



*Rəhbərlik etmək, lider olmaq üçün hər şeydən
əvvəl hər kəsin görək buna mənəvi haqqı olsun.*

J. S. Raman

BƏYALİ ATAŞOV

**İDARƏETMƏ ELMİ
VƏ
RƏHBƏR ƏMƏYİ**

(Elmi-təcrübi tezislər toplusu)

**“Elm” nəşriyyatı
Bakı - 2011**

Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin Elmi Şurasının 9 sentyabr 2011-ci il tarixli qərarı ilə (protokol №1) nəşrə tövsiyə edilmişdir.

Elmi və bədii redaktor: ƏLİ XUDU OĞLU NURİYEV,
Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Geostrateji Araşdırmalar Mərkəzinin müdiri, AMEA-nın müxbir üzvü, əməkdar elm xadimi, iqtisad elmləri doktoru, professor.

Rəyçilər: GƏNCƏLİ ƏZİZ OĞLU GƏNCİYEV,
iqtisad elmləri doktoru, professor.

RƏSUL ƏNVƏR OĞLU BALAYEV,
iqtisad elmləri doktoru, professor.

Bəyalı Xanəli oğlu Ataşov. *İdarəetmə elmi və rəhbər əməyi. (Elmi-təcrübi tezislər toplusu). Bakı, "Elm" nəşriyyatı, 2011, 180 səh.*

ISBN 978-9952-453-08-9

İdarəetmə elminin və xüsusi qabiliyyət tələb edən rəhbər əməyinin incəliklərinə, sirlərinə aid hörmətli oxuculara elmi, bədii - fəlsəfi tezislər şəklində təqdim olunan müşahidə, düşüncə və mülahizələr müəllifin praktik-tədqiqatçı olaraq istehsalat və elm sahələrində topladığı çoxillik zəngin təcrübənin məhsulu kimi qiymətləndirilə bilər.

Əlbəttə ki, sərbəst üslubda yazılmış bu kitab idarəetmənin əsaslarını tam əhatə etmir və "idarəetmə - rəhbər əməyi" həlqəsindəki mürəkkəb, çoxşaxəli münasibətlərin hamısı burada kifayət qədər geniş işıqlandırılmamışdır. Müəllifin məqsədi heç də toxunulan məsələlərə dair öz baxışlarını oxucuya aşılamaq deyil, əksinə, onu bir opponent kimi məhz açıq söhbətə dəvət etmək, müstəqil düşünməyə və fərqli yanaşmalarını büruzə verməyə sövq etmək olmuşdur.

Həmin yanaşmaların bir qisminə istəklili oxucunun şəxsi mövqeyi daha pozitiv, daha düzgün ola bilər və əgər bu kitab diqqətlə oxunduqdan sonra onda belə bir yəqinlik hasil olubsa - artıq bu o qədər də pis nəticə deyil.

Kitab layiqli rəhbər olmaq arzusu ilə idarəetmənin əsaslarını öyrənənlər, xüsusilə də vəzifə iyerarxiyasının müxtəlif pillələrində əzmlə çalışan gənc rəhbərlər, menecerlər, iqtisadçılar, ali məktəb tələbələri və elmi işçilər üçün faydalı ola bilər. Kitabdakı liderlik xislətinin formalaşdırılmasına dair elmi - təcrübi tövsiyələrdən siyasətçilər, əmək kollektivlərinə rəhbərlik etmək istəyən biznesmenlər və sahibkarlar da yararlana bilərlər.

A 0605010201
655(07)-2011

© "Elm" nəşriyyatı
© B.X.Ataşov, 2011

*Mərhum valideyinlərim Xanəli İman
oğlu və Fatimə Yaqub qızının müqəddəs
ruhları qarşısında baş əyir, bu
kiçik əsərimi onların əziz xatirələrinə
ithaf edirəm.*

***“Dünya Allah təalanın mərhə-
mətindən yaranıb, insanlar isə
dünyanı idarə etmək üçün”***

MÜNDƏRİCAT

Müəllifdən.....	9
Fəsil I. İdarəetmə elmi və onun metodologiyası.....	11
1.1 Rəhbər əməyi haqqında bəzi mülahizələr.....	11
1.2. İdarəetmə elmi nədir?.....	14
1.3. İdarəetmə elminin metodologiyası.....	18
Fəsil II. Rəhbər əməyi və idarəetmə üsulları.....	26
2.1. Kollektivə rəhbərlik etməyin əsas üslubları.....	26
2.2. İdarəetmədə “rəhbər-icraçı” münasibətlərinin tənzimlənməsinin vacib amilləri.....	40
2.3. Rəhbərə xas olan əsas xüsusiyyətlər. Rəhbər olmaq asandır, yoxsa lider?.....	48
2.4. Rəhbər özünü az əhəmiyyətli işlərdən, xırda detallardan azad etməlidir.....	55
2.4.1.Yığıncaqların keçirilməsinin təkmilləşdirilməsi.....	56
2.4.2.Vaxtdan səmərəli istifadə.....	58
2.4.3.Yaranmış yeni ideyanın icrasını təbəçilikdə olanlara həvalə etmə.....	59
2.4.4.Yazışmaların başqalarına ötürülməsi.....	59
2.4.5. Səlahiyyətlərin bir qisminin əməkdaşlara ötürülməsi..	60
2.4.6. İşlərin sürətlə icra olunması.....	62
Fəsil III. Müasir rəhbər necə olmalıdır?.....	63
Fəsil IV. Rəhbər və kollektivdaxili münasibətlərin tənzimlənməsi.....	71
4.1. Rəhbər qərar qəbul edir.....	71
4.2. Təbəçilikdə olanlarmı günahkardır?.....	74
4.3. Kimə daha çox arxalanmalı - icraçılara, yoxsa yuxarıdakı rəislərə?.....	75

4.4. İşçilərin davranışını idarə etmək - bu hər şeydən əvvəl öz davranışını idarə etmək deməkdir.....	76
Fəsil V. Xidməti vəzifənin icrasını mehriban ailə həyatının ahəngi ilə necə uzlaşdırmalı?.....	82
Fəsil VI. Peşəkar imici nədir və yaxud necə etməli ki, sənin peşənə daim tələbat duyulsun.....	89
Fəsil VII. Xidməti ünsiyyət və etik normalar.....	96
Fəsil VIII. Çətinliklərdən qorxmayın və heç vaxt təslim olmayın!.....	113
Fəsil IX. Xidməti münaqişələrin baş verməsi səbəbləri və onların idarə olunması.....	121
9.1. Münaqişələrin yaranma səbəbləri	121
9.2. “Rəhbər - icraçı” həlqəsində baş verə biləcək münaqişənin profilaktikası və qarşısının alınması.....	124
9.3. Münaqişələrin idarə olunması.....	129
Fəsil X. İdarəetmədə maliyyə təhlilinin rolu və iqtisadi risk amili.....	136
10.1. İdarəetmədə maliyyə təhlili və maliyyə strategiyasının rolu.....	136
10.2. Sahibkarlıq fəaliyyətinin idarə olunmasında iqtisadi risk amili.....	147
İdarəetmə elmi və rəhbər əməyinə aid bəzi deyim və müdrək kəlamlar.....	159
İstirahət saatlarında.....	167
Maraqlı faktlar.....	176
Kitabın sonunda hörmətli oxucularıma ünvanlanmış bir neçə sual.....	177

MÜƏLLİFDƏN

Bu sirli - sehirlı, gəlimgli - gedimgli dünyada heç nə əbədi və dəyişməz deyil. Tarixin təkəri fırlandıqca hər şey maddi, mənəvi və iqtisadi nöqteyi - nəzərdən dəyişir və təkamül edir. Və bu dəyişikliklər, eləcə də həyatın çağdaş axarı zaman - zaman cəmiyyətdə, kollektivdə və ailədə həllini gözləyən cari problemlər yaradır ki, onların da aradan qaldırılması idarəetmə subyekti kimi biz bəndələrin öhdəsinə düşür.

İdarəetmə ən qədim incəsənət növü və ən yeni elmdir. Necə ki, cəmiyyət durmadan tərəqqi edir, o da daim təkamüldə, inkişafda və təkmilləşmədədir.

İdarəetmənin bütün təşkilati formalarının - istər uşaqlar və gənclərin tərbiyyəsi olsun, istər menecment, liderlik və yaxud bütövlükdə dövlətin idarəedilməsi olsun - əsas məqsədi bu günki problemləri həll etməklə sabahkilərə hazır olmaqdır. Bu isə meydana çıxan çətinliklərin və dəyişikliklərin idarə olunması prosesi deməkdir.

Bu kitabda çox illik istehsalat və elmi təcrübədən bəhrələnərək müasir lider, qabil rəhbərin təsəvvür etdiyim portretinin əsas cizgilərini qələmə almağa cəhd göstərmişəm.

İdeal rəhbər olmaq çox çətinidir (fikrimcə, bu heç mümkün də deyil), amma özünə inanan, çətinliklərdən qorxmayan qabiliyyətli, kamil insanlar həmişə bu zirvəni fəth etməyə can atmışlar. Əgər diqqətinizə çatdırmaq istədiyim fikir və mülahizələrimin bir qismi artıq sizə bəl-

lidirsə, onda həmin təsəvvürlərinizi bir daha canlandırmağınız, bir daha təzələməyiniz sizə xoş ovqat bəxş edər.

Sərbəst üsulda yazdığım bu kitabın ayrı - ayrı tezislərində bəzi düşüncələrimi əsaslandırmaq, bədii cəhətdən bir qədər də anlaşıqlı və “şirin” etmək üçün yeri düşdükcə uzun illər ərzində müxtəlif mənbələrdən topladığım müdrik kəlamlardan, atalar sözlərindən və görkəmli şəxsiyyətlərin dediklərindən istifadə etmiş, onların həyatlarından maraqlı nümunələr də gətirmişəm.

Kitab üzərində işləyərkən mövzuya aid elmi və bədii ədəbiyyatdan, eləcə də internet materiallarından da faydalanmışam.

Kitabın gələcək nəşrlərinin daha da zənginləşdirilməsi istiqamətində verəcəkləri məsləhətlərə görə dəyərli oxucularıma əvvəlcədən öz dərin təşəkkürümü bildirirəm.

Hörmətli oxucularıma cansağlığı, könül xoşluğu, ailə səadəti və yetərli ruzi - bərəkət diləyirəm.

FƏSİL 1

İDARƏETMƏ ELMİ VƏ ONUN METODOLOGİYASI

1.1. Rəhbər əməyi haqqında bəzi mülahizələr

Azərbaycan çox qədim, bütün sivilizasiyalardan keçmiş tarixə, dərin milli - mənəvi və maddi dəyərlərə malik bir diyardır. Zaman - zaman tariximiz ciddi təhriflərə və deformasiyalara məruz qalmış, torpağımız kimi tariximiz də kiçildilmiş, saxtalaşdırılmış, az qala soy - kökü, əsl - nəcabəti məlum olmayan etnik qruplarla eyniləşdirilmişdir. Lakin özümüzü də, millətimizi də, genofondumuzu da yabançı ünsürlərdən qoruyaraq XXI əsrə sap - sağlam gətirə bilmişik. Bu uğurlarımız da müəyyən mənada genetik yaddaşımızdan qaynaqlanır desək, səhv etmərik. Tarixin çox acı sınaqlarına sinə gərərək bu günümüzə gəlib çatmaq, müstəqil Azərbaycan Dövləti qurmaq, onu yaşatmaq, inkişaf etdirmək və dünya birliyində layiqli yerə çıxarmaq əsl qəhrəmanlıq mücəssəməsi, milli qeyrət rəmzidir. Çox mürəkkəb və şərəfli müstəqillik yolumuza işıq salmaq məqsədilə bu proseslərin canlı iştirakçısı olmaq hamımız, xüsusilə də vəzifə iyerarxiyasının

müxtəlif pillələrində vicdanla çalışan hər bir qeyrətli rəhbər üçün qürur mənbəyi və eyni zamanda şərəf işidir.

Cəmiyyətin idarə edilməsi konkret - tarixi xarakter daşıyır. İdarəetmənin məzmunu, məqsədləri və prinsipləri bilavasitə cəmiyyətin sosial - siyasi quruluşundan asılıdır.

İnsan sosial sistemin başlıca komponenti və aparıcı qüvvəsidir. Bütün cəmiyyətlərdə o, həm idarə edən, həm də idarə olunan element rolunda çıxış edib.

Hər bir siyasət insanlar vasitəsilə həyata keçirilir. Bu mənada dövlətin iqtisadi siyasətinin reallaşdırılmasında idarəetmə prosesinin mərkəzi və həlledici fiqurları sayılan bütün səviyyəli rəhbər kadrların əməyi müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Zaman - zaman iqtisadi sistemin qarşısında duran tələpəli təsərrüfat funksiyalarını mütəxəssislər və köməkçi - texniki işçilərlə həmrəylik şəraitində məhz bilavasitə səriştəli və qabil rəhbərlər müvəffəqiyyətlə yerinə yetirə bilər.

Müxtəlif səviyyələrdə olan rəhbərlər işlədikləri kollektivin, kütlənin, bəzən də yeri düşəndə bütöv xalqın adından və milli maraqlar prizmasından çıxış etməyə cəhd göstəriblər. Əlbəttə ki, öz şəxsi maraqlarına da biganə qalmamaq şərt ilə.

Qulluq piramidasında tutduğu vəzifəsinin böyük - kiçikliyindən asılı olmayaraq hər bir rəhbər, hər bir sahibkar, hər bir iş adamı yüksək nəticələr əldə etmək üçün, ilk növbədə elmi - texniki tərəqqinin sürətləndirilməsinə, elmlə istehsalın qarşılıqlı əlaqələrinin möhkəmləndirilməsinə, çalışdığı kollektivin perspektiv inkişaf problemlərinin müvəffəqiyyətli həllinə can atmış və çox hallarda da

buna ardıcılıqla nail olmuşdur.

İdarəetmə - birgə fəaliyyət zamanı seçilmiş və yaxud təyin olunmuş rəhbərlər tərəfindən həmin kollektivdə çalışan iş yoldaşlarına müəyyən qayda - qanun çərçivəsində şüurlu, məqsədyönlü təsiretmə yolu ilə onların hərəkətlərini nizamlamaq, istiqamətləndirmək və istənilən nəticələri əldə etmək üçün həyata keçirilən, xüsusi peşəkarlıq və yaradıcılıq tələb edən intellektual əmək vərdisləri, atılacaq addımlar toplusudur.

İqtisadi - təşkilati elmlərə aid olan idarəetmə elminin predmetini ictimai istehsal və birgə fəaliyyət prosesində insanlar arasında yaranan mürəkkəb qarşılıqlı münasibətlərin qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi və istiqamətləndirilməsi təşkil edir.

İstehsalın (kollektivin) idarə olunmasının obyektiv zəruriliyindən bəhs edən **Karl Marks** hələ öz vaxtında demişdi ki, ictimai əmək və ya birgə əmək müəyyən dərəcədə idarə olunmağa möhtacdır, çünki bu idarəetmə ayrı - ayrı fərdlərin arasında ahənglik yaradır və istehsal orqanizminin müstəqil orqanlarının hərəkətlərindən fərqli olaraq bütövlükdə istehsal orqanizminin məqsədlərindən doğan ümumi vəzifələri yerinə yetirir. "Ayrıca bir skripkaçı öz - özünü idarə edir, orkestri idarə etmək üçün isə dirijor lazımdır".

Təcrübə göstərir ki, heç bir əlavə maddi, əmək və maliyyə resursları sərf etmədən, yalnız idarəetmə sisteminin özündə lazımi qayda yaratmaqla böyük iqtisadi səmərə əldə etmək olar.

İdarəetmə funksiyaları idarəetmə fəaliyyətinin təyina-

tı və növlərindən irəli gəlir. İdarəetmə istehsal və digər iqtisadi ictimai, siyasi, sosial proseslərin təhlili, planlaşdırılması, təşkil edilməsi, nəzarəti və tənzimlənməsi kimi funksiyaları əhatə edir.

1.2. İdarəetmə elmi nədir?



Bu mürəkkəb suala müxtəsər cavab vermək üçün idarəetmə elminə xüsusi töhvələr vermiş və bu elmin təməlini qoymuş üç alimin - Frederik Teylor, Anri Fayol və Leonid Vitalyeviç Kantoroviçin əsərlərinə müraciət etməyi lazım bildik.

İstehsalın (o cümlədən digər fəaliyyət sferalarının) **elmi idarəedilməsi** əməyin elmi təşkilinə, sistemli təhlilə, qərarların qəbul edilməsi prosesin-

də elmi cəhətdən əsaslandırılmış metodlara söykənir.

İdarəetməyə elmi yanaşma XX əsrin əvvəllərində Qərbdə təşəkkül tapmış və onun banisi istehsalat təşkilat-

çısı, amerikalı mühəndis *Frederik Teylor (1856 - 1915)* hesab edilir. Müasir idarəetmə elminin tarixi məhz onun 1911 - ci ildə “Elmi idarəetmənin prinsipləri” adlı kitabının çap olunmasından başlayır. Təklif etdiyi “elmi idarəetmə” sistemini Teylor qısa şəkildə belə səciyyələndirir: “Ənənəvi vərdislər əvəzinə elm; ziddiyyətlər əvəzinə harmoniya; fərdi iş əvəzinə qarşılıqlı əməkdaşlıq; məhsuldarlığın məhdudlaşdırılması əvəzinə maksimum məhsuldarlığa nail olunması; ayrılıqda hər bir fəhlənin maksimum əlyətərli məhsuldarlığına və maksimum şəxsi güzaranına qədər inkişaf etdirilməsi”.

İdarəetmə elmində növbəti sıçrayış *Anri Fayolun (1841-1925)* şəxsi fəaliyyəti və əsərləri ilə bağlıdır. 30 il ərzində Fyol Fransanın iri dağ - mədən və metal emalı şirkətinə başçılıq etmişdir. Həmin şirkəti müflisləşmə ərəfəsində qəbul etməsinə baxmayaraq, oranı tərk edəndə bu təşkilat ölkənin ən qüdrətli konserlərindən biri idi. Yaradıcı şüurun zəngin praktiki təcrübə və təşkilatın idarə edilməsi sahəsindəki sınaq imkanları ilə uzlaşdırılması, əlaqələndirilməsi və vəhdət halına gətirilməsi idarəetmə idrakının inkişafında mühüm mərhələ oldu. Fayol öz əsərlərində təkcə istehsalat çərçivəsilə məhdudlaşmırdı, o öz ideyalarını idarəetmə obyektı olan hər bir təşkilata şamil edirdi. O, “idarəetmə” anlayışına öz dövrünə görə belə bir dəqiq tərif vermişdir: “İdarə etmək - müəssisənin sərəncamında olan bütün resurslardan maksimum yararlanmaqla onu məqsədinə doğru aparmaq deməkdir”.

Bu sahənin sərrast bilicilərindən biri olan SSRİ Elmlər Akademiyasının həqiqi üzvi, sovet alimləri içərisində iq-

tisadiyyat üzrə yeganə Nobel mükafatı laureatı **L.V.Kantoroviçin (1912 - 1986)** elmi yanaşmaları daha müasir və daha maraqlıdır.

Müasir iqtisadiyyat çox müxtəlif və get - gedə mürəkkəbləşən təşkilati - texnoloji proseslərin zənginliyi ilə səciyyələnir. Bu səbəbdən iqtisadiyyat sahəsində idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi aktuallaşdığı qədər də çətinləşir. Müasir istehsalatda cərəyan edən elmi - texniki yeniliklərin mürəkkəblik səviyyəsi durmadan yüksəlir ki, bunun da nəticəsində təşkilati formaların adekvat mürəkkəbləşməsi baş verir. Optimal və yaxud heç olmasa məqbul qərarların qəbul edilməsi üçün təhlilə cəlb olunmalı alternativ təsir vəsaitlərinin sayı kəskin şəkildə artır. Qərarların təhlillərinin özü belə xeyli çətinləşib, çünki istehsal və biznes aləmində mövcud olan qeyri - müəyyənlik şəraitində qəbul edilən qərarların nəticələrini qabaqcadan görmək olmur. Səhv qərarlar isə nəinki həmin müəssisəyə, həm də onunla müxtəlif qarşılıqlı iqtisadi əlaqələrdə olan digər təşkilatların işinə də xeyli ziyan gətirə bilər.

Beləliklə, təşkilati - texniki cəhətdən mürəkkəb olan iqtisadiyyat tələb edir ki, fəaliyyət növünün bütün səviyyələrində idarəetmə sistemləri təkmilləşdirilsin. İdarə olunan inkişafı təmin etmək üçün müasir rəhbərə ənənəvi məxsus olan onun şəxsi təcrübəsi, intuisiyası və təşkilati qabiliyyəti kifayət etmir. Ona məlumatların işlənilməsi prosesləri və qərarların qəbul edilməsi prinsipləri haqqında elmi biliklər lazımdır. Bu bilikləri bizə tətbiqi elm verir. Nisbətən cavan olan bu elmin məlum istiqamətinə ölkəmizdə müxtəlif vaxtlarda fərqli adlar verilib: əməliyy-

yatların tədqiqi, iqtisadi kibernetika, idarəetmə haqqında elm, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və s.

Terminlərin birmənalı olmamasına baxmayaraq, tətbiqi elmin məqsədi və predmetini tam aydınlığı ilə belə səciyyələndirmək olar: idarəçiləri (rəhbərləri) optimal qərarlarla təmin etmək məqsədilə təşkilati - idarəetmə məsələlərinin təhlilində tətbiqi - elmi üsuldan istifadə etmək, ondan maksimum yararlanmaq.

Qərb ölkələrində göstərilən həmin fənn bu və ya digər həcmdə bütün səviyyəli iqtisadçıların və menecerlərin hazırlanması üzrə vacib element kimi tədris planlarına daxil edilir və beləliklə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin ümumi mədəniyyətinə ciddi təsir göstərir. Bizim respublikada isə vəziyyət bir qədər fərqlidir: nəzəri araşdırmalar və vasitələr bazası (abstrakt riyaziyyatın müvafiq bölmələri, riyazi modellər, rəqəmli alqoritmlər, kompüter proqramları və s.) kifayət qədər yaxşı təmsil edilmişdir, lakin idarəetmə məsələlərinə aid elm həlölük real idarəetmə təcrübəsilə ayaqlaşmır, ondan geri qalır. Yeri gəlmişkən, ümumiyyətlə elmlə istehsalat arasındakı daim mövcud olan uyğunsuzluğu nəzərdə tutan dünya şöhrətli akademikimiz, mərhum Azad Mirzəcanzadə belə bir sərrast ifadə işlətməmişdir.: “At qabaqda qaçır, bilik isə heç cür ona çatıbilmir”.

İdarəetmə və menecment elminə Azərbaycanımızın müasir alimləri də sanballı töhvələr vermişlər. Onların sırasında A.A. Nadirovun, Z.Ə. Səmədzadənin, Ə. X. Nuriyevin, T.Ə. Quliyevin, İ.V. Əhmədovun, K.A. Şahbazovun və başqalarının adlarını fəxarət hissi ilə qeyd etmək olar.

1.3. İdarəetmə elminin metodologiyası

Hər gün minlərlə müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə qərarlarının formalaşmasında on minlərlə mütəxəssis və vəzifəli şəxslər iştirak edir. Bu qərarların böyük hissəsi lokal əhəmiyyət daşıyır, lakin onların bir qismi bütün ölkənin iqtisadiyyatına həlledici təsir göstərir. Qəbul edilən qərarların keyfiyyətindən ölkənin və hər bir vətəndaşın taleyi asılı olur. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin necə həyata keçirilməsi barədə onların reallaşdırılmasından əldə edilən nəticəyə görə mühakimə yürütmək olar. Bu mənada “idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin müasir nəzəriyyəsinin və praktikasının kökündə hansı prinsipləri durur”, “idarəetmə elmi qərar qəbul edəndə nə təklif edir” suallarına qısa cavab axtarmağa cəhd göstərdik.

Beləliklə, qəbul ediləcək idarəetmə qərarlarının hazırlığı mərhələsində mütəxəssis və yaxud mütəxəssislər qrupu iqtisadi diaqnostika üsullarının köməyi ilə təcrübədə baş verən problemi təhlil edir, xüsusi vasitələrdən (statistik, ekonometrik, riyazi, kompüter və s.) istifadə edir, araşdırılan təşkilati sistemin sonrakı inkişafını və qəbul ediləcək qərarın əqibətini proqnozlaşdırır, hərəkət proqramının ən yaxşı tərzini və inkişafın optimal yollarını təklif edir. Belə ardıcıl fəaliyyətin özülündə aşağıdakı metodoloji prinsiplər durur:

- idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə istiqamətlənmə;
- elmi üsulun tətbiqi;

- sistemli yanaşmanın tətbiqi;
- riyazi modellərin qurulması;
- elektron hesablama maşınlarından (EHM) istifadə;
- digər əlaqəli sahələrdəki üsullarından və biliklərdən yararlanma.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə istiqamətlənmə. Bu o deməkdir ki, öyrənilən konkret situasiya və problemdən asılı olmayaraq təhlilin əsas nəticələri birbaşa və tamamilə atılacaq addımlar, ediləcək hərəkətlər üsulunun seçilməsinə, yəni strategiya və taktikanın müəyyənləşdirilməsinə yönəldilməlidir. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesinə özündə aşağıdakı mərhələləri birləşdirən ümumi bir sistemləşdirilmiş proses kimi baxılmalıdır:

a) ilkin diaqnostik təhlil aparılarkən problemin əsas elementlərinin üzə çıxarılması və fərqləndirilməsi;

b) öyrənilən məsələnin məqsədlərindən asılı olaraq ediləcək və yaxud edilməsi mümkün olan alternativ hərəkətlər üsullarının müəyyənləşdirilməsi;

c) problemin əsas məqsədi və hədəfinin dürüstləşdirilməsi və iqtisadi səmərəlilik meyarları əsasında alternativ hərəkətlər üsullarının qiymətləndirilməsi;

ç) dəqiqləşdirilmiş məqsəddən asılı olaraq bir və yaxud bir neçə alternativin seçilməsi.

Elmi üsulun tətbiqi. Elmi yanaşma mükəmməlcəsinə təşkil edilmiş müşahidədən başlayır: öyrənilən problem qısa və dürüst ifadə olunur, dəqiqləşdirilir; problemi əhatə edən sistemin davranışına təsir edən müxtəlif şəraitlər müayinə edilir. Aparılmış müşahidələr əsasında müəyyən

hipoteza və yaxud konsepsiya irəli sürülür ki, bunun da əsasında həmin müşahidələrə müraciət olunmadan müfəssəl nəzəri araşdırmalar aparıla bilər. Nəzəri nəticələri yoxlamaq üçün hipoteza (nəzəriyyə) sınaqdan keçirilir, yəni yeni təkrar müşahidələr aparılır. Sınaqların (müşahidələrin) nəticələrinin təhlili hipotezanın qəbulu və yaxud rədd edilməsi üçün əsas verir. Əgər hipoteza (nəzəriyyə) tam və yaxud qismən rədd edilirsə, onda göstərilən mərhələlərin təkmilləşdirilməsi və yaxud yeni nəzəriyyənin işlənilməsi məqsədilə təkrar edirlər. Dərketmənin belə silsiləvi prosesi məhz elə optimal idarəetmə qərarlarının axtarışı üzrə araşdırılmalarda istifadə olunan elmi üsulun mahiyyəti deməkdir.

Sistemli yanaşmanın tətbiqi. Gündəlik iş zamanı idarəçi insanları, texnikanı, müxtəlif resursları, informasiyaları və s. özündə cəmləşdirən mürəkkəb sistemlərlə təmasda olur. Belə sistemlərin ayrı - ayrı elementləri və onların həyata keçirdikləri funksiyalar arasında müxtəlif qarşılıqlı əlaqələr mövcuddur. Ona görə də sistemin bir hissəsindən qəbul edilən qərar bütöv sistemin fəaliyyət göstərməsinə bu və ya digər dərəcədə (ya müsbət, ya da mənfi) təsir edə bilər. Beləliklə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesində sistem daxili əlaqələr və xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla sistem bütövlükdə təhlilə cəlb edilməli olur. Sistem daimi olaraq ətraf mühitlə əlaqədə olur, onunla maddi və əmək resursları, maliyyə, informasiya mübadiləsi edir. Həm sistemin özü, həm də ətraf mühit hər zaman dəyişir və nəzərə almaq lazımdır ki, bu dəyişikliklər sistemin həyat fəaliyyəti üçün əlverişli, əlve-

rişsiz, hətta təhlükəli ola bilər. Bununla bağlı sistem üçün həyati əhəmiyyətli aşağıdakı idarəetmə məsələsini daim həll etmək zəruri olur: sistemin bütövlüyünü qorumaq və onun sabit, dayanıqlı fəaliyyətini təmin etmək üçün əlverişsiz dəyişiklikləri neytirallaşdırmaq, əlverişli dəyişikliklərdən isə maksimum səmərəli istifadə etmək.

Riyazi modellərin qurulması. Riyazi modellərin qurulması, tətbiqi və reallaşdırılması idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinin vacib tərəflərindən birini təşkil edir. Əsas diqqət idarəçilik təsirinə məruz qalacaq mürəkkəb sistemin riyazi təsvirinə, həmçinin lazım olan materialların əldə edilməsi və toplanmasına yönəldilir. Demək olar ki, riyazi model özündə tədqiq olunan sistemin xüsusiyyətləri haqqında kodlaşdırılmış məlumatları cəmləşdirir. Deyilən informasiya kodlarını açmaq və həmin məlumatları bu və ya digər qərarların əqibətlərini təhlil etmək yalnız riyazi üsullarla mümkündür. Riyazi model riyazi üsulların toplusunu əhatə edə bilər, sonrakı müvəffəqiyyət isə modelin real məqsədə nə dərəcədə uyğun olmasından asılıdır. Model öz mahiyyətinə görə yaxınlaşdırılmış, uyğunlaşdırılmış xarakter daşıyır. Bir tərəfdən, problemin bütün vacib tərəflərini əks etdirmək üçün modeli kifayət qədər detallandırmaq lazımdır. Digər tərəfdən, müvafiq qərarın tapılmasını həddindən artıq çətinə salmamaq üçün model çox da mürəkkəb olmamalıdır. Bu iki tələb arasındakı uzlaşma sınaq və səhvlər üsulu ilə əldə olunur. Deməli, adekvat modelin seçilib tapılması məharət və elmi təhlil elementlərini ehtiva edən yaradıcılıqdır.

Müasir kompüter texnologiyalarından istifadə. Qərar-



ların qəbulunun riyazi modellərinə, bir qayda olaraq, çoxsaylı parametrlər daxildir ki, optimal məqsədə nail olmaq üçün onlar idarə olunmalıdır. Belə məsələlərin həlli çox böyük hesablama çətinlikləri yaradır ki, onların da öhdəsindən yalnız müasir kompüterlər gələ bilər. Modelin testləşdirilməsi və təshih, rəqəmli sınaqların keçirilməsi, böyük həcmdə olan məlumatların toplan-

ması, saxlanması və işlədilməsi, hesablama prosedurlarına əsaslanan idarəetmə və nəzarət sistemlərinin yaradılması, informasiyaların qrafik təsviri və digər analogi məsələlər gündəlik təcrübədə kompüter texnologiyalarından fəal istifadəni tələb edir. Müasir informasiya texnologiyaları idarəetmə məsələlərin həlli üçün çox geniş imkanlar yaradıb. Hesablama texnikasının inkişafı ilə bağlı yeni güclü bir vasitə formalaşmışdır - kompüter sınağı. Fövqaladə bahalığa, biosferada dönməz nəticələrə, insanların təhlükəsizliyi üçün riskə görə və sair situasiyalarda kompüter texnikasının xidmətləri əvəzənməzdir.

Digər əlaqəli sahələrdəki üsullardan və biliklərdən yararlanma. Bu və ya digər strateji qərarın qəbul edilməsi üçün təkcə miqdar (kəmiyyət) təhlilinin nəticələri heç vaxt yetərli əsas kimi götürülə bilməz. Mürəkkəb şəraitlərdə qərarların qəbulu məsələlərinin təhlili yalnız riyaziyyatçılar tərəfindən tam dolğunluğu ilə həyata keçirilə bilməz. Bir qayda olaraq, ciddi idarəetmə problemləri iqtisadi, ekoloji, texniki, bioloji, psixoloji, sosioloji və sair müxtəlif aspektləri əhatə edir. Ona görə də idarəetmə qərarlarının tədqiqatında istifadə olunan standart fənd və vasitələrlə yanaşı araşdırılmalara biliklərin digər müxtəlif sahələrindəki yeni üsulların cəlb edilməsi və müvafiq mütəxəssislərlə əlavə məsləhətləşmə aparılması zərurəti yaranır. Bu səbəbdən mürəkkəb idarəetmə məsələlərinin təhlili fənlərarası xarakter daşıyır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi vasitəsilə sistemin sahə mənsubiyyətindən asılı olmayaraq iqtisadi - təşkilati münasibətlər öyrənilir. Buna görə də ***idarəetmə elmi sahələrarası elm kimi xarakterizə olunur.*** Beləliklə, idarəetmə elminin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, o, konkret sosial - təcrübi məsələləri həll etmək üçün birgə, məqsədyönlü fəaliyyət göstərən kollektiv üzvləri arasında yaranan ictimai faydalı münasibətləri öyrənir. İctimai elmlərdən biri olmaqla, ***idarəetmə elmi*** onların hansınınsa tərkibindən ayrılan və ya onun əlavəsi olmayan ***müstəqil elmdir.***

İdarəetmə nəzəriyyəsi bu sahədə təcrübədən keçmiş kompleks biliklər sistemidir. İdarəetmə elmi ona məxsus üsullardan başqa, informatikaya, kibernetikaya, sistemlər nəzəriyyəsinə və digər elmlərə məxsus müxtəlif üsullar-

dan istifadə edir. Sosial - iqtisadi sistemlərin əsasını insanlar təşkil etdiyindən idarəetmə fəaliyyətində kompleks ictimai fənlər üzrə qazanılmış biliklərdən faydalanmaq olduqca vacibdir.

İdarəetmə elmi təcrübənin tələblərinə əsasən təşəkkül tapır və nəzəri cəhətdən inkişaf edir, təkmilləşir. Təcrübənin tələbləri, konkret idarəetmə məsələlərinin həll olunma zərurəti elmi biliklərin inkişafına təkan verir, buna görə də idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafı təcrübə qazanılması, onun ayrı - ayrı problemləri üzrə ümumiləşdirilmələr aparılması ilə birbaşa əlaqədardır.

İdarəetmə elminin dialektikası və daxili inkişafının məntiqi elmi hadisələr barədə informasiyanın toplanmasından, onların mahiyyətinin açılmasından, inkişafındakı səciyyəvi xüsusiyyətlərinin və nəhayət, elmi kateqoriya və qanunların formalaşdırılmasından ibarətdir.

Elmi idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir: iqtisadi qanunların, idarəetmə qanunları və qanunauyğunluqlarının dərk edilməsi və onlardan şüurlu sürətdə istifadə olunması; idarəetmədə təsir prosesinin sistemliliyinin və ardıcılığının təmin edilməsi; idarəetmə obyektini və subyektinin modelləşdirilməsi; hadisələrin kəmiyyətə ölçülməsi; idarəetmənin ictimai, dövlət və təşkilat səviyyələrinin dialektik uzlaşdırılması.



“Rəhbərlik etmək - yaxşı adamlara mane olmamaq deməkdir”.

FƏSİL 2

RƏHBƏR ƏMƏYİ VƏ İDARƏETMƏ ÜSULLARI

2.1. Kollektivə rəhbərlik etməyin əsas üslubları

*“Çalış öz elinin işinə yara,
Dünya əməlinlə geysin zər-xara”.
Nizami Gəncəvi*

Müasir rəhbərin fəaliyyət dairəsi olduqca çoxşaxəli və əhatəlidir. O, təşkilatçı mütəxəssis, tərbiyəçi və ictimai xadim rollarında çıxış edir. Əgər başqaları iş bölgüsünə müvafiq olaraq əsasən bir növ əmək vərdisləri ilə məşğul olurlarsa, rəhbərin geniş diapozonlu zəhmətini birmənalı qiymətləndirmək olmaz. Xidməti funksiyalarını icra edərkən kollektivin lideri müxtəlif məsələlərin optimal həllini axtarır və belə olan halda onun əməyi ixtiraçılara, səmərələşdiricilərə məxsus yaradıcı xarakter alır. Şəxsi biliklərinin istehsalata tətbiqində mütəxəssis kimi çıxış edir. Tərbiyəçi kimi nümunə göstərdikdə isə onun cəhdlərində pədoqoji elementlər mövcud olur və s. və i.a.

Fikrimizcə, hər hansı rəhbər kürsü sahibinin əməyinə cəfəkeşlik, xüsusi qabiliyyət tələb edən nadir sənətlərin (bəlkə də incəsənətin) bir növü kimi baxmaq lazımdır. Əsl peşəkarın idarəçilik fəaliyyətində elmi yanaşma və insanlarla qarşılıqlı, etibarlı ünsiyyət yaratmaq bacarığı, bütün hallarda vəhdət təşkil etməklə belə bir deyinmin həyatailiyini təsdiq edir: “İdarəetmə - ən qədim incəsənət və ən yeni (daim yeniləşən) elmdir”.

Əgər müəllimlik peşəsi insanın gələcək dünyagörüşünü formalaşdırırsa, həkim sağlamlığımızın keşiyindədirsə, alimlərimiz cəmiyyətimizin inkişaf yollarını işıqlandıraraq bizə bələdçi olurlarsa, rəhbər peşəsi də siyasi - psixoloji əmin - amanlığımızın və maddi güzəranımızın yaxşılaşdırılmasına xidmət edir. Düzdür, keyfiyyətlərin kombinasiyası, harmoniyası eyni cür olmasa da, bütün hallarda vəzifəli şəxslərin əsl rəhbər kimi formalaşmasının ölçü meyarı birdir: fəaliyyətin nəticəsi. Məzh buna görə də rəhbərlik etmək - daim axtarışda olmaq, öyrənmək və eyni zamanda öyrətmək elmidir.

İdarəetmə üslubu xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərin tabelikdə olanlarla davranışı üsulu, onlarla münasibətlərin səciyyəsidir.

İdarəetmə üsullarını müxtəlif əlamətlərə görə qruplaşdırmaq olar. Təcrübəyə əsaslanan xüsusi araşdırmalar daha çox nəzərə çarpan, aparıcı xüsusiyyətləti ilə fərqlənən üç əsas üslubu ön plana çəkməyə imkan verir - *direktiv, demokratik və liberal.*

Direktiv (avtokratik, avtoritar) iş üslubu hakimiyyətin həddən artıq mərkəzciliyə aludə olunması, təkbəşinalığa

meyl edilməsi, kollektivin həyatına dair həm kiçik, həm də mühüm məsələlərin bir əldən həll edilməsi, tabelikdə olanlarla əlaqələrin bilərəkdən məhdudlaşdırılması ilə fərqlənir. Avtokrat adətən heç bir maneədən çəkinmədən dəqiq plan üzrə hərəkət edir və nəyin bahasına olursa - olsun məqsədinə nail olur. O, zahirən sərt, ədalətli və qətiyyətli görünür. Lakin bu qəbildən olan rəhbərlərdə özlərinə daxili inam az olur, şəxsi keyfiyyətlər tam açılmaz. Əmr vermək cəhdi və aşağıdakıların ona itətkarcasına təbə olmaları istəyi üstünlük təşkil edir. İcraçının rəyi ilə hesablaşmadan günahı oldu - olmadı onu acılayır. Şəxsi imkanları haqqında yüksək fikirdə olur, vəzifə səlahiyyətinin xarici atributlarına hədsiz aludə olur. Avtokratın direktiv sərəncamları nəticə etibarilə nəzərə çarpmadan, təcridən özbaşınalıq transformasiya olunur ki, bu da təbii ki, ləyaqətini qoruyan aşağı işçilərin rəğbətini qazanmır.

İcraçıların təşəbbüsünün və yaradıcı potensialının bölgülması, əməyin təsirli stimullarının olmaması, nəzarət sisteminin şişirdilməsi, idarə aparatının bürokratlaşması, icraçıların öz əməyindən məmnun olmamaları və onların işinin rəhbərin daimi təkidli pressinqindən asılı olması kimi çatışmazlıqlarla yanaşı avtoritar üsula aşağıdakı müsbət üstünlüklər də xasdır:

- idarəetmənin dəqiqliyi və operativliyi təmin olunur;
- qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirilən idarəetmə hərəkətlərinin vəhdəti görüntüsü yaranır;
- qərarların qəbul edilməsində vaxtı minimuma endiri-

lır, kiçik müəssisələrdə ətraf şəraitlərin dəyişməsinə ləngimədən adekvat reaksiya verilir;

- idarəçilik məsrəflərinə qənaət edilir;

- yeni yaradılan müəssisələrdə təşəkkül prosesindəki çətinliklər operativ qaydada aradan qaldırıla bilir.

Avtokratik iş üslubundan fərqli olaraq **demokratik (kollegial) rəhbərlik metodu** iş yoldaşlarına sərbəstlik verilməsini, qərarların hazırlanmasında, qəbul edilməsində onların fəal iştirakının təmin edilməsini, həmkarlarının söylərinin ədalətlə qiymətləndirilməsini, onların ehtiyaclarına həssaslıqla və qayğıkeşliklə yanaşmasını nəzərdə tutur. Demokratik üslublu rəhbər həllini gözləyən məsələlərin xeyli hissəsini kollektivin icrasına verir, özü isə ən vacib, ən mürəkkəb, strateji əhəmiyyətli problemləri həll edir. Əməkdaşların konstruktiv fikirlərinə diqqətlə yanaşaraq şəxsi mövqeyini “gözə soxmur”, tənqiddə düzgün reaksiya verir, həm öz qərarlarının, həm də icraçıların mümkün səhvlərinə görə məsuliyyətdən yayınmır. Əlbəttə başqaları kimi o da karyerası, ailə firavanlığı üçün narahatlıq keçirməyə bilməz. Lakin ümumi işin mənafeyi tələb edərsə, demokrat - lider qətiyyətlidir, şəxsi mənafehlərdən yüksəkdə durur və ölçülüb - biçilən riskə gedir. Avtokrat əmrlə hərəkət edib öz göstərişlərinin itaətkarlığına, kor - koranə yerinə yetirilməsini tələb etdiyi halda, demokrat istənilən nəticəni, özü də daha böyük səmərə ilə, icraçılara görəcəkləri işin vacibliyini və əhəmiyyətini inandırmaq yolu ilə əldə edir. Kollektivin ab - havası, işçilərinin ayrı - ayrılıqda əhval - ruhiyyələri haqqında ətraflı məlumatı olan belə lider təbəçiliyində olanlarla daha

çox psixoloji vasitələrlə təsir göstərməklə onların fərdi qabiliyyət imkanlarından geniş istifadə edir. Necə deyərlər, zəhərli atmacaları, fiziki təyziqləri xoş söz, kəsərli dəlil əvəz edir. Bu heç də onun vahid rəhbər kimi reytingini azaltmır. Əksinə, kobud fəndlərə əl atmadan insanları idarə etdiyi, yoldaşlarına arxalandığı və onların ləyaqətləri ilə hesablaşdığı üçün demokrat rəhbərin real gücü və nüfuzu daim artır.

Beləliklə, idarəetmənin demokratik üslubu imkan verir ki:

- təşəbbüsün irəli sürülməsi stimullaşdırılsın, icraçıların yaradıcı potensialı üzə çıxsın;
- innovasiyalı, qeyri - standart məsələlər daha uğurlu həll edilsin;
- əməyin həvəsləndirici motivasiyasından daha səmərəli istifadə olunsun;
- əməyin motivasiyasında eyni zamanda psixoloji mexanizmlər işə salınsın;
- icraçıların öz əməyinin nəticələrindən razı qalmaq səviyyəsi get - gedə yüksəlsin;
- kollektivdə əlverişli psixoloji mühit yaradılsın.

Ancaq demokratik iş üslubu bütün şəraitlərdə tətbiq oluna bilmir. Bunun üçün yüksək ixtisaslı, fəal, təşəbbüskar, qeyri - standart düşüncəli işçiləri, sabit istehsalat şəraiti olan oturmuş kollektiv gərəkdir.

Rəhbərliyin *liberal (səhlənkər, güzəştlərə alüdəçilik) üslubuna* bir qayda olaraq fəaliyyətin məhdudluğu, təşəbbüskarlığın olmaması və həmişə yuxarıdan göstərişlərin gözlənilməsi, müsbət nəticə verməyən qərar və sərən-

camların məsuliyyətindən qaçmaq meyli xasdır. Belə rəhbər çox ehtiyatlıdır, çünki özünün səriştəliliyinə və bu səbəbdən də vəzifə iyerarxiyasındakı mövqeyinin möhkəm olmasına tam əmin deyil. Hərəkətlərində ardıcıl olmur, prinsipial deyil, ətrafdakıların təsiri altına tez düşür, ciddi səbəb olmadan bir qədər əvvəl qəbul etdiyi qərarı asanlıqla dəyişir və yaxud ləğv edir. Mühüm məsələlərin çoxu onun iştirakı olmadan da həll edilə bilər. İşçilərə qarşı tələbkarlığı zəifdir, nəzarəti mütəmadi deyil. Həmkarları ilə münasibəti pozmamalıq naminə qətiyyətli addımlardan çəkinir, bəzən isə bu və ya digər işi gördürmək üçün onlara yalvarır. Əgər yuxarıdakı rəhbərliyin və təbəçiliyində olanların gözündə liberalın şan - şöhrətinə azca da olsa xələl gələrsə, şəxsi prinsiplərini tərəddüd etmədən qurban verir. İmic qazanmaq və onu möhkəmləndirmək cəhdi ilə işçilərinə müxtəlif güzəştlər etməyə, zəhmətsiz mükafatlar, lüzumsuz ezamiyyətlər və s. verməyə hazırdır. Özünün “yox” demək hüququndan istifadə etməyə cəsarəti çatmır, birisinin isə əsassız xahişini rədd etdikdə özünü günahkar hiss edir, yoldaşlarını incitməkdən çəkinir. Verdiyi tapşırıq pozulduqda intizamsızlığa yol verəni məcbur etmək əvəzinə az qala həmin işi özü görür. Deməli, liberal rəhbəri olan təşkilatda ardıcıl müsbət nəticələr əldə olunmasına ümid azdır.

Beləliklə, liberal rəhbərlik üslubunun əsas xarakterik cəhətləri aşağıdakılardır:

- strateji əhəmiyyətli qərarların qəbul edilməsindən yayınma;
- işlərin özbaşına, öz axarı ilə getməsinə rəvac veril-

məsi;

- təcəbilkədə olan işçilərin fəaliyyətinə zəif nəzarət edilməsi;

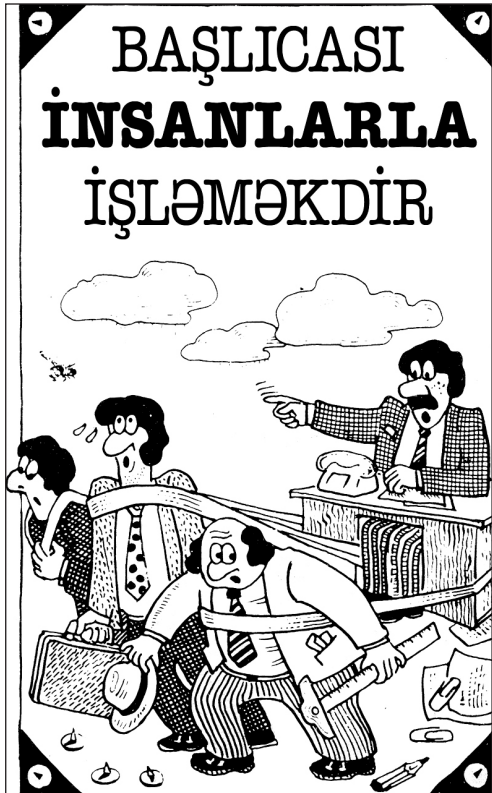
- məsuliyyətdən yayınmaq üçün qərarların kollektiv şəkilədə qəbulu qaydasının tətbiq edilməsi;

- tənqidə biganəlik;

- işçilərə qarşı laqeydlik.

İdarəetmə üsullarının yuxarıda göstərilən tiplərinin hər birinin tətbiqi sahəsi, özünə məxsus üstünlükləri və çatışmazlıqları mövcuddur ki, onlar da konkret situasiyadan asılı olaraq özlərini büruzə verirlər. Rəhbərlik etmənin məharəti məhz elə ondan ibarətdir ki, lazımı anda, lazımı məkanda və işçilərin lazımı qrupuna elə idarəetmə təsir vasitələri kompleksi seçilsin ki, ümumi işin maksimum səmərəsi təmin edilmiş olsun.

İdarəetmənin bu və ya digər üsulunun tətbiqi münasibliyini nəticə etibarilə yaranmış konkret istehsalat situasiyası müəyyən



edir. Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, rəhbər şəraitdən asılı olaraq müəyyən düzəlişlər etməklə bütün idarəetmə üsullarından istifadə etməyi bacarmalıdır.

Etiraf olunmalıdır ki, bu mülahizənin tam qətiyyətlə israr edilməsi bir qədər mübahisəlidir. Çünki məhz elə psixoloji amillər və səbəblər üzündən idarəetmə üsullarını tez - tez dəyişmək mümkün olmur. İş ondadır ki, direktiv, demokratik və yaxud avtoritar davranış formalarına hər bir rəhbərin şəxsi meyli ilk növbədə və əsasən onun temperamenti ilə (daxili aləmi ilə) müəyyən edilir, bu da öz növbəsində insanın əsəb sistemi tipindən asılıdır. Bu isə anadangəlmə xüsusiyyətdir və prinsipcə onu dəyişmək çətindir. Ona görə də bu və ya digər üsula üstünlük verilməsi meyli xeyli dərəcədə rəhbərin şəxsi psixoloji xüsusiyyətlərindən asılı olaraq irəlicədən müəyyən edilmiş olur. Əvvəlcədən aydındır ki, əgər siz məsələn, təbiətə soyuqqanlısınızsa, onda insanlarla rəhbərliyin avtoritar üsulları demokratik və liberal üsullara nisbətən sizdə daha pis alınacaq. Əksinə, tündməcaz xasiyyətli insanlar üçün isə idarəetmənin direktiv üsullarından istifadə etmək daha rahat və önəmlidir, nəinki demokratiya oynuna qurşanmaq. Yəni belə qənaətə gəlmək olar ki, təbiət özü bizim hər birimizi sanki davranışımızın və deməli, rəhbərlik qabiliyyətimizin bu və ya digər üslubuna tərəf qabaqcadan yönəlmiş, istiqamətləndirmiş olur. Odur ki, siz rəhbər olaraq avtoritar və yaxud demokratik fəndlərdən mütləq istifadəyə ciddi ehtiyac duyursunuzsa, hətta düşdüyünüz şərait bunu tələb etsə belə, radikal qaydada üslubunuzu dəyişməyə cəhd göstərməyin, çünki bundan bir

şey alınmayacaq. Rabindranat Taqorun dediyi kimi çıxma-sın: “Biz qapını bağladıq - yanlış fikirlərin yolunu kəsdik, ancaq həqiqət ağlayaraq soruşur: “İndi mən də daxil ola bilməyəcəm?”.

Ancaq bu əsasda fikirləşsək ki, bərqərar olunmuş, otu-ruşmuş rəhbərlik üslubunu dəyişmək olmaz, onda səhvə yol vermiş olarıq. Əlbəttə ki, dərhal, bir gün ərzində av-tokratın demokrat olması bəlkə də mümkün deyil, amma bunu şərait tələb edirsə rəhbər öz iş üsuluna müəyyən düzəlişlər (təshihlər) verə bilər və verməlidir! Rəhbərin sərəncamında olan fənd və üslublar nə qədər müxtəlif olarsa, təbəçilikdə olanlara təsir vasitələri ehtiyatı nə qə-dər əhatəli olarsa, onun idarəetmə fəaliyyətində müvəffə-qıyyət qazanacağına inam və təminat bir o qədər çox ar-tar.

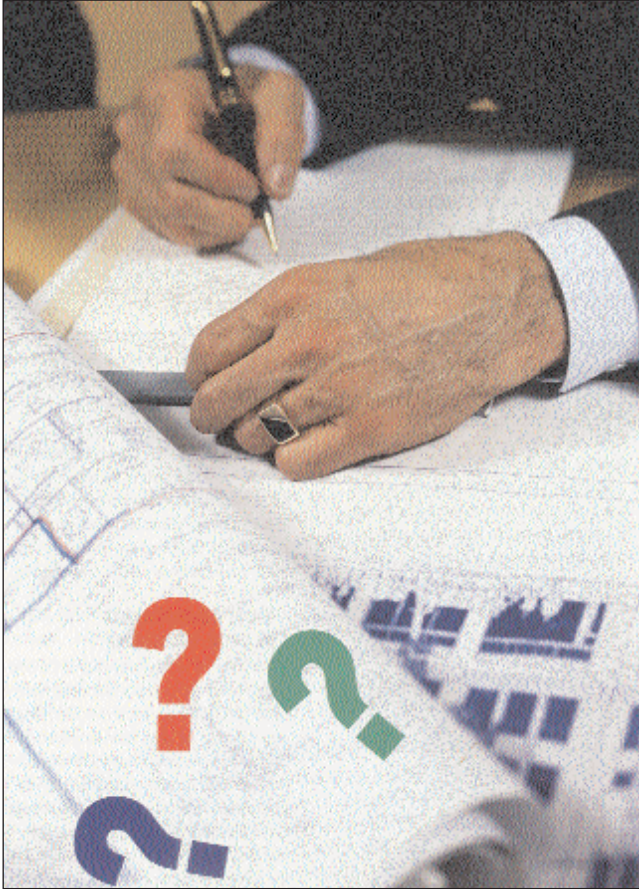
Beləliklə, idarəetmə təcrübəsində daha çox rastlaşdığımı-z üç qabarıq iş metodu barədə söhbət açdıq. Lakin böyük auditoriyaya malik olan rəhbərlik əməyi, liderlik zəhməti təkcə bunlarla əhatə oluna bilməz. Bu sənətin tə-zahürü, onun incəliklərinin üzə çıxması çox amillərdən, başlıcası isə konkret ictimai - iqtisadi şəraitdən, mülkiy-yyət münasibətlərindən və idarə olunan subyektin ideya - siyasi səviyyəsindən asılıdır.

Bütün hallarda təvazökarlıq, sadəlik və təşəbbüskarlıq kollektiv başçısını bir an belə tərk etməməlidir. Ağıl-lı, lakin təşkilatçılıq nəbzi olmayan “dovşan ürəkli” rəh-bərləri nəzərdə tutaraq məhşur fransız filosofu ***Rene De-kart yazırdı:*** “... yaxşı əqlə malik olmaq azdır, əsas mə-sələ ondan yaxşı istifadə etməkdir”.

Rəhbərlik məsuliyyəti vicdanlı adam üçün boynuna götürdüyü ağır bir yükdür ki, qulluq piramidasında yüksəldikcə bu ağırlıq da artır. Ona görə də, fərdi imkanlarını obyektiv qiymətləndirən vicdanlı adamlar çox hallarda gücləri çatmayan işə girişmirlər. Həqiqi rəhbər boş yerə danışmaz, bacarmadığı işə girişməz, görə bilməyəcəyi iş üçün heç kəsə söz verməz. Ancaq öhdəsindən gələ biləcəyi işləri boynuna götürər. Rəhbər kreslosuna təsadüfən öyləmiş adamın işə kollektivə, eyni zamanda dolayısı ilə ümumi inkişafımıza vurduğu mənəvi-psixoloji və maddi yaraları sonradan sağaltmaq çox çətin olur. Təsadüfi deyil ki, Yaponiyada, Hollandiyada, Almaniyada, ABŞ-da və sair sivil ölkələrdə rəhbər vəzifələrə namizədlər seçilərkən onlar sərt sınaqlardan, süzgülərdən, müxtəlif hazırlıq mərhələlərindən, test imtahanlarından keçirilir.

Bəs hazırda həyata keçirdiyimiz iqtisadi islahatlara, ermənilər tərəfindən cəlb olunduğumuz çoxillik müharibənin acı nəticələrinə, haqsız rəqabət mühitinin amansız katalizmlərinə və digər çətinliklərə necə sinə gərir o? Yaxın - uzaq tərəfdaşlarımızla üfüqi və şaquli təsərrüfat əlaqələrinin qırıldığı, insanlar arasındakı münasibətlərdə mərhəmətin, səxavətin, mərdliyin əvəzinə “əlahəzrət mənətin, dolların” şüurumuza hakim kəsildiyi indiki şəraitdə özünü necə hiss edir rəhbər? Çox ağırdır onun halı: islahatlar taktikasını necə həyata keçirsin, xammal - materialı fasiləsiz olaraq və münasib qiymətə haradan tapsın, məhsulu kimə satsın, büdcə öhdəliklərini ləngimədən hansı yolla ödəsin? Bəs işçilərin sosial problemləri? Bəs

növbəti ixtisar necə olsun? Suallar, suallar... Nigarançılıq, intizar hissləri gecə-gündüz həmdəmdir onunla. Bir yandan da qanunlar yaxşı işləmir, bir sıra hallarda məhsuliyət unvansızlığı və cəzasızlıq mühiti baş verir və s.və i.a.



Lakin özünü sındırmır, qəddini əymir, Azərbaycanımızın sabahına nikbin baxır qeyrətli rəhbər qardaşım!. İnanır ki, Allahın köməyi ilə xalqımızın gərgin əməyi

nəticəsində Vətənimiz yaxın gələcəkdə ən qüdrətli ölkələrin birinə çevriləcək. Və bu yolda min bir əziyyətlərə qatlaşmış indiki gənc rəhbər 20 - 30 ildən sonra nuranı el ağsaqqalı olacaq və təqəüddə olarkən nəvələrinə qürurla söyləyəcək: “Bu firavanlığın ayaq tutmasında, az da olsa mənim də zəhmətim olub...”

Praqmatizmin, konservativ islahatların çılğın ideoluqu, Çinin ən nüfuzlu rəhbərlərindən biri olan *Den Syaopin* ictimai istehsal prosesində hər bir işçiyə qiymət verilər-kən, bütün başqa məziyyətləri ilə yanaşı yalnız və yalnız onun peşəkarlıq keyfiyyətlərinin həlledici amil kimi ön plana çəkilməsi zərurətini vurğulayaraq yeri düşəndə deyirdi: “Pişiyin hansı rəngdə - ağ və ya qara - olması heç də əhəmiyyətli deyil, başlıcası odur ki, o siçanları ustalıqla tuta bilsin”.

Kollektiv başçısı olmaq mürəkkəb və çətin peşədir. Hər kəs onun öhdəsindən layiqincə gələ bilməz. Mübaliğəsiz demək olar ki, bütün istedadlı ziyalılarımız kimi *idarəetmə sükanı arxasında duran təmiz əqidəli, bacarıqlı, kamil rəhbərlərimiz də cəmiyyətimizin intellektual potensialını təşkil edir*, onu zaman - zaman püxtələşdirir və milli elitamızın formalaşdırılmasında fəal rol oynayır. Rəhbər kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi sahəsində rast gəldiyimiz uyğunsuzluqlara, nöqsanlara və bəzən də eybəcərliklərə baxmayaraq vəzifə sahiblərinin böyük əksəriyyəti milli elitamıza daxil olmaqla xüsusi hörmət və izzətə layiqdir. Onların hamısına “oğru”, “əliəyri”, “fərsiz” damğası vurmaq olmaz. Şəxsən mən müəllimlərimə səcdə etdiyim kimi, müxtəlif kollektivlərdə birgə işlədiyim və yol-

daş olduğum ülvî niyyətli, alicənab rəhbərlərin adlarını həmişə ehtiramla yad edib onların örnək cəhətlərinin təbliğatçısıyam, çünki enişli - yoxuşlu həyat məktəbimizdə öz nümunələri ilə onlar bizə çox şey öyrətmişlər.

Razılaşaq ki, xalqın, el - obasının rifahının daha da yaxşılaşdırılması yolunda minbir əziyyətə qatlaşmış, bu xidməti həyatının amalına çevirmiş, bu yolda bəzən böhtan və iftiralara, bəzən isə “yuxarıların” təzyiqinə məruz qalmış, lakin xalqına təmənnəsiz xidmət etmək əqidəsindən dönməmiş, ülvî niyyətli qabil lider - rəhbərlərimizə əmək cəbhəsindəki fədakarlıqlarına görə fəxri adlar verilməsə də, onlar bu dünyada əməkdaşlıq etmiş olduğu insanların qəlbində, bu dünyanı şərəflə tərk etdikdən sonra isə haqq dünyasının cənnəti - məkanında əbədi yer tuturlar.

Toxunulan mövzuya dair qısa fikir mübadiləmizin sonunda cəsarətlə israr etməyə hazıram: ***bütün hallarda idarəetmə ...hər kəsin özündən başlamalıdır.*** Biz özümüzə güzgüdə baxmalı, davranış normalarımızı, iş üslubumuzu dönə - dönə təhlil edib mümkün qüsurlardan sığorta olunmalı, ictimai faydalılıq əmsalımızı daim yüksəltməli, hər bir kollektivdə sağlam, işgüzar mühitin hökm sürməsinə nail olmalıyıq. Çünki hər hansı bir kollektivdə əlverişli mə-nəvi - psixoloji mühit olmadıqda yeni xidməti ideyaların reallaşdırılmasına, cari və perspektiv məsələlərin uğurlu həllinə nail olmaq çətindir, bəlkə də heç mümkün deyil.

Yüksək səviyyəli idarəçilərimizin yetişdirilməsi, kadrlarımızın yeni ixtisaslar qazanması prosesi konseptual xarakter daşımaqla pərakəndəlikdən azad edilməli, milli iqtisadiyyatımızın gələcək mənafe-ləri baxımından vahid məcra-



ya yönəlməli, ona elmi - metodoloji və təşkilati təminat verilməlidir. Bu məqsədlə ali tədris müəssisələri ilə yanaşı Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının, eləcə də Avropa Birliyinin Beynəlxalq TASİS proqramının geniş imkanlarından da səmərəli istifadə edilməsi arzu olunur.

Eyni zamanda xarici ölkələrin elmi cərəyanlarının, təsərrüfat rəhbərlərinin təcrübəsinin və müasir nailiyyətlərinin öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsi

si də idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsinə, onun iqtisadi - siyasi səmərəsinin yüksəldilməsinə kömək edə bilər.

Rəhbər üçün nəticə:

*“Soruşsan dünyada kimdir bəxtiyar,
Deyərəm: insaflı, adil hökmdar.
Çatsa adil şaha ölüm növbəsi,
Yağar məzarına xalqın rəhməti”.*

Sədi Şirazi

2.2. İdarəetmədə “rəhbər - icraçı” münasibətlərinin tənzimlənməsinin vacib amilləri

Mülkiyyət növündən və həcmnin böyük - kiçikliyin-
dən asılı olmayaraq hər birəmək kollektivi qarşısına qoy-
duğu məqsədə nail olmaq üçün öz imkanlarını idarəetmə
vasitələrinin köməyi ilə səfərbər edir, cari və perspek-
tiv fəaliyyətini mövcud şəraitdən asılı olaraq tənzimləyir.
İcra mexanizmi prosesində ən mürekkəb, “ən ağırlı” həl-
qə, bircə, xidməti maraqların daha çox kəsişdiyi, fərdi
xasiyyətləri tez - tez toqquşduğu “rəhbər - icraçı” münasibətləridir (subordinasiya əlaqələri).

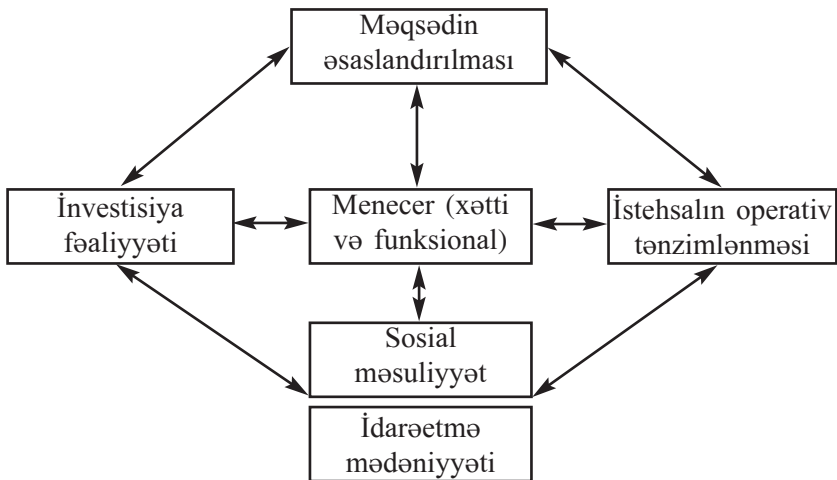
Bir çox rəhbərlər, xüsusilə idarəetmə sükanı arxasına
təzə keçənlər, tez - tez onların verdikləri sərəncamların
aşağı səviyyədə icra olunması ilə rastlaşırlar. Buna görə
də narazılıq, işdən zövq almamaq və tabeçilikdə olanlar-
la münaqişə halları baş verir, əməyin məhsuldarlığı, onun
motivasiyası və keyfiyyəti aşağı düşür.

İndi fəhlə və kəndlilərin mədəni, təhsil, ixtisas ustalıq-
larının səviyyəsi müqayisə olunmaz dərəcədə yüksəlmiş-
dir. Buna baxmayaraq belə adamlarla işləmək rəhbər
üçün asandır mı? Bu suala əsasən istehsalatda çalışan bir
çox usta və sahibkarlar nigarançılıqla cavab verirlər: işlə-
mək çətinləşib! Başqaları isə hətta təsdiq edirlər ki, indi-
ki gənclərlə işləmək qeyri - mümkündür. Səbəbini isə
əsasən əmək tərbiyəsindəki qüsurlarda görürlər.

Lakin əsas məsələ bunda deyildir. Əgər bizim fəhlə-
miz, sahibkarımız intellektual cəhətdən tanınmaz dərəcə-
də dəyişibsə, rəhbərlərimizin (ustanın, sex rəisinin, şöbə

müdirinin, menecerin, sahibkarın, müəssisə direktorunun və sairlərin) iş metodları əsasən əvvəlki səviyyədə qalıb: idarəetmə mədəniyyəti əvəzində əmr, lüzumsuz göstəriş, bəzən ucadan qışqırmaq, yəni inzibati - amirlik iş üslubu davam edir. Müasir fəhlənin öz rəhbərindən, onun hökmrənlik iddiasından və xidməti davranışından xoşu gəlmirsə, o iş yerini dəyişir. ***Savadlı, mədəni adamlar əmrlə deyil, yalnız şüurlu surətdə tabe ola bilirlər.*** Sərəncamları, tapşırıqları xeyli sanballı edən, onların keyfiyyətlə, vaxtında, məsuliyyətlə və həvəslə yerinə yetirilməsinə əlverişli şərait yarada bilən bir sıra müddəaları şərh edək.

Birincisi, hər hansı bir sərəncam obyektiv zərurətdən doğmalıdır, məntiqə yaranmış şəraitdən irəli gəlməlidir (sxem 1).



Sxem 1. Menecerin funksional fəaliyyətinin integrasiyası

Bəzən ehtiyac olmadan, vəzifə hakimiyyətindən istifa-də edib tabeçilikdə olan adama “öz gücünü göstərmək”, “buranın ağası mənəm” demək istəyi baş qaldırarkən onu boğmağa çalışmaq lazımdır. Çünki *ən böyük hakimiyyət özünə hakim olmaqdır*. Əks halda belə hallar rəhbərin hörmətini mütləq azaldar. Ölçülüb - biçilmədən verilən qeyri - real sərəncam da rəhbərin nüfuzuna xələl gətirir. *İcrasının mümkünlüyü qabaqcadan dərk olunmayan sərəncam işə olan həvəsi öldürür, zəhmətin yaradıcılıq məzmununu yox edir və insanı öz potensial imkanlarını aşkara çıxarmağa və reallaşdırmağa qoymur*. Ona görə də ömr, sərəncam verərkən onun icrası ilə bağlı olan şərtləri və əlbəttə, hüquqları əvvəlcədən təmin etmək çox vacibdir. Yaş həddi, cins, peşəkarlıq dərəcəsi, başqa şəxsi xüsusiyyətlər tapşırıqların icra keyfiyyətinə təsir edir. Ona görə də göstəriş verərkən bu xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır. Məsələn, yaşlı fəhləyə rəhbərin hörmətlə yanaşması, diqqətli olması ona xoş gəlir. Qadınlar isə intonasiyaya (komplimentə) daha çox həssas olurlar. Gənc adamlar özlərini göstərməyə, şəxsi imkanlarını büruzə verməyə məqam axtarırlar. Diqqətsiz və yaxud huşsuz işçiyə isə sərəncamı yazılı şəkildə də vermək olar.

İnsan incə məxluqdur, vahiddir, təkrarolunmazdır. Cismani, xüsusilə də, ruhi cəhətdən iki eyni adam ola bilməz. Odur ki, insanların fərdi zövqləri də müxtəlifdir. Birinə xoş gələn bir şey digərinə mənfi təsir bağışlayır. Birinə edilən yaxşılığı digəri qısqançlıqla, paxıllıqla qəbul edir. Və insanlar ta qədimdən bəri can atırlar ki, dost - əşnalarını, fəaliyyət sahələrini, yaşayış, iş və istirahət yer-

lərini, maddi və mədəni nemətlər toplusunu öz şəxsi meyarlarına, xasiyyətlərindəki çalarlarına uyğun seçsinslər.

Sərəncamın işçinin fərdi imkanlarından aşağı və çox sadə olması, icraçıdan yaradıcılıq tələb olunmaması yaxşı hal deyil. Belə olduqda da icraçının əmək motivasiyası azalır. Ayrı - ayrı işçilərə fərdi tapşırıqlar verərkən “hər adamın öz işi, hər işin öz adamı var” kəlamını yadda saxlasaq, yanılmarıq. Bəzən rəhbər deyir: “Sizin vəzifəniz icra etməkdir, öz qərarlarıma isə özüm cavabdehəm”. Zahirən yanaşdıqda, düzdür. Əslində isə bu düstura kor - koranə əməl olunmasının mahiyyəti vaxtında dərk edilsəydi, “rəhbər - icraçı” münasibətlərinin təkmilləşdirilməsinə heç də ehtiyac qalmazdı. ***Təkcə rəhbərin deyil, kollektivin bütün üzvlərinin təşəbbüskar və müstəqil olması bu kollektivi güclü, hər bir mürəkkəb məsələnin həllinə qadir edir.***

Verilən tapşırıqların sayının çox olması bizi qorxutmamalıdır. Nə qədər çox iş görsək, nə qədər çox “qeyri - standart” vəziyyətlərə düşsək, bir o qədər püxtələşirik, həm dünya görüşümüz, həm də peşə ustalığımız artır. İnsanın daxili qüvvəsi tükənməzdir. Adi həyatda bəlkə də bunu dərk etmirik. Yalnız bərkə - boşa düşəndə, ağır sınaqlara məruz qalanda dözümlü və enerjimizin nəhayətsizliyinə heyran qalırıq.

Bəs tapşırığı necə verməli? Gəlin bir anlıq özümüzü təbəçilikdə olanın yerinə qoyaq. Əgər biz işimizi seviriksə, ona vicdanla yanaşırsaq, rəhbərin sərt əmr tərzini bizə toxunar, inciyərik və bizdə daxili ehtiraz hissi baş qaldırar, hətta xoş niyyətli tapşırıq belə qəlbimizdə heç bir həvəs

oyatmaz. İki tapşırıq tərzini müqayisə edək:

- Məmmədov! Bu işi mütləq saat 16⁰⁰ - dək qurtarmalısan. Əks təqdirdə cəzalandırılacaqsan!

Yaxud:

- Hörmətli Məmmədov! Ümid yalnız sizədir! Çalışın saat 16⁰⁰ - ya qədər iş yekunlaşsın. Bu işdən yalnız sizin sayənizdə baş çıxarmaq olar!

Fərqi varmı? Əlbəttə!

İnsanlar arasında xoş rəftarın, sirin sözün ecazkar qüvvəyə malik olmasını vurğulayan böyük Sədi Şirazi sanki belə situasiyaları nəzərdə tutaraq “Gülüstən” əsərində yazmışdı:

*“Hər kəsin olarsa bir şirin dili,
Tük ilə o çəkər dalınca fili”.*

Amma istehsalat qəzası ilə, təbii fəlakətlə, vaxt qıtlığı ilə, xüsusi məsuliyyətli tapşırıqların icrası ilə əlaqədar fəvqəladə şəraitlər yarananda əmr vermək daha yaxşıdır.

Tərifləməkdən və insanın yaxşı keyfiyyətlərini qeyd etməkdən qorxmayın.

Bir daha sərəncamın verilməsi tərzinə qayıdaq. Kəskin, yersiz tələbkar tərz insanı təhqir edir, işçi tapşırığın hələ mahiyyətini dərk etməmiş mübahisə və etiraz etməyə cəhd göstərir. Həmişə xoş məramlı, sakit və xoşsifət olmaq lazımdır, verilən tapşırığın zərurətinə möhkəm inam bəslənilməlidir. *Bütün şəraitlərdə nəzakətli olmalı, davranış normaları pozulmamalı və tabeçilikdə olanın mənliliyinə toxunmamalıdır.* “Sözün zahiri zərif, batili lə-

tif olmalıdır” - bunu atalar deyir. Rəhbər üçün zəruri keyfiyyətlərdən biri də özünü bəyəndirmək bacarığıdır.

Hansı halda insan işi daha böyük həvəslə yerinə yetirir? Yəqin o halda ki, o özü bu işin gərəkliyini və faydasını duyur. Əgər icraçının şəxsi marağı nəzərə alınmırsa, tapşırığın keyfiyyətlə tamamlanacağına ümid etmək olmaz. Tapşırıq verilərək onun mahiyyəti, bütövlükdə kollektivə və şəxsən ona nə dərəcədə əhəmiyyətli, xeyirli olması icraçıya izah olunmalıdır.

Tapşırıq alındıqdan sonra səhvlərə yol verməmək üçün, fikrimizcə, elə ilk mərhələdə aşağıdakı qaydalara əməl edilməlidir:

- bilməliyə ki, tapşırığı başqa birisi yox, məhz şəxsən biz yerinə yetirməliyik;

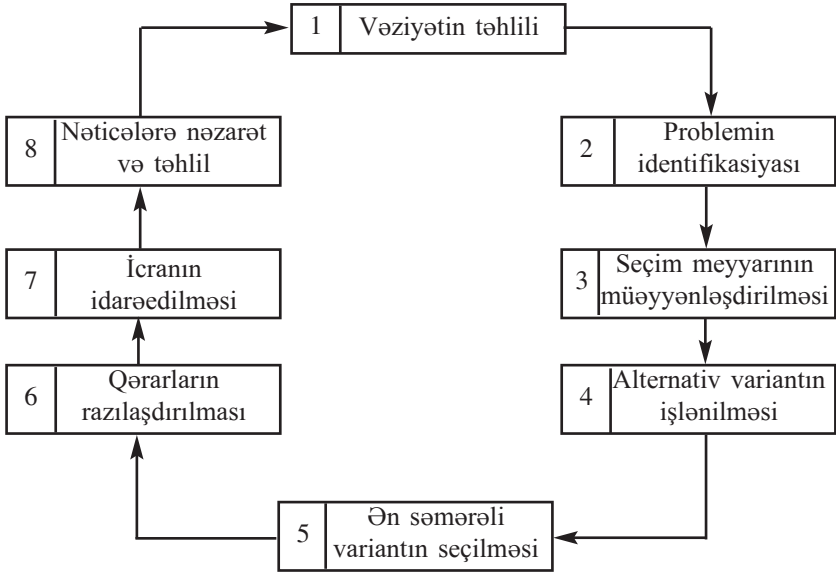
- icra olunan tapşırığın mahiyyətini, məzmununu, əhəmiyyətini və obyektiv zərurətini dərk etməli, şəxsi iştirakımızın nədən ibarət olmasını müəyyənləşdirməliyik;

- aydın olmayan cəhətlər barədə tapşırıq verənə suallarla müraciət etməkdən utanmamalıyıq;

- tapşırığın tamamlanma vaxtını mütləq dəqiqləşdirməli və son nəticələrin hansı şəkildə təqdim ediləcəyini razılaşdırmalıyıq.

Tapşırığın yerinə yetirilməsinə hazırlıq görülməlidir (sxem 2).

Elə ki, tapşırığın məqsədləri aydınlaşdı, biz onun icrasına başlayırıq. Bu mərhələdə işin müddəti və keyfiyyətinin təmin edilməsi vacibdir, baxmayaraq ki, bu amillərin də öz “rəqibləri” var. Əvvəla, qabaqda vaxt çoxdur deyib özünü arxayın salma vərdisi. İkincisi, rəhbər cavab-



Sxem 2. İdarəetmə qərarlarının qəbulunun mərhələləri və ardıcılığı.

deh olduğu üçün lazım gəlsə işə özünün düzəliş verəcəyinə ümid. Üçüncüsü, dərindən fikirləşmək və düzgün qərarın axtarılması həvəsinin olmaması və sair. Bu maneələri aradan qaldırmaq üçün, birinci növbədə heç nədən asılı olmayaraq ləngimədən birbaşa qeyrətlə işə başlamaq və nəzərdə tutulmuş vaxta əməl etmək lazımdır.

Dəyirmanı su işlətdiyi kimi, insanları da qeyrət işlədir. Tapşırıqın icrasına elə ruh yüksəkliyi ilə girişməliyik ki, bir qədər əvvəl bizə çox maraqsız və sönük görünən həmin iş nəticə etibarlı ilə cəzbedici və faydalı olsun. Xalq müdrikliyi yaddan çıxarılmamalıdır: “Görülmüş işdən gül ətri gələr”.

Yeri gəlmişkən, bu zərb məsəli xəyalımda yeniyetmə illərimə aid bəzi xatirələri canlandırırdı. Qohum - əqraba arasında əməksevərliyi, xoşxasiyyətliyi ilə seçilən və tanrının köməyi ilə 118 - il ömür sürmüş el ağsaqqalı, mərhum *atam Xanəli İman oğlu* evimizdə hər hansı bir cari ailə - məişət probleminin həlli müəyyən səbəbdən gecikəndə rahatlığını itirər, “bu günün işini sabaha qoymaq olmaz” şüarı ilə biz övladlarını səfərbərliyə sövq edərək şəstlə söyləyərdi: “...İş insanın cövhəridir. Yalnız və yalnız zəhmət insanın çəkisini artırır, onun başını uca edir... Elə edin ki, iş sizdən qorxsun, siz işdən yox”.

Hesab etmək lazımdır ki, sizin işinizin nəticələrinə düzəliş verən olmayacaq. Bütün mərhələlərdə işin keyfiyyətinə görə cavabdehlik yalnız sizin üzərinizdə qalacaqdır. Öz işinizi rəhbərin üstünə atmayın. Ona müstəsna hallarda, həqiqətən ehtiyac olduqda müraciət edin. Yadınızda yaxşı saxlayın: sizin özünüzdən başqa heç kim sizə uğur gətirməyəcək.

Beləliklə, biz bir sıra işgüzar tövsiyələri və etik normaları qısa şəkildə nəzərinizə çatdırdıq. Yəqin ki, oxucu bu məsləhətlərə öz təcrübəsindən, şəxsi fəaliyyətini səciyyələndirən, onu əhatə edən mühitin xüsusiyyətlərindən irəli gələn mülahizələrini də əlavə edəcək. Qabaqcadan “resept” verilməsi mümkün olmayan çoxşaxəli “rəhbər - icraçı” münasibətlərinin məhsuldar, uğurlu axarı bütün hallarda iştirakçılardan həssaslıq, fərdi qabiliyyət və təmkinlilik tələb edir.

Başlıca məqsəd isə elə üsul tapmaqdır ki, verilən tapşırığı hər kəs təsir gücünə deyil, daxili həvəs və istək

hesabına icra etmiş olsun, hər işçinin əməyi (istər fiziki, istərsə də zehni) onun ilham mənbəyinə çevrilsin, qəlbinə rahatlıq, evinə ruzi gətirsin.

2.3. Rəhbərə xas olan əsas xüsusiyyətlər. Rəhbər olmaq asandır, yoxsa lider?

Qarşısına qoyduğu məqsədlərə müvəffəq olan və kəfiyyət qədər uğur qazanan firma və yaxud şirkət rəhbəri necə “yetişir”, necə “böyüyür”? Zəhmət meydanına, qaynar həyata hələ yaxın illərdə atılmış hər hansı bir gənc mütəxəssisdə perspektivli idarəçini tanımaq və onun istedadının inkişafı yollarını müəyyən etmək olarmı?

Rəhbərlərin karyeralarının inkişafına təsir edən başlıca amillər təhlil edilərkən müəyyən olunub ki, rəhbərliyin daha yüksək pilləsinə çatmaqda ilk növbədə aşağıdakı xüsusiyyətlərin həlledici əhəmiyyəti olmuşdur:

- ***yüksək post tutmaqda şəxsi istək və arzusunun mövcudluğu.*** Təbiidir ki, qarşısına yüksək məqsəd qoymayan insan öz üzərində ciddi çalışmır, özünü təkmilləşdirmək, ixtisasını artırmaq və xidməti pillələrlə irəliləmək istiqamətində xüsusi səylər göstərmir;

- ***insanlarla işləmək bacarığı;***

- ***risk etməyə hazır olmaq və buna görə yeri gəldikdə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək qabiliyyəti.***

Rəhbərlik işi sahəsində xeyli təcrübə toplamaq və 33 - 35 yaşınadək müxtəlif idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirmək, həmkarlarına nisbətən daha çox ideyalara yiyə-

lənmək, lazım gəldikdə idarəetmə üsulunu dəyişmək, informasiya texnologiyalarından kifayət qədər bəhrələnmək, ailə dəstəyindən yararlanmaq, xüsusi idarəetmə hazırlığına malik olmaq kimi keyfiyyətlər əhəmiyyət dərəcəsinə görə yuxarıda göstərdiyimiz üç əsas amildən sonrakı yerləri tuturlar. Səciyyəvidir ki, geniş məlumata və xüsusi hazırlığa malik olmaq kimi cəhətlər heç də birinci yerdə deyil. İnsanlarla işləmək bacarığı (riskli vəziyyətlərə hazır olmaq şərtilə) başlıca əhəmiyyət kəsb edir və ön plandadır.

Müşahidələr göstərir ki, yüksək rütbəli rəhbərin təşəkkül tapması, adətən, nisbətən qısa müddətdə - 6 - 7 il ərzində 35 - 37 yaşınadək baş verir. Bu, xüsusilə təcrübənin intensiv olaraq toplanması ilə bağlıdır.

Rəhbərin yaşı. Fəaliyyətinin uğurlu olması ilə rəhbərin yaşı arasında hansısa birbaşa və birmənalı əlaqə mövcud deyil. Lakin fəaliyyətin səmərəli icrası üçün, sözsüz ki, yaş amili çox vacibdir. Əvvəla, onunla rəhbərlərin vəzifə pillələri arasında müəyyən bağlılıq var. Adətən, mühüm rəhbər postlarını yetkin və yaxud yaşlı insanlar tuturlar. İkincisi, yaşı özünəməxsus funksiyası peşəkar təcrübənin və deməli, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi imkanlarının zəngin olmasıdır. Üçüncüsü, yaşa müvafiq olaraq karyera (qulluq) irəliləyişi baş verir. Dördüncüsü, yaşıdan məhsuldar və yenidən hasil olunan idarəetmə üsullarının mütənəsbibliyi asılıdır: ikincilər bir qayda olaraq güclənir, birincilər isə - əksinə, zəifləyir. Beşincisi, üstün tutulan rəhbərlik üslublarının yaş dinamikası özünü büruzə verir - əsasən onların sərt-

ləşməsi istiqamətində. *Əgər idarəetmə fəaliyyəti səmərəsinin dinamikasının yaşdan asılılığın ən ümumi meylini qeyd etmək istəsək, o pozitiv olacaqdır.*

Yaş - çox halda təcrübə deməkdir; insanın, o cümlədən, rəhbərin təkcə təbii yox, həm də sosial səciyyəsidir. Amma rəhbərin yaşı səmərəli idarə etmək üçün nə üstünlük, nə də ki, maneə ola bilməz. Yaşla idarəetmə səmərəsi arasındakı asılılıq hələ də qeyri - müəyyən olaraq qalmaqdadır.

Bu fikri qələmə alarkən qeyri - ixtiyari olaraq yaş təzadlarına aid qədim dünya tarixindən cəmi 33 il yaşamış və az qala yer üzünün böyük bir hissəsini sərkərdə - fətehi kimi lərzəyə gətirib zəbt etmiş, uşaqlıq illərində məşhur filosof Aristotelin tələbəsi olmuş *Makedoniyalı İsgəndər* (e.ə. 356 - 323 illər), 95 - illik ömrünün 67-sini ölkəsinin bacarıqlı rəhbəri olmuş *Misir firoonu II Ramzes* (e.ə. 1320 - 1225 illər), müasir tariximizdən isə 80 - illik şərəfli ömrünün böyük hissəsini müxtəlif rəhbər işlərdə çalışmış, həyatının mənasını Azərbaycanımıza xidmətdə görmüş və “hakimiyyət ustası” kimi dahilik zirvəsinə yüksəlmiş *ümummilli liderimiz Heydər Əliyev* (1923 - 2003) yadıma düşdü...

Deməli, hər şey yaşın çoxluğu - azlığı ilə ölçülmür... İnsan ömrünün, xüsusilə rəhbər əməyinin səmərəsi, faydalılığı həmin şəxsin xalqına, ölkəsinə göstərdiyi xidmət və tövhələrin miqyasından asılı olur. Bəzi rəhbərlər hələ öz sağlıqlarında xeyirxah əməlləri ilə özlərinə ürəklərdə yaşayan əbədi heykəl ucaltmağa müvəffəq olurlar, bəziləri isə bu dünyadan iz qoymadan gedirlər...

Bəs müvəffəqiyyət qazanmaq üçün rəhbər əsas diqqətini hansı istiqamətdə cəmləşdirməlidir? Xüsusi mülkiyyət və bazar münasibətləri şəraitində ilk baxışdan belə gəlir ki, hər şeydən əvvəl maliyyələşmə sistemi, marketing texnikası, firmadaxili planlaşdırma üsulları və s. mənimlənməlidir. Lakin rəhbərlər özləri ayrı fikirdədirlər. Onların qənaətinə görə, yüksək ünsiyyətlik (əlaqə, rəbətə yaratmaq), insanları idarə etmək bacarığı və səlahiyyətlərinin bir qisminin digər silahdaşlarına cəsarətlə ötürülməsi vərdişləri olmayan yerdə müvəffəqiyyət təmin oluna bilmir.

İdarə etməyi idarə edə - edə, təcrübə toplaya - toplaya öyrənirlər. Gənc rəhbərlərə bu işdə həm şərait yaradılmalı, həm də dəstək verilməlidir ki, bəzi qeyri - standart situasiyalarda müəyyən uyğunsuzluqlar və büdrəmələr baş verdikdə onlar özlərini itirməsinlər. Üstəlik, başqalarını öyrədərək özümüz də öyrənirik.

İdarə etmək eyni zamanda başqalarını daha məhsuldar işləməyə sövq etmək deməkdir. Amerika Birləşmiş Ştatlarının mərhum prezidenti ***Duayt Devid Eyzenhauer vaxtilə yazmışdır: “Liderlik - başqalarını sizə lazım olan işi yerinə yetirmək istəyinə məcbur etmək məharətidir”.*** Bu mürəkkəb sənətin sirlərinin öyrənilməsinə xidməti karyeranın başlanğıc mərhələlərində, yəni 30 yaşa qədərki dövrdə başlamaq lazımdır. Bu halda istehsalatdan ayrılma-dan universitet tipli xüsusi ixtisasartırma kurslarının, idarəmə proqramlarının, ali təhsil müəssisələrinin fakültativ məşğələlərinin biliklərindən də faydalanmaq yaxşı olar.

Təşkilat rəhbərinin psixoloji keyfiyyəti ilk növbədə, psixo-

loji proseslərlə, mexanizimlərlə bağlıdır. Çünki o, rəhbər işçi olmazdan qabaq şəxsiyyətdir, insandır, insana xas olan bütün keyfiyyətlər onda da olmalıdır. Əlbəttə, burada yaxşı keyfiyyətlər nəzərdə tutulur. Təəssüf ki, başqa keyfiyyətlər də az olmur. Bununla belə idarə, təsərrüfat rəhbəri psixoloji xüsusiyyətləri sosial-lider, intellektual-lider və inzibattçı-lider xüsusiyyətlərinə malik olmalıdır. «Lider» sözü əmək kollektivlərində adamlar çoxluğuna, kütlələrə böyük təsir etmək qabiliyyəti, istedadı mənasında işlədilir.

Liderlik anlayışı rəhbər, liderə - sosial təsiretmə baxımından yanaşır. Vəzifə liderliyə səbəb olur, bu formal (rəsmi) liderdir. Lakin qeyri-formal liderlər də olur. Formal və qeyri-formal hakimiyyət hüququ, hakimiyyət əlaqələri, hakimiyyət təsirinə, bir sözlə, haki-miyyət mənbəyinə görə bir-birindən fərqlənilir. Lider əlində olan hakimiyyət imkanlarından işin səmərəli getməsi üçün maksimum istifadə etməlidir. Bununla belə menecerlə lider arasında digər fərqli cəhətlər də vardır. Məsələn, menecerdə-peşəkarlıq, liderdə-ruh yüksəkliyi, menecerdə-inzibattçı, liderdə-innovator, menecerdə-nəzarətçi, liderdə-etimad hissi və s. üstünlük təşkil edir. Ona görə də liderlərin davranışını, liderlik keyfiyyətini öyrənməyin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu baxımdan liderlik keyfiyyəti nəzəriyyəsi ən myrəkkəb nəzəriyyələrdən biridir. Liderlik psixoloji (emosional), fizioloji, intellektual, şəxsi işgüzar keyfiyyətlərlə müəyyən edilir.

Yuxarıda göstərilən hər üç əlamət rəhbər işçinin bir növ universal əlamətləri sistemidir. Lakin hər bir təsərrüfat rəhbərində bu universal əlamətlər sisteminin strukturu

standart olmur. Bu struktura istər-istəməz işçinin iradə gücü, iradə keyfiyyəti (həlledici və cəsarətliliyi və s.) də təsir göstərir. Bu keyfiyyətlər rəhbər işçinin inzibatçı funksiyasının icrası zamanı özünü daha aydın şəkildə göstərir.

İnzibati lider rolunu rəhbər işçi ya yaxşı təşkilatçı, kollektiv rəhbəri kimi, ya da sözün ən pis mənasında inzibatçılıq (mənam-mənəmlik) qaydasında icra edir. Son hal işçilər tərəfindən, bütün xalq tərəfindən mənfi hal kimi qiymətləndirilir. Rəhbər işçi *sosial-lider* qaydasında adamların arzu və tələbatına qayğı ilə yanaşmaq, onların psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla işi təşkil edir. Bu, sosial- liderin nüfuzunu əhəmiyyətli dərəcədə artırır, adamlarda ən yaxşı emosiyalar, hisslər doğurur. Bu, yalnız sosial-liderin vəzifə keyfiyyətindən deyil, onun etik və psixoloji keyfiyyətindən, böyük vətəndaşlıq hissindən irəli qəlir. *İntellektual-liderlik* üçün başlıca keyfiyyət onun elmi biliyi, yaddaşı, hadisə və faktları dərinləndirməsi ilə müəyyən edilir. Həmin keyfiyyət, təxəyyül, təfəkkür təsərrüfat məsələlərinin həlli üçün ən vacib şərtlərdən biridir. Burada mücərrəd təfəkkürlə yanaşı, təfəkkürün konkretliyi, iqtisadi təfəkkür də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbər işçi müstəqil mühakimə yürütməyi, təsərrüfat məsələlərini yaradıcı şəkildə həll etmək, mürəkkəb situasiyalardan baş çıxarmağı və dəqiq qərarlar qəbul etməyi bacarmalıdır. Bütün yuxarıda deyilənlərin hər üçü rəhbər işçi üçün zəruri olan, ayrılmaz müqəddəm şərtləridir. Bunlar həmçinin rəhbər işçinin nüfuz mənbələrini təşkil edir. Çünki **nüfuz** yalnız vəzifəyə, təbəçilikdə olan-

lara onun inzibati təsirə görə deyil, şüurlu inamından, necə deyirlər, könüllü inamından irəli gəlir. Təcrübə göstərir ki, inzibati qaydada inam həmişə keçici olur və uzun müddət davam etmir. Deməli, nüfuzun mənbəyi yalnız vəzifə deyil, həm də insani keyfiyyətlər və işgüzar xassələrdən ibarətdir. Rəhbər işçinin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri bir-biri ilə əlaqədardır. Rəhbər işçinin fərdi keyfiyyəti özünə mənəvi, etik və psixoloji xüsusiyyətləri daxil edir. Hər bir keyfiyyətin öz növbəsində konkret məzmunu vardır.

İqtisadi, bədii, fəlsəfi təfəkkür kimi idarəçilik təfəkkürü də müstəqil təfəkkür növü kimi qiymətləndirilməlidir. İdarəçilik təfəkkürü aydın, şəffaf və dərin olmalıdır. Aydın təfəkkür məntiqi, analitik, emosiyasız, qərəzsiz, yaradıcı təfəkkürdür. Belə təfəkkürlü işçilər həmkarları ilə normal əməkdaşlıq, güzəştli rəftar və düzgün qərarlar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olurlar.

İdarəetmə sisteminin mütəşəkkilliyi, təkmilliyi, qaydalı fəaliyyəti ilə bağlıdır. Lakin sistemin yuxarıdakı keyfiyyətləri rəhbər işçinin keyfiyyətlərinə uyğun gəlməlidir. Əks təqdirdə idarəetmə fəaliyyəti lazımi səmərə verə bilməz. Ona görə də sistem də, rəhbərlik də yaxşı olmalıdır, bir-birini tamamlamalıdır. Burada həm də ən vacib problemdən biri bütün rəhbər işçilərin fəaliyyətinin (xətti, funksional, yüksək vəzifəli, firmadaxili rəhbər işçilərin ümumi, inzibati, sosial psixoloji rəhbərliyin və s.), bir-birini tamamlamasına nail olunması, rəhbərlik funksiyasının ardıcıl olaraq həyata keçirilməsidir. Bunun üçün öz fəaliyyətində rəhbər işçi texniki-iqtisadi, sosial-

psixoloji və s. amilləri, strateji vəzifələri sistemli halda-nəzərə almalıdır. Ona görə də rəhbər işçinin istər fikir tərzi və istərsə də həyat tərzi sağlam başlanğıca əsaslanmalıdır. O deməkdir ki, burada üçüncü bir tamamlama, uyğunluq təmin olunmalıdır. Bu, müəyyən zaman kəsiyi üçün obyektiv hal kimi özünü göstərən vəzifə statusunun, rəhbər işçinin real nüfuzuna uyğun gəlməsi, hər iki nüfuzun vəhdətlik təşkil etməsidir. Vəhdətlikdən, uyğunluqdan danışarkən burada idarəetmə prinsipləri ilə rəhbərlik fəaliyyətinin, təşkilatın məqsədi ilə rəhbər işçinin məqsədi arasında uyğunluğun olması son dərəcə vacibdir.

2.4. Rəhbər özünü az əhəmiyyətli işlərdən, xırda detallardan azad etməlidir

İdarəetmə prinsiplərinin biri belə tələb edir: təbəçiliyində olan işçilərin (müavin, şöbə müdiri, sex rəisi və s.) hər hansı birinin asanlıqla icra edə biləcəyi fərdi məsələlərin həlli ilə rəhbər özü məşğul olmalı deyil. Yüksək post tutan rəhbərin öz kollektivinin işlərinə dair geniş baxışı olmalı və o ilk növbədə taktiki və strateji cəhətdən düzgün qərarlar qəbul etməyə can atmalı, onların icrasını isə təbəçiliyində olan insanlara həvalə etməlidir. Əgər o özü icra-nın bütün xırdalıqlarına varsa, onda az əhəmiyyətli məsələlərin artan təzyiqinə davam gətirə bilməyəcəkdir.

ABŞ -da uzun illər böyük firmaya rəhbərlik etmiş R. Levinsonun fikrincə, direktor həmişə o işlərin şəxsən özü tərəfindən baxılmasının əleyhinə olmalıdır ki, onların öhdə-



«Sizə nə vaxtdan irad tuturlar ki,
həmişə hər şeyi öz üstünüze götürürsünüz?»

sindən tabeçilikdə olanlar da ustalıqla gələ bilirlər. O, şəxsi təcrübəsində fayda vermiş və az əhəmiyyətli əməliyyatlardan rəhbəri azad edən, müəyyən mənada onların qarşısına səd çəkən aşağıdakı bir sıra üsulları qeyd edir.

2.4.1. Yığıncaqların keçirilməsinin təkmilləşdirilməsi

Yəqin ki, bütün rəhbərlər iclasların keçirilməsinə xeyli vaxt sərf edirlər. Əgər yığıncaqlar rəhbərin iş otağında keçirilərsə, onun müddətini minimuma endirmək və yaxud iclası yarımçıq tərk etmək çətin olur. Ona görə mən

çalışırdım müşavirələri struktur bölmələri rəhbərlərinin iş otaqlarında və yaxud konfrans zallarında, daha çox hallarda isə eyni vaxtda iki müşavirəni müxtəlif otaqlarda keçirəm. Mən bir müşavirəni açıb gündəliyi elan edirdim və aparılmasını müavinlərdən birinə həvalə etdikdən sonra zalı tərk edirdim ki, növbəti müşavirəni açım. Təxminən yarım saatdan sonra birinci müşavirəyə qayıdıb sədrdən qəbul edilmiş qərarları öyrənirdim.

Bu üsul bir sıra üstünlüklərə malikdir. Hamı bilirdi ki, mən qayıdıb son nəticələri soruşacam və bu səbədən yığışanlar vaxtlarını itirmədən bütün diqqətlərini əsas məsələnin həllinə yönəldirdilər. Aydınır ki, belə halda yığıncaq iştirakçılarının, xüsusilə də onun sədrinin üzərinə böyük məsuliyyət düşürdü. Mənim nail olmaq istədiyim məqsəd isə məhz elə bu idi - təcəlliyyəmdə olanların məsuliyyətini artırmaq.

Hesab edirəm ki, müddəti bir saatdan artıq olan müşavirələrin böyük əksəriyyəti pis hazırlanırdı və qədərindən artıq iştirakçı cəlb edilirdi. Burada *Parkinson* qanununun variantı özünü büruzə verirdi: *insanlar bir yerə nə qədər çox cəm olurlarsa, müzakirə və mübahisələr də bir o qədər çox uzanır.*

Müşavirənin iş gününün axırına təyin etməklə onun müddətini qısaltmaq olar. Bu zaman hər kəs evə tələsir və mənasız diskusiyalara vaxt itirmir. Bəzən ayaqüstü məsləhətləşmələr aparmaq daha çox səmərə verir. Rahat kreslolarda bir saata həllini tapan məsələyə bu halda 5 - 10 dəqiqə vaxt sərf edilir.



2.4.2. Vaxtdan səmərəli istifadə

Onun məğzi ondan ibarətdir ki, ertəsi günün vaxt bölgüsü, yəni müştərilərlə danışıqlara, qonaqların qarşılanmasına, iclaslara, şikayətçilərin qəbuluna və sair tədbirlərə nə qədər vaxt ayrılacağı cari iş gününün sonunda əvvəlcədən planlaşdırılır. Ertəsi gün işə başlamazdan əvvəl bu plan bir də dəqiqləşdirilir və zaman - zaman saat baxaraq icrasına başlanılır. Bu üsulun əlavə üstünlüyü ondan ibarətdir ki, şefin hərəkətləri təbəçilikdə olanlar üçün nümunə kimi qəbul edilir və bütün təşkilat üzrə iş yaxşı qurulur.

2.4.3. Yaranmış yeni ideyanın icrasını təbəçilikdə olanlara həvalə etmə

Rəhbərin əsas vəzifələrindən biri yeni ideyaların istehsalata tətbiq edilməsinə lazımı şərait yaratmaqdır. Təklif olunmuş ideyaları işçilər araşdırmalı və öyrənməlidirlər. İdeya müzakirə olunaraq qəbul edildikdən sonra onun reallaşdırılmasını bu sahədə daha çox səriştəsi olan işçiyə və yaxud işçilər qrupuna həvalə etmək lazımdır. Bu, işçilərin təşəbbüskarlığının stimullaşdırılmasının sınaqdan keçirilmiş metodu olmaqla direktorun (rəhbərin) yükünü yüngülləşdirir və tapşırığın müfəssəl yerinə yetirilməsini təmin edir.

2.4.4. Yazışmaların başqalarına ötürülməsi

Bəzi rəhbərlər öz yazışmalarını (daxil olan və göndərilən poçtu) fətişləşdirir və məktubların, müraciətlərin, teleqramların, direktiv sənədlərin öyrənilməsi və ona cavab hazırlanmasına vaxtının xeyli hissəsini sərf edir. Yəni onlar kağız axınından yaxalarını qurtara bilmirlər, hansı ki, bu sənədlərin böyük əksəriyyətinin müəssisənin işinə heç bir ciddi təsiri yoxdur və yaxud yaxşı halda onların bir qisminin yeri zibil qutusudur. Bundan başqa, mən belə bir prinsipə riayət edirəm: 5 - 10 dəqiqədən artıq vaxt aparan sənədi işdə oxumamaq! Həcmli yazışma və sənədləri, həmçinin qəzet - jurnalları evə götürürəm.

Poçtu heç vaxt özümdə ləngitmirəm, müəyyən qeydlər edib baxılması və cavab hazırlanması üçün əməkdaşlarımıza ötürürəm.

**2.4.5. Səlahiyyətlərin bir qisminin əməkdaşlara
ötürülməsi**



Rəhbər əməkdaşlarını işlə “yükləməyi” bacarmalı, “bütün işləri özüm görəcəyəm” xəstəliyindən uzaq olmalıdır. Bu halda böyük ustalıq tələb olunur: bəzi ideyları tabeçilikdə onlara elə çatdırmaq lazımdır ki, onları öz şəxsi ideyaları kimi qəbul etsinlər.

Burada iki uduş var: direktorun yükü azalır və icranın keyfiyyəti yaxşılaşır. Çünki, həyat təcrübəsinin göstərdiyi kimi, əməkdaşlar o işi canla - başla, böyük həvəslə yerinə yetirirlər ki, onu əvvəlcədən təqdir etmiş olsun. Hesab edirik ki, direktorun işinin keyfiyyəti tabeçilikdə olan əməkdaşların icraatına verilmiş işlərin sayı ilə qitmətlən-

dirilməlidir.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi elə bir prosesdir ki, bu halda rəhbər bu və ya digər məsələlərin həlli üçün müəyyən hərəkət sərbəstliyi vermək şərtilə öz səlahiyyətlərinin bir qisminin icrasını tabeçiliyində olan iş yoldaşlarına (müavinlərə, baş mühəndisə, baş menecerə və s.) həvalə edir. Başqa sözlə, söhbət ümumi səmərəni artırmaq məqsədilə idarəetmə əməyinin bölgüsünün özünəməxsus formasından gedir.

Səlahiyyətlərin başqalarına həvalə edilməsini (ötürülməsini) funksiyaların bölüşdürülməsi ilə eyniləşdirmək olmaz. Əgər funksiyaların bölüşdürülməsi müəssisənin ştat cədvəli əsasında idarəetmənin təmərküzləşməsi və bəzi vəzifələrin aşağılara verilməsi ilə müşayiət olunursa, səlahiyyətlərin ötürülməsi müəyyən səviyyəli rəhbərə əvvəlcədən əsasnamə (nimzənamə) ilə təhkim olunmuş hüquq, funksiya və məsuliyyətin bir hissəsinin tabeçilikdə olan əməkdaşlara həvalə edilməsi ilə səciyyələnilir.

Funksiyaların bölüşdürülməsinin davamı olmaqla, səlahiyyətlərin ötürülməsi idarəetmənin çevikliyini artırır, onun potensialını gücləndirir, ştat cədvəlini (strukturunu) dəyişmədən təsərrüfat şəraitindən irəli gələn yeni problemlərin həllinə səfərbər edilməsinə əlavə imkanlar yaradır. Rəhbər isə öz növbəsində çoxsaylı vəzifələrin icrası zərurətindən azad olur və diqqətini perspektiv əhəmiyyətli ən vacib, yalnız özü tərəfindən icra oluna biləcək məsələlərin həlli istiqamətində cəmləşdirmək imkanı əldə edir.

İdarəetmə alimləri və menecerlər hesab edirlər ki, rəhbərliyin gücü başqalarının yaradıcı əməyindən, qüvvəsin-

dən istifadə edilməsi bacarığı ilə bilavasitə bağlıdır. Nyu - York şəhərindəki Bruklin kollecinin professoru *Artur Cekerd* israr edir ki, *səlahiyyətlərin ötürülməsi (təbəçilikdə olanlara həvalə edilməsi) üsulundan yararlanma bil-məyən və yaxud yararlanmaq istəməyən rəhbər əsl rəhbər deyil*. Nə qədər ki, o bu üsula yiyələnməyib, işin pozulması təhlükəsi daim mövcud olacaqdır.

2.4.6. İşlərin sürətlə icra olunması

Bu bir növ rəhbər stenoqrafiyasıdır: mümkün qədər az söz və vaxt sərf etməklə qərar qəbul etmək, məsələni həll etmək; öncə qəbul edilmiş qərarın icrası ilə bağlı işlərlə başqalarının məşğul olmasına imkan verməmək. Axı insanlar hər hansı bir qərarın gözlənilən üstünlüklərini daha çox müzakirə etməyə meyillidirlər, nəinki həmin qərarı həyata keçirsinlər və təcrübədə onun səmərəsini sübut etsinlər.

Xırdalıqlardan yaxa qurtarmaq heç bir vəchlə məsuliyyətdən yayınmaq demək deyildir, əksinə bu vərdiş təbəçilikdə olanların məsuliyyətinin artırılmasına səbəb olur. Onlar bilirlər ki, rəhbər onlara etibar edir, onlardan çox şey gözləyir, onların bilik və zəkalarına arxalanır və ona görə də əllərindən gələn hər şeyi edirlər ki, rəhbərin belə münasibətini doğrultsunlar.

*Bir illik uğur üçün düyü yetişdir,
On illik uğur üçün ağac yetişdir,
Yüz illik uğur üçün insan yetişdir.
(Çin atalar sözü)*

FƏSİL 3

MÜASİR RƏHBƏR NECƏ OLMALIDIR?



Məlum olduğu kimi, iqtisadiyyat hər bir cəmiyyətin maddi əsasını təşkil etməklə onun inkişafında lokomotiv rolunu oynayır.

“İqtisad” sözü ərəb dilində “qənaətçilik”, həm də “təsərrüfat” deməkdir.

Bir çox ölkələrdə “iqtisadiyyat” anlayışı əvəzinə “ekonomika” ifadəsindən istifadə edirlər ki, onunda yunanca-dan tərcüməsi ev təsərrüfatını idarə etmək deməkdir.

Bacarıqlı və qabil iş adamı iqtisadiyyatın aparıcı qüvvəsi olmaqla onun güzgüsü hesab olunur. Əksinə, səriştəsiz biznesmenin fəaliyyəti isə ziyankarlıqla müşayiət olunur. Bu barədə amerikalı hüquqşünas və biznesmen **Ouen Yunq** sərrast fikir söyləyib: **“İşini bilməyən səmimi biznesmen fırıldaqçıdan daha çox təhlükəlidir”**.

Müəssisə və təşkilatlara, eləcə də sahibkarlara tam təsərrüfatçılıq müstəqilliyi verildiyi indiki şəraitdə rəhbərlərin peşəkarlıq səriştəsi, perspektivi görmək, məsuliyyəti öz üzərinə götürmək kimi keyfiyyətlərinin əhəmiyyəti bir qədər də artırmışdır.

“Müasir rəhbər necə olmalıdır?” - sualına cavab olmaq üçün ölkəmizin bir sıra nüfuzlu sənaye müəssisələri direktorları, onların müavinləri, şirkət və firma sahibləri, sex rəsiləri və sahibkarlar arasında apardığımız sorğuların nəticələrini qısa şəkildə belə qruplaşdırmaq olar:

- onların böyük əksəriyyəti (75 - 80 %) öz müəssisələrində idarəçilik kadrlarının seçilib yerləşdirilməsində çətinlik çəkirlər. Ekspertlərin fikrinə görə, mütəxəssislərin rəhbər işlərə meyl etməmələrinin əsas səbəbi onların real hüquqlara malik olmadıqları halda məsuliyyətlərinin artırılması (60%) və əmək haqqlarının yüksək olmamasıdır (62%).

- müasir dövrdə yaxşı rəhbərə xas olan keyfiyyətlər sırasında respondentlər üstünlüyü aşağıdakılara verdilər: təşkilatçılıq qabiliyyəti (35%), yetərli peşə bilikləri (28%), insanlarla işləmək bacarığı (20%) və başqalarına nisbətən uzaqgörənlik (13%).

Uzun illərin təcrübəsinə söykənərək, rəhbərin əsas və

başlıca şəxsi keyfiyyətlərini əhəmiyyətlərinə görə aşağıdakı ardıcılıqla sıralamaq olar:

- siyasi əqidə və siyasi yetkinlik;
- idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin genişləndirilməsində fəallıq;
- idarəetmə elmində daim axtarışda olmaq;
- səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi bacarığı;
- istehsalın təşkili sahəsində bilik səviyyəsinin yüksək olması;
- iqtisadiyyat və hüquq sahəsində bilik səviyyəsinin yetərli olması;
- perspektivi görmək qabiliyyəti;
- işin başlıca həlqəsini (hədəfini) tapmaq məharəti;
- təmkinlilik.

***Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin əhəmiyyətinə görə
qruplaşdırılması ardıcılığı***

Keyfiyyətlərin adı	Tutduğu yer
Siyasi keyfiyyətlər	
siyasi əqidə	1
siyasi yetkinlik	2
ictimai işlərdə yüksək fəallıq	3
idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin genişləndirilməsində fəallıq	4
İş keyfiyyətləri	
a) sahələr üzrə biliklər:	
istehsalın təşkili	1
texnika və texnologiya	2
iqtisadiyyat və hüquq	3
psixologiya və pedaqogika	4
idarəetmə elmi	5

b) bacarığı:	
perspektivi görmək	1
işdə əsas həlqəni tapmaq	2
vaxtında qərar qəbul etmək	3
kadrlarla işləmək	4
öz işini təşkil etmək	5
özünü doğruldan riskə getmək	6
insanları məhsuldar əməyə sövq etmək	7
öz kollektivinin maraqlarını qorumaq	8
səlahiyyətlərinin bir qismini başqalarına ötürmək	9
Şəxsi keyfiyyətlər	
a) psixofiziki:	
güclü iradə	1
kəskinləşdirilmiş diqqət	2
əhatəli və dəqiq hafizə	3
peşəkar qavrama	4
düzümlülük	5
b) mənəvi - əxlaqi:	
təmizlik və səmimiyyət	1
ədalətlik	2
tənqiddə düzgün reaksiya vermək	3
nəzakətlik	4
ədəblilik	5
təbəccilikdəkilərin sorğularına həssaslıq	6

Cədvəldəki şəxsi keyfiyyət ardıcılığı mütəxəssislər arasında keçirilən rəy və sorğular əsasında tərtib edilmişdir. Onların bu ardıcılığı mütləq deyil, oxucuların şəxsi qənaətlərinə görə keyfiyyətlərin bəzilərinin əhəmiyyətinə görə yerləri dəyişdirilə bilər.

Bir çox ölkələrdə olduğu kimi, bizim respublikamızda da mütəxəssislərin rəhbər işlərə irəli çəkilməsinin iki

əsas yolu mövcuddur. Birinci, ənənəvi yol ali ixtisas təhsili olan və fəaliyyəti zamanı təşkilatçılıq bacarığını nümayiş etdirə bilən mütəxəssislərin rəhbər vəzifələrə təyinin olunmasıdır. İkinci istiqamət ali məktəb auditoriyalarından başlayaraq (çox hallarda sifarişli qaydada) rəhbər kadrların məqsədyönlü hazırlanmasıdır.

Ekspertlər hesab edirlər ki, səriştəli və istehsalatı yaxşı bilmək üçün müəssisə rəhbəri xidməti karyerasının bütün mərhələlərini keçməlidir. Bu uzun müddətli proses olduğundan 60% - dən çox rəhbərlər bir qayda olaraq qeyd edirlər ki, peşə karyerasının yalnız müəyyən mərhələsində rəhbər iş barədə düşünməyə başlamışlar. Respondentlərin beşdə bir hissəsi ümumiyyətlə heç vaxt rəhbər olmaq arzusunda olmamış, 10% - ə qədəri isə qarşılarına belə qəti məqsəd qoymuşlar. Özü də “rəhbər necə olmalıdır” sualına cavab verənlərin böyük əksəriyyəti özlərində bu qabiliyyəti hiss etmiş və yalnız vəzifəyə təyin olunduqdan sonra rəhbər işlə canla - başla məşğul olmaq arzusunu bildirmişlər.

Fikrimizcə, bu məsələyə toxunarkən bir məqam diqqətdən yayınmamalıdır - idarəetmənin sosial - demoqrafik bazası genişləndirilməlidir. Gənclərin idarəetməyə cəlb olunması üçün cəsarətli addımlar atılmalı, idarəetmə aparatının cavanlaşdırılması prosesi daim davam etdirilməlidir. O ki, qaldı qadınların idarəetməyə daha geniş cəlb edilməsinə, bu problem hələlik çətinliklə həll olunur. Əgər səhiyyə, təhsil sistemləri, ictimai işlərdə və digər bəzi sahələrdə qadınlarımızın az - çox fəal iştirakı varsa da, istehsalat, biznes və dövlət qulluğunda rəhbər

vəzifələrdə onların sayı çox azdır. Bu da əsasən milli mentalitetimizlə bağlı olan səbəblərdən irəli gəlir - a) qadınlarımız əsasən ailə və ev təsərrüfatı ilə məşğuldurlar; b) ənənəvi olaraq hesab edilir ki, idarəetmə kişi fəaliyyəti sferasına aiddir; c) rəhbər üçün zəruri olan xüsusiyyətlər kompleksinin qadınlarda olmaması; ç) qadınların özlərinin kifayət qədər fəal həyat mövqeyi seçməmələri.

Görünür ki, idarəetmənin sosial bazasının genişləndirilməsi istiqamətində aparılan işin bir qədər də canlandırılması, bu prosesə əvvəllər idarəetmədə az iştirak etmiş əhali qruplarının cəlb edilməsi yaxın gələcək üçün idarəetmənin səmərəsinin yüksəldilməsi üçün etibarlı mənbə ola bilər.

İdarəetmə üsulları və fəndləri nə qədər fərqli olsa da, onların hamısının təməlini fakt və hadisələrin elmi yanaşma yolu ilə qavranılması, həllini gözləyən hər bir idarəetmə məsələsinin ümumdövlət mənafeyi prizmasından yaradıcılıqla dərk edilməsi təşkil edir. Təşkilatda baş verən proseslərin mahiyyətinə dərinlən nüfuz etmək, yenilik hissi ilə yanaşmaq və əldə olunanla kifayətlənməmək, özünütənqid və prinsipiallıq, yüksək tələbkarlıq və işgüzarlıq, təvəzökarlıq və sadəlik, hər şeydə şəffaflıq və düzgünlük, bürokratiçılığa və formalizmə qarşı barışmazlıq nümayiş etdirmək, əməkdaşlarla birbaşa və daim ünsiyyətdə olmaq, çətinliklərin dəf edilməsində təkidli olmaq, işçilərlə mədəni rəfdar etmək, hesabat və nəzarət qaydalarına ciddi əməl etməklə cari və perspektiv işlərin planlı təşkilini ardıcılıqla həyata keçirmək kimi zəruri xüsusiyyətlər həmin təməlin əsas prinsiplərini özündə eh-

tiva edir.

Rəhbərlik etmək, lider olmaq üçün hər şeydən əvvəl hər kəsin gərək buna mənəvi haqqı olsun. Yəni intellektual səviyyəsinə, təşkilatçılıq bacarığına, insanlarla ünsiyyət tapmaq, onların işdəki və ailədəki problemlərinə yardımçı olmaq keyfiyyətinə və ən nəhayət, şəxsi əməl və əqidə təmizliyinə görə vacibdir ki, o kollektiv üzvlərinin hamısından olmasa belə, böyük əksəriyyətindən müsbət mənada fərqlənsin, ucada dursun.

Uzun illər boyu müşahidə etmişəm ki, bəzən potensial imkanları və şəxsi qabiliyyətləri çox aşağı səviyyədə olan insanlar istər çalışdığı kollektiv, istərsə də məskunlaşdığı inzibati ərazi çərçivəsində hakimiyyət kürsüsünün ən yüksək zirvəsini zəbt etmək xülyasında bulunublar. Bu iddianın əsas səbəbini axtarıb tapmışam-bütün başqa xüsusiyyətlərlə yanaşı insan təbiətinə ***hakimiyyət hərisliyi*** də xasdır. Baxmayaraq ki, bu hərisliyin reallaşdığı təqdirdə onun şəxsi azadlıq və sərbəst yaşamaq imkanları xeyli dərəcədə məhdudlaşacaq, nəticə etibarilə belə “rəhbərin” cəmiyyətə ziyanından başqa heç bir faydası olmayacaqdır.

Bütün hallarda təşkilat lideri “dəstədən geri qalmamaq üçün” öz üzərində gecə - gündüz çalışmalı, peşə və elmi biliklərini daim zənginləşdirməli, həmçinin yeri gəldikcə rəhbərlik etdiyi kollektivin uğurlu gələcəyi ilə bağlı şirin - şirin fantaziyalara və romantik xəyallara dalmağı da bacarmalıdır.

Arzulamaq imkanını heç vaxt əldən vermə, yeniliyə can at, cürətli ol və qalib gəl!



*İsrar etməyə hazıram: əsl rəhbərin,
kollektiv üzvlərinin hüsnü-rəğbətini qazan-
mış liderin şifahi sözü və göstərişi yazılı,
möhürlü sənəddən keçərli olur.*

FƏSİL 4

RƏHBƏR VƏ KOLLEKTİVDAXİLİ MÜNASİBƏTLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİ

4.1. Rəhbər qərar qəbul edir

Bu və ya digər qərar qəbul edərkən rəhbər həmişə nəzərdə ikili səmərəni, ikili nəticəni nəzərdə tutur: iqtisadi və mənəvi - psixoloji. Və onun qəbul etdiyi qərarın düzgünlüyünə təkcə təsərrüfat göstəriciləri deyil, həmçinin qarşıya qoyulan məqsədə nail olunarkən işçilərin əks reaksiyası, onların fəallıq, təşəbbüskarlıq və kollektivçilik hisslərinin nə dərəcədə büruzə verməsi də dəlalət edir.

Qərarlarının qəbulu öncəsi həyata keçirilən *idarəetmə müayinəsi* müəssisənin strateji cəhətdən güclü və zəif tərəflərini aşkara çıxarmaq məqsədilə onun funksional hədəflərinin metodik qiymətləndirilməsidir. İdarəetmə müayinəsinin əsas məqsədi marketinqi, maliyyəni, mühasibat uçotunu, istehsalı, insan resurslarını, istehlakı, ticarəti, eləcə də korporativ münasibətləri və təsərrüfat subyektinin ictimai nüfuzunu (imicini) əhatə etməkdir.



İdarəetmə qərarı dedikdə, biz ilk növbədə rəhbərin həmin kollektivə xas olan idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirdikdə və konkret təşkilati məsələləri həll etməli olduğu zaman seçimini nəzərdə tuturuq. Bu seçim təşkilatın onun qarşısında qoyulmuş hədəflər istiqamətində atılacaq addımlarını, ediləcək hərəkətlərini təmin etməlidir. Buna görə də ən səmərəli təşkilati qərar həyata keçirilən və son nəticəyə nail olunması işinə ən böyük töhvə verən qərardır.

Rəhbərlik nəzəriyyəsi idarəetmə prosesində meydana çıxan şəraiti nəzərə almaqla rəhbər işçilər və tabe-

çilikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin öyrənilməsinə yanaşma və baxışlar sistemidir. Müxtəlif yanaşmalar, mövqelər mövcuddur:

* davranış yanaşması - bu halda diqqət rəhbərlərin davranışına və rəhbərlik etmənin optimal üsulunun, üslubunun axtarılmasına yönəldilir;

* vəziyyət yanaşması - bu yanaşmaya əsasən rəhbərliyin müvəffəqiyyətli fəaliyyəti və kollektivin tələbatının ödənilməsi rəhbərliyin seçdiyi iş üslubundan və yaranmış vəziyyətdən, şəraitdən asılıdır. Bu halda vəziyyət anlamına rəhbərin səlahiyyət dərəcəsi, vəziyyətlərin strukturizasiyası, həmçinin kollektivdə işçilər arasında qarşılıqlı münasibətlər daxildir. Bu nəzəriyyənin əsas hədəfi budur: heç də bütün situasiyalar üçün optimal olan vahid yeganə üslub, çıxış yolu mövcud deyildir, ona görə də bu məsələ ilə bağlı normativ mülahizə, fikir, rəy söyləmək mümkün deyildir. Yəni, qeyri-standart şərait yarandıqda rəhbər öz qabiliyyəti və imkanları daxilində hərəkət etməli olur;

* rəhbərin keyfiyyəti nəzəriyyəsi- bu nəzəriyyəyə əsasən rəhbərlər bir çox şəxsi keyfiyyətlərinə görə öz təbəçiliklərində olan həmkarlarından fərqlənirlər. Məhz elə nəzəriyyə özü bu fərqləri müəyyən edib, tədqiq etməyə cəhd göstərir.

4.2. Tabeçilikdə olanlarmı günahkardır?

Rəhbərin məsuliyyəti o vaxt artır ki, o riskli qərarlar qəbul etməli olur. Üstəlik, bu məsuliyyət qat - qat o zaman çoxalır ki, qərar təkbaşına və operativ qaydada verilmiş olsun.

Təkbəşinə qəbul edilmiş qərar bir tərəfdən rəhbərin məsuliyyətini artırır, digər tərəfdən isə onu mümkün səhvlərə görə fərdi günahkar (cavabdeh) vəziyyətinə salır. Bu ziddiyət qərarın icrası və tamamlanması mərhələsində daha da kəskinləşir. İlk baxışda belə təssürat yaranır ki, problemli situasiyanın həllinə rəhbər məsuliyyətlə yanaşmışdır (“Mən bacardığım hər şeyi etmişəm”), lakin əslində belə çıxır ki, onun qərarı kifayət qədər düşünülməmişdir - axı səhvlər göz qabağındadır. Çox hallarda rəhbər nədə və harada yanlışlığa yol verdiyini araşdırma bilmir və bütün baş vermiş uğursuzluqlara görə ya yaranmış şəraiti, ya da ki, tabeçiliyində olanları günahlandırır.

Lakin çox vaxt rəhbərin özünün günahkar olduğu üzə çıxır: o nəzərə almayıb ki, işçilər verilmiş qərarın nə dərəcədə düzgün olub - olmaması ilə yanaşı rəhbərin onların şəxsi fikirləri, birgə əməkdaşlıq təşəbbüsləri ilə nə səviyyədə hesablaşmasına da həssas reaksiya verirlər. Ona görə də səhvin “qiyməti” təkcə iqtisadi itkilərlə deyil, eyni zamanda psixoloji sarsıntılarla (münaqişələrlə), mənəvi - pedaqoji biganəliklə və pozucu amillərlə də (işdən azad olunma, boşdayanma, işin düzgün təşkil edilməməsi nəticəsində meydana çıxan kəsiri doldurmaq üçün tələsmə) müşayiət olunur.

4.3. Kimə daha çox arxalanmalı - icraçılara, yoxsa yuxarıdakı rəislərə?

Məlum olduğu kimi, şaquli idarəçilik təmasında çox şeyi aşağı pillədəki rəhbərlə yuxarıdakılar arasındakı şəxsi münasibətlər həll edir. Əgər yuxarı pillədəki rəhbər nüfuzludursa və heç vaxt şəxsi məsuliyyətdən boyun qaçırmırsa, aşağıdakı var gücü ilə çalışır ki, tapşırılan işin öhdəsindən yetərincə gəlsin. O tabeçiliyində olanlarla münəqişəyə girişməkdən çəkinir və onlarla münasibətlərini elə qurmağa cəhd göstərir ki, verilən tapşırığın vaxtında yerinə yetirilməsində icraçılar maraqlı olsunlar. Bu isə o deməkdir ki, rəhbər psixoloji - istehsal mühiti qabaqcadan görməyə can atır, öz şüurunda qarşılıqlı idarəçilik münasibətlərinin optimal modelini yaradır. O müvəffəqiyyət qazanacağı ümidilə gələcək hadisələri proqnozlaşdırır. Və bu tapşırığın icrası ilə bağlı şübhələrin mənfi emosiyalarını aradan götürür. İşçilərin xidməti davranışının proqnozu pozitiv - emosional əsasda qurulur, müvəffəqiyyətin qabaqcadan duyulması hissi risk qorxusunu üstələyir, onu yox edir.

Əgər yuxarı pillədəki rəhbər kifayət qədər nüfuzlu deyilsə və günahları tabeçilikdə olanların üstünə atmağa meyillidirsə, aşağıdakı rəhbər həmişə “günahsız günahkar” rolunda olmaqdan ehtiyatlanır. Çünki yuxarıdakı səriştəsiz rəhbər öz səhvlərinin mənfi nəticələrinə görə aşağıdakı rəhbəri hər vəchlə suçlamağa səy göstərəcəkdir. Belə olan təqdirdə aşağı rəhbər şəxsi firavanlığına xətər yetirməsin deyə (belə təhlükə isə hər bir vəzifə sahibinin

başı üzərində “Domokl qılıncı” kimi daim asılı olur) alınmış tapşırığı nəyin bahasına olursa olsun, hətta işçilərlə münaqişələrə girişmək bahasına olursa belə, icra etməyə məcburdur. Onun şüurunda işçilərin xidməti davranış proqnozu yuxarı rəhbərliklə davranış proqnozu ilə əvəzlənir.

Bu əvəzlənmə neqativ - emosional əsasda baş verir. Əgər birinci halda rəhbərin davranışının əsas məqsədi yuxarıdakı rəisin etimadını doğrultmaq və tapşırığı keyfiyyətlə yerinə yetirmək idisə, ikinci halda - nüfuzdan düşmək üçün hər cür manevr etmək və nəyin bahasına olursa olsun tapşırığın icrası barədə “yuxarıya” məruzə etmək zərurəti olmuşdur.

4.4. İşçilərin davranışını idarə etmək - bu hər şeydən əvvəl öz davranışını idarə etmək deməkdir

Təcrübəli rəhbər vacib qərar qəbul edərkən təbəçiliyində olanların rəylərini diqqətlə dinləyir, ümumi optimal mövqe ilə razılaşır və razılaşdırılmış məcrada özünün təsəhh edilmiş müstəqil yanaşmasını ortaya qoyur. Yaxşı rəhbər üçün dinləməyi bacarmaq danışmağı bacarmaq qədər vacibdir. Bu səbəbdən o həmkarlarını səbrlə dinləyir, çünki, başa düşür ki, məsləhətləşmək hər kəsin dediyini icra etmək üçün deyil, öz düşüncələrini, mövqeyini dəqiqləşdirmək və möhkəmləndirmək üçündür. İşçilər bir tərəfdən razı qalırlar ki, onların rəyləri nəzərə alındı və ikinci tərəfdən məmnun olurlar ki, hansısa məsələnin həllində rəhbərə köməkləri dəydi. Qüvvələrin belə səpkisin-

də rəhbərin inzibati məsuliyyəti tabeçilikdə olanların mə-nəvi məsuliyyəti ilə xeyli gücləndirilmiş olur.

Bəs görək əks vəziyyətdə - əməkdaşlarla məsləhətləş-mədən və səbəbləri izah etmədən rəhbər tərəfindən tək-başına qərar qəbul edildikdə - nə baş verir? Baxmayaraq ki, hüquqi cəhətdən belə hərəkətə bəraət vermək olar (qəbul olunmuş qərarların düzgünlüyünə rəhbər tam inzi-bati məsuliyyət daşıyır), ancaq belə davranışın mənəvi - psixoloji nəticələri çox hallarda mənfi olur. İşçilərin xə-tirinə dəyir ki, onların rəylərini soruşan yoxdur (“bizi “peş-ka” yerinə qoyurlar”), həm də onlar səbəbi və məqsədi məlum olmayan tapşırığı yerinə yetirirlər. Tədricən onlar yalnız icraçılara çevrilir və hesab etməyə başlayırlar ki, istehsalat problemlərinin həlli onların işi deyil. Belə rəh-bər işçilərdə məlum “Bunun bizə aidiyyəti yoxdur, qoy bizim əvəzimizə rəis fikirləşsin” düşüncə tərzini forma-laşdırır və onların beyninə həkk edir. Bu düşüncənin isə əsil xətalı tərəfi vardır: əməkdaşlar tapşırığı yerinə yeti-rirlər, lakin qabaqcadan bilirlər (!) ki, səhv və yalnız nə-ticələr əldə ediləcəkdir.

O da pisdir ki, kollektiv başçısı xudbinliyindən tabeçi-liyində olanların rəyini nəzərə almır. Hansı ki, sonuncu-lar onun artıq qəbul etdiyi qərarın mümkün mənfi nəticə-ləri haqda rəhbəri xəbərdar etmişlər. Əgər, üstəlik, lider bunu nümayişkəranə surətdə edirsə, idarəetmə rabitəsi ta-mam pozulur və münaqişəli şərait yaranır.

Təcrübədə belə bir variant da mövcuddur: rəhbər tək-başına qərar qəbul etməyə üstünlük verir, səbəblərini isə tabeçilikdə olanlara sonradan izah edir. Belə idarəetmə

qərarının mənəvi - psixoloji səmərəsi o qədər də yüksək olmur. İşçilər rəhbərin niyə belə addım atmasını anlasalar belə, belə qərarın kənardan zorla qəbul etdirilmiş kimi hesab edir, hətta uğurlu nəticə versə belə onu tənqid edir, icrasını isə deyinə - deyinə, rişxəndlə və həvəssiz həyata keçirirlər. Bu halda rəhbər nədəsə səhvə yol veribsə, təbəçilikdəkilər bunu məmurluq hissi ilə qəbul edir və özlərinin “haqlı” olduqlarını bürüzə verməyə cəhd göstərirlər. Onların bəziləri isə rəhbərin səhvlərə yol verməsini gözləyirlər ki, öz nöqtəyi - nəzərlərini nümayiş etdirməyə imkanları olsun və bununla da qərarların qəbul edilməsinə təsir etmək üçün təmin olunmamış arzularını yenidən həyata keçirə bilsinlər.

Belə də olur: rəhbər təbəçiliyində olanların rəylərini yalnız ona görə dinləyir ki, onları sonradan təkzib etsin və özünün səlahiyyət sahibi olmasını sübut etsin. Bu yanaşma qarşıda görülmək işlərə kollektivin marağını artırma bilməz, işçilər arasında laqeydlik və tapşırıqların icrası zamanı biganəlik hallarının çoxalmasına gətirib çıxara bilər.

Bütün hallarda rəhbər qərar qəbul edərkən problemlə şəraiti duymalıdır, dərk etməlidir. Xüsusilə də o halda ki, problemin həllində təbəçilikdə olan əlaqədar işçilər də qoşulmaq istəyirlər. Vacibdir ki, onlara malik olduqları bacarıq və qabiliyyətlərinin reallaşdırılmasına imkan yaradılsın, onların təşəbbüslərinə dəstək verilsin. Unutmayaq ki, hər hansı qarşılaşdığımız bir problemin həll etməyin ən gözəl yolu, bu barədə başqalarının da fikrini öyrənməkdir. Ərəblərin belə bir atalar sözü var: *“Məsləhəti bö-*

yüklə də elə, kiçiklə də. Amma qənaətdə öz ağılnla gəl”.

Beləliklə, kollektivin rəyinə səmimi, hörmətlə yanaşılması, bu rəylə hesablaşmaq üçün rəhbərin daxilən hazır olması hər hansı bir idarəetmə qərarının psixoloji cəhətdən dəstəklənməsinin zəruri şərti hesab edilməlidir.

Rəhbərin fəaliyyətində idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və icrası prosesi müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Bu qərarlar vaxtında və yerində verildə (nə gec, nə tez), kollektiv üzvlərinin uğur qazanacaqlarına daxili inamları qat - qat artır.

Hər hansı bir konkret tapşırıq idarəetmə prosesinin müəyyən mərhələsi çərçivəsində baş verir və təşkilatın qarşısında duran vacib məsələlərin həllinə hədəflənmiş olur.

Rəhbər tərəfindən qəbul ediləcək qərarın mürəkkəbliyindən asılı olaraq həmin prosesi aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

- yaranmış şəraitdən irəli gələn qərarın (tapşırığın) icrası məqsədinin dürüsləşdirilməsi;
- qərarın qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiyanın toplanılması və sistemləşdirilməsi;
- qərarın mümkün variantlarının işlənilməsi (iterasiyası);
- variantların qitmətləndirilməsi, ayrıca bir variantın reallaşdırılmasında gözlənilən səmərənin müəyyənləşdirilməsi;
- ən məqbul variantın seçilməsi, qərarın qəbul edilməsi.

Əmr və yaxud sərəncam şəklini alan idarəetmə qərarı

lazımı qaydada sənədləşdirilməlidir. Onun şərhində yığcam dildən, işgüzar üslubdan istifadə olunmalı, faydalı mənə yükünü daşımayan söz və ifadələr işlədilməməlidir. Qərar dəqiq məntiqi quruluşu ehtiva etməli və, bir qayda olaraq, iki ardıcıl bölmədən - girişdən (təsviri hissə) və nəticədən (əmr hissəsi) - ibarət olmalıdır. Əmr və sərəncam layihələrini elə hazırlamaq lazımdır ki, onlar təyinatına tam uyğun olsunlar, əsas hədəfi tuta bilsinlər, hüquqi normalara zidd olmasınlar və qanunvericilik prinsiplərinə cavab versinlər.

Elə ki, qərar kollegial qaydada qəbul edildi, rəhbər onun icrasında ardıcılığa əməl etməklə təkidli və israrlı olmalıdır. Əks halda, yəni icra intizamı bu və ya digər səbəbdən cavabdeh əməkdaşlar tərəfindən müəyyən qədər zəiflədikdə, nəinki artıq icraatda olan tapşırıqların, hətta gələcəkdə də qəbul ediləcək göstəriş və sərəncamların vaxtında və keyfiyyətlə reallaşdırılmasının da taleləri şübhə altına düşə bilər.

Kollektiv lideri hakimiyyət daşıyıcısı olduğu üçün o eyni zamanda dövləti təmsil edir və bu məsuliyyət əsl rəhbəri gecə - gündüz tərk etmir.

Geniş mənada belə bir qənaətə gəlmək olar: hər bir rəhbər ikili vəziyyətdədir: o həm idarə edir, həm də idarə olunur. Yəni o hər hansı bir kollektivin lideri olmaqla yanaşı yuxarı təşkilat (birlik, ittifaq, komitə, şirkət, nazirlik) qarşısında cavabdehdir və kollektivin fəaliyyətinin ümumi nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır. Yuxarı təşkilat rəhbəri (deyə ki, nazir) öz növbəsində Nazirlər Kabineti qarşısında, hökumət başçısı isə ölkənin Prezidenti

qarşısında məsuliyyət daşıyır. Ölkə Prezidenti isə, belə demək mümkündürsə, rəhbərlik etdiyi xalqın iradəsinə tabe olmaqla milli maraqların ifadəçisi və qarantıdır.

Beləliklə, *vəzifə ierarxiyasından asılı olmayaraq heç bir rəhbər öz funksiyalarını icra edərkən tam, 100% - li təkbəşinə sərbəstlik əldə etmək imkanına malik deyil.* Real həyat belədir. Biz bu fikri söyləyərkən hər bir kollektivin öz əsasnaməsində (nizamnaməsində) nəzərdə tutulan təsərrüfat müstəqilliyinin, o cümlədən onun rəhbərlərinin hüquq və vəzifələrinin zərrə qədər belə məhdudlaşdırılması ideyasından çox - çox uzağıq. Fəaliyyət növündən, təsərrüfat yönümündən asılı olmayaraq hər bir kollektivdə qazanılan uğur ümumi rifahımızın yaxşılaşmasına, nəticə etibarilə isə bütövlükdə dövlətimizin daha da güclənməsinə xidmət etmiş olur.

*“Müdrək kimdir? O kəs ki, hamıdan və hər kəsdən öyrənir.
Güclü kimdir? O kəs ki, ehtiraslarını cilovlaya bildi.
Dövlətli kimdir? O kəs ki, qismətindən razıdır.
Bu kimə qismət olub?
Heç kəsə”.*

Bencamin Franklin

FƏSİL 5

**XİDMƏTİ VƏZİFƏNİN İCRASINI MEHRİBAN
AİLƏ HƏYATININ AHƏNGİ İLƏ NECƏ
UZLAŞDIRMALI?**

İstehsalat psixologiyası üzrə mütəxəssis- həkim Mor-
timer Feynberqin tədqiqatları göstərmişdir ki, bütün
rəhbər işçilərin təxminən dördə üç hissəsi onları gizlicə
yaxalayan eyni peşə xəstəliyindən əziyyət çəkirlər. Onun
adı, əgər belə demək mümkündürsə, “xidməti ikinigah-
lıq” və yaxud şəxsiyyətin ikiləşdirilməsidir. Və bu şəx-
siyyətin ikiləşdirilməsi xəstəliyi çox hallarda lideri oldu-
ğu təşkilatla ailə arasında rəhbərin asudə vaxtı, düşüncə-
ləri və maraqları uğurunda aparılan mübarizə ilə bağlıdır.
Xəstəliyin ilk simptomları adətən eyni olur: tez - tez eza-
miyyətlərə getmək, işdə xroniki olaraq yubanma, xidmə-
ti sənədlərlə dolu portfella evə gəlmək, ailə tədbirlərin-
də mütamadi olaraq iştirak etməmək və s., və i. a. Xid-
məti pilləkəndə rəhbər nə qədər yüksəlsə, bu simptom-
lar özlərini daha kəskin şəkildə büruzə verirlər.

Həkim - psixoloq Feynberq israr edir ki, hər hansı bir
rəhbər qarşısında duran “xidməti ikinigahlılıq” problemini
nə vaxtında sezmirsə və onu həll etmirsə, onda fiziki və

ruhi sağlamlığı ilə real risk etmiş olur. Əgər özü də hiss etmədən onun həyatı ailə və iş maraqları arasında münəqişələr silsiləsinə çevrilərsə, o tez-tez stres vəziyyətləri keçirəcək, nəticədə əsəb sistemi zəifləyəcək və sağlamlığına ciddi xətər yetiriləcək.



Həyat sübut edir ki, işinin və karyerasının maraqları naminə ailə həyatının sevinclərini qurban verən, uşaqlarının tərbiyyəsini və bununla bağlı problemləri həyat yoldaşının çiyinlərinə atan rəhbər sonradan yaşa dolanda acı təəssüf hisslərinə düşər olur. Çünki, yaxşı rəhbər kimi qazandığı imicini səriştəsiz və biganə ata kimi itirir, uduzur. Xidməti karyeraya qurban verilmiş uşaqlarının qarşı-

sındakı qaçılmaz günah hissi və vicdan əzabı onu ömrü boyu təqib edəcək, o qəlb rahatlığı tapmayacaq və tez-tez keçirəcəyi stres vəziyyətləri onun həmdəmi olacaq. Tabeçiliyində olan işçilərdən umduğu hörmət və itaəti nə xanımından, nə də ki, balalarından görməyəcək.

Evin kişisi tərəfindən xidməti işə həddindən artıq aludəçilik, ailə qayğılarından yayınmaq, ailə problemlərinə ögey münasibət bəsləmək nəticə etibarı ilə kövrək ailə münasibətlərinin gərginləşməsinə və hətta ailənin dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Əgər rəhbər müəyyən mərhələdə hiss edirsə ki, “xidməti ikinigahlıq” xəstəliyinə tutulmaq üzrədir, deməli onun yarıyoldan qayıdıb sağalmaq imkanları hələ vardır. Ömrünün qalan hissəsini rahat yaşamaq və ailə ilə xidməti iş arasındakı maraqların tarazlığına nail olmaq üçün aşağıdakı beş qaydaya əməl edilməsi rəhbər üçün çox faydalı ola bilər:

1. Vaxtınızı planlaşdırın. Əgər siz xidməti vəzifələrinizin öhdəsindən layiqincə gəlirsinizsə, deməli siz həm öz işinizi, həm də tabeçiliyinizdə olanların işini təşkil etməyə qadirsiniz. Və istədiyiniz halda ev işlərinizlə məşğul olmağa da vaxt “oğurlaya” bilərsiniz. Yadda saxlayın ki, ev işlərinə sərf edəcəyiniz vaxt da tərəfinizdən təşkil olunmalı və planlaşdırılmalıdır. Həyat yoldaşınızın və uşaqlarınızın sərəncamında olacağınız istirahət günlərinin mənalı keçirilməsi çox vacibdir, çünki iş həftəsindəki ünsiyyət kəsi-ri məhz bu zaman müəyyən qədər bərpa olunur.

2. Ailə qayğıları ilə daim maraqlanın. İşdən evə gələndə heç vaxt söyləməyin ki, həddindən artıq yorğunsunuz və bu səbəbdən ailə üzvlərinizin gün ərzində və ya



xud siz ezamiyyətdə olduğunuz müddət nə ilə məşğul olmalarını dinləmək imkanınız yoxdur. Həqiqətən yorğun olsanız belə yaxınlarınız hiss etməlidirlər ki, siz onların şəxsi işlərinə və qayğılarına qarşı biganə deyilsiniz. Əgər siz vaxt tapıb kiçik ailə uğurları və yaxud çətinliklərini dinləməsəniz, sonradan təmənnə edə bilməyəcəksiniz ki, arvadınız və uşaqlarınız sizin şəxsi problemlərinizi qarşılıqlı şəkildə yüngülləşdirməyə cəhd göstərsinlər.

Ailə problemlərinin real əhəmiyyətini özünü aldatmadan qiymətləndirərək həmişə yadda saxlamaq çox vacib-

dir. İşdə ola bilsin ki, siz milyon manat vəsaitlərə sərəncam vermək səlahiyyətinə maliksiniz, amma evdə həyat yoldaşınız 50 - 100 manatlıq məişət əşyası almaqda sizdən məsləhət istəyəndə, ya qaş - qabağınızı tökürsünüz və yaxud qalmaqal salırsınız. Çətin olsa da başa düşməlisiniz ki, arvadınız üçün bu kiçik məbləğin əhəmiyyəti sizin şirkətinizdəki milyonların əhəmiyyətindən heç də az deyil.

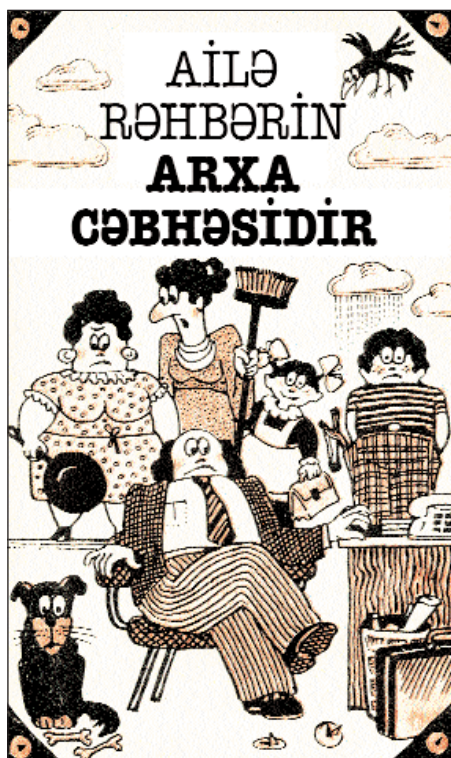
3. Ailə üzvlərinizi işinizlə tanış edin. Həyat yoldaşınız və uşaqlarınız iş şəraitinizlə sizin düşündüyünüzdən də çox maraqlanırlar. Odur ki, xidməti fəaliyyətiniz və qayğılarınız barədə evdə tez-tez söhbət edin, bir şərtlə ki, sizin məlumatlarınız həmişə şikayət xarakteri daşımasın. Aramsız olaraq “Bu gün mənim üçün çox dəhşətli keçdi” deyib gənc övladınızda peşənizə qarşı ikrah hissi oyatmayın. Bəlkə gələcəkdə o sizin yolunuzu davam etdirmək istəyəcək!

İmkan olduqca ildə bir neçə dəfə ailə üzvlərinizi iş yerinizə aparıb həmkarlarınızla, iş şəraitinizlə tanış etməyiniz ailə mehribançılığını bir qədər də möhkəmləndirər, övladlarınızın peşənizə qarşı hörməti (“Atamın peşəsi nə yaxşıdır!”), şəxsiyyətinizə qarşı qürurları (“Atam rəisdir, hamıdan böyükdür!”) artır.

4. Ezamiyyət müddətində ailənizlə gündəlik əlaqə saxlayın. İmkan daxilində gedəcəyiniz marşrutu və yaşayacağınız mehmanxananın ünvanını evdə qoyun. Evinizə tez-tez zəng edin. Şəhərlərarası telefon danışığıları haqqını ödəmək yeni ailə yaratmaqdan çox-çox asandır.

5. Mütəmadi olaraq öz ailə məqsədlərinizi təhlil edin. Bunun üçün ailənizin, onun hər bir üzvünün qarşısında duran məqsədlərini, kiminsə fərdi arzu və istəklərinin ailə

maraqları ilə üst-üstə düşüb - düşmədiyini zaman - zaman araşdırın. Bəlkə yaxın gələcəkdə siz və yaxud ailə üzvləriniz ciddi problemlərlə rastlaşacaqsınız? Bu çətinliklər olmasın deyə sizə şübhəli və yaxud qaranlıq görünən hər hansı bir məsələnin müsbət həlli üçün qabaqcadan neytrallaşdırıcı tədbirlər həyata keçirin. Əgər siz şirkətinizin işini qarşıdakı illər və hətta beşliklər üzrə planlaşdırırsınızsa, bunu ailəniz üçün niyə etməyəsiniz? Belə planlar karyeranızla ailə həyatınızın maraqlarının uzlaşdırılmasına, nəticə etibarilə isə qəlb rahatlığı tapmağınıza müsbət təsir edir.



Yadda saxlayaq ki, ailə hər bir kişinin, xüsusilə də rəhbər işçinin qürur mənbəyi və arxa cəbhəsidir. Bu cəbhədə işlər nə qədər rəvan olarsa, rəhbərin uğurları da bir o qədər çox, cəmiyyətdəki nüfuzu isə bir o qədər yüksək olar.

Nəticə: rəhbərlik etməyi biz əvvəlcə öz evimizdə öyrənməliyik.

“Yaxşı arvad səfeh kişini ər eyləyər, səfeh arvad yaxşı kişini-zəlil”.

(Qırğız atalar sözü)

*Mənə nöqsanlarımı göstərən
adamdan Allah razı olsun.*

* * *

*Başqasının səhv etdiyini gördükdə
Platon kimi özümüə sual verməliyik:
mən ona oxşamıram ki?*



Bağışla, əzizim, ancaq sən mənə erə gələndə
bilirdin ki, mən bürokratam

FƏSİL 6

PEŞƏKAR İMİCİ NƏDİR VƏ YAXUD NECƏ ETMƏLİ Kİ, SƏNİN PEŞƏNƏ DAİM TƏLƏBAT DUYULSUN

İnsan necə olmalıdır, hansı örnək xüsusiyyətlərə malik olmalıdır ki, ətrafdakıları üçün o cəlbedici görünsün, onlara xoş təsir bağışlasın? Özüdə bu adam cəmiyyətdə, kollektivdə müəyyən bir rəhbər vəzifəsi tutmuş olsun. Qədim dövrlərdən bəri bu suala cavab axtarılır. Müdriklərin ümumiləşdirilmiş qısa cavabı isə təxminən belədir: “İnsanlar ləyaqətli olmağa can atmalıdırlar. Çünki dünyada elə bir şey yoxdur ki, insan öz ləyaqəti və mənliyi hesabına onu əldə edə bilməsin”.

Özünün “Qeyd kitabçaları”nda rus yazıçısı A. P. Çexov vurğulayırdı ki, insanın əqli səlis, mənəviyyəti təmiz və xarici görünüşü səliqəli olmalıdır. Beləliklə, imic insanın həm daxili aləmi ilə, həm də xarici görkəmi ilə bağlıdır, onun təzahür xüsusiyyətləri isə cəmiyyətin ehtiyac və tələbatlarına cavab verməyə yönəldilmiş olur.

İmic hər kəsin daxilindəki “**Mən**” aləmini dərk etmək üçün mütləq ətrafında digər insanların mövcud olmasını nəzərdə tutur. Bu qavrama eyni zamanda şəxsiyyətin özü-

nün prizması vasitəsilə baş verir. Başqa şəxsləri anlamaq, başa düşmək qabiliyyəti emosiyalar və hislər üzərində qurulur. Bunun da nəticəsidir ki, imicin ilkin qavranılması insanları qeyri - iradi olaraq tez mütəəssir edir, sanki hər kəsin könlünü oxşamaq istəyir. İnsana belə xoş təsir bağışlayan məziyyətlərin biri və birincisi məhz elə gözəllikdir. İnsanlar bir - birləri ilə təmasda olanda ən tez nəzərə çarpan, bizə ən güclü təsir bağışlayan, bəzən duyğularımıza hakim kəsilən də elə gözəlliyin özü olur.

İmicin sonrakı, ikinci qavranılması ondan irəli gəlir ki, cazibədar şəxsiyyət olmaq üçün təkcə səliqəli xarici görünüş kifayət deyildir. Xarici görünüş imicin formalaşmasında böyük əhəmiyyət kəsb edir, lakin tam həlledici rola malik deyildir. Bir sıra tarixi şəxsiyyətlərin xarici görkəmi heç də həmişə ürək açan olmayıb, lakin onların cazibədarlıqlarına və məşhurluq qazanmalarına müasir siyasət və mədəniyyət xadimləri ürəkdən həsəd apara bilərlər. İmicin yaranmasının vacib prinsiplərindən biri təkcə insanların süuruna deyil, həm də instiktinə (hələ lazımınca ifadəsini tapmamış şüuruna) təsir etməkdir ki, bu da şəxsiyyətin daxili keyfiyyətlərinin üzə çıxmasını tələb edir. Bu keyfiyyətlər sırasında, ilk növbədə idrakı (ağlı), mənəvi və əxlaqi təməlləri, nətiqlik qabiliyyətini sadalamaq olar.

Rəhbər imicini gözəlləşdirən aşağıdakı məziyyətləri də qeyd etmək istərdik:

- ünsiyyətə və liderliyə meyilli olmaq;
- yeni şəraitə asanlıqla uyğunlaşmaq;
- tanımadığı insanlar dairəsində özünü inamlı hiss etmək;

- başqa cür düşüncələrə qarşı dözümlü olmaq;

Bəzən ailə - məişət qayğıları ilə əlaqədar hər hansı bir sənətkara üz tutmaq zərurəti yarananda qeyri - ixtiyari olaraq qətiyyətlə deyirik: “Özümü filan həkimə göstərəcəyəm”, “Uşağımı filan müəllimin sinifinə qoyacam”, “Maşınımı təmir üçün filan ustanın yanına aparacam” və s. və i.ə. Xalq arasında bu rəğbəti həmin mütəxəssislər yüksək peşəkarlıq imiclərinə görə qazanmışlar. Hörmət və izzət sahibləri olan belə sənətkarlara bütün cəmiyyətlərdə və bütün zamanlarda ciddi ehtiyac duyulmuşdur. Çünki yüksək imic nümunələri olan həmin mütəxəssislərin xidmətindən yararlanan hər kəs mənəvi zövq alır, qəlb rahatlığı tapır.

Lakin zəngin mənəvi aləmi olan qabil şəxslər heç də həmişə ətrafındakıların rəğbətini qazana bilmir. Çünki onlar “özünüyaratma” texnologiyasını mənimsəyə bilməyib, bu səbəbdən də özlərini təqdim və təlqin edə bilmir, yəni özlərini reklam etmir və yaxud etmək istəmir. Beləliklə, imic arzu, istək deyil, o tədqiqatdır, “*Mən kiməm?*” sualına sonsuz cavab axtarışıdır.



Tallin şəhərindəki menecerlər məktəbinin di-

rektoru V. K. Tarasovun fikrincə, indiki şəraitdə yaxşı işləməyi bacaran işçilər deyil, pis işləməyi bacarmayan işçilər daha çox qiymətləndirirlər. Məşhur sosioloq Evrin Qoffmann isə demişdir ki, imic - “təsərrüfatların idarə edilməsi” bacarığıdır. Bununla razılaşmamaq olmaz, ancaq bizə görə, bu bacarıq son dövrlərdə daha çox elmi mahiyyət kəsb etməkdədir.

Dünyada nə qədər insan varsa, bir o qədər də imic mövcuddur. Bizi maraqlandıran isə imicin hər bir konkret işçinin icra etdiyi işin xüsusiyyətinə nə dərəcədə uyğun gəlməsidir. Hər bir şəxsin imicində anadangəlmə, daha doğrusu, əcdadlarından irsən keçmə elementlər mövcuddur, məsələn boy, bədən quruluşu, sifət cizgiləri və s. Elmi cəhətdən sübut edilmişdir ki, irsən həmçinin əsas psixoloji cəhətlər və davranış xasiyyətləri də nəsildən - nəsilə keçə bilər.

Peşəkarın imici necə formalaşır? Ona nələr təsir göstərir? Siz peşəkara qarşı irəli sürülən və daim dəyişən tələbləri nəzərə almağa hazırsınız mı?

Mütəxəssis peşəkardan onunla fərqlənir ki, o öz işinin məqsədinə, nəticəsinə istiqamətlənmiş olur. Peşəkar isə bütün bilik və bacarığını real şəraitlərdə qarşıya çıxan konkret problemlərin həllinə yönəlmiş olur, onun üçün problemi ləngimədən, dərhal həll etmək daha vacibdir. Bu məqsədlə o başqa sahələrdə mövcud olan qabaqcıl və daha səmərəli üsullardan da yararlanmağa hazırdır, yəni müəyyən çərçivədə fəaliyyət göstərən mütəxəssisdən geniş profilli peşəkara çevrilir. Bir misal gətirək. Mütəxəssis gəlir və deyir: “Sizin kompüterə nəsə olub. Lakin

məndə olan dilək və ehtiyat hissələri ilə mən onu heç cür qaydaya sala bilmərəm”. Peşəkar isə gəlir və diləklər toplusu barədə heç nə demir, sadəcə olaraq ürəklə işə girir və sakitcə problemi aradan qaldırır.

Peşəkar kommunikativ olmağı, yəni ətrafdakılarla işgüzar ünsiyyət yaratmağı özünə borc bilir. Peşəkarla işləmək həm rəhbər üçün, həm də həmkarları üçün xoş və rahatdır.

Xidməti vəzifələrdə irəliləmək üçün hər bir kəs özünə güvənməli və buna əsas olmalıdır. Bəzən özümüz haqqındakı təsəvvürlərimizə, müsbət cəhətlərimizə nisbətən mənfi tərəflərimiz daha çox təsir göstərir. Çox güman bu hal ondan irəli gəlir ki, biz güclü tərəflərimizin və imkanlarımızın böyük əksəriyyətini faktiki olaraq ön plana çəkir və özümüz haqqında gündəlik düşüncələrimizdə onlara lazımı əhəmiyyət vermirik.

Həyatda uğurlar əldə edən insanlar adətən öz güclü cəhətlərinə arxalanır, vəzifələrini isə soyuqqanlıqla qəbul edirlər. Olur ki, uğursuzluğa düşər olan insanlar öz zəif xüsusiyyətlərinin girdabına düşür, “Mənə nə olmuşdur? Niyə məndə heç nə alınmır?” - deyər özlərini tənqid və məzəmmət edirlər. Nəticədə özlərinə olan inam get - gedə azalır.

Şəxsi imicin vəzifə karyerasına təsir edən vacib amil olmasına dəlalət edən bir neçə səbəb vardır:

- imic peşəkarlıqda yüksəlmə (iyerarxiyasında irəliləmə) məsələlərinə dair qərar qəbul edən şəxslərə birbaşa təsir edir;

- biz gördüyümüzə, müşahidəmizə inanırıq;

- biz çox məşğul olduğumuzdan bəzən ilk təəssüratlarımız əsasında qərar qəbul edirik;

- biz öz peşəmizin və yaxud çalışdığımız təşkilatın elçisi kimi çıxış edirik;

- xaricən səliqəli görünmək və özünü inamlı hiss etmək hər birimiz üçün çox önəmlidir.

Aydındır ki, real, gözəçarpan nəticələrlə müşayiət olunmayan imic, yaz günəşi altında qar əridiyi kimi, qısa zaman kəsişdiyində get - gedə azalaraq yoxa çıxacaq. Ətraf mühitlə səmərəli, qarşılıqlı fayda verən əlaqələrin, təmasların qurulması peşəkar üçün çox vacibdir. Odur ki, peşəkar imicini şərtləndirən cəhətləri belə ümumiləşdirmək olar:

- özünüz haqqında müsbət fikirdə olun və özünüza güvənin;

- kainatın xeyirxahlığına və xeyirxah insana inanın;

- sosial və şəxsi məsuliyyətli olun (“həyatımdakı bütün müsbət və mənfilərin səbəbkarı mən özüməm”);

- zərurət yarandıqda dəyişmək istəyinə və özünüzu qorumaq üçün risk etmək bacarığına malik olun;

- əgər uğur əldə olunmursa həyat mövqeyinizi dəyişin, imicinizi dəyişin və sizi uğur gözləyir!

İşlərimiz rəvan gedəndə də, çətinliyə düşəndə də yadımızda qalsın: iradə, əzm və səbir insanı öz məqsədinə qovuşdurur. Qədim yunan filosofu Kleobul vaxtilə demişdir: “Evdən çıxanda özündən soruş: niyə çıxırsan? Qayıdanda yenə soruş: nə ilə qayıdırsan?”.

Gənc rəhbərlərə tövsiyə: xameleon kimi həyata uyğunlaşın! Hər hansı bir böyük - kiçik şans yolunuza çıxanda

mütləq qaydada ondan faydalanmağa çalışın. Müxtəlif çətin vəziyyətlərdə risk edərək və özünüz də bilmədən səhvlərə yol verərək siz çox qiymətli təcrübə toplamış olacaqsınız. Hətta günbəgün artan daxili potensialınıza və qabiliyyətinizə xeyli təəccüb edərək özünüz özünüzdən soruşacaqsınız: “Bu mənəmmi?”

“Sənə tapşırılan işi vicdanla yerinə yetirmək süurlu həyatının hər bir dövründə, bütün vəzifələrdə başlıca məqsədin olmalıdır. Varlanmağın da, yüksək rütbələrə çatmağın da əsas yolu budur”.

*Azərbaycan Milli Elmlər
Akademiyasının muxbir üzvü
Əli Xudu oğlu Nuriyev*

FƏSİL 7

XİDMƏTİ ÜNSİYYƏT VƏ ETİK NORMALAR



Etika (əxlaq nəzəriyyəsi) dedikdə, geniş mənada insanlar arasında müsibətləri müəyyən edən qayda və təlimatların toplusu nəzərdə tutulur. Xidməti etiket - xidməti ünsiyyət normalarıdır. Onun əsasını xidməti əlaqələr qurulan zaman düşüncələr, qarşılıqlı mülahizələr və ilk növbədə, *müzakirə olunan məsələnin əhəmiyyətinin dərk edilməsi, qarşı tərəfin mövqeyinə nəzakətlə yanaşmaq bacarığı* təşkil edir.

Bütün səviyyələrdə xidməti ünsiyyət qurularkən belə bir yəqinlik hasil olmalıdır ki, müzakirə edilən məsələ həm sərəncamverən üçün, həm də icraçı üçün eyni dərəcədə vacib və əhəmiyyətlidir. Müəssisə və təşkilatlarda belə bir fikir də mövcuddur ki, icraçının qarşısında duran problemin bütün incəliklərini bilməsi mütləq deyil. Bu mövqe bizim üçün mübahisəli görünür, çünki müzakirə olunan məsələnin tam anlaşılması və əsas hədəfin düzgün seçilməsi tələbi hər iki tərəf üçün məlumatlandırmanın eyni əhəmiyyətə malik olmasını nəzərdə tutur.

Xidməti ünsiyyətin növbəti qaydası kommunikasiya prosesində *düzgün istiqamətin* müəyyənləşdirilməsidir. Xidməti ünsiyyət etikətinin vacib şərtlərindən biri də *obyektivliyə* ciddi riayət olunmasıdır ki, bu halda tərəflərin vəzifə və marağı, diqqət və ehtiyacı, məsuliyyət və səbəbi optimal mütənasiblikdə uzlaşdırılmalıdır.

Xidməti ünsiyyət zamanı *faktlara* xüsusi diqqət yetirilməlidir, çünki düzgün istiqamətlənmənin də, obyektivliyə ciddi riayət olunmasının da təməli, təkan-

verici amili məhz faktlar olmalıdır. İşgüzar kommunikasiyanın pragmatik normaları, idarəetmənin və özünüidarəetmənin imperativləri də nəzərdən qaçırılmalıdır.

Əmr və xahiş xidməti etiketin vacib anlayışlarıdır. Bunların hər ikisi müəyyən situasiya yaradılması və yaxud müəyyən tədbirlər görülməsi zərurətindən meydana çıxır. Bu anlayışlar qətililik dərəcələrinə görə fərqlənirlər və hansından nə dərəcədə istifadə olunması yaranmış hər bir konkret şəraitdən asılıdır. Əmr forması, tələbkarlığın kəskin tərzli ekstremal şəraitlərdə özünü doğruldur. Əmr inzibatçılığın sinonimidir. Onun tapşırıq verilərkən yerinə düşüb - düşməməsinin əsas meyarı aşağıdakı hesab edilir: o halda ki, işi xahişlə yoluna qoymaq olar, onda əmr verməyə ehtiyac yoxdur. İnzibatçılığın sərt tərzli idarəetmənin ən səmərəsiz formasıdır. Əmr nə qədər sərt olarsa, o icraçını (təbəçilikdə olanı) bir o qədər çox “qıcıqlandırar”, onun şəxsi təşəbbüskarlığını azaldar ki, bu da görülcək işin son nəticəsinə, onun səmərəsinə mənfi təsir göstərir və bu halda icraçıdan məsuliyyət tələb etmək imkanını heçə endirir.

Əmr cəzalanma hədəsi ilə müşayiət olunduqda isə əksər hallarda icra keyfiyyətinin səviyyəsi kəskin sürətdə aşağı düşür və icraçıda istər-istəməz etiraz və müqavimət hissi baş qaldırır.

Bəzən xahiş etmək də yerinə düşməyə bilər. Xüsusilə söhbət adi xidməti vəzifələrin icrasından gedirsə. Onları icraçıdan xahiş etmək onun minnətini götürmək

kimi çıxır və xeyli mənasız görünür. Ünsiyyətin xidməti situasiyalarının böyük əksəriyyətinə uyğun gələn üsul tapşırıq verməkdir. Bu halda tapşırığın məzmunu birbaşa xidməti vəzifələrin çərçivəsindən çıxırsa, o xahiş formasını almış olur.

Cəzalandırma - ünsiyyətin xidməti etiketinin vacib elementidir. O, ilk növbədə ədalətli olmalı, işçinin məsuliyyət səviyyəsinə, yol verilmiş xətanın dərəcəsinə, onun fəsadının dərinliyinə və dərkətməsi qabiliyyətinə uyğun olmalıdır. Əgər göstərilən bu şərtlərin



hər hansı biri pozulsa, cəzalandırmanın səmərəsi və eyni zamanda onun mənəvi bəraətləndirilməsi destruktiv nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Xidməti münasibətlər etikasında *təşəkkür və kompliment* də məxsusi yer tuturlar. Təşəkkürün özülündə təbəçilikdə olan işçilərin müvəffəqiyyətlərinə olan diqqət və onların vaxtında şirnikləndirilməsi, mükafatlandırılması durur. Bəzən məqamında deyilmiş xoş sözlər gecikmiş pul mükafatından yaxşı təsir bağışlayır. İşçini yerində və vaxtında tərifləmək, irəliləyişi qeyd etmək, təşkilat üzrə göstəricilərin yaxşılaşmasında onun da rolunu (az da olsa) vurğulamaq ümumi işə əlavə stimül vermək deməkdir.

İnsanın şəxsi və xidməti keyfiyyətlərinin bir qədər şişirdilmiş ifadəsi olan komplimentlər rəhbərlər tərəfindən icraçılara söyləndikdə sonuncular psixoloji rahatlıq tapır, ləzzət alır və kollektivdə xoş münasibətlər saxlanılması üçün müəyyən dərəcədə təlqin edilmiş olurlar. Hər bir şeyin həddi olduğu kimi, kompliment də dərəcəsini aşmamalıdır. Əks təqdirdə onun arxasında istehza, rişxənd və yaxud yaltaqlıq elementləri özünü büruzə verə bilər.

Xidməti münasibətlərin etikasına aid ədəbi mənbələrə, şəxsi müşahidələrimizə əsaslanan bir sıra qaydaları, məsləhətləri önə çəkməyi və onları idarəetmənin gündəlik funksiyaları, eləcə də rəhbərlərin düşdüüyü müxtəlif situasiyalarla uzlaşdırmağı lazım bildik.

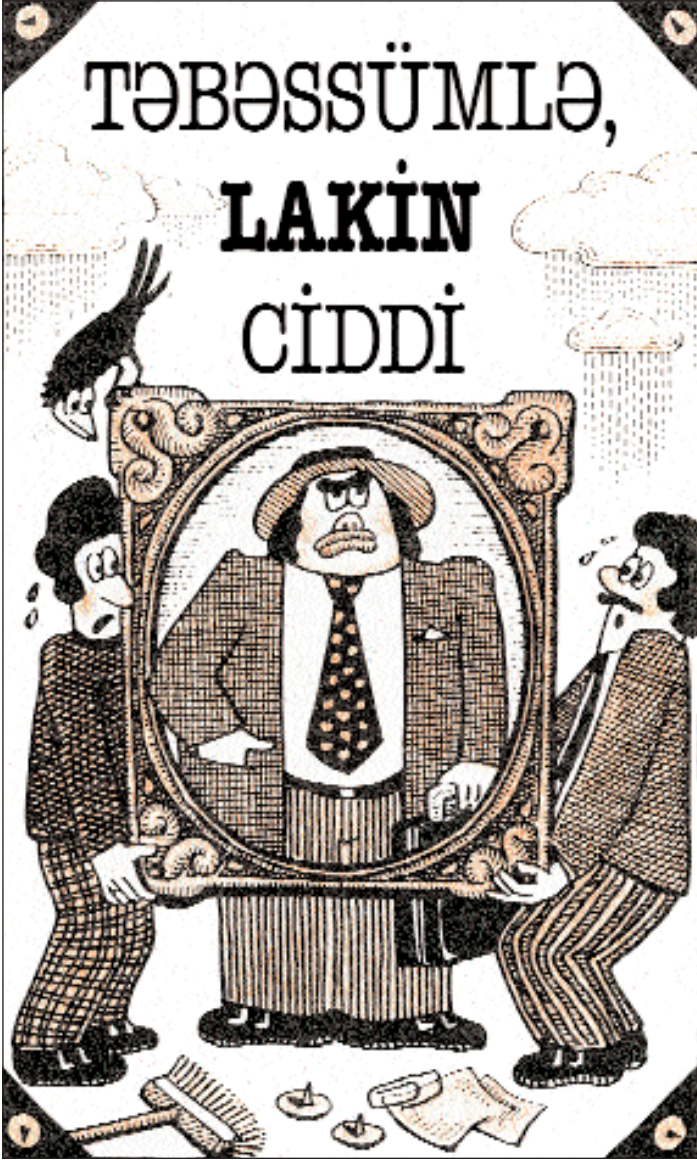
Ətrafınızdakılara gülümsəyin. Bəllidir ki, əmək məhsuldarlığının səviyyəsi və istehsalatda çalışanlar

arasında qarşılıqlı münasibətlərin “şirinliyi” hər kəsin əhval - ruhiyyəsinin necə olmasından da asılıdır. Əhval - ruhiyyə isə öz növbəsində gündəlik güzaranımızdan və onu necə idarə edə bilməyimizdən qaynaqlanır.

İş gününün necə cərəyan edəcəyinin təməli evdəki şəraitdən asılı olaraq formalaşmağa başlayır: necə istirahət etdik, ailədəki münasibətlər necədir, uşaqların hansısa bir “xəta” çıxarıb, ya yox... və s.

Yuxudan ayılarkən səhər - səhərki təbəssüm və salamlama bütün ailə üzvlərində, o cümlədən ər - arvadla xoş əhval - ruhiyyənin yaranmasına böyük stimül verir. Yeri gəlmişkən, Azərbaycan televiziyasının ictimai kanalında müamədi olaraq yayımlanan “Ovqat” verlişi də məhz elə hamımıza səhər - səhər xoş ovqat təlqin etmək məqsədini güdür. Amma işə gedərkən yolda ictimai nəqliyyatdakı sıxlıq sizi əsəbləşdirə bilər və əhvalınızın bir qədər aşağı düşməsinə səbəb olar. Belə şəraitdə yaxşı əhval - ruhiyyəni saxlamaq olarmı? Əlbətdə olar. Xatırlayın, uşaqlıq illərimizdə bizi öyrədirdilər: kimisə təsadüfən itələdinsə, birinci sən üzr istə. Hər hansı bir baş verə biləcək qanqaraçılığın, dalaşmanın qarşısını zarafatla, gülümsəməklə almaq olar. Buradan birinci nəsihət:

-bütün şəraitlərdə öz davranışınızı idarə etməyi bacarın. Gülərzümlü və nəzakətli olun. Ətrafınızdakı insanlara təbəssüm göstərin, onlara gülümsəyin. Həm özünüzdən, həm də sizi əhatə edənlərin yaxşı əhval - ruhiyyəsinin saxlanmasına cəhd göstərin.



Bir - birimizlə ehtiramla salamlaşın. “Müəllif (yəni bu sətirlərin müəllifi) bizi adam yerinə qoymur, yəni biz o yerə qalmışıq ki, salamlasmağı da bacarmırıq!”, - deyə hiddətlənə bilərsiniz. Əlbətdə, salam verməyi bacarırsınız. Amma bir anlığa xatırlayın, salamlasma kimi sadə bir hərəkətdə nə vaxtsa pərt vəziyyətə düşdüyünüz olubmu? Olub. Onda gülümsəyin və axıra qədər oxuyun.

Vəzifə rütbəsindən asılı olmayaraq iş otağına digərlərindən sonra daxil olan şəxs içəridəkiləri birinci olaraq salamlamalıdır. İştirakçılar isə sinifdə olduğu kimi xorla cavab verməməli, yalnız yaxında oturanlar və nisbətən rahat vəziyyətdə olanlar daxil olanın salamını ehtiramla cavablandırmalıdırlar. Bir qrup tanışlarla rastlaşdıqda isə növbə ilə onların hər birinin əlini sıxmaq çox da vacib deyil.

Tabeçilikdə olanın rəisinə birinci salam verməsi ənənə halını alıb, lakin görüşmək üçün birinci olaraq əlini rəis uzatmalıdır. Ancaq istisnalar da var: qadını (hətta şəxsi katibəsini) rəis birinci salamlayır. Bu istisnadan bir istisna da irəli gəlir: gənc qızın birinci olaraq rəisini salamlamağı qəbahət hesab olunmur.

Rəisin əmək veteranını, özündən yaşca böyük həmkarını salamlaması xoş təəssürat bağışlayır.

Olur ki, rəhbər tabeçiliyində olanların salamını almır. Belə davranış istər - istəməz onun nüfuzuna xələl gətirir.

Salamlasma kimi kiçik bir element haqqında niyə belə çox danışdıq? Ona görə ki, iş gününün başlanğıcında insanların əhvalının yaxşı olmasının həlledici əhəmiyyəti var. Buradan ikinci qayda irəli gəlir:

İşə gələrkən öz həmkarlarınızı ürəkdən salamlayın.

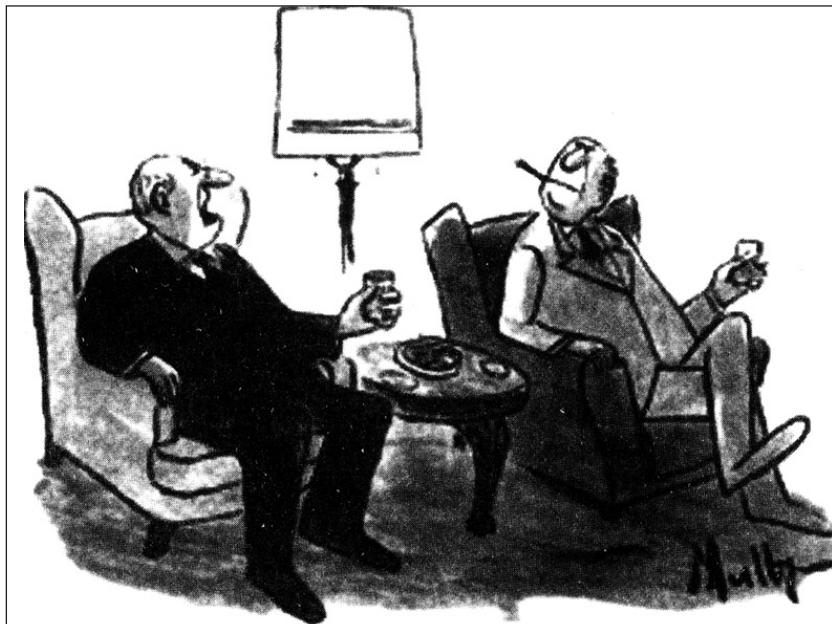
Onlara hiss etdirin ki, onlarla birgə yeni iş gününü başlamaq sizin üçün xoşdur və onlar sizin hər cür kömək və dəstəyinizə bel bağlaya bilərlər.

“Sən” və yaxud “siz” müraciətlərindən hansı hallarda istifadə olunmalıdır? Hamıya “sən” deyə müraciət edən rəisə adətən sadə, əlyətərli, “bizim adam” kimi baxırlar. Lakin bilməliyik ki, belə ədalar heç də hamının xoşuna gəlmir. Bir sıra adamlara belə müraciət forması ədəbsizliyin təzahürü kimi görünür. Əlbəttə ki, həmkarlar arasında ünsiyyət forması şəxsi münasibətlərin səviyyəsindən, durumundan asılıdır. Əgər bu münasibətlər xeyirxah və dostyanadırsa, əməkdaşların biri - birinə “sən” deyə müraciət etməsi tamamilə yerinə düşür.

O ki, qaldı rəisin təcəbülkdə olanlara müraciət etməsinə... Əgər rəis təcəbülində olanların bəzilərinə “sən”, digərlərinə isə “siz” deyə müraciət edirsə, belə bir təəssürat yaranır ki, onun yaxın adamları var. Başqa bir variant da olur: rəis bəzilərinə sayqısızlıqla “sən”, digərlərinə isə ehtiramla “siz” deyə müraciət edir. Hər iki halda nəticələr mənfidir. Hamıya “sən” deməklə müraciət olunması da düzgün hesab edilmir, çünki belə münasibət tələbkarlığın azalmasına və açıq - saçıqlığa gətirib çıxarır. “Siz” əvəzliyi təkcə ünsiyyət mədəniyyətinin təzahürü deyil, o yeni zamanda işçilər arasında xidməti məsafənin qorunub saxlanması vasitəsidir.

Beləliklə, üçüncü qaydaya qısa xülasə verək:

Təcəbülkdə olanlara “siz” deyə müraciət etmək normal xidməti münasibətlərin və əmək intizamının lazımı səviyyədə saxlanılmasının zəruri alətidir.



«İnsanlarla bərabər kimi davran,
dərhal zənn edəcəklər ki, bu həqiqətdən də belədir»

Müzakirələr bərabər əsaslarla aparılmalıdır. İclaslar, müşavirələr və yığıncaqlar idarəetmənin kollektiv formalarıdır. Kollektiv tədbirlərin səmərəsi onda təmin olunur ki, qoyulan məsələlərin müzakirəsində vəzifəsindən, yaşından və iş stajından asılı olmayaraq hamı bərabər hüquqlu, bərabər səlahiyyətli tərəfdaş kimi iştirak edir. Təcürbədə (xüsusilə də avtokrat rəhbərlər tərəfindən) bu şərtə heç də həmişə əməl olunmur. Rəhbərin atmacaları, bəzən isə mübahisəli və səhv olan öz fikirlərini başqalarına sırımaq cəhdi təcürbədəki işçilərin müzakirədə iştirak etmək həvəsini öldürür və onlar “lal” olmaq məcburiyyəti

tində qalırlar. Bu isə ümumi işin xeyrinə deyil. Odur ki, aşağıdakı qaydaya əməl etməyinizi tövsiyə edirik:

Yığıncaq iştirakçılarına maksimum xeyrxahlıq göstərin. İnsanlar ona görə bir yerə toplaşırlar ki, ilk növbədə rəhbərin maraqlı olduğu məsələnin həlli üçün idarəetmə qərarı qəbul etsinlər;

Başqalarını səbrlə dinləməyi öyrənin, onların ünvanına atmacalar söyləməyin, təkcə siz razı deyilsiniz deyərli sürülən hər hansı bir təklifi rədd etməyin, başqalarına da öz fikirlərini bildirməyə imkan verin, yığıncaq iştirakçılarının fəallığını hər vəchlə təşviq edin.

Əmr və xahişdən istifadə qaydaları. Təsərrüfat rəhbərləri gündəlik işlərin icrasında əsasən iki göstəriş formasından - əmr və xahişdən istifadə edirlər. Lakin bu formaların tətbiqi heç də həmişə yaranmış mühitlə, baş vermiş situasiya ilə üst - üstə düşmür. Bəzən əmr verilməli olduğu halda yalvarıcı tərz səslənir. Nəzakətli xahişlə keçinməli halda isə qəzəbli əmr verilir, özü də cəzalandırma hədəsilə.

Biz hər şeyə güzəşt edən liberalizmin tərəfdarı deyilik. Tənbel və avara işçinin gərək “ipini bərk dartasan”, xidməti vəzifələrinə səhlənkər yanaşdığına görə isə ara - bir cəza ilə hədələyəsən. Əmr forması ekstrimal şəraitlərdə (mühüm tapşırığın icrasının pozulması təhlükəsi, texniki təhlükəsizlik qaydalarına əməl edilməməsi və s.) vacib və zəruridir. Lakin göstərişlərin sərt formasını inzibati idarəetmənin əsas üslubuna çevirmək olmaz. Tabeçilikdə olanlar vaxt keçdikcə hədə - qorxu tərzinə reaksiya verməməyə öyrəşirlər və bununla da göstərişlərin səmərəsi

aşağı düşür.

Bəs onda gündəlik iş şəraitində göstərişlərin hansı formaları yerinə düşər, məqbul sayıla bilər? Tabeçilikdə olanın bir başa xidməti vəzifələri çevrəsinə aid olan göstərişləri əmr şəkildə verilməsi daha düzgündür. Amma onun tərz-i həmişə və mütləq nəzakətli olmalıdır.

Sozsüz ki, istehsalatda tez-tez gərgin vəziyyətlər yaranır. Deyirlər ki, belə hallarda kobud rəftarsız keçinmək olmur. Biz bununla razı deyilik. Təcrübə sübut edir ki, ümumi işə ziyan gətirməmək üçün bütün şəraitlərdə xidməti münasibətlərin işgüzar tərz-i qorunub saxlanıla bilər. Kobud rəftara qarşı böyük nəzakətlə cavab vermək əksər hallarda qələbəni təmin edir.

Tabeçilikdə olanın xidməti vəzifələri dairəsinə aid olmayan göstərişlər xahiş formasında verilsə daha yaxşı olar. Tapşırıqların bu forması tabeçilikdə olanlar tərəfindən ümumiyyətlə daha çox razılıqla qarşılanır və təbii ki, daha çox həvəslə icra olunur.

Xidməti münasibətlər etikasının beşinci qaydasını ifadə edək:

- bütün situasialarda səbirli və soyuqqanlı olun, tabeçiliyinizdə olan işçilərinizə tapşırıq, (göstəriş) verərəkən nəzakətli olun;

- unutmayın ki, tabeçilikdəkilər tapşırığı xahiş formasında daha yaxşı, daha rəğbətlə qəbul edirlər, nəinki əmr formasında.

Tənbeh etməkdənsə təşəkkür etmək, razılıq bildirmək yaxşıdır. Həvəsləndirmə və cəzalandırma kollektiv üzvlərinin fəallaşdırılması və tərbiyyə edilməsi işində istifadə

edilən mühüm vasitələrdən hesab olunurlar. Təyinatlarına görə onları müqaisə etmək olmaz, lakin təcrübə göstərir ki, insanların əmək fəallığına həvəsləndirmə (şirnikləndirmə) daha çox təsir edir, nəinki cəzalandırma. Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olar: həvəsləndirmə tədbirlərindən daha çox və bacarıqla istifadə etmək lazımdır.

Onlara üstünlük verməklə, biz cəza tədbirlərini rədd etmirik, amma bu halda elementar etik normalara riayət olunmalıdır. Müxtəlif yaşlı, cinsli və tēparamentli işçilərin oxşar günahlarına görə eyni ölçülü cəza tədbirini tətbiq etmək düzgün deyil. Məsələn, yaşlı adama və yaxud qadına nəzakətlə irad bildirmək, yüngül təbiətli və yaxud laqeyd cavan işçiyə isə camaat qarşısında sərt tēpki vermək daha yaxşıdır.

Xidməti münasibətlər etikasının altıncı qaydası:

- tēbeçiliyinizdə olan həmkarlarınıza qarşı diqqətli olun, onların işdəki hər bir müvəffəqiyyətinə diqqət yetirin və buna görə onları həvəsləndirin, şirnikdirin. Onların hansınasa vaxtında “Çox sağ ol” deməyiniz pul mükafayından da kəsərli və səmərəli ola bilər;

- xidməti xətasına görə kimisə cəzalandırmaq zərurəti yaranıqda, ədalətli və nəzakətli olun. İfadə forması və cəza həddini seçərkən işçinin yaşı, cinsi və tēperamentini nəzərə alın.

İşçiləri anlamalı və onlara kömək etməliyik. Rəhbərlərin böyük əksəriyyəti şəxsi və xidməti məsələlərinə görə işçilərinin qəbulunu təşkil edirlər. Bu çox məsuliyyətli funksiyadır.

İndiki kimi yadımdadır... 1985-ci ilin Novruz bayramı

ərəfəsində mən Bakı süd istehsalat birliyində baş direktor işləyərkən qəbuluma bir qadın işçimiz gəlmişdi. Yerli həmkarlar komitəsinin sədri və kadrlar şöbəmizin rəisi də qəbulda iştirak edirdilər. Bu qadın sex yoldaşı olan digər bir qadından şikayətlənirdi. Aralarında olan qeyri-sağlam münasibətlərdən danışarkən, o hönkür-hönkür ağlamağa başladı. Bu an xidməti telefon zəng çaldı və mən bir anlığa şikayətçinin söhbətinin məğzindən yayındım... Telefon danışığı qurtardıqdan sonra mən üzümü ona tutub soruşdum: “Bir də təkrar edin, görüm sizinlə nə baş verir?”. Qadın susurdu. Bəli, göz yaşlarına səbəb olmuş səhnəni o bir daha təkrar etmək iqtidarında deyildi. Hiss etdim ki, mən düzgün hərəkət etməmişəm, şikayətçiyə kifayət qədər diqqət yetirməmişəm. Belə xoşagəlməz situasiyaların gələcəkdə də baş verməməsi üçün qəbul zamanı telefonların müvəqqəti kəsilməsinə (köməkçinin otağına keçirilməsinə) qərar verdim.

Xidməti münasibətlər etikasının növbəti qaydası:

- şəxsi məsələlərə görə vətəndaşların qəbulu zamanı diqqətinizi digər işlərlə yayındırmayın, qəbula gələnlərlə raftarınız nəzakətli və ədalətli olsun.

Tənqid və etika. “Tənqidi heç kəs sevmir”-ifadəsini tez-tez eşitmək olur. Bəli, tənqiddən həm sui-istifadə etmək olmaz, eyni zamanda ona məhəl qoymamaq da yaxşı nəticə vermir.

Səkkizinci qaydanı ifadə etməyə cəhd göstərək:

- insanlara güclü təsir vasitəsi olan tənqiddən bacarıqla və ehtiyatla istifadə edin. Onlardan sui-istifadə etməyin, qərəzli və tənqidi bəhanələrlə, yersiz iradlarla in-

sanların ləyaqətini alçaltmağa tələsməyin, tənqidin hədəqəsindən çıxaraq dərin bir mübahisəyə, qanqaraçılığa çevrilməsinə yol verməyin;

- aşağıdan gələn konstruktiv tənqiddə görə heç kəsi təqib etməyin. Belə tənqid sizi işinizdəki səhvlərdən və nöqsanlardan qoruyar, kollektiv üzvləri ilə əlaqələrinizi möhkəmlədir.

Yaltaqlıq qətiyyətlə məzəmmət olunmalıdır. İctimai münasibətlərin bütün digər sferalarında olduğu kimi, xidməti münasibətlərdə də hər bir işçinin şəxsi ləyaqət hissinin, təşəbbüskarlığının və işə yaradıcılıqla yanaşması istəklərinin inkişafı və dəstəklənməsi çox vacibdir.

Həyatın müxtəlif sahələrində, o cümlədən hər kəsin işlədiyi kollektivdə bu və ya digər şəkildə (açıq, ya bir qədər incəliklə pərdələnmiş) rəisinə yararlanmaq və yaltaqlıq etmək istəyən insanlara az da olsa rast gəlinir. Yaltaqlıq hissləri müxtəlif formalarda təzahür edir: öz rəhbərinə kor-koranə itaətdə, rəisin dediyi və etdiyi ilə bütövkükdə və danışqsız razılaşmaqda, yuxarı rəhbərləri yerli-yersiz tərifləməkdə. Yaltaqlar və rəislərinə yararlanmaq istəyənlər öz davranışları ilə təkcə öz rəhbərlərinin mə-nəviyyatını deyil, həmçinin əmək kollektinin bütün mə-nəvi-psixoloji ab-havasını korlayır və pozurlar.

Yaltaqlığın baş verməsi və ayaq tutub yeriməsinə hələ də rast gəlinən təkbəşinalıq prinsipinin mütləqləşdirilməsi səbəb olur. Bəzi kollektivlərdə qeyri - mədud təkhakimiyyətlik həm xidməti sui-istifadələr, əndazəni aşmalar, həmçinin yaltaqlıq üçün zəmin yaradır. Bu eyni bir medalın iki üzüdür.

Beləliklə, xidməti ünsiyyət etikasının sonuncu, doqquzuncu qaydası:

- müstəqil və qətiyyətli insanları qiymətləndirin, yaltaqların zəhlə tökən xidmətlərindən uzaq durun, özünüzü gözləyin. Bununla siz kollektivinizdə sağlam psixoloji mikromühitin möhkəmlənməsinə və rəhbərliyin ümumi səmərəsinin yüksəldilməsinə kömək etmiş olacaqsınız.

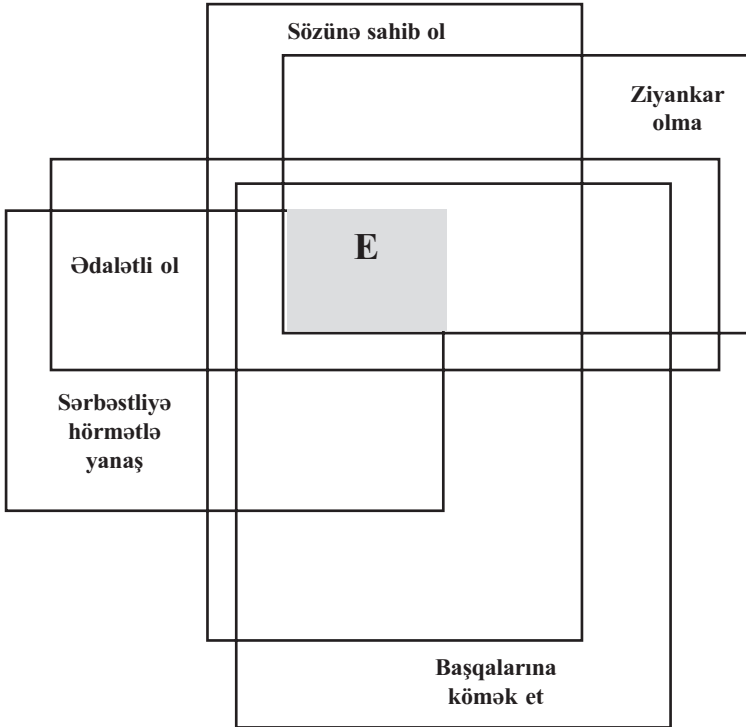
- təkbəşinalıq hüququndan sui-istifadə etməyin, ictimai özünüidarəetmə orqanları və qabaqcıl işçilərinizlə idarəetmənin bütün vacib prinsiplial məsələləri barədə mütəmadi məsləhətləşmələr aparın.

Bir neçə kəlmə də rəhbərin müavinləri ilə öz arasındakı münasibətlər haqqında. Müavinlər təkcə cari məsələləri qaldırmaqla kifayətlənməməli, eyni zamanda təşəbbüs göstərməli, sərbəst qaydada problemləri axıradək həll etməyi bacarmalıdırlar. Rəhbərlər isə öz xidməti səlahiyyətlərinin bir qismini onlara həvalə etməli, müavinlərinə müvafiq hüquqlar verməlidir ki, onlar: “Razı deyilsən - etiraz et, etiraz edərkən - təklif ver, təklif edərkən - icra et” prinsipinə uyğun hərəkət etməyə özlərində daxili qüvvə tapa bilsinlər.

İtaətkar, təriflərə və yaltaq hərəkətlərə meyilli olan müavinlərdən ehtiyatlanmaq lazımdır. Onlara qarşı həddindən ziyadə yumşaq olmaq, onların naşı hərəkətlərini vaxtında düzəltməmək ümumi işə ziyan verir və nəticə etibarilə rəhbərin şəxsi nüfuzuna xələl yetirir. Müavinlərə və təbəçilikdə olanlara inanmaq, onları bir - birilə üz - üzə qoymamaq, onların içərisində kimisə fərqləndirməmək və beləliklə də subordinasiyanı pozmamaq lazımdır. Meydana

çətin bir problem çıxdıqda isə, onu müavinlərlə işgüzarcasına müzakirə edib atılacaq addımların, ediləcək hərəkətlərin konkret planını müəyyən etmək olduqca vacibdir.

E=Etik davranış



Rəis: “Mənə yaltaqlıq lazım deyil. İstəyirəm ki, hamı mənə həqiqəti söyləsin, hətta buna görə onları işdən azad etsəm belə!”

FƏSİL 8

ÇƏTİNLİKLƏRDƏN QORXMAYIN VƏ HEÇ VAXT TƏSLİM OLMAYIN!

Bütün müvəffəqiyyətlərin açarı olan elmdə, qulluq piramidasında və yaxud ailə həyatında hər hansı bir səbəbdən uğursuzluğa düşər olanda biz gərək ümid-sizliyyə, məyusluğa qapılmayaq. Əksinə, belə hal bizi mətinləşdirməli, ağıllı və perspektivli düşünməyə sövq etməli və daha mübariz etməlidir. Uğursuzluq müddətcə uzun sürsə belə daim deyil, müvəqqətidir. Onun ardınca müvəffəqiyyət və uğur gələcəyinə möhkəm inanmalı, bu yöndə əzmlə çalışmalı, gündəlik mübarizəmizi səngitməməliyik - axı görünən hər qara buludun arxasında sonsuz açıq səma var.

Hər kəs üçün özünə, öz daxili potensialına inanmaq müdriklik kimi bir şeydir. Hətta problemlər girdabında təkləkdə çabalayanda belə bu hiss ilahi bir qüvvə kimi qarşıladığımız çətinliklərin səbrlə və məharətlə aradan qaldırılmasına kömək edəcək, bizi addım - addım məqsədimizə yaxınlaşdıracaq və qələbədən qələbəyə aparacaq.

Tarixə qısa ekskurs etsək, müəyyən mənada özümüzə belə təsəlli taparıq ki, indiyə qədər bəşər övladının heç

birinin (istər muzdur, istər sərkərdə, istərsə də dövlət başçısı olsun) nə xidməti karyerası, nə də ki, şəxsi həyatı ömrü boyu eyni qaydada rəvan getməyib. İnsan ömrünə xas olan bu xüsusiyyəti nəzərdə tutaraq Cəfər Cabbarlı yazmışdır: “Həmişə bir nəfər bəxtiyar və hökmdar ola bilməz. Dövrən bir insanı ucaldıb, ucaldıb, birdən ən yüksəkdən yerə elə çırpır ki, bir də ucalmasına çarə tapılmaz. Bəzən də əksinə, bir insanı illərlə xar edib birdən yüksəldər”.

Əlbəttə ki, belə hallarda Allah təala tərəfindən hər bir bəndəsinin qismətinə yazdığı bəxt və taleyin də rolu inkaredilməzdir...

Əziz oxucular! Məlum olduğu kimi İmam Hüseyn (ə) 61 - ci il hicri qəməri ili, Məhərrəm ayının 10 - da (yəni Aşura günü) haqqı yer üzündə bərpa etmək üçün öz səhabələri ilə birlikdə qiyam edərkən düşmən tərəfindən amansızcasına qətlə yetirildilər. O Həzrət öz qiyam və şəhadəti ilə İslamı yenidən dirçəldib özündən sonrakı nəsilərə “Zülm və zalımlar qarşısında heç vaxt təslim olmayın!” - ideyasını töhvə verərək bəşəriyyət tarixinin ən qaranlıq dövrlərini əbədi olaraq işıqlandırdı.

O Həzrətin qiyamı həqiqi azadlığın nə olduğunu bütün bəşəriyyətə bəyan etdi.

Yaxın tariximizdən biznesdə göstərilən hünərə aid bir misalı diqqətinizə çatırmaq istəyirəm.

Məşhur amerikalı multimilliarder, hazırda ABŞ - da fəaliyyət göstərən ən nəhəng “Trump International” tikinti korporasiyanın sahibi Donald Con Tramp (1946 - cı ildə anadan olmuşdur) biznes dünyasına və şəxsi həyatına

həsr etdiyi kitabında göstərir ki, 1990 - cı illərdə onun imperiyası o vaxtkı işgüzar aləmdə görünməmiş ardıcıl dağıdıcı sarsıntılara məruz qalır və qısa zamanda iflasa uğrayır. Milliardlarla dollar məbləğində borca düşən Tramp özünü itirmir, ruhdan düşmür, ətrafında qalmış bir neçə sadıq optimist əməkdaşları ilə hər şeyi sıfırdan başlamağa məcbur olur, asta - asta ayağa qalxır, yaranmış çətinliklərin təsir məcrasını ustalıqla öz xeyrinə dəyişməyə müvəffəq olur və heç 10 il vaxt keçməmiş imperiyasının əvvəlki qüdrətini və şan - şöhrətini bərpa edir. Biznes tarixində baş vermiş ən dərin maliyyə böhranının öhdəsindən layiqincə gəlmiş, uğursuzluqları, problemləri, fəlakətləri yeni qələbə üçün trampinə çevirməyi bacarmış və bu istedadına görə Ginnesin rekordlar kitabına adını yazdırmış Donald Tramp bu müvəffəqiyyətə necə nail oldu? ***“Həyatın çətin anında ən yaxşı strategiya - təslim olma-maqdır!”*** - şüarını özünün həyat kredosu seçdiyinə görə.

Müharibə illərinə aid başqa bir misal. İngiltərənin keçmiş baş naziri Uinston Çörçilin zəmanəsinin ən tanınmış siyasətçisi və məharətli natiqi olduğu hamıya məlumdur. Müasirlərinin söylədiklərinə görə, onun nitq və çıxışları təkcə inandırıcı qüvvəyə deyil, eyni zamanda hipnotik, ovsunlayıcı cazibəyə malik idi. İkinci Dünya müharibəsinin qanlı - qadalı gedişi zamanı onun baş naziri olduğu ölkəsi və əhalisinin başına od - alov, mərmilər və bombalar yağdırılan alman ordusunun qələbəsinin sanki qaçılmaz olduğu çətin bir məqamda, görün öz xalqına etdiyi növbəti müraciətlərinin birində o sınımadan, cəsarətlə və müdrikcəsinə nə deyib: “Heç vaxt, heç vaxt, heç vaxt və

heç bir şəraitdə nə böyük, nə kiçik işdə vicdanınızın və sağlam idrakınızın səmindən başqa heç nəyə uymayın! ***Heç vaxt gücə tabe olmayın və qururumuzu sındırmayın! Hətta düşmənin aşkar üstün qüvvəsi qarşısında belə heç vaxt əyilməyin və geri çəkilməyin!***” (ruscadan qısa tərcümə müəllifindir).

O vaxt arxa cəbhədəki milyonlarla insanların ürəklərinə inam və güc gətirən, ön cəbhələrdə döyüşən əsgərlərin qəlblərinə qələbə qığılcımı saçan, qorxu hissini duman kimi dağıdan məhz bu müraciətin ovsunlayıcı təsiri hesabına qısa müddətdə döyüş cəbhələrindəki vəziyyət açıq - aşkar Böyük Britaniyanın xeyrinə dəyişməyə başlayır və çox keçmir ki, ölkə alman qoşunlarının işğalından azad olur.

Nəsillərə nümunə olan və Azərbaycanımızın qürur duyduğu general, iki dəfə Sovet İttifaqı Qəhrəmanı Həzi Aslanov Böyük Vətən müharibəsi illərində ona görə şöhrət zirvəsinə ucaldı ki, müharibənin ən çətin anlarında, ekstremal vəziyyətlərdə heç nədən qorxmadı, çəkinmədi. Əksinə, düşmənin ağına gəlməyən fəndlərdən məharətlə istifadə etdi və ümumi qələbəmizə layiqli töhfələr verdi.

Necə oldu ki, düşmənin üstün qüvvələri qarşısında o öz “aslanovçular”ı ilə nəinki geri çəkildi, hətta döyüş cəbhəsini düşmənin dərinliklərinə apardı və alman qoşunlarına sarsıdıcı, ölümcül zərbələr endirdi?

Çünki qələbəmizə böyük inam bəsləyən igid azərbaycanlı övladı, əsl sərkərdəlik qabiliyyətinə malik olan Həzinin ürəyində qorxu xofu yox idi!

U.Çörçil tərəfindən müharibə vaxtı səsləndirilən və mətnini yuxarda verdiyimiz ibrətamiz bu çağırış, eləcədə general Həzi Aslanovun şəxsi nümunəsi ekstremal şəraitlərə aid olsa da bizim əmin - amanlıqda keçən həyatımız üçün də aktual və səciyyəvidir. Yəni, bəzi hallarda biz xidməti və məişət problemləri “atəşinə” tutulanda belə təslim olmayaq!

Çağdaş Azərbaycanımızın iqtisadi qüdrətinin artırılması istiqamətində xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrində fəaliyyət göstərən yüzlərlə, minlərlə təşkilat, müəssisə, firma və şirkət rəhbərləri fədəkarlıq, əzmkarlıq, şücaət göstərirlər. Bu iş adamlarının böyük əksəriyyəti bazar iqtisadiyyatının ziddiyyətlərindən, çətinliklərindən və kətlizmlərindən qorxmamış, özlərini sındırmamış, minbir sınaqlardan alını açıq çıxmış və həyatda layiqli rəhbər, nüfuzlu lider, bacarıqlı biznesmen, qabil sahibkar kimi özlərinə böyük nüfuz qazanmışlar.

Çətinliklərdən çəkinməmək zərurətindən danışarkən alim əməyindən də bir neçə kəlmə deməyi özümə borc bildim. İnsanın fəaliyyət sferasının bu seqmenti çox keşməkeşlidir. Əsl alim yaradıcılıq dövründə tez - tez məhrumiyyətlərlə, görünən - görünməyən maneələrlə, mübahisələrlə, bəzən isə haqsızlıqlarla üzləşir. Ona görə də çoxları bu sınaqlara dözümlü gətirməyərək başqa sahələrə üz tutur, ona görə də cəmiyyətdə əsl alimlərin sayı məhduddur. Amma elə ki, hər hansı bir gənc sadalanan və sadalanmayan çətinliklərə baxmayaraq elm yolunu seçdi, onu həyatının amalına çevirdi - bax onda o dönməz olur, əsl elm fədaisinə çevrilir. Elmə qəlbən vurulan və bu şə-

rəfli yola inamla qədəm qoyan gənc alimlərimizə elimizin müdrik insanları belə xeyir - dua verib:

“Elm dalınca gedərkən qarşına yandırıcı od çıxsada, qərqedici dərya çıxsada - qorxma!”

Şəxsən mən özüm də enişli - yoxuşlu istehsalat və elmi fəaliyyətimdə bu devizə dönmədən əməl etməyə çalışmışam. Bundan əlavə, mürəkkəb vəziyyətlərə düşən iş yoldaşlarıma, dərs dediyim ali məktəb tələbələrinə, elmi rəhbəri və məsləhətçisi olduğum çoxsaylı gənc dissertant və doktorantlara yeri düşdükcə çağdaş tariximizdən əyani dəlillər gətirməklə bu zərbi - məsəlin gəlişi gözəl ifadə olmadığını onlara tez - tez izah etməyə cəhd göstərmişəm.

Ruhən güclü olun! Məqsədə nail olmaq üçün göstərilən inadkarlıq möcüzələr yaradır. Uğurun yaratdığı inamı isə heç nə yarada bilməz.

Özünə inan! Əgər siz özünüzdə ciddi inam bəsləməsəniz, başqaları sizə inanmaz. Özünüzdə bir nəfərdən ibarət bütöv bir ordu kimi baxın. Optimist olun, nikbin olun! Siz öz qüvvənizə qəlbən inandığınız vaxt xəşbəxt olacaqsınız.

Təkəbbürlülük və özü ilə həddindən artıq qürrələnmə (özünə inanmaqdan fərqli olaraq) insanı uçuruma aparan çox zərərli bir xüsusiyyətdir. Unutmaq lazım deyil ki, həyatda əldə etdiyiniz bütün uğur və nailiyyətlərinizə görə siz ancaq və ancaq öz səy və bacarığınıza borclusunuz. Qazandığınız hər şey - eviniz, minik maşınınız, ürəyinizə

yatan peşəniz, vəzifəniz və sairlər zəhmətinizin, əziyyətinizin bəhrəsidir.

Amma vay o günə ki, lovğalıq xəstəliyinə tutulasınız və şöhrətpərəsliyə uyasınız. Onda çox çəkməz ki, qısa zaman kəsiyində siz özünüzü öz əllərinizlə mənsəbinizdən, çox çətinliklə əldə etdiyiniz hakimiyət kürsüsündən devirmiş olacaqsınız.

Vəzifə səlahiyyətindən sui-istifadə edərək tabeçilikdə olan insanı alçaltmaq, onu əzmək, sındırmaq, üstünlüyünü nümayişkarənə şəkildə gözə soxmaq kişi işi deyil. Şərəfə layiq iş odur ki, səhf yolda olan işçini çətin də olsa, bəzən onun yersiz təhgirinə, böhtanlarına tuş gəlmiş olsan belə səbirlə, dözümlə onun güsurlu düşüncə tərzini dəyişəsən, onu tərksilah edəsən, inandırasan və öz komandana cəlb etməklə yaxın silahdaşların birinə çevirməyə ciddi cəhd göstərəsən. Neçə dəyərlər sən yaxşıq etməyində ol, sonrası qalsın həmin o naxələf həmkarının qeyrətinə, vicdanına və onun öz Allahına...

Rus yazıçısı L.N.Tolstoyun əsərlərinin birində qələmə aldığı bədii ifadəsinə görə, insan kəsrdir, surəti onun həqiqi məziyyətlərini (yaxşı cəhətlərini) təşkil edir, məxrəci isə özü haqqında şəxsi fikridir. Beləliklə, məxrəc, yəni özü haqqında lovğa düşüncə nə qədər yüksək olarsa, kəsrin mütləq kəmiyyəti və yaxud şəxsiyyətin imici bir o qədər aşağı olar.

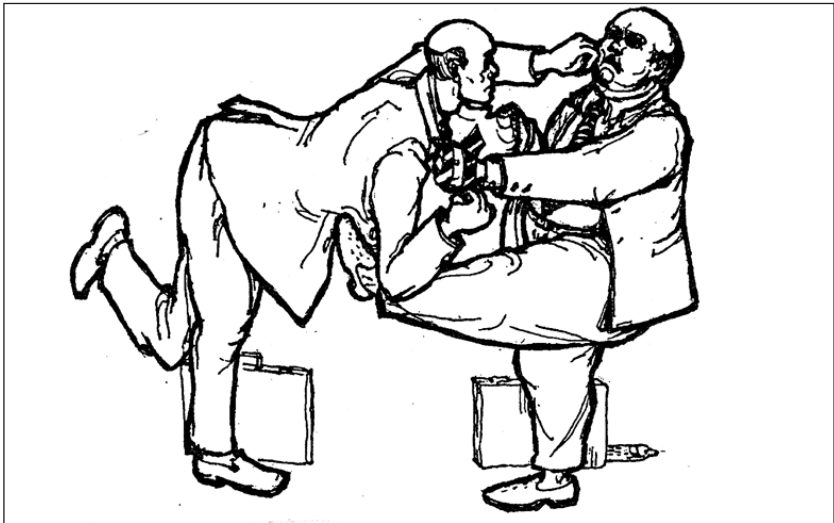
Bu fikri qələmə alarkən vaxtilə hardansa oxuduğum bir ifadə yadıma düşdü: “Taleh həmişə ona meydan oxuyan adamdan intiqam alır.”

Qısa xülasə: İşgüzar həyatımızda və məişətimizdə baş verən və baş verə biləcək potensial çətinliklərdən, sınaqlardan qorxmayaq, onlara heç vaxt təslim olmayaq. Çünki məhz həyatın sərt imtahanlarına cəngavərcəsinə sinə gərənələr nəticə etibarilə ən böyük uğurlara imza atmış olurlar.



“Vəzifə dağa bənzəyir - qalxmaq çətin, enmək isə asandır”.

FƏSİL 9



(121)

Çünki idarəetmənin səmərəliliyi, idarəetmə üsulları, rəhbərin nüfuzu, kollektivdə sosial - psixoloji mühitin optimallaşdırılması məsələləri daimi diqqət mərkəzində saxlanılmalı olur.¹

Rəhbər və təbəçilikdə olan işçi arasındakı münasibətlərin münaqişəliliyi səbəbləri əsasən obyektiv və subyektiv qrupa bölünür. Bu tip münaqişələrin **obyektiv səbəblərinə** diqqət yetirək.

1. Münasibətlərin subordinasiya (xidmətdə kiçiyin böyüyə təbə olması) xarakteri daşması. İdarəetmə fəaliyyətində rəhbərlərlə təbəçilikdə olanlar arasında subordinasiya münasibətləri mövcuddur. Onlar funksional (rəsmi, formal) və fərdi (qeyri - rəsmi, qeyri - formal) tərəfləri ilə seçiyyələnilər.

Münasibətlərin funksional tərəfinin məğzi insanlar arasında obyektiv əlaqələrin mövcudluğundan irəli gəlir ki, bu halda insanların bir qrupu təbəçilikdə olanların fəaliyyətini istiqamətləndirir, sonuncular isə göstərişləri yerinə yetirirlər. “Rəhbər - təbəçilikdə olan” həlqəsindəki münasibətlərin fərdiyyət məzmunu təmas iştirakçılarının şəxsi - psixoloji xüsusiyyətlərindən, temperamentlərindən, xasiyyətlərindən, qabiliyyətlərindən, xidməti və mənəvi keyfiyyətlərindən, həmçinin qarşılıqlı rəğbət və yaxud nifrətdən asılıdır.

2. “İnsan - insan” sistemindəki fəaliyyət öz təbiətinə görə münaqişəyə meyillidir.

1. Əliyev R. Ə., Əliyev R.Ə. Əsasən psixologiya. Əsasən psixologiya, 4-cü nəşr. Əsasən psixologiya «Əsasən», Bakı, 2011, 512 Ə.

3. Rəhbərlərlə icraçılar arasındakı münaqişələrin kökündə onların birgə fəaliyyəti, fərdlərarası münasibətlərin konkret məzmunu, xidməti vəzifələrinin icrasına görə əldə edəcəkləri maddi və mənəvi qazanc durur.

4. Şaquli xətt üzrə münaqişələrin baş verməsi tezliyi opponentlərin birgə fəaliyyətinin intensivliyi ilə bağlıdır.

5. “Birbaşa rəhbər - tabeçilikdə olan işçi” həlqəsi daha münaqişəlidir. Münaqişələrin 50 - 60% bu həlqənin payına düşür.

6. Hər bir konkret iş yerinin, təşkilati strukturun, hər bir konkret icraçının hüquqları, vəzifələri, funksiyaları və məsuliyyəti arasındakı qarşılıqlı tarazlığının pozulması da münaqişənin baş qaldırmasına səbəb olur.

7. Qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının vaxtında icra edilməsi üçün rəhbərlik tərəfindən lazım olan təşkilati - texniki şəraitin yaradılmaması da münaqişələrin yaranmasına təkan verə bilər.

“Rəhbər - tabeçilikdə olan” həlqəsindəki münaqişələrin *subyektiv səbəbləri* əsasən iki qrupa bölünür: idarəetmə və şəxsi keyfiyyətlərlə bağlı.

Birincilərə aiddir:

- qeyri - optimal və səhv qərarlar;
- rəhbərlik tərəfindən tabeçilikdə olanlara dərəcəsinədən artıq himayə və nəzarət;
- rəhbərlərin aşağı peşə hazırlığı;
- orta və aşağı pillə idarəçilərin əməyinin nüfuzunun aşağı olması;
- tabeçilikdə olan işçilər arasında xidməti yükün bölüşdürülməsinin qeyri - bərabərliyi;

- əməyin stimullaşdırılması sistemindəki pozuntular. İkincilərə aiddir;
- ünsiyyət mədəniyyətinin aşağı olması, kobudluq;
- icraçılar tərəfindən öz vəzifələrinin vicdanla yerinə yetirilməməsi;
- rəhbərin nəyin bahasına olursa olsun öz nüfuzunun möhkəmləndirilməsinə etdiyi cəhd;
- rəis tərəfindən rəhbərliyin qeyri-səmərəli üsulunun seçilməsi;
- rəhbərin təbəçiliyində olan işçisinə qarşı əvvəlcədən formalaşdırdığı mənfi rəy;
- rəhbərlərlə təbəçilikdə olanlar arasında yaranmış gərgin münasibətlər;
- qarşılıqlı təmas iştirakçılarının psixoloji xüsusiyyətləri (yüksək aqressivlik, emosiyaların vaxtında cilovlana bilinməməsi, əsəbilik, həyacanlılıq, özü haqqında şişirdilmiş fikirdə olmaq və s.).

9.2. “Rəhbər - icraçı” həlqəsində baş verə biləcək münaqişənin profilaktikası və qarşısının alınması

Təbrübə göstərir ki, rəhbərlərin təbəçilikdə olan işçilərlə münaqişəsiz keçinmələrinə əsasən aşağıdakı şərtlər kömək edir:

- təşkilatda mütəxəssislərin psixoloji seçimi;
- vicdanlı əməyin stimullaşdırılması;
- fəaliyyətin təşkilində ədalətlik və aşkarlıq;
- idarəetmə qərarının sirayət etdiyi bütün şəxslərin ma-

raqlarının nəzərə alınması;

- insanlar üçün vacib olan problemlər barədə onların vaxtında məlumatlandırılması;

- ailə üzvləri də daxil olmaqla birgə istirahətlər keçirməklə sosial-psixoloji gərginliyin aradan qaldırılması;

- qarşılıqlı əlaqələrin “əməkdaşlıq” tipində təşkil edilməsi;

- idarəçilər və icraçıların iş vaxtlarının optimallaşdırılması;

- işçinin rəhbərdən asılılığının azaldılması, minimuma endirilməsi;

- təşəbbüsün təşviq edilməsi (həvəsləndirilməsi), inkişaf perspektivlərinin təmin edilməsi;

- təbəçlikdə olanlar arasında iş bölgüsünün (yükün) ədalətli aparılması.

Rəhbər üçün çox vacibdir ki, təbəçlikdə olanlarla qarşılıqlı əlaqələr düzgün qurulsun, idarəetmə fəaliyyəti mümkün təşkil edilsin. Bunun üçün aşağıdakı qaydalara əməl olunması daha məqsədomüvafiq hesab edilir.

Təbəçlikdə olan işçilər qarşısında aydın, konkret və icra oluna bilən tapşırıqlar qoyun. Sərəncam sadə və anlaşıqlı dildə verilməlidir. Ömrin məzmununda qeyimüəyyənliyə, ikimənalılığa yol verməyin. Həllini gözləyən məsələ təbəçlikdə olan işçinin imkanlarına uyğun gəlməlidir.

Tapşırığın icrası üçün lazımi şərait yaradılmalıdır. Tapşırığın yerinə yetirilməsi təşəbbüsünün təbəçlikdə olana verilməsi heç də rəisə onun icrasının təmin edilməsindən yayınmağa haqq vermir.

Əmrlər, sərəncamlar, tabeçilikdə olana qarşı tələbkarlıq hüquqi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Normativ tələblərin ziddinə getməyin, işçinin insani ləyaqətinə toxunmayın.

Cari nəzarət münaqişənin baş verməsi ehtimalını azaldır. Bu tapşırığın keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır, lakin nəzarət xırda qəyyumluğa çevirilməməlidir.

Tabeçilikdə olanın fəaliyyətinin nəticələrini birmənalı qiymətləndirməyə tələsməyin. Əgər icraçının gördüyü işin nəticələrinə tam əmin deyilsinizsə, qiymət verməyinizi ləngidin.

Tabeçilikdə olanın nəyə nail olduğunu işlərin start vəziyyəti və başqa işçinin nailiyyətləri ilə müqayisə etdikdən sonra qiymətləndirin. Bu daha düzgündür, nəinki təkcə qarşıya qoyulan məqsədə əsaslanmaq.

Qısa zaman kəsiyində işə can yandırmayan icraçını təzədən tərbiyə etməyə səy göstərməyin. Onu “adam etmək” istiqamətindəki ciddi cəhdləriniz münaqişə yaratmaqdan başqa yaxşı bir nəticə verməyəcək. Tərbiyə prosesi uzun prosesdir. Odur ki, tabeçilikdə olanlarla tərbiyə işi aparanda tez və təcili müsbət nəticələr əldə edəcəyinizə ümid etməyin.

Tənqidi tərifdən sonra edin. Tabeçilikdə olanla söhbəti onun işindəki müsbət cəhətlərdən başlamaqla siz onda özünüze qarşı müsbət münasibət yaratmış olacaqsınız. Bundan sonra çox da sərt olmayan tərzdə söyləyəcəyiniz tənqid onun tərəfindən konstruktiv qəbul ediləcək.

Şəxsiyyəti deyil, hərəkəti, xidməti fəaliyyətin nəticələ-

rini tənqid edin və qiymətləndirin. Ümumi ifadələrdən (“Siz heç vaxt heç nəyi vaxtında icra edə bilmirsiniz”, “Siz həmişə səhlənkarlığınızla fərqlənirsiniz”, “Siz daim işə gecikirsiniz” və s.) şəxsi qiymətləndirməyə keçid təbəçilikdə olanı münaqişəyə sövq edir.

Təbəçilikdə olan işçiyə qarşı tənqidi fikirlər söyləyəndə onları bütövlükdə mənsub olduğu sosial qrupa şamil etməyin. Bu xüsusilə təbəçilikdə olanın milli mənsubiyyətinə və yaxud onun daha çox əzizlədiyi sosial qrupa aiddir.

İdarəetmədə yol verdiyiniz səhvlərinizi icraçıların üstünə atmayın. Səhv etməyən insan yoxdur. Öz nüfuzunuza xələl gələ biləcəyindən qorxmayın. Düzlük və ali-cənablıq insanlar tərəfindən həmişə yüksək qiymətləndirilmişdir, xüsusilə də bu keyfiyyətlər rəhbərə xas olanda.

Təbəçilikdə olanlara qarşı ədalətli və səmimi olun. Yadda saxlayın ki, insanların ən çox xoşlamadığı xüsusiyyət ədalətsizlikdir. Bütün inqilablar, qiyamlar, üsyanlar, digər sosial çaxnaşmalar və münaqişələr nəticə etibarı ilə onunla şərtləndirilmişlər ki, tərəflərin biri ədaləti bərpa etməyə cəhd göstərmişdir. Əlbəttə, “ədalət” anlayışına müxtəlif insanlar fərqli məna yükləyirlər. Amma, “insan şəraitdən asılı yox, təbiətə vicdanlı və ədalətli olmalıdır” (Mark Avreliy).

Təbəçilikdəki işçilərlə təmas quranda neqativ emosiyalardan uzaq olun. Qəzəb, hiddət, acıq-hər hansı bir problemin həllində bunlar bizə pis məsləhətçidirlər. Filosof Seneka vaxtı ilə əcəb söyləmişdir: “Ən güclü o kəsdir ki, onun özünü idarə etməyə gücü kifayət qədərdir”.

Tabeçilikdəkiləri özünüñ digər rəhbər işçilərə olan münəqişəli münasibətlərinizin “ıldırım ötürücülərinə” çevirməyin. Təşkilatınızdakı hər hansı bir rəislə qanqaraldıcı mübahisədən sonra neqativ emosiyalarınızın acısını aşağıdakıların üstünə tökməklə siz daxili durumunuzu müvəqqəti olaraq bir qədər yüngülləşdirirsiniz və rahatlıq tapırsınız. Ancaq belə etməklə siz dolayısıyla yeni münəqişəli gərginlik ocağı yaradırsınız, amma bu dəfə tabeçiliyinizdə olan işçilərlə.

Tabeçilikdə olanı yerli-yersiz cəzalandırmayın, öz səhvlərini düzəltməyə ona tez-tez kömək edin. Bu strategiya gələcəkdə yaxşı nəticələr verəcək: xəta azdır- demə-



li münaqişə azdır, cəza azdır- deməli problem azdır.

Tabəçilikdəkilərin hüquqlarına hörmətlə yanaşın. Hətta xidməti vəzifələrini pis yerinə yetirən tənbel işçi belə bir vətəndaş olaraq müəyyən hüquqlara malikdir. Yol verdiyi xətanın, təqsirin dərəcəsindən asılı olmaya-raq, o hətta münaqişə vasitəsilə də olmuş olsa hüquqlarını müdafiə etməyə çalışacaqdır.

Tabəçilikdə olanı tənqid etməklə, səhvlərin və yanlışlıqların düzəldilməsinin mümkün yollarını göstərin. Məhşur filosof Plutarx haqlı olaraq qeyd etmişdir: “Səhvi üzə çıxarmaq, təqsirini göstərmək asandır, çətinliklər o vaxt başlayır ki, onu düzəltməyə cəhd edirsən”.

9.3. Münaqişələrin idarə olunması

Elə ki, qabaqlayıcı profilaktik tədbirlər lazımı nəticə vermədi və istər obyektiv, istərsə də subyektiv səbəblər ucubatından münaqişə yarandı, onda bu münaqişəni ci-lovlamaq, əndazəsindən çıxmağa imkan verməmək, yəni onu idarə etmək zərurəti meydana çıxır.

Münaqişənin idarəedilməsi tədbirlərinin əsasən üç istiqamətdə aparılması daha məqbul sayılır:

- münaqişəni yaradan səbəblərin aradan qaldırılması;
- münaqişə iştirakçılarının davranış ardıcılığının təshih edilməsi;
- münaqişənin nəzarət çərçivəsindən kənara çıxmayan səviyyədə saxlanılması.

Münaqişəli situasiyalarda insanların davranışının, müvafiq davranış və münaqişələrin həlli vasitələrinin, həmçi-



nin onların idarə olunmasının müxtəlif aspektlərinə aid mütəxəssislər tərəfindən çoxsaylı tövsiyələr işlənib hazırlanmışdır.

İlk növbədə, psixoloji standartlara uyğunluq nöqtəyinə nəzərdən münaqişəli vəziyyətlərdə insanın davranışına, özünü necə aparmalı olduğuna diqqət yetirək.

Hesab edilir ki, münaqişənin konstruktiv həlli aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- münaqişənin olduğu kimi qavranılmasından, yəni həm rəqibin, həm də özünün hərəkətlərinin, niyyətlərinin şəxsi mülahizələrinə rəğmən təhrif edilməmiş dəqiq qiymətləndirilməsindən;

- ünsiyyətin açıqlığından və səmərəsindən, problemlərin hərtərəfli müzakirəsinə hazır olmaqdan, hansı ki, bu halda iştirakçılar baş verən proseslər və münaqişəli situasiyadan çıxış yolları barədə öz mülahizələrini doğru - düzgün, çəkinmədən söyləyə bilirlər;

- qarşılıqlı etibar və əməkdaşlıq mühitinin yaradılmasından.

Bəs “münaqişəli şəxslər” rəhbər özünü necə aparmalıdır? Yeganə vasitə mövcuddur - “açarını tapmaq”. Bunun üçün siz onda dost və onun yaxşı keyfiyyətlərini görməyə çalışın, çünki siz daha nə onun düşüncə və məziyyətləri sistemini, nə psixoloji durumunu, nə də əsəb sistemi xüsusiyyətlərini dəyişmək iqtidarında deyilsiniz. Əgər “açarını tapa bilmədinizsə”, bircə yol qalır - belə insanı tətbiq axar ümidinə buraxmaq.

Beləliklə, münaqişəli şəraitdə və yaxud çətin adamla təmasda olarkən elə bir üsul seçmək lazımdır ki, o konkret şəraitlərə daha çox uyğun gəlsin və bu halda siz özünüzü xeyli məmnun, rahat hesab edə bilərsiniz. Münaqişənin həlli zamanı optimal yanaşma seçilərkən ən yaxşı məsləhətçilərimiz həyat təcrübəsi, vəziyyəti qəlizləşdirməmək və insanı stres dərəcəsinə çatdırmamaq istəyi olmalıdır.

Məsələn:

- başqalarının ehtiyaclarına uyğunlaşaraq razılıq (kompromis) əldə etmək olar;

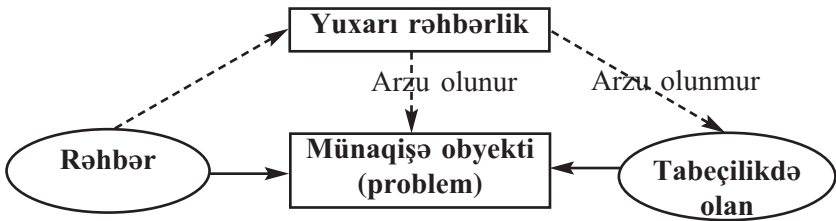
- özünün əsl maraqlarının təmin olunmasına başqa aspektdə nail ola bilərsən;

- münaqişəli məsələ sənin üçün çox əhəmiyyətli deyilsə, onun müzakirəsindən yayınmaq olar;

- hər iki tərəfin ən vacib maraqlarının təmin edilməsi üçün əməkdaşlıq üsuluna da əl atmaq olar.

Odur ki, münaqişəli situasiyanın ən yaxşı həlli üsulu davranışın optimal strategiyasının şüurlu seçimidir.

Yuxarı rəhbərliyin və yerli ictimai təşkilatların dəstəyindən də istifadə etmək olar. Xüsusilə o hallarda ki, təbəçilikdə olan “tərslik” edir, güzəştə getmir və rəhbərin haqlı olduğu göz qabağında olur. Vacibdir ki, dəstək təbəçilikdəkinə təzyiqin gücləndirilməsinə deyil, münaqişənin həllinə yönəldilmiş olsun (şəkil 1).



Şəkil 1. “Şaquli” münaqişədə rəhbərin dəstəklənməsi startegiyası.

Qulluq səlahiyyətlərindən sui - istifadə etməyin, çünki bu vəziyyət icraçı ilə münaqişədə rəhbərə ciddi, açıq - aşkar üstünlük verir. Təcrübəsiz rəhbərlər münaqişəni öz xeyirlərinə həll etmək üçün təbəçilikdə olan işçinin xidməti yükünü artırmaq, narahatlıqlar, mürəkkəbliklər yaratmaq, inzibati sanksiyalardan istifadə etmək və s. bu kimi opponetə təzyiq vasitələrinə əl atırlar. Belə hərəkətlər təbəçilikdəkini qəzəbləndirir, onun yola gəlməsini bir qədər də çətinləşdirir.

Əgər münaqişədə rəhbər haqlı deyilsə, yaxşı olar ki, çəkişmə uzadılmasın və təbəçilikdə olana güzəşt edilsin.

Rəhbər cəsarət tapıb bunu özü - özünə etiraf etməli, lazım gəldikdə isə tabeçilikdə olan işçidən üzr istəməlidir. Arzu olunur ki, etiraf təklildə üzbəüz edilsin və həm də tərəfdaşa da izah olunsun ki, o da öz növbəsində müəyyən yanlışıqlara yol vermişdir. ***Ən başlıcası isə odur ki, rəhbər həm özünə qarşı, həm də icraçıya qarşı ədalətli, tələbkar olsun, problemləri həll etsin, nəinki sadəcə olaraq münasibətləri gərginləşdirsin.***

O ki, qaldı münaqişənin həlli zamanı tabeçilikdə olanın rəhbərlə davranışına, onun sözsüz ki, rəislə müqayisədə imkanları daha azdır. Bir sıra tövsiyələrin yerinə yetirilməsi onun maraqlarının nəzərə alınması şanslarını artırır bilər. Belə ki:

- münaqişə zamanı rəhbərə müqavimət göstərməyə tələsməyin, çünki tabeçilikdə olanın dözümlü nümayiş etdirməsi ona üstünlük qazandırır bilər;
- təhqir və kəskin ifadələrdən istifadə etməyin;
- rəhbəri açıq söhbətə sövq edin;
- münaqişədə tabeçilikdə olan şəxs haqlıdırsa, o öz mövqeyini rəhbərə digər icraçıların yanında və yaxud müşavirədə deyil, təklildə əsaslandırırsa yaxşı olar;
- münaqişədə haqsız olduqda, dərhal rəhbərə güzəştə getmək lazımdır, çünki o onsuz da öz məqsədinə nail olacaqdır;
- rəhbərin mənəvi keyfiyyətləri nə qədər aşağıdırsa, onunla münaqişəni həll etmək bir o qədər mürəkkəb və çətinidir.

Bu tezisdəki fikirlərimi yekunlaşdırarkən nədənsə məşhur amerikalı pedaqoq, yazıçı ***Deyl Brekendric Karneqi-***

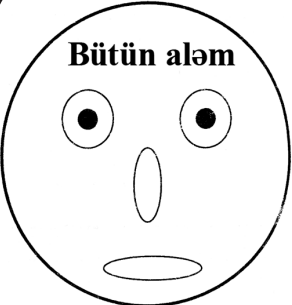
nin (1888-1955) gənc yaşlarımda mütaliə etdiyim əsərləri yadıma düşdü. Yəqin ki, hörmətli oxucularım da vaxtilə onun kitablarını böyük həvəslə oxumuşlar. Çünki ünsiyyət nəzəriyyəsinin yaradıcısı olan Karneqi bu sahədə psixologiyanın nəticələrini təcrübəyə tətbiq etmiş, münəqişəsiz ünsiyyət konsepsiyasının yaradıcısı olmuşdur. Ünsiyyətin təkmilləşdirilməsi, səmərəli ünsiyyət, natiqlik qabiliyyəti üzrə kurslar təşkil edib. Onun kitabları indi də bütün dünyada sevilə - sevilə oxunur. “Natiqlik sənəti və biznesdə insanlara təsir” adlı kitabı öz vaxtında bir çox dövlət qurumları tərəfindən rəsmi dərslik kimi təsdiq olundu. Öz adını daşıyan “Natiqlik sənəti və insan münasibətləri institutu”nu yaradan yazar, bir çoxu gələcəkdə cəmiyyətin bütün sahələrində aparıcı rol oynayan yüz minlərlə tələbə yetişdirdi.

D. Karneqi yaradıcılığının fərqləndirici xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, yazdığı kitablarda əsasən yaşanmış və sınaqdan keçmiş hadisələrdən istifadə etmişdir. Onun ən məşhur əsərlərindən “Dostu necə qazanmalı və insanlara necə təsir etməli” kitabı çap olunduğu 1936 - cı il ərzində 30 milyondan çox satılmış, bir çox dillərə tərcümə edilmişdir.



*Bəzən bir adamı idarə
etmək bütöv bir xalqı idarə
etməkdən çətin olur.*

Bütün aləm



haqlı deyil,
təkcə

**M
Ə
N**

haqlıyam.

Əslində bu belədirmi?
Bu barədə düşün!

FƏSİL 10

**İDARƏETMƏDƏ MALİYYƏ TƏHLİLİNİN
ROLU VƏ İQTİSADI RİSK AMİLİ**

***10.1. İdarəetmədə maliyyə təhlili və maliyyə
strategiyasının rolu***

Təsərrüfatçılıq və mülkiyyət formasından asılı ol-
mayaraq hər bir müəssisənin rentabellik və işgüzar
fəallıq səviyyələrinin müəyyən edilməsində menecmentin
və auditin çox mühüm elementi, təsərrüfat fəaliyyətinin
ümumi, tam təhlilinin tərkib hissəsi olan ***maliyyə təhlili-
nin*** rolu əvəzedilməzdir. Çünki öz maraqlarını optimallaş-
dırmaq məqsədilə idarəetmə qərarları qəbul edərkən ma-
liyyə hesabatlarının bütün istifadəçiləri istər - istəməz
maliyyə təhlilinin metodikasından və nəticələrindən kifa-
yət qədər bəhrələnilirlər.

Mülkiyyətçilər maliyyə hesabatlarını təhlil edir ki, ka-
pitallarının gəlirliliyini artırınsınlar, firmaların (istehsal koo-
perativləri, müəssisələr, səhmdar cəmiyyətlər, şirkətlər
və sair təsərrüfat subyektləri bundan sonra “firmalar” ad-
lanacaq) sabit durumunu təmin etsinlər. Kreditorlar və in-

verstorlar maliyyə hesabatlarını təhlil edirlər ki, borc və əmanətlər üzrə risklərini (ziyanlarını) minimuma endirsinlər. İstehsalçılar isə öz növbəsində marketing proseslərinin tədqiqatı ilə yanaşı daim maliyyə təhlili aparırlar ki, onların hasil edəcəkləri məhsullar bazarın “nəbzini” etibarlı şəkildə tuta bilsinlər və gələcəkdə sahiblərinə daha çox qazanc gətirsinlər. Deməli, israr etmək olar ki, ***qəbul olunan idarəetmə qərarlarının potensial səmərəsi bütövlükdə bu qərarların hazırlanması mərhələsində analitik əsaslandırmanın keyfiyyətindən bilavasitə asılıdır.***

Mühasibat uçotu hesablarının yeni planlarının tətbiqi, uçot və hesabat formalarının beynəlxalq standartların tələblərinə daha da uyğunlaşdırılması (unifikasiya edilməsi) maliyyə təhlilinin bazar iqtisadiyyatı şəraitinə uyğun olan yeni metodikasıdan istifadə edilməsi zərurətini yaratmışdır. Belə metodika əsaslandırılmış qaydada tərəfdaşın seçilməsi, müəssisənin maliyyə durumu səviyyəsinin dəqiqləşdirilməsi, işgüzar fəallığın və sahibkarlıq fəaliyyəti səmərəsinin qiymətləndirilməsi üçün lazımdır. Hər bir istehsalat vahidinin maliyyə vəziyyəti haqqında (bəzi hallarda isə yeganə) informasiya mənbəyi son illər şəffaflığı ilə fərqlənən mühasibat hesabatıdır. Bu hesabat maliyyə uçotu göstəricilərinin ümumiləşdirilməsinə əsaslanır və müəssisəni həm cəmiyyətlə, həm də iş tərəf - müqabiləri ilə bağlayan ən tutarlı informasiya həlqəsidir. Bu mənada xalq təsərrüfatımızın müxtəlif sahələrində çalışan iqtisadçı - mühasiblərin üzərinə böyük məsuliyyət düşür. Mühasibin çox gərəkli əməyinə iqtisadçı - filosof V. Solozano belə qiymət vermişdir: ***“Mühasibat uçotu bütün***

elm və incəsənətdən yüksəkdə durur, çünki onların hamısının uçota ehtiyacı olduğu halda, uçotun heç kimə ehtiyacı yoxdur. Mühasibat uçotu olmadan, yəqin ki, dünya idarəedilməz olardı və insanlar bir - birini başa düşməzdilər”.

Bəzi hallarda maliyyə təhlilinin məqsədlərini reallaşdırmaq üçün yalnız mühasibat hesabatlarından istifadə olunması kifayət etmir. Belə olduqda məlumat istifadəçilərinin müəyyən qrupları (rəhbərlik, auditorlar) əlavə mənbə olaraq operativ, istehsalat və maliyyə uçotlarını da cəlb edirlər. Bununla belə, illik və rüblük mühasibat hesabatları əksər hallarda maliyyə təhlilinin yeganə qida mənbəyi olaraq qalırlar.

Maliyyə təhlilinin əsas məqsədi müəssisənin maliyyə durumunda, onun mənfəət və zərərlərində, aktiv və pasivlərin strukturunda, habelə debitor və kreditorlarla hesablaşmalarda baş vermiş dəyişiklikləri obyektiv və dəqiq təsvir edən həlledici (açar) parametrlərin əldə edilməsidir. Bu halda təhlilçini (meneceri, sahibkarı, rəisi) həm cari maliyyə vəziyyəti, həm də onun yaxın - uzaq perspektivə olan proyeksiyası, yəni maliyyə durumunun gözlənilən ölçüləri maraqlandıra bilər. Toplanmış informasiyanın həcmi və keyfiyyəti aparılacaq təhlilin ən vacib faktoru hesab olunur. Nəzərə alınmalıdır ki, dövrü mühasibat və maliyyə hesabatları müəssisədə, firmada uçot proseduraları yerinə yetirilərkən hazırlanmış informasiyaadır və o, hələlilik “xammal” halındadır. Qarşıya qoyulan konkret məqsəddən asılı olaraq bu törəmə informasiyalar “emala” yönəldilir və təşkilati, texniki, elmi - metodik

imkanlar vasitəsilə operativ qərarların həyata vəsiqə almaları üçün konkret nəticələr ərsəyə gəlir.

İstehsal, marketinq, maliyyə, servis və investisiya sahələrində idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün rəhbərliyin daim zəngin məlumatlı olması lazımdır ki, bu da ilkin informasiyanın seçilməsindən, qiymətləndirilməsindən və qruplaşdırıb bir yerə toplanmasından çox asılıdır. Təhlilin və idarəetmənin konkret məqsədlərinə müvafiq olaraq ilkin rəqəmlərin analitik oxunması aparılmalıdır.

Maliyyə hesabatlarının analitik oxunmasının əsas prinsipi deduktiv metoddur (ümumidən fərdiyə, xüsusi-yə). Bu metod mərhələ - mərhələ, təkrarən elə istifadə edilir ki, sanki təhlilin gedişində təsərrüfat əməliyyatlarının və hadisələrinin zaman və məntiq ardıcılığı, onların təmayülü və fəaliyyətin nəticələrinə təsir gücü təzədən təsəvvürə gətirilir.

Maliyyə təhlili maliyyə ehtiyatlarının formalaşmasına, pul vəsaitlərinin axınına təsir edən idarəetmə iyerarxiyasının ən yüksək pilləsinin (müəssisə direktorunun, firma prezidentinin, istehsal kooperativi sədrinin və s.) müstəsna hüquqdur. Məhsulun qiymətinə, tədarük edilən xammalın və satılan məhsulun həcmələrinə, avadanlıq və texnologiyanın təzələnməsinə aid və digər məsələlərə bağlı qəbul edilmiş fərdi idarəetmə qərarlarının nə dərəcədə səmərəli olması mütləq firmanın ümumi mənafeyi, onun iqtisadi artımı nöqtəyi - nəzərindən qiymətləndirilməlidir. İqtisadi proseslərin və hadisələrin dərkətmə üsulu kimi maliyyə təhlili təsərrüfat subyektlərinin idarəetmə sistemində əhəmiyyətli yer tutur. ***Hər bir təşkilatın ida-***

rə olunmasının maliyyə mexanizminin təşəkkül tapmasında, fəaliyyət strategiyasının əsas konturlarının müəyyən edilməsində və bununla əlaqədar çevik və dürüst qərarların meydana çıxmasında maliyyə təhlili bünövrə, baza rolunu oynayır. Bütövlükdə isə, ölkəmizin maliyyə siyasətinin mikroiktisadi səviyyədə tənzimlənməsində, iqtisadiyyatımızın bazar modelinin konspektual əsaslarının işlənilib hazırlanmasında maliyyə təhlili alim və mütəxəssislərimizin əlində mühüm vasitədir.

Firmaların maliyyəsi respublikamızın maliyyə sisteminin tərkib hissəsi kimi ictimai məhsulun və milli gəlirin əsasən yarandığı istehsal sferasında iştirak etməklə ümumi daxili məhsulun formalaşması, bölüşdürülməsi və istifadə olunması proseslərini əhatə edir.

İqtisadiyyatın real bölməsinin aparıcı nümayəndəsi olan firmaların maliyyəsi spesifik xüsusiyyətlərə malik olmaqla, ümumdövlət büdcəsinin möhkəmləndirilməsinə, əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinə, onun sosial müdafiəsinin gücləndirilməsinə birbaşa təsir göstərən mühüm amildir.

Milli iqtisadiyyatımızın formalaşdığı indiki dövrdə firmaların maliyyə strategiyalarının müəyyənləşdirilməsi, onların maliyyəsinin yaxşılaşdırılması yollarının öyrənilməsi və inkişaf konturlarının dəqiqləşdirilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

Bazar münasibətləri şəraitində firmaların müstəqil olub öz fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyətlərinin qat - qat artdığı bir mühitdə maliyyə durumunun möhkəmləndirilməsinin, maliyyə imkanlarına görə perspektiv istiqqa-

mətlərin müəyyən edilməsinin, digər təsərrüfat subyektlərin maliyyə vəziyyətinin öyrənilməsinin obyektiv zərurəti yaranır, firmadaxili maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanmasına böyük ehtiyac duyulur.

Maliyyə strategiyası - firmanın pul vəsaitləri ilə təmin edilməsi yolunda görülən tədbirlərin, edilən hərəkətlərin baş planıdır. O, maliyyənin formalaşmasının, planlaşdırılmasının nəzəri və praktiki məsələlərini əhatə edir, bazar təsərrüfatı şəraitində müəssisənin maliyyə dayanıqlılığını təmin edən vəzifələri həll edir. Maliyyə strategiyası nəzəriyyəsi bazar münasibətləri üzərində qurulan təsərrüfatçılığın obyektiv qanunauyğunluqlarını tədqiq edir, yeni şəraitdə firmanın yaşayış fəaliyyət göstərməsinin, yaxın və uzaq gələcək üçün maliyyə əməliyyatlarının hazırlanmış həyata keçirilməsinin üsul və formalarını araşdırır.

Firmanın maliyyə strategiyasına aşağıdakılar daxildir: maliyyə vəziyyətinin təhlili; əsas və dövrüyyə vəsaitlərinin, mənfəətin bölüşdürülməsinin və nağdsız hesablaşmaların optimallaşdırılması; vergi və qiymət siyasəti; qiymətli kağızlar sahəsində aparılan siyasət; xarici iqtisadi əlaqələr.

Maliyyə strategiyası firmanın maliyyə imkanlarını, daxili və xarici amillərin obyektiv təsirini hərtərəfli nəzərə alır. Əgər maliyyə strategiyası müəssisənin maliyyə - iqtisadi imkanlarına və məhsul bazarında yaranmış şəraitə uyğun gəlmirsə o, müflis ola bilər.

Qəbul edildiyinə görə, baş maliyyə strategiyası, operativ maliyyə strategiyası, baş strateji məqsədə və fərdi (hissəvi) strateji məqsədlərə nail olmaq strategiyaları

mövcuddur.

Firmanın fəaliyyətini, onun bütün mərhələdə olan büdcələrlə qarşılıqlı münasibətlərini, gəlirin əmələ gəlməsini və istifadə olunmasını, ehtiyacların həcmi və il ərzində onların maliyyələşdirmə mənbələrini müəyyən edən strategiya ***baş maliyyə strategiyası*** adlanır.

Maliyyə resursları ilə gündəlik manevr etmək, vəsaitlərin xərclənməsinə və xüsusilə də, ciddi iqtisadi islahatlar keçirilən indiki şəraitdə daxili ehtiyatların səfərbər edilməsinə nəzarət etmək üçün rüblük, aylıq, zərurət olduqda isə daha qısa müddətə maliyyə strategiyası hazırlanır.

Operativ maliyyə strategiyası baş maliyyə strategiyasından fərqli olaraq əmək haqqını, satılmış məhsula görə alıcılarla hesablaşmaları, kredit əməliyyatları üzrə mədaxillər nəzərə alınmaqla bütün ümumi gəlirləri və daxilolmaları, digər tərəfdən isə hər cür məcmu məsarifləri (mal təchizatlarına ödəmələr, əmək haqqı, büdcə təəhhüdlərinin yerinə yetirilməsi) əhatə edir. Mədaxillərin və məxariclərin tərkibinin detallar üzrə belə qruplaşdırılması imkan verir ki, planlaşdırılan dövrdə pul mədaxillərinə və məsariflərinə dair gözlənilən dövriyyələr daha dolğun nəzərə alınsın. Məxaric və mədaxilin bərabərliyi və yaxud mədaxilin məxarici üstələməsi normal hal hesab olunur.

Maliyyənin baş strateji məqsədi firmanı zəruri və kəfiyyət qədər pul resursları ilə təmin etməkdir. Onun əsasında bazarın tələblərinə və firmanın imkanlarına uyğun olan maliyyə strategiyası hazırlanır ki, burada da icraçılar və iş istiqamətləri üzrə maliyyənin formalaşmasının vəzifələri

müəyyən edilir və bölüşdürülür.

Baş strateji məqsədə nail olmaq üçün maliyyə strategiyası özündə müxtəlif üsul və hərəkətləri cəmləşdirir, yəni:

- maliyyə resurslarının formalaşması və onların mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə olunması;

- həlledici istiqamətlərin dəqiqləşdirilməsi və firma rəhbərliyinin mümkün ehtiyatları səfərbər etməklə bütün gücünün həmin istiqamətlərin reallaşdırılmasına yönəldilməsi;

- məqsədlərin əhəmiyyətlərinə görə sıralanması və onlara ardıcılıqla, mərhələ - mərhələ nail olunması;

- maliyyə hərəkətlərinin firmanın iqtisadi durumuna və maddi imkanlarına uyğun gəlməsi;

- hər bir zaman kəsiyində ölkədəki maliyyə - iqtisadi durumun və firmanın maliyyə vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi və uçuğunun aparılması;

- strateji ehtiyatların yaradılması və qorunması;

- özünün və rəqiblərin iqtisadi və maliyyə imkanlarının fasiləsiz olaraq öyrənilməsi və müqayisə edilməsi;

- rəqiblər tərəfindən gözlənilən əsas təhlükənin müəyyən edilməsi, onun aradan qaldırılması üçün qüvvələrin səfərbər edilməsi və maliyyə əməliyyatlarının istiqamətlərinin önəmli seçilməsi;

- rəqiblər üzərində həlledici üstünlük qazanmaq məqsədilə manevr edilməsi və təşəbbüsü uzun müddətə ələ almaq üçün mübarizə aparılması.

Beləliklə, firmanın maliyyə strategiyasının müvəffəqiyyətinə onda təminat verilmiş olur ki, bu strategiyanın

nəzəriyyəsi və praktikasız uzlaşdırılmış, tarazlaşdırılmış olsun, maliyyə proseslərinin ciddi qaydada mərkəzləşdirməklə və maliyyə - iqtisadi mühit dəyişdikcə çevik metodlardan istifadə etməklə strateji məqsədlər real iqtisadi və maliyyə imkanlarına uyğunlaşdırılmış olsun.

Fərdi (hissəvi) məqsədlərə nail olma strategiyasının mahiyyəti ondadır ki, baş strateji məqsədi gerçəkləşdirmək üçün maliyyə əməliyyatları ustalıqla, bacarıqla həyata keçirilir.

Maliyyə strategiyasının ***vəzifələri*** aşağıdakılardır:

- bazar münasibətləri şəraitində maliyyənin xarakterini və formalaşma qanunauyğunluqlarını araşdırmaq;

- müəssisənin maliyyə resurslarının formalaşmasının mümkün variantlarının şərtlərinin və maliyyə durumunun qeyri - sabit və yaxud böhranlı olduğu halda rəhbərliyin atacağı addımların, edəcəyi hərəkətlərin işlənilib hazırlanması;

- mal göndərənlərlə və alıcılarla, bütün səviyyəli büdcələrlə, banklar və digər maliyyə institutları ilə qarşılıqlı maliyyə münasibətlərinin müəyyən edilməsi;

- istehsal gücündən, əsas və dövrüyyə vəsaitlərindən daha səmərəli istifadə etmək üçün ehtiyatların aşkar edilməsi və resursların səfərbər olunması;

- firmanın istehsal - təsərrüfat fəaliyyətinin zəruri olan maliyyə resursları ilə təmin olunması;

- müvəqqəti sərbəst olan pul vəsaitlərinin maksimum mənfəət əldə etmək məqsədilə səmərəli yerləşdirilməsi;

- müvəffəqiyyətli maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsi, maliyyə imkanlarından gələcək üçün istifadə

edilməsi üsullarının müəyyən edilməsi, yeni məhsul növlərinin, texniki təchizatın təşkil edilməsi, yeni təsərrüfatçılıq şəraitində işləməyi bacaran kadrların hazırlanması;

- ehtimal olunan rəqiblərin strateji baxışlarının, onların iqtisadi və maliyyə imkanlarının öyrənilməsi və maliyyə dayanıqlılığının təmin olunması üçün tədbirlərin həyata keçirilməsi;

- böhranlı vəziyyətdən çıxmağa hazırlıq üsullarının, maliyyə durumunun qeyri - sabit və yaxud böhranlı şəraitdə müəssisənin kadrlarına rəhbərlik metodlarının işlənilməsi və belə vəziyyətdən çıxması üçün bütün kollektivin söylərinin əlaqələndirilməsi.

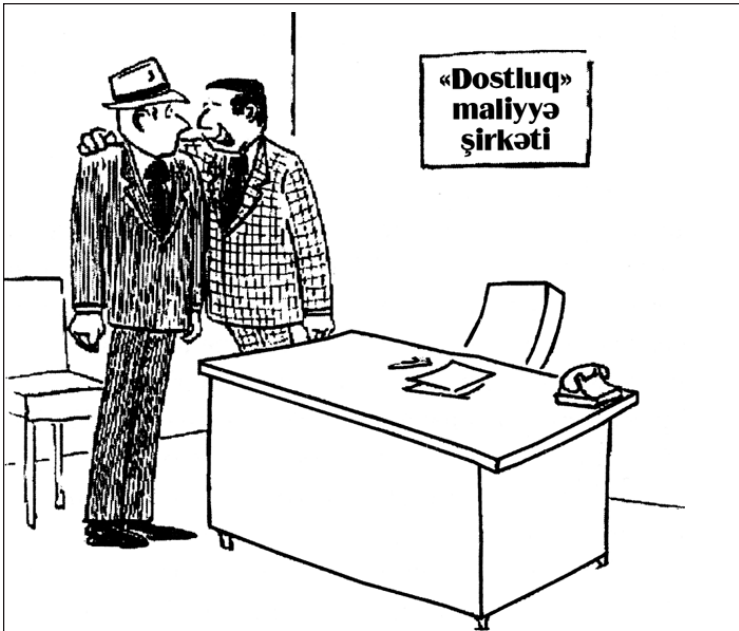
Maliyyə strategiyası pul gəlirlərinin aşkarlanmasının əhatəliliyinə, daxili resursların səfərbər edilməsinə, məhsulun maya dəyərinin maksimum aşağı salınmasına, mənfəətin düzgün bölüşdürülməsinə və istifadə olunmasına, dövriyyə vəsaitlərinə olan tələbatın müəyyən edilməsinə, müəssisənin kapitalının səmərəli yerləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirir.

Daxili normativlərin (məsələn, mənfəətin bölüşdürülməsinin istiqamətlərini müəyyən edən) işlənilib hazırlanması maliyyə strategiyasının mühüm hissəsidir. Xarici kompaniyaların təcrübəsində daxili normativlərdən geniş istifadə edilir.

Maliyyə strategiyası qarşılıqlı ödəməmələrin riski, inflyasiya sıçrayışları və digər fors - major (gözlənilməyən) halları nəzərə alınmaqla işlənir. O, istehsalın məqsədlərinə tam uyğun olmalı və lazım gəldikdə təshih edilməli və dəyişdirilməlidir.

Maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsinə nəzarət etmək gəlirlərin daxil olmasının yoxlanılmasını, onların qənaətlə və səmərəli istifadəsini təmin edir. ***Yaxşı qurulmuş maliyyə nəzarəti daxili ehtiyatların üzə çıxarılmasına, pul yığımlarını artırmaqla təsərrüfatın rentabelliyinin yüksəldilməsinə kömək edir.***

İdarəetmə strukturlarının ahəngdar qarşılıqlı əlaqəsi, yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinin mövcudluğu, elmi - texniki araşdırmaların və menecmentin istehsalata tətbiqi, peşəkar marketing fəaliyyəti, etibarlı partnyorlar axtarışı, istehlakçıların daim artan zövqünə maksimum əməl etmək arzusu firmaların maliyyə uğurlarının təminatçısı və aparıcı atributlarıdır.



10.2.Sahibkarlıq fəaliyyətinin idarə olunmasında iqtisadi risk amili

Son illər ölkəmizdə baş verən müsbət və dinamik iqtisadi dəyişikliklər bazar agentlərinin (iştirakçılarının) sayının artması, yeni təsərrüfatçılıq münasibətlərinin və qaydalarının yaranması ilə səciyyələnir. Özəlləşmə və inhisarsızlaşma prosesləri ilə bağlı dövlət bilərəkdən iqtisadi riskin təkbaşına daçıyıcısı rolundan imtina etmiş və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə görə bütün məsuliyyəti sahibkarlıq strukturlarının üzərinə qoymuşdur.

Övvələr mövcud olan və dövlət tərəfindən hərtərəfli idarə edilən təsərrüfatçılıq sistemindən fərqli olaraq, hazırda təşəkkül tapmış bazar subyektlərinin tam sərbəst şəkildə qarşılıqlı əlaqələr qurmaq prinsipinin həyata keçirilməsi, sağlam bazar rəqabətinin təmin edilməsi sahibkarlıq fəaliyyətində müəyyən dərəcədə qeyri - müəyyənliklə və iqtisadi risklə müşayiət olunur. Belə şəraitdə optimal qərarlar qəbul etmək və konkret hərəkətlərin nəticələrini qabaqcadan tam aydınlığı ilə görmək olduqca çətin-dir. Odur ki, ***risk bazar münasibətləri sistemində mövcud olan obyektiv reallıqdır.***

Risk - hər hansı bir kommersiya əməliyyatının planlaşdırılması və təşkili mərhələsində ediləcək hərəkətlər nəticəsində formalaşan mümkün uğurun, müvəffəqiyyətin ilkin qiymətləndirilməsidir. Bu, müxtəlif təbiət hadisələrinin və insan cəmiyyətinin fəaliyyət növlərinin xüsusiyyətindən irəli gələn mümkün itkilərə düçar qalmaq təhlükəsidir, cəmiyyətcə konkret kapital qoyuluşundan ehtimal

olunan, yəni gözlənilən gəlir həcmnin subyektiv qiymətləndirilməsi ilə ölçülür.

İqtisadi ədəbiyyatda risk - mənfi istiqamətdə inkişaf etməsi və ya mənfi nəticələnməsi ehtimalı olduğu halda müsbət nəticəyə ümid bəsləməklə edilən hər hansı bir fəaliyyət növü, yaxud baş verən hadisə kimi şərh olunur.

İqtisadi fəaliyyətin ayrılmaz hissəsi kimi, riskin əmələ gəlməsi obyektiv iqtisadi qanundur. Riskin təsərrüfat prosesinin elementi kimi mövcud olması maddi, əmək, maliyyə, informasiya və digər ehtiyatların məhdudluğu ilə şərtlənir.

Sahibkarların böyük əksəriyyəti daim gündəlik işlərinə riskin səviyyəsini artıran müxtəlif amillərlə rastlaşır. Ölkəmizdə bərqərar olmuş siyasi və maliyyə sabitliyi şəraitində bunlara ilk növbədə, iş partnyorlarının səhlənkarlığı və dələduzluq hərəkətləri, dövlət məmurları tərəfindən törədilən süni maneələr, dövlət orqanları və vəzifəli şəxslər tərəfindən sahibkarların hüquqlarının məhdudlaşdırılması və çox hallarda pozulması, kriminal strukturlar tərəfindən zorakılıq, habelə kriminal elementlər tərəfindən şəxsi təhlükəsizliyə qəsdlər kimi faktorları aid etmək olar. Sadalanan amillər sivil, normalar biznesin aparılmasına ən ciddi əngəl olaraq qalmaqdadır.

Sahibkarlar üçün mövcud olan ən başlıca təhlükə kommersiya riskidir. *Kommersiya riski* dedikdə, bazar reallıqlarından irəli gələn və maksimum gəlir əldə etməyə istiqamətlənmiş sahibkarlıq fəaliyyəti ilə bağlı risk nəzərdə tutulur. Odur ki, kommersiya riskinə adətən, əmtəə və

xidmətlərin satışı prosesində yığcam çərçivədə baş verən bir hal kimi yox, bütün fəaliyyətin maliyyə nəticələri ilə bağlı risk kimi baxmaq lazımdır.

İqtisadi kateqoriya olaraq, hər hansı bir risk əməliyyatı üç nəticə verə bilər: mənfi (bu, uduzmaqdır, itkidir, zərərdir); sıfır (nəticəsiz, başabaş) və müsbət (yəni uduşlu, qazanclı, mənfəətli).

Xarici dövlətlərin və ölkəmizin təcrübəsi göstərir ki, fərdi sahibkarların, kiçik müəssisələrin və məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərin həyata keçirdikləri fəaliyyət daha çox riskə məruz qalır.

Müəssisənin, firmanın, bankın risklərlə bağlı olan və mümkün itkilərin azalmasına yönəldilmiş fəaliyyətə **riskin idarə edilməsi** deyilir. Ən yayılmış üsullar riskin diversifikasiyası, bazarın, müştərilərin öyrənilməsi, marketing tətqiqatları, riskin sığorta edilməsidir.

Sahibkarlıq fəaliyyətində riskin bir neçə növ faktorlarını fərqləndirirlər:

- **idarə olunanlar (tənzimlənənlər)** - bu, təsərrüfat subyekti tərəfindən tənzimləyə bilən faktorlardır;

- **çətin tənzimlənənlər** - bu, təhlil olunan obyektin keçmiş fəaliyyətindən miras qalan və hazırkı dövrdə təsərrüfat subyektinin təsiri nəticəsində çətinliklə də olsa, yaxud qismən də olsa, qaydaya düşən faktor və şəraitlərdir;

- **idarə olunmayanlar (tənzimlənməyənlər)** - bu, təsərrüfat subyektinin özü tərəfindən dəyişdirilə bilməyən faktor və şəraitlərdir.

Sahibkarlıq strukturunun təsərrüfatdaxili ehtiyatlarının

və imkanlarının qiymətləndirilməsində və risk dərəcəsinin azaldılmasına səbəb ola biləcək obyektiv ilkin şərtlərin aşkarlanmasında risk faktorlarının idarə olunması problemi başlıca əhəmiyyət kəsb edir.

Kapital qoyuluşu həyata keçirən bazar subyektləri və fərdi sahibkarlar riski öz üzərlərinə götürmək məsələsinə birmənalı yanaşırlar. Risk dərəcəsinə görə onları bir neçə kateqoriyaya bölmək olar:

- **sahibkar** o şəxsdir ki, müəyyən risk şəraitində öz kapitalını lazım bildiyi işə yatırır;

- **investor (sərmayədar)** o şəxsdir ki, kapital yatırarkən, hər şeydən əvvəl, riskin minimuma endirilməsini düşünür. O, kapital qoyuluşunun maliyyələşdirilməsində vasitəçidir, çünki çox halda başqasına mənsub olan vəsaitdən istifadə edir. Dövlət və bələdiyyə orqanları, müəssisələr, fiziki şəxslər və digər iqtisadi subyektlər investor qismində çıxış edə bilirlər;

- **möhtəkir** o şəxsdir ki, bəxti gətirəcəyi halda böyük gəlir əldə edəcəyinə ümid bəsləyərək, bilərəkdən müəyyən ölçülüb-biçilən riskə gedir;

- **oyunçu** o şəxsdir ki, hər bir riskə getməyə hazırdır. Bu insanın psixologiyasının ayrılmaz cəhəti riskə olan daxili həvəsi yox, oyuna olan güclü ehtirasıdır.

Riskin təhlili onun dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, nəzarəti və idarə olunması ilə bağlı çoxlu yanaşmaları, qabaqlayıcı tədbirləri əhatə edir. Başqa sözlə, riskin hərtərəfli təhlili “ Nə baş verə bilər və onun ardınca nə olar” sualına düzgün cavab tapmağa kömək edir.

Kapital yatırılarkən bütün hallarda bu və ya digər dərəcədə risk mövcud olur. Elə kapital var ki, onu dövrüyəyə buraxarkən sahibi əvvəlcədən şüurlu surətdə riskə getdiyini bilir. Belə böyük risklə bağlı olan kapitallara vençur kapitalını və yeni fəaliyyət sahələrinin açılması ilə əlaqədar olan kapitalları aid etmək olar. Vençur kapitalı ssuda, səhmdar, sahibkarlıq kapitallarının yatırılmasının bir sıra formalarını özündə cəmləşdirir, habelə vençur adlanan elmtutumlu firmaların təsis edilməsində vasitəçi kimi də çıxış edir.

Riskin dərəcəsi - itki hallarının və bununla əlaqədar mümkün ziyanın baş verməsi ehtimalıdır.

Risk hər hansı bir iş adamı tərəfindən xoşbəxt sonluq ümidi ilə, “bəxtim ya gətirər, ya gətirməz” prinsipi ilə edilən hərəkətdir. Təsərrüfat situasiyasının qeyri - müəyyənliyi, yəni bu və ya digər əməliyyatı əhatə edən siyasi, iqtisadi mühit şərtlərinin və bu şərtlərin dəyişməsi perspektivlərinin bəlli olmaması vadar edir ki, sahibkar riski öz üzərinə götürsün. Qərar qəbul edilərkən təsərrüfat situasiyasında qeyri - müəyyənlik nə qədər çox olarsa, riskin dərəcəsi də bir o qədər yüksək olar.

Təsərrüfat situasiyasının qeyri - müəyyənliyi üç əsas amillə səciyyələnir: tam və əhatəli məlumatın olmaması ilə; təsadüflə; kiminsə əks - təsiri ilə (müqaviməti ilə).

Real təsərrüfat situasiyası və onun gələcəkdə dəyişməsinə dair ***əhatəli məlumatın olmaması*** sahibkarı məcbur edir ki, çatmayan məlumatları hər vəchlə əldə etsin, belə imkan olmadıqda isə öz təcrübəsinə və intuisiyasına arxalanıb hərəkət etsin.

Təsərrüfat situasiyasının qeyri - müəyyənliyi çox halda təsadüf amili ilə şərtlənir. *Təsadüf - elə bir vəziyyətdir ki, oxşar şəraitlərdə meydana tamamilə fərqli nəticələr çıxır və bu səbəbdən onu qabaqcadan görmək, proqnozlaşdırmaq mümkün olmur.* Lakin o da bəllidir ki, təsadüflər uzun müddət müşahidə olunarsa, müəyyən qanunauyğunluqların təşəkkül tapması meydana çıxır. Ehtimal nəzəriyyəsi və riyazi statistika bu qanunauyğunluqların öyrənilməsində etibarlı riyazi mexanizm rolunu oynayır.

Təsərrüfat situasiyasında hər hansı bir hərəkət üçün, hər bir təsir üçün həmişə əks - təsir (rəqiblərin paxıllığından, tərəfdaşların isə peşə qısqançlığından irəli gələn müqavimət) mövcud olub. Fəlakətlər, qəzalar və digər təbii, yaxud texnogen hadisələr, həmçinin müharibələr, tətillər, əmək kollektivlərində müxtəlif qarşıdurmalar, müqavilə öhdəliklərinin pozulması, məhsula (işə, xidmətə) olan təlabatın dəyişməsi, pul və əmlakın oğurlanması kimi hallar da əks - təsirlərə aiddir.

Sahibkarlıq riski kəmiyyətə konkret kapital qoyuluşundan maksimum və minimum gəlirlərin (zərərlərin) gözlənilən həcmələrinin subyektiv qiymətləndirilməsi ilə səciyyələnir. Bu halda əldə olunması ehtimalı bərabər tutulan mümkün maksimum və minimum gəlirlər (itkilər) arasında fərq nə qədər çox olarsa, riskin dərəcəsi də bir o qədər yüksək olar.

Riskin təhlilinin əsas leytmotivi layihədə iştirak etməyin məqsədəuyğunluğu barədə qərar qəbul etmək üçün tərəfdaşlara lazımi məlumatların verilməsidir. Adətən təhlilin iki növündən istifadə olunur: riskin növlərini

müəyyən edən **keyfiyyət təhlili**; ayrı - ayrı risklərin həcm-lərini rəqəm ifadəsində müəyyən edən **kəmiyyət təhlili**.

Bu və ya digər investisiya layihəsinin reallaşdırılması məqsədəuyğunluğuna baxılarkən onun bütün iştirakçıları, əlbəttə, maraqlıdırlar ki, mənfi nəticələri və maliyyə itkilərini heçə endirsinlər. Mülkiyyətçinin maraqlarını ifadə etməklə, hər hansı bir layihə **sırf şəxsi məqsəd** güdür, layihə təşəbbüskarları isə öz hərəkətlərinin nəticələrini heç də həmişə qabaqcadan səhih təsəvvür edə bilmirlər.

Layihənin işlənməsi və reallaşdırılmasının bütün mərhələlərində mümkün səhvlərdən yarana biləcək itkiləri azaltmaq üçün qeyri - müəyyənliyi və riski nəzərə almağa kömək edən xüsusi proseduralar hazırlanmalıdır.

Bu halda ekspertin qarşısında riskləri araşdırmaq, onların potensial təhlükəsini müəyyən etmək, hər bir mərhələdə riskin azaldılması üçün səmərəli üsul tapmaq, risklərin cilovlanması və idarə olunması istiqamətində səmərəli iş təşkil etmək kimi bir sıra vəzifələr durur.

Riskin qiymətləndirilməsinə xidmət edən məlumat - analitik işin əsas üsullarından biri geniş yayılmış **riskologiya** üsuludur. Burada atılacaq addımlar, ediləcək hərəkətlər alqoritmi bir sıra mərhələləri əhatə edir:

1) Müxtəlif risklərin və riskli əlaqələrin mövcudluğu və üzə çıxarılması nöqtəyi - nəzərindən sahibkarların ideyasının (təşəbbüsünün) “təmizliyinin” hərtərəfli öyrənilməsi. Risklərin təbiəti fərqli ola bilər, lakin onların son nəticələri bir səmtə - investisiyaların itirilməsinə yönəlir:

2) Risk ələhinə proqramın hazırlanması. Layihəyə təhlükəsizlik elementləri, yəni risklərin izlənməsi və onların

zərərsizləşdirilməsinə hədəflənən profilaktika tədbirləri daxil edilir;

3) Üçüncü mərhələ risk əleyhinə tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarət olur.

Konkret sahibkarlıq layihəsi reallaşdırılarkən riskin qiymətləndirilməsinin tərkib hissəsi onun *kriminoloji ekspertizasıdır*. O, baş verə biləcək məsuliyyət nöqtəyi - nəzərdən layihənin təmizliyinə, mükəmməlliyinə qiymət verməyə imkan yaradır.

Sahibkarlıq riski xeyli dərəcədə *lizinq əməliyyatları* zamanı da müşahidə olunur. Bu gün lizinq inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatının üzvi hissəsi olmaqla, investisiya fəaliyyətinin bir forması kimi həyata keçirilən xidmət növüdür. Burada icarə obyektini kimi maşınlar, avadanlıqlar, nəqliyyat vasitələri, istehsal qurğuları və s. çıxış edirlər.

Lizinq kompaniyalarının və digər icarəyə verənlərin riskləri bir sıra faktorlarla müəyyən edilir ki, onları da aşağıdakı qruplarda birləşdirmək olar:

- maliyyə (icarədarların ödəmə qabiliyyətinin olmaması, ödənişlərin gecikdirilməsi, mülkiyyətçilərin vergi dərəcələrinin dəyişməsi və s.);

- təşkilati (lizinq kontraktlarında risklərin neytrallaşdırılmasına xidmət edən mexanizmin yoxluğu, lizinq kompaniyası rəhbərləri və əməkdaşlarının yanlış hərəkətləri);

- texniki (sınma, zədələnmə, qəza, icarədar tərəfindən istismar qaydalarının pozulması nəticəsində vaxtından əvvəl aşınma);

- fors - major (lizinq obyektinin təsadüfən məhvi, oğur-

lanma, hərbi əməliyyatlar və təbiət hadisələri nəticəsində məhv olması və s.).

Təhlil edilən iqtisadi alternativlərin ən aşağı riskinə görə seçilməsi və ən çox şəffaflığın əldə edilməsi nöqtəyi - nəzərindən müqayisəliliyi və əyaniliyi təmin etmək üçün onları nəticəli, yaxud faktorlu ola bilən ***iqtisadi göstəricilər*** vasitəsilə qələmə alırlar.

Nəticəli göstəricilər qarşıya qoyulan məqsədin müəyyən edilməsi vasitəsi kimi, ona nail olunması dərəcəsinin kriteriləri kimi, həmçinin alternativ nəticələrin daha faydalı istiqamətinin tərkib hissəsi kimi çıxış edir. ***Faktor göstəriciləri*** nəticəli göstəricilərin formalaşmasının şərtlərini və vasitələrini əks etdirir. Deməli, faktor göstəricilər ediləcək hərəkətin, atılacaq addımın alternativ variantlarının öyrənilməsinin əsas mənbəyidir.

Beləliklə, ***kommersiya əməliyyatı planlaşdırılarkən***, birincisi, bazarda qeyri - müəyyənlik və risk şəraitində alternativlərin reallaşdırılmasının nəticələrini, fəaliyyətin məqsədli sistemini bilavasitə əks etdirən göstəricilər müəyyənləşdirilir; ikincisi, təsiri altında aralıq və son nəticələri formalaşdıran kəmiyyətləri əks etdirən faktorlu göstəricilər dəqiqləşdirilir.

Kommersiya riskini təhlil edərkən baxılan layihəni ayrı - ayrı hissələrə bölməklə, cəlbətmə və riyazi üsullardan, modellər və iterasiyalardan (çoxdəfəli haqq - hesablardan), ekspertiza və mütəxəssislərin təcrübəsindən, hesablama texnikasından istifadə etməklə, sahibkar ayrıca olaraq hər bir hissə üzrə qeyri - müəyyənlikləri öyrənir, yekunda integral qiymət əldə edir və bu əsasda iqtisadi

qərarının (strategiyasının) optimal variantını seçir.

Bu halda elə bir strategiya seçilməlidir ki, o, sahibkarlara əks təsir, müqavimət dərəcəsinin azaldılmasına imkan versin, çünki həmin azalma öz növbəsində də riskin səviyyəsini xeyli aşağı salacaqdır. Ziddiyətli şəraitlərdə strategiyanın seçilməsində riyazi aparatı (riyazi üsullar toplusunu) *oyunlar nəzəriyyəsi* vasitəsilə əldə etmək olduqca zəruridir. Ona görə ki, bu nəzəriyyə sahibkara rəqabət şəraitini daha səhih təsəvvür etməyə və riskin dərəcəsini minimuma endirməyə kömək edir.

Riskin qarşısının alınması, yaxud onun nəticələrinin ağırlığının azaldılması üçün xaricdə *“riskin idarə olunması”* (Risk management) sistemi mövcuddur. Postsovet ölkələrində və bizdə bu sistem *“risk - menecment”* adı ilə tanınır. *Risk - menecment* - riskin idarə olunmasının strategiya və üsullarıdır.

Risk - menecmentin əsasında riskin aşağı salınması üzrə işin təşkili, məqsədyönlü hədəflər axtarışı, qeyri - müəyyən təsərrüfat situasiyasında gəlirin əldə edilməsi və artırılması məharəti durur. Risk - menecmentin son məqsədi sahibkarlıq fəaliyyətinin səmərəsinin artırılmasıdır, yəni gəlirin və riskin sahibkar üçün məqbul mütənəsbibliyi şəraitində ən çox mənfəət əldə etməkdir.

Risk - menecmentin strategiyası özündə müəyyən qaydalar toplusunu cəmləşdirir ki, onların əsasında da məhz risk qərarları qəbul edilir:

- şəxsi kapitalın verdiyi imkandan artıq risk etmək lazım deyil;
- risk əməliyyatlarının nəticələri əvvəlcədən dəqiq tə-

səvvür edilməlidir;

- azın xatirinə çoxu riskə vermək olmaz; pula olan hərisliyi gərək bacarıb cilovlayasan, almanlar demişkən: “Aza qane olmayan çoxa layiq deyil”;

- yalnız əməliyyatın nəticəsinə tam əmin olduqdan sonra müsbət qərar qəbul edilməlidir;

- şübhələr olduqda, qərar qəbul edilmir;

- hesab etmək lazım deyil ki, konkret situasiyada tək-cə bir optimal qərar mövcuddur.

Riskin dərəcəsini azaltmaq üçün sahibkarlar əsasən sığortadan istifadə edirlər.

Bu, ona gətirib çıxarmışdır ki, sığorta xidmətləri göstərən fəaliyyət sahibkarlığın xüsusi bir sahəsinə - sığorta biznesinə çevrilmişdir. Sığorta biznesinin fəaliyyət sferası isə sığorta bazarı kimi formalaşmışdır.

Sığortalananın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, sərmayədar riskdən yayınmaq üçün gəlirinin bir hissəsindən imtina etməyə hazırdır, yəni fəaliyyətinin risk dərəcəsini azaltmaq üçün müəyyən məbləğ ödəməyə razıdır. İqtisadi ədəbiyyatda təsərrüfat subyektlərinin kommersiya fəaliyyəti üzrə ziyanın, itkilərin, biznes uğursuzluqlarının sığortalınması kommersiya risklərinin sığortalınması kimi xarakterizə edilir.

Odur ki, risklərin mənfi təsirindən qorunmaqla, sahibkarlıq fəaliyyətinin ahəngdar, etibarlı axarını təmin etmək üçün hər bir təsərrüfat subyektində maliyyə ehtiyatlarının, o cümlədən sığorta fondunun yaradılması zəruridir.

Unutmaq olmaz ki, ümumi daxili məhsulun formalaşmasında sahibkarlıq fəaliyyətinin müstəsna rolu vardır.

Ayrı - ayrılıqda hər bir sahibkarın, iş adamının, biznesmenin təsərrüfatı nə qədər uğurla inkişaf edərsə, ölkə iqtisadiyyatı da bütövlükdə bir o qədər güclənər, əhalinin rifah halı da bir o qədər yaxşılaşar.



**İDARƏETMƏ ELMİ VƏ RƏHBƏR
ƏMƏYİNƏ AİD BƏZİ DEYİM VƏ
MÜDRİK KƏLAMLAR**

(müəllifin arxiv materiallarından seçmələr)



Əgər kimsə mənim düşüncüyümün əksini düşünsə, o məni təhqir etmir, əksinə məni zənginləşdirir. Heç də hər kəsə öz əks - sədasını eşitmək maraqlı deyil.



Başqalarını tənqid edəndə özünü haqlı sayırsan, bəs onda nə üçün başqaları səni tənqid edəndə gileylənərək onları ədalətsizlikdə suçlandırırsan?



Kim mənim səhvlərimi düzgün göstərsə, o mənim **müəllimim**, kim mənim doğru hərəkətlərimə düzgün qiymət verirsə, o mənim **dostum**, kim mənə yaltaqlanırsa, o mənim **düşmənimdir**.



Alim yanında dilini saxla, usta yanında əlini.



Elm və kapitalı hər şeydən daha əziz tut, çünki hər şeyi onların vasitəsilə əldə edirlər.



Kollektiv adətən öz rəhbərinə oxşayır.



Elm sənin məsləhətçin, *mülayimlik* dostun, *əql* bələdçin, *səbr* isə başçın olmalıdır.



Elm yolunda xərclənən pul, gələcək üçün qoyulan ən böyük sərmayədir.



Səmərəli fikir mübadiləsi belə olur: rəisin yanında öz fikrinlə gəlibsən, gedəndə isə onun fikrini qəbul edib qayıdırsan.



Rəisi sevməmək - özünü sevməmək kimi bir şeydir.



İmkan verməyin ki, rəisiniz sizin ondan ağıllı olduğunuzu duysun.



Böyük pullar rahat yatmağa qoymur, kiçik pullar isə yaşamağa imkan vermir.



Bəzən güllərin xatirinə tikanları da suvarmalı oluruq.



Qazanılmış müvəffəqiyyətdən uğursuzluğa düşər olmaq üçün cəmi bir səhv addım kifayət edir. Uğursuzluqdan müvəffəqiyyətə gedən yol isə çox uzun və keşməkeşlidir.



Vicdan - müdriklik kitabının ilk fəslidir.



Tənqidsiz sağlam cəmiyyət ola bilməz.



Rəisini “həzm” edə bilmirsənsə, mədə yarası nəsibin olacaq.



İlahi! Mənə dəvə boyu verməyə bilərsən, ancaq heç olmasa darı danəciyi boyda ağıldan məhrum etmə!



*“Hər uca rütbədən biliniz fəqət,
Alimin rütbəsi ucadır əlbət!”*

Nizami Gəncəvi



“Ehtiyac həyatın müəllimidir. O dərsləri ki, məktəbdə həyatın bu və ya digər tələbləri ilə əlaqədar olaraq ala bilmirdilər, onları maddi ehtiyac, həyat özü öyrədirdi sakinlərinə...”

“Həmişə bir nəfər bəxtiyar və hökümdar ola bilməz. Dövrən bir insanı ucaldıb, ucaldıb birdən ən yüksəkdən yerə elə cırpar ki, bir də ucalmasına çarə tapılmaz. Bəzən də əksinə, bir insanı illərlə xar edib birdən yüksəldər”.

Cəfər Cabbarlı



Amerikanın məşhur milyonçular sülaləsinin banisi Con Rokfeller söyləyərmiş: “İnsanı bədbəxt etmək istəyirsənsə, ona müftə pul ver”.



Qəzəbli adam düzgün qərar qəbul edə bilməz, düzgün yol seçə bilməz.



Əfv etmək böyüklüyün ifadəsidir, başqasının günahını bağışlamaq insana yalnız ucalıq gətirər.



Hər bir insan maddi durmundan asılı olmayaraq ləyaqətlə yaşamağa çalışmalıdır.



Sağlam dilənçi xəstə Kraldan xoşbəxtdir.



Məşhur amerikalı ixtiraçı və sahibkar Tomas Edisonun soruşublar:

- Dahilik nədir?

Cavab verib:

- 2% istedad, 98% əməksevərlik.



“Bildiyini başqalarına öyrətməyən alim şam gəzdirən kora bənzər”.

Müdrək el məsəli



“İnsanlara dövlət və qayda - qanun lazımdır. Çünki ədalət və qayda - qanun olmadıqda ruzi yeyən adam ruzi verənin qədir - qiymətini bilməz”.

“Qabusnamə”dən



“Vicdan bizim malik olduğumuz ən yaxşı əxlaq kitabıdır, yoldan azmamaq üçün ona tez - tez baxmaq lazımdır”.

V. Paskal



“Yaxşı kitablar oxumaq, keçmiş əsrlərin hörmətli adamları ilə və həmin kitabların müəllifləri ilə söhbət etmək deməkdir.

Həm də elə bir elmi söhbət ki, bununla onlar ancaq özlərinin ən gözəl fikirlərini bizə açırlar”.

Fransız filosofu Rene Dekart



Ağac əyildi - sındı, igid əyildi - öldü.



Böyük Sokrat deyirdi: “Danış, səni görüm”.



“Güclü adamlar həmişə sadə olurlar”.

L.N.Tolstoy



Sağlamsan - xoşbəxtsən, borcun yoxdur - dövlətlisən.



“Az bildiyini dərk etmək üçün çox oxumalısan”.

XVI əsr filosofu



“Müdrək şəxs vəzifəli adamlara möhtac olmaya bilər, amma vəzifəli şəxslər müdrək adama möhtacdır”.

M.Ş.Vazeh



“Divarı uçurmazdan əvvəl, o tərəfdə səni nə gözlədiyini öyrən”.

Nəsrəddin Tusi



“Hikmət sahibləri öz işlərini həmişə zamanənin mühi-tinə, həyatın tələbinə görə qururlar”.

“Kəlilə və Dimnə”dən



Ağıl tənbel adama xoşbəxtlik gətirməz.

Hind atalar sözü



Ağıllı adama dəli ilə mübahisədən ancaq utanmaq qalar.

Madaqaskar atalar sözü



Çalış həmişə ağıllı düşün ki, həmin sağlam ideyaların tədricən cücərti versin və xeyirxah əməllərə çevrilsin. Ağıl təbiətin vergisi deyil, təcrübənin nəticəsidir.

Əfqan atalar sözü



*Qoy var olsun öz əlilə həyat yaradan
Azad zəhmət dünyasının mərd insanları!
...Yaşa bahar! Yaşa həyat, Yaşa ey zaman!
Halal zəhmət şərəfini öz alnına yaz!
Azad yaşar bu qüdrətə güvənən insan,
Nə düşməyə, nə də dosta o möhtac olmaz!*

Səməd Vurğun



Şöhrətin (vəzifənin) zirvəsində olarkən səhnədən getmək ağıllı hərəkətdir.



Qədim Yunanıstanın ən məşhur müdriklərindən biri hesab edilən Diagen (e.ə.404-323 illər) demişdir: *“Təhsil cavanlara kamal, qocalara təsəlli, yoxsullara dövlət, varlılara isə yaraşığı verir”*.



Yaxşı oğul valideynlərini kasıblıqda günahlandırmaz. O cəhd edər ki, hər şeyə öz zəhməti ilə nail olsun.



“Uşağa bıçaq vermək olmaz, dəliyə-hakimiyyət”.

Monqol el məsəli



Dünyanın özünü yox, elmini fəth etməyə çalış.

Osetin atalar sözü



Polad odda bərkiyər, insan-mübarizə və çətinlikdə.



Dünyada ən çətin iş-yaxşı ad qazanmaqdır.



Şəxsi təcrübəmdən belə bir qənaətə gəlmişəm: işə hamıdan tez get, hamıdan gec qayıt-xeyir taparsan.



İSTİRAHƏT SAATLARINDA...

Bir əfsanə...

“Şah Dara ikinci dəfə məğlub olduqdan sonra canını birtəhər qurtarıb, ailəsini də ataraq qaçır.

Sərkərdələr Makedoniyalı İskəndərə:

- Daranın arvadı da, qızı da dünya gözəlləridir, hökm-dar... - deyəndə, İskəndər qəzəblənərək cavab verir:

- Mən buraya hünər üçün gəlmişəm, namus oğurluğuna gəlməmişəm.

Bu nəcabəti eşidən Dara diz çökərək Tanrısına dua edir ki:

- Ulu yaradan, mənə imkan ver ki, İskəndərin bu yaxşılığının əvəzini çıxım...”



“Aslan qənimətə sevinməz, qələbəyə sevinər”.



Tağıyev məktəbi: idarəetmənin əsasları

XIX-XX əsrlərdə möhtəşəm bir uğur əldə etmiş neft maqnatı və xeyriyyəçi Zeynalabdin Tağıyevin həyatına qısa baxış.

Turxan Əhməd onun xələfi və eyni zamanda BP-nin geoloji işlər üzrə baş işçisi olan Nazim Abdullayevlə Tağıyevin yenicə təmərdən çıxmış ev muzeyində eksklüziv olaraq danışıbmışdır.

XIX əsrin əvvəllərində Azərbaycan çar Rusiyasının iqtisadi və mədəni təzyiqləri altında olduğu və mühafizəkarların xalqı savadsız və inkişafdan saxlamaq cəhdlərinin hakim olduğu zamanda minlərlə insanın şüurunda inqilabi dəyişiklik edən bir nəfər vardı. Bu, Hacı Zeynalabdin Tağıyev idi.

Əslən İçəri Şəhərdən olan Zeynalabdin Tağıyev 1873-cü ildə iki tərəfdaşı ilə Bibiheybətdə kiçik bir torpaq sahəsini icarəyə götürəndə onun heç təsəvvürü də yox idi ki, o, tezliklə Azərbaycanın ən uğurlu sənayeçilərindən və milli xeyriyyəçilərindən birinə çevriləcək. İmkansız bir pınəçinin oğlu olan Tağıyev olduqca yoxsulluq içində böyümüşdür. Həyatının ilk çağlarını xatırlayarkən Tağıyev belə deyərdi: - “Məni uşaqlıqdan ailəmə kömək məqsədilə işləməyə məcbur edən və iş həyatının xırdalıqlarını öyrənməmə səbəb olan analığıma təşəkkür edirəm”. Yeddi yaşında o, artıq bənna yanında şagird kimi işləyirdi.

“On səkkiz yaşında Tağıyev mülklərin tikintisi üçün sifarişlər almağa başlamışdı. Bu zaman o, ixtisaslı bənna idi və artıq öz şəxsi biznesini qururdu”, - Tağıyevin nəticəsi

və BP-nin baş geofiziki olan Nazim Abdullayev deyir.

Nazimin fikrincə, onun ulu babası Azərbaycana xüsusi bir missiya ilə gəlmişdi. “Sərvəti çoxaldıqdan sonra o, bunu xalqın rifahını qaldırmaq üçün necə istifadə edəcəyi barədə fikirləşirdi”, - Nazim fəxr hissi ilə deyir. Azərbaycanın tanınmış xeyriyyəçisi Tağıyev böyük işlərə imza atmış və bu özünü təhsil və mədəniyyət sahəsində xüsusilə büruzə vermişdir.

Azərbaycanın bestsellerlərindən olan Manaf Süleymanovun “Eşitdiklərim, oxuduqlarım, gördüklərim” kitabında Tağıyev belə deyir: - “Vaxtımın çoxunu xalqımın gələcək xoşbəxtliyi üçün onların müxtəlif məsələləri ilə məşğul olmaqla keçirməkdən xoşum gəlir”. Onun millətinin hər bir nümayəndəsini savadlı görmək və millətinin inkişaf etdiyini görmək kimi bir arzusu vardı.

Qlobal düşüncə tərzı Tağıyevin uğurunun böyük qismi əlbəttə ki, böyük fikirləri nəticəsində mümkün olmuşdu. Tərəfdaşlarının neft axtarışındakı uzun yoldan bir neçə uğursuz cəhddən sonra geriye qayıtdığı halda Tağıyev, sonadək getməyə qərar vermişdi. Göstərdiyi səylər möhtəşəm neft fontanı ilə nəticələnərək onu xalqının o zamankı ən varlı adamlarından birinə çevirdi.

Tağıyevin təhlil etmə və təşkilatçılıq qabiliyyəti onun neft biznesindəki uğurunda şübhəsiz ki, həlledici rol oynamışdır. “Mən cürət edib belə deyərdim ki, o hələ BP kimi nəhəngin əsası qoyulmadığı zamanda müasir təşkilati rəhbərlik xüsusiyyətlərini nümayiş etdirmişdir”, - Nazim qürur hissi ilə deyir. “Sözgəlişi deyə bilərəm ki, Tağıyevin bir neçə köməkçisi var idi ki, onlar gündəlik in-

gilis, Amerika, fransız, türk və başqa bir sıra dilli qəzetlərdən siyasi və biznes bölümlərini oxuyaraq televiziya və radionun olmadığı bir vaxtda ona sənayedə nələrin baş verdiyini çatdırardı”. 1870-ci ildə onun artıq iki qazanxanadan ibarət kerosin zavodu var idi. O, zavodla yanaşı “Q.Z.A.Tağıyev” şirkətini də yaradır.

Özünü işinə həsr etməsi və həqiqi sadıqlıyı Tağıyevi dövrünün ən uğurlu iş adamlarından etmişdi. Tağıyev şirkətinin hasilatı 1896-cı ildə özünün ən yüksək həddinə çatdı. O, Nobel qardaşlarının Branobel şirkətinin 28 milyon pudluq göstəricisini illik 32 milyon pudla (521 tondan çox) qabaqlayaraq ən yüksək göstərici əldə etdi.

Lakin pragmatik Tağıyev eyni yemlə eyni hövzədə balıq tutmaq istəməsi ona eyni qənimət verəcəyini bilərək biznesini genişləndirmək qərarına gəlir. “Mənim ulu babam strateji düşünməyi bacarırdı”, - Nazim deyir. “O, ölkənin iqtisadiyyatını qurmaq üçün öz biznesini əhatələndirdi”. Biznesini şaxələndirmək məqsədilə Tağıyev neft biznesini “İngilis-rus birgə Neft” müəssisəsinə beş milyon rubla (təqribən 600 milyon dollar) satır.

“Bu kapital ona Azərbaycanda o vaxt Rusiyada fəaliyyətə olan iyirmi səkkiz tekstil fabrikindən birini Azərbaycanda qurmağa kömək etdi”, - Nazim deyir. “O, həmçinin Xəzər dəniz sahillərində balıqçılıq sənayesini inkişaf etdirməyi bacarır”. Ambisiyalı və məqsədyönlü təbiəti Tağıyevi qeyri neft sahəsindəki bir sıra işlərə cəlb etdi. Bu dövrdə o, tekstil biznesi ilə yanaşı bir sıra qida, tikinti və balıqçılıq sektoruna da külli miqdarda sərmayə yatırır.

Mədəni inkişafın böyük dəstəkçisi olan Tağıyev 1893-cü ildə Bakı Dram Teatrının tikintisi də daxil olmaqla bir sıra yeniliklərə nail olur. - “Tağıyevin necə insan olması haqda ağız dolusu danışmağa ehtiyac yoxdur, onun etdiyi əməllərə baxmaq kifayətdir”, Nazim Abdullayev deyir. Yəqin ki, çoxları onun Rusiya imperatorunun Həqiqi dövlət müşaviri olduğunu bilir. Bu milyonçu neftxudanın maraq və fəaliyyət dairəsi hədsiz dərəcədə böyük idi.

Mühafizəkarlar və müstəmləkəçi administrasiyanın ağır təzyiqlərinə baxmayaraq, Hacı Zeynalabdin Bakıda minlərlə azərbaycanlının şüurlarında dəyişiklərə səbəb olan ilk Müsəlman Qızlar Məktəbinin açılmasına nail olur”, - Nazim davam edir. Bu işdə onun müdrikliyi də ön plana çıxır. “Yerli klerikalları razı salmaq üçün Tağıyev Ərəbistan, İraq, İran və Türkiyə daxil olmaqla bir sıra müsəlman ölkələrinə oradakı alimlərin Bakıda qızlar məktəbi açılmasına yazılı icazələrinin alınması üçün elçi göndərir. O, məktəbi maddi cəhətdən dəstəkləməklə bərabər, imkansız ailələrdən olan tələbələrə təqaüd verir. Tağıyevin ən kiçik qızı və eyni zamanda Nazimi Abdullayevin nənəsi Sürayyə xanım da həmin məktəbdə təhsil alır.

Tağıyev millətin iqtisadi inkişaf qədər mədəni inqilaba da ehtiyac duyduğunu hiss edirdi. Odur ki, o, məktəblərə sponsorluq edərək təqaüdlər ayırır və mümkün qədər çox insanın təhsil almasına çalışırdı. Deyilənlərə görə, ondan Azərbaycanda nədən qəzet və jurnallara sponsorluq etdiyini soruşduğu zaman:- “Gərək mənim xalqımın da öz nəşrləri olsun” - deyirdi.

Altmış yaşına çatanda qara və səliqəli saqqallı Tağıyev xalqının rifahı üçün böyük məbləğlər xərcləyərək özünü doğruldan xeyriyyəçi adını qazanmışdı. “Əgər köhnə ədəbiyyatlara nəzər salsanız, orada Tağıyevin etdiyi saysız-hesabsız səxavətli töhfələr barədə öyrənə bilərsiniz”, - Nazim deyir. Onun yardım əli vətəndən uzaq yerlərə də çatırdı. “O, hətta Hindistanda nəşr olunan bir qəzetin maddi çətinliklə üzləşərək bağlanma təhlükəsi yaşadığı zaman onu dəstəkləmişdir.”

Nazim Abdullayevə görə, Tağıyevin ölkənin gələcəyi üçün verdiyi töhfə çox vacib olmuşdur. “Xalqın müstəmləkəçi ünsürlərlə üzləşməsilə sabaha ümidini və özünəinamı itirdiyi bir vaxt o, millətin şüurunda dəyişiklik edərək onlara yol göstərmişdir. Taleyin hökmü ilə yazıb oxumaq bilməyən Tağıyevin biliklərini artırmaq üçün böyük həvəsi olmaqla bərabər təhsilə möhtəşəm töhfələr etmişdir.

“Təhsil vacibdir”, - Tağıyev qohumları, dostları və şəhərin tanınmış adamları ilə birlikdə keçirdiyi bir çox məclislər zamanı deyərdi. “O, həmişə təhsili olmadığı üçün üzülərdi”, - Nazim deyir. “Yəqin ki, bu, onun gəncləri oxumağa təşviq etməsi və dəstəkləməsinin əsas səbəbi idi. O, din və millətindən asılı olmayaraq, bütün tələbələrə kömək edirdi”.

Tağıyevin təhsilə qoyduğu sərmayə son dərəcə davamlı idi. O, Nəriman Nərimanov, Əlimərdan bəy Topçubaşov və Nəsib Yusifbəyli də daxil olmaqla XX əsrin Azərbaycanında bir sıra tanınmış şəxsiyyətlərə təqaüd ayırmışdır. O, həmçinin Bakıda texniki kommersiya və texniki

peşə məktəblərinin açılmasına böyük töhfələr etmişdir.

Lider Tağıyev ilhamverici bir şəxsiyyət idi. “Mən hət-ta deyərdim ki, o, illər öncədən effektiv idarəetmənin əsaslarını qoymuşdur”, - Nazim deyir. “O, ailə üzvlərinə və onunla işləyən insanlara məsuliyyət və uzaqgörənlik hisslərini aşılaydı.”

Ailə üzvləri Tağıyevi olduqca nizam-intizamlı bir insan kimi xatırlayır və onları belə yetişdirdiyini qeyd edirdilər. Nazimin dediyinə görə, Tağıyevin qızlarından biri Sara xanım aşağıdakı hadisəni nəql edirdi: - “Atam bizə cib xərcliyi olaraq o vaxtlar üçün çox hesab olunan beş rubl verərdi. Və biz hər dəfə onun ofisinə gedər və verdiyi pulları sənədləşdirərək öz dəftərcəsində qeyd edərdi”. Sara xanım əmin idi ki, o, bunu övladlarında məsuliyyət hissi oyatmaq məqsədilə edirdi.

Nazimin atası professor Rəsmi Abdullayev ötən əsrdə Azərbaycan geofizikasına əhəmiyyətli töhfə vermiş məş-hur geofizik olmuşdur. BP-də gələcək vəd edən bir geo-logiya elmləri mütəxəssisi kimi Nazim inanır ki, onların biliklərə yiyələnmək ehtirası ulu babasından qalma bir mirasdır. Kim bilir, bəlkə də o, növbəti Tağıyev olacaq-dır.



Qorxmazovun səsvermə “məharəti”

(həyatda rastlaşdığımız məzəli və ibrətamiz əhvalatlardan)

Səsvermə ərəfəsi idi. Qorxmazov çaşıb qalmışdı...

“Əgər “lehinə” səs verən və Qədirovu təsdiq etsələr, dərhal Zülümovu vəzifəsindən atacaqlar, Zülümovun dəstəyindən məhrum olan Naza xanımı pensiyaya göndərəcəklər, onun yerinə isə, şübhəsiz, İmanzadəni təyin edəcəklər. İmanzadənin kreslosunu o dəqiqə Əhmədli tutacaq, o da ki, çatan kimi “peşə uyğunsuzluğu” maddəsilə mitilimi atacaq bayıra. Çoxdandır çəp - çəp baxır mənə, adımları da qoyub avara və fərsiz.

İkinci variant. Yenə də “lehinə” səs verirəm, amma Qədirovu yıxırlar. Onda Şadlinskini plan şöbəsiindən keçirirlər texnoloji şöbəyə, boş yeri Seyidovla pərdələyirlər, Seyidov da, əlbəttə, özünü külləri - İbişovu, Kərimovu, Ceyran xanımı - dartıb aparır yanına. Bölmədə qalıram tək-cə, ancaq nə qədər ki, bölmə bir nəfərdən ibarət ola bilməz mənə öz - özümə ləğv olunmağımı və yaxud o quldur Şirinovun şöbəsinə keçməyimi təklif edəcəklər... Yenə də qəliz vəziyyət alınır.

Əlehinə səs versəm necə? Bu halda Eyvazov ayaq tutur və bütün “əlehidarları” yazırlar onun ayağına. O da başlayır bir - iki ay ərzində onları bir - bir fındıq kimi çırtlamağa. Və qabağa düşəni, birincisi mən oluram... Yox, yox! Eyvazov o qədər də axmaq deyil ki, öz dişlərinə əziyyət versin. O, yavaşca Həsənovun ipini dartacaq, Həsənov öz əlaltısı Cabbarova eyham vuracaq, o isə dostu Çobanova tərəf qaş - göz edəcək, akula təbiətli Çoba-

nov da çənələrini üstümə elə qıcıdacaq ki, qorxumdan özümü batırmalı olacam. Diri - diri udacaq məni, heç “gördüm” deyən olmayacaq.

Bir variant da var. Mən “əlehinə” səs verirəm. Onda Eyvazov rədd olub gedir, lakin üstünlük Əliyevin dəstəsinin əlinə keçir. Bu situasiyanın açması belədir: Qəhrəmanov müavinlikdən keçib olur rəis, Qarayev tərəfindən qızıışdırılan Mərdimazarov işinin guya həddindən çox olmasından və bunun müqabilində əmək haqqının azlığından məlumat yazır, həmin məlumat əsasında komissiya təyin olunur ki, o da başlayır bütün şəxsi heyəti ələk - vələk etməyə. “Artıq” ştat vahidi axtarmağa cəhd edirlər və, əlbəttə, həmin vahid də mən oluram.

- Kollektivə bir bax, ha - deyə Qorxmazov düşünürdü,
- indi gəl səs ver görüm, necə verirsən!

Elə bu vaxt iclasın sədri soruşdu: “Kim lehinədir?”

Qorxmazov əlini cibində gizlətdi.

“Kim əlehinədir?” - deyə sədr müraciət etdi.

Qorxmazov əlini cibində bir az da dərinə apardı.

“Kim bitərəf qaldı?” sualı verildəndə Qorxmazov əlini qaldırmaq istəyirdi ki, birdən onu qorxu hissi bürüdü. Əgər o bitərəf qalsa və Quluzadə keçsə, onda... Blits - yarışlarda qrossmeysterlər sürətlə düşündüyü kimi, Qorxmazov əlüstü bu variantı da səkkizinci gedişə kimi hesabladı və dərinədən ah çəkərək əlini bir qədər də dərinə gizlətdi. Və ürəyindən həsədlə keçirdi: “...belə hallarda bəxtəvər olsun xalq deputatlarının başına - onların toxunulmazlıq statusu var”.

Maraqlı faktlar

("İqtisadiyyat" qəzeti, 4 - 10 avqust 2006 - cı il)

Bilirsinizmi ki, indiyə qədər dünyada 81 milyard insan yaşayıb?



64 il İngiltərə kraliçası olan Viktoriya ingilis dilini demək olar ki, heç bilmirdi.



6 dəfə Everest zirvəsinə qalxan Jerar Omel adlı alpinist evində 6 pilləli pilləkəndən düşüb və vəfat edib.



Cənubi koreyalı bir balıqçı yenicə tutduğu iri bir balığı təmizləmək üçün bıçağı əlinə alan kimi, hələ canlı olan balıq quyruğu ilə onun əlindən gözlənilmədən vurur. Bıçaq balıqçının düz ürəyinə batır.



Piter Qruber adlı şəxs gecə vaxtı Bann şəhər sənət muzeyindən bahalı bir rəsm oğurlayır və muzeyin dəhlizində qaçan zaman qaranlıqda görmədiyi bürünc heykəlin əlində olan 1 metrlik qılınca ilişərək vəfat edir.

Heykəlin adı "Ədalət qoruyucusu" imiş.



İl boyu insan ürəyi 36.800.000 dəfə çırpınır.

***Kitabın sonunda hörmətli oxuculara
ünvanlanmış bir neçə sual***



Xasiyyətcə mülayim və zəif olan adam güclü rəhbər ola bilərmə?



Hansı keyfiyyətlərinizə görə özünüzü başqalarından üstün sayırsınız?



Özünüz haqqındakı həqiqət Sizi sevindirir, kədərləndirir, düşündürür, qorxudur, yoxsa narahat edir?



Cəsarətli olmaq çətindir, yoxsa səmimi olmaq?



Özünüz haqqında həqiqəti özünüzə etiraf etməyi bacarırsınız mı?

*“Ey ömür karvanı, tələsmə, bir
də bu dünyanı görməyəcəksən”.*

Müdrək atalar sözü



BƏYALI XANALI OĞLU ATAŞOV

İDARƏETMƏ ELMİ VƏ RƏHBƏR ƏMƏYİ
(Elmi-təcrübi təzislər toplusu)

Nəşriyyatın direktoru:	<i>Şirindil ALIŞANOV</i>
Mətbəənin müdiri:	<i>Əhməd ZİYƏDDİN OĞLU</i>
Kompüter tərtibatı:	<i>Namiq VƏLİ OĞLU</i>
Rəssamı:	<i>Yasəmən ƏLİYEVƏ</i>
Korrektor:	<i>Ramin RƏSULOĞ</i>
Kompüter yığıcısı:	<i>İlahə MUSTAFAZADƏ</i>

Yığılmağa verilib: 15.IX.2011

Çapa imzalanmış: 01.XII.2011

Kağız formatı: 60x84, 116

Fiziki çap vərəqi: 11,25

Tirajı: 500

Kitab “Kooperasiya” mətbəəsində çap olunmuşdur.

Ünvan: Bakı şəhəri, Nəəcəf Nərimanov küç. 8^b