



BDU
1919

BAKİ UNİVERSİTETİNİN
XƏVƏRLƏRİ

ВЕСТНИК

БАКИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

NEWS

OF BAKU UNIVERSITY

ISSN 1609-0586

SOSIAL-SİYASİ
elmlər seriyası

серия
СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

series of
SOCIAL-POLITICAL SCIENCES

1

2019

UOT 330: 59

MÜƏSSİSƏDƏ İSTEHSAL, İDARƏETMƏ VƏ MOTİVLƏŞDİRMƏ MÜNASİBƏTLƏRİ

D.Ə.ƏMİRASLANOVA
Sumqayıt Dövlət Universiteti
dilare.amiraslanova@mail.ru

Müasir dövrdə sənaye müəssisələrinin iqtisadi potensialından səmərəli istifadə etmək və idarəetmə səviyyəsinin yüksəldilməsi və ixrac potensialının artırılması ilə əlaqədar ölkədə iqtisadi islahatların aparılması çox əhəmiyyətlidir. Bunun üçün ilk növbədə müəssisədə menecmentin təşkili, inkişafı və motivləşdirmə üçün şəraitin yaradılması vacibdir. Məqalədə sənaye müəssisələrinin istehsal, idarəetmə və motivləşdirmə amilləri təhlil edilmiş, daxili bazarın təmsalında menecmentin strukturu və motivləşdirmə elementləri tədqiq edilmişdir.

Açar sözlər: motivləşdirmə, rəqabət, müəssisə, istehsal, idarəetmə

Müasir dövrdə cəmiyyətdə istehsal və idarəetmə münasibətləri inkişaf etmiş və artıq öz mütərəqqi formasını almışdır. Cəmiyyətin iqtisadi həyatında əhəmiyyətli rol oynayan istehsal münasibətlərinin formalaşması, bilavasitə maddi və şəxsi amillərin qarşılıqlı əlaqəsi və fəaliyyəti ilə bağlı olaraq, nəticə etibarilə əmtəə (və ya xidmət) mübadiləsi ilə başa çatır.

Müasir şəraitdə hər cür istehsal prosesi özünün iqtisadi, sosial, təşkilati, texniki, texnoloji və s. məsələlərinə görə konkret sahibkar (müəssisə, firma, şirkət və s.) tərəfindən koordinasiya olunaraq müəyyən tələblərə uyğun şəkildə idarə olunur.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində azad iqtisadi subyektlər kimi çıxış edib sahibkarlıq fəaliyyəti göstərən müəssisə və təşkilatlar müəyyən istehsal sistemində malik olurlar. Son məqsədə – maksimum mənfəətə nail olmaq üçün həmin müəssisələr öhdələrinə götürdükləri məhsul istehsalını həyata keçirmək məqsədilə səmərəli idarəetmə sistemini təşkil edirlər. Keçmiş inzibati-direktiv idarəetmə münasibətlərindən fərqli olaraq müasir dövrdə idarəetmə münasibətləri bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun formada, özündə ayrı-ayrı spesifik təşkilati və sahibkarlıq xüsusiyyətlər daşımaqla qurulur.

Müasir şəraitdə müəssisədə istehsal, idarəetmə və motivləşdirmə münasibətləri

Müasir dövrdə fəaliyyət göstərən firma və müəssisələrin idarəetmə sistemi, onların səmərəli işləməsi və istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin inkişafı üçün zəruri olan normal, demokratik şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Burada söhbət, bazar münasibətli təsərrüfatçılığın obyektiv zəruriliyi və qanunauyğunluğu ilə əmələ gəlmiş menecmentdən gedir ki, onun da özünün prinsipləri, funksiyaları, metodları və üsulları vardır. Belə bir idarəetmə sisteminin formalaşması bir sıra zəruri amillərlə əlaqədardır.

Müasir menecmentin bir xüsusiyyəti də ondan ibarətdir ki, o, məhdud resurslar şəraitində təsərrüfatın müəssisə səviyyəsində düzgün aparılmasının təminatına, minimum xərclərlə maksimum son nəticələrə nail olunmasına, müəssisənin şəraitə optimal adaptasiyasına yönəldilir. Belə tələblərə cavab verən idarəetmə sistemi sosial-iqtisadi inkişafın məntiqinə və qanunauyğunluğuna görə çevik və səmərəli olmalı, həmçinin ayrı-ayrı amillər baxımından daim təkmilləşdirilməlidir.

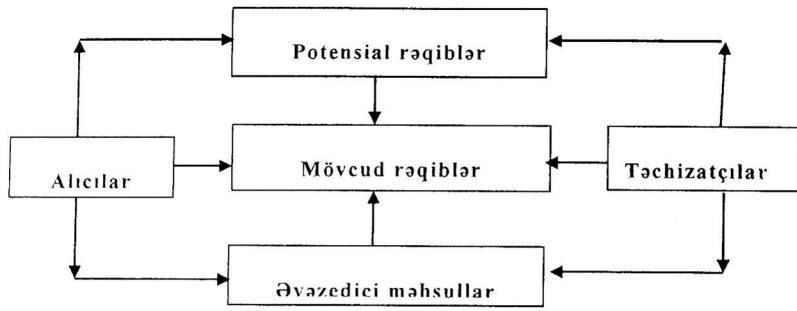
Bununla yanaşı, müasir istehsalın təşkili üzrə işin əsas məqsədi nəzərdə tutulmuş mənfəətə nail olmaq üçün istehsal xərclərinin aşağı salınmasından və məhsulun rəqabət qabiliyyətinin mümkün qədər yüksəldilməsindən ibarətdir. Məqsədlərə nail olmaq üçün burada əsas vəzifə əməyin məhsuldarlığı və intensivliyinin (işçilərin əmək məhsuldarlığının) yüksəldilməsidir ki, bu da yüksək səviyyədə motivləşdirməni zəruri edir.

Ayındır ki, biz rəqabət dedikdə, təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan iqtisadi subyektlər arasında məhsulların və xidmətlərin daha əlverişli istehsal və satış şəraiti uğrunda bəhsləşməsinə başa düşürük. Bazarda rəqabət mübarizəsinin güclənməsi öz rəqibləri ilə eyni səviyyədə dura bilməyən müəssisələrin müflisləşməsinə gətirib çıxarır və nəticədə daha güclü, mövcud vəziyyətə yaxşı uyğunlaşan müəssisələr bazarda öz mövqelərini qoruyub saxlayır və daha da möhkəmləndirirlər.

Rəqabət, iqtisadiyyatın inkişafında mühüm rol malik olmaqla, hər şeydən əvvəl müəssisə və təşkilatların iqtisadi fəaliyyətinin genişləndirilməsinin güclü motivləşdiricisi kimi çıxış edir. Onun sayəsində məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və istehsal məsrəfləri səviyyəsinin aşağı salınması təmin olunur. Bu isə öz növbəsində müəssisənin mənfəətinin artması və işçilərin mükafatlandırılması üçün zəmin olur.

Sahədə rəqabətin təbiətini, onun strukturunu təşkil edən beş elementin təhlili vasitəsilə dərk etmək olar. Bu elementlər sahənin mənfəətlilik səviyyəsini müəyyənləşdirən amillərdir. M.Porterin [1] konsepsiyasına görə rəqabət üstünlüyünün bazarda realizə olunmasına yalnız rəqib müəssisələr deyil, digər rəqabət qüvvələri: potensial rəqiblər, əvəzedici məhsullar, alıcılar və təchizatçılar da böyük təsir göstərirlər (*şəkil 1*).

Potensial rəqiblər sahə bazarına daxil olmaqla müəyyən alıcılar qrupunu öz məhsullarına cəlb edir və bununla digər müəssisələrin məhsullarının satış həcmi azaltmaqla onların mənfəətini azaldırlar. Potensial rəqiblərin sahəyə daxil olma imkanları buradakı maneələrin mürəkkəbliyi və rəqib müəssisələrin reaksiyası ilə səciyyələnir.

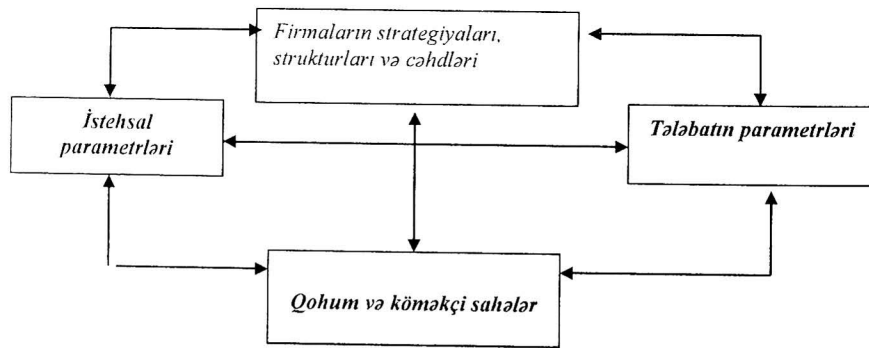


Şək. 1. Sahədə rəqabəti müəyyən edən amillər.

Müəyyən alıcılar qrupu üçün eyni funksiyaları, başqa texnologiya əsasında yerinə yetirən məhsullar kimi, əvəzedici məhsulların mövcudluğu, onların keyfiyyət və qiymət nisbətinin yaxşılaşması, bazarda məhsulların yuxarı qiymət həddlərinə təsir göstərir. Əvəzedici məhsul alıcı üçün nə qədər cəlbedici olarsa, əsas məhsulun qiymətinin yüksəldilməsi imkanları bir o qədər məhdudlaşır.

Xammal, enerji, yarımfabrikatlar, maliyyə, avadanlıq, informasiya və işçi qüvvəsi kimi istehsal amillərini müəssisəyə təklif edən digər təşkilatlar – təchizatçılar, öz məhsullarına qiyməti yüksəltmək imkanına malik olduqda, alıcı müəssisənin məsrəflərini artırmış olurlar.

Sahədə rəqabətin təbiətini müəyyən edən dörd elementdən – potensial rəqiblər, əvəzedici məhsullar, alıcılar və təchizatçılar – birinci iki element sahənin mənfəətliyinə dolayı, o biri iki element isə birbaşa təsir göstərir. Sahənin mənfəətliyinə ən güclü təsir göstərən element isə sahənin müəssisələri (mövcud rəqiblər) arasındakı rəqabətdir. M. Porter ölkədə rəqabət mühitini determinantlar sistemi kimi təqdim edərək onu "milli romb" adlandırmışdır. Bir-biri ilə qarşılıqlı təsirdə olan bu determinantlar sistemi Şəkil 2-də əks olunmuşdur [1, 76].



Şək. 2. Rəqabət mühitinin determinantları.

Şəkil 2-də göstərilən rəqabət mühitinin determinantları bir-birilə qarşılıqlı surətdə əlaqədar olaraq hər bir ölkədə rəqabət şəraitinin mövcud vəziyyətini əks etdirir. Ölkədə istehsal amillərinin mövcudluğu rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsində mühüm rol oynayır. M. Porter istehsal amillərini (istehsal parametrləri determinantını) aşağıdakı qruplar üzrə bölmüşdür:

1. İnsan ehtiyatları, yəni işçi qüvvəsinin miqdarı, qiyməti, iş vaxtı və əmək etikası.

2. Fiziki ehtiyatlar, yəni torpaq sahələrinin, suyun, faydalı qazıntıların, enerji mənbələrinin miqdarı, keyfiyyəti və qiyməti.

3. Bilik ehtiyatları, yəni elmi, texniki və bazar haqqında informasiyaların mövcudluğu, keyfiyyəti və qiyməti.

4. Maliyyə ehtiyatları, yəni sənayenin maliyyələşdirilməsinə sərf oluna biləcək kapitalın miqdarı və qiyməti.

5. İnfrastruktur (ölkənin nəqliyyat sistemi, rabitə, poçt xidməti, bank sistemi, səhiyyə və s.), onun keyfiyyəti və istifadə qiyməti.

Müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyində istehsal amillərinin rolu çox mürəkkəbdir. Müasir dövrdə rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün istehsal ehtiyatlarının mövcudluğu, ancaq kafi şərtədir. Rəqabət üstünlüyü üçün zəruri şərt istehsal ehtiyatlarının yaranma, təkmilləşdirmə və müəssisənin ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması sürətidir.

Müasir dövrdə yaranmış rəqabət şəraitinin törətdiyi çətinliklərlə kəskinləşən böhran vəziyyətindən çıxmaq üçün respublikamızda istehsalın rəqabət mühitinin determinantlarının tədqiqi ilə əsaslandırılmış inkişaf istiqamətlərinin seçilməsi çox mühümdür. Bu baxımdan, M. Porterin irihəcmli elmi tədqiqatlar üzərində qurulmuş və böyük tətbiqi potensiala malik "milli romb" konsepsiyası əsasında respublikamızda sənaye istehsalının formalaşmış rəqabət mühitinin aparılması təqdirəlayiqdir.

Respublikamızın kimya sahəsi bazarlarında əvəzedici məhsullar, demək olar ki, yoxdur. Ona görə də əvəzedici məhsullar amilinin bu sahənin mənfəətliliyinə təsiri yox dərəcəsidir.

Kimya sahəsində "alıcılar" amilinin rolu birmənalı deyil. Azərbaycanın daxili bazarlarında xarici firmalar deyil, onların rəsmi distribüterləri fəaliyyət göstərirlər. Öz fəaliyyətlərində müstəqil olan bu satış kanalları satış həcmi artırmaq və öz imicini möhkəmlətməklə istehsalçı firmalara öz qiymətlərini təklif edə bilərlər. Yerli alıcıların sosial-psixoloji cəhətlərini daha dəqiq nəzərə almaq bacarığı və irihəcmli alışıqlar ilə yerli distribüterlər firmaların satış fəaliyyətində mühüm amilə çevrilirlər. Ona görə də iri alıcı kimi qəbul olunan distribüterlər müəssisənin qiymətlərinə təsir göstərmək imkanlarını qazanırlar [2].

Bütün hallarda alıcıların maraqlarını artırmaq, cəlbediciliyi yüksəltmək və keyfiyyət üstünlüklərinin təmin edilməsi motivləşdirmə amillərinin təsirinə yüksəldilməsi yolu ilə mümkün ola bilər. Məhz bu səbəbdən də, motivləşdirmə amillərinin gücləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Motivləşdirmə, rəqabət və personal amillərinin qarşılıqlı təsiri

Müəssisənin istehsal xərclərini aşağı salmaq, mütərəqqi texnologiyanı mənimsəmək, yüksək ixtisaslı kadrları cəlb etmək, səmərəli maliyyə əlaqələrini və reklam fəaliyyətini təşkil etmək, həmçinin marketing fəaliyyətini genişləndirmək və s. bu kimi problemlər ayrı-ayrılıqda öz həllini tapmalıdır. Müəssisədə motivləşdirmə amili kimi, kollektivin hər bir üzvünün şəxsi məqsədlə müəssisənin ümumi məqsədinin uyğunluğu və bunu təmin edən amillərin inkişafı da böyük rol oynayır.

Məhsulun hazırlanması və idarə edilməsinin bütün sahələri üzrə qərarların sistemli qəbulu (ticarət markasının yaradılması və qablaşdırma da aid olmaqla) kimi səciyyələnən məhsulun planlaşdırılması prosesi müəssisəyə potensial imkanları üzə çıxarmağa, məhsul üzrə uyğun marketing proqramını həyata keçirməyə imkan verir.

Bazarın, məhsulun və müəssisənin xüsusiyyətlərini təhlil etməklə satış kanallarının seçilməsi də marketing fəaliyyətinin mühüm mərhələlərindəndir.

Bununla yanaşı, yerli müəssisələrinin maliyyə imkanlarının və marketing sahəsindəki bilik və bacarıqlarının azlığı, bu müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində onların dünya bazarlarında müəyyən qədər tanınmış və seçilmiş bazar segmentini daha geniş əhatə edilməsi zərurətini, yaxın xarici bazarlara daxil olmaq üçün qısa satış kanallarından istifadə etməyi daha məqsədəuyğun edir.

Bu zaman ölkələr üzrə distribüterlərin, dilerlərin seçilməsi və cəlb edilməsi işi aparılmalıdır. Bir ölkədə (və ya bir şəhərdə) bir distribüter və ya dilerlər sistemi üzrə qurulmuş satış kanallarından istifadə, bölüşdürmə xərclərinin azaldılmasına, vasitəçilərlə səmərəli əməkdaşlığa imkanlar verir. Distribüterlərin (və ya dilerlərin) seçilməsi göstərilən xidmətin keyfiyyəti, texniki bilik, imkanların səviyyəsi və ticarət formasının satış həcmi kimi meyarlar əsasında aparılmalıdır.

Satış fəaliyyətinin təşkili zamanı satış funksiyalarının hansı hissəsinin distribüterlərə (və ya dilerlərə) verilməsi və bu vasitəçilərin fəaliyyətinə müəyyən nəzarət vasitələrinin əldə edilməsi kimi məsələlər konkret bazarda mövcud olan şəraitə uyğun olaraq həll edilməlidir.

Müəssisələrin geniş reklam və satışın həvəsləndirilməsi kompaniyasının tələb etdiyi iri maliyyə ehtiyatlarına, xüsusi biliklərə malik olmaması, onlara əlverişli distribüterlərin tapılmasında problemlər yaradır.

Buna görə də fikrimizcə, həmin vasitəçiləri öz satış fəaliyyətinə cəlb etmək və bununla özlərinin rəqabət qabiliyyətini müəyyən qədər yüksəltmək üçün aşağıdakı işlərin görülməsi vacibdir:

- qiymətə ticarət əlavəsinin mümkün qədər yüksəkliyi;
- distribüter hüquqlarının verilməsi və bundan səmərəli istifadə edilməsi;
- əlverişli təchizat şərtlərinin təklif edilməsi;
- satış və xidmət heyətinin ixtisasının artırılması, məhsul haqqında geniş texniki informasiyaların verilməsi;
- motivləşdirmə - maddi həvəsləndirmə və stimul yaradılması;

- təminatlı xidmət xərclərinin ödənilməsi;
- reklam fəaliyyətinə vəsaitlərin ayrılması, reklam üçün materialların verilməsi və s.

Satış kanalları ilə əks əlaqələrin qurulması distribüterlərdən alıcıların məhsula dair fikir və təkliflərinin sistemləşdirilmiş halda istehsalçıya ötürülməsi, rəqib məhsullar haqqında, həmçinin rəqib müəssisələrin digər satışı stimullaşdırıcı tədbirləri haqqında ətraflı məlumatların alınması kimi işlərin təşkili də önəmlidir.

Motivləşdirmə amilləri tətbiq olduqları sahələrə görə müxtəlif tiplərə ayrılırlar [3]:

- *texnologiyadan asılı olan amillər* (istehsal prosesində innovasiya imkanları, yeni əmtələrin hazırlanması imkanları, texnologiyanın tətbiqi dərəcəsi və s.),

- *istehsala aid olan amillər* (aşağı məsrəfli məhsul, məhsulun keyfiyyəti, ixtisaslaşmış işçi qüvvəsinin səviyyəsi və s.),

- *marketing yönümlü amillər* (məhsul növlərinin müxtəlifliyi, satış üsulları, cəlbədicə dizayn və s.).

Bu kimi digər tiplər idarəetmə prosesində motivləşdirmənin gücləndirilməsinin ilkin şərtləri kimi nəzərə alınmalıdır.

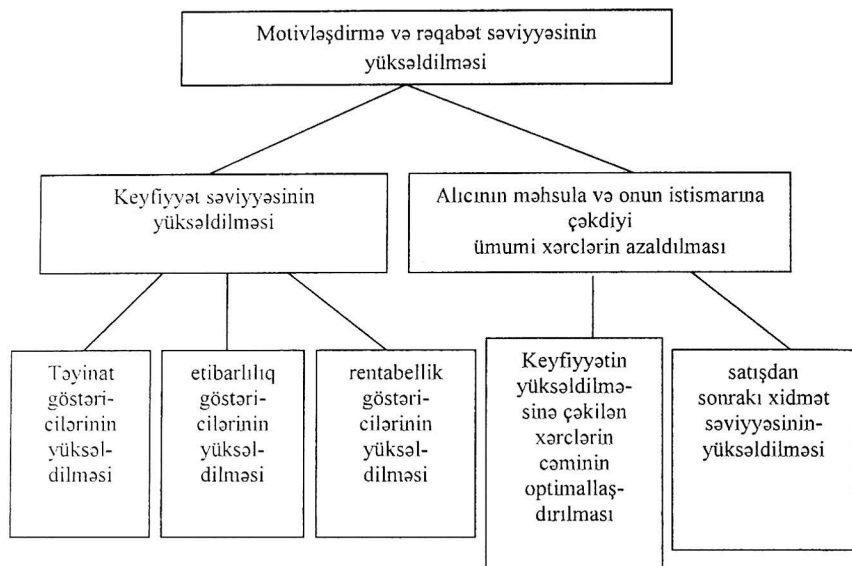
Rəqabətin gücləndirilməsində mühüm idarəetmə amillərini şərti olaraq iki tərəfə ayırısaq, birinci tərəfə müəssisənin motivləşdirmə amillərini, ikinci tərəfə isə müəssisənin rəqabət strategiyasını əhatə edən amilləri aid etmək olar. Əlbəttə, rəqabətin gücləndirilməsi zamanı idarəetmə prosesində bu iki tərəfi praktiki olaraq bir-birindən ayırmaq mümkün deyil. Lakin bu tərəflərin nəzəri cəhətdən tədqiq olunması şərti olaraq onları ayırmağa imkan verir.

Müəssisənin rəqabət üstünlüyü – rəqiblərlə müqayisədə hər hansı fəaliyyət sahəsi və ya məhsul buraxılışına görə müəssisənin birinciliyi və yüksək səriştəliliyi ilə səciyyələnir. Rəqabət üstünlüyünə xas olan amillər isə rəqiblərini ötürüb keçməyə imkan verən, müəssisənin xarici və ya daxili mühitinin konkret elementləridir. Bu amillər zaman baxımından taktiki (öz rəqiblərini yaxın dövr ərzində ötürüb keçməyə imkan verən ümumi amillər) və strateji (perspektiv baxımdan konkret strateji şərtləri yerinə yetirməklə rəqibləri uzun müddət ərzində ötməyə şərait yaradan ümumi amillər) formada təzahür edə bilərlər.

Motivləşdirmə strategiyalarına kompleks baxımdan yanaşdıqda onların müxtəlif təyinatda və formada olduqları nəzərə çarpır. Məsələn, məsrəflər üzrə liderlik strategiyası, geniş diferensiasiya strategiyası, optimal məsrəflər strategiyası, aşağı məsrəflər üzrə cəmləşmək və xüsüləşdirilmiş diferensiasiya strategiyaları, həmçinin bazarın segmentləşdirilməsi, yeniliklərin tətbiqi və bazarın tələbatına cəld reaksiya vermək strategiyaları hər biri ayrı-ayrılıqda müəssisə üçün müəyyən dərəcədə və istiqamətdə rəqabət üstünlüyü yaratmalıdır. Bu zaman müəssisə öz məhsulunu əlverişli qiymətə sataraq rəqiblərinə nisbətən böyük həcmdə mənfəət qazanır.

Hal-hazırda rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi qeyd etdiyimiz kimi, əsasən iki formada aparılır [4]: məsrəflər üzrə və diferensiasiya üzrə. Rəqabət üstünlüyünün mənbələrini rəqabət mühiti ilə yanaşı müəssisənin fəaliyyətinin ayrı-ayrı

mərhələlərində də axtarmaq lazımdır. Rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün müəssisə bu mərhələlərin hər birində yeniliklər tətbiq etməklə son nəticəni – eyni keyfiyyətli məhsulu aşağı məsrəflərlə və ya eyni məsrəflərlə daha yüksək keyfiyyətli məhsulu - əldə etməlidir (şəkil 3).



Şək. 3. Motivləşdirmə və rəqabət səviyyəsinin yüksəldilməsi

Texniki və maliyyə imkanlarına görə xarici rəqiblərdən geri qalmamaq üçün müəssisələr məsrəflər üzrə üstünlüyü artırmalı və ondan məharətlə istifadə etməlidir. Daxili bazarların xarici firmalar üçün açıldığı dövrdən burada da kəskin rəqabət formalaşmaqdadır. Belə rəqabət şəraitində öz satış əməliyyatlarını bərpa və inkişaf etdirmək naminə satışı stimullaşdıran səmərəli tədbirlərin görülməsi də müəssisələrimiz üçün ən mühüm vəzifələrdəndir.

Bununla yanaşı, fikrimizcə müəssisədə ənənəvi motivləşdirmə - əmək haqqı, maddi və mənəvi mükafatlar saxlanılmaqla, qeyri-ənənəvi motivləşdirmə - rəqabətdən, keyfiyyətdən və riskdən doğan motivləşdirmə amilləri gücləndirilməli və daha geniş tətbiq olunmalıdırlar; Rəhbər işçilərin və mütəxəssis kadrların təhsillərinin və sərişlərinin artırılmasında mövcud olan motivləşdirici amillər açıqlanmalı və bütün işçilərə əyani surətdə çatdırılmalıdır.

ƏDƏBİYYAT

1. Əliyev T.N, Əhmədli A.M, Məmmədov R.M. Müştərək müəssisə və sahibkarlıq. Bakı: Elm, 2001
2. Əliyev T.N. Marketingin təşkili və idarə olunması. Bakı: Elm, 2004.
3. İmranov A.M., Mustafayev A.M. Menecmentdə motivləşdirmə. Bakı: Nurlan, 2004.
4. İmranov A.M. Menecment (dərslik). Bakı: Nurlan, 2007.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Д.А.АМИРАСЛАНОВА

РЕЗЮМЕ

В связи с эффективным использованием экономического потенциала промышленных предприятий, повышением уровня управления и увеличением экспортного потенциала сегодня в стране существует потребность в экономических реформах. Прежде всего, для этого необходимо создать условия для организации, развития и мотивации в менеджменте предприятий. В статье проанализированы факторы производства, управления и мотивации промышленных предприятий, а также на примере внутреннего рынка рассмотрены структура менеджмента и элементы мотивации.

Ключевые слова: мотивация, конкуренция, предприятие, производство, управление

PRODUCTION, MANAGEMENT AND MOTIVATIONAL RELATIONS AT THE ENTERPRISE

D.A.AMIRASLANOVA

SUMMARY

In modern time it is important to carry out economic reforms in the country due to the efficient utilization of economic potential of industrial enterprises, raising the level of management and increasing the export potential. First of all, it is necessary to create conditions for the organization, development and motivation of the management at the enterprises. The factors of production, management and motivation of industrial enterprises, as well as the management structure and elements of motivation on the example of the domestic market are studied in the article.

Keywords: motivation, competition, enterprise, production, management