*Mövzu 1.* ***MЕНЕЪМЕНТИН МАЩИЙЙЯТИ***

“Менеъмент“ анлайышы семантик бахымдан инэилис сюзц олуб “идаряетмя“ ифадясиня уйьундур. Лакин, бу анлайыш идаряетмянин тяркиб щиссяси кими дя гябул едиля биляр. Чцнки, глобал идаряетмядян фяргли олараг “менеъмент“ ифадяси даща чох мцяссисялярин вя фирмаларын идаря едилмясиня аид едилир. Мисал цчцн гейд едяк ки, дювлятин, шящярин вя йахуд да ордунун идаря олунмасы просесляри менеъментля ялагяляндирилмир вя бу щалларда “менеъмент“ вя “менеъер“ ифадяляри ишлядилмир.

***Мцасир анламда менеъмент – базар игтисадиййаты шяраитиндя мцяссисянин идаря едилмясидир.***

Менеъмент ики башлыъа хцсусиййятя маликдир: а) мцяссися, тяшкилат, фирма, ширкят вя бирликляр сявиййясиндя тятбиг едилян елмдир вя б) бу сявиййядя практик идаряетмя фяаллиййятидир.

*“Менеъер“* анлайышы ися шяхсиййятля баьлыдыр вя о, муздла тутулмуш идаря едян рящбярдир, идаряетмядя иштирак едян шяхсдир. Йухарыда гейд олундуьу кими, менеъерляр мцяссися, тяшкилат, фирма, ширкят вя бирликляр сявиййясиндя чалышан идаряетмя мцтяхяссисляридирляр. Щяр бир менеъерин 3 ясас вязифяси вардыр: 1) *Ишчиляри* (кадрлары) идаря етмяк; 2) *Истещсалы* (вя технолоэийаны) идаря етмяк; 3) *Информасийаны* идаря етмяк.

***Идаряетмя - юзцнцн бцтювлцйцнц, гурулуш ващидлийини сахламагла мцяссисядя сон мягсядя наил олмаг цчцн тятбиг едилян мцхтялиф тябиятли системлярин тясиретмя васитясидир***

*Идаряетмя,* щяр щансы бир обйект (тяшкилат, мцяссися, фирма) олмадан иъра едиля билмяз. Идаряетмянин мювъудлуьу тяшкилатын олmасы иля баьлыдыр. Йяни тяшкилат варса идаряетмя дя вардыр вя яксиня.

*Идаряетмя системи - обйект* вя *субйект* олмагла ики тяркиб щиссядян ибарятдтр. *Обйект* - идаря олунан, *субйект* ися - идяря едяндир.

***Систем*** (йунанъа - сyиstema) – щиссялярдян тяшкил олунмуш; бирляшмя – демякдир. Мащиййятъя, *систем* - мцяййян бцтювц (тамы) ямяля эятирян айры-айры щиссялярин (елементлярин, яшйаларын, щадисялярин, бахышларын) ганунауйьун бирляшмяси, бирлийидир.

*Мцяссися (тяшкилат, фирма)* дедикдя, бир груп адамын мцяййян мягсядя чатмаг цчцн шцурлу сурятдя фяалиййят бирлийи йаратмалары баша дцшцлцр. Ики вя даща чох адамын ващид мягсяд цчцн иш бирлийи гурмасы тяшкилаты йарадыр.

***Мцяссися - мцлкиййят формасындан асылы олмайараг иътимаи тялябатын юдянилмяси вя газанъ ялдя едилмяси мягсядиля мящсул истещсал едян, ишляр эюрян вя хидмятляр эюстярян, гануна мцвафиг йарадылан щцгуги шяхс олан мцстягил тясяррцфатчылыг oбйектидир.***

Истещсалла мяшьул олан щяр бир тяшкилатын йаранмасы вя йашамасы цчцн схемдя верилян 5 амил зяруридир: мягсяд, ишчиляр (персонал), вязифяляр, структур вя технолоэийа *(Шякил 1).*

*shekil1*

*Шякил 1. Тяшкилатын зярури амилляри*

Истещсалла мяшьул олан щяр бир тяшкилатын ишлямяси цчцн ашаьыдакы елементлярин олмасы ваъибдир: хаммал; капитал; кадрлар; енержи; информасийа; технолоэийа; аваданлыглар; алятляр; няглиййат; идаряетмя вя с.

Истещсалла мяшьул олан щяр бир тяшкилатын мювъудлуьу цчцн ашаьыдакылар зяруридир:

- Вясаитляр (мадди, техноложи, малиййя, информасийа) вя кадрлар.

- Хариъи вя дахили мцщит (игтисади вязиййят, базар, тялябатчылар, рягибляр, ганунчулуг, сийаси вя сосиал амилляр, щямкарлар тяшкилаты вя с.).

- Цфцги вя шагули ямяк бюлэцсц.

- Тясяррцфат шюбяляри вя бюлмяляри.

- Идаряетмя.

Бцтцн щалларда (кичик мцяссисяляр истисна олмагла) тяшкилатын идаря олунмасы цчцн цч манга – цч сявиййя вардыр:

-ашаьы (техники сявиййя);

-орта (идаряетмя сявиййяси);

-али (институт сявиййяси).

*Идаряетмя - тяшкилатын мягсядини мцяййянляшдириб, бу мягсядя чатмаг цчцн планлашдырма, тяшкилетмя, иъра (мотивляшдирмя) вя нязарят просесляридир.*

Идаряетмя сявиййяляри арасында гаршылыглы ялагялярин – щям шагули, щям дя цфцги ялагялярин гурулмасы, мцяссисянин сон мягсядя чатмасыны тямин етмяк ишиня хидмят етмялидир.

Идаряетмя сявиййяляри иля йанашы, мцяссисялярдя ийерархийа гурулушундан асылы олараг идаряетмя пилляляри дя йарадылыр. Бу пилляляр шагули идаряетмя гурулушунда табечилик пилляляринин щялгялярини (скалйар зянъири) тяшкил едирляр.

Гейд етмяк лазымдыр ки, бяшяр ъямиййяти юзцнцн варлыьы ярзиндя инсанлара тясир эюстярмяк цчцн идяряетмя цзря ъямиси цч васитя (цсул, алят) йаратмыш вя тятбиг етмишдир: асылылыг ийерархийасы; мядяниййят вя базар *(Шякил 2).*

Биринъи васитя - ***ийерархийадыр.*** Бу идарячилик цсулунда ясас амил, щакимиййят вя табечиликдир, йяни йухарыдан ашаьыйа юзцня табе оланлары ишлямяйя мяъбур етмяк, онлары мадди ъящятдян асылы вязиййятдя сахламаг вя табе етмяк мцнасибятляриня ясасланыр. Ейниля дя, ашаьыларын йухарылара табе олмалары идейалары ашыланыр вя бу мцнасибятляр системи ъямиййятин ясас апарыъы гцввяси щесаб олунур. Бу щалда «гамчы вя йа гоьал» принсипиня даща чох цстцнлцк верилир.

Икинъи васитя*-* ***мядяниййятдир.*** Бу цсулун мащиййяти ондадыр ки, ъямиййятин юзцнцн ишляйиб щазырладыьы вя бяйяндийи идаряетмя тясири - мянявиййат, сосиал нормалар, давраныш гайдалары вя диэяр мяняви дяйярляр васитясиля щяйата кечирилир. Бу щалда зордан даща чох, мядяниййятя цстцнлцк верилир.

Цчцнъц васитя -***базардыр.*** Бу цсулда идаряетмянин мащиййяти - бярабяр щцгуглу цфцги ялагялярин гурулмасы, мцлкиййят мцнасибятляриндя гаршылыглы марагларын бярабярлийи вя там азадлыьы иля баьлыдыр.

***shekil2***

*Шякил 2. Идаряетмя васитяляри*

Бу щалда щям ийерархийа, щям дя мядяниййят елементляри иля йанашы, инсанларын фярди азадлыглары вя сярбястликляриня даща чох цстцнлцк верилир. Бурада демяк лазымдыр ки, мцасир шяраитдя ийерархийа, мядяниййят вя базар васитяляри идарячилик алятляри олмагла айры-айрылыгда йох, даим вящдят шяклиндя тясир эюстярирляр.

Бцтцн ъанлы вя реал тясяррцфатчылыгда вя сосиал системлярдя бу вящдят данылмаздыр вя онлардан щансына даща чох цстцнлцк верилмясиндян данышыла биляр. Йалныз бу йолла ъямиййятин щансы иътимаи гурулуша аид едилмяси барядя мцщакимя йцрцтмяк олар.

***MЕНЕЪМЕНТИН ТЯКАМЦЛЦ***

Тяшкилатларын йаранмасы вя идаряетмя тяърцбяси чох гядимдир. Лакин щям идаряетмя, щям дя гядим тяшкилатлар индикиндян чох фяргли олмушлар. Идаряетмянин чох гядим олмасына бахмайараг, о бир елм, тясяррцфатчылыг вя тядгигат сащяси кими нисбятян йенидир. Менеъмент, сярбяст елм вя фяалиййят сащяси кими ХХ ясрин яввялляриндя юзцнц тясдиг етмишдир.

Бизим ерамыздан яввял 3-ъц миниллийя аид олан Шумердя тапылмыш сахсы лювщялярдя коммерсийа сювдяляшмяляри вя ганунлары барядя мялуматлар верилмишдир. Бу да ону эюстярир ки, гядим Шумердя идаряетмя практикасы мювъуд олмушдур. Археоложи газынтылардан мялум олур ки, щятта, ибтидаи иъма дюврцндя йашайан инсанлар мцтяшяккил групларда бирляшмиш вя бирэя фяалиййят эюстярмишляр, даща доьрусу, идаря олунмушлар.

Гядимдя бюйцк тяшкилатларын йаранмасы ачыг эюстярир ки, онлар идаряетмя структуруна малик олмушлар. Бабилистанын асма баьлары, инклярин Мачу-Пикчу шящяри вя Мисир ещрамлары координасийа едилмиш мцтяшяккил идаряетмя сяйляри нятиъясиндя йарана билярдиляр. Илляр кечдикъя, бязи тяшкилатларын идаря едилмяси даща мцряккяб, даща чятин олмуш, тяшкилатлар юзляри ися даща эцълц вя даща дайаныглы олмушлар. Буна мисал олараг, йцз иллярля мювъуд олмуш Рома империйасыны эюстярмяк олар. Сяркярдялярин рящбярлик етдикляри Рома леэионлары идаряетмянин дягиг структуруна малик олдуглары цчцн, планлашмасы вя интизамы пис тяшкил едилмиш Авропанын вя Йахын Шяргин о заманкы гцдрятли дювлятляри цзяриндя мющтяшям гялябяляр газанмышлар.

Мцасир идаряетмянин бцтцн формаларыны гядим дюврцн чичяклянян тяшкилатларында да эюрмяк олар. Лакин, щямин дюврдяки идаряетмянин характери вя структуру, цмумиййятля, индикиндян фярглянмишдир. Мясялян, о дюврлярдя, рящбярляр вя ишчиляр арасында пилляляр аз иди, щямчинин орта сявиййядя рящбярлик демяк олар ки, йох иди. О дюврцн рящбяр ишчиляри чалышырдылар ки, идарячилик пилляляри олмасын. Онлар бцтцн ваъиб гярарлары юзляри гябул едирдиляр. Чох вахт рящбярлийи бир няфяр йериня йетирирди (тайфа башчысы вя йахуд падшащ). Яэяр идаряетмянин йцксяк сявиййясиндя олан шяхс йахшы лидер вя йа щюкмдар идися, мясялян, Македонийалы Искяндяр, Йули

Сезар вя йа Адриан кими, онда бцтцн ишляр дя йахшы эедирди, щакимиййятя Нерон кими баъарыгсыз рящбяр эялдикдя ися юлкяни эерийя атырды.

Гядим дюврлярдя еля тяшкилат нцмуняляри олмушдур ки, щал-щазырда бизим дюврцмцздяки тяшкилатлар кими идаря олунмушлар. Буна ян парлаг нцмуня Рома католик килсясидир. Христианлыьын йарадыъылары тяряфиндян мцяййян едилмиш структур: папа, кардинал, архийепископ, йепископ вя кился кешиши ийерархийасы бу эцн дя уьурла щяйата кечирилир. Щямин гурулуш бу эцн мювъуд олан бир чох тяшкилатлардан да цстцндцр. Ола биляр ки, еля щямин сябябдян Рома католик килсяси узун ясрляр бойу инкишаф етдийи щалда, айры-айры тяшкилатлар вя щятта халглар йараныб сонрадан сцгута йетмишляр.

Тяшкилатларын тарих бойу мювъуд олмаларына бахмайараг, ХХ ясря гядяр щеч кяс онлары елми йолла вя системли шякилдя идаря етмяйи дцшцнмямишдир. Гядим дюврлярдя, щаким олан инсанлары, тяшкилаты идаря етмякдян даща чох, сярвят топламаг вя сийаси щакимиййяти ялдя сахламаг марагландырмышдыр. Щям дя, щяр дюврцн юз инкишаф хцсусиййятляри вя мцлкиййят мцнасибятляри мцхтялиф олдуглары цчцн, тяшкилатлара вя онларын идаря олунмаларына да мцнасибят фяргли олмушдур.

Бу фяргляри вя хцсусиййятляри мцгайися етмяйя имкан йаратмаг цчцн вя йухарыда гейд олунанлары бир нюв тясдиг етмяк цчцн, гядим вя мцасир тяшкилатларын мцгайисяли характеристикалары ашаьыда верилмишдир *(*XIX ясрин яввяляриндя Роберт Оуен чох щалларда юз мцяссисяляриндя ишлямяк цчцн кянар адамлары ъялб едирди. О, ишчиляриня ращатлыг йарадыр, онларын йашайыш вя ямяк шяраитини йахшылашдырыр, фящлялярин ямяйини ядалятли гиймятляндирмяйин йени цсулларыны - ялавя ямяк щаггынын верилмясини тятбиг едир, йахшы ишляйянлярин мадди шяраитлярини йахшылашдырырды. Бу реформалар юз дюврц цчцн феноменал йенилик сайылырды вя инсан шяхсиййятиня гиймят верилмяси бахымындан онун рящбяр кими ролу йцксяк гиймятляндирилирди. Инсанлар бу гейри-ади сосиал експерименти эюрмяк цчцн узаглардан Нйу-Ланаркдакы (Шотландийа) фабрикя ахышырдылар. Лакин, бу фабрикин кифайят гядяр эялирля ишлямясиня бахмайараг, диэяр бизнесменляр Р. Оуенин реформаларына саьлам дцшцнъя тярзи иля йанашмыр вя ону баша дцшмцрдцляр.

Гярб алимляри беля щесаб едирляр ки, илк дяфя идаряетмяйя елми йанашма 1911-ъи илдян йаранмышдыр. Мящз о вахт, Фредерик Уилсон Тейлорюзцнцн “Елми идаряетмянин принсипляри”” китабыны дяръ етдирмишдир. Еля о вахтдан да менеъмент яняняви олараг идаряетмя елм кими вя мцстягил фяалиййят сащяси кими гябул едилир.

Ялбяття ки, тяшкилатын мягсядиня сямяряли наил олмагдан ютрц ону системли шякилдя идаря етмяк олар. Бу консепсийа юзцнцн инкишафыны тарихин узун бир мярщялясиндя - XIX ясрин орталарындан ХХ ясрин 20-ъи илляриня гядяр кечмишдир.

Менеъментин инкишафына ясас тякан верян гцввя, Инэилтярядя баш вермиш сянайе ингилабы олмушдур. Амма идаряетмянин инкишафында вя уьурларында ящямиййятли сычрайыш илк дяфя Америкада йаранмышдыр. ХIХ ясрин яввялляриндя АБШ йеэаня юлкя иди ки, орада инсан юзцнцн миллиййяти вя мяншяйи иля баьлы проблемляри унудараг юз пешяси цзря иш тапа билирди. Юз щяйат сявиййясини йахшылашдырмаьа чалышан милйонларла авропалы ХIХ ясрдя Америкайа кючмцш вя орада ямяксевяр инсанлардан ибарят нящянэ ишчи гцввяси йаратмышдылар. АБШ дювляти йарандыьы эцндян тящсил алмаг истяйянляри ъидди дястяклямишдир. Тящсил, инсанлар арасында интеллектуал сявиййянин йцксялмяси, мцхтялиф сащялярдя, еляъя дя бизнес сащясиндя вя идаряетмядя цстцнлцк йарадырды. Мараглыдыр ки, о дюврдя бизнеси тянзимляйян дювлят нязаряти органы йох иди. Сярбястлик, иш адамларына там имкан верирди ки, онлар юз тиъарятляринин илкин мярщялясиндя инщисарчылара чеврилсинляр. Бу вя йа диэяр амилляр ири истещсал сащяляринин мейдана эялмясиня сябяб олду ки, бу да онларын елми йолла тякмилляшдирилмясини вя йени идаряетмя цсулларынын тятбигини тяляб едирди.

Менеъмент юзц дя, мящсулдар гцввялярин сянайе истещсалынын инкишаф мярщяляляри кими тякамцл йолу иля (ев тясяррцфаты формасындан сянайе, постсянайе мярщялясиня гядяр) кечмишдир. Менеъментин инкишаф йолу ашаьыдакы ардыъыллыгла эетмишдир:

1. Мцлкиййят сащиби, щям дя ишчи олмушдур;

2. Капитал сащиби, щям дя менеъер олмушдур;

3. Капитал сащиби, менеъер вя диэяр ишчиляр мцстягил сосиал тябягя олмуш, муздлу менеъерляр йаранмаьа вя йайылмаьа башламышдыр;

4. Менеъмент елминин ясаслары формалашмаьа башламышдыр;

5. Маркетинг менеъменти инкишаф етмиш, йени-йени менеъмент методлары йаранмышдыр;

6. Менеъментдя инсан амилиня эениш йер верилмиш, сосиал давраныш проблеми кяскин щалда иряли сцрцлмцшдцр.

Менеъментин тякамцлцндя айры-айры мяктяблярин вя йанашмаларын мцстясна ролу олмушдур.

Йухарыда гейд етдик ки, менеъмент бир елм кими ХХ ясрин яввялляриндя йаранмышдыр вя бу тарих 1911-ъи илдя сащибкар вя алим олан Фредерих Тейлорун “Елми идаряетмянин принсипляри“ адлы китабынын няшриндян башланыр.

Лакин бу, щеч дя беля дейилдир. Щяля ерамыздан яввял тяшкилатларын мювъуд олмасы елмя мялумдур (мисал цчцн, Мисир пирамидалары, Бюйцк Чин сядди вя с. тикилиляр идаряетмя олмадан йарадыла билмяздиляр). Щям дя, идаряетмянин бир елм кими мейдана эялмяси амилляри, щяля орта ясрлярдя Шярг алимляринин ясярляриндя, дащи Низаминин «Хямся»синдя, Нясиряддин Тусинин «Яхлаги Насири» трактатында юз дярин яксини тапмышдыр. Даща сонралар ися, XVIII ясрин сонлары вя XIX ясрин орталарындакы Инэилтяря сянайе ингилабы вя Америкада дцнйа базарынын йаранмасы менеъментин йаранмасына йох, инкишафына тякан вермишдир.

Демяли, даща дягиг десяк, идаряетмя бцтцн тарих бойу мювъуд олмушдур. Амма онун тясиретмя хцсусиййятляри - иъра механизми башга ъцр олмушдур.

Менеъмент елми юз инкишафына эюря ашаьыдакы тякамцл мярщялялярини кечмишдир:

1. Елми идаряетмя мяктяби (1885-1920);

2. Классик вя йа инзибати идаряетмя мяктяби (1920-1950);

3. Инсани мцнасибятляр мяктяби (1930-1950);

4. Мцасир идаряетмя (кямиййят) мяктяби (1950-индийядяк).

**I. *Елми идаряетмя мяктяби*,** *тягрибян 1885-1920 -ъи илляри ящатя едир.*

Елми идаряетмя Ф.У.Тейлор, Френк вя Лилиан Щилбретляр вя Щенри Щанттын ишляри иля даща чох баьлыдыр. Бу мяктябин йарадыъылары щесаб едирдиляр ки, мцшащидя, юлчмя, мянтиг вя тящлилдян истифадя етмякля бир чох ял ямяйини тякмилляшдирмяк олар вя еля етмяк олар ки, бу ишляр даща сямяряли эюрцлсцнляр.

Френк вя Лилиан Щилбретляр, ишин иърасы заманы нязарятя имкан верян ъищаз кяшф етдиляр вя ону *микрохронометр* адландырдылар. Онлар, бу ъищаз васитясиля мцяййян ямялиййатларда щансы щярякятляр йериня йетирилдийини вя онларын щяр биринин ня гядяр вахт апардыьыны гейд едирдиляр. Алынан мялуматлара ясасланараг, онлар гейри-еффектив щярякятляри арадан галдырмаг цчцн иш ямялиййатларыны дяйишир вя стандарт гайдалар вя аваданлыглардан истифадя едяряк ишин сямярясини йцксялтмяйя чалышырдылар. Яввялки системлярля вя иш режимляри иля мцгайисядя, бу, феноменал файда эятирирди.

Елми идаряетмя мяктяби инсан факторуну рядд етмирди. Ишчиляри истещсалын йцксялдилмясиндя вя щазыр мящсулун щяъминин артырылмасында марагландырмаг цчцн систематик олараг мотивляшдирмядян - стимуллашдырмадан истифадя едилирди. Бу, елми идаряетмя мяктябинин чох ваъиб тющфяляриндян бири иди.

Бундан башга, гыса истиращят етмя имканлары вя истещсалда зярури олан фасиляляр нязярдя тутулурду. Беля ки, мцяййян иши эюрмяк цчцн айрылан вахтын мигдары реал вя ядалятли иди. Бу, рящбярлийя йериня йетирилмяси мцмкцн олан истещсал нормаларыны мцяййян етмяйя, щямчинин тяйин олунмуш минимуму кечян ишчиляря ялавя ямяк щаггы юдямяйя имкан верирди. Беляликля дя, бу мяктяб тяряфиндян мотивляшдирмя амилляринин тятбигинин ясасы гойулурду.

Беля йанашмада, ясас елемент бу иди ки, даща чох мящсул истещсал едян адамлар, диэяр ишчиляря нисбятян чох да мцкафат алырдылар. Елми идаряетмя мяктябинин баниляри, эюрцляъяк иши йериня йетирмяк цчцн физики вя интеллектуал сявиййяляри уйьун эялян адамлары сечмяйи лазым билирдиляр. Онлар щямчинин тяърцбяли ишчилярдян юйрянмяйин бюйцк ящямиййяти олдуьуну гейд едирдиляр.

Ф.Тейлорун вя онун ардыъылларынын илк дяфя иряли сцрдцкляри фикирляр бу мяктябля ялагядар олмушдур. Онлар, инсанларын физики ямякляринин йцнэцлляшдирилмясинин мцмкцн вя ваъиб олдуьуну сцбут етмяйя чалышмышлар. Онлар елми йолла сцбут едирдиляр ки, щяр бир ишчи инсан, бир суткада эюрдцйц иши 8 саат ярзиндя нормал йериня йетиря биляр. Норма вя нормативлярин йаранмасы бу мяктябля ялагядардыр.

Бу мяктяб, менеъментин (идаряетмянин) бир елм сащяси олдуьуну исбат етмиш вя сцбут етмишдир ки, физики ямякля идаряетмя ямяйи (зещни ямяк) бири-бириндян айрылмалыдыр.

Диэяр тяряфдян, елми идаряетмя мяктяби сцбут етди ки, ъямиййятин бцтцн цзвляри, о ъцмлядян, фящляляр дя мцяййян щюрмятя лайигдирляр. Онларын физики ямяйини йцнэцлляшдирмяк цчцн, елми йолла йени-йени механизимляр щазырламаг вя онлары тятбиг етмякля буну щяйата кечирмяк олар.

Елми идаряетмя мяктяби ялля эюрцлян ишлярин иърасыны йцнэцлляшдирмяк цчцн мцхтялиф цсуллар тапылмасына, ишин тялябиня эюря адамларын сечилмясиня, ишчилярин хаммал вя аваданлыгларла вахтында тямин едилмяляриня, онларын марагларыны артырмаг цчцн мадди щявясляндирмядян истифадя олунмасына ряваъ верди, планлашдырманы вя идарячилийи техноложи просеслярдян айырды. Бу мяктяб:

-ял ямяйинин йцнэцлляшдирилмяси;

-гыса фасиляляр верилмяси;

-иш вя вахт нормалары гойулмасы;

-артыг иш цчцн мцкафат верилмяси;

-идаряетмя ямяйинин физики ямякдян айрылмасы - просеслярини бяргярар етди.

***II. Классик вя йа инзибати идаряетмя мяктяби (****1910-1950–ъи илляри ящатя едир)****.***

Елми идаряетмядян бящс едян мцяллифляр юз тядгигатларыны ясас етибары иля истещсалын идаря едилмясиня щяср едирдиляр. Онлар идаряетмянин сявиййясинин йцксялдилмясинин еффективлийи цзяриндя чалышырдылар. Щям Тейлор, щям дя Фредрик вя Лилиан Hилбретляр, юз карйераларына ади фящля кими башламышдылар вя бу да онларын бахышларына вя тяшкилатын идаря едилмяси йолларынын мцяййян едилмясиня юз тясирини эюстярмишди.

Инзибати идаряетмя мяктябинин йарадыъылары ися, тяшкилатын цмумиликдя идаря едилмясинин тякмилляшдирилмяси йолларыны ахтарырдылар. Инзибати идаряетмя мяктябинин йарадыъылары щесаб едилян мцяллифляр елми идаряетмя мяктябинин нцмайяндяляриндян фяргли олараг, бюйцк бизнесдя рящбярлийин йцксяк сявиййясиндя чалышмаг тяърцбяси олан адамлар иди. Бу мяктябин йарадыъысы вя бязян «менеъментин атасы» щесаб олунан Анри Файол кюмцр чыхарма иля мяшьул олан бюйцк франсыз компанийасына рящбярлик етмишди. Линдел Урвик Инэилтярядя идаряетмя мясяляляри цзря мяслящятчи иди. А.К.Рейли иля Ъеймс Д.Муни ися Алфред П.Слоунун рящбярлийи алтында «Ъенерал Моторс» компанийасында ишляйирдиляр.

Классик мяктябин тяряфдарлары, елми идаряетмя мяктябинин нцмайяндяляри кими, идаряетмянин сосиал аспектляриня чох да гайьы эюстярмирдиляр. Онларын иши елми идаряетмянин методолоэийасына ясасланмайыб, ясас етибары иля шяхси мцшащидяляриндян йаранырды. “Классикляр” тяшкилата эениш перспектив нюгтейи - нязярдян бахмаьа сяй эюстярмякля тяшкилатын цмуми характеристикалары вя ганунауйьунлугларыны мцяййян етмяйя чалышырдылар. Классик мяктябин мягсяди идаряетмянин универсал принсиплярини йаратмаг иди. Бу, о идейадан иряли эялирди ки, бу принсипляря ямял етмяк, тяшкилата мцвяффягиййят эятиря биляр.

Бу принсипляр ики ясас аспекти нязярдя тутурду. Онлардан бири тяшкилатын идаря едилмясинин расионал системинин йарадылмасы иди. Бизнесин ясас функсийаларыны мцяййян етмякля, нязяриййячи - “классикляр” тяшкилатын кичик бюлмяляря вя ишчи групларына бюлцнмясинин ян йахшы йолларыны тапмаьа чалышырдылар. Яняняви олараг бу функсийалар малиййя, истещсал вя маркетинг щесаб едилирди. Бунунла идаряетмянин ясас функсийаларынын мцяййян едилмяси сых баьлыдыр.

Яслян франсыз олан Америкалы сащибкар вя тядгигатчы алим Анри Файол идаряетмя барядя илк дяфя системли шякилдя нязяриййя иряли сцрмцшдцр. Мящз бу сябябдян, ону «менеъментин атасы» адландырырлар. Анри Файолун идаряетмя нязяриййясиня ясас тюфщяси ондан ибарятдир ки, о, идаряетмя принсиплярини системляшдирди вя бир нечя гаршылыглы ялагяли функсийалары менеъментин универсал функсийалары кими тягдим етмякля, онларын тятбигиня там просес кими бахды. Бу функсийалара мисал олараг: *планлашдырма, тяшкилетмя, мотивляшдирмя, нязарят вя маркетинги* эюстярмяк олар.

Бу мяктяб она эюря классик адланыр ки, тарих бойу йаранан бцтцн идаряетмя принсипляри, функсийалары вя методлары бу мяктяб тяряфиндян системляшдирилиб низамланмыш вя менеъментдя тятбиг олунмаьа башланмышдыр.

Классик идаряетмя мяктябинин ъямиййят цчцн щяйата кечирдийи башлыъа йенилик, яввялляр тятбиг олунан идаряетмя тяърцбяси ясасында йени елми йанашмалар вя чаларлар эятирмясидир. Бу мяктяб идаряетмя принсиплярини, функсийаларыны, методларыны вя цслубларыны мцяййян етмякля йанашы, онларын тяърцби олараг щяйата кечирилмяси (иърасы) механизмини дя щазырламыш олду.

Классик идаряетмя мяктябинин мцяййян етдийи менеъментин ясас функсийаларыны ашаьыдакы кими тяснифляшдирмяк олар: *1.планлашдырма; 2.тяшкилетмя; 3.мотивляшдирмя; 4.нязарят; 5.маркетинг.*

*1) Планлашдырма -* мащиййят етибары иля эюрцляъяк ишин ардыъыллыьынын неъя, щансы вахтда, щансы васитя иля йериня йетирилмясини габагъадан мцяййянляшдирмякдир.

*2) Тяшкилетмя -* щям техноложи, щям дя идаряетмя цзря бцтцн структурларын мцяййян едилмяси вя иъра механизминин (бюлмялярин, шюбялярин, вязифялярин вя с.) мцяййян едилмясидир.

*3). Мотивляшдирмя -* бцтцн идаряетмя проссесинин иърасы цчцн стимул йаратмагла, эюрцляъяк ишлярин реал щяйата кечирилмясини тямин етмякдир.

*4). Нязарят -* эюрцлян вя эюрцляъяк ишлярин щамысыны планла мцгайисяли шякилдя йохламаг, ялдя едилмиш нятиъяни стандартла (лайищя, норма, ямр, сярянъам вя с.) тутушдурмаг вя гярар гябул етмяк цчцн имкан йаратмагдыр.

*5). Маркетинг* - базарын ъари вя эяляъяк тялябатыны юйрянмяк вя тялябата уйьун мящсулун истещсалыны тяшкил етмякля базарда тяляб-тяклиф нисбятини таразлашдырмаьы тямин етмякдир.

Классик идаряетмя мяктябинин мцяййян етдийи *цсуллар (методлар)* ашаьыдакылардыр:

*Игтисади цсул.* Ишчилярин мараьыны юдямяк йолу иля онларын ишя ъялб едилмяси. Бунун цчцн игтисади тясир вя тядбирляр тятбиг едилир. Ясасян мадди мараг принсипиня ясасланыр.

*Инзибати цсул.* Игтисади цсулдан фяргли олараг, бурада мяъбуриййят вардыр. Щяр бир ишчи мцяййян ганунлара, ямрляря табе олмалы вя плана, норма вя нормативляря ямял етмялидир.

*Сосиал-психоложи цсул.* Игтисади вя инзибати цсуллардан фяргли олараг, бу цсулда щяр бир фярдин, групун, коллективин сосиал вя психоложи дуруму нязяря алынмагла, онларын тялябатларынын юдянилмяси ъящдляри баша дцшцлцр.

*Идеоложи цсул.* Фирманын мцсбят имиъинин йарадылмасы вя горунмасы идеолоэиасы бцтцн ишчиляр тяряфиндян гябул едилир.

*Классик идаряетмя мяктябинин мцяййян етдийи цслублар ашаьыдакылардыр:*

*1. автократ; 2. либерал; 3. демократ.*

1). *Автократ цслуб.* Инзибати идаряетмядя тятбиг олунан мювгедир. Ганунчулуьа, мяъбуриййятя вя ващид лидеря цстцнлцк верилир. Мянфи тяряфи одур ки, бу цслубда лидер, диэяр ишчилярин бцтцн щцгугларыны поза билир.

2). *Либерал цслуб.* Бцтцн щцгуглар рящбяр тяряфиндян сялащиййят чярчивясиндя хятти рящбярляря вя ишчиляря верилир. Рящбяр ишин сон нятиъясиня диггят йетирир. Бу щада, щеч бир фярдин щцгугу позулмур. Мянфи ъящяти одур ки, нятиъядя анархийа йарана биляр.

3). *Демократик цслуб.* Автократ вя либерал цслублар арасында еля мювгедир ки, щяр ики цслубун мянфи ъящятлярини атыб, мцсбятлярини сахлайыр.

Инзибати (классик) идаряетмя мяктябиидаряетмя принсиплярини ашкарлады, идаряетмя функсийаларыны тясвир етди вя тяшкилатын бцтцнлцкля идаря олунмасына системли йанашманы изащ етди. Бу мяктяб:

- идаряетмя принсиплярини;

- идаряетмя гурулушуну (структуруну);

- идаряетмя функсийаларыны;

- менеъментин методларыны;

- менеъментин цслубларыны елми сурятдя мцяййянляшдирди

вя бяргярар етди.

***III. Инсани мцнасибятляр вя йа давраныш мяктяби (1930-1950).***

Менеъментдя инсани мцнасибятляр мяктябинин йаранмасында вя инкишафында ян бюйцк хидмяти олан ики алими - Мери Паркер Фоллетт вя Елтон Мейону эюстярмяк олар. Илк дяфя ханым Мери Фоллетт менеъменти “диэяр адамларын кюмяйи иля ишин йериня йетирилмясинин тямин едилмяси” кими тяйин етмишдир. Елтон Мейонун мяшщур експериметляри, хцсусян Щоторндакы “Уестерн Електрик“ заводунда апарылан тядгигатлары, менеъмент нязяриййясиндя йени истигамят ачды. Е.Мейо ашкар етди ки, дягиг мцяййянляшдирилмиш иш ямялиййатлары вя йахшы ямяк щаггы щеч дя елми идаряетмя мяктяби нцмайяндяляринин щесаб етдикляри кими, щямишя ямяк мящсулдарлыьынын артмасына эятирмир. Адамлар арасында олан гаршылыглы ялагяляр заманы йаранан мцнасибятляр чох вахт рящбярлярин сяйлярини цстяляйир. Бязян ишчиляр, рящбярлярин истяк вя мадди стимулларына ряьмян юз групларындакы иш йолдашларынын истякляриня даща цстцн реаксийа верирляр.

Абращам Маслоу вя башга психологларын да тядгигатлары бу щадисянин сябяблярини баша дцшмяйя имкан верди. А.Маслоуйа эюря адамларын ишя мцнасибятляри вя давранышлары, щеч дя пулун кюмяйи иля гисмян йериня йетириля билян игтисади марагларла йох, щям дя мцхтялиф тялябатларла баьлыдыр.

Бу нятиъяляря ясасланараг давраныш мяктябинин тядгигатчылары щесаб едирдиляр ки, яэяр рящбярлик юз ишчиляриня чох гайьы эюстярярся, онда онларын разылыьынын сявиййяси артар, бу ися мящсулдарлыьын артмасына эятириб чыхарар. Онлар инсанлар арасындакы мцнасибятляринин идаря едилмяси цсулларындан истифадя етмяйи мяслящят эюрцрдцляр. Бу цсуллардан: рящбярлярин юзляринин билаваситя даща нцмуняви ряфтар етмяляри; ишчилярля мяслящятляшмяляр апармалары; ишчиляря бир-бири иля цнсиййят йаратмаг цчцн даща эениш имканлар йаратмаьы эюстярмяк олар.

Давраныш мяктябинин баниляри, ясас етибары иля шяхсляр (фярдляр) арасында мцнасибятлярин йарадылмасы методларына диггят йетирмякля, инсани мцнасибятляр мяктябини даща чох зянэинляшдирдиляр. Йени йанашманын мащиййяти, ясасян тяшкилатларын гурулмасы вя идаря едилмясиндя давраныш консепсийаларынын тятбиги иля щяр бир шяхсин юзцнцн фярди имканларынын дярк едилмясиндя она кюмяк эюстярмяк иди. Цмумиййятля демяк олар ки, бу мяктябин ясас мягсяди инсанларын габилиййятляри вя сяйляри щесабына тяшкилатларын фяалиййятлярини сямяряли етмяк иди.

Давраныш йанашмасы о гядяр эениш йайылмышды ки, кечян ясрин 60-ъы илляриндя демяк олар ки, бцтцн идаряетмя сащялярини тамамиля ящатя етмишди. Яввялки мяктябляр кими, бу мяктябин нцмайяндяляри дя, идаряетмя проблемляринин щяллиндя давраныш йанашмасынын “ян йахшы”, “йеэаня” цсул олдуьуну иддиа едирдиляр. Онларын ясас идейалары бу иди ки, давраныш щаггында елмляри дцзэцн тятбиг етмякля, щям айры-айры ишчилярин, щям дя цмумиликдя тяшкилатын сямяряли фяалиййятини тямин етмяк олар.

Ъямиййятдя мювъуд олан щяр бир фярдин юзцнцн мцяййян габилиййяти вардыр. Мцхтялиф инсанлар ейни бир иши, ейни бир алятля, ейни сявиййядя йериня йетиря билмирляр. Она эюря дя щяр бир фярдин тялябатыны, габилиййятини, сяриштясини вя психолоэийасыны нязяря алмаг лазымдыр. Демяли, инсани мцнасибятляр мяктябиндя адамларын фярди хцсусиййятляри - щяр бир фярдин габилиййяти, тялабаты, сяриштяси психолоэийасы вя эюстярдийи ъящдляр нязяря алыныр.

*Инсани мцнасибятляр мяктяби* ямяк мящсулдарлыьынын йцксялдилмяси вя сон нятиъя ялдя едилмяси цчцн фярди (шяхси) мцнасибятлярин идаря олунмасыны, онларын сосиал вя психоложи вязиййятляринин нязяря алынмасыны, рящбярлярин ишчиляря гайьы иля йанашмасы факторларыны ашкар етди. Бу мяктяб:

- психолоэийа;

- иътимаи мцнасибятляр;

- инсан амили;

- щакимиййят вя нцфуз;

- мотивляшдирмя (щявясляндирмя, стимул йаратма);

- ишин мязмуну вя иш шяраити;

- ряфтар (давраныш, гаршылыглы мцнасибят) вя сяриштя амиллярини менеъментя эятирди вя онларын нязяря алынмасыны зярури етди.

***IV. Мцасир идаряетмя вя йа кямиййят мяктяби (1950-ъи иллярдян индийя кими)*.**

Рийазиййат, статистика, кибернетика, информатика елмляри вя онларла баьлы олан билик сащяляри менеъмент нязяриййясинин инкишафында бюйцк рол ойнамышлар. Онларын ролуну елми методларын тятбиг едилмясиндя дя эюрмяк олар.

Икинъи Дцнйа Мцщарибясиня кими кямиййят методлары идаряетмядя кифайят гядяр истифадя едилмирди. Бу мцщарибянин эедишиндя, Инэилисляр алманларын щава щцъуму заманы кцтляви шякилдя мящв олмамаг цчцн, юзляринин мящдуд сайда олан дюйцш тяййаряляри вя щава щцъумундан мцдафия васитяляриндян даща сямяряли истифадя етмяк цсулларыны ахтармалы олдулар. Сонралар мцттяфиглярин Авропайа чыхарылмасыны тямин етмяк, лазым олан щярби тяъщизатын еффективлийини максималлашдырмаг цсулларыны ахтармаг лазым эялди. Бу зярурят ”ямялиййатларын тятбиги” цмуми ады алтында бирляшдирилян методларын вя моделлярин йарадылмасы цчцн зямин олду. Даща сонралар ися бу методлар тякмилляшдириляряк мцасир проблемлярин щяллиндя кямиййят методлары кими истифадя едилмяйя башладылар.

Рийази цсулларын вя моделлярин тятбиги, сюзцн ясл мянасында, тяшкилатын ямялиййат проблемляриня елмин тятбигидир. Проблемин гойулушундан сонра ямялиййаты тядгиг едян бир груп мцтяхяссис щадисялярин эедишинин моделини щазырлайыр. Модели йаратдыгдан сонра, дяйишянляря кямиййят (мигдар) гиймятляри верилир. (Модел - реаллыьын тясяввцр едилмясинин формасыдыр ки, реаллыьы садяляшдирир вя йа ону мцъярряд тясвир едир). Бу, обйектив олараг щяр бир дяйишяни кямиййятъя мцгайися етмяк вя онлар арасында мцнасибяти тясвир етмяйя (баша дцшмяйя) имкан верир. Демяли, моделляр реаллыьын мцряккяблийини баша дцшмяйи асанлашдырырлар.

Бу эцн вярдиш етдийимиз компцтер технолоэийасы, мцхтялиф рийази-игтисади моделлярин тятбиги йолу иля яввялляр чох чятин олан вя йа мцмкцн олмайан физики ишляри елми ясасларла йериня йетирмяйя имкан верир. Рийази моделлярин гурулмасы иля мцхтялиф проблемляр щялл едилир. Кибернетика, информатика, психолоэийа вя с. елм сащяляри бу мяктябя ясасланыр.*Мцасир идаряетмя вя йа кямиййят мяктяби* моделлярин гурулмасы, компцтерлярин тятбиги, йцксяк рабитя технолоэийасы, игтисади-рийази цсулларын тятбигини менеъментя эятирди вя чох бюйцк дягигликля щяйата кечирди. Бу мяктяб:

- кибернетиканы;

- информатиканы;

- игтисади - рийази цсуллары вя моделляри;

- компцтер технолоэийасыны;

- мцряккяб рабитя технолоэийасыны вя с. елми - техники йениликляри бяргярар етди.

Цмумиййятля, йухарыда щаггында данышылан бу дюрд мяктяб тяряфиндян йарадылан вя йа системляшдирилян бцтцн принсип­ляр, методлар, функсийалар, цслублар менеъментдя йериня вя ваъиблийиня эюря ейни заманда тятбиг олунмалыдырлар. Якс щалда, там камил вя уьурлу идаряетмяйя наил олмаг мцмкцн дейилдир.

Щал-щазырда идаряетмя мяктябляринин щазырлайыб бизя мирас гойдуглары бцтцн классик идарячилик гайдалары даща да тякмилляшдирилир вя инкишаф етдирилир. Беля ки, кечян ясрин яввялляриндя мювъуд олмайан вя бу эцн реал олараг щяйата кечирилян космоса учушун тяшкили вя идаря олунмасы, компцтер-информасийа-коммуникасийа технолоэийаларынын тятбиги йени идаряетмя системляринин бариз нцмуняси щесаб едиля биляр. Мцасир компцтер технолоэийалары вя идаряетмя системляри, ян мцряккяб вя ян чятин техноложи просеслярин вя дцнйанын бир чох юлкяляриндя бюлмяляри олан трансмилли ширкятлярин идаря олунмасына имкан вя шяраит йаратмышдыр.