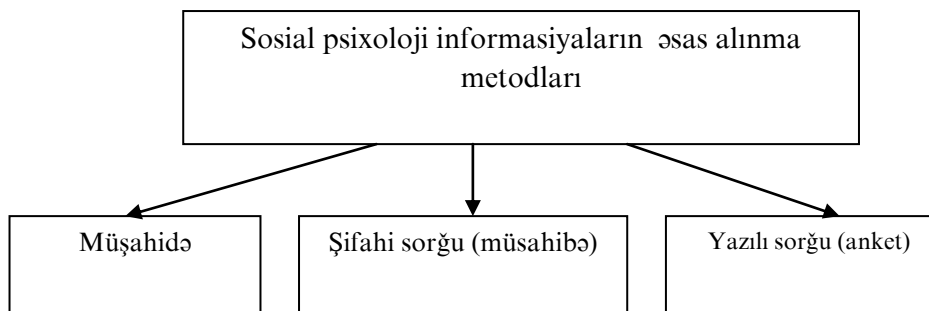
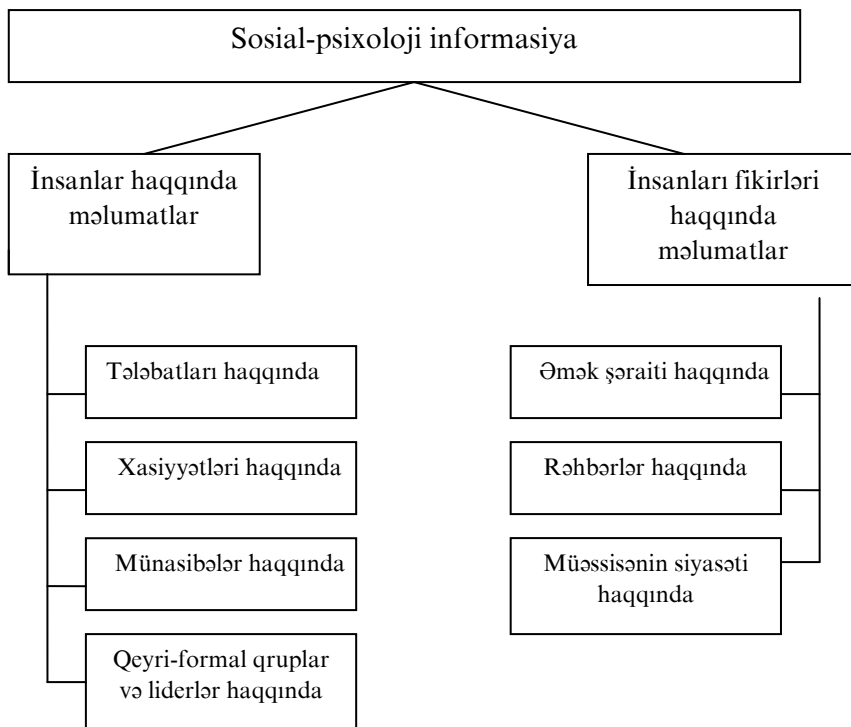
də insanın tutduğu mövqenin tənqidi onun şəxsiyyətinin tənqidi kimi qəbul edilə bilər;

2. Fikrinizi maraqlara cəmləşdirin, mövqelərə yox. Baxmayaraq ki, mövqelərdə ciddi fərqlər var, hər zaman hər tərəfin maraqlarını təmin edən qərarlar qəbul etmək olar.

3. Qarşılıqlı sərfəli variantları işləyib hazırlayın. Öz mövqelərindən çəkildikdə, hər tərəfin maraqlarını təmin edən bir çox qarşılıqlı sərfəli variantlar hazırlamaq olar.

4. Obyektiv cəhətlərdən istifadə etməyə məcbur edin. Danışıqların nəticəsi emosiyalardan, iştirakçıların inadkarlığından və ya digər subyektiv amillərdən asılı olmamalıdır. Hər tərəfin hesab edəcəyi ədalətli, obyektiv qərarların qəbul edilməsi vacibdir.

Kollektivdə münaqişələrin qarşısının alınması və onların effektiv həll edilməsi müəyyən sosial-psixoloji informasiyaları tələb edir.



ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Bakı-1995.
2. Azərbaycan Respublikasının Qanunlar Toplusu. Bakı-2000.
3. Sahibkarlıq haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı-1995.
4. «Reklam haqqında» qanun.Bakı-1997.
5. Müəssisə haqqında qanun.Bakı-1994.
6. Azərbaycan Respublikasında ticarət, məişət və digər növ xidmət qaydaları haqqında Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinin qərarı,19 aprel 1998
7. Paşayev K.P. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti). Dərslik. Bakı.ADIU, 2009, 330 səh.
8. Məmmədov T.C. Ticarətin təşkili və texnologiyası. Dərslik. Bakı. «Elm», 2006, 628 səh.
9. Самедов А.Г. Управление рынком. Москва-Баку: «Марс-Принт», 2005, 426с.
10. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Menecment. Dərslik. Bakı. ADIU, 2005, 1000 s.
11. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006, 288.
12. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. Учебно-практическое пособие. М.: «Дашков и К.», 2008, 380 с.
13. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. Учебник. М.: «Дашков и К.», 2008, 376с.
14. Самедов А.Г., Пашаев К.П. и др. Управление субъектами рынка. (коллективная монография) Москва-Баку.: «Марс-Принт», 2008, 684 с.
15. Bakalavr səviyyəsində «Ticarətin idarə edilməsi» (menecmenti) və magistr səviyyəsində «İdarəetmə strategiyası»(bazar və ticarət) kursları üzrə proqramlar, metodik göstərişlər, referat və kurs işləri üzrə tapşırıqlar. (Tərtib edənlər: prof. Məmmədov T.C., prof. Paşayev K.P., prof. Səmədov A.H.).Bakı.ADIU.2008.73s.
16. Шапкин А.С., Шапкин В.А Экономические и финансовые риски: оценка, управление М.: Дашков и К, 2009-544 с.
17. Бурак П.И. и др. Инфраструктура межрегионального экономического сотрудничества и пути инновационного развития. М.: Экономика 2009-367с .
18. Отраслевое управление рынком (теория и практика) Под ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку,Марс-принт,2006,492с.

19. Баранников А.Ф. «Теория организации» М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004, 700 с.
20. Веснин В.Р. Менеджмент. М: ТК Велби, Проспект, 2007, 512 с.
21. Общий менеджмент, Под ред. А.К. Казанцева. М. ИНФРА-М. 2005, 252 с.
22. Аакер Д. «Стратегическое рыночное управление» Пер. с англ. СПб: Питер 2007, 496 с.
23. Антикризисное управление предприятиями и банками. М: Дело, 2005, 840 с.
24. Джоббер Д., Ланкастер Д. «Управление продажами» М.: ЮНИТИ, 2002, 622 с.
25. Фатхутдинов Р.А. «Управленческие решения» М.: ИНФРА-М, 2002, 314 с.
26. Минниханов Р.Н. и др. «Инновационный менеджмент в АПК. М.: МСХА, 2003, 432 с.

Няшриййатын мидири	<i>Камил Щцсейнов</i>
Баш редактор	<i>Исмят Сяфяров</i>
Редактор	<i>Исабя Щцсейнова</i>
Корректор	<i>Сцдабя Манафова</i>
Kompyuter operatoru	<i>Тяраня Бахшиялийева</i>
Dizayner	<i>Vüsalə Axundova</i>

**Paşayev K.P., Səmədov A.H., Məmmədov T.C.,
Əkbərov M.Q., Xudiyeva P.T., Cabbarova K.S.**

Kommersiya menecmenti

Dərslik

**Çapa imzalanıb 31. 01. 2012. Kağız formatı 70x100 1/16.
Həcmi 13 ç.v. Sifariş 31. Sayı 500.**

**" İqtisad Universiteti " Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6**
