

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

ƏZİZAĞA ŞİRİNƏLİ oğlu İMANOV

**BİZNES VƏ MENEJMENT
DƏRS VƏSİTİ**

BAKİ – «ELM» – 2011

ADİU-nun elmi metodik şurasının qərarına əsasən çapa tövsiyyə edilmişdir.

Redaktor: İqtisad elmlər doktoru professor
Əməkdar müəllim A.B.Abbasov

Rəyçilər: 1.Azərbaycan Universitetinin rektoru
AMEA-nın müxbir üzvü, i.e.doktoru,
professor A.F.Musayev

2.ADİU-nun «Müəssisələrin
iqtisadiyyat» kafedrasının i.e.doktoru,
professor Ə.H.Nağiyev

3.ADİU-nun «Biznes və İnzibatçılıq»
kafedrasının i.e.doktoru, professor
R.Ş.Muradov

*ƏZİZƏĞA ŞİRİNƏLİ OĞLU İMANOV. BİZNES
VƏ MENECEMENT. Dərs vəsaiti. Bakı, «Elm», 2011,
364 səh.*

ISBN 978-9952-453-34-8

Dərslərdən Biznes və Menecment fənni tədris olunan Ali məktəbin tələbələri magistr, aspirantlar və müəllimlər, sahibkarlar menecerlər və habelə geniş oxucu kütləsi üçün nəzərdə tutulmuşdur.

0605010407
655 (07) - 2011

© “Elm” nəşriyyatı, 2011

BİSMİLLAHİR RƏHMANİR RƏHİM

Namaz hər bir xeyirin açarındır
Allah yanında ən sevimli iş namazdır və o peyğәм-
bərlərin insanlara son tövsiyəsidir.

Hər gələn dünyada bir bina saldı,

O getdi mənzil özgəyə qaldı.

Çoxları dünyaya göstərdi həvəs.

Tikdiyi binada qalmadı bir kəs

Sədi Şirazi

QAN YADDAŞIMIZ

1. Xocavənd	19.XI.1991
2. Xan kəndi	26.XII.1991
3. Xocalı	26.II.1992
4. Şuşa	08.V.1992
5. Laçın	18.V.1992
6.Kəlbəcər	02.IV.1993
7.Ağdərə	07.XII.1993
8. Ağdam	23.VII.1993
9. Füzuli	23.VIII.1993
10.Cəbrayıl	23.VIII.1993
11.Qubadlı	31.VIII.1993
12.Zəngilan	9.X.1993

20 min çox vətəndaşımız həlak olub, 50 min çox
insan yaralanıb və şikəst edilib.

4500 nəfər insanlarımız itgin düşüb.

GİRİŞ

Müasir iqtisadi sistemində mütəxəssislərin hazırlanması işində, insanların birgə əmək fəaliyyətinin idarə edilməsini tədqiq edən, bizim menecment fənninin öyrənilməsi vacibi şərtlərdən biridir. Bu sahədə tədris prosesində əsasən xarici ölkələrindən gətirilmiş ədəbiyyatlardan istifadə edilmişdir.

Dərs vəsaitinin məqsədini müəyyən edərkən, müəllif ondan istifadə edənlərin biznes menecmentin tətbiqi sahələri haqqında aydın təsəvvür edəcəklərinə insan fəaliyyətinin belə bir mürkkəb və çoxcəhətli aspektləri haqqında ideya və təcrübə toplayacaqlarına heç bir şübhə olmayacaqdır.

Müəllif ümid edir ki, dərs vəsaiti biznes menecmentlərə və sahibkarlıqla məşğul olanlara böyük köməklik göstərəcəkdir.

MENECMENTİN ƏSASLARI

İqtisadiyyatda tətbiq edilən bazar münasibətləri bütövlükdə ali təhsilə yanaşma üsullarını əsaslı surətdə və iqtisadçı - menecerlərin hazırlanması işinə yanaşma üsullarını isə qismən dəyişdirmişdir. Tədris planına yeni sosial-iqtisadi mühitdə işləməyə qadir olan yüksək ixtisaslı menecer kadrlarının formalaşmasına xidmət edən bir sıra yeni fənnlər daxil olunmuşdur. XXI əsrdə biliklər səmərəli menecmentin aparıcı mənbəyinə çevriləcəkdir. Müasir menecer peşəsi strateji, sosial, funksional, idarəetmə və peşəkar səriştəliyin daxil olduğu biliklərin çoxşaxəli strukturuna əsaslanır. Burada söhbət təşkilatın idarə olunmasının intellektual metod və modellərinin menecment praktikasına tətbiq edilməsindən gedir. Bu, menecmentin yeni konsepsiyasının bazisidir, çünki belə təşkilat əməkdaşların aparıcı və ardıcıl inkişafına, habelə onların biliklərinə əsaslanan qabiliyyətlərinə istiqamətlənir. Kitabın hazırlanması zamanı müəllif bir belə müddəaya əsaslanmışdır ki, menecmentin yeni konsepsiyası biznesin tələbatından irəli gəlir və müştərilərin (klientlərin) yeni tələbatını qavramalı, həm də formalaşdırmalıdır.

Müəllimlər də, şagirdlər (tələbələr) də bazar iqtisadiyyatında «Menecment» elminin əhəmiyyətini dərk etməlidirlər. Müəllif belə hesab edir ki, idarəetməni öyrənmək heç vaxt gec deyil və bunu bütün əmək fəaliyyəti prosesində sistemli surətdə həyata keçirmək lazımdır. «Menecmentin əsasları»nın öyrənilməsi bu kimi təhsil sisteminin başlanğıcıdır. Bu-menecmentin baza kursudur.

«Menecment» (tapade -idarəetmə) -ingilis mənşəli sözdür. Menecmentin saysız-hesabsız şərhləri mövcuddur. Bu da təsadüfi deyil, çünki təşkilatın hər hansı

inkişaf mərhələsində biz menecmentin müxtəlif tipləri ilə rastlaşırıq (texnoloji, maliyyə korporativ funksional və s.).

Ümumi şəkildə menecment insanların əməyindən, davranış motivlərindən və intellektindən istifadə etməklə qalib gəlmək elmi və sənətidir (məharətidir), qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq bacarığıdır. Məharət bundadır ki, stimulların köməyi ilə tabelikdə olanların məcburi surətdə deyil, əqidəli tərzdə (tapşırılan iş elə yerinə yetirilməlidir ki, sanki icraçılar onu öz təşəbbüsləri ilə həyata keçirirlər) işləməli olsunlar, yəni menecerin başlıca məharəti insanların könüllü surətdə tabeçiliyini əsaslandırmaqdan və onlarda maraq oyatmaqdan ibarətdir. Burada söhbət qeyri-mütəşəkkil elementləri səmərəli və məhsuldar işçi qüvvəsinə çevirmək məqsədilə insanlara məqsədyönlü təsir göstərilməsindən gedir. Başqa sözlə, menecment – elə insani imkanlardır ki, onun yardımı ilə liderlər təşkilatın strateji və taktiki məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü ehtiyatlardan istifadə edirlər.

Bu kitabda «idarəetmə» və «menecment» terminlərindən (istilahlardan) sinonimlər kimi istifadə olunur. Klassik baxımdan «idarəetmə» termini «menecment» termininə nisbətən daha çox əhatəlidir, çünki o, insan fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə tətbiq edilir (məsələn, avtomobili və daha mürəkkəb texniki sistemləri idarə etmək). «Menecment» termini təşkilat səviyyəsində sosial-iqtisadi prosesləri idarə etmək-təsərrüfat fəaliyyətini və şəxsiyyəti, işçi heyətini idarə etmək mənasını verir.

Bəs, menecer kimdir? «Menecer» termini konkret şəxsin peşəkar idarəetmə fəaliyyətinə mənsubluğu mənasını ehtiva edir. Nəzərə almaq lazımdır ki, elə peşələr var ki, təbiətin verdiyi psixofiziki xarakteristikalardan asılı olmayaraq, onu hər bir insan mənimsəyə bilər. Lakin elə

peşələr də var ki, onların mənimsənilməsindən ötrü peşə biliklərinin olmasından başqa, psixofiziki xüsusiyyətlərin məcmusu da vacibdir. Menecer peşəsi məhz belələrindəndir. Yəni idarəetmə işi elə fəaliyyət növlərindəndir ki, bunların tələb etdiyi spesifik şəxsi keyfiyyətlər olması konkret şəxsiyyəti peşə baxımından yararlı bir subyektə çevirir, həmin keyfiyyətlərin olmaması isə onu peşə baxımından yararsız hala salır.

Menecer – hər hansı təşkilatda çalışan idarəedici subyektidir, peşəkar rəhbərdir, xüsusi peşə sahibidir, idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan adicə iqtisadçı mühasib deyil.

Menecer – başqa peşələrdən kəskin sürətdə fərqlənən, özünəməxsus spesifik peşə alətləri və vərdişləri olan müstəqil peşədir. Nəticələrin əməkdaşların özü tərəfindən əldə edilməsinə nail olmağı yalnız menecer bacara bilər, bütün yerdə qalan mütəxəssislər isə konkret vəzifələri yerinə yetirirlər, rəhbərlik vəzifələrini isə icra edə bilmirlər (məsələn, həkim, mühasib, satıcı, hüquqşünas və s.).

Menecer – böyük ixtisas hazırlığı keçən və başqa adamlar vasitəsilə nəticələrə nail olan insandır. O, hər hansı kollektivin tanınmış lideridir. Deməli, menecer – xüsusi öyrənilməli (təlim edilməli) peşədir.

Menecmenti get-gedə daha çox adamlar mənimsəməyə başlamışdır. Bu da heç təsadüfi deyil, çünki hazırda idarə edilməsi lazım olan müxtəlif mülkiyyət formalı çoxsaylı təşkilatlar meydana çıxmışdır.

«Menecmentin əsasları»nın öyrənilməsi rəhbər işçiyə peşə məharətini (bacarıqlarını) o qədər yüksəltməyə kömək göstərə bilər ki, həmin rəhbər işçi idarəetmə prosesində:

- müştərilərin (klientlərin, alıcıların) tələbatını daha yaxşı tərzdə ödəyər;

- gəlirlərin artırılması və iş yerlərinin saxlanması istiqamətində tabeliyindəki əməkdaşların maraqlarını (mənafeələrini) maksimum tam sürətdə nəzərə alar;
- investorların gəlir əldə etməsini və riskə görə mükafatlandırılmasını təmin edir;
- bütövlükdə cəmiyyət üçün vacib olan ətraf mühitin həyat qabiliyyətini təmin etməklə, texniki tərəqqinin yüksəlişinə kömək göstərir.

Tədris vəsaitinin məntiqi bundan ibarətdir ki, gələcək menecerlərin idarəetmə elmi haqqında mükəmməl biliyi formalaşdırılsın və menecmentin yalnız idarəetmə texnikası (texniki yanaşma) kimi anlaşılmasına yol verilməsin. Kitabın məqsədi bundan ibarətdir ki, baza menecmenti hər şeydən əvvəl təşkilatı idarəetmənin fəlsəfəsi və mədəniyyəti kimi təsəvvür (təqdim) edilsin (sosial idarəetmə, yəni sosioloji menecment).

«Menecmentin əsasları» dərş vəsaitində idarəetmənin nəzəri əsaslarını təşkil edən, menecment praktikasının elmi tövsiyələrini təmin edən elmi biliklər sistemi verilir.

Əsas məqsəd müxtəlif tipli təşkilatlar haqqında başlıca məlumatların verilməsindən və səmərəli idarəetmənin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. «Menecmentin əsasları» iqtisadçı menecerlərin ümumtəhsil hazırlığı mərhələsində ali məktəbdə öyrənildiyindən təşkilatı idarəetmənin əsas problemləri həmin kursu öyrənməyə başlayanlardan ötrü çox sadə formada şərh olunur. Müəllif kitabın quruluşunun belə formasından ona görə istifadə etmişdir ki, menecmentin başlıca müddəaları gələcəkdə xüsusi kurslarda daha müfəssəl və konkret surətdə əldə edilən ixtisasa müvafiq olaraq əməkdaş tətbiq sahəsinə görə öyrəniləcək.

Menecmentin inkişafının əsas mərhələləri

Hələ ibtidai – icma quruluşu dövründə birgə əməyin tənzimlənməsi və təşkilinin ən sadə başlanğıc formaları mövcud olmuşdur. O zaman idarəetmə birlikdə, nəslin, tayfanın, yaxud icmanın bütün üzvlərinin iştirakı ilə həyata keçilirdi. Tayfa və qəbilələrin ağsaqqaları və başçıları həmin dövrün fəaliyyət növlərinin rəhbərlərini təmsil edirdilər.

Eramızdan əvvəl 9 – 7 ci minilliklərində Yaxın Şərqi bəzi yerlərində mənimsəmə təsərrüfatında (ovçuluq, məhsul yığıcı və s.) məhsulun əldə olunmasının prinsipə yeni formasına - onların istehsalına keçid (istehsal iqtisadiyyatı) baş verdi. İstehsal iqtisadiyyatına keçid menecmentin başlanğıc nöqtəsinə, idarəetmə sahəsində müəyyən biliklərin insanlar tərəfindən toplanılması mərhələsinə çevrildi.

Qədim Misirdə dövlət təsərrüfatının idarə olunması sahəsində zəngin təcrübə toplanılmışdı. Həmin dövrlərdə lazımınca inkişaf etmiş dövlət idarəetmə aparatı və onun xidmətçi təbəqəsi (məmur – mirzələr və s.) əmələ gəlmişdi. Din xadimlərinin dini iş adamlarına, yəni menecerlərə çevrilməsi baş verirdi. Prinsipə tamamilə yeni tipli işgüzar adamlar meydana çıxırdı. Onlar vergilərin yığılması ilə məşğul olur, dövlət xəzinəsini, əmlakı idarə edirdilər. Hazırda bu kimi fəaliyyət növünü müəyyən qədər idarəetmə prosesi hesab etmək olar.

Platon (Əflatun, eramızdan əvvəl 428-348-ci illəri) dövlət idarəetmə formalarının təsnifatını vermiş, idarəetmə orqanlarının funksiyalarını düzənləşdirməyə cəhd göstərmişdir.

Makidoniyalı İsgəndər (eramızdan əvvəl 356-323-cü illəri) qoşunları idarəetmənin nəzəriyyəsinə və praktikasına inkişaf etdirmişdir. Sonrakı illərdə (eramızın 243-316-cı illərində) qədim Roma menecment

sahəsində parlaq nailiyyətlər nümayiş etdirmişdir. Bu zaman idarəetmə sisteminin iki əsas forması – Diolektianın ərazi idarəetmə sistemi və Roma katolik kilsəsinin inzibati ierarxiyası fərqlənmişdir ki, onun da əsasını funksional idarəetmə strukturu təşkil etmişdir və təşkilatların çoxusu tərəfindən bundan hazırda istifadə olunur.

Yuxarıda göstərilən məlumatlar qədim dövrdə idarəetmə sahəsində biliklərin toplanılması prosesini lazımcına əhatə etməsə də, hər halda bu icmal hazırkı dövrün yeni elm sahələrindən biri olan menecmentin ilkin mərhələlərdə hansı sahələrlə məşğul olması barədə təsəvvür yaradır.

II dövr – sənayeləşdirilmə dövrü (1776-1856).
Həmin dövrdə dövlət idarəetməsi haqqında təsəvvürlərin inkişaf etdirilməsi sahəsində ən böyük xidmət A.Smitə məxsusdur. O, yalnız klassik siyasi iqtisadın nümayəndəsi deyil, həm də idarəetmə sahəsində mütəxəssisdir, çünki əmək bölgüsünün müxtəlif formalarının təhlili onun tərəfindən aparılıb, şahın və dövlətin vəzifələrinin xarakteristikası məhz onun tərəfindən verilib.

Menecmentin bir çox müasir elmi istiqamətlərinin və məktəblərinin formalaşmasına R.Ouenin təliminin də böyük təsiri olub. İstehsalın idarə olunmasının humanistləşdirilməsi, həmçinin işçilərin təliminin vacibliyi, əmək və məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması lüzumu barədə onun ideyaları hazırkı dövrdə də aktualdır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasından sahəsində ilk çevriliş hesablanan texnikasının yaradılması və ondan istifadə olunması ilə bağlıdır. 1833-cü ildə ilgisiz riyaziyyatçısı Ç.Bebbic «analitik maşın»ın – müasir rəqəmli hesablama texnikasının nümunəsini yaratmışdı ki, bunun da vasitəsilə hələ o zamanlar idarəetmə məsələləri daha böyük operativliklə yerinə yetirilirdi.

III dövr – sistemləşdirilmə dövrü (1856-1960).
İdarəetmə haqqında elm daim irəliləyişdədir. Yeni istiaqəmtlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi aparat dəyişilir və təkmilləşdirilir, nəhayət, tədqiqatçılar və onların görüşləri də dəyişilir (başqalaşır). Vaxt ötdükcə menecerlər öz diqqətlərini konkret təşkilatın tələbatlarından ətraflarındakı mühitdə fəaliyyət göstərən idarəetmə qüvvələrinin öyrənilməsinə yönəldirlər. Onların bəzisi öz idarəetmə problemlərini keçmiş dövrlərdə də özünü doğrultmuş üsullarla həll edirdilər. Digər tədqiqatçılar idarəetmə ilə bağlı daha çox sistemləşdirilmiş yanaşmaların axtarışı ilə məşğul olmuşlar. Onların fərdi nailiyyətləri və uğursuzluqları müasir (çağdaş) menecerlər üçün ibrət dərsi ola bilər.

IV dövr – informasiya dövrü (1960-cı ildən hazırkı vaxta qədər). 1960 –cı illərdə riyazi aparatlardan istifadəyə əsaslanan yeni geniş idarəetmə konsepsiyasının işlənilib hazırlanması başlanır, bunun köməyi ilə riyazi analizlə subyektiv menecer tapıntılarının inteqrasiyası əldə olunur.

Bir sıra idarəetmə funksiyalarının formalaşdırılması, əməyin, insanın və EHM-in (elektron – hesablama maşınlarının) əlaqələndirilməsi təşkilatın struktur elementlərinin nəzərdən keçirilməsini tələb etdi (uçot xidmətinin, marketinqin və i.a.) Firmadaxili planlaşdırmanın imitasiya tipli modelləşdirilməsi, qeyri – müəyyənlik şəraitində analiz metodları, çoxtəyinatlı idarəetmə üsullarının qiymətləndirilməsinin riyazi təminatı kimi yeni elementlər meydana çıxdı.

Müasir şəraitdə praktik surətdə idarəetmə elminin bütün sahələrində riyazi metodlardan istifadə edilir.

İdarəetmənin proses kimi tədqiqi sistemli analiz metodlarının geniş yayılmasına səbəb oldu. Menecmentdə *sistemli yanaşma* adlanan metod idarəetmə məsələlərinin həllindən ötrü ümumi nəzəri sistemin

tətbiqi ilə bağlıdır. Sistemli yanaşma metodu nəzərdə tutur ki, rəhbərlər təşkilatı bir-biri ilə qarşılıqlı surətdə əlaqədar olan insan, struktur, vəzifə, texnologiya və ehtiyat kimi elementlərin məcmusu kimi nəzərdən keçirsinlər.

Sistemli nəzəriyyənin başlıca ideyası bundan ibarətdir ki, heç bir hərəkət (iş, əməl) bir-birindən təcrid olunmuş tərzdə həyata keçirilməməlidir. Hər bir qərarın bütün sistemə görə də nəticələri ola bilər. İdarəetmədə sistemli yanaşma bir sahədə həyata keçirilən tətbiqin digər sahə üçün problemə çevrilməsi hallarının qarşısını almağa imkan verir.

Sistemli yanaşma əsasında bir sıra istiqamətlərdə idarəetmə məsələləri işlənib hazırlanmışdır. Gözlənilməz hallar nəzəriyyəsi beləcə əmələ gəlmişdir. Onun mahiyyəti bundan ibarətdir ki, menecerin düşdüyü hər bir vəziyyət digər vəziyyətlərlə eyniyyət təşkil edə bilər. Lakin onun nadir xüsusiyyətləri də ola bilər. Belə halda menecerin vəzifəsi bundan ibarətdir ki, bütün amilləri ayrı-ayrılıqda təhlil etsin və ən güclü asılılıqları (korrelyasiyaları) aşkara çıxarsın.

1970-ci illərdə *açıq sistem* ideyası meydana gəldi. Təşkilat açıq sistem kimi həddindən artıq rəngarəng daxili mühitə uyğunlaşmaq tendensiyasına malikdir. Belə sistem öz-özünü təmin edən deyil, o, kənardan daxil olan enerjidən, informasiyadan və materiallardan asılıdır və xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq qəabiliyyətinə malikdir.

Beləliklə, sistemlər nəzəriyyəsinə əməl etdikdə, ehtimal etmək olar ki, hər hansı formal təşkilatın funksionallaşdırılması sistemi (yəni müxtəlif struktur bölgüsü formaları) ; insanları qrup işlərinə (hərəkətlərinə, davranışlarına) öz töhfələrini daxil etməyə həvəsləndirən faydalı və səmərəli stimullar sistemi; məntiqi qərarlar qəbul etmək sistemi olmalıdır.

Situasiya (məqam) yanaşması idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafına böyük töhfə vermişdir. O, əmələ gələn situasiyadan (məqamdan) və təşkilatın xarici və daxili mühit şəraitindən asılı olaraq, idarəetmə praktikasında elmi müddəaların tətbiqinə dair konkret tövsiyələri özündə ehtiva edir. Situasiya yanaşmasından istifadə edən menecerlər əmələ gəlmiş situasiyada (vəziyyətdə, məqamda) təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü hansı metod və vasitələrin özünü daha yaxşı göstərə biləcəyini dərk edə bilirlər.

Əsas idarəetmə məktəbləri

Menecment sahəsində ən ilkin tədqiqatları *klassik məktəbin* menecerləri həyata keçirmişlər.

İlk menecerləri əsasən istehsalın səmərəliliyi haqqında (texniki yanaşma) məsələ düşündürmüşdür. Onlar öz fəaliyyətlərini fəhlələrin adaptasiyasına (uyğunlaşmasına) yönəlmişlər. Bu məqsədlə iş yerlərinin dizaynı işlənib hazırlanmış, müxtəlif əməliyyatların icrasına vaxt sərfi və i.a. öyrənilmişdir.

O vaxtın tədqiqatçılarının əksəriyyəti belə hesab etmişdir ki, menecment sənətdir. Menecmentin bu kimi anlaşılması ondan irəli gəlir ki, öz parametrlərinə görə heç də bütün işçilər rəhbərlik vəzifəsi üçün yaramır. Xarakter və vərdişlərin müəyyən cizgiləri vardır ki, onlar uğur qazanan bütün menecerlərə xasdır. Buna görə də tədqiqatçıların əksəriyyəti şəxsiyyətin öyrənilməsi zamanı menecerə vacib olan xarakter cizgilərinin müəyyənləşdirilməsindən başlamışlar.

Həmin tədqiqatların nəticələri göstərmişdir ki, xarakter cizgiləri üzrə parametrləri müəyyənləşdirmək mümkün deyildir, belə ki, hətta ağıllı bir şey bəzi hallarda menecment işində birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb etməyə bilər. Nəticədə müəyyən olunmuşdur ki,

xarakter çizgiləri konsepsiyası heç bir əhəmiyyətə malik deyil. Bununla əlaqədar olaraq belə bir sual meydana çıxmışdır: menecment elmi vardırmi (mövcuddurmu)?

Menecmentə elmi yanaşma (münasibət) 1800-ci ildən başlanılmışdır, bu zaman M.Bolton və C.Uatt kimi ingilis mütəxəssisləri iş (əmək) əməliyyatlarını daha xırda əməliyyatlara bölməyə başlamışlar – əməyin (işin) bölgüsü prosesi baş vermişdir ki, bunu da F.Teylor sonralar xronometraj vasitəsilə təkmilləşdirmişdir.

Elmi idarəetmə hərəkətinə rəhbərlik edən F.Teylor (1856-1915) əslində menecmentə bir elm kimi baxılması sahəsində nəhəng addım atmışdır. O, insanın səmərəliliyi ilə deyil, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə maraqlanmışdır ki, bununla da elmi idarəetmə məktəbinin inkişaf etdirilməsinin özülünü (başlanğıcını, əsasını) qoymuşdur. «Elmi menecment» terminin özü isə L.Brendis (F.Teylorun həm fikri) tərəfindən təklif edilmişdir.

Elmi idarəetmə konsepsiyasının işlənilib hazırlanması sayəsində menecment müstəqil elmi tədqiqatlar sahəsi hesab olunmuşdur. «Fabrikanın idarə edilməsi» (1903) və «Elmi menecmentin prinsipləri» (1911) kimi əsərlərində F.Teylor xronometraj vasitəsilə, əmək üsulları və alətlərinin standartlaşdırılması vasitəsilə fəhlənin hərəkətlərinin öyrənilməsinə əsaslanan əməyin elmi təşkilinin bir sıra metodlarını işləyib hazırlamışdır.

Beləliklə, 1916-cı ilə kimi tədqiqatlarda elmi menecment, klassik ənənəvi menecment kimi adlanan ilk elmi məktəb əmələ gəlməklə, bütöv bir elmi istiqamət formalaşmışdır.

Klassik idarəetmə məktəbinin növlərindən biri *inzibati (administrativ) məktəbdir*. Həmin məktəb menecerin rolu və funksiyası məsələlərinin öyrənilməsi ilə məşğul olmuşdur. Belə hesab edilirdi ki, idarəedicinin (müdirin, rəhbərin, idarə başçısının) işinin mahiyyəti

müəyyənləşdirilən kimi, rəhbərliyin daha çox səmərəli metodlarını asanlıqla meydana çıxarmaq olar.

A.Fayol (1841-1925) həmin ideyanın işlənib hazırlanmasının pionerlərinlə biri idi. A.Fayol tərəfindən işlənib hazırlanmış inzibati nəzəriyyə klassik məktəbin inkişaf etdirilməsi sahəsində, böyük töhfə olmuşdur. Elə buna görə də A.Fayol müasir menecment nəzəriyyəsinin atası adlandırılmışdır.

Fayolun inzibatçılıq nəzəriyyəsi iki hissədən ibarətdir: birinci hissə idarəetmə funksiyalarının nəzərdən keçirilməsinə, ikinci hissə isə menecment prinsiplərinə həsr olunmuşdur.

1920-ci illərdə həmin nəzəriyyənin birinci hissəsinin əsasında təşkilatın struktur-funksional sistemi formalaşmışdır. Fayola görə təşkilat strukturunun aparıcı elementi idarəetmə funksiyalarıdır, yəni məhz funksiyalar təşkilatın strukturunu müəyyənləşdirir.

A.Fayol tərəfindən işlənib hazırlanmış idarəetmə prinsipləri idarəetmə, inzibatçılıq («inzibati məktəb» adı da elə buradan gəlir) elminin qazandığı müstəqil nailiyyət hesab edilməlidir.

Beləliklə, menecment nəzəriyyəsinə inzibati məktəb nümayəndələrinin əsas töhfəsi bundan ibarətdir ki, onlar idarəetməni qarşılıqlı surətdə bir-biri ilə əlaqədar olan bir neçə funksiyadan ibarət universal proses kimi nəzərdən keçirmişlər və riayət olunması menecmentin səmərəliyini təmin edən əsas idarəetmə prinsiplərini işləyib hazırlamışlar. Onlar menecmenti idarəetmə əməyinin xüsusi növü kimi nəzərdən keçirməklə, bütövlükdə təşkilatı idarəetmənin sistemləşdirilmiş (sistemli) nəzəriyyəsinə fomaləşdirmişlər.

Klassik məktəb – dünya idarəetmə elminin ilk özüldəşlərindən biridir. Lakin bu, idarəetmə tərəkürünün inkişafı sahəsində yeganə axın deyil.

İnsani münasibətlər məktəbinin (davranış məktəbinin) əmələ gəlməsi ilə menecment sahəsində baş verən müəyyən partlayış 1930-cu illərin başlanğıcında üzə çıxdı. Onun əsasını psixoloji və sosioloji (insani davranışlar haqqında elmlər) nailiyyətlər təşkil etdi. Elə buna görə də həmin təlim çərçivəsində idarəetmə prosesində əsas diqqəti işçinin yerinə yetirdiyi tapşırığa deyil, onun özünə yönəltmək təklif olunurdu.

İnsani münasibətlər məktəbinin əsasını alman psixoloqu Q.Münstenberq qoymuşdur. İnsanların rəhbər vəzifəyə seçilməsinin əsas prinsiplərini ilk dəfə o, formalaşdırmışdır.

İnsanlara diqqət verdiyi üçün P.Ouen menecmentin islahatçısı idi. Onun ideyası bundan ibarət idi ki, firma dəzgahlara və maşınlara xidmət göstərilməsinə (yağlama, təmir və s.) daha çox vaxt ayırır və insanların qayğısına az qalır. Elə buna görə də lap yaxşı olar ki, insanlara (canlı maşına) «baxılmasına» da elə bir o qədər vaxt ayrılın. Bu işə onlara diqqət və qayğı göstərilməsindən, işləyənlərin istirahətindən ötrü əlverişli şərait yaradılmasından və s. ibarət olmalıdır. Onda, necə deyərlər, adamların «təmirinə» ehtiyac qalmaz.

Həmin istiqamətdə təlimi E.Meyo davam etdirmişdir. Meyonun gəldiyi başlıca nəticə belə idi: «müəssisə əmək prosesində insani davranışları tənzimləyən qeyri-formal qruplardan ibarət sosial sistemdir». Yəni daha çox qazanmaq naminə hər şeyə (pis şəraitə, uzun davamiyyətli və intensiv əməyə və s.) dözməyə razı olan «iqtisadi insan» modelinin yerinə «insani münasibətlər» konsepsiyası gəldi.

Nəticədə insani münasibətlər məktəbi elmi idarəetmə məktəbinin müqabilinə çevrildi. Bu da onunla əlaqədar idi ki, burada istehsaldan daha çox insana qarşı qayğı göstərilməsinə fikir verilir. İdeya bundan ibarət idi ki, insanlara adicə müsbət diqqət verilməsi əmək

məhsuldarlığına böyük təsir göstərir, yəni söhbət insan resurslarının (ehtiyatlarının) səmərəliyinin artırılması hesabına təşkilatın səmərəliyinin yüksəldilməsindən gedir.

Həmin istiqamətdə çalışan alimlərdən rəhbərlik üslublarını təhlil edən və liderlik nəzəriyyəsini işləyib hazırlayan M.P.Folletin də adı çəkilmişdir.

Behaviorist alimlər tərəfindən (ingiliscə behaviour – əxlaq, davranış sözündən) bir neçə səbəblər nəzəriyyəsi işlənilib hazırlandıqdan sonra 1940-60-cı illərdə insani münasibətlər məktəbinin inkişafında böyük yeniliklər baş verdi.

Bunlardan birisi A.Maslounun tələbatın ierarxiya nəzəriyyəsidir. O, şəxsiyyətin tələbatlarının aşağıdakı təsnifatını vermişdir:

1) fizioloji;

2) təhlükəsizlik;

3) sosial (kollektivə mənsubluq, ünsiyyət, özünə qarşı diqqətlik, özgələri haqqında qayğı və s.);

4) etibarlılıq (nüfuz, xidməti status (sanbal), şəxsi ləyaqət hissi (duygusu), özünə hörmət);

5) qabiliyyətini bütünlüklə zahirə çıxarmaq, məqsədə nail olmaq və şəxsən artmaq üçün imkanlarından bütünlüklə istifadə etmək.

1980-ci illərdə ətraf mühitin dəyişilən aspektlərinə doğru istiqamətlənmə baş verir: «sosial insan»; biliklərin əhəmiyyətinin artması; işçi heyətə edilən xərclərin çoxalması; əmək bazarında rəqabət; qərarların qəbulunda iştirak üzrə qanuniləşdirilmiş hüquqların genişləndirilməsi; tərəfdaşlıq.

1990-cı illərdə-təşkilatın işgüzar fəallıq konsepsiyası; «inkişaf etməkdə olan insan»; hər bir əməkdaşın şəxsiyyət ehtiyatlarının səfərbər edilməsi; qrup işi ilə bağlı özünü təhsilə və texnikaya daha çox fikir verilməsi.

2000-ci ildə – işçi heyətini idarəetməyə birincilik (üstünlük) verilməsi; «tədbirli insan»; işçi heyətinin idarə edilməsinin innovasiya və sahibkarlıq baxımından istiqamətləndirilməsi.

I FƏSİL

TƏŞKİLATIN İDARƏ OLUNMASININ FORMALARI VƏ STRUKTURU

1.1. Təşkilat anlayışı

Menejmentin səmərəli fəaliyyətindən ötrü menecerin fəaliyyətinin həyata keçirildiyi təşkilat yaradılmalıdır.

Təşkilat anlayışı vaxt ötdükcə bir sıra əhəmiyyətli dəyişikliklərə uğrayıb. İlk mərhələdə təşkilat hər hansı bir sistemin strukturu kimi təsəvvür olunurdu. Menecment müstəqil bir elm sahəsi kimi ayrılmağa başlayandan «təşkilat» sözü müəssisədə (firmada) şüurlu surətdə dərk edilib yaradılan struktur rolların, funksiyaların, hüquq və vəzifələrin məcmusu kimi anlaşılmağa başlamışdır. Deməli, təşkilat anlayışı altında müəssisə, firma, idarə, təsisat və sair əmək birlikləri anlaşılır.

«Təşkilat» anlayışının çoxsaylı təriflərindən aşağıdakıları seçmək olar:

1. Təşkilat, idarə olunan, yaxud idarəedici struktur kimi yaradılıb saxlanılan bir proses kimi.
 2. Təşkilat, birgə əmək prosesində qarşılıqlı münasibətlərin, hüquqların, vəzifələrin, məqsədlərin, rolların, fəaliyyət növlərinin özünəməxsus yeri olduğu sistem (məcmu).
 3. Təşkilat, ümumi məqsədli adamlar qrupu.
- Təşkilat hesab edilməkdən ötrü əmək birliyi (təsisatı) aşağıdakı mühüm tələblərə cavab verməlidir:
- 1) özünü həmin qrupun üzvü hesab edən ən azı iki adamın mövcudluğu;
 - 2) həmin qrupun bütün üzvlərinin ictimai baxımdan faydalı hesab etdiyi ən azı bir məqsədin mövcudluğu (yəni arzu edilən son vəziyyətin, yaxud nəticənin olması);

3)hamıdan ötrü əhəmiyyətli olan niyyətə birlikdə nail olmaqdan ötrü çalışan qrup üzvlərinin mövcudluğu.

Beləliklə, təşkilat elə adamlar qrupudur ki, onların fəaliyyəti ümumi məqsədə, yaxud məqsədlərə nail olmaqdan ötrü şüurlu surətdə əlaqələndirilir.

Təşkilatın həyati silsilə (dövrə) konsepsiyası. Təşkilatın «həyatı» insan həyatı kimi, hər hansı əmək, yaxud xidmət növünün mövcudluq müddəti kimidir. Onun inkişafının öz faza (mərhlə) və xüsusiyyətləri var.

Təşkilatın həyati silsilə konsepsiyasına uyğun surətdə onun bütün fəaliyyəti yaranma, inkişaf mərhələsindən mövcudluğunu dayandırana, yaxud əsaslı surətdə modernləşdirilənə kimi keçdiyi bir sıra mərhələlərdən ibarətdir.

1-ci mərhələ - təşkilatın yaranması (yaradılması). Həmin mərhələ üçün həyat qabiliyyətini təcəssüm etdirən baş məqsədin müəyyənləşdirilməsi və rəhbərlik üslubunun böhranı (bir şəxs tərəfindən rəhbərlik) edilməsi xarakterikdir (səciyyəvidir); əsas məqsəd-bazara çıxmaqdır; əməyin təşkili-mənfəətin maksimum artırılmasına cəhd göstərməkdir (çalışmaqdır).

2-ci mərhələ – uşaqılıq və gənclik. Fərqləndirici xüsusiyyətləri; qısamüddətli mənfəət və sürətli yüksəliş; sərt rəhbərlik hesabına mövcudiyətini davam etdirmə; əsas vəzifə – bazarın özünə məxsus hissəsinin möhkəmləndirilməsi və zəbt edilməsi; əməyin təşkili – mənfəətin planlaşdırılması, maaşların və xidmətlərin artırılması.

3-cü mərhələ – yetkinlik (kamillik). Başlıca məqsəd – müntəzəm, balanslaşdırılmış yüksəliş və fərdi imicin (nüfuzun) formalaşdırılması; səlahiyyətlərin ötürülməsi (rəhbərliyin yerli bölmələrə verilməsi) hesabına rəhbərliyin səmərəliyinin əldə olunması; əsas vəzifə-müxtəlif istiqamətlər üzrə yüksəliş, bazarın zəbt edilməsi,

rəngarəng maraqların uçotu (nəzərə alınması); əməyin təşkili – bölgü və kooperasiya, fərdi nəticələrə görə mükafatlar.

4-cü mərhələ – təşkilatın köhnəlməsi. Bu, təşkilatın yetkinliyinin ən yüksək pilləsidir. Təşkilatın inkişafı sahəsində ən başlıca məqsəd –əldə edilmiş nəticələrin saxlanılmasından («qazanılmış» mövqelərdə qalmaqdan) ibarətdir; rəhbərlik sahəsində səmərəlilik görülən işlərin əlaqələndirilməsi hesabına əldə edilir; əsas vəzifə – sabitliyi, əməyin təşkilinin sərbəst rejimini, mənfəətin əldə olunmasında iştirakı təmin etməkdən ibarətdir.

5-ci mərhələ – təşkilatın dirçəlişi. İnkişafın bu mərhələsində başlıca məqsəd onun bütün funksiyalar üzrə canlanmasına nail olmaqdan ibarətdir: onun yüksəlişi kollektivçilik hesabına əldə olunur; başlıca vəzifə – cavanlaşmadır; əməyin təşkili sahəsində ƏET-in (əməyin elmi təşkilinin) tətbiqindən, kollektiv mükafatlandırılmadan istifadə edilir.

Təşkilatın ümumi xarakteristikaları. Bütün təşkilatlar bir-birindən müxtəlif aspektlərə (idarəetmənin funksiyalarına, metod və prinsiplərinə, əməliyyat və prosedurların və s. mürəkkəbliklərinə) görə fərqlənir. Bununla birlikdə bütün təşkilatların hamısı üçün ümumi olan xarakteristikalar da mövcuddur.

1. *Ehtiyatlar* (resurslar, vəsait, mənbə və s.). Hər bir təşkilatın məqsədi taktiki və strateji məqsədlərə nail olmaqdan ötrü istifadə edilən ehtiyatların mövcudluğundan və onların köklü surətdə dəyişdirilməsindən ibarətdir. Əsas ehtiyatlar – insanlardır (əmək ehtiyatları), əsas və dövriyyə vəsaitləri, texnologiya və informasiyadır.

2. *Xarici və daxili mühitdən asılılıq.* Bu, təşkilatın ən əhəmiyyətli xarakteristikalarındandır. Heç bir təşkilat xarici istiqamətlərdən (səmtlərdən, oriyetirlərdən) asılı olmadan, təcrid edilmiş tərzdə fəaliyyət göstərə bilməz.

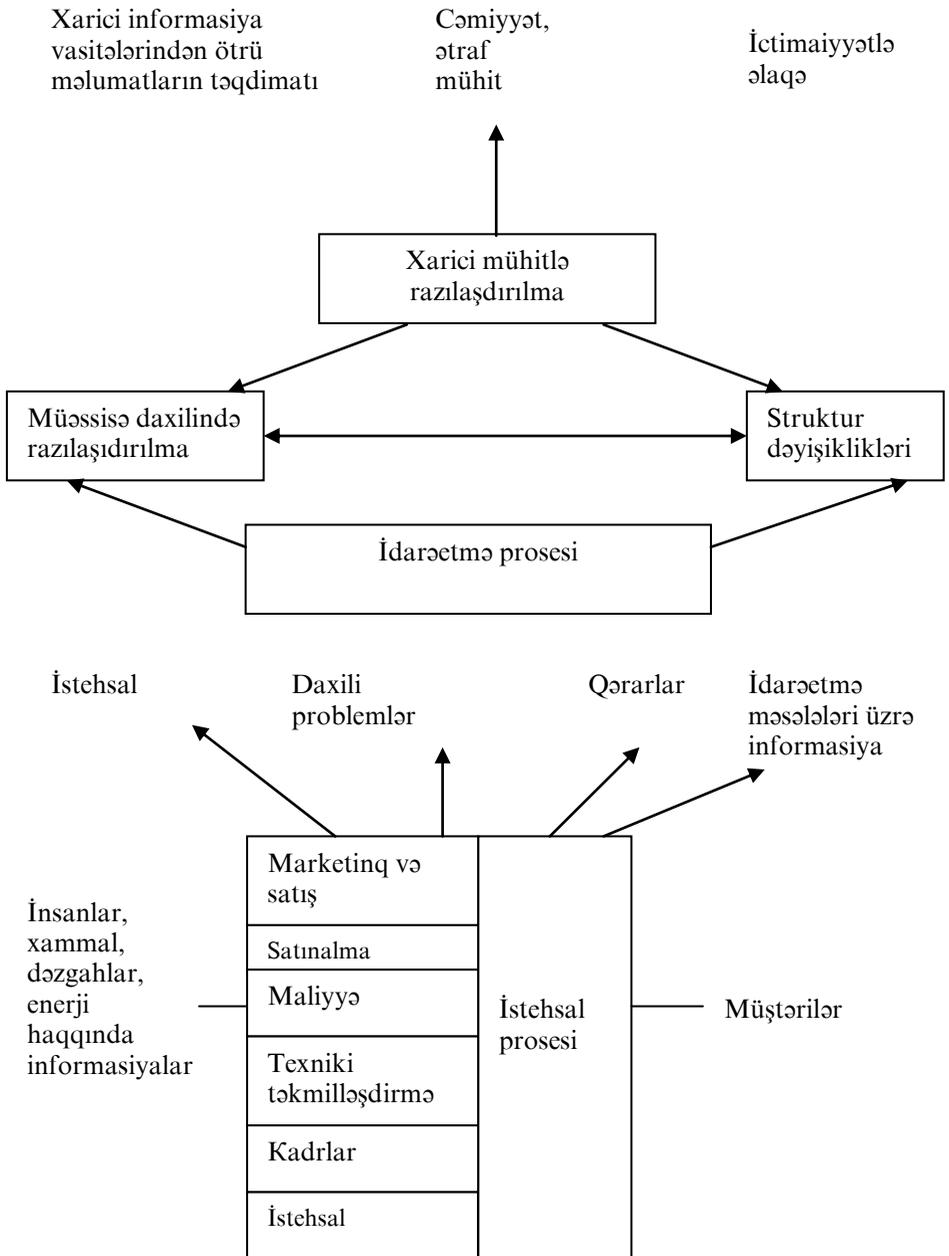
Onlar əksərən xarici mühitdən asılı olurlar. Təşkilatın fəaliyyətindən asılı olmayaraq, ətraf mühitdə əmələ gələn şərait və amillər bu və ya digər dərəcədə ona təsir göstərir.

Təşkilatın xarici və daxili mühit amilləri bir-birindən fərqlənirlər.

Xarici mühit amillərinin təsiri nəzərdən keçirilərkən yadda saxlamaq lazımdır ki, onların təsiri eyni tərzdə deyil. Buna görə də xarici təsir amillərinin ən əhəmiyyətliylərini aşkara çıxarmağı bacarmaq və onlara qarşı səmərəli (effektli) üsullar işləyib hazırlamaq lazımdır.

Təşkilatın *daxili mühiti* adı altında təşkilatın daxilindəki situasiya (vəziyyət, şərait) amilləri anlaşılır. Təşkilatlar insanlar tərəfindən yaradıldığından, onların daxili amilləri də əsasən idarəetmə üsullarının nəticəsidir. Mahiyyətinə görə bu, təşkilatın təsərrüfat orqanizmidir, onun strukturudur.

Bununla əlaqədar olaraq, təşkilatı idarəetmə prosesini sxem şəklində təqdim etmək olar (şəkil 1.1.).



Şəkil 1.1. Təşkilatı idarəetmə prosesi

1.2. *Formal və qeyri-formal təşkilatlar*

Hər bir əmək kollektivində qarşılıqlı münasibətlərin formal (rəsmi) strukturu ilə birlikdə kollektivin üzvləri arasında qeyri-formal (qeyri-rəsmi) münasibətlər də mövcuddur.

Əgər rəsmi münasibətlər müvafiq vasitələrlə (alətlərlə, mexanizmlərlə), əmrlər və sərəncamlarla rəqlamentləşdirilsə (tənzimlənirsə, qaydaya salınırsa), qeyri-rəsmi münasibətlər heç kəs tərəfindən tənzimlənmir. Buna görə də nəzərə alınmalıdır ki, idarəetmə prosesi formal təşkilatın yaradılmasına və fəaliyyət göstərməsinə aiddir. Lakin bilmək lazımdır ki, hər bir formal təşkilatın daxilində birinci təşkilatın siyasətinə müəyyən qədər təsir göstərən qeyri-formal təşkilatlar da mövcuddur. Bu isə onunla əlaqədardır ki, əmək kollektivinin hər bir üzvü eyni zamanda həm də digər qruplara mənsubdur.

Təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü rəhbərlərin iradəsi ilə yaradılmış insan qrupları *formal qruplar* adlanır.

Onların ilkin vəzifəsi konkret məsələləri yerinə yetirməkdən və təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdan ibarətdir. İnsanlar arasındakı münasibətlər qanunlar, qərarlar, əmrlər, sərəncamlar və b.k. müxtəlif növ normativ sənədlərlə tənzimlənilir.

Kortəbii surətdə yaradılan, müəyyən məqsədlərə nail olmaqdan müntəzəm qarşılıqlı əlaqələrə qoşulan, insan qrupu *qeyri-formal qrup* (təşkilat) hesab edilir.

Bu kimi qrupun üzvləri arasında münasibətlər şəxsi simpatiya (rəğbət) əsasında formalaşır. Qrupun üzvlərinin görüşlərin, meyl və maraqların ümumiliyi birləşdirir. Burada kollektiv üzvlərinin siyahısı, vəzifə göstəriciləri (bölgüsü), razılaşdırılmış rolları yoxdur.

Qeyri-formal, yaxud rəsmiləşdirilməmiş qruplar hər bir təşkilatda mövcuddur. Onlar adətən dostluq münasibətlərindən və təşkilat sxemi ilə müəyyənləşdirilməyən münasibətlərdən əmələ gəlir. Təşkilatdan ötrü ən vacibi budur ki, orada qeyri-formal qruplar hakim mövqə tutmasın (üstünlük təşkil etməsin).

Dostluğun qiymətinin formal münasibətlərlə və səlahiyyətliliklə heç bir əlaqəsi yoxdur, lakin onların formal təşkilatın işinə təsiri çox böyük əhəmiyyət daşıya bilər. İşə külli miqdarda adamlar qoşulduqda isə qeyri-rəsmi qrupun gücü (hakimliyi) daha da artır. Həmin hakimiyyətdən həddindən artıq istifadə olunması və sui-istifadə edilməsi qeyri-rəsmi ünsiyyət münasibətləri formasında öz əksini tapır («gizli» teleqraf adlanan üsul). Heç bir yenilik qeyri-formal kanallarla ötürülən (çatdırılan) xəbərlərdən tez çatdırılmaz. Bu da qeyri-formal qrupun öz hakimiyyətini həyata keçirməsinin bir üsuludur (qeyri-formal kommunikasiya).

Öz hakimiyyətini bürüzə verməkdən ötrü qeyri-formal qrupun istifadə etdiyi digər üsul isə onun fəaliyyət göstərmək, yaxud göstərməmək qabiliyyətinə malik olması ilə bağlıdır. İdarəetmə praktikasında təşkilatların təsdiq edilməmiş menecment vasitəsilə «diz çökdürülməsi» ilə bağlı bir çox nümunələr mövcuddur (buraya tətillər daxil deyil, çünki onlara həmkarlar ittifaqları tərəfindən icazə verilir və qanuni hesab edirlər).

İstehsalat normalarının icazəsiz müəyyən olunması qeyri-formal qrupların insanlara neqativ təsir göstərməsinin yollarından biridir. Bununla birlikdə bəzi təşkilatlar bundan nicat yolu tapa bilərlər, çünki qeyri-formal qruplar norma ilə müəyyən olunduğundan daha artıq səylə çalışa bilirlər. İşin mahiyyəti bundadır ki, qeyri-formal qrup elə işləyə bilər ki, ya təşkilatın inkişafı irəliləyər, ya da ləngiyər.

Menecmentə görə qeyri-formal qrupların üç əsas istiqaməti vardır:

- 1) müsbət, bu halda qeyri-formal qrup formal rəhbəri hər sahədə dəstəkləyir və kollektivdəki sosial-psixoloji ab-havaya əlverişli təsir göstərir;
- 2) bitərəf, bu halda qeyri-formal qrup formal təşkilatın bütün işlərinə laqeyd münasibət bəsləyir;
- 3) mənfi, bu zaman qeyri-formal qrup formal təşkilatın müsbət inkişafını ləngidir və kollektivdə kənarlaşmalara mənfi təsir göstərir.

Menecerin vəzifəsi həmin qrupların təsirini azaltmaqdan və onların gücünü lazımi istiqamətə yönəltməkdən ibarətdir.

Qeyri-formal münasibətlərin təsirinə nəzarət edilə bilər, lakin buna nail olmaqdan ötrü menecerin qeyri-formal təşkilatın necə və nə üçün fəaliyyət göstərməsi barədə dəqiq təsəvvürü olmalıdır. Menecerdə qeyri-formal qrupun fəaliyyəti barədə əsaslandırılmış motivləşdirmə əmələ gəldikdə, bu zaman onun müvafiq davranış strategiyası da meydana çıxır.

Ən əvvəl menecer dərk etməlidir ki, qeyri-formal təşkilatlar əsas insan psixikası prinsiplərindən irəli gəlir: insanlar öz aralarında qarşılıqlı əlaqədə olduqda, həmin təşkilatlar yaradılıb inkişaf etdirilir. Onların fəaliyyətinin əsasını xırda qruplar konsepsiyası təşkil edir. Qarşılıqlı əlaqə duyğuları doğurur, duyğulardan isə konsepsus yaranır. Qeyri-formal təşkilatın bazisini də insanların qarşılıqlı əlaqələri əmələ gətirir.

Beləliklə, insanların qeyri-formal təşkilatı sizin lehinizə, yaxud əleyhinizə işləyə bilər. Onu sizin üçün işləməyə necə vadar etməli?

Əvvələn, menecer qeyri-formal təşkilatın mövcudluğu ilə razılaşmalı və onu qəbul etməlidir.

İkincisi, menecerin öz məqsədlərinə nail olmasından ötrü qeyri-formal təşkilatın nə qədər qiymətli olmasını dərk etməyə çalışmaq lazımdır.

Üçüncüsü, qeyri-formal liderləri aşkara çıxarmalı və onları idarə etməli.

Dördüncüsü, qeyri-formal və formal təşkilatların məqsədlərini birləşdirməyə cəhd göstərmək lazımdır.

Beşincisi, menecer bunu dərk etməli və razılaşmalıdır ki, onun nələr etdiyindən asılı olmayaraq, qeyri-formal təşkilatlar öz mövcudluğunu davam etdirir.

İnsanları qeyri-formal münasibətlərə daxil olmağa sövq edən səbəbləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- 1) *mənsubluq duyğusu*. Mənsubiyyət duyğusuna tələbatın ödənilməsi – bizim ən güclü emosional tələbatlarımızdan biridir. Formal təşkilatların əksəriyyəti insanları şüurlu surətdə sosial kontakt (təmas, əlaqə) imkanlarından məhrum etdiyi üçün, fəhlələr həmin kontaktlara nail olmaqdan ötrü qeyri-formal təşkilatlara müraciət etməyə məcbur olurlar;
- 2) *qarşılıqlı yardım*. Təbii ki, yardım üçün formal rəisə də müraciət etmək olar. Lakin bəzisi elə hesab edir ki, rəisdə onun barəsində pis fikirlər əmələ gələ bilər (bu zaman «rəis üçün problem yaratma» prinsipi özünü büruzə verir), digərləri isə tənqiddən çəkinir və i.a. Bu və ya digər hallarda adamlar öz həmkarlarının yardımından istifadə etməyə üstünlük verirlər.
- 3) *müdafiə*. İnsanlar həmişə biliblər ki, güc-birlikdədir. Buna görə də qeyri-formal təşkilata daxil olmağın ən mühüm səbəbi müdafiəyə şüurlu tələbatın meydana çıxması ilə bağlıdır.
- 4) *ünsiyyət*. İnsanlar ətrafda nə baş verdiyini bilmək istəyirlər. Formal təşkilatların əksəriyyətində daxili əlaqələr (kontaktlar) sistemi zəif

olduğundan, bəzən isə rəhbərlik müəyyən informasiyanı tabeliyində olanlardan gizlətdiyindən, informasiyanı qeyri-formal surətdə əldə etməyin (eşitməyin) yolu yalnız qeyri-formal təşkilatlar vasitəsilə mümkündür;

5) *simpatiya (cazibə, rəğbət, meyl)*. İnsanlar çox vaxt qeyri-formal qruplara sadəcə olaraq, rəğbət bəslədikləri şəxslərə daha da yaxınlaşmaqdan ötrü daxil olurlar.

Qeyri – formal təşkilatların xarakteristikaları. Qeyri – formal təşkilatlar formal təşkilatlara eyni zamanda həm bənzəyə, həm də bənzəməyə bilirlər. Buna görə də qeyri-formal təşkilatları xarakterizə edən aşağıdakı əlamətlər nəzərə çarpa bilər:

1) *Sosial nəzarət.* Qeyri-formal təşkilatlar öz üzvlərinə qarşı sosial nəzarəti həyata keçirir. Söhbət məqbul və qeyri-məqbul qrup davranış etalonlarının – normalarının müəyyən olunmasından və möhkəmləndirilməsindən gedir. Təbii ki, həmin normaları pozanlara qarşı əlaqələrin soyuması baş verir.

Bununla əlaqədar olaraq menecer bilməlidir ki, qeyri-formal təşkilatın həyata keçirdiyi sosial nəzarət formal təşkilatın məqsədlərinin əldə edilməsinə müsbət təsir göstərə bilər;

2) *dəyişikliklərə qarşı müqavimət.* Qeyri-formal təşkilatlarda həmişə dəyişikliklərə qarşı müqavimət konsepsiyası müşahidə olunur. Bu qismən, belə izah olunur ki, dəyişikliklər qeyri-formal təşkilatın bundan sonrakı fəaliyyəti üçün təhlükə yarada bilər:

3) *qeyri-formal liderlər.* Qeyri-formal təşkilatların öz liderləri də olur. Onların fərqi bundadır ki, formal təşkilatın liderinin ona həvalə olunmuş səlahiyyətlər çərçivəsində dəstəyi var və onun

üçün ayrılmış konkret funksional sahədə fəaliyyət göstərir. Qeyri-formal liderin dayağı isə onun qrup tərəfindən tanınması ilə bağlıdır. Qeyri –formal liderin təsir dairəsi formal təşkilatın inzibati çərçivəsindən kənara çıxa bilər.

Qeyri-formal lider birinci dərəcəli iki funksiyanı yerinə yetirir: məqsədlərə nail olmaqdan ötrü qrupa kömək göstərir, onun mövcudluğunu dəstəkləyir və möhkəmləndirir.

1.3. Əməyin üfüqi və şaquli bölgüsü

Əməyin üfüqi bölgüsü. Əməyin elmi əsaslar üzrə təşkili obyektiv surətdə müvafiq bölgü formalarını tələb edir ki, bunun da başlıca məqsədi işləyənlərin ayrı-ayrı iş əməliyyat və prosedurların yerinə yetirilməsindən ötrü ixtisaslaşmasından ibarətdir. İş əmək prosesinin iştirakçıları arasında peşəkarlıq əlamətləri üzrə bölüşdürülür. Əməyin səmərəliliyi, hər bir icraçının şəxsi əmək töhfəsi ixtisasın nə qədər tam və hərtərəfli nəzərə alınmasından asılı olacaq.

Əməyin üfüqi bölgüsü – bu, əmək fəaliyyətinin keyfiyyətə və kəmiyyətə differensasiyası və ixtisaslaşdırılmasıdır. Mahiyyətə bu, bütün işin tərkib hissələrinə ayrılması deməkdir, yəni bu zaman ümumi istehsal prosesinin ixtisaslaşdırılması və icraçılar üzrə ayrılması üzrə müxtəlif əmək fəaliyyəti növlərinin fərdi və fasiləsiz bölgüsünə gətirib çıxarır.

Əməyin üfüqi bölgüsü prosesində əmək kollektivində əlaqələndirmə münasibətləri (koordinasiya münasibətləri) baş verir. Bunlar bir-birinə tabe olmayan eyni idarəetmə səviyyəsinə aid olan və vahid məqsədə nail olmaqdan ötrü birgə fəaliyyəti həyata keçirən əməkdaşların və rəhbər işçilərin razılaşdırılmış hərəkət-

lörini nəzərdə tutur. Həmin münasibətlər inzibati deyil; bütün əməkdaşları bu kimi münasibətlərə daxil olmağa təşkilatın ümumi məqsədləri məcbur edir. Bir idarəetmə orqanının şöbə rəisləri, yaxud bir şöbənin struktur bölmələrinin rəisləri arasındakı münasibətləri buna misal gətirmək olar.

Üfüqi bölgü üzrə əmək, bir qayda olaraq, funksional, sahə – əmtəə və ixtisaslaşma əlamətləri üzrə aparılır.

Əməyin funksional bölgüsü hər şeydən əvvəl fəaliyyət növləri üzrə işçilərin ixtisaslaşmasında öz əksini tapır. Bu halda ayrı-ayrı funksiyalar xüsusiləşir və onların icrasından ötrü müvafiq işçilər ayrılır.

Əməyin sahə - əmtəə əlaməti üzrə bölgüsü konkret əmək əməliyyatları prosedurlarının yerinə yetirilməsində ixtisaslaşdırılma və məhdudiyətlə bağlıdır, məsələn, satıcıların hər hansı bir malın satışı üzrə ixtisaslaşdırılması; çilingərin mürəkkəb maşının yalnız bir qovşağının təmirini yerinə yetirməsi və s.

Əməyin ixtisasa görə bölgüsü belə bir əsasla aparılır ki, əmək fəaliyyəti növlərinin müəyyənləşdirilməsi zamanı işin mürəkkəbliyinə və onun icrasından ötrü lazımi ixtisasın olmasına üstünlük verilir. Belə halda aşağı ixtisaslı işçinin yerinə yetirə biləcəyi işin yüksək ixtisaslı işçiyə tapşırılması prinsipi pozulmamalıdır. Həmin prinsipin pozulması görülən işin dəyərini (qiymətini) artırır və insan ehtiyatlarının israfçılığına gətirib çıxarır.

Əməyin şaquli bölgüsü. Təşkilatda iş tərkib hissələrinə bölündüyü üçün onun uğurlu olmasından ötrü qrupun işini kimsə əlaqələndirməlidir. Bu halda idarəetmə funksiyasının ön plana çıxması baş verir ki, bunun da mahiyyəti təşkilatın bütün elementlərinin fəaliyyətinin məqsədyönlü əlaqələndirilməsi və inteqrasiyasından ibarətdir. Belədə *subordinasiya* münasibətləri

– idarəetmənin aşağı və yuxarı məqələri arasındakı qarşılıqlı (yəni qərarı qəbul edənlərlə icraçılar arasındakı münasibətlər) münasibətlər formalaşır. Ali rəhbərlik tərəfindən qərar qəbul olunduqdan və icra üçün daha aşağı səviyyəyə verildikdən sonra da subordinasiya münasibətləri özünü təzahür etdirir. Kimsə kapitanlıq vəzifəsini öz üzərinə götürməlidir ki, tabelikdə olanların vəzifə dairəsini müəyyənləşdirsin, təşkilatın bütün strukturlarının işini planlaşdırın, təşkil etsin, əlaqələndirsin və onlara nəzarət etsin. Belə işdə həmişə iki moment (şərt) mövcuddur; intellektual (qərarların hazırlanması və qəbulu) və iradi (onların həyata keçirilməsi).

İrəlilədirilmiş (müfəssəl) planda əməyin şaquli bölgüsü aşağıdakı istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

1. *ümumi rəhbərlik* – təşkilatın fəaliyyətinin başlıca, perspektiv istiqamətlərinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi;
2. *texnoloji rəhbərlik* – mütərəqqi texnologiyaların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi. Bu, müasir idarəetmə metodlarının, kompleks mexanikləşdirilmənin və istehsalın avtomatlaşdırılması əsasında istehsalat proseslərinin səmərələşdirilməsi deməkdir.
3. *iqtisadi rəhbərlik* – təşkilatın fəaliyyətinin strateji və taktiki planlaşdırılması, iqtisadi təhlili, təsərrüfat hesabının tətbiqi və onun rentabellişinin təmin edilməsi;
4. *operativ idarəetmə* – operativ planların tərtib edilməsi və onun mikrokollektivlərin və ayrı-ayrı icraçıların nəzərinə çatdırılması, icraçıların iş yerləri üzrə yerləşdirilməsi, onların təlimatlaşdırılması, istehsalat proseslərinin gedişinə müntəzəm (sistematik) nəzarətin təşkil edilməsi;

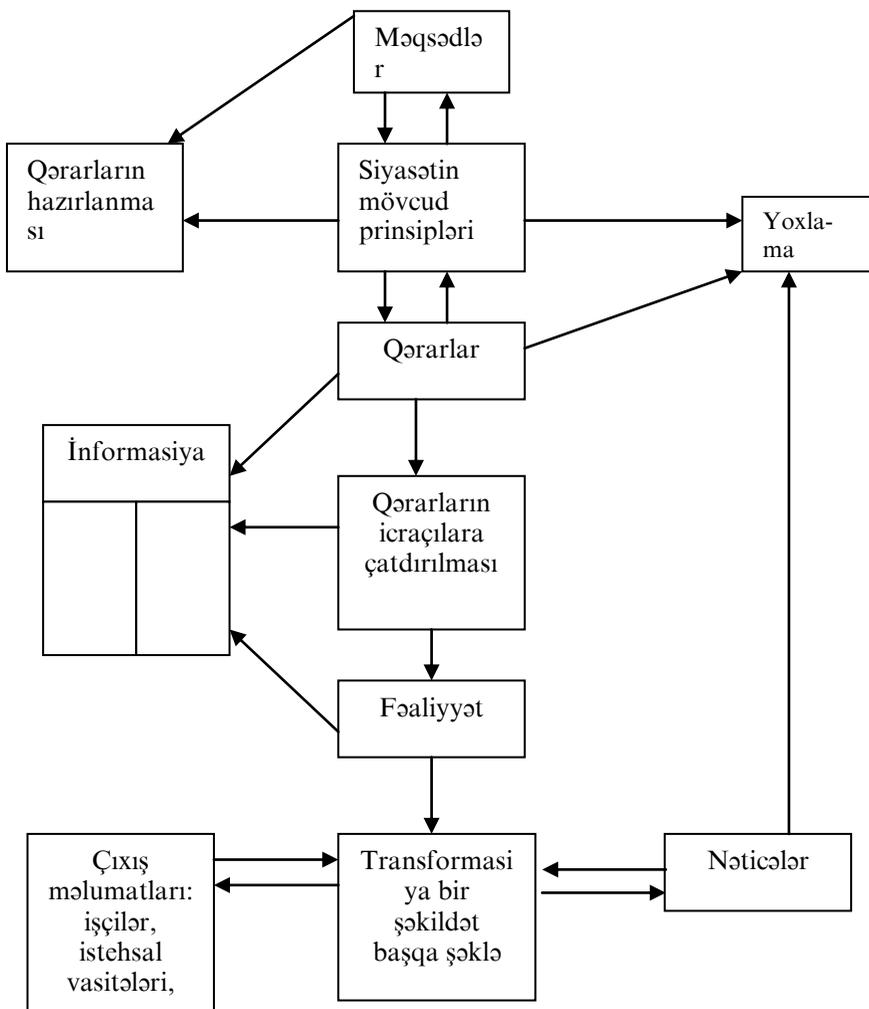
5. *işçi heyətin (personalın) idarə edilməsi* – təşkilatın əmək ehtiyatlarının seçilməsi, yerləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi.

Tabelikdə olanlarla münasibətlərin keyfiyyəti, təşkilatın ümumi vəzifələrinin həllindən ötrü səylərin razılaşdırılması dərəcəsi ən çoxusu rəhbər işçinin professionallığından asılıdır.

Beləliklə, təşkilatda əmək bölgüsünün iki daxili forması mövcuddur. *Birincisi* – əməyin ümumi fəaliyyətin hissələrini təşkil edən komponentlərə bölünməsi – yəni əməyin üfüqi bölgüsü. *İkincisi*, şaquli adlanaraq, hərəkətlərin əlaqələndirilməsi işini hərəkətlərin özündən ayırır. Başqa adamların işinin əlaqələndirilməsi üzrə fəaliyyət idarəetmənin mahiyyətini təşkil edir.

1.4. İdarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti

Belə hesab edilir ki, təşkilatda işin səmərəliliyi əməyin şaquli bölgüsünün inkişaf etdirilməsinin dərəcəsi və səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Əslində burada söhbət struktur bölmələrinin və icraçıların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi üzrə rəhbər işçilərin əməyinin təşkilindən gedir. Təşkilatda idarəetmə prosesinin iş prinsipi bu şəkildə təqdim olunmuşdur. (şəkil 1.2)



Şəkil.1.2. Təşkilatda idarəetmə prosesinin fəaliyyəti prinsipi: bütöv xətt – təsir (prosesin gedişi), ştrixli – informasiyanın daxil olması.

İdarəetmə əməyi ictimai əməyin əlahiddə kateqoriyası kimi anlaşılır. Bunun nəticəsində idarəetmə üzrə iş idarə edilməyən işdən fərqlənir, çünki idarəetmə fəaliyyət növü kimi hər bir bircə əməyə xasdır. Müfəssəl (geniş) mənada *idarəetmə* – planlaşdırılma, təşkil edilmə, istiqamətləndirilmə, əsaslandırılma və nəzarət prosesi olaraq, təşkilatın məqsədlərinin formalaşması və onlara nail olunması üçün lazımdır.

Ümumiyyətlə, menecment – idarəetmədir, yəni adamların əməyindən, intellektindən (ağılından, təfəkkür qabiliyyətindən) və davranışının motivlərindən istifadə etməklə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq bacarığıdır. Beləliklə, menecer idarəetmə elmi əsasında adamlara təsir göstərir və nəticədə onların qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmasını təmin edir. Lakin heç də bütün menecerlər təşkilatda eyni rola malik deyil: müxtəlif menecerlərin həll etdiyi məsələlər, habelə yerinə yetirdiyi funksiyalar bir-birinin eyni deyil. Bu da onunla bağlıdır ki, təşkilatda icrarxiya (aşağı rütbələrin yuxarı rütbəliyə tabe olması qaydası) mövcuddur, müxtəlif funksiyalar yerinə yetirilir və beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin də müxtəlif növləri mövcuddur.

İdarəetmə kadrlarının ən geniş yayılmış təsnifat (klassifikasiya) əlaməti idarəetmə qərarlarının hazırlanmasına, qəbuluna və həyata keçirilməsinə münasibətdən ibarətdir. Bunu rəhbər tutaraq, idarəetmə kadrları üç kateqoriyaya bölünür: rəhbərlər, mütəxəssislər və yardımçı (köməkçi) heyət.

Rəhbərləri əməyi idarəetmənin ən yüksək pilləsini təmsil edir. Onlar təşkilatın fəaliyyətinin ən vacib məsələləri üzrə qərarlar qəbul edir, aşağı məqalaların işini istiqamətləndirir və əlaqələndirirlər.

Mütəxəssislər idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi üzrə funksiyaları yerinə yetirirlər.

İdarəetmə və icra funksiyalar onların fəaliyyətində birləşir.

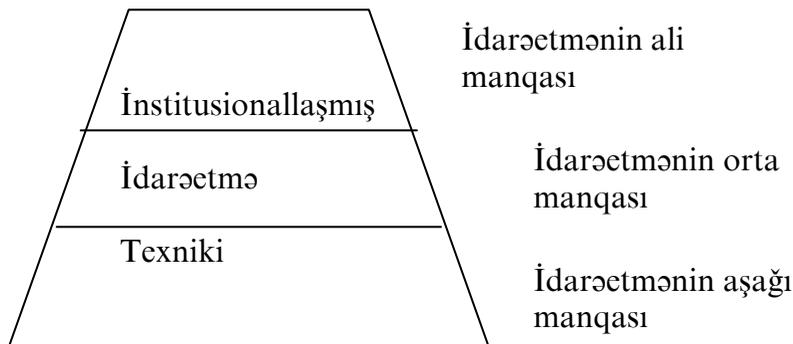
Yardımcı (köməkçi) heyət (texniki icraçılar) idarəetmə aparatına informasiya xidməti göstərilməsini həyata keçirir.

İdarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxslər, o cümlədən, başçılıq etdikləri kollektivlərin tərkib və profillərinə (təmayüllərinə), idarəetmə sistemindəki səviyyəyə və yerə görə də təsnif (klassifikasiya) edilə bilər. Həmin əlamət üzrə rəhbərlər ali, orta və aşağı səviyyəli olurlar.

1.5. İdarəetmə səviyyələri

Təşkilatın bütün rəhbərlərinin idarəetmə işlərini yerinə yetirməsinə baxmayaraq, onların eyni əmək fəaliyyəti ilə məşğul olmasını söyləmək olmaz. Ayrı-ayrı rəhbərlər digər rəhbərlərin işini əlaqələndirməyə vaxt sərf edirlər ki, bunlar da öz növbəsində daha aşağı səviyyəli menecerlərin işini əlaqələndirirlər və i.a. Həmin iş qeyri-idarəedici heyətə – məhsulun bilavasitə istehsalı, yaxud xidmətin göstərilməsi ilə məşğul olan insanlara çatdırılması ilə bağlı rəhbərlərə qədər davam etdirilir. Əməyin məhz belə şaquli bölgüsü idarəetmə səviyyələrini əmələ gətirir (şəkil 1.3.).

Piramidanın formasından görünür ki, idarəetmənin hər bir növbəti səviyyəsində əvvəlkinə nisbətən adamlar daha da azalır.



Şəkil 1.3. İdarəetmə səviyyələri

Təşkilatın ali idarəetmə səviyyəsi direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) sədri, prezident, vitse – prezident (prezident müavini), idarə heyəti tərəfindən təmsil oluna bilər. İdarəetmə işçilərinin səhm sahiblərinin mənafə (maraq) və tələbatını təmin edir, təşkilatın siyasətini işləyib hazırlayır və onun praktik surətdə həyata keçirilməsinə kömək göstərir. Bununla əlaqədar olaraq, ali rəhbərlikdə iki yarım səviyyə mövcud ola bilər: səlahiyyətli müvəkkil və ümumi rəhbərlik.

Orta səviyyəli idarəetmə rəhbərləri təşkilatın ali rəhbərliyi tərəfindən işlənilib hazırlanmış fəaliyyət siyasətinin həyata keçirilməsini təmin edir və daha müfəssəl tapşırıqların bölmə və şöbələrə çatdırılmasına, habelə onların yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır. Həmin qrupa daxil olan mütəxəssislər, adətən, geniş vəzifə səlahiyyətlərinə və sərbəst qərar qəbul etmək imkanlarına malik olurlar. Belələri şöbə (bölmə) rəhbərləri, təşkilatın tərkibinə daxil olan müəssisələrin direktorları, funksional (aparıcı) şöbələrin rəisləridir.

İdarəetmənin ən aşağı səviyyəsini kiçik rəislər təmsil edir. Bunlar bilavasitə fəhlələrə və digər (qeyri-rəhbər) işçilərə rəhbərlik edənlərdir. Konkret tapşırıqların bilavasitə icraçılara çatdırılmasına görə məsul olan

ustalar, briqadirlər, nəzarətçilər və digər inzibatçılar məhz belələrindən ola bilərlər. Menecmentin əsas funksiyalarının yerinə yetirilməsi üzrə vaxt sərfi nisbətləri idarəetmə səviyyəsinə görə şəkildəki kimidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bütün idarəetmə səviyyələrində rəhbərlər təkcə, idarəetmə funksiyalarını deyil, həm də icraçılıq funksiyalarını yerinə yetirirlər. Lakin rəhbərliyin səviyyəsi artdıqca icra funksiyalarının orta çəkisi də azalır (hesablamalar göstərir ki, ali səviyyədə icraya menecerlərin ümumi büdcə vaxtının 10 faizi, orta səviyyədə 50, aşağı səviyyədə – təxminən 70 faizi tələb olunur) (şəkil 1.4).

Ali səviyyə	Strateji qərarlar
Orta səviyyə	Operativ qərarlar Sərəncamlar
Aşağı səviyyə	İcraçılıq işləri

Şəkil 1.4. Fəaliyyətin növləri və idarəetmənin səviyyələri üzrə vaxt sərfinin təsnifatı

1.6. İdarəetmə obyektı və subyektı

İdarəetmə prosesi idarə olunan obyektin və subyektin (idarəetmə orqanının) mövcudluğunu nəzərdə tutur. Bu isə o deməkdir ki, hər hansı təşkilat özlüyündə iki idarəetmə yarım sistemindən ibarətdir: *idarə olunan və idarə edən*. Münasibətlərin hər iki halında idarə olunan və idarə edən yarım sistemlər arasındakı münasibətlər- insanlararası qarşılıqlı əlaqələr deməkdir.

Beləliklə, idarəetmə obyektı adı altında təşkilatın ayrıca strukturu, yaxud bütövlükdə idarəetmə işinin yönəldiyi təşkilat anlaşılmalıdır. İdarəetmə subyektı – idarəetmə işini həyata keçirən orqan, yaxud şəxsdir.

Bununla əlaqədar olaraq, təşkilatın bu və ya digər, strukturu həm idarəetmə obyektı, həm də idarəetmə subyektı ola bilər.¹

Məsələn, universal mağazada direktor başda olmaqla idarəetmə aparatı idarəetmə yarım sistemidir, şöbələr (bölmələr) isə idarə ediləndirlər. Şöbədə (bölmədə) isə öz növbəsində şöbə (bölmə) müdiri başda olmaqla idarəetmə aparatı idarəetmə yarım sistemidir, satıcılar isə idarə edilənlərdir. Eyni zamanda universal mağazanın müdiriyyəti (direktoru) yuxarı təşkilatlardan (ticarət idarəsindən, yaxud ticarət nazirliyindən) daxil olan əmrləri (göstərişləri, sərəncamları, qərarları) yerinə yetirdikdə idarəedici yarım sistemdən idarə olunan yarım sistemə çevrilir.

Beləliklə, qanunvericilik və məhkəmə hakimyyəti orqanları idarəetmə subyektləridir. Dövlətin qanunlar və məhkəmə qərarları vasitəsilə təsir göstərdiyi obyektlər bir sıra əlamətlərə görə təsnif olunurlar:

1. *həll edilən məsələlərin səviyyəsinə görə* - bütövlükdə respublikanın, sahələrin, regionların, firmaların iqtisadiyyatı;
2. *tənzimlənen fəaliyyət növlərinə görə* - gəlirlər, kapital (əsası vəsait) qoyuluşları, şəxsi tələbat, qiymətlər, müxtəlif bazarlar və i.a.
3. *təsir ünvanlarına (ünvandarlarına) görə* - özəl mili şirkətlər, müxtəlif fondlar, elmi-tədqiqat mərkəzləri, təhsil müəssisələri və s.

¹ Ali Dövlət İdarəetmə Orqanından başqa (respublikanın Milli Məclisindən və s. başqa).

1.7. *Təşkilatların struktur və formaları*

Təşkilat strukturu – təşkilatı idarəetmənin əsas elementlərindən biridir. O, təşkilatın bölmələri ilə işçiləri arasında idarəetmə məqsədləri və vəzifələrinin bölgüsü üzrə xarakterizə olunur. İdarəetmə strukturu idarəetmə qərarlarının qəbulu və həyata keçirilməsi üzrə əmək bölgüsünün təşkilat formasıdır.

Beləliklə, *idarəetmənin təşkilat strukturu* adı altında idarəedici və idarəedilən sistemlər arasında ciddi tabeliliyi və onların qarşılıqlı əlaqələrini təmin edən idarəetmə mənzələrinin məcmusu anlaşılmalıdır.

Təşkilatın ayrı-ayrı yarım sistemlərinin tərkibi, nisbəti, yerləşməsi və qarşılıqlı əlaqələri idarəetmənin təşkilat strukturunun daxili təzahürüdür. O, hər şeydən əvvəl təşkilatın ayrı-ayrı bölmələri arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən olunmasına, onların arasında hüquq və məsuliyyətlərin bölgüsünə yönəldilmişdir.

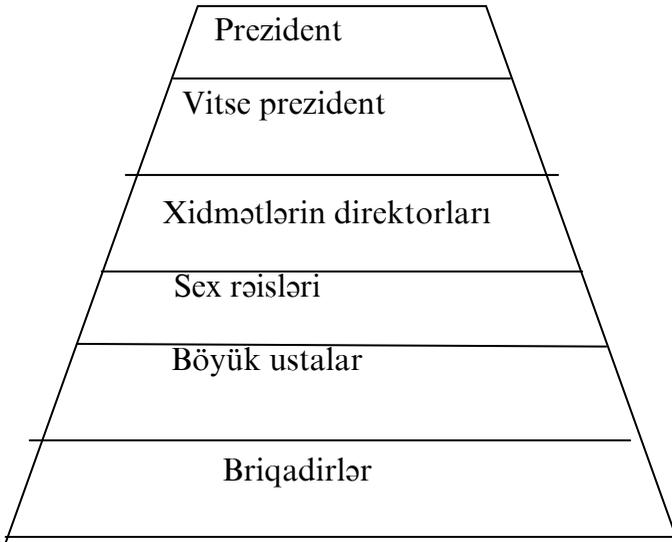
Təşkilatın idarəetmə strukturunda aşağıdakı elementlər nəzərə çarpır; mənzələr (şöbələr), üfqi və şaquli idarəetmə və rabitə səviyyələri (mərhələləri, pillələri).

İdarəetmə mənzələrinə ayrı-ayrı struktur bölmələri, habelə müvafiq idarəetmə funksiyalarını, yaxud onların bir qismini yerinə yetirən ayrıca mütəxəssislər aid edilir. Bir neçə struktur bölmələrinin fəaliyyətinin tənzimlənməsini və əlaqələndirilməsini həyata keçirən menecerlər də idarəetmə mənzələrinə aid olunmalıdır.

İdarəetmə mənzələrinin yaradılmasının əsasını şöbə tərəfindən müəyyən idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi təşkil edir. Şöbələr arasındakı əlaqələr üfqi xarakter daşıyır.

İdarəetmə səviyyəsi adı altında təşkilatın idarəetmə sistemlərində müəyyən yer tutan idarəetmə mənzələrinin

məcmusu anlaşılır. İdarəetmə pillələri (mərhələləri) şaquli asılılıqda olur və ierarxiya üzrə (tabelilik üzrə) bir-birinə tabedirlər: daha yüksək (yuxarı) idarəetmə pilləsinə mənsub menecerlər elə qərarlar qəbul edirlər ki, həmin qərarlar konkretləşdirilir və aşağı manqalara çatdırılır. Təşkilatı idarəetmənin piramida bənzər strukturu da məhz belə əmələ gəlmişdir (şəkil 1.5.).



Şəkil 1.5. Təşkilatı idarəetmənin birtipli piramidaya bənzər strukturu

İdarəetmənin təşkilat strukturları formalarına görə fərqlənir ki, bunların da əsasını fərqləndirici əlamətlər təşkil edir: təşkilatın istehsal – kommersiya fəaliyyətinin ölçüləri, istehsal təmayülü (profili), maliyyə-iqtisadi müstəqilliyin dərəcəsi, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi (yerlərə ötürülməsi) və s. o cümlədən.

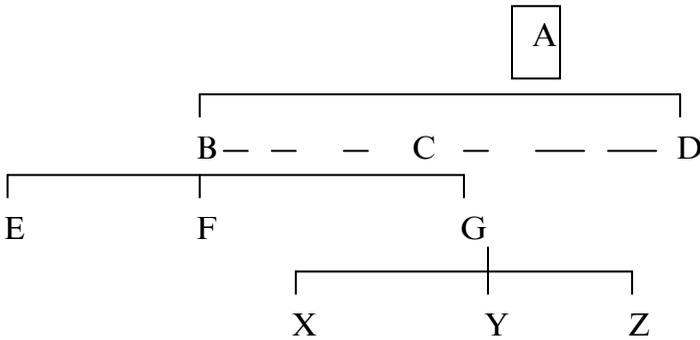
Təşkilatın və onu idarəetmənin təşkilat strukturu donuq bir şey deyil, ətraf mühitin dəyişikliklərinə müvafiq surətdə tədricən dəyişilir, təkmilləşir.

1.8. Təşkilat strukturlarının tipləri

Təşkilatın bölmələri arasında əlaqələrin xarakterindən asılı olaraq aşağıdakı təşkilat strukturu tipləri mövcuddur: xətti, funksional, xətti – funksional (qərargah) və matrisa (qəlibvari).

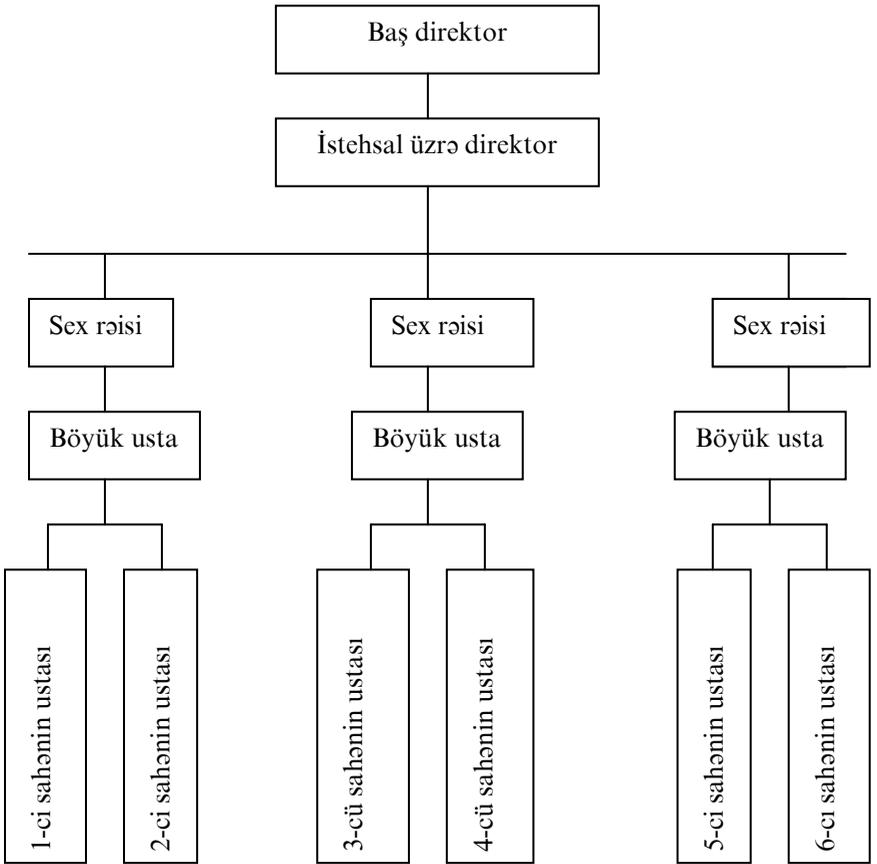
İdarəetmənin xətti təşkilat strukturu. Bu, idarəetmənin ən sadə təşkilat strukturlarındandı. Həmin struktur belə xarakterizə olunur ki, bu zaman hər bir struktur bölməsinin rəhbərliyində hər cür səlahiyyətləri olan və tabeliyindəki işçilərə vahid rəhbərliyi həyata keçirən və idarəetmənin bütün funksiyalarını öz əllərində saxlayan vahid rəis-rəhbər durur.

Xətti idarəetmə zamanı hər bir mənbənin və tabelikdə olan hər bir şəxsin bir rəhbəri olur ki, idarəetmənin bütün komandaları eyni zamanda eyni kanal üzrə ötürülür. Bu halda idarəetmə mənbələri idarəolunan obyektlərin bütün fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır. Söhbət obyektlərə görə rəhbərlərin ayrılmasından gedir, bunların hər birisi bütün iş növlərini yerinə yetirir, həmin obyektin idarə olunması ilə bağlı qərarları işləyib hazırlayır və qəbul edir. İdarəetmənin xətti strukturunda fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçbucaqlı formasındadır (bax. Şəkil 1.6.).



Şəkil 1.6. «Nəticə-üçbücaqdır» prinsipini üzrə xətti idarəetmə strukturunun sxemi

İdarəetmənin xətti strukturunda qərarlar zəncirvari surətdə «yuxarıdan aşağıya» verildiyi üçün, aşağı manqanın rəhbəri isə daha yüksək səviyyədəki rəhbərə tabe olduğu üçün təşkilatın rəhbərlərinin özünəməxsus ierarxiyası formalaşır (məsələn, bölmə müdiri, şöbə rəisi, mağaza direktoru; yaxud sahə ustası, mühəndis, sex, rəisi, müəssisə direktoru). Belə halda təkbaşına rəhbərlik prinsipi hökm sürür, onun da mahiyyəti bundan ibarətdir ki, tabelikdə olanlar yalnız bir rəhbərin sərəncamını yerinə yetirirlər. Ali idarəetmə orqanı, bilavasitə rəisə xəbərdarlıq etmədən, hər hansı bir icraçıya sərəncam vermək hüququna malik deyil. İdarəetmənin xətti strukturu sxematik surətdə aşağıdakı kimi təqdim edilə bilər (şəkil 1.7.).



Şəkil 1.7. İdarətmənin xətti təşkilat strukturunun sxemi

Şəkildən görüldüyü kimi, idarətmənin xətti strukturunda hər tabelikdə olanın rəisi var, hər rəisin isə bir neçə tabelikdə olanı var. Bu kimi struktur kiçik təşkilatlarda idarətmənin ən aşağı səviyyəsində (bölmə, briqada və i.a.) fəaliyyət göstərir.

Xətti strukturda təşkilatın idarəetmə sistemi istehsalın konsepsiya səviyyəsi, texnoloji xüsusiyyətləri, buraxılan məhsulun assortimenti və i.a. nəzərə alınmaqla istehsalat əlamətləri üzrə təşkil (tərtib) olunur.

İdarəetmənin xətti strukturu məntiqi baxımdan çox səmimidir və müəyyən surətdə formalaşmışdır, lakin onun çevikliyi azdır. Rəhbərlərdən hər birisi tam hakimiyyətə malikdir, lakin imkanları isə məhdud, xüsusi biliklərin olmasını tələb edən funksional problemlərin həlli ilə bağlıdır.

İdarəetmənin xətti təşkilat strukturunun öz üstünlükləri və çatışmazlıqları var.

Xətti strukturun ciddi çatışmazlıqları funksional struktur tərəfindən müəyyən qədər aradan qaldırıla bilər.

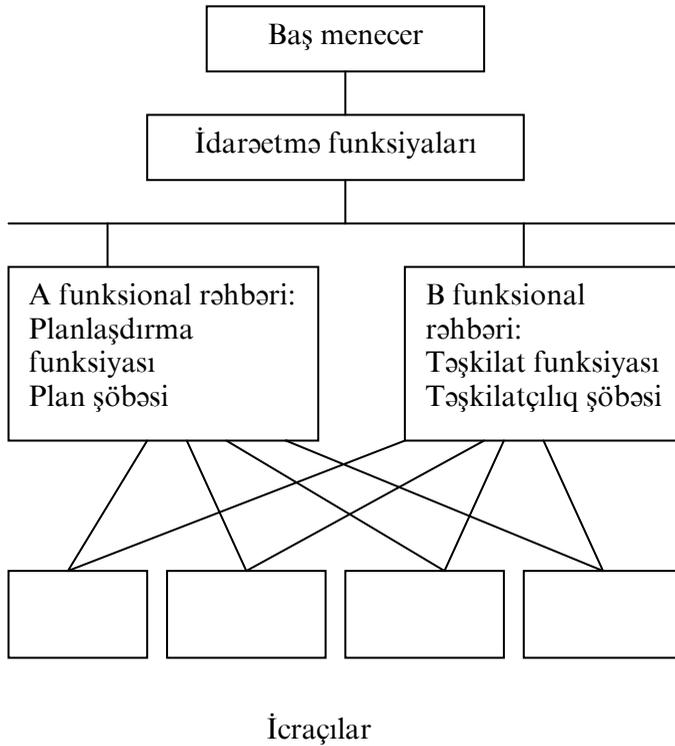
Təşkilatın idarə olunmasının funksional təşkilat strukturu. Funksional idarəetmə xətti idarəetmə sistemində qərarların qəbul edilməsindən ötrü lazım olan konkret iş növlərinin yerinə yetirilməsində ixtisaslaşmış bölmələrin hər hansı (bəzi) məcmusu tərəfindən həyata keçirilir.

İdeya (fikir) bundan ibarətdir ki, konkret məsələlər üzrə ayrı-ayrı funksiyaların yerinə yetirilməsi mütəxəssislərə həvalə olunur, yəni hər idarəetmə orqanı (yaxud icraçı) ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin icrası üzrə ixtisaslaşmış olur.

Təşkilatda, bir qayda olaraq, eyni təmayüllü (profilli) mütəxəssislər ixtisaslaşdırılmış struktur bölmələri (şöbələri) kimi birləşir, məsələn, marketing şöbəsi, plan şöbəsi, mühasibat və i.a. Beləliklə, təşkilatı idarəetmənin ümumi vəzifəsi orta səviyyədə başlayaraq, funksional meyarlara (kriteriyalara) görə bir neçə elementə bölünür. Onun adı da elə buradan irəli gəlir – funksional idarəetmə strukturu.

Funksional idarəetmə xətti idarəetmə ilə yanaşı mövcuddur (fəaliyyət göstərir) ki, bu da icraçıların ikili tabeliyini əmələ gətirir.

1.8.-ci şəkildən görüldüyü kimi, bütün idarəetmə funksiyalarını araşdırıb yerinə yetirməli olan universal menecerlər əvəzinə öz sahəsində yüksək səlahiyyətə sahib olan və müəyyən istiqamətə görə cavabdehlik daşıyan mütəxəssislər ştatı meydana çıxır (məsələn, planlaşdırma və proqnozlaşdırma). İdarəetmə aparatının bu kimi funksional ixtisaslaşdırılması təşkilatın fəaliyyətinin məhsuldarlığını artırır.



Şəkil 1.8. İdarəetmə funksional təşkilat strukturunun sxemi

Həm xətti, həm də funksional strukturun öz üstünlükləri və çatışmazlıqları mövcuddur.

Xətti və funksional idarəetmə strukturlarının çatışmazlıqları müəyyən dərəcədə xətti-funksional strukturlar tərəfindən aradan qaldırılır.

Xətti – funksional (qərargah) idarəetmə strukturu.
Həmin idarəetmə strukturu zamanı bütün hakimiyyət səlahiyyətlərini müəyyən kollektivə rəhbərlik edən xətti rəhbər öz üzərinə götürür. Konkret məsələlərin işlənilməsi və müvafiq qərar, proqram və planların hazırlanması zamanı funksional bölmələrdən ibarət xüsusi aparat (idarələr, şöbələr, büro və s.) ona kömək göstərir.

1.9. Təşkilat strukturlarının layihələndirilməsi

Mövcud struktur təsirsiz olduqda, idarəetmənin təşkilat strukturunun layihələndirilməsi haqqında qərar qəbul edilir. Layihələndirmə prosesində elə idarəetmə strukturunun yaradılması qərara alınır ki, o, təşkilatın bütün məqsəd və vəzifələrini daha tam şəkildə əks etdirə bilsin, yəni yeni yaradılan struktur ətraf mühitlə ən yaxşı tərzdə qarşılıqlı əlaqələr saxlamağa, öz əməkdaşlarının söyləmələrini məhsuldar surətdə və məqsəduyğun tərzdə bölüşdürüb istifadə etməyə və beləliklə də öz müştəri-lərinin tələbatını ödəməyə və yüksək səmərəlilikli nailiyyətlər əldə etməyə imkan versin.

Təşkilat strukturlarının layihələndirilmə prosesi üç əsas mərhələdən ibarətdir:

- 1) təşkilat strukturlarının təhlili;
- 2) layihələndirilmə;
- 3) səmərəliliyin qiymətləndirilməsi.

Birinci mərhələ – təşkilat strukturlarının təhlili.
İdarəetməni mövcud təşkilat strukturunun təhlili təşkilat tərəfindən ona qarşı sürülən tələblərə strukturun nə

qədər cavab verməsini (yararlı olmasını) müəyyənləşdirməyə imkan verməlidir. Burada (təhlilə) aşağıdakılar daxildir:

- 1) təşkilat strukturunun xarakteristikalarının müəyyənləşdirilməsi;
- 2) təşkilat strukturunun səmərəliyinin qiymətləndirilməsi;
- 3) birinci rəhbərin müavinləri arasında vəzifə bölgüsünün təhlili;
- 4) idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi üzrə xərclərin qiymətləndirilməsi

Təhlilin nəticələri üzrə təşkilatı idarəetmə strukturunun səmərələşdirilməsi istiqamətləri formalaşdırılır. Yəni təhlilin gedişində onun keyfiyyətini xarakterizə edən müəyyən olunmuş qiymətləndirmə meyarları baxımından idarəetmə strukturunun nə qədər səmərəli olması müəyyənləşdirilir. Qiymətləndirmə meyarlarına aşağıdakılar aiddir:

1. *idarəetmə prinsipləri* - mərkəzləşdirilmə və yerlərə ötürülmə (desentralizasiya) arasındakı nisbət (nə qədər və hansı qərarlar aşağı səviyyədə qəbul olunur? Onların nəticələri necədir? Hər bir idarəetmə səviyyəsi nəzarət funksiyalarının hansı həcmi yerinə yetirir?);
2. *idarəetmə aparatı* – bölmələrin yenidən qruplaşdırılması, onların arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin dəyişdirilməsi, səlahiyyət və məsuliyyətlərin (cavabdehliklərin) bölgüsü, bəzi manqaların müstəqil struktur kimi ayrılması, firmalararası əlaqələrin xarakterinin dəyişdirilməsi, idarəetmə aparatında lazımı aralıq manqalarının yaradılması və i.a.;
3. *idarəetmə funksiyaları* – strateji planlaşdırılmanın gücləndirilməsi (biznes – planın təshih olunması); məhsulun keyfiyyətinə

nəzarətin gücləndirilməsi, səhmlərin satışı yolu ilə işçilərin idarəetməyə cəlb olunması, əməyin əsaslandırılmasına (motivləşdirilməsinə) yanaşmaların dəyişdirilməsi və i.a.;

4. *təsərrüfat fəaliyyəti* – texnoloji prosesin dəyişdirilməsi, firmalararası əməkdaşlığın dərinləşdirilməsi, təşkilatın texniki baxımdan yenidən təchiz olunması və i.a.

Təhlil nəticəsində təşkilatın fəaliyyətindəki zəif cəhətlər aşkara çıxarıla bilər. Bunların içərisində idarəetmənin çoxmanqalılıığı, işdəki paralelçilik, təşkilat strukturlarının inkişafının xarici mühitdə baş verən dəyişiklərdən geri qalması nəzərə çarpa bilər.

Ekspert – təhlil qrupunun metodlarının (ekspert qiymətləndirmə metodu, normativ metod, funksional – dəyər təhlili və s.) köməyi ilə əldə olunan informasiya imkan verir ki;

- 1) idarəetmə diapazonunun tələblərinə müvafiqlik baxımından funksional bölmələrin daxili quruluşuna yenidən baxılsın (bu məqsədlə rəhbər işçilərin miqdarının normativ asılılığı icraçıların sayından irəli gələrək müəyyən olunur);
- 2) təşkilatın şöbə və xidmətləri daxilində vəzifələrin yenidən bölünməsi;
- 3) struktur bölmələri və xidməti təlimatlar haqqında müddəalar dəyişdirilsin.

İkinci mərhələ – təşkilat strukturlarının layihələndirilməsi. Layihələndirməyə dair metodik yanaşmalar bunlardan istifadə edilən metodların birləşməsindən asılı olaraq, idarəetmə strukturunu şərti surətdə dörd qrupa bölməyə imkan verir:

- 1) *analogiyalar (bənzərliklər, oxşarlıqlar) qrupu* – analogi təşkilatlardakı idarəetmə strukturlarının

- layihələndirilməsi təcrübəsindən istifadə edilməsini nəzərdə tutur;
- 2) *ekspert (qrupu)* – mütəxəssis – ekspertlərin təkliflərinin öyrənilməsinə əsaslanır. Qarşıya qoyulan vəzifələrdən asılı olaraq, onlar ya özləri təşkilat strukturlarının variantlarını layihələndirirlər, ya da struktur layihəçiləri tərəfindən işlənilib hazırlanmış variantları qiymətləndirirlər (ekspertizasını yerinə yetirirlər);
 - 3) *məqsədlərin strukturlaşdırılması* – təşkilatın məqsədlər sisteminin işlənilib hazırlanmasını və işlənilib hazırlanan strukturla sonradan əvəzlənməsini nəzərdə tutur. Bu halda idarəetmənin təşkilat strukturu sistemli yanaşma əsasında qurulur ki, bu da keyfiyyət və kəmiyyət təhlili ilə və onun quruluş və fəaliyyət variantlarının əsaslandırılması ilə birlikdə həmin strukturun qrafik təsviri formasında təzahür edir;
 - 4) *təşkilati modelləşdirilmə* – təşkilati qərarların səmərəliliyi dərəcəsinin qiymətləndirilməsi meyarlarının dəqiq formalaşdırılmasına imkan verir. Təşkilati modelləşdirmənin mahiyyəti təşkilatda səlahiyyət və məsuliyyətlərin bölgüsünün formalaşdırılmış riyazi, qrafik, yaxud maşında hazırlanmış təsvirlərinin işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

İdarəetmənin təşkilat strukturlarının layihələndirilməsi prosesində, bir qayda olaraq, təşkilat tərəfindən aşağıdakı məsələlər həll edilir; idarəetmə strukturunun tipinin müəyyənləşdirilməsi; idarəetmə səviyyələrinə görə bölmələrin tərkib və miqdarının dəqiqləşdirilməsi; inzibati-idarəetmə heyətinin miqdarı; təşkilatın mənzilləri arasında tabeliyin xarakteri; idarəetmə aparatının saxlanılmasına edilən xərclər.

Ən axırda hər bir struktur bölməsindən ötrü idarəetmə funksiyaları, bölmələrin və işçilərin informasiya, qarşılıqlı əlaqə və sənəd dövriyyəsi axını, səlahiyyət, məsuliyyət və hüquqları müəyyən olunur.

Bununla birlikdə, idarəetmənin yeni təşkilat strukturu layihələndirilərkən, təşkilat strukturlarına qarşı irəli sürülən tələblər və onların quruluş prinsipləri də unudulmamalıdır (yaddan çıxarılmamalıdır).

Təşkilat strukturuna qarşı tələblər:

1. *Optimallıq (əlverişlilik)* Ən az idarəetmə pillələri olmaqla idarənin (idarəetmənin) məqsətləri və pillələri (mərhələləri) arasında bütün səviyyələrdə səmərəli əlaqələr yaradılsa, idarəetmə strukturu optimal (əlverişli) hesab olunur.
2. *Operativlik (cəldlik)*. Həmin tələbin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, qərarın qəbulundan onun icrasına qədər müddətdə idarə edilən sistemdə qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsini lüzumsuz edən qarşısını almaz mənfi dəyişikliklər baş verə bilməsin.
3. *Etibarlılıq (mötəbərlik)*. İdarəetmə aparatının strukturu informasiyanın ötürülməsinin (verilməsinin) mötəbərliyini təmin etməli, idarəetmə komandalının və digər ötürülən (verilən) məlumatların təhrifinə yol verməməli, idarəetmə sistemində rabitənin fasiləsizliyini təmin etməlidir.
4. *Qənaətcillik (faydalılıq, əlverişlilik)*. Məsələn burasındadır ki, idarəetmədən lazımı səmərə idarəetmə aparatına minimum məsrəflər hesabına başa gəlsin. Ehtiyat məsrəfləri ilə faydalı nəticə arasındakı nisbət bunun meyarı ola bilər.

5. *Çeviklik (zirəklik)*. Ətraf mühitin dəyişikliklərinə müvafiq surətdə dəyişilmək (dəyişdirilmək) qabiliyyət.
6. *İdarəetmə strukturunun sabitliyi (sarsılmazlığı, möhkəmliyi, dayanıqlığı, davamlılığı)*. Müxtəlif zahiri (xarici) təsirlərə qarşı onun əsas xüsusiyyətlərinin dəyişilməməsi, idarəetmə sisteminin və onun elementlərinin fəaliyyətinin bütövlüyü (tamlığı, vəhdəti).

İdarəetmənin təşkilat strukturunun mükəmməlliyi ən çoxusu onun layihələndirilməsi zamanı aşağıdakı layihələndirilmə prinsipinə qədər əməl edilməsindən asılıdır:

- 1) idarəetmə manqalarının məqsədəuyğun miqdarı və informasiyanın ali rəhbərlikdən bilavasitə icraçıya qədər ötürülməsinə sərf edilən vaxtın maksimum ixtisar olunması;
- 2) təşkilat strukturunun tərkib hissələrinin (onun bölmələrinin tərkibinin, informasiya axınlarının və s.) dəqiq ayrılması;
- 3) idarəetmə sistemindəki dəyişikliklərə qarşı sürətli cavab vermə qabiliyyətinin təmin edilməsi;
- 4) müəyyən məsələ üzrə daha çox məlumatı olan bölmələrə məsələnin həll edilməsi səlahiyyətlərinin verilməsi;
- 5) idarəetmə aparatının ayrı-ayrı bölmələrinin bütövlükdə təşkilatın bütün idarə sisteminə və o cümlədən zahiri (xarici) mühitə uyğunlaşdırılması (öyrəşdirilməsi).

Nəzərə almaq lazımdır ki, müxtəlif təşkilatlarda (işin spesifikasiyasını nəzərə almaqla) onların fəaliyyət funksiyalarını daha tam şəkildə əks etdirən digər təşkilat strukturlarının qurulması prinsiplərindən də istifadə edilir.

Beləliklə, təşkilat strukturlarının layihələndirilməsi prosesində üç mərhələ nəzərdə tutulur: analitik (təşkilat strukturlarının qurulmasına dair mövcud praktikanın və tələblərin öyrənilməsi); layihə (idarəetmə strukturunun layihələndirilməsi (modelləşdirilməsi); təşkilati (layihələndirilən təşkilat strukturunun tətbiq ediləcəyi təşkilat).

II FƏSİL MENECEMENTİN FUNKSİYALARI VƏ PRİNSİPLƏRİ

2.1. Menecment funksiyalarının mahiyyəti və xarakteristikası

Təşkilatın fəaliyyət göstərməsindən söz açdıqda, həmin təşkilatın çərçivəsində adamların müəyyən işləri yerinə yetirməsini nəzərdə tuturuq.

İnsanların əksəriyyəti öz gündəlik (aylıq, illik və s.) fəaliyyətlərini planlaşdırırlar, sonra onun yerinə yetirilməsindən ötrü lazım olan ehtiyatları təşkil edirlər. İrəliyə doğru yürüdükcə, qarşımıza qoyduğumuz məqsəd və vəzifələri yerinə yetirdiklərimizlə müqayisə edirik. Bu kimi gündəlik iş özünəməxsus idarəetmə dövrəsini əmələ gətirən bir sıra idarəetmə funksiyalarımızı əhatə edir. Yalnız onun bütün mərhələləri yerinə yetirildikdən sonra idarəetmə təsiri həyata keçirilmiş olur. Beləliklə, idarəetməyə idarəetmə funksiyaları adlandırılan idarəetmə işlərinin konkret formalarından ibarət dövrü proses kimi baxılmalıdır.

Menecmentin funksiyaları - xüsusi üsul və metodlarla həyata keçirilən idarəetmə fəaliyyətinin konkret növüdür (formasıdır).

İdarəetmənin məzmununu təşkil edən əsas komponentlərdən (tərkib hissələrindən) birisi funksiyalardır. Bu və ya digərinə nisbətən ən sadə işin yerinə yetirilməsindən ötrü qabaqcadan müəyyən olunmalıdır ki, nəticədə nə əldə olunacaq, iş necə təşkil edilməlidir, onun icrası necə əsaslandırılmalı və icraya nəzarət necə həyata keçirilməlidir. İdarəetmənin funksiyaları da elə bundan ibarətdir. Vaxt ötdükcə idarəetmə texnikası təkmilləşdirilməsə də, idarəetmənin əsasını təşkil edən funksiyalar praktik (əməli) surətdə dəyişilmədən qalmaqdadır.

İdarəetmə funksiyalarının spesifik xarakteri, xüsusi mündərəcəsi var və onlar bir-birindən asılı olmadan müstəqil surətdə də, həm bir-biri ilə əlaqəli tərzdə yerinə yetirilə bilər, həm də bir-birinə sanki sirayət edə də bilərlər. Məsələn, nəzarət funksiyasının yerinə yetirilməsi vasitəsilə toplanılmış informasiya menecerlərə onların planlarının (planlaşdırma funksiyalarının) necə yerinə yetirilməsindən «söz açır». Eyni zamanda nəzarət lazımı tərzdə əsaslandırılmalı və mütəşəkkil olmalıdır, yəni onun əsaslandırma və mütəşəkkillik funksiyaları müəyyən edilməlidir. Başqa sözlə, idarəetmə sistemindəki bütün idarəetmə funksiyaları vahid tam proses kimi birləşməlidirlər.

Əgər menecer öz təşkilatının «qüsursuz» gələcəyini təmin etmək istəyirsə, onda bütün idarəetmə funksiyalarını daim yerinə yetirməlidir. Özü də ən əvvəl planlaşdırılma işindən başlanılmalıdır. Əgər iş planlaşdırılıbsa, onda həmin iş mütəşəkkil olmalıdır, işçilər də onun yerinə yetirilməsinə hazırlanmalıdır. Əməyin keyfiyyəti də ən çoxusu menecerin irəli sürdüyü həvəsləndirici motivlərdən asılı olmalıdır. Nəhayət, planların dəqiq yerinə yetirilməsinin müəyyənləşdirilməsindən ötrü əmək prosesinə nəzarət həyata keçirilməlidir. Yuxarıda deyilənlərdən məlum olur ki, bütün funksiyaların dördü də bir-biri ilə qarşılıqlı surətdə əlaqəlidir və bir-birini qarşılıqlı surətdə şərtləndirirlər.

Beləliklə, idarəetmə funksiyalarını idarə olunan obyektə təsirlə bağlı idarəetmə əməyinin bir növü kimi təsəvvür etmək olar. Axı idarəetmə əşyaları insanların vasitəsilə (köməyi ilə) yaratmaq sənətidir. Belə hesab olunur ki, idarəetmə prosesində planlaşdırılma, təşkil etmə, əsaslandırılma və nəzarət kimi əsas funksiyaları yerinə yetirilir.

Menecementin həmin dörd funksiyasından hər birisi təşkilatdan ötrü həyati əhəmiyyətlidir. Bununla birlikdə

planlaşdırılma bir idarəetmə funksiyası kimi digər funksiyaların əsasını təşkil edir və bunların ən başlıcası hesab olunur, təşkilətmə, əsaslandırma və nəzarət funksiyaları isə təşkilatın taktik və strateji planlarının yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirilib.

Planlaşdırma funksiyası. Təşkilatın məqsədlərinin və bunlara nail olmağın ən yaxşı yollarının müəyyənləşdirilməsindən ötrü idarəetmə prosesində menecment funksiyası kimi planlaşdırılma zəruridir. Planlaşdırılma prosesində təşkilatın məqsədlərinin necə olacağı və bunlara nail olmaqdan ötrü təşkilatın üzvlərinin nələri edəcəyi barədə qərar qəbul olunur. Bu isə sabaha bu gündən hazırlaşmaq, qarşıya qoyulan tələbləri və buna necə nail olmağın yollarını müəyyənləşdirmək deməkdir.

Planlaşdırma menecmenti funksiyasıdır ki, bunu da hər hansı idarəetmə səviyyəli menecer hər gün həyata keçirir. Planlaşdırdıqca menecer gələcək problemləri, imkanları real surətdə qarşılaşdırır (tutuşdurur, müqayisə edir) və hansı sahədə daha əhəmiyyətli səylərin tətbiqi barədə qərar qəbul edir.

Planlaşdırılmanın keyfiyyətinə görə baş direktordan (firma rəhbərindən) ən aşağı idarəetmə səviyyəsinə qədər bütün menecerlər cavabdehdir. Buna görə də qəbul olunmuş planın yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət onların hər birinin üzərinə düşür.

Plan təşkilatın gələcək vəziyyətinin mürəkkəb sosial-iqtisadi modelidir. Planlaşdırma prosesinin mərhələləri əsasən universaldır. Konkret metod və strategiyalara gəlinə isə, onlar bir-birindən əhəmiyyətli surətdə fərqlənir. Adətən təşkilat ümumi fəaliyyətin idarə olunmasından ötrü vahid plan formalaşdırır, lakin həmin plan çərçivəsində konkret məqsəd və vəzifələrə nail olmaqdan ötrü ayrı-ayrı menecerlər tərəfindən müxtəlif metodlar tətbiq edilir. Beləliklə, yol xəritəsi tərtib olunur

ki, bunu da təşkilat konkret vaxt dövründə keçib getməlidir.

Hər bir vəziyyətə müvafiq olan vahid planlaşdırılma metodu mövcud deyildir. Planlaşdırılmanın tipi və planlaşdırılma prosesində menecerin nəzərə çarpdırdığı cəhət onun firmanın (şirkətin) təşkilat ierarxiyasında tutduğu yerdən (vəziyyətdən) asılıdır, yəni planlaşdırılma prosesi təşkilatın səviyyəsinə müvafiq surətdə həyata keçirilir. Belə ki, **strateji planlaşdırılma** (ali səviyyə) təşkilatın əsas tərkib hissələrinə uzunmüddətli perspektiv baxımından nəzər salmaq; ətrafda hansı tendensiyaların baş verməsini qiymətləndirmək; rəqiblərin hansı davranışlara yol verəcəyini müəyyənləşdirmək deməkdir. Bu səviyyədə planlaşdırılmanın başlıca vəzifəsi təşkilatın öz bazar platformasında özünü necə aparacağını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

İdarəetmənin orta səviyyəsində **taktiki planlaşdırma** ilə məşğul olurlar, yəni bu zaman strateji məqsəd və vəzifələrə nail olmaq yollarındakı aralıq məqsədləri müəyyənləşdirilir. Taktiki planlaşdırma mahiyyətinə görə strateji planlaşdırmaya bənzəyir. Fərq yalnız bundadır ki, əgər təşkilatda, məsələn, üç müxtəlif bölmə rəisi varsa, onda onların hər birisi öz fəaliyyətini özgələrilə əlaqələndirməli, yaxud inteqrasiya etməlidir (birləşdirməlidir). Bu da planda öz əksini tapmalıdır. Elə ona görə də taktik planlaşdırma baxımından onların məsuliyyəti bundan ibarətdir ki, planlaşdırılmanın əsasını strateji planlaşdırma zamanı yaranmış ideyalar təşkil etsin.

Planlaşdırılma aşağı səviyyədə də həyata keçirilir. Buna **operativ planlaşdırılma** deyilir. Operativ planlaşdırma bütün planlaşdırmaların əsasını təşkil edir. Operativ planlarda fəaliyyətin standartları, işlərin təsviri və i.ə. elə bir sistemə daxil edilir (yazılır) ki, bu zaman

təşkilatın ümumi və baş məqsədlərinə nail olmaq işinə hər kəs öz səylərini yönəltmiş olur. Lakin heç kəs məqsədlərini təkbaşına müəyyənləşdirmir və onlara nail olmağın özəl yollarını seçmir. Hər bir menecer operativ plan əsasında gündəlik qısamüddətli taktikasını işləyib hazırlayır ki, bütün işlərin (hərəkətlərin) düzgünlüyü təmin olunsun, təşkilatın fəaliyyətinin güclü və zəif cəhətləri müəyyənləşdirilsin. Belə yanaşma şəxsiyyətin mütəmadi özünü təkmilləşdirməsindən ötrü əlverişli şərait yaradır.

Planlaşdırmanın bütün üç növü (tipi) ümumi sistem əmələ gətirir ki, buna da təşkilatın fəaliyyətinin **baş planı**, yaxud **ümumi planı**, ya da **biznes – planı** deyilir

Planlaşdırmanın prinsipləri və texnikası. İdarəetmə funksiyası kimi planlaşdırmanın səmərəliyi (effektivliyi) ən çoxusu, planların tərtib edilməsi zamanı hansı prinsiplərin (aparıcı qaydaların) rəhbər tutulmasından asılıdır.

1. **Planlaşdırmanın bütövlüyü** (tamlığı). – planlaşdırma zamanı təşkilatın inkişaf etdirilməsindən (inkişafından) ötrü əhəmiyyətli olan bütün hadisələr və vəziyyətlər nəzərə alınmalıdır.
2. **Planlaşdırmanın dəqiqliyi** – planların tərtib olunması zamanı proqnozların dəqiqliyini təmin edən müasir (çağdaş) metodlardan, vasitələrdən, taktikalardan və prosedurlardan istifadə olunur.
3. **Planlaşdırmanın aydınlığı** – planlaşdırmanın məqsəd və tədbirləri təşkilatın bütün üzvlərindən ötrü sadə və anlaşılıqlı olmalıdır.
4. **Planlaşdırmanın fasiləsizliyi** – planlaşdırma birdəfəlik hadisə deyil, fasiləsiz prosesdir.
5. **Planlaşdırmanın əlverişliliyi (faydalılığı, qənaətcilliyi)** – planlaşdırmaya çəkilən xərclər planlaşdırmadan əldə edilən qazanca mütənəşib olmalıdır.

Planlaşdırma bütün gələcək hadisələrin planlaşdırılmasından, proqnozlaşdırılmasından və onlara nəzarətdən ötrü menecerlərin istifadə etdiyi bütün metod, taktika və prosedurlardan istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Planlaşdırma texnikasının növləri büdcə planlaşdırması kimi ənənəvi metodlardan başlayaraq, modelləşdirmə, oyun nəzəriyyələri və senari proyektləri layihələri əsasında planların, yaxud bunların ayrı-ayrı bölmələrinin işlənilib hazırlanmasına qədər ən mürəkkəb metodlardan istifadə olunmasını ehtimal edir. Planlaşdırmanın bu kimi texnikasından istifadə edilməsi qeyri-müəyyənliyi azaltmağa, proqnozlaşdırmanın dəqiqliyini artırmağa, plana təsir göstərən amillərin menecerlər tərəfindən izlənməsinə, yaxud təhlil edilməsinə kömək göstərməyə imkan verir.

Planlaşdırma zamanı istifadə edilən ən geniş yayılmış vasitələrdən biri ***büdcə metodudur***. Onun vasitəsilə nəğd pulun, kapitalın və sair ehtiyatların daxil olması və xərclənməsini (məxaric edilməsini) əyani surətdə təsvir etmək mümkündür.

Planlaşdırma texnikasının digər vasitəsi – *edilən xərclərin çıxarılmasının təhlili* ilə bağlıdır. Edilən xərclərin çıxarılmasına dair analitik məlumatlar əsasında çəkilən xərcləri, əldə olunan gəlirləri və istehsal güclərini daha dəqiq hesablamaq və müqayisə etmək mümkündür. Sadə layihələr zamanı edilən xərclərin çıxarılmasının təhlilindən satılmalı olan mal vahidlərinin miqdarının proqnozlaşdırılmasından ötrü istifadə edilir ki, nəticədə gəlirlərin xərclərlə bərabərləşməsi, yaxud onlardan artıq olması əldə edilsin.

1960-cı illərdə planlaşdırmanın *operativ tədqiqat* texnikası geniş yayılmışdı. Söhbət problemlərin təhlilindən və mümkün qərarların qiymətləndirilməsindən ötrü idarəetmənin elmi texnikasından istifadə edilməsindən gedir. Buraya növbələr, oyunlar və imitasiyalı

modelləşdirmə nəzəriyyələri daxildir. Planlaşdırma prosesində bu və ya digər modelin tətbiqi obyektiv informasiyanın toplanılması və təhlilindən asılıdır. Ehtimal olunur ki, informasiya (məlumat) idarəetmə kanallarına lazımı həcmdə və lazımı müddətdə daxil olmalıdır. Bu isə təşkilatın ən dəyərli aktividir.

Adı çəkilən modellər kəmiyyət xarakteri daşsa da planlaşdırmanın keyfiyyət məsələlərinin həllindən ötrü uğurla tətbiq olunur.

Digər planlaşdırma texnikaları da mövcuddur. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, bütün planlaşdırma metodlarının ümumi vahid məqsədi menecerə təşkilatın inkişafının gələcəyini daha düzgün xəbər verməsi işi sahəsində kömək göstərməkdən ibarətdir, çünki idarəetmə həyatında daim təsadüflər və hadisələrin qeyri-müəyyən davamı baş verir. Məhz buna görə də təşkilatlar uzunmüddətli plan işləyib hazırlayır ki, burada da alternativlərin həlli yollarının müəyyənləşdirilməsindən ötrü cəhdlər göstərilir.

Planlaşdırma funksiyalarının köməyi ilə təşkilatda qeyri-müəyyənlik problemi müəyyən qədər öz həllini tapır. Planlaşdırma menecerlərə qeyri-müəyyənliyin öhdəsindən daha uğurla gəlməyə və belə hallara qarşı daha səmərəli reaksiya göstərməyə kömək edir. Buna görə də yadda saxlamaq lazımdır ki, qeyri-müəyyənlik elə əsas səbəblərdən biridir ki, həmin əsasda planlaşdırma əmələ gəlmiş mürəkkəb şəraitdə idarəetmənin daha yaxşı təşkil edilməsi sahəsində, xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə qarşı daha səmərəli reaksiya göstərmək sahəsində təşkilata kömək göstərə bilər.

Təşkilatın funksiyası. Hər bir planda həmişə planlaşdırılmış məqsədlərə nail olmaqdan ötrü real şəraitin yaradılması mərhələsi var. Təşkilat bir idarəetmə funksiyası kimi hər hansı bir təşkilatın fəaliyyətinin

texniki, iqtisadi, sosial-psixoloji və hüquqi cəhətlərinin sahmanlanmasını təmin edir. O, menecer və icraçıların fəaliyyətinin nizamlanmasına yönəldilmişdir. Bütün işi insanlar yerinə yetirdiyinə görə, həmin idarəetmə funksiyası məhz *kimin* külli miqdarda tapşırıqlar toplusundan hansı konkret tapşırığı yerinə yetirəcəyini və bundan ötrü *hansı* vasitələrin tələb olunacağını müəyyənləşdirir.

Əgər planlaşdırma funksiyası *nə* sualına (plana nəyi daxil etməli? nə tədbir görməli? nəyi qabaqcadan nəzərdə tutmalı? və i.a. cavab verirsə, təşkilat funksiyası qarşıya *kim və necə* suallarını qoyur (təşkilatın planını *kim* və *necə* yerinə yetirəcək?)

Təşkilatçılıq fəaliyyətinin vasitəsi ilə, yəni vəzifə və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və birləşdirilməsi vasitəsi ilə hər bir təşkilatda münasibətlərin məqsədyönlü surətdə idarə olunması baş verməlidir. Təşkilat – müəssisənin məqsədlərinə nail olmağın vasitəsidir.

Beləliklə, ***təşkilat (təşkil etmə)*** – idarəetmənin ikinci funksiyasıdır. «Təşkilat» termininin çoxsaylı mənaları toplusundan idarəetmə funksiyası mənasında ən çoxu iki növündən istifadə olunur:

- 1) ***təşkilat*** - insanlar birgə əməklə birləşdikdə, fəaliyyətin özünəməxsus yeri olan qarşılıqlı münasibətlərinin, hüquq, məqsəd, rol və növlərinin və digər amillərin əmələ gətirdiyi sistem strukturudur;
- 2) ***təşkilat (təşkil etmə)*** – bu, müəssisənin strukturunun yaradılması və saxlanması prosesidir.

Motivləşdirmə (əsaslandırma) funksiyası. Menecer əməkdaşlarına təsir etmək vasitəsilə nəticələrə nail olduğundan, onun öz iş vaxtının böyük bir hissəsini

heyətin¹ idarə edilməsinə sərf etməsi təbii bir haldır ki, bunun da əsasını motivləşdirmə (əsaslandırma) təşkil edir. Yəni menecer idarəetmə prosesində qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaqdan ötrü işçiyə təsir göstərilməsi sistemini (stimulları) yaradır. İnsanın davranışı həmişə motivləşmiş (əsaslanmış, istiqamətlənmiş və s.) olur. O, böyük səylə, ilhamla və yüksək coşqunluqla da işləyə bilər, işdən yayınmağa da çalışa bilər. Şəxsiyyətin davranışının digər təzahürləri də ola bilər. Hər bir halda da bu davranışın motivi (əzası) aşkara çıxarılmalıdır.

Motivləşdirmə – özünü və başqalarını şəxsi məqsədlərə və təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü fəaliyyətə sövq etmək prosesidir, yəni bu, insanı düşünülmüş bir tərzdə hər hansısa hərəkətə sövq etməkdir.

Motivləşdirməyə ənənəvi yanaşma belə bir inama əsaslanır ki, əməkdaşlar yalnız səmərəli işləməyə məcbur etməli olacağımız ehtiyatlardır, aktivlərdir.

Sənaye inqilabı başlandıqdan cəmiyyətimiz daha çox mürəkkəbləşməyə doğru irəliləyib. Texniki tərəqqi əməyi və gündəlik həyata münasibəti əsaslı surətdə dəyişdirmişdir. Nəticədə menecer hər gün əməkdaşların fəaliyyətinin motivləşdirilməsi, yəni mövcud iş onların enerjisinin istiqamətləndirilməsi problemi ilə qarşılaşır.

Motivləşdirməni həm menecmentin ümumi funksiyası, həm də işçi heyətini idarəetmənin ayrıca funksiyası kimi nəzərdən keçirməklə, təşkilatın məqsədləri vasitəsilə şəxsi məqsədlərə nail olmağa əməkdaşları sövq etmək daha məqsəduyğundur. Həmin məqsədlərə nail olmağın yolu üç əsas istiqamət üzrə getməlidir.

¹ Bəzi nəşrlərdə heyətin idarə olunması idarəetmənin ayrıca bir funksiyası kimi nəzərdən keçirilir.

1. Əməkdən məmnun qalmağın səviyyəsinin artırılması (əməyin motivləşdirilməsinin sosial aspekti). Bu halda əmək fəaliyyətinin faydası maksimallaşır və maddi stimullaşdırılma sistemi optimallaşır. Həmin baza əsasında əmək kollektivinin üzvləri arasındakı münasibətlərin mündərcəsi təkmilləşir və zənginləşir, ünsiyyətə qarşı tələbat təmin olunur, şəxsiyyətin sosial statusu yüksəlir və dəyərləndirmə təmayülləri formalaşır.
2. Təşkilatın ümumi məqsədlərinə nail olmaq sahəsində işçi heyətinin marağının yüksəldilməsi. Bundan ötrü aşağıdakılar xarakterdir (səciyyəvidir):
 - təşkilatın məqsədlərinin düşünülmüş tərzdə qavranması;
 - təşkilatda hər bir şəxsin öz imkan və məqsədlərini qiymətləndirməsi;
 - təşkilatın fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərinə mənsubluq duyğusunun inkişaf etdirilməsi («biz hamımız – bir ailəyik»);
 - təşkilatda baş verənlərin hamısına görə şəxsi məsuliyyət duyğusu.

Beləliklə, motivləşdirmənin birləşdirici amili özünü büruzə verir, yəni təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü əməkdaşların birləşməsi, tərəfdaşlıq və birlik (vəhdət) duyğusunun formalaşması baş verir.

3. İşçi heyətinin yaradıcı potensialının inkişafı. Söhbət əmək prosesinə yaradıcı münasibətin formalaşması barədə gedir, yəni işçi son məqsədə nail olmaqdan ötrü vasitələri müstəqil surətdə seçmək imkanına malikdir.

Mükəmməl yerinə yetirilmiş işdən şəxsən razı qalmaq və öz əməyinin bəhrələri ilə fəxr etmək işçilərə məqsəd duyğusunu aşılayır. Bu işə puldan da vacibdir

(əməyin motivləşdirilməsi (əsaslandırılması) baxımından). İnsanı özgə (yad) tapşırığı üzrə işləməyə istiqamətləndirən şərait menecerləri həmişə maraqlandırır (düşündürür). Tabelikdə olanın şəxsi müstəqilliyi artdıqca, o, qismən sahibkara çevrildikcə həmin maraq da artmağa başlayır. İnsanın müstəqilliyi artdıqca onu irəliyə doğru sövq edən özünüdərkətmə duyğusu da çoxalır, bu da onu daha çox fayda əldə etməyə məcbur edir.

Menecerin mövqeyi baxımından motivləşdirmə – tabelikdə olan işçini elə bir vəziyyətə gətirib çatdırmaq, yaxud onun üçün elə bir şərait (ab-hava, atmosfer) yaratmaq qabiliyyətidir ki, bunlar işçini məhz menecerin istədiyi kimi işləməyə məcbur etsin (stimullaşdırın).

Təlim (təhsil) və ixtisasartırma, istehsalat təcrübəsinin toplanılması prosesində bilik və vərdişlər əldə etmiş insan öz bacarığını əmək prosesində tətbiq etmək istəyir. Buna nə qədər çox nail olarsa, onun özündən məmnunluq duyğusu və müvafiq surətdə motivləri bürüzə vermək duyğusu da artır. Belə halda əməkdaş təşkilatın məqsədlərini öz məqsədləri hesab edir

İnsanın gördüyü işdə özünü reallaşdırmağa çalışması şübhəsizdir. İnsan belə yaranıb. Əməyin idarə olunması və təşkili sayəsində əməkdaşlardan ötrü imkanların yaradıldığı yerdə onların əməyi yüksək səmərəliliyə malik olur, onları əməyə istiqamətləndirən motivlər də bir o qədər yüksək olur. Deməli, əməkdaşları motivləşdirmək onların mühüm mənafeələrini (maraqlarını) nəzərə almaq, əmək fəaliyyəti prosesində özlərini reallaşdırmağa imkan vermək deməkdir.

Motivləşdirmənin müasir (çağdaş) nəzəriyyələri.

Psixoloji və təşkilat – iqtisadi istiqamətli müxtəlif nəzəriyyələri iki qrupa ayırmaq olar:¹

- 1) insanları başqa cür deyil, məhz bu cür işləməyə məcbur edən (A.Maslou, F.Hersberq və başqalarının terminidir), şəxsiyyətin daxili niyyətlərinin (tələbatlarının) cəniləşdirilməsinə əsaslanan motivləşdirmənin məzmun (mündərcat) nəzəriyyələri;
- 2) motivləşdirmənin prosesual nəzəriyyələri-daha müasir olmaqla, ilk növbədə insanların tərbiyəsini və şüurunu (idrakını) nəzərə almaqla onların özlərini necə aparmasına əsaslanır (bu, Porter – Loulerin gözləmə nəzəriyyəsi, ədalətlik nəzəriyyəsi və motivləşdirmə modelidir).

Yuxarıda adı çəkilən nəzəriyyələr bir sıra məsələlər üzrə bir-birindən fərqlənsələr də bir-birlərini qarşılıqlı surətdə inkar etmirlər. İnsanın tələbatları strukturunun təşkilatda tutduğu yerlə, yaxud bundan əvvəl qazandığı təcrübə ilə müəyyən olunmasını nəzərə almaqla demək olar ki, motivləşdirmədən ötrü heç bir ən yaxşı üsul (nəzəriyyə) yoxdur. İnsanların bir qisminin motivləşdirilməsindən ötrü ən yaxşı hesab edilən üsul, başqaları üçün tamamilə yaramaya da bilər.

Motivləşdirmənin məzmun (mündərcat) nəzəriyyələri. Maslouya görə tələbatlar ierarxiyası.
A.Maslou bütün tələbatlar çoxluğundan beşini seçir:

- 1) fizioloji tələbatlar;
- 2) gələcəyin təhlükəsizliyinə və əminliyinə tələbat;

¹ Bu materialın hazırlanması zamanı aşağıdakı mənbədən istifadə edilib: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 1992.

- 3) sosial tələbatlar (kollektivə mənsubiyyət, kollektivin dəstəyi və i.a.);
- 4) hörmət tələbatı;
- 5) özünüifadə etmə tələbatı.

Maslounun nəzəriyyəsinə görə bütün tələbatları ciddi ierarxiya strukturu formasında yerləşdirmək olar. Bununla o, demək istəyirdi ki, aşağı səviyyəli tələbatların ilk növbədə ödənilməsi tələb olunur və deməli, daha yüksək səviyyəli tələbatlar motivləşdirməyə təsir göstərməyə başlayana qədər insanın davranışlarına (əxlaqına) aşağı səviyyəli tələbatlar hər şeydən əvvəl təsir göstərə bilər.

Ən axırda belə bir nəticəyə gəlmək olar: əgər siz rəhbərsinizsə, hansı fəal tələbatların tabeliyinizdəki insanları daha çox düşündürdüyünü həll etməlisiniz. Əgər vaxt ötdükcə tələbatlar da dəyişilirsə, bir dəfə uğur qazanmış motivləşdirmənin həmişə səmərə verəcəyinə ümid bağlamayın.

Maslou nəzəriyyəsinin də öz çatışmazlıqları var. Görünür, Maslouya görə tələbatların mərhələli ierarxiya strukturunun dəqiq ideyası mövcud deyil. Ən vacib tələbatlar konsepsiyası öz tam təsdiqini tapmadı. Tələbatlardan hər hansı birinin təsdiqi heç də növbəti səviyyəli tələbatların da avtomatik surətdə işə düşməsinə gətirib çıxarmır.

Maslounun nəzəriyyəsində insanların fərdi xüsusiyyətlərini nəzərə almaq mümkün olmamışdır, halbuki rəhbər işçi bilməlidir ki, mükafatlandırılma sistemində onun bu və ya digər əməkdaşı daha çoxunu nəyə üstünlük verir.

Mak – Klendanın tələbatlar nəzəriyyəsi . Həmin nəzəriyyə əsasən ən yüksək səviyyəli tələbatlara üstünlük verir. Həmin nəzəriyyəyə görə üç növ tələbat mövcuddur: hakimiyyət, müvəffəqiyyət və iştirak.

Hakimiyyət tələbatı – başqa insanlara təsir göstərmək arzusudur. Bu, neqativ anlamada hakimiyyətə can atan karyeristləri (vəzifəpərəstləri, mənəbpərəstləri) nəzərdə tutmur, daha çoxusu öz təsirini zühura çıxarmaq tələbatını irəli sürür.

Müvəffəqiyyət tələbatı yalnız konkret adamın statusunu təsdiqləyən müvəffəqiyyətin elan edilməsi ilə deyil, işin uğurlu nəticə ilə başa çatdırılması prosesi ilə təmin edilir.

İştirak tələbatı Maslounun motivləşdirilməsinə bənzəyir, çünki işçilər tanışların kompaniyasına (birliyinə), dostluq münasibətlərinin yaradılmasına və i.a. daha çox üstünlük verirlər.

Ədalətlik nəzəriyyəsi insanların qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olmaqdan ötrü öz söylərini necə bölüşdürüb istiqamətləndirməsi məsələlərinə cavab verir. Nəzəriyyədə bəyan olunur ki, işçi öz motivləşdirməsini formalaşdırarkən subyektiv qiymətləndirmələrdən çıxış edir ki, onun da əsasını aşağıdakı müqayisələr (qarşılaşdırmalar) təşkil edir:

- 1) öz əmək məsrəfi və gözlənilən qiymətləndirmə, yəni mükafatlandırmanın məbləği;
- 2) digər işçinin eyni əmək məsrəfləri və buna verilən faktik mükafatlandırılma;
- 3) öz əməyinə görə gözlənilən mükafatın başqa adamların analoji (bənzər, oxşar) əməyinə verilən mükafatla müqayisəsi.

İş burasındadır ki, insanlar alınan mükafatın sərf olunmuş söylərə nisbətini subyektiv surətdə müəyyənləşdirirlər, sonra isə bunu analoji (bənzər, oxşar) işi yerinə yetirən başqa adamların aldığı mükafatla müqayisə edirlər.

Əgər müqayisə balansdan kənara çıxmanın və ədalətsizliyin baş verdiyini göstərsə, bu zaman insanda psixoloji gərginlik əmələ gəlir. Bu halda həmin işçini

motivləşdirmək, gərginliyi aradan qaldırmaq və ədalətliyin bərpasından ötrü balansdan kənara çıxmanı təşhiv etmək lazımdır. Bunu edilən səylərin səviyyəsini, yaxud alınan mükafatların səviyyəsini azaltmaqla həyata keçirmək olar. Beləliklə, başqaları ilə müqayisədə az mükafat aldıklarını zənn edən əməkdaşlar öz əmək intensivliklərini azaltmağa başlayacaq, yaxud mükafatlandırılma səviyyəsinin artırılmasına çalışacaq. Onlara mükafatların həddindən artıq verildiyini zənn edən işçilər (əməkdaşlar) isə ya əmək intensivliyini eyni səviyyədə saxlamağa, ya da onu artırmağa çalışacaq.

İdarəetmə praktikasından ötrü ədalətlik nəzəriyyəsinin əsas nəticəsi budur ki, insanlar ədalətli surətdə mükafatlandırıldıqlarına yəqinlik hasil etməyincə öz əmək intensivliklərini azaltmağa səy göstərəcəklər.

Lakin menecer yadda saxlamalıdır ki, ədalətliyin qiymətləndirilməsi qəti xarakterə malik deyil, nisbi xarakter daşıyır. Bu sahədə şəxsi «Mən» duyğusu mühüm rol oynayır.

Amerika tədqiqatçıları L.Porter və E.Louler gözləmə və ədalətlik nəzəriyyələri elementlərinin də daxil olduğu motivləşdirmənin kompleks prosessual nəzəriyyəsini (Porter – Louler modelinin) işləyib hazırlamışlar, yəni onların modelində dörd dəyişən hədd yer tutur: sərf edilən səylər, qavrama, əldə edilən nəticələr, mükafatlandırılma, razı qalma səviyyəsi.

Porter – Louler modelinə uyğun surətdə əldə edilən nəticələr əməkdaşın sərf etdiyi səylərdən, onun qabiliyyətlərindən və xarakter xüsusiyyətlərindən, habelə öz rolunu dərk etməsindən asılıdır. Əməkdaşların qazandığı nəticələr üç dəyişən həddən asılıdır: sərf edilən səylərdən (3), qabiliyyətlərdən və xarakter xüsusiyyətlərdən (4), habelə əmək prosesində öz rolunu dərk etməkdən (5). Sərf edilən səylərin səviyyəsi öz növbəsində mükafatlandırmanın dəyərindən (1) və sərf edilən səylərlə

gözlənilən mükafatlandırma (2) arasında möhkəm əlaqələrin mövcudluğuna insanın inanma dərəcəsindən asılıdır. Tələb edilən nəticələrin əldə olunması (6) həm daxili (7 a məmnunluq (razı qalma) duyğusu, özünə hörmət və i.a.), həm də xarici (7 b –rəhbərliyin tərifi, mükafat, xidməti vəzifə üzrə irəli çəkilmə (daha yüksək vəzifəyə təyin edilmə)) mükafatlandırılmaya təkan verə bilər. Məmnunluq (razı qalma) (9) – ədalətliyi nəzərə alınmaqla (8) daxili və xarici mükafatlandırılmaların nəticəsidir. Məmnunluq (razı, qalma) mükafatlandırmanın həqiqətən nə qədər dəyərli olmasının meyarıdır (1). Belə qiymətləndirmə insanın gələcək vəziyyətləri qavramasına təsir göstərəcək.

Bundan belə bir nəticə çıxır ki, məhsuldar əmək insana məmnunluq duyğusu gətirir. Alimlər belə hesab edir ki, yerinə yetirilmiş iş duyğusundan insan razı qalır və elə bu da onu əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə həvəsləndirir. İdarəetmə praktikası belə bir fikri təsdiq edir: yüksək məhsuldarlıq tam məmnunluq duyğusunun səbəbidir, nəticəsi deyil.

Nəzarət funksiyası. Beləliklə, təşkilatın planı tərtib edilib təşkilat strukturu yaradılıb, iş yerləri də dolub və əməkdaşların davranış motivləri də müəyyənləşdirilib. İdarəetmə funksiyasına əlavə edilməli daha bir komponent də qalıb ki, bu da nəzarətdən ibarətdir.

Nəzarət, bir qayda olaraq, hakimiyyətlə, «komandanlıqla», «tutmaq», «ifşa etmək» və «yaxalamaqla» əlaqələndirilir. Nəzarət haqqında bu kimi təsəvvür fikrimizi nəzarət funksiyasının əsas mündərəcəsindən uzaqlaşdırır.

«Nəzarət» (yoxlama) anlayışı inzibati fəaliyyətin bir növü kimi «nəzarət etmək» anlayışının çərçivəsindən kənara çıxır. Bundan başqa, həmin anlayışa menecerin idarəetmə kimi coşqun fəaliyyəti də daxildir.

İdarəetmə nəzarəti birdəfəlik aksiya (iş) deyil. Həmin proses fasiləsizdir, buraya idarəetmə məsələlərinin yerinə yetirilməsinin asanlaşdırılması məqsədilə müxtəlif fəaliyyət növlərinin müşahidəsi və nizamlanması daxildir.

Səmərəli idarəetmə nəzarəti onun strateji planlaşdırma prosesi ilə birləşdirilməsi əsasında yaradılır. O, strateji planların həyata keçirilməsinin elə müşahidə olunmasını təmin edir ki, menecerlər həmin planların nə qədər yaxşı yerinə yetirilməsini müəyyənləşdirməyə, lazım gələrsə dəyişikliklər etməyə, yaxud tənzimləyici tədbirləri tətbiq etməyə imkan tapa bilsinlər.

Ən ümumi tərzdə **nəzarət** faktik surətdə əldə olunmuş nəticələrin planlaşdırılanlarla müqayisə edilməsi prosesi kimi müəyyənləşdirilə bilər.

Göründüyü kimi, nəzarətin əməkdaşlara əmrlərin verilməsinə münasibəti daha azdır və burada ən çox yerli təşkilatın planları müəyyən olunanların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi, daxili və xarici (ətraf) mühitin tələbatlarının ödənilməsi proseduru tutur.

«Kontrol» (fransızcanın *contrôle* yoxlama) sözündən ilk öncə mühasibat uçotunda təşkilatın təsərrüfat fəaliyyəti praktikasının əks etdirilməsindən ötrü istifadə olunurdu. Biznesi idarə edənlərin və biznes nəzəriyyəçilərinin müəyyən hissəsi məhz bu mənadan istifadə edirlər.

Lakin klassik menecmentdə nəzarət funksiyası idarəetmə fəaliyyətinin bir növüdür ki, onun sayəsində təşkilat müəyyən (düzgün) yolda saxlanıla bilər, onun fəaliyyətinin göstəriciləri müəyyən olunmuş standartlarla (planlarla) müqayisə edilə bilər.

Bəzi təşkilatlar bütöv nəzarət sistemləri yaratmışlar. Onların funksiyası planlarla fəaliyyət arasında vasitəçilikdən ibarətdir. Yəni nəzarət sistemi gözlənilənlərlə, ilkin menecment planı ilə müəyyənləşdirilənlərlə

təşkilatın fəaliyyətinin real göstəriciləri arasında qarşılıqlı əlaqəni təmin edir. Müasir (çağdaş) və dəqiq nəzarət sisteminə malik olanlar daha çox uzunömürlülük şansı əldə edirlər.

Yalnız böyük miqdarda müxtəlif plan növləri deyil, həm də böyük miqdarda nəzarət növləri və sistemləri də menecment üçün xarakter haldır. Bütün nəzarət sistemləri qarşılıqlı əlaqə ideyasına əsaslanır, belə ki, məhz onlar real nailiyyətləri proqnoz məlumatları ilə qarşılaşdırırlar (müqayisə edirlər). Nəticədə kənarlaşmalar müəyyən olunur, neqativ təsirləri (nəticələri) təshih etmək, yaxud nəticələr pozitivdirsə, işi gücləndirmək lazım gəlir.

Nəzarət prosesində aşağıdakı suallara cavab almaq olar: Biz nəyi öyrəndik? Gələcə dəfə nəyi başqa cür etmək lazımdır? Nəzərdə tutulanlardan kənarlaşmaların səbəbi nədir? Qərarların qəbul edilməsinə nəzarət necə təsir göstərir? Nəzarətin təsiri pozitivmi, yaxud neqativmi oldu? Yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsindən ötrü hansı nəticələri çıxarmaq lazımdır?

İdarəetmə praktikasında özünəməxsus nəzarət texnologiyası mövcuddur.

Hansı nəzarət texnologiyasını tətbiq etməyimizdən asılı olmayaraq, onun son məqsədi bundan ibarətdir ki, menecmentin müxtəlif plan və məqsədlərinə xidmət göstərsin.

Bütün nəzarət sistemlərinin yaradılmasının əsasını aşağıdakı əsas meyar-tələblər təşkil etməlidir:

- 1) **nəzarətin aşkarlığı** o deməkdir ki, nəzarətin nəticələrinin yoxlanılan idarəetmə obyektlərinin nəzərinə çatdırılması təşkilatın (bölmələrin, əməkdaşların) uğurlu işinin vacib şərtidir;
- 2) **nəzarətin səmərəliliyi** -nəzarətin uğurluluğu, faydalılığı müəyyən olunur (nəzarət prosesində aşkar edilən çatışmazlıqların üzə çıxarılması və

aradan qaldırılması ilə bağlı xərclərin azaldılması; nəzarət xərclərinin, işçi heyətinə və nəzarət texnikasına edilən xərclərin ixtisar olunması);

- 3) **adamlara təsirin effekti** – tətbiq olunan nəzarət texnologiyasının hansı reaksiyalar verməsi məsələsinin aydınlaşdırılması; müsbət stimullar, yaxud neqativ stresli reaksiyalar (əməyin demotivasiyası);
- 4) **nəzarət vəzifələrinin (məsələlərinin) yerinə yetirilməsi** – nəzarət təşkilatın idarəetmə sistemində eynilikləri (bənzərlikləri), yaxud kənarlaşmaları müəyyənləşdirməlidir; kənarlaşmaların aradan qaldırılmasına, səmərəli qərarların işlənilib hazırlanmasına kömək göstərməlidir;
- 5) **nəzarət hədlərinin müəyyənləşdirilməsi** - nəzarət tədbirləri məhdudiyətsiz yerinə yetirilə bilməz. Yoxlanılan hissələrin uzunluğu elə ilkin mərhələdə kənarlaşmaların aşkara çıxarılmasına imkan verməlidir. Mövcud qanunvericiliklə müəyyən olunmuş nəzarət normalarına riayət edilməlidir;
- 6) **nəzarətin müntəzəmliyi** – idarəetmə sisteminin qiymətləndirilməsi epizodik tərzdə deyil, sistematik (müntəzəm) surətdə həyata keçirilməlidir, idarəetmənin bütün mərhələ və səviyyələrində iştirak etməlidir.

Nəzarətin aşağıdakı növləri mövcuddur:

1. **İlkin nəzarət.** O, aysberqə (buz dağına) bənzəyir ki, əsas hissəsi, necə deyərlər, suyun altındadır. Bu da onunla əlaqədardır ki, nəzarətin bəzi aspektləri idarəetmənin bəzi funksiyaları arasında gizlənmiş olur.

Nəzarət ona görə ilkin adlanır ki, həmin nəzarət işlər faktik surətdə başlanana qədər həyata keçirilir. İlkin nəzarətin həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi müəyyən qaydaların, prosedurların və davranış xətlərinin reallaşdırılmasından (yaradılmasından deyil, məhz reallaşdırılmasından) ibarətdir.

Təşkilatlarda ilkin nəzarətdən üç əsas – insani, material və maliyyə ehtiyatları sahəsində istifadə edilir. İnsani ehtiyatlar sahəsində nəzarət təşkilatın konkret vəzifələrinin yerinə yetirilməsindən ötrü lazım olan işgüzar və peşəkar bilik və vərdişlərin təhlili hesabına əldə olunur. Material ehtiyatları sahəsində xammalın keyfiyyətinə nəzarət aparılır; maliyyə ehtiyatları sahəsində büdcə bu mənada ilkin nəzarətin mexanizmidir ki, o, təşkilata nə vaxt, nə qədər və hansı vəsaitlərin (nəqd, nəqdsiz) tələb olunacağı sualına cavab verə bilər.

İlkin nəzarət prosesində müxtəlif momentlərdə standartlardan kənarlaşmaları aşkara çıxarmaq və qabaqcadan görmək mümkündür. Onun da iki növü var; diaqnostik və terapevtik.

Diaqnostik nəzarətə təşkilatda nəyinsə qaydasında olmadığını göstərən etalonlar, göstəricilər, xəbərdarlıq-edicici siqnallar və s. kimi kateqoriyalar daxildir.

Terapevtik nəzarət təkcə normativlərdən kənarlaşmaları aşkara çıxarmağa deyil, həm də təshihedici tədbirlər görməyə imkan verir.

2. **Cari nəzarət.** O, işlərin icrası gedişində həyata keçirilir. Çox vaxt əməkdaşlar ilkin nəzarətin obyektı olur, nəzarətin özü isə bilavasitə rəisin ixtiyarındadır. O, nəzərdə tutulan plan və təlimatlardan kənarlaşmalardan istisna etməyə imkan verir.

Cari nəzarətin həyata keçirilməsindən ötrü idarəetmə aparatına qarşılıqlı rabitə lazımdır: qarşılıqlı rabitəsi olan bütün sistemlərin məqsədləri vardır, daxili

tətbiqdən ötrü xarici (zahiri) ehtiyatlardan istifadə edirlər, müəyyən olunmuş məqsədlərdən kənarlaşmalara nəzarət edirlər, həmin məqsədlərə nail olmaqdan ötrü kənarlaşmaları təshih edirlər.

3. **Yekun (son) nəzarət.** Belə nəzarətin məqsədi gələcək səhvlərin qarşısını almağa kömək göstərməkdən ibarətdir. Yekun nəzarəti çərçivəsində qarşılıqlı əlaqədən yalnız iş başa çatdırıldıqdan sonra istifadə olunur (cari nəzarətdə – onun yerinə yetirilməsi prosesində).

Yekun (son) nəzarətin həddindən artıq gec keçirilməsinə, əmələ gəlmiş problemlərin aradan qaldırılmasından ötrü vaxtın qalmamasına baxmaraq, həmin nəzarət növü, ən birincisi, rəhbərliyə bu kimi işlərin planlaşdırılması zamanı gələcəkdə onları nəzərə almaq barədə informasiya verir, ikincisi isə, motivləşdirməyə kömək göstərir.

Nəzarətin vasitəsilə təşkilatda aşağıdakı məsələləri həll etmək olar:

- təşkilatın inkişafının faktik vəziyyətinin müəyyən-
ləşdirilməsi;
- yoxlama hərəkətlərinin həyata keçirilməsi
prosesindəki səhv və yanlışlıqların qarşısının
alınması, onları əmələ gətirən şərait və səbəblərin
aşkara çıxarılması;
- idarəetmə sistemindən verilən sərəncamların
keyfiyyətlə və vaxtla-vaxtında yerinə yetirilməsinin
qiymətləndirilməsi;
- təşkilatın inkişafının ehtiyatlarının və yeni
imkanlarının aşkara çıxarılması;
- əmələ gələn vəziyyət nəzərə alınmaqla idarəetmə
məsələlərinin pozitiv həlli təcrübəsinin aşkara
çıxarılması, istifadə edilməmiş ehtiyatların üzə
çıxarılması;

- nəzarətin nəticələri üzrə nəzarət olunanlara praktik yardım göstərilməsi.

Yüksək səviyyəli menecerlər iş vaxtının ən çox hissəsini planlaşdırma və nəzarət funksiyalarının həyata keçirilməsinə, daha aşağı səviyyəli (xətti) menecerlər isə kadrların seçilməsinə və işçi heyətinin əməyinin təşkilinə həsr edirlər. Lakin idarəetmənin bütün səviyyələrində idarəetmənin planlaşdırma, təşkil etmə, motivləşdirmə və nəzarət kimi bütün dörd funksiyasından müəyyən qədər istifadə edilir. Menecerləri bütün səviyyələrdə nəticəlilik (yəni istənilən nəticəyə nail olmaq imkanları) və səmərəlilik (ən az məsrəflərlə nəticəyə nail olmaq imkanları) kimi iki əsas meyar üzrə qiymətləndirirlər.

2.2. *Menecementin prinsipləri*

Təşkilatı idarəetmə prinsipləri idarəetmə prosesinin sisteminə, strukturuna və təşkilinə qarşı tələbləri müəyyənləşdirir. Yəni təşkilatın idarə edilməsi bütün səviyyələrdən olan menecerlərin rəhbər tutduğu əsas başlanğıc müddəaları və qaydaları vasitəsilə həyata keçirilir. Həmin qaydalar menecerin davranış «xəttini» müəyyən edir.

Beləliklə, *idarəetmə prinsiplərini* idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi üzrə rəhbərlərin davranışının başlıca ideyaları, qanunauyğunluğu və qaydaları kimi təsəvvür etmək olar. Bu idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin özünəməxsus qaydasıdır. Birgə əmək prosesində insani münasibətlərin həyata keçirilməsinin obyektiv qanunları və qanunauyğunluqları idarəetmə prinsiplərinin əsasını təşkil edir.

Səmərəli (rasional) idarəetmənin prinsipləri ilk dəfə 1912-ci ildə Amerika meneceri Q.Emersonun «Məhsuldarlığın on iki prinsipi» kitabında formalaşdırılmışdır. Lakin əməyin elmi təşkilinin banilərindən biri,

inzibatçılıq (əmr vermə) nəzəriyyəsinin banisi A.Fayol belə bir fikir irəli sürmüşdür ki, idarəetmə prinsiplərinin miqdarı qeyri-məhduddur. Bu da doğrudur, çünki hər bir qayda hər halda onun səmərəliyinin tətbiq olunduğu müddətdə idarəetmə prinsipləri arasında özünəməxsus yer tutur.

Bununla əlaqədar olaraq, menecmentin bütün prinsiplərinin ümumi və xüsusi kimi iki qrupa bölünməsi məqsədəuyğundur. **Ümumi prinsiplər** hər hansı idarəetmə obyektinə xasdır. Tətbiqilik, sistemlilik, çoxfunksionallıq, inteqrasiya, dəyərlərə oriyentasiya, idarəetmənin operativliyi, obyektivlik prinsipləri buna aiddir.

Tətbiqilik prinsipi – menecment firmada çalışan bütün əməkdaşlardan ötrü fəaliyyətə (işə) dair özünəməxsus rəhbər vəsait işləyib hazırlayır.

Sistemlilik prinsipi – menecment öz strukturunun, yaxud bütövlükdə sistemin xarici və daxili qarşılıqlı əlaqələrini, qarşılıqlı asılılıqlarını və açıqlığını nəzərə almaqla bütün sistemi əhatə edir.

Çox funksionallıq (çoxfunksiyalılıq) prinsipi - menecment fəaliyyətin müxtəlif aspektlərini əhatə edir: material (ehtiyatlar, xidmətlər), funksional (əməyin təşkili), məna (son məqsədə nail olmaq).

İnteqrasiya (birləşmə) prinsipi - sistem daxilində əməkdaşların müxtəlif münasibət və baxış üsulları inteqrasiya olunmalıdır (birləşməlidir), firmadan kənar da iş onların öz aləmlərinə ayrılması baş verə bilər.

Dəyərlərə oriyentasiya (istiqləmlənmə) prinsipi - menecment qonaqpərvərlik, vicdanlı xidmət, faydalı qiymət və xidmət nisbətləri və b.k. dəyərlər haqqında müəyyən təsəvvürlərlə ətrafdakı ictimai aləmə (mühitə) qoşulmuşdur.

İdarəetmənin operativliyi prinsipi – idarəetmə sistemi qarşıya qoyulan məsələlərin həllinə sürətlə qoşulmağa, işlərin bir növündən digərinin icrasına asanlıqla keçməyə,

dəyişilən şəraitdə səmərəli surətdə fəaliyyət göstərməyə qabil olmalıdır.

Obyektivlik prinsipi - menecerin hərəkətinin idarəetmə subyektinin və obyektinin iradəsindən və istəyindən asılı olmadığını; obyektiv gerçəkliyin nəticə və qiymətləndirmələrinin ciddi müvafiqliyini; menecerin qərəzsizliyini nəzərdə tutur.

Ölkəmizin idarəetmə nəzəriyyəsində xalq təsərrüfatının **xüsusi (şəxsi) idarəetmə prinsipləri** vaxtı ilə V.İ.Lenin tərəfindən formalaşdırılmışdır. Bunlardan bir çoxu hələ də öz əhəmiyyətini itirməyib, bazar iqtisadiyyatı şəraitində onların əhəmiyyəti daha da artıb.

İdarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin optimal birləşdirilməsi prinsipi menecmentin əsas xüsusi (şəxsi) prinsipidir. Menecmentdə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin birləşdirilməsi problemi idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı səlahiyyətlərin optimal surətdə bölüşdürülməsindən (ötürülməsindən) ibarətdir.

Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin birləşdirilməsi prinsipləri idarəetmədə vahid rəhbərlikdən və kollegiallıqdan məharətlə istifadə olunması lüzumunu nəzərdə tutur. Vahid rəhbərliyin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, konkret idarəetmə səviyyəsinin rəhbəri öz səlahiyyətlərinə daxil olan məsələlərin həllində vahid rəhbərlik hüququndan istifadə edir. Bu isə mahiyyətcə təşkilatın menecerin üzərinə düşən idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsindən, şəxsi məsuliyyətin reallaşdırılmasından ötrü lazım olan geniş səlahiyyətlərin verilməsi deməkdir.

Kollegiallıq müxtəlif səviyyəli rəhbərlərin, habelə konkret iş (qərar) icraçılarının rəyləri əsasında kollektiv qərarın işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Vahid rəhbərliklə kollegiallıq arasındakı düzgün münasibətlərə riayət edilməsi idarəetmənin ən mühüm

məsələlərindən biridir ki, bunun da düzgün həllində onun səmərəliyi və təsirliyi daha çox asılıdır.

İdarəetmənin elmi əsaslandırılması prinsipi elmi qabaqcadan görməni, təşkilatın sosial –iqtisadi yeniləşməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu prinsipin əsas mündərəcəsi belə bir tələbdən ibarətdir ki, bütün idarəetmə hərəkətləri elmi metod və yanaşmaların tətbiqi bazasında (əsasında) həyata keçirilsin.

İdarəetmənin elmi baxımdan əsaslandırılması yalnız idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı elmdən istifadə edilməsi deyil, həm də praktik (əməli) təcrübənin dərinlən mənimsənilməsi, mövcud ehtiyatların hərtərəfli öyrənilməsi deməkdir. Məqsəd elmi yüksək məhsuldarlıqlı qüvvəyə çevirməkdən ibarətdir.

Planlıq prinsipinin mahiyyəti perspektivdə təşkilatın inkişafının əsas istiqamətlərinin və tənəsüblərinin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Təşkilatın bütün vəsilələri (mənbələri) planlaşdırma (cari və perspektiv planlaşdırma formasında) ilə əhatə olunmuşdur. Plan gələcəkdə həlli gözlənilən iqtisadi və sosial vəzifələr kompleksi kimi nəzərdən keçirilir.

Hüquq, vəzifə və məsuliyyətlərin birləşməsi prinsip hər bir tabelikdə olanın ona həvalə edilmiş vəzifələrin yerinə yetirilməsini və dövrü surətdə bu barədə hesabat verməsini nəzərdə tutur. Təşkilatda hər kəsə konkret hüquqlar verilir, ona həvalə olunmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Şəxsi muxtariyyət və azadlıq prinsipi nəzərdə tutur ki, bütün təşəbbüslər mövcud qanunvericilik çərçivəsində öz istəyi üzrə idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən azad fəaliyyət göstərən subyektlər tərəfindən irəli sürülür. Təsərrüfat fəaliyyətinin azadlığı, peşə azadlığı (peşəkar azadlıq), rəqabət azadlığı, müqavilələrin azadlığı (müqavilə azadlığı) və i.a. kimi təsəvvür edilir.

İerarxiyalıq və qarşılıqlı əlaqə prinsipi idarəetmənin çoxpilləli strukturundan ibarətdir ki, bu zaman ilkin (aşağı səviyyəli) məqamlar növbəti səviyyəli rəhbərlik orqanlarının nəzarəti altında olan öz orqanları tərəfindən idarə edilir. Bunlar da öz növbəsində növbəti səviyyəli orqanlara tabe olur və onların tərəfindən nəzarətdə saxlanılırlar. Müvafiq surətdə aşağı məqamların məqsədləri idarəetmə orqanının daha yüksək ierarxiyasına aid olan orqanlar tərəfindən müəyyən olunur.

Təşkilatın bütün məqamlarının fəaliyyətinə daimi nəzarət qarşılıqlı əlaqə əsasında həyata keçirilir. Mahiyyətcə bu, idarəetmə təsirinə idarə olunan obyektin reaksiyasını ifadə edən siqnallardır. Qarşılıqlı əlaqə kanalları üzrə idarə olunan sistemin işi haqqında informasiya (məlumat) fasiləsiz surətdə idarə edən sistemə daxil olur ki, bu da idarəetmə prosesinin gedişini təşhix etmək imkanına malik olur.

Motivləşdirmə prinsipinin mahiyyəti belədir; menecerlər mükafatlandırma və cəzalandırma sistemini nə qədər ciddi həyata keçirərsələr, gözlənilməz vəziyyətləri hesaba almaqla nəzərdən keçirərsələr, təşkilatın elementləri üzrə inteqrasiya etsələr (birləşdirərsələr), motivləşdirmə proqramı da bir o qədər səmərəli olar.

Müasir (çağdaş) menecmentin ən mühüm prinsiplərindən biri də ***idarəetmənin demokratikləşdirilməsi*** – bütün əməkdaşların təşkilatın idarə olunmasında iştirak etməsidir. Belə iştirakın formaları müxtəlifdir: əməyin pay formasında ödənilməsi; səhmlərə qoyulmuş pul vəsaitləri; vahid inzibati idarəetmə; idarəetmə qərarlarının kollegial surətdə qəbulu və i.a.

Menecment sisteminin Dövlət qanunçuluğu prinsipinə uyğun surətdə firmanın təşkilat-hüquqi forması dövlət qanunvericiliyinin (milli) tələblərinə cavab verməlidir.

İdarəetmə obyektinin və subyektinin üzvi tamlığı prinsipi idarəetməni subyektin idarə olunmasının

obyektin idarə olunmasına təsviri prosesi kimi nəzərdə tutur. Onların çıxışı, qarşılıqlı əlaqəsi və xarici mühitlə əlaqəsi olan vahid kompleks sistem təşkil etməlidirlər.

İdarəetmə sisteminin dayanıqlığı və mobilliyi prinsipi nəzərdə tutur ki, təşkilatın xarici və daxili mühiti dəyişildikdə menecment sistemi əsaslı (köklü) dəyişikliklərə uğramamalıdır. Dayanıqlıq hər şeydən əvvəl strateji planların keyfiyyəti ilə və idarəetmənin operativliyi ilə, menecment sisteminin hər şeydən əvvəl ətraf mühitin dəyişikliklərinə uyğunlaşması ilə müəyyənləşdirilir.

Eyni zamanda idarəetmə prosesi dayanıqlıqla birlikdə həm də mobil olmalıdır, yəni məhsul və xidmətlərin istehlakçılarının dəyişiklik və tələblərini maksimum sürətdə bütünlüklə nəzərə almalıdır.

III FƏSİL MENECEMENTİN METODLARI

3.1. Menecment metodlarının anlayışı və təsnifatı

Bundan əvvəl nəzərdən keçirilmiş idarəetmə funksiyalarının və prinsiplərinin yerinə yetirilməsi müxtəlif metodların tətbiqi yolu ilə həyata keçirilir.

İdarəetmə metodu – təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olmaqdan ötrü idarə edilən obyektə təsirin üsul və qaydalarının məcmusudur; tabelikdə olanlara rəhbərin təsirinə xarakterindən, spesifikasiyasından asılıdır.

«*Metod*» sözü yunancanın *methodos* sözündən əmələ gəlib, «*hər hansı məqsədə nail olmağın üsulu*» deməkdir. İdarəetmə metodları vasitəsilə idarəetmə fəaliyyətinin əsas mündərcəsi həyata keçirilir.

Təşkilatın məqsədlərinin müəyyən edilməsindən və onlara nail olmaqdan ötrü tətbiq edilən idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üsulları menecmentin metodları kimi çıxış edir. Menecmentin bu və ya digər məsələsini (vəzifəsini) həll edən metodlar idarəetmənin məqsədlərinə xidmət edir. Məqsədlərin qoyuluşuna və həyata keçirilməsinə aid vaxt məsrəfi və sair ehtiyatların azaldılması ilə bağlı qaydalar, üsullar və yanaşmalar sistemini onun sərəncamına verir.

Nəzərdən keçirdiyimiz menecment metodları bütövlükdə əmək kollektivlərinə və qismən ayrı-ayrı işçilərə qarşı tətbiq olunur. Buna görə də onlar əmək kollektivinə və insana idarəetmə təsirinə üsulları kimi şərh edilməlidir. Belə yanaşma idarə edilən obyektlərə məqsədyönlü təsirin ümumi menecment konsepsiyası ilə bağlıdır ki, burada da müəssisələr, təşkilatlar, birliklər və əməkçi kollektivləri idarəetmə obyektini kimi çıxış edir.

Menecment metodlarının çoxluğu və onların təsnifatına dair müxtəlif yanaşmalar konkret idarəetmə

məsələlərinin həlli zamanı bunların ən səmərəlilərinin seçilməsi işini mürəkkəbləşdirir. İdarəetmə metodlarının miqdar və rəngarəngliyinin artım tendensiyası onların bütün məcmusunun müəyyən meyarlar üzrə təsnifatı yolu ilə nizamlanmasını tələb edir.

İdarəetmə metodlarını xarakterizə etməklə, onların istiqamətliyi, mündərəcəsi və təşkilat forması açılmalıdır (müəyyən olunmalıdır).

İdarəetmə metodlarının *istiqamətliliyi* idarəetmə sisteminin (obyektinin) idarə olunmasına (firmanın, şöbənin, bölmənin, kompaniyanın və s.) yönəldilmişdir.

Mündərəcə – üsul və qaydaların təsir spesifikasiyasıdır.

Təşkilati forma – əmələ gəlmiş konkret situasiyaya (vəziyyətə) təsir deməkdir. O, birbaşa (bilavasitə), yaxud dolayısı ilə də ola bilər (vəzifələrin müəyyən olunması və stimullaşdırıcı şərtlərin (şəraitin) yaradılması).

Bir qayda olaraq, idarəetmə praktikasında eyni zamanda müxtəlif metodlar və onların birləşməsi (cəmi, kombinasiyası) tətbiq edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi ədəbiyyatda mündərəcənin, təsir obyektinin və idarəetmə metodlarının təsnifatının vahid şərhə mövcud deyil.

Bəzi müəlliflər idarəetmə metodlarını onların mündərəcəsindən, istiqamətliliyindən və təşkilat formasından asılı olaraq təsnifatlaşdırırlar ki, bu da idarə olunan sistemə inzibati, iqtisadi və sosial təsiri əks etdirir. Digərləri onları təsir üsulları və qaydaları üzrə xarakterizə edirlər (səciyyələndirirlər). Hər halda bütün idarəetmə metodları üzvi surətdə bir-birini tamamlayır, daim dinamik tarazlıqda olurlar.

İdarəetmə metodlarının istiqamətliliyi həmişə eynidir – onlar müxtəlif əmək fəaliyyəti növlərini həyata keçirən insanlar üçün nəzərdə tutulub.

Konkret idarəetmə metodunda həm mündərəcənin, həm istiqamətliliyin, həm də təşkilati formanın müəyyən

tərzdə birləşməsinə (qarşılıqlı əlaqədə olmasını) nəzərə alaraq, idarəetmənin aşağıdakı metodlarını qeyd etmək olar:

- birbaşa direktiv göstərişlərə əsaslanan təşkilat – inzibati;
- iqtisadi amillərlə şərtləndirilən (iqtisadi amillərdən irəli gələn) iqtisadi;
- əməkdaşların sosial fəallığını artırmaq məqsədilə tətbiq edilən sosial-psixoloji.

İdarəetmə mexanizminin tərkib hissəsi olan təşkilati münasibətlər həmin idarəetmə metodlarından istifadə olunmasının obyektiv əsasını təşkil edir. Ən mühüm idarəetmə funksiyalarından birisi – təşkilatçılıq funksiyası bunların vasitəsilə həyata keçirildiyindən təşkilati-inzibati fəaliyyətin vəzifəsi tabelikdə olanların hərəkətlərini əlaqələndirməkdən ibarətdir. Biz inzibati idarəetmə vasitələrini tamamilə haqlı surətdə tənqid etmişik və yenə də tənqid etməkdəyik, lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, kollektivdə işin dəqiqliyini, intizamlılığı və səliqə – sahmanı təmin edən təşkilat-inzibati təsir olmadan heç bir idarəetmə metodu mövcud ola bilməz. Təşkilat – inzibati və iqtisadi metodların optimal birləşməsinə, səmərəli nisbətini müəyyənləşdirmək vacibdir.

İqtisadi metodların təsir sahəsinin yalnız idarəetmənin təşkilat – inzibati metodlarının sıxışdırılıb oradan çıxarılması hesabına genişlənməsinə dair yanaşma (nöqtəyi - nəzər) nə elmi, nə də praktik baxımdan haqlı (düzgün) deyil, çünki bunların təsir mexanizmi prinsiplial surətdə fərqlənir. Təşkilat –inzibati metodlar əsasən rəhbərin hakimiyyətinə, onun hüquqlarına, təşkilata xas intizama və məsuliyyətə dayaqlanır. Burada rəhbər inzibatçı kimi, ona verilmiş hüquqlara əsaslanan hakimiyyətin subyektə kimi təəvvür olunur. Lakin inzibatçılıq metodlarının

rəhbərliyin iradi və subyektiv metodları ilə, yəni buyruqçuluq metodları ilə eyniləşdirilməsinə yol verilə bilməz.

Təşkilat – inzibati metodlar idarə olunan obyektə yazılı, ya şifahi surətdə verilən əmrlər, sərəncamlar, operativ göstərişlər, onların yerinə yetirilməsinə nəzarət, əmək intizamının saxlanılmasının inzibati vasitə sistemi və i.a. vasitəsilə birbaşa təsir göstərir. Onlar mütəşəkkil dəqiqliyin və əmək intizamının təmin olunmasına xidmət etməlidir. Həmin metodlar əmək və təsərrüfatçılıq qanunvericiliyinin hüquqi aktları ilə reqlamentləşdirilir, bunun da əsas məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir: əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi, qanunçuluğun möhkəmləndirilməsi, əmək məcəlləsinə və digər qanunvericilik aktlarına müvafiq surətdə müəssisənin və onun işçilərinin hüquqlarının və qanuni mənafələrinin müdafiəsi.

Təşkilat çərçivəsində təşkilat-inzibati metodların təzahürünün üç forması mümkündür:

- 1) məcburi göstərişlər (əmr, qadağa və i.a.).
- 2) razılaşdırıcı (uzlaşdırıcı) göstərişlər (məsləhətlər, güzəştlər. Razılaşma və uzlaşdırmalar);
- 3) tövsiyələr, istəklər (məsləhət, izahat, təklif, ünsiyyət və i.a.).

Bir qayda olaraq, bunlar yuxarı idarəetmə orqanlarının tapşırıq və sərəncamlarıdır (tabelikdə olanlara rəhbərlərin iradi təsir vasitəsidir) ki, istehsal proseslərinin optimallaşdırılması məqsədilə qanun və qərarlara, rəhbərlərin əmr və sərəncamlarına riayət olunmasına yönəldilir. Təşkilat-inzibati metodlar başqalarından direktivlərinin dəqiq ünvanlılığı ilə, sərəncam və göstərişlərin yerinə yetirilməsinin məcburiliyi ilə fərqlənirlər ki, bunların da yerinə yetirilməməsi icra intizamının birbaşa pozuntusu kimi nəzərdən keçirilir və inzibati cəza verilməsi ilə nəticələnir.

Hətta icraçıya sərf etməsə də direktiv komandaların məhz müəyyən olunmuş vaxtda yerinə yetirilməsi məcburidir. Beləliklə, inzibati – təşkilat metodları əmək adamının ilkin həyati tələbatına çevrilənə qədər öz qüvvəsini saxlamaqda olan məcburetmə metodlarıdır.

Təşkilat-inzibati metodlar sistemi ümumi şəkildə iki eyni qiymətli (eyni mənalı) elementlərin məcmusu kimi təqdim edilə bilər: idarəetmə strukturuna təsir (fəaliyyətin reqlamentləşdirilməsi və idarəetmə sistemində normalaşdırma) və idarəetmə prosesinə təsir (icraya hazırlıq, onun qəbulu, təşkili və idarəetmə qərarlarına nəzarət).

İdarəetmə strukturuna təşkilati təsir əksər hallarda təşkilati reqlamentləşdirmə, normalaşdırılma, təşkilati – metodik təlimatlandırılma və layihələndirilmə yolu ilə həyata keçirilir.

İdarəetmə prosesinə rəhbərin təşkilati təsiri bizim üçün daha böyük maraq doğurur (2-ci element). Məhiyyətə bu, rəhbərin bütövlükdə kollektivə və qismən də şəxsiyyətə binaküzarlıq təsiri metodlarıdır. Bu kimi binaküzarlıq lüzumu idarəetmə sistemində qabaqcadan müəyyən edilmiş, yaxud istənilən iş rejimindən həm subyektiv, həm də obyektiv amillərin təsiri altında meydana çıxan kənarlaşmalarla əlaqədar olaraq əmələ gəlir.

Kollektivdə fəaliyyət göstərən rəhbərlik metodlarından asılı olaraq, bunlara müvafiq olan tabelik sistemi formalaşır. Məlumdur ki, idarəetmə prosesində birinin iradəsinin digərinə tabe olması baş verir. Lakin belə idarəetmə formaları ən xeyirxah xarakter daşmalıdır, kollektivdə tərəqqiyə yardım etməlidir və təhqir, narahatlıq, pəşmançılıq, əsəbiləşmə tipli xoşagəlməz emosiyaları, bəzən isə hətta idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında qarşılıqlı anlaşmanı istisna edən stresləri əmələ gətirməməlidir.

İdarəetmə fəaliyyəti praktikasında inzibati təsir, bir qayda olaraq, tabeliyn üç növü ilə bağlıdır:

- 1) məcburi və zahirən zorla qəbul etdirilmiş. Bu, xoşagəlməz asılılıq duyğusu ilə müşayiət olunur və tabelikdə olanlar tərəfindən «yuxarı»nın təzyiqi kimi anlaşılır;
- 2) passiv. Bundan ötrü müstəqil qərarlar qəbul etməkdən azad olunmaqla bağlı məmuniyyət duyğusu xarakterdir.
- 3) dərk olunmuş, daxilən əsaslandırılmış.

Bütövlükdə rəhbərliyin təşkilat-inzibati metodları təşkilati və bacarıqlı (ağıllı) təsir formasında mövcuddur.

Təşkilatı idarəetmənin mündərəcəsinin təhlili göstərir ki, mahiyyətə bütün sistem təşkilati-binaküzarlıq fəaliyyəti ilə əhatə olunmuşdur. Təşkilati-binaküzarlıq təsirinə aşağıdakı komponentlər daxildir: təsirin növləri və tipləri, ünvan sahibi, tapşırığın verilməsi və onun yerinə yetirilməsinin meyarlarının müəyyənləşdirilməsi, məsuliyyətin müəyyən olunması, tabelikdə olanların təlimatlandırılması və i.a.

Həmin metodlar təşkilatda istehsal prosesinə və işləyənlərin əməyinə birbaşa təsir vasitəsi rolunu görür ki, bu da onlar tərəfindən ayrı-ayrı funksiyaların yerinə yetirilməsi işini, yaxud ümumi vəzifələrin həll olunmasını əlaqələndirməyə imkan verir. Bu, idarəetmə sisteminin mövcudluğundan və inkişaf etdirilməsindən ötrü əlverişli şərait yaradır, idarəetmə obyektinə məqsədyönlü təsir göstərir. Rəhbərlə tabelikdə olan arasında bilavasitə əlaqə birbaşa təsirin xarakter xüsusiyyətlərindəndir. Lakin bütövlükdə birbaşa təsirlər çox vaxt tabelikdə olanların passivliyinin artmasına, bəzən isə örtülü (qapalı) itaətsizliyə gətirib çıxarır. Buna görə də dolayısı təsir metodları daha səmərəlidir ki, bu da tapşırıqların

verilməsi və stimullaşdırıcı şəraitin yaradılması vasitəsilə həyata keçirilir.

3.2.. İdarəetmənin iqtisadi metodları

İdarəetmənin iqtisadi metodlarına mühüm yer verilir. Bu da ondan irəli gəlir ki, idarəetmə münasibətləri ilk növbədə iqtisadi münasibətlərlə və onların əsasını təşkil edən obyektiv tələbatlarla və insanların mənafləri ilə müəyyən olunur.

Firmada əməyin kollektiv təşkilinin prinsiplial məsələsi – idarəetmənin iqtisadi metodlarına yiyələnməkdən ibarətdir ki, bunlar da təşkilatın idarə edilməsinə tətbiq olunduqda iqtisadi vasitələrin məcmusunu əmələ gətirir. Onların köməyi ilə bütövlükdə kollektivin və qismən də şəxsiyyətin tələblərinin ödənilməsindən ötrü lazım olan səmərə (effekt) əldə edilir. Başqa sözlə, idarə edilən obyektin iqtisadi maraqlarına təsir vasitəsilə qarşıya qoyulan məqsəd əldə olunur.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarının təsirli olmasından ötrü, ən azı təşkilatın iqtisadi təsirlərə qarşı «həssaslığını» təmin etmək lazımdır. Belə olmazsa, struktur vahidlərinin hüquqlarının genişləndirilməsi və təşkilatın özünü maliyyələşdirilməsi tamamilə əhəmiyyətini itirər. Öz növbəsində müstəqilliyin genişləndirilməsi təsərrüfat fəaliyyəti sahəsində kollektivlərə böyük azadlıq verir və rəhbərliyin iqtisadi metodları üçün meydan açır. Yalnız əsaslandırılmış müstəqillik şəraitində rəhbərliyin iqtisadi metodlarına real keçid mümkündür: kollektiv material fondlarını, əldə edilmiş gəlirləri (mənfəət), əmək haqqını özü idarə edir və öz iqtisadi maraqlarını həyata keçirir. İqtisadi metodlar yeni imkanların, ehtiyatların aşkara çıxarılmasına kömək göstərir ki, bu da bazar münasibətlərinə keçid dövründə çox vacibdir. Söhbət istehsal prosesinin bütün

iştirakçılarının iqtisadi maraqlarını nəzərə almaqla maddi stimullaşdırma sisteminin dəyişdirilməsindən gedir. Məsələ burasındadır ki, iqtisadi metodların təsirli və məqsədyönlü olmasından ötrü lazımi şərait yaradılsın.

Problemin bütün mürəkkəbliyi əmək kollektivinin təşkilatlarla, idarələrlə, xalq təsərrüfatının digər strukturları ilə və öz kollektivinin üzvləri ilə münasibətlərində təsərrüfat əlaqələrinin və iqtisadi asılılıqlarının kompleks subordinasiyası təmin edilsin. Həmin əlaqələr sistemindən hər hansı manqanın kənarlaşması, yaxud zəifləməsi iqtisadi rəhbərliyin səmərəliyini aşağı salır.

Planlaşdırmanın, iqtisadi stimullaşdırmanın və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə iqtisadi mexanizmin yenidən qurulması bazar şəraitində işə keçid proqramının həyata keçirilməsindən ötrü lazımi sosial-iqtisadi zəmin yaradılmasını təmin etməlidir. Bundan ötrü planlaşdırmanın metodologiyası və texnologiyası da köklü surətdə dəyişdirilməlidir ki, onların da əsasını normativ metod təşkil edir.

Təşkilatın həm yuxarı orqanlarla, həm də büdcə ilə qarşılıqlı münasibətləri normativləri nəzərə almaqla formalaşır. Sabit normativlərin tətbiqi müxtəlif iqtisadi və sosial məsələlərin həllindən ötrü təşkilatın sələncamında qalan vasitələrin (vəsaitlərin) əmələ gəlməsi sistemini yaxşılaşdırmağa imkan verir. Yəni məcburi ayırma və ödəmələr həyata keçirildikdən sonra (gəlirlərdən büdcəyə ayırmalardan və tabelikdə olan bütün müəssisələr sisteminin inkişaf etdirilməsi üzrə maliyyələşdirilmə tədbirləri üçün nəzərdə tutulan mərkəzləşdirilmiş ehtiyatların və fondların təşkil edilməsindən, habelə maliyyə çətinlikləri olan müəssisələrə yardım göstərilməsindən ötrü idarəetmə orqanlarına ayırmalardan sonra) istehsal, sosial inkişaf və əmək haqqı fondları yaradılır. Ən axırda təşkilatın gəlirləri (mənfəəti) formalaşır. Bəzi bazar strukturlarında həmin

fondlar ayrılır, əmələ gəlmiş mənfəət isə əmək kollektivinin qərarı ilə istehsal və material sahələrinin inkişafına yönəldilir (bölgülənir).

Həmin istiqamətdə bütün işin əsas mahiyyəti bundan ibarətdir ki, rəhbərlik orqanları və əmək kollektivləri elə bir şərait qarşısında qalsın ki, idarəetmə və istehsal fəaliyyətlərinin iqtisadi nəticələrini maksimum bütünlüklə nəzərə ala bilsinlər.

Beləliklə, təsərrüfat mexanizminin dərinləşdirilməsinin başlıca vəzifəsi bundan ibarətdir ki, təşkilatın ən yüksək səviyyədə qarşısına qoyulan funksiyaların yerinə yetirilməsindən ötrü iqtisadi və təşkilati şərait yaradılmış olsun.

Rəhbərliyin təşkilat –inzibati metodlarından fərqli olaraq iqtisadi metodlar ümumi iqtisadi-plan göstəricilərinin işlənilib hazırlanmasını və onlara nail olmağın vasitələrini nəzərdə tutur. Bu, təsərrüfatçılıq münasibətlərində özünəməxsus iqtisadi mexanizmdir. İqtisadi vasitələrin və stimulların təsirinin yüksəldilməsi nəticəsində elə şərait formalaşır ki, bu zaman əmək kollektivinin üzvləri səmərəli işə inzibati təsirlərlə (əmrilər, direktivlər, göstərişlər və s.) deyil, iqtisadi stimullaşdırma ilə sövq edilirlər. İdarəetmənin iqtisadi metodları əsasında təşkilat – inzibati və sosial-psixoloji metodlar inkişaf etməli, onların tətbiqi sahəsində profesionallıq və mədəniyyət artmalıdır.

Bazar şəraitində rəhbərliyin iqtisadi metodları daha inkişaf edir, onların təsir sferası genişlənir, iqtisadi stimulların təsiri və səmərəliyi artır ki, bu da hər bir işçini və hər bir kollektivi elə iqtisadi şəraitə qoymağa imkan verir ki, bu zaman şəxsi mənafeələrin ümumdövlət mənafeələri ilə daha çox birləşdirilməsi üçün imkan yaranır. Şəxsi iqtisadi mənafeələrdən istifadə etməklə dövlətin bu və ya digər təşkilat qarşısında qoyduğu məqsədlərə nail olmağa mümkündür.

İqtisadi təsir vasitələrinin konkret toplusu və mündərəcəsi idarəetmə sisteminin spesifikasiyası ilə müəyyən olunur. Buna müvafiq surətdə idarəetmə praktikasında rəhbərliyin iqtisadi metodları çox vaxt aşağıdakı formalarda çıxış edir: planlaşdırma, təhlil, təsərrüfat hesabı, qiymətqoyma, maliyyələşdirilmə.

Təşkilatı idarəetmədə iqtisadi məsələlərin həllindən ötrü riyazi-iqtisadi modelləşdirmə geniş tətbiq olunur. İdarəetmə probleminin iqtisadi mahiyyətini naməlum dəyişənlərin üzərinə düşən məhdudlaşdırıcı şərtlər sistemini özündə əks etdirən riyazi model ifadə edə bilər.

Riyazi-iqtisadi metodların təsiri ilə bu və ya digər iqtisadi təzahürləri xarakterizə edən konkret məlumatları əldə etmək və daha səmərəli nəticələrə nail olmaq mümkündür.

İdarəetmə praktikasında riyazi-iqtisadi modellərin beş əsas tipi daha geniş tətbiq olunmuşdur:

- 1) riyazi proqramlaşdırma;
- 2) balans modelləri;
- 3) qrafalar (sütunlar) nəzəriyyəsi;
- 4) gerçəkliklər və iqtisadi statistika nəzəriyyələri;
- 5) oyun nəzəriyyəsi modelləri.

Müasir mərhələdən ötrü iqtisadi vasitələrin və stimulların rolunun güclənməsinin səciyyəvi olmasına baxmayaraq, təşkilat-inzibati təsir metodlarını məhdudlaşdırmaq lazım deyildir, çünki bunlar idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi hesabına gərgin plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə kömək göstərirlər.

3.3. İdarəetmənin sosial psixoloji metodları

İşçilərin ümumtəhsil və ixtisas səviyyəsinin artması nəticəsində insanlararası münasibətlərin daim zənginləşməsi bizi menecmentin sosial və psixoloji aspektlərini diqqətlə öyrənməyə sövq edir. Son illərdə intensiv

surətdə inkişaf edən bazar münasibətləri işçilərin psixoloji xüsusiyyətlərinə qarşı daha yüksək tələblər irəli sürür. Texnikanın və texnologiyanın mürəkkəbləşməsi də öz təsirini göstərir ki, bu da fiziki əməyin həcmi xeyli azaltmağa və əqli əməyin həcmi isə artırmağa imkan verir. Buna görə də əməyin nəticələri çox vaxt əməkdaşların psixi vəziyyəti ilə müəyyənləşdirilir.

Təşkilatda menecmentin sosial və psixoloji aspektlərinin tətbiq sahələri çox genişdir; insanları idarəetmə; şəxsiyyətlərarası, qruplararası və qrup münasibətlərinin tənzimlənməsi; kollektivin həyatının ayrı-ayrı təzahürlərinin və tərəflərinin idarə olunması.

Menecmentin sosial aspektləri-cəmiyyətdə, kollektivlərdə insanlararası qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanan aspektlər olmaqla, cəmiyyətdə münasibətlərin möhkəmləndirilməsinə və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə yönəldilmişdir.

Menecmentin psixoloji aspektləri – şəxsiyyətin fərdi keyfiyyətlərindən (psixikasının, xarakterinin, temperamentiinin xüsusiyyətlərindən) istifadə etməklə, əmək kollektivində insanların münasibətlərini tənzimləyir.

Müəyyən olunmuşdur ki, əməyin nəticələri ən çoxusu bir sıra sosial-psixoloji amillərdən asılıdır. Həmin amillərdən istifadə etmək və bunların köməyi ilə ayrı-ayrı işçilərə məqsədyönlü tərzdə təsir göstərmək bacarığı rəhbərə vahid məqsəd və vəzifəyə xidmət göstərən kollektivi formalaşdırmaq imkanı verir. Sosioloji tədqiqatlar göstərir ki, təsərrüfat rəhbərinin uğurlu fəaliyyətinin yalnız 15 faizi onun peşəkarlıq biliklərindən, 85 faizi isə adamlarla işləmək bacarığından asılıdır.

Hər bir ayrıca işçinin davranışının, xarakterinin xüsusiyyətlərini bilməklə, kollektiv üçün lazım olan istiqamətdə onun davranışını proqnozlaşdırmaq mümkündür. Bu da onunla əlaqədardır ki, hər bir qrupun öz psixoloji durumu vardır, o da işə, menecerlərə,

təşkilatdakı daxili və xarici mühitə münasibətdə kollektivin üzvlərinin qiymətləndirmə və duyğularının məcmusu kimi, yəni insanların duyğusu, emosiyaları, fikir və əhval-ruhiyyələri kimi ehtiva olunur. Sosial-psixoloji durum hər bir işçinin və bütövlükdə əmək kollektivinin əmək əhval-ruhiyyəsinə öz təsirini göstərir. Müsbət, sağlam sosial-psixoloji durum yüksək əhval-ruhiyyə ilə, var qüvvə ilə işləməyə kömək göstərir, qeyri-sağlam, mənfi sosial-psixoloji durum isə əmək şövqünü aşağı salır. Buna görə də psixofizioloji uyğunlaşma prinsipinə riayət olunması əmək kollektivlərinin yaradılması və inkişafının başlıca şərtidir. Yaponiya sosioloqları iqrar edirlər ki, insanın əhval-ruhiyyəindən, onun işləmək həvəsindən, kollektivdəki mənəvi-psixoloji şəraitdən asılı olaraq, əmək məhsuldarlığı təxminən 1,5 dəfə arta, yaxud bir neçə dəfə azala bilər.

Həmin metodların tətbiqinin başlıca məqsədi kollektivdə müsbət sosial-psixoloji durumun formalaşdırılmasından ibarətdir ki, bunun da nəticəsində tərbiyəvi, təşkilati və iqtisadi məsələlər müəyyən qədər öz həllini tapır. Başqa sözlə, kollektivin qarşısına qoyulmuş məqsədlərə işin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin mühüm amillərindən birinin-insan amilinin köməyi ilə nail olmaq mümkündür. Həmin vəziyyəti nəzərə almaq bacarığı rəhbərə kollektivə məqsədyönlü təsir göstərmək, əlverişli əmək şəraiti yaratmaq, vahid məqsəd və vəzifələrə malik kollektiv formalaşdırmaq imkanı verir.

Kollektivə təsir göstərilməsinin başlıca vasitəsi inamdır. Rəhbər inandırmaq yolu ilə bircə fəaliyyət prosesində insani davranış və münasibətlərin təbiətini maksimum bütünlüklə nəzərə almalıdır. Şəxsiyyətin bioloji təbiətinin və daxili aləminin rəhbər tərəfindən dərk edilməsi kollektivin birləşdirilməsi və fəallaşdırılmasının daha səmərəli formalarının seçilməsi işində ona kömək göstərir. İşçilərin qarşılıqlı münasibətləri,

onların əmək vasitələrinə və ətraf mühitə münasibətləri isə əmək kollektivinə sosial-psixoloji rəhbərliyin obyektidir.

Rəhbərliyin sosial-psixoloji metodlarından təşkilatın idarə edilməsi praktikasında istifadə olunması lüzumu vacibdir, çünki bunlar işçilərin fəaliyyət motivlərini və tələbatlarını vaxtlı – vaxtında nəzərə almağa, konkret vəziyyətin dəyişilməsi perspektivlərini görməyə, optimal idarətemə qərarları qəbul etməyə imkan verir.

Sosial-psixoloji təsirin qayda və üsulları ən çoxusu rəhbərin hazırlığından, onun səriştəliliyindən, sosial psixologiya sahəsində təşkilatçılıq qabiliyyətlərindən və bilikliliyindən irəli gəlir.

Rəhbərliyin sosial-psixoloji metodları tələb edir ki, kollektivə çox mahir, idarəetmənin rəngarəng aspektlərindən istifadə etməyi bacaran adamlar başçılıq etsinlər. Həmin istiqamətdə rəhbərin fəaliyyətinin uğuru sosial-psixoloji təsirin müxtəlif formalarından nə qədər düzgün istifadə etməsindən asılıdır ki, bu da ən axırda sağlam şəxsiyyətlərə münasibətlərin formalaşmasına gətirib çıxara bilsin. Bu kimi təsirin əsas formaları kimi aşağıdakılar tövsiyə oluna bilər: əmək kollektivlərinin sosial inkişafının planlaşdırılması, şəxsiyyətin tərbiyəsi və formalaşdırılması metodu kimi inandırmadan istifadə olunması, iqtisadi yarış, tənqid və özünütənqid, idarəetmədə zəhmətkeşlərin idarə olunması metodu və iştirakı forması kimi istifadə edilən daimi fəaliyyət göstərən istehsalat müşavirələri, müxtəlif tipli ayin və mərasimlər.

3.4. Özünüidarəetmə

İnsanın imkanlarının həyata keçirilməsindən ötrü ən əlverişli şəraitin yaradılması - təşkilatın inkişaf etdirilməsi sahəsində ən mühüm vəzifələrdən biridir. Bu

kimi şərait əməyin son nəticələrinə görə yüksək məsuliyyət duyğusu və demokratik idarəetmənin inkişaf etdirilmiş formaları ilə birlikdə müstəqil təsərrüfat vəsitələrinin (mənzillərinin) və onların əmək kollektivlərinin hüquqlarının geniş inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan mexanizmin – özünüidarəetmənin tətbiqi sayəsində əmələ gəlir.

Özünüidarəetmə probleminin öyrənilməsi zamanı bir sıra məsələlər meydana çıxır: özünüidarəetmə necə anlaşılmalıdır və onun təzahürünün zahiri və xarici formaları hansılardır? Müasir şəraitdə özünüidarəetmənin inkişafı hansı səviyyədədir? Planlaşdırma sistemi, təşkilat strukturu, təsərrüfat hesabı münasibətləri, əməyin ödənilməsi və idarəetmənin digər yarım sistemləri idarəetmənin inkişafından nə qədər asılıdır?

Özünüidarəetmə bizim tərəfimizdən idarəetmənin demokratikləşdirilməsi kimi təfsir olunur ki, bu da qərarların qəbul edilməsi prosesində, təşkilatda işlərin vəziyyətinə təsir göstərilməsində işçilərin iştirak etməsi imkanlarını təmin edir. «Özünüidarəetmə» anlayışı sosial təşəkkülün, yaxud ictimai münasibətlərin çox sabit formasını ifadə edir.

Öz üzərində heç bir yuxarı idarəetmə orqanı olmayan sistem (məsələn, özəl firma) bütünlüklə özünüidarə olunan hesab edilir.

Təşkilat daha böyük ierarxiya strukturunun (bir sıra müəssisə və firmalar Açıq Səhmdar Cəmiyyətin (ASC) tərkibinə daxil olur) obyekt (elementi, məqsəti, yarım sistemi) olduqda qismən özünüidarəetmə təşkilatı hesab edilir. Belə özünü idarəetmənin dərəcəsi mərkəzləşdirilmə (qeyri-mərkəzləşdirmə) səviyyəsi ilə, yaxud yuxarı təşkilat tərəfindən həyata keçirilən xarici idarəetmə münasibətləri ilə və sistemin idarəetmə

subyekti tərəfindən həyata keçirilən daxili idarəetmə ilə müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, idarəetmənin hər hansı səviyyəsində özünüidarəetmə insanın, bütün əmək kollektivinin idarəetmə fəaliyyəti obyektindən onun subyektinə çevrilməsi prosesi kimi təsəvvür olunur. Bu, idarəetmə təşkilatının xüsusi variantıdır ki, bu zaman kollektiv briqadanın, yaxud digər kollektiv bölmənin komplektləşdirilməsi, əmək funksiyalarının və birgə əmək haqqının bölüşdürülməsi ilə bağlı məsələləri özü həll edir. Söhbət istehsal vasitələri ilə birlikdə işçilərin real birliyini tənzimləyən və əmək üzrə bölgünü, yəni aparıcı təşkilat-iqtisadi prosesləri həyata keçirən adicə kollektivçilikdən, zəhmətkeşlərin assosiasiyasından (birliyindən) gedir. Özünüidarəetmə bu mənada əməyi və idarəetməni birləşdirir, başqa sözlə, idarəetmə baxımından birgə əmək fəaliyyəti prosesində bərabər-hüquqlu subyektlər arasında sosial-iqtisadi münasibətlərin yeni növü (tipi) əmələ gəlir. Bu kimi münasibətlər şərti olaraq «aşağıdan» yanaşma adlandırılır.

Təsərrüfat hesabı briqadalar, podrat və icarə kollektivləri bu kimi islahatların nümunəsidir. İdarəetmənin məhz bu, aşağı, lakin əsas səviyyəsində onun daha da inkişaf etdirilməsinin və dərinləşdirilməsinin elə istiqamət və üsulları işlənib hazırlanır ki, sonradan bunlar idarəetmənin ən yüksək pillələrinə də yayıla bilər.

Təşkilatın təsərrüfat mexanizminin dəyişilməsi obyektiv surətdə idarəetmənin (özünüidarəetmənin) demokratikləşdirilməsini nəzərdə tutur, çünki yeni iqtisadi – təşkilat mexanizmində bütün məsələləri yalnız istehsalın və sosial proseslərin idarə edilməsində özünün tamhüquqlu və gerçək (real) iştirakçı olmasını dərk edən bütün işçilərin marağı və yaradıcı fəaliyyəti vasitəsilə həll etmək mümkündür. Bazar iqtisadiyyatı idarəetmənin

yüksək qeyri-mərkəzləşdirilməsini nəzərdə tutur, bu da əmək kollektivlərinin özünü idarəetməsinin təşəkkülü və inkişafının təminatçısıdır. Briqada (aşağı səviyyə) özünüidarəetməsindən özünüidarəetmə fəaliyyətinin daha yüksək formalarına keçid hər şeydən əvvəl təşkilatın əsas (ilkin) manqasında planlaşdırma və idarəetmənin dəyişilməsi ilə bağlıdır. Bu zaman özünüidarəetmə planauyğunluğun antipodu (ziddi) kimi deyil, həm böyük miqdarda işçilərin, həm də təşkilatı idarəetmənin bütün səviyyələrinin plan və idarəetmə fəaliyyətinə cəlb edilməsinin real vasitəsi kimi nəzərdən keçirilir.

İqtisadiyyatı idarəetmənin demokratik mərkəziyyət kimi prinsipi aradan çıxır, çünki idarəetmə mərkəziyyətlə demokratiya arasında kəmiyyət balansını nəinki dəyişdirir, həm də bunların arasındakı sintezin yeni anlayışını və rəhbərlik mərkəzinin yeni rolunu nəzərdə tutur.

Əmələ gəlmiş iqtisadi şəraitdə mərkəzləşməni nə qədər zəiflətmək, yaxud gücləndirmək fikrindən əl çəkmək lazımdır. Təşkilatı idarəetmədə mərkəzləşdirməyə və qeyri-mərkəzləşdirməyə ehtiyac yavaşmaq lazımdır ki, bunun nəticəsində mərkəzləşdirmə bütövlükdə sahənin ahəngdar, sistemli inkişafını təmin etsin, qeyri-mərkəzləşdirmə isə özünüidarəetmə prinsipləri ilə çalışan hər bir əmək kollektivinin «sərbəst» qərarlar qəbul edib həyata keçirməsinə təminat versin. Başqa sözlə, söhbət idarəetmə subyektinin hüquqlarının yalnız dövlət orqanları və ictimai təşkilatlar tərəfindən deyil, həm də sosial qruplar və əmək kollektivləri tərəfindən tanınmasından gedir. Bundan başqa, onu da nəzərə almaq lazımdır ki, «birbaşa» demokratik prinsiplərin öz səmərəlilik hədləri var və onlar istisnasız olaraq bütün idarəetmə məsələlərinin həllinə təsir göstərə bilməzlər. Nəticədə funksiyalar (vəzifələr) və onların idarəetmə səviyyələrinə görə bölgüsü meydana çıxır ki, bu zaman

özünüidarəetmə daha səmərəli ola bilər. Belə yanaşma, kollektiv əməyin təşkilinin müxtəlif formalarının əmələ gəldiyi və geniş yayıldığı kollektivlərə rəhbərliyin taktikasını və strategiyasını əks etdirir. Bu kimi şəraitdə demokratik mərkəziyyət prinsipi demokratik idarəetmə prinsipinə çevrilir ki, bu da əslində elə özünüidarəetməyə gətirib çıxarır.

Bazar strukturlarında özünüidarəetmənin xarakteri təzahür formalarından asılı olmayaraq, obyektiv surətdə özünüidarəetmənin inkişafına və təkmilləşdirilməsinə kömək göstərir, çünki istehsal prosesinin hər bir iştirakçısının şəxsi iqtisadi və sosial marağı bütövlükdə təşkilatın idarə edilməsinin səmərəliliyindən asılı olur. Kollektiv maddi və mənəvi maraq əmək kollektivinin bütün üzvlərini yalnız kollektiv əsaslarla təsərrüfat həyatının bütün aspektlərinin müzakirəsində, idarəetmə qərarlarının qəbulu və həyata keçirilməsində iştirak etməyə sövq edir. Əmək və tələbatın ölçülərinin uçotunun və nəzarətin həyata keçirilməsində, əmtəə-material dəyərlilərinin saxlanılmasında iştirak etmək vəzifə borcuna çevrilir. Beləliklə, nəzarət funksiyası özünənəzarətə çevrilir.

Özünüidarəetmə kollektiv tərəfindən bu və ya digər qərarların yalnız seçilməsini və müstəqil surətdə qəbul edilməsini deyil, həm də bunların bütün kollektiv üzvləri tərəfindən məcburi surətdə yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Bundan başqa, kollektivin hər bir üzvü qərarların yerinə yetirilməsinə görə şəxsən məsuliyyət daşıyır. Bir tərəfdən, o, ali idarəetmə orqanlarına münasibətdə təşkilatın təsərrüfat-təşkilat manqalarının (vəsilələrinin) müəyyən müstəqilliyini, yəni bir sıra məsələlər üzrə müstəqil qərarlar qəbul etmək hüquqlarının olmasını (bu halda söhbət özünüidarəetmədən deyil, idarəetmədə iştirakdan gedir), digər tərəfdən isə obyektivi idarəetməni, qərar qəbul olunmasını və lazım gəldikcə onun yerinə

yetirilməsini, tam hakimiyyəti təmin edən tam müstəqilliyi (idarəetmə subyektinin və obyektinin birləşməsi əsasında) nəzərdə tutur.

Hər şey istehsalat demokratiyasının səviyyə və formalarından asılıdır. Belə demokratiyanın əsas formaları aşağıdakılardır:

- 1) idarəetmədə şərikli iştirak - işçilərin təşkilatın fəaliyyəti və müdiriyyətin planları haqqında məlumat almaq, öz rəyini ifadə etmək, firmanın idarə olunmasına məşvərətçi səsə cəlb edilmək və azlıqda olmaq şərtilə idarəetmə orqanlarında təmsil edilmək hüququ;
- 2) şərikli idarəetmə – qərarların qəbul olunmasında iştirak etmək hüququ; müdiriyyətin qəbul etdiyi ayrı-ayrı qərarları ləğv etmək; istehsal və sosial xarakterli bəzi məsələləri müstəqil həll etmək; firmanın idarəetmə orqanlarında eyni bərabərdə təmsil olunmaq;
- 3) daxili (işçi) nəzarət – təşkilatın işlərinin idarə olunmasına işçiləri birbaşa cəlb etmədən ləğvetmə hüququ ilə müdiriyyətin davranışlarına (işlərinə, hərəkətlərinə) nəzarət etmək hüququ;
- 4) özünüidarəetmə – həm «bir nəfər – bir səs» prinsipi əsasında baş istiqamətlər üzrə müəssisəni birbaşa idarə etmək, həm də qalan (əsas olmayan) istiqamətlər üzrə dolayısı ilə (seçilmiş nümayəndələr vasitəsilə) iştirak etmək hüququ.

Özünüidarəetmə yalnız hər bir işçinin və əmək kollektivinin özünü mülkiyyət subyekti kimi reallaşdırdığı (satdığı, pula çevirdiyi) iqtisadi şəraitdə mümkündür. Özünü - idarəetmə şəraitində əmək mülkiyyətdə münasibət vasitəsilə idarəetmə ilə birləşir.

Tam təsərrüfat hesabı onların reallaşdırılmasının iqtisadi forması olduğundan idarəetmə inkişafından ötrü ən əlverişli şərait aşağı səviyyədə əmələ gəlir ki, burada da təsərrüfat hesabı münasibətləri ən əhəmiyyətli tərzdə təzahür edir. Tam təsərrüfatı hesabının və özünümaliyyəldirmənin inkişafı və tətbiqi kollektivin bütün fəaliyyətinin özünüidarəetmə və demokratikləşməsinin möhkəm (sabit) iqtisadi özünü yaradır (əmələ gətirir).

Lakin kollektiv özünüidarəetmə çox çətinliklə inkişaf edir. Prosesin ümumi tormozlama səbəbləri (inersiya (ətəlat, süstlük, tənbellik və s.), rəsmiləşdirmə, köhnə rəhbərlik metodları) ilə yanaşı, əmək kollektivlərinin öz daxili səbəbləri (ixtisasların müxtəlifliyi, münaqişəlilik, peşə yararlığı) də mövcuddur. Bundan başqa, əslində müstəqilliklə özünüidarəetmə arasındakı münasibətləri müəyyənəşdirmək (ayırmaq) da çətinlikdir. Həmin anlayışlar eyni deyil. «Müstəqillik» termini altında eyni olmayan, müxtəlif mənalı iqtisadi hadisələr (təzahürlər) anlaşılır. Belə ki, əksər hallarda müstəqilliyin genişlənməsi onun müəyyən formalarında özünüidarəetmənin inkişafı deyil, müxtəlif səviyyələrdə müdiriyyətin iqtisadi hakimiyyətinin güclənməsi deməkdir. Bu, təşkilatda özünüidarəetmənin əsas ziddiyyətlərindən biridir. Əməyin təşkilinin podrat prinsiplərinin inzibati idarəetmə aparatının ali mənasına aid (şamil) olunması problemi meydana gəlmişdir.

Kollektivin idarə olunmasında iştirak etməyin təhlili göstərir ki, işçilərin bir qismi idarəetmə ilə fəal, digər qismi (əksəriyyəti, böyük qismi) isə passiv məşğul olur. Bu da onların peşəkarlıq keyfiyyətlərindən başqa səlahiyyətliliyinin (səriştəliliyinin) müxtəlifliyi baxımından idarəetmə fəaliyyətinə yanaşmasının (qoşulmasının) qeyri-bərabərliyindən və ticarət-təsərrüfat proseslərinin

gedişi haqqında əmək kollektivi üzvlərinin xəbərdarlıq səviyyəsindən irəli gəlir. Lazımi qədər məlumatı olmayan əmək kollektivi (yaxud onun ayrı-ayrı üzvləri) nəinki idarəetmə qərarları qəbul etməkdən, həm də onların hazırlanmasında və həyata keçirilməsində iştirak etməkdən, özünə nəzarət funksiyalarını keyfiyyətlə yerinə yetirmək imkanından məhrumdur.

IV FƏSİL
İŞÇİ HEYƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI
4.1. Menecmentin səmərəliyinin təmin edilməsində
rəhbər kadrların rolu

İşçi heyətinin idarə olunması – müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq üçün yaradıcı, təşəbbüskar, qurucu əməkdə ötrü optimal şəraitin təmin edilməsi istiqamətində kollektivlərə və ayrı-ayrı işçilərə kompleks, məqsədyönlü təsirdir.

İşçi heyətinin idarə olunmasının əsas məqsədi-təşkilatın kadr potensialını ən yüksək səmərəliliklə formalaşdırmaqdan, inkişaf etdirməkdən və həyata keçirməkdən ibarətdir.

Müəssisənin kadr potensialını necə formalaşdırmaq və işçi heyətinin əməyini necə məhsuldar etmək – işçi heyətinin idarə olunmasının əsas vəzifələridir.

Məlum olduğu kimi, hər hansı müəssisənin menecmentinə iki əsas aspekt daxildir. Birincisi – təşkilatın məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsindən, onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanmasından və müvafiq surətdə onun nəticələrinə nəzarətdən ibarətdir. Bu halda menecment maddiməntiqi vəzifələrin həllinə, müəssisədə hadisələrin təşkilinə və onların idarə olunmasına yönəldilmişdir.

İkinci aspekt nəzərdə tutur ki, müəssisəyə rəhbərlik etmək həm də insanları idarə etməkdir. Bununla əlaqədar belə təsəvvür olunur ki, təşkilatda çalışan əməkdaşların tələbatlarının ödənilməsi – onun mühüm məqsədlərindən biri, səmərəli işinin rəhnidir. Həmin iş sahəsindəki müvəffəqiyyət təşkilatın fəaliyyətini, həm də əməkdaşların həyatı tələbatlarını təmin edir.

Menecmentin birinci və ikinci aspektləri bir-biri ilə sıx surətdə bağlıdır, buna görə də onları qarşı – qarşıya qoymaq, yaxud birisinə nisbətən digərinə üstünlük

vermək mənasız bir şeydir. Bu, strateji menecment məqsədləri ilə bağlıdır, çünki müəssisə rəhbəri bir tərəfdən düzgün maddi – məntiqi qərarlar qəbul etməli, digər tərəfdən isə əməkdaşlarının təşkilatın məqsəd və vəzifələrinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı fəaliyyətini istiqamətləndirməli və stimullaşdırmalıdır. Yəni qarşıya qoyulan məqsədlərin yerinə yetirilməsi istiqamətində əməkdaşların münasibətlərinə təsir göstərilməsi baxımından təşkilata rəhbərlik etmək həm də insanlara rəhbərlik etmək (onları idarə etmək) deməkdir.

Hələ vaxtı ilə U.Teylor qeyd edirdi: «Hazırda biz amerikalılar çox ciddi problem - insanların idarə etmək problemi qarşısında» - yəni Teylor insanlara rəhbərlik edilməsinə müstəsna əhəmiyyət vermişdir. İşçi heyətini idarə etmək (inzibatçılıq) sənətini (bacarığını) Teylor öz sisteminin mühüm hissəsi hesab etmişdir. Hələ bunu da qeyd etmək lazımdır ki, rəhbərlərin peşəkarlıq baxımından seçiminə və hazırlanmasına Teylora qədər heç kəs ciddi əhəmiyyət verməmişdir.

Bazar münasibətlərinə keçid, məhsulun keyfiyyəti məsələlərinə üstünlük verilməsi və onun rəqabətlik qabiliyyətinin təmin edilməsi inzibati – idarəetmə işçilərinə qarşı tələbkarlığı dəyişdirmiş, əməyə yaradıcı münasibətin və yüksək peşəkarlığın əhəmiyyətini artırmışdır. Bu da işçi heyətinin idarə olunması prinsiplərində, metodlarında və sosial-psixoloji məsələlərində əhəmiyyətli dəyişikliklərin baş verməsinə səbəb olmuş, təşkilatda onların rolunu artırmışdır.

Yüksək ixtisaslı, mədəni, öz işini bilən idarəetmə kadrları olmadan menecment sahəsində dərin keyfiyyət dəyişiklikləri mümkün deyildir. Bu da ondan irəli gəlir ki, menecer «yuxarının» komandalarını kor – koranə yerinə yetirən adicə inzibatçıdan fəaliyyəti həlledici əhəmiyyət kəsb edən motivləşdirmə siyasətinin həyata keçirilməsinə yönəldilən yaradıcı şəxsiyyətə çevrilir.

Kollektiv əməyin (icarə kollektivləri, səhmdar cəmiyyətləri və i.a.) inkişaf etməsi və bütün əməkdaşların idarəetməyə cəlb olunması şəraitində motivləşdirmə siyasəti ümumi məqsədlərə nail olmaqdan ötrü işçi heyətlə müdiriyyətin əməkdaşlığının inkişaf etdirilməsinə yönəldilmişdir. Bu da idarəetmə işçilərini idarəetmənin yeni formalarının axtarışlarına, potensial qabiliyyətlərin inkişaf etdirilməsinə, səmərəli çalışmağa, əmək prosesinə yaradıcılıqla yanaşmağa həvəsləndirir.

İstehsal və idarəetməyə qarşı menecerlərin yaradıcı münasibət bəsləməsinə dair tələblər onların yerinə yetirilən işə görə müstəqilliyinin və məsuliyyətinin artmasına, idarəetmə qərarlarının qəbulunda fəal iştirakına, kollektivin əməyinin nəticələrinə bilavasitə maraq göstərməsinə səbəb olmuşdur.

İnsan (əmək) ehtiyatlarının idarə edilməsi təşkilatın fəaliyyətində ən mühüm istiqamətlərdən biridir və iqtisadi uğurların (nailiyyətlərin) əsas meyarıdır. Əgər əvvəllər əsas diqqət texniki tərəqqinin inkişafına və təkmilləşdirilməsinə, mütərəqqi texnologiyaların tətbiqinə, təşkilat strukturlarının modifikasiyasına (dəyişdirilməsinə) verilirdisə, hazırda insan amilinə daha çox meyl göstərilir, başqa sözlə, biznesin mahiyyətini və səmərəliyini insanlar müəyyənləşdirir.

Beləliklə, kadrların idarə olunması biznesin aparıcı tərkib hissəsidir. O, əmək potensialının həyata keçirildiyi, qabiliyyətlərin inkişaf etdirildiyi əlverişli mühiti formalaşdırır; insanlar yerinə yetirdikləri işdən məmnuniyyət duyğusu əldə edir və öz nailiyyətlərinin ictimaiyyət tərəfindən bəyənilməsinə nail olurlar. Buna görə də işçi heyətinin idarə olunması sahəsində əmək prosesinin saxlanması ilə ciddi surətdə reqlamentləşdirilən texnokratik yanaşmalardan əsasını işçilərin əmək potensialının uzunmüddətli inkişafı təşkil edən sistemli yanaşmaya doğru tədricən keçid baş verir.

İnzibati – komanda idarəetməsi dövründə fəaliyyət göstərən sistem menecerlərin çoxusunu qəbul olunmuş qərarlara görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürməkdən çəkindirirdi ki, bu da idarəetmə kadrlarının iqtisadi təfəkkür səviyyəsinə öz təsirini göstərməyə bilmirdi. Bir qayda olaraq, kadrların seçilməsi zamanı peşəkarlıq nəzərə alınmırdı. Çox vaxt «münasib» menecerlər seçilirdi, ehtiyatları aşkara «çıxarmaq» isə azqala rəhbərin ən mühüm keyfiyyəti hesab olunurdu. O zamanlar bu hal özünü doğruldurdu, çünki yuxarı təşkilat hərtərəfli idarəetmə direktivləri ilə birlikdə müəssisəyə öz seçdiyi rəhbər kadrları göndərirdi ki, o da yuxarı rəhbər orqanların (o cümlədən partiya orqanlarının) nümayəndəsi kimi çıxış edir və öz fəaliyyətində ən başlıcası onların göstərişlərini yerinə yetirməyə çalışırdı.

İqtisadiyatta baş verən dəyişikliklər insan ehtiyatlarının idarə olunması sahəsindəki yanaşmaların dəyişilməsinə gətirib çıxarmışdır. Yeni tipli rəhbərlər meydana çıxır, onların təfəkkürü və iş üslubu təşkilatların yeni vəzifələrinə və inkişaf şəraitinə müəyyən qədər müvafiqdir. Kadr xidmətlərinin də rolu xeyli artır ki, bunlar da öz növbəsində işçi heyətinin idarə olunması istiqamətində təşkilatın strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesinə daha fəal cəlb edilməlidirlər.

4.2.Kadr xidmətlərinin fəaliyyətinin təşkili

İşçi heyətini idarə edənlər – peşəkar menecer – mütəxəsislərdən ibarət müstəqil qrup olmaqla, başlıca məqsədləri işçi heyətinin istehsala, yaradıcı faydalılıq və fəallığını artırmaqdan, təşkilatın kadrlarının inkişaf proqramının işlənib hazırlanmasından və həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Bazar tipli təşkilatlar meydana çıxdıqdan sonra, bir tərəfdən innovasiya strategiyalarının inkişafı arasındakı boşluqları aradan qaldırmaqla, yeni məhsullar və strukturlar yaratmaqla, digər tərəfdən isə insan ehtiyatlarını idarə etməyin və əmək potensialını inkişaf etdirməyin üsullarını aşkara çıxarmaq məsələsi meydana çıxmışdır. *Kadr xidmətləri* bu sahədə xüsusi rola malikdir.

İnsan ehtiyatları şöbəsi (kadr xidməti) təşkilatın funksional, yaxud yardımcı xidmətidir. Bu da onunla əlaqədardır ki, həmin şöbənin əməkdaşları məhsulun yaradılmasında bilavasitə deyil, dolayısı ilə iştirak edirlər. Bir qayda olaraq, insan ehtiyatları şöbələrinin işçiləri işə qəbul, yaxud işdən çıxarılma, yeni vəzifəyə təyinat, peşə təhsilinə göndərilmə, əmək haqqının artırılması və i.ə. ilə bağlı məsələlərin həlli zamanı xətti rəhbərlərin ekspert –müşavirləri kimi çıxış edirlər.

Kadr xidmətlərinin və işçi heyətinin idarə olunması xidmətlərinin spesifik funksiyalarına aşağıdakılar daxildir: inzibatçılıq, proqnozlaşdırma, sosial, xidməti fəaliyyətin keyfiyyətinin artırılması, motivləşdirmə, analitik informasiya.

İqtisadiyyatı idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş sistemi zəiflədikcə, təşkilatlar qarşısında insan ehtiyatlarının idarə olunması ilə bağlı prinsipcə yeni vəzifələr əmələ gəlməyə başlamışdır. Həmin məsələlərin həlli tamamilə yeni vərdiş və bacarıqların olmasını tələb edir ki, bu da lap yaxın keçmişdə sənədlərin doldurulması, hesabatların tərtib edilməsi, mədəni-kütləvi tədbirlərin təşkili və əmək kitabçalarının saxlanması kimi sadə bir işdən ötrü lazım olandan da qat-qat artıqdır. İqtisadiyyatın müasir inkişaf dövrü kadr xidmətlərinin funksiyalarının yardımcı rolunun (xidmətçi, texniki xarakterli) fəal istiqamətdə təmayüllənməsini – idarəetmənin ali səviyyəli rəhbərlərinin aşağıdakı sahələrdə real köməkçisinə çevrilməsini tələb edir:

- peşəkar inkişafın idarə olunması;
- kadr ehtiyatının formalaşması;
- əmək ehtiyatları bazarının öyrənilməsi;
- kadrların qiymətləndirilməsi və təyinatı.

İşçi heyətinin menecmentində kadr xidməti «cavab verən» strukturdan icraçı, təşkilatın insan ehtiyatlarının idarə olunmasını əməli surətdə həyata keçirən struktura çevrilir. Buna görə də hazırda keçmişdəki kadr şöbələrindən indiki kadr xidmətlərinə keçmiş işçilərin əksəriyyəti işçi heyətinin idarə olunması ilə bağlı müəssisə rəhbərinə problemlərin səmərəli həllini təklif etməyə qadir deyildirlər. Bununla əlaqədar olaraq yeni «işçi heyətinin meneceri», yəni işçi heyətini idarə etmə peşəsi meydana gəlib.

Öz funksiyalarına, hazırlıq səviyyələrinə, texniki təchizatına iş alətlərinə görə kadr xidmətlərinin işçiləri yalnız yuxarı səviyyəli menecerlərin seçdiyi işçilərin işə götürülməsinə dair əmrləri tərtib etməklə, əvvəlliklər kimi kadr məlumatlarını saxlamaqla kifayətlənmirlər. Onların vəzifəsi tədricən *təşkilatın əmək strategiyasının işlənilib hazırlandığı və həyata keçirildiyi mərkəzə* çevrilməkdən ibarətdir. Bu isə o deməkdir ki, onlar yüksək ixtisaslı işçilərin işə götürülməsi, peşələrin planlaşdırılması, istehsal fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və əməyin haqqının ödənilməsinin təkmilləşdirilməsi vasitəsilə biznesin inkişaf etdirilməsinə kömək göstərməlidirlər. Belə halda kadr işi digər idarəetmə funksiyalarından asılı olmayaraq həyata keçirilən təmiz (bütövlü) inzibati iş hesab edilmir. Kadr xidmətləri təşkilatın təsərrüfat tələbatlarını bilməli və bununla əlaqədar olaraq, öz fəaliyyətini digər strukturlarla inteqrasiya baxımından nəzərdən keçirməlidir. Bunun nəticəsində biz neçə daha çox adam cəlb olunmalı, vəzifə və məsuliyyət duyğusu artmalı, əmək potensialı inkişaf etdirilməli, əlverişli psixoloji iqlim yaradılmalıdır. Müxtəlif səviyyəli xətti

rəhbərlər arasında qarşılıqlı əlaqələrin özünəməxsus infrastrukturunu əmələ gəlir ki, bu da kadrların iş yerinin dəyişdirilməsi və vəzifələrin əvəz olunması zamanı onları operativ surətdə sənədlərlə təmin etməyə imkan verir. Yəni elə bir proses baş verir ki, bu zaman insan ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyası passiv təsirdən təsərrüfat məsələlərinin həllində fəal iştiraka çevrilir.

Kadr xidmətlərinin işinin əsas mündərcəsinə aşağıdakılar təşkil edir:

- təşkilatın kadrlarının formalaşdırılması (planlaşdırma, seçim və işəgötürmə, işdən azad edilmə, kadr axıcılığının təhlili və i.a.).
- işçilərin inkişaf etdirilməsi (işçi heyətinin peşə təmayülü və yenidən hazırlanması (təkmilləşdirilməsi), attestasiyası və qiymətləndirilməsi, xidməti vəzifə üzrə irəli çəkilməsi);
- əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi və stimullaşdırılması, təhlükəsiz əmək şəraitinin yaradılması.

Təşkilatda insan ehtiyatlarının idarə olunmasının strategiyası işlənib hazırlanmalıdır: işçi heyətindən istifadənin, onun yeniləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsinin, motivləşdirmənin inkişaf etdirilməsinin perspektiv istiqamətləri müəyyənəndirilməlidir.

İşçi heyətinin idarə edilməsi sistemindəki dəyişiklikləri nəzərə almaqla dörd amil qrupu müəyyən olunur:

1. Texnoloji – texniki amillər:

- strukturun və məşğulluq formalarının dəyişdirilməsi; işçi heyətinin differensiasiyası və «daxili əmək bazarları»nın formalaşdırılması;
- əmək funksiyalarının inteqrasiyasına və qrup halında işə üstünlük verilməklə əməyin təşkilinə yenidən baxılması;

- işçi heyətinin ixtisasartımının və yenidən hazırlığının fasiləsiz surətdə həyata keçirilməsi;
- işin keyfiyyətinin kompleks idarəetmə sisteminin yaradılması.

2. Şəxsi amillər:

- məşğulluq prinsiplərinə yenidən baxılması, çevik, fərdi iş formaları;
- kadrların fasiləsiz təhsili sisteminin yaradılması;
- stimullaşdırma sisteminin sahibkarlığa, yenilikçiliyə, idarəetmə məsələlərində iştiraka istiqamətləndirilməsi;
- rəhbərlik üslubunun dəyişdirilməsi və idarəetmə sistemində « korporativ mədəniyyətin » rolunun artırılması;
- təşkilatda insan ehtiyatının təkrar istehsalına, aparıcı kadrların möhkəmləndirilməsinə və inkişafına kompleks yanaşma.

3. İqtisadi və sosial-siyasi amillər:

- kadrların idarə olunmasının qabaqcıl beynəlxalq təcrübəsinin toplanılması;
- kompaniyaların işçilərinin, həmkarlar ittifaqlarının və müdiriyyətlərinin yeni konstruktiv əməkdaşlıq formalarının yaradılması;
- dövlət orqanları ilə kadr xidmətlərinin qarşılıqlı əlaqələrinin gücləndirilməsi;
- əməyin idarə olunmasının siyasiləşdirilməsi.

4. İdarəetmə nəzəriyyəsinin (nəzəriyyələrinin) inkişaf etdirilməsi amili;

- işçi heyətinin idarəetmənin bütövlük «görümünün» formalaşdırılması, təşkilatın işinin səmərəliyinin təmin edilməsində şəxsiyyətin rolunun anlaşılması;

- əmək ehtiyatlarından istifadə edilməsi üzrə qərarların analitik baxımdan əsaslandırılmasının yüksəldilməsi.

Yuxarıda sadalanan amillər təşkilatda kadr xidmətlərinin rolunu müəyyənləşdirən proqramın əsasını təşkil edə bilər.

Kadr xidmətlərinin vəzifələri aşağıdakı kimi formalaşdırıla bilər;

- biznesin hərtərəfli dəstəklənməsi;
- işçi heyətinə tələbat proqnozunun, işə yaradıcı münasibətin dəstəklənməsi siyasətinin formalaşdırılması; kadr məsələlərində yüksək peşəkarlıq səviyyəsinin və ekspertiza keyfiyyətlərinin təmin edilməsi;
- əmək ehtiyatlarından istifadə sahəsindəki problemlərin aşkara çıxarılması və müvafiq qərarların qəbul olunmasından ötrü müxtəlif səviyyəli rəhbərlərin diqqətinin bunlara cəlb edilməsi;
- yüksək məhsuldarlıqlı iş üçün şəraitin yaradılması, yaradıcılıq və yenilikçiliyin təsdiqlənməsi;
- əməkdaşların potensialından səmərəli surətdə istifadə edilməsi məqsədilə təşkilatın menecerlərinin biliklərinin genişləndirilməsi

İşçi heyətini idarəetmə xidmətlərinin əvvəlki funksiyalarının saxlanması zamanı əmək prosesinin bütün iştirakçıların stimullaşdırılması metodlarının diqqətlə işlənib hazırlanması, işçi heyətlə işin təşkilata görə ümumi prinsip və qaydalarının işlənib hazırlanması zamanı əmək potensialına differensial (fərqli) yanaşma xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də təşkilatın bütün strukturlarının fəaliyyətinin koordinasiyası, vahid kadr siyasətinin həyata keçirilməsi, təşkilatın ən mürəkkəb və məsul iş sahələrinə rəhbərlik etməyə qadir

olan menecerlərin seçilməsi günün ən zəruri məsələsinə çevrilir.

4.3. İşçi heyətinin seçilməsi

İşçilərin istehsalata yaradıcı surətdə yanaşması tələbləri yerinə yetirilən işə, idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında fəal iştiraka, əməyin nəticələrinə göstərilən bilavasitə marağa görə onların müstəqilliyinin və məsuliyyətinin artırılmasını şərtləndirmişdir. Bununla əlaqədar olaraq, işçi heyətinin təhsil, peşəkarlıq, şəxsi mədəniyyət və etika kimi qiymətləndirmə meyarları yeni mənə və məzmun kəsb edir. İnsanlara təşkilatın ən dəyərli ehtiyatı kimi baxılır, layiq olduğu görkəmi ona insanlar verir. Təşkilatın fəaliyyət planı işlənib hazırlandıqda, ideal təşkilat strukturu layihələndirildikdə kadrların seçilib qiymətləndirilməsi kimi mühüm idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi vaxtı başlanır.

Həmin işin vacibliyi məlumdur. Bununla birlikdə əksər hallarda işçi intuisiya (gözəyarı duyğusu) ilə, tanışların məsləhəti ilə, işədüzlətmə və məşğulluq bürolarının göndərişi ilə, zahiri əlamətlərinə görə, «yoxlama və səhv etmə» metodundan istifadə olunmaqla seçilir (bir qayda olaraq, zəif işçi təşkilatın «boynundan asılıb qalır» və ondan yaxa qurtarmaq çox çətin olur). Kadrların seçilməsinin sınılanmış metodikası olmadıqda elə vəziyyət yaranır ki, menecer belə hesab edir: yarıtmaz işçi tərəfindən tutulmaqdan, iş yeri boş qalsa yaxşıdır. Bu mənada işçinin tutduğu vəzifəyə müvafiqliyinin müəyyənləşdirilməsi vacibdir; bundan ötrü yerinə yetirilən iş növləri, icra olunan funksiyalar dəqiq müəyyən edilməli və həmin işlərə görə də funksional vəzifələri keyfiyyətlə həyata keçirməkdən ötrü lazımı ixtisas hazırlığı olan adamlar seçilməlidir. Həmin seçim işi konkret fəaliyyət növündən ötrü bütün lazımı

keyfiyyətlərin mövcud olduğu namizədlərin düzgün qiymətləndirilməsi əsasında uğurla və səmərəli surətdə başa çatdırıla bilər.

Kadrların planlaşdırılması aşağıdakı problemləri həll etməlidir:

- 1) işçi heyətinə tələbat (nə qədər işçi lazımdır, onların ixtisas dərəcəsi, nə vaxt və harada olmalıdırlar);
- 2) ştatların (heyətin) cəlb edilməsi, yaxud ixtisarı (sosial aspektləri nəzərə almaqla, lazımi heyəti necə cəlb etmək və izafi heyəti necə ixtisar etmək olar);
- 3) kadrlardan istifadə edilməsi (işçilərdən qabiliyyətlərinə görə necə istifadə edilə bilər);
- 4) kadr baxımından inkişaf (kadrların ixtisasının artırılmasına və onların biliklərinin dəyişilmiş tələblərə uyğunlaşdırılmasına necə kömək göstərilə bilər);
- 5) işçi heyətinin saxlanılması üzrə məsrəflər (planlaşdırılan kadr tədbirləri nə qədər xərcə başa gələcək).

Kadrların planlaşdırılmasına daxildir:

- işçi heyətinə təşkilatın perspektiv tələbatının proqnozlaşdırılması (ayrı-ayrı kateqoriyalar üzrə);
- əmək bazarının (ixtisaslı işçi qüvvəsi bazarının) və onun «mənimsənilməsi» üzrə tədbirlər proqramının öyrənilməsi;
- təşkilatın iş yerləri sisteminin təhlili;
- işçi heyətinin inkişafı üzrə proqramın və tədbirlərin işlənilib hazırlanması.

Təşkilat kadrların planlaşdırılmasının həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı məqsədləri nəzərdə tutur:

- lazımi səviyyədə və lazımi miqdarda işçiləri əldə etmək və saxlamaq;
- işçi heyətinin potensialından ən yaxşı tərzdə istifadə etmək;
- işçi heyətinin ehtimal olunan izafiliyinin, yaxud azlığının meydana çıxması ilə bağlı problemləri qabaqcadan görmək bacarığı.

İşçi heyətinə tələbatın müəyyənləşdirilməsi zamanı idarəetmə nəzəriyyəsində və praktikasında bir sıra metodlar tətbiq edilir; normativ, təshih edilən ekstrapolyasiya (kənarlaşma), ekspert və s. metodları. Lakin menecment baxımından ekonometrik metod və tendensiyaların layihələndirilməsi metodları daha böyük maraq doğurur.

Ekonometrik metodun köməyi ilə işçi qüvvəsinə tələbat gələcəkdəki hər hansı iş üçün son sorğunun ehtimal olunan səviyyəsindən irəli gələrək müəyyən edilir.

Tendensiyaların layihələndirilməsi metodu məcmu işçi qüvvəsinin miqyasında və onun strukturunda ötən illərdə baş vermiş dəyişikliklərin proqnozlaşdırılan dövrə keçirilməsini (kəçürülməsini) nəzərdə tutur (ehtimal edir).

4.4. Əməkdaşların qiymətləndirilməsi və işə qəbulu

İşçilərin cəlb edilməsi üzrə tədbir keçirdik. Daxil olan ərizələr üzrə iddiaçıları qiymətləndirmək, yəni müəyyən yerə hansı namizədin daha çox yaradığını müəyyənləşdirmək lazım idi.

Əgər maşın düzgün seçilmirsə, yaxud düzgün istifadə olunmadığına görə avadanlıq sınırsa, onda, adətən, avadanlıqdan düzgün istifadə etməyənlər məsuliyyət daşıyırlar. Lakin əgər əməkdaş düzgün

seçilməyibsə və o, təşkilatı tərk edirsə, çox vaxt deyirik: «O, vədinə əməl etmədi; işə uyğunlaşa bilmədi; təqsirkar özüdür». Heç vaxt, hətta nadir hallarda da demirik ki, biz səhvə yol vermişik.

Təşkilatın rəhbərliyi həmişə yadda saxlamalıdır ki, firmanın strategiyasının həyata keçirilməsinə qadir olan adamların düzgün seçiminə, qabiliyyət və imkanlarına müvafiq olan işləri yerinə yetirərkən əməkdaşların kollektivdə özlərini yaxşı hiss etməsinə görə cavabdeh olur.

İşçi heyətinin qiymətləndirilməsinin sadələşdirilmiş sxemi aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

1. *Nəyi qiymətləndirməli (qiymətləndirmənin məzmunu, mündərəcəsi)?*

Kadrların seçim təcrübəsi göstərir ki, namizədlərdə gələcək əməkdaşlar üçün ən başlıca olan keyfiyyətlərə daha çox üstünlük verilir:

- konkret fəaliyyətə meyllilik;
- başqa adamlarla ünsiyyət istedadı;
- etimad qazanmaq, başqalarına təsir göstərmək bacarığı;

- intellektual (zehni, əqli) qabiliyyətlər və ilk iki keyfiyyəti birləşdirmək qabiliyyəti.

2. *Necə qiymətləndirməli (qiymətləndirmə metodları)?*

Bundan ötrü ümumelmi metodlardan istifadə olunur: təhlil (analiz) – nəticə, xülasə (sintez), analogiya (bənzərlik, oxşarlıq) – müqayisə, induksiya (nəticə çıxarma) – deduksiya (ümumidən xüsusiyyə getmə), modelləşdirmə, ekstrapolyasiya (kənarlama, başqa sahəyə aid etmə), ekspert qiymətləndirmələri, habelə başlanğıc (ilkin mənalı) metodu. Formalaşdırılmış materiallar EHM-ə yerləşdirilmiş analitik proqramlardan istifadə etməklə işlənib bilər.

3. *Hansı qaydada (qiymətləndirmə proseduru)?*

Qiymətləndirmə xarakteristikaları ierarxik ardıcılıqla toplanılır.

İşçi heyətinin qiymətləndirilməsi vəzifəyə, yaxud iş yerinin tələblərinə əməkdaşın işgüzarlıq və şəxsi keyfiyyətlərinin müvafiqliyinin məqsədyönlü müəyyən-ləşdirilməsi prosesidir.

İşçi heyətinin qiymətləndirilməsi metodları. Onları üç əsas qrupda birləşdirmək olar:

- 1) *proqnostik metod* - belə metod zamanı anket məlumatlarından; yazılı, yaxud şifahi xarakteristikalardan; iş üzrə rəhbərin və həmkarlarının mülahizə və rəylərindən; şəxsi (fərdi) müsahibələrdən; psixoloji testlərdən geniş istifadə olunur;
- 2) *praktik (əməli) metod* – praktik işin nəticələri əsasında işçinin xidməti vəzifələrin icrasına hazırlığı yoxlanılır. Bundan ötrü yoxlama yerdəyişmələr texnikasından istifadə edilir;
- 3) *imitasiya (təqlid) metodu* - iddiaçıya konkret situasiyanın (stiasiyaların) həlli təklif edilir.

Ən axırda şəxsiyyətin xüsusiyyət və işgüzarlıq keyfiyyətlərinin ekspert tərəfindən qiymətləndirilməsi keçirilir.

İşçinin təşkilatda qiymətləndirilməsi üç əsas məqsədə xidmət edir:

- 1) inzibati – xidmət vəzifə üzrə irəliyə çəkmə, aşağı vəzifəyə keçirilmə, başqa vəzifəyə (başqa iş yerinə) keçirilmə (köçürülmə), əmək müqaviləsinin ləğv edilməsi. Bu halda işçinin qiymətləndirilməsi inzibati qərarların qəbul olunmasından ötrü keçirilir;
- 2) informativ – qiymətləndirilmə nəticəsində işçilərə onların nisbi iş səviyyəsi barədə məlumat verilməsi imkanı əmələ gəlir (yaranır). Nəticədə işçi öz əmək fəaliyyətinin güclü və zəif cəhətlərini öyrənir;

- 3) motivləşdirmə – qiymətləndirmənin nəticəsi insanların davranışının motivləşdirilməsinin ən mühüm vasitəsi kimi aşkara çıxır. Güclü işçiləri müəyyənləşdirməklə, onları obyektiv surətdə mükafatlandırmaq da olar.

Yuxarıda sadalanan məqsədlər bir-biri ilə qarşılıqlı surətdə bağlıdır. O cümlədən, işçinin xidməti fəaliyyəti sahəsində irəli çəkilməsi məsələsi üçün nəzərdə tutulan informasiya insanı yaxşı işləməkdən ötrü müsbət cəhətdən motivləşdirməlidir.

Boş olan vəzifələrə iddiaçıların seçilib qiymətləndirilməsi vasitələri və metodları çox vaxt şəxsi və texniki vasitə və metodlar kimi bölüşdürülür.

İşçi heyətinin qiymətləndirilməsinin texniki prosedurunda iki qrup tələblərə xüsusi yer verilir:

1. Vəzifəyə münasibət üzrə:

- vəzifə (orta, yaxud ali səviyyəli);
- yerinə yetirilən vəzifələr və məsuliyyət;
- həll edilən məsələlər (taktiki və strateji);
- klassik şəraitdəki davranışlar.

2. Təşkilata münasibət üzrə:

- əmək fəaliyyətinin uğurluluğu (səmərəliliyi);
- təşkilatın inkişafının üstünlüklərinin, meyarlarının müəyyənləşdirilməsi;
- yekunlaşdırmaq bacarığı.

İşçi heyətinin *qiymətləndirilməsinin şəxsi vasitələri* qrupunda *müəhibə xarakterli söhbətlərin* keçirilməsi daha çox mürəkkəblik təşkil edir.

Müəhibə xarakterli söhbətlər iddiaçının şəxsen qiymətləndirilməsinin ideal metodu deyil, elə buna görə də, o, digər metodlarla da gücləndirilir. Söhbətin əsas məqsədi namizədin boş vəzifəyə maraq göstərüb – göstərməməsini və həmin işi keyfiyyətlə yerinə yetirməyə qabil olub-olmamasını aşkara çıxarmaqdan ibarətdir.

Müəhibənin keçirilməsi üzrə məsləhətlər:

1. Müsahib vəzifənin təmayülünü bilməlidir;
2. Müsahibənin keçirilməsindən əvvəl namizədin sənədləri təhlil olunmalıdır; ərizənin forması və məzmunu (o cümlədən, müraciət etmə mədəniyyəti, səhvlərin olub-olmaması və s.) öyrənilməli, informasiyanın bütövlüyü (tamlığı) müəyyənləşdirilməlidir. Tərcümeyi – hala (avtobiografiyaya) baxılarkən ən başlıca cəhətlərə (bir və ya bir neçə yerdə işləməsinə) xüsusi fikir verilməlidir;
3. Qeyri- formal söhbət keçirilməlidir;
4. Söhbətin strukturu bir neçə mərhələdən ibarət olmalıdır;
 - təmas (5 -10 dəqiqə) zamanı bir sıra suallar verilir (məsələn, firmaya asanlıqla gəlib çatdınız?), qəhvə təklif edilir, yəni iddiaciya düşdüyü şəraitə uyğunlaşmaq üçün imkan verilir;
 - müsahibə (20-60 dəqiqə);
 - motivləşdirmə (20-45 dəqiqə) – firmanın strategiyası ilə, adət-ənənələri ilə, üstünlükləri və sosial faydaları və s. ilə tanışlıq;
 - diskussiya (5-10 dəqiqə) – müqavilənin ümumi aspektləri müzakirə olunur.
5. Sualların siyahısı hazırlanmalıdır;
6. İnformasiya qeydə alınmalı və müsahibədən sonra nəticə çıxarılmalıdır;
7. Bir neçə namizədlə müsahibənin qısa vaxt ərzində keçirilməsi daha çox məsləhət görülür.

Müsahibənin keçirilməsi prosesində bir sıra problemlər var ki, onların əsasını emosional və psixoloji problemlər təşkil edir.

Buna görə də müsahibə prosesində səhvlərdən qaçınmaq çox vacibdir.

Müsahibənin keçirilməsi zamanı yol verilən tipik səhvlər:

1. Mövhumat (zehniyyət, xürafat) – müsahib üçün adi olan davranış və hərəkətlərin yanlış qiymətləndirilməsi.
2. İdeal mənzərə – öz həyat yolunu müsahibin simasında təsəvvürə gətirmək.
3. Müsahibəyə hazır olmamaq – əgər hazır deyilsinizsə, müsahibə keçirməyin. Müsahibənin vaxtını dəyişsəniz, daha yaxşı olar.
4. Davranış effekti – namizədin davranış ədası xoşunuza gəlmir (əgər nə isə xoşunuza gəlmirsə, namizəd isə ona yol verirsə, məlum məsələdir ki, müsbət nəticə əldə edilməyəcək).
5. İmkan effekti – menecerin işçi heyəti üzrə təcrübəsi olmalıdır. O, çox iş görür və eyni zamanda: dinləyir, yeni sualı götür – qoy eləyir, yazılı surətdə qeydlər aparır və i.a., bu isə asan məsələ deyil.
6. Təzyiq effekti – məcburiyyət (məcbur etmək), iradəni sarsıtmaq. Məsələn, əgər namizədlərin sayı 10 nəfədirsə, ali rəhbərlik isə müsahibələrin nəticələrinin sabaha qədər təqdim olunmasını tələb edirsə, ancaq bunu etmək mümkün deyil, çünki dolaşıqlığa yol verilə bilər. Axı, hər iddiaçı özünü ən birinci hesab edir və təbii ki, məsələnin müsbət həllinə ümid bağlayır.
7. Təzad effekti – eyni gündə eyni seçim iddiaçıları ilə müsahib keçirmək lazımdır.
8. Bədbinlik (pessimizm) effekti – əgər müsahibənin başlanğıcında nə isə sizin xoşunuza gəlmirsə, onda sonluq da uğursuz olacaq.
9. Əhval (kef-əhval, hal-əhval) effekti – əgər təyin olunmuş vaxtda müsahib xəstədirsə, onda müsahibənin təxirə salınması məsləhətdir.

Müsahibənin keçirilməsi proseduru bir neçə mərhələdən ibarətdir:

- 1) Söhbətin başlanğıcı (salamlaşma, müsahibənin aparılmasının səbəbləri və i.a. Həmin mərhələdə sonrakı ünsiyyət üçün mənfi atmosfer yaradılmamasına çalışmaq lazımdır);
- 2) Müsbət aspektlərin müzakirəsi (ötən dövrlə müqayisədə göstəricilərin yaxşılaşdırılmasının qeyd edilməsi vacibdir və i.a.);
- 3) Mənfi aspektlərin müzakirəsi (tənqid şəxsiyyətə deyil, işə aid edilməlidir. Özünüzün işi mükəmməl bilməyiniz vacibdir);
- 4) İşin nəticələrinin yaxşılaşdırılması yollarının aşkara çıxarılması;
- 5) Öz nöqtəyi –nəzərini götür-qoy etməkdən və ifadə etməkdən ötrü vaxt azlığı (əgər namizədin təklifləri varsa, həmin təkliflər onun gözü qarşısında qeydə alınmalı və vəd olunmalıdır ki, bu təkliflərə rəhbərlik tərəfindən baxılacaq);
- 6) Müsahibənin sonluğu (müsbət əhval-ruhiyyə yaradılmalı, müsahibəyə görə minnətdarlıq edilməli və vidalaşmalı).

Rəhbər vəzifəyə namizədlərlə müsahibə zamanı aşağıdakı məsələlər müzakirə olunmalıdır:

- 1) vəzifənin adı;
- 2) rəhbər işçi kimə tabedir;
- 3) rəhbər işçiyə kim tabedir;
- 4) rəhbər işçiyə bilavasitə nə qədər əməkdaş tabedir;
- 5) rəhbər işçinin nəzarəti altında olan maliyyə və material ehtiyatlarının ümumi həcmi nə qədərdir;
- 6) iş həcmində daha hansı meyarları vardır (məsələn, buraxılış qabiliyyəti, rəhbər işçi tərəfindən idarə olunan bölmələrin miqdarı, sahə müəssisələrinin və təşkilatlarının sayı);
- 7) işin ümumi məqsədi nədir;

- 8) əsas vəzifələr;
- 9) hansı avadanlıqlar rəhbər işçinin sərəncamındadır (ixtiyarındadır);
- 10) təşkilat daxilində və təşkilatdan kənarında rəhbər işçi hansı təmaslara (kontaktlara) malikdir;
- 11) işin ən mürəkkəb (məsuliyyətli) hissəsi (cəhəti) nədən ibarətdir;
- 12) işin yerinə yetirilməsindən ötrü hansı bilik və vərdislər tələb olunur;
- 13) işin yerinə yetirilməsindən ötrü nə kimi təcrübə tələb olunur;
- 14) hansı təhsil (hazırlıq) tələb olunur (dillər üzrə biliklər də daxil olmaqla);
- 15) işdə müvəffəqiyyətə nail olmaqdan ötrü hansı şəxsi keyfiyyətlər lazımdır;
- 16) yaş məhdudiyətləri hansılardır;
- 17) xüsusi (əlahiddə) tələblər varmı (məsələn, xarici ölkələrə ezamiyyətlər, uzadılmış iş günü, təhlükəli, yaxud fiziki əmək tələb edən iş);
- 18) muzzdlu (muzzdla) işin şərtləri (əmək haqqı, mükafatlar, xidməti maşın (avtomaşın), pensiya, sığorta, iş günü, məzuniyyət, işdən çıxarılmə barədə xəbərdarlıq müddəti, əmək sazişinin (müqaviləsinin) xüsusiyyətləri və s.).

İşçi heyətinin *qiymətləndirilməsinin texniki vasitələri* qrupunda xarici ölkələrin qiymətləndirilmə praktikasında geniş yayılan *qiymətləndirmə mərkəzləri* daha çox səmərə verir. Söhbət Assessment Center (AC) tipli xüsusi yaradılmış müəssisələrdə (idarələrdə) işçi heyətinin qiymətləndirilməsindən gedir. Bu, rəhbər vəzifəyə namizədin yararlığının yüksək ixtisaslı səviyyədə müəyyənləşdirilməsinin metodlar sistemidir.

AC ona görə lazımdır ki, bir tərəfdən, kadrların qiymətləndirilməsinin hər bir metodu (üsulu) bu və ya digər məqsədli sahədə lazımi qədər güclüdür, lakin, digər

tərəfdən, onun da çoxlu çatışmazlıqları var. AC-dan istifadə edilməsi onların bəzisini aradan qaldırmağa imkan verir. Buna görə də AC-dan söhbət gedərkən işçi heyətinin qiymətləndirilməsi, onun inkişaf yollarının müəyyənləşdirilməsi və uğurların proqnozlaşdırılması metodlarının məcmusu nəzərdə tutulur. Bu halda ekspertlər namizədlərin qabaqcadan müəyyən edilmiş tələblərə müvafiqliyini öyrənirlər (tədqiq edirlər).

Bu, işçi heyətinin seçilməsinin ən bahalı metodlarından biridir, ona görə də bundan ali səviyyəli idarəetmə menecerləri vəzifəsinə (özünəməxsus idarəetmə elitası) iddiaçılar seçilməsi və qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunur, işçi heyətinin qiymətləndirilməsinin çoxgünlük (çoxmərhələli) prosedurunun gedişində testlərin və konkret praktik təmrinlərin köməyi ilə rəhbər vəzifəyə irəli sürülən namizədin davranışı qiymətləndirilir. Alınan nəticələr lazımi qədər obyektiv olur, çünki namizədin mərkəzdə qiymətləndirilməsi metodikası, əsasən iddiaçının keçmiş fəaliyyəti, təhsil səviyyəsi və subyektiv xarakteristikalarla bağlı köhnəlmiş qiymətləndirmələrə əsaslanan çərçivələrdən kənara çıxmağa imkan verir. Bundan başqa, həmin metod şəxsiyyətin ayrı-ayrı parametrlərinin qiymətləndirilməsindən ötrü tətbiq edilən yoxlanılmış şəxsiyyət metodikalarından və intellektual testlərdən istifadə edilməsini də sistemləşdirməyə imkan verir.

Qiymətləndirmə mərkəzləri iki başlıca vəzifəni yerinə yetirirlər:

- 1) sınaqdan çıxarılanların (imtahan edilənlərin) idarəetmə qabiliyyətlərini aşkara çıxarırlar;
- 2) onların hər birisindən ötrü təşkilatçılıq mədəniyyəti səviyyəsinin yüksəldilməsini və aşkara çıxarılmış qabiliyyətlərin inkişaf etdirilməsi üçün nəzərdə tutulan fərdi məşq proqramını müəyyənləşdirirlər.

Bir qayda olaraq, iddiaçının qiymətləndirilməsi, idarəetmə vakansiyasının səviyyəsindən asılı olaraq, üç saatdan dörd günə qədər davam edir və aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- idarəetmə hərəkətlərinin (işlərinin) yerinə yetirilməsi;
- problemlərin kiçik qrupda müzakirə edilməsi (kollektiv iş vərdişləri aşkara çıxarılır);
- qərarın qəbul edilməsi;
- münaqişəli vəziyyəti (situasiyanın) həlli;
- hazırlanmış layihə barədə məlumat verilməsi;
- işgüzar məktubun hazırlanması.

Sınaqlar (imtahanlar) başa çatdıqdan sonra hər sınaqdan çıxarılan barədə müvafiq rəy tərtib edilir.

İşçi heyətinin ekspert qiymətləndirilməsi. Namizədin xüsusiyyətlərinin və işgüzarlıq keyfiyyətlərinin ekspert tərəfindən qiymətləndirilməsinin əsasını mü sahibə zamanı əldə olunan miqdar parametrləri və qiymətləndirmə meyarları təşkil edir. Burada şərtilik və subyektivizm elementlərinin də iştirak etməsinə baxmayaraq, qiymətləndirmə şkalasının mükəmməl (yaxşı) işlənilib hazırlanması və ekspertlərin diqqətlə (peşəkarcasına) yanaşması sayəsində sınaqdan çıxarılanları yüksək dərəcədə düzgün qiymətləndirmək mümkündür.

Hər bir konkret halda qiymətləndirmə meyarlarının məcmusu gələcəkdə yerinə yetiriləcək işin mündərəcəsindən və keyfiyyətindən asılı olacaq. Üstünlük ya peşəkarlıq, ya da şəxsiyyət keyfiyyətlərinə verilə bilər.

Həmin məsələnin həllindən ötrü sınaq yerdəyişmələri metodundan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur ki, bunun da köməyi ilə iddiaçının əməyinin səmərəlilik dərəcəsi müəyyənləşdirilir. Məsələ bundan ibarətdir ki, hər bir iddiaçı tərəfindən gələcək funksional vəzifələrinin yerinə yetirilməsinin səmərəliliyi barədə

məlumat əldə edilsin. Bu halda ekspertlərdən obyektiv qiymətləndirmələrin əldə olunması proseduru çox mürəkkəb məsələdir.

Ekspertizadan ötrü iddiaçının əməyinin qiymətləndirilməsinin beş əsas meyarından istifadə edilə bilər:

- 1) əməyin kəmiyyəti (miqdarı) – əməyin həcmi, səmərəliliyi, intensivliyi, iş vaxtından istifadə olunması;
- 2) əməyin keyfiyyəti – işdə yol verilən qüsurların miqdarı, məhsulun keyfiyyəti və onun ən yaxşı dünya nümunələrinə müvafiqliyi və i.a. müəyyən olunur;
- 3) işə münasibət – işçinin təşəbbüskarlığı, onun böyük iş yükünə dözümlülük qabiliyyəti, müxtəlif, xüsusən yeni situasiyalara (vəziyyətlərə) öyrəşmək imkanları və s.;
- 4) işdə diqqətlik (çalışqanlıq) – istehsal vasitələrinə münasibət, onlardan istifadə edilməsi, xammal və materiallardan istifadənin optimallığı, iş yerində material məsrəflərinin uçot (qeydiyyat) dərəcəsi və s.;
- 5) müəssisə daxilində əməkdaşlıq etməyə hazırlıq – işçinin birgə məsələlərin həllində iştirakı, kollektivdəki münasibətlər, kollektiv işdə iştirak etmək bacarığı, kənar iradlara cavab vermə qabiliyyəti, digər şəxsi keyfiyyətlər.

İşə qəbul. Qiymətləndirmə prosedurundan və ən yüksək qiymətə layiq körülmüş namizədlərdən birisinin müəyyən olunmasından və təşkilatda iş götürülməyə dair xətti rəhbər işçinin razılığından sonra müqavilə bağlanılır ki, buna da xüsusi əhəmiyyət verilir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, müqavilənin müzakirəsi işə götürülmə prosesinin bir hissəsidir və bu, həm işə götürülmə barədə qərar verilənə qədər, həm də belə qərar verildikdən sonra baş verə bilər. Müsahibə

zamanı irəli sürülən təkliflər müqavilənin bir hissəsi olduğu üçün söhbəti aparan menecer firmanın iddiaçıya nə təklif edə biləcəyini qəti surətdə bilməlidir.

«Müqavilə» (kontrakt) termini iki tərəf arasında hüquqi baxımdan tərtib edilmiş bağlaşma deməkdir. Hər hansı müqavilə kiminsə təklif etdiyini, kimin isə həmin təklifi qəbul etdiyini nəzərdə tutur. İşə götürülmə barədə müqavilə nəzərdə tutur ki:

- sizin işin yerinə yetirilməsi barədə təklifiniz qəbul edilmişdir;
- siz işi yerinə yetirən əməkdaşı idarə edirsiniz (şəxsən, yaxud digər əməkdaş vasitəsilə);
- siz onu nə edəcəyi barədə təlimatlandırırırsınız;
- siz onu işi necə yerinə yetirəcəyi barədə təlimatlandırırırsınız;
- bu iş sizin adi işinizin bir hissəsidir.

Beləliklə, sizə adicə xidmət göstərən deyil, sizinlə muzzdlu iş barədə müqavilə bağlayan şəxs əməkdaş hesab olunur.

İşçiyə təklif olunan müqavilənin müddətləri və şərtləri haqqında minimum məlumat həcmi aşağıdakılardan ibarətdir:

- tərəflərin adları (işə götürən və işçi);
- işin adı;
- işin başlanma tarixi (əgər həmin müqavilə müəyyən müddətə bağlanarsa, həm də müqavilənin etibarlılığının başa çatdığı tarix);
- tarif stavkası, yaxud əmək haqqının hesablanması üsulunun göstərilməsi;
- əmək haqqının ödənilməsinin dövriliyi (həftəlik, aylıq, yaxud iş qrafikindən asılı olaraq, başqa növ ödəmə forması);
- bayram günləri və onların əmək haqqının ödənilməsi;

- xəstələnmələrlə, yaxud bədbəxt hadisələrlə əlaqədar olaraq, işə çıxılmaması hallarının sənədləşdirilməsi və həmin müddətin əmək haqqının ödənilməsi qaydası;
- pensiyanın hesablanması sxemi və dövlət pensiya sığorta sisteminin işçiyə aid edilib-edilməməsi barədə göstəriş;
- şikayətlərin təqdim edilməsi proseduru;
- işə xitam verilməsi barədə işçiyə xəbərdarlıq edilməsi, yaxud bu barədə işçinin ərizə təqdim etməsi ilə bağlı ən qısa müddət.

Göstərilən sənəddə bütün sadalanan bəndlər olmalı və işçini digər sənədlərə də yönəltməlidir.

4.5. İşçi heyətinin ixtisasının artırılması

İşçi heyətinin peşəkarcasına inkişafının mahiyyəti və problemləri. Peşə fəaliyyəti fərdin və əmək kollektivinin qarşılıqlı sosial iqtisadi və mənəvi əlaqəsi kimi nəzərdən keçirilir. Bu da onunla əlaqədardır ki, peşəkar fəaliyyətin əsasını bir tərəfdən onun sosial-iqtisadi xarakteri, digər tərəfdən isə iqtisadi münasibətlərin inkişafı ilə şərtləndirilən şəxsiyyətin inkişafı təşkil edir.

İşçi heyətinin inkişafı – işçi heyətinin menecmentinin mərkəzi sferasıdır. İxtisasın artırılması və əlavə təhsil vasitəsilə üstünlüklərin əldə olunmasının strateji əhəmiyyətini hələ çoxusu lazımınca dərk etməmişdir. İqtisadi baxımdan əlverişsiz vaxtlarda işçi heyətinin inkişafı problemi əksər hallarda arxa plana çəkilir.

Peşəkarlıq baxımından inkişaf yalnız təşkilatın fəaliyyətinə deyil, həm də əməkdaşların özünə müsbət təsir göstərir. İxtisaslarını artırdıqca və yeni vərdiş və biliklər əldə etdikcə, onların əmək bazarında rəqabətlik qabiliyyəti çoxalır və həm müəssisə daxilində, həm də

müəssisədən kənarında peşəkarlıq baxımından artımının əlavə ehtiyatları əldə olunur. Peşə hazırlığı prosesində əldə edilən yeni biliklər insanın ümumi intellektual inkişafına kömək göstərir, onun erudisiyasına (bilikliyinə) və ünsiyyət dairəsini genişləndirir, özünə qarşı inamını möhkəmləndirir. Buna görə də öz firmasında peşəkarlıq baxımından inkişaf etmək imkanları işçilər tərəfindən yüksək qiymətləndirilir və bu və ya digər təşkilatın işi haqqında qərar qəbul edilməsinə böyük təsir göstərir, peşəkarlığın inkişafına edilən kapital qoyuluşları isə əlverişli iqlimin (durumun) yaradılmasına yardım edir, əməkdaşların motivləşdirilməsini (istiqləmləndirilməsini) və onların təşkilata sədaqətini artırır. İşçi heyətinin firmadaxili peşə inkişafından bütövlükdə cəmiyyət də faydalanır və beləliklə, daha yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinə və əlavə məsrəflər etmədən yüksək əmək məhsuldarlığına malik olur.

Bazar münasibətlərinə qoşulmaq yalnız bazar münasibətlərinin iqtisadi mexanizminin dəyişdirilməsi ilə və həmin şərtlərə uyğunlaşmaqla deyil, həm də ən çoxusu kadrların hazırlığı ilə bağlıdır.

İqtisadi-təşkilat mexanizmi dəyişildikcə insan da dəyişilir. Buna görə də əmək proseslərinin intensivləşməsi ilə birlikdə həm də birgə əmək fəaliyyətində şəxsiyyətin davranış və fəaliyyətini müəyyənləşdirən amillərin öyrənilməsinə də xüsusi diqqət verilməlidir.

Ədəbiyyatda və praktik fəaliyyətdə işçi heyətinin peşəkarlıq baxımından inkişafı prosesinin bir sıra şərtlərinə rast gəlmək mümkündür: kadrların irəli çəkilməsi, onların yenidən hazırlığı və təlimi, ixtisas artımı, ehtiyat kadr, karyeranın (peşənin, sənətin) nizamlanması və i.a. Bütün bunlar isə hər hansı halda təlimlə, yəni peşə hazırlığı ilə bağlıdır.

Təlim (təhsil) – davranışın dəyişilməsi prosesidir ki, bu zaman intellektual, psixoloji və fizioloji aspektlər bir-biri ilə möhkəm surətdə birləşir.

İşçi heyətinin yenidən hazırlanması (təkmilləşdirilməsi) zamanı məqsədlərin dəyişilməsi. İxtisasartırma üzrə məşğələlərin məqsədi kadrların yenidən hazırlanmasının prinsiplərinə və strukturuna müvafiq olmalı, tam və sahələrarası təkmilləşməyə yönəldilməlidir.

Hamıya məlumdur ki, yaxın keçmişdə, bəzən isə lap indilərdə də əksər hallarda ixtisasartırma üzrə məşğələlər yalnız biliklərin (predmet səlahiyyətlərinin) öyrədilməsindən ibarət olmuşdur. Hazırda ixtisasartırmaya bu kimi yanaşma bazar islahatlarının tələblərinə cavab vermir, buna görə də ixtisasartırmanın (təkmilləşdirilmənin) məqsədi çoxölçülü təlim sistemi kimi nəzərdən keçirilir. Onun əsasını üç sferadakı bilik, qabiliyyət və vərdişlərin inkişaf etdirilməsi təşkil edir:

- təfəkkür (mən nə öyrənmək istəyirəm);
- duyğular (hisslər), motivləşdirmə (mən nə üçün təhsil alacağam);
- gündəlik həyat və əldə olunan biliklərin tətbiqi (mən nə etmək istəyirəm).

Yenidən hazırlanmanın (təkmilləşmənin) çoxölçülüüyü biliklərdən vərdiş və ustalığa keçid tendensiyasını göstərir, çünki biliklər bütövlükdə mənim-sənilmir. Biliklərin mübadiləsi, onların həyata, işə, yaxud yeni vəziyyətlərə (situasiyalara) tətbiqi; köklü dəyişikliklər, problemlərin həlli və onların praktikaya tətbiqi lazımdır. İxtisasartırmanın (təkmilləşdirilmənin) başlıca məqsədi bundan ibarət olmalıdır ki, həyat və istehsalat situasiyalarını bir vəhdət halında birləşdirsin, gündəlik istehsal prosesinin bir hissəsinə çevrilsin. Buna görə də həyat və istehsalat problemləri yenidən hazırlanmanın (təkmilləşdirmənin) məqsədləri kimi irəli sürülür.

V FƏSİL

İDARƏETMƏ QƏRARLARI

5.1. İdarəetmə qərarlarının mündərəcəsi (məzmunu) və növləri

Hər insan gündə onlarla, ömrü boyunca isə minlərlə qərar qəbul edir. Bunlardan bəziləri çox fərdi olur: harada nahar elədim? nə edim? və i.a. Digər qərarlar isə bir qədər mürəkkəb olduğu üçün onları götür-qoy etmək lazım gəlir. Biz istəsək də, istəməsək də qərar qəbul etməli oluruq.

Lakin menecerə görə qərarların qəbul olunması daimi və çox məsuliyyətli bir işdir. Qərarların qəbul olunması lüzumu hər hansı səviyyəli rəhbərin bütün fəaliyyətini əhatə edir, onun məqsədlərini formalaşdırır və həmin məqsədlərə nail olmağa onu istiqamətləndirir. Qəbul edilən qərarlar yalnız menecerə, həm də digər imkanlara və əksər hallarda isə bütöv bir təşkilata aid olduğundan, idarəetmə sahəsində uğurlara nail olmağa çalışanların hər birindən ötrü qərarın qəbul olunmasının təbiətinin və mahiyyətinin anlaşılması fəvqəladə əhəmiyyət kəsb edir.

Düzgün qərarlar qəbul etmək qabiliyyəti menecerin fəaliyyətinin göstəricilərindən biridir. Menecerlər idarəetmənin dörd funksiyasını yerinə yetirdiklərinə görə, bunların (planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət) hər birisi üzrə daim (mütəmadi) qərarlar qəbul etməli olurlar. Qərarların işlənilib hazırlanması və qəbulu – rəhbərlərin fəaliyyətində yaradıcı (yaradıcılıq) prosesdir. Buraya, adətən, bir sıra mərhələlər daxildir:

- məqsədin işlənilib hazırlanması və irəli sürülməsi;
- problemin öyrənilməsi;
- qəbul edilən qərarların səmərəliliyinin meyarlarının və ehtimal olunan nəticələrinin seçilməsi və əsaslandırılması;

- qərar variantlarının nəzərdən keçirilməsi;
- qərarın seçilməsi və qəti surətdə formalaşdırılması;
- qərarın qəbul edilməsi;
- qərarların icraçılara çatdırılması;
- qərarların yerinə yetirilməsinə nəzarət.

İdarəetmə qərarı məfhumu altında alternativin – problemlə vəziyyətin aradan qaldırılmasına yönəldilən aktın seçilməsi anlaşılır.

Nəticədə idarəetmə qərarı idarəetmə fəaliyyətinin bəhrəsi kimi qəbul olunur. Daha geniş anlamda idarəetmə qərarlarına idarəetmə vəzifələrinin həyata keçirilməsinin təmin edən bir – biri ilə qarşılıqlı surətdə əlaqələndirilmiş, məqsədyönlü və məntiqi baxımdan ardıcıl idarəetmə işlərinin məcmusu olan idarəetmə əməyinin başlıca növü kimi baxılır, yəni bu, təşkilatın idarə edilməsi sistemindəki hər hansı dəyişikliklərə qarşı menecerin verdiyi reaksiyanın bir formasına çevrilir.

İdarəetmə qərarlarının növləri. İdarəetmə qərarları çoxsaylı əlamətlər üzrə təsnifatlaşdırıla bilər, lakin bunların əsas müəyyənləşdirici cəhəti həmin qərarların hansı şəraitdə qəbul olunması ilə bağlıdır. Adətən, qərarlar müəyyən, yaxud qeyri-müəyyən (riskli) hallarda qəbul edilir. Lakin bəzi müəlliflər risk və qeyri-müəyyənlik anlayışlarını, habelə belə şəraitdə qəbul edilən qərarları ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirirlər.

Müəyyənlik şəraitində menecer alternativlərin hər biri üzrə nəticələrə nisbətən əmindir.

Risk (qeyri-müəyyənlik) vəziyyətində menecer hər bir alternativdən ötrü nailiyyət (müvəffəqiyyət) ehtimalını maksimum müəyyənləşdirə bilər. Bu halda təşkilatın öz mədəniyyəti, dəyər və ənənələri mühüm əhəmiyyət daşıyır. Əməkdaşlar təşkilatın mədəniyyətinin təsiri altına düşür və buna görə də təşkilatdan (müəssisədən) kənar qərar variantlarını nəzərdən keçirmirlər.

İdarəetmə qərarlarının təsnifatının digər meyarları da mövcuddur:

- *nəticələrin qüvvədə olduğu müddət üzrə*: uzun-, orta-, və qısamüddətli qərarlar;
- *qərarın qəbul olunmasının təmizliyinə görə*: birdəfəlik (təsadüfi) və təkrarlanan;
- *əhatə dairəsinə görə*: ümumi (bütün əməkdaşlara aidiyyəti olan) və məhdud dərəcədə ixtisaslaşdırılmış;
- *hazırlanma formasına görə*: fərdi (təkbəşinə), qrupp və kollektiv qərarlar;
- *mürəkkəbliyinə görə*: sadə və mürəkkəb;
- *reqlamentləşdirilmənin sərtliyinə görə*: çərçivələnmiş, strukturlaşdırılmış və alqoritmik.

Çərçivələnmiş qərarlar tabelikdə olanların iş sxemini yalnız təxminən müəyyənləşdirirlər və bunun həyata keçirilməsinin üsul və metodlarının seçilməsindən ötrü onlara geniş imkan verirlər

Strukturlaşdırılmış qərarlar tabelikdə olanların hərəkətlərinin sərt reqlamentləşdirilməsini nəzərdə tutur. Onlar yalnız ikinci dərəcəli məsələlərin həlli zamanı təşəbbüskarlıq göstərə bilirlər.

Alqoritmik qərarlar tabelikdə olanların fəaliyyətini həddindən artıq reqlamentləşdirirlər və onların təşəbbüskarlığını əməli surətdə istisna edirlər.

Təşkilati, intuitiv və rasionel qərarlara üstünlük verən M.Meskon, M.Albert və F.Hedourinin idarəetmə qərarları təsnifatı müəyyən maraq doğurur.

Təşkilati qərarlar elə bir seçimdir ki, bunu tutduğu vəzifə ilə bağlı tapşırıqların yerinə yetirilməsindən ötrü təşkilat rəhbəri həyata keçirir. Təşkilati qərarın məqsədi təşkilat qarşısında duran vəzifələrin yerinə yetirilməsindən ötrü irəliyə doğru hərəkəti təmin etməkdən ibarətdir.

Təşkilati qərarları iki qrupa ayırmaq olar: 1) proqramlaşdırılmış qərarlar; 2) proqramlaşdırılmamış qərarlar.

Proqramlaşdırılmış qərada ehtimal olunan alternativlərin miqdarı məhduddur və seçim təşkilat tərəfindən müəyyən olunmuş istiqamətlər çərçivəsində həyata keçirilməlidir.

Proqramlaşdırılmamış qərarlar – müəyyən qədər yeni situasiyaların (vəziyyətlərin) olmasını tələb edən qərarlardır; onlar daxilən strukturlaşdırılmayıb, yaxud naməlum amillərlə bir-birinə bağlanıb. Aşağıdakı məsələlərlə bağlı qərarlar proqramlaşdırılmamış qərarlara aid edilə bilər: təşkilatların məqsədləri necə olmalıdır? məhsulu necə yaxşılaşdırmalı? strukturu necə təkmiləşdirməli? və i.a.

Praktikada idarəetmə qərarlarının az bir qismi başdan-ayağa proqramlaşdırılmış, yaxud proqramlaşdırılmamış olur. Mahiyyətə təşkilati qərarların qəbul edilməsi prosesi bütövlükdə təşkilati idarəetmə prosesi ilə çox sıx surətdə bağlıdır.

İntuitiv qərarlar – yalnız duyğu nəticəsində düzgünlüyü müəyyən olunan seçimdir; mülahizələrə əsaslanan qərarlar – biliklərə, yaxud toplanılmış təcrübəyə əsaslanan seçimdir.

Rasional qərarlar keçmiş təcrübədən asılı olmaması ilə başqalarından fərqlənir. Belə qərar obyektiv analitik prosesin köməyi ilə əsaslandırılır.

Qərarların qəbul edilməsinə yanaşmalar. İdarəetmə praktikasında iki əsas yanaşma mövcuddur: fərdi və qrup yanaşmaları.

Fərdi yanaşma çərçivəsində qərarların qəbulunun mərkəzləşdirilməsi çox böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Nəzərdə tutulur ki, təşkilatda qərarların böyük hissəsi ali idarəetmə manqasında, bir qayda olaraq, ya

bir menecer, ya da menecerlərin kiçik bir qrupu tərəfindən qəbul edilir.

Qrup yanaşması zamanı hər hansı idarəetmə səviyyəsindən olan menecer qulluqçuları qərarın qəbul olunmasına cəlb edir. Bu halda həmin qərarın qəbul edilməsinə görə məsul olan ali idarəetmə səviyyəsinə məxsus menecer öz səlahiyyətlərini ən aşağı idarəetmə səviyyəsinə həvalə edir (qərarın qəbul olunması üzrə məsuliyyəti ona tapşırır). Belə yanaşma baş menecerlərə gündəlik xırda problemlərin həllindən yaxa qurtarmaq imkanı verir. Həmin yanaşmanın üstünlüyü bundadır ki, məsuliyyət və hakimiyyət idarəetmənin daha aşağı səviyyələrinə ötürülür, nəticədə qəbul edilən qərarın effektivliyi (təsiri, təsirliliyi) artır, çünki birbaşa aşağı səviyyənin mənafeələrinə toxunmuş olur.

Qərarların qəbul edilməsi prosesi nəzərdən keçirilərkən aşağıdakı iki məsələni (cəhəti) nəzərə almaq (yadda saxlamaq) lazımdır:

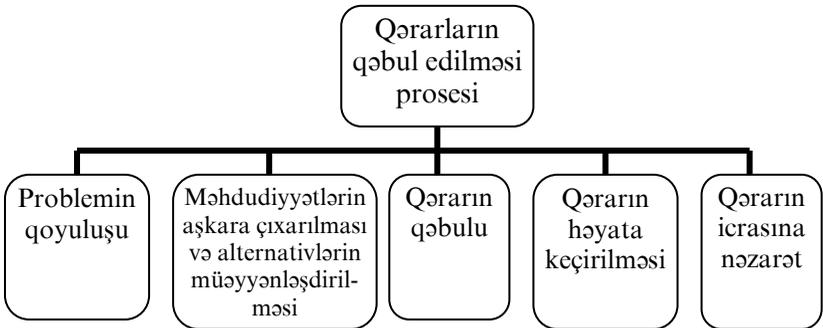
- 1) qərarı qəbul etmək, bir qayda olaraq, nisbətən asandır, lakin yaxşı qərar qəbul etmək çətindir;
- 2) qərarın qəbul edilməsi – psixoloji prosesdir, buna görə heç də təəccüblü deyil ki, qərarların qəbul edilməsindən ötrü rəhbər işçilər tərəfindən istifadə olunan üsullar öz çoxçalarlığı ilə fərqlənir. Elə bu səbəbdən də inamla demək olar ki, qərarların qəbul edilməsi prosesi mülahizəyə əsaslanan intuitiv və rəasional xaraktere malikdir.

5.2. Qərarların qəbul edilməsi prosesi

Qərarın qəbul edilməsi prosesində menecer aşağıdakı suallara cavab verməlidir: nə etməli? necə etməli? işi kimə tapşırımalı? kimin üçün etməli? harada etməli? nəticəsi necə olacaq? (yaxud, bu, nə verəcək?).

Qərarların qəbul edilməsi prosesi mürəkkəb və çoxcəhətli prosesdir. Həmin prosesə bir sıra mərhələ və əməliyyatlar daxildir. Qərarların qəbul edilməsinin necə və hansı mərhələlərdən keçəcəyi, hər birinin hansı konkret məzmunu malik olacağı məsələləri çox mübahisəli məsələdir və menecerlər tərəfindən eyni cür həll olunmur. Bu, rəhbər işçinin ixtisasından, vəziyyətdən, rəhbərlik üslubundan və təşkilat(çılıq) mədəniyyətindən asılıdır. Vacibdir ki, hər bir menecer qərarın qəbul edilməsinin hər bir yanaşma və prosedurunun güclü cəhətlərini və məhdudiyətlərini anlasın və vəziyyəti və öz idarəetmə üslubunu nəzərə almaqla ən yaxşı variantı seçə bilsin.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu işinə klassik yanaşma müəyyən prosedurlara riayət olunmasından və məcburi hərəkətlərin (davranışların) yerinə yetirilməsindən ibarətdir(bax. şəkil 5.1.)



Şəkil 5.1. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesinin tərkib hissələri.

1. Problemin qoyuluşu. Hər hansı qərarın mənbəyində öz həllini tələb edən problemlə vəziyyət dayanır. Bu mərhələdə menecerin vəzifəsi problemlə vəziyyətin təhlilindən, yəni «xəstəliyin» əlamətlərini müəyyənləşdirməkdən,

işlərin və məqsədlərin vəziyyətini öyrənməkdən, məsələnin həllinin ilkin meyarlarını formalaşdırmaqdan ibarətdir. Beləliklə, problemin qoyuluşu prosesi onun aşkara çıxarılıb qiymətləndirilməsindən ibarətdir.

Problemin aşkara çıxarılması qabaqcadan müəyyən edilmiş plarlardan kənarlaşmaların baş verməsinin dərk olunması deməkdir. Menecer tərəfindən problemin mövcudluğunun öyrənilməsi mənbələrinə məlumatlara dair onun öz şəxsi icmalı və təhlili, ictimai rəy və s. daxildir. Problemin aşkara çıxarılması zamanı digər menecerlərin və tabelikdə olanların rəyləri də mühüm mənbədir.

Problemin qiymətləndirilməsi – problem aşkara çıxarıldıqdan sonra onun miqyas və təbiətinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir. Problemin miqyasının müəyyənləşdirilməsi onun səbəb və mənbələrinin tapılmasına dəlalət etmir. Burada söhbət problemin həllindən ötrü lazım olan vəsaitlərin məbləğinin qiymətləndirilməsindən və onun ciddiliyindən gedir.

2. *Məhdudiyyətlərin aşkara çıxarılması və alternativlərin müəyyənləşdirilməsi.* Menecer tərəfindən dəyişdirilməsi mümkün olmayan təşkilatdan kənar qüvvələr (xarici mühit) problemin səbəbinə çevrilə bilər.

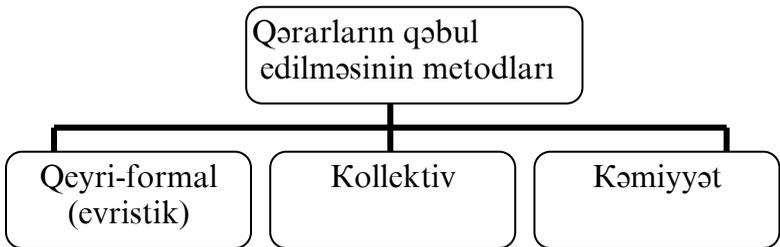
Bu kimi məhdudiyyətlər optimal qərarların qəbul edilməsi imkanlarını məhdudlaşdırır. Elə bu səbəbdən də məhdudiyyətlərin mənbə və mahiyyətini müəyyənləşdirmək və mümkün olan alternativləri nəzərdə tutmaq lazımdır, yəni problemin aradan qaldırılmasının bütün mümkün üsullarını aşkara çıxarmaq məqsəduyğundur.

3. *Qərarın qəbulu.* Bu mərhələdə alternativ qərarlar işlənilib hazırlanır, onlar qiymətləndirilir və daha çox əlverişli nəticələri olan alternativ seçilir.

4. *Qərarın həyata keçirilməsi.* Proses alternativin seçilməsi ilə başa çatmır. Həyata keçirilmə mərhələsində qərarın konkretləşdirilməsindən və onun icraçıların nəzərinə çatdırılmasından ötrü tədbirlər görülür, yəni qərarın dəyərliliyi onun həyata keçirilməsindən (reallaşdırılmasından) ibarətdir.
5. *Qərarın icrasına nəzarət.* Nəzarət prosesində kənarlaşmalar aşkara çıxarılır və qərarın bütünlüklə həyata keçirilməsinə kömək göstərən düzəlişlər edilir. Nəzarətin yardımı ilə idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında özünəməxsus əks əlaqə (ikibaşlı əlaqə) yaradılır.

5.3. *Qərarın qəbul edilməsi metodları*

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin bütün metodları üçün qrupa bölünə bilər (şəkil 5.2.)



Şəkil 5.2. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi metodlarının təsnifatı.

1. *Qərarların qəbul edilməsinin qeyri – formal (evristik) metodları.* İdarəetmə praktikası göstərir ki, qərarların qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi zamanı rəhbərlərin müəyyən qismi idarəetmə qərarlarını qəbul edən şəxslərin analitik qabiliyyətlərinə əsaslanan qeyri-formal metodlar-

dan istifadə edir. Bu, toplanılmış təcrübə nəzərə alınmaqla məntiqi üsulların və alternativlərin nəzəri müqayisəsi yolu ilə rəhbər tərəfindən optimal qərarların seçilməsi metodikasının məcmusudur. Əksər hallarda qeyri-formal metodlar menecerin intuisiyasına (duyğusuna) əsaslanır. Bunların üstünlüyü ondan ibarətdir ki, qərarlar operativ qəbul edilir, çatışmayan cəhəti isə bundan ibarətdir ki, qeyri-formal metodlar səhv (təsirsiz) qərarların qəbulundan heç kəsi sığortalamır, çünki bəzən intuisiya menecerin yanılmasına səbəb ola bilər.

2. *Qərarın müzakirəsinin və qəbul edilməsinin kollektiv metodları.* İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üzərində kollektiv iş prosesinin əsas cəhəti həmin prosesdə iştirak edəcək adamların dairəsini müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Çox vaxt bu, müvəqqəti bir kollektiv olur ki, onun da tərkibinə, bir qayda olaraq, həm rəhbərlər, həm də icraçılar daxil edilir. Belə bir qrupun formalaşdırılmasının başlıca meyarları qrup üzvlərinin səlahiyyətliyindən, yaradıcı məsələləri həll etmək qabiliyyətindən, konstruktiv təfəkküründən və kommunikabelliyindən ibarət olur. Qrup işinin kollektiv formaları iclas, müşavirə, komissiyalarda aparılan iş və s. tərzində ola bilər.

İdarəetmə qərarlarının kollektiv hazırlanmasının ən geniş yayılmış üsulları «beyinlərin həmləsi», yaxud «beyinlərin hücumu» adlanır ki, bu da birlikdə yeni ideyaların generasiya edilməsinə (əmələ gəlməsinə) və sonradan qərarların qəbul olunmasına gətirib çıxarır. Əgər hər hansı mürəkkəb problemin həlli lazım gəlsə, bir qrup insanlar toplaşır və müəyyən problemin həlli ilə bağlı ağllarına gələn təklifləri irəli sürürlər. «Beyinlərin həmləsi»nin başlıca şərti ideyaların sərbəst əmələ

gəlməsindən (generasiyasından) ötrü əlverişli şərait yaradılmasından ibarətdir.

Delfa metodu adını gələcəkdən xəbər verən müdriklərin yaşadığı yunan şəhəri Delfanın adından götürmüşdür. Delfa metodu çox mərhələli anketləşdirmə üsuludur (prosedurudur). Hər bir mərhələdən sonra anketləşdirmə məlumatları təkmilləşdirilir və qiymətləndirmələrin yerləşdirilməsi şərtilə alınan nəticələr ekspertlərə bildirilir. Anketləşdirmənin birinci mərhələsi əsaslandırılmadan keçirilir, ikinci mərhələdə isə başqalarından fərqlənən cavab əsaslandırılmalıdır, yaxud ekspert özü qiymətləndirilməni dəyişdirə bilər. Qiymətləndirmələr sabitləşdikdən sonra sorğu dayandırılır və ekspertlər tərəfindən təklif olunan, yaxud təshih edilmiş qərar qəbul olunur.

Qərarların qəbul edilməsinin dairəvi sistemi adlanan yapon «kinkisyo» metodunun mahiyyəti bundan ibarətdir ki, yeniliyin layihəsi müəssisə rəhbəri tərəfindən tərtib olunmuş siyahı üzrə şəxslərə müzakirə üçün verilir. Hərə təklif olunan qərarı nəzərdən keçirməli və öz iradlarını (qeydlərini) yazılı surətdə təqdim etməlidir. Bundan sonra müşavirə keçirilir. Bir qayda olaraq, iradları rəhbərlik tərəfindən anlaşılmayan mütəxəssislər dəvət edilir. Fərdi üstünlüklərinə müvafiq surətdə ekspertlər öz qərarlarını seçirlər. Əgər onlar bir-birinə uyğun gəlmirsə, onda üstünlüklər vektoru meydana çıxır ki, bu da aşağıdakı prinsiplərdən birisinin vasitəsilə müəyyənləşdirilir:

- səsələrin çoxluğu prinsipi – ən çox tərəfdarları olan qərar seçilir;
- diktator prinsipi – qrupun üzvlərindən birisinin rəyi əsas götürülür. Həmin prinsip hərbi təşkilatlardan ötrü, habelə fəvqəladə vəziyyətlərdə qəbul edilən qərarlardan ötrü xarakterdir (səciyyəvidir);

- Kurno prinsipi – bu prinsipdən koalisiyalar olmadıqda istifadə edilir, yəni ekspertlərin sayına uyğun miqdarda qərarlar təklif olunur. Bu zaman elə qərar tapılmalıdır ki, heç bir fərdin mənafeyini məhdudlaşdırmadan fərdi rasionallıq (səmərəlilik) tələblərinə də cavab versin;
- Pareto prinsipi – bütün ekspertlər tam vahid halında birləşdikdə, vahid koalisiya əmələ gətirdikdə qərarların qəbulunun həmin prinsipindən istifadə olunur. Belə halda elə qərar optimal hesab edilir ki, onun dəyişdirilməsi dərhal bütün qrup üzvləri üçün faydalı deyil, çünki həmin qərar ümumi məqsədə nail olmaq sahəsində onların hamısını birləşdirir.
- Ecvort prinsipi – həmin prinsipdən qrup bir neçə komissiyadan ibarət olduqda istifadə edilir, bunlardan hər birisi üçün öz qərarının ləğv olunması əlverişsizdir. Koalisiyaların üstünlüyünü bilərək, başqasına zərər yetirmədən optimal qərar qəbul etmək olar.

3. *Qərarların qəbul edilməsinin kəmiyyət metodları.*

Onların əsasını çox külli miqdarda informasiyaların emalı (işlənilməsi) yolu ilə (EHM vasitəsilə) optimal qərarların seçilməsini ehtimal edən elmi – praktik yanaşma təşkil edir.

Modelin əsasını təşkil edən riyazi funksiyaların tipindən asılı olaraq aşağıdakı metodlar mövcuddur:

- xətti modelləşdirmə – xətti asılılıqlardan istifadə edilir;
- dinamik proqramlaşdırma – qərarların qəbulu prosesinə əlavə dəyişənlər daxil edilməsinə imkan verir;
- gerçəklik və statistik modelləri – kütləvi xidmət nəzəriyyəsi metodlarında həyata keçirilir;

- oyunlar nəzəriyyəsi – ehtimal situasiyalar modelləşdirilməlidir ki, həmin hallarda qərarların qəbul edilməsi müxtəlif bölmələrin mənafeələrinin üst-üstə düşməsini nəzərə alsın;
- imitasiya (təqlid, oxşatma) modelləri - qərarların həyata keçirilməsini eksperimental surətdə yoxlamağa, ilkin (başlanğıc) şərtləri dəyişdirməyə, onlara qarşı tələbləri dəqiqləşdirməyə imkan verir.

5.4. Qərarların qəbul edilməsinin fərdi üslubları (üsulları).

Şəxsiyyət həmişə öz qərarında əksini tapır. Bu mənada idarəetmə qərarının şəxsiyyət profili, yəni qərarı verən rəhbərin fərdi xüsusiyyətlərinin məcmusu müəyyən əhəmiyyət kəsb edir.

Elmdə qərarların şəxsiyyət profillərinin aşağıdakı növləri mövcuddur.

1. *Təmkinli (tarazlaşdırılmış) qərarlar* – şəraitin ilkin təhlili və vəzifələrin tələbləri nəticəsində meydana çıxan, qabaqcadan formalaşdırılmış başlanğıc ideyası ilə problemlərin həllinə başlayan insanlara xasdır. Təmkinlilik (tarazlıq) o zaman özünü büruzə verir ki, orta fərziyyələrin (hipotezaların) irəli sürülməsi və yoxlanılması insanın diqqətini eyni səviyyədə cəlb edir. Qərarların qəbulunun bu taktikası ən məhsuldar hesab olunur.
2. *İmpulsiv (qeyri-iradi) qərarlar* – ehtimal adamlar üçün xarakterdir ki, onlardan ötrü fərziyyələrin qurulması prosesi həmin fərziyyələrin yoxlanılması və dəqiqləşdirilməsinə nisbətən üstünlük təşkil edir. Belə insan ideyaları daha çox asanlıqla əmələ gətirir, lakin onların qiymətləndirilməsi qayğısına heç qalmır. Bu da

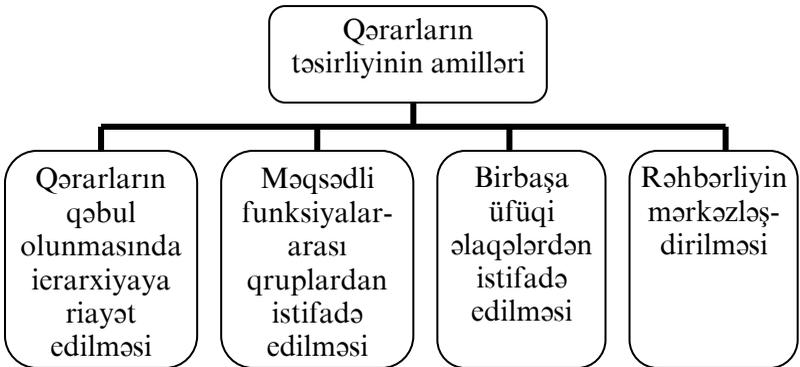
ona səbəb olur ki, qərarların qəbulu prosesi sıçrayışvari baş verir, əsaslandırılma və yoxlama mərhələsindən keçmir. Praktiki (əməli) işdə qərarların qeyri-iradiliyi buna səbəb ola bilər ki, rəhbər lazımı qədər dərk edilməmiş və əsaslandırılmamış qərarların həyata keçirilməsinə can atar.

3. *İnert (təsirsiz) qərarlar* – çox inamsız və ehtiyatlı axtarışların məhsuludur (nəticəsidir). Başlanğıc fərziyyə zahirə çıxarıldıqdan sonra onun dəqiqləşdirilməsi həddindən artıq yavaş gedir. Qiymətləndirmələr çox tənqididir, insan hər addımını dəfələrlə yoxlayır. Bu da qərarın qəbulu prosesinin uzadılmasına səbəb olur.
4. *Riskli (təhlükəli, xətalı, cəsarətli) qərarlar* - qeyri-iradi (impulsiv) qərarları xatırladır, lakin fərdi taktikanın bəzi xüsusiyyətlərinə görə ondan fərqlənir. Əgər impulsiv (qeyri-iradi) qərarlar fərziyyənin əsaslandırılması mərhələsindən yan keçirsə, riskli (cəsarətli) qərarlar hər halda bu mərhələdən yan ötmür, lakin yalnız uyğunsuzluq baş verdikdən sonra insan qiymətləndirməyə başlayır. Nəticədə, gec də olsa, fərziyyələrin qurulmasının və onların yoxlanılmasının elementləri tarazlaşır.
5. *Ehtiyatlı qərarlar* – fərziyyələrinin qiymətləndirilməsinin ciddiliyi və hədsiz tənqidiliyi ilə xarakterizə olunur. İnsan bir nəticəyə gəlməkdən əvvəl çoxsaylı rəngarəng hazırlıq hərəkətlərini həyata keçirir. Ehtiyatlı qərarlara qabaqcadan qiymətləndirmə əlamətləri xasdır. Ehtiyatlı adamlar müsbət hərəkətlərinə (davranışlarına) nisbətən mənfi hərəkətlərinə qarşı daha çox həssasdırlar. Uğurlardansa, qüsurları onları daha çox

qorxudur. Buna görə də ehtiyatlı adamların taktik xətti qüsurlardan yayınmaqdan ibarətdir. Halbuki impulsiv (tezcoşan, tezqızısan) adamlar üçün tamamilə bunun əksi olan taktik xətt əsasdır: onlar həmişə müvəffəqiyyətə istiqamətlənirlər, uğursuzluqlara qarşı bir qədər az həssasdırlar.

İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyinin (effektivliyinin, təsirliyinin) şərtləri.

Menecer tərəfindən alternativin seçilməsi problemi müasir idarəetmə elmində mühüm problemlərdən biridir, lakin onun əhəmiyyəti təsirli qərarın qəbul edilməsindən heç də az deyil. İdarəetmə qərarının təsirli (effektiv) olmasından ötrü bir sıra amillər nəzərə alınmalıdır (şəkil 5.3.).



Şəkil 5.3. İdarəetmə qərarlarının təsirlilik (səmərəlilik amilləri).

1. ***Qərarların qəbul edilməsində ierarxiya*** – qərarların qəbul edilməsi üzrə səlahiyyətlərin çoxluğa lazımi informasiyanın olduğu və qəbul

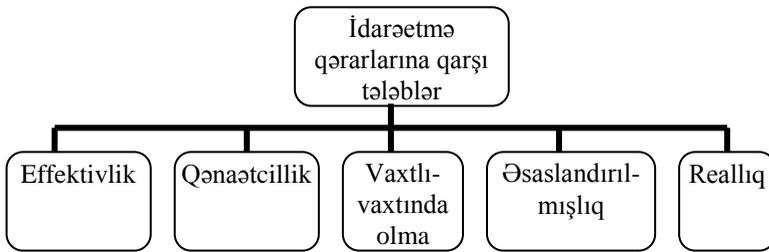
olunmuş qərarın həyata keçirilməsində bilavasitə iştirak etmiş səviyyəyə ötürülməsi. Bu zaman həmhüdəd (yanaşı, qonşu) səviyələrin əməkdaşları qərarın icraçıları olurlar. Heç olmazsa bir ierarxiya qədər aşağıdakı (yuxarıdakı) tabelikdə olanlarla təmaslara yol verilə bilməz.

2. ***Funksiyalararası məqsədli qruplardan istifadə edilməsi*** – bu kimi qrupların üzvləri təşkilatın müxtəlif bölmə və səviyələrindən seçilir.
3. ***Qərarların qəbulu zamanı bilavasitə (birbaşa) üfqi əlaqələrdən istifadəsi olunması***. Bu halda (xüsusən, qərarın qəbul edilməsi prosesinin başlanğıcında) informasiyanın toplanılması və işlənilməsi yuxarı rəhbərliyə müraciət olunmadan həyata keçirilir. Belə yanaşma qərarın çox qısa müddətdə qəbul edilməsinə, qəbul olunan qərarların yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyətliyin artmasına səbəb olur.
4. ***Qərarların qəbulu zamanı rəhbərliyin mərkəzləşdirilməsi***. Qərarların qəbulu bir (ümumi) rəhbərin əlində olmalıdır. Bu halda qərarın qəbul edilməsi sahəsində ierarxiya formalaşır, yəni hər bir aşağı səviyyəli rəhbər problemlərini (qərarların qəbulunu) bilavasitə rəhbəri ilə həll edir, bilavasitə rəhbərindən ötərək, ali rəhbəri problemin həllinə cəlb etmir.

Qeyd olunduğu kimi, qərarın ən yaxşı variantının seçilməsi təklif edilən alternativlərin hər birinin ardıcıl surətdə qiymətləndirilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Hər bir qərar variantının təşkilatın son məqsədinə nail olunmasını nə qədər təmin etməsi müəyyənləşdirilir. Onun səmərəliliyi (təsiri) də bu yol ilə şərtləndirilir (əsaslandırılır). Əgər qərar vəziyyətdən və təşkilatın

məqsədlərindən irəli gələn tələblərə cavab verirsə, o, səmərəli (effektiv) hesab olunur (şəkil 7.5.):

- təsirlilik, səmərəlilik (effektivlik) – qərar təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə nail olunmasını daha çox təmin etməlidir;
- qənaətcillik – qərar qarşıya qoyulan məqsədə daha az məsrəflərlə nail olunmasını təmin etməlidir;
- vaxtlı – vaxtında olma-söhbət qərarın yalnız vaxtlı-vaxtında qəbul edilməsindən deyil, həm də məqsədlərə vaxtlı-vaxtında nail olmaqdan gedir. Axı, problemlər həll olunduqca, hadisələr də inkişaf edir. Elə ola bilər ki, ən gözəl ideya (alternativ) köhnələr və gələcəkdə öz əhəmiyyətini itirər;
- əsaslandırılmışlıq (inandırıcılıq) – icraçılar əmin olmalıdırlar ki. Qərar əsaslandırılıb. Bununla əlaqədar olaraq, fatik əsaslandırmanı və onun icraçılar tərəfindən qavranılmasını, meneceri məhz bu kimi qərar qəbul etməyə həvəsləndirən arqumentlərin (dəlillərin) onların tərəfindən bu sayaq anlaşılmasını eyniləşdirmək olmaz;
- gerçəklik (reallıq) – qeyri- real, abstrakt qərarlar qəbul etmək olmaz. Belə qərarlar təəssüf doğurur və icraçıların parçalanmasına (bir-birindən ayrılmasına) gətirib çıxarır və təsirsiz (effektsiz) olur. Qəbul edilən qərar onu yerinə yetirən kollektivin gücünə və vəsaitlərinə (vasitələrinə) müvafiq olmalıdır.



Şəkil 5.4. İdarəetmə qərarlarına qarşı sürülən tələblər.

Qəbul olunan qərarların icraçıların nəzərinə çatdırılması metodu onların səmərəliyinə (təsirliyinə) nail olmaq sahəsində böyük rol oynayır. Qərarların icraçılara çatdırılması adətən alternativin qrup və fərdi tapşırıqlar kimi bölgüsündən və icraçıların seçimindən başlanılır. Nəticədə hər bir əməkdaş konkret tapşırıq alır ki, bu da birbaşa onun xidməti vəzifələrindən və digər obyektiv və subyektiv amillərdən asılı olur. Belə hesab edilir ki, vəzifələrin icraçılara verilməsi bacarığı qəbul edilən qərarın başlıca səmərəlilik mənbəyidir. Bununla əlaqədar olaraq, qərarın yerinə yetirilməməsinin dörd əsas səbəbi nəzərə çatdırılır:

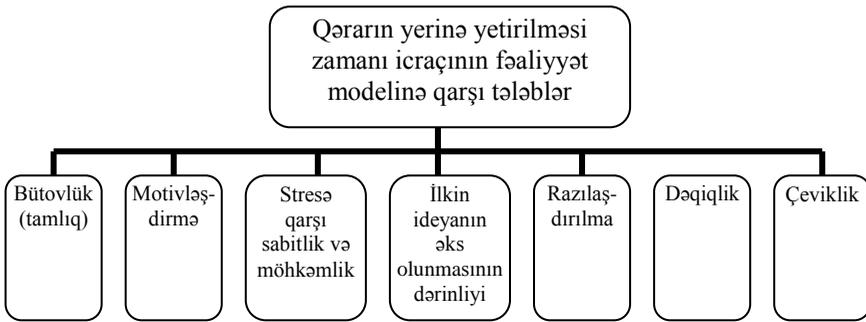
- 1) qərar menecer tərəfindən lazımi qədər dəqiq formalaşdırılmamışdır;
- 2) qərar aydın və dəqiq formalaşdırılıb, lakin icraçı onu yaxşı başa düşməyib;
- 3) qərar dəqiq formalaşdırılıb və icraçı da onu yaxşı başa düşüb, lakin qərarın yerinə yetirilməsindən ötrü lazımi şərait, vəsaitlər (vasitələr) olmayıb;
- 4) qərar çox savadlı formalaşdırılıb, icraçı onu mənimsəyib və qərarın icrasından ötrü bütün lazımi vəsaitlər (vasitələr) olub, lakin qərarın menecer tərəfindən təklif edilən variantına dair

icraçının daxili razılığı olmayıb. Bu halda icraçının fikrincə problemin daha səmərəli həlli variantı ola bilər.

Yuxarıda göstərilənlər bir daha sübut edir ki, qərarın səmərəliliyi yalnız onun optimallığından deyil, həm də onun icraçılara çatdırılması formasından (qərarın formalaşdırılmasından) və rəhbər icraçıların şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. Təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilmiş qərarın icrasının təşkili menecerin spesifik fəaliyyəti kimi ehtimal edir ki, o, qərarı diqqət mərkəzində saxlayır, qərara təsir göstərmək üsullarını axtarıb tapır və bunları idarə edir. İcrada iştirak edən bütün mərhələlərin öz vəzifələrini düzgün anlamasına və icradan ötrü bütün vasitələrin mövcudluğuna qəti inam olmadan rəhbər «qərarın icrasına başlanılsın» komandasını verə bilməz.

Vəzifələrin icraçıların nəzərinə çatdırılması üzrə bütün işin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, şüurlarda idarəetmə qərarının yerinə yetirilməsi üzrə bütün gələcək işin müəyyən obrazı (texnologiyası) qurulmuş olsun. Tapşırığın alınması və dərk edilməsi zamanı icraçıda gələcək iş barədə ilk təsəvvür formalaşır. Bundan sonra ideya (tapşırığın modeli) dəqiqləşdirilir, daxili və xarici mühitin real və obyektiv şərtlərinə adaptasiya vasitəsilə onun zənginləşməsi baş verir. Qərarın icrasının texnologiyası da həmin əsasda işlənilir və hazırlanır (menecerin tapşırığının yerinə yetirilməsi üzrə icraçının fəaliyyətinin ideal modeli).

Nəzərə almaq lazımdır ki, menecerin ilkin (başlanğıc) ideyasına müvafiq surətdə icraçının fəaliyyət modelinin yerinə yetirilməsindən ötrü ona (modelə) qarşı bir sıra tələblər irəli sürülməlidir (şəkil 5.5).



Şəkil 5.5. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi texnologiyasına qarşı tələblər

1. Qərarın modelinin *tamlığı* (*bütövlüyü*) bir tərəfdən qərarın rəhbərin niyyətinə, onun qərarına və qarşıya qoyduğu vəzifələrə, digər tərəfdən isə icraçılıq fəaliyyətinin məzmununa, strukturuna və şərtlərinə müvafiqliyini təsvir edir. Modelin elə tamlığı (bütövlüyü) ideal hesab olunur ki, bu zaman elə lap işin başlanğıcından icraçı gələcək fəaliyyətin bütün incəliklərini təsəvvür edə bilər.
2. *Qərarın modelinin motivləşdirilməsi*. Məlumdur ki, qərarın anlaşılması və onun ideal modelinin mənimsənilməsi icraçıların qüvvəsinin lazımı səviyyədə səfərbər olunmasını bütünlüklə təmin etmir, buna görə də onların fəaliyyəti motivləşdirilməlidir. İcraçıların tapşırıqların yerinə yetirilməsinə qarşı fəallıq, daxili tələbat nümayiş etdirməyə həvəsləndirən motivlərə təsir göstərilməsi təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsinə əmək kollektivinin səfərbər olunmasının əsas mahiyyətini təşkil edir.
3. *Stressə qarşı sabitlik (dözümlülük) və möhkəmlilik* modeli hər hansı mürəkkəb vəziyyətdə icraçının şüurunda əmələ gəlmiş iş planlarının onun

- tərəfindən dəqiq yerinə yetirilməsini ehtimal edir.
4. *Əks etdirmənin dərinliyi* qarşıdakı fəaliyyətin bütün dinamikasının təqdimatı baxımından modelin operativliyini xarakterizə edir.
 5. Qərarın modelinin *razılaştırılmış* olması bununla bağlıdır ki, icraçı çox vaxt qərarı təkbaşına yerinə yetirir. Buna görə də onun hərəkətləri (davranışları, işləri) vəzifələrinə, vaxtına, yerinə və s. görə digər icraçılarla razılaştırılmalıdır.
 6. Modelin *dəqiqliyi* ona görə lazımdır ki, əgər tapşırıq mücərrəd (absrakt) şəkildə, ümumi tərzdə qoyularsa, bu zaman, o, yerinə yetirilmir, ya da formal surətdə yerinə yetirilir. Qərarların operativ modellərinin formalaşdırılmasının qanuniləşdirilmədiyi idarəetmə sistemləri mahiyyətcə parçalanıb dağılır.
 7. *Modelin çəvikliyi* – sanki bütün yuxarıda sadalanan meyarların ziddindədir. Bəllidir ki, tamamilə sərt, təbəddülata uğramayan obraz daimi donuqluqda və dəyişməzlikdə qalan strukturlarda baş verə bilər, beləsi isə nə təbiətdə, nə də cəmiyyətdə heç cür mümkün deyildir. Başlıca problem bundan ibarətdir ki, modelin sabitliyi (hərəkətsizliyi) ilə çəvikliyi arasında optimal tənəsüb seçilə bilsin.

5.5. Qərarların yerinə yetirilməsinin təşkili və nəzarət

Qərarların yerinə yetirilməsini təşkil etmək insanların bilikli, bacarıqlı, güclü olmasını, icra vasitələri və metodlarına yiyələnməsini tələb edən mürəkkəb məsələdir. *Qərarların yerinə yetirilməsinin təşkili* – rəhbərin idarəetmə dövrəsini (silsiləsini) başa çatdıran

spesifik fəaliyyətdir. Əgər qərarın hazırlanması və qəbulu mərhələsində rəhbər predmet və təzahürlərin (hadisələrin) ideal təsviri ilə məşğul olursa, qərarın icrasının təşkili prosesində çox vaxt ideal vəziyyətdən fərqlənən real vəziyyətlə qarşılaşır.

Lazımi qədər təcrübəsi olmayan rəhbər əşya və hadisələri fikrən götür - qoy edir, ideal təsəvvürlərlə manipulyasiya etməyə alışır və real (gerçək) şəraitdə düşünülməmiş davranışlara yol verir. Bu kimi menecment nəticəsində çətin və praktik surətdə yerinə yetirilə bilməyən qərarlar qəbul edilir. Burada nəzərə almaq lazımdır ki, rəhbər öz şəxsi fəaliyyətini deyil, başqa insanların əməyini təşkil edir.

Bu isə müxtəlif məsələlərdir, çünki qərarın yerinə yetirilməsinin təşkilinin özünü də təşkil etmək lazımdır. İcraçıların qəbul olunmuş qərara müvafiq surətdə kimin, harada, nə vaxt və hansı hərəkətləri (davranışları) yerinə yetirəcəyi barədə dəqiq məlumatı (informasiyası) olmalıdır. Onun həyata keçirilməsi planı işlənilməlidir ki, bununla da minimum xərclərlə məqsədlərə nail olmağın təmin edilməsinin tədbirlər sistemi nəzərdə tutulmalıdır. Firmada kommunikasiyaların müəyyən olunması və strukturlaşdırılması qərarların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsini təmin edən mexanizmlərdən biridir. Məsələn, idarəetmə işçilərinin və icraçıların kommunikasiyaları strukturunun optimal surətdə qurulmasından ibarətdir. Bu kimi kommunikasiya şəbəkələrinin strukturları müxtəlif ola bilər, ötürücü tərəflə (kommütator - rəhbərlə) icraçı tərəf arasında əlaqələr isə əhəmiyyətli surətdə fərqlənməlidir. Bununla əlaqədar olaraq, təşkilatda daha çox rast olunan kommunikasiyalara qarşıya çıxır: zəncirvari, çoxəlaqəli, ulduzvari və ierarxik.

Kommunikasiyaların zəncirvari strukturunda dövrənin (silsilənin) bir tərəfindən digərinə verilən qərar

bütün icraçılara məlum olur və hamı tərəfindən müzakirə edilmir. Belə kommunasiyada bütün əlaqələr eynidir, rəhbərliyin komanda üslubu mövcud deyil. Kommunasiya iştirakçılarının ikisi arasında əlaqə itərsə, bu kimi qarşılıqlı əlaqə strukturu bütünlüklə dağılır.

Kommunikasiyaların çoxəlaqəli strukturunda bütün iştirakçılar bir-biri ilə əlaqədirlər. Həmin kommunikasiya məlumatların ötürülməsinin sabitliyi və sürəti ilə fərqlənir.

Kommunikasiyaların ulduzvari strukturunda «kommutator - rəhbər» daha çox nəzərə çarpır, bütün tapşırıqlar onun tərəfindən verilir. Məlumatın verilməsinin sabitliyi və sürəti yüksək olmasa da, bütün əlaqələr onun vasitəsilə həyata keçirilir.

Kommunikasiyaların ierarxik strukturundan ötrü komanda münasibətləri səciyyəvidir. Aralıq mərhələlər eyni zamanda həm tabelikdə olan, həm də komanda verən ola bilər.

Nəzarətin vasitəsilə yalnız qərarlarda irəli sürülmüş tapşırıqların yerinə yetirilməsindən kənarlaşmalar deyil, həm də bu kənarlaşmaların səbəbləri müəyyən olunur. İcraya nəzarətin köməyi ilə digər funksiyaları da aşkara çıxarmaq mümkündür:

1. ***Diaqnostik funksiya*** – nəzarətin başlıca, aparıcı funksiyasıdır. Kimin yoxlamasından, hansı vəzifələri qarşıya qoymasından asılı olmayaraq, hər hansı halda işlərin əsil vəziyyəti aşkara çıxarılmalı, yəni diaqnoz qoyulmalıdır.
2. Qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında rəhbərliyə məlumat çatdıran ***qarşılıqlı əlaqə funksiyası*** olmadan rəhbərlik idarəetməni əldən buraxır, işlərin gedişinə təsir göstərmək imkanından məhrum olur.

3. Nəzarətin *istiqlamətləndirici funksiyası* özünü elə məsələlərlə əlaqədar büruzə verir ki, həmin məsələlərə çox vaxt rəis tərəfindən nəzarət edilir, beləliklə, rəhbərlik tərəfindən onların hərəkətlərinə nəzarət olunması icraçılar üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərliyin diqqət mərkəzindən yayınan məsələlər tabelikdə olanlar tərəfindən həll edilmir.
4. *Stimullaşdırıcı funksiya* istiqamətləndirici funksiyaya yaxın olsa da, onunla eyniyyət təşkil etmir. Əgər nəzarətin istiqamətləndirici funksiyası bacarıqlı rəhbərlik sayəsində işləri öz diqqət mərkəzində saxlaya bilirsə, stimullaşdırıcı funksiya bütün istifadə olunmamış ehtiyatların və ilk növbədə insan amili ehtiyatlarının əmək prosesinə cəlb olunmasına yönəldilmişdir.
5. *Pedaqoji funksiya*. Əgər nəzarət bacarıqla qurularsa, icraçılarda vicdanlı əməyə qarşı güclü həvəs (şövq) oyadır.
6. *Təchihədicı funksiya* nəzarətin materialları əsasında qərarlara edilən dəqiqləşdirmələrlə bağlıdır. Burada mürəkkəb psixoloji vəziyyət əmələ gəlir: rəhbər elə ehtimal edir ki, o, tabeliyindəkinin işini yoxlayır, halbuki əslində tabelikdə olan rəhbərin qərarının təsirliyini (səmərəliyini) praktikada artıq çoxdan bəri yoxlayıb. Bir sözlə, nəzarət artıq, necə deyərlər, baş verib, özü də ən etibarlı meyar üzrə – qərarın praktikaya müvafiqliyi üzrə həyata keçirilib.

Təşkilatın idarə olunması praktikasında nəzarətin üç əsas növü tətbiq edilir:

- 1) ilkin-qəti qərarın qəbul edilməsindən əvvəl keçirilir. Onun məqsədi – qəbul ediləcək qərarın hərtərəfli əsaslandırılmasından ibarətdir;

- 2) cari – onun vasitəsi ilə qəbul olunmuş qərarlara icra prosesində təchihlər edilir;
- 3) son – qəbul olunmuş qərarların səmərəliyinin (təsirliyinin) yoxlanılmasına xidmət edir.

Beləliklə, nəzarət obyektiv zərurətdir, çünki ən optimal planlar da icraçılara çatdırılmadan və onların icrasına obyektiv və mütəmadi (daimi) nəzarət sahmana salınmadan həyata keçirilə bilməz.

VI FƏSİL

MENECERİN ŞƏXSİYYƏTİ, SƏLAHIYYƏTİ VƏ RƏHBƏRLİK ÜSLUBU

6.1. Menecerin şəxsiyyəti

Menecment baxımından ümumdünya tarixində krallar, yaxud siyasi xadimlər deyil, səmərəli, yaxud səmərəsiz (təsirli, yaxud təsirsiz) idarəetmə konsepsiyasından istifadə edən səriştəli, yaxud səriştəsiz menecerlər fəaliyyət göstərir. Buna görə də tarixi liderlərin məğlubiyyəti – onların menecment konsepsiyasının, idarəetməyə və əməyin təşkili prinsiplərinə yanaşmalarının məğlubiyyətidir.

İstedadlı yazıçılar, bəstəkarlar və alimlər kimi görkəmli menecerlər də nadir hallarda olur.

«Menecment» hərfi mənada insanlara rəhbərlik etmək, «rəhbər» isə «əldən tutan» («yol göstərən») deməkdir. Təcrübə göstərir ki, bəzi rəhbərlər insanları bacarıqla öz arxasınca aparır, çətinlikləri uğurla aradan qaldırırlar, digərləri isə elə həmin şəraitdə tabeliyində olanların inamını itirir və uğursuzluğa məruz qalırlar. Tabelikdə olanları inandırmaq, onların davranışlarını (hərəkətlərini) əsaslandırmaq (motivləndirmək), nəhayət, menecerin qəbul etdiyi qərarın yerinə yetirilməsindən ötrü insana təsir göstərmək bacarığının olmaması bir daha dəlalət edir ki, lider menecərə lazım olan keyfiyyətlərin tam məcmusunu malik deyil.

Səmərəli rəhbərlik problemlərlə bağlı öz görüşünü başqaları ilə bölüşdürmək qabiliyyətini, qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaqdan ötrü həmin problemlərin əsaslandırılmasını, yəni insanların idarə olunmasını deyil, insanlarla birlikdə idarəetməyi nəzərdə tutur.

Tabelikdə olanların öz liderlərinin arxasınca getməsindən ötrü, lider öz ardıcıllarını başa düşməlidir, onlar isə ətrafdakı aləmi və düşükləri vəziyyəti

qavramalı və dərk etməlidirlər. Həm insanlar, həm də vəziyyət daim dəyişildiyi üçün menecer fasiləsiz surətdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmaqdan ötrü lazımı qədər çevik olmalıdır. Vəziyyəti dərk etmək və insan ehtiyatlarının idarə olunmasını bilmək (bacarmaq) səmərəli (təsirli) rəhbərliyin mühüm komponentləridir. Bütün bunlar dəlalət edir ki, idarəetmə işi insan fəaliyyətinin elə bir növüdür ki, spesifik şəxsi keyfiyyətlərin olmasını tələb edir və məhz həmin keyfiyyətlər konkret şəxsiyyətin peşəkarlıq baxımından idarəetmə işinə yararlı hala düşməsinə gətirib çıxarır.

Keçmiş SSRİ-də idarəetmə kadrlarının seçimi zamanı dörd əsas tələb rəhbər tutulurdu: siyasi savadlılıq, mənəvi sabitlik, səlahiyyətlik, təşkilatçılıq qabiliyyətləri.

Müqayisə məqsədilə Böyük Britaniyada menecerin şəxsiyyətinə qarşı ixtisas (peşə) tələblərinə diqqət edək:

- 1) idarəetmə proseslərinin təbiətini dərk etmək, idarəetmənin təşkilat strukturlarının əsas növlərini, funksional vəzifələri və iş üslublarını bilmək, idarəetmənin səmərəliyinin artırılması üsullarına yiyələnmək;
- 2) idarəetmə heyətindən ötrü lazım olan kommunikasiyaların müasir informasiya texnologiyalarından və vasitələrindən baş çıxarmaq qabiliyyəti;
- 3) natiqlik qabiliyyəti və öz fikrini ifadə etmək bacarığı;
- 4) insanları idarə etmək, kadrları seçib hazırlamaq, tabelikdə olanlar arasındakı münasibətləri nizamlamaq məharətinə yiyələnmək;
- 5) firma ilə onun müştəriləri arasındakı münasibətləri sahmana salmaq, ehtiyatları idarə etmək, onların fəaliyyətini planlaşdırmaq və proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti;

- 6) öz fəaliyyətini qiymətləndirmək qabiliyyəti, düzgün nəticələr çıxarmaq və ixtisasını artırmaq bacarığı;
- 7) təkcə bilikləri qiymətləndirmək deyil, həm də vərdişləri əməli işə tətbiq etmək bacarığı.

ABŞ-ın dövlət qulluqçuları arasında bütün menecerlər on səkkiz dərəcə üzrə kateqoriyalara ayrılırlar; 1-cidən 8-ciyədək – ən aşağı heyət (kontor işçiləri, makinaçılar); 9-cudan 12-ciyədək – aşağı manqanın rəhbər heyəti; 13-cüdən 15-ciyədək – orta manqa rəhbərləri (dövlət idarələrində bunları artıq menecer adlandırırlar); 16-cıdan 18-ciyədək – ali peşəkar rəhbərlik (nazirlər, onların müavinləri, idarə rəisləri).

Gellap İnstitutu tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, idarəetmə dərəcələrinə baxmayaraq, hər bir menecerin işinin uğurluluğunu təmin edən tələb ölçülərinin müəyyən birləşdirilməsi mövcuddur. O cümlədən, ABŞ-ın idarəetmə sistemində beş əsas tələb nəzərə çarpdırılır:

- 1) sağlam təfəkkür;
- 2) işi bilmək;
- 3) öz gücünə inam;
- 4) yüksək ümumi inkişaf səviyyəsi;
- 5) başlanılan işi axıra çatdırmaq qabiliyyəti.

Bununla birlikdə hələ 1920-ci illərdə menecerə qarşı tələblərin müəyyənləşdirilməsi və standartlaşdırılması üzrə aparılan eksperimentlər uğursuzluğa məruz qalmışdır. Məsələ burasındadır ki, lap birinci dərəcəli menecer olmaqdan ötrü ən ideal keyfiyyətlər məcmusuna yiyələnmək də kifayət deyildir. İdarəetmə praktikası göstərir ki, təbiətdə (cəmiyyətdə) hətta eyni idarəetmə səviyyəsində səmərəli surətdə çalışan bütün menecerlərdən ötrü yararlı olan şəxsi, yaxud idarəetmə keyfiyyətləri məcmusu mövcud deyildir. Bu da onunla əlaqədardır ki, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəsi (uğuru)

ən çoxusu müəyyən məkan və zaman çərçivəsində həll edilməli olan problemdən asılıdır. Deməli, menecerin şəxsiyyətinə dair hər hansı tələblər standartının işlənilib hazırlanması heç bir əhəmiyyət kəsb etmir: çünki sabah bu günə bənzəməyə bilər, dünənki günü təkrarlamaq isə zamanı aldatmaqdan başqa bir şey deyil. Burada söhbət yalnız konkret menecer üçün lazım olan müəyyən keyfiyyətlərin inkişaf etdirilməsindən gedə bilər.

Bu baxımdan məhdudiyyətlər konsepsiyası¹ müəyyən maraq doğura bilər. İdeya bundan ibarətdir ki, bütün menecerlər öz işlərinin səmərəliliyini inkişaf etdirmək və yüksəltmək imkanlarına malikdirlər. Lakin elə sahələr də mövcuddur ki, burada onlar, necə deyərlər, tamamilə təcrübəsizdirlər. Menecerin bu kimi davranışları məhdudluq kimi şərh olunur. Bu sayaq məhdudluqları aşkara çıxararaq, diqqəti menecerin bütün şəxsi imkanlarının tamamilə həyata keçirilməsinə mane olan amillərə yönəltmək olar.

Bununla əlaqədar olaraq, rəhbərin fəaliyyətində aşağıdakı 11 potensial məhdudluq daha çox nəzərə çarpır.

1. *Özünü idarə etməyi bacarmamaq.* Hər bir menecer özünü idarə etməyi və çox nadir və misilsiz bir dəyər kimi özü ilə ünsiyyətdə olmağı öyrənməlidir. Özlərini idarə etməyi bacarmayan rəhbərləri («gərginlikdən xilas olmağı», münaqişə və streslərlə mübarizə aparmağı, vaxtdan, enerji və vərdişlərdən səmərəli istifadə etməyi bacarmayanları) özünü idarə edə bilməklə bağlı qabiliyyətin olmaması məhdudlaşdırır.

¹ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. / М. Вудкок, Д.Френсис. М. 2011.

2. *Şəxsi dəyərlərin itməsi*. Menecerlər hər gün şəxsi dəyərlərə və prinsiplərə əsaslanan çoxsaylı qərarlar qəbul etməli olurlar. Əgər şəxsi dəyərlər həm onun özünə, həm də ətrafındakılara görə müəyyənləşməyibsə, bu zaman onlar yanlış formada qarşılana bilər. Nəticədə idarəetmə qərarının qəbulunun və həyata keçirilməsinin səmərəsi azalar. Buna görə də öz əsas prinsip və dəyərlərini müəyyənləşdirməmiş menecerləri şəxsi dəyərlərinin itməsi məhdudlaşdırır.
3. *Anlaşılmaz (qeyri-müəyyən) şəxsi məqsədlər*. Elə menecerlər var ki, öz şəxsi məqsədlərini aydınlaşdırma bilmirlər. Lakin elələri də var ki, öz həyatında qeyri-adi intizamlılığı və fikrini cəmləşdirmək bacarığı ilə fərqlənirlər. Bunun səbəbi nədir? İş burasındadır ki, onların bir qismi nə istədiyini yaxşı bilir, digərləri isə bilmir. Öz məqsədlərini müəyyənləşdirməyə qabil olmayan menecer idarəetmə fəaliyyətində müvəffəqiyyətə nail ola bilmir və şəxsi məqsədlərinin anlaşılmaqlığı (qeyri-dəqiqliyi) onları məhdudlaşdırır.
4. *Şəxsi inkişafın ləngiməsi*. Özünü inkişaf etdirmək qabiliyyəti yalnız daimi (mütəmadi) təhsillə deyil, həm də əldə olunmuş biliklərin əməli surətdə tətbiq edilməsi bacarığı ilə xarakterizə olunur. Bununla əlaqədar olaraq, insanın həyatında aşağıdakı mərhələlər olmalıdır.

Menecərə görə nüfuz qazanmaq vacibdir, bundan ötrü isə o, öz inkişafı üzərində daim işləməlidir. Menecerin potensial nüfuzunun olmaması – onun başlıca məhdudyyətidir. Özünü inkişafının ləngiməsi ilə xarakterizə olunan rəhbərlər çox vaxt ciddi

situasiyalardan yayınırırlar, mövcud (qapalı) qabiliyyətlərini inkişaf etdirmirlər.

5. *Problemləri həll etməyi (qərarlar qəbul etməyi) bacarmamaq.* Sürətlə və düzgün qərarlar qəbul etmək qabiliyyəti – menecerin xüsusi istedadına dəlalət edir. Problemi həll etmək heç vaxt asan olmur, lakin müvafiq vərdişlər müəyyən dərəcədə inkişaf etdirilə bilər.

Problemi həll etmək vərdişinin çatışmazlığı kimi məhdudluqdan əziyyət çəkən menecer daim həll olunmamış məsələlərin icrasını ləngidir. Nəticədə o qədər problemlər toplusu əmələ gəlir ki, onun həllinə rəhbərin qüdrəti çatmır. Təbiidir ki, belə menecer iflasa uğrayır.

6. *İşdə yaradıcılığın olmaması.* Bu və ya digər menecerin öz fəaliyyətində yaradıcı (qeyri-standart) yanaşmalardan istifadə etməsinə dair çoxsaylı misallar gətirmək olar. müasir menecerlər üçün bu kimi keyfiyyət xüsusən zəruridir.

İdarəetmədə yaradıcılıq həmişə yüksək qiymətləndirilir. Yaradıcı şəxsiyyət qeyri-müəyyənlik şəraitində işə hazırlanmış olur. Öz fəaliyyətində vəziyyətə görə (gözlənilməz) yanaşmadan istifadə edən menecerlər bir çox rolları yerinə yetirməyə, əmələ gələn vəziyyətdən asılı olaraq öz hərəkətlərini (davranışlarını) vaxtlı-vaxtında təchih etməyə qabil olurlar.

Təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olmaqdan ötrü onlar ənənələri poza bilər, yenilikçilik ideyalarından istifadə edərək riskə gedə bilərlər. Öz növbəsində yenilikçilik bacarığı nisbətən az olan menecerlər yeni ideyaları nadir hallarda irəli sürür, başqalarının yaradıcı surətdə düşünməsinə imkan vermir və işdə yeni yanaşmalardan istifadə etmirlər. Eksperimentlərə yol verməyən, işdə risk etməyən, yaxud yaradıcı yanaşmanın

qarşısını alan rəhbər işə münasibətinin məhdudluğu ilə fərqlənir.

7. *İnsanlara təsir göstərməyi bacarmamaq.* Şəxsiyyət amili təsirlilik məsələlərində mühüm rol oynayır. Hökmranlıq, özünü saxlamaq ədaləri, qeyri-rəsmi təsir formaları (əl-qol hərəkətləri, zahiri görkəm və s.) çoxlarında müəyyən təəssürat oyadır.

Yüksək təsir qüvvəsinə malik rəhbərlər müvafiq tərzdə geyinir, inandırıcı zahiri görkəmə malik olur, fikirlərini aydın söyləyirlər, özlərinə inamlı olurlar və dəqiq göstərişlər verirlər.

Nüfuzu az olan menecerlər çox vaxt özgələrini ona qulaq asmamaqda ittiham edirlər, mövqeyinə görə onunla eyni olanlar isə onu lazımı qədər nüfuzlu hesab etmirlər. Lazımı qədər təkidli olmayan rəhbərin ətrafındakıqlarla qarşılıqlı əlaqələri olmur, öz fikrini çatdırmaq və ətrafdakılara təsir göstərmək bacarığı məhdud olur.

8. *İdarəetmə əməyinin spesifikasiyasını dərk etməmək.* Həmin məhdudiyətin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, menecer müvəffəqiyyətə öz şəxsi əməyi ilə deyil, başqalarının əməyi vasitəsilə nail olmalıdır. Rəhbərlər başqa adamları necə idarə etdiklərinin effektivliyini qiymətləndirmədikcə təşkilatın fəailiyətində yüksək nəticələrə nail ola bilməzlər. Buna görə də işçilərin istiqamətləndirilməsinin vacibliyini lazımcı başa düşməyən menecerlər idarəetmə əməyinin mahiyyətini dərk etmək baxımından məhduddurlar.

9. *Təşkilatçılıq qabiliyyətinin aşağı səviyyədə olması (rəhbərlik qabiliyyətinin olmaması).* Söhbət menecerin kollektivin üzvlərini «coşdurmaq», əmək prosesini optimal təşkil

etmək bacarığından gedir. Əmək prosesinin normal gedişinin pozulması və tətbiq edilən iş metodlarının səmərəsizliyi elə bir əhvala gətirib çıxarır ki, insanların gələcəklə bağlı ümidləri sarsılır, əmək fəaliyyətindən məmnun qalmırlar və buna uyğun surətdə imkanlarından da aşağı səviyyədə çalışırlar. Belə halda çoxusu rəhbərliyin qayğısını hiss etmir, bu səbəbdən də kollektivin mənəvi vəziyyəti tezliklə pisləşir. Tabeliyində olanlardan lazımi nəticələri əldə etməyi bacarmayan menecerin rəhbərlik qabiliyyətləri məhdud olur.

10. *Öyrətməyi (təlim etməyi) bacarmamaq.* Hər bir rəhbər rəhbərlik etdiklərinin səriştəliyinin artması qayğısına qalmalıdır. Yaxşı rəhbər həm də yaxşı tərbiyəci (müəllim) olmalıdır. Hansı formada olursa olsun, ixtisasın artırılması idarəetmənin səmərəliyinin vacib elementidir. Buna görə də özgələrin inkişafına kömək göstərmək qabiliyyəti və dözümlü olmayan menecerin təlim etmək (öyrətmək) bacarığı məhdud olur.
11. *Kollektivin formalaşdırılmasını bacarmamaq.* Birlikdə yerinə yetirilən müəyyən fəaliyyətin əlaməti üzrə birləşən sabit insan qrupları arasında əmək kollektivinin mühüm rolu vardır. Əmək kollektivinin aşağıdakı əlamətləri məlumdur:
 - bütün üzvlərin maraqlarının (mənafeələrinin) ümumiliyi;
 - vahid ictimai faydalı və hər fər də görə əhəmiyyətli məqsəd;
 - həmin məqsədə nail olmaq üzrə birgə fəaliyyət;
 - kollektivin müəyyən təşkilat strukturu;

- rəhbərliyin və tabelikdəkilərin münasibətlərinin mövcudluğu;
- formal və qeyri – formal münasibətlər.

Kollektivin formalaşması – mürəkkəb və ziddiyyətli prosesdir. Bu, hər şeydən əvvəl onunla bağlıdır ki, kollektivin üzvlərinin əsas maraq və məqsədləri müxtəlifliyi və ziddiyyətliyi ilə seçilir (çox vaxt şəxsi məqsəd və maraqlar təşkilatın məqsədləri ilə ziddiyyət təşkil edir). Buna görə də qrupun fərdi məqsəd və qayələrinin vəhdətindən asılı olaraq, kollektivçiliyin dərəcəsi (səviyyəsi), yaxud əmək kollektivinin sosial yetkinliyi səviyyəsi söz açmaq olar. Yetkinliyin həmin səviyyəsi menecerin idarəetmə fəaliyyətinin əsas xarakteri və məzmunu (mündərcəsi) asılı olur. Rəhbər yadda saxlamalıdır ki, əmək kollektivi öz formalaşması və inkişafı prosesində üç əsas mərhələdən keçir.

Kollektivin yenidən yaradıldığı *birinci mərhələdə* onun üzvlərinin qarşılıqlı tanışlığı gedir. Rəhbər üçün adamlara göz qoymaq, onların ən nüfuzlu və mötəbərlərini aşkara çıxarmağa cəhd göstərmək vacibdir ki, sonradan bunları öz tərəfinə cəlb edib kollektivdə düzgün yerləşdirə bilsin. Həmin mərhələdə rəhbər kollektivə münasibətdə xarici (zahiri) qüvvə kimi çıxış edir. Tələblərin əksəriyyətini o verir və onun vasitəsilə verilir.

İkinci mərhələdə kollektivin üzvlərinin qarşılıqlı tanışlığı və öyrənilməsi başa çatır. Maraqlarına (mənafeələrinə) və meyllərinə müvafiq surətdə adamların dostcasına yaxınlaşması baş verir. Ümumi cizgilərdə kollektivin qeyri-rəsmi strukturu əmələ gəlir, fəallar, eyni zamanda həm də qeyri-fəallar üzə çıxır. Ehtimal ki, müəyyən şəraitdə hətta intizamı pozanlar qrupu da əmələ gələ bilər.

Rəhbər belə bir qrupun əmələ gəlməsinin səbəblərini, bu və ya digər işçilərin həmin qrupa qoşulmasının fərdi motivlərini (əsaslarını) diqqətlə təhlil etməlidir.

İkinci mərhələnin xarakter xüsusiyyəti bundan ibarətdir ki, rəhbər kollektivi idarə edə bilər, ona qarşı nəinki şəxsən, həm də qeyri-formal liderlər vasitəsilə öz tələblərini irəli sürə bilər.

Üçüncü mərhələdə işçilərin şüurluluğu və fəallığı təxminən eyni yüksək səviyyəyə çatır, tabelikdəkilər öz rəhbərlərini yaxşı dərk edirlər və vəzifələrini heç bir inzibati təzyiqlə yola vermədən yerinə yetirirlər. Həmin mərhələnin xarakter cizgisi – qrup (təşkilat) və fərdi maraqların (mənafe) ahəngdarlığına nail olmaqdan ibarətdir.

Tamamilə aydın məsələdir ki, kollektiv öz inkişafının müəyyən mərhələlərini sürətlə, digərlərini isə ləng keçə bilər. Bəzən elə hallar da olur ki, o, müəyyən mərhələdə «ilişir» və hətta dağılır. Kollektivin dağılması ona görə baş verir ki, menecer rəhbərlik vərdişlərinə lazımınca yiyələnmiş olmur, antikorlektivçilik baxışlarının əsiri olur, yarıtmaq əməkdaşları seçir, vəzifələri bölüşdürə bilmir, qüsurlu qruplararası münasibətə soyuqqanlıqla yanaşır.

Rəhbər qrupu ixtisaslı və məhsuldar bir kollektivə çevirə bilmədikdə deyirlər ki, belə menecerin qrupu formalaşdırmaq bacarığı məhduddur.

Beləliklə, bazar iqtisadiyyatı menecerdən aşağıdakıları tələb edir:

- özünü idarə etmək qabiliyyətini;
- ağıllı fərdi dəyərlər;
- dəqiq şəxsi məqsədləri;
- mütəmadi (daimi) şəxsi yüksəlişi (inkişafı);
- problemləri həll etmək vərdişlərini;

- yenilikçiliyi və yenilikləri qəbul etmək qabiliyyətini;
- ətrafdakılara təsir göstərmək qabiliyyətini;
- müasir idarəetmə yanaşmalarına dair bilikləri;
- tabeliyindəkiləri öyrətmək qabiliyyətini;
- əmək kollektivini formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək qabiliyyətini.

Səlahiyyət və şəxsi təsir.Səlahiyyətə malik olmaq- insanlara təsir göstərməyi, insanın, yaxud insanlar qrupunun davranış və münasibətini dəyişdirməyi bacarmaq deməkdir.

Mənecmentdə səlahiyyət – menecerin istehsalat tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi zamanı tabeliyindəkilərə əmrlər verməklə bağlı legitim, qanuni hüququdur, habelə onları mükafatlandırmaq, yaxud cəzalaqdırmaqla bağlı hüququdur.

Bəzi adamların səlahiyyətləri lap çoxdur, bəziləri isə heç bir səlahiyyətə malik deyil. Hərdən adama elə gəlir ki, bəzi insanlar istədikləri qədər səlahiyyət əldə edə bilmirlər, elə buna görə də onlar səlahiyyətlərə nail olmaq üçün mübarizə aparırlar, onların malik olduqları səlahiyyətləri saxlamaq uğrunda mübarizələri isə daha kəskin olur. Beləliklə, səlahiyyət və həmin səlahiyyətdən istifadə etmək idarəetmənin vəzifələridir (idarəetmə məsələləridir). Bununla həm rəhbərlər, həm də tabelikdəkilər barışmalıdır. Çoxusuna elə gəlir ki, səlahiyyətə malik olmaq rəhbərin üstünlüyüdür və tabelikdəkilərin duyğu, istək və qabiliyyətlərindən asılı olmayaraq öz iradəsinə onları tabe etmək məqsədi güdür. Lakin hazırda etiraf olunur ki, təsir və səlahiyyət təsirin göstərildiyi şəxsiyyətdən, habelə vəziyyətdən və rəhbərin qabiliyyətindən eyni dərəcədə asılıdır.

Bir insanın digəri üzərində səlahiyyəti nəyə əsaslanır? C.Frenç və B.Reyven bunun beş əsas növünü nəzərdən keçirirlər:

- *qanuni səlahiyyət* – həmin səlahiyyət menecerə rəsmi təşkilatda tutduğu vəzifə ilə əlaqədar olaraq verilir;
- *mükafatlandırılmaya əsaslanan səlahiyyət* – insan bu halda mükafat alacağı ilə əlaqədar hər hansı bir şəxsin göstərişini, yaxud təlimatını yerinə yetirir;
- *məcburiyyətə əsaslanan səlahiyyət*- cəzalandırılma qorxusu ilə istəniləni əldə etmək qabiliyyəti (məcburiyyət formaları müxtəlif olur – töhmət, vəzifənin aşağı salınması qorxusu, mükafatdan məhrum edilmə və s.);
- *referent (xarizmatik) səlahiyyəti* – menecerin şəxsi keyfiyyətlərinə əsaslanır ki, bu da tabelikdəkilər tərəfindən müsbət qiymətləndirilir. Əməkdaşların belə bir rəhbərə bənzəmək istəyi müəssisə (təşkilat) rəhbərinə onların üzərində əlavə səlahiyyətlər vermiş olur;
- *menecerin təcrübəyə əsaslanan səlahiyyət* - o zaman özünü bürüzə verir ki, tabelikdəkilər menecerin onlar üçün əlçatmaz olan xüsusi biliklərə malik olmasını etiraf edirlər, buna görə də belə rəhbərin idarəetmə tədbirlərini qanuni bir hal kimi qəbul etməyə hazır olurlar.

Rəhbərin səlahiyyəti ilə hüquqları arasında asılılıq mövcuddur, yəni tabelikdəkilərin rəhbərdən asılılığı nə qədər çox olarsa, onun səlahiyyəti də bir o qədər çox olur. Rəhbərlərin və tabelikdəkilərin səlahiyyətlərinin tarazlaşdırılmasını (balanslaşdırılmasını) təmin etməkdən ötrü səlahiyyətlərin ötürülməsi imkanından istifadə olunur, yəni menecer idarəetmə funksiyalarının bəzi səlahiyyətlərini tabelikdə olanlara ötürür. Bu zaman nəzərə almaq lazımdır ki, menecerin əvəzinə tabelikdə olana işləmək hüququnun verilməsi müvəqqətidir və alınmış tapşırıqın yerinə yetirilməsi müddəti üçün

qüvvədədir. Tabelikdə olan tapşırığın yerinə yetirilməsi ilə bağlı öhdəliyi öz üzərinə götürür və işin uğurla başa çatdırılmasına görə məsuliyyət daşıyır. Eyni zamanda ona tapşırığın keyfiyyətlə və vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilməsindən ötrü lazım olan səlahiyyətlər hüququ da verilir. Lakin bəzi menecerlər hər hansı səlahiyyətlərindən həvəssiz əl çəkirlər, qərarın qəbulundan ötrü lazımi səlahiyyətin olmaması isə tapşırığın uğurla yerinə yetirilməsi üçün tabelikdə olana çox az şans verir.

Anlaşılmazlıqlardan və uğursuzluqlardan yaxa qurtarmaq üçün həm menecerlər, həm də tabelikdə olanlar səlahiyyətlərin nə dərəcədə ötürüldüyünü dəqiq dərk etməlidirlər.

Menecerin özünə görə vacib olan məsuliyyət və səlahiyyətlərin ötürülməsi çox çətindir. Konkret (məsələn, maliyyə) sahələr üzrə məsuliyyət ötürülür. Belə halda birbaşa maliyyə ilə bağlı funksiyalar deyil, maliyyə – plan işçiləri ilə bağlı səlahiyyət funksiyaları ötürülür ki, bunlar da öz işlərini yaxşı yerinə yetirməlidirlər (maliyyə vəsaitlərini idarə edən bunu necə etmək lazım gəldiyini menecerlərdən də yaxşı bilirlər).

Menecer daim təfəkkür mərkəzində olmalı, bütün təşkilatın hansı istiqamətdə hərəkət etdiyini bilməlidir. Səlahiyyətdən ona görə istifadə edilir ki, təşkilatın bütün üzvlərinin gözləmə mövqeyində olması deyil, eyni istiqamətdə qətiyyətlə irəliləməsi müşahidə olunsun. *Funksiyaların ötürülməsi* – səlahiyyətin bölünməsi üsuludur. Belə halda, ən birincisi, əməkdaşların mükəmməl və sabit komandası yaradılır (səlahiyyət verdiyiniz adamlar qüvvətli və qüdrətli olduqlarını hiss edəcək və sizin komandanızda qalmaq istəyəcəklər); ikinci, özgələre səlahiyyətlərinizi nə qədər çox ötürsəniz, bir o qədər məsuliyyətlərinizi tabelikdəkilərə vermiş olursunuz, gündəlik yeknəsəq (darıxdırıcı) işdən canınız

qurtardığı üçün idarəetmə işinizin səmərəliyi daha da artacaqdır.

Rəhbəri işçi tabelikdəkilər üzərində səlahiyyətə malikdir, lakin bəzi hallarda tabelikdəkilər də rəhbərlər üzərində səlahiyyətə malikdirlər, çünki rəhbər işçi qərarların qəbul edilməsindən ötrü lazım olan informasiyanı, digər təşkilatların adamları ilə qeyri-formal münasibətlərin nəticələrini və sair məsələləri məhz onların vasitəsilə öyrənmiş olur. Buradan belə bir nəticə çıxır ki, rəhbər işçi tabelikdəkilərin müəyyən səlahiyyətlərə malik olmasını nəzərə almalıdır, onların öz səlahiyyətlərindən tam istifadə etməsi tabelikdəkilərdə rəhbər işçinin öz qüdrətini nümayiş etdirmək təsəvvürü oyatmamalıdır.

Buna görə də səlahiyyətlərin düşünülmüş balansını saxlamağa çalışmaq lazımdır: həmin səlahiyyətlər elə olmalıdır ki, tabelikdəkilərdə mənfi reaksiyalar (narazılıqlar) doğurmasın.

Hər bir menecer bilməlidir ki, tabelikdəkilərə qarşı təsirin hər hansı üsullarından istifadə edərkən, işgüzarlıq davranışlarının və normal xidməti etikanın (ictimai rəyə və ənanələrə əsaslanan davranış qaydaları və normalarının) özünəməxsus məəcəlləsi işdə rəhbər tutulmalıdır. Hər hansı halda həmin üsullar tabelikdəkilərdə ikrah, qəzəb, nifrət, təəssüf və gərginlik əmələ gətirməməlidir. Bu mənada tabelikdəkilərə qarşı müsbət təsirin aşağıdakı üsulları təklif olunur:

1. *Öz təmkini və sakitliyi ilə müsahibə «təsir göstərmək»*. Əgər müsahibiniz sizində danışdığı zaman əsəbləşirsə və səsinə ucaldırsa, onun gur «hücumlarının» qarşısını sakitliklə almaq, başlıcası isə xeyirxah məsləhətlərinizlə ona kömək göstərmək lazımdır, beləliklə, tezliklə görə bilərsiniz ki, müsahibiniz də sakitləşdi, nəticədə bütün məsələ və problemlərin həlli də

asanlaşdı. Əhəmiyyətsiz detallardan ötrü təmkininizi pozmayın («Milçəyin sizi yəhərdən atmasına imkan verməyin». D.Karnegi).

2. *Tabelikdəkilərdən birinə qarşı diqqətin yönəldilməsi.* Tabeliyinizdə olanlardan birisinə, xüsusən, vəzifəsinə görə sizdən aşağı olana qarşı diqqətinizi cəmləşdirməyə çalışın. Onu müşahidə edin, onun nə düşündüyünü, hansı qayğılarla yaşadığını, hansı maraq və istəklərinin olduğunu təsəvvür etməyə səy göstərin, özünüz də hiss etmədən duyacaqsınız ki, sizdə ona qarşı böyük bir maraq əmələ gəldi. Beləliklə, onunla çox asanlıqla ünsiyyətə girəcəksiniz və həmin adamın etimadını qazanacaqsınız. Ən başlıcası budur ki, hətta özünüzdən razı qalacaqsınız.
3. *Öz rəyini «ayaqlamaq».* Tabeliyinizdə olanı nə qədər xoşlamasanız da, onun hər hansı bir müsbət cəhətini aşkara çıxarmağa çalışın. Dəlilləriniz nə qədər əsaslı olsa da, onun barəsində səhv düşündüyünüzü özünüzə təlqin etməyə səy göstərin. Əgər bunu edə bilsəniz onda həmin adamla ümumi dil tapa bilərsiniz.
4. *Gözlənilməz qərar.* Adətən tabelikdə olan nəyi gözləyir? Cəzalandırılacağını. Bəs, rəhbər öz səhlənkər, tənbel, yaxud geridə qalan işçisinə qarşı necə münasibət bəsləyir? Əlbəttə ki, ondan xoşu gəlmir və ona etimad etmir. Bunun heç sübuta ehtiyacı yoxdur-aksiomadır. Belə düşünməkdən əl çəkin. Xüsusən də öz «uğursuzluğu» ilə barışan, özünə qarşı xoş söz və xoş münasibət gözləməyən bir adama qarşı. Özgələrinə qarşı ona üstünlük verin. Məsul bir tapşırığın icrasını ona həvalə edin. Özü də onun çalışqanlığına ümid bağladığınızı hamının yanında dilə gətirin.

Belə qərarın böyük tərbiyəvi əhəmiyyəti olur, tabeliyinizdəki şəxs uçmağa qanad axtarır. Həmin üsuldan A.Makarenko istifadə edərdi: maddi dəyərliləri keçmiş oğruya tapşırırdı. Lakin belə bir qərarı siz elə bir halda qəbul edə bilərsiniz ki, icraçının qəlbinə yol tapmış olasınız.

5. *Qabaqcadan tərif*. Tabeliyinizdəkinə tapşırıq verərkən, onun əməl edəcəyinə əmin olmasanız da, onu tərifləsəniz və bildirsəniz ki, ondan başqa həmin işin öhdəsində heç kəs gələ bilməz, bir müddətdən sonra onun doğurdan da ən çalışqan əməkdaşlardan birinə çevrildiyini görəcəksiniz: tabeliyinizdəki həmin şəxs ən çox səy göstərən işçilərinizdən biri olacaq.

6. *«Özünü mənim yerimdə hiss edin»*. Bundan da asan üsul yoxdur. Bu, ona görə ən sadə üsuldur ki, mü sahibinə sənin yerində olmasını təklif edirsən və onu başa salmağa çalışırsan ki, həmin adam ya məsələnin onun xeyrinə həll olunmasının qeyri-mümkünlüyünü başa düşsün (rəhbərin səlahiyyətlərinin məhdudluğu ilə əlaqədar olaraq), ya da irəli sürdüyü tələblərin qeyri – qanuniliyini dərk etsin.

Burada özünin yerinə düşünmək refleksi xüsusi yer tutur, özgəsini düşdüyn psixoloji vəziyyətə düçar etmiş olursan ki, lazımı qərarı özü çıxarsın – özge adamların təfəkkür və mülahizələrini öz obrazında refleksləşdirmək qabiliyyəti – rəhbər işçinin yüksək təfəkkür mədəniyyətinə malik olmasına dəlalət edir.

Bəzi menecerlər idarəetmə fəaliyyətində tabelik-dəkilərə müsbət təsirin müxtəlif üsullarından asanlıqla və məharətlə istifadə edirlər, digərləri bu sahədə əziyyət çəkirlər, bəziləri isə lap heç nə edə bilmirlər ki, bu da, əlbəttə, müəyyən qədər menecerin təbiətindən və xarakterindən irəli gəlir.

6.2. Menecerin nüfuzu

Qeyd olunduğu kimi, idarəetmə fəaliyyətində əldə edilən nailiyyətlər yalnız səlahiyyətin gücündən deyil, həm də menecerin nüfuzundan asılıdır. Elə mənəvi dəyərlər var ki, bunlarsız əsil vətəndaş, kollektivin şüurlu üzvü, yaxşı rəhbər yetişə bilməz. Menecerin nüfuzu məhz belələrinə aiddir.

Nüfuz – rəhbərin tabelikdəkiləri, yuxarı rəhbərlik və iş üzrə həmkarları qarşısında qazandığı haqlı inamdan ibarətdir. Bu, şəxsiyyətin tanınması, menecerin subyektiv keyfiyyətlərinin obyektiv tələblərə müvafiqliyinin kollektiv tərəfindən qiymətləndirilməsi deməkdir. Nüfuzla münasibətlərin, dəyərlərin və işin nəticələrinin sistemi kimi baxılmalıdır.

Rəhbərin tutduğu vəzifəyə uyğun surətdə yerinə yetirdiyi əsas funksiyalarla bağlı nüfuzu onun şəxsi nümunəsi və yüksək mənəvi keyfiyyətləri ilə təsdiqlənməlidir. Bu mənada nüfuzun iki mənbəinə (statusuna) diqqət verilməlidir:

- 1) tutduğu vəzifədən irəli gələn rəsmi (xidməti) status;
- 2) faktik təsir, faktik etimad və rəğbətlə bağlı real (subyektiv) status.

Nüfuzlu rəhbərə insanlar inanır, o, hamıya təsir göstərir. Nüfuzlu və nüfuzsuz menecerin qərarlarına tabelikdəkilər müxtəlif cür yanaşır. Birinci halda göstərişlər müqavimətsiz, haqlı kimi qarşılanır və adətən, heç bir inzibati təzyiqa səbəb olmadan qəbul edilir.

Nüfuzsuz rəhbərliyin sərəncamları həmişə mürəkkəb daxili çəkişmələrə səbəb olur, bu kimi menecerə qarşı etimadsızlıq isə onun qərarlarına münasibətdə inamsızlığa çevrilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, rəhbərin nüfuzu barədə qayğı təkəcə onun özünün deyil, həm də ali rəhbərliyin və

onunla eyni səviyyədə olan rəhbərlərin, xüsusən də onu möhkəmləndirməli, qorumalı və yüksəltməli olan tabelikdəkilərin işidir. Əməyə vicdanla yanaşmağı, mütəşəkkilliyi, təmizliyi və təvazökarlığı hamı ondan öyrənməlidir. Nüfuz idarəetməni asanlaşdıran, onun səmərəliyini artıran amil kimi baxılmalıdır.

Nüfuzunu möhkəmləndirərkən menecer çalışmalıdır ki, tabelikdəkilərin təşəbbüskarlığını əngəlləməsin, təşəbbüslərinin qarşısını almasın. Nüfuzun yaradılması (formalaşdırılması) üsulları cəmiyyətdə mövcud olan mənəvi və etik normalara uyğun olmalıdır. Nüfuzun formalaşdırılmasının süni üsulları uğursuzluğa səbəb olur: nəticədə saxta, yalançı nüfuz, yalançı avtoritet əmələ gəlir. A.S.Makarenko yalançı avtoritetlərin aşağıdakı növlərindən söz açır:

- *məsafə (uzaqlaşma) nüfuzu* - rəhbər elə hesab edir ki, tabelikdəkilərdən nə qədər «uzaqlaşsa» və onlarla rəsmi rəftar etsə, nüfuzu da bir o qədər artar;
- *mərhəmətlilik nüfuzu* – bu kimi rəhbərin devizi belədir: «daim mərhəmətli olmaq». Bu kimi mərhəmətlilik tələbkarlığı azaldır. Bəzən mərhəmətli rəhbər öz davranışı ilə tabeliyindəkinin «könlünə toxunur»;
- *pedantizm (vasvasılıq, xırdaçılıq) nüfuzu* - bu halda menecer vasvasılıqla bağlı davranışlara əl atır və tabelikdəkilər tərəfindən tapşırığın yerinə yetirilməsini incəliklərinə qədər sərt yoxlayır ki, bu da işçinin yaradıcılıq və təşəbbüskarlığının qarşısını alır;
- *lovğalıq nüfuzu* – rəhbər çox təkəbbürlüdür, öz keçmiş və hazırkı saxta xidmətləri ilə öyünməyə çalışır. Belə rəhbər hesab edir ki, həmin «xidmətlər» onun nüfuzunu artırma bilər;

- **üstünlük (özünə tabeetmə) nüfuzu** - menecer tabelikdəkiləri hədələyir, onları qorxudur. O, səhvən belə hesab edir ki, bu kimi üsullar onun nüfuzunu möhkəmləndirər, əslində isə ətrafındakı insanların inamını, təşəbbüskarlığını sarsıdır, onları özlərini sığortlalamaya və hətta əliəyriliyə yuvarladır.

Rəhbərlik üslubları anlayışı və onların xarakteristikası.«Stil» yunan sözüdür. Əvvəllər mum lövhə üzərində yazmaqdan ötrü nəzərdə tutulan «yay» mənasını verərdi. Sonralar isə həmin sözdən «xətt» mənasında istifadə olunmağa başlandı. Elə həmin sözdən də əmələ gələn rəhbərlik stili (rəhbərlik üslubu) birləşməsi menecerin fəaliyyətinin dəsti – xəttini nəzərdə tutur.

Rəhbərlik üslubunun tam tərifı menecerin praktik fəaliyyətinin üsul, metod və formalarının qismən sabit sistemi mənasını verir.

Bundan başqa, idarəetmə üslubu deyildikdə idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesində menecerin ədaları və davranış üsulları nəzərdə tutulur.

İdarəetmə üslubunun bütün tərifləri idarəetmə məsələlərinin həllinin menecer üçün səciyyəvi olan yol və üsullarının məcmusunu özündə əks etdirir, yəni *üslub* – daim tətbiq olunan rəhbərlik metodlarıdır.

Göründüyü kimi, rəhbərlik üslubu və metodu müəyyən vəhdət halında mövcuddur. Üslub öz fərdi, subyektiv-psixoloji xarakteristikalarına uyğun surətdə həmin menecer tərəfindən qəbul edilmiş rəhbərlik metodlarının həyata keçirilməsi formasıdır.

Əmələ gəlmiş rəhbərlik metodlarından hər birinə müəyyən idarəetmə üslubu bütünlüklə uyğundur. Bu isə o deməkdir ki, hər bir metodun həyata keçirilməsinin müəyyən keyfiyyətlərə tamamilə yiyələnmiş şəxsiyyətlərə ehtiyacı var. Bundan başqa, rəhbərlik üslubuna nisbətən

idarəetmə metodu idarəetmə münasibətləri sahəsindəki yeni tələblərə qarşı daha mütəhərrik və həssas olur.

Törəmə xarakterli bir təzahür olan üslub idarəetmə metodlarının inkişafından və təkmilləşdirilməsindən müəyyən qədər geri qalır və bundan irəli gələrək, onunla ziddiyyət təşkil edə bilər. Müəyyən müxtariyyətçilik nəticəsində köhnəlmiş rəhbərlik metodlarını özündə əks etdirən rəhbərlik üslubu həmin metodlara yeni, tamamilə mütərəqqi elementləri daxil edə bilər.

Rəhbərlik metodlarının və üslubunun vəhdəti bundan ibarətdir ki, üslub metodun həyata keçirilməsi forması rolunu oynayır. Məhz özünəməxsus rəhbərlik üslubu olan menecer öz fəaliyyətində idarəetmənin müxtəlif (iqtisadi, inzibati – təşkilat, sosial-psixoloji) metodlarından istifadə edə bilər.

Göründüyü kimi, rəhbərlik üslubu-tamamilə fərdi hadisədir (təzahürdür), çünki o, konkret şəxsiyyətin spesifik xarakteristikaları ilə müəyyən olunur və məhz həmin şəxsin adamlarla işinin xüsusiyyətlərini və qərarları qəbul etmək texnologiyasını özündə əks etdirir. Üslub menecerin şəxsi (şəxsiyyət) keyfiyyətləri ilə xarakterizə olunur (reqlamentləşdirilir).

Əmək fəaliyyəti prosesində bəzi ciddi fərdi tiplər, rəhbər «dəsti-xətti» formalaşır ki, onun da darvənışlərini praktik surətdə incəliklərinə qədər təkrarlamaq mümkün deyildir. Bir-birinə bənzəyən barmaq izləri olmadığı kimi, eyni rəhbərlik üslubuna malik menecerlər də mövcud deyildir.

Rəhbərlik üslubuna dair məsələ ilk dəfə K.Levin tərəfindən nəzərdən keçirilməlidir ki, o da rəhbərliyin avtoritar, demokratik və anarxik¹ üsulublarının olduğunu müəyyənləşdirmişdir. Müəllif tərəfindən

¹ İdarəetmə praktikasında anarxik üsluba liberal üslub da deyilir.

rəhbərlik üslublarının təsnifatının əsasını da məhz bu kimi yanaşma təşkil edir.

Avtoritar (avtokratik) üslub üçün hakimiyyətin bir (vahid) rəhbərin əllərində mərkəzləşdirilməsi xarakterikdir ki, belə rəhbər bütün işlər barədə ona məlumat verilməsini tələb edir. Həmin üsluba tabelikdəkilərlə təmasların rəsmiləşdirilməsi və məhdudlaşdırılması xasdır. Belə rəhbər qərarları təkbaşına qəbul (yaxud rədd) edir, tabelikdəkilərin təşəbbüskarlıq göstərməsinə imkan vermir, qətiyyətlidir, bəzən adamlarla sərt rəftar edir. Həmişə nəyisə əmr edir. Sərəncam verir, istiqamətləndirir, heç vaxt xahiş etmir. Bir sözlə, onun idarəetmə fəaliyyətinin əsası əmrlərdən və komandalardan ibarətdir.

Həmin üslub tabelikdəkilərin təşəbbüsünü stimullaşdırmır, əksinə, çox vaxt cəzalandırmalara əl atır ki, bu da təşkilatın işinin səmərəliyinin yüksəldilməsini qeyri-mümkün edir, Avtokratın rəhbərliyi altında işləmək xoşagələn deyil, çünki «üryə yatmayan» adamların işdən çıxarılması onun rəhbərlik fəaliyyətinin məqsədini təşkil edir. Mübahisə zamanı onun dilinin əzbəri olan bu sözlər eşidilə bilər: «Deyəsən, səninlə bizimki tutmayacaq». Belə bir şəraitdə, təbii ki, əmək prosesindən məmunluq aradan qalxır, çünki avtokrata tabe olan əməkdaşlar belə hesab edirlər ki, onların yaradıcı qüvvələri lazımınca tətbiq oluna bilməyəcək.

Əksərən *demokratik üslubdan* istifadə edən menecer məsələlərin çoxusunu kollegial surətdə həll etməyə, kollektivdəki işlərin vəziyyəti barədə tabelikdəkilərə müntəzəm surətdə məlumat verməyə, tənqiddən düzgün nəticə çıxarmağa çalışır. Tabelikdəkilərlə ünsiyyətdə səmimidir, xeyirxahdır, daim təmasdadır, idarəetmə funksiyalarını çox vaxt digər mütəxəssislərə tapşırır, adamlara inanır, etibar edir. Tələbkardır, lakin ədalətlidir. İdarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsi ilə

bağlı hazırlıq işlərində kollektivin bütün üzvləri iştirak edir.

İşgüzar müşavirələrin keçirilməsi zamanı demokratik menecer, adətən, qrupun ortasında (mərkəzində, içərisində) olur. Bu da təşkilatın inkişafı problemlərinin müzakirəsi zamanı təbii şəraitin yaranmasına səbəb olur.

Göründüyü kimi avtokratik və demokratik tabelikdəkilərə təsir yolları və üsulları bir-birindən əhəmiyyətli surətdə fərqlənir.

Rəhbərliyin liberal (anarxik, başqasının işinə qarışmama, müdaxilə etməmə) üslubuna üstünlük verən rəhbər prakti surətdə kollektivin fəaliyyətinə qarışmır, müdaxilə etmir, işçilərə tam müstəqillik, fərdi və kollektiv yaradıcılıq imkanları verir. Bu kimi rəhbər işçi adətən tabelikdəkilərlə rəftarda səmimidir, əgər bir qərar onun nüfuzuna (populyarlığına, şöhrətinə) xələl yetirirsə, həmin qərarı ləğv etməyə hazırdır. Liberallar təşəbbüs-karlığa meyilli olmur, yuxarı idarəetmə orqanlarının direktivlərini götür-qoy etmədən yerinə yetirirlər.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı aşağıdakı tipik texnologiyalar diqqəti cəlb edir:

- 1) menecer qərarı təkbaşına qəbul edir və bu barədə xəbər verir («təmiz avtokrat»);
- 2) menecer qərarı «təlqin edir»;
- 3) menecer öz fikir və ideyalarını söyləyir və sualların verilməsini təklif edir;
- 4) menecer öz sınaq qərarını həll olunmaqdan ötrü təcrübi nümunə (model) kimi təklif edir;
- 5) menecer problemin mahiyyətini şərh edir, göstərişlər verir, təklifləri qiymətləndirir, qərarlar qəbul edir («təmiz» demokrat);
- 6) menecer məhdudiyətlər qoyur və əməkdaşlardan qərarın qəbul olunmasını xahiş edir;
- 7) menecer tabelikdəkilərə yuxarı rəhbərlik tərəfindən müəyyən olunmuş məhdudiyətlərə

əhəmiyyət vermədən hərəkət etmək imkanı verir («təmiz müdaxilə etməmək»).

6.3. Menecerin davranış hərəkətlərinin xarakteristikası

Bu tipdə istehsalın səmərəliyi haqqında maksimum qayğı ilə (8 ball) insanlar haqqında ən az qayğı öz əksini (1 ball) tapır. 8.1. tipli rəhbər belə hesab edir ki, insanlar nə qədər nəzarət altında olsalar, istehsalat tapşırıqlarını da bir o qədər asanlıqla həyata keçirmək olar, onların fəaliyyəti isə yüksək istehsalat tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə yönəldilə bilər. Bunu isə, bir qayda olaraq, yüksək istehsalat göstəricilərinə nail olmağın yollarını qabaqcadan bilən rəhbər işçilər əldə edir, onların bütün sözləri məhz bu işə yönəldilir; insan amili istehsal prosesinə müdaxilə etməkdən kənarlaşdırılır.

Bu kimi rəhbərin əminliyi öz şəxsiyyətini yüksək qiymətləndirməsindən irəli gəlir, o, bütün səlahiyyətləri öz üzərinə götürür və rəhbərlik etdiyi bütün heyəti qeyd-şərtsiz surətdə tabeliyində saxlayır. Belə rəhbər heç bir təklif, tövsiyə, məsləhət və yardıma əhəmiyyət vermir. Əks təqdirdə tabelikdə olanlar onun çətin vəziyyətə düşdüyünü başa düşər, bu isə onun zəifliyinə və lazımı qədər səlahiyyətə malik olmamasına dəlalət edər.

8.1. düsturunun əsas qüsuru bundan ibarətdir: «mənim səlahiyyətim çox olduqda, göstərdikləri müqavimətin güclüliyinə baxmayaraq, hamını öz iradəmə tabe edə bilərəm».

8.1. tipli menecer üçün aşağıdakı davranış elementləri xarakterdir.

1. *Münaqişələrin həlli*. 8.1. tipli menecer münaqişəli vəziyyətdə nə etmək lazım gəldiyini tabelikdəkilərə xəbər verir. Tabe olmamaqla nəzər nöqtələrinin müxtəlifliyini cəynləşdirir. Münaqişənin həlli zamanı tabelikdəkilərin dəlillərini kənarlaşdırmaqla, ilk növbədə öz nöqtəyi –

nəzərini hamıya qəbul etdirməyə çalışır. Səlahiyyətin yalnız ona aid olmasını ehtimal etməklə, öz vəzifə (xidməti) hüquqlarından sərbəst surətdə istifadə etməyə başlayır. O, tabeliyindəkilərə hansı nöqtəyi-nəzərin aparıcı olduğunu bildirir və onlara buna uyğun surətdə hərəkət etməyi məsləhət görür.

Münaqişəli vəziyyətdə bu kimi rəhbər cəza tədbirlərinə də əl atır, öz ideyası uğrunda əsil «ölüm-dirim» mübarizəsi aparır. Tabelikdəkilərin xidmətlərini dəyərsizləşdirməyə çalışır, hədə və cəzalandırma sistemi taktikasından istifadə edir.

2. *Təşəbbüskarlıq*. Rəhbər tabelikdəkilərin bütün sonrakı fəaliyyətinə müəyyən istiqamət verir. Təşəbbüslərin birtərəfli həyata keçirilməsi meydana çıxır. Komandalar, tapşırıqlar və təlimatlar tabelikdəkilərin nəzərinə çatdırılır. 8.1. tipli menecerin davranışı öz təşəbbüsünün üstünlük təşkil etməsinə yönəldilir: «Mən necə deyirəmsə, o cür də etmək lazımdır» - Təşəbbüsün həyata keçirilməsinə bu kimi yanaşma üç şübhəli ehtimalla əsaslanır:

- 1) tabelikdəkilərin hərəkətlərinin reqlamentləşdirilməsi rəhbərin güclülüyünə dəlalət edir;
- 2) tabelikdəkilərlə məsləhətləşmə – rəhbərin zəifliyi əlamətidir;
- 3) insanlar istəyirlər ki, onları idarə edən olsun.

3. *Məlumatlılıq (xəbərdarlıq)*. Kəmiyyət parametrləri (ölçüləri), həcm göstəriciləri, istehsal proseslərinin qrafik və texniki xarakteristikalara müvafiqliyi barədə məlumatları həvəslə toplayır. Onun meyarı belədir: «Mənə faktlar lazımdır». 9.1. tipli rəhbər bu kimi davranışı ilə informasiyanı qiymətləndirmək və şərh etmək hüququnu öz nəzarəti altına alır. Beləliklə, özgələrinə də mülahizələrini irəli sürmək imkanından məhrum edir, halbuki bunlar rəhbər işçini

tabelikdəkilərin haqlı olduğunu etiraf etməyə gətirib çıxara bilərdilər

Uğursuzluğa məruz qalacağını hiss etsə də, rəhbər işçi ona çatdırılan informasiyanı müəyyən qədər «ehtiyatla» qarşılayır.

4. *Öz rəyini (fikrini) müdafiə etmək.* 8.1. tipli rəhbər ətrafındakıların tutduğu mövqedən asılı olmayaraq, bu və ya digər məsələyə dair öz qəti münasibətini bildirir. O, əqidəsinin düzlüyü ilə fərqlənir və bunu hamının nəzərinə çatdırır. Elə həmin səbəbdən də bu kimi rəhbər, adətən, ürəyiaçıq və səmimi olur.

Bununla birlikdə 8.1. tipli rəhbərə «qara-ağ» fəlsəfəsi hakimdir. Hər hansı bir mövqedən çıxış etdikdə sözünü qəti deyir, «vəssalam», «heç vaxt», «mümkün deyil» kimi qətiyyətli ifadələr onun üçün səciyyəvidir. Mülahizələrin irəli sürülməsində ehtiyatlılıq etmək, onun zənnincə, zəiflik əlamətidir. Heç vaxt tabelikdəkilərin sübutlarını dinləmir və onları anlamağa çalışmır. Elə buna görə də tabelikdəkilər ona öz rəylərini bildirmirlər: «Axı, onun nəyinə lazımdır?», «Neyçin başımızı divara çırpacaq?» deyirlər.

5. *Qərarların qəbul edilməsi.* Qərarların təkbaşına qəbul edilməsinə böyük əhəmiyyət verir və heç kəsin bu prosesə təsir göstərməsinə imkan vermir. Belə hesab edir ki, qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı lazımı qədər bilik, təcrübə və səlahiyyətlərə yalnız özü malikdir. Buna görə də qərarların qəbul edilməsinə də başqalarının iştirakına yol vermir və tabelikdəkilər üçün yalnız icraçı funksiyasını ayırır.

8.1. tipli rəhbər qəbul etdiyi qərara yenidən baxılmasına yol vermir.

6. *Kritik (tənqidi) təhlil.* 8.1. tipli rəhbərin ayrılmaz davranış hərəkətlərindən biri də iş tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi keyfiyyətinin yoxlanılmasından ibarətdir. Bu da onunla izah olunur ki, 8.1. tipli menecer tapşırıqların

tabelikdəkilər tərəfindən onun istədiyi kimi yerinə yetirilməsini öyrənməyə çalışır. Bütün lazımi məlumatları bilavasitə müşahidə, icranın yoxlanılması və ətrafdakıların sorğulanması yolu ilə öyrənir.

Məlumat əldə edən kimi kritik (tənqidi) təhlil metodu onun üçün səhvləri aradan qaldırmaq, tabelikdəkiləri tənqid etmək vasitəsinə çevrilir. Bu kimi yanaşma tabelikdəkilərin öz təqsisini və səlahiyyətsizliyini hiss etməsi məqsədini güdür. 8.1. tipli rəhbər səhvə yol vermiş işçiyə öz hərəkətlərini müstəqil surətdə dərk etmək və gələcəkdə bu kimi hallara bir daha yol verməməklə bağlı kömək göstərmir, onu rəhbərliyin iradəsinin, yəni tapşırılan işin kor-koranə yerinə yetirilməsinin icraçısına çevirir.

1.9. *tipli menecerin davranış hərəkətləri*. 1.8. düsturu ilə təsvir edilən idarəetmə tendensiyasında istehsal barədə minimum (1 ball) qayğı ilə insanlar haqqında maksimum (8 ball) qayğı birləşir. Həmin idarə üsulu belə bir ehtimalla əsaslanır ki, istehsal fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı tələblər çox vaxt insanların arzu və söylərinə zidd olur, bəzən isə lap bunların əksini təşkil edir.

1.8. tipli rəhbərin davranış hərəkətlərini belə bir cümlə ilə ifadə etmək olar: «İnsanlar hər hansı bir şkalanın vasitəsilə ölçülə bilən əmtəə, dəyər deyildir». Elə buna görə insanların fikir və duyğuları birinci dərəcəli rola malikdir. Həmin qaydanı rəhbər tutan 1.8. tipli menecer işçilərin şəxsi və ictimai tələbatlarının ödənilməsindən ötrü hər cür şərait yaratmağa çalışır.

İdarəetmə funksiyası elə həyata keçirilir ki, kollektivdə dostluq və yoldaşlıq əhval ruhiyyəsi yaradılır. Bu zaman rəhbər öz iradə və istəyindən asılı olmayaraq, istehsalat məsələlərinin həllinə diqqəti zəiflədir. Belə rəhbərdən ötrü ən başlıcası xeyirxahlıq əhval-ruhiyyəsinin yaradılmasıdır. O, tabelikdəkilərə qarşı

tələbkar münasibətdən qaçınır, belə hesab edir ki, insanları «əzməyin» əhəmiyyəti yoxdur, çünki hər hansı təzyiq onların müqaviməti ilə üzləşə bilər. Beləliklə, həmin düsturu rəhbər tutan bu kimi menecerlər kollektivdə xeyirxahlıq və dostluq münasibətlərinin xatirinə işi qurban verirlər.

Kollektivdə müsbət emosiyaları dəstəkləndikdə rəhbər özünü inamlı hiss edir. O düşünür ki, «əgər mən insanlara qarşı mehribanamsa, deməli onların xoşuna gəlirəm». Elə bu səbəbdən həmin menecer ətrafdakılara səmimi, mehriban, ürəkyandıran və hamıya əl tutan kimi görünməyə çalışır.

Tabelikdəkilər onun davranışının bu cəhətini öyrənən kimi tamamilə arxayın olurlar ki, onların rəhbəri ürəyi yumşaqdır.

1.8. düsturunun motivləşdirilməsinin mənfi cəhəti tabelikdəkilərin onu mənfi qiymətləndirməsinin, yaxud «baykot» etmək cəhdlərinin meydana çıxması ilə bağlıdır. Tabeliyindəkilərə «gərəksizlik» duyğusu belə rəhbərin xatirinə dəyir. Elə bu səbəbdən də çalışır ki, öz ünvanına söylənilən hər hansı tənqidin qarşısını alsın.

Əgər 1.8. tipli ilə bağlı əhval-ruhiyyə bütün təşkilata yayılırsa, onda «seçilmişlər üçün şəhəratrafi klub» atmosferi yaranır. Adamlar «canyandırmadan» işləyir, hərə özünə xoşgələn həmtaylarını seçməyə başlayır. İşçilərin bütün diqqəti rahatlığın daha çox olduğu sahələrə yönəlir.

Belə bir vəziyyətdə istehsalın maraqları gözdən düşəcək, firmanın inkişafının başlıca məsələlərinin həlli «sabaha» saxlanılacaq, həll edilməmiş məsələlərin üst-üstə qalaqlanması isə istehsalat göstəricilərinin aşağı düşməsinə səbəb olacaq.

1.8. tipli rəhbər üçün aşağıdakı davranış elementləri xarakterdir:

1. *Münaqişələrin həll edilməsi.* Münaqişələr alqışlanmır, çünki onlar ahənki pozur, mehribanlıq əhval-ruhiyyəsinə təhlükə yaradır. Münaqişəli vəziyyət əmələ gəldikdə 1.8. tipli menecer ətrafındakıların irəli sürdüyü rəyi tərəddüdsüz dəstəkləməyə üstünlük verir. Bu halda münaqişənin aradan qaldırılmasının aşağıdakı üsulları daha tipikdir:

- mövcud nöqteyi-nəzərdən imtina etmək;
- problemin sərtliyinin «yumşaldılması» (mənfii cəhətlər «cilalanır», yəni faktik məlumatlar elə tədqim olunur ki, onlar gərəksiz bir şey kimi qarşılanır);
- öz fikirlərini söyləməkdən ötrü başqalarına da imkan verilməsi;
- dostcasına münasibətlərin yaradılması (hamı ilə «dost olmağa» çalışmaq) ;
- vəd və üzrxahlıqlardan istifadə etmək;
- əl-qol açmaq, işə üçüncü şəxsləri cəlb etmək və s.;
- unutqanlıq – bu kimi davranış cizgiləri 1.8. tipli menecerlər üçün daha çox səciyyəvidir. Belə adamlar həddindən artıq etibarsız olur, çünki onlar xoşlamadıqları tapşırıqların öhdəsindən gəlmirlər.

2. *Təşəbbüskarlıq.* 1.8. tipli menecer həmişə başqalarına kömək etməyə hazırdır və onun qərarları bu baxımdan qəbul edilir. O, tabelikdəkilərin təşəbbüslərinə dəstək verir, nüfuz qazanmaq məqsədilə həmin təşəbbüslərdə iştirak etməyə çalışır (Bu, yalançı təşəbbüskarlıqdır, bununla da yalançı nüfuzun formalaşması baş verir).

Mencerin özü təşəbbüskarlıq göstərməkdən yayınır, çünki, o, ilk addım atmağa, nəyinsə başlanğıcını qoymağa, yaxud nəyisə başa çatdırmağa qabil deyildir. Qorxur ki, başqaları onun hərəkətlərini düzgün anlamazlar, kollektivə qarşı sayqısızlıq kimi, kollektivin

mənəfeyinə etinasızlıq göstərmək kimi qiymətləndirərlər. Beləliklə, elə bir qarşıdurma əmələ gəlir ki, hamıya qarşı diqqətli olan rəhbər öz təşəbbüslüklük və qətiyyət-sizliyinin nəticələrini dərk etməyə qadir olmur.

Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, bu kateqoriyadan olan rəhbərlərin əksəriyyəti adamlara çox fəal və səriştəli bir insan təsiri bağışlayırlar. Lakin bu zahirən belədir (illüziyadır). İş burasındadır ki, onlar özgələrin təşəbbüslərinə çox tezliklə tərəfdar çıxırlar. Onlar həm tabelikdəkilərin, həm də bilavasitə rəhbərlərinin xahişlərinə «həvəslə» əməl edirlər. İş isə burasındadır ki, göstərilən təşəbbüsə görə məsuliyyəti məhz onlar deyil, özgələri daşıyır.

3. *Məlumatlılıq (xəbərdarlıq)*. 1.8. tipli rəhbərin həmin məsələyə yanaşması bundan ibarətdir ki, həmişə bütün baş verənlərdən xəbərdar olsun, lakin bu da onun kimi adam üçün çox çətin məsələdir, çünki meydana çıxan sualların çoxluğundan və onları həll etmək məcburiyyətindən irəli gələrək, o, adamlarla əlaqəsini itirəcəyindən çəkinir.

Alınan informasiyanın (məlumatın) zənginliyi və mükəmməlliyi onun həmin informasiyanı kimə ötürəcəyindən və bunun kimin tərəfindən necə qiymətləndirəcəyindən asılıdır.

Əgər informasiya yalnız onun mənəfeyinə xidmət edirsə, yaxud onun öz xidməti vəzifələrinin mənəfeyinə xidmət edirsə, onda həmin informasiyanın əhatə dairəsi məhduddur. «Əlverişsiz» vəziyyətə düşmək qorxusu belə rəhbəri informasiyanın «özbaşına» gəlişini gözləməyə məcbur edir. Əgər informasiya gəlmirsə, heç lazım da deyil.

Məsələlərin mahiyyəti (informasiyanın mündərə-cəsi) tapşırıqların, yaxud ətrafındakıların gözləmələrinin aydınlaşdırılmasından ibarətdir. 1.8. tipli rəhbər, bir qayda olaraq, yaxşı dinləyicidir, bütün baş verənləri səthi

surətdə dərk etsə də, informasiyanın əhəmiyyətini anlamaya çalışır.

4. *Öz rəyini (fikrini) dərk etmək.* Öz fikrini ehtiyatla müdafiə edir, əgər problemləri formalaşdırırsa, bunu qeyri-müəyyən tərzdə, ətrafdakılara mənfi təsir göstərmədən etməyə çalışır. Bu və ya digər nöqtəyi – nəzər ona ətrafdakıların diqqətini problemdən yayındırmaq vasitəsi kimi görünür. Buna görə də 1.8. tipli sadələvh və qətiyyətsiz adam təsiri bağışlayır.

5. *Qərarların qəbul edilməsi.* Qərarın yuxarı rəhbər tərəfindən tələb olunması 1.8 tipli rəhbər üçün ciddi problemə çevrilir. Belə halda yuxarı rəhbərliklə münasibətləri yaxşı səviyyədə saxlamaqdan ötrü, o, hər bir şeyi rəhbərliyin istədiyi kimi yerinə yetirməyə çalışır. Buna görə də tabelikdəkilərə bildirir ki, qərar «yuxarıda» qəbul olunub və şikayətlənməyə dəyməz. Əgər qərarının təsdiqlənib qəbul ediləcəyini bilərsə, qərarın qəbul olunması belə bir rəhbər üçün daxili məmnuniyyət mənbəyinə çevrilir.

Əgər qərar tabelikdəkilərin bir neçəsinin mənafeyinə aid olarsa, onda 1.8. tipli rəhbər problemin qrup halında müzakirəsinə üstünlük verir.

6. *Kritik (tənqidi) təhlil.* Problemləli vəziyyətlərin müsbət cəhətlərinin, yaxud «işıqlı tərəflərinin» dərk edilməsi tendensiyası. İşin nəticələrinin müsbət cəhətlərinin «xoş sözlərlə» nəzərə çarpdırılması kollektivdə xeyirxah əhval-ruhiyyə yaranmasına imkan verir. Rəhbər belə ehtimal edir ki, adamlar özləri səhvlərini yaxşı dərk edirlər və bir daha buna diqqəti cəlb etmək onlarda özünəməxsus natamamlıq duyğusunu kəskinləşdirə bilər.

Belə halda, əgər mənfi qiymətləndirmədən yaxa qurtarmaq mümkün olursa, onda rəhbər, əslində tabelikdəkilərin «yedəyində» getməli olur.

1.1. *Tipli menecerin davranış hərəkətləri.* Bu tipli menecer istehsalat fəaliyyətinin tələbləri ilə işçilərin tələbatları arasında ziddiyyət hiss etmir, çünki bu iki amilə az əhəmiyyət verir. Təşkilatda öz iştirakını bu və ya digər tərzdə saxlayan və eyni zamanda «ondan kənarında olan» rəhbərin öz işindən çox aşağı səviyyəli gözləntiləri var.

Menecerin 1.1 düsturuna istiqamətlənən motivləşdirməsinin mahiyyəti onun təşkilatda öz yerini saxlamaq istəyi ilə bağlıdır. Onun tələb olunan minimumu yerinə yetirmək cəhdi də bundan irəli gəlir. Belə menecerin davranış və hərəkətləri firmada daha çox qalmağa yönəldilir.

O, «kölgədə» olmağa və hamının diqqətini cəlb etməməyə çalışır. 1.1 tipli menecərə xas olan laqeydliyə, passivliyə, baş verənlərə qarşı marağının olmamasına baxmayaraq, o, öz duyğularını nümayiş etdirməməyə çalışır. Adətən, belə adamın heç vaxt düşmənləri olmur və onu işdən çıxarımaq təhlükəsi gözləmir. Özünü işgüzar problemlərin qayğısına qalan bir insan kimi göstərməklə, ətrafındakıları özündən bir qədər arasında saxlayır və kənar müşahidəçi mövqeyini tərk etmir.

Firmada bu kimi «qeyri-məhsuldar» və «sımasız» iştirakı saxlamaqla, heç nəyə müdaxilə etməməsinə görə ətrafındakıların narazılığını doğurmur. «Çatışmazlıqları görməyəlir, çatışmazlıqlar barədə danışmamalı, çatışmazlıqlar barədə heç nəyə qulaq asmamalı və sən hər şeydən mühafizə, edilmişsən, çünki heç kəs səni görmür» – onun başlıca əqidəsidir. Belə rəhbər təşkilatda «iz» qoymadan yaşayır.

1.1. tipli rəhbər üçün aşağıdakı davranış elementləri səciyyəvidir:

1. *Münaqişəli vəziyyətlərin həll edilməsi (idarə edilməsi)* Rəhbər vəzifə tutaraq, lakin «rəhbər» hərəkətləri tətbiq etməklə, 1.1 düsturuna üstünlük verən

menecer praktik surətdə çox vaxt münafişəli vəziyyətlərdə iştirak etməkdən yayınır (qaçınır). Belə sindrom «dəvəquşu mühafizəsi (müdafiəsi)» adlanır, bu zaman sanki problem yoxdur.

Münafişələrin aradan qaldırılması yolları:

- «arxa plana çəkilmək» - işdə olması vacib ikən, məzuniyyətə çıxır, xəstəlik və rəqəsi götürür və i.a. Bu, menecerin firmanın işlərindən və orada çalışan adamlardan özünü təcrid etməsidir, onlara qarşı laqeyd olmasıdır. Buna görə heç vaxt «kənarlaşmış» kimi görünmür;
- birtərəfliyin saxlanması. Öz baxışlarını açmadan davranış üsullarından hansınsa münafişədə sınaqdan çıxarır. Yeri gəlmişkən, təhlükəsizliyini təmin edən birtərəfliyini saxlaya bilər. 1.1. tipli menecer mübahisə, yaxud müzakirə vaxtı opponentlərinə üstünlük verir, lakin bu zaman «təslim olması» barədə təsəvvür oymatmağa çalışmır. Özü də əgər məsələnin menecerə daxil varsa, o, sürüşkən, yayqın cavab verir və həmin cavablardan heç bir müəyyən nəticə əldə etmək mümkün olmur: «Bu işdə ən müxtəlif variantlar ola bilər». Özü də əgər kimsə menecerə şikayət edirsə, o, şikayəti ya rədd edir, ya da başa salır ki, onu «nəzərə alar». Mübahisəli məsələlər «boş şey» adlandırılır;
- «yerli» təşəbbüsün həll olunması. Təşəbbüs yerlərdəki rəhbərlərə verir, lakin yerli təşəbbüslərin nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyət daşımağından ötrü müvafiq ehtiyatlılıq tədbirləri görmür;
- təsirli mövqə taktikası – nə bir, nə digər «fraksiya»-ni incitmədən həm bu, həm də digər tərəfin müsbət cəhətlərini qeyd edir, yəni: «X»-

in yolu ilə yerimək olar, lakin «Ü»-in yolu da bağlı deyil»;

- «daxili mühacirət» taktikası – bu, münaqişəli vəziyyətdə dinc yanaşı yaşamağın üsullərindən biridir. Əngəlləmə taktikasıdan istifadə olunması; «Bir neçə gündən sonra hər şey əmələ gələr». Lakin bəzən bu bir neçə gün həftələr, yaxud aylarla uzadılır».

2. *Təşəbbüskarlıq*. 1.1. tipli rəhbər süstlük göstərir, ondan yeni ideya; yaxud təkliflərin gözlənilməsi çətinidir. Onun davranışının strategiyası bundan ibarətdir ki, hadisələrin təbii gedişinə əngəl törədilməsin. Onun həyata keçirdiyi bütün hərəkətlər passiv xarakter daşıyır və həmin rəhbərin özünü təsdiqə can atmasına dəlalət etmir. Bəzi hallarda problemin həllini digər icraçıların boynuna qoyur. Öz qeyri-təşəbbüskarlığını belə bir tərzdə əsaslandırır. «Bütün bölmələri əhatə edə bilmirəm. Buna görə də əgər obyektlərdən birində olsam, digər obyektin adamları məni onlara qarşı diqqətsizlik göstərməkdə ittiham edə bilərlər».

3. *Məlumatlılıq*. Rəhbərin bu sahədə devizi təxminən belədir: «Nə qədər az bilsəm, bir o qədər yaxşı olar. Həmişə deyə bilərəm ki, mənə məlumat verməyiblər. Baş verənlərə qarşı həddindən artıq marağ göstərmədən «qılafından» kənara çıxmamağa üstünlük verir».

1.1 tipli menecer irəli sürülən suallara dəqiq və tam cavab verməkdən ötrü çox nadir hallarda lazımi qədər informasiyaya malik olur.

4. *Öz fikrini (rəyini) müdafiə etmək*. Rəhbərin öz rəyinin (fikrinin) müdafiəsinə dair münasibəti aşağıdakı düsturla ifadə olunur: «Neqativ nəticələrdən yayınmaqdan (qaçınmaqdan) ötrü tabelikdəkilər bütün söylədiklərimi götür-qoy etdiyindən ən yaxşısı öz nöqtəyi-nəzərini irəli sürmək və gözləmək lazımdır ki,

tabelikdəkilər bu və ya digər məsələyə dair etirazım olmadığını başa düşsünlər». O, bəzən təzyiq altında öz inamını elə formada söyləyə bilər ki, onu mövcud mövqeyi müdafiə etməyə deyil, məhz bu kimi ifadələrdən istifadə etməyə gətirib çıxarar: «Ehtimal ki», «Mən əminəm ki», «Zənnimcə, siz haqlısınız» və i.a.

5. *Qərarların qəbul edilməsi.* Bu halda davranış düsturu belədir: «Mən heç nə həll etmirəm, mən ancaq işləyirəm». Bununla menecerin qəbul olunmuş qərarlara görə məsuliyyəti öz üzərindən şüurlu surətdə atması qeyd olunur. Əksər hallarda problemlə vəziyyətlər öz-özünə həllini tapır. 1.1. tipli menecer «gözləmə» taktikasından istifadə edir, həmin halda da ondan qərarın qəbul edilməsi tələb olunur.

6. *Kritik (tənqidi) təhlil.* 1.1. tipli menecərdə keçmişə qayıdıla təhlil aparmaq istəyi yoxdur, çünki bütün diqqətini qarşıya qoyulan vəzifələrin həllinə yönəldir. Elə bunun da nəticəsində tabelikdəkilərlə qarşılıqlı əlaqəsi yoxdur. Bu halda tabelikdəkilər rəhbərin hərəkətlərini öz istədikləri kimi işləməyə verilən icazə kimi qəbul edirlər.

5.5. *tipli menecerin davranış hərəkətləri.* 5.5. tipli düstur idarəetmə şəbəkəsinin ortasında yerləşir ki, burada istehsalat haqqında orta, aralıq qayğı (5 ball) insanlar haqqında mötədil qayğı (5 ball) ilə uzlaşdırılır. Bu növ idarəetmə istehsalın tələbatları ilə işçilərin tələbatları arasında ziddiyyətlərin olmasını nəzərdə tutur. Başqa sözlə 5.5. tipli rəhbər üçün istehsalla insanlar arasındakı dilemmaları həll etmək kompromisin (razılaşmanın) tapılmasından ibarətdir ki, bunun da məqsədi bir göstəricinin yarısına nail olmaqdan ötrü digər göstəricinin yarısından əl çəkməkdən ibarətdir. 5.5. tipli menecer işçilərin tələbatının reallığı ideyasından çıxış edir, lakin elə hesab edir ki, insanlar da firmanın

istehsal fəaliyyətinə töhfə vermək baxımından müəyyən şey göstərməlidirlər.

İstehsalat tələbatları kompleksinin müəyyən mötədil səviyyəyə çatdırılması, habelə işləyənlərin ehtiyac və əhval ruhiyyələrinə diqqət verilməsi elə bir vəziyyətə nail olmağa imkan verir ki, bu zaman insanlar müəssisədə mövcud olan şəraitdən çox, yaxud az razı qalır, onlara qarşı irəli sürülən tələbləri ədalətli hesab edirlər.

Menecerin rəhbər tutduğu başlıca ideya bundan ibarətdir ki, ifratçılıq münaqişələr doğurur və bundan hər vəchlə qaçınmaq lazımdır. Sabit nailiyyətlər menecerin işləyənləri öz tərəfinə cəlb etməkdən ötrü bəzi hüquq və üstünlükləri aradan qaldırmaq naminə göstərdiyi düşünülmüş kompromis və cəhdlər hesabına əldə olunur. Belə yanaşmanın təbii nəticəsi budur ki, menecer istehsal göstəricilərini, yaxud insanlar haqqında qayğını maksimallaşdırmağa çalışmır; onun məqsədi bunların arasında tarazlığın yaradılmasından ibarətdir.

5.5. tipli rəhbər haqqında deyirlər ki, o çox ünsiyyətlidir, səmimidir, hamı ilə dil tapə bilər, necə deyirlər, əsil «canlara dəyən adamdır», ürəyiaçıqdır. Firma tərəfindən rədd edilən hər bir şeyi o da rədd edir. O, firmada mövcud olan ənənələrə, davranışlara, praktikaya qeyri-tənqidi yanaşır, «çünki firmada belə qəbul olunub». Motivləşdirmənin düsturu belədir: «Əgər mən də təşkilatdakıların hamısı kimi düşünsəm, davransam, o cür görünməyə çalışsam, lakin ətrafdakıların fonunda azacıq fərqlənsəm, onda əsil rəhbər kimi nüfuz qazanaram».

5.5. tipli rəhbər üçün aşağıdakı davranış əlamətləri səciyyəvidir:

1. *Münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılması.* Münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılmasına dair yanaşma daxili məntiqi əhval- ruhiyyələr sistemi ilə

bağlıdır. O, belə hesab edir ki, çıxış yolu əsasən menecmentin gündəlik praktikasında istər-istəməz baş verən münaqişələrə uyğunlaşmaqdan ibarətdir.

Münaqişələrin aradan qaldırılmasının yolları:

- ***keçmiş təcrübəyə əsaslanmaq*** - təşkilatda adət halını almış qaydalara ciddi riayət edilməsi (rəhbərlik ənənələrinə, metodlarına və kollektivin yazılmamış qanunları külliyyatına hörmətlə yanaşılması);
- ***qaydaların işlənilib hazırlanması və onlara riayət olunması*** - qaydalar davranışın məqbulluq və faydalılıq səviyyəsini müəyyənləşdirir. Qaydalardan düzgün istifadə edən adamlar öz istədiyi kimi hərəkət etmək lüzumunu özündən kənarlaşdırır, yəni hər kəs öz davranışını müəyyən qaydalara uyğun surətdə qurur, bu da insanlar arasında fikir ayrılığı ehtimallarını aradan qaldırır;
- ***fəal həyat mövqeyindən kənarlaşma***. Menecerin müəyyən mövqə tutması digər adamlarla münaqişələrə gətirib çıxara bilər. «Qəti hücum» keçmir, çünki hər bir münaqişənin həllindən sonra qaliblər də olur, məğlublar da, münaqişəli vəziyyətdə isə ham uduzur (qalib olmur);
- kompromislərdən (razılaşmalardan) istifadə olunması;
- münaqişəli tərəflərin bir-birindən ayrılması (formalar müxtəlifdir; fərdi müsahibə (söhbət), başqa şöbələrə, bölmələrə keçirilmə və s.);
- «dalan» vəziyyətinin tətbiqi, yəni «biz ziddiyyətlərlə barışıq»;
- «uzaqlaşdırma» - münaqişə edən işçi ilə ünsiyyətdən qaçınır, yaxud onunla yalnız fikir ayrılığı olmayan məsələləri müzakirə edir.

2. *Təşəbbüskarlıq*. Vəziyyəti qoruyub saxlamaq cəhdi 5.5. tipli rəhbərin bütün davranışlarını müəyyənləşdirir. Onun məqsədi bundan ibarətdir ki, bütün funksiyalar düşünülmüş və bir-birilə ziddiyyət təşkil etməyən məqbul üsullarla həll olunsun. Bütün səylər bərabər tərzdə bölüşdürülür.

Təşəbbüskarlıq göstərilməsi məhdud xarakter daşıyır. Prinsipcə yeni, yaxud təcrübi (eksperimental) metodlar riskli və şübhəli hesab olunur («Belə olmasa yaxşıdır», «Qoy özgələri sınaqdan çıxarsın», «Çox cəsarətli məsələdir» və s.).

3. *Məlumatlılıq*. Bütün baş verənlərdən xəbər tutmaq üçün 5.5. tipli menecer çox vaxt qeyri-formal məlumat mənbələrindən (bu, dedi-qodu, qeybət də, sayıç də ola bilər) istifadə edir. Bunu ona görə belə edir ki, təşkilatın həyatının «nəbzini» əldən buraxmasın. Qeyri – formal informasiya (məlumat) strukturunun nüfuzlu üzvləri belə rəhbəri «öz adamı» hesab edir, 5.5 tipli rəhbər belə hesab edir ki, ətrafda baş verənlərdən xəbər tutmaq üçün altıncı duyğudan, «qurulmuş radardan» istifadə etmək lazımdır.

Digər informasiya mənbələri, məsələn texniki sənədlər, əgər onları bilməsi rəhbər işçiyə başqalarına nisbətən üstünlük əldə etməyə imkan verirsə, yerinə yetirilmə baxımından bilik, yaxud məsuliyyət səviyyəsinə görə onu maraqlandıra bilər.

4. *Öz fikrini (rəyini) müdafiə etmək*. 5.5 tipli menecerin hər hansı vahid nöqtəyi-nəzəri müdafiə etməsi ağlabatan deyil. Əgər tabelikdəkilər onun nöqtəyi-nəzəri ilə razılaşırsa, o, «geriləmə», yaxud öz fikirlərinin yumşaldılması taktikasını seçir, bu zaman bəzən başqa işçilərin mülahizələrinin ona nisbətən üstünlük təşkil etməsinə imkan verir (guya ümumi işin xatirinə). Bu kimi rəhbərin inamı, adətən, dərin deyil, gövrəkdir və dayaqsızdır.

Yuxarı menecerin, yaxud şirkətin adından danışırkən «öz» mövqeyini inamla qoruya bilər. Bəzən 5.5. tipli menecerin öz rəyini (fikrini) müdafiə etməsi onun inamı (etiqadı, qənaəti) ilə deyil, şəraitlə, yaxud şəxsi «təhlükəsizliyi» ilə bağlı olur. Təhrif olunmuş həqiqətdən, nəyi isə «xilas etmək naminə», yaxud yarımçıq həqiqətdən məqsədə nail olmaq üçün məqbul bir vasitə kimi istifadə edir, yəni əməkdaşlıq münasibətləri naminə səmimiyyəti qurban verir.

Ziddiyyətləri ört-basdır etməkdən bəzən menecer ən zəif yerləri olan mövqelərdən müdafiə olunmaqdan kənarlaşmaq məqsədilə istifadə edir.

5. *Qərarların qəbul edilməsi.* Adətən 5.5 tipli menecer əvvəllər müəyyən şəkllə düşmüş gözləntilər əsasında hazırlanmış operativ qərarların qəbul edilməsi sahəsində əziyyət çəkmir. Lakin qəbul edilən qərarın variantı tabelikdəkilərin etirazına səbəb olarsa, icraçılardan ötrü çətin olan məsələləri meydana gətirib çıxarsa, işçilərin əvvəllər müşahidə edilməyən yeni reaksiyalarının əmələ gəlməsinə səbəb olarsa, onda qərarın qəbul edilməsi prosesi çətinləşir.

5.5 tipli menecer ətrafdakıların rəy sorğusunun nəticələrinə əsaslanma bilər, «ehtiyatlılıq təzahür etdirə bilər». Lakin qərar qüsurlu olarsa, onda həmin halı bazar şəraitinin lazımcına öyrənilməsinə aid edə bilər və s.»

«Qrup halında düşünmə», necə deyərlər, 5.5. tipli menecerin vizit vərəqinə çevrilə bilər.

6. *Tənqid (kritik) təhlil.* Davranışların (hərəkətlərin) və qarşılıqlı əlaqənin saxlanılmasına tənqidi təhlilə 5.5.-in yanaşma modeli bütün müsbət cəhətlərə dayaqlanmaq təsəvvürlərinə əsaslanır. Həmin yanaşmaya görə tabelikdəkilər hərtərəfli mükafatlandırılmalı, davranışlarına və işin nəticələrinə görə rəhbərin onlara müsbət münasibəti dəstəklənməlidir.

9.9 *tipli menecerin davranış hərəkətləri.* İdarəetmənin bu növü insanlar (9 ball) və istehsalat haqqında (9 ball) yüksək qayğının uzlaşdırılması ilə xarakterizə olunur. Başqa tiplilərdən fərqli olaraq, 9,9 tipli menecer təşkilatın fəaliyyət məqsədləri ilə işçi heyətinin tələbatları arasında daxili ziddiyyətlərin olmaması ehtimalına əsaslanır. Beləliklə, iki prioritetin sintezi, başqa sözlə, inteqrasiyası (birləşməsi) baş verir.

Həmin prioritetlərin maksimum yüksək səviyyədə sintezi (birləşməsi) elə bir idarəetmə prosesi vasitəsilə həyata keçirilə bilər ki, bu, işçilərin formalaşmış tələbatlarına və firmanın fəaliyyətinin məqsədlərinə nail olmağa imkan versin.

Belə halda hesab etmək olar ki, idarəetmə «pancılıq» hər bir işçinin firmanın fəaliyyətində (işində) iştirakının 9.9. dərəcəsi maksimum yüksəkdir, deməli, kollektivə sədaqət və təşkilatın firavanlığına (rifahına) maraq göz önündədir. Rəhbər hər bir işçini konkret bölmənin fəaliyyətinə cəlb etməyə nail olmaqla təşkilatın qazandığı uğurlara öz töhfəsini də verir ki, onun maksimum müvəffəqiyyət əldə etməsini təmin etsin. «Firmanın yüksəlişinə mənim töhfəm Firmanın uğuru – mənim nailiyyətimdir».

9.9 tipli menecer başqa işçilər hesabına, yaxud bütövlükdə müəssisə hesabına egoistik maraqları müdafiə etməkdən qaçınır. Öz daxili maraqları naminə çalışmaq özgələ münasibətdə səmimiyyətin itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Elə buna görə də belə menecer rəhbərinə qarşı da həmkarlarına və tabelikdəkilərə qarşı yanaşdığı kimi münasibət bəsləyir.

9.9 tipli rəhbər işçi üçün aşağıdakı davranış əlamətləri səciyyəvidir.

1.*Münaqişəli vəziyyətlərin həll edilməsi.* Bir çox peşəkar bacarıq və vərdislər 9.9. tipli menecərə ziddiyyətləri və fikir ayrılıqlarını yaratmağa imkan verir

ki, bunların da həll olunması məsələlərin optimal həllini tapmağa şərait yaradır, lakin bu zaman işləyənlər arasında ədavət duyğusu əmələ gəlmir.

Münaqişələri aradan qaldırmağın aşağıdakı yolları var:

- problemin həllinin ən ilkin mərhələlərində işçilərin iştirakının təmin edilməsi;
- mülahizələrin mənasının dəqiq verilməsi (heç bir dəyişikliyə yol vermədən);
- vahid qiymətləndirmə meyarlarının işlənilib hazırlanması;
- münaqişəni həll etməyə imkan verən konfrontasiya. Bir çox münaqişələr insanları məlumatları (informasiyanı) gizlətməyə, öz gələcəklərini davranış motivlərini yanlış şərh etməyə, bəzən isə münasibətlərdəki gərginliyi inkar etməyə vadar edir. Konfrontasiya həmin reaksiyalardan qaçınmağa imkan verir. Belə halda konfrontasiya məfhumu altında «silahlı» mübarizə deyil, təzadlı müqayisə anlaşılır;
- işçilərin tələbat və gözləntilərinin uçotu. Çox vaxt münaqişə ona görə əmələ gəlir ki, adamlardan biri başqasının şəxsi tələbat və gözləntilərinə etinasızlıq göstərir;
- «ventilləmək» - mübahisəli məsələlərin üçüncü tərəfin - arbitrin iştirakı ilə müzakirəsi;
- bitərəflərlə «qarşılıqlı əlaqələr» və onların tənqidi təhlili. Bəzən münaqişə edən tərəflər öz ziddiyyətləri ilə o qədər dərindən məşğul olur ki, öz vəziyyət və davranışlarını obyektiv surətdə qiymətləndirmək qabiliyyətlərini də itirirlər. Buna görə də bitərəf tərəfin fikri müəyyən rol oynayır.

2. *Təşəbbüskarlıq*. 9.9 düsturuna təmayüllənmək güclü üslublu menecerin olmasını ehtimal edir, bu kimi menecer əhəmiyyətli həcmdə işin yerinə yetirilməsindən

ötrü fəallıq, çəşğunluq və yüksək qabiliyyət nümayiş etdirməlidir. Menecerin enerjisi geniş və yaradıcı təşəbbüskarlıq göstərilməsini tələb edir ki, bu da tabelikdəkiləri təşkilatın işlərində fəal iştirak etməyə həvəsləndirir.

Hərtərəfli və geniş təşəbbüskarlığın göstərilməsi: «Bu, mənim işim deyil. Qoy, bununla özgüləri məşğul olsun», - kimi bəyanatları tamamilə istisna edir.

3. *Məlumatlılıq*. Rəhbərin məlumatlılığı və məlumat tələbatının ödənilməsi hərtərəfli və mükəmməl xarakterə malikdir. Belə rəhbər haqqında, adətən, deyirlər: «nə danışdığını bilir», yaxud «bütün hadisələrdən xəbərdardır».

9.9 tipli menecer fakt və məlumatların işlənməsinə vacib əhəmiyyət verir, fakt və mülahizələri bir-birindən dəqiq surətdə fərqləndirir. Xəbərdarlığın əsaslılığı və dərinliyi bu kimi menecerin fəaliyyətinin özül daşdır.

4. *Öz fikrini müdafiə etmək*. Menecerin öz mülahizələrini müdafiə etməyə hazır olması möhkəm iradəli, özünə inanan bir insan kimi tabelikdəkilərin və həmkarlarının ona qarşı münasibətini formalaşdırır. Öz mülahizəsinin fəal müdafiəsi belə bir ehtimalı da artırır ki, hər nöqtəyi-nəzər öz qiymətini ala bilər.

5. *Qərarların qəbul edilməsi*. Qərarlar bədahətən (birdən) qəbul edilib tabelikdəkilərin nəzərinə çatdırıla bilər. Menecerin mükəmməl məlumatlılığı və öz mülahizəsinin inamla müdafiə etmək qabiliyyəti sayəsində onun qəbul etdiyi qərar da gerçək bir hadisə xarakteri daşıya bilər.

9.9 düsturu çərçivəsində qərarın qəbulu prosesi həmin qərarın aid olduğu bütün adamlar arasında qarşılıqlı anlaşma və razılığın əldə edilməsinə yönəldilir.

6. *Kritik (tənqidi)təhlil*. Tənqidi (kritik) təhlilin təsirliyi aşağıdakı xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur:

- aşkarlığın və səmimiyyətin üstünlük təşkil etməsi, çünki kollektiv üzvləri optimal qərarların bilavasitə «konstruktorlarıdır»;
- məqsəd –baş verən hadisələri və onların nəticələrini təsvir etmək;
- işçinin davranışı ilə onun hərəkətlərinin nəticələri arasındakı əlaqələrin əks etdirilməsi.

VII FƏSİL STRESLƏRİN İDARƏ OLUNMASI VƏ ÜNSİYYƏT BACARIĞI

7.1. Münaqişənin təbiəti

Münaqişə məfhumunun ümumi tərfi (ərəbcə: çəkişmə, mübahisə, bəhsləşmə) ziddiyyətli, yaxud bir-biri ilə uyuşmayan qüvvələrin toqquşması (çəkişməsi) mənasını verir. Məfhumun daha tam tərfi insanlar, birgə əmək fəaliyyəti zamanı kollektivlər arasında əmələ gələn anlaşılmazlıq, yaxud mənafeələrin ziddiyyət təşkil etməsi, bir və ya da çox tərəflər arasında razılığın olmaması anlamına gəlir.

Münaqişə – insanın mövcudluğunun faktıdır. İnsanların əksəriyyəti bəşər tarixini sonu görünməyən münaqişə və mübarizələr pövesti kimi dəyərləndirir. Biznes aləmində olduğu kimi heç bir sahədə münaqişələr bu qədər gerçəkliyi ilə nəzərə çarpmır. Firmalar, kompaniyalar, assosiasiyalar arasında, eyni təşkilatın çərçivəsində və i.a. münaqişələr mövcuddur. Təşkilatda baş verən münaqişələr, o cümlədən disputlar, konfrontasiyalar, ziddiyyətlər və s. təşkilati hesab edilir.

Təşkilati münaqişələr çoxlu fomalarda olur. Təşkilati münaqişə nə cür olursa olsun, menecerlər onu təhlil etməli, dərk edib idarə etməyi bacarmalıdırlar. Bəzi firmalar hətta ştat cədvəlinə əməkdaşlarla münasibətlər üzrə menecer (konfliktoloq) vəzifəsini də daxil edirlər.

Təşkilatda münaqişə idarəolunmaz vəziyyətə düşdükdə, bu konfrontasiyaya (qarşıdurmaya) gətirib çıxara bilər. (Bu halda təşkilatın struktur bölmələri, yaxud mikro, ya da makrokollektivlərinin üzvləri bir-biri ilə əməkdaşlıq və ünsiyyətdən imtina edir). Ən nəhayət bu kimi parçalanma prosesi bütövlükdə kollektivin və təşkilatın iflasına səbəb ola bilər.

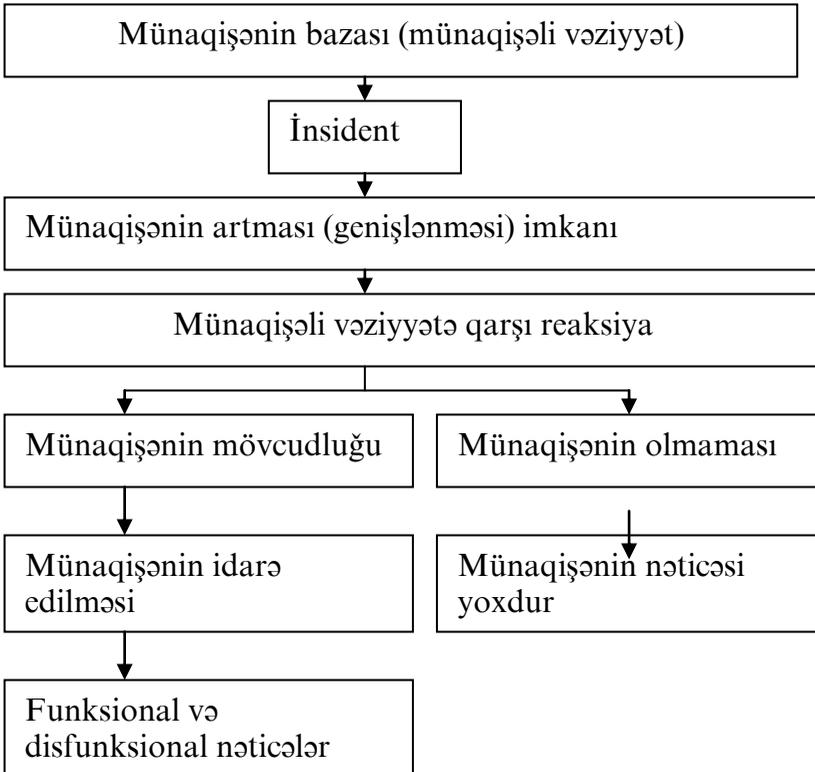
Əksəriyyət münaqişəni təcavüzkarlıq, mübahisə, düşmənçilik, müharibə və i.a. ilə eyniləşdirir. Elə bunun nəticəsində də belə bir fikir var ki, münaqişələrdən mümkün qədər yayınmaq lazımdır və əgər belə bir vəziyyət əmələ gələrsə onu tezliklə həll etmək gərəkdir.

Lakin nəzərə alınmalıdır ki, münaqişə bir sıra problemlərlə yanaşı təşkilata fayda da verə bilər. Elə buna görə də təşkilatların «çürüməyə» məruz qalacağından ehtiyat edən menecerlər münaqişələrin baş verməsi üçün şərait yaradırlar. Belə hesab olunur ki, əgər əmək kollektivində münaqişələr yoxdursa, deməli, orada işlər qaydasında deyil. Münaqişəsiz təşkilatlar ola bilməz. Ən vacibi odur ki, münaqişələr dağıdıcı olmasın. Əgər insanlar qarşıdurmadan qaçınırlarsa, deməli, təşkilatda qeyri-sağlam əhval-ruhiyyə hökm sürür. Münaqişənin mövcudluğu təşkilatın sağlamlığına dəlalət edir. Bundan fayda əldə etməkdən ötrü təşkilatda aşkarlıq, səmimiyyət və qarşılıqlı yardım mühiti hökm sürməlidir. Əgər həmin tərkib hissələr olarsa, onda təşkilat münaqişələrdən faydalanır, çünki nöqtəy-nəzərlərin müxtəlifliyi əlavə məlumat əldə etməyə, daha çox alternativ və problemləri aşkara çıxarmağa imkan verir.

Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, bəzən ayrı-ayrı, əksər hallarda isə şəxsiyyətlərarası münaqişələr dağıdıcı səciyyəyə malik olur. Menecer bunu da bilməlidir, çünki birgə fəaliyyətdə öz peşə hazırlığına, həyat təcrübəsinə, fərdi xarakter cizgilərinə, temperamentinə və s. görə müxtəlif insanlar iştirak edir. Belə fərqlər isə şəxsiyyətə və təşkilata dair məsələlərin həllinə öz təsirini göstərir, bəzən qarşıdurmanın əmələ gəlməsinə səbəb olur ki, bu da, bir qayda olaraq, emosional gərginliklərə və ən nəhayət münaqişələrin meydana çıxmasına təkan verir. Bəzi hallarda qiymətləndirmə və rəylərin toqquşması nəticəsində görülən işin mənafeyi arxa planda qalır,

münaqişə edənlərin bütün fikri aparılan mübarizənin başlıca məqsədinə çevrilir ki, bu da təşkilatın inkişafına öz mənfi təsirini göstərir.

Beləliklə, hər hansı münaqişənin əsasını hər hansı məsələ üzrə bir-birinə ziddiyyət təşkil edən mövqələrin, yaxud bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən məqsədlərin olması və müəyyən şəraitdə onlara nail olmağın müxtəlif vasitələrinin mövcudluğu, yaxud opponentlərin mənafe, maraq və istəklərinin cyni olmaması və s. təşkil edir. Münaqişəli vəziyyətin mütləq münaqişə obyektləri və subyektləri olmalıdır. münaqişənin bazası da elə məhz budur. (şəkil 7.1)



Şəkil 7.1. Münaqişənin modeli

Münaqişənin inkişafından ötrü toqquşma (insident) olmalıdır, belə halda tərəflərdən biri digərinin mənafeələrini sıxışdırmağa çalışır. Toqquşma həm münaqişə subyektlərinin (opponentlərin) təşəbbüsü sayəsində, həm də onlardan asılı olmayan obyektiv vəziyyət, yaxud təsadüf nəticəsində əmələ gələ bilər.

Münaqişəli vəziyyət ya opponentlərin (subyektlərin) təşəbbüsü nəticəsində, ya da onların iradə və istəklərindən asılı olmayaraq, obyektiv surətdə meydana çıxır. Bundan başqa, münaqişəli vəziyyət «irsən», yeni opponentlərə ötürülə də bilər. Həmin vəziyyət ya gələcəkdə müəyyən məqsədlərə nail olmaqdan ötrü opponentlər tərəfində şüurlu yaradıla bilər, ya da heç bir məqsəd güdülmədən şüurlu surətdə yaradılrsa da, gələcəkdə ona zərər yetirə bilər. Həmin cəhət toqquşma (insident) üçün də xarakterikdir.

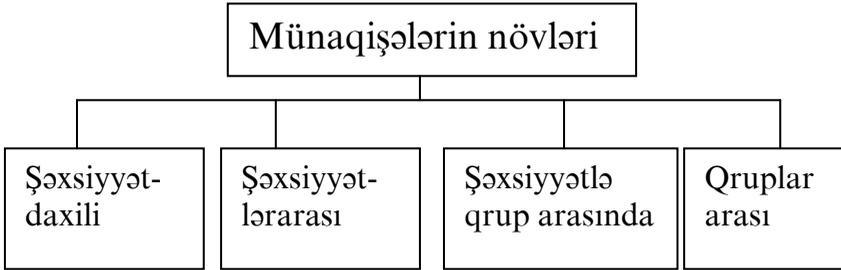
Hər bir münaqişənin inkişafı prosesində yeni münaqişənin yaranması, onun aradan çıxması və toqquşmanın dayandırılması halları da qeydə alınır. Münaqişəli vəziyyətin hər hansı dəyişilməsi halı münaqişənin aradan qalxmasına, bəzən isə lap yenisinin yaranmasına gətirib çıxara bilər.

Beləliklə, münaqişə *funksional* – əmək kollektivinin üzvlərindən və bütövlükdə təşkilatdan ötrü faydalı da ola bilər. Münaqişə *disfunksional* da ola bilər ki, bu da əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə, əmək prosesindən şəxsi məmnunluğun azalmasına və kollektivin üzvləri arasında əməkdaşlığın aradan qalxmasına gətirib çıxarar.

Münaqişənin nəticəsi əsasən menecerin onu nə qədər səmərəli idarə etməsindən asılıdır. Elə buna görə də münaqişələrin təbiəti ilə birlikdə onların növlərini də bilmək lazımdır.

7.2. Münaqişələrin növləri.

Münaqişələrin dörd əsas növü mövcuddur.



Şəkil.7.2. Münaqişələrin əsas növləri

1. *Şəxsiyyətdaxili münaqişə*. Bu kimi münaqişə eyni adama qarşı ziddiyyətli tələblər irəli sürüldükdə meydana çıxır. Məsələn, bölmə müdiri tələb edə bilər ki, satıcı həmişə iş yerində olsun və alıcılarla «işləsin». Sonradan işə müdir satıcının alıcılara çox vaxt sərf etdiyindən narazı qaldığını bildirir, malların çeşidlənməsi ilə məşğul olmadığını söyləyir.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə həm də bunun nəticəsində əmələ gələ bilər ki, istehsalatla bağlı tələblər şəxsi tələbat və dəyərlərlə uzlaşmasın. Məsələn, tabelikdə olan işçi öz istirahət günündə (şənbə günündə) hansısa ailə tədbirlərini həyata keçirməyi planlaşdırır, rəis işə cümə günü ona bildirir ki, istehsalat lüzumu ilə əlaqədar olaraq, o, şənbə günü işə çıxmalıdır. Şəxsiyyətdaxili münaqişə onun həllindən artıq işlə yüklənməsi, yaxud işinin azlığı kimi təzahür edir.

2. *Şəxsiyyətlərarası münaqişə*. Münaqişənin bu növü lap çox yayılıb. Əksər hallarda bu, rəhbər işçinin cəhtiyatların, işçi qüvvəsinin, maliyyə vəsaitlərinin və i.a. məhdudluğu uğrunda apardığı mübarizə kimi qiymətləndirilir. Hər kəs belə hesab edir ki, əgər

ehtiyatlar məhduddursa, yuxarı rəhbərlik imkan dairəsində yeni ehtiyatları özgəsi üçün deyil, məhz ondan ötrü ayırsın.

Şəxsiyyətlərarası münaqişə şəxsiyyətlərin toqquşması kimi də təzahür edə bilər, yəni sadəcə olaraq, müxtəlif xarakterli, zidd təbiətli adamlar bir-biri ilə yola gedə bilməz.

3. *Şəxsiyyətlə qrup arasında münaqişə.* İstehsal qruplarının öz davranış və istehsal normaları olduğundan bəzən qrupun gözləntiləri ayrıca şəxsiyyətin gözləntiləri ilə ziddiyyət təşkil edir. Belə hallarda münaqişə meydana çıxır. Başqa sözlə, əgər şəxsiyyətin tutduğu mövqe qrupun mövqeyinə uyğun gəlmirsə, onda şəxsiyyətlə qrup arasında münaqişə əmələ gəlir.

4. *Qruplararası münaqişə.* Məlum olduğu kimi təşkilat bir çox formal və qeyri-formal qruplardan ibarət olur. Hətta ən yaxşı təşkilatlarda da belə qruplar arasında münaqişələr baş verir.

Bundan başqa, münaqişələr təzahür dərəcələrinə görə (qapalı və açıq) təsnif olunur. Qapalı münaqişə adətən iki adam arasında baş verir, bunlar uzun müddət çalışırlar ki, münaqişə etdiklərini heç kəs hiss etməsin. Lakin hər hansı birisinin «əsəbləri pozulan kimi» münaqişənin üstü açılır, qapalı münaqişə açıq münaqişəyə çevrilir. Təsadüfi, mövqi-təbii ilə əmələ gələn və xroniki, habelə qəsdən qızıqdırılan münaqişə növləri də mövcuddur. Fitnə-fəsad da münaqişənin bir növüdür. Fitnə-fəsad qərəzlə törədilən bir hal olub kollektivi, yaxud şəxsiyyəti həm kollektiv, həm də şəxsiyyət üçün zərərli, onun təşəbbüsçüsü üçün isə sərfəli olan davranışlara sövq edir. Fitnə-fəsad (intriqa), bir qayda olaraq, diqqətlə düşünülməmiş planlaşdırılır və özünəməxsus sülh xəttinə malik olur.

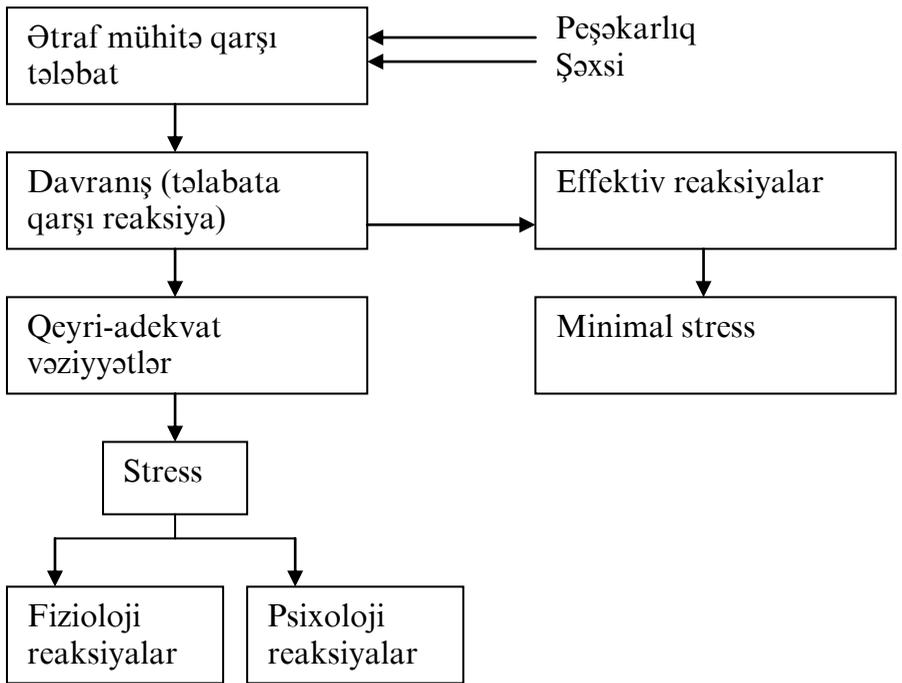
7.3. *Stressin (gərginliyin) təbiəti və səbəbləri*

Stressin (gərginliyin) təbiəti. Stress (ingiliscə stress sözündən – möhkəm gərilməmiş) insanda güclü təsir nəticəsində əmələ gələ bilən gərginlik vəziyyəti deməkdir. Hətta ən mütərəqqi və mükəmməl idarə edilən təşkilatda da stress əmələ gətirən vəziyyətlər və işlər mövcuddur. Məsələn, rəhbər işçi stress keçirir, çünki planlaşdırdığı bütün işlərin icrasından ötrü vaxtı çatışmır. Vəziyyət nəzarət altından çıxdıqda da narahatlıq (stress) duyğusu yaranır. Qarşıda problem durur və onun alternativ həll yolu mövcud deyil, lakin, o, həll edilməlidir. Bu da stresdir.

Stress-adi və tez-tez rast olunan haldır (həddindən artıq əsəbilik, yaxud məsul hadisədən əvvəl yuxusuzluq və s.) Əhəmiyyətsiz (çüzi) streslər qaçılmazdır və stress fərdlərdən və təşkilatlardan ötrü problem yaradır. Bununla əlaqədar olaraq, stressin yol verilən həddini çox böyük stressdən ayırd etməyi bacarmaq lazımdır. Stressin sıfır həddi ola bilməz.

Rəhbərlərə aid olan streslər psixoloji, yaxud fizioloji gərginliyin həddindən artıq çox olması ilə xarakterizə edilir. Xora (mədə və s. xorası), ürək xəstəlikləri, sinəgirlik (astma) və s. stressin fizioloji əlamətləridir. Əsəbilik, iştahın pözulması, depressiya (ruh düşgünlüyü) stressin psixoloji təzahürləridir. Fərdin səmərəliliyini və firavanlığını azaldan stress təşkilatlara çox baha başa gəlir.

Stressin səbəbləri. Stressin səbəblərinə dair müxtəlif nəzəriyyələr mövcuddur. Dəyişikliklər stressin əsas səbəbidir. Hətta ən müsbət dəyişiklik də ətrafımızda qoruyub saxlamağa çalışdığımız balansı pozur. Bununla əlaqədar olaraq, ayrı-ayrı əməkdaşlar elə mürəkkəb stress vəziyyətinə düşürlər ki, hətta iş yerlərini də tərk etməli olurlar.



Şəkil 7.3. Stress reaksiyasının modeli

Əgər şəxsiyyət hədsiz stress vəziyyətindədirsə, baş verən vəziyyətə qarşı ya «vuruşmalı», ya da «qaçmalı» əlaməti üzrə yanaşır. «Qaçmaq» sindromu onda əmələ gəlir ki, insan təhlükəli vəziyyətdən baş götürüb qaçmağa cəhd edir. «Vuruşmalı» reaksiyası isə əmələ gəlmiş ətraf mühitə öyrəşməyə imkan verir.

Mənecer stressin mövcudluğunu etiraf edən kimi, stressi hədsizləşdirən amilləri aradan qaldırmaq üzərində işə başlamalı, stressin əmələ gətirdiyi əlamətləri müəyyənləşdirməlidir. Ən tipik əlamətlərə aşağıdakılar aiddir:

- əsəbilik və gərginlik;
- xroniki həyəcanlanma;
- istirahət etməyi (dincəlməyi) bacarmamaq;

- alkoqoldan, yaxud tütündən həddindən artıq istifadə etmək;
- yuxu ilə bağlı problemlər;
- narahat iş pozası;
- nəyinsə öhdəsindən gəlməyi bacarmamaq duyğusu;
- emosional qeyri-sabitlik;
- şəxsi sağlamlıqla bağlı problemlər;
- mütəəsirlik və incə dəymədüşərlik.

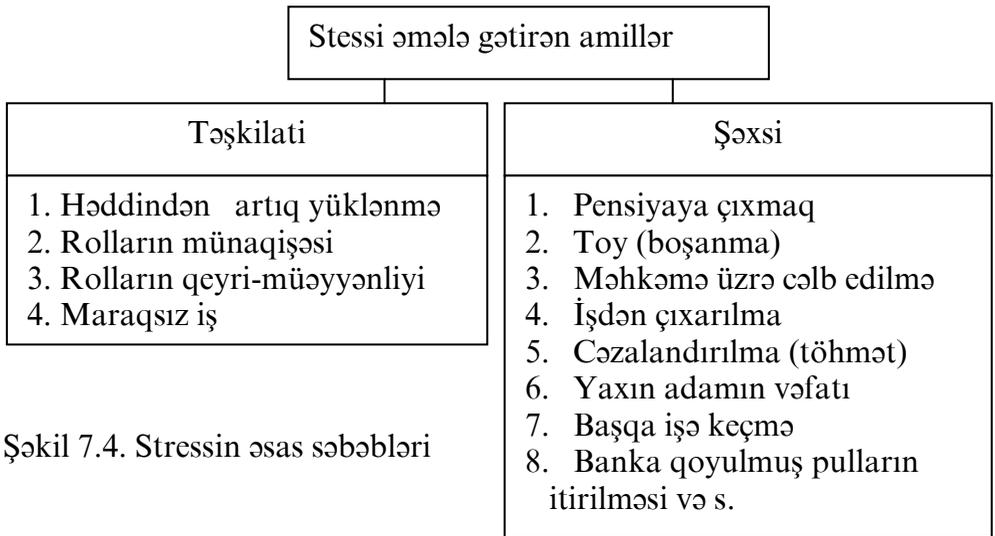
Menecerlər öz gərginliklərinin öhdəsindən gəlməyi öyrəndikcə, eyni zamanda tabelikdə olanların da zəruri problemlərini həll etməli, stress əlamətlərinin təsiri imkanlarını maksimum azaltmalıdırlar.

Əlbəttə, müxtəlif fərdlər (şəxslər) hər vəziyyətə qarşı müxtəlif cür reaksiya göstərəcəklər. Buna görə də menecerlər iş yerini elə layihələşdirməyə çalışmalıdırlar ki, stress mənbələri mümkün qədər aradan qaldırılmış olsun. Stressin azaldılmasından ötrü menecerin görə biləcəyi bütün işlərin həm ona, həm də təşkilata faydası dəyəcəkdir.

Göründüyü kimi, stress həm təşkilatın işi və fəaliyyəti ilə, həm də fərdin şəxsi həyatındakı amillərlə bağlı ola bilər.

Stressi əmələ gətirən iki qrup amillər mövcuddur.

Təşkilati amillər. Təşkilatlarda stressin ən geniş yayılmış səbəblərindən biri həddindən artıq yüklənməkdir, yəni işçiyə həddindən artıq miqdarda iş tapşırılır. Bu kimi hallarda narahatlıq, ümitsizlik və maddi itgilər duyğusu əmələ gəlir.



Şəkil 7.4. Stressin əsas səbəbləri

Rolların münaqişəsi onda əmələ gəlir ki, işçiyə qarşı ziddiyyətli tələblər irəli sürülür, yəni bir tərəfdən çalışdığı qrupun işinə yaramağa, digər tərəfdən isə rəhbərliyin tələblərinə riayət etməyə səy göstərir. Nəticədə narahatlıq və gərginlik duyğusu meydana çıxır.

Rolların qeyri-müəyyənliyi onda əmələ gəlir ki, işçi onda nəyin gözlənildiyinə əmin olmur. Rolların münaqişəsindən fərqli olaraq, bu halda tələblər ziddiyyətli deyil, lakin onlar çox mənalı və qeyri- müəyyəndir.

Maraqsız iş – stressin dördüncü amilidir. İş daha çox marqlı olan adamlar daha az narahat olurlar və fiziki süstlüklərə (əzginliklərə) daha az məruz qalırlar.

Həmin amillərə əlavə olaraq, stress yarıtılmaz fiziki şəraitdən də irəli gələ bilər (temperatur rejimi, işıqlandırılmanın lazımi qədər olmaması, səs-küyün həddindən artıq çoxluğu və i.a.).

Şəxsi amillər. Hər bir fərd təşkilatla bağlı olmayan çoxlu fəaliyyət növlərində iştirak edir. Həmin fərdi hadisələr də stressin potensial səbəbinə çevrilə bilər və əməyin nəticələrinin aşağı olmasına öz təsirini göstərə

bilər. Həyat yoldaşının vəfatı, boşanma, xəstələnmə, yaxud bədənin zədələnməsi, seksual xəstəliklər və s. stressin əmələ gəlməsinə öz təsirini göstərir.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, müsbət həyati hadisələr (məsələn, toy (evlənmə), xidməti vəzifənin artırılması, lotereya uduşu və s.) də mənfi hallarda nisbətən insanda həm belə, həm də daha böyük stress əmələ gəlməsinə səbəb ola bilər.

Başqalarını idarə etməkdən və bu zaman yüksək əmək məhsuldarlığı əldə etməkdən və stressin səviyyəsinin azalmasına nail olmaqdan ötrü aşağıdakıları bacarmaq lazımdır:

- 1) işçilərinizin qabiliyyətini, tələbatını və meyllərini qiymətləndirmək və onlardan ötrü müvafiq iş həcmi, növünü seçməyə cəhd göstərmək;
- 2) əgər bundan ötrü lazımi qədər əsasları olarsa, işçilərinizə hər hansı tapşırığın yerinə yetirilməsindən imtina etmək icazəsinin verilməsi. Əgər onların məhz həmin tapşırığı yerinə yetirməsi lazım olarsa, onda bunun nə üçün lazım olduğunu izah edin və bu işlə bağlı onların üstünlüyünü müəyyənləşdirin;
- 3) həmin vəziyyətin (stiuasiyanın) tələblərinə müvafiq olan liderlik üslubundan (üsulundan) istifadə etmək;
- 4) səmərəli (effektiv, faydalı) işə görə lazımi mükafatlandırılmanı təmin etmək;
- 5) tabelikdəkilərə münasibətdə hami-tərbiyəçi rolunda çıxış etmək, onların qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək və mürəkkəb məsələləri onlarla müzakirə etmək.

Ünsiyyət bacarağı. 7.4. «Ünsiyyət» anlayışının müxtəlif tərifləri mövcuddur. Məsələn, V.Borozdınanın «İşgüzar ünsiyyətin psixologiyası» kitabında (1999) belə bir tərif var: «Ünsiyyət, insanlar arasında təmasın

yaradılması və inkişaf etdirilməsinin çox planlı mürəkkəb prosesi olmaqla, birgə fəaliyyət göstərmək tələbatından irəli gəlir və özlüyündə informasiya mübadiləsini, qarşılıqlı əlaqələrin vahid strategiyasının işlənilib hazırlanmasını, digər şəxsin qavranılıb dərk olunmasını ehtima edir»

Ünsiyyət bəşər həyatının əsas formasıdır, insanın əbədi xüsusiyyətidir. Fransız yazıçısı Antuan da Sent-Ekzüneri ünsiyyəti insanların sərvəti hesab edirdi. Məhz bu sərvət insanı insana çevirir. Ünsiyyətin olmaması, yaxud çatışmaması insanın şəxsiyyətini deformasiyaya uğradır.

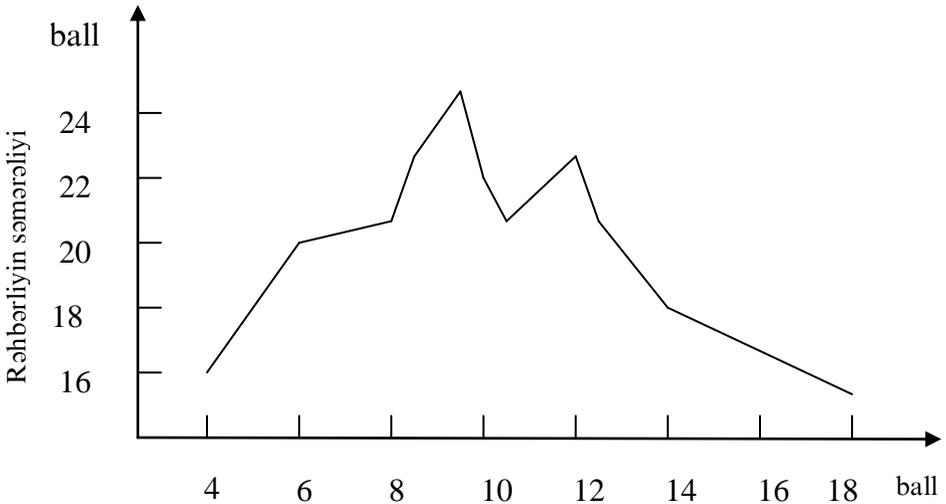
Beləliklə, ünsiyyət insanların qarşılıqlı əlaqələrinin mühüm formasıdır. O, praktik surətdə gördüyümüz bütün işlərin əsasını təşkil edir. İnsanların əksəriyyətinin həyatında ünsiyyət proseslərinə vaxtın 70 faizi sərf olunur, menecerlər isə öz iş vaxtlarının orta hesabla 80 faizini ünsiyyətə sərf edirlər. Bu, təşkilati məqsədlərin çatdırılmasından, qarşılıqlı əlaqələri təmin etməkdən və müəyyən düzəlişlərdən ötrü insanların istifadə etdiyi mütəmadi bir prosesdir.

Ünsiyyət qabiliyyəti həmişə insanın ən mühüm keyfiyyətlərindən biri hesab olunmuşdur. Asanlıqla təmas yaradan və insanları öz dövrəsinə toplamağı bacaran adamlara biz həmişə hüsn-rəğbətlə yanaşıırıq, qapalı adamlarla isə heç kəlmə kəsmirik, yaxud onlarla təmasımız məhdud olur, özü də ən zəruri hallarda belələrinin yardımına müraciət edirik.

Ünsiyyət insanlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin və əməkdaşlığın qurulmasının həyati məqsədlərinə xidmət edir. Praktiki surətdə bütün biznes problemləri bu və ya digər tərzdə ünsiyyətlə bağlıdır, çünki ünsiyyət ideyaların, fikir və duyğuların ötürülməsi, onların digər insanların diqqətinə çatdırılması prosesidir. Həmin proses həyatımızda üstünlük təşkil edir. Hamı elə hesab

edir ki, ünsiyyət bəşər təcrübəsinin universal elementidir, elə buna görə də onu ən vacib bir zərurət kimi qəbul edirlər. Belə bir fikir geniş yayılmışdır ki, ünsiyyət adicə instiktiv proses olmaqla, insana təbii surətdə anadangəlmə verilir. Doğrudan da tədqiqatlar göstərir ki, ünsiyyət həddindən artıq incə və mürəkkəb fəaliyyətdir. Özü də onun lazımi biliklə qurulmasından danışıqların səmərəliyi, tərəfdaşlarla, müştərilərlə və əməkdaşlarla qarşılıqlı anlaşmaların dərəcəsi, təşkilatın işçilərinin öz əməyindən razı qalması, kollektivdəki mənəvi-psixoloji iqlim (ab hava), digər müəssisə və təşkilatlarla, habelə dövlət orqanları ilə qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır.

Menecment ünsiyyətin müəyyən rol oynadığı mühüm sahələrdən biridir. İnsanlarla işləməli olan müasir menecer şəxsiyyətindən ötrü ünsiyyət qabiliyyəti həyati zərurətdir. Bu, elə bir vacib vərdəşdir ki, menecer ona mütləq yiyələnəlidir. Menecerin ünsiyyət səviyyəsi təşkilatın fəaliyyətinin uğurluluğuna öz təsirini göstərir.



Ünsiyyətçilik

Səmərəliyin qiymətləndirilməsi xüsusi şkala üzrə aparılmışdır. Rəhbərliyin ən yüksək səmərəliyi rəhbərliyin ünsiyyətlik göstərməsinin iki səviyyəsinə müvafiqdir: 8-10 və 14-15 ünsiyyətlik ballarına. Rəhbərliyin təxminən ən aşağı göstəriciləri qapalı (4 balla qədər) və çox ünsiyyətli (16 balldan artıq) menecerlər qruplarına aiddir.

Rəhbərliyin ünsiyyətliliyinin ən aşağı göstəricilərinin əməyin nəticələrinə mənfi təsiri də məlumdur. Rəhbərin ən çox ünsiyyətliliyi (16 balddan yuxarı) da rəhbərliyin səmərəliyinə öz mənfi təsirini göstərir.

Bəs bunun səbəb nədədir? İlk nəzərdə adama elə gəlir ki, insan nə qədər ünsiyyətli olarsa, deməli, bir o qədər təmaslı olar və bu da əməyin nəticələrinə öz təsirini göstərir. Əslində isə bu, belə deyil.

7.5-ci şəkildən görüldüyü kimi, həm qapalı, həm yüksək və həm də ən yüksək ünsiyyətlik rəhbərlərin həm kollektivin üzvlərini, həm də bütövlükdə vəziyyəti təhlil etmək, öyrənmək və qiymətləndirmək üzrə dərkətmə imkanlarını məhdudlaşdırır. İdarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı onlar əksər hallarda zahiri əlamətləri üstün tuta bilər ki, bu da keyfiyyətə öz təsirini göstərə bilər.

Həddindən artıq ünsiyyətlik rəhbər işçiyə başlıca məsələlərin həlli sahəsində kollektivdə qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasına diqqəti yönəltməyə, diqqətin eyni səmtə istiqamətləndirilməsi sahəsində çətinliklərin meydana çıxmasına səbəb ola bilər. Bu da kollektivdə qarşılıqlı əlaqələrə, xüsusən də əməyin nəticələrinə öz mənfi təsirini göstərir.

Həddindən artıq ünsiyyətli rəhbərlər çox vaxt kollektivin işinə mane olur, əmək adamları ilə görüşlərinin çoxluğu sayəsində onları işdən ayırır. Qapalı rəhbər işçinin icraçıları ilə qarşılıqlı əlaqələri zamanı

onunla ünsiyyətin «bloklama» mexanizmi işə düşür ki, buna görə də ünsiyyət optimal şəraitdən daha uzaq olur.

Ünsiyyətliliyə qarşı lazımi həssaslığa malik olmayan menecer, bir qayda olaraq, vaxtının və enerjisinin çox hissəsini boş yerə sərf edir, bununla da tabelikdəkilərin narazılığını doğurur. Elə buna görə də rəhbər işçi başa düşməlidir ki, işlə bağlı xüsusi bilik və vərdişlərlə birlikdə onun peşəkarcasına fəaliyyətində ünsiyyət bacarığının özünəməxsus rolu var.

Ünsiyyətin formaları. Hər cür ünsiyyət yalnız məzmununa görə deyil, həm də formasına görə fərqlənir.

Ünsiyyətin forması –insanların qarşılıqlı əlaqələr prosesidir, onların bir-birinə qarşı davranışının spesifikasiyasıdır. Ünsiyyətin formalarının seçilməsi zamanı çalışmaq lazımdır ki, ünsiyyət prosesində «dostları düşməyə, düşməninizi isə dostunuza çevirməyəsini» (İnge fon Vedemayer).

Bu halda söhbət ünsiyyətin keyfiyyətindən, daha doğrusu, ünsiyyət mədəniyyətindən getməlidir. Elə bu səbəbdən də ünsiyyətin komponentlərinə diqqət verilməlidir:

- kommunikator – ünsiyyət yaradan, məlumatı verən;

-auditoriya (müraciət olunan adam) – informasiyanın ünvanlandığı adam;

- xəbər – danışılan söz, məlumatın məzmunu;

- ünsiyyət vasitələri – informasiyanın dinləyiciyə çatdırılmasının texniki vasitələri.

Əksər hallarda ünsiyyətin məzmunluluğu, işə görə faydalılığı mühüm əhəmiyyət kəsb edir (aparıcı məzmunu olmayan hətta ən yaxşı ünsiyyət forması belə lazımi nəticə əldə etməyə imkan verməyə bilər). Lakin ünsiyyət formasının düzgün seçilməsi təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa kömək göstərir. Elə buna görə

də hər bir konkret halda ünsiyyət forması da müxtəlif olur.

Bununla əlaqədar olaraq, ünsiyyətin iki əsas forması diqqəti cəlb edir:

- 1) vasitəli (dolayısı) – vasitəçilər, telefon, faks, teleqram mübadiləsi və s. vasitəsilə;
- 2) bilavasitə (təmaslı) – müəşiblərin «göz-gözə, üz-üzə» təmasda olması. Bilavasitə ünsiyyətin böyük üstünlükləri var, çünki tərəfdaşların birbaşa anlaşmasını və onların davranışını təmin edir. Bu halda kommunikasiyaların (rabitənin, əlaqələrin iki forması tətbiq olunur: verbal (şifahi, dilcavabı, imzasız) və qeyri-verbal (jestlər (əl-qol hərəkəti), mimika, səs ahəngi (tembri) və i.a.).

Verbal kommunikasiyalar ünsiyyətdə üstün yer tutduğuna görə, danışıq (nitq) bacarığı menecerin nüfuzunun və təşkilatın məqsədlərinə nail olmağın mühüm tərkib hissəsini təşkil edir. Adamların pəltəklərə hörməti az olur, sözləri, fikirlərini aydın tələffüz edənlərə, ifadə edənlərə qarşı daha böyük hörmətlə yanaşırlar. Söz qıcıqlandırıcıdır, müxtəlif fiziki yüklərə qarşı olduğu kimi, sözlərə qarşı da insanın ürək-damar sistemi müvafiq reaksiya verir. Buna görə də rəhbər haqqında təəssürat (xüsusən ilk təəssürat) əsasən onun sözlərdən necə istifadə etməsi nəticəsində yaranır («Ağıllısan, ya dəli, dahisən, ya ipləməli, bilmərik, eşitməsək dilindən bir kəlməni» Sədi Şirazi). Rəhbərin nitqinin dinləyiciləri məşğul etməsinə qarşı tələblər çoxcəhətlidir. Nitq sadə və anlaşılıqlı olmalı, bədii ifadə tərzinə və təsirliliyinə, intonasiyasına, diksiyasına və s. dinləyicini cəlb etməlidir.

Menecerlərin bir qisminin ünsiyyət prosesində müvəffəqiyyətə nail olmasının, digərinin isə uğursuzluğa məruz qalmasının səbəbini müəyyənləşdirməkdən ötrü

təşkilatın ünsiyyət kanalları üzrə yayılan informasiyanın rolunu aşkara çıxarmaq lazımdır. Həmin informasiya üç kateqoriyaya bölünə bilər:

- 1) *funksional informasiya*, hamıya, yaxud müəyyən, əlaqədar şəxslər qrupuna verilir ki, öz funksiyalarını yerinə yetirə bilsinlər. Bu, təşkilatın siyasəti, məqsədi və vəzifələri haqqında informasiyadır, direktivlərdir və i.ə. Firmanın mərkəzləşdirilmiş, yaxud qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmasından asılı olmayaraq bu kimi informasiya müxtəlif istiqamətlərə (şaqli və üfüqi) daxil olur. Ənənəvi surətdə bu kimi informasiya mübadiləsi formal ünsiyyət adlanır, çünki təşkilatın rəsmi kanalları üzrə ötürülür;
- 2) *əlaqələndirmə (koordinasiya) informasiyası*, təşkilatın funksional bölmələri arasında (dövr edir) yayılır (məsələn, satış şöbəsi ilə marketinq şöbəsi arasında). Əlaqələndirmə (koordinasiya) informasiyasının axını adətən üfüqi istiqamətdə hərəkət edir. Zəruri ünsiyyət burada görüşlər zamanı, telefon, xidməti məktublar, elanlar və s. vasitəsilə baş verir. Həmin ünsiyyət (qarşılıqlı əlaqə) firmanın vəzifələri üzrə birgə fəaliyyətinin təşkili ilə bağlı olur;
- 3) *qiymətləndirici informasiya* üzrə baş verən ünsiyyət əməkdaşların anlaşmasına, statusuna və rəğbətinə, tərəfdaşların bir-birini dərk etməsinə aid olur. Qiymətləndirici informasiyanın ötürülməsi kanalına adətən xidmətlərə görə təltifatlar, mükafatlar, təşkilatın fəaliyyətinə edilən görkəmli töhfələrə görə minnətdarlıqla birlikdə həvəsləndirici məktublar daxil olur.

Ünsiyyət üslubları (üsulları, yolları). Ünsiyyət yollarının seçilməsi ən çoxusu müsahibin şəxsiyyət parametrlərindən, onun dünyagörüşündən, tütüdüğü vəzifədən və bir çox digər cəhətlərdən asılıdır.

Ünsiyyət üsulları saysız - hesabsızdır. Ünsiyyət praktikasında çox vaxt ritual (ayini), manipulyativ və humanistik üsullara rast olunur. Ritual (ayini) üsul qruplararası vəziyyətlərdən, manipulyativ üsul işgüzar və humanistik – şəxsiyyətlərarası vəziyyətlərdən irəli gəlir. Nəzərə almaq lazımdır ki, bir adam ünsiyyət prosesində müxtəlif üsullardan istifadə edə bilər. Məsələn, manipulyativ üsula üstünlük verən şəxsin hər hansı bir vəziyyətdə həmin üsula müraciət etməsi vacib deyil.

Ayini (ritual) ünsiyyət. Ünsiyyətin bu növündə tərəfdaşlar ayinləri icra edən atribut (cəhət) kimi təmsil olunurlar. Real həyatda çoxlu miqdarda vəziyyətlər mövcuddur ki, bu zaman hər bir müsahib ünsiyyətdə qabaqcadan müəyyən olunmuş «maska» kimi çıxış edir. Bu kimi ünsiyyətin əsasını müəyyən oyun qaydaları təşkil edir. Ayini ünsiyyətdə özünəməxsus «protokol» (tərz) və konkret – sosial, peşəkar və şəxsiyyətlərarası rola əməl etmək vacibdir.

Manipulyativ ünsiyyət. Elə bir ünsiyyətdir ki, bu zaman tərəfdaşa ona aid olan zahiri məqsədlərə nail olmağın vasitəsi kimi yanaşılır. Həmin ünsiyyət prosesində müsahibə məqsədə nail olmaqda ona nəyin kömək göstərəcəyini nümayiş etdirmək vacibdir. Əgər müsahiblərdən hər birinin öz məqsədi varsa, daha bacarıqlı olan manipulyator (hərəkət sahibi) qalib gələcəkdir.

Humanistik ünsiyyət. Bu, daha çoxusu şəxsiyyətə dair ünsiyyət olmaqla, insanın anlaşma, şəfqət, bir-birinin halına yanmaq (qeydinə qalmaqla) tələbatını ödəməyə imkan verir. Humanistik ünsiyyətin normativləri yoxdur və o, qabaqcadan planlaşdırılmayır.

Onun xüsusiyyəti bundan ibarətdir ki, bu zaman ünsiyyət üzrə hər iki tərəfdaşın bir-biriləri haqqında təsəvvürləri eyni zamanda dəyişikliyə uğrayır.

Ünsiyyətin təşkili. Ünsiyyət bununla fərqlənir ki, onun gedişində informasiya ötürülür, həm də həmin informasiya formalaşdırılır, dürüsləşdirilir və dəyişdirilir. Hər bir menecerin marağı bundan ibarətdir ki, onun müsahibinə verdiyi informasiya həm tərəfdaşı tərəfindən qəbul edilsin, həm də başlıca məqsəd əldə olunsun. Bu isə bir daha onu göstərir ki, menecer ünsiyyəti müvafiq tərzdə təşkil etməlidir. Məqsəd, hazırlıq, bilavasitə ünsiyyət və qərar ünsiyyətin tərkib hissələridir.

Ünsiyyətin məqsədi. Ünsiyyət prosesi ideyanın formalaşdırılmasından başlanır. Həmin addım *ideyalaşdırma* adlanır, yəni ünsiyyət etmək istəyən insan əmələ gəlmiş ideyanı ötürməlidir (bildirməlidir, bəyan etməlidir). Menecerin formalaşdırdığı məqsədlər müxtəlif ola bilər: müqavilə bağlamaq, mübahisəli məsələni həll etmək, müsahibini nəyəyə inandırmaq, lazımi informasiya əldə etmək və i.a. İşgüzar ünsiyyətin məqsədi nə qədər konkret formalaşdırılırsa, onun müəyyənliyi də gələcəkdə bir o qədər çox olar. bu isə ünsiyyətin taktikasının seçilməsi zamanı çox vacibdir. Müsahibin menecerin ideyasını anlaması və dərk etməsindən ötrü menecerin özünün ideyası barədə dəqiq təsəvvürü olmalıdır: ideyasının tətbiqi nəticəsində nə əldə etmək və ünsiyyət üzrə tərəfdaşına necə təsir göstərmək istəyir ki, ən axırda öz məqsədinə nail ola bilsin.

Praktika (təcrübə) göstərir ki, bir çox ideyalar, bunlar barədə menecerlərin aydın təsəvvürü olmadığından və məsələ lazımi tərzdə götür-qoy edilmədiyindən həyata keçirilə bilmir.

Ünsiyyətə hazırlıq. Ünsiyyətə hazırlıq prosesində düşünməyiniz tövsiyə olunur ki, siz özünüzü necə apararsınız, əgər:

- mü sahibiniz bütün məsələlər üzrə sizinlə razılaşarsa;

- qətiyyətlə etiraz edərək, sizinlə uca səslə danışımağa başlarsa;

- sizin dəlillərinizə əhəmiyyət verməzsə;

-sizin sözlərinizə və fikirlərinizə qarşı laqeydliklə yanaşarsa;

- öz laqeydliyini ört-basdır etməyə cəhd edərsə.

Beləliklə, işgüzar ünsiyyətə hazırlığın aşağıdakı əsas aspektlərdən ibarət planı olmalıdır:

1) mü sahibə iştirakçılarının sakit, ətraflı danışqların aparılmasından ötrü lazımi qədər vaxtı olmalıdır;

2) mü sahibəyə mane olan cəhətləri (səs-küy, güclü (gurultulu) musiqi, mü sahibəyə kənar şəxslərin müdaxiləsi və s.), onların aradan qaldırılmasını nəzərdə tutmalı;

3) özünü bütünlüklə mü sahibəyə hazırlamalı, ünsiyyətin gedişinə mənfi təsir göstərə biləgək şəxsi həyəcanları istisna etməli;

4) əgər qarşıdakı mü sahibə güclü həyəcan doğursa, özünü ələ almalı, bir daha var qüvvə və bacarığını səfərbər etməli;

5) mü sahibi tərəfindən düzgün anlaşılacağına mənfi təsir göstərən duyğuları özündən uzaqlaşdırmalı (məsələn, simpatiya-antipatiya duyğusu);

6) əgər mümkünsə mü sahibə dair məlumatlarla tanış olmalı və bunların anlaşılma prosesinə təsir göstərəcəyini nəzərdə tutmalı;

7) mü sahibin irəli sürəcəyi ehtimal olunan məsələləri qabaqcadan müəyyənləşdirməli və

onlara cavab vermək üçün hazır olmalı, yəni ünsiyyət iştirakçıları (cinsi, temperamenti, xarakteri, peşəkarlıq baxımından hazırlıq səviyyəsi və sair keyfiyyətləri), mövzu və əmələ gəlmiş vəziyyət qiymətləndirilir.

Hər bir şəxsiyyət fəaliyyətinin tələbatları, motivləri ilə, yalnız ona məxsus olan maraqları ilə xarakterizə edilir. Buna görə də menecer ünsiyyətə hazırlıq prosesində bütün motivləri nəzər almalı və bilavasitə ünsiyyət prosesində tərəfdaşına təsir göstərə biləcək ən səmərəli vasitələri seçməlidir.

Yalnız gələcək müsahibi və əmələ gəlmiş vəziyyəti deyil, həm də öz davranış tərzini mükəmməl ölçüb-biçmək lazımdır ki, ünsiyyət zamanı özünü idarə edə biləsən, bundan ötrü əlverişli şərait yarada biləsən, vəziyyəti və ünsiyyətin mövzusunu özün üçün aydınlaşdırma biləsən, problemlə əlaqədar əlavə materialları da işləyib araşdırma biləsən.

Ünsiyyət yeri. İşgüzar ünsiyyətlə bağlı hazırlıq kompleksi aparıldıqdan sonra danışıqların keçiriləcəyi yer də hazırlanmalıdır. Bir qayda olaraq, həmin yer iki şərtə uyğun olmalıdır:

- 1) heç nə ünsiyyətin gedişini yayındırmamalı və ünsiyyətə mane olmamalıdır;
- 2) işgüzar danışıqların aparıldığı yer yaxşı təchiz olunmalıdır (yardımçı materiallar, əlavə məlumatlar, rəsmi və normativ sənədlər və s.);

İşdəki elementar qayda-qanun ünsiyyətin uğurluğuna kömək göstərir.

Əgər menecer öz səlahiyyətliyini və üstünlüyünü göstərmək istəyirsə, müsahibə onun kabinetində keçirilməlidir. Əgər rəhbər işçi tabelikdəkilərlə yaxşı təmasa və onun dəstəyinə nail olmaq istəyirsə, görüş tabelikdəkinin kabinetində keçirilməlidir. Bu zaman ərazi prinsipi öz təsirini göstərir: adamların əksəriyyəti

rəisin kabinetinə nisbətən, öz kabinetin də daha rahat hiss edir.

Rəsmi ünsiyyət zamanı öz adi yerinizdə – masa arxasında əyləşirsiniz: yarı rəsmi şəraitdə isə gələn qonaqla birlikdə əlavə masanın, yaxud iclas masasının arxasında əyləşirsiniz, sanki öz statusunuzla qonağın statusunu eyniləşdirirsiniz.

Qeyri-rəsmi müsahibə sahəsi (zonası) iki-üç kreslodan (sərbəst əyləşməkdən ötrü mümkün qədər rahat) və kiçik jurnal stolundan ibarət ola bilər.

Mebelin yerləşdirilməsi. Tipik kabinetdə rəhbər işçi böyük stolun arxasında əyləşir, qəbuluna gələnlərin yeri isə ondan bir stol aralıda yerləşir. Kreslo və divanların düzbucaqlı bucaq tərzində düzüldüyü kabinetlərdəki vəziyyət bir qədər sərbəst şəxsi ünsiyyət üçün şərait yaradır. Rəisin böyük stolunun yerləşdirildiyi kabinetdə, həmin stolun arxasında əyləşən şəxsin səlahiyyəti qeyd olunur ki, bu, ünsiyyət zamanı qeyri-bərabərliyi nəzərə çarpdırır. Buna görə də qeyri-bərabərlik duyğusunun aradan qaldırılmasından ötrü dəyirmi masaya üstünlük verilməlidir. Mebelin düzülüşü ilə: «Qonağı (müsahibi) harada (necə) əyləşdirməli?» məsələsi həll olunur. İlk nəzərdə bu, heç də adi məsələ deyil. Biz, insanlar çox zərif məxluq və çox vaxt daxili rahatlıq, yaxud narahatlıq duyğusunu tez hiss edirik, səbəbini isə heç cür anlada bilmirik. Müsahibə edənlərin yerləşdirilməsinin üç variantı var: bir-birinə əks tərəflərdə, yanaşı və 90 dərəcəli bucaq altında. Həmin variantlardan tez-tez istifadə edilir, lakin hansına üstün verməli? Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, səmərəli ünsiyyət müsahibələrin danışıqların təxminən üçdə biri ərzində (35-38 faiz) göz-gözə gəldiyi hallarda uğurlu alınır. Buna görə də danışıqlar (müsahibə) masası arxasında stulların düzbucaq altında düzülməsi daha sərfəlidir.

Ünsiyyətin strategiya və taktikasının müəyyənləşdirilməsi. Bu mərhələyə ünsiyyətin başlıca və ikinci dərəcəli məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi daxildir (o cümlədən, nədən keçmək, yaxud keçməmək olar?). Ən əvvəl özümüz üçün aydınlaşdırmalıyıq, daha çox mənfəətə nail olmaqdan ötrü nə etməliyik? Sual vermək bacarığı da ünsiyyət taktikasına aiddir.

Müsahibəni verilən suallar vasitəsilə tənzimləmək lazımdır. Suallar açıq və qapalı deyə iki qismə bölünür.

Açıq suallara bir kəlmə ilə (bəli, xeyir, bilmirəm) cavab vermək olmur, onlara cavab verərkən nəyi isə açıb danışmaq lazım gəlir. Məsələn: «zəhmət olmazsa, deyin.....», «Sizə bu barədə nə məlumdur?», «Siz necə bilmirsiniz?.....», «Bəs nə üçün?», «Siz nə fikirdəsiniz?», «Siz nə təklif edirsiniz?», «Siz bunu nə ilə izah edə bilərsiniz?». Məqsədi informasiya əldə etmək olduqda, açıq sualları heç nə ilə əvəz etmək mümkün deyildir.

Qapalı suallar açıq sualların əksini təşkil edir, yəni belə suallara «Bəli», yaxud «Xeyir»-lə cavab vermək olur. Həmin suallardan aşağıdakı məqsədlərə nail olmaqdan ötrü istifadə edilir: inandırmaq, razılıq almaq, nədənsə imtinaya nail olmaq, müqavimətin qarşısını almaq, məsələn, bu və ya digər məsələnin onun səlahiyyətlərinə daxil olmadığı barədə mübahisə edən, bunu sübut edən işçiyə, əməkdaşa tapşırıq verilməsi lüzumu barədə (bunu hər kəs öz təcrübəsindən bilir) və s.

Bilavasitə ünsiyyət prosesi təmasın yaradılmasından başlanır. Həmin mərhələ müəyyən psixoloji maneənin aradan qaldırılması ilə bağlıdır. Bəzi şəxslərə həmin maneə elə çətin görünür ki, onlar ümumiyyətlə kiməsə müraciət etməkdən imtina edir. Belə olmasın deyə, menecer başa düşməlidir ki, hər hansı müsahib söhbətin təşəbbüskarının, söhbətin məzmununun, müzakirə edilən mövzu üzrə informasiya çoxluğunun (azlığının) və

şəxsiyyətin gücünün təsirinə məruz qala bilər. Ünsiyyət prosesində söhbətin taleyi lap ilk dəqiqələrdən asılıdır, çünki məhz bu vaxt təmas yaranır, psixoloji rahatlıq əmələ gəlir, müsahiblərin intellekti (təfəkkür qabiliyyəti) eyni ahəngdə səslənir. Bundan ötrü təcrübəli mütəxəssislər öz ilk suallarını elə hazırlayırlar ki, o, qısa (müxtəsər), maraqlı olsun, diskussiya doğurmasın. Sualın belə olması və sürətlə həll edilməsi müsahiblər arasında emosional ahəng və uğurluluq duyğusu yaradır.

Ünsiyyətin başlanğıc mərhələsi ya qismən yerinə yetirilə bilər, ya bütünlüklə keçirilməyə bilər. Bununla birlikdə belə hesab olunur ki, həmin mərhələdə tərəfdaşlar arasında ünsiyyət üçün körpü qurulur. Elə buna görə də ilkin mərhələdə müsahibin şəxsiyyətinə və onun problemlərinə səmimi maraq göstərilməsi, müsahibənin bütün aspektlərinə həssaslıqla yanaşılması vacibdir. Bununla əlaqədar olaraq, ünsiyyətin ilkin mərhələsinin əsas vəzifələrini formalaşdırmaq olar:

- 1) təmasın yaradılması (məsələn, bu kimi suallar verin: Necə uçub gəldiniz? Yeriniz necədir, dincələ bilmisinizmi? Ən birinci arzunuz nədir? Özünüzü necə hiss edirsiniz? və i.a.);
- 2) ünsiyyətdən ötrü xoş əhval-ruhiyyənin yaradılması (rahat mebel, normal iqlim və otaq şəraiti, çay, qəhvə, sair içkilər təklif edin; səmimiyyətlə gülümsünün i.a.);
- 3) diqqətin cəlb olunması (müsahibinizin nə ilə maraqlandığı barədə danışın, onun ən çox qiymətləndirdiyi əşyalara diqqəti yönəldin);
- 4) müsahibəyə maraq oyadılması (ideyanızın müsahibinizə məlum olmayan, lakin hər ikiniz üçün maraq doğuran incəliklərini aşkara çıxarın).

İnformasiyanın ötürülməsi (alınması). Məntiqi surətdə müsahibənin başlanğıcını davam etdirir və eyni

zamanda əsaslandırma mərhələsinə keçiddir. Ünsiyyətin həmin mərhələsinin məqsədi aşağıdakı məsələlərin həllindən ibarətdir: Müsahibin problemləri, sorğuları və istəkləri üzrə xüsusi informasiyanın toplanılması; müsahibin motiv və məqsədlərinin aşkara çıxarılması; planlaşdırılmış informasiyanın müsahibə verilməsi (ötürülməsi, çatdırılması); müsahibin mövqeyinin təhlili və yoxlanılması.

İnformasiyanın ötürülməsi menecerlə müsahib arasında ünsiyyət prosesidir.

Həmin kontekstdən aşağıdakı elementlərə diqqət verilməlidir:

- müsahibin məlumatlandırılması;
- məsələlərin qoyuluşu;
- müsahibin dinlənməsi;
- müsahibin reaksiyalarının müşahidə olunması;
- müsahibin reaksiyalarının təhlil edilməsi.

Dinləməyi bacarmaq problemi ünsiyyət prosesində ən mürəkkəb məsələdir. Məşhur şərq kəlamında deyilir: «Həqiqət danışanın dilində deyil, dinləyənin qulaqlarındadır». Menecment sahəsinin mütəxəssisləri deyirlər ki, dinləməyi bacarmaq insanın mədəniyyətinin başlıca göstəricilərindən biridir.

Dinləmə tərzinə görə dinləyiciləri üç növə (qrupa) ayırmaq olar: diqqətli, passiv, aqressiv.

Diqqətli dinləyici vəziyyəti düzgün qiymətləndirir, müsahibə üçün ab hava yaradır və beləliklə müsahibin də söhbət üçün hazırlayır. *Passiv dinləyici* söhbətə qarşı zahiri və daxili laqeydliyi ilə müsahibin də həvəssizlik yaradır və onu söhbətin əsas ideyalarından kənarlaşmağa sövq edir. *Aqressiv dinləyici* öz davranışı ilə müsahibi ilə anlaşıma yolunu nəinki özü üçün bağlayır, həm də müsahibinin neqativ reaksiyalarına səbəb olur, onun aqressiv davranışlara əl atmasına gətirib çıxarır. Bütün bunlarda səs, nitq, tutduğunuz vəziyyət (duruş), jestlər

(əl-qol hərəkətləri), mühüm rol oynayır. Müsahibəni aparan şəxs «müdafiə pozası (vəziyyəti)» nümayiş etdirən kimi müsahibin əzələləri gərginləşir və özünü hər hansı davranışa qarşı daxilən hazırlamağa çalışır. Söhbətin aparıcısı özünü azacıq «boş» aparan kimi müsahibdə də həmin əhval-ruhiyyə yaranır.

İlk nəzərdən adi görünsə də dinləmək bacarığı asan məsələ deyil. Tədqiqatlar göstərir ki, adamların 10 faizə qədər müsahibini dinləmək bacarığına malikdir. Sədi Şirazi deyirdi: «Başqasının sözünü kəsərək özü danışmağa başlayan adam nadanlığını parlaq surətdə nümayiş etdirir». Elə buna görə də yaxşı danışan adamla deyil, yaxşı dinləməyi bacaran adamla ünsiyyətdə olmaq bizə xoş gəlir. Hər bir adam öz müsahibində diqqətli və dostcasına əhvalda olan bir dinləyicini görmək istəyir. «Müsahibi dinləməyi bacarmaq» probleminin həlli üzrə menecerə bir sıra tövsiyələrimizi təqdim edirik:

- 1) dinlədiyimiz zaman kağız üzərində müvafiq qeydlər edin (bunun telefon danışığına da aidiyyəti var); əlinizdə karandaş olmadan telefon zənglərinə cavab verməyin;
- 2) diqqətinizin yayınmasına səbəb olan nə varsa, onu minimuma qədər azaldın, yaxud tamamilə aradan götürün (istisna edin);
- 3) əldə etdiyiniz məlumatdan ən dəyərli materialı aşkara çıxarmağı bacarın (öyrənin);
- 4) hansı sözlərin və emosiyaların sizi həyəcanlandırtdığını müəyyənləşdirin, onların təsirini neytrallaşdırmağa (aradan qaldırmağa) çalışın güclü emosional həyəcanlanma vəziyyətində siz lazımı qədər yaxşı eşitmirsiniz;
- 5) dinlədiyiniz zaman öz-özünüzdən soruşun: «Danışanın məqsədi nədir? Dinləyici kimi mənim məqsədim nədir?» Söhbət zamanı

bəzən elə vəziyyət yaranır ki, rəhbərin əsəbiləşməsinə səbəb olur. Lakin o, hirsələndiyini və qəzəbdəndiyini bürüzə verməməlidir;

- 6) dinlədiyimiz zaman, növbəti sualı götür-qoy etməməlisiniz (kontrdəlil, sübut hazırlamayın);
- 7) söhbətin mahiyyətinə diqqətinizi yönəldin və bütün ikinci dərəcəli məsələləri kənara atın.

Əsaslandırma. Əsaslandırmanın hazırlanması zamanı verəcəyiniz sualları, habelə qaytaracağınız cavabların varinatlarını götür-qoy edin. Bununla birlikdə ünsiyyətdə olduğunuz tərəfdaşın dəqiqləşdirmə və suallarının, habelə qaytaracağı cavabların varinatlarını da götür-qoy edin. Həmin iş zamanı elə dəlillər meydana çıxa bilər ki, siz bunun vasitəsilə öz mövqelərinizi möhkəmləndirə bilərsiniz (konkret sənədlərə, bu sahədə təcrübəsi olan ən yaxşı müəssisələrə və i.a. istinad).

Dəlillərin köməyi ilə müsahibin mövqeyini və rəyini ya bütünlüklə, ya qismən dəyişdirmək mümkündür. Əsaslandırma prosesində səmərəliliyə nail olmaqdan ötrü riayət edilməli olan bəzi qaydalar aşağıdakı kimidir:

- 1) sadə, aydın, dəqiq və inandırıcı anlayışlardan istifadə edin;
- 2) əsaslandırmanın sürəti və üsulları müsahibin xarakterinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla seçilməlidir;
- 3) əsaslandırma müsahibə münasibətdə nəzakətli (təmkinli) olmalıdır;
- 4) danışanların dərk edilməsini çətinləşdirən qeyri-işgüzar ifadələrdən və xülasələrdən (formullardan) qaçınmaq lazımdır.

İşgüzar ünsiyyətin nəticələrinin yekunlaşdırılması. Ünsiyyət bacarığı söhbət başa çatdıqdan sonra məlum olur. Müsahibənin nəticələrini yenidən qiymətləndirmək lazım deyil, çünki yalnız bir söhbət vasitəsilə ünsiyyətin

strateji məqsədlərinə nail olmaq və müsahibin danışıqlarını dərk etmək mümkün deyil.

Söhbətin təhlili zamanı haqqında söhbət gedən adamlara, hadisələrə və faktlara qarşı müsahibin münasibəti böyük diqqətlə öyrənilməlidir. Öz qeyd və nəticələrini təhlil etməklə həll olunmamış məsələlər meydana çıxarılmalı və gələcək söhbətin planı hazırlanmalıdır.

Qərar – ünsiyyət prosesinin yekun elementidir. Bu zaman söhbətin ümumi və özəl yekunları vurulur, alınan nəticə götür-qoy edilir: növbəti qərarlar ilə bağlı məsələlər konkretləşdirilir, habelə həll olunmamış problemlər aşkara çıxarılır.

Ən axırda bunu da deməliyik ki, şəxsiyyətlərarası ünsiyyət menecerin bütün əmək fəaliyyəti prosesində daim təkmilləşdirilən vərdislərə əsaslanır. Rəhbər işçi şəxsiyyətlərarası ünsiyyət vərdislərinə laqeyd yanaşmamalıdır, çünki bu kimi ünsiyyət olmadan təşkilatın səmərəli surətdə idarə edilməsi mümkün deyildir.

VII FƏSİL

İŞGÜZAR MÜŞAVİRLƏRİN VƏ DANIŞIQLARIN KEÇİRİLMƏSİNİN TƏŞKİLİ

8.1. İşgüzar müşavirə

İşgüzar görüşlər – müşavirlər idarəetmə fəaliyyətinin mühüm normalarından biridir. Müşavirə zamanı tabelikdəkilərlə rəhbər arasında informasiya mübadiləsi baş verir, idarəetmə qərarları qəbul olunur.

Təcrübə göstərir ki, işgüzar müşavirələr çox vaxt ona görə səmərə vermir ki, rəhbər işçilərin çoxusu onların təşkili və keçirilməsi texnologiyasını aydın təsəvvür etmir. Nəticədə işgüzar müşavirələr həddindən artıq tez-tez keçirilir və onlara hazırlıq lazımı səviyyədə olmur. Belə müşavirələrin keçirilməsinə lap çox adam, özü də «birinci» şəxslər dəvət edilir. Müşavirələrin həddindən artıq davam etməsi onların səmərəliyini azaldır. Nəhayət, işgüzar müşavirələrdə qəbul olunan qərarlar qeyri-kafi tərtib edilir, icra prosesində isə buna pis nəzarət olunur ki, bu da onların səmərəlilik səviyyəsini aşağı salır. Buna görə də bəzən eyni mövzuda müşavirənin təkrarən keçirilməsi lüzumu meydana çıxır.

İşgüzar müşavirə – təşkilatda əmələ gələn aktual və ən mürəkkəb məsələlər üzrə optimal qərarların həllinə kollektiv təfəkkürün cəlb edilməsi üsuludur. Bu mənada idarəetmə prosesi üç əsas mərhələdən ibarət olur:

- 1) informasiyanın toplanılması və emalı;
- 2) firmanın xidmətlərinin və əməkdaşlarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi (koordinasiyası);
- 3) qərarların qəbulu.

Səmərəli surətdə təşkil olunmuş hər bir müşavirə öz birbaşa təyinatından başqa həm də mühüm təlim-tərbiyəvi vəzifəni yerinə yetirir. Əməkdaşlar müşavirədə kollektiv tərzdə işləməyi, ümumi məsələlərin həllinə kompleks surətdə yanaşmağı, koltromisslərə nail olmağı

və i.a. öyrənirlər. Bəzi əməkdaşlar üçün işgüzar müşavirədə olmaq-ali idarəetmə rəhbərlərini görməyin və dinləməyin yeganə vasitəsidir. Bundan başqa, işgüzar müşavirədə rəhbər işçiyə kollektivə rəhbərlik sahəsində öz menecer istedadını nümayiş etdirmək imkanı verilir.

Beləliklə, menecerin idarəetmə hərəkətlərini (davranışlarını, işini) gündəlik işgüzar problemlərin həll olunduğu kollektiv iclaslar (müşavirələr) zənginləşdirir. İşgüzar müşavirələrdə aşağıdakı kimi məsələlər həll olunur.

- müəssisənin inkişafı və möhkəmləndirilməsi siyasəti və onun həyata keçirilməsi;
- təşkilatın ümumi məqsədləri nəzərə alınmaqla bütün şöbə və xidmətlərin tədbirlərinin inteqrasiyası;
- kollektiv nəticələrin aşkara çıxarılması və hesablanması;
- təlim (tədris) effekti nəzərə alınmaqla problemlərin kollektiv həlli.

İşgüzar müşavirələrin təsnifatı. İşgüzar müşavirələr özünə görə təşkilatın xüsusi növüdür ki, çox qısa müddət üçün yaradılır və müəyyən məqsədyönlülüyə malik olur.

Müşavirələr aşağıdakı əsas əlamətlər üzrə təsnif edilir:

1) təyinatına görə:

- qərarları işləyib hazırlayan və qəbul edən;
- əvvəllər qəbul olunmuş qərarlar üzrə vəzifələri şərh edən və dəqiqləşdirən;
- qərarların yerinə yetirilməsinin nəticələrini yekunlaşdıran və onun nəticələrini qiymətləndirən;
- operativ;

2) keçirilməsinin dövriliyinə (tezliyinə) görə:

- birdəfəlik;
- müntəzəm;
- dövrü;

3) işgüzarçılarının miqdarına görə:

- məhdud (5 nəfərə qədər);
- geniş (20 nəfərə qədər);
- mötəbər, səlahiyyətli (20 nəfərdən artıq).

4) Müşavirə iştirakçıları heyətinin sabitlik dərəcəsinə görə:

- qeydə alınmış heyətlə;
- hər bir müşavirədən ötrü tərtib edilmiş siyahı üzrə dəvət olunanlarla birlikdə keçirilən müşavirə;
- kombinə edilmiş.

5) aidiyyəti üzrə:

- partiya (və sair ictimai təşkilatların) müşavirələri;
- inzibati;
- elmi və elmi-texniki;
- birləşmiş

İşgüzar müşavirələrin keçirilməsini təşkili.

Müşavirənin məqsədinə nail olmaqdan ötrü, o, lazımi tərzdə hazırlanmalı və təşkil edilməlidir. Müvafiq elementlərin birliyi olmadan müşavirə lazımi səmərə verə bilməz.

Müşavirəyə hazırlıq onun keçirilməsi lüzümünün və məqsədəuyğunluğun müəyyənləşdirilməsi ilə başlanır. Müşavirənin keçirilməsi lüzumu həll edilərkən, menecer müşavirədə həll olunmalı məsələlər barədə düşünməlidir (həmin məsələ üzrə müşavirə işin başqa formalarına nisbətən daha çox fayda verə bilər). İnformasiya mübadiləsi, rəy və alternativlərin aşkara çıxarılması, mürəkkəb (qeyri-standart) vəziyyətlərin təhlili kompleks məsələlər üzrə qərarların qəbulu lüzumu varsa, onda müşavirənin keçirilməsi müəyyən əhəmiyyət verə bilər.

Bundan başqa, həmin mərhələdə menecer müşavirənin keçirilməsinin bütün alternativlərini təhlil etməlidir: məsələnin telefon danışıqları vasitəsilə həll edilməsi imkanı; selektor müşavirəsi; digər (planlı) müşavirələrlə birləşmək imkanı. Əgər bundan sonra

menecer müşavirənin fayda verəcəyinə əmin olarsa, onda müşavirə keçirilməlidir.

Əks təqdirdə müşavirənin keçirilməsindən imtina etmək lazımdır.

Müşavirənin keçirilməsi lüzumu barədə qərar qəbul olunduqdan sonra onun gündəliyi və iştirakçılarının heyəti müəyyən edilir.

Gündəliyin hazırlanması zamanı aşağıdakılar müəyyən olunmalıdır:

- müzakirə olunan problemlərin məzmunu (mündərcəsi) və müvafiq müşavirənin əsas mövzusu;
- müşavirənin son nəticələrinin cavab verəcəyi şərtlər. Bu, müşavirənin məqsədini müəyyən edir;
- kim və hansı hazırlıq işini aparmalıdır. Bəzən gündəliyi hazırlayan, bölmələrdə ilkin müxtəsər müşavirələr, iki nəfərlik müşavirələr və i.a. keçirən işçi qrupun yaradılması məqsəduyğundur.

Gündəliyin tərtib olunması zamanı əhəmiyyətindən asılı olaraq hər bir məsələnin müzakirəsi üçün lazım olan vaxt da göstərilməlidir.

Gündəliyin formalaşdırılması zamanı yol verilən əsas səhvlər:

- 1) müşavirənin baş (əsas) mövzusunun olmaması (mövzunun çoxluğu onların bir-birindən dəqiq surətdə ayrılmasına və müvafiq analitik təminatına imkan vermir);
- 2) müzakirə olunan problemin mahiyyəti iştirakçılara qabaqcadan izah edilməyib;
- 3) həcminə və məzmununa görə müxtəlif məsələlərin gündəliyə daxil edilməsi, elə bunun da nəticəsində müşavirə müzakirəyə, bəzən isə ayrı-ayrı iştirakçılar, yaxud qruplar arasında deyişməyə çevrilir. Nəticədə müşavirədə passiv dinləyici kimi iştirak edənlərin sayı artır;

- 4) gündəlikdən kənarlaşma və kortəbii surətdə meydana çıxan kənar mövzuların, yaxud hər hansı daimi bir problemin müzakirəsi (məsələn, təchizat məsələləri və s.)

İştirakçıların tərkibi haqqında məsələnin həlli zamanı siyahının həm miqdarca, həm də keyfiyyətcə tərtibinə xüsusi diqqət verilməlidir. Məsələn, hər bir müşavirəyə bütün bölmə rəhbərlərinin dəvət olunması vacib deyil. Müşavirəyə müzakirə edilən məsələ üzrə daha çox səlahiyyətli olan vəzifəli şəxslər dəvət olunmalıdır. Təcrübə göstərir ki, heç də bütün bölmə rəhbərləri lazımı qədər səlahiyyətə malik olmurlar.

Müşavirə iştirakçılarının miqdarına gəlincə, iclas salonundakı stulların sayı qədər (kütləvilikdən ötrü) şəxslərin dəvət edilməsi vacib deyil. Optimal variant müşavirə iştirakçılarının sayının məsələnin müzakirəsində fəal iştirak edənlərin sayına mütabiq olmasıdır. Qarşıdakı işgüzar müşavirə iştirakçılarının seçilməsinin əsas meyarı onların gündəlikdəki məsələ ilə bağlı səlahiyyətliyindən irəli gəlməlidir.

Müşavirə iştirakçılarının tərkibi müəyyən olunduqdan sonra onun keçirildiyi gün nə vaxt təyin edilməlidir. Bir qayda olaraq, müşavirə üçün həftənin müəyyən günü seçilir. Bu da müşavirə iştirakçılara öz iş vaxtlarını düzgün planlaşdırmaq və müşavirədə iştirak etmək üçün lazımı tərzdə hazırlaşmaq imkanı verir. Müşavirə üçün ən yaxşı gün çərşənbə, yaxud cümə axşamıdır, çünki iş qabiliyyətinin həftəlik əyrisinin bazar ertəsi və cümə günlərində bir qədər azalması hiss olunur.

Müşavirənin iş gününün ikinci yarısında keçirilməsi daha yaxşıdır. Bioritmlər nəzəriyyəsiindən məlumdur ki, iş günü ərzində insanın iş qabiliyyətinin ən yüksək vaxtı mövcuddur: birincisi saat 11-dən 12-dək, ikincisi isə saat 16-dan 18-dək. Müşavirənin ikinci pik (zirvə) vaxtında keçirilməsi məqsəduyğundur: bu da

iştirakçıları sürətlə və səmərəli surətdə işləməyə sövq edir ki, hava qaralana kimi qalmalı olmasınlar. Hər hansı müşavirə əmək fəaliyyətinin ahəngini pozduğu üçün onun iş gününün birinci yarısında keçirilməsi məqsədəuyğun deyildir.

Müşavirənin davamiyyətinin müəyyənləşdirilməsi zamanı yol verilən əsas səhvlər:

- 1) müşavirənin davamiyyəti reqlamentləşdirilmir;
- 2) müşavirənin müəyyən olunmuş davamiyyətinə riayət edilmir;
- 3) müşavirə vaxt məhdudluğu olmadan planlaşdırılır;
- 4) tənəffüs edilmir;
- 5) məruzə və çıxışların vaxtı məhdudlaşdırılmır;
- 6) öz fikrini müxtəsər və aydın şərh etmək bacarığının olmaması.

Bir qayda olaraq, işgüzar müşavirələrin əksəriyyəti (70 faizdən çoxu) təşkilat rəhbərinin kabinetində keçirilir. Lakin müşavirələrin bu məqsədlə xüsusi avadanlıqlaşıdırılmış otaqlarda keçirilməsi daha yaxşıdır.

Müşavirəyə dəvət olunanların əsas hissəsi düzbucaqlı formada olan stolun arxasında əyləşir. Bu isə həm rəhbər işçinin, həm də müşavirə iştirakçılarının narahatlığına səbəb olur. Daha rahat stol forması – trapesiya şəkillidir.

Belə stolun arxasında heç kəs bir-birinə manne olmur, hər bir iştirakçı bütün yerdə qalanları yaxşı görür, sədr və katib də işgüzar müşavirə iştirakçılarını yaxşı müşahidə edirlər.

Otağın mükəmməl səs izolyasiyası, normal temperaturu, nisbi rütubətliyi, rahat iş mebeli, ventilyasiyası və s. olmalıdır.

Müşavirə yerinin müəyyən olunması zamanı yol verilən əsas səhvlər:

- 1) müşavirələrin əksəriyyəti rəisin kabinetində keçirilir;
- 2) müşavirənin gedişində telefon danışıqları aparılır və hətta rəisin yanına gələnlər də qəbul olunur;
- 3) otaq müşavirə üçün lazımı tərzdə avadanlıqlaşdırılmayıb və pis işıqlandırılır.

Müşavirə iştirakçılarının hazırlanması – bu, işgüzar müşavirələrin təşkilinin hazırlanması işinin ən axırınıcı mərhələsidir. Həmin işin bütün mahiyyəti iştirakçıları qabaqcadan müşavirənin gündəliyi ilə və lazımı materiallarla tanış etməkdən ibarətdir. Müşavirənin mövzunu və vəzifələrini hər kəs qabaqcadan bilməlidir. Bu da sonradan müşavirənin səmərəli keçirilməsinə xidmət edir, çünki onun iştirakçıları müşavirəyə lazımı tərzdə hazırlanmış olurlar.

Müşavirənin keçirilməsi. Böyük miqdarda adamların birgə zehni fəaliyyətinin optimal davamiyyəti 40-45 dəqiqə təşkil edir. Buna görə də 40-60 dəqiqədən sonra müşavirə iştirakçılarının diqqəti zəifləyir: səs-küy, izafi hərəkətlər, söz-söhbət başlanır. Əgər müşavirə fasiləsiz davam etdirilərsə, iştirakçılar çoxusu yorulur. 30-40 dəqiqəlik fasilədən sonra iştirakçılarının əhval-ruhiyyəsi yaxşılaşır, onların normal vəziyyəti bərpa olunur və problemin müzakirəsi davam etdirilə bilər.

90 dəqiqəlik işdən sonra müzakirə olunan problemlərə qarşı maraq itir. Həmin mərhələni mütəxəssislər mənfəət dövrü adlandırırlar. Bu zaman insan idarəedilməz olur, hər şeyə əsəbiliklə və şübhə ilə yanaşır. Belə vaxtda qəbul edilən qərarlar ekstremallığı (ifratçılığı) ilə fərqlənir.

Əgər müşavirə 2 saat tənəffüsusüz davam edərsə, onda vaxtın 90 faizdən artıq bir hissəsində iştirakçılarda hər hansı qərara razılıq əhvalı olur, tək müşavirə tez başa çatsın. Beləliklə, müşavirənin optimal davamiyyəti 1

saatdan çox olmamalıdır. Əgər işin gedişatı onun çox davam etdirilməsini tələb edirsə, onda 40 dəqiqəlik iclasdan sonra 10-15 dəqiqəlik tənəffüs elan olunmalıdır.

Reqlamentin nə olduğunu hamı bilir, lakin çoxusu ona əməl etmir. Əgər müşavirənin başlanğıcına kimi reqlament müəyyən edilməmişsə, onda müşavirənin keçirilməsi ilə bağlı qeryi-işgüzar vəziyyətdən ötrü şərait yaranır.

Reqlamentə riayət edilməsi sahəsində yığıncaq sədrinin xüsusi rolu var. Lakin tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq, müşavirənin hər bir iştirakçısı reqlament məsələsinə ehtiramla yanaşmalıdır.

Müşavirənin protokolu – ilkin rəsmi sənəddir, onun əsasında rəhbərlik əməkdaşlardan verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsini tələb etmək hüququna malikdir. Yığıncağın katibi protokolda ən vacib momentləri qeydə alır:

- müşavirənin məqsədinə nail olunmasını;
- qərarı;
- icraçıları və müddətləri.

Nəticələrin yekunlaşdırılması və qərarın qəbul edilməsi. Müşavirənin keçirilməsinin təşkilinin həlledici mərhələsi qərarın qəbul olunması və onun həyata keçirilməsinin başlanması ilə bağlıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, müşavirədə qərar hamı və ayrı-ayrılıqda hər bir iştirakçı tərəfindən qəbul olunur. Hər bir iştirakçının öz ideya və mülahizələrini ümumi qərara nə qədər daxil etməsindən irəli gələrək, həmin qərarın səmərəliliyi müəyyən edilir.

Həmin mərhələdə söhbət bundan gedir ki, kimin və hansı müddətlərdə yerinə yetirəcəyi müəyyən iş həcmi ona izah olunsun. Nəticələrin hansı formada yekunlaşdırılması (protokolun, yaxud onun bir hissəsinin (protokoldan çıxarışın göndərilməsi), məlumatlandırmanın miqyası haqqında (bütün kollektiv üçün, yaxud onun bir

hissəsindən ötrü) qərarın qəbul olunması müəyyən-
ləşdirilir.

Qərarlar iki üsulla hazırlana bilər:

- 1) qərarın hazırlanması üzrə xüsusi seçilmiş komissiya qabaqcadan onun layihəsini tərtib edir. Layihə oxunur. Müşavirə iştirakçıları ona düzəlişlərini edir və səsvermənin nəticələrinə görə layihəni qəbul edirlər;
- 2) yığıncağın sədri müzakirənin nəticələrini yekunlaşdırır və qərarı formalaşdırır.

Qərar qəbul edildikdən sonra onun icrasını və icraya nəzarəti həyata keçirən şəxs (şəxslər qrupu) müəyyən olunur.

İşgüzar müşavirələrin səmərəliliyi. Menecerin idarə-
etmə bacarığı və istedadı onun işgüzar müşavirələri maksimum səmərəli keçirmək fərsətindən asılıdır. Bununla əlaqədar olaraq, hər bir menecer müşavirənin dəyərləndirilməsini müəyyənləşdirmək bacarığına malik olmalıdır. İdarəetmə vəziyyətinə görə ən əhəmiyyətli tərkib hissələri aşağıdakı kimi detallaşdırmaq və konkretləşdirmək mümkündür:

1. Kollektiv işdən və kollektiv qərarların qəbul olunmasından ötrü əlverişli şəraitin yaradılması. Əgər müşavirədə mürəkkəb məsələlər (problemlər) nəzərdən keçirilsə, onda iştirakçıların kollektiv zehni əməyi, yəni qrup tərzində işi təmin olunmalıdır. Mahiyyətə qrup tərzində işdən o vaxt bəhs oluna bilər ki, qrup halında işin səmərəsi qrupun ən yaxşı üzvünün fərdi əməyindən çox olsun.

Qrup halında iş xüsusi hazırlıq tələb edir. Fiziki əmək zamanı həmin qanunauyğunluqların ifadəsi məlum məsələdir (kollektiv əmək həmişə məhsuldar

olur), lakin zehni iş zamanı müvafiq əhəmiyyətli nəticəyə nail olmaq çətin məsələdir.

2. İşgüzar müşavirələrin dəqiq təyin olunmuş vaxtda başlanması və yığcam iş qrafiki.
3. Sərbəstlik və işgüzarlıq əhval-ruhiyyəsinin yaradılması. Müşavirədəki ab-hava bir başa təşkilatın rəhbərindən asılıdır. Həddindən artıq tənqid, gileylənmə və s. əməkdaşlığa mane olur. Sərbəstlik və işgüzarlıq əhval-ruhiyyəsinin yaradılmasından ötrü müşavirə iştirakçıları özlərini bərabərhüquqlu, nəzərdən keçirilən məsələləri isə əhəmiyyətli hesab etməlidirlər. Müşavirənin rəhbəri nəzarət etməlidir ki, sərbəstlik işgüzarlığı, işgüzarlıq isə sərbəstliyi üstələməsin. Xoşagəlməz məzmunlu problemin nəzərdən keçirilməsini müşavirənin axırına da saxlamaq olar (həmin vaxta qədər adamların bir hissəsinin müşavirədən çıxıb getməsinə icazə vermək olar) və müzakirəni müxtəsər keçirmək olar. Bu kimi problemlərin həllini fərdi qayda da keçirmək mümkündür.

Müşavirənin başlanğıcında aşağı səviyyəli menecer və mütəxəssislərin fikir mübadiləsinə imkan verilməsi daha məqsədəuyğundur. Müşavirənin meneceri işgüzarlıq və sərbəstlik şəraiti yaratmağa çalışmalıdır ki, hər bir iştirakçı özünü azad (sərbəs) hiss etsin. Təzyiq, qorxu ab-havası və qərəzkarlıq kollektivə işə səmərə vermir. Müşavirənin vəzifəsi təqsirkarı aşkara çıxarmaqdan deyil, problemi həll etməkdən ibarətdir. Fikirlərin sərbəst və açıq söylənilməsi, habelə xeyirxahlıq əhval-ruhiyyəsi müşavirədə vaxt itkisinin qarşısını almağa imkan verir.

4. Yazıların səmərəli qeydiyyat texnikası. Yaxşı təşkil edilmiş qeydiyyat müşavirənin gedişinə diqqətlə nəzarət etməyə, ümumiləşdirmələr aparmağa, konkret təkliflər irəli sürməyə və

faydalı informasiya toplamağa kömək edir. Qeydiyyatın forması müzakirə olunan məsələnin xarakterindən asılıdır. Əgər konkret hərəkətlər (işlər) planı müzakirə edilirsə, işgüzar gündəliyin səhifəsini üç sütuna bölmək məqsədəuyğundur. Birinci sütuna çıxışçının soyadı, ikinciyə-onun təklifinin qısa məğzi, üçüncüyə isə həmin təklifi dəstəkləyənlərin soyadları qeyd olunur. Nəticədə sizdə təkliflər siyahısı əmələ gəlir ki, bunlardan da plan formalaşdırıla bilər, və rəqin özünü isə ideyalar ehtiyatı kimi saxlamaq olar, əgər onlar hazırda həyata keçirilmirlərsə də, gələcəkdə aktuallıq kəsb edə bilərlər.

5. *Bütün müşavirə iştirakçılarının fəallığının təmin edilməsi.* Sədrlik edən «psixoloji fenomen» deyilən məsələni nəzərə almalı və çıxışların ardıcılığını təşkil etməlidir ki, bu zaman növbəlilik nüfuzlu şəxsin və çıxış edənin tutduğu mövqeyin ziddinə olmasın. Bu da onunla əlaqədardır ki, daha gənc mütəxəssislər öz nöqtəyi –nəzərlərini, xüsusən də daha yüksək rütbəli rəhbər işçinin fikrinə uyğun gəlmədikdə, söyləməkdən çox çəkinirlər. Elə buna görə də əksər hallarda çox gənc əməkdaşların irəli sürdüyü təkliflər heç müzakirə edilmir. Fəallığın artırılmasının bir üsulu da müşavirənin bütün iştirakçılarının çıxışlarına yol verilməsindən ibarətdir.
6. *Xüsusi fikirlərin (rəylərin) dinlənilməsi (müzakirəsi).* Qeyd olunduğu kimi, bütün iştirakçılarının rəylərinin (fikirlərinin) nəzərə alınması yolu ilə əldə edilən nəticə müşavirənin uğurluğunun təminatlarından biridir. Müşavirənin gedişində irəli sürülən fikir və təkliflərin, habelə problemlərin bir qismi səhv ola bilər. Bu halda

müşavirənin rəhbəri səhv fikirlərin səbəblərini müxtəsər surətdə izah etməlidir (heç kəs müşavirəni belə fikirlə tərk etməməlidir ki, guya onun nöqtəyi-nəzəri düzgün imiş, müşavirə isə səhv qərar qəbul edib).

Xüsusi fikirlərin (rəylərin) böyük bir ikinci qismini isə irəli sürülən təklifi, yaxud problemi genişləndirməyə, ya da yığcamlaşdırmağa çalışan mülahizələr təşkil edir. Müzakirə olunmasını tələb edən xüsusi fikirlər də elə məhz bunlardır, bir qayda olaraq onlar özünəməxsus dəyərə malik olurlar. Məhz bunlar müsbət nəticələr əldə etməyə imkan verir. Müşavirədə səsvərmə kimi formadan istifadə etmək olmaz, əks təqdirdə bu, müşavirə deyil, əsil yığıncaq olar. Xüsusi fikirlərin (mülahizələrin) müzakirəsi zamanı zəruri hallarda insanların deyil, nöqtəyi-nəzərlərin, problemin həllinə dair yanaşmaların tənqidinə yol verilə bilər.

Müşavirənin iştirakçısına tövsiyələr:

1. Əminsinizmi ki, bu müşavirədə iştirakınız sizin üçün bütövlükdə, yaxud qismən həddində artıq zəruridir?
2. Müşavirənin uğurla keçirilməsi işinə sizin töhfəniz nədən ibarətdir.
3. Müşavirə edənlər elə bir vahid işçi qrup yaratmalıdırlar ki, onun əsas hissəsini ayrı-ayrılıqda hər bir iştirakçının səlahiyyətinə daxil olmayan, təşkilatın iş problemlərinin təhlili təşkil etsin. Qrup halında iş fərdi qaydada həlli mümkün olmayan təkliflərin aşkara çıxarılmasını təmin etməlidir.
4. Müşavirədə dinləmək və təhlil etmək bacarığı – daimi (mütəmadi) təkmilləşdirilməni tələb edən ən mühüm və zəruri keyfiyyətdir.

5. Müşavirədə bir adam danışmalı, öz nöqteyi-nəzərini mümkün qədər dəqiq və müxtəsər söyləməyə çalışmalıdır. Çıxışının sözünü kəsmək olmaz. İrəli sürülmüş fikrə əlavələr edilməsindən ötrü söz növbəlilik qaydasında verilməlidir.
6. Müşavirə iştirakçılarının müzakirələrin gedişində qeydlər aparması məqsədə-uyğundur.
7. Müşavirə iştirakçıları qərarların işlənilib hazırlanması prosesinə fəallığı qismən az olan üzvləri də cəlb etməlidirlər ki, bütün iştirakçılara öz fikirlərini söyləmək imkanı verilmiş olsun. Bu, yaxşı və məhsuldar əməkdaşlığın amillərindən biridir.
8. Ayrı-ayrılıqda hər bir işçinin sorğu və tələbatlarına əməl olunması hər hansı iş probleminin müsbət həllindən asılıdır. Həmin əlaqələri aşkara çıxarıb dərk etməyə çalışın.
9. Qərarın işlənilib hazırlanması və problemin təhlili gedişində heç bir iştirakçı rəhbərliyin rəsmi mövqeyinə əsaslanan mülahizəni (fikri) müşavirə iştirakçılarına zorla qəbul etdirməyə çalışmamalıdır. Başqalarının fikrinin rədd edilməsi qiymətli məlumatların itirilməsinə gətirib çıxarır.
10. Hər bir çıxışda ən azı bir aparıcı ideya (ya təklif) olmalıdır.
11. Hər bir məruzə başlıca məqsədə diqqəti cəlb edən müxtəsər nəticə ilə başa çatdırılmalıdır.
12. Yadda saxlayın, hər bir müşavirənin faydalılığı (səmərəliliyi) müşavirənin

hazırlığının təsirliliyindən və onun keçirilməsi səviyyəsindən asılıdır.

Beləliklə, müvafiq hazırlıq və keçirilmə səviyyəsindən asılı olaraq müşavirə idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli (faydalı) metodudur, çünki müxtəlif problemlər və məsələlər üzrə qəbul olunan qərarların əsasını onların kollektiv müzakirələri və bu zaman irəli sürülən tövsiyələr təşkil edir.

8.2. İşgüzar danışıqlar

Danışıqlar – hər iki tərəfdə üst-üstə düşməyən, yaxud zidd mənafeələr olduqda, razılaşmaya nail olmaqdan ötrü, insanlar arasında qarşılıqlı əlaqə vasitəsidir.

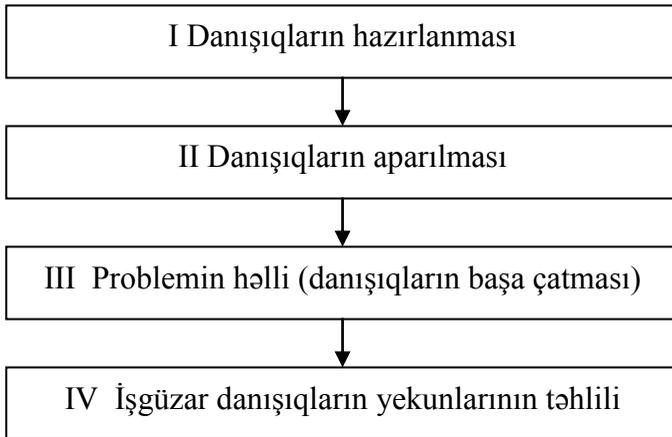
Danışıqların bu kimi tərifinə nəyi nəzərdə tutur? Danışıqlar – həmişə sövdələşmədir. Danışıqlara mübadilə prosesi kimi nəzər salın, özünüz də görəcəksiniz ki, ən vacibi nəyisə əldə etmədən nəyisə əldən verməməkdir. Əgər siz qarşı tərəfin istəyinə doğru addım atırsınızsa, siz qarşı tərəfin də həmin istiqamətdə hərəkətlərini gözləməlisiniz. Sizin məqsədiniz bundan ibarətdir ki, tərəfdaşınız sizə qarşı daha sürətlə yerisin! Heç elə bir qayda mövcud deyil ki, hər iki tərəfdən atılan addımlar eyni olsun, yaxud qarşı tərəf güzəşt etdiyi üçün siz də güzəşt etməlisiniz.

Heç bir şey, tamamilə heç bir şey havayı verilməməlidir. Bu prinsip faydalı danışıqların aparılmasının əsasıdır. Əgər tərəfdaş güzəştə gedirsə, siz bunu qəbul etməlisiniz və narahat olmamalısınız ki, siz də əvəzində nəsə verməlisiniz, çünki tərəfdaşınızın mənafeələrinə ən yaxşı tərzdə riayət olunmasına nəzarət etmək sizin borcunuz deyildir.

Danışıqlar əsasən bundan ötrü nəzərdə tutulur ki, qarşılıqlı rəy mübadiləsinin köməyi ilə (müzakirəyə

çıxarılan problemin həlli üzrə müxtəlif təkliflər formasında) hər iki tərəfin mənafələrinə cavab verən, bütün danışıq iştirakçlarına sərf edən razılaşma və nəticələr əldə olunsun. Danışıqlar fəaliyyətdə olan menecmentdir. Danışıqlar çıxışlardan və cavab çıxışlarından, suallardan və cavablardan, etiraz və sübutlardan ibarət olur. Danışıqlar asanlıqla, yaxud gərgin keçə bilər, tərəflər öz aralarında asanlıqla, yaxud böyük çətinliklə razılığa gələ bilərlər, ya da heç razılığa da gələ bilməzlər. Buna görə də hər bir danışıqdan ötrü onun aparılmasının xüsusi taktikasının və texnikasının işlənilməsi lazımdır.

Danışıqların rəngarəngliyi ilə əlaqədar olaraq, onların dəqiq modelini təklif etmək mümkün deyildir. Onların aparılmasının ümumiləşdirilmiş sxemini 8.2.-ci şəkildəki kimi təsvir etmək olar:



Şəkil 9.2. İşgüzar danışıqların aparılmasının modeli

İşgüzar danışıqların hazırlanması. Danışıqların uğuru bütövlükdə sizin ona necə yaxış hazırlaşmağınızdan asılıdır.

Danışıqlara hazırlıq yalnız danışıqların predmetinin (mündərəcəsinin, mövzusunun) deyil, həm də təmasın (görüşün) predmeti (mövzusu) ilə bağılı problemin lazıminca öyrənilməsindən ibarətdir.

Rabitə vasitələrinin müasir inkişafı şəraitində bir çox işgüzar məsələləri şəxsi görüşlərsiz də operativ surətdə həll etmək olar. Əgər tərəfdaşlar bir-birini tanıyırsa və onların arasında qarşılıqlı anlaşmanın yaranmasına kömək göstərən işgüzar münasibətlər qurulmuşsa, bu kimi vasitələr adətən daha çox məqbuldur.

Prinsipial məsələlərin həllində və müqavilə şərtlərinin razılaşıdırılmasında şəxsi görüşlər müstəsna rola malikdir.

Firmaların nümayəndələri ilə danışıqları şərti olaraq iki qrupa bölmək olar:

- 1) müqaviləni imzalamadan təklif, yaxud sorğu üzrə informasiyanın alınmasından ötrü;
- 2) müqavilənin razılaşıdırılması və imzalanmasından ötrü.

Ayrı-ayrı problemləri, kontragentin ehtimal olunan sual və cavablarını aydınlaşdırmaq məqsədilə danışıqlara ciddi surətdə hazırlaşmaq lazımdır. Danışıqların suallarından asılı olaraq, habelə danışıqlara gələn firma nümayəndələrinin mövqeyini nəzərə almaqla, danışıqların keçirilməsi operativ işçiyə, firma rəhbərliyinə tapşırıla bilər.

Prinsipial məsələlərin müzakirəsi zamanı danışıqlarda iştirak edən şəxslərin səviyyəsi və səlahiyyətliyi həlledici amildir. Buna görə də danışıqlar başlanana qədər firmanın təşkilat strukturunun, danışıqlara gələn nümayəndələrin vəziyyətinin və

səlahiyyətliyyətinin müəyyən olunması vacib məsələdir. Başqa sözlə, danışıqların işlənilib hazırlanmış modeli olmalıdır:

- danışıqların predmetini (mündərcəsini) və müzakirə olunan problemi müəyyənləşdirməli. Danışıqlar zamanı təşəbbüs problemi mükəmməl bilən və başa düşən tərəfdə olacaq;
- danışıqların təxmini proqramını, gedişinin sseranisini tərtib etmək vacibdir. Danışıqların çətinliklərindən irəli gələrək bir neçə layihə ola bilər;
- güzəştlərin ola bilməyəcəyi prinsipial momentləri, habelə danışıqlarda gözlənilməyən çıxılmaz vəziyyət əmələ gəldikdə, güzəştə gedilməsi mümkün olan problemləri müəyyən etməli;
- sizin fikrinizə daha kəskin diskussiyaya səbəb ola biləcək məsələlər üzrə razılaşmaların yuxarı və aşağı səviyyələrini müəyyənləşdirməli.

Danışıqlara hazırlıq prosesində aşağıdakı məsələlər hərtərəfli öyrənilsə, onda yuxarıda adı çəkilən modelin həyata keçirilməsi mümkündür:

- 1) danışıqların məqsədi;
- 2) danışıqlar üzrə tərəfdəş;
- 3) danışıqların predmeti (mündərcəsi);
- 4) danışıqların vəziyyəti və şəraiti;
- 5) danışıqlarda iştirak edənlər;
- 6) danışıqların təşkili.

Danışıqların keçirilməsi. Menecment praktikasında işgüzar danışıqların aparılması zamanı aşağıdakı əsas metodlardan istifadə edilir:

- variantlar metodu;
- inteqrallama (birləşmə) metodu;
- tarazlaşdırma (bərabərləşdirmə) metodu;
- güzəştli (kompromisli) metod.

Variantlar metodu. Mürəkkəb danışıqlara hazırlıq zamanı (məsələn, əgər əks tərəfin neqativ reaksiyasını qabaqcadan görmək mümkündürsə) aşağıdakı məsələləri aydınlaşdırın:

- irəli sürülən problemin kompleks halında ideal həlli nədən asılıdır (həyata keçirilmə şərtlərindən asılı olmayaraq);
- ideal həllin (qərarın) hansı aspektlərindən imtina etmək olar (bütün problemi, tərəfdaşı və onun ehtimal olunan reaksiyasını nəzərə almaq şərti ilə);
- gözlənilən nəticələrə, çətinliklərə, əngəllərə fərqli münasibət şəraitində problemin optimal həlli (həyata keçirilməsinin ən yüksək səviyyəsi) nədən ibarətdir;
- mənafeletin üst-üstə düşməsindən və onların birtərəfli qaydada həyata keçirilməsindən irəli gələrək, tərəfdaşın gözlədiyi ehtimallara lazımı tərzdə cavab verilməsindən ötrü hansı arqumentlər lazımdır (qarşılıqlı faydanın, maddi, maliyyə, hüquqi və s. xarakterli yeni aspektlərin təmin edilməsi şərti ilə təklifin məhdudlaşdırılması, yaxud müvafiq surətdə genişləndirilməsi);
- danışıqlarda məhdud müddət üçün hansı məcburi qərarlar qəbul oluna bilər;
- tərəfdaşın hansı ekstremal təklifləri mütləq rədd edilməlidir və hansı arqumentlərin köməyi ilə

Bu kimi mühakimələr danışıqların mövzusunun alternativ müzakirəsi çərçivəsindən kənara çıxır. Bunlar fəaliyyət, yaradıcılıq və real qiymətləndirmə işinin bütün predmetinin (mündərcəsinin) icmalını tələb edir.

İntegrallama (birləşmə)metodu. İctimai qarşılıqlı əlaqələri və bundan irəli gələrək kooperasiyanın inkişafı tələblərini nəzər alaraq, danışıqların problematikasının qiymətləndirilməsi lüzumuna tərəfdaşı razı salmaq

məqsədini güdür. Həmin metodun tətbiqi, əlbəttə ki, danışıqların bütün detallarına nail olmağa təminat vermir; həmin metoddan elə hallarda istifadə etmək lazımdır ki, tərəfdaş qarşılıqlı ictimai əlaqələrdən imtina etmiş və öz mənafeələrinin həllinə məhdud idarəetmə mövqelərindən yanaşmış olsun.

Tərəfdaşın inteqrallaşma lüzumunu dərk etməsinə çalışmaqla birlikdə onun mənafeələrinin qanuniliyini də nəzərdən qaçırmayın. Buna görə tərəfdaşın mənafeələrinə uyğun gəlməyən və müzakirənin konkret predmeti ilə bağlı olmayan əxlaqi çağırışlardan yayınmağa çalışın. Əksinə, mövqeyinizi tərəfdaşınıza başa salın və danışıqların nəticələrinə görə birgə məsuliyyət çərçivəsində onun hansı hərəkətlərini gözlədiyinizi xüsusi qeyd edin.

Sizin sahə mənafeələrinizin tərəfdaşın mənafeələri ilə uyğun gəlməməsinə baxmayaraq, danışıqlarda müzakirə olunan problemin həllindən ötrü lazım olan başlanğıc (aparıcı) cəhətləri də xüsusi qeyd edin.

Mənafeələr baxımından hamı üçün ümumi olan aspektləri və qarşılıqlı fayda əldə etmək imkanlarını aşkara çıxarmağa və bunu tərəfdaşınızın da şüuruna çatdırmağa çalışın.

Xırdalığlara uymayın və elə hesab etməyin ki, danışıqların hər bir bəndi üzrə razılığa gəlmək mümkündür: əgər belə olsaydı, onda danışıqlara heç lüzum qalmazdı; elə müqavilələri də birdən-birə bağlamaq olardı.

Tarazlaşma metodu. Həmin metoddan istifadə zamanı aşağıdakı tövsiyələri nəzərə alın.

Tərəfdaşı sizin təklifinizi qəbul etməyə həvəsləndirməkdən ötrü hansı sübut və dəlillərdən istifadə etmək məqsədəuyğundur (faktlar, hesablamaların nəticələri, statistik məlumatlar, rəqəmlər və s.).

Siz müəyyən müddətdə fikrən özünüzü tərəfdaşın yerində görməlisiniz, yəni hər şeyə onun gözləri ilə baxmalısınız.

Problemlər kompleksinə tərəfdaşınızdan gözlədiyiniz razılıq arqumentləri baxımından nəzərə alın və bununla bağlı üstünlükləri müsahibinizin şüuruna çatdırmağa çalışın.

Tərəfdaşınızın ehtimal olunan əks dəlillərini də araşdırın, müvafiq surətdə onları da nəzərə alın və əsaslandırma prosesində bunlardan istifadə etməyə hazır olun.

Tərəfdaşın danışıqlar zamanı irəli sürdüyü əks dəlilləri rədd etməyə çalışmaq mənasız bir işdir: çünki tərəfdaş onun etirazlarına, yanlılıqlarına, çəkinmələrinə və s. qarşı sizin reaksiyanızı gözləyir.

Buna keçməkdən əvvəl tərəfdaşınızın bu kimi rəftarına nəyin səbəb olduğunu müəyyənləşdirin (sizin fikirlərinizin düzgün anlaşılmaması, səlahiyyətliliyinizin lazımcına olmaması, vaxtı uzatmaq istəyi və s.).

Güzəştli (kompromiss) metodu. Danışıqların iştirakçıları güzəştə (kompromissə) hazırlıqlarını bürüzə verməlidirlər: tərəfdaşın mənafeləri uyğun gəlmədikdə mərhələli surətdə razılığa nail olmaq lazımdır.

Güzəştli həll zamanı razılıq elə əldə olunur ki, tərəfdaşlar öz aralarında razılığa gəlməkdən ötrü göstərdikləri cəhdlərin uğursuzluqla başa çatdığını gördükdən sonra, yeni mülahizələri nəzərə almaq şərtilə qismən öz tələblərindən imtina edirlər (nədənsə imtina edərək, yeni təklifləri irəli sürürlər).

Tərəfdaşın mövqeyinə yaxınlaşmaqdan ötrü öz mənafelərinin həyata keçirilməsi üçün kompromiss (güzəştli) qərarın ehtimal olunan nəticələrini (risk dərəcəsinin proqnozunu) fikrən qabaqcadan düşünmək və yol verilən güzəştləri tənqidi surətdə qiymətləndirmək lazımdır.

Elə ola bilər ki, təklif etdiyiniz kompromiss (güzəştli) qərar sizin səlahiyyətlərinizdən kənara çıxar. Tərəfdaşınızla əlaqələrin saxlanması baxımından siz bir növ şərti razılaşmaya qədəm qoya bilərsiniz (məsələn, səlahiyyətli rəhbər işçinin prinsipial razılığına istinad edərsiniz).

Hər iki tərəf üçün məqbul olan güzəştlər yolu ilə tez razılığa gəlmək çətindir (məsələn, tərəfdaşlardan birinin öz tələblərindən tamamilə imtina etməsi, yaxud, necə deyərlər, «çürük» kompromis yolu ilə); tərəfdaşlar qeyri-iradi olaraq öz rəylərindən əl çəkmirlər. Burada səbr, müvafiq motivləşdirmə və tərəfdaşı öz tərəfinə yönəltmək bacarığı lazımdır ki, bundan ötrü də danışıqların gedişində işlədilən yeni arqument və üsullardan istifadə edilməlidir.

Kompromislər əsasında razılaşma elə hallarda bağlanır ki, danışıqların ümumi məqsədinə nail olmaq lazım gəlir, əks təqdirdə tərəfdaşlar arasında xoşagəlməz nəticələrin əmələ gəlməsi üçün imkan yarana bilər.

Danışıqların yuxarıda göstərilən metodları ümumi xarakter daşıyır. Onların təfsilatını və özünəməxsusluğunu nəzərə çarpdıran bir sıra yollar, üsullar və prinsiplər mövcuddur:

1. *Görüş və əlaqənin yaradılması.* Əgər sizə nümayəndə heyəti deyil, lap bir nəfər tərəfdaş da gəlsə, onun vağzalda, yaxud aeroportunda qarşılamaq və mehmanxanaya yerləşdirmək lazımdır. Gələn nümayəndə heyətinin rəhbərinin səviyyəsindən asılı olaraq, onu sizin nümayəndə heyətinizin rəhbəri, yaxud qarşıdakı danışıqların iştirakçılarında biri qarşılaya bilər.

Salamlama və əlaqələrə daxil olma mərhələsi – birbaşa, şəxsi işgüzar əlaqələrin başlanğıcıdır. Bu, danışıqların ümumi, lakin vacib mərhələsidir. Salamlama mərasimi lap az vaxt aparır. Avropa

ölkələrində ən geniş yayılmış salamlama forması-əl verib əl sıxmaqdır, özü də bu zaman qabaqca ev sahibi əl verir.

Danışqların başlanğıcını bildiren söhbət çətinlik törətməməlidir, asan olmalıdır. Həmin mərhələdə vizit kartlarının təqdimatı baş verir, bunlar söhbət vaxtı deyil, danışqlar stolu arxasında baş verməlidir.

2. *Danışqların iştirakçılarının diqqətinin cəlb edilməsi (danışqların işgüzar hissəsinin başlanğıcı)*. Tərəfdaşınız informasiyanızın onun üçün faydalı olacağına inanarsa, sizi maraqla dinləməyə başlayar. Buna görə opponentinizin marağını oyatmağa çalışmalısınız.
3. *İnformasiyanın (məlumatın) verilməsi*. Oyadığınız maraq sayəsində danışqlar üzrə tərəfdaşınızı inandırmağa çalışmalısınız ki, ideya və təkliflərinizlə razılaşarsa, çox ağıllı iş görər və bunların həyata keçirilməsinin həm ona, həm də onun təşkilatına böyük xeyri dəyər.
4. *Təkliflərin təfsilatı ilə əsaslandırılması (arqumentləşdirilməsi)*. Tərəfdaş sizin ideya və təkliflərinizlə razılaşa bilər, ideya və təkliflərinizi və onların məqsədəuyğunluğunu anlaya bilər, lakin, o, hələ də sizinlə ehtiyatla davranır, sizin təklif və ideyalarınızın öz təşkilatında tətbiqi imkanlarını öz təsəvvürünə gətirə bilmir. Opponentinizdə maraq oyatdıqdan və başladığınız işin məqsədəuyğunluğuna onu inandırdıqdan sonra, onun istəklərini öyrənməli və aydınlaşdırmalısınız. Buna görə də işgüzar danışqların keçirilməsi mərasiminin növbəti addımı maraqları (mənafeləri) aşkara çıxarmaqdan və şübhələri aradan qaldırmaqdan (neytrallaşdırmaqdan, iradları təkzib etməkdən) ibarətdir.

Danışqların işgüzar hissəsi tərəfdaşların maraqlarının (mənafeələrinin) qəti qərara çevrilməsindən ibarətdir (Qərar kompromiss (güzəşt) əsasında qəbul olunur).

Danışqların başa çatması. Danışqlardakı hər tərəf qəbul olunan qərarla razılaşmalı və qarşı tərəfin də bunu etməsinə marağ göstərməlidir. Danışqların gedişində ümumi qərar işlənilib hazırlanır. Əgər siz qarşı tərəfin təklifinə razı deyilsinizsə və digər mümkün variantlara münasibətdə razılığa nail ola bilmirsinizsə, siz təklifi qəbul etməmək hüququna maliksiniz, çünki danışqlar hər iki tərəfin qəbul olunan qərara könüllü surətdə razılığını nəzərdə tutur. Əgər siz iradəniniz əleyhinə olaraq təzyiq altında buna razılıq verərsinizsə – onda bu, danışiq hesab edilməz. Əgər danışqların gedişi pozitiv olarsa, onda yekun mərhələsində danışqlar prosesində hansı əsas məsələlərə toxunulduğu xülasə edilməli və xüsusən də hansı əsas məsələlər üzrə ikitərəfli razılıq əldə edildiyi qeyd olunmalıdır. Bu da belə bir inam yaradır ki, bütün danışiq iştirakçılarında gələcək müqavilənin əsasları barədə dəqiq təsəvvür əmələ gələr və lap əmin olurlar ki, danışqların gedişində müəyyən irəliləyiş əldə edilib. Danışqların pozitiv nəticələrinə əsaslanaraq, yeni görüşlərin perspektivlərini müzakirə etmək də məqsəduyğundur.

Danışqlar neqativ başa çatdıqda danışqlar üzrə tərəfdaşla subyektiv əlaqələri saxlamaq lazımdır. Bu zaman diqqət danışqların predmetinə (mövzusuna) deyil, gələcəkdə işgüzar əlaqələrin saxlanılmasına imkan verən aspektlərə yönəldilməlidir. Yəni pozitiv nəticələrin əldə edilmədiyi bölmələr üzrə nəticələrin yekunlaşdırılmasından imtina etmək lazımdır. Yaxşı olar ki, hər iki tərəfin marağını doğursa, gərginliyi azaldan və dostluq, səmimilik əhval-ruhiyyəsi yaradan mövzu seçilsin.

Protokol tədbirləri danışıqların ayrılmaz tərkib hissəsidir, danışıqlarda həll olunan məsələlərin həlledici yükünü özündə daşıyır və bəzən onların uğurla başa çatmasına, bəzən isə, əksinə, uğursuzluqla nəticələnməsinə səbəb olur.

İşgüzar protokol geniş fəaliyyət meydanını əhatə edir: görüşlərin təşkili və danışıqlara xidmət göstərilməsi, müsahibələrin qeydə alınması, yadigar hədiyyələrlə (suvənirlərlə) təminat, geyim forması, mədəni proqram və s. məhz buraya daxildir. Bundan ötrü təşkilatda protokol qrupunun (2-3 nəfər) yaradılması məqsəduyğundur, protokol tədbirlərinin həyata keçirilməsi ilə həmin qrup məşğul ola bilər.

İşgüzar danışıqların yekunlarının təhlili. Əgər nəticələri diqqət və məsuliyyətlə təhlil edilərsə, onların həyata keçirilməsi üçün lazımi tədbirlər görülərsə, növbəti danışıqların hazırlanması üçün müəyyən nəticələr çıxarılsa danışıqları başa çatmış hesab etmək olar.

Danışıqların yekunlarının təhlili aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

- danışıqların məqsədlərinin onların nəticələri ilə müqayisə edilməsi;
- danışıqların nəticələrindən irəli gələn tədbirlərin və işlərin müəyyənləşdirilməsi;
- gələcək danışıqlardan, yaxud keçirilən danışıqların davam etdirilməsindən ötrü işgüzar, şəxsi və təşkilati nəticələrin çıxarılması.

İşgüzar danışıqların yekunlarının təhlili aşağıdakı üç istiqamət üzrə aparılmalıdır:

- 1) danışıqlar qurtaran kimi təhlil. Belə təhlil danışıqların gedişini və nəticələrini qiymətləndirməyə, təəssüatları bölüşdürməyə və danışıqların yekunları ilə bağlı birinci dərəcəli tədbirləri müəyyənləşdirməyə (icraçıları təyin

etməyə və əldə edilən razılaşmaların yerinə yetirilməsi müddətlərini müəyyənləşdirməyə) imkan verir;

2) təşkilatın ali rəhbərliyi səviyyəsində təhlil.

Danışıqların nəticələrinin belə təhlilinin aşağıdakı məqsədləri olur:

- danışıqların nəticələri haqqında hesabatın müzakirə olunması və qabaqcadan müəyyən olunmuş direktivlərdən kənarlaşmaların müəyyən edilməsi;
- artıq görülmüş tədbirlər və müəyyən edilən məsuliyyətlər haqqında məlumatın qiymətləndirilməsi;
- danışıqların davam etdirilməsi ilə bağlı təkliflərin əsaslandırılmış olmasının müəyyənləşdirilməsi;
- danışıqlar üzrə tərəfdaş barədə əlavə məlumatların əldə edilməsi.

3) işgüzar danışıqların fərdi təhlili – hər bir iştirakçının öz vəzifələrinə və bütövlükdə təşkilatın vəzifələrinə məsuliyyətli münasibətinin müəyyənləşdirilməsi; aparılan danışıqlardan nəzarət və nəticə çıxarmaq baxımından tənqidi özünü-təhlilin həyata keçirilməsi deməkdir.

Fərdi təhlil prosesində aşağıdakı suallara cavab almaq olar:

- danışıqlar üzrə tərəfdaşın mənafe və motivləri düzgün müəyyənləşdirilibmi;
- danışıqlara hazırlıq real şəraitə, əmələ gəlmiş vəziyyətə və tələblərə müvafiq idimi;
- kompromiss (güzəşt) barədə arqumentlər (dəlillər), yaxud təkliflər nə qədər düzgün müəyyənləşdirilibmiş; mündərcəcilik (məzmun) və metodik plan baxımından arqumentləndirmənin təsirini necə artırmaq olar;

- danışıqların nəticələri nəyi müəyyənləşdirdi, danışıqların aparılması üsulunda gələcəkdə neqativ təzahürləri necə aradan qaldırmaq olar;
- danışıqların faydalılığını (effektivliyini) artırmaqdan ötrü kim və nə etməlidir.

Axıncı suala obyektiv və tam (hərtərəfli) cavabın əldə edilməsinin təşkilatın gələcəyi üçün həlledici əhəmiyyəti olacaqdır.

Danışıqların təsirliyinin şərtləri. İşgüzar danışıqların uğurluğunun ilkin şərtləri bir sıra həm obyektiv, həm də subyektiv amil və şərtlərlə bağlı olur. Danışıqlar üzrə tərəfdaşlar hər şeydən əvvəl aşağıdakı şərtləri yerinə yetirməlidirlər:

- danışıqların predmetinə (mövzusuna) hər iki tərəfin marağı olmalıdır;
- qəti qərarların qəbulu zamanı onların lazımınca səlahiyyətliyi olmalıdır (danışıqları aparmaq üçün müvafiq hüququ olmalıdır);
- tərəfdaşların danışıqların predmetinə (mövzusuna) dair lazımi səlahiyyətliyi, mükəmməl biliyi olmalıdır;
- digər tərəfin subyektiv və obyektiv maraqlarını maksimum bütünlüklə nəzərə almalı və güzəştə (kompromissə) getməlidirlər;
- danışıqlar üzrə tərəfdarlar müəyyən qədər bir-birinə inanmalıdırlar (etibar etməlidirlər).

Danışıqların səmərəliliyinin təmin edilməsindən ötrü müəyyən qaydalara riayət olunmalıdır.

Əsas qayda bundan ibarətdir ki, hər iki danışıqlar nəticəsində nəyə nail olduqları inamına gəlsinlər.

Danışıqlarda ən başlıcası – tərəfdaşdır. Onu təklifi qəbul etməyə razı salmaq lazımdır. Danışıqların bütün gedişi, bütün əsaslandırılmaları buna yönəldilməlidir.

Danışıqlar – əməkdaşlıqdır. Hər hansı əməkdaşlığın ümumi bazası olmalıdır, buna görə də tərəfdaşların

müxtəlif maraqlarından (mənafeələrindən) ötrü «ümumi məxrəc» tanılması çox vacibdir.

Danışıqlar nadir hallarda problemsiz ötüşür, ona görə kompromissə (güzəştə) meyllilik olmalıdır.

Hər hansı danışıqlar dialoq olmalıdır, buna görə də düzgün sual verib tərəfdaşı dinləməyi bacarmaq lazımdır.

Danışıqların pozitiv nəticələri onların təbii tərzdə başa çatması kimi qəbul olunmalıdır, buna görə də ən axırda tərəfdaşların bütün maraqlarının əks olduğu müqavilənin məzmununa bir daha diqqəti cəlb etmək lazımdır.

Yekunları diqqətlə təhlil edilən və bunun da əsasında müvafiq nəticələr çıxarılan danışıqlar başa çatmış hesab olunur.

IX FƏSİL

AZAD İQTİSADI ZONANIN YARADILMASI VƏ BİZNESİN İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

9.1. *Azad İqtisadi Zonanın yaradılmasının mahiyyəti və yaranma məqsədləri*

XX əsrin ikinci yarısında başlayaraq dünyada Azad İqtisadi Zonaların sayı kəskin sürətdə artmağa başlamışdır. Bu dünya iqtisadiyyatının intensiv inkişaf istiqamətlərindən biri kimi özünü biruzə vermişdir.

Dünyada Azad İqtisadi Zonaların formaları və tipləri çoxdur. Müxtəlif formalı AİZ-in ən ümumi cəhətləri xüsusi gömrük rejiminin mövcudluğudur. Yəni zonaya daşınan və oradan xaricə çıxarılan malları gömrük rüsumundan və digər ölkədaxili vergilərdən ya tamamilə azad olur, yaxud da müəyyən güzəştli şərtlərlə olur. Bu zonalara xarici kapital cəlb edilir və dünya bazarları ilə onlar arasında çox sıx əlaqə yaradılır.

Kioto konvensiyasına görə (1973-cü il kioto forumu) azad iqtisadi zonaya aşağıdakı tərif verilmişdir:

«Azad iqtisadi zona hər hansı bir dövlətin ərazisinin ehtiva etdiyi hissəsidir ki, oraya daşınan əmtəələrə gömrük ərazisindən kənarında olan kimi baxılır, bu əmtəələr gömrük yoxlamalarından və gömrük vergilərindən azad olmaqla, ölkədaxili vergi sistemində də müəyyən güzəştlərə malikdir».

İlk əvvəllər, azad iqtisadi zona ölkənin əsas hissəsindən öz iqtisadi-sosial əlamətlərinə görə ayrılan, dəmir yolu və hava (yaxud ona yaxın yerləşmiş) nəqliyyat şəbəkəsində yerləşən liman şəhəri qəbul edilirdi. Çünki, bu şəhərlərə gömrük rüsumu olmadan xarici mal gətirmək və yerli istehsal malları çıxarmaq daha asan idi.

Belə zonalar indiyədək də saxlanılır. Bu zonaların anbarlarında qeyri-məhdud, yaxud məhdud müddətə

əmtə saxlanılır, qablaşdırılır, yenidn növlərə ayrılır və emal edildikdən sonra ölkə daxilindəki bazarlara müəyyən rüsumla göndərilir, yaxud heç bir rüsum ödənmədən xarici bazarlara çıxarılır.

Qeyd ediln iqtisadi zonalardan istifadə edən mal göndərənlər, əmtəyə olan tələbatın artmasını və müvafiq olaraq qiymətin artmasını gözləyərək məhsulun satışını ləngidir, potensial topdansatış alıcılarına məhsulu nümayiş etdirir və az rüsum ödəmək üçün məhsulu hazırlayır.

Tarixən belə zonalar «azad limanlar» adlandırılır.

Əvvəllər «azad limanlar» yerli bazarların inkişaf etdirilməsi ilə yaradılmışdır. Sonralar isə beynəlxalq ticarətin genişləndirilməsinə xidmət göstərilməşdir.

Bazarın inhisarlaşdırılması və dövlətlərin proteksionizm siyasəti nəticəsində «azad liman» tədricən ləğv edilmiş və onun ərazisində və ticarət mərkəzlərində AİZ yaradılmağa başladı ki, burada əmtənin emalına dah böyük əhəmiyyət verilir.

Azad zonaların qarşısında qoyulan ən əsas vəzifələrlən biri də iri sənaye mərkəzlərinin iqtisadi inkişafını təmin etmək üçün xarici kapitalın cəlb edilməsinə əlverişli şərait yaratmaqdır.

Bu tip azad iqtisadi zonanın əsasını ingilis P.Xall və S.Xouv, amerikalı S.Butler qoymuşlar. Onlar fikrincə iri sənaye mərkəzlərinin sosial-iqtisadi inkişafı güclü maliyyə vəsaiti tələb etdiyi üçün, ayrıca bir ölkənin imkanları kifayət etmir. Belə hesab edilir ki, iri sənaye mərkəzlərində iqtisadi böhranın ənənəvi iqtisadi və siyasi təsir vasitələri ilə aradan qaldırmaq mümkün deyil və məqsədəuyğun hesab edilmir.

İqtisadiyyatının inkişaf səviyyəsi aşağı olan, yaxud bu və ya digər səbəbdən tənəzzülə məruz qalmış rayonlarda bizneslə məşğul olmaq istəyən işgüzarlara vergilər üzrə bir sıra güzəştlər edilməsi və onların

fəaliyyətlərini nisbətən reallaşdırmaq daha münasibdir. Yəni zonada fəaliyyət göstərən biznesmenlərə yerli qanunçuluq normativləri ilə yol verilməyən, məsələn, bank və sığorta fəaliyyəti üzrə bir sıra güzəştli hüquqlar verilə bilər.

Belə zonalar daxilində banklara istənilən valyuta ilə əməliyyatlar aparmaq və azad zonadan xaricdə yaşayan müştərilərlə işgüzar münasibətlər üçün xüsusi şərait yaradıla bilər. Başqa sözlə valyuta mübadiləsi və kapitalın hərəkəti üzrə nəzarət ölkənin əsas hissəsindən xeyli «yumşaq» olmalıdır.

Uzun müddət AİZ-da əsasən kommersiya fəaliyyətlərinə üstünlük verilmişdir.

Burada adətən əmtəələr ambarlaşdırılır və yalnız məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, onun xarici görünüşünün yaxşılaşdırılması üzrə olan əməliyyatlar aparılırdı. XX əsrin ikinci yarısından etibarən Azad İqtisadi Zonalarda əmtəələrin istehsalı və emalının dərinləşməsi gücləndi. Bu zaman əmtəənin izafi dəyərlərinin artmasına səbəb ola bilən digər əməliyyatlar da həyata keçirilməyə başladı.

Beləliklə, AİZ-in təkə paylaşdırma məntəqəsi olmaq funksiyasından kənarlaşaraq, əmtəələrin emalı və transformasiyası üzrə ixtisaslaşması gücləndi.

Elə bu zamandan da azad iqtisadi zonada əmtəənin ixrac edilməsi üçün güzəştli şərtlər tətbiq edildi.

AİZ-in inkişafının yeni mərhələsi 80-ci illərdən başlayır. Bu mərhələnin əsas qayəsi zonaların, ölkənin böhran vəziyyətdə olan müəyyən iqtisadi sahə və ya əraziləri bu vəziyyətdən çıxarmaqdır. Məsələn, kiçik azad zonalar yaratmaqla Fransanın bir çox əyalətləri, eləcə də Böyük Britaniyanın 25-ə yaxın rayonu böhran vəziyyətindən çıxarılmışdır.

Qeyd edilən inkişaf mərhələsinin başqa bir vacib cəhəti ondan ibarətdir ki, burada yerləşən müəssisələr

idarəetmədə bürokratçılıq buxovundan azad olmaq üçün vergi üzrə müəyyən güzəştlərə malik oldular.

AİZ-a xarici kapitalı cəlb etmək üçün əcnəbi inventora daha geniş həvəsləndirmək vasitələri tətbiq edilir və güzəştlər verilir. Əlbəttə, bu güzəştlər hər bir zonanın özünəməxsus olan xüsusiyyətlərindən asılıdır.

Gömrük rüsumu verməməklə yanaşı onlara aşağıdakı güzəştlər edilə bilər:

- idxal üzrə hər hansı bir vergiyə cəlb olunmadan azad olmaq, daşınmaz əmlaka görə yerli vergilərdən azad olmaq və sairə;
- azad iqtisadi zonada çalışan xarici əməkdaşların gəlir vergisindən azad edilməsi;
- bir sıra şərtlərdən asılı olaraq zonada yerləşən müəssisələrin mənfəət vergisindən tam, yaxud qismən azad edilməsi.

Məsələn, Cənubi Koreyanın Azad İqtisadi Zonalarında yerləşən müəssisələr yaradıldıqdan sonra birinci 5 il vergidən tam azad olur, sonrakı 3 ildə isə onların vergisi ümumi vergi məbləğinin 50 faizi səviyyəsində qalır.

Şri-lankada azad zonalarda yerləşən müəssisələr vergiyə cəlb edilməkdən, onların iqtisadi zonada fəaliyyətinin spesifik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq iki ildən 10 ilədək azad olurlar. Bu halda nəzərə alınan əsas amillərə misal olaraq müəssisədə çalışan işçilərin sayını, xarici sərmayənin məbləğini, tətbiq edilən texnologiyanın mütərəqqiliyini və s. göstərmək olar.

Məlumdur ki, hər bir ölkədə yaradılan iqtisadi zona müəyyən məqsədlərin həyata keçirilməsinə xidmət edir. Müxtəlif ölkələrdə yerləşən Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasında aşağıdakı məqsədlərə nail olmaq nəzərdə tutula bilər:

- iqtisadi zonada, eləcə də onun hüdudlarından kənarında işçi qüvvəsinin tam məşğulluğunu təmin etmək;
- ölkəyə xarici investisiyanın, xüsusilə dönərlə valyutanın cəlb edilməsi;
- xaricə qabaqcıl texnikasının və texnologiyasının zonaya cəlb edilməsi;
- yerli xammal və materialdan daha dolğun istifadə edilməsi;
- dünya bazarlarında rəqabət aparmaq qabiliyyətinə malik olan məhsullarının istehsalı və ixracı;
- tənəzzülə uğrayan istehsalın canlandırılması və s.

Göstərilənlərlə yanaşı bir sıra mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, Azad İqtisadi Zonaların yaradılması zəif inkişaf etmiş rayonların dirçəlişinə, mövcud texnologiyaların təkmilləşdirilməsinə, yeni «Hoy-hay»-ların alınmasına, fəhlələrə və digər kateqoriyalı işçilərə yeni istehsal üsullarının öyrədilməsinə, eyni zamanda öz xammal ehtiyatlarından istifadə edərək dünya bazarlarına məhsul çıxarmağa təkan verə bilər.

Buna klassik misal olaraq, Braziliyada «Sərbəst liman» olan Manaus şəhərini (şəhər amazon çayı sahilində yerləşir) göstərmək olar. Limanda yerləşən xarici müəssisələr ixracat malları üzrə işlədiklərinə baxmayaraq onlar mütləq yerli xammaldan da istifadə etməli və məhsulun müəyyən hissəsini topdansatış qiyməti ilə Braziliya dövlətinə satmalı idilər.

Maraqlı burasıdır ki, bir müddət keçdikdən sonra bu zona tədricən idxal zonasına çevrilmişdir.

Hal-hazırda «sərbəst liman»a daxil olan bütün məhsulları Braziliya bazarları qəbul edir.

İxrac təmayüllü Azad İqtisadi Zonaların idxal zonalarına çevrilməsi meyli Çində, Meksikada, Barbadosda və digər ölkələrdə də vardır.

Bəzən belə dəyişikliyin neqativ tərəfləri də olur. Məsələn, azad iqtisadi zonada yerləşən xarici müəssisələrin məhsulları aşağı istehlak xüsusiyyətlərinə malik olduğu halda, dünya bazarlarında bu məhsullar reallaşa bilmədikləri üçün onlar öz məhsullarını azad iqtisadi zona yerləşən ölkədə satmağa cəhd edir.

Beləliklə, bu və ya digər ölkədə Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasının əsas məqsədi ilk növbədə həmin regionda iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsini təmin etməkdir.

Belə zonaların inkişafı milli iqtisadiyyatda yaranan böhranı yüngülləşdirməyə, regionda əsaslı vəsait qoyuluşu ilə əlaqədar olan çətinlikləri aradan qaldırmağa və bununla da iqtisadi inkişafa müəyyən dərəcədə təkan verir.

Eyni zamanda, zonaya qabaqcıl idarəetmə üsullarının, mütərəqqi texnikanın və texnologiyanın, eləcə də beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan yüksək istehsal mədəniyyətinin cəlb edilməsi və buradan ölkənin digər regionlarına yayılması əsas cəhətlərdəndir.

AİZ-in yaradılmasında müxtəlif dövlətlərin mərkəzi idarəetmə orqanları ilə ərazi idarəetmə orqanlarının münasibətləri müxtəlif olur. İstər inkişaf etməkdə olan və istərsə də sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələri göstərir ki, AİZ mərkəzi dövlət orqanlarının qərarı ilə yaradılır. Lakin, kifayət qədər faktlar vardır ki, Azad İqtisadi Zonaların yaradılması və idarə edilməsi yerli ərazi idarəetmə orqanları tərəfindən aparıla bilər.

Hal-hazırda «klassik» Azad İqtisadi Zonaların ən geniş yayılmışlarına aşağıdakıları misal göstərmək olar:

- beynəlxalq nəqliyyat sistemlərinin kəsişdiyi yerlərdə yerləşən rüsumsuz zona;
- əsasən xarici ticarətə istiqamətləndirilmiş ixrac sənaye zonası;

- ölkədə mövcud olan elmi-texniki potensiala, xarici kapitalın iştirakı ilə mütərəqqi avadanlıqlardan istifadəyə, «Hoy-hay»-ya və həmçinin xarici idarəetməyə, kommersiya və marketing təcrübəsinə əsaslanan texnoloji inkişaf parkı;
- sığorta və bank xidməti zonası. Bu iqtisadiyyatın ən vacib hesab edilən sahələrin möhkəmləndirilməsinə şərait yaradır.
- İdxal sənaye zonası. Bu zonada iştirak edənlər zona yerləşən ölkəni müasir əmtəələrlə, yerli müəssisələri isə qabaqcıl texnologiyalarla təmin edir.

Təcrübədə, ancaq yuxarıda qeyd edilən hər hansı formada azad iqtisadi zonaya nadir hallarda rast gəlmək olar. Adətən, mövcud Azad İqtisadi Zonalar göstərilən formaların müəyyən cəhətlərini özündə əks etdirir.

Məsələn, ola bilməz ki, texnoloji inkişaf parkı, bank əməliyyatları, sığorta yaxud ticarət xidməti göstərməsin.

Dünyanın bir sıra ölkələrində azad iqtisadi zonada yerləşən əksər müəssisələrə nisbətən az əsaslı vəsait qoyuluş tələb edən yüngül sənaye sahələrinin müəssisələri olur. Onlar, parça və paltar, məişət elektronikasısı, idman inventarları, plastmasdan hazırlanmış məmulatlar, mebel, ərzaq, içki və s. istehsal edirlər. Lakin son zamanlar azad iqtisadi zonanın təsisçiləri ağır sənaye sahəsi müəssisələrinin inkişafına da zəmin yarada bilmişlər.

Qeyd edilən Azad İqtisadi Zonalarda yaradılan ağır sənaye sahələri müəssisələrin olması, əlbəttə, ölkənin təbii resursları ilə bağlıdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, azad zonalar yaradılarkən mövcud sənaye müəssisələri baza rolunu oynayır.

Sənaye cəhətdən inkişaf etmiş Azad İqtisadi Zonaların əksəriyyətinə xas olan əsas xüsusiyyətlərdən

biri də, orada olan kompaniyaların yerli xammallardan maksimum istifadə etməsidir.

Xüsusən, inkişaf etməkdə olan ölkələrin Azad İqtisadi Zonalarında xarici kompaniyalar çox məmuniyyətlə yerli xammal ehtiyatı və onların əsasında hazırlanmış ilkin emal məhsullarından istifadə edirlər.

Bir sıra zonalarda yerli xammal əsasında iri emaledici sənaye sahələri yaratmışlar.

Azad iqtisadi zonada yerləşən emaledici müəssisələr adətən xammal mənbələrinin yaxınlığında yerləşdirilir. İxrac-sənaye zonaları isə əhali yaşayan iri məntəqələrdə, yaxud sənaye mərkəzlərində formalaşır.

Bunlardan başqa, Azad İqtisadi Zonalara məxsus olaraq ölkədə az bir müddətdə sənaye inkişafı problemini həll etmək üçün yaradıla bilər.

Xammal resurslarının emalı ilə məşğul olan müəssisələr (firmalar, şirkətlər, səhmdar cəmiyyətləri) nisbətən iri olurlar və uzunmüddətli müqavilə əsasında fəaliyyət göstərirlər.

Bu halda onlar öz fəaliyyətlərini bir neçə il əvvəlcədən proqramlaşdırırlar. Bununla da azad iqtisadi zonada yerləşən elektron məmulatlarının yığılı ilə məşğul olan azad zavoddan, yaxud paltar tikişisi ilə məşğul olan ixtisaslaşmış kompaniyalardan fərqlənirlər.

Belə hesab edilir ki, azad zonaya cəlb edilmiş xarici investorlara nisbətən iri və nüfuzlu kompaniyalar olurlar və azad iqtisadi zonanın güzəştlərindən istifadə edərək daha da inkişaf edirlər. Lakin, dünya təcrübəsi göstərir ki, çox iri və güclü transmilli korporasiyaların Azad İqtisadi Zonaların imtiyazlarına və güzəştlərinə həm də böyük ehtiyacları yoxdur. Onlar adi şəraitdə və istənilən ölkələrdə müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərə bilərlər. Əgər hər hansı bir ölkədə şərait kifayət qədər əlverişli deyildirsə, onda azad iqtisadi zonanın yaratdığı üstünlük

çox güman ki, bu kompaniyaların beynəlxalq inkişaf strategiyasını dəyişə bilsin.

Meksikaya, Yamayka və yaxud Mavrikiya kimi ölkələrin təcrübələri göstərir ki, sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə olan orta və xırda korporasiyalar inkişaf etməkdə olan ölkələrin Azad İqtisadi Zonalarında müvəffəqiyyətlə iş apara bilər.

Azad İqtisadi Zonaların yaradılması və fəaliyyəti milli və regional səviyyədə iqtisadiyyatın ümumi inkişafına təsir göstərir. Təsadüfi deyil ki, 90-cı illərin sonunda mövcud olan 2000 AİZ-in 1000-dən çoxu inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yerləşirdi.

BMT-nin TMK-lar üzrə mərkəzinin hesabatma görə belə zonalarda çalışan işçilərin sayı 3 mln olmuş, ümumi xarici ticarət dövriyyəsi isə 1,2 trln, dollar, başqa sözlə 1998-ci il dünya ticarətinin 10%-dən çox olmuşdur. AİZ-lərin kifayət qədər sürətlə yayılması 1981-ci ildən bəri onların sayının 10 dəfə artması ilə nəticələnmişdir.

Azad zonaların yaradılmasının ən əsas təsir dairəsi əhalinin məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsi, istehsal və ticarətin genişləndirilməsi, zona daxilindəki məhsulların rəqabətlik qabiliyyətinin yüksəldilməsidir.

Məsələn, AİZ hesabına məşğulluq səviyyəsi Cənub Şərqi Asiyada, Sakit Okean regionunda daha çox yüksəlmişdir. Bu zonalarda məşğulluq çox sürətli artmışdır. Təkcə bunu demək olar ki, 1996-cı ilə nisbətən 2000-ci ildə (Çin Xalq respublikası daxil olmadan) 19% artmışdır. Çin respublikasında 2000-ci ildə əhalinin 2.200.000 nəfəri azad iqtisadi zonada çalışmışdır ki, bunun da 323 mini 1996-2000-ci illərdə artmışdır.

Ümumdünya bankının apardığı tədqiqatın nəticələrinə görə 1996-cı ildə 2000-ci ilə nisbətən əhalinin AİZ-də məşğulluğu Banqladeşdə 120%, Honqonkda 34,8%, Hindistanda 76,6%, İndoneziyada 300%, Malayziyada 17%, Filippində 31,4%, Şri-Lankada 40% artmışdır. Lakin bu heç də bütün ölkələrdə müşahidə olunmur. Məsələn, göstərilən dövrdə AİZ-də çalışan işçilərin sayı Cənubi Koreya və Sinqapurda müvafiq olaraq 11 min və 7 min nəfər azalmışdır. Bu onunla izah olunur ki, burada yüksək avtomatlaşdırma tətbiq edilməklə ölkənin AİZ-dan kənarında elmi-texniki parklar və başqa ərazilərdə mütərəqqi texnologiyalı istehsallar yaradıldığından əhalinin axını oraya getmişdir.

Beləliklə, azad iqtisadi zonaların yaradılması, mahiyyəti və inkişafı prosesini təhlil etdikdə onları şərtləndirən əsas amilləri aşkar etmək olar. Bu amilləri aşağıdakı ardıcılıqla göstərmək olar.

- a) AİZ sərhədləndirilmiş bir yerdir, mütləq sərhədləri çərçivəsində ərazisində olduğu ölkənin fiziki olaraq təcrid edilən bir hissəsidir. Qeyd olunan hissə şəhərin bir hissəsini və ya hava dəniz limanının bir hissəsini və ya bütövlükdə göstərilən sahələri tam əhatə edir və yaxud da bir liman və ya tranzit yolları yaxınlığında yerləşir.
- b) AİZ ölkənin xarici ticarət həcmi artırmaq, idxalatı asanlaşdırmaq, ixracatı və valyuta gəlirlərini artırmaq, işsizliyi azaltmaq, xarici sərmayəni ölkəyə cəlb edərək texnoloji avadanlıqları yeniləşdirmək, sənayenin inkişafını sürətləndirmək və s. məqsədlərlə yaradılır.

- c) AİZ siyasi baxımdan ərazisində olduğu ölkənin sərhədləri daxilində lakin gömrük sərhədlərinin xaricində qəbul edilir. Bu baxımdan xarici ticarət və gömrük təlimatları qismən və ya bütövlükdə istifadə olunmur. Azad iqtisadi zonaya xarici dövlətlərdən gətirilən mallar idxalat, çıxarılan mallar isə ixracat, gömrük vergi və rüsumlarından azaddırlar. Bu zonaların yerləşdiyi ölkələrin özlərinə azad iqtisadi zonadan daxil olan mallar ölkənin idxalatı, çıxarılan mallar isə ixracatı qəbul edildiyindən, xarici ticarət və gömrük təlimatlarına tabe olurlar.
- d) AİZ müvafiq qanunla yaradılmış idarəetmə strukturları, digər rəsmi təşkilatlar və idarələr tərəfindən idarə olunurlar.
- e) AİZ yaradılmanın ilkin mərhələsində aşağıdakı fəaliyyətlərdən biri və ya bir neçəsini yerinə yetirə bilərlər: yükləmə boşaltma, təmizləmə, montaj, izləmə, idxalat, ixracat, sənaye fəaliyyətləri və digər xidmətlər.
- f) AİZ-da bütün fəaliyyətlər konvertləşən valyuta ilə aparılır.
- g) AİZ haqqında qanun çərçivəsində yerli və xarici hüquqi və fiziki şəxslər hər cür fəaliyyətlə məşğul ola bilərlər.
- h) AİZ ilə siyasi sərhədləri daxilində yerləşdiyi ölkə arasında görülə biləcək qanunsuz işlər (məsələn, qaçaqmalçılıq) qarşısını almaq məqsədilə AİZ sərhədləri tikilərək və ya çəpərlənərək hüquq mühafizə orqanlarının nəzarəti altına alınır. Ümumiyyətlə, ölkənin

gömrük təşkilatı bu zonaları dolayı və ya birbaşa nəzarət altında saxlayırlar.

9. 2. Azad İqtisadi Zonaların əsas növləri və idarə olunmasının təşkili.

AİZ-in formaları çoxdur. Bu ondan irəli gəlir ki, müxtəlif ölkələrdə yaradılan Azad İqtisadi Zonalar qarşısında qoyulmuş məqsədləri həyata keçirməyə xidmət göstərərək müəyyən ixtisaslaşmaya malik olurlar. Bu məqsədlə kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- regionun iqtisadiyyatının inkişafı
- məhsuldar qüvvələrdən daha dolğun istifadə edilməsi
- sənayenin müxtəlif sahələrinin inkişafı
- əhəlin məşğulluğunun artırılması
- mütərəqqi texnika və texnologiyanın regiona cəlb edilməsi
- ekoloji mühitin sağlamlaşdırılması və s.

Qeyd etdiyimiz kimi azad iqtisadi zona termini quruluşu, hüquqi əsasları və funksiyaları baxımından fərqli xüsusiyyətlərə malik olan müxtəlif azad iqtisadi zona növlərini və formalarını əhatə edən geniş anlayışdır.

AİZ təsərrüfat fəaliyyətində sərbəstliyin dərəcəsinə görə iki yerə bölünürlər:

1. Açıq AİZ
2. Qapalı AİZ

Açıq AİZ-də hər cür iqtisadi fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə icazə verilir. Belə zonalarda daxilində olduğu ölkənin qanun və təlimatlarının heç biri tətbiq olunmur.

Qapalı AİZ-da isə iqtisadi əhəmiyyətli bəzi fəaliyyət növlərinin reallaşmasına icazə verilir. Bu zonalarda beynəlxalq qanun və təlimatlarla yanaşı, daxilində olduğu ölkəyə aid qanun və təlimatların bir qismi də tətbiq olunur. AİZ-da həyata keçirilən fəaliyyət növləri həm də ölkənin qanun və təlimatlarına tabeçilik baxımından seçilən bu cür zonalar qapalı AİZ-dır.

Azad iqtisadi zona formalarını bir-birindən iki kriteriyaya görə fərqləndirmək mümkündür.

Birinci kriteriya AİZ həyata keçirilən fəaliyyətin növü ilə bağlıdır. AİZ-ın fəaliyyətləri sadəcə ticarət və ya birgə ticarət və sənaye fəaliyyəti də ola bilər. «AİZ-lər 1960-cı illərin ortasından etibarən gömrüksüz idxalat, saxlama malların müxtəlif istehsal proseslərində olması və yenidən ixrac edilməsi kimi fəaliyyətlər göstərən zonalardan daha çox ticarət və sənaye fəaliyyətlərinin üstünlük təşkil etdiyi zonalardək geniş miqyaslı bir yol keçmişdir»¹

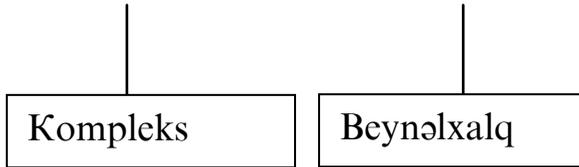
İnkişaf etmiş ölkələrdə AİZ-ın çoxu ilkin olaraq ticarətə üstünlük vermişlər. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə isə sənaye məqsədli AİZ-lərə meyl getdikcə artmaqdadır.

İkinci kriteriya zonanın fəaliyyətlərinin daxili bazara və ya ixracata meyilli olduğunun müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır.

Azad iqtisadi zonaların müxtəlif görünüşü aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

¹ Dr. Engin Erdoğan «Serbest bölgeler ve Türkiyede bir model denemesi» Eskişehir 1995 s.37.

Azad ticarət	Azad istehsal	Elmi-texniki inkişaf	Servis
Gömrük anbarları Tranzit Azad liman	İxrac istehsal İdxal istehsal İxrac-idxal istehsal (qarışığı) Sənaye parkları 1 Makvil adoras (Meksika)	Texnopolis Texnikapark Yeni və yüksək texnologiya	Azad bank Offşor Sığortachılıq Turist xidmətləri Ekoloji parklar



1. Azad ticarət zonası ölkədə ticarətdə tətbiq olunan qanun və qadağanların qismən və ya tamam dondurulmuş, xarici ticarət baxımından sərbəst hala gətirilmiş bir sahədir. Azad ticarət zonası əksər hallarda beynəlxalq ticarət yolları üzərində (əsasən bir liman və ya aeroportda və ya yaxınlığında) yaradılır və ölkənin digər ərazilərindən iqtisadi

cəhətdən ayrılaraq, nəzarət altında fəaliyyət göstərir.

Azad ticarət zonaları idxalata və ya ixracata meyilli olaraq fəaliyyət göstərilir. Ona görə də bu zonalara gətirilən mallar üçün gömrük rüsumu ödənilmiş, daha dəqiq desək, malların zonaya idxalı və zonadan digər ölkələrə ixracı gömrük vergisindən azad olunur.

Azad liman termini də sərbəst ticarət zonaları ilə eyni izaha malikdir. Çünki, sərbəst liman adlandırılan azad zonaların quruluş məqsədləri, funksiyaları, qanunauyğunluqları sərbəst ticarət zonalarından fərqli deyildir. Azad limanların fəaliyyətləri də azad ticarət zonalarındakılarla eynidir. Yəni orada sənaye fəaliyyətinə icazə verilmir.

Azad ticarət zonalarının fəaliyyəti əsasən ölkənin tranzit ticarətini inkişaf etdirməyə, idxalat və ixracatını asanlaşdırmağa yönəlmişdir.

«Azad ticarət zonasının fəaliyyət məqsədi xarici ticarətdir. Malların dəstəklənməsi, mühafizə edilməsi, üzlənməsi, sərğiləmə, çeşidləmə, markalama, saflaşdırma, tranzit ticarət və reeksport kimi ticarət fəaliyyətlərinin həyata keçirildiyi bu növ azad ticarət zonalarında mallar ölkəyə daxil olduqda həmin ölkənin gömrük və xarici ticarətinə əsaslanan qanunların təsir dairəsindən tamamilə və ya qismən xaricdə qalırlar»¹.

Azad ticarət zonasının başlıca fəaliyyəti ərazisində olduğu ölkənin xarici ticarətini tranzit ticarəti və reeksport işləmələri ilə asanlaşdırmaq və inkişaf etdirməkdir.

¹ İskender Şengezer. «Sərbəst Bölgələr» Ankara. 1993. s.24.

Azad ticarət zonalarının əhəmiyyətli fəaliyyət istiqamətlərindən biri və xüsusilə tranzit ticarətinin tamamlayıcısı anbarlama fəaliyyətidir. Çünki, yenidən ixrac edilmək məqsədilə azad zonaya gətirilən malların adətən anbarlarda bir müddət qorunması ehtiyacı ortaya çıxır.

Azad ticarət zonasına gətirilən malların zonada olduqları vaxt müddətində paketləmə, dəstəkləmə, üzləmə, çeşidləmə, tənzimləmə, qurutma kimi müxtəlif proseslərə məruz qalmaları mümkündür.

Yuxarıda göstərilən fəaliyyət növlərindən əlavə Azad ticarət zonaları ölkənin idxal və ixracını asanlaşdıran bir vasitəçi rolunu oynayır.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, ölkədə azad ticarət zonası yaradılsa, idxalda aşağıdakı üstünlükləri əldə etmək mümkün olar.

- ehtiyac duyulan idxal malları daha əvvəlcədən azad zonaya gətirilib saxlandığı təqdirdə, sifariş verilməsi ilə malın əldə edilməsi arasındakı vaxt itkisi aradan qaldırılmış olur və tələb olunan mal təmin edilir. Mallar zonada idxalçılar tərəfindən saxlana biləcəyi kimi rəqabət üstünlüyünü saxlamaq istəyən ixracatçı şirkətlərlə də zonaya gətirilərək saxlana bilər.
- Zonada saxlanan mallara tələb olduqca kiçik partiyalarla idxal edilmə imkanı, ixracatçıların il ərzində ixrac etdikləri malların gömrük haqqını bu dəfə də ödəmələrinin vacibliyini ortadan qaldırır. Bu da ölkə firmalarının istehsal xərclərini azaldan bir rol oynayır.

- tələb duyulan malın idxalının nisbətən qısa vaxtda baş verməsi, asanlıq və zəmanət yerli şirkətlərə istehsal qərarlarının qəbul olunmasında rahatlıq yaradır və optimal seçilməsinə köməklik edir.
- azad ticarət zonasından idxal ediləcək məhsulların tələbata uyğunluğu baxımından çeşidlənməsi mümkündür. Beləliklə, qarışıq halda olan və ya tələbata uyğun olmayan malların idxal edildikdən sonra təkrar geri göndərilməsi nəticəsində əmələ gələn vaxt itkisi, hüquqi tələblər və xərclərin aradan qaldırılması, malın seçilərək, bəyənilərək alınması mümkün olacaqdır.

Azad ticarət zonaları vasitəsilə ixracatı asanlaşdırıcı məqamlar da var. Bunlar əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- azad ticarət zonası qurmaqla istehsallarını müəyyən miqdarda idxal edilmiş yarımfabrikatlarla quran yerli şirkətlər yuxarıda göstərilən səbəblərə görə istehsal xərclərini azalda biləcəklər;
- ölkənin başqa ərazilərdən azad zonaya mal gətirilməsi ixracat sayıldığı üçün ölkə ixracatçı kimi əvvəl bütün ixracat formalarını tamamlayaraq malını zonaya göndərir və burada saxlayır. Lazım olduqda malını idxalçı ölkəyə göndərir. Bu vəziyyət ixracatçıya malını reallaşdırmaqda vaxt, qarant və daha yaxşı rəqabət imkanları yaradır;
- ixrac edilmək üçün zonaya gətirilən mallar burada olduqları vaxt ərzində istehlakçının tələblərinə görə müxtəlif proseslərdən keçə bilirlər. Xüsusi ilə ixrac ediləcək malın

dəstəklənməsi və bazara hazırlanması zonada görülərsə bu işlər üçün nəzərdə tutulan gömrük ödəmələri güzəşt edildiyindən xərclərin səviyyəsi qismən aşağı olur. Ayrıca bu şəkildə bəzi çatışmayan cəhətlər səbəbindən ixrac edilməyən mallar, zonada qaldığına görə ixrac şansı da qalacaqdır;

- Azad ticarət zonası daxilində fəaliyyət göstərən şirkətlərin zona yerləşdiyi ölkədən satın alacağı mal və xidmətlər həmin ölkənin ixracatının və valyuta gəlirlərini artıracaq bir rol oynayacaqdır.

Bütün bunlar azad ticarət zonasının ölkənin idxalat və ixracatının inkişafı məqsədini güddüyünü göstərən əsas xüsusiyyətlərdir.

Bəzi ölkələrdə azad ticarət zonalarını azad zonalar kimi də adlandırırlar. ABŞ-da isə azad ticarət zonaları xarici ticarət zonası şəklində ifadə olunur. Hal-hazırda ABŞ-da əsasən idxalla məşğul olan 200-ə yaxın belə zona mövcuddur. Birləşmiş ştatlarda müəyyənləşdirilmiş qaydaya əsasən mallar ABŞ-a idxal edilməzdən əvvəl xarici ticarət zonalarında saxlanılır və ya həmin zonada istehsal edilə bilər. Belə zonalarda keçən malların 75%-dən çoxu ABŞ bazarı üçün nəzərdə tutulmuşdur. Belə mallar üçün vergi, malların zonalardan birləşmiş ştatlara idxal edildiyi yerdə ödənilir.

Bəzi azad ticarət zonaları isə yalnız dənizdən kənar qonşu ölkələrə mal göndərilməsi üçün ixtisaslaşdırılır. Kəraçi limanında Əfqanıstan üçün nəzərdə tutulmuş malları saxlamaq məqsədilə kiçik tranzit zonası yaradılmışdır. Nepaldan İdxal olunan malları saxlamaq üçün yaradılan Kəlküttə limanı da eyni xidmətləri göstərir. Sinqapur və Rotterdam

kimi azad limanlar, əsasən, qitələrarası ticarət və paylaşdırma mərkəzi rolunu oynayırlar.

Müasir dövrdə dünyanın bir çox ölkəsində azad ticarət zonaları müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir. Bunlardan «Braziliyada Manaus; Dubayda Yebel Əli, Filippində Marikevs, Hollandiyada Oran Yestad və Quracao, Hindistanda Kandla, Yamaykada Kinqstan, Kolumbiyada Barahqulla, Meksikada Salina Topovampo, İsveçdə Stokkolm, Malmo Qöthenburq, Misirdə Süveyş kanalını Ağdəniz çıxışında yerləşən Port-Said, Yuqoslaviyada Belqrad, Türkiyədə Mersin, Antalya, İzmir, Adana-Yumurtalıq, İstanbul-Atatürk hava limanı, İtaliyada Triesta, Neapol, Messina və s.»¹ göstərmək olar.

Azad istehsal zonaları xarici investitorlara vergisiz avadanlıq və xammal idxalına, kapital və əlirlərin ölkədən maneəsiz çıxarılmasına zəmanət verilən, zonada istehsal edilmiş məhsulu və yarımfabrikat malların ixracında gömrük güzəştləri, istehsal binaları tikmək və istifadə etmək üçün əlverişli şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutan zonlardır.²

Məlumdur ki, azad istehsal zonası üçün müəyyən edilən gömrük güzəştləri və digər müxtəlif şəraitlər azad ticarət zonaları üçün də tətbiq oluna bilər. Bu səbəbdən azad istehsal zonalarının müəyyənləşməsində «bütövlükdə ixraca meyilli istehsal» amilləri ön plana çıxarılır.

Azad istehsal zonasını azad ticarət zonasından ayıran əsas cəhət fəaliyyətin növü və məqsədidir.

¹ İskender Şengezer. «Serbest Bölgeler» Ankara. 1993. s.8

² Alpar Cem «Dünyada ve Türkiyede serbest bölgeler». Ankara 1995. s.21

Birinci əsas məqsəd ticarət olduğu halda, ikincisində əsas məqsəd sənaye məhsulu istehsalıdır.

Azad istehsal zonaları əsasən ixrac istiqamətli inkişaf siyasəti aparan ölkələrdə dünya bazarında fəaliyyətə meyli şirkətləri, bütövlükdə ixrac yönlü istehsalla məşğul olmaları üçün cəzb etmək məqsədilə qurulur.

Azad istehsal zonaları ölkənin gömrük sahəsindən xüsusi məqsədlərlə ayrılmış zonalardır və əsasən beynəlxalq dəniz və ya hava limanı yaxınlığında qurulurlar. Bu kimi zonalarda istehsal olunan malların yerli ölkə bazarlarına girişi əsasən qadağan edilir.

Zonadakı bu müxtəlif tədbirlərin həyata keçirilməsinin əsasında yerli ölkənin ixraca meyli sənayeləşməsinin başlanması və ya sürətləndirilməsi məqsədi dayanır.

Yerli ölkənin zonaya cəzb ediləcək xarici sərmayə qoyuluşundan alacağı səmərə aşağıdakılardan ibarətdir:

- valyuta gəliri əldə etmək; yeni məşğulluq imkanları yaratmaq;
- azad istehsal zonasında sənaye quruluşları və ölkə iqtisadiyyatı arasında əlaqə yaratmaq;
- xarici sərmayə və mütərəqqi texnologiyanın tətbiqi.

Azad istehsal zonalarında kapital qoymuş şirkətlər yerli və ya xarici ola bilər. Lakin təcrübədə investor şirkətlərin böyük qisminin xarici olduğu görünür. Bu xarici şirkətlər də əsasən inkişaf etməkdə olan ölkələrdəki ucuz xammal və iş qüvvəsindən istifadə edərək dünya bazarına çıxarılacaq məhsul istehsal etmək məqsədini güdən iri şirkətlərin filiallarıdır. Bu şirkətlər aşağı gömrük

xərcləri və buna əlavə olaraq görülən digər güzəştli tədbirlərdən bəhrələnərək istehsal proseslərinin çox əmək sərfinə ehtiyac duyulan mərhələsini azad istehsal zonalarında həyata keçirirlər. Montaj tipli fəaliyyətlər və sadə sənaye işləri zonalarda yerləşən sənayenin əsasını təşkil edirlər.

İnkişaf etmiş ölkədə yerləşən əsas şirkət istehsal üçün gərəkli xammal və yarımfabrikatları zonadakı filiallara göndərir. Zonada istehsal edilən xammal ya əsas şirkətə ixrac edilir, ya da digər montaj işlərinin həyata keçirilməsi məhsulun tam istehsalı və ya realizə olunması üçün üçüncü bir ölkəyə ixrac edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, dünya bazarında rəqabətə dözə biləcək məhsul istehsal edən şirkətlər sərmayələrini sadəcə azad istehsal zonalarına qoyurlar. Bu şirkətlər bəzi ədəbiyyatlarda «dünya bazarı fabrikası» adlandırılmışdır.¹

«Dünya bazarı fabrikası» azad istehsal zonası daxilində və ya xaricində mövcud ucuz əməyi dəyərləndirərək dünya bazarına meyilli məhsul istehsal edən birliklər şəklində tanınırlar.

Azad istehsal zonalarında formalaşmış sənaye fəaliyyətləri bir neçə sənaye sahəsi üzrə ixtisaslaşdırılmışdır. Bunların arasında yüngül və elektronika sənaye sahələri əsas yer tuturlar.

Bu tip zonalar istehsal olunmuş məhsulun təyinatı əlamətlərinə görə ixrac istehsal rejimi (makiladoras (Meksika)), idxal istehsal zonaları, ixrac-idxal (qarışıq) zonaları və s. kimi qruplara ayrılır. Lakin bunların içərisində daha çox yayılmışı ixrac-istehsal zonalarıdır.

¹ Erdoğan Engin «Serbest bölgeler ve Türkiyede bir model denemesi» Eskişehir. 1995.s.48.

İxrac istehsal zonası (İİZ) -mövhumu təxminən 1960-cı ildə İrlandiyanın Şenon hava limanında yaradılan zona ilə bağlı meydana gəlmişdir. İİZ əsasən 40-80 hektarlıq ərazisi olan sənaye parkı olub, ətrafı hasarlanan, gömrük idarəsi və ya İİZ rəhbərliyi tərəfindən nəzarət olunan, investorların xammal, avadanlıq və materialları rüsumdan idxal etdiyi, son məhsulun ixrac edildiyi yerdir. İİZ-lə daxili iqtisadiyyat arasındakı alqı-satqı məsələlərinə baxış müxtəlifdir. Şenonda, sonra isə Çinin Tayvan əyalətində və Koreya Respublikasında müasir İİZ yaradılmağa başlananda sadə bir qayda vardı: İİZ-lər ixrac sənayesi üçün nəzərdə tutulurdu və daxili satışa adətən icazə verilmirdi. Müstəsna hallarda məhdud daxili satışlar mümkün idi. Koreya Respublikasının qanunçuluğuna görə müstəsna hallarda İİZ məhsullurandan daxili bazarlarda istifadə edilə bilər.

Malaziya qanunçuluğu azad zona rəhbərlərinin icazəsi olduqda malların gömrük ərazisinə göndərilməsinə, rəhbərliyin bölgənin gömrük nəzarətçisi ilə məsləhətləşməsindən sonra icazə verir. Şenonda mal müvafiq gömrük vergisi 5% həcmində ödənildikdən sonra satışa çıxarıla bilər. Tayvan əyalətində qanunçuluğa görə İİZ-də olan istehsal sənayesi məhsulları əsasən ixrac üçün nəzərdə tutulur. Buna baxmayaraq idxal edilmiş illik məhsulun müəyyən hissəsi qanunda nəzərdə tutulan gömrük vergisi ödənildikdən sonra yerli bazarda satıla bilər.

Son illərdə İİZ qanunları ölkə daxilində məhsul satışına kəskin məhdudiyyətləri nisbətən azaltmışdır.

Lakin buna azad zona rəhbərliyinin razılığı tələb olunur. Məsələn, 1991-ci ildə Nigeriyada qəbul olunmuş qərara əsasən burada məhsulların daxili

bazarlarda satışına heç də məhdudiyət qoyulmur. Yalnız belə mallara əlavə olaraq idxal məhdudiyətləri və normal gömrük tariflərinin daxil edildiyi idxal gömrük təlimatları tətbiq edilir.

Toqoda azad zonalar haqqında 1989-cu ildə qəbul olunmuş qanuna əsasən yerli və ya Qərbi Avropa Dövlətləri Azad İqtisadi Birliyi (QADİB) materialları hesabına istehsal edilmiş məhsullar Toqoda satılarkən onlardan yalnız ümumi satış vergisi alınır. Ümumi məhsulun 60%-i və ya xammalın 40%-i Toqoda və ya QADİB-dən əldə edilibsə, belə məhsullar «yerli QADİB məhsulları» kimi xarakterizə edilir.

Azad zona haqqında Keniya qanununa görə gömrük ərazisindən İİZ-ə gətirilmiş əmtəə «idxal edilmiş» kimi nəzərdə tutulur və dənərli (konvertləşən) valyuta ilə ödənilir.

Kosta-Rikada azad zona şirkətlərinin istehsal məhsulun 40%-ə qədəri Azad Zona Korporasiyası (İİZ rəhbərliyi) və iqtisadiyyat nazirliyi tərəfindən razılıq verildikdən sonra daxili bazarda satıla bilər. Bu razılıq o zaman verilir ki, azad zona malları idxal zamanı rəqabətə dözsün və yerli istehsalçılara təsir etməsin. Bu məhsullara görə normal idxal vergisi ödənilir.

Dominikan Respublikasının azad zona haqqında qanununa əsasən zona istehsalçılarında ölkədə istehsal olunan və qanunla qadağan olunmayan məhsulun 20%-ə qədərini yerli bazarlarda satmağa icazə verilir. Əmtəə üçün idxal vergisi tutulur, yerli material və komponentlərə görə əlavə edilmiş 25% vergi ödənilir.

Trinadada mallar sənaye nazirliyinin icazə və bütün gömrük haqqı ödənilməklə gömrük ərazisində satıla bilər.

İranda Azad Zona Qanununa görə nazirlər şurasının icazəsi ilə Azad Zona məhsulları idxal vergisi ödədikdən sonra yerli bazarda satışa çıxarıla bilər.

İran materialları vergidən və qiymət əlavəsindən azad olunur.

Fici qanunçuluğu malların daxili satışına yol vermir. Azad zona malları ixrac edilə, başqa azad zonaya göndərilə və ya gömrük nəzarətçisi tərəfindən başqa yerə göndərilə bilər.

Zona ilə daxili bazar arasında ticarətin bir sıra başqa şərtləri də vardır.

Son 30 ildə İİZ əsasən Şərqi və Cənubi Asiyada, Afrikada, Kəraib dənizi hövzəsində, Mərkəzi Ameriyada sürətlə yayılmışdır. Fransa və Birləşmiş Krallıq da daxil olmaqla bir çox Qərbi Avropa ölkələri bu ideyanı qəbul etmişdir. Hazırda Avropa və Asiyanın keçmiş sosialist ölkələri, həmçinin Afrika və Cənubi Amerika ölkələrinin bir çoxu bu ideyanı nəzərdən keçirir.

İxrac istehsal rejimi (İİQ) - bu Mavritaniya və Ficidə geniş yayılmışdır. Hər iki ölkədə sərmayədarlar xüsusi bir zonada məhdudlaşmayıblar. Əgər onlar İİR statusuna malikdirsə, başqa ölkələrdəki ixrac istehsal zonası sərmayədarları ilə eyni imtiyaza və statusa malik olaraq hər yerdə fəaliyyətə başlaya bilərlər. Yəni onlar məhsul və avadanlığı idxal edə və materialları emal edib, son məhsulu ixrac edə bilərlər. İir statusu olan sərmayədarlar mal ixracına icazə almış kimi hesab edilir və bəzi ölkələrdən birbaşa azad olurlar.

Barbadosda Anklav sektoru və Meksikanın Makviladora sektoru İir rejimi kimi təsnif edilir.

Meksikada gömrük vergisindən azad makviladora proqramı 1965-ci ildən inkişaf

etdirilməyə başlanıb. Bu proqrama əsasən Meksika Hökuməti ABŞ-Meksika sərhədlərinin 20 km-də gömrük vergisindən azad müəssisələr yaradıb. Hökumət 1972-ci ildə Meksikanın çox yerində sərmayədarlara sərhəddin o biri tərəfinə ABŞ-a getmək, rüsumdan azad edilmiş xammal və materiallar gətirmək və ixrac üçün istehsal etmək icazəsi verdi. ABŞ tarif kodeksinə uyğun olaraq Meksika mallarına çevrilmiş ABŞ materialları şatlara ixrac olunarkən gömrük vergisindən azad olunur. Rüsum yalnız Meksikada əlavə yaranmış dəyərə və ABŞ-dan alınma xammala görə tutulur. Birləşmiş Ştatların sərmayəçiləri üçün Meksika yaxınlığına və siyasi sabitliyinə görə əlverişli və sakit ərazidir.

Şəhər hakimiyyəti, özəl bölmə, gömrük idarəsi və digər təşkilatlar Makviladoranın inkişaf etdirilməsinə bürokratik əngəllər törədirlər.

Bunu nəzərə alan Meksika hökuməti 1983-cü ildə Makviladora müəssisələrinə yardım məqsədilə dekret qəbul etmişdir. Bu dekretə görə ərazinin təsdiq edilmə qaydaları, gömrükdən azad olma imtiyazları qaydaları sadələşdirilir. Proqramda nəzərdə tutulan müxtəlif təşkilatlar əsasında koordinasiya təkmilləşdirilib. Bu dekret 1989-cu ildə yenisi ilə əvəz edildi.

Proqramın müvəffəqiyyət qazanmasında Birləşmiş Ştatlar yaxınlıq, iki ölkənin əmək-haqqı norması arasındakı böyük fərq, Meksika bələdiyyə rəhbərliyinin və özəl bölmə sənaye parkı yaradıcılarının bacarıqlı işgüzar fəaliyyəti əsas rol oynamışdır. Onlar ABŞ-ın sərmayədarlarının diqqətini cəlb etmək üçün imkanları aşkarlamaqda böyük risk etmiş, infrastrukturla zəngin parkları,

yardım xidmətlərini inkişaf etdirmiş, onların Meksikada yerləşdirilməsinə köməklik göstərmişlər.

İqtisadi və elmi-texniki inkişaf zonası- üçüncü nəsəl zonaları hesab olunurlar. Bu nəsəl 70-80-ci illəri əhatə edir. Bu kimi zonalar kor təbii meydana gəlir və yaxud dövlətin köməkliyi ilə böyük elmi mərkəzlərin məkanında yaradılır.

Bu zonalarda milli və xarici tədqiqatçılar, layihəçilər, elm istehsal firmaları cəmləşir. Bunların hamısı vahid vergi-maliyyə güzəştlərindən istifadə edirlər.

Texniki-tətbiq zonaları - ən çox ABŞ, Yaponiya və Çində fəaliyyət göstərir. ABŞ-da bunları texnika parkı, Yaponiyada-texnopolis, Çində isə yeni və yüksək texnologiya inkişafı zonası adlandırırlar. Böyük Britaniyada onlar hər iki universitetdən birində, Finlandiyada isə hər üç universitetdən birində yayılmışdır.

Dünyada məşhur olan texnoloji parklara misal olaraq, Böyük Britaniyada-Kembric elmi parkını, Yaponiyanın Sukuta elmi şəhərciyini göstərmək olar. Ən böyük texnika parkı isə ABŞ-da fəaliyyət göstərən «Silikon Velli»dir. Bu dünya iizrə hesablama texnikası vasitəsilə və kompyüter istehsahna 20%-i özündə cəmləşdirir. 20 min işçisi vardır, bütün ABŞ-da bu cür 80 zona mövcuddur.

Yaponiyada hökumətin xüsusi proqramına əsasən qabaqcıl elmi təşkilatın bazası əsasında 20 texnopolis yaradılıbdır. ÇXR-də bu cür zonalar elm və texnikanın inkişafına dair dövlət planına əsasən yaradılır. 90-cı illərin ortalarında Çində 50-dən çox yeni və yüksək texnologiyanın inkişaf zonası vardır.

Bütün bu müstəqil zonalar yeni tədqiqat istiqamətləri üçün katalizatorudur, yüksək

məhsuldarlığa malikdir və yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasına təsir edir.

Beynəlxalq xidmət zonaları - Müxtəlif maliyyə-iqtisadi bank, sığorta, turist və s. xidmətləri göstərən firma və təşkilatların sahibkarlıq fəaliyyəti üçün xüsusi güzəştli rejimə əsaslanan ərazi nəzərdə tutulur.

Azad bank zonaları dedikdə ölkə xaricində əldə edilən maliyyə fondlarının yenə də ölkə xaricində işlədilməsi məqsədilə yaradılan və ölkənin bank sektoru üçün hazırlanmış hər cür qanun və təşkilatlarının nəzarətindən kənar qalan banklar nəzərdə tutulur.¹

Bu regionlarda sərmayə qoyuluşu nəzarəti, valyuta nəzarəti yoxdur və ya aşağı nisbətdədir. Bank fəaliyyəti üçün alınan vergi və xərclər tamamilə götürülmüşdür. Azad bank zonasında və ya kənar bankların funksiyasının həyata keçirilməsi üçün başlıca şərt valyutaları kapital yığa bilən xarici bankların regiona cəzb edilməsidir.

Müxtəlif cür xidmət göstərən bu maliyyə mərkəzlərini bəzi hallarda «Offşor mərkəz» də adlandırırlar. Offşor mərkəzdə xarici kreditor və borc götürənlər arasında bağlanan bu və ya digər əməliyyatlar üzrə müqavilələr Offşor bağlaşma adlanır. Hazırda dünyada 300-dən çox offşor zonası mərkəzi mövcuddur.

Bir çox ölkələrdə artıq xeyli vaxtdır ki, offşor kompaniyaları fəaliyyət göstərir. Bunlardan-Lixtenşteyn, Panama, Normand adaları, Britaniyada Men adası, Antil adaları, Honkonq, Madeyra, Liberiya, İrlandiya, İsveçrə və s.

¹ Alpar Cem «Dünyada və Türkiyədə serbest belgeler» Ankara. 1995. s. 54.

göstərmək olar. Son onilliklərdə offşor zonaları Maltada, Mavrikidə, Qərbi Samoa, İzrail, Malayziya və s. ölkələrdə də yaranmışdır.

Beynəlxalq kapital bazarında Nyu-York maliyyə mərkəzinin zəifliyini görəndə ABŞ hökuməti yenidən bu mərkəzin mövqeyini yüksəltmək üçün 1981-ci ildə Nyu-Yorkda beynəlxalq bank təşkilatları açmağa icazə verdi. Onlara transmilli bizneslə məşğul olmaq üçün geniş sərbəstliklər verildi və güzəştli vergi sistemi tətbiq edildi. Başqa bir misal Londonda yaradılan Offşor mərkəz sığorta işləri üzrə ixtisaslaşmışdır. Xüsusilə, Londonda fəaliyyət göstərən «Lloyd» kompaniyası ənənəvi olmayan xüsusi tip risklərin sığortası üzrə ixtisaslaşdı. Ənənəvi risklər: yanğın, oğurluq, qəza, vətəndaş cavabdehliyi və s. «Lloyd» kompaniyasının sığorta obyektidir.

Sənaye, ticarət, bank, sığorta və s. kompaniyaları offşor zonalarda ya bütövlükdə heç bir vergiyə cəlb edilmirlər, (İrlandiya, Liberiya) yaxud bütövlükdə az vergiyə cəlb edilirlər (Lixtenşteyn, Antil adaları, Panama, Men adası və s.)

Ona görə də offşor zonaları yaradılan ölkələrdə xarici kapitalın axmasına zəmin yaranır. Bəzi məlumatlara görə offşor zonalarında istifadə edilən kapital 500 mlrd dollar təşkil edir. Bunların üzvləri (fiziki və hüquqi şəxslər) 2 mln. nəfərə qədərdir.

Kompleks zonalər - ayrı-ayrı inzibati yerlərdə ümumi rejimə deyil, daha əlahiddə-xüsusi güzəştlərə əsaslanaraq yaradılır. Bu tip zonalarda Azad İqtisadi Zonaların müxtəlif formaları fəaliyyət göstərir. Bu zonalara bəzən xüsusi iqtisadi zona da deyilir.

Xüsusi İqtisadi Zona (XİZ) termini 1979-80-ci illərdə Çində bu tip zonaların inkişaf etdirilməsindən sonra işlədilib. Çin hökuməti 1970-ci ilin sonunda xarici kapitalın, texnologiyanın və idarəçiliyin ölkəyə cəlb edilməsi üçün xüsusi tədbirlər işləyib hazırlamağa başladı. Hökumət 1979-cu ildə 2 əyalətdə XİZ-ləri təcrübədən keçirmək qərarına gəldi. Bunlar Quandonqun, Şenjen, Cuhay, Şantu və Ficinin Ksayamen bölgələri idi. Sərmayəyə yardım etmək və sərmayədarların müraciətlərinə icazə vermək məqsədilə hər zonanın yerli hakimiyyət orqanlarına yerli qanun və qərarlar tətbiq etmələrinə icazə verildi. Buraya gömrük rüsumundan azad material və avadanlıq idxalı əlverişli vergi və fəaliyyət üsulları daxil idi. İstehsalın çox hissəsinin ixrac edilməsinə baxmayaraq, zona mallarının 30%-ə qədərini yerlərdə satılmasına icazə verilmişdir. Əsas mənfəətin xarici sərmayə qoyuluşundan məşğulluq səviyyəsinin artmasından, malların ixracından əldə ediləcəyi gözlənilirdi.

1984-cü ildə bu təşəbbüs 14 sahil şəhərinə yayıldı. Son illərdə bu ideya digər sahil və dənizdən kənar ərazilərdə də yayılaraq konsepsiyanın ümumən bəyənildiyini sübut etdi. Çin Honkonq sərhəddindəki Şenjen vilayətində yaradılmış XİZ ən yaxşı zona hesab edilir. 327 kv.km ərazini əhatə edir və Şenjen bələdiyyə rəhbəliyi tərəfindən idarə olunur. Vilayətin təxminən 1 milyona yaxın əhalisi vardır.

Çinin açıq qapı siyasətinə xarici sərmayədarlar müsbət qiymət vermişlər. 1989-cu ildə xarici sərmayədarların (əsasən müştərək müəssisələr) daxil edildiyi 2000 XİZ layihəsi təsdiq edilmiş və əlavə 30 mlrd. dollarlıq sərmayə qoyulmuşdur. Həmin

sərmayənin çoxu zona yaradıldıqdan 5 il sonra qoyulmuşdur. Bu isə o deməkdir ki, hər bir ölkə investor cəlb etmək üçün ilk növbədə onların inamını qazanmalıdır, bu isə xeyli vaxt tələb edir. Çində sərmayə qoyanların əksəriyyəti ABŞ (20%), Yaponiya (15%) və xaricdə yaşayan çinli sərmayədarlardır.

Koreya Xalq Demokratik Respublikası hökuməti ölkənin şimalında yerləşən Racib Sonbonq bölgəsində XİZ yaratmağı planlaşdırır. Təklif olunan ərazinin ümumi sahəsi 621 kv. km-dir.

Uyğun tədqiqatlar XİZ-ların yaradılmasına Şərqi Avropada da yol açmaqdadır. Əsas ideya məhdud coğrafi əraziləri xarici və daxili ixrac üçün nəzərdə tutulmuş sərmayə, mərkəzi kimi inkişaf etdirilməsidir. Zona «biznesə yardım edəcək» yaxşı infrastrukturaya, sadələşdirilmiş rəhbərlik və yardım xidmətlərinə malik olmalıdır. Çin zonaları «İqtisadi islahatlar üçün nəzarət edilən təcrübələr» kimi nəzərdən keçirilə bilər. Bu zonaların çoxunda bürokratiyanın aradan qaldırılması və «biznesə yardım edən mühitin» yaradılmasına xüsusi diqqət yetirilir.

Polşanın Cənub-Şərqiindəki Mayaleç bölgəsində aviasiya zavodu ərazisində xüsusi iqtisadi zona yaradılması üçün müvafiq tədqiqatlar tamamlanmışdır. Ərazinin sahəsi təxminən 200 hektardır. Zonanın məqsədi, aviasiya istehsalının aşağı düşməsi nəticəsində azalmış iş yerlərini bərpa etməkdən, əvvəllər Mayaliçdə qazanılmış ixtisas və peşələrdən yeni maşınqayırmada fəaliyyət və xidmət sahələnidən istifadə etməkdən ibarətdir.

Macarıstan, Slovakiya, Bolqarıstan cəmiyyətində Rusiya Federasiyası və başqa MDB

ölkələri də XİZ yaratmağı planlaşdırır və ya yaratmaq ərəfəsindədir.

Beynəlxalq azad zonalar - Bu zonalann formalaşması prosesi 90-cı illərdən sonra daha da fəallaşmışdır. Belə ki, Tumanqan (Çində) xüsusi iqtisadi zonasının yaradılması layihəsi hazırlanmışdır.

Bu zona Rusiyanın, Çinin və Koreyanın sərhəddində yaradılacaqdır. Həmin layihə 20 ilə nəzərdə tutulubdur. Onun yaradılmasının birinci mərhələsi 90-110 mlrd dollara başa gələcəkdir.

Bu azad iqtisadi zonada Yaponiya, Cənubi Koreya, Monqolustan, Çin, KXDR və Rusiya iştirak edəcəkdir. Zonanın yaradılmasında Çinin və Koreyanın işçi qüvvəsindən istifadə ediləcəkdir. Rusiya bu müəssisələrə emal üçün xammal göndərəcəkdir.

Mövcud dünya təcrübəsi AİZ-ların idarə edilməsində bir sıra amillərin nəzərə alınmasını tələb edir. Bu amilləri daha dəqiq qavramaq və şərh etmək üçün AİZ-ların idarə olunması prosesinin mahiyyətinin və tələblərinin bir sıra cəhətlərini açıqlamaq lazım gəlir.

İlk növbədə onu qeyd etmək ki, AİZ istehsala rəsmi imtiyazlar verilməsi ilə əlaqədardır. Rəsmi imtiyazlar zona ilə digər regionların arasında iqtisadi əlaqələrin, eləcə də zona daxilində fəaliyyətin dövlət orqanları tərəfindən zonanın əsasnaməsi ilə müəyyən edilmiş qaydalar və qanunlarla ifadə edilir.

Bunlara kapital, iş qüvvəsi və menecmentin zonaya cəlb edilməsinin, ixrac-idxal qaydalarının, eləcə də zona daxilindəki fəaliyyətin xüsusi qanunlar və iqtisadi mexanizmlər vasitəsilə tənzimlənməsi aiddir.

AİZ-lardan lisenziyalar və müəyyən icazələrin verilməsi dövlətin səlahiyyətli orqanları vasitəsilə həyata keçirilir.

Qeyd etdiyimiz kimi, AİZ-lər adətən məhdud bir coğrafi ərazinin inkişaf etdirilməsi, mülkiyyətin və eləcə də fəaliyyətin idarə edilməsi ilə səciyyələnir. Bu fəaliyyət dövlət yaxud özəl bölmə və ya kooperativ tipli dövlət-özəl təşkilatları tərəfindən həyata keçirilir.

Zonaların inkişafı ilə əlaqədar olaraq sərmayədarların zonaya cəlb edilməsi, zonanın infrastrukturunun inkişaf etdirilməsi, zonada yeni fəaliyyət istiqamətlərinin həvəsləndirilməsi və bu kimi vəzifələrin dəqiq idarəçilik sistemini yaradılması ehtiyacları vardır. Bu sistemin əsas meyarı çevik və səriştəli idarəçilik qabiliyyəti olmalıdır.

Adətən, ictimai bölməyə aid zonaların yaradılması və fəaliyyətlərin istiqamətləndirilməsi yarım dövlət (parastatal) təşkilatı adlanan orqanın üzərinə düşür.

Bu təşkilatın əsas üstünlükləri ondadır ki, onların kifayət qədər səlahiyyətlərin olması ilə yanaşı tabeçiliyində işgüzarlığa imkan verən xüsusi idarəetmə şurası olur.

Zonanın inkişafı zamanı hər cür pərakəndəliyin və əlaqəsizliyin qaldırılması məqsədilə bütün investisiya layihələrinin vahid Mərkəzdən («One-stop-shop») idarə olunması tələb olunur.

Materialın daxili bazarlara qeyri-qanuni yolla gətirilməsinin qarşısını alınması, bir sıra vergi və rüsum rejimlərinə əməl edilməsinin yoxlanılması üçün ciddi nəzarət təşkil edilməlidir. Bu nəzarət çox sürətlə həyata keçirilməli və elə təşkil edilməlidir ki, hər cür bürokratiya buxovundan azad olunsun.

Zonanın yüksək səviyyədə idarə edilməsi bir sıra təşkilatların qarşılıqlı münasibətlərindən onların zonaya xidmət funksiyalarının bölüşdürülməsindən, həmçinin birgə fəaliyyətin ahəngdar işləməsindən asılıdır. Bu təşkilatlara misal olaraq, müxtəlif nazirlikləri, zonanın idarəetmə təşkilatını, yerli bələdiyyə idarəsini, gömrük idarəsini və s. göstərmək olar.

Zonaların idarə edilməsindən bu təşkilatların qarşılıqlı münasibətləri və birgə əməkdaşlıqları müvafiq qanunlarda əhatə edilməlidir.

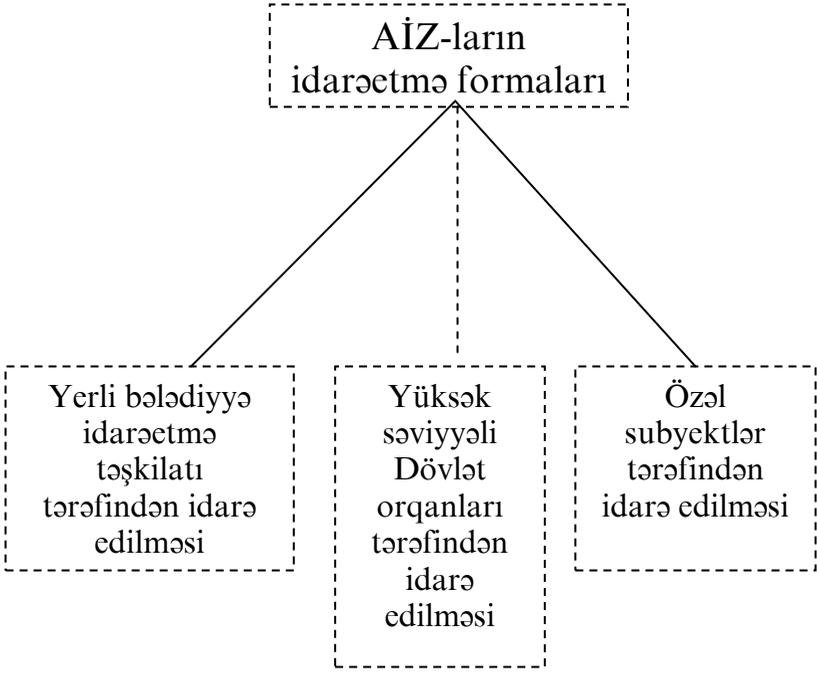
Göstərilənlərlə yanaşı bölmələrə də geniş səlahiyyətlər verilməlidir. Onların ənənəvi hökumət funksiyalarını xüsusilə infrastrukturun inkişaf etdirilməsi və azad zonanın inşası ilə əlaqədar olan bir sıra məsələləri həyata keçirmələrinə imkan yaradılmalıdır.

Azad İqtisadi Zonaların idarə edilməsi istər təşkilatı baxımından, istər idarə edənlərin kimliyi və istərsə də idarəetmə funksiya və vəzifələrinə görə bir-birindən kifayət qədər fərqlənir.

Bir sıra ölkələrdə (Meksika, Mavritaniya və başqaları) zonaların yaradılması inkişafı və fəaliyyətində özəl bölmə aparıcı rol oynayırsa, başqa qütbdə dayanan və hökumətin ciddi nəzarəti altında idarə edilən (şərqi Asiya ölkələri) zonalarda mərkəzi dövlət orqanları aparıcı rol oynayır. Maraqlı burasıdır ki, hər iki tip zonaların kifayət qədər müvəffəqiyyətləri vardır.

AİZ idarə olunmasının dünya təcrübəsinin təhlili göstərir ki, müxtəlif ölkələrdə azad zonaların idarəetmə təşkilatları, onların vəzifələri, hüquqları, təşkilatı quruluşu bir-birindən kifayət qədər fərqlənir.

AİZ-lərin müvəffəqiyyəti ilk növbədə elə güclü idarəetmə orqanlarının təşkilindən asılıdır ki, bu təşkilat təhsil, investisiya maliyyələşdirilməsi, həvəsləndirmə və sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı bir sıra işgüzarlıq təşəbbüslərini birləşdirib koordinasiya edə bilsin.



Şəkil 9.2. AİZ-lərin idarə edilməsinin təşkilata baxımdan formaları

Azad zonaların idarə edilməsinin keyfiyyəti gömrük idarəsi yerli bələdiyyə idarəsi və zonanın yüksək səviyyəli idarəetmə təşkilatlarının qarşılıqlı münasibətlərindən və tabeliyindən daha çox asılıdır.

Dünya mövcud olan zonaların idarə edilməsinə təşkilatı baxımdan yanaşılırsa, onun əsasən üç forması mövcuddur.

Birincisi, zonanın yerli idarəetmə (bələdiyyə idarəsi) təşkilatının tabeliyində olan xüsusi idarəetmə təşkilatı vasitəsilə idarə edilməsi. Belə idarəetmə Çin Xalq Respublikasının, Polşanın və Rusiyanın AİZ-larının idarə edilməsində geniş yayılmışdır.

Məsələn, Rusiyada bələdiyyə idarəsinə AİZ-ın idarə edilməsi həvalə edilmiş və onlara çox geniş səlahiyyətlər verilmişdir.

Azad İqtisadi Zona yaradılacaq regionun bələdiyyə rəhbərlərinə zonanın inkişaf etdirmək məqsədilə xarici firmalarla müstəqil kontrakt bağlamaq hüququ verilir. Yüksək səmərəli texnologiyalar əsasında sənayenin inkişafı problemini həll etmək və xidməllər göstərmək də bələdiyyə rəhbərlərinin icazəsilə həyata keçirilir.

Bələdiyyə rəhbərləri xarici kapitalın yüksək istehsal texnologiyalarının zonaya cəlb edilməsinə nəzarət edir, zonaya investisiya qoymaq istəyən firmaları güzəştli şərtlər əsasında dəvət edir, işlərinə kənar təşkilatların müdaxilə etmələrinin qarşısını alır. Bələdiyyə orqanları zonadan milli və xarici bazarlara çıxarılaçaq malların maya dəyərinə həcminə və onların zonaya gətirdiyi döner (konvertləşən) valyutanı həcminə nəzarət edirlər.

Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasının ilkin mərhələlərində Çin Xalq Respublikasının da yerli bələdiyyə orqanlarına çox geniş hüquqlar verilmişdir. Belə ki, onlar mərkəzlə razılaşmadan xüsusi iqtisadi zonada xarici investisiyanın iştirakı

ilə müəssisə təsis edə bilər, layihənin dəyərini artırma bilər.

İkincisi, yalnız AİZ-ların idarə edilməsi ilə məşğul olan yüksək səviyyəli idarəetmə orqanları yaradılır və digər yerli idarəetmə orqanları da bu təşkilata tabe olur.

Dövlətlərin çoxunda AİZ programına ümumi nəzarət, planlaşdırma, idarəetmə və tikinti üçün ixtisaslaşdırılmış «AİZ rəhbərliyi» mövcuddur.

Bu rəhbərlik müxtəlif ölkələrdə cürbəcür formalarda adlandırılır. Məsələn, Kosta-Rikada, Malaziyada-«Korporasiya», Dominikan respublikasında – «Şura», Türkiyədə- «Direktorluq» və ya inzibati idarə kimi tanınır.

Cənubi Kariya respublikasının Sənaye və Kommersiya nazirliyi azad zonanın inkişafına hərtərəfli məsuliyyət daşıyır. Hətta bir çox nazirliklər özlərinin bəzi funksiyalarını bu nazirliyə vermişlər. Nazirlik nəzdində azad ixrac zonasının inzibati idarəsi adlanan təşkilat yaradılmışdır ki, ona baş direktor rəhbərlik edir.

Şri-Lanka İnvestisiya İdarəsi adlanan zona rəhbərliyinin geniş səlahiyyəti vardır. Onun yerinə yetirdiyi işlərə və funksiyasına-məsləhət vermək, layihələri qəbul etmək (o qəbul edildikdən sonra heç bir əlavə icazəyə ehtiyac qalmır), əcnəbi şəxslərə viza təqdimatı vermək, investor xidməti şöbəsi vasitəsilə idxala, daxili bazarlarda məhsul satışına zonaya nəzarət edilməsinə saziş bağlanılmasına və s. icazə vermək daxildir.

Üçüncüsü, heç bir rəsmi təşkilatı nə inkişaf təşkilatı, nə də zonanın ənənəvi hüdudlanmış və mühafizə olunan ərazisi vardır. Belə zonalarda fəaliyyət göstərən sərmayədarların əksəriyyəti adətən özəl sektorun nümayəndəsi olur.

Bu tip zonalar Mavritaniyada daha geniş yayılmışdır.

Azad İqtisadi Zonaların yaradılması, inkişafı və fəaliyyətinin idarə edilməsində dövlətin rolu yüksəkdir. İlk növbədə AİZ proqramının ölkədə mülkiyyət qazanması üçün müvafiq sabit siyasi mühitin olması vacibi şərtidir. Dövlət həmçinin zona yaradanların və sərmayədarların fəaliyyətini tənzimləmək üçün mühit yaratmalıdır.

AİZ-ların təcrid olunmuş anklav kimi qalmaması, müasir sənaye sahəsi inkişafının ayrılmaz bir hissəsi olması təmin edilməlidir.

Zonanın inkişaf etdirənlərə münasibət, xüsusilə ilk zonanın yaradılması zamanı taraz proqramatik mövqe tutmalıdır. İnkişaf etdirilən şəhər və ya regionda zamanın tərəqqisi üçün müstəsna hüquqlar və ya əsas ərazini icarəyə götürmək məqsədilə saziş axtarırları edə bilər.

Sərmayədarların müstəsna hüquqları, icarə sazişləri müəyyən şərtlərə əsaslanmalıdır: İnkişaf etdirən müəyyən vaxt ərzində fəaliyyətə başlamalı, dəqiq icarə şərtləri və məşğulluq planları müəyyən edilməlidir. Sərmayədarlar tərəfindən satış və ərazilərin icarəsi üçün müəyyən edilmiş qiymət həddi təqdim olunmalıdır.

Əgər inkişaf etdirilən zona hüquq və qiymətlərə malik deyildirsə, belə şərtlər o qədər də vacib deyildir. Çünki, tərəqqi cədvəli bazar tələbatına əsasən də müəyyənləşdirilə bilər.

Özəl sərmayəçi vəsaitə və texniki təcrübəyə malik olmadıqda, hökumət inkişafı öz üzərinə də götürə bilər.

Təmin olunmuş qayda-qanununa belə təsir göstərilməsi böyük problem sayılmır. Ərazinin xaricindəki əsas infrastruktur məsrəfləri nəzərə

alınmadan, ərazinin yaxşı hesab edilməsinə baxmayaraq, inkişafın ilk mərhələsində həcmi kiçik olması əhəmiyyətlidir.

AİZ-larda aşağı dərəcəli ixtisas qrup şəklində fəaliyyəti yüksək olmayan, maaş verilməsi və texnologiya tətbiqinin məhdud olması tez-tez tənqid hədəfinə çevrilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, zonaların əksəriyyəti sənaye təcrübəsi az inkişaf edən ölkə və ya bölgələrdə fəaliyyət göstərir. Yerli sənayenin adətən AİZ-lara ehtiyacı olur. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrin əksər zonaları bir növ az sənaye məhsulu istehsalı təcrübəsi tələb edilən (qrup şəklində fəaliyyət) iş sahələrində mövcud olur.

Belə vəziyyət hökumət məhdud olmayan aşağı təcrübəli qrup fəaliyyətinə də icazə verir. Bu halda alternativ olaraq zonada yüksək texnoloji fəaliyyət tədricən genişləndirilməlidir. Məsələn, İrlandiya, Sinqapur, Çinin Tayvan əyaləti və Koreya eyni yolla gediblər, hökumətin təşəbbüslərinə bu ölkələrdə aşağıdakılar daxildir:

- zonada işlədilən dəstləşdirici hissələrin və xammalın ölkə daxilində əldə edilə biləcəyi imkanları araşdırılır. Real daxili istehlakçılar və mümkün daxili imkanlar müəyyən-ləşdirilir və çox vaxt xammal hissələri, detal və xidmətlərin əksəriyyəti ölkə daxilindən təmin olunur;
- bütün səviyyələrdə işçi qüvvəsinin ixtisas səviyyəsini, məhsulun keyfiyyətini yoxlamaq, müəyyən etmək və onu artırmaq.

Bu təşəbbüslərdən çoxu zona sərmayəçilərinin yardım təşkilatlarının zona inzibati idarəsinin, elmi-tədqiqat institutlarının və universitetlərinin müza-

kirələrindən sonra qəbul edilmiş qərarların nəticələridir.

AİZ-ların yaradılması, fəaliyyəti və inkişafında özəl bölmələrin rolu və yeri məsələsinə toxunmaq olar. Hər şeydən əvvəl o, AİZ rəhbərliyi şurasında təmsil olunur. Əgər qanunda nəzərdə tutulubdursa, belə üzvlüyə ticarət palatasında sənaye və ya ixrac assosiasiyalarından rəsmi nümayəndələr daxil edilə bilər.

AİZ-lara aid əksər qanunlarda yüksək səviyyəli idarəetmə orqanının rəhbəri özəl bölmədən zəngin təcrübəsi olan ixtisaslı şəxsi də zonaya və yaxud idarəetmə şurasına rəhbər təyin etmək səlahiyyətinə malikdir. Çünki, inkişaf etdirilən yardım göstərilən və fəaliyyətdə olan zonalarda özəl bölmə aşağı əmək haqqında az həvəsləndirməyə malik ictimai bölmələrə nisbətən tətbiq olaraq yaxşı uğurlar qazanır. Onu inkişaf etdirənlər həvəsləndirmə vasitələrindən daha çox istifadə edir, müvəffəqiyyətə nail olduqda işçiləri daha çox mükafatlandırılır.

Mərkəzi Amerika və Kəraib dənizi hövzəsi regionu ölkələrində ictimai zonaların bəzilərinə maliyyə yardımı xidmətləri göstərilməsinə baxmayaraq, onların istehsal göstəriciləri özəl zonalardan geri qalır. Dominikan Respublikasında İtabo, San İzidro zonaları, Kosta-Rikadakı Kartaqo və Bəhamdakı azad liman zonası istehsal göstəricilərinə görə öz öhdəliklərində maliyyə yardımı edilən ictimai zonalardan irəlidə gedirlər. Ümumdünya Bankı özəl azad zonaların inkişafına üstünlük verir.

AİZ-ların yaradılması, fəaliyyəti və inkişafının idarə edilməsində sərmayədarların zonaya cəlb edilməsi çox əhəmiyyətli rol oynayır.

Dünyanın əsas ölkələri və regionları xarici sərmayənin ölkəyə yaxud zonaya cəlb olunmasına hər vasitə ilə yardım göstərir, alqı-satqı bazarı təşkil edir və onu geniş reklamını təşkil edirlər.

Bu məqsədlə bəzi ölkələr ictimai əlaqələr, marketing və başqa sahələr üzrə mütəxəssislərdən ibarət ixtisaslaşdırılmış yardım təşkilatları yaradır. Belə kompaniyaların əsas vəzifəsi yardımın planlaşdırılması və həyata keçirilməsinə köməklik göstərməkdir.

Zonaya sərmayəçilərin diqqətinin cəlb edilməsi üzrə fəaliyyətin onlara zona haqqında daha müfəssəl və dəqiq məlumatlar verməklə zonaya sərmayə qoymaq üçün stimül yaratmaqdır. Bu proses aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

- yardım cəhdlərinin istiqamətləndirilməsi, nəzərdə tutulan sektorların, ölkələrin və ya qrupların müəyyənləşdirilməsi;
- zona və ya ölkə haqqında müsbət rəyin yaradılması;
- nəzərdə tutulan qrup və ya sektorun marağın, tələbatın yaradılması;
- mülahizələrin araşdırılması və sərmayə zonasında onların layihə təkliflərinə çevrilməsinə cəhd edilməsi;
- təkliflərin bəyənilməsinin (yaxud qəbul edilməməsinin) qiymətləndirilməsi;
- təsdiq olunmuş layihələrin fəaliyyət göstərən layihələrə çevrilməsinin təyin edilməsi;
- layihələrin yaradılması və fəaliyyət mərhələlərində mümkün yardımın göstərilməsi, onların müvəffəqiyyətlərinə təminat verilməsi

Göstərilən yardımın təsiri ölkənin yaxud zonanın real inkişaf səviyyəsindən asılıdır. Xüsusilə, investisiyaya yardım cəhdlərinin ilk mərhələlərində ölkə barədə təsəvvürün yaradılmasını müəyyən milli təşkilat öz üzərinə götürür. Bunun ən yaxşı yollarından biri ölkədə turizmin təşkilidir.

Yardım kompaniyalarının yaradılmasından əvvəl zonada inkişaf etdiriləcək sənaye sahələrinin vəziyyəti geniş təhlil edilməlidir. Burada əsas diqqət işçi qüvvəsinin imkanlarına verilməlidir. Əgər işçi qüvvəsi aşağı əmək haqqı alırsa, təcrübəli və yüksək ixtisaslı deyildirsə, onda zonada yüksək texnologiyalı istehsalların yaradılması və sərmayədarların bu işə cəlb edilməsi məqsədəuyğun deyildir.

Adətən, AİZ yaradılarkən əsas diqqət xarici sərmayədarların zonaya cəlb edilməsinə verilir. Lakin yerli sərmayədarların da zonaların inkişaf etdirilməsində rolu kifayət qədər yüksəkdir.

Ümumdünya Bankının məlumatlarına əsasən istifadə edərək apardığımız təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, Afrika ölkələrində AİZ-lara cəlb edilən sərmayəçilərin orta hesabla 52,1%-ni, Mərkəzi Amerika ölkələrində 47,7, Cənubi Amerika ölkələrində 26,6, Asiya Sakit Okean bölgəsində isə 44,1%-ni yerli sərmayəçilər təşkil edir. Bu isə onu göstərir ki, yerli sərmayəçilərin də zonanın inkişafına cəlb edilməsinə ciddi səy göstərilməlidir.

Zonanın hərtərəfli inkişafı və idarə olunmasının ən əsas hissələrindən biri zonaya yardım və bazarın təşkilidir.

Zonanın inkişafına cavabdehlik daşıyan təşkilat öz funksiyasını kontrakt əsasında başqa təşkilata həvalə etsə belə, bazarın tədqiqini və yardıma nəzarət etməyi bacarmalıdır.

Əgər inkişaf etdirən özəl təşkilatdırsa, marketinq tədqiqatı və yardıma cavabdehlik onun öz üzərinə düşəcəkdir.

Ölkədə milli sərmayə yardımı təşkilatı mövcuddursa, zona rəhbərliyi öz işlərini onun proqramı ilə əlaqələndirməlidir.

Zonanın həm dövlət sektorunun həm də özəl sektorun nümayəndələri xarici sərmayədarların zonaya cəlb edilməsində iştirak edirlər.

Xarici sərmayədarlar formal hökumət statusu olan məmurların vədlərinə özəl sektorların iri firma rəhbərlərinə nisbətən daha çox inam bəsləyirlər. Odur ki, xarici sərmayədarların zonaya cəlb edilməsi işində onların birgə əməkdaşlığı daha səmərəli olur.

Sərmayə qoyuluşuna yardım təşkilatı zonanın idarəetmə təşkilatının tərkibində struktur bölməsi ola bilər, yaxud da hökumətin marağı baxımından yardım səyi göstərən özəl sektor təşkilatı ola bilər. Bu halda marketinqə və yardıma cavabdehlik özəl sektorun öz üzərinə düşəcəkdir.

Ümumdünya bankı 5 il və daha çox fəaliyyət göstərən 27 ölkənin 60 zonasında tədqiqat apararaq, Azad zonaların inkişafının gəlir və xərclərini (müvəffəqiyyət və uğursuzluqlarını) qiymətləndirməyə cəhd göstərmişdir. Tədqiqat nəticəsində zonaların 70% yüksək uğurlar qazanmış, 30% isə uğursuzluğa düşər olmuşlar. Nəticədə, müəyyən edilmişdir ki, uğur qazanan zonaların əksəriyyəti Asiya qitəsindədir. Bu zonalar isə yüksək səviyəli dövlət orqanları tərəfindən idarə və inkişaf etdirilən zonalardır.

Beləliklə, bu nəticəyə gəlmək olar ki, Azad zonaların müvəffəqiyyətində dövlət səviyyəli güclü idarəetmə orqanının olması mühüm şərtidir.

9.3. Azərbaycanca Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasının zəruriliyi və ilkin şərtləri

XX əsrdə özünün dövlət müstəqilliyini ikinci dəfə əldə etmiş Azərbaycan Respublikasının təcili surətdə həll etmək zəruriyyətində qaldığı mühüm problemlərdən biri siyasi müstəqilliyinin güclü iqtisadi bazasının yaradılmasıdır. 20 ildən artıq bir dövrdə davam edən erməni təcavüzü, ötən dövrün daxili sosial-siyasi dayanıqsızlığı və s. kimi çox ağırlaşdırıcı şəraitdə dövlət quruculuğuna başlayan ölkəmizin güclü təbbi-iqtisadi potensialı yuxarıda sadalanan faktorlar səbəbindən xeyli zəifləmişdir.

Qabaqcıl dünya təcrübəsinin dərslərindən bəhrələnərək sürətli sosial-iqtisadi inkişafın optimal yolunun bazar münasibətlərinin tətbiq olması artıq hamılıqla qəbul edilmişdir. Bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadi təsərrüfatçılıq mexanizminin direktiv iqtisadi mexanizmdən əsas fərqlərindən biri iqtisadi sistemin açıqlığıdır. Yəni bazar münasibətlərinin qəbul edildiyi ölkələrdə iqtisadi inkişafın zəruri şərti kimi, xarici iqtisadi əlaqələrin geniş tətbiqi nəzərdə tutulur. Artıq xarici iqtisadi fəaliyyətin otuzə yaxın forma və üsulu müxtəlif ölkələrin təcrübəsində tətbiq edilmişdir. Beynəlxalq iqtisadi münasibətlərinin inkişafının əsas amillərindən hesab olunan beynəlxalq əmək bölgüsünün dərinləşməsi və ixtisaslaşmasının güclənməsi, ölkələrarası iqtisadi əlaqələrə yeni məzmun vermişdir.

Dünya təsərrüfatının bütövləşmə meyli gücləndikcə, onun əsas daşıyıcısı olan beynəlxalq iqtisadi inteqrasiya bütün istiqamətlər üzrə dərinləşdikcə, bazar münasibətlərinin daha mühüm bir tələbi ölkələrin iqtisadi sistemlərinin açıqlığı

şərti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də iqtisadi və geosiyasi potensial sosial-siyasi quruluş və iqtisadi inkişaf səviyəsindəki müxtəlifliklərə baxmayaraq, demək olar ki, bütün dünya ölkələrində iqtisadi sistemin açılması ən mühüm problemlərdən biri hesab edilir.

Dünya təsərrüfat sisteminin müasir inkişaf səviyəsində, global və regional iqtisadi inteqrasiyanın, müxtəlif ölçülü və məramlı «üstmilli» iqtisadi sistemlər yarandığı dövrdə ölkələrin iqtisadi sistemlərinin açıqlığı hələ də ümumi göstəricilər sistemində malik deyil. Beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin inkişaf meyllərinin təhlili əsasında müasir dövrdə iqtisadiyyatın açıqlığı əvvəllər olduğu kimi təkcə idxal və ixracın ölkənin məcmu daxili məhsulunda payı kimi deyil, həm də kapitalın beynəlxalq hərəkəti və milli valyutaların qarşılıqlı mübadiləsi kimi qiymətləndirilir. Lakin hamılıqla qəbul edilir ki, mütləq açıq iqtisadi sistem yoxdur. Hətta ən inkişaf etmiş, liberal bazar mexanizminə malik ölkələrdə belə məhsul, xidmət, kapital, əmək və valyutaların maneəsiz hərəkəti yoxdur. ABŞ, Yaponiya, Qərbi Avropa ölkələrində iqtisadiyyatın açıqlığı milli iqtisadiyyatın tənzimlənməsinin avtonom deyil, dünya təsərrüfat sisteminin təsiri altında aparılması kimi qəbul edilir. Yəni açıqlıq şəraitində iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi xarici iqtisadi faktorlarla məhdudlaşır.

İqtisadi açıqlığın ən mühüm nəticəsi rəqabət mühitinin genişləndirilməsi və iqtisadi ehtiyatlardan istifadənin səmərəliliyinin artırılmasıdır. Təbii ki, müstəqil iqtisadi inkişafa yenidən başlayan ölkələrin əksəriyyətində olan kimi Azərbaycanda da hələlik bu imkanlardan kifayət qədər istifadə edə bilmir.

Lakin iqtisadiyyatın açılmasının digər çox mühüm cəhətin daxili tələbin ödənilməsi olduğunu nəzərə alsaq, xüsusilə istehlak mallarına olan tələbin ödənilməsi ilə bağlı sosial gərginliyin yumşaldılması, tələbin yeni strukturunun formalaşdırılması kimi proqressiz nəticələri qeyd etmək vacibdir. Digər tərəfdən ölkəyə kapital axınının güclənməsi, müasir menecment və xidmət infrastrukturunun genişlənməsi, manatın dönərliliyinin təmin olunması iqtisadi açıqlığın nəticələri hesab edilməlidir.

Lakin iqtisadiyyatın açıqlığının dağıdıcı mənfi təsirləri də vardır. Qeyri təkmil infraqstruktura malik kölkələrin çoxunda olan kimi Azərbaycanda da güclü mənfi təsiri hiss olunmaqdadır. Bu özünü daxili istehsal potensialının bəzi sahələrdə tamamilə itirilməsinə istehsalın quruluşunun birtərəfli inkişafına və köhnəlmiş sahələrin konservasiyasında idxal və ixrac strukturunun qeyri effektivliyi, bəzi sahələrin xüsusilə daxili ərzaq məhsulları bazarının faktiki itirilməsində və s. özünü göstərir. Göründüyü kimi, iqtisadiyyatın açıqlığını müasir Azərbaycan üçün yüksək cəhətləri ilə yanaşı mənfi nəticələri də çox deyildir.

Yaranmış şəraitdə xarici iqtisadi fəaliyyət sahəsində islahatların aparılmasına belə fəaliyyətin qurulması prinsiplərinin, onun məqsədəuyğunlu və səmərəlilik meyarlarının müəyyənləşdirilməsindən başlanılmalıdır.

Bu siyasətin hazırlanması üçün mövcud xarici iqtisadi əlaqələr ətraflı təhlil olunmalı, onun zəif və arzuolunmaz cəhətləri, onları doğuran əsas səbəblər müəyyənləşdirilməli və qiymətləndirilməlidir.

Keçmiş SSRİ-də «Vahid xalq təsərrüfatı Kompleksi» adlanan qapalı xarakterli iqtisadi sistemin tərkib hissələri olan müttəfiq respublika-

ların, o cümlədən Azərbaycanın iqtisadiyyatında normal, «sivilizasiyalı» və müstəqil xarici əlaqələr yalnız 1991-ci ildən formalaşmağa başladı. Yəni bu dövrdən etibarən iqtisadi əlaqələrin horizontallıq meyli artmağa, ölkəmiz başqa ölkələrdə ikitərəfli müqavilələr bağlamağa başladı. Lakin qlobal maraq mənafeyi ilə idarə olunan «məhşur» fondlar üzrə bölüşdürmə qaydasından imtina edərək regionun potensial imkanını və tələbatını üzrə qarşılıqlı mübadilə qaydalarına keçmə heç də asan və sürətli olmamışdır. Çünki bir tərəfdən iqtisadi proseslərə məxsus olan ətalətlilik, o biri tərəfdən isə respublikaların özündə müstəqil yaşamağa adət etməmiş, komplekslikdən uzaq iqtisadi sistemlərin mövcudluğu yeni iqtisadi əlaqələrin yaranmasına təkan vermədi.

Qeyd etmək vacibdir ki, həm də indiyədək yaranmış əlaqələr əsasən ticarət əlaqələrindən ibarət olmuşdur. Elmi-texniki əməkdaşlıq, maliyyə-investisiya əlaqələri, birgə təsərrüfatçılıq, kadr mübadiləsi və s. kimi xarici iqtisadi fəaliyyət sahələri əslində tamamilə yenidən yaradılmağa başlayır.

Azərbaycanın son illərdəki iqtisadi əlaqələrinin təhlili göstərir ki, məhz bu səbəblərdən iqtisadi əlaqələrdə kooperasiyalıq, həm də texnoloji dövr və xammal səviyyəsində kooperasiyalıq, sadəcə mal mübadiləsi münasibətləri hələ indiyədək qalmaqda davam edir.

Xarici əlaqələrin sahə quruluşunda ötən dövr ərzində əsaslı dəyişiklik olmayıb, həmişə olduğu kimi indi də az elm tutumlu sənaye məhsulu idxal və ixracın əsas hissəsini təşkil edir.

İkitərəfli müqavilələr üzrə əlaqələrin yaranması tərəf müqabillərinin sayının xeyli azalmasına

gətirilmişdir. Eyni zamanda bir sıra ölkələrdə əlaqələrin genişlənməsi müşahidə olunur. İdxal və ixrac olunan məhsulların sırasında cüzi dəyişikliklər olsa da, reeksport, barter və birgə müəssisələrin payı çoxalsa da, hələ xarici əlaqələrdə hansısa bir dönməz meyl və ənənələrin yaranmasını qeyd etmək olmaz. Belə ki, əsas dəyişiklik ondan ibarətdir ki, ixrac-idxal əməliyyatlarında MDB dövlətlərinin payı sürətlə azalır. 1995-1996-cı illərdən başlayaraq azalma sürəti aşağı düşmüşdür. 1987-1991-ci illərdə Azərbaycanın ixracında keçmiş müttəfiq respublikaların payı 90-96%, idxalında isə 75-80% təşkil etdiyi halda 1992-ci ildə bu rəqəm ixracda cəmi 49,2%, idxalda 65%, 2009-2010-cu ildə isə ixracda 24,2%, idxalda 59,1% təşkil etmişdir. Eyni zamanda ixrac və idxalın strukturunda elə bir ciddi dəyişiklik baş verməmişdi. Ölkədə xarici ticarətin liberallaşdırılması xarici ticarətdə mal dövriyyəsinə xeyli artırmışdı. 2009-cu il ərzində onun ümumi həcmi 5833,1 mln. ABŞ dolları, o cümlədən idxal 2665,6 mln dollar, ixrac isə 3167,5 mln. dollar olmuşdur. 2008-ci ildə 601,9 mln. dollar həcmində xarici ticarət saldosu yaranmışdır. 2008 -ci illə müqayisədə xarici ticarət dövriyyəsinin ümumi həcmi 4,3%, o cümlədən idxal 46,4% artmış, ixrac isə 8,3% azalmışdır. 2008-ci ildə Azərbaycanda 2901,9 mln dolları dəyərində 22536,6 min ton və ya əvvəlki ilə nisbətən 0,8% çox neft və neft məhsulları ixrac olunmuşdur. Neft və neft məhsullarının 95,3%-i uzaq xarici dövlətlərlə, 8,7%-i MDB ölkələrinə göndərilmişdir.

Beləliklə, xarici ticarət şərtləri hər il Azərbaycanın xeyrinə dəyişilsə də bunu bir mənalı şəkildə müsbət qiymətləndirmək olmaz. Belə ki, bu müsbət dəyişmə əsasən, ölkə iqtisadiyyatının idxal

yönümlüyü nəticəsində idxal qiymətləri indeksinin aşağı düşməsi, bu göstəricinin təhlil apararı son ildəki sıçrayışlı artımı isə neft və neft məhsullarının dünya bazarlarında qiymətlərinin qalxması ilə əlaqədar olaraq ixrac qiymətləri indeksinin kəskin şəkildə yüksəlməsi hesabına olmuşdur. Xarici ticarət kvotasının, o cümlədən idxal və ixrac kvotasının yüksək olması Azərbaycan iqtisadiyyatının açıqlığından çox onun dünya bazarından bir tərəfli qaydada güclü asılılığı kimi qiymətləndirilməlidir. Belə ki, baxılan dövrdə ölkənin xarici ticarət dövriyyəsinin artması, əsasən, beynəlxalq neft kontraktları və istehlak malları üzrə idxalın və mineral məhsullar (neft və neft məhsulları) və xammalı üzrə ixracı həcmının artması hesabına olmuşdur.

Əldə olunan rəsmi məlumatlar Azərbaycanın əsasən kapital idxal edilən ölkə kimi qiymətləndirməyə imkan verir, bu kapital isə əsasən, ölkənin neft sektorunun inkişafına yönəldilir. Azərbaycan iqtisadiyyatına dünya təsərrüfat sistemində iştirakı əsasən xarici ticarət və kapitalın idxalı üzrə baş verir.

Yuxarıda göstərilən problemlərin və mənfi meyillərin aşağıdakı kimi səbəbləri vardır:

- Real sektorlar struktur yenidən qurulmasının ləngliyindən irəli gələn sənayenin qeyri-neft sahələrində böhranlı vəziyyətin hələ də davam etməsi;
- İstehsal texniki və texnoloji səviyyənin dünya standartlarından xeyli aşağı səviyyədə olması ilə əlaqədar olaraq istehsal edilən malların istər dünya

- bazarında və istərsə də daxili bazarda rəqabətə davamlı olmaması;
- Beynəlxalq əmək bölgüsünün, iqtisadi inteqrasiya və kooperasiya əlaqələrinin yaratdığı imkanlardan səmərəli istifadə etmək üçün dövlət səviyyəli konsepsiyanın işlənməməsi;
 - Daxili istehsalda səmərəli struktur dəyişikliyi aparılmadan və xarici iqtisadi fəaliyyətin mükəmməl tənzimlənən sistemi formalaşdırılmadan ölkə idxalının xarici rəqabət üçün həddən artıq açılması.

Yaranmış iqtisadi-siyasi vəziyyət Azərbaycanda dövlətin iqtisadi funksiyalarının həyata keçirilməsində xarici iqtisadi fəaliyyəti mühüm vasitəyə-alətə çevirmişdir. Müasir dövrdə dünya təsərrüfat sistemində ölkələrin xarici iqtisadi fəaliyyətinin ən sürətlə inkişaf tapan formalarından biri Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasıdır. Dünya iqtisadiyyatının iqtisadi səmərəlilik baxımından ən progressiv meyli hesab olunan birbaşa xarici investisiyaların stimullaşdırılması məhz belə fəaliyyət formalarında daha yaxşı təşkil oluna bilər.

Aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycanda Azad İqtisadi Zonalarının yaradılması üçün real imkanlar vardır və belə zonaların yaradılması hazırda ölkə və ölkədaxili regionlar qarşısında duran bir çox aktual sosial-iqtisadi problemlərin həllində mühüm rol oynaya bilər.

Azərbaycanda Azad İqtisadi Zonalarının yaradılmasına əsas verən ilkin şərtlər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Azərbaycanın əlverişli coğrafi-nəqliyyat mövqeyinə malik olması ilə yanaşı, burada

- inkişaf etmiş beynəlxalq əhəmiyyətli nəqliyyat şəbəkəsi də (hava, su, dəmiryolu və avtomobil yolları, neft və qaz kəmərləri) vardır ki bu da xariclə intensiv əlaqələr yaratmaq imkanını asanlaşdırır;
2. Azərbaycan bütövlükdə, onun müxtəlif bölgələri isə ayrı-ayrılıqda güclü təbii-istehsal potensialına (məhsuldar torpaq sahələri, zəngin mineral-xammal ehtiyatları, əlverişli təbii-iqlim şəraiti, kifayət qədər əmək ehtiyatları və s.) malikdir;
 3. Bir sıra bölgələrdə (Abşeron, Naxçıvan MR, Gəncə-Qazax, Şəki-Zaqatala, Quba-Xaçmaz, Lənkəran-Astara və s.) müasir texniki-iqtisadi bazaya malik sənaye müəssisələri, istehsal sahələri və infrastrukturaya obyektləri mövcuddur;
 4. Ölkə iqtisadiyyatında real bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar islahatlar aparılması (mülkiyyətin özəlləşdirilməsi və dövlətsizləşdirilməsi, qiymətlərin sərbəstləşdirilməsi, xarici iqtisadi əlaqələrin liberallaşdırılması və s.):
 5. Ölkədə beynəlxalq biznesin tələblərinə uyğun idarəçilik və təsərrüfatçılıq təcrübəsinin olmaması və bunun cəlb etməyin vacibliyi;
 6. Ölkəyə xarici investisiyanın cəlb olunması və onun mühafizəsi haqqında, xarici iqtisadi əlaqələrin liberallaşdırılması, inkişafı haqqında və bir sıra bu kimi digər hüquqi-normativ aktların qəbul olunması və onların həyata keçirilməsi üçün təşkilati-idarəetmə işlərinin görülməsi;

7. Respublikada xarici işgüzar dairələrlə birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrin yaradılması və beynəlxalq maliyyə təşkilatlarından və xarici dövlətlərdən kreditlərin götürülməsi və onlarıdan müxtəlif məqsədlər üçün istifadə olunması təcrübəsinin olması və s.

Buradan da aydın olur ki, Azərbaycanda Azad İqtisadi Zonalarının yaradılması və bunun əsasında xarici kapitalla birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin gücləndirilməsi, ölkə iqtisadiyyatına müasir texnika və texnologiyanın cəlb olunması və mütərəqqi idarəçilik və təsərrüfatçılıq təcrübəsinin gətirilməsi imkanı vardır. Lakin Respublikanın regionlarında heç də hamısında azad iqtisadi zona yaratmaq üçün eyni imkanlara malik deyil. Mütəxəssislərin fikrinə görə ölkəmizin Abşeron, Naxçıvan MR, Gəncə-Qazax, Lənkəran-Astara və Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonları azad iqtisadi zona yaradılması imkanı baxımından daha perspektivlidir.

Abşeron, Naxçıvan MR, Gəncə-Qazax, Lənkəran-Astara, Şəki-Zaqatala və Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonlarının da əlverişli coğrafi mövqeyindən (xarici ölkələrlə sərhədlərin olması bu mövqeyin əhəmiyyətini daha da artırır), güclü təbii istehsal potensialına (məhsuldar torpaq sahələri, əlverişli təbii iqlim şəraiti, kifayət qədər əmək ehtiyatları, zəngin mineral-xammal ehtiyatları, müalicə əhəmiyyətli kurort-rekreasiya sərvətləri və s.), zəruri texniki-iqtisadi bazaya və infrastrukturaya, müəyyən elmi-texniki potensiala və ixtisaslı kadr ehtiyatına malik olmaları, bu rayonların ərazisində müxtəlif formalı Azad İqtisadi Zonaların yaradılması üçün zəruri olan ilkin şərtlərin mövcudluğunu göstərir. Bu sərhədyanı regionlarda

xarici ticarət zonalarının (bunların tədricən inkişaf edib istehsal xarakterli kompleks xüsusi iqtisadi zonalara çevrilməsi perspektivləri nəzərə alınmaqla), mövcud turizm mərkəzləri və müalicə-sanatoriya mərkəzləri bazasında (Abşeron, Naxçıvan MR, Gəncə-Qazax, Şəki-Zaqatala), azad turizm və müalicə-sağlamlıq zonalarının, qabaqcıl elmi-tədqiqat mərkəzləri və elm istehsalat birlikləri yanında (Bakı, Sumqayıt, Naxçıvan, Gəncə) texnoloji parkların və texnopolislərin yaradılması vaxtı artıq çatmışdır.

Lakin Azad İqtisadi Zonaların yaradılması və səmərəli fəaliyyəti yuxarıda göstərilmiş ümumi xarakterli tədbirlərlə bərabər konkret xarakterli təşkilati, hüquqi-normativ idarəetmə tədbirlərinin görülməsini tələb edir.

Əvvəla, Azərbaycanda AİZ-in yaradılması imkanları əsaslı surətdə tədqiq olunmalı və müvafiq konsepsiya işlədilib hazırlanmalıdır. Sonra həmin konsepsiyanın əsas müddəalarını istinad edərək, müvafiq qanunvericilik aktları qəbul oluna bilər. Odur ki, ilk növbədə konsepsiya hazırlanmalı, sonra bu zonaların yaradılması üçün zəruri olan hüquqi-normativ aktlar hazırlanıb qəbul olunmalı və bununla əlaqədar mövcud olan digər hüquqi normativ aktlarda müvafiq dəyişikliklər aparılmalıdır;

İkincisi, lazımi təşkilati-idarəetmə məsələləri həll olunmalıdır;

Üçüncüsü, respublikadaxili regionlar ayrılıqda tədqiq olunmalı və orada yaradılacaq və yaradılması mümkün olan zonaların sosial-iqtisadi və texniki-iqtisadi əsaslandırılması aparılmalıdır. Zonaların formaları və yaradılması nəzərdə tutulan bölgədə və bütövlükdə ölkədə ilkin hazırlıq işləri

görülməlidir istehsal və sosial infrastruktura inkişaf etdirilməli, xarici kapitalın cəlb olunmasını sürətləndirmək üçün müvafiq tədbirlər görülməli, toplanmış idarəetmə və təsərrüfatçılıq təcrübəsi təhlil edilib ümumiləşdirilməli, daha qabaqcıl və respublikanın və onun regionlarının təsərrüfatının səmərəli inkişafı və xarici bazara çıxışının genişlənməsi mənafeyinə uyğun gələn təcrübələrdən istifadə olunmalıdır.

9.4. Azərbaycan Respublikasının Azad iqtisadi zonalarının yaradılmasında biznesin inkişafı və onun təbii iqtisadi potensialının qiymətləndirilməsi

Azərbaycan iqtisadiyyatında bazar münasibətlərinin formalaşması istiqamətində baş verən mütərəqqi meyillər və iqtisadi potensialın perspektiv səmərəli inkişafı mənafeyi onun ərazisində Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasını zəruriləşdirir.

Azad İqtisadi Zonaların yaranması və səmərəli fəaliyyəti makroiqtisadi problemlərlə yanaşı respublika daxili region və təsərrüfat sahələrinin təbii, əmək, maliyyə, elmi-texniki potensialının səmərəli həllini də nəzərdə tutur. Respublika regionlarının coğrafi-nəqliyyat inkişafı, zəngin təbii xammal ehtiyatları, təbii iqlim şəraiti, əmək ehtiyatları, sənaye müəssisələri və onların infrastrukturu, iqtisadi islahatların qanunvericilik bazasının inkişafı, idxal və ixrac strukturu, intellektual idarəetmə təcrübəsi Azad İqtisadi Zonaların yaranmasının ilkin şərtləridir. Respublikada sahibkarlıq inkişaf etdikcə, respublikaya kapital investisiya qoyuluşu artıqca, regionların azad iqtisadi zona kimi fəaliyyət göstərməsi imkanları artır.

Azad iqtisadi zona yaranması baxımından perspektivli hesab olunan regionlar (Abşeron, Gəncə-Qazax, Şəki-Zaqatala, Quba-Xaçmaz, Lənkəran-Astara, Naxçıvan MR) xeyli istehsal potensialına malikdir, ərazi, əhali, sənaye istehsalında respublikada nəzərə çarpacaq yer tuta bilirlər. Abşeron müstəsna olmaqla, qalan rayonlarda böhran dərinidir və onların sənaye məhsulu istehsalında xüsusi çəkisi 1988-ci ildən sonra sürətlə aşağı düşməyə başladı. Abşeron rayonunun xüsusi çəkisi isə artmağa başladı. Azad iqtisadi zona baxımından perspektivli hesab olunan regionların əsas sənaye şəhərlərində dövlət sənaye müəssisələrində sənaye məhsulu istehsalı kəskin sürətdə azalmışdır. Bu Şəki şəhərində 20%, Sumqayıtda 16%, Gəncədə 1,7%, Lənkəranda 1,5% təşkil etmişdir. Əsas sənaye şəhərlərində istehsalın dərin böhranını aradan qaldırmaq və sabitləşdirmək üçün xarici investisiya, elmi-texniki potensialdan, kadrlardan, texnologiyalardan, həmin regionların yerli istehsal şəraiti və imkanlarından AİZ yaradılması formalarından istifadə edilməsinə ciddi ehtiyac vardır.

Abşeron iqtisadi rayonuna Bakı şəhəri və onun rayonları Abşeron və Xızı rayonlarının ərazisi daxildir. Abşeron iqtisadi rayonu potensialına görə respublikanın ən inkişaf etmiş rayonu sayılır. Ərazisi 6,0 min kv. km., əhalisi 2,8 mln nəfərdir. Qeyd etmək lazımdır ki, Sovet hakimiyyəti illərində respublikanın digər iqtisadi rayonlarında sənaye daha sürətlə inkişaf etmiş olsa da, bu rayonun xüsusi çəkisi yüksək olaraq qalırdı. 1988-ci ildə Azərbaycanda istehsal olunan sənaye məhsulunun 59,7%-i, mənfəətin 70%-dən çoxu əsas istehsal fondlarının 64%-i, əhalinin 28,9%-i Abşeron iqtisadi

rayonun payına düşürdü. Son illərdə digər regionların sənayesində tənəzzül daha dərin və əhatəli olduğundan Abşeron iqtisadi rayonunun sənaye məhsulunun istehsalında xüsusi çəkisi daha da artaraq 2002-ci ildə 88,4%-ə çatmışdır. 2009-cu ilin məlumatlarına görə respublikada olan şərikli müəssisələrin 93%-i, kiçik müəssisələrin 83%-dən çoxu bu rayonun payına düşür. Beləliklə, Abşeron rayonunda bazar strukturalı təsərrüfat sahələri başqa rayonlarda olduğuna nisbətən daha sürətlə inkişaf edir.

Respublikanın milli gəlirinin əsasını təşkil edən neft-qaz çıxarma sənayesi ilə yanaşı, neft emalı, neft kimyası, kimya, maşınqayırma, energetika, qara və əlvan metallurgiya, yeyinti və yüngül sənayenin əsas sahələri bu rayonun iqtisadi potensialına daxildir.

Rayonun sənayesi çox zəngin təbii ehtiyatlarından, neft, qaz, yodlu bromlu su ehtiyatlarından intensiv istifadə edilməsi, qeyri-filiz yataqlarının istismarı, həmçinin çoxsahəli kənd təsərrüfatının xammalı əsasında inkişaf etmişdir. Respublika maşınqayırma müəssisələrinin üçdə ikisindən çoxu Abşeron rayonunda yerləşir. Maşınqayırma sənayesinin əsas hissəsi neft maşınqayırma sahəsi sayılır ki, belə müəssisələrin 14-ü bu rayonda yerləşir. Bunlardan «Səttarxan» adına, Keşlə, Binəqədi, Suraxanı zavodları, dərinlik nasosları, rotor, yellənmə dəzgahları dərin quyularda ölçmə və turşu ilə yuma əməliyyatları aparən qurğular və s. buraxılır. Dərin dəniz özülləri zavodu açıq dənizdə dərin yerlərdə neft çıxarmaq üçün platformalar hazırlayır.

Abşeron iqtisadi rayonda son illərdə güclü elektrotexnika, radiotexnika sənayesi yaradılmışdır. Bakı məişət kondisionerləri zavodu, soyuducular

zavodu, bakı elektrotexnik avadanlıqları, lampa, radioqayırma, istehsalat birliyi və s. çoxlu müəssisələr yaradılmışdır.

Abşeron iqtisadi rayonda strukturunda kimya və neft-kimyası mühüm yer tutur. Sumqayıt kimya sənayesi birliyi zavodları Bakı sintetik spirt və kauçuk, plastik kütlələr, sintetik qətranlar, super fosfor kütlələri, kimyəvi mühafizə vasitələri, avtomobil şirkətləri, yod, brom və s. istehsal olunur. Belə məhsulların bir hissəsi yarımfabrikat halında başqa ölkələrə emal üçün aparılır. Son dövrdə bunlardan bir hissəsinin buraxılışı dayandırılır. Burada qara və əlvan metallurgiya sahəsi inkişaf etmişdir. Sumqayıt boru praktı, alüminium, Bakı poladərilmə, ovuntu metallurjiyası, polad məftillər zavodları fəaliyyət göstərir.

Sənayenin yuxarıda göstərilən ixtisaslaşmış sahələri ilə yanaşı, rayonda elektronika, ağac emalı, yüngül sənaye, yeyinti sənaye sahələri də inkişaf etmiş iqtisadi potensiala malikdir. Burada taxıl kombinatları, tütün kombinatları, şərab-pivə zavodları, marqarin, çörək-bulka zavodları, qənnadı, biskvit, makaron fabriklərinin buraxdığı məhsullar respublika əhalisinin tələbatını ödəməklə bəzi hallarda kənara satılır.

Dəniz nəqliyyatı vasitəsilə Orta Asiya dövlətlərinə, Rusiyanın Avropa hissəsinə Volqa çayı vasitəsilə yük və sərnişin daşıyır. Xəzər dənizinin ən böyük limanı olan Bakı-Volqa-Dən, Ağdəniz-Baltik, gəmiçilik kanalları vasitəsilə əlaqələrin dərinləşməsi və beynəlxalq su nəqliyyatına qoşulması imkanları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Abşeron rayonu inkişaf etmiş dəmir yolu, neft, qaz, su kəmərləri şəbəkəsinə malikdir. İqtisadi rayonun

dünyanın bir çox ölkələri ilə, həmçinin respublikanın rayon və şəhərləri ilə sıx əlaqəsini təmin edən beynəlxalq əhəmiyyətli hava nəqliyyat sistemi vardır. Abşeron rayonunun təbii iqlim şəraiti, müalicə əhəmiyyətli kurort sağlamlıq sərvətləri vardır. Xəzər dənizi sahilində əhalinin müalicəsi və istirahəti üçün sağlamlıq ocaqlarının geniş şəbəkəsi yaradılmışdır. Mərdəkan, Buzovna, Zaqulba, Bilgəh və s. sağlamlıq və istirahət zonalarının böyük əhəmiyyəti vardır. Bütün bunlar Abşeronun ümumdünya əhəmiyyətli kurort zonasına çevrilməsi üçün geniş imkanlar yaradır.

Göründüyü kimi, beynəlxalq əhəmiyyətli hava, su, dəmir yolu və atomobil yollarının qovşağında yerləşən Abşeron iqtisadi rayonu əlverişli coğrafi nəqliyyat mövqeyi ilə yanaşı, güclü istehsal və təbii iqtisadi potensiala (zəngin mineral-xammal ehtiyatları, əlverişli təbii-iqlim şərait, kifayət qədər əmək ehtiyatları, məhsuldar torpaq sahələri, müalicə əhəmiyyətli kurort-rekrasiya sərvətləri və s.), inkişaf etmiş texniki-iqtisadi bazaya və struktura, müasir elmi-texniki potensiala və kifayət qədər yüksək kadr ehtiyatlarına malikdir. Burada tam formalaşmış ehtiyatlarına malikdir. Burada tam formalaşmış yanacaq-enerji kompleksi, çoxsahəli struktura malik neft-kimya, maşınqayırma, metallurgiya və tikinti kompleksi, onların normal fəaliyyətini və əhalinin tələbatını ödəyən istehsal müəssisələri, çoxsaylı və müxtəlif istiqamətli qabaqcıl elmi-tədqiqat və layihə institutları, ali və orta, peşə ixtisası məktəbləri, turizm və müalicə-sağlamlıq mərkəzləri, istehsal və sosial infrastruktura obyektləri və s. fəaliyyət göstərir. Vaxtı ilə qabaqcıl texnika və mütərəqqi texnologiyaya əsaslanan bu müəssisələrin son illərdə iqtisadiyyatı bürüyən böhran, investisiya-kapital

ehtiyatlarının məhdudluğu və s. bu kimi amillərin təsiri nəticəsində texniki-iqtisadi səviyyəsi aşağı düşmüşdür ki, bu da dünya bazarında rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməyə və xidmət göstərməyə imkan vermir. Aparılan təhlil göstərir ki, burada müxtəlif formalarda azad və birgə təsərrüfatçılıq zonalarının yaradılması üçün zəruri olan ilkin şərtlər mövcuddur.

Lakin 80-cı illərin axırlarından başlayaraq dərinləşən iqtisadi böhran Abşeron iqtisadi rayonunun, xüsusilə Bakı və Sumqayıt şəhərlərinin sənayesinə də güclü surətdə mənfi təsir etmiş, istehsalın həcmi kəskin surətdə aşağı düşmüş, bir çox mühüm məhsullar istehsalı dayanmışdır. Xammal çatışmamazlığı, yanacaq, enerji və xammala çəkilən xərclərin getdikcə artması və maya dəyərinin yüksəlməsi, yüksək ixtisaslı kadr axıcılığı, məhsulların bir hissəsinin rəqabət qabiliyyətinin aşağı olması və anbarlarda yığılıb qalması müşahidə olunur. Əsas istehsal fondlarının 60-70%-i köhnədir və tənzimləməyə ehtiyacı vardır. Nəticədə Bakı şəhərində yalnız 1996-cı ildə (101% olmuş), Sumqayıtda 1997-ci ildə əvvəlki ilə nisbətən istehsal həcmi aşağı düşməsinin qarşısı (100,3%) alınmışdır. Metallurgiya, neftmaşınqayırma sənaye sahələrində böhran dərinidir, onların sabitləşməsi və inkişafı əsaslı tədbirlər görülməsini, güclü investisiya, elmi-texniki, texnoloji yardımının göstərilməsini tələb edir. Bu mənada regionda azad iqtisadi zona yaradılması müstəsna rol oynaya bilər. Materialları ümumiləşdirərək, belə qənaətə gəlmək olur ki, Abşeron iqtisadi rayonunun (Bakı və Sumqayıt şəhərlərinin) güclü istehsal, təbii-iqtisadi, kurort-rekresiya, elmi-texniki, təbii-iqlim, nəqliyyat potensialı burada çoxfunksiyalı Azad iqtisadi zona

yaradılması imkanı olduğu kimi göstərir. Abşeron iqtisadi rayonunda AİZ yaradılarkən elmi-texniki potensialdan, ixtisaslaşmış istehsal sahələrinin potensialından səmərəli istifadə və onların inkişafının təmin edilməsi, əhalinin məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsi, əlverişli iqlim, kurort-rekresiya imkanlarından istifadə və bu məqsədlər üçün xarici investisiyanın, elmi-texniki potensialın, qabaqcıl texnologiya və iqtisadi idarəetmə üsullarının cəlb edilməsi ön plana çəkməlidir. Bununla yanaşı Abşeron iqtisadi rayonunda ekoloji mühitin sağlamlaşdırılmasına da xüsusi diqqət verilməlidir. Ekoloji gərginlik çox tullantı verən texnoloji prosesləri təkmil olmayan istehsalın müxtəlif növ nəqliyyatın və əhalinin nisbətən kiçik ərazidə həddən artıq təmərküzləşməsi, nəzarətin zəifliyi Abşeron iqtisadi rayonunda kəskin ekoloji problemlər yaratmışdır. Bu iqtisadi rayonda ətraf mühitin bütün hissələri-atmosfer, su hövzələri, yerin səthi kəskin çirklənmiş, bitki örtüyü və əhalinin sağlamlığı ciddi təhlükəyə məruz qalmışdır. Abşeronun atmosfer, yerə tökülən tullantılara, zəhərli maddələrə görə respublikada tutduğu çəkisi onun ərazisinə, əhalisinə, istehsalın həcminə görə tutduğu çəkiddən xeyli yüksəkdir. Azərbaycanda atılan zəhərli tullantıların 68,2%-i, o cümlədən 75,6%-i bərk, 70,4% qazvari və maye tullantılar Bakı alqomerasiyasının payına düşür. Sonunculardan inqredient üzrə ən çox zərərli tullantılar kimi karbohidrogenlər (kükürd anhidridi) 32,8% karbon turşuları 80,6%, azot turşuları 42,1% təşkil edir¹.

¹ Əliyev M.T. «Azərbaycanın iqtisadiyyatı». Bakı 1977. s.61.

Şübhəsiz ki, ətraf mühitin qorunması və ekoloji sağlamlaşdırma havanın və suyun təmizlənməsi, torpaq ehtiyatlarının qorunması, təmizlənməsi və təsərrüfat üçün yararlı hala salınması, istehsal sahələrində texnoloji proseslərin təkmilləşməsi, tullantısız və az tullantılı istehsal sahələrinin yaradılması və inkişafı əhalinin məskunlaşması formalarının təkmilləşməsi istiqamətində əsaslı tədbirlər görülməsini tələb edir. Respublikanın maliyyə-investisiya, texniki-texnoloji imkanları məhdud olduğu hazırkı şəraitdə AİZ-in yaranması yuxarıda göstərilən bu və ya digər ekoloji problemlərin həlli üçün mühüm vasitəyə çevrilə bilər.

Gəncə-Qazax regionu Azərbaycan Respublikasının Gəncə və Qazax iqtisadi rayonlarından ibarət olub, iqtisadi əhəmiyyətinə görə Abşeron iqtisadi rayonundan sonra ikinci yeri tutur. Geniş inkişaf etmiş əsasən beynəlxalq əhəmiyyətli dəmir, şosse, boru-kəmərlər və hava yolunun ərazidən keçməsi, Gəncə və Daşkəsən şəhərlərinin bu regionda yerləşməsi, Respublikanın qonşu dövlətlər ilə nəqliyyat və iqtisadi əlaqələrinin əsas hissəsinin buradan keçməsi, kifayət qədər torpaq ehtiyatı, əlverişli iqlim şəraiti, enerji, su, faydalı qazıntılar və əmək ehtiyatlarına malik olması kimi üstün cəhətləri onu digər regionlardan fərqləndirir.

Bu regionda, xüsusən Gəncədə maşınqayırma sənayesi, cihazqayırma, avtomobil təmiri, rabitə avadanlığı buraxan mexaniki zavod, kənd təsərrüfatının texnikası təmiri, texniki avadanlıqlar təcrübə zavodu, Qazaxda Zəyəm maşınqayırma, Şəmkir təcrübə cihazqayırma zavodları fəaliyyət göstərir.

Cihazqayırma zavodunda ineqmatik rele, su sayğacları, nasoslar, «Sənaye-rabitə» zavodunda universal elektrik avadanlıqları, kabel şkafları və s. istehsal olunur. Metal emalı müəssisələri Gəncə ilə yanaşı Xanlar, Daşkəsən Goranboyda da fəaliyyət göstərir.

Sənaye məhsullarının xeyli hissəsi yüngül sənayenin payına düşür. Bunlarda pambıq və yun parça, xalça, tikiş və toxuculuq məmulatları əsas yer tutur. Pambıqtəmizləmə zavodunda pambıq mahlıc istehsal edilir. Yüngül sənaye əsasən yerli və qismən gətirilən xammal hesabına işləyir. Ağstafa toxuculuq fabriki, trikotaj alt və üst paltarlar istehsal edir. Şəmkir, Tovuz, Qazax kəlağayı sexləri, Qazax «Zili» xalça fabriki və s. sahələr regionun iqtisadiyyatının inkişafında böyük rol oynaya bilər.

Yeyinti sənayesi yerli xammal hesabına işləyir. Meyvə şirələri, şərab zavodları, yağ-pendir zavodu, ət kəsimi kombinatları, meyvə-tərəvəz konserv zavodları, taxıl məhsulları kombinatları və s. müəssisələri fəaliyyət göstərirlər.

Kənd təsərrüfatının bütün sahələri burada inkişaf etdirilir. Respublikanın üzüm istehsalınının 20%-i, kartof istehsalının 70%-i bu iqtisadi regionun payına düşür. Taxılçılıq, tərəvəzçilik, meyvəçilik, bostan məhsulları ilə yanaşı geniş heyvandarlıq sahəsi iqtisadiyyatın əsasını təşkil edir¹.

Gədəbəy yaylağı və Ceyrançöl qışlağı heyvandarlığın əsas saxlanma yeri bu ərazidə yerləşir. Respublikanın ən iri xəz-dəri qunduzçuluq sovxozu burada yerləşir.

Göründüyü kimi Respublikanın Gəncə-Qazax regionu özünün təbii sərvətləri, istehsal, təbii,

¹ Əliyev M.T. «Azərbaycanın iqtisadiyyatı». Bakı 1977. s.67.

texniki, təbii-iqtisadi potensialına görə inkişaf perspektivi daha optimal sayıla bilər. Belə ki, dünya iqtisadiyyatında qabaqcıl ərazi idarəetmənin tətbiqi, regionun təbii-iqtisadi potensialından istifadədə qabaqcıl təcrübələrin tətbiqi, xüsusən xarici investisiyanın cəlb olunması vasitəsi ilə yuxarıda sadalanan sahələrin inkişaf etdirilməsi mənafeyi, beynəlxalq bazarda rəqabətə davamlı məhsullar istehsal etmək imkanlarının geniş olması bu regionun inteqrasiya əlaqələrinin sürətlənməsini tələb edir. Fikrimizcə, Azad İqtisadi Zonaların yaradılması Gəncə-Qazax regionunun təbii-iqtisadi potensialından səmərəli istifadə olunmasına imkan verəcəkdir. Eyni zamanda regionda AİZ yaranması imkanı həm də aşağıdakılardan irəli gəlir:

- Gəncə - Qazax regionu Zaqafqaziyanın mərkəzində yerləşməklə çox əlverişli coğrafi mövqeyə və inkişaf etmiş nəqliyyat sistemində malikdir. Gəncə şəhəri beynəlxalq əhəmiyyətli dəmir yolu, şosse, boru-kəmərlə nəqliyyatı, yüksək gərginlikli elektrik xətti keçən, müasir yük və sərnişin təyyarələrini qəbul edən təyyarə limanı, nəqliyyat təmir parkı və müxtəlif təsərrüfat və məişət xidməti anbarları olan güclü nəqliyyat, sənaye istehsal və infrastruktur obyektləri qovşağıdır.
- Gəncə - Qazax bölgəsində əhalinin insanın yaşaması və təsərrüfat fəaliyyəti üçün əlverişli təbii-iqlim və relyef şəraiti mövcuddur. Ərazisi orta hündürlükdə dağlıq, dağətəyi və aralıq hissələrinə bölünür. Belə bölgü ərazinin iqlim və təbiət, bitki örtüyü və heyvanat aləmində də müxtəliflik yaratmışdır.

- Regionda kifayət qədər əmək ehtiyatı, xüsusilə ixtisaslı kadr potensialı var. Müasir dövrün tələblərini nəzərə almaqla işçilərin ixtisas hazırlığında təkmilləşmələr aparmaq və istifadə etmək olar.
- Region AİZ yaratmaq üçün vacib hesab olunan böyük elmi-texniki potensiala malikdir. Burada kənd təsərrüfatı akademiyası, müxtəlif elmi-tədqiqat institutları, elm mərkəzi olan və orta ixtisas təhsili müəssisələri vardır.
- Gəncə şəhərinin regionun ərazisində mərkəzi mövqə tutması, beynəlxalq əhəmiyyətli yollar qovşağında yerləşməsi tarixən burada müxtəlif istehsal sahələrinin xüsusilə də toxuculuq, xalçaçılıq, çini-saxsı qablar istehsalının inkişafı onun qədim ticarət mərkəzi kimi formalaşmasına səbəb olmuşdur. Hazırda şəhərdə dünyanın müxtəlif ölkələri ilə müxtəlif ticarət-biznes əlaqələri inkişaf edir, bu inkişafa şərait yaradan ticarət-biznes əhval ruhiyyəsi, psixoloji şərait formalaşmışdır.
- Gəncə-Qazax regionunda bazar münasibətlərinə keçid istiqamətində geniş islahatlar aparılır. Dövlət müəssisələri, torpaq özəlləşdirilir, sahibkarlıq formaları, bazar infrastrukturunu, ticarət-biznes obyektləri sürətlə inkişaf edir. Bütün bunlar AİZ yaranması üçün əlverişli şəraitin formalaşmasına köməklik göstərəcəkdir.
- Regionda xarici sahibkarlarla birlikdə işləmək, birgə müəssisələr tikmək

sahəsində xeyli təcrübə toplanmışdır və bu təcrübə getdikcə genişlənməkdədir.

- Nəhayət regionun iqtisadiyyatının hazırkı vəziyyətini nəzərə almaq lazımdır. Regionda sənaye istehsalının həcminin sabitləşməsi ləng gedir. Regionun sənaye məhsulu istehsalında xüsusi çəkisi 1988-ci ildəki 13.8%-dən 1993-cü ildə 6.7%-ə, 2000-ci ildə təqribən 6%-ə aşağı düşmüşdür. Sənaye istehsal heyətindəki xüsusi çəkisi 11,9%-dən 1995-ci ildə 10.0%-ə düşmüşdür. Gəncə şəhərində pambıq parça istehsalı 1990-cı ildəki 11.1 mln.kv.m-dən 1999-cü ildə 2,4 mln.kv.m.-ə, xalça və xalça məmulatları 2056 min kv.m.-dən 35 min kv.m.-ə, süd məhsulları istehsalı 18622 tondan 14 tona, qənnadı məmulatı istehsalı 34,8 min tondan 89 tona düşmüşdür. İstehsalın sabitləşməsi və inkişafı mənafeyi xarici investisiya imkanlarından, elmi-texniki potensialdan, kadrından və mütərəqqi texnologiyadan geniş miqyasda istifadə etməklə mümkündür. Bu səbəbdən və regionun imkanları nəzərə alınmaqla kompleks funksiyalı ixrac-istehsal, ticarət, elmi-texniki inkişaf, bank-sığorta, ekoloji sağlamlıq xidmətləri üzrə yarım zonaları özündə birləşdirən Azad İqtisadi Zona yaradıla bilər.

Lənkəran-Astara rayonu Azərbaycan Respublikasının cənub-şərqini Lənkəran iqtisadi rayonunu əhatə edir. İqtisadi potensialın əsas amili kimi coğrafi cəhətdən Xəzər dənizi və İran İslam Respublikası ilə həmsərhəd olmasıdır. 2010-cı ilin məlumatlarına görə Azərbaycan ərazisinin 8%-i,

əhalinin 0,7 və sənaye məhsulunun 0,8%-i bu regionun payına düşürdü.

Rütubətli subtropik zonada yerləşən bu region təbii şəraitinə görə təkcə respublikada deyil, bütövlükdə MDB-də fərqlənir. Ərazisi müxtəlif torpaq örtüyünə, sıx çay şəbəkəsinə malikdir ki, onun da 25%-ni meşlər təşkil edir.

Lənkəran-Astara regionu zəngin kurort sərvətlərinə malikdir. Bu sərvətlərin əsasını çoxlu soyuq və isti mineral bulaqlar təşkil edir. Aparılan tədqiqatlar və təcrübələr bu bulaqların çox yaxşı müalicəsi xüsusiyyəti olduğunu göstərir ki, bu da onların tərkibinin kükürlə və müalicə əhəmiyyətli digər mineral maddələrlə zəngin olmasından irəli gəlir. Hazırda mineral bulaqlardan istifadə edilir. Lakin bu təbii sərvətlərdən istifadə edilməsi onun potensial imkanlarından geri qalır. Ona görə xarici investisiyanın cəlb edilməsi və istifadəsi üçün şərait yaradılması region üçün həll edilməsi zəruri sayılan problemlərdəndir.

Regionda faydalı qazıntılar az olmasına baxmayaraq qeyri filiz ehtiyatlarından tikinti qumu, gil, tuf, çaydaşı, gips və itert materiallar çoxluq təşkil edir.

Mülayim isti iqlim məhsuldar torpaqlar su və əmək ehtiyatlarının kifayət qədər olması regionun ərazisinin kənd təsərrüfatı üçün mənimsənilməsinə geniş imkan yaratmışdır.

Əmək qabiliyyətli əhalinin əksəriyyəti kənd təsərrüfatı sahəsində çalışır. Burada kənd təsərrüfatının iqlimə görə müstəsna sahələrinin ixtisaslaşması təbii sayıla bilər.

Lənkəran iqtisadi rayonu fəraş tərəvəz yetişdirilməsinin əsas rayonlarından biridir. Burada il boyu istehsal olunan tərəvəz məhsullarının əsas

hissəsi Respublikanın iri şəhərlərinə və sənaye mərkəzlərinə göndərilir. Yerli tələbatın ödənilməsi ilə bərabər həmin məhsulların dünya bazarına çıxarılması, qonşu dövlətlərə ixrac olunması üçün onların keyfiyyətinin çeşidlənməsinin etiketlənməsinin, qablaşdırılmasının müasir tələblərə uyğun dəyişdirilməsi məqsədə müvafiqdir.

Lənkəran-Astara yaşıl çay yarpağının istehsalına görə respublikanın əsas subtropik rayonudur. Regionda çayla yanaşı müxtəlif sitrus bitkiləri (limon, mandalin, kivi, naringi, feyxoa, dəfnə və s.) də becərilir.

Kənd təsərrüfatının ixtisaslaşmış sahələrindən biri də üzümçülükdür. Respublika üzrə istehsal olunan üzümün 15%-i bu rayonun payına düşür.

Regionun çoxsahəli kənd təsərrüfatında heyvandarlıq mühüm rol oynayır. Heyvandarlıq südlük-ətlik istiqamətində ixtisaslaşmışdır. Bütün inzibati rayonlarda qoyunçuluq, quşçuluq, dağ rayonlarında arıçılıq özəl və dövlət sektorlarında inkişaf etdirilir.

Bu regionun sənayesi yerli kənd təsərrüfatı xammalının emalına əsaslanır. Hazırda ən başlıca ixtisaslaşmış sənaye sahəsi yeyinti sənayesidir. Yeyinti sənayesinin əsasını konserv, ilkin şərab emalı, yaşıl çay yarpağı emalı təşkil edir. Bundan əlavə regionda ət, süd, pendir, çörəkbişirmə müəssisələri və s. fəaliyyət göstərir.

Yeyinti sənayesi məhsulları ilə yanaşı rayonun sənaye müəssisələri müxtəlif maşınqayırma məhsulları, tikinti materialları, mebel, tikij məmulatı və s. istehsal edir.

Yeni iqtisadi keçidlə əlaqədar, iqtisadi münasibətlərin dərinləşdirilməsi, göstərilən istehsal sahələrində əksər müəssisələrin fəaliyyətinin

dayandırılması və ya zəifləməsi ilə müşayiət olunur. Regionun AİZ yaranmasına olan ehtiyac və imkanlarını qiymətləndirərkən onun qədim ticarət yolu üzərində yerləşməsinə və əhalinin ticarətə meyli olmasını, kifayət qədər istifadəsiz əmək ehtiyatlarını, elmi-texniki potensialını, Lənkəran-Masallı zonasının respublikada özəlləşdirmə sürətlə aparılan regionlar sırasında olduğunu da nəzərə almaq lazımdır. Bütün bu amilləri kompleks halda nəzərdən keçirib qiymətləndirdikdə belə qənaəətə gəlmək olur ki, regionda ticarət və ixrac yönümlü aqrar-sənaye istehsal zonalarının yaranması mümkündür.

Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu Azad İqtisadi Zona yaranmasına geniş imkanı olan regionlardan biri hesab olunur. Kifayət qədər istehsal potensialı var. Azərbaycan ərazisinin 9,2%, sənaye məhsulunun 0,1 %-i, kənd təsərrüfatı məhsulunun 8,6%-i və respublika əhalisinin 10%-i bu regionun payına düşür. Əlverişli coğrafi mövqeyi var. Quba-Xaçmaz regionu nəqliyyat baxımından böyük imkanlara malikdir. Magistral dəmir yolunun və avtomobil yollarının habelə dənizə birbaşa çıxışın olması ərazidə istehsal sahələrini intensivləşdirmək və rayonlararası, eləcə də beynəlxalq iqtisadi əlaqələri inkişaf etdirmək üçün çox əlverişli imkanlar yaradır. Xüsusilə, Azərbaycan Respublikasının ən perspektivli kurort rayonlarından olan Yalama-Nabran dəniz sahili zonası ərazinin olduqca əlverişli təbii uzlaşması burada müalicə əhəmiyyətli sanatoriya və istirahət evlərinin turist bazarlarının yaradılmasına imkan verir.

Regionun iqtisadiyyatında aqrar-sənaye kompleksi, xüsusən kənd təsərrüfatı aparıcı rol oynayır. Kənd təsərrüfatının strukturunda ümumi

məhsulun əsas hissəsini verən meyvə-tərəvəz istehsalı üzrə ixtisaslaşdırılmış bitkiçilik mühüm yer tutur. Eyni zamanda taxıl, kartof, üzüm becərilir. Ət, süd, yumurta və yun istehsal edilir. Quşçuluq sənayesi əsasən Siyəzən, Giləzi, Şabranda (Dəvəçidə) inkişaf etməklə iri quşçuluq kompleksləri yaradılmışdır.

Xaçmazda yeyinti və yüngül sənaye inkişaf etmişdir. Belə ki, burada meyvə-tərəvəz, konserv, şərab və süd məhsulları emalı zavodları, iri taxıl məhsulları kombinatları, balıq unu emalı zavodu regionun perspektiv inkişafı üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Qonaqkənd, Xaçmaz, Quba, pirəbədil və Qusarda xalça fabrikləri və kiçik toxuculuq sexləri fəaliyyət göstərir. Xalçaçılıq bu iqtisadi zonada əhali arasında ən geniş inkişaf tapmışdır.

Tikinti materiallarının sənayesinin Giləzidə qum-çınqıl karxanası, Quba və Xaçmazda kərpic zavodları və digər tikinti təşkilatları fəaliyyət göstərirlər;

Regionun bir üstün cəhəti də yüksək inkişaf etmiş Abşeron sənaye rayonu yaxınlığında olmasıdır ki, bunun da nəticəsində onun kənd təsərrüfatı, sənaye nəqliyyatı, kurort təsərrüfatı Abşeronun təsirini və tələbatı şəraitində inkişaf edir. Bu üstün cəhət ərazinin iqtisadiyyatının gələcək inkişafında istehsaldan kənar qalan əmək ehtiyatlarından dolğun istifadə edilməsində mühüm amil kimi əhəmiyyətli rol oynayacaqdır.

Quba-Xaçmaz regionunda ticarət kurort-rekresiya xidmətləri, ixrac yönümlü aqrar-sənaye istehsal zonaları yaratmaq mümkün hesab edilir.

Respublikanın şimal qərbində yerləşən **Şəki-Zaqatala regionunun** ərazisi faydalı qazıntılarla

zəngindir. Respublikada ən böyük olan Filizçay polimetal filiz yatağı burada yerləşir. Respublikanın mis ehtiyatlarının hamısı sink, qurğuşun ehtiyatının 97-99%-i, kükürd kolçedanının isə əsas hissəsi burada cəmlənmişdir. Burada rəngarəng qeyri-filiz faydalı qazıntıları çoxlu terminal bulaqlar vardır ki, bunlardan İlisu bulaqları fərqlənirlər.

Ərazinin 27%-i meşəliklə örtülüdür. Elə buradan rayonun gözəl və imkanlı iqlim-torpaq şəraitinə uyğun olması özünü göstərir. Kənd təsərrüfatının bütün sahələri inkişaf etdirilir. Respublikada istehsal edilən tütünün 75%-i, qərkəzliklərin 90%-i, sitrus bitkilərinin 17%-i, az miqdarda çay yarpağı və baramanın 35%-i bu regionun payına düşür. Maldarlıq geniş inkişaf etməklə xüsusi çəkinin 10%-ni təşkil edir.

Yeyinti sənayesi əsasən Şəki yeyinti kombinatı, meyvə-tərəvəz konserv zavodları, Nic fındıq zavodu, Zaqatala fındıq zavodu, çay fabriki, Şəki ət kombinatı ilə təmsil olunmuşdur. Bu müəssisələrin yerli xammal bazasında işləmək imkanları vardı. Əvvəllər burada istehsal olunan məhsullar respublikanın digər rayonlarına göndərilirdi.

Yağ-pendir, çörəkbişirmə, spirtsiz içkilər, şər q şirniyyatı hazırlayan müəssisələr də rayonda fəaliyyət göstərir.

Şərq şirniyyat növlərinin istehsalına görə Şəki respublikada özünəməxsus yer tutur. Burada istehsal edilən «Şəki paxlavası», «Şəki halvası», noğul, şəkər-qəndi və s. özünün yüksək keyfiyyətinə görə seçilir. Və həmçinin bu cür məhsullar ancaq burada istehsal olunur. Lakin Şəki rayonunda belə məhsullar hələlik əsasən yerli tələbatı ödəmək üçün istehsal edilir. Şəki şərq şirniyyatı məhsulları istehsalını genişləndirmək, əhalinin bu məhsullara

olan tələbatını ödəmək, eyni zamanda xarici bazarlara çıxarılması üçün birgə təsərrüfatlıq zonalarının yaradılmasına xüsusən kapital qoyuluşuna ehtiyac vardır. Kənd təsərrüfatı ilə yanaşı regionun yeraltı sərvətləri, çayların enerji qüvvəsi nəinki yüngül və yeyinti sənayesinin genişləndirilməsinə, eləcə də müasir metallurgiya, kimya metallurjiyası, elektroenergetika sənayesinin inkişaf etdirilməsinə geniş imkanlar yaradır.

Yüngül sənaye sahələrindən ipəkçilik kombinatı yerli xammal əsasında işləyir. İldə bu kombinat 28-30 min kv.m. ipək parça buraxır. Respublikanın ən böyük ipəkçilik mərkəzi olan Şəki sənaye qovşağında ipək istehsalının bütün mərhələləri mövcuddur.

Regionun iqtisadiyyatının inkişaf etdirilməsində xüsusi əhəmiyyətə malik avtomobil nəqliyyatının mövcudluğu Zaqafqaziyanın başqa rayonları ilə eləcə də qonşu dövlətlərlə nəqliyyat-iqtisad zonanın saxlamasına imkanlar yaradır.

Xüsusilə, Yevlax-Balakən dəmir yolu rayonun iqtisadiyyatının inkişafına təbii sərvətlərinin mənimsənilməsinə, iqtisadi əlaqələrin təkmilləşməsinə geniş imkanlar açır.

Şəki-Zaqatala regionunda AİZ yaradılması imkanlarını göstərərək Şəkinin qədim ticarət mərkəzi olmasını, əhalisinin ticarətə meyliyini, iqtisadiyyatın sabitləşməsi üçün xarici investisiya elmi-texniki, kadr, texnoloji yardıma ehtiyac olduğunu, son illər qəbul edilmiş qanunlar, normativ aktları ilə bazar iqtisadiyyatına keçid üçün əlverişli şərait yaratmağa başladığını nəzərə almamaq olmaz. Bütün bunları nəzərə alaraq Şəki-Zaqatala azad ticarət zonası, ixrac yönümlü aqrar

sənaye istehsal zonası yaradılması imkanı olduğunu qeyd etmək olar.

Ümumiyyətlə, götürüldükdə Azərbaycanın iqtisadi rayonlarında AİZ yaradılması problemi elə həll edilməlidir ki, bir tərəfdən ərazinin yerli xüsusiyyətləri nəzərə alınsın, əhalinin tarixən vərdiş etmiş olduğu istehsal sahələrini yeni texniki və texnoloji baza üzərində bərpa və inkişaf etdirməklə istehsal potensialı qorunub saxlansın.

Eyni zamanda AİZ-lərin həm daxil olduğu iqtisadi rayonun konkret problemlərinin (ekologiya, işçi qüvvəsindən istifadə, istehsal sahələrinin inkişafı və i.a.), həm də təsərrüfatçılıq formalarının səmərəli inkişafı məsələlərinin həllinə kömək göstərsin. Respublikamıza mütərəqqi texnika və texnologiya, qabaqcıl idarəetmə forma və metodları, xarici kredit, investisiyalar cəlb edilməsi, yüksək keyfiyyətli dünya bazarında rəqabətə davamlı məhsullar istehsalının mənimsənilməsi və inkişafı, milli sahibkarlığın inkişafı və əlaqələrinin genişlənməsi bu qəbildəndir. Regionlarımızda AİZ yaradılması zaman etibarilə ardıcılığına görə fərqlənəcəkdir. Həm də respublikanın bütün regionlarında AİZ yaradılması məcburi deyil. Respublikanın regionlarında daha dərin tədqiqatlar aparılmalı, birinci növbədə AİZ yaradılmasına ehtiyacı və imkan olan regionlar müəyyən edilməli və elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır.

9.5. Abşeron yarımadasında Azad iqtisadi zonaların yaradılmasının perspektivləri.

Azərbaycanın müasir texniki, iqtisadi və sosial vəziyyətinin təhlili göstərir ki, onun böyük sənaye və infrastruktura, coğrafi mövqə, elmi-texniki,

istehsal, demografik və intellektual potensialından son dərəcə qeyri-səmərəli istifadə olunur. Bütöv bir ölkənin sənaye potensialına bərabər tutula biləcək ağır və yüksək elm tutumlu sənaye sahələri, bir sıra obyektiv və subyektiv səbəblərdən, mövcud istehsal gücləri çox az bir hissəsi səviyyəsində fəaliyyət göstərir. Azərbaycan Respublikasının liberal və demokratik dəyərlərə əsaslanan bazar münasibətləri qurmaq, dünya təsərrüfat sisteminə rəşional inteqrasiyanı həyata keçirmək və ölkənin ağır iqtisadi böhrandan çıxmasını sürətləndirmək kimi strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün belə fəaliyyət nəinki arzuolunmaz, hətta yol verilməzdir.

Bütün bunları nəzərə alaraq, ölkəmizdə ilk dəfə Sumqayıtda xüsusi iqtisadi zona yaradılması son dərəcə qiymətli ideya hesab olunur. Sumqayıtda xüsusi iqtisadi zonanın yaradılmasının başlanğıcı 1994-cü ilin yazında Azərbaycan hökumətinin BMT İnkişaf Proqramına müraciət ilə qoyulmuşdur. BMT-nin İnkişaf Proqramı nümayəndələrinin Azərbaycan hökumətinin təklifinə müsbət reaksiyası nəhəng iqtisadi layihənin həyata keçirilməsi üçün təkan oldu.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu layihənin YUNİDO-nun aparıcı ekspertlərinin rəyincə dünya təcrübəsində analoqu yoxdur.

Azad İqtisadi Zonalar üzrə YUNİDO ekspert qrupu Tomas Kelle Gerin (İrlandiya) rəhbərliyi ilə 1995-ci ilin mart ayından başlayaraq Sumqayıt sənaye zonasının potensialı, onun infrastrukturunu, inkişaf perspektivliyini təhlil edir. 1995-ci il yazın sonunda ekspert qrupunun təklif layihəsi Azərbaycan Respublikası Hökumətinə təqdim edilir. Təkliflərə Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetində baxılaraq, əsasən qəbul edildi.

Sumqayıt bir istiqamətdə fəaliyyət göstərə bilən (istehsal - ixrac, sərbəst ticarət zonası, azad bank zonası və i. a.) zona deyil, kompleks xarakterli fəaliyyət göstərə bilən çox funksiyalı zona yaratmaq ideyası heç də təsadüfi deyil. Sumqayıtın nisbətən ucuz ərazidə mövcud olan çox böyük sənaye - istehsal potensialı, elmi-texniki potensialı, əlverişli coğrafi mövqeyi, kifayət qədər inkişaf etmiş maliyyə-kredit-bank sistemi, nəqliyyat qovşağının olması, dəniz limanının təşkili üçün mövcud imkanları məhz burada çox funksiyalı xüsusi iqtisadi zona yaradıldığı şəraitdə səmərəli istifadə oluna bilər.

XİZ adı AİZ-dən onunla fərqlənir ki, bir çox AİZ-ə xas olan fəaliyyət istiqamətləri (istehsal, ticarət, elmi - texniki xidmət, ixrac, bank-kredit) burada eyni zamanda təşkil olunmaqla ərazinin bütün imkanlarından qarşılıqlı formada səmərəli istifadə etməyə və bütövlükdə iqtisadiyyatı dirçəltməyə imkan verir. Sumqayıtda XİZ yaratmaq haqqında layihənin əsas mahiyyəti bundan ibarətdir.

Layihənin həyata keçirilməsinə bilavasitə yaradılmış Komitə rəhbərlik edir ki, bunuda Respublikanın Baş Naziri və BMT-nin Azərbaycandakı əlaqələndiricisi başçılıq edirdi. Qərar qəbul edildiyi 1995-ci ilin noyabr ayından ötən dövr ərzində Sumqayıtın iqtisadi potensialı YUNİDO ekspertləri tərəfindən əsaslı təhlil edilmiş, xüsusi komitənin iclasında müzakirə edilərək bəyənilmişdir. İlk mərhələdə Sumqayıt regionunun sənaye potensialının modernləşdirilməsi və rekonstruksiyasının əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.

BMT - İP təşəbbüsü ilə potensial xarici investorların Sumqayıt XİZ-ə cəlb olunması istiqamətində bir sıra tədbirlər, o cümlədən konfrans və simpoziumlar keçirilmiş, XİZ-in layihəsi və müvafiq qanun hazırlanaraq, ölkə rəhbərliyinə təqdim edilmişdir.

Belə hesab edilir ki, regionda yaradılacaq xüsusi iqtisadi zonanın əsas vəzifələri: Sumqayıtda yerləşən, ölkənin ağır sənayesinin bəzi sahələri metalurgiya və kimya müəssisələrinin inkişafının təmin edilməsi; ekoloji mühitin sağlamlaşdırılması; əhalinin məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsi; sahələrin elmi-texniki potensialından maksimum istifadə edilməsi olmalıdır.

Sumqayıt iqtisadi zonanın devizi: «İqtisadiyyatın, elmin inkişafı, ekoloji mühitin sağlamlaşdırılması» olmalıdır.

Layihəyə görə sumqayıtda kimya texnologiyası üzrə beynəlxalq ekotexnologiya elmi-texniki yaradıcılıq zonası yaratmaq məqsəduyğundur. Belə zonanın yaradılması zərurəti aşağıdakılarla əlaqədardır:

- Birincisi, Respublikanın iqtisadiyyatında, elmi - texniki tərəqqinin aparıcı sahələrindən biri olan kimya sənayesi özünə möhkəm yer tutur. Bu sahənin əsas hissəsi Sumqayıt şəhərində yerləşir. Müəssisədə olan əsas istehsal texnologiyaları, texnoloji avadanlıqlar və digər fondların çox hissəsi mənəvi və fiziki aşınmaya məruz qalıb. Bunlar yeniləşdirilməli və dəyişdirilməlidir. Nəinki Azərbaycan dövlətinin, hətta inkişaf etmiş orta səviyyəli dövlətlərin belə bu işə gücü və daxili imkanları çatmaz. Bu

- problemlər yalnız xarici investisiyanın bu zonaya cəlb edilməsi yolu ilə həll edilə bilər;
- İkincisi, kimya texnologiyalarının xüsusiyyətlərinə görə və eləcə də istehsal texnologiyalarının əksəriyyəti mənəvi cəhətdən aşınacağına görə, ətraf mühitə həddindən çox kimya tullantıları atılır. Xarici işgüzarların bunlardan xammal mənbəyi kimi istifadə etmək imkanları vardır. İşgüzarların bu işə cəlb edilməsi bir tərəfdən ətraf mühitin qorunmasına, ekologiyanın sağlamlaşdırılmasına, digər tərəfdən müştərək müəssisələrin yaradılmasına imkan verir.
 - Üçüncüsü, şəhərdə kimya və kimya texnologiyaları üzrə çox yüksək səviyyəli mütəxəssislər kifayət qədərdir. Eləcə də, elmi-tədqiqat institutları, layihə təşkilatları, zavod laboratoriyaları, müxtəlif səviyyəli (texniki peşə məktəbləri, texnikomlar, ixtisas artırma kursları) təhsil ocaqları vardır. Bunlar səfərbərliyə alınmalı və bu potensialdan maksimum istifadə edilməlidir.
 - Dördüncüsü, şəhərdə kifayət qədər dövlət, müştərək və özəl təşkilatlar, müəssisələr vardır. Xarici sərmayəçilərlə onların əlaqə saxlamaq imkanları daha da artacaqdır.

Yerli işgüzarların öhdəsinə düşən əsas vəzifə istehsal sahələri (xüsusilə emal edici sahələr) üstünlük təşkil etməklə yeni müştərək müəssisələrin yaradılmasıdır. Bu həm iqtisadi inkişafa, həm də əhəlinin məşgulluq səviyyəsinin yüksəldilməsinə, eləcə də xarici sərmayənin zonaya axınına səbəb ola bilər.

- Beşincisi, şəhərin elmi - tədqiqat və layihə institutlarında həddindən çox dünya miqyaslı elmi tədqiqat işlərinin nəticələri və hazır layihələri vardır.

Bir tərəfdən işlənib hazırlanmış bu elmi texniki nəticələr həyata vəsiqə ala bilər, digər tərəfdən onlar başqa ölkələrdə satıla bilər.

- Altıncısı, Sumqayıt şəhərinin yerləşdiyi regionun dənizlə bir başa əlaqəsi olduğundan, onu liman şəhərinə çevirmək mümkündür və bunun nəticəsində Xəzərətrafı ölkələrin iqtisadi zonaya asanlıqla cəlb edilə bilmək imkanı arta bilər.
- Yedincisi, zona Respublikanın paytaxtı Bakı şəhərindən cəmi 35 km məsafədə yerləşdiyindən elmi-tədqiqat və layihə işlərinin aparılmasında Bakının texniki potensialından da istifadə etmək olar.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, Sumqayıtda xüsusi iqtisadi zonanın yaradılması fəaliyyət istiqaməti, əsas vəzifələri, zəruriliyi və s. əsaslandırıldıqdan sonra təklif layihəsi kimi 1995-ci ilin yazın sonunda Azərbaycan hökumətinə təqdim olundu və həmin ilin noyabr ayında layihə qəbul olundu.

Lakin Sumqayıtla Bakı arasında çox güclü hərəkətdə olan miqrasiyanın mövcudluğu bu zonanın təcrid edilməsini çətinləşdirdi. Azad iqtisadi zona yaradılanda, adətən bu proses hər hansı bir ərazinin ümumi vergi və gömrük rejimindən çıxması ilə müşayiət olunur. Əks halda bu ərazilər vasitəsilə külli miqdarda vəsaitin vergidən yayınması baş verə bilər. Məhz Bakı ilə Sumqayıt arasındakı məsafənin yaxınlığına görə, burada azad iqtisadi zona yaradılması məqsədə-

uyğun hesab edilmədi və başqa regionlarda AİZ yaradılması fikri irəli sürüldü.

Mütəxəssislərin fikrincə, Azərbaycanda AİZ-in yaradılması üçün ən əlverişli zona Naxçıvan Muxtar Respublikasıdır. Naxçıvan Azərbaycan ərazisindən kənar qaldığı üçün burada AİZ-in yaradılmasına heç bir problem olmayacaq. Digər tərəfdən, mühasirə vəziyyətində qalmış bir ərazinin inkişafı üçün də onun böyük əhəmiyyəti ola bilər. Mülhizələrə görə, Naxçıvanda İran və Türkiyə sərhədləri yaxınlığında azad iqtisadi zonanın müxtəlif formalarını özündə birləşdirən anklav tipli kompleks xüsusi iqtisadi zona yaradılması məqsəddə uyğun hesab edilir. Lakin, Muxtar Respublikanın eləcə də, azad iqtisadi zona yaradılması mümkün olan digər iqtisadi rayonların (Abşeron istisna olmaqla) enerji resursları ilə tam təmin olunmaması bu işi daha da çətinləşdirib. Çünki, xarici investor gəlib müəssisə tikirsə, rayonun öz daxili enerjisi olmalıdır. Axı, enerji olmasa nə istehsal edə bilər, nə də ki istehsal etdiyi məhsulu saxlaya bilər. Bu xüsusi ilə kənd təsərrüfatı müəssisələrinə aiddir. Digər tərəfdən ayrı-ayrı rayonlarda investisiya axını üçün onun bazası da olmalıdır. Dünya təcrübəsinə görə hər investora yaradılan zonaya qoyduğu bir dollar üçün dövlət dörd dollarını xərcləməlidir. Lakin Azərbaycanın bugünkü maliyyə vəziyyəti buna imkan vermir. Əgər nəzərə alsaq ki, gələcəkdə neftdən gələn gəlirlər hesabına büdcəmizə milyardlarla dollar vəsait daxil olacaq, onda həmin rayonlarda Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasını mümkün hesab etmək olar.

Ümumiyyəti, Azərbaycanda Azad İqtisadi Zonalar yaratmaq üçün müxtəlif məkanlar və iqtisadiyyatın ayrı - ayrı sahələri olsa da, fikrimizcə,

coğrafi mövqeyi və infrastrukturu baxımından Heydər Əliyev adına Binə hava limanında bu daha real görünür. Artıq bu liman nəinki Azərbaycanın xarici yük dövriyyəsinin əhəmiyyətli hissəsini özündə cəmləşdirməklə ölkəmizin və bizə yaxın regionların topdan ticarət mərkəzinə çevrilib, həm də öz sexlərilə yüngül sənaye şəhərçiyini xatırladır. Bakı aeroportunu azad iqtisadi zonaya çevirmək ideyasını verməkdə bizim başlıca məqsədimiz hava limanının əlverişli coğrafi mövqeyi və yüksək səviyyəli infrastrukturu hesabına ona «ikinci Dubay» şöhrətini qazandırmaqdır. Bura azərbaycanlıların mentalitet etibarını ilə tacirliyə meyilliyi kimi mühüm faktorda əlavə olunmalıdır.

Hazırda Azərbaycandan təyyarə ilə dünyanın istənilən məntəqəsinə və əks istiqamətdə hərəkət etmək mümkündür. «AZAL»ın İstanbul, Ankara, Tehran, Urumçi, Dubay, Aleppo, Təl-Əviv, Paris, London, Kiyev və Tbilisiyə birbaşa uçuşlar həyata keçirmək imkanları var. Bundan başqa «AZAL» ən iri avtomatlaşdırılmış bron sistemləri - Qabriel, «Amadeus» və Qalileo» kimi interlayn layihələrinə qoşulub. Bununla da Bakıdan dünyanın hər yerinə bilet almaq, eləcə də Fransa nəhəngi «EyrFrans»ın bütün dünyada olan bilet satışı məntəqələrindən «AZAL»ın reyslərinə bilet almaq olar. Hazırda hava əlaqələrinə dair Azərbaycanın 19 təsdiqlənmiş, 22 paraflanmış hökumətlərarası müqaviləsi var.

AİZ ideyası baxımından daha önəmli olan yükdaşımalara gəlincə, deməliyik ki, «AZAL Karqo» yükdaşıma şirkəti dünyanın 50 ölkəsinə işləyir. İKAO-nun proqnozlarına görə yaxın illərdə aviaşirkətlərin sərnişin bazarı daralsa da, yükdaşımalar artacaq. Bakı limanına azad iqtisadi zona statusu verilməsini əsaslandırmaq üçün hava

nəqliyyatı vasitəsiylə yükdaşımaların sürətlə artımı tendensiyasını xüsusi qeyd etməliyik. İndilik 50 min tonluq yük dövriyyəsi olan hava nəqliyyatımız azad iqtisadi zona ideyası gerçəkləşərsə, daha irimiqyaslı göstəricələrə nail ola bilər.

Hazırda Azərbaycan hava nəqliyyatı ilə yükdaşımalar üzrə assosiasiya -TİAKA-nın ali orqanının üzvüdür. Beynəlxalq miqyasda Bakı hava limanının yükdaşımalar üzrə standartları yüksək qiymətləndirilir. Belə ki, Son illər ərzində bir neçə layihə çərçivəsində bu istiqamətdə 200 milyon dollar vəsait xərclənib. Bakı hava limanı Qafqazda tayı-bərabəri olmayan obyektidir. Bu obyektə azad iqtisadi zona statusu verməklə biz Bakı limanını nəinki Qafqaz, eyni zamanda İran, Türkiyə və Rusiyanın bizə yaxın əyalətləri, - həmçinin Xəzərin o tayındakı cümhuriyyətlər üçün başlıca ticarət mərkəzinə çevirə bilərik. Unutmayaq ki, Dubayı malla təchiz edən başlıca şərq ölkələri - İran, Çin, Koreya, Sinqapur, Yaponiyanın bizdən olan məsafəsi Dubayla aralarındakı hava məsafəsinə bərabərdir. Əvəzində Dubaydan mal aparan Qafqaz, İran, Rusiya və başqaları hava məsafəsi etibarlı Dubaydan bizə daha yaxındırlar.

Dubay Bakıdan fərqli olaraq TRASEKA layihəsindən kənarda qalır. Bakı Şimal-Cənub dəhlizinin üzərində yerləşir.

Fikrimizcə, Heydər Əliyev adına Bakı hava limanında ticarət üzrə Azad İqtisadi Zona yaratmaq olar. Ən azından, burada gömrük anbarların yaradılması zəruridir. Çünki, Azərbaycan bu baxımdan gömrük anbarlarının mövcud olduğu bəzi ölkələrdən - Qazaxıstan, Özbəkistan, hətta İrandan geri qalır. Buna yol vermək olmaz. Xüsusilə də əgər nəzərə alsaq ki, Azərbaycan biznesmenləri

Zaqafqaziya və Orta Asiyada liderdirlər Bugün «AZAL» şirkəti gömrük anbarlarının mövcud olmaması üzündən problemlərlə üzləşir. Çünki gömrük rüsumunu ödəmədən mal gətirib onu anbarda yerləşdirib sonra çeşidləyərək digər istehlakçı ölkələrə ötürülməsi mümkün olmur. Məcbur olub Almaniyadakı anbarlardan istifadə edilir. Bundanda nəinki şirkət, sözügedən əməliyyatlardan əlavə vergi ala bilməyən ölkəmizdə itirir. Qeyd edək ki, 2010-ci ildə «AZAL» Azərbaycanın dövlət büdcəsinə 1,2 mlrd. manat bir başa vergi, 1 mlrd. manat isə gömrük rüsumu ödəyib.

İnanırıq ki, AİZ-ə çevrilib ticarət əhəmiyyətini artıran aeroport hökumətdən maddi yardım gözləyən minlərlə insanın iş yeri qazanması, iş adamlarımızın daha da varlanması, «AZAL» başda olmaqla milli aviaşirkətlərimizin yükdaşımalarında indikindən dəfələrlə yüksək gəlir götürülməsinə imkan yaradacaq. Aeroportun azad iqtisadi zonaya çevrilməsilə dövlət büdcəsinin itirdiyi hər manata qarşı bu ərazidə ticarət dövriyyəsinin artması hesabına insanlarımız və şirkətlərimiz daha çox valyuta qazana bilərlər.

Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər sistemində azad iqtisadi zonaların çox mühüm əhəmiyyəti vardır. Azad iqtisadi zona dedikdə, milli iqtisadi məkanda (qismən coğrafi, yaxud da inzibati-ərazi ayrılması) bu və ya digər kateqoriya operatorlara, yaxud mallara münasibətdə ərazinin digər hissəsində və ya digər operatorlara, yaxud da onların mallarına münasibətdə tətbiq edilməyən xüsusi güzəştli hüquqi rejimdən istifadə başa düşülür.

Azad iqtisadi zonalarda dövlət əlavə güzəştlər verir, qəsdən iqtisadi proseslərə özünün müdaxilə dərəcəsinə və öz yurisdiksiyasını azaldır, ümumi icazə həcmi genişləndirərək iqtisadi azadlıq dərəcəsinə artırır. Azad iqtisadi zonada ola bilən digər yerlərdə olmaya bilər. Misal üçün, azad iqtisadi zonada hər hansı vergini, yaxud onun əhəmiyyətli hissəsini ödəməmək olar. Beləliklə, xüsusi hüquqi rejimli ərazilər bütün operatorlara (təsərrüfat subyektlərinə), yaxud da seçilmiş kateqoriyalı şəxslərə, misal üçün, yalnız qeyri-rezidentlərə münasibətdə yayıla bilər.

Bundan başqa xüsusi hüquqi rejim təsərrüfat fəaliyyətinin, malların bütün növünə münasibətdə, yaxud da xüsusi növ təsərrüfat fəaliyyətinə və mallara münasibətdə qüvvədə ola bilər.

Nəhayət xüsusi, yaxud daha əlverişli hüquqi rejimin müxtəlif dərinlik dərəcəsi ola bilər, yaxud da yalnız hüquqi üstqurumun hər hansı hissəsinə aid ola bilər. Misal üçün, xüsusi gömrük, vergi, investisiya rejimləri və s. «Azad iqtisadi zona» anlayışı ümumiləşmiş anlayışdır. Və bu müxtəlif fərqlərə baxmayaraq bütün növ xüsusi və güzəştli rejimləri birləşdirir. Son dövrlər «Ofşor zona», «Ofşor ərazi», «Azad ticarət zona»sı, «Müstəsna iqtisadi zona» və s. anlayışlardan daha çox istifadə edirlər.

«Ofşor zona» dedikdə («ofşor» sözü ingiliscədən tərcümədə sahildən kənar deməkdir) qeyri-rezidentlərə münasibətdə xüsusi, yaxud da daha əlverişli hüquqi rejimin verilməsində ixtisaslaşmış dövlət, yaxud dövlətin ayrıca ərazisi başa düşülür. Belə zonalarda qeyri-rezidentlərə bir qayda olaraq vergi ödənişi və hesabat üzrə güzəştlər verilir, ancaq zona daxilində təsərrüfat, zonadakı

gəliri çıxartmaq və rezidentlərlə saziş bağlamaq qadağan olunur.

«Ofşor ərazi» və «Ofşor zona» anlayışlarını Azad İqtisadi Zona anlayışından fərqləndirmək lazımdır.

Qeyd edək ki, «Ofşor zona» terminini hüquqi terminologiyadan çox sahibkarlıq slenqasına aid edirlər. İqtisadi inteqrasiya münasibətlərində «azad ticarət» terminindən istifadə edirlər ki, bu da zona iştirakçılarının - dövlətlər birliyinin inteqrasiyasının təşkilati hüquqi formalarından biridir.

İqtisadi inteqrasiya münasibətlərində göstərilən termini Azad İqtisadi Zonanın müxtəlifliyindən biri kimi «azad ticarət zonası» terminindən fərqləndirmək lazımdır. Bu mənada «azad ticarət zonası» malların rüsumsuz idxal-ixracının həyata keçirilməsi çərçivəsində xüsusi, yaxud daha əlverişli zonadır (məsələn: «franko zonası» kimi).

Azad İqtisadi Zona anlayışı ilə «müstəsna iqtisadi zona» termininin müəyyən oxşarlığı var. «Müstəsna iqtisadi zona» - bu beynəlxalq dəniz hüququn təzahürüdür. O ərazi sularından (dənizindən) kənarında yerləşən və ona bitişik olan rayonu göstərir. Belə zonanın hüquqi rejimi 1982-ci il dəniz hüququ üzrə BMT Konvensiyası ilə müəyyənləşdirilir.

Prinsip etibarı ilə bütün növ Azad İqtisadi Zonaları iki böyük qrupa bölmək olar:

- bütün operatorlar (rezident və qeyri-rezident) üçün xüsusi və ya daha əlverişli rejimli zona: xarici və milli mənşəli bütün mallar (valyuta vasitələri də daxil olmaqla) üçün. Belə zonalarda xarici element daxili

xüsusi hüquqi münasibətlərin hüquqi rejiminə daxil olur.

- qeyri-rezidentlər üçün xüsusi və ya daha əlverişli hüquqi rejimli zona: yalnız xarici mənşəli mallar (valyuta vasitələri də daxil olmaqla) üçün. Belə zonalarda xarici element daxili xüsusi hüquqi münasibətlərin hüquqi rejim sərhədini aşır.

İlk Azad iqtisadi zonalar Avropanın ticarət mərkəzlərində, əsasən də limanlarda meydana gəlib. Hələ ötən əsrlərdə Hamburqda, Kopenhagendə, Bremendə belə Azad iqtisadi zonalar meydana gəlməyə başlamışdı. Onlar müxtəlif cür adlanırdı: Franko zonası, azad ticarət zonası, azad gömrük zonası (ərazisi) və s. Ancaq onların məğzi eynidir. Bu zonalara malların idxal və ixracı zamanı gömrük rüsumları tətbiq olunmur. Bununla da belə zonaların üstünlük tərəfi yaranır. Bu tip zonalar bir çox dövlətlərdə yaradılıb. Son illər, xüsusən də XX əsrdə azad iqtisadi zonaların mexanizmi əhəmiyyətli dərəcədə müxtəlif forma alıb və mürəkkəbləşib. AİZ-in digər növləri meydana gəlib, hansı ki, bu zonaları «ikinci» və «üçüncü nəsil» də adlandırmaq olar.

Belə ki, məsələn, sənaye istehsalatı zonası. Burada xüsusi və daha əlverişli rejim nəinki ticarətə, eyni zamanda istehsalat sferasına da aid edilir. Hüquqi rejim nəinki malları, həmçinin kapitalı da əhatə etməyə başlayıb. Güzəştlərin xarakteri də dəyişib. Gömrük güzəştləri ilə yanaşı vergi və maliyyə güzəştləri də meydana gəlib.

«Üçüncü nəsil» zonalarına isə əsasən texnologiya zonalarını aid etmək olar. Məsələn; texnoparklar və s. Onlar XX əsrin 70-80-ci illərində

əsasən inkişaf etmiş dövlətlərdə böyük elmi mərkəzlərin ətrafında meydana gəlməyə başladılar. Belə zonalarda milli və xarici tədqiqat, layihə və elmi istehsalat müəssisələri cəmləşdilər.

Burada güzəştlər intellektin, intellektual mülkiyyətin cəlb edilməsinə və mərkəzləşməsinə istiqamətlənib.

Ən tanınmış texnoloji zona ABŞ-dakı «Silikon Belli» texnoparkıdır ki, burada dünya hesablama texnikasının və kompüterlərin 20 faizi istehsal olunur və 20 min işçi çalışır. AİZ-ın əksəriyyəti xidmət sferasının inkişafına istiqamətlənib. Ona görə də həmin qrup zonalar çox vaxtı servis zonası da adlanır. Belə zonalarda xüsusi və daha əlverişli rejim maliyyə, sığorta və digər xidmətlər göstərən operatorlara və həmin xidməti göstərənlərin özlərinə verilir. Servis zonasına ən çox yayılmış nümunə o zonadır ki, orada daha əlverişli və ya xüsusi valyuta - maliyyə və vergi rejimi verilir. Onlara hər şeydən əvvəl «ofşor zonalar», «ofşor ərazilər», «vergi limanları» və s. aiddir. Azad iqtisadi zonaların xüsusi qrupuna yuxarıda fərqlərini göstərdiyimiz bütün xarakterik əlamətlərin və xüsusiyyətlərin cəmləşdiyi zonaları göstərə bilərik. Onlar daha geniş və daha dərin hüquqi rejimlə xarakterizə edilir və onlar operatorların, malların və fəaliyyət növlərinin daha geniş spektrini əhatə edir. Çox vaxt belə zonalar dövlətin bütün inzibati-ərazi bölməsini əhatə edir. (Məsələn; Çində «açıq rayonlar», Braziliyada «Manaus» zonası, Argentinada «odlu torpaq» ərazisi və s.).

Bu gün dünyada çoxlu sayda azad iqtisadi zonalar var ki, orada qeyri-rezidentlərə münasibətdə və ya xarici mallara (pul vasitələrinə)

münasibətdə daha əlverişli rejim qüvvədədir. Bir qayda olaraq qeyri-rezidentlər üçün bu tip xidmətlərin verilməsi bütün dövlətdə, yaxud da dövlətin ayrıca ayrılmış ərazisində ixtisaslaşır. Bu dövləti, yaxud da bu ərazini çox vaxtı «ofşor zona» adlandırırlar. Belə zonaların əsas fərqi ondan ibarətdir ki, orada xarici element xüsusi hüquqi münasibətdə daxili hüquqi rejim sərhəddini aşır. Ancaq qeyri-rezidentlərin hüququ yoxdur ki, zona ərazisindən pulu çıxarsın, rezidentlərlə əmlak sazişi bağlasın.

Mümkündür ki, bu tip zonaları «ofşor zona» termininin qarşılığında qeyri-rezident zonaları, yaxud da eks-ərazi zonaları adlandıraraq. Qeyri-rezidentlər üçün daha əlverişli zonalar kommersiya, yaxud digər zona daxili fəaliyyəti də istisna edir. Hazırda belə zonalara: Antil adaları, Baqam adaları, Beliz, Bermud adası, Virciniya adası, Vanuatu, Qibraltar, Honkonq (Syanqan), İrlandiya, Kayman adaları, Liberiya, Lixtenşteyn, Panama, İsveçrə və s. aiddir. Qeyri-rezidentlər üçün zonalar arasında bank, sığorta işi, dəniz gəmiçiliyi sferasında xidmət, daşınmaz əmlakla əməliyyat, idxal-ixrac əməliyyatlarında, konsoltingdə ixtisaslaşma da mövcuddur.

Qeyri-rezidentlər üçün zonalarda cəmləşən kapital bəzi hesablamalara görə 500 mlrd. dolları ötüb keçir.

Qeyri-rezident zonaları maliyyə manevrlərində, pul vəsaitlərinin (investisiyaların) akkumlyasiyasında sahibkarlara çox köməklik göstərir.

Sahibkarlar belə zonalarda müəssisələrini qeydiyyatdan keçirməyə, bank hesabı açmağa can atırlar. Sonra dünyanın hər yerində saziş bağlayıb müəssisənin rekvizitindən və bank hesabından

istifadə edirlər. Adətən azad iqtisadi zona çərçivəsində verilən bütün bu güzəştləri yekunlaşdırarkən dörd əsas güzəşt qrupuna ayırmaq olar:

- gömrük güzəşti (xarici ticarət); rüsumun aşağı salınması, yaxud da ləğv edilməsi, xarici ticarət əməliyyatlarındakı qaydaların sadələşdirilməsi;
- vergi güzəşti; vergi qoyma bazaları üzrə güzəştlər, vergi dərəcələrinin aşağı salınması, vergidən imtina;
- maliyyə güzəşti; güzəştli kredit, kommunal xidmətlərdə aşağı qiymət formasında subsidiyalar, icarə ödənişlərinin aşağı salınması, valyuta nəzarətinin olmaması.

İnzibati güzəştlər; müəssisənin qeydiyyat prosesinin sadələşdirilməsi, xarici vətəndaşların gediş-gəlişinin asanlaşdırılması.

9.6. Dünya təcrübəsində Azad İqtisadi Zonaların rolu və onlara investisiya qoyuluşları

Hazırda dünyada 400-ə yaxın Azad İqtisadi Zona fəaliyyət göstərir. Azad İqtisadi Zonalar ixracın və idxalın daha sadə üsullarla həyata keçirilməsinə, xarici ticarətin həcmnin artmasına, valyuta ehtiyatlarının və iş yerlərinin çoxalmasına gətirib çıxarır. Bundan başqa, sözügedən zonalar sənayenin inkişafını canlandırır, ölkəyə daha yeni və müasir texnikaların gətirilməsinə şərait yaradır. Digər tərəfdən Azad İqtisadi Zonalar yerləşdiyi hər bir ölkənin ayrı-ayrı regionlarının bərabər şəkildə inkişafına imkan verir. Belə ki, bu gün qonşu

Türkiyədə fəaliyyət göstərən 20-yə yaxın AİZ ölkənin müxtəlif regionlarının bərabər şəkildə inkişaf etməsində mühüm rol oynayır. AİZ-lərin digər bir əhəmiyyəti isə istehsalın əsasən yerli ölkə tərəfindən təmin edilməsi ilə bağlıdır. Belə ki, AİZ-lər yaradılarkən, xarici investorlar həmin ərazidə müxtəlif fabriklər, zavodlar tikir. Burada formalaşdırılan müəssisələrin fəaliyyəti üçün isə lazım olan xammalın böyük bir hissəsi ölkə tərəfindən təmin edilir. AİZ-lər əsasən dənizə çıxışı olan, dəmir yolu xətlərinin keçdiyi və hava limanlarının olduğu ərazilərdə təşkil edilir. Eyni zamanda, bir sıra ölkələrlə həmsərhəd olan ərazilər də AİZ-lərin yaradılması üçün əlverişli hesab olunur. Azərbaycanda da ötən əsrin 90-cı illərindən etibarən, AİZ-lərin yaradılması ilə bağlı geniş müzakirələr aparılır. Hələ o zaman sözügedən zonaların yaradılması üçün Sumqayıt, Naxçıvan və Lənkəran kimi bölgələrin adları hallanırdı. Bunun əsas səbəbi isə yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, bu ərazilərdə dəmir yol xətlərinin yerləşməsi, Lənkəran və Sumqayıtın birbaşa dənizə çıxışının olması, Lənkəran və Naxçıvanda aeroportların mövcudluğudur. Təbii ki, Naxçıvanda AİZ-in yaradılması ilə bağlı fikirlərin səslənməsində ərazinin bir neçə ölkə ilə həmsərhəd olması da əhəmiyyətli rol oynayır. Müstəqillik illərində AİZ-lərin yaradılması məsələsi daha da aktual olub. Bununla bağlı BMT-nin İnkişaf Programında Sumqayıtın AİZ-ə çevrilməsi ilə bağlı təklif də öz əksini tapıb. Hətta vaxtilə sözügedən qurumun bir sıra mütəxəssisləri Sumqayıta gələrək, şəhərin sosial-iqtisadi cəhətdən əlverişli məkan olması qənaətinə gəlirlər. Bu gün Azad İqtisadi Zonaların yaradılması bir daha gündəmədir. Bir sıra

ekspertlər həmin zonaların 2016-cı ildən tez yaradıla bilməyəcəyi qənaətindədir. İqtisadi Tədqiqatlar Mərkəzinin sədri, iqtisadçı ekspert Qubad İbadoğlu hesab edir ki, əgər üç il ərzində qiymətləndirmə aparılsa, onda 2011-cu ilə qədər AİZ-lərin formalaşdırılması mümkün ola bilər. Onun sözlərinə görə, qiymətləndirmə aparılarkən, AİZ-lərin qeyri-neft sektorunun inkişafında nə dərəcədə rol oynaması xüsusi nəzərə alınmalıdır. Q.İbadoğlunun fikrincə, ümumiyyətlə, AİZ-lərin yaradılması zamanı ərazinin seçimi çox vacibdir. AİZ-lərin yaradılması ilə bağlı müxtəlif problemlərin olduğunu vurğulayan iqtisadçı ekspert əsas çətinliyin sözügedən ərazilərdə xüsusi gömrük və vergi rejiminin tətbiq edilməsi ilə bağlı olduğunu deyib: «Azad İqtisadi Zonalarda xüsusi gömrük və vergi rejimini tətbiq etmək üçün qanunvericiliyə əlavə və dəyişikliklərin edilməsi vacibdir. Zonaların formalaşdırılmasında ən böyük çətinliklərdən biri də milli iqtisadiyyatın kifayət qədər rəqabət qabiliyyətinə malik olmaması ilə bağlıdır. Çünki, hazırda Azərbaycan iqtisadiyyatında ixracat baxımından ixtisaslaşmış, sənaye təyinatlı məhsulların istehsalı yoxdur. Bu, bir növ həmin zonaların formalaşdırılması və genişləndirilməsi baxımından müxtəlif problemlər yaradır. Digər tərəfdən isə zona daxilində qaydaların, işgüzar mühitin formalaşdırılması istiqamətində də liberallaşmanın həyata keçirilməsi vacibdir. Bundan başqa, iqtisadi zonalar yaradıldıqdan sonra ölkəyə valyutanın gətirilməsi və aparılması istiqamətində də liberal siyasət aparılmalıdır». Q.İbadoğlu bildirib ki, AİZ-lərin yaradılması ümumilikdə regionun inkişafına səbəb olar. Mövcud problemləri aradan qaldıra bilər. Q.İbadoğlu deyib ki, belə

problemlər arasında işsizlik və digər sosial-iqtisadi məsələlər xüsusi yer tutur: «Müxtəlif problemlərin həlli üçün müəyyən təşəbbüsləri AİZ-lər vasitəsilə reallaşdırmaq mümkündür. Digər tərəfdən isə həmin zonalarda kapital qoyuluşunun çoxalması, işgüzar mühitin formalaşması milli iqtisadiyyata müəyyən töhfələr verə bilər.

XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq dünyada Azad İqtisadi Zonaların sayı kəskin sürətdə artmağa başlamışdır. Bu dünya iqtisadiyyatının intensiv inkişaf istiqamətlərindən biri kimi özünü biruzə vermişdir.

Dünyada Azad İqtisadi Zonaların formaları və tipləri çoxdur. Müxtəlif formalı AİZ-in ən ümumi cəhətləri xüsusi gömrük rejiminin mövcudluğudur. Yəni zonaya daşınan və oradan xaricə çıxarılan mallar gömrük rüsumundan və digər ölkədaxili vergilərdən ya tamamilə azad olur, yaxud da müəyyən güzəştli şərtlərlə olur. Bu zonalara xarici kapital cəlb edilir və dünya bazarları ilə onlar arasında çox sıx əlaqə yaradılır.

Kioto konvensiyasına görə (1973-cü il kioto forumu) azad iqtisadi zonaya aşağıdakı tərif verilmişdir:

«Azad iqtisadi zona hər hansı bir dövlətin ərazisinin elə bir hissəsidir ki, oraya daşınan əmtəələrə gömrük ərazisindən kənarında olan kimi baxılır, bu əmtəələr gömrük yoxlamalarından və gömrük vergilərindən azad olmaqla, ölkədaxili vergi sistemində də müəyyən güzəştlərə malikdir».

İlk əvvəllər, azad iqtisadi zona ölkənin əsas hissəsindən öz iqtisadi-sosial əlamətlərinə görə ayrılan, dəmir yolu və hava (yaxud ona yaxın yerlərdə yerləşmiş) nəqliyyat şəbəkəsində yerləşən liman şəhəri qəbul edilirdi. Çünki, bu şəhərlərə

gömrük rüsumu olmadan xarici mal gətirmək və yerli istehsal malları çıxarmaq daha asan idi.

Belə zonalar indiyədək də saxlanılır. Bu zonaların anbarlarında qeyri-məhdud, yaxud məhdud müddətə əmtəə saxlanılır, qablaşdırılır, yenidən növlərə ayrılır və emal edildikdən sonra ölkə daxilindəki bazarlara müəyyən rüsumla göndərilir, yaxud heç bir rüsum ödənmədən xarici bazarlara çıxarılır.

Qeyd edilən iqtisadi zonalardan istifadə edən mal göndərənlər, əmtəyə olan tələbatın artmasını və müvafiq olaraq qiymətin artmasını gözləyərək məhsulun satışını ləngidir, potensial topdansatış alıcılarına məhsulu nümayiş etdirir və az rüsum ödəmək üçün məhsulu hazırlayır.

Tarixən belə zonalar «azad limanlar» adlandırılır.

Əvvəllər «azad limanlar» yerli bazarların inkişaf etdirilməsi ilə yaradılmışdır. Sonralar isə beynəlxalq ticarətin genişləndirilməsinə xidmət göstərilməmişdir.

Bazarın inhisarlaşdırılması və dövlətlərin proteksionizm siyasəti nəticəsində «azad liman» tədricən ləğv edilmiş və onun ərazisində və ticarət mərkəzlərində AİZ yaradılmağa başladı ki, burada əmtəənin emalına daha böyük əhəmiyyət verilir.

Azad zonaların qarşısında qoyulan ən əsas vəzifələrdən biri də iri sənaye mərkəzlərinin iqtisadi inkişafını təmin etmək üçün xarici kapitalın cəlb edilməsinə əlverişli şərait yaratmaqdır.

Bu tip azad iqtisadi zonanın əsasını ingilis P.Xall və S.Xouv, amerikalı S.Butler qoymuşlar. Onların fikrincə iri sənaye mərkəzlərinin sosial-iqtisadi inkişafı güclü maliyyə vəsaiti tələb etdiyi üçün, ayrıca bir ölkənin imkanları kifayət etmir.

Belə hesab edilir ki, iri sənaye mərkəzlərində iqtisadi böhranın ənənəvi iqtisadi və siyasi təsir vasitələri ilə aradan qaldırmaq mümkün deyil və məqsəduyğun hesab edilmir.

İqtisadiyyatının inkişaf səviyyəsi aşağı olan, yaxud bu və ya digər səbəbdən tənəzzülə məruz qalmış rayonlarda bizneslə məşğul olmaq istəyən işgüzarlara vergilər üzrə bir sıra güzəştlər edilməsi və onların fəaliyyətlərini nisbətən reallaşdırmaq daha münasibdir. Yəni zonada fəaliyyət göstərən biznesmenlərə yerli qanunçuluq normativləri ilə yol verilməyən, məsələn, bank və sığorta fəaliyyəti üzrə bir sıra güzəştli hüquqlar verilə bilər.

Belə zonalar daxilində banklara istənilən valyuta ilə əməliyyatlar aparmaq və azad zonadan xaricdə yaşayan müştərilərlə işgüzar münasibətlər üçün xüsusi şərait yaradıla bilər. Başqa sözlə valyuta mübadiləsi və kapitalın hərəkəti üzrə nəzarət ölkənin əsas hissəsindən xeyli «yumşaq» olmalıdır.

Uzun müddət AİZ-da əsasən kommersiya fəaliyyətlərinə üstünlük verilmişdir.

Burada adətən əmtəələr ambarlaşdırılır və yalnız məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, onun xarici görünüşünün yaxşılaşdırılması üzrə olan əməliyyatlar aparılırdı. XX əsrin ikinci yarısından etibarən Azad İqtisadi Zonalarda əmtəələrin istehsalı və emalının dərinləşməsi gücləndi. Bu zaman əmtəənin izafi dəyərinin artmasına səbəb ola bilən digər əməliyyatlar da həyata keçirilməyə başladı.

Beləliklə, AİZ-in təkə paylaşdırma məntəqəsi olmaq funksiyasından kənarlaşaraq, əmtəələrin emalı və transformasiyası üzrə ixtisaslaşması gücləndi.

Elə bu zamandan da azad iqtisadi zonada əmtəənin ixrac edilməsi üçün güzəştli şərtlər tətbiq edildi.

AİZ-in inkişafının yeni mərhələsi 80-ci illərdən başlayır. Bu mərhələnin əsas qayəsi zonaları, ölkənin böhran vəziyyətdə olan müəyyən iqtisadi sahə və ya əraziləri bu vəziyyətdən çıxarmaqdır. Məsələn, kiçik azad zonalar yaratmaqla Fransanın bir çox əyalətləri, eləcə də Böyük Britaniyanın 25-ə yaxın rayonu böhran vəziyyətindən çıxarılmışdır.

Qeyd edilən inkişaf mərhələsinin başqa bir vacib cəhəti ondan ibarətdir ki, burada yerləşən müəssisələr idarəetmədə bürokratçılıq buxovundan azad olmaq üçün vergi üzrə müəyyən güzəştlərə malik oldular.

AİZ-a xarici kapitalı cəlb etmək üçün əcnəbi investora daha geniş həvəsləndirmə vasitələri tətbiq edilir və güzəştlər verilir. Əlbəttə, bu güzəştlər hər bir zonanın özünəməxsus olan xüsusiyyətlərindən aslıdır.

Gömrük rüsumu verməməklə yanaşı onlara aşağıdakı güzəştlər edilə bilər:

- idxal üzrə hər hansı bir vergiyə cəlb olunmadan azad olmaq, daşınmaz əmlaka görə yerli vergilərdən azad olmaq və sairə;
- azad iqtisadi zonada çalışan xarici əməkdaşların gəlir vergisindən azad edilməsi;
- bir sıra şərtlərdən asılı olaraq zonada yerləşən müəssisələrin mənfəət vergisindən tam, yaxud qismən azad edilməsi.

Məsələn, Cənubi Koreyanın Azad İqtisadi Zonalarında yerləşən müəssisələr yaradıldıqdan sonra birinci 5 il vergidən tam azad olur, sonrakı 3

İldə isə onların vergisi ümumi vergi məbləğinin 50 faizi səviyyəsində olur.

Şri-lankada azad zonalarda yerləşən müəssisələr vergiyə cəlb edilməkdən, onların iqtisadi zonada fəaliyyətinin spesifik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq 2 ildən 10 ilədək azad olurlar. Bu halda nəzərə alınan əsas amillərə misal olaraq müəssisədə çalışan işçilərin sayını, xarici sərmayənin məbləğini, tətbiq edilən texnologiyanın mütərəqqiliyini və s. göstərmək olar.

Məlumdur ki, hər bir ölkədə yaradılan iqtisadi zona müəyyən məqsədlərin həyata keçirilməsinə xidmət edir. Müxtəlif ölkələrdə yerləşən Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasında aşağıdakı məqsədlərə nail olmaq nəzərdə tutula bilər:

- iqtisadi zonada, eləcə də onun hüdudlarından kənarında işçi qüvvəsinin tam məşğulluğunu təmin etmək;
- ölkəyə xarici investisiyanın, xüsusilə dövrəli valyutanın cəlb edilməsi;
- xaricin qabaqcıl texnikasının və texnologiyasının zonaya cəlb edilməsi;
- yerli xammal və materialdan daha dolğun istifadə edilməsi;
- dünya bazarlarında rəqabət aparmaq qabiliyyətinə malik olan məhsullarının istehsalı və ixracı;
- tənəzzülə uğrayan istehsalın canlandırılması və s.

Göstərilənlərlə yanaşı bir sıra, mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, Azad İqtisadi Zonaların yaradılması zəif inkişaf etmiş rayonların dirçəlişinə, mövcud texnologiyaların təkmilləşdirilməsinə, yeni «Hoy-hay»-ların alınmasına, fəhlələrə və digər kateqoriyalı işçilərə yeni istehsal üsullarının

öyrədilməsinə, eyni zamanda öz xammal ehtiyatlarından istifadə edərək dünya bazarlarına məhsul çıxarmağa təkan verə bilər.

Buna klassik misal olaraq, Braziliyada «Sərbəst liman» olan manaus şəhərini (şəhər amazon çayı sahilində yerləşir) göstərmək olar. Limanda yerləşən xarici müəssisələr ixracat malları üzrə işlədiklərinə baxmayaraq onlar mütləq yerli xammaldan da istifadə etməli və məhsulun müəyyən hissəsini topdansatış qiyməti ilə Braziliya dövlətinə satmalı idilər.

Maraqlı burasıdır ki, bir müddət keçdikdən sonra bu zona tədricən idxal zonasına çevrilmişdir.

Hal-hazırda «sərbəst liman»a daxil olan bütün məhsulları Braziliya bazarları qəbul edir.

İxrac təmayüllü Azad İqtisadi Zonaların idxal zonalarına çevrilməsi meylə Çində, Meksikada, Barbadosda və digər ölkələrdə də vardır.

Bəzən belə dəyişikliyin neqativ tərəfləri də olur. Məsələn, azad iqtisadi zonada yerləşən xarici müəssisələrin məhsulları aşağı istehlak xüsusiyyətlərinə malik olduğu halda, dünya bazarlarında bu məhsullar reallaşa bilmədikləri üçün onlar öz məhsullarını azad iqtisadi zona yerləşən ölkədə satmağa cəhd edir.

Beləliklə, bu və ya digər ölkədə Azad İqtisadi Zonaların yaradılmasının əsas məqsədi ilk növbədə həmin regionda iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsini təmin etməkdir.

Belə zonaların inkişafı milli iqtisadiyyatda yaranan böhranı yüngülləşdirməyə, regionda əsaslı vəsait qoyuluşu ilə əlaqədar olan çətinlikləri aradan qaldırmağa və bununla da iqtisadi inkişafa müəyyən dərəcədə təkan verir.

Eyni zamanda, zonaya qabaqcıl idarəetmə üsullarının, mütərəqqi texnikanın və texnologiyanın, eləcə də beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan yüksək istehsal mədəniyyətinin cəlb edilməsi və buradan ölkənin digər regionlarına yayılması əsas cəhətlərdəndir.

AİZ-in yaradılmasında müxtəlif dövlətlərin mərkəzi idarəetmə orqanları ilə ərazi idarəetmə orqanlarının münasibətləri müxtəlif olur. İstər inkişaf etməkdə olan və istərsə də sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələri göstərir ki, AİZ mərkəzi dövlət orqanlarının qərarı ilə yaradılır. Lakin, kifayət qədər faktlar vardır ki, Azad İqtisadi Zonaların yaradılması və idarə edilməsi yerli ərazi idarəetmə orqanları tərəfindən aparıla bilər.

9.7. Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər sistemində azad iqtisadi zonaların əhəmiyyəti və proqnozlaşdırılması

Rumıniyanın Azad Zonaları

Yaxşı məlumdur ki, ticarət məqsədləri dolayısıyla Mərkəzi və Şərqi Avropanın bütün ölkələri həmişə Qara Dənizə çıxışda maraqlı olmuşlar.

Rumıniya özünün Şimali və Şərqi Avropa, həmçinin Aralıq Dənizi, Süveyş Kanalı və Qırmızı Dəniz sahili ölkələrinə gedən və bu ölkələrdən gələn, Hind Okeanı və Uzaq Şərqi istiqamətlənən mühüm ticarət yollarının kəsişməsindəki strateji mövqeyindən bəhrələnir.

Mükəmməl naviqasiya sistemi ilə təchiz edilmiş Dunay-Qara Dəniz_Kanalı Qara Dənizlə Mərkəzi

Avropa limanları arasındakı məsafəni 450 km azaldır.

Baltik və Şimal Dənizlərinə gedən yol Revn-Mayn-Dunay_Kanalında naviqasiya vasitəsilə 3 000 km qısaldılır. Avropanın bu əsas çay gəmiçiliyi xətti, 7 ölkədən keçməklə və 3 paytaxt şəhərini birləşdirməklə Şimali-Qərbi Avropa və Şimal Dənizini Cənubi-Şərqi Avropa və Qara Dənizlə birləşdirir.

İnvestisiya qoyulması baxımından Ruminiyanı cəlbedici edən amillərə daxildir:

- böyük həcmli daxili bazar (Cənubi-Şərqi Avropada ən böyük, mərkəz Avropada ikinci, 22,5 mln. istehlakçı)
- 1 000 km radiusda 200 mln. istehlakçıya çıxış imkan verən ənənəvi ticarət yollarının kəsişməsindəki mövqeyi
- inkişaf etmiş dəniz və çay naviqasiya sistemləri
- texniki təhsilli, nisbətən ucuz, təcrübəli işçi qüvvəsinin mövcudluğu
- münbit k/t torpaqları və əhəmiyyətli turizm potensialı da daxil olmaqla, müxtəlif təbii resurslarla zənginlik
- diversifikasiya olunmuş sənaye strukturu və xarici investisiyalar üzrə cəlbedici qanunvericilik

Müasir imkanlar:

- Avropaya, Yaxın Şərqə və MDB-yə rahat çıxış (dəmir, avtomobil və dəniz yolları vasitəsilə)
- Gömrük anbarlarında - azad ərazilərdə qeyri-məhdud müddət üçün saxlama və dərhal satış imkanları

- Rumıniyanın əsas taxıl, ərzaq, tekstil, gəmi və s. istehsalçılara yaxınlıq və birbaşa əlaqə imkanları

- Ucuz qiymətə təcrübəli iş qüvvəsinin asanlıqla əldə olunması

Nəqliyyat və rabitə:

Rumıniya Qərbi Avropanı Qara Dəniz və Yaxın Şərqlə, Baltik Dənizi hövzəsi Balkan yarımadası və Aralıq Dənizi hövzəsi ilə birləşdirən əsas yolların kəsişməsində yerləşir.

10 Pan-Avropa nəqliyyat dəhlizindən 3-ü Rumıniya ərazisindən keçir:

4 saylı Dəhliz - Drezden-Praqa-Vyana-Buxarest Saloniki-İstambul

9 saylı Dəhliz - Helsinki-Moskva-Buxarest-Aleksandrapolis,

7 saylı Dəhliz - Dunay çayı, Mayn-Reyn kanalı və Dunay-Oara Dəniz kanalı ilə birlikdə Simal Dənizi ilə Oara Dəniz arasında əlaqə yaradır:

Rumıniya Xəzər Dənizi və Orta Asiyadan Cənubi-Şərqi və Qərbi Avropa ölkələrinə gedəcək neft və qaz boru kəmərləri kontekstində mühüm rol oynayacaqdır.

Dəmir yolları şəbəkəsinin ümumi uzunluğu 11 400 km-dir, bunun 1/3-i elektrikləşdirilmişdir.

Avtomobil yollarının uzunluğu 73 000 km-dir, bunun 14 700 km-i müasir yollardır.

Çay gəmiçiliyi demək olar ki, müstəsna olaraq Dunay çayında həyata keçirilir; dərinlik Bazlasından (Dunayın Rumıniya ərazisinə daxil olduğu yer) Braylaya qədər 2 m-ə, Brayla ilə Sulina arasında isə 7 m-ə bərabərdir.

TAROM milli aviasiya şirkəti ölkənin paytaxtını 40-a qədər ölkə ilə birləşdirir.

Qanunvericilik bazası

Qanunvericilik yerli və xarici investorların fəaliyyət bərabərliyini, Hökumətin müdaxilə etməməsini, Rumıniya iqtisadiyyatının bütün sektorlarına maneəsiz çıxışı təmin edir. Xarici investorların «100%-lik sahibkarlıq» hüququ, mənfəət və kapitalın bütövlüklə repatriasiyası hüququ, idxal gəlirlərinin tam şəkildə saxlanması və istifadəsi hüququ təmin olunur.

Qanunvericilik xarici investorlara ən müxtəlif formalarda biznes fəaliyyət göstərməyə imkan verir:

- tamamilə onlara məxsus olan və ya Rumıniyalı tərəfdaşlarla birlikdə yeni şirkətlər, filial və şöbələr yaratmaq;
- mövcud şirkətlərin kapitalının artırılmasında iştirak etmək, yaxud səhmlər, bondlar, digər qiymətli kağızlar əldə etmək;
- iqtisadi fəaliyyət və ya ictimai xidmətlər göstərmək üçün konsepsiya;
- sənaye və sair əqli mülkiyyət hüquqları əldə etmək;
- təbii ehtiyalların kəşfiyyatı və hasilatı üçün müqavilələr bağlamaq.

Xarici investor müəssisənin kapitalında nəqd pul, avadanlıq, ehtiyat hissələri, əqli mülkiyyət hüququ, know - how, menecment ekspertizası ilə iştirak edə bilər.

Rumıniya Azad Zonalarında fəaliyyət 1992-ci ildə qəbul edilmiş 84 sayılı Qanunla və 1994-cü ildə qəbul edilmiş 682 sayılı Hökumət qərarı ilə, Azad Zonaya daxil olan, burada anbarlarda saxlanılan və çıxan mallara tətbiq olunan gömrük rejimi isə Rumıniyanın Gömrük Məcəlləsi (141/1997 sayılı qanun) ilə tənzimlənir.

Azad Zonalarda göstərilən fəaliyyətlər

Bu fəaliyyətlər aşağıdakılardır: emal, anbar (saxlama), çeşidləmə, ölçmə qablaşdırma, təmir, istehsal, yığma, elan, sınaq, qiymətləndirmə, satış və alış bərpa, demontaj, sərğilərin təşkili, fond birjası, maliyyə və bank əməliyyatları yerli və beynəlxalq nəqliyyat və daşıma, şirkətlərin tikilməsi üçün torpaqların lizinqi və ya binaların, anbarların kirayəsi, malların keyfiyyətinin və kəmiyyətinin yoxlanılması, fraxt, agent fəaliyyəti və azad zonalar üçün xarakterik olan sair fəaliyyətlər.

Məhdudiyət yalnız Rumıniya qanunvericiliyi ilə Rumıniya ərazisinə daxil olması qadağan olunmuş mallar (silah, döyüş sursatı, partlayıcı maddələr, radioaktiv maddələr, psixotrop və narkotik maddələr, zəhərli maddələr kimi) üzrə tətbiq oluna bilər.

Rumıniya qanunvericiliyi və beynəlxalq konvensiyalar ilə müəyyən olunmuş sənədlər əsasında hərəkət edən malların və nəqliyyat vasitələrinin mənşə və təyinatı baxımından heç bir məhdudiyət yoxdur.

Üstünlüklər

Azad zona Rumıniyanın coğrafi sərhədləri daxilində yerləşməklə onun gömrük ərazisindən kənarında olan zonadır. Azad zonalar qanunu hər bir investor üçün müəyyən maliyyə və gömrük güzəştləri təmin edir.

Azad zonalarda fəaliyyəti daha cəlbedici etmək məqsədilə 84/1992 sayılı Qanun zonada biznes fəaliyyəti göstərən hər hansı şirkət və ya fiziki şəxsə aşağıdakı gömrük və fiskal güzəştləri təmin edir:

- azad zonada həyata keçirilən əməliyyatlardan əldə olunmuş mənfəətin vergidən azad olunması

- azad zonaya gətirilən mallar, avadanlıq və mexanizmlər üçün heç bir gömrük rüsumunun olmaması,
- xarici sahibkar üçün 100%-lik mülkiyyət imkanı heç bir valyuta məhdudiyyətinin olmaması
- mənfəət və kapitalın sərbəst repatriasiyası

İxracatçılar Azad Zonalarda investisiya qoymaqla aşağıdakı müxtəlif güzəştlərdən faydalana bilərlər;

- Azad Zonalar daxilində daimi əmtəə malları sərğilərinin təşkili imkanı
- Azad Zona daxilində satılmış və sonradan yenidən ixrac olunmuş mallar üçün gəlir vergisindən azad olunma
- Gətirilmiş və emaldan sonra yenidən ixrac olunmuş mallar üçün nəqliyyat vergisi fərqindən əhəmiyyətli mənfəət
- Azad Zonada müxtəlif ölkələrdən hissələr və detallar şəkilində gətirilmə və son məhsul halına salındıqdan sonra (yığıldıqdan sonra) yenidən ixrac olunma imkanı
- Azad Zonanın inkişaf prosesinin iştirakçısı olmaq hüququ

İdxalatçılar həmçinin məhsulları özlərinin bazarlarına daha yaxın ərazilərə gətirmək məqsədilə və xüsusilə də, beynəlxalq bazarlarda təbəddülatlar baş verdikdə şirkətlərini yaratmaq üçün Azad Zonalardan faydalana bilərlər.

Xarici rezident olan fiziki və hüquqi şəxslər tərəfindən və ya Azad Zonada fəaliyyət göstərən xarici kapitallı şirkət tərəfindən zonaya gətirilən kapital, bununla fəaliyyətlərini başa vurduqda və ya

fəaliyyətlərinin həcmələrini azaltdıqları zaman (Rumıniya dövləti və tərəfdaşları qarşısında olan öhdəliklərini tam olaraq -yerinə yetirilməsindən sonra) nəqd pul və başqa formalarda xarici ölkələrə köçürülə bilər.

Yuxarıdakı qayda, investisiya olunmuş kapitaldan, həmçinin malların satışından əldə olunmuş bütün gəlirlərə münasibətdə də tətbiq olunur.

Əsas Prinsiplər

Hər bir Azad Zonanın idarə olunması, fəaliyyəti Rumıniyanın Nəqliyyat, Tikinti və Turizm Nazirliyinin koordinasiyasında olan Azad Zonalar Agentliyi vasitəsilə tənzimlənən muxtar qurum olan «Azad Zona Administrasiyası» (AZA) tərəfindən həyata keçirilir.

Azad Zona, azad zonaların fəaliyyəti haqqında Rumıniya Qanunu və AZA tərəfindən müəyyən olunan qaydalar əsasında fəaliyyət göstərir.

Azad Zona rejiminin ən mühüm elementi, xaricdən gələn və başqa ölkələrə gedən bütün nəqliyyat vasitələrinə və mallarına, həmçinin malların istehsalı üçün istifadə gömrük və mənfəət vergisindən azadolunmalıdır. Azad Zona ərazisində tikinti, təmir və xidmət məqsədləri üçün istifadə olunmuş bütün Rumıniya məhsulları da yuxarıda göstərilən vergilərdən azaddırlar.

Bir Azad Zonadan başqa bir Azad Zonaya gedən mallara heç bir gömrük vergisi tətbiq oluna bilməz, bu zaman yalnız Rumıniya gömrük ərazisindən tranzit üçün tələb olunan qaydalar yerinə yetirilir.

Bu mallar ölkəyə müvəqqəti idxal və ixrac üçün olan qaydalar əsasında daxil ola bilərlər.

Həmin malların dəniz nəqliyyatı ilə daşındığı halda yalnız liman yığımları tətbiq olunur.

Zonada fəaliyyət göstərmək üçün lisenziyaya malik olan şəxslər Hökumətin **682/1994 sayılı Qərarı** əsasında Azad Zonada əməliyyat aparmaq üçün icazə ala bilərlər.

Azad Zonada konsepsiyaya dair müqavilə imzalamış və burada əməliyyat aparmaq üçün lisenziyaya malik olan şəxslər istifadəçiyə çevrilirlər.

Buraxılış İcazəsi bütün nəqliyyat vasitələrinə və şəxslərə zonaya girmə icazəsi verir. Meydana çıxan bilən müxtəlif xüsusi hallarda **Xüsusi Buraxılış İcazələrindən** istifadə olunur.

Azad Zona daxilində rezident olmaq qadağandır. AZA, özlərinin spesifik işlərini yerinə yetirmək məqsədilə zonada qalmalı olan şəxslər üçün **Gecə İşləri üçün İcazə** verə bilər.

Səlahiyyətli qurumlar İmmiqrasiya Polisinin yardımı ilə Azad Zona daxilində təhlükəsizlik xidmətlərinin yerinə yelirlməsini təmin edirlər.

Qaydaların pozulmasına dair təkzibedilməz dəlillər olduğu halda, yalnız AZA-nın icazəsi ilə Gömrük quramları və İmmiqrasiya Polisi Azad Zona daxilində yoxlama apara bilər.

Azad Zonalar haqqında qısa məlumat.

Sulina Azad Zonası (Sulina Free Zone) ilk yaradılmış zonadır. 22 mart 1993-cü ildən fəaliyyət göstərir. Dunay çayının qolu olan Sulinanın Qara Dənizə töküldüyü Drazidə fəaliyyət göstərir. 100,98 ha ərazini əhatə edir. Müasir infrastrukturaya və liman təchizatına malikdir.

Sulina Azad Zonasında həyata keçirilən əsas fəaliyyət, onun spesifik mövqeyə - (quru, dəmir

yollarının və hava limanının olmaması) dolayısıyla ticarət fəaliyyətidir.

Rumıniyanın ən mürəkkəb və əhəmiyyətli azad zonası **Konstansa-Cənub Azad Zonasıdır (Constantza South Free Zone)**. Zona, Cənubi-Şərqi Avropanın ən iri Avropanın isə ikinci limanı olan Konstansa limanının cənubunda yerləşir. 1997-ci ildə zona Basarabi limanı hesabına genişləndirilmiş və beləliklə də **Konstansa Cənub və Basarabi Azad Zonasına (Constantza South and Basarabi Free Zone)** çevrilmişdir.

Konstansa-Cənub Azad Zonası, Mərkəzi Avropa, Aralıq Dənizi hövzəsi, Yaxın və Orta Şərq bazarları ilə əlaqəni təmin edən nəqliyyat infrastrukturunun (dəniz, çay dəmir və quru yolları) mövcudluğundan faydalanır.

Zonadan intensiv surətdə mal nəql olunur, bərə-gəmilərin və RO-RO terminalların olması buna imkan verir. Zonanın sahəsi, 3 platformaya bölünmüş 134,6 ha-dan ibarətdir.

1 saylı Platformanın sahəsi 26,5 ha-dır, iki hissədən ibarətdir. Burada dəmir və quru yolları ilə istehsal sahələri ilə əlaqəsi olan bağlı və açıq anbarlar mövcuddur. Platformanın iri ölçülü (20 m dərinliyə qədər) dəniz və çay gəmilərinin yan ala biləcəkləri körpülərə birbaşa çıxışı (ümumi uzunluğu 230 m) vardır.

2 saylı Platformanın sahəsi 10,5 ha, 3 saylı Platformanın sahəsi isə 97,6 ha-dır.

Liman akvatoriyası Dunay-Qara Dəniz Kanalı vasitəsilə Dunay çayı ilə birləşdirilmişdir. Kanalin dərinliyi 7 m-dir, maksimum həcmi 5 min DWT olan gəmilərin hərəkəti mümkündür.

Basarabi Azad Zonası Konstansa-Cənub Azad Zonasının bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərir, Sahəsi 11,4 ha-dır (bundan 0,7 ha akvatoriya).

Qalatı və Brayla Azad Zonaları (Galatzi and Braita Free Zones) Dunayın deltasında 1994-cü ildə yaradılmışdır.

Qalatı Azad Zonasının əsas üstünlüyü onun keçmiş Sovet İttifaqı ölkələrinin istifadə etdikləri dəmir yol xətti ilə birbaşa əlaqəsinin olmasıdır.

Sahəsi 136,98 ha-dır ki, bunun 6,98 ha-ı liman platformasıdır. Dunaya çıxışı (Dunay Qalatı və Braylada dənizə tökülür) birbaşa, hər cür yükləmə-boşaltma avadanlığı ilə təchiz olunmuş üç yerdə həyata keçirilə bilər. 7,3 m-ə qədər dərinliyə malik gəmilərin buraya yan almasına icazə verilir.

Brayla Azad Zonasının sahəsi 114,418 ha-dır, üç müxtəlif hissədən ibarətdir.

1-ci hissə çayın aşağı axınında, konteyner terminalının yanında, Dunayın sol sahili ilə sahil qoruma xətti arasında yerləşmişdir (71,618 ha).

2-ci hissənin sahəsi 34,5 ha-dır, Braylanın girişində, «Varsatura» adlanan ərazidə yerləşir.

3-cü hissənin sahəsi 8,3 ha-dir. Hərbi-Dəniz Stansiyası ilə Balıqçılıq idarəsi arasında yerləşir. Hissə platformalar, azad zonada həyata keçirilən fəaliyyətlərin ehtiyacları üçün asanlıqla uyğunlaşdırıla bilən bina və qurğular ilə təmin olunmuşdur.

Circiu Azad Zonası (The Giurgiu Free Zone) 262,81 ha sahəni əhatə edir, üç tərəfdən su ilə (Dunay çayı və iki gəmiçilik kanalı) əhatə olunmuşdur. 1996-cı ildə Rumınyanın cənubunda yaradılmışdır. Coğrafi mövqeyinin yaratdığı üstünlüklərlə Circiu Azad Zonası Balkan yarımadası və Orta Şərqlə ticarət əlaqələri üçün münasibdir.

Zonanın faydalandığı amillər: infrastruktura (banklar, platformalar, quru və dəmir yollarına çıxışlar), elektrik enerjisi, rabitə infrastrukturası, optik fiber kabel vasitəsilə telefon əlaqəsi və rəqəmli telefon əlaqəsi, istehsal və ticarət sahələri üçün pulsuz ərazilər.

Yükləmə-boşaltma fəaliyyətləri üçün 580 m-lik yer mövcuddur. Burada həmçinin müxtəlif neft məhsullarının saxlanması üçün imkan verən 50 000 tonluq terminal vardır.

Kurtici-Arad Azad Zonası (Curtici - Arad Free Zone) ölkənin qərb hissəsində 2 saylı dəmir yolu dəhlizi (Berlin-İstambul/Saloniki) üzərində yaradılmışdır. 2 hissədən ibarətdir: birinci hissə Kurtiki şəhərində, 75 ha ərazidə, ikinci hissə isə Arad Beynəlxalq Hava limanı ərazisində, 15 ha sahədə yerləşir.

ÇXR-ə xarici investisiyaların cəlb edilməsi

ÇXR Hökuməti tərəfindən son illər həyata keçirilən islahatların və ölkənin «xarici aləmə açıqlıq» siyasətinin vacib hissələrindən biri xarici kapitalın cəlb edilməsi olmuşdur. Son 27 il ərzində bu sahədə gözə çarpan nəticələr əldə edilmişdir. Hal-hazırda, Çində dünyanın 190 ölkəsinin və rayonunun investisiyaları fəaliyyətdədir, dünyanın ən böyük 500 korporasiyasından 450-si təmsil olunub və onlardan 40-xı regional nümayəndəliklərini açıblar. Bundan başqa, Çin ərazisi üzrə xarici kapitalın iştirakı ilə 750-dən çox işləmə və inkişaf mərkəzləri fəaliyyət göstərir.

Artıq on iki ildir ki, ÇXR xarici investisiyaların cəlb edilməsi sahəsində inkişaf etməkdə olan ölkələr arasında liderlik edir. 2008-ci ildə Çində istifadə olunmuş xarici investisiyaların

həcmi 70,8 milyard \$ çatmışdır (artım 18,32%) və bu göstəriciyə görə Çin dünyada ikinci yere çıxmışdır.

Ümumiyyətlə, islahatların başlanıldığı 70-ci illərin sonundan bu günədək istifadə olunmuş xarici investisiyaların həcmi 695,19 milyard \$ təşkil etmişdir. 2008-ci ilin iyul ayının sonuna ÇXR-də xarici kapitalın iştirakı ilə 533593 (o cümlədən, cari ilin avqust ayında 28393) müəssisə təsis edilmişdir.

Qeyd olunmuş göstəricilər və nailiyyətlər Çin hökuməti tərəfindən ilk növbədə iqtisadi sahədə islahatların və yeniliklərin tətbiq edilməsi nəticəsində mümkün olmuşdur və bunların sırasında müxtəlif tipli iqtisadi zonaların yaradılması xüsusi yer tutur.

İnvestisiya zonalarının növləri.

Çinin investisiya zonaları həm xarici investorları müəyyən biznes növlərinin həyata keçirilməsi üçün güzəştli şərtlərlə təmin edən, həm də Çin Hökumətinə biznesin yeni konsepsiyasının işlənilməsi və nəzarət altında bazarların açılmasına imkan yaradan vacib sistemdir.

Çin Xalq Respublikasında investisiya zonalarının bir neçə müxtəlif növləri vardır.

Xüsusi iqtisadi zonalar (XİZ) Çinin Cənubunda bir neçə şəhərlərlə məhdudlaşır. Bunlar Şencen, Syamin, Xaynan, Şantou və Cuxaydır. Bu şəhərlərin rayon hökumətindən müstəqil şəkildə iqtisadi məsələlər üzrə öz qanunlarını qəbul etməyə hüququ var. Bu zonalarda gəlir vergisinin dərəcəsi 15%-dir, halbuki bu verginin ümummillə dərəcəsi 33% təşkil edir. Sözügedən zonalar qapalı ərazilər sayılır və çinlilər bura gəlmək üçün xüsusi icazə almalıdırlar (Şanxayın Pudun rayonundakı Xüsusi iqtisadi zona istisna olmaqla).

Açıq şəhərlər investisiya zonalarının daha bir növüdür. 1992-ci ildə bu status 14 Şərq sahiyanı şəhərlərlə bərabər bütün əyalət mərkəzlərinə və sərəhədyanı şəhərlərə verilmişdir. Bu şəhərlərin XİZ-lər kimi vergi imtiyazlarını təklif edən çoxlu sub-zonaları vardır. Lakin burada işləyərkən ehtiyatlı olmaq lazımdır, çünki bu şəhərlərin hamısında mərkəzi Hökumətin belə fəaliyyət üçün icazəsi yoxdur və onlara qarşı sanksiyalar tətbiq oluna bilər. Daha yaxşı tənzimlənən və xarici investorlar tərəfindən sınaqdan keçirilmiş iqtisadi və texnoloji inkişaf zonalarıdır.

İqtisadi və texnoloji inkişaf zonaları ölkənin Şimal bölgəsinin əsas şəhərlərində və daha kiçik sahiyanı rayonlarında yerləşirlər. XİZ-lər kimi onlarda biznesin tənzimlənməsi üzrə öz qaydalarını qəbul etmək hüququna malikdirlər, lakin bu zonalar daha çox intensiv texnologiyaların inkişafına istiqamətləndirilir. Yerli hakimiyyətlərin dəyəri 30 mln. \$-dək olan layihələri müstəqil qəbul etmək hüququ vardır. 10 il müddətindən çox olan kapital qoyuluşları üçün nəzərdə tutulmuş vergi imtiyazları gəlir vergisinin dərəcəsinin 15% səviyyəsində müəyyən edilməsindən ibarətdir, müddəti 10 ildən az olan layihələrə isə - sözügedən verginin dərəcəsi 24% səviyyəsində tətbiq olunur. Bir çox məşhur XİZ-lərin olduqca bahalığını nəzərə alaraq, çox vaxt ikinci dərəcəli şəhərlərdə yerləşən iqtisadi və texnoloji inkişaf zonaları xarici investorlara qarşı daha nəvazişkar olur və olduqca münasib qiymətlərlə yaxşı səviyyəli xidmət təqdim edirlər.

Yüksək texnologiyaların inkişafı zonaları açıq şəhərlərdə yerləşirlər və onlara yüksək texnologiyalar sahəsində ixtisaslaşmış xarici investitora vergi imtiyazları təqdim etməyə icazə verilib. Lakin

çox vaxt yerli Hökumətlərin «yüksək texnologiyalar» haqqında zəyif anlayışı olur. Eyni zamanda, Pekin və Syamın yüksək texnologiyaların inkişafı zonaları ən yüksək standartlara cavab verirlər. Sözügedən zonalarda da **XİZ**-dəkinə bənzər vergi imtiyazları təklif edilir, lakin onların təqdim edilməsi yerli hakimiyyətin **yox**, Elm və Texnika Nazirliyinin səlahiyyətindədir. Bu zonalar çox vaxt onlar üçün cavan istedadlı kadrlar mənbəyi olan universitetlərin yaxınlığında yerləşirlər.

Yerli səviyyəli zonalar son zamanlar Çində böyük sayda yayılmışdır və daha bir riskli layihədir, çünki bir çox açıq şəhərlər və kənd rayonları xarici investorları cəlb etmək məqsədilə özlərinin vergi imtiyazlarını təklif etməyə tələsirlər. Halbuki, yalnız 10-na yaxın belə zonalar mərkəzi Hökumətin icazəsi ilə fəaliyyət göstərir, qalanları isə qeyri-rəsmidir və qeyri-leqal imtiyazlar verirlər. Buna görə, bu və ya digər zonanın siyasətinin mərkəzi Hökumət tərəfindən qəbul edildiyinə əvvəlcədən əmin olmaq düzgün olardı, çünki, əks halda, ödənilməmiş vergilərin sonradan alınması riski mövcuddur.

Bü gün Çində mərkəzi Hökumətin icazəsi əsasında 15 **Azad ticarət zonası** fəaliyyət göstərir. Onlar əsasən Şərqdə dənizin sahilində, əsas limanların yaxınlığında yerləşirlər. Belə zonaların əsas fəaliyyəti anbara yığıma və yüklərin ixracatından ibarətdir. Bu zonalarda ixracat və idxalat rüsumlarından azad edilmə var və zonanın daxilində baş tutan razılaşmalar üzrə ödəmələrin yuan və xarici valyuta ilə edilməsinə imkan verilir.

Xüsusi investisiya zonalarını çox vaxt «investisiya parkı», «investisiya şəhəri» və s. adlanırlar və icarəyə götürülmüş torpaq ərazilərində Çin-xarici birgə layihələrdilər. Belə zonalar bura kapital

qoymuş xarici investordan təcrübəsindən və maliyyə imkanlarından qismən asılı olaraq yaxşı səviyyədə infrastruktura və xidmət təklif edirlər. Zonaların fəaliyyətini tənzimləyən orqan yerli Hökumətdir. Bu zonalar adətən iqtisadi və texnoloji inkişaf zonaları ilə yan-yana «sub-zona» formasında yerləşir və orada əlavə ödəmələr hesabına yüksək səviyyəli xidmətlər təklif edilir. Xüsusi investisiya zonalarının fəaliyyətinə mərkəzi Hökumət tərəfindən icazə verilib və tanındıqca onların sayı ölkədə getdikçə artır.

3. İqtisadi zonaların vergi imtiyazları.

İnvestisiya zonalarının əksəriyyətinin imtiyazları ölkənin hər-hansı yerində xarici investisiyaların iştirakı olan müəssisələrə verilən imtiyazlarla əlavə yerli imtiyazların kombinasiyasından ibarətdir. ÇXR-də 100%-lıq xarici investisiyası olan müəssisələr və birgə müəssisələr yerləşdiyi ərazidən asılı olmayaraq iki il ərzində gəlir vergisindən azad edirlər (bir neçə regional fərqlərlə bu verginin ümummillə dərəcəsi 33%-dir). Müəssisənin gəlir əldə etdiyi birinci ildən başlayaraq və gələcək üç il ərzində sözügedən verginin güzəştli 50% dərəcəsi təyin edilir. Azad ticarət zonaları, iqtisadi və texnoloji inkişaf zonaları və yüksək texnologiyaların inkişafı zonalarında adətən gəlir vergisinin dərəcəsi 15% səviyyəsində təyin edilir, onlar həmçinin torpaqdan istifadəyə görə vergidən azad edilə bilərlər, bəzi, xüsusilə Çinin Qərb rayonlarında yerləşən, zonalar isə adi beş illik standart müddəti aşan vergi möhlətini də təklif edirlər. Bəzi zonalarda, məhsullarının 70%-dən çox hissəsini ixrac edən xarici kapitalın iştirakı ilə müəssisələrdən gəlir vergisi 10% miqdarında tutulur.

Beləliklə, investisiya zonaları Çində kapital qoyuluşunun vacib instrumentidir və buna görə, bu ölkəyə investisiya etmək istəyənlər tərəfindən dərinlən öyrənilməlidilər. Belə zonaların mövcudluğu, bir tərəfdən xarici investorlar üçün stimulu kimi çıxış edir, digər tərəfdən isə Çinin öz iqtisadiyyatını yerlərdə inkişaf etdirilməsində prioritetlərini göstərir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYATLAR

1. AR-nın Statistika Komitəsinin materialları.
2. AR-nın regionları Statistik məcmuu – 2010-ci il.
3. AR-nın Konstitusiyası 1995-ci il.
4. İmanov Ə.Ş. «Regionların proqnozlaşdırılması» ADİU-nin nəşriyyatı. Bakı 2006- cı il.
5. İmanov Ə.Ş. «Keyfiyyətin idarə olunması» ADİU-nin nəşriyyatı. Bakı 2007-ci il.
6. İmanov Ə.Ş. «Kiçik sahibkarlıq» monoqrafiya MEA nəşriyyatı. Bakı 2009-cu il.
7. A.B.Abbasovun rəhbərliyi altında çap olunmuş «Biznesin əsasları» kitabı. Bakı 2005-ci il. Dərslik
8. V.Niftullayevin «Sahibkarlığın əsasları» kitabı. Bakı 2003-cü il. Dərslik
9. R.İsgəndərovun «Heyətin idarə olunması» kitabı 2009-cu il. Dərs vəsaiti
10. A.Əliyev, A.Şəkərəliyev «Bazar iqtisadiyyatına keçid» ADİU-nin nəşriyyatı. Bakı 2003-cü il. Monoqrafiya
11. Ş.Əliyev. Xüsusi iqtisadi Zonaların təşkili problemləri və inkişaf perspektivləri. MEA nəşriyyatı, Bakı 2008-ci il. Monoqrafiya
12. A.H.Tağıyev, Q.O.Kərimov. Azad iqtisadi zona. Bakı 1996-cı il.
13. «Xüsusi iqtisadi zonalar: formalaşması və inkişaf aspektləri» mövzusunda elmi-praktiki konfransın materialları. Bakı 2007-ci il.
14. Ахутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. 1998 М.
15. Бурчакова М.А. Менеджмент: учебное пособие.
16. Глухов В.В. Менеджмент учебник пособие. 2005 М.

17. Гончаров В.И. Основы менеджмента учебное пособие. Минск 2006.
18. Швандора В.А. Инновационный менеджмент учебник. М. 2006.
19. Журовлев П.В. Менеджмент персонала: учебник пособие. 2004 М.
20. Зинов В.Г. Менеджмент Инноваций: кадровое обеспечение. 2005 М.
21. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие 2000 М.
22. Беляцкий Н.П. Менеджмент персонала учебное пособие. 1998 Минск.
23. Гаинутдинов Э.М. Основы менеджмента учебное пособие. 2002 Минск.
24. Томсон А. Стратегический менеджмент. 2000 М.
25. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы 2002 М.

ƏZİZAĞA ŞİRİNƏLİ oğlu İMANOV

Ə.Ş.İmanov 1940-ci ildə Cəlilabad rayonunun Pokrovka (hal-hazırkı Günəşli) kəndində anadan olmuşdur. Orta təhsilini doğma kəndində almışdır. 1957-1960-ci illərdə hərbi xidmətdə olmuşdur. 1965-ci ildə Azərbaycan Dövlət Universitetini bitirmişdir. 1962-ci ildən 1996-cı ilə kimi, Azərbaycan Respublikasının Ticarət Nazirliyi sistemində müxtəlif vəzifələrdə çalışmışdır. Ticarət Nazirliyinin kollegiyasının qərarı ilə döş nişanı, sovet ticarətçi əlaçısı və Əmək Veteranı adına layiq görülmüşdür. 1975-ci ildən Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində saat hesabı, əvəzçilik üzvə əvvəl müəllim, sonradan baş müəllim, dosent vəzifələrində çalışmışdır. İqtisadiyyat üzrə fəlsəfə doktorudur. Hal-hazırda həmin Universitetin professorudur.

Çoxlu sayda elmi məqalələrin, dərslik və dərs vəsaitlərinin, monoqrafiyanın və proqramların və s. müəllifidir.

Azərbaycan İqtisadçılar Birliyinin üzvüdür.

Bu kitabı valideynlərinə, unudulmaz yaddaşında qala bilməyən, gənc yaşlarında dünyasını dəyişmiş anası Cibnazxanım Rəhim qızına və Əzabkeş atası Şirinəli Allahverdi oğlunun əziz xatirələrinə həsr etmişdir.

Beş övladı və altı nəvəsi var.

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	4
Menecmentin əsasları.....	5

I FƏSİL. TƏŞKİLATIN İDARƏ OLUNMASININ FORMALARI VƏ STRUKTURU

1.1. Təşkilatın anlayışı.....	19
1.2. Formal və qeyri-formal təşkilat.....	24
1.3. Əməyin üfiqi və şaquli bölgüsü.....	29
1.4. İdarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti.....	32
1.5. İdarəetmə səviyyələri.....	35
1.6. İdarəetmə obyektı və subyektı.....	37
1.7. Təşkilatın struktur və formaları.....	39
1.8. Təşkilat strukturlarının tipləri.....	41
1.9. Təşkilat strukturlarının layihələndirilməsi.....	46

II FƏSİL. MENECEMENTİN FUNKSİYALARI VƏ PRİNSİPLƏRİ

2.1. Menecmentin funksiyalarının mahiyyəti və xarakteristikası.....	53
2.2. Menecmentin prinsipləri.....	74

III FƏSİL. MENECEMENTİN METODLARI

3.1. Menecmentin metodlarının anlayışı və təsnifatı.....	80
3.2. İdarəetmənin iqtisadi metodları.....	86
3.3. İdarəetmənin sosial psixoloji metodları.....	89

3.4. Өзүнүidarəetmə.....	92
--------------------------	----

IV FƏSİL. İŞÇİ HEYƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI

- 4.1. Menecmentin səmərəliyinin təmin edilməsində rəhbər kadrların rolu.....100
- 4.2. Kadr xidmətlərinin fəaliyyətinin təşkili.....103
- 4.3. İşçi heyətinin seçilməsi.....109
- 4.4. Əməkdaşların qiymətləndirilməsi və işə qəbulu.....111
- 4.5. İşçi heyətinin ixtisasının artırılması...123

V FƏSİL. İDARƏETMƏ QƏRARLARI

- 5.1. İdarəetmə qərarlarının mündərəcəsi (məzmunu) və növləri.....126
- 5.2. Qərarların qəbul edilməsi prosesi.....130
- 5.3. Qərarların qəbul edilməsi metodlar.....133
- 5.4. Qərarların qəbul edilməsinin fərdiüsulları.....137
- 5.5. Qərarların yerinə yetirilməsinin təşkilvənəzarət.....145

VI FƏSİL. MENECERİN ŞƏXSİYYƏTİ, SƏLAHIYYƏTİ VƏ RƏHBƏRLİK ÜSLUBU

- 6.1. Menecerin şəxsiyyəti.....150
- 6.2. Menecerin nüfuzu.....166
- 6.3. Menecerin davranış hərəkətlərinin xarakteri.....172

VII FƏSİL. STRESLƏRİN İDARƏ OLUNMASI VƏ ÜNSİYYƏT BACARIĞI

7.1.	Münaqişənin təbiəti.....	192
7.2.	Münaqişələrin növləri.....	196
7.3.	Stresin (gərginliyin) təbiəti və səbəbləri.....	198

VIII FƏSİL. İŞGÜZAR MÜŞAVİRLƏRİN VƏ DANISIQLARIN KEÇİRİLMƏSİNİN TƏŞKİLİ

8.1.	İşgüzar müşavirə.....	220
8.2.	İşgüzar danışıqlar.....	233

IX FƏSİL. AZAD İQTİSADI ZONANIN YARADILMASI VƏ BİZNESİN İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

9.1.	Azad iqtisadi zonanın yaradılmasının mahiyyəti və yaranma məqsədləri.....	247
9.2.	Azad iqtisadi zonaların əsas növləri və idarə olunmasının təşkili.....	258
9.3.	Azərbaycanda Azad İqtisadi zonaların yaradılmasının zəruriliyi və ilkin şərtlər.....	289
9.4.	Azərbaycan Respublikasının Azad iqtisadi zonalarının yaradılmasında biznesin inkişafı və onun təbii iqtisadi potensialının qiymətləndirilməsi.....	299
9.5.	Abşeron yarımadasında Azad iqtisadi zonaların yaradılmasının perspektivləri.....	317
9.6.	Dünya təcrübəsində Azad İqtisadi zonaların rolu və onlara investisiya qoyuluşları.....	332
9.7.	Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər sistemində azad iqtisadi zonaların əhəmiyyəti və proqnozlaşdırılması.....	341

