

**A.Q. BOLŞAKOV  
M.Y. NESMELOVA**

# **TƏŞKİLATLARIN KONFLIKTOLOGİYASI**

**DƏRS VƏSAİTİ**

Moskva – 2001

BB 88.53

Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y.

Təşkilatların konfliktologiyası. Dərs vəsaiti. – M.: MZ Press, 2001. – 182 s.

İSBN 5-94073-003-5

Elmi iş «Təşkilatların konfliktologiyası» kursunun öyrənilməsi üçün zəruri olan nəzəri, metodik və praktik materiallardan ibarətdir.

Vəsait təşkilatlarda müasir menecmenti öyrənən tələbə, aspirant və müəllimlər üçün nəzərdə tutulmuşdur. Ondan iqtisadiyyat, menecment, sosiologiya, dövlət və bələdiyyə idarəetməsi, mədəniyyətşünaslıq kimi ixtisasların öyrənilməsi zamanı istifadə etmək məsləhət görülür.

**RESENZENTLƏR:**

Menecment kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru, professor **M.R. Safiullin** (Kazan maliyyə-iqtisad universiteti);

Sosiologiya bölməsinin aparıcı elmi əməkdaşı, sosiologiya elmləri doktoru **Y.R. Xayrullina** (Tatarıstan Respublikası Elmlər Akademiyasının sosial-iqtisadi və hüquq elmləri İnstitutu)

İSBN 5-94073-003-5

© Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y.  
© M3 Press, 2001

## GİRİŞ

Diqqətinizə çatdırılan dərs vəsaiti müəlliflərin Kazan şəhərinin müxtəlif ali məktəblərində həyata keçirdiyi müəllimlik fəaliyyətinin nəticəsidir. «Təşkilatların konfliktologiyası» tədris kursu «Menecment», «İqtisadiyyat», «Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi», «Sosial fəaliyyət» ixtisasları üzrə təhsil alan tələbələrə keçilmişdir.

Dərs vəsaiti 3 hissə və 7 fəsildən ibarətdir. Birinci hissənin «Konfliktologiya nəzəriyyəsi» adlanan birinci fəslinə «Təşkilatların konfliktologiyası» kursunun 8 mövzudan ibarət müəllif proqramı daxil edilmişdir. İkinci fəsil müəlliflərin həmin kurs çərçivəsində oxuduqları yeddi mühazirəyə həsr edilmişdir. Bu fəsillərdə münaqişə nəzəriyyəsinin əsas müddəaları cəmlənmiş, təşkilati münaqişələrin səbəbləri, funksiyaları və tipologiyaları göstərilmiş, münaqişələrin inkişaf mərhələləri və şəraiti, təşkilatlardakı münaqişələrin qarşısının alınması və idarə edilməsi və həll edilməsi imkanları təsvir edilmişdir. Kursun səkkizinci fəslə «təşkilatlarda fərdlərarası, şəxsi və digər münaqişələrin həllinin diaqnostikası və vasitələri» - konfliktologiyanın tətbiqi aspektlərinə həsr edilmiş və bu səbəbdən də mühazirələrin nəzəri kursuna daxil edilməmişdir.

Dərs vəsaitinin ikinci hissəsi «Konfliktoloji praktikum» özündə mühazirə kursu sxemlərinə, kursun səkkiz mövzusunə aid testlərə, «Konfliktologiya» kursunda sosial avtobioqrafiya metodikasına həsr edilmiş üç fəslə ehtiva edir.

Üçüncü hissə «Münaqişə müntəxəbatı» iki fəsildən ibarətdir. Birincisinə müxtəlif təşkilatlarda (şəhərlərdə, sosial hərəkatlarda, korporasiya və şirkətlərdə) münaqişə və münaqişələr nəzəriyyəsi üzrə xarici müəlliflərin klassik əsərlərindən hissələr daxil edilmişdir. R. Darendorfun (Dahrendorf R. Toward a Theory of Social Conflict // The Journal of Conflict Resolution.-xi (1958). - №2), A. Turenin (Touraine A. Return of the Actor. Social Theory in

Postindustrial Society. – Minneapolis, 1988), S.P. Xantiqtonun (Huntington S.P. The glass of Civilization? // Foreign Affairs. – 1993 (Summer). – p. 29-31) mətnlərindən hissələrin ingilis dilindən tərcüməsini A.Q. Bolşakov, R. Kollinzi (Collins R. Conflict theory: toward an explanatory science. – New York: Academic Press, 1975) mətnlərinin tərcüməsini isə V.A. Epşteyn həyata keçirmişdir. S.P. Lipsetin, M.Deyç və S. Şikmanın, S.Barrakatın mətnləri aşağıdakı nəşrlərdən daxil edilmişdir: Novoye vremya. – 1991. - № 21; Sosial konflikt. – M.: İNİON AN SSSR , 1991; Urban Age («Şəhərlər dövrü»). – 1998. 5-ci buraxılış, №4 (Yaz). «Partisipator menecment konsepsiyası» mətnindən hissələr isə Amerika ədəbiyyatında partisipator menecment konsepsiyasından daxil edilmişdir (xülasə) // Müəssisədə sosial münaqişə problemləri. – M.: İNİON AN SSSR, 1980.

Vəsaitin sonuncu hissəsinin ikinci fəslı Rusiya Federasiyası və onun subyektlərində sosial əməkdaşlıq haqqında hüquqi akt və materiallardan ibarətdir. «Sosial əməkdaşlığın qanunvericilik bazası», «Regional sosial əməkdaşlıq təcrübəsi», «Moskva şəhərində sosial əməkdaşlıq sistemi», «Tatarıstan Respublikasında sosial əməkdaşlıq sistemi» materialları götürülmüşdür: Sosial əməkdaşlıq: lüğət-kitabça. Müəllif kol. rəh. V.N. Kiselyov, V.Q. Smolkov; AT və SO- M.: «İqtisadiyyat» Nəşriyyatı» ASC, 1999. – s. 64-65, 128, 181-182, 183-184.

Dərs vəsaiti özündə mühüm konfliktoloji terminlərin lüğətini, ədəbiyyat siyahısını ehtiva edir.

# HİSSƏ I. KONFLIKTOLOGİYA NƏZƏRİYYƏSİ

## FƏSİL I. «TƏŞKİLATLARIN KONFLIKTOLOGİYASI» TƏDRİS KURSUNUN PROQRAMI

### Fənnin tədrisi-tematik plan

<b>№</b>	<b>Mövzular</b>	<b>Mühazirə (saat)</b>	<b>Seminar (saat)</b>
1	Konfliktologiya elmi və tədrisi fənn kimi	6	3
2	Təşkilati münaqişələr	6	6
3	Təşkilatlarda münaqişələrin qarşısının alınması	4	2
4	Təşkilat sistemində münaqişələrin idarə edilməsi metodları	4	2
5	Münaqişələrin həll edilməsində vasitəçilik	4	2
6	Münaqişələrin həll edilməsi yolunda danışıqlar prosesi	6	6
7	İstehsalat münaqişələri və sosial əməkdaşlıq	6	1
8	Təşkilatlarda fərdlərarası, şəxsi və digər münaqişələrin həllinin diaqnostikası və vasitələri	-	14
	<b>Cəmi 72 saat</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

## **Mövzu 1. Konfliktologiya elmi və tədrisi fənn kimi – 9 saat**

Konfliktin klassik tədqiqatı. «Münaqişə nəzəriyyəsi» «nizam nəzəriyyəsi»nin sistemə alternativ kimi. C.Reksin, L.Kozerin, R. Darendorfun, K. Bouldinqin və başqalarının konfliktoloji konsepsiyaları. S.M. Lipsetin işlərində münaqişə və konsensus.

İnsan tələbatları nəzəriyyəsi və onun konfliktologiyaya töhvəsi. Müasir konfliktologiyada həll edilmə nəzəriyyəsi («conflict resolution»). C.Bertonun konsepsiyası. Konfliktologiya adissiplinar elm kimi. «Uzunsürən» («çətin tənzimlənmə») münaqişələrin həlli (L. Krisberq, K. Mitçell).

Sosial münaqişələr haqqında sovet ictimai elmləri. «Münaqişəsiz cəmiyyət». Milli sosial elmlərdə «Konfliktoloji bum» (90-cı illər). Rusiyada münaqişələrin öyrənilməsi prosesinin institutlaşdırılması.

Konfliktologiyanın obyektı və predmeti. Ziddiyyət və münaqişə. Münaqişəli situasiya. Münaqişə və konsensus.

Konfliktologiyaya sistemli yanaşma tərzı. Münaqişənin təsvir edilməsinin universal partiya sistemi.

Konfliktoloji biliyin metodologiyası. Konfliktologiyada empirik məlumatların toplanma metodu: müşahidə, sənədlərin öyrənilməsi, sorğu. Konfliktologiyada empirik məlumatların analiz edilməsi metodu: statistik analiz, tarixi analiz, komparativ analiz, sosiometrik analiz. Konfliktoloji testləşdirmə. Modul metodikası, situasiyadan asılı olan metod, milli konfliktologiyada eksperiment. Tətbiqi konfliktologiyada praktiki psixologiya və psixoterapiya metodikaları. Konfliktologiyanın kəmiyyət metodları məlumatların mənə təfsiri. Keys-stadi metodu, mütəxəssis qiyməti, fokus-gruplar metodu. Konfliktoloji monitoring.

## **Mövzu 2. Təşkilati münaqişələr – 12 saat**

Təşkilati münaqişələrin spesifikasiyası. Təşkilatda rəsmi və qeyri-rəsmi əlaqə və münasibətlər arasında ziddiyyət. Təşkilatlarda münaqişələr haqqında idarəedici təfəkkür tarixi. Elmi menecment məktəbi (F. Teylor), inzibati məktəb (M. Veber), «insani münasibətlər» doktrinası (E. Meyo). Müasir menecment təşkilati münaqişələr haqqında. Təşkilati münaqişələrin ikili təbiəti. Münaqişə effektiv idarəetmənin bir şəraiti kimi.

Təşkilati münaqişələrin səbəbləri. Təşkilatda münaqişələrin inkişaf etmə şəraiti. Təşkilati münaqişələrin funksiya və mərhələləri. Təşkilati münaqişələrin tipləri: fərdi, fərdlərarası, fərdlə qrup arasında, qrupdaxili münaqişə. Təşkilatın rəhbərliyi ilə işçilər arasında münaqişə. Üfiqi və şaquli münaqişələr.

Münaqişələrin tənzimlənməsi və həlli. Münaqişələrin başa çatdırılma metodları: yatırılma, «ləğv etmə», həll etmə (tənzimləmə). Münaqişənin həll edilməsi onun həqiqətən başa çatdırılması kimi. Münaqişənin həlli formaları: danışıqlar, vasitəçilik, arbitraj və məcburi arbitraj.

### **Mövzu 3. Təşkilatlarda münaqişələrin aradan qaldırılması – 6 saat**

Münaqişələrin aradan qaldırılması sosial əhəmiyyətli fəaliyyət kimi. Münaqişəyə müdaxilə etmə. Münaqişəyə kənar edilməsi qarşısında obyektiv maneələr. Təşkilatlardakı münaqişələrin aradan qaldırılmasının effektivliyi. Münaqişənin səbəblərinin qarşısının alınması.

Əməkdaşlığın qorunub saxlanması. Təşkilatlarda əməkdaşlığın qorunması və inkişaf metodları: razılıq metodu, praktiki empatiya metodu, həmkarın adının qorunması metodu, qarşılıqlı tamamlama metodu, sosial diskriminasiyanın istisna edilməsi metodu, məziyyətlərin bölüşdürülməsi metodu, psixoloji fikir yaratma metodu, psixoloji tənzimləmə metodu. Böhranlı menecmentin əsas prinsipləri. Münaqişəvi xidmət sahələri və məsləhət təşkilatları.

Təşkilatdakı münasibətlərin institutlaşdırılması münaqişələrin aradan qaldırılması forması kimi. Münaqişələrin normativ şəkildə tənzimlənməsi. Münaqişələrin aradan qaldırılması prosesində hüquqi, əxlaqi, dini və siyasi normalar. Yumor münaqişələrin aradan qaldırılmasının psixoloji forması kimi.

#### **Mövzu 4. Təşkilati sistemdə münaqişələrin idarə edilməsi metodları – 6 saat**

Təşkilati münaqişələrin idarə edilməsi imkanları. İdarəetmə prosesinin mərhələləri: münaqişənin açılması, münaqişənin səbəblərinin aşkar edilməsi, münaqişənin funksionallıq dərəcəsinin (pozitiv və neqativliyinin) müəyyən edilməsi, münaqişənin idarə edilməsi və həlli metodlarının aşkar edilməsi. Münaqişəli menecment və «pablik releyşns».

Təşkilati münaqişənin eskalasiya sxemi. Münaqişəli situasiyada rəhbərin fəaliyyəti. Rəhbərlərin təşkilatlarda səhv fəaliyyəti: xidməti etikanın pozulması, əmək qanunvericiliyinin pozulması, rəhbər tərəfindən işçilərin və onların əməklərinin nəticəsinin ədalətsiz şəkildə qiymətləndirilməsi.

Münaqişələrin idarə edilməsinin hüquqi və qeyri-hüquqi metodları. Təşkilati münaqişələrin idarə edilməsinin strateji metodları: işə olan tələblərin izah edilməsi, kordinasiya mexanizminin tətbiq edilməsi, ümumtəşkilati məqsədlərin təsbit edilməsi, mükafatlandırma sisteminin istifadəsi.

Təşkilatda baş verən münaqişələrin idarə edilməsinin taktiki metodları: münaqişədən qaçma, fəaliyyətsizlik metodu, güzəştə getmə və uyğunlaşma metodları, aradan qaldırma metodu, gizli fəaliyyət metodu, «cəld həll etmə» metodu, kompromis metodu, əməkdaşlıq metodu, güc metodu.

#### **Mövzu 5. Münaqişələrin həll edilməsi zamanı vasitəçilik – 6 saat**



Münaqişədə vasitəçilik. Rəsmi və qeyri-rəsmi vasitəçilər. Münaqişə zamanı üçüncü tərəfin rolu: münsif hakim, arbitr, vasitəçi, yardımçı, nəzarətçi.

Mediasiya prosesi və onun əsas mərhələləri. Vasitəçinin fəaliyyətinin səmərəliliyi. Mediasiya prosesinin texnikası: refleksiv müdaxilə, kontekstual müdaxilə, sərbəst müdaxilə. Təşkilati münaqişələrin tənzimlənməsində rəhbərin rolu.

## **Mövzu 6. Münaqişələrin həll edilməsi zamanı danışıqlar prosesi – 12 saat**

Münaqişə zamanı danışıqlar. Danışıqlar – münaqişənin «ehtiyat çıxışı» kimi (T. Şelling). Danışıqlar münaqişədən çıxış vasitəsi kimi (A. Rappoport, Q. Rayffu). Harvardın konfliktologiya məktəbi (R. Fişer, U. Yuri).

Danışıqların təsnifatı: qüvvədə olan müqavilələrin uzadılması haqqında danışıqlar, normallaşdırma haqqında danışıqlar, yenidən təyin etmə haqqında danışıqlar, yeni şəraitlərin yaradılması haqqında danışıqlar.

Danışıqların funksiyası. Danışiq iştirakçılığının müştərək qərarlarının tipləri. Danışıqlar prosesinin mərhələləri: danışıqlara hazırlıq, danışıqların aparılması, danışıqların nəticələrinin analizi və əldə edilmiş razılıqların yerinə yetirilməsi. Danışıqların texnologiyası. Danışıqların prinsip və üsulları.

## **Mövzu 7. İstehsalat münaqişələri və sosial əməkdaşlıq – 7 saat**

İstehsalat münaqişələri təşkilati münaqişələrin bir növü kimi. «Əmək münaqişəsi» anlayışı. İstehsalat münaqişəsinin formaları: abstenteizm, sabotaj, istehsalatın məhdudlaşdırılması və əməkdaşlıqdan imtina, tətillər. İstehsalat münaqişələrinin mənbələri.

Tətil istehsalat münaqişəsinin forması kimi. Klassik, kor-təbii, ümumi, sahəvi tətillər, ayrı-ayrı təşkilatlar səviyyəsində olan tətillər. Siyasi, sadə, iqtisadi, «italyansayağı», işgalçı, fəal, simvolik, informasiya tətili. «İşin ləngidilməsi» tipli tətil. Tətillər.

Tətilin səbəbləri. Tətilin inkişaf mərhələləri. Tətilin sona çatması.

«Sosial əməkdaşlıq» anlayışı. Xarici ölkələrdə sosial əməkdaşlıq təcrübəsi. Rusiyada sosial əməkdaşlıq sisteminin formalaşma problemləri. Kollektiv danışıqlar. «Rusiya Federasiyasında kollektiv müqavilə və razılaşmalar haqqında» Federal Qanun (1992). Rusiya Federasiyasının ayrı-ayrı subyektlərində əmək münaqişələrinin spesifik xüsusiyyətləri: Moskva şəhəri, Tatarıstan Respublikası və s.

### **Mövzu 8. Təşkilatlarda fərdlərarası, şəxsi və digər münaqişələrin həllinin diaqnostikası və vasitələri – 14 saat**

Konfliktologiya təcrübi elm kimi: institutlaşdırmanın perseptivləri. Tətbiqi konfliktologiyanın metodları: söhbət, konkret situasiyanın təhlili, rollardan və situasiyadan asılı olan trening, oyun, fərdi və qrup şəkilli məsləhət, real münaqişəli və problemlə situasiyalarda işləmə. Konfliktologiyada sosial-psixoloji və psixoterapevtik imkanlar və məhdudiyyətlər.

Şəxsiyyətin münaqişə yaratma səviyyəsini, onun stressə davam gətirməsinin müəyyən edilməsi. Şəxsiyyətin aqressivlik səviyyəsini müəyyən edilməsi. Ətrafdakıları dinləmə bacarığının qiymətləndirilməsi. Kiçik qruplarda fərdlər arasında münasibətlərin təyin edilməsi. Problemin qrup şəklində münaqişəli müzakirəsi. Münaqişə zamanı davranışın və onun tənzimlənməsi vasitələrinin müəyyən edilməsi (K. Tomas tərəfindən aparılan test). Ünsiyyətlik, səbirlilik və fərlin şəxsi münaqişəlilik səviyyəsini aşkar

edilməsi. «Danışqlar», «Razılığa gəlmə yollarının aşkarı» treninqi. İşgüzar oyun: «Təşkilatda münaqişəli situasiya».

## **FƏSİL II. TƏŞKİLATLARIN KONFLIKTOLOGİYASI**

### **ÜZRƏ MÜHAZİRƏ KURSU**

#### **Mövzu: KONFLIKTOLOGİYA ELMİ VƏ TƏDRİSİ FƏNN KİMİ**

- 1. Münaqişənin klassik tədqiqi.**
- 2. «Münaqişə nəzəriyyəsi» «nizam nəzəriyyəsinin» alternativi kimi.**
- 3. Konfliktologiya müstəqil fənn kimi.**
- 4. Konfliktologiyanın obyektı və predmeti. Konfliktologiyanın əsas anlayışları.**
- 5. Konfliktologiyanın metodologiyası.**

1. Münaqişə fenomeninin dərk edilməsi fəlsəfə çərçivəsində başlanmış və əsasən mücərrəd xarakter daşmışdır. Münaqişənin fəlsəfi nöqtəyi nəzərdən müzakirə edilməsi sahəsində Heraklit, Platon, Gegel və digərləri tərəfindən inkişaf etdirilmiş ziddiyyətlər və əks tərəflərin mübarizəsi haqqında təlim mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişələrin öyrənilməsi sahəsinə sosial-darvinizm nəzəriyyəçiləri (Q. Spenser, U. Samner və başqaları) müəyyən töhvə vermişlər. Onlar biologiyanın təbii seçim prinsiplərini sosial biliklərə köçürməyə çalışır və bunu individ və qrupların sağ qalma uğrunda mübarizələrinin cəmiyyətdə tarazlığın əldə edilməsi, ictimai inkişaf prosesinin təmin edilməsi ilə izah edirdilər. Münaqişələrin elmi tədqiqatı klassik

sosiologiya çərçivəsində başlanmışdır: burada adətən iki ad yada düşür – K. Marks və G. Zimmel.

Klassik marksizm konfliktologiyasının əsas müddəaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Sosial münasibətlər sistemli xarakter daşıyır, lakin bununla yanaşı münaqişəli maraqlarla zəngindir.

2. Sosial sistem daim münaqişə yaradır.

3. Münaqişə sosial sistemlərin qaçılmaz və çox geniş yayılmış bir xassəsidir.

4. Münaqişə maraqların ziddiyyət təşkil etdiyi zaman meydana çıxır.

5. Münaqişələr adətən ehtiyatların, xüsusilə də əmlak və hakimiyyəti kifayət qədər olmadığı zaman yaranır.

6. Münaqişə – sosial sistemlərin dəyişikliklərə uğramasının əsas mənbəyidir.

Marks hesab edirdi ki, müəyyən şərait çərçivəsində məxvi sinfi maraqlar aşkar maraqlara çevrilir, bu isə cəmiyyətin inqilabi münaqişədə birləşən iki sinfə bölünməsinə gətirib çıxarır. Marksın bu müddəası onun münaqişə konsepsiyasının tənqidi üçün əsas müddəə olmuşdur. Əslində isə, münaqişələrin yalnız sinfi münaqişələrdən ibarət olmasını söyləmək düzgün olmazdı. Bu, işin həqiqi mahiyyətini sadələşdirir.

Georq Zimmel münaqişəni universal hadisə hesab edirdi. Vahid və harmonik qrup və ya cəmiyyət ümumiyyətlə təsəvvür edilə bilməz, belə ki, onları müstəqil inkişaf etmə mexanizminə malik deyil. Cəmiyyətin inkişafı üçün zəruri zəmin məhz münaqişədir və bu səbəbdən də o *funksionaldır*. Zimmelin fikrinə əsasən münaqişə məxsusi vəhdətin əldə edilməsi vasitəsidir, hətta bu vəhdət münaqişədə iştirak edən tərəflərdən birinin məhv edilməsi bahasına əldə edilsə belə. «Münaqişə sosiologiyası» termininin yaradıcısı Zimmeldir. Həmin termin 1908-ci ildə «Sosiologiya» elmi işinə daxil edilmişdir.

Marks və Zimmel iki müasir tədqiqat ənənəsinin əsasını qoymuşlar: münaqişənin dialektik konsepsiyasının (əsas nəzəriyyəçi – R. Darendorf) və münaqişənin funksional konsepsiyasının (əsas nəzəriyyəçi – L. Kozer).

Münaqişənin klassik tədqiqatına adətən həm də aşağıdakılar aid edilir:

- Cəmiyyətin sinfi və sosial strukturu, qədim cəmiyyətlərdə münaqişələr üzrə M. Veberin elmi işləri;
- İnsanların tələbatlarının ödənilməsi ilə münaqişə arasında əlaqəni göstərmiş P. Sorokinin elmi işləri. O, münaqişənin mənbəyini insanın qidaya, geyimə və mənzilə olan tələbatlarının ödənilməsinə görürdü. Sorokin qeyd edir ki, tələbatlar özləri özlüyündə deyil, onların ödənilməsi vasitələri mühüm əhəmiyyət kəsb edir;
- R.Parkın elmi işləri. Həmin işlərdə ilk dəfə olaraq münaqişə və rəqabət arasında olan fərq göstərilmişdir. Amerika aliminin fikrinə əsasən münaqişə hər bir zaman şəxsi xarakter daşıyır və rəqibin aşkar şəkildə iştirakını tələb edir; rəqabətə gəldikdə isə bir-birini tanımayan və ya hətta bir-birinin mövcud olmasından belə xəbərdar olmayan insanlar, qruplar, təşkilatlar və s. Arasında belə mövcud ola bilər;
- Z. Freydingin şəxsi münaqişələri tədqiq etdiyi, «şəxsiyyətin münaqişə konsepsiyasını» təsdiqlədiyi, şəxsiyyətlər arasında münaqişələrin səbəblərinin axtarılması zərurəti haqqında nəticə çıxardığı elmi işləri;
- K. Levinin elmi işləri. Burada o, individ ilə mühit arasında tarazlığın pozulduğu zaman gərginlik atında olan dinamik davranış sistemi konsepsiyasını işləmişdir. Bu gərginlik münaqişə formasında təzahür edir. Münaqişənin mənbəyi qrupun liderinin əlverişsiz fəaliyyət stili ola bilər, münaqişələrin həll edilməsi isə şəxsiyyətin motivasiya sahəsinin və individlərin qarşılıqlı təsir strukturlarının yenidən bərpası vasitəsilə mümkündür.

2. XX əsrin 30 – 50-ci illərində münaqişənin tədqiq edilməsi arxa plana keçdi. Cəmiyyətə sabitlik gərək idi və tədqiqatçılar onu öz nəzəriyyələrində formalaşdırmağa cəhd edirdilər. Dünya sosial fikrində aparıcı təmsilçisi amerikalı T. Parsons olan «nizam nəzəriyyəsi» üstünlük təşkil edirdi.

«Münaqişə nəzəriyyəsi» «nizam nəzəriyyəsinin» alternativi kimi 1956-cı ildə L. Kozerin «sosial münaqişənin funksiyaları» elmi işində meydana

gəlmişdir. 1959-cu ildə bu termin bir daha R. Darendorfun «Sənaye cəmiyyətində siniflər və sinfi münaqişə» işində istifadə edilir. Lakin münaqişə nəzəriyyəsinin nəzəri model kimi həqiqətən meydana gəlməsi 1961-ci ildə, Londonda C. Reksin «sosioloji nəzəriyyənin mühüm problemləri» kitabının çap edilməsi zamanı baş vermişdir.

60-cı illər həmin dövrdə qərb cəmiyyətində baş verən həyəcanların izah etməyə çalışan «münaqişə nəzəriyyəsi» şüarı altında keçmişdir: yeni sollar hərəkatı, Vyetnamda gedən müharibəyə qarşı tələbə iğtişaşları. «Nizam nəzəriyyəsi»nin tənqidçiləri müxtəlif ideoloji mövqeləri tuturdular. Onlar arasında sol fikirlərin təmsilçiləri (C. Reks), sağ liberal partiyasının üzvləri (R. Darendorf) də var idi, lakin bununla yanaşı onların konsepsiyaları münaqişə nəzəriyyəsi çərçivəsində birləşmişdir.

**Cədvəl. «Nizam nəzəriyyəsi» və «münaqişə nəzəriyyəsi»nin mühüm müddələrinin müqayisəli təhlili**

<b>NİZAM NƏZƏRİYYƏSİ</b>	<b>MÜNAQIŞƏ NƏZƏRİYYƏSİ</b>
1. norma və dəyərlər ictimai həyatın mühüm elementləridir	1. Maraqlar – ictimai həyatın mühüm elementləridir
2. ictimai həyat özündə öhdəlikləri ehtiva edir	2. İctimai həyat özündə stimül və məcburiyyət ehtiva edir
3. cəmiyyətdə birləşmək zəruridir	3. İctimai həyatda bölünmə zəruridir
4. Sosial həyat həmrəylikdən asılıdır	4. Sosial həyat ziddiyyət, istisna və düşmənçilik doğurur
5. İctimai həyat qarşılıqlı münasibətlərə və əməkdaşlığa əsaslanır	5. Sosial həyat struktur münaqişəsi doğurur
6. Sosial sistemlər razılığa əsaslanır	6. sosial həyat sinfi maraqlar doğurur
7. Cəmiyyət rəsmiləşdirilmiş avtoriteti	7. sosial fərqlər hakimiyyətin

qəbul edir	mövcudluğundan xəbər verir
8. Sosial sistemlər vəhdət təşkil edir	8. sosial sistemlər ziddiyyətlərlə fərqlənir və əhatə olunmuşdur
9. Sosial sistemlər dəyişilməz olaraq qalır	9. sosial sistemlər daim dəyişikliklərə uğrayır

«Münaqişə nəzəriyyəsi» tənqidçiləri adətən konfliktoloqların sosial həyatın normativ-dəyərli aspektlərinin kifayət qədər dəqiq qiymətləndirilmədiyini qeyd edirdilər. Onlar həmçinin hesab edirdilər ki, «nizam nəzəriyyəsi» açıq qarşıdurmaları tamamilə inkar etmir, bu səbəbdən də konfliktoloqların nəzəri müddəalarını məhz «nizam nəzəriyyəsi» məcrasında inkişaf edən nəzəriyyə kimi nəzərdən keçirmək olar.

3. XX əsrin 70-ci illərindən etibarən konfliktologiya fənlərarası bir elm kimi inkişaf etməyə başladı. Konfliktologiya sosiologiya, politologiya, hüquq fənləri, iqtisadiyyat, etnoqrafiyə tarix, psixologiya və s. Kimi elmlərin biliklərini sintez etməyə çalışır.

Müasir konfliktologiya iki bölmədən ibarətdir: münaqişə nəzəriyyəsi və münaqişənin inkişafının idarə edilmə texnologiyaları. Qeyd edilmiş fənlər tərəfindən müasir konfliktologiyaya verilən töhvə tamamilə fərqlidir. Sosioloqlar konfliktologiyanın nəzəriyyə və metodologiyasını işləyib hazırlamışlar. Psixoloqlar ənənəvi şəkildə fərdlər arasında və şəxsi münaqişələrin nəzəriyyəsini öyrənir, psixotreninqlər tətbiq edirdilər. Hüquqi-siyasi fənlər əsasən beynəlxalq münaqişələri, etnosiyasi qarşıdurmaları tədqiq edirdilər.

Ölkəmizdə konfliktologiya elmi kifayət qədər mürəkkəb inkişaf etmişdir. Sovet hakimiyyəti dövründə sosial cəmiyyətin «münaqişəsizlik nəzəriyyəsi» hökm sürürdü. Münaqişələr şəxsi və təşkilatdaxili səviyyələrdə qəbul edilirdi.

Konfliktologiyanın inkişafı faktiki olaraq 80-ci illərin sonlarında başlamışdır. Rusiya konfliktoloqları Qərb təcrübəsi ilə Rusiya xüsusiyyətlərinin sintezini yaratmağa cəhd edirlər. Milli konfliktologiya tam



formalaşmış elm deyildir. O, hərbi elmi, mədəniyyətşünaslıq, tarix, riyaziyyat, pedaqogika, politologiya, hüquqşünaslıq, psixologiya, sosiobiologiya, sosiologiya və fəlsəfə kimi bilik sahələri çərçivəsində təqdim edilir. Son illər yaranmış tədqiqat mərkəzləri, Ali məktəblərin tədris planlarına «Konfliktologiya» fənninin daxil edilməsi, kitab və dərs vəsaitlərinin nəşr edilməsi *konfliktologiyanın formalaşma mərhələsində olmasına* dəlalət edir. Müasir Rusiya konfliktologiyası bu elmin ümumbəşəri inkişafı ilə əlaqədardır. Bu səbəbdən də dünya konfliktologiyası tendensiyaları onun vəziyyətinə müəyyən mənada öz təsiri göstərir. 80-ci illərin sonları – 90-cı illərin əvvəlləri. Bu illər həll edilmə nəzəriyyəsi (conflict resolution) adını almış sosial münaqişələrin öyrənilməsi sahəsində yeni istiqamət yaranır. Hal-hazırda mütəxəssislərin diqqətini daha çox münaqişəli situasiyaların qarşısının alınması və analitik şəkildə həlli metodları cəlb edir. Bir məqsəd olaraq qarşıya bütün növ münaqişələrin həlli nəzəriyyəsi və «texnikası»nın yaradılmasına keçid vəzifəsi qoyulmuşdur. Münaqişənin qarşısının alınması, onun idarə edilməsi və həlli «biliklərin heç bir halda fərqləndirilməməsini qəbul etməyən» «adissiplinar tədqiqat sferası»ndan ibarətdir.

**4. Konfliktologiyanın obyekt** sosial hədisə olan münaqişədir.

*Konfliktologiyanın predmeti* sosial münaqişələrin genezis, fəaliyyət göstərmə, inkişaf, idarə və həll edilmə qanunauyğunluqlarının tədqiqatıdır.

Bəs münaqişə nədir? Müasir konfliktologiyada sosial münaqişənin bir neçə zəruri xüsusiyyətlər qeyd edilir:

1. bir biri ilə münaqişəsi olan ən azı iki tərəfin mövcudluğu;
2. ehtiyatların az olmasına əsaslanan və bir-birini istisna edən dəyfərlər;
3. bir-birinə qarşı yönəldilmiş fəaliyyət;
4. tərəflərdən hər birinin digər tərəf hesabına nə isə əldə edə biləcəyi qarşılıqlı münasibətlər. Bu tərəflərin planlarının, fikirlərinin məhv edilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətdən ibarətdir;

5. qarşıya qoyulmuş məsələlərin həlli, daha dəqiq desək, güc işlətmək hesabına sosial ehtiyatlar və mövqelərin mənimsənilməsi.

Bütün qeyd edilənləri ümumiləşdirərək münaqişənin tərifini verməyə çalışmaq olar:

*Sosial münaqişə* – iki və ya daha artıq fərd və ya sosial qrup tərəfindən maraqların, dəyərlərin üst-üstə düşməməsi əsasında güc bahasına həyata keçirilən dinamik təsirdir.

Sosial münaqişələrin əsasını *sosial ziddiyyətlər* təşkil edir. *Ziddiyyət* – Hər bir inkişafın, fəaliyyətin daxili mənbəyini əks etdirən kateqoriyadır. Bu kateqoriya vasitəsilə ziddiyyətlərin vəhdəti və mübarizəsi formalaşır.

Ziddiyyət öz inkişafı öyünca bir neçə faza keçir:

1. eynilik fərqliliyə nisbətən üstünlük təşkil edir;
2. başlanmış fərqin daha da dərinləşməsi, onun eynilik üzərində üstünlüyü;
3. *müxtəlif* mühüm münasibətlərdə tərəflərin bir-birini istisna etməsi;
4. bütün mühüm münasibətlərdə tərəflərin bir-birini istisna etməsi – ziddiyyət fazası;
5. ziddiyyət artıq yaranmışdır, və tərəflərdən biri öz maraqlarına müvafiq olaraq və imkanlarından istifadə edərək onun həllini mürəkkəbləşdirir və uzadır – münaqişə fazası;
6. münaqişənin həlli – tərəflərin sabit tarazlığı münaqişənin əsasını qoymuş şəraitlərin faktiki şəkildə aradan qaldırılmasının nəticəsi kimi yaranır, bu isə hər iki tərəfi razı salan yeni taraz münasibətlər yaratmağa imkan verir. Bu mərhələ «*konsensus*» anlayışı ilə xarakterizə oluna bilər.

Konsensus yalnız münaqişənin bitməsinin mümkün nəticələrindən biri kimi deyil, həmçinin cəmiyyətin və ya onun ayrı-ayrı hissəsinin münaqişəyə zidd olan müəyyən vəziyyəti kimi başa düşülür.

*Konsensus* – istənilən bir cəmiyyətin böyük bir hissəsinin sosial qayda-qanunun ən mühüm aspektlərinə münasibətlə razılığıdır.

5. Münaqişələr haqqında elmin metodologiyasının formalaşmasına sosiologiya, psixologiya, riyaziyyat kimi fənlər daha əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Münaqişənin *sistemli yanaşma* əsasında öyrənilməsi ümumi şəkildə qəbul edilmişdir (hər halda, milli konfliktologiyada). Alimlərin fikrinə əsasən, sistemli yanaşma tərzini konfliktoloqu münaqişəni mürəkkəb, təşkil edilmiş, daim inkişaf edən, çoxsəviyyəli, vahid sistem kimi tədqiq etməyə istiqamətləndirir. Sistemli yanaşma tərzindən istifadə etmədən çox çətin ki, münaqişələrin təsvirini, izahını və ya onların qarşısının alınması və ya konstruktiv şəkildə həlli üzrə tövsiyələr vermək mümkün olsun.

Müasir konfliktologiyada münaqişənin təsvirinin universal sistemi işlənmişdir. Həmin sistemin tərkibinə 11 əsas kateqoriya qrup daxildir: münaqişənin mahiyyəti; struktur; tipologiya; funksiyalar; təkamül; genezis; dinamika; münaqişənin məlumatı; münaqişənin qarşısının alınması; münaqişənin bitməsi; tədqiqat və diaqnostika.

Münaqişələrin öyrənilməsinin əsas *mərhələləri* proqramın tərtib edilməsi; konkret tədqiqat obyektinin müəyyən edilməsi; analiz metodikalarının işlənilib hazırlanması; proqramın və metodikaların pilotaj tədqiqi, işlənilib sona çatdırılması; ilkin münaqişəli məlumatın toplanması; toplanmış məlumatların kəmiyyət və keyfiyyət cəhətdən işlənməsi; əldə edilmiş nəticələrin təhlili və izahı; nəticələrin, praktiki tövsiyələrin əsaslandırılmasından ibarətdir.

Konfliktologiyanın metodologiyası özündə məlumatın toplanması və təhlil edilməsi metodlarının müəyyən bir cəmini ehtiva edir.

*Konfliktologiyada məlumatların toplanması metodlarına* aşağıdakılar aiddir:

1. Müşahidə – konfliktoloq tərəfindən iştirak etdiyi hadisə və şəraitlərin birbaşa qeydiyyatı. Aktiv və passif müşahidə üsulu mövcuddur.
2. Sənədlərin öyrənilməsi – münaqişələr haqqında əlyazma və ya çap mətni ilə yazılmış, kompyuter disketi, kino lenti və s. olan məlumatın tədqiq edilməsi. Bir qayda olaraq KİV materialları öyrənilir.
3. Sorğu – müəyyən insan qruplarına suallarla müraciət edərək məlumat toplanması. Anket sorğusu və müsahibə mövcuddur.

*Konfliktologiyada məlumatların analizi metodu* adətən aşağıdakılardan ibarət olur:

1. Statistik analiz – riyazi qanunauyğunluqların üzə çıxarılması.
2. Sistemli analiz – münaqişəli elementlər arasında qarşılıqlı əlaqələrin üzə çıxarılması.
3. Tarixi analiz – münaqişələrin xronoloji şəkildə nəzərdən keçirilməsi.
4. münaqişəli situasiyaların müqayisəsindən ibarət olan komparativ analiz.
5. Sosiometrik analiz – kiçik qrupda gərgin, münaqişəli münasibətlərin üzə çıxarılması.

Son zamanlar formalaşmaqda olan milli konfliktologiyada modul metodikası, situasiya metodu, eksperiment daha məhşurdur.

Yuxarıda qeyd edilmiş məlumat toplanması və analizi metodları konfliktoloqlar tərəfindən təşkilatların, kiçik qrupların, şəxslər arasında münasibətlərin tədqiqatı üçün istifadə edilir. Şəxsi, şəxslər arasında olan münaqişələr adətən tamam ayrı növdə metodikaları tələb edir. Hər şeydən əvvəl onlara müxtəlif testlər aid edilir. Həmin testlər şəxsin münaqişəlilik kimi inteqral xüsusiyyətini üzə çıxarmağa çalışır. Bundan əlavə münaqişəli situasiyalarda fərdin davranış stilinin müəyyən edilməsi üçün də testlər mövcuddur (məsələn, K. Tomasın testi). Konfliktoloqlar müxtəlif texnikalar vasitəsilə həyata keçirilən fərdi söhbətlərin istifadəsinə əsaslanan bəzi psixologiya və psixoterapiya metodikalarından istifadə etməyə cəhd edirlər

Müasir konfliktologiyada ənənəvi olaraq məlumatların məna şərhini həyata keçirən *keyfiyyət metodlarına* böyük əhəmiyyət verilir. Bundan əlavə, ümumelmi keyfiyyət metodları (analiz, sintez, induksiya, deduksiya və s.) ilə yanaşı empirik keyfiyyət metodları da meydana çıxmışdır:

1. case-study metodikası (hadisənin tədqiqatları) – vahid konkret münaqişənin öyrənilməsi və əldə edilmiş nəticələr əsasında artıq mövcud olan nəzəriyyənin rekonstruksiyası (məsələn, «Tatarıstan modeli»nin öyrənilməsi).
2. Eksperiment sorğusu – səlahiyyətli insan qrupunda aparılan sorğu.

3. Bir çox hallarda fokus-qrupların (məsələn, cəmiyyətin bir yerə toplanmış müxtəlif sosial qruplarının təmsilçilərinin (20 – 25 nəfər)) öyrənilməsi metodu tətbiq edilir.

Beləliklə, konfliktoloji metodologiya mürəkkəb metodlar sistemindən ibarətdir. Müasir dünya konfliktologiyası adissiplinar yolla inkişaf edir, bu isə münaqişə haqqında elmin spesifik orijinal metodikalarının yaranmasına imkan yaradır. Milli konfliktologiya üçün hal-hazırda metodoloji sferada fənlərarası sintez böyük əhəmiyyət kəsb edir.

## **Mövzu: TƏŞKİLATI MÜNAQIŞƏLƏR**

- 1. Təşkilati münaqişənin spesifikasiyası.**
- 2. Təşkilati münaqişələrin inkişaf səbəbləri və şəraitləri.**
- 3. Təşkilati münaqişələrin funksiyaları, mərhələləri, tipləri.**
- 4. Münaqişənin başa çatma prosesi.**

1. Təşkilati münaqişə dedikdə adətən təşkilat çərçivəsində baş verən və onun *hər hansı bir spesifik xüsusiyyətləri*, struktur özəllikləri, digər təşkilatlarla qarşılıqlı əlaqələri ilə əlaqədar olan hər növ münaqişə nəzərdə tutulmur.

Əslində təşkilati münaqişəni təşkilat daxilində baş verən münaqişə kimi qeyd etmək daha məqsədəuyğun olardı:

◆ Şəxsi münasibətlərin təşkilati münasibətlərə köçürülməsi mümkündür: insanlar özləri ilə işə ailə münaqişələrini gətirə və ya şəxsi fikrinə görə münaqişəyə girə bilər;

◆ Bir çox hallarda münaqişəni yerli vasitələrlə, daha doğrusu birbaşa həmin təşkilatda aradan qaldırmaq cəhdləri həyata keçirilir. Halbuki onun yaranmasına olan əsaslar təşkilatın hüduqları kənarında, ümumi, hətta sistemli ola bilər. Belə olduğu halda hər bir münaqişənin ləğv edilməsi gözlənilən nəticəni verməyəcəkdir.

Təşkilatda baş verən münaqişə idarəedici fikir tarixində müxtəlif şərhə malik olmuşdur. Elmi menecment məktəbi və inzibati məktəb nəzəriyyəçiləri (Teylor, Veber və s.) münaqişəni təşkilat üçün xoşagəlməz bir hadisə kimi nəzərdən keçirirdilər. Həmin müəlliflərə əsasən təşkilatda münaqişənin baş verməsinə çalışmaq və ya yubanmadan həll etmək lazımdır. Hesab edilirdi ki, bu tip mexanizmlər əsasən münaqişənin yaranmasına şərait yaradan şəraitləri aradan qaldırır və yaranmış problemlərin həlli üçün istifadə edilə bilər.

«İnsan münasibətləri» məktəbinin üzvləri olan müəlliflər də hesab edirdilər ki, münaqişədən qaçmaq gərəkdir. Onlar təşkilat daxilində baş verən ziddiyyətləri qəbul edir, lakin, münaqişəni təşkilatın qeyri-səmərəli fəaliyyətinin və ya mənfi idarə sisteminin ünsürü hesab edirdilər. Onların fikrinə əsasən təşkilatda qarşılıqlı münasibətlərin yaxşı olması münaqişənin yaranmasının qarşısını ala bilər.

Müasir nöqteyi nəzər ondan ibarətdir ki, hətta səmərəli idarə sistemində malik təşkilatlarda belə münaqişələrin baş verməsi mümkündür və hətta arzu olunan və zəruridir. Bu *təşkilatın özünün parodoksallığı* ilə əlaqədardır. Bir tərəfdən, o, öz strukturuna görə *instrumental* olmalı, digər tərəfdən isə, təşkilatın bütün işləmə vasitələri dəqiq müəyyən edilməmişdir və hətta onun fəaliyyətinin bütün tərəfləri formallaşdırılmamışdır. Təlimatlar təşkilatda baş verən hər şeyi əhatə etmir və edə də bilməz. Bundan əlavə hər bir şeyi qaydaya salmaq cəhdi işin səmərəsinin azalmasına gətirib çıxarır. Qaydaya salmanın yerini *subyektiv xüsusiyyət və münasibətlər* tutur. Hər bir təşkilat daxilində instrumental və subyektiv xassələrə malik olan bölmələr mövcuddur (məsələn, tədris prosesi ərzində müəllifin fəaliyyəti Ali məktəbin tədris təlimatları ilə məhdudlaşır). Deməli, Təşkilat bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyəti münaqişəli olan bölmələrə malikdir.

Əlbəttə, münaqişə hər bir haman müsbət xarakter daşımır. Bəzi hallarda o, konkret bir insanın tələbatlarının ödənilməsinə və ya ümumilikdə təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına maneə yarada bilər. Bəzən kollektiv xoşagəlməz

hadisələrin baş verməməsi və münaqişəli şəxsi sakitləşdirmək üçün əvvəlcədən səhv qərar qəbul edərək bir insanın dediyi ilə razılaşmalı olur.

Lakin, bir çox hallarda münaqişə fikirlərin fərqlərini üzrə çıxarmaqda yardımçı olur, əlavə məlumat verir, alternativ və problemlərin əksəriyyətini üzə çıxarmağa imkan verir. Bu qərarların qəbul edilməsi prosesini daha da effektiv edir, insanlara öz fikirlərini söyləməyə və bununla da şəxsi tələbatlarını ödəməyə imkan verir.

Beləliklə, təşkilati disfunksiyalar münaqişəli vəziyyətlərə və münaqişələrə gətirib çıxarır. Eyni zamanda münaqişədən yaxa qurtarmaq istəyi həm münaqişənin özünü, həm də onun yaranma təhlükəsini ayrı-ayrı disfunksiyaların ləğv edilmə vasitəsinə çevirir. Təşkilati münaqişələrin ən azı bir hissəsinin pozitiv rolu bundan ibarətdir.

2. Ədəbiyyatda təşkilati münaqişələrin əsas mənbəyi formal və qeyri-formal əlaqələr, instrumentallıq və əvə subyektivlik arasında ziddiyyətlər adlanırp.

Təşkilati münaqişələrin konkret *səbəbləri* arasında aşağıdakılar qeyd edilir:

1. insanlar tərəfindən işlənilib hazırlanması səbəbindən qaydaların qeyri-dəqiqliyi. Reqlamentlərə daxil edilən subyektivizm və səhvlər onların natamamlığına yardım edir, təşkilatın işinin effektivliyini azaldır, onun strukturunu pozur. Məsələn, funksional öhdəliklərin bölüşdürülməsi bərabər olmaya da bilər: daha çox əməksevər işçilər başçıdan getdikcə daha çox tapşırıq aldığı halda öz vəzifələrini pis yerinə yetirən işçilər əlavə tapşırıqlar almır.
2. İşçilərin və təşkilatdakı müxtəlif bölmələrin məqsəd və maraqlarının obyektiv şəkildə fərqlənməsi. Məsələn, xəstəxanada patoloqoanatomik xidmətin əsas funksional vəzifəsindən biri klinika həkimlərinin xəstəliklərin diaqnostikası və müalicə metodlarında buraxdıqları səhvləri üzə çıxarmaqdan ibarətdir. Klinikaçılar obyektiv olaraq səhvlərin mümkün qədər az olmasında maraqlıdır.

Klinikaçılar və patoloqoanatomlar arasında məqsədlərin fərqlənməsi bir çox hallarda münaqişələrə gətirib çıxarır. Ətraflı münaqişə təşkilatlarda konstruktiv pol oynayır və ən yaxşı qərarın qəbul edilməsi, qarşılıqlı nəzarət və s. məqsədlə yaradıla bilər. Lakin o, şəxslər arasında münaqişəyə çevrilə bilər və öz səmərəsini itirə bilər.

3. Subyektiv xarakter daşıyan bir qrup səbəblər:

A) təşkilati-idarəedici – rəhbərin öz təşkilati, idarə, səlahiyyətverici funksiyalarını yerinə yetirməməsi və ya pozması ilə əsaslanan nöqsanları;

B) Hüquqi – qanunların, hüquqların, maliyyə qaydalarının yalnız rəhbər tərəfindən deyil, həm də kollektivin üzvləri tərəfindən də pozulması;

C) Psixoloji – psixoloji uyğunsuzluq, yalnız fikrə əsaslanan neqativ qayda.

Münaqişə nəzəriyyəsi ənənəvi olaraq tərəflərin iddialarının uyğunsuzluğunu münaqişənin universal mənbəyi hesab edir, belə ki, onların həyata keçirilməsi imkanları məhduddur. Bununla belə, münaqişə, eləcə də təşkilati münaqişə daimidir, çünki, hamının tələbatlarının ödənilməsi bir ictimai sistemin yaradılması qeyri-mümkündür.

Konfliktoloqlar, ayrıca olaraq M. Doyç münaqişənin gedişatına öz təsirini göstərən aşağıdakı sosial-psixoloji şəraitləri qeyd edir:

1. *münaqişədə olan tərəflərin xüsusiyyətlər:* onun dəyəri təsəvvürləri və motivasiyaları, cəhd və məqsədləri, münaqişənin tənzimlənməsi və həll edilməsi üzrə fiziki, intellektual və sosial imkanları, münaqişə haqqında təsəvvürləri;
2. *tərəflərin münaqişədən öncəki münasibətləri:* formalaşmış qaydalar, əqidə və ümidlər, tərəflərin bir-birinin fikri barəsində təsəvvürləri;
3. *münaqişəyə səbəb olan mərkəzi problem:* onun yaranmasının miqyası, tezliyi, kəskinliyi, motivasiyanın əhəmiyyəti, problemin dərk edilməsi;
4. *münaqişənin gedişatının sosial sferası:* imkanlar və məhdudiyyətlər, əlverişli şərait və əngəllər, onların münaqişənin tənzimlənməsinin və gedişatının müxtəlif strategiya və taktikasına təsiri, münaqişənin



tənzimlənməsinin ictimai normalarının və institution formalarının xüsusiyyətləri;

5. *münaqişədə marağı olan müşahidəçilər*: onların sünaqişədə olan tərəflərlə və bir-birilə münasibətləri, münaqişədə və onun nəticələrində olan marağın səviyyəsi, onların xüsusiyyətləri, müşahidəçilərin rolları, münaqişənin gedişatına təsir vasitəsi (vədlər və hədələr);
6. *münaqişədə olan tərəflərin istifadə etdiyi strategiya və taktika*: müvafəqiyyətə olan subyektiv şansların qiymətləndirilməsi, qarşı tərəfin təsəvvürlərinə təsir, pozitiv və neqativ stimulların tətbiqi (vədlər, mükafatlar, təhdid və cəza), qərarların qəbul edilməsində sərbəstliyin səviyyəsi, kommunikasiya prosesində aşkarlıq və inam.

*Münaqişənin nəticələri* iştirakçılar və digər maraqlı tərəflər üçün müxtəlif ola bilər. Bu uduş və itkilədir, meydana çıxmış presedentlərdir; münaqişə prosesində iştirakçıların özlərinin dəyişməsidir; münaqişənin iştirakçılar arasındakı münasibətlərə uzunmüddətli təsiridir; münaqişə iştirakçısı tərəfindən üçüncü tərəflər qarşısında qazanılmış avtoritet.

### 3. Təşkilati münaqişələrin funksiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Qrupdaxili və qruplararası münasibətlərin nisbətən sabit strukturunun təsbit edilməsi və qorunması. Təlimatlar hər zaman fərdi işçilərə münasibətdə müxtəlif funksiyaları qəti olaraq təsbit etmir. Bu tip sərbəstlik münaqişə üçün zəmin yaradır, bu isə öz növbəsində təlimatları sonra çatdırır, müəyyən münasibətləri təsbit edir, və bu proses bir çox mənada təşkilatın ehtiyaclarına yönəldilmişdir.
2. Fərd və qrupların təşkilati normalara sosializasiyası və adaptasiyası. Bu proses bir çox hallarda münaqişəli münasibətlərdən savayı yollarla əldə edilir, axı təşkilatın bütün normalarından danışmaq qeyri-mümkündür və yeni gəlmiş işçilər öz səhvləri üzərində öyrənir.

3. Həm şaquli, həm də maili münaqişənin yerinə yetirdiyi disfunksiyanın diaqnostikası.
4. Məsələn, təşkilatın tabe olduğu nazirliyin rəhbər ilə kollektiv arasında baş verən münaqişələri müşahidə etdiyi və zəruri hallarda müdaxilə etdiyi zaman ətraf mühit haqqında əldə edilən məlumatlar.
5. Norma yaratma – münaqişələrin qarşısının alınması üçün yeni vəzifə təlimatları yaradılır.
6. güc balansının, ayrıca olaraq hakimiyyət və sosial nəzarətin yaradılması və qorunması. Məsələn, güclü fəhlə təşkilatı rəhbərliyin hakimiyyətdən suiistifadə etməsindən imtina etməsinə yardım edə bilər.
7. Proqnostik, belə ki, münaqişəli qarşılıqlı əlaqənin gedişatı zamanı gələcək məqsədlər həyata keçirilir.
8. Özünüyeniləşdirmə.

Münaqişənin nəzəri analizini asanlaşdırmaq məqsədilə adətən onun inkişaf mərhələləri qeyd edilir. Ədəbiyyatda qeyd edilir ki, münaqişə dinamikası üç mərhələdən ibarətdir: münaqişədən öncəki, münaqişə və münaqişədən sonrakı mərhələ.

*İlkin mərhələ* şəxslər arasında və qrupdaxili münasibətlər sistemində ziddiyyətlərin toplanması və kəskinləşməsi ilə xarakterizə edilir. Bunun səbəbi münaqişədə olanların maraqlarının kəskin şəkildə fərqlənməsidir. Sosial gərginlik normal insani münasibətlərə maneə yaradan və münaqişəli maraqların işgüzar münasibətlərdən şəxsi münasibətlərə və əksinə köçürülməsinə yardım edən psixoloji maneələri və neqativ stereotipləri təsdiq edir.

*İkinci mərhələ* iki fazaya bölünür. Onlardan *birincisində* insanlar arasında münasibətlər neqativ emosiyalar, qərəzdən «düşmənin timsalında» özünü biruzə verən aşkar düşmənçiliyə kimi təkamül edir. *İkinci fazada* tərəflərdən biri münaqişəli ziddiyyəti həll etmək məqsədilə öz rəqibinə qarşı hücum keçir, lakin bunu aşkar qarşılıq vasiyyəsilə edir. Qarşılıq aşkar

və ya gizlin təcavüz formasını alır. Kütləvi münaqişələr zamanı bu, tətillər, sabotaj, aclıq aksiyası və s. ola bilər.

*Üçüncü mərhələ* bir neçə fazaya malikdir. *İlk əvvəl* münaqişənin normallaşdırılması və aradan qaldırılması tendensiyası qeyd edilir. Bu tip hallar tərəflərdən birinin açıq-aşkar qələbəsi və ya rəqibin həddən çox ziyan dəyməsindən qorxduğu zaman baş verir. Münaqişə subyektləri öz ehtiyatlarını elə bir səviyyədə bitirir ki, özündən asılı olmayaraq kompromis, öz aralarında və ya üçüncü tərəfin köməyi ilə danışıqların zərurəti haqqında fikrə gəlir. Lakin iştirakçıların fikrində hələ də bir-birinə qarşı edilmiş pisliklər qalır. Stressin neytrallaşdırılması və ya çıxarılması üçün bəzi profilaktik tədbirlər görmək gərək olur.

Təşkilatda 4 tip münaqişəni qeyd etmək olar: a) qruplar arasında; b) şəxslə qrup arasında baş verən münaqişələr; c) şəxslər arasında olan münaqişələr; d) insanın şəxsi münaqişələri.

Adətən təşkilatda qruplar arasında baş verən münaqişələr dedikdə sənaye münaqişələri nəzərdə tutulur. Bu halda münaqişə aparan qruplar müəyyən tərzdə təşkil edilmişdir və əsasən qəbul edilmiş qaydalar çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Təbii ki, bu tip münaqişələr təşkilatda baş verən qruplar arasındakı toqquşmaların tam olaraq istisna etmir.

Qruplar arasında baş verən münaqişələr məxvi xarakter daşıyır. Məsələn, rəhbərliyin onlara qarşı ədalətsiz davrandığını hesab edən işçi briqadası qeyri-formal lider ətrafında birləşə bilər, əmək məhsuldarlığının azalması ilə əlaqədar azad edilə bilər (bu tip hadisə Xotorn eksperimenti zamanı aşkar edilmişdir).

Bir çox hallarda təşkilat daxilində rəqabət aparan qruplar yaranır. Onların mübahisəsinin predmeti rəhbərliyə və qərarların qəbul edilməsi prosesinə təsir ola bilər. Bəzən bu cür mübahisə aşkar qarşıdurmaya gətirib çıxarır.

Şəxslə qrup arasında baş verən münaqişə konkret bir şəxs tərəfindən qrup normalarının pozulması misalı üzərində illüstrasiya oluna bilər. Məsələn, təhsil alan qrup yoxlama işinə hazırlaşmamışdır. Yalnız bir insan tapşırıqların yerinə

yetirilməsinə hazır idi, bu səbəbdən də əla qiymətlə qiymətləndirilmişdir. Bu tip situasiya qrupla şəxs arasında münaqişəyə səbəb ola bilər. Qrup şəxsin üzərinə müəyyən bir sanksiya tətbiq edə bilər

Şəxslər arasında baş verən münaqişə – təşkilatda baş verən Ən geniş yayılmış münaqişədir. . O, hər şeydən çoxhansısa ehtiyatların az olduğu zaman yaranır. Məsələn, bir nüfuzlu vəzifəyə bir neçə namizədin olduğu zaman. Şəxslər arasında olan münaqişələr həm də şəxslərin qarşılıqlı kimi də özünü göstərə bilər. Müxtəlif xarakterlərə, baxışlara və dəyərlərə malik insanlar bir-biri ilə normal münasibətlər saxlaya bilmir. Hər bir təşkilatda daima ekstremal situasiyalar yaratmağa çalışan münaqişəli insanlar mövcuddur.

Fərdin şəxsi münaqişələri həmçinin müxtəlif formalarda özünü biruzə verir. Rol üzrə münaqişə daha geniş yayılmış münaqişələrdəndir. Bu zaman insan hesab edir ki, ondan bir-biri ilə əlaqəsi olmayan tələbləri edən iki və ya daha artıq rol yerinə yetirir və ya o, öz rolunu bir cür başa düşür, ətraf insanlar isə başqa cür. Məsələn, həkim xəstələrlə öz uşağını uşaq baxçasından gətirmək zərurəti arasında qalır. Nəhayət, fərdin şəxsi münaqişəsi işdə olan həddindən artıq məşqulluq və ya qeyri-məşqulluğun nəticəsi ola bilər. Tədqiqatlar göstərir ki, bu tip münaqişə işdən razılıq səviyyəsinin aşağı olması, özünə və təşkilata əminliyin az olması, eləcə də streslə əlaqədar ola bilər.

Təşkilatda baş verən bütün münaqişələr iki növə bölünür: şaquli və maili münaqişələrə. Maili münaqişələr əməkdaşların bir-birinin tabeliyində olmadıqları zaman baş verir. Şaquli münaqişələrə təşkilatlarda daha tez-tez rast gəlinir (tədqiqatlara əsasən – 70-80% qədər). Bu tip münaqişələrdə iştirakçılar hakimiyyətə münasibətdə – tabelikdə olur. Hər bir rəhbər – tabe işçi cütünün münasibətlərində məcburiyyət münasibətləri forması mövcuddur. Bir tərəfdən potensial məcburiyyətin mövcudluğu rəhbər və işçinin məqsədlərinin üst-üstə düşməməsinə dəlalət edir, digər tərəfdən isə münaqişəli situasiya yaradır.

4. Bəzi sosial proseslər sonuncu olur – bu o deməkdir ki, onlar öz keçici xarakteri ilə müəyyən edilir və onların başa çatma vasitələri əvvəlcədən bəlli olur.

Məsələn, formal təhsilin başa çatması diplomun təqdim edilməsi deməkdir.

Digər proseslər aydın başa çatma nöqtəsinə malik deyillər. Onlar iştirakçılar tərəfindən münaqişənin başa çatdırılması üçün aydın təkliflərin irəli sürülməsinədək davam edir. Bu tip proseslərə təşkilati münaqişə də aid edilir.

Sosial münaqişədə rəqiblər arasında münaqişənin başa çatdırılması üzrə aydın razılıq əldə edilməlidir. Heç bir qarşılıqlı razılaşmaların əldə edilmədiyi təqdirdə onun başa çatdırılması yalnız rəqiblərdən birinin vəfat etməsi zaman mümkündür.

Bir qayda olaraq, rəqiblər hər ikisi mübarizənin başa çatdırılmasına yardım edən mexanizmlərin yaradılmasında maraqlıdır. Bu səbəbdən də münaqişələrin əksəriyyəti uduzan tərəfin tamamilə məhv edilməsindən əvvəl başa çatır. «Sona qədər dözmək» anlayışı bir qayda olaraq, yalnız söz olaraq qalır.

Münaqişə nəzəriyyəsi mütəxəssisləri tərəfindən ənənəvi olaraq münaqişənin başa çatdırılmasının bir-birinə zidd olan iki prosesi qeyd edilir – onun tənzimlənməsi və həll edilməsi.

Birinci vasitə rəqiblərdən birinin digər tərəfin və ya vasitəçinin xeyrinə olan müəyyən tip hərəkətlərə təhrik edilməsindən ibarətdir. Bu yolla əldə edilmiş «sülh» və ya kompromis uzunmüddətli ola bilməz: rəqabətin əsas səbəbi aradan qaldırılmadığından rəqiblərin münaqişədən sonrakı münasibətləri yeni mübarizə qılgıcımına çevrilə bilər.

Münaqişənin həqiqətən də bitməsi onun həll edilməsi hesab edilə bilər. Bu isə rəqiblər tərəfindən mübahisənin mənbəyinin və mahiyyətinin analiz edilməsi prosesində əldə edilə bilər. Tərəflərin sabit tarazlığı münaqişəyə səbəb olmuş şəraitlərin nəticəsi kimi meydana gəlir, bu isə hər iki tərəfi razı salan yeni münasibətlər tarazlığı yaratmağa imkan verir.

Beləliklə, münaqişələrin başa çatdırılması metodları kimi adətən aşağıdakılar qeyd edilir:

- münaqişənin boğulması – qeyri-effektiv metoddur, belə ki, o, yalnız müvəqqəti fasilə verə bilər, sonradan isə münaqişə daha da kəskinləşə bilər;
- münaqişənin «ləğvi» - bu metod altında mahiyyətinə görə qeyri-mümkün olan ziddiyyəti kökündən məhv etmək deməkdir;
- münaqişənin həll edilməsi – sosial reallığı müvafiq olduğundan uğurlu nəticə verə biləcək yeganə metoddur.

*Münaqişənin həll edilməsi formaları* aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- danışıqlar – birbaşa dialoq;
- vasitəçilik – üçüncü tərəfə müraciət edilməsi;
- arbitraj – üçüncü tərəfə könüllü şəkildə müraciət edilməsi. Bu cür müraciət zamanı onun qərarının yerinə yetirilməsi mütləq hesab edilir. Bu situasiya hüquqi institutların bəzi, ayrıca olaraq beynəlxalq münaqişələr çərçivəsində vəziyyətini xarakterizə edir;
- mütləq arbitraj – bu halda iştirakçılar üçün yalnız üçüncü tərəfə müraciət etmək deyil, həm də onun qərarlarının qəbul edilməsi də mütləqdır. Bu, münaqişənin tənzimlənməsi və boğulması həddidir. Bu, dövlət idarə formasının qorunması, beynəlxalq münasibətlərdə sülhün qorunması üçün zəruri ola bilər.

Münaqişə nəzəriyyəsi üzrə ən yeni ədəbiyyatda münaqişəni həll etmə problemi əksər hallarda insanın əsas tələbatlarının ödənilməsi prizmasından nəzərdən keçirilir. Bu tip tələbatlar – məsələn, təhlükəsizlik, eynilik, qəbul edilməyə, sosial mənsubiyyətə olan tələbatlar yalnız ayrı-ayrı insanlara deyil, həm də sosial qruplara, təşkilatlara, etnik törəmələrə, bütöv bir dövlətə də aiddir. Bu tip yanaşma tərzinin əsasını yalnız insanın mübahisə mövzusu olan və rəqiblər arasında yeni münasibətlər yaradan əsas tələbatlarını ödəyən cəhdlərin həqiqətən də münaqişənin başa çatdırılmasına, daha doğrusu, onun həllinə gətirib çıxara bilməsi haqqında tezis təşkil edir.

## **Mövzu: MÜNAQİŞƏLƏRİN QARŞISININ ALINMASI**

- 1. Təşkilatda baş verən münaqişələrin qarşısının alınması imkanları.**
- 2. Münaqişələrin qarşısının alınmasının əsas formaları.**

1. Bəzi sosial fəaliyyətləri birmənalı olaraq müsbət fəaliyyət kimi qiymətləndirmək olar, münaqişələrin aradan qaldırılması da məhz bu tip fəaliyyətlərə aiddir. Bu fəaliyyət məntiqli və sosial əhəmiyyətlidir.

Bir misala nəzər yetirək. 1999-cu ilədək Rusiyanın aparıcı Ali məktəblərindən birində kifayət qədər iri və məşhur kommersiya institutu mövcud idi. İnstitut çox müvəfəqiyyətlə fəaliyyət göstərirdi, ali təhsil sferasında tədris fəaliyyəti göstərmək üçün müvafiq lisenziyaya malik idi, digər şəhərlərdə üç filialı mövcud idi. 1998-ci ildə təşkilatda ali məktəbin rektoru ilə prorektoru arasında münaqişə baş verdi. Həmin münaqişənin səbəbi şəxsi təkəbbür və digər tərəfə güzəştə getmək istəməmək bəvcarığı olmuşdu.

Rektor prorektoru vəzifəsindən azad etmişdi, lakin o, rəhbərin qərarı ilə razılaşmayaraq institutun təsisçilərindən kömək istəməyə başlamışdır. Onlar işdən xaric edilmiş prorektorun tərəfini tutaraq rektoru məhkəməyə verdilər. İki məhkəmə prosesi nəticəsində rektorun fəaliyyəti əssız və vəzifə səlahiyyətlərini aşmaq cəhdi kimi qiymətləndirilmiş və bu dəfə artıq o, öz vəzifəsindən azad edilmiş, prorektor isə yenidən əvvəlki vəzifəsinə təyin edilmiş və hətta Ali məktəbin təsisçilər Şurasının sədri fəaliyyətinə başlamışdır. Lakin bu zamanadək prorektorun maraq dairəsi dəyişmiş və digər bir kommersiya institutuna doğru yönəlmişdir. Bu səbəbdən də təsisçilər Şurası ən qısa zaman ərzində digər daha iri maliyyə cəhətdən sabit kommersiya tipli ali məktəb ilə əməkdaşlıq haqqında müqavilə bağlamaq haqqında qərar qəbul etdi; bunun nəticəsində isə faktiki olaraq bir neçə ay ərzində institut kommersiya tipli ali məktəb tərəfindən tamamilə yox edildi. Nəticədə onun (institutun) əməkdaşlarının əksəriyyəti işdən azad edildi, tələbələrə isə öz təhsilini daha yüksək illik ödəniş ilə davam etdirmək təklif edildi, bunu isə hamı edə bilmədi.

Qeyd edilmiş hadisə bir daha təsdiq edir ki, hətta şəxsiyyətlər arasında olan münaqişə belə təşkilatın məhv olmasına gətirib çıxara bilər, münaqişənin ilkin inkişaf mərhələsində təsisçilər Şurasının fəaliyyətsizliyi isə destruktiv toqquşmanın eskalasiyasına təkan verir, nəticə təşkilatın fəaliyyətinin dayanmasından ibarət ola bilər. Misal həm münaqişənin qarşısının alınmasında da bir sıra səbəblərdən ibarət olan çox kiçik effektivliyi də nümayiş etdirir.

Münaqişənin ilkin mərhələlərində kənar şəxsin müdaxilə etməsi üçün obyektiv maneələr də mövcuddur.

İlk öncə, bu maneələr sosial-psixoloji xarakterə malikdir. İnsanlar öz münasibətlərini müstəqil olaraq qurur, kənar şəxslərin münaqişəsi tərəflər üçün xoşagəlməz və zəhlətökən təsir kimi görünə bilər.

İkincisi, əxlaqi maneələr də mövcuddur. Əksərən və haqlı olaraq münaqişə tərəflərinin şəxsi işi kimi qiymətləndirilir. Humanizm nöqtəyi nəzərdən tərəflərin razılığa gəlməyə məcbur edilməsi əxlaqi qaydalara uyğun deyildir.

Üçüncüsü, hüquqi xarakterli maneələr də mövcuddur. Belə ki, şəxsiyyətin öz müqəddaratını təyin etmə hüququnun məhdudlaşdırılması, müəyyən bir davranış modelinin seçilməsinə məcburiyyət (hətta yaxşı niyyətlə olsa belə) qanunvericiliklə ziddiyyət təşkil edə və qeyri-hüquqi ola bilər.

Bu səbəbdən də münaqişəyə müdaxilə etmə yalnız münaqişənin şəxsi və qrupdaxili çərçivəni aşdığı və sosial cəhətdən təhlükəli olduğu zaman mümkündür. Ümumiyyətlə, münaqişələrin qarşısının alınması elementlərə – iştirakçılara, motivlərə, obyektlərə, qarşıdurmadan öncə istifadə olunan tip və vasitələrə təsirdən ibarətdir.

**2.** Münaqişələrin qarşısının alınması üzrə fəaliyyət müxtəlifdir və yaranan münaqişənin xarakterindən asılıdır. Münaqişələrin qarşısının alınmasının ən effektiv forması *onların səbəblərinin aradan qaldırılmasından* ibarətdir. Bu fəaliyyət müxtəlif özünü səviyyələrdə göstərir.



1) Ümumsosial səviyyə. O, sosial həyatın işini pozan mühüm iqtisadi, sosial, siyasi faktorların üzə çıxarılması və aradan qaldırılmasından ibarətdir. Bu tip faktorlara misal olaraq iqtisadiyyatda baş verən natarazlığı, müxtəlif sosial qrupların həyat səviyyəsinin kəskin şəkildə fərqlənməsini, siyasi və sosial nizamsızlığı, qeyri təşkilati və az effektiv idarə sistemi və s.

Onların qarşısının alınması cəmiyyətin bütün qruplarının maraqlarına müvafiq olaraq sosial, iqtisadi və mədəni siyasətin ardıcıl şəkildə keçirilməsindən, qayda-qanunun və qanuniliyin möhkəmlənməsindən, cəmiyyətin mədəni səviyyəsinin qaldırılmasından ibarətdir. Bütün cəmiyyətin maraqlarının həyata keçirilməsinə yönəldilmiş sosial proqramların ardıcıl surətdə realizasiyası bütün neqativ təzahürlərin universal şəkildə qarşısının alınmasıdır.

Münaqişələrin qarşısının alınması sahəsində mühüm rolu şəxsin hüquq və azadlıqlarına olan hörmətin artırılması, etimadın möhkəmləndirilməsi, təcavüzlə mübarizə istiqamətində dəyərlərin dəyişikliklərə uğraması üzrə cəhdlər tutur.

2) Psixoloji səviyyə. Fərdi, psixoloji planda münaqişələrin səbəblərinin aradan qaldırılması münaqişə aparan tərəflərin ilkin aqressiv niyyətlərini bloklaya bilən kontrmotivlərin təsiri və irəli sürülməsindən ibarətdir.

Münaqişələrin qarşısının alınmasının növbəti və kifayət qədər effektiv forması *əməkdaşlığın qorunması*dır.

Əksər hallarda qarşıdurmadan öncə tərəflər neytral münasibətlərə malik olur və hətta ola bilsin ki, əməkdaşlıq da edirlər. Bu səbəbdən də artıq mövcud olan hətta minimal olsa belə əməkdaşlığı pozmamalı və artıq yaranmış münasibətlərin konstruktivliyini qorumaq və artırmaq böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Əməkdaşlığın qorunması və inkişafının bir neçə metodu mövcuddur. Onlardan bir neçəsini nəzərdən keçirək.

1. Razılıq metodu. Onun mahiyyəti potensial rəqibi öz işlərinə cəlb etməkdən, ziddiyyətləri istisna edən və ümumi maraqlar yaradan şəraitlərin yaranmasından ibarətdir.

2. Praktiki empatiya metodu. O, opponetə qarşı psixoloji «köklənmə», özünü onun yerinə qoyma, onun çətinliklərini anlamaq deməkdir. Təcrübədə bu metod özünü xeyirxahlıq, əsassız düşmənçilik və aqressivliyin olmamasında, mərhəmət hissənin göstərilməsində və həmkarına yardım göstərməyə hazır olmaqda bizruzə verir.
3. Həmkarın ad-sanının qorunması metodu. Rəqib – düşmən demək deyildir. Rəqib hörmətə layiq ola bilər. Rəqibin avtoriteti və statusu şəxsi status və avtoriteti qeyd edir. İstənilən halda, şəxslərarası ünsiyyət qaydalarına həmkara qarşı hörmət daxildir.
4. Qarşılıqlı tamamlama metodu. Bu metod müştərək layihədə müəyyən xarakteristikaların, həmkarın xüsusiyyətlərin istifadə imkanının mümkün olduğu vəziyyətin yaranmasından ibarətdir. Həmin xüsusiyyətləri inkişaf və istifadə edərək qarşılıqlı münasibət və əməkdaşlığı möhkəmləndirmək, bir çox münaqişələrdən can qurtarmaq və qalib olaraq qalmaq mümkündür.
5. Sosial diskriminasiyanın istisna edilməsi metodu. Bu metodun əsasını partnyorlar arasında fərqlərin və ya birinin digəri üzərində üstünlüyünün qeyd edilməsinə yol verməməkdən ibarətdir. Beləliklə, yapon menecmenti qaydaları belə deyir: «Hətta siz işinizi hamıdan yaxşı etsəniz belə özünüzü qalib kimi aparmayın».
6. Məziyyətlərin bölüşdürülməsi metodu. Kollektiv əmək şəraitində ümumi xidmətləri işin iştirakçıları arasında bölüşdürmək daha məqsədəuyğundur. Onun böyük hissəsinin bir nəfərin payına düşsə belə. Bu metod paxıllıq, inciklik və münaqişəni əhatə edən və onu doğuran digər neqativ momentlərdən xilas olmağa imkan verir.
7. Psixoloji köklənmə metodu. Praktiki empatiya metodundan fərqli olaraq bu metod partnyora obrazlı və pozitiv təsirdən ibarətdir. Ümumilikdə, bu təsir partnyorun baş verə biləcək və gələcək dəyişikliklər haqqında vaxtında xəbərdar edilməsi, onunla gələcək nəticələrin və s. müzakirə edilməsi deməkdir.

8. Psixoloji sakitləşdirmə metodu yaxşı əhval-ruhiyyənin və müsbət emosiyaların qorunması üzrə daim və ardıcıl fəaliyyətdən ibarətdir. Bu məqsədlə müxtəlif bəhanələr (təqdimatlar, yubileylər və s.) istifadə edilir. Bu metod gərginliyi götürməyə, simpatiya hissi yaratmağa və bununla da münaqişənin yaranmasını çətinləşdirməyə imkan verir.

Beləliklə, normal işgüzar münasibətlərin qorunmasına imkan yaradan hər bir şey qarşılıqlı etimad və hörmət hissini möhkəmləndirir, münaqişənin əksinə «işləyir».

Münaqişənin qarşısının alınmasının daha bir forması da *münasibətlərin institusionalizasiyası*dır. Münasibətlərin institusionalizasiyası dedikdə tərəflərin qarşılıqlı əlaqədə olduqları daimi və ya müvəqqəti formal münasibətlərin yaradılması nəzərdə tutulur. Münasibətlərin formallaşdırılması onların strukturlaşdırılması və rolların bölüşdürülməsi, konfrontasiyanı ciddi şəkildə çətinləşdirən müəyyən davranış modellərindən, eləcə də fikir və mövqelərin polyarizasiyasından ibarətdir.

Biznes və sahibkarlıq sahəsində münasibətlərin institusionalizasiyasına misal olaraq mütəxəssis və məsləhətçi funksiyalarını yerinə yetirən müxtəlif konfliktoloji idarələri, eləcə də konsaltinq təşkilatları. Sahibkarın bir çox dövlətdə gündəlik təcrübədə qəbul edilən əxlaq kodeksi «qaydası oyunların» mümkün olduğu «sahəni» məhdudlaşdırmaqdan ibarətdir. Ümumi və mübahisəli problemlərin müzakirəsi üçün müxtəlif ictimai birliklər, məsələn «dairəvi stollar» yaratmaq geniş şəkildə qəbul edilmiş qaydadır. Münaqişələrin qarşısının alınmasının bu formasının digər variantları da mövcuddur. Onları əsas məqsəd – münaqişəyə yol verilməməsi və ya institusionalizasiyası və onun sərhədlərinin dəqiq surətdə müəyyən edilməsi birləşdirir.

Münaqişələrin qarşısının alınması həm də münaqişələri hüquqi, əxlaqi, dini, siyasi və digər normalar vasitəsilə tənzimləyən normativ mexanizmlərin qəbul edilməsidir.

Münaqişələrin qarşısının alınmasının bu formasının effektivliyi əsasən cəmiyyətin və dövlətin mövcud normalara münasibətindən, eləcə də ona dəqiq surətdə riayət etməkdən asılıdır.

Münaqişələrin normativ qaydada tənzimlənməsi müvəqqəti olaraq mövcud olan institutlardan fərqli olaraq sistemi nisbətən sabitləşdirir. O, münaqişələrin inkişafının və həllinin uzunmüddətliliyini təmin edir.

Bir çox dövlətlərdə münaqişələrin qarşısının alınması məqsədilə şirkətlər arasında müqavilələrin bağlanması, mübahisələrin yaranması zamanı tərəflərin hərtərəfli davranış qaydalarından ibarət olan xüsusi paraqrafların tətbiq edilməsi təcrübəsi geniş yayılmışdır. Məsələn, Amerika hakimlər assosiasiyası aşağıdakıları nəzərə almağı tövsiyyə edir:

- Fikir ayrılıqlarının yarandığı zaman yazılı şəkildə fikir mübadiləsi (belə ki, şifahi söhbət zamanı işin mahiyyətindən neqativ emosiyalara keçid, qeyri-düzgün qərar qəbul etmək daha asan olur);
- Mübahisənin hələ yaranmağa başladığı zaman köməkçi və məsləhətçilərin cəlb edilməsi. Burada «xəsis iki dəfə xərcə düşür» məsəli yerinə düşür;
- İstənilən barışıq cəhdlərinin istifadə edilməsi;
- Danışıqlar aparan şəxslərin səviyyəsinin kifayət qədər yüksək olmasının təmin edilməsi;
- Çoxmərthələli danışıqlar təcrübəsinin təsbit edilməsi;
- Danışıqlar zamanı müvəffəqiyyətsizlik zamanı arbitr təyin edilməsi, eləcə də mübahisənin nəzərdən keçirilməsi qaydası (məhkəmə və ya digər).

Müqavilədə bu şərtlərin əvvəlcədən qeyd edilməsi qəfl münaqişələrin qarşısını alır və tərəfləri düşünülməmiş hərəkətlərdən çəkindirir.

Normativ mexanizmlər intediktiv, daha doğrusu, ünsiyyət predmeti, məqsədyönlülük çərçivəsindən kənara çıxan ünsiyyət vasitəsinin yaradılmasına yardım edir. Məsələn, kommersant – istehlakçı, hakim – məhkum, rəhbər – işçi və s.

Normanın təsiri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İnformasiya təsiri, belə ki, norma cəmiyyət tərəfindən bəyənən müəyyən davranış statusundan ibarətdir.

2. Dəyər təsiri, belə ki, onun tərəfindən cəmiyyət tərəfindən qəbul edilən dəyərlər elan edilir. Bu həm də tərbiyəvi təsir deməkdir.

3. Hüquqi norma. Bu norma məcburi gücü tanımayan şəxslərə qarşı tətbiq edilir.

Təşkilatda baş verən münaqişələrin qarşısının alınmasının kifayət qədər əhəmiyyətli forması *yumor*dur. Yumor münaqişənin sublimasiyasına doğru aparır. Nəticədə münaqişə aradan qalxmır, lakin şəraitin ciddiliyi nisbətən azalır.

Yumor gərginliyin aradan qaldırılması formasından ibarətdir. O, əsəbləri sakitləşdirməyə imkan verir, məmnunluq hissi yaradır və problemlərin həllinə yardım edir. Yumor sosial qrupu şaquli xətt üzrə birləşdirir, daha doğrusu, ümumi cəhətləri aydın şəkildə nümayiş etdirərək əksəriyyət və azlığı qeyd edir. Yumor hissi şəxsin əhəmiyyətinin və prestijinin artmasına yardım edir və onun təşkilat tərəfindən qəbul edilməsinə doğru aparır.

## **Mövzu: TƏŞKİLAT SİSTEMİNDƏ MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ METODLARI**

- 1. Təşkilatlarda münaqişələrin idarə edilməsi imkanları.**
- 2. münaqişəli situasiyaların idarə edilməsinin strateji metodları.**
- 3. təşkilati münaqişələrin idarə edilməsinin taktiki metodları.**

1. İdarəedici fəaliyyət öz təyinatına əsasən münaqişənin yaranma ehtimalından ibarətdir, belə ki, o, idarə obyektinə və subyektinə qarşı yönəldilmiş məqsədyönlü təsir ola bilməz. Fəqət, idarəedicinin imkanlarını da mütləqləşdirmək olmaz, çünki, cəmiyyətdə qeyri-müəyyənlik amili bizi əhatə edən digər sahələrə nisbətən daha yüksək səviyyədə təsir göstərir.

Münaqişələr təşkilatın bütün istehsal prosesinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Henri Fordun məşhür bir sözü vardır: «Münaqişələri həll etməyi öyrənmək mümkün olsa, bu avtomobilin maya dəyərini 25 illik texniki yeniliklərdən çox salmaq demək olardı».

Lakin, münaqişə hər bir halda həll edilə bilməz. Bundan əlavə, bir çox münaqişələr həll edilmək üçün deyil, ustalıqla idarə edilmək üçün yaradılmışdır, belə ki, onlar xeyir də gətirə bilər.

Münaqişəli situasiyada rəhbərin gözləmə mövqeyi hər bir zaman düzgün olmayır. Müasir menecm entə əsasən rəhbər fəal mövqe tutmalı və müxtəlif tipli münaqişələri idarə etməyə çalışmalıdır. Bui darə prosesi aşağıdakı elementlərdən ibarətdir: münaqişənin aşkara çıxarılması – səbəblərin üzə çıxarılması – münaqişənin pozitivlik səviyyəsinin (onun funksionallığının) müəyyən edilməsi – münaqişələrin idarə edilməsi və həlli metodlarının axtarılıb tapılması.

Münaqişəli situasiyalarda ilk öncə münaqişənin həqiqi səbəbinin müəyyən edilməsi (vəzifədən azad edilmə, işin hər-hansı bir sahəsindən kənarlaşdırılma, hakimyyətin itirilməsi insan tərəfindən bütün təşkilat üçün itki kimi qiymətləndirilir) daha zəruridir. Bu səbəbdən də rəhbər «kim üçün faydalıdır?» sualına cavab verməyə məcburdur.

Rəhbər öz fəaliyyəti zamanı münaqişələrdən hansı birini n qarşısın almalı olduğunu və ya dərhal həll etməli olduğunu, hansı birini nəzarətdə saxlamalı və hətta təşəbbüs göstərməli olduğunu aydın surətdə müəyyən etməyi bacarmalıdır. Məsələn, Şəxslər arasında baş verən münaqişə eskalasiya olunduğu zaman kollektiv münaqişəyə çevrilə bilər, bu isə bütün təşkilatın fəaliyyətini iflic vəziyyətinə gətirə bilər. Bu tip eskalasiya münaqişə iştirakçısının ətrafda yardım axtarması, özünə tərəfdaş toplaması ilə izah edilir.

Öz tərəflərinə rəhbəri cəlb etmək xüsusilə əhəmiyyətlidir. Bu tip münaqişəni rəhbər həll etməli və ya ən azı tənzimləməlidir. Təcrübədə rəhbər barışıq üçün şərait yaradır, məsələn, bir-biri ilə münaqişədə olan iki tərəfi uzunmüddətli ezamiyyətə göndərir. Sadə, fəqət daha effektiv metod bir-biri ilə münaqişədə olan əməkdaşlara rəhbər tərəfindən öz irad və şikayətlərini yazılı formada təqdim etmək tapşırığının verilməsidir. Bir qayda olaraq, insanlar bunu etməkdən imtina edir və rəhbər özünü hansı isə bir əməkdaşın öz tərəfinə çəkməsinə imkan vermir.

Əgər işin mahiyyəti qərarların qəbul edilməsi olarsa (məsələn, işçilərin şirkətin maliyyə böhranından çıxmasıhaqqında fikirlərinin toqquşması), rəhbərin münaqişələrdə təşəbbüskar rolunu oynamaq haqqı vardır. Müasir

menecmentin qaydalarına daxildir: «təşkilatda iki insan eyni rəyə malik olarsa, onlardan biri işdən azad edilməlidir».

Bundan əlavə nəzərə almaq lazımdır ki, təcrübədə rəhbər əksər hallarda şəxsi kürsüsünü qorumağa çalışır və buzaman «parçala və hökmranlıq et» prinsipindən istifadə edir. Bu daha kəskin şəkildə özünü bürokratik təşkilatlarda bizurə verir; burada rəhbər özünü sığortalamağa çalışaraq təşkilata yeni işçilər götürür. Hər yeni işçi üçün bəzən gərəkli olmayan «yeni iş» zərurəti yaranır. Lakin, bu fakt rəhbəri saxlamır, belə ki, bu zaman işçilər müdiri razı salmaq üçün öz aralarında rəqabətə girir. Müdirin kürsüsünə olan iddialar bu zaman heç kimi düşündürmür.

Beləliklə, münaqişə *funksional* xarakter daşıya billə rvə təşkilatın effektivliyinin artmasına doğru apara bilər. O həmçinin *disfunksional* ola bilər və şəxsi məmnunluğun, qrupdaxili əməkdaşlığın və təşkilatın effektivliyinin səviyyəsini sala bilər. Münaqişənin rolu əsasən onun nə dərəcədə effektiv idarə olunmasından asılıdır.

**2. Konfliktoloji ədəbiyyatda ənənəvi olaraq təşkilatda baş verən münaqişəli situasiyaların idarə olunmasının aşağıdakı strateji metodları qeyd edilir:**

1. İşə olan tələblərin izah edilməsi. Bu metod hər bir bölmədən hansı nəticələrin gözləndiyi, daha dəqiq işə nəticələrin səviyyəsi, səlahiyyətlər və məsuliyyətlər sistemi, prosedur və qaydaların izah edilməsindən ibarətdir.

2. Koordinasiya mexanizminin tətbiq edilməsi metodu yüksək vəzifə tutan işçilərdən ən aşağı vəzifədə olan işçilərdən komanda zəncirini nəzərdə tutur. Bu tip situasiyalarda iki və ya daha artıq işçinin hər-hansı bir məsələ üzrə fikir ayrılıqları olarsa onların ümumi müdirinə müraciət edərək münaqişədən qaçmaq mümkündür. Təkbaşına hakimiyyət prinsipi münaqişəli situasiyalar zamanı ierarxiyadan istifadə etməyi asanlaşdırır, belə ki, işçi kimin qərarlarına riayət etməli olduğunu çox gözəl bilir.

3. Ümumtəşkilati kompleks şəkili məqsədlərin təsbit edilməsi. Təşkilatın bölmələri arasında baş verən münaqişələrə son qoymaq üçün bütün



təşkilat qarşısında ümumi məqsədlər qoymaq zəruridir. Məsələn, «MakDonalds» şirkətinin yaradılması zamanı şirkət rəhbərliyi keyfiyyət və standartların təmin edilməsi üçün aşağıdakı ideologiyadan istifadə etmişdir: Biz işləyir və bununla da məhdud maddi vəsaitə malik amerikalılara xidmət göstəririk, bu isə o deməkdir ki, biz bütün Amerika cəmiyyəti üçün işləyirik.

4. Mükafatlandırma sisteminin istifadəsi. Ümumtəşkilati məqsədlərə daha çox töhvə vermiş, daim özlərini müsbət tərəfdən göstərmiş əməkdaşlar mükafat, təsdiq edilmə, vəzifələrinin artırılması ilə mükafatlandırılmalıdır. Mükafatlar sisteminin ayrı-ayrı insanların və ya qrupların qeyri-konstruktiv davranışlarına şərait yaratmamalıdır. Düzgün qurulumun mükafatlar sistemi insanlara münaqişəli situasiyalarda necə rəftar etməyi anlamağa yardım edir.

3. Təşkilatlarda baş verən münaqişələrin idarə edilməsinin taktiki metodları strateji metodları konkretləşdirir. Münaqişənin idarə edilməsi metodlarının təcrübədə mövcud olan növlərini nəzərdən keçirək.

1) Münaqişədən uzaqlaşma – daha geniş yayılmış idarə metodudur. Onun mahiyyəti qrupun münaqişədən uzaqlaşması, iqtisadi, fiziki və ya psixoloji cəhətdən «səhnəni» tərk etməsindən ibarətdir. Metodun tətbiq edilməsi haqqında qərar kifayət qədər tez qəbul edilir.

Metod münaqişənin gərəkli olmadığı zaman və onun təşkilatda baş verən situasiyalara uyğun gəlmədiyi zaman istifadə edilir. Metod mümkün münaqişənin xərclərinin çox yüksək olduğu zaman gərəkli olur.

Bu metodun tətbiq edilməsinin digər səbəblərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

- münaqişənin əsasını təşkil edən problemin adiliyi;
- daha mühüm şəraitlərin təsiri;
- qızıqmış ehtirasların soyuması;
- əlavə məlumatın toplanması və dərhal qərarın qəbul edilməsindən qaçış;
- münaqişəni həll etməyə qadir olan qarşı tərəfdə və qrupda daha effektiv potensial;

- münaqişə mövzusunun yalnız bilavasitə olaraq problemin mahiyyətinə aid olduğu və ya digər daha dərin səbəblərə işarə etdiyi situasiyalar;
- qarşı tərəf qarşısında qorxu;
- münaqişənin qeyri-münasib vaxtda baş verməsi.

Bu metodun tətbiq edilməsi zamanı aşağıdakı davranış tərzini kifayət qədər tipikdir:

- bir çox hallarda münaqişənin öz-özünə aradan qalxacağı ümidlə problemin mövcudluğunu faktı ümumiyyətlə inkar edilir;
- problemin həlli məsələsinə toxunulma;
- münaqişənin boğulması üçün gecikdirilmiş prosedurların tətbiq edilməsi;
- Münaqişənin baş verməməsi məqsədilə məxviliyin istifadə edilməsi;
- Münaqişənin həllində əsas olaraq mövcud bürokratik və hüquqi normalara müraciət etmə;

Metod aşağıdakı hallarda tətbiq edilə bilməz:

- problemin mühüm olduğu zaman;
- mövcud münaqişənin əsaslarının uzun müddət davam etməsi zamanı, belə ki, qeyd edilən metod yalnız qısamüddətli münaqişələr zamanı effektivdir;
- vaxt itkisinin təşəbbüs itkisinə və böyük xərclərə gətirib çıxardığı zaman.

Hesab edilir ki, bu idarə metodunun bu cür istifadəsi zamanı münaqişənin nəticəsi «uduş-uduzma» sxeminə daxil olur.

«Münaqişələrdən uzaqlaşma» metodunun bir növü də *fəaliyyətsizlik metodudur*. Onun mahiyyəti ümumiyyətlə heç bir fəaliyyət həyata keçirməməkdən ibarətdir. Bu metodun istifadəsi tam qeyri-müəyyənlik vəziyyətində – hadisələrin inkişaf variantlarının nəzərdən keçirilməsi qeyri-mümkün olduğu zaman daha gərəklidir. Bu metoddan istifadənin nəticələrini

əvvəlcədən söyləmək qeyri-mümkündür. Lakin nəticələr müdiriyyət və sosial qrup üçün faydalı ola da bilər.

2) Güzəşt və uyğunlaşma metodu. Müdiriyyət öz iddialarının azalması hesabına güzəştə gedir. Qeyd edilmiş metod aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

- müdiriyyət öz səhvini anladığı və qarşı tərəfin təkliflərini dinləməyin daha faydalı olduğu zaman;
- qarşdurma predmetinin Sizin üçün deyil digər tərəf üçün mühüm olduğu zaman (daha doğrusu, gələcək kooperasiya uğrunda qarşı tərəfin tələbatlarının ödənilməsinin daha mühüm olduğu zaman);
- gələcəkdə baş verə biləcək mübahisəli situasiyalar üçün strateji potensialın formalaşması və toplanması zamanı;
- qarşı tərəfin aşkarcasına üstün olduğu və Sizin məğlub olduğunuz zaman;
- sabitliyin daha çox gərəkli olduğu zaman;
- işçilərin idarəedicilik bacarığının artması və onların öz səhvləri üzərində öyrənməsi zamanı.

Metodun ən çox ehtimal olunan nəticəsi: «məğlubiyyət - qalibiyyətdir».

3) Sakitləşdirmə metodu. Sakitləşdirmə metodu kollektiv qarşılıqlı münasibətlərə doğru istiqamətləndirilmiş təşkilatlarda, eləcə də ənənəvi kollektivizm ölkələrində istifadə edilir. Bu metod insanların kollektivdə tipik və adət edilmiş davranış modelləri üçün xarakterik olan maraq və şəraitlərin fərqli olduğu zaman daha effektiv təsir göstərir.

Metod fərqlərin azaldığı, ümumi xüsusiyyətlərin isə «Biz bir mehriban komandayıq və qayığı yelləmək lazım deyil» məvhumunda birləşdiyi zaman ümumi maraqların qeyd edilməsinə əsaslanır.

Bu metodun ehtimal olunan nəticəsi iki qarşılıqlı münasibətlər variantından ibarətdir: «qalibiyyət-məğlubiyyət», «məğlubiyyət-qalibiyyət».

4) Gizli fəaliyyət metodu. Bu metodun tətbiq edilməsi müdiriyyətin fikrinə əsasən münəfişənin idarə edilməsi mövzusunda gizli tənzimləmə vasitələrinə zərurət duyulduqda gərəkliyə. Bu tip metodun seçiminə səbəb aşağıdakılar ola bilər:

- Aşkar münaqişəni qeyri-mümkün edən iqtisadi, siyasi, sosial və ya psixoloji şərait;
- İmicinin itirilməsi qorxusundan aşkar münaqişədən boyun qaçırma;
- Qarşı tərəfin mövcud qaydalara əsasən münaqişəyə cəlb edilməsinin qeyri-mümkünlüyü;
- Öz aralarında münaqişə aparan tərəflərin ehtiyat paritetinin olmaması (zəif olan tərəf böyük risklə qarşılaşır).

Metodun tətbiq edilməsi zamanı həm alicənab, həm də alicənablıqdan uzaq təsir vasitələri (kular danışıqlar, «parçala və hökmranlıq et» siyasəti, rüşvət, yalan, maneələrin törədilməsi) istifadə edilir. Son nəticə qarşı tərəfin təcrübə və bacarığından asılıdır və «məğlubiyyət - məblubiyyət» variantı ilə «qalibiyyət - qalibiyyət» variantı arasında qala bilər. Bu metodun tətbiq edilməsi zamanı baş verə biləcək neqativ nəticələr aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- müxtəlif növ məxvi fəaliyyətə qarşı aşkar və ya gizli müqavimət;
- sabotaj aktları;
- işçilər arasında rəhbərliyə münasibətdə neqativ fikirlərin yayılması;
- məxvilik zəminində güclü sosial münaqişənin meydana çıxması mümkünlüyü.

5) «cəld həll etmə» metodu. Bu metodun mahiyyəti predmet və problem üzrə qərarın ən qısa müddətdə, hətta ani olaraq qəbul edilməsindən ibarətdir. O, aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

- qərar qəbul edilməsi üçün verilmiş vaxt limiti;
- münaqişənin tərəflərindən birinin digər tərəfin dəlillərinin təsiri altında və ya yeni «obyektiv» informasiyanın əldə edilməsi ilə əlaqədar olaraq öz mövqeyini dəyişdiyi zaman;
- hər iki tərəfin daha münasib razılaşma variantlarının axtarılmasına istəyinin olduğu zaman;

- münaqişəli situasiyanın təhlükəli şəkildə kəskinləşməsinin qeydə alınmadığı və bu səbəbdən də qərarların ətraflı surətdə işlənməsinə zərurətin olmadığı zaman;
- mövcud problemlərin qısa müddət ərzində həllinin münaqişənin digər ssenarilərinə nisbətən xərci kəskin şəkildə azaltmasına ümid edildiyi zaman.

Bu metodun tətbiq edilməsinin ən mümkün nəticəsi «qalibiyyət - qalibiyyət» modelinin formalaşmasından ibarətdir, lakin bunun üçün tərəflərin razılığı gərəklidir. Metodun üstün cəhətləri onun qısa müddətli olması, debatlar zamanı tərəflərin razılığa gətirilməsinin qarşılıqlı hörmət formasında istifadəsi, qərarların konsensus Prinsipi əsasında hazırlanması.

6) Kompromiss metodu. Kompromiss dedikdə mövcud fikir ayrılıqları və problemlər çərçivəsində hər iki tərəfin orta mövqə tutduğu razılaşma növüdür. Demokratik ölkələrdə bu metod münaqişələrin həll edilməsi zamanı klassik metod hesab edilir. Onun mahiyyəti tərəflərin birbaşa danışıqları zamanı razılığın əldə edilməsi vasitəsilə münaqişənin idarə olunmasından ibarətdir. Ondan aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

- münaqişənin məqsədlərinin kifayət qədər mühüm olduğu, lakin onun davam etdirilməsinə və ya gücləndirilməsinə daha böyük qüvvə sərf edilməsinin gərəklili olmadığı zaman;
- opponentlərin bərabər səylərlə fəaliyyət göstərdiyi və əks məqsədlərə malik olduğu zaman;
- kompleks problemlər üzrə müvəqqəti razılıqların əldə edilməsi üçün;
- vaxt məhdudiyyəti şəraitində məqsədyönlü qərarlara nail olunması üçün;
- əməkdaşlıq və ya düşmənçiliyin müvəffəqiyyətlə nəticələnmədiyi halda yaranmış şəraitdən çıxmaq üçün;
- hər iki tərəf hesab edərsə ki, onların məqsədləri «ver - götür» tipli deyimə əsasən danışıqlar vasitəsilə həyata keçə bilər;
- hər iki tərəfin kifayət qədər vaxtı olduğu zaman;

- ehtiyatların məhdud olduğu zaman;
- «qalibiyyət - məğlubiyyət» nəticəsinin istənilməyən olduğu zaman.

Metodun texnologiyası:

- danışıqlar;
- hər tərəf kompromis istiqamətində öz töhvəsini verir;
- münasib qərarların axtarışı.

Kompromiss metodunun tətbiq edilməsi üçün məhdudiyyətlər:

- ilkin olaraq tutulmuş mövqenin qeyri adekvat şəkildə qiymətləndirilməsi səbəbindən qeyri-real olması (məsələn, şişirdilmə);
- qəbul edilmiş qərarın həddən artıq amorf və qeyri effektiv olması;
- kompromisin qeyri-efektiv olduğu zaman və münaqişə iştirakçıları tərəfindən qəbul etdikləri öhdəliklər barəsində mübahisə zamanı.

Kompromiss metodunun üstün cəhətləri:

- hər iki tərəf üçün mübahisəli məsələlərin müəyyən və həll edilməsi mümkünlüyü;
- diqqətin qarşılıqlı maraqlara cəlb edilməsi;
- danışıqlar zamanı obyektiv meyarın istifadəsi;
- danışıqların hər iki tərəfin ləyaqətinə hörmət bəslənməsi əsasında aparılması;
- hər iki tərəf üçün əlverişli qərarların işlənilib hazırlanması.

Kompromisin nəticəsi: *aşkar olaraq məğlub olmuş və qalib gəlmiş tərəf mövcud deyildir.*

7) Əməkdaşlıq metodu – bu zaman bir-biri ilə rəqabət aparan tərəflər münaqişəli situasiyadan çıxmaq üçün ən münasib variant axtarışı zamanı müstəlak fəaliyyət göstərir.

Metod aşağıdakı hallarda tətbiq edilir:

- tərəflərdən birinin münaqişədə öz obyektiv məqsədlərini müəyyən etməyə ehtiyacı olduqda;
- gələcəkdə digər yolun tərəfdarı olan sosial qrupun mövqelərinin aşkar edilməsi zamanı;

- konsensus prinsipi əsasında razılaşmanın hazırlanması zamanı;
- hər iki tərəfin tələblərini təmin edən alternativin axtarışı üçün vaxtın olduğu zaman;
- münaqişə aparan tərəflərin məcburilik prinsipinə riayət etməsi və əməkdaşlıq prosesindən istifadə edə bildiyi zaman.

Bu metodun tətbiqi zamanı münaqişə aparan tərəflər:

- problemin həll edilməsi istiqamətində səy göstərir;
- əsas diqqəti fərqlərə deyil, ümumi ideya və informasiyaya yönəlmişdir;
- inteqrasiya olunacaq qərarlar axtarır;
- hər iki tərəfin qalib olaraq çıxma biləcəyi situasiyaları aşkar edir;
- münaqişəyə çağırış olaraq yanaşır.

Metodun metodikası aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Problemi qərarlar deyil, məqsədlər kateqoriyasında müəyyən edin.
2. Problemin yarandığı zaman hər iki tərəf üçün münasib qərarlar tapın.
3. Diqqətinizi qarşı tərəfin şəxsi keyfiyyətlərinə deyil, problemə yönəldin.
4. Qarşılıqlı təsir və informasiya mübadiləsini artıraraq etimad abuhavası yaradın.
5. Ünsiyyət zamanı bir-birinizə qarşı hörmət münasibəti yaradın, daha doğrusu, simpatiya göstərin və qəzəb hissini minimuma endirərək qarşı tərəfin fikrinə diqqətlə qulaq asın.

Metodun tətbiqi zamanı effektivlik aşağıdakı hallarda azalır: tərəflərin qeyri-dəqiq olduğu zaman, müvəqqəti əlverişsiz şərait zamanı. Metodun mümkün nəticəsi hər iki tərəf üçün «qalibiyyət - qalibiyyət»dir.

8) güc metodunun mahiyyəti bir tərəfin öz qərarını digər tərəfə qəbul etdirmək cəhdindən ibarətdir.

Bu metod aşağıdakı hallarda tətbiq edilir:

- cəld, cəzarətli addıma ehtiyac duyulduqda (fövqəladə hallar zamanı);
- qeyri-kütləvi qərarların daxil edilməsi zərurəti zamanı (dissiplinar məhdudiyyətlər zamanı, əməkhaqqının miqdarının aşağı salınması);

- güclü tərəfin öz düzgünlüyünü dərk etdiyi zaman təşkilat üçün həyati əhəmiyyətli şərait zamanı;
- destruktiv davranış tərzinə malik sosial qruplara qarşı.

Mümkün davranış modelləri:

- «qalibyyət – məğlubiyyət» tipli strategiyanın zorla qəbul etdirilməsi;
- rəqabətdən istifadə edilməsi;
- məcburiyyət vasitəsilə hakimiyyətdən istifadə;
- tabe olmaq tələbi.

Qeyd edilən metod müdiriyyətin işçilər üzərində kifayət qədər üstünlüyünün olduğu zaman daha effektivdir. Metodun ən ehtimal olunan nəticəsi «qalibyyət - məğlubiyyət»dir.

## **Mövzu: TƏŞKİLATI MÜNAQIŞƏLƏRİN HƏLL EDİLMƏSİ ZAMANI VASİTƏÇİLİK**

- 1. Təşkilati münaqişələrin tənzimlənməsi zamanı üçüncü tərəfin iştirakı üçün zəmin.**
- 2. Münaqişələrin tənzimlənməsindən üçüncü tərəfin iştirakının səmərəliliyi.**
- 3. Təşkilatın rəhbəri vasitəçi rolunda.**

1. Münaqişənin başa çatması nəticəsinə təsir göstərən mühüm amil üçüncü tərəfin onun tənzimlənməsində iştirakı və ya mediasiyadır. Mediasiya – üçüncü tərəfin iştirakı ilə münaqişə aparən tərəflərin problemin həlli üçün münaqişəyə son qoya biləcək həll yolunun axtarışa prosesinin optimizasiyasından ibarət olan fəaliyyət növüdür.

Münaqişələrin tənzimlənməsi zamanı üçüncü tərəf rolunda bir qayda olaraq bir nəfər, çox nadir hallarda 2-3 və ya daha artıq professionaldan ibarət



olan qrup iştirak edir. Mediasiya – münaqişələrin həll edilməsinin ən qədim vasitələrindən biridir. O, hələ ta qədimdən Çində, qəbilə və ya tayfa başçılarının özünəməxsus mediator rolunda çıxış etdikləri və bununla da problemlə və münaqişəli situasiyaların münaqişəsiz şəkildə həllinə nail olan Afrika ölkələrində mövcud olmuşdur.

Mediasiya – ictimai əhəmiyyətli fəaliyyət olaraq 60-cı illərin əvvəllərində ABŞ-da formalaşmışdır. Hal-hazırda ABŞ-da və digər qərb ölkələrində dövlət və özəl mediasiya xidmətləri mövcuddur, ixtisaslaşdırılmış jurnallar buraxılır, dərs vəsaitləri nəşr edilir və s.

Bəs münaqişə zamanı üçüncü tərəf rolunda kim çıxış edə bilər? Formal və ya rəsmi mediatorluq mediatorun normativ statusunun və ya opponentlərə təsir göstərmək imkanının olmasından ibarətdir. Qeyri-formal və ya qeyri-rəsmi mediatorluq mediatorun normativ statusunun olmaması, lakin münaqişə iştirakçılarının həmin şəxslərin qeyri-formal avtoritetini tanımasından ibarətdir.

*Rəsmi mediator* rolunda çıxış edə bilər:

- dövlət hüquq institutları (arbitraj məhkəməsi, prokurorluq vəs.);
- hökumət və ya digər dövlət komissiyaları (məsələn, tətillərin tənzimlənməsi üçün yaradılmış komissiyalar və s.);
- müəssisə, idarə, şirkət rəhbərləri və s.;
- ictimai təşkilatlar (əmək mübahisələri və münaqişələrin həlli üzrə komissiyalar, həmkarlar təşkilatları);
- peşəkar mediator-konfliktoloqlar və b.

Qeyri rəsmi mediatorlar adətən

- müxtəlif səviyyəli sosial qrupların qeyri-formal liderləri;
- təşkilatda nüfuzlu və məşhur insanlar;
- münaqişə şahidləri və b.

Münaqişəli münasibətlərin tənzimlənməsində üçüncü tərəfin iştirakının məqsədəuyğunluğu opponentlərin yardım üçün üçüncü tərəfə müraciət edib-

etməməsi və ya onun özünün münaqişəyə müdaxilə etməsi ilə əlaqədardır.

Tərəflən özləri mediatora yalnız aşağıdakı hallarda müraciət edir:

- tənziqlənmə obyektinin uzun sürmüş münaqişədən ibarət olduğu halda. Bütün dəlillərin, qüvvənin, vasitələrin birdiyi, lakin çıxışın görünmədiy halda;
- tərəflərin ziddiyyət təşkil edən maraqları qoruduğu və ümumi təmas nöqtəsi tapa bilmədiy zaman;
- münaqişənin həllində əsasə olan norma və ya digər meyarların müxtəlif şəkildə şərh edilməsi zamanı;
- tərəflərdən birinə ciddi ziyan törədilməsi və onun opponente qarşı sanksiya tətbiq edilməsini tələb etdiy halda;
- mehriban münasibətlərin qorunub saxlanmasının tərəflər üçün əhəmiyyətli, münaqişənin intensiv olduğu, lakin, hər iki tərəfi razı sala biləcək həll yolunun tapılmasının qeyri-mümkün olduğu halda;
- opponenlərin müvəqqəti razılığa gəldikləri, lakin, onun yerinə yetirilməsinə xaricdən obyektiv nəzarətin gərəkli olduğu halda.

Üçüncü tərəfin münaqişəyə operativ müstəqil şəkildə müdaxiləsi aşağıdakı hallarda zəruridir:

- münaqişəli hadisələrin təhlükəli eskalasiyası başverdiy, zor işlədilməsi üçün birbaşa təhlükənin mövcud olduğu halda;
- tərəflərdən biri kütləvi şəkildə zor tətbiq edir;
- üçüncü tərəfin münaqişədə marağı olmadığı halda;
- Münaqişənin üçüncü şəxs tərəfindən nəzarətdə olan mühitə mənfi təsir göstərdiy halda. Məsələn, rəhbər kollektivə mənfi təsir göstərən münaqişəni tənziqləmək məcburiyyətindədir;
- Tərəflər razılığa gəlmədikdə, üçüncü tərəfin isə hər iki tərəfin maraqlarını təmin etmək imkanına malik olduğu halda.

Mediatorun qəbul edilən qərar üzərində nəzarət səviyyəsindən asılı olaraq münaqişədə üçüncü tərəfin bir neçə rolunu qeyd etmək olar: 1) münsif hakim; 2) arbitr; 3) vasitəçi; 4) köməkçi və müşahidəçi.

*Münsif hakim* – ən avtoritar roldur, belə ki, o, problemin həlli variantlarının müəyyən edilməsi üzrə ən böyük imkanlara malikdir. Münsif hakim problemi təhlil edir, hər iki tərəfi dinləyir və mübahisə edilə bilməz hökm çıxarır. Misal olaraq qədim rus knyazları, qəbilə ağsaqqalları ilə olan münaqişələrin həllini göstərmək olar.

*Arbitr* – əhəmiyyətli səlahiyyətlərə malikdir. O, münaqişəni təhlil edir, onu iştirakçılarla müzakirə edir, yalnız sonra yerinə yetirilməsi mütləq olan qərar qəbul edir. Lakin, tərəflər qəbul edilmiş qərarla razılaşmayaraq ona qarşı daha ali orqanlara şikayət verə bilirlər.

*Vasitəçi*- nisbətən neytral roldur. O, xüsusi biliklərə malik olaraq problemin konstruktiv müzakirəsini təmin edir. Son qərarı opponentlər verir.

*Köməkçi* – münaqişənin tənzimlənməsində problemin mühakirəsi prosesini mükəmməlləşdirmək, görüş və danışıqları təşkil etmək məqsədilə iştirak edir. Lakin, bu zaman o, problemin mahiyyəti və son qərarın qəbul edilməsi haqqında mübahisələrə müdaxilə etmir.

*Müşahidəçi* – münaqişə zonasında iştirakı ilə tərəfləri əvvəl əldə edilmiş razılaşmaları pozmaqdan və qarşılıqlı təcavüzdən saxlayır. Müşahidəçinin iştirakı mübahisəli məsələlərin danışıqlar yolu ilə həll edilməsinə şərait yaradır.

Konfliktoloqlar tərəfindən bu və ya digər tip mediatorluğun məqsədəuyğun olduğu şəraitlər qeyd edilir. Yüksək nüfuzlu stil (münsif hakim və ya arbitr) problemin cəld surətdə həllinin zəruri olduğu zaman, münaqişənin uzunmüddətli olduğu zaman, tərəflərin mövqelərinin müəyyən edildiyi, lakin, onların hər iki tərəfi razı sala biləcək qərar tapa bilmədiyi zaman sərfəlidir. Bu stil həm də münaqişənin kəskinləşdiyi zaman, onun emosiyalarla yükləndiyi zaman effektivdir. İştirakçıların əsəbləri sakitləşdikdən sonra daha az nüfuzlu stillərin tətbiq edilməsi mümkündür. Opponentlərin üçüncü tərəfə etibar etdikləri halda avtoritar stil daha asan şəkildə qəbul edilir. Opponentlərin problemi müzakirə etmək bacarığına malik olması qeyri avtoritar stilin (vasitəçi və ya köməkçi) effektivliyini artırır.

Münaqişənin nəticəsi hakimiyyət, avtoritet və mediatorun rolundan asılıdır. Üçüncü tərəf aşağıdakıları təmin edə bilər:

- Münaqişələrin qəti surətdə başa çatdırılması (münsif hakim, arbitr);
- Münaqişə apararı tərəflərin ayrılması (münsif hakim, arbitr);
- Mübarizənin qarşısının alınması (münsif hakim, arbitr, nəzarətçi);
- Tərəflərə qarşı sanksiyaların tətbiq edilməsi (münsif hakim, arbitr);
- Doğru və yanlış olanın müəyyən edilməsi (münsif hakim, arbitr);
- Qərar axtarışı zamanı yardım göstərilməsi (köməkçi, vasitəçi);
- Münasibətlərin normallaşdırılmasına yardım (vasitəçi, köməkçi);
- Ünsiyyətin təşkil edilməsinə yardım göstərilməsi (vasitəçi, köməkçi);
- Razılaşmanın yerinə yetirilməsinə nəzarət (arbitr, vasitəçi, nəzarətçi).

Mediatorun qarşılaşdığı situasiyalar mürəkkəb və müxtəlif olur. Bu səbəbdən də mediasiya prosesi ciddi struktura malik deyil. Yalnız 3 əsas mərhələni qeyd etmək olar.

1. Münaqişə və münaqişə apararı tərəflərlə tanışlıq. Mediator problemin tarixini, opponentlərin tələblərini təhlil edir. Bir çox münaqişələr spesifik xarakter daşıyır və mediator problemə sirayət etməyə, müvafiq ədəbiyyatı oxumağa, mütəxəssislə məsləhətləşməyə məcbur olur.

2. Münaqişə apararı tərəflərlə iş. Mediator bir qayda olaraq müştərək danışıqların aparılmasına hazırlıq məqsədilə (tələb dəqiqləşdirilir, ittihamlar götürülür və s.) tərəflərdən hər biri ilə dəfələrlə görüşür.

3. Danışıqların aparılması – mühüm mərhələlərdən biridir. Onların gedişatı zamanı mediator bir sıra funksiyalar yerinə yetirir: aparıcı, məşqçi, şərhçi, pedoqoq və s. O, opponentlərin nə danışmasına nəzarət edir və zəruri hallarda onları istiqamətləndirir, ruhlandırır və ya mühakimə edir. Hər bir görüşün qabağa doğru addımla qeyd edilməsi çox mühümdür.

2. Sosioloji tədqiqatlara əsasən üçüncü tərəfin münaqişəsi hər zaman effektiv olmur. Belə ki, rəhbərlərin işçilər arasında münaqişələrə müdaxiləsi 67% situasiyalarda müsbət təsir göstərir, daha doğrusupraktiki olaraq 3 müdaxilədən biri müsbət nəticə vermir.

Münaqişə zamanı üçüncü tərəfin fəaliyyətinin effektivliyinə təsir göstərən bir sıra amillər mövcuddur.

1. Əsas amil *hər ikitərəfin müştərək işlə əsaslandırılması*, daha doğrusu, vasitəçinin fikrini nəzərə almağa, onun tərəfindən təklif edilən qərarı qəbul etməyə hazır olmaqdır.

2. Mediasiyanın effektivliyi *üçüncü tərəfin fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və xarakteri* ilə müəyyən edilir.

Onlar içərisində aşağıdakılar qeyd edilir:

- Üçüncü tərəfin münaqişənin tənzimlənməsində maraqlı olması;
- Tənzimləmə prosesinin həyata keçirilməsi, eləcə də inandırmaq bacarığı üzrə biliklərin və peşəkar xüsusiyyətlərin olması;
- Keçmişdə münaqişələrin müvəffəqiyyətli şəkildə tənzimlənməsi üzrə təcrübənin olması;
- Situasiyadan, münaqişənin xüsusiyyətləri və şəraitindən xəbərdar olma.

3. *üçüncü tərəfin hərəkətlərində olan inadkarlıq* yalnız o zaman nəticə verir ki, iştirakçıların fikir ayrılıqları onlar üçün prinsipial olan məsələlərlə əlaqədar olsun və münaqişənin gərginliyi xüsusilə yüksək olsun.

4. *Münaqişənin gərginlik dərəcəsi* Bu məsələ üzrə məlumatlar ziddiyyətlidir. Bir tərəfdən aşkar edilmişdir ki, əmək münaqişəsinin mediatorun köməyi ilə həlli tətilin yarandığı zaman deyl inkişaf etdiyi zaman effektivdir. Digər tərəfdən, təsbit edilmişdir ki, danışıqlar zamanı həddən artırıq gərginlik vasitəçinin fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə başa çatmasına mənfi təsir göstərir.

5. *Münaqişənin müddəti*. Uzun sürən münaqişələr qısamüddətli münaqişələrə nisbətən çətinliklə tənzimlənilir.

6. *Tərəflərin münasibətlərinin xarakteri*. Qarşılıqlı münasibətlər nə qədər mürəkkəb və gərgin olarsa, vasitəçilik də o qədər qeyri-effektiv olar.

Münaqişələrin tənzimlənməsi zamanı *seçilmiş taktika və texnikalar* mediatorun xüsusiyyətləri ilə deyl, situasiya ilə müəyyən edilir.

Konfliktologiyada münaqişənin tənzimlənməsi zamanı üçüncü tərəfin opponentlərlə münasibətlərində bir neçə taktika müəyyən edilir:

1. Müştərək görüşlər zamanı *növbəli surətdə dinləmə taktikası* kəskin münaqişə dövründə – tərəflərin ayrılması qeyri-mümkün olan zaman situasiyanın aydınlaşdırılması və təkliflərin dinlənməsi üçün tətbiq edilir.

2. *sövdələşmənin* spesifikasiyası ondan ibarətdir ki, vasitəçi vaxtın əksəriyyətini hər iki tərəfin iştirakı ilə danışıqların aparılmasına sərf edir. Bu zaman əsas diqqət kompromisli qərarların qəbul edilməsinə yönəldilir.

3. *diplomatiya*. Bu zaman mediator münaqişə aparən tərəfləri ayırır və daim müxtəlif razılaşma aspektlərinə nəzarət edir. Nəticədə adətən kompromiss əldə edilir.

4. *opponentlərdən birinə təsir*. Üçüncü tərəf vaxtının əksər hissəsini iştirakçılardan biri ilə işə sərf edir və onun mövqeyində olan səhvləri sübut edir. Nəticədə həmin iştirakçı güzəştə gedir.

5. *direktiv təsir* diqqətin opponentin mövqeyindəki zəif nöqtələrə, bir-birinə münasibətdə onların fəaliyyətlərinin yanlışlığına yönəldilməsindən ibarətdir.

Mediasiya prosesinin konkret texnikaların qeyd və təsvir etmək, onların tətbiq edilməsi üzrə tövsiyələrin təklif edilməsi mümkündür. İşin əvvəlində mediator *reflektor müdaxilə* texnikalarına müraciət edir, belə ki, onlar ona problemə köklənməyə, münaqişə iştirakçılarını mediasiya prosesinə cəlb etməyə, onların gözlərində öz nüfuzunu qaldırmağa yardım edir. Mediator müştərilərə özü haqqında, öz imkanları, ümumiyyətlə mediasiya haqqında məlumat verir, iş iştirakçıları danışıqların aparılmasına istiqamətləndirir.

Mediasiya texnikalarının əksəriyyəti tərəflər arasında münasibətlərin normallaşdırılmasına və onlar qarşısında dayanmış problemlərin həllinə nail olmağa yönəldilmişdir. Onlar adətən kontekstual müdaxilə texnikaları adlanır. Müştərilərin bir-birinə qarşı qeyri-real tələblər irəli sürdükləri zaman vasitəçi onları dəyişməyə çalışır, bunu isə tərəflərin mövqeyinin qeyri-konstruktivliyinin nədən ibarət olması ilə izah edir. Tərəflər arasında düşmənçiliyin yaranması zamanı situasiyaya ciddi şəkildə nəzarət etmək

gərəkdir, bu zaman isə yumor, ironiya istifadə edilir və ya onlara təzyiq göstərir.

Danışınların son mərhələsində – vasitəçinin dəqiq olaraq nə və necə edəcəyi haqqında təsəvvürü olduğu zaman o, münaqişənin həllinə fəal təsir göstərərək hakim rolundan çıxış edə bilər. O, iştirakçılara razılışmaların müsbət və mənfi tərəflərini, öz tənzimlənmə variantlarının təklifini, gələcək sövdələşmənin istənilən sferadan həqiqət sferasına keçirilməsini göstərən müstəqil müdaxilə texnikalarından istifadə edir.

3. Münaqişənin tənzimlənməsinin effektivliyinə rəhbər tərəfindən onun həlli vasitəsinin seçilməsi böyük təsir göstərir. İşçilərə münasibətdə səlahiyyətə məxsus olaraq rəhbər qeyd edilmiş mediasiya tiplərindən hər birini (münsif hakim, arbitr, vasitəçi, köməkçi, müşahidəçi) həyata keçirə bilər. Münaqişənin tənzimlənməsi zamanı rəhbərin rolunun başa düşülməsi məsələsinə iki yanaşma mövcuddur.

Birincisi ondan ibarətdir ki, rəhbərlik üçün münaqişədə arbitr deyil, vasitəçi roluna istiqamətlənmək daha məqsədəuyğundur. Hesab edilir ki, arbitraj şəxslər arasında baş verən münaqişələrin həllində istifadəsi zamanı onun effektivliyini aşağı salan bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir.

- Qərar qəbul edilməsi zərurəti rəhbəri «həqiqət» axtarışına vadar edir, bu isə insan münasibətləri probleminə qarşı qeyri-adekvat yanaşmadır;
- Bir tərəfin xeyrinə qərar qəbul edilməsi qarşı tərəfdə «arbitra» qarşı neqativ reaksiya yaradır;
- Rəhbər tərəfindən qərarın qəbul edilməsi həmin qərarın həyat keçirilməsi və nəticələrinə görə onun məsuliyyətini təsbit edir;
- Problemin rəhbər tərəfindən həll edilməsi tərəflərin münasibətlərinə deyil, mübarizə predmetinə toxunur. Bu səbəbdən də müqavilənin nəzərdə tutduğu tam tənzimlənmə həyat keçirilməmişdir.

Müəlliflərin bəyəndiyi ikinci yanaşma isə rəhbərin bütün mediasiya tiplərinin tətbiq etmək bacarığının olmasından ibarətdir. Rəhbər üçün əsas rollar arbitr və vasitəçi rollarıdır, münsif hakim, köməkçi və müşahidəçi rolları əlavə rollardır.

Arbitr modeli aşağıdakı hallarda optimaldır:

- rəhbərin cəld kəskinləşən münaqişə ilə qarşılaşdığı halda;
- tərəflərdən birinin aşkarcasına səhv olduğu halda;
- münaqişənin ekstremal şəraitdə getdiyi halda;
- xidməti vəzifələrin onun hərəkətlərini məhz arbitr olaraq müəyyən etdiyi halda;
- ətraflı surətdə araşdırmaq üçün vaxt olmadığı halda;
- münaqişənin qısamüddətli və əhəmiyyətsiz olduğu halda.

Rəhbər üçün şaquli münaqişələrin tənzimlənməsi zamanı arbitr rolundan istifadə etmək (xüsusilə də opponentləri bir-birindən ierarxiya piramidasının bir neçə pilləsi ayırsasa) daha məqsədəuyğundur.

Rəhbər münaqişələrin tənzimlənməsi zamanı vasitəçi rolunda aşağıdakı hallarda çıxış edə bilər:

- münaqişə iştirakçılarının vəzifə statuslarının bərabərliyi mövcuddur;
- tərəflərin uzun müddət davam edən mənfi münasibətləri zamanı;
- opponentlərin gözəl ünsiyyət və davranış vərdişlərinin olduğu halda;
- problemin həlli üçün aydın meyarların olmadığı halda.

Seçilmiş vasitənin həyat keçirilməsi opponentlərlə müxtəlif söhbətlərdən, problemin müştərək şəkildə müzakirə edilməsinə hazırlıqdan, opponentlərlə müştərək işdən və münaqişənin bitməsinin təsbit edilməsindən ibarətdir. Opponentlərin razılığı ilə rəhbər problemi kollektivi iclasına və ya mütəxəssislərin müşavirəsinə çıxara bilər, vasitəçiliyə liderləri və ya opponentlərin yoldaşlarını cəlb edə bilər.

**Mövzu: MÜNAQIŞƏLƏRİN HƏLLİ ZAMANI DANIŞIQLAR PROSESİ**



**1. Danışqların ümumi xarakteristikası: mahiyyəti, növləri və funksiyaları.**

**2. Danışqların dinamikası.**

**3. Danışqların aparılma texnologiyası.**

1. Danışqlar insan ünsiyyətinin qədim və universal vasitəsidir. Onlar maraqların üst-üstə düşmədiyi və fikir və baxışların ziddiyyət təşkil etdiyi yerdə razılığın əldə edilməsinə imkan verir.

Tarixi planda danışqların inkişafı üç mərhələdən ibarət idi: diplomatik, ticari və mübahisəli problemlərin həlli. Aşağıda danışqlar oponentlər tərəfindən ziddiyyətin həll edilməsi imkanlarının istifadə edildiyi təqdirdə münaqişənin başa çatdırılması vasitəsi kimi nəzərdən keçirilir.

Əgər ziddiyyəti qanunvericilik və ya digər normativ aktlar əsasında aradan qaldırmaq mümkündürsə, danışqlar lazım deyil. Lakin, bir çox məsələləri məhkəmə instansiyaları ilə deyil, danışqlar yolu ilə həll etmək daha asan, ucuz və tez başa gəlir. Məsələ, ABŞ-da bu tip situasiyalar bütün mülki iddiaların 90-95%-ni təşkil edir.

Danışqların təsnifatına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur.

Danışqların iştirakçılarının məqsədlərindən asılı olaraq aşağıdakılar qeyd edilir:

1. Qüvvədə olan razılaşmaların (məsələn, hərbi əməliyyatların dayandırılması haqqında müvəqqəti razılaşmanın) vaxtının uzadılması haqqında danışqlar.
2. Normalizasiya haqqında danışqlar münaqişəli münasibətlərin oponentlərin nisbətən konstruktiv ünsiyyəti ilə əvəzlənməsi məqsədilə aparılır. Adətən üçüncü tərəfin iştirakı ilə keçirilir.
3. Yerdəyişmə haqqında danışqlar. Tərəflərdən biri digər tərəfin hesabına öz xeyrinə dəyişikliklər edilməsini tələb edir. Bu tələblər bir qayda olaraq hücum keçən tərəfin hədələri ilə müşayiət olunur.

4. Yeni şəraitlərin yaradılması haqqında danışıqlar. Onların məqsədi yeni münasibətlərin yaradılması, yeni müqavilələrin bağlanmasıdır.
5. Əlavə effektlərə nail olunması haqqında danışıqlar. Bu zaman ikinci dərəcəli məsələlər (sülhsevərlik nümayişləri, mövqelərin izah aydınlaşdırılması, diqqətin yayındırılması və s.) həll edilir.

Danışıqların iştirakçılarının izlədiyi məqsədlərdən asılı olaraq danışıqların funksiyalarının müxtəlif növləri qeyd edilir:

- İnformasiya (tərəflər fikirlərin bölüşdürülməsinə razıdır, lakin, hansı isə səbəblərdən müştərək fəaliyyətə hazır deyillər);
- Kommunikativ (yeni əlaqələrinin, münasibətlərinin qurulması);
- Fəaliyyətlərin requlyasiyası və kordinasiyası;
- Nəzarət (məsələn, müqavilələrin yerinə yetirilməsi məsələsi üzrə);
- Diqqətin yayındırılması (tərəflərdən biri qrupun yenidən təşkil edilməsi və qüvvə toplanması üçün vaxt qazanmağa çalışır);
- Təbliğat (tərəflərdən birinə özünü cəmiyyətin gözündə sərfəli şəkildə göstərməyə imkan verir);
- Zəncir (tərəflərdən biri danışıqlara opaponentdə problemin həll ediləcəyinə ümid yaratmaq, onu sakitləşdirmək məqsədilə gedir).

Danışıqların iştirakçılarının müştərək qərarının üç tipi mövcuddur:

- Kompromiss – bu zaman tərəflər müştərək şəkildə güzəştə gedir. Bu, danışıqlar zamanı tipik həll vasitəsidir. Kompromiss yalnız tərəflərin bir-birinin maraqlarının heç olmazsa bir hissəsini yerinə yetirməyə hazır olduqları zamanı realdır. Bununla yanaşı, tələblərin qanuniliyini və güzəştlərin bərabərliyini müəyyən etməyə imkan verən meyarların olması mühümdür;
- Assimetrik tənzimlənmə – bir tərəfin güzəştlərinin qarşı tərəfin güzəştlərindən artıq olduğu zaman. Güzəştin az bir hissəsini alan opponet şüurlu olaraq bununla razılaşıır, belə ki, əks təqdirdə o daha çox məsrəflərə düşər olacaqdır.

- Yeni prinsipial qərarın tapılması – ilkin ziddiyyəti əhəmiyyətsiz edir. Bu tip qərarın qəbul edilmə prinsipləri Amerika mütəxəssisləri – R. Fişer və U. Yuri tərəfindən 80-ci illərin əvvəllərində işlənilib hazırlanmışdır. Bu vasitə tərəflərin həqiqi maraqlarının təhlilinə əsaslanır və onların hər ikisinin əməkdaşlığı zamanı mümkündür.

Buna misal olaraq iki bacı haqqında xrestomatiya hadisəsini göstərmək olar. Hər ikisi portağalı digərinə güzəştə getmək üçün kifayət qədər quvvətli idi. Nəhayət onlar kompromiss tapdılar: meyvəni iki hissəyə böldülər. Bacılardan biri apelsini yedi və qabığı atdı, digəri isə qabığı piroqa əlavə etdi, apelsini isə atdı, çünki o, apelsin xoşlamırdı. Əgər bacılar apelsinin əldə edilməsi uğrunda mübarizə əvəzinə öz həqiqi maraqlarına fikir versəydilər onlardan hər biri iki dəfə çox fayda əldə etmiş olardı.

Yeni qərarın qəbul edilməsi dəyərlər sisteminin dəyişdirilməsi vasitəsilə, məsələn, problemin daha da geniş kontekstə daxil edilməsi mümkündür. Bu səbəbdən də danışıqlar zamanı bəzən iştirakçılar tərəfindən qoyulan çərçivələrin kənarına çıxmaq daha faydalı olur. Yeni prinsipial tənzimlənmə vasitəsinin axtarışı qeyri standart yanaşma tərzinin tələb edir.

**2.** Mürəkkəb proses olan danışıqlar prosesi bmr neçə mərhələdən ibarətdir: danışıqlara hazırlıq, danışıqların aparılması prosesi, əldə edilmiş razılaşmaların yerinə yetirilməsi.

Danışıqlara hazırlıq iki istiqamət üzrə həyata keçirilir: *təşkilati və məzmunlu*.

Təşkilati hazırlığa aşağıdakılar aiddir: Nümayəndə heyətinin formalaşması, görüş vaxtının və yerinin müəyyən edilməsi, iclasların gündəliyi, işdə marağı olan təşkilatlarla razılaşma. Nümayəndə heyətinin formalaşması, onun başçısının, sayının və personalının müəyyən edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bəzən elə olur ki, danışıqlar zamanı nümayəndə heyətinin rəhbəri yalnız müzakirə edilən məsələnin vacibliyi nöqtəyi nəzərindən seçilir. Nümayəndə heyətinin vahid komanda olması, işçilərin danışıqların müvəffəqiyyətlə nəticələnməsi üçün işləməsi çox mühümdür.

Danışıklara hazırlığın məzmunlu tərəfi aşağıdakılardan ibarətdir: problemin təhlil edilməsi, konsepsiya və şəxsi mövqeyin formalaşması, problemin mümkün həll variantlarının müəyyən edilməsi.

Danışıklar faktiki olaraq tərəflərin problemin müzakirəsinə başladığı andan başlanır. Danışıklar zamanı istiqamətin düzgün götürülməsi məqsədilə danışıkların aparılması zamanı qarşılıqlı təsir prosesinin nədən və hansı mərhələlərdən ibarət olmasını yaxşı bilmək lazımdır.

Danışıkların aparılması zaman üç mərhələdən danışmaq olar:

- iştirakçıların maraqlarının, konsepsiya və mövqələrinin dəqiqləşdirilməsi;
- müzakirə (şəxsi baxış və təkliflərin əsaslandırılması);
- mövqələrin razılaşdırılması və sövdələşmələrin işlənilib hazırlanması.

Maraqların və mövqələrin dəqiqləşdirilməsi zamanı müzakirə edilən məsələ üzrə məlumat qeyri-müəyyənliyi aradan qalxır. Danışıklar üzrə həmkarla «ümumi dil» tapılır. Problemi müzakirə edərkən əmin olmaq lazımdır ki, hansı termin altında tərəflər eyni bir heyi baha düşürlər. Dəqiqləşdirmə mərhələsi tərəflərin öz mövqələrini şərh etməsindən (rəsmi təkliflərin verilməsi) və onlar üzrə izahların təqdim edilməsindən ibarətdir. Təkliflər verərkən tərəflər öz üstün cəhətlərini, problemin həlli üçün mümkün vasitələri müəyyən edir.

Müzakirə mərhələsi öz mövqeyini maksimum dərəcədə aydın şəkildə əsaslandırmağa yönəldilmişdir. Tərəflərin problemi kompromiss yolu ilə həll etməyə istiqamətləndiyi təqdirdə bu mərhələ xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Müzakirə zamanı opponetə tərəfin hansı güzəştə və nə üçün gedə bilməməsi göstərilir. Müzakirə mövqələrin dəqiqləşdirilməsinin məntiqi davamıdır. Arqumentlərin irəli sürülməsi vasitəsilə müzakirə, həmkarın təklifinin qiymətləndirilməsinə görə çıxışlar zamanı tərəflər nə ilə və nə üçün razılaşmadıqlarını və ya əksinə gələcək müzakirə mövzusu ola biləcəyini göstərirlər. Əgər tərəflər problemi danışıklar vasitəsilə həll etməyə çalışırlarsa, əsaslandırma mərhələsinin nəticəsi mümkün razılaşma çərçivələrinin müəyyən edilməsi ola bilər.

Danışıqların aparılmasının üçüncü mərhələsində tərəflər bir qayda olaraq əvvəlcədən ümumi formulu, sonra isə detalları razılaşıdır.

Əlbəttə, qeyd edilmiş mərhələlər həqiqətdə dəqiq olaraq bir-birini əvəzləmir. Tərəflər mövqelərini dəqiqləşdirərək məslələri razılaşıdır və ya xüsusi mütəxəssis qrupları yaradaraq öz nöqtəyi nəzərin müdafiə edə bilər. Danışıqların sonunda iştirakçılar bir daha öz mövqelərinin müxtəlif elementlərinin dəqiqləşdirilməsinə geri dönməyə bilərlər. Lakin, ümumiyyətlə danışıqların məntiqi qorunub saxlanılmalıdır. Onun pozulması danışıqların uzadılmasına və hətta pozulmasına belə gətirib çıxara bilər.

Hesab edilir ki, əgər tərəflər hər-hansı bir sənədi imzalamışlarsa, demək danışıqlar boşuna aparılmamışdır. Lakin razılığın mövcudluğu hələ ki, danışıqların müvəffəqiyyətindən, onun olmaması isə hər bir zaman onların boşuna olmasından xəbər vermir.

Danışıqların müvəffəqiyyətinin ən mühüm indikatorlarından biri danışıqlar və onların nəticələrinin subyektiv şəkildə qiymətləndirilməsi, problemin həll edilmə səviyyəsi, hər iki tərəfin öz üzərinə götürdüyü öhdəlikləri yerinə yetirməsidir. Danışıqların başa çatmasından sonraməzmunlu və prosesual tərəfləri, daha doğrusu aşağıdakıları müzakirə etmək gərəkdir:

- danışıqların müvəffəqiyyətlə bitməsinə nə səbəb olmuşdur?
- Nə kimi çətinliklər meydana çıxmışdır və onlar necə aradan qaldırılmışdır?
- Danışıqlara haqırlıq zamanı nə nəzərə alınmamışdır və nə üçün?
- Danışıqlar zamanı opponentin reaksiyası necə olmuşdur?
- Danışıqların aparılması təcrübəsindən hansını istifadə etmək olar?

**3. Danışıqların texnologiyası – danışıqlar zamanı iştirakçılar tərəfindən həyata keçirilən fəaliyyətlər və onların realizasiya prinsipləridir. O, özündə mövqelərin bildirilməsini, opponet ilə qarşılıqlı münasibətlər zamanı prinsip və taktiki üsulları ehtiva edir.**

Mövqelərin bildirilməsinin danışıqların iştirakçıları tərəfindən istifadə olunma bilən üç vasitəsinə qeyd etmək olar: mövqelərin açıqlanması, mövqelərin

qapanması, mövqelərdə olan ümumiliyini qeyd edilməsi, mövqelərdə olan fərqlərin qeyd edilməsi.

Çıxış zamanı şəxsi mövqe həmkarın mövqeyi ilə müqayisə olunmadan xarakterizə olunarsa, bu tip fəaliyyət mövqelərin açıqlanması kimi nəzərdən keçirilir. Danışqların iştirakçısının opponentin mövqeyini tənqid etdiyi zaman biz mövqelərin qapanması halından danışırıq. Əgər iştirakçı iki və ya daha artıq mövqelərin müqayisəsini apararsa, çıxışdı nəyin qeyd edilməsindən asılı olaraq bu hal ümumiliyin və ya fərqlərin qeyd edilməsi hesab edilə bilər. Ümumiliyin qeyd edilməsi və mövqelərin açıqlanması danışqların «mülayim», kooperativ davranış tərzinin, fərqlərin qeyd edilməsi və mövqelərin qapanması isə – sərt rəqabət tipli tərzin analoqlarıdır.

Opponentlə konstruktiv qəşılıqlı münasibətlərə malik olmaq üçün danışqların gedişatı zamanı aşağıdakı prinsiplər tövsiyyə edilə bilər:

- Konfrontasiyaya səbəb olan vasitələrdən ilk olaraq istifadə etməmək;
- Opponentə diqqətlə qulaq asmaq, onun sözünü kəsməmək;
- Danışqlar zamanı passivlik mövqelərin pis işlənməsindən, onların zəifliyindən, danışqları aparmaq istəyinin olmamasından xəbər verir;
- Partnyoru onun mövqeyinin yanlış olmasına inandırmamaq;
- Partnyorun güzəştə getməyə razılaşmasını onun zəiflik göstərməsi kimi qiymətləndirməmək.

Mövqeyi obyektiv olaraq güclü olan opponentlə danışqlar aparmaq olduqca çətinidir. Bu halda aşağıdakı tövsiyələr faydalıdır:

- Prinsipə (hüquq normalarına, ədalət prinsiplərinə, bərabərlik prinsiplərinə) müraciət etmək;
- Bir tərəf ilə uzunmüddətli «tarixi münasibətlərə» müraciət etmək;
- Opponentlə gələcəkdə ola biləcək münasibətlərə müraciət etmək (gələcəkdə əməkdaşlığın faydalılığı);
- Müxtəlif məsələləri bir «zərfə» yerləşdirmək. Bir sahədə kifayət qədər zəif olan iştirakçı digər bir sahədə kifayət qədər qüvvətli ola bilər. Bu

məsələlərin əlaqələndirilməsi tərəflərin qüvvəsini tarazlaşdırmağa imkan verir;

- Tutulmuş mövqeyə qarşı şəfqətli olanlarla koalisiya təşkil etmək;
- İctimai fikrə müraciət etmək;
- Kömək məqsədilə vasitəçiyə müraciət etmək.

Taktiki üsullara gəldikdə isə bəziləri danışıqların hansı mərhələdə olmasından asılı olmayaraq tətbiq edilir: Digər üsulların istifadəsi konkret mərhələ çərçivələri ilə məhdudlaşdırılır.

*Bütün mərhələlərdə geniş şəkildə işlənəbilən üsullar.*

1. «Uzaqlaşma» mövqələrin qapanması ilə əlaqədardır. «Uzaqlaşmaya» misal olaraq məsələnin həllini sonraya saxlamaq, onu digər görüşə keçirmək haqqında xahişləri göstərmək olar. «Uzaqlaşma» bilavasitə və dolayı ola bilər. Birinci halda açıq olaraq məsələnin müzakirəsini sonraya saxlamaq təklif edilir. Dolayı «uzaqlaşma» zamanı məsələyə son dərəcə qeyri-müəyyən cavab verilir.
2. «Uzadılma» tərəfin hər-hansı bir səbəbdən danışıqları uzatmağa çalışdığı və özünün müxtəlif «uzaqlaşma» variantlarını təqdim etdiyi zaman tətbiq edilir.
3. «Gözləmə» ilk əvvəl opponentin fikrini dinləməyə cəhd etməkdən ibarətdir. Bu əldə edilmiş məlumatdan asılı olaraq öz mövqeyini formalaşdırmaq məqsədilə yaradılır.
4. Partnyorun artıq söyləmiş olduğu fikirlərlə «razılığın bildirilməsi» ümumiliyin qeyd edilməsinə yönəldilmişdir.
5. Opponentin fikirlərinə qarşı «narazılığın bildirilməsi» - əks üsuldur.
6. «Salyami» - şəxsi mövqələrin həddən artıq ləng açılmasıdır. Üsulun mənası danışıqları uzatmaq, opponentdən mümkün qədər çox məlumat toplamaqdan ibarətdir.

*Bütün mərhələlərə aid olan, lakin özünün tətbiq edilmə spesifikasiyasına malik üsullar.*

1. «Paketləmə» bir neçə məsələnin müzakirəyə «paket» formasında təqdim edilməsindən ibarətdir, daha doğrusu ayrı-ayrı məsələlər Deyl,

kompleks məsələlər müzakirəyə hazırlanır. İki növ «paket» mövcuddur. Onlardan biri ticarət konsepsiyasını əks etdirir, digəri isə problemin opponentlə birlikdə müzakirəsini. «Paketin» ticarət çərçivəsində istifadəsi opponent üçün cəlbəedici və sadə təkliflərin bir paketə yerləşdirilməsindən ibarətdir. Əksər hallarda bu tip «paket» şəkilli təklif «yüklənmiş satış» adlanır. Problemin opponentlə birlikdə müzakirəsi çərçivəsində tətbiq edilən «paket» güzəştlərin dəyişdirilməsindən və bu dəyişdirilmənin «paketdə» birləşdirilməsindən ibarətdir.

2. «Son anda tələblərin irəli sürülməsi». Danışqların lap sonunda – bütün məsələlərin həll olunduğu və yalnız müqavilənin imzalanmasının qaldığı zaman tətbiq edilir. Belə olan halda iştirakçılardan biri tərəfindən yenit tələblər irəli sürülür. Əgər opponent əldə edilmiş razılığı qorumağa çalışırsa, onda o, güzəştə gedə bilər.

3. Müzakirə edilən məsələlərin «mürəkkəbliyinin tədricən artması». Bu üsul problemin müştərək şəkildə təhlili zamanı tətbiq edilir.

4. «Problemin ayrı-ayrı tərkib hissələrinə bölünməsi» problemi bütünlüklə həll etməkdən imtina etmək cəhdlərindən və problemi ayrı-ayrı komponentlərə bölməkdən ibarətdir.

*Danışqların müəyyən mərhələsində tətbiq edilən taktiki üsullar.*

Mövqelərin dəqiqləşdirilməsi mərhələsi:

1. Tələblərin artırılması. Onun mahiyyəti öz mövqeyinə sonradan asanlıqla çıxarılması mümkün olan punktların daxil edilməsindən ibarətdir. Həmin punktların çıxarılması güzəştə getmək kimi qələmə verilir və əvəzində opponentin də analoji addımlar atması tələb edilir.

2. Şəxsi mövqeyində yanlış mövqelərin yer tutması. hər-hansı bir əslində ikinci dərəcəli məsələnin həll edilməsində son dərəcə maraqlı olduğunu nümayiş etdirməkdən ibarətdir. Bu ticarət məqsədilə edilir. Gələcəkdə məsələ digər daha mühüm məsələlər üçün zəruri qərarın əldə edilməsi məqsədilə çıxarılır.

3. Susma mövqelərin qapanması üçün istifadə edilir və danışqların ilkin mərhələsində qeyri-müəyyənliyin yaradılmasından ibarətdir.



4. Uydurma – əvvəlcədən yanlış informasiyanın verilməsidir.

Mövqələrin dəqiqləşdirilməsi zamanı onların açıqlanması çıxışlar və ya verilən suallara cavablar zamanı mövqələrin birbaşa olaraq açıqlanması, partnyorun mövqeyinin dəqiqləşdirilməsi vasitəsilə mövqələrin açıqlanması kimi taktiki üsullarla həyata keçirilir.

*Mövqələrin müzakirəsi mərhələsi.*

Bu mərhələdə tətbiq edilən üsulların əksəriyyəti fərqlərin qeyd edilməsi ilə əlaqədardır.

1. Opponentin mövqeyinin zəif tərəflərinin qeyd edilməsi. Üsulun realizasiya variantları aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- Səlahiyyətlərin kifayət qədər olmamasının qeyd edilməsi;
- Əsəbi, oyanıq vəziyyətin qeyd edilməsi;
- Alternativ variantların olmamasının qeyd edilməsi;
- Mülahizələrin daxili ziddiyyətinin qeyd edilməsi;
- Fəaliyyətlərin mənfi şəkildə qiymətləndirilməsi.

2. Qabaqlayıcı arqumentasiya. Sual verilir, onun cavabı isə opponentin mövqeyinin əsassız olduğunu sübut edir.

3. Opponentin pozisiyasının təhrif edilməsi, daha doğrusu, opponentin mövqeyinin özünə sərfəli olan şəkildə təhrif edilməsi.

4. Opponentin güzəştə getməyə məcbur etmək məqsədilə təhdid və təzyiqlər. Onlar aşağıdakı formada həyata keçirilə bilər:

- Opponent üçün xoşagəlməz olan nəticələr haqqında xəbərdar etmə;
- Danışıqların kəsilməsi ehtimalını qeyd edilməsi;
- Danışıqların qarşısının alınması ehtimalının qeyd edilməsi;
- Gücün nümayiş etdirilməsi;
- Ekstremal tələblərin irəli sürülməsi;
- Ultimatum verilməsi.

• Ümumi həll zonasının axtarışı opponentin fikirlərini dinləyərək və onları özününkü ilə müqayisə edərək ümumi məqamların tapılmasından ibarətdir.

Mövqelərin razılaşdırılması mərhələsi.

1. Təkliflərin verilməsi – təklif edilən qərarlarla razılaşma.
2. təklifin bir hissəsi ilə razılaşma.
3. opponentin təklifinin rədd edilməsi – fərqlərin qeyd edilməsinə əsaslanan üsuldur.
4. qeyri-münasib təkliflərin daxil edilməsi onun qəbul edilməsinin rədd edilməsi cavabının alındığı zaman opponenti danışıqların pozulmasında günahlandırmağa yönəldilmişdir.
5. Hədə yolu ilə pul qoparma. Tərəflərdən biri opponent üçün xoşagəlməz olan, özü üçün isə fərqi olmayan tələb irəli sürür. Bu zaman məqsəd – tələbin geri götürülməsi əvəzinə güzəştə getməyin əldə edilməsindən ibarətdir.
6. Daim artan tələblər. Bir qayda olaraq rəqibin istənilən bir məsələdə güzəştə getdiyi zaman yeni tələblər irəli sürülür.
7. Güzəştə getməməyə bəraət qazandırılması obyektiv səbəblərə əsaslanır.
8. İşin sona çatdırılmasına geri dönmə.
9. Müzakirələrə geri dönmə üsulu iki halda tətbiq edilə bilər: razılaşmaların qəbul edilməsindən qaçmaq üçün və iştirakçılardan biri üçün hansısa məsələ aydın olmadığı və onu yenidən müzakirə etməyi təklif etdiyi halda.
10. İkili şərh. Danışıqlar nəticəsində tərəflər razılıq əldə edirlər. Bu zaman onlardan biri fikirlərin ifadə edilməsinə ikili məna qoyur, bunu isə opponent hiss etmir. Bundan sonra tərəf razılığı pozmadan özü üçün sərfəli şəkildə şərh edir. Aydındır ki, bu tip davranış yeni münaqişənin yaranması ehtimalını özündə ehtiva edə bilər.

Beləliklə, danışıqlar – münaqişənin qeyri-zorakı vasitələrlə həll edilməsindən ibarət olan üsuldur.

**Mövzu: SƏNAYE MÜNAQIŞƏLƏRİ VƏ SOSIAL PARTNYORLUQ**

- 1. Sənaye münaqişəsi təşkilati münaqişənin bir növü kimi.**
- 2. Tətil: tətil anlayışı və tipoloji fərqlər.**
- 3. Tətillərin səbəblərin və inkişaf mərhələləri. Tətilin sona çatması.**
- 4. Sosial əməkdaşlıq: qərb təcrübəsi və milli perspektivlər.**

1. Bir tərəfdən müəssisə sahibləri və menecerlərlə digər tərəfdən işçilər arasında münasibətlər özünü bir çox hallarda münaqişə münasibətləri kimi göstərir. «Sənaye münaqişəsi» termini həm münaqişələrin mümkün formalarına, həm də onların mənbələrinə aiddir. Konfliktoloqların ümumi fikirləri ondan ibarətdir ki, sənaye münaqişəsinin formaları müxtəlifdir və özündə aşağıdakıları ehtiva edir:

- 1) absenteizm (sadəcə olaraq işə çıxmmamaq),
- 2) sabotaj,
- 3) istehsalın məhdudlaşdırılması və əməkdaşlıqdan imtina etmə,
- 4) tətillər.

Bütün qeyd edilmiş formalar həm fərdi, həm də kollektiv zəmində meydana gələ bilər. Yalnız tətillər münaqişənin kollektiv təzahüründən ibarətdir.

Sənaye münaqişəsinin mənbələri müxtəlif şəkildə şərh edilir, bəzən hətta əks nöqteyi nəzərlərdən. İnsan münasibətləri doktrinasına əsasən münaqişə yalnız sənayenin işçiləri müəyyən bir pozitiv mühitdə birləşdirməyə qadir olmadığı və idarə heyəti ilə işçilər arasında baş vermin münaqişənin qaçılmaz olmadığı zaman meydana gəlir. Digər yanaşma tərzlərinə əsasən isə münaqişə qaçılmazdır. R. Darendorf təsdiq edirdi ki, səlahiyyətlərə və təsir gücünə malik olanlarla malik olmayanlar arasında hər bir zaman münaqişə mövcud olacaqdır. Veberin tərəfdarlarının bir çoxu sənaye münaqişəsinin mövcudiyyətini müxtəlif tip iqtisadi maraqların toqquşması ilə əlaqələndirir, belə ki, fəhlələr və rəhbərlər əmək haqqı və əmək sahəsində müxtəlif maraqlara malikdir. Yeni marksistlər həmçinin münaqişənin mövcudiyyətinin iqtisadi izahının tərəfdarıdır. Onlar hesab edir ki, maddi kapitalizm şəraitində

istismar xarakter daşıyır, bu işə fəhlələrin idarə edilməsi və əməyi ilə ziddiyyət təşkil edir.

Müasir nəzər nöqtəsi firmanın, müəssisənin fəaliyyətinin onun daxilində çoxlu sayda bölmələrin olması və rəqabət aparən maraqların həm ayrıca olaraq menecment və ya əmək çərçivəsində, həm də onlar arasında qarşılıqlı münasibətləri ilə əlaqədar olmasından ibarətdir. Təşkilat daxilində müxtəlif tərəflər əməkdaşlıqda marağı olanlara çevrilir, belə ki, bir yerdə işləyərək onlar daha yüksək nəticələrə nail ola bilərlər. Beləliklə, münaqişə daha geniş əməkdaşlıq çərçivələrində meydana gəlir. Sənaye münaqişələrinə elə yanaşma tərzləri mövcuddur ki, onlar mizdun məcburi bir fəaliyyət olmadığını hesab edirlər, belə ki, insanlar işə qəbul olub-olmamağı özləri seçirlər.

Rusiya sosial elmlərində sənaye münaqişəsi təşkilati münaqişənin bir növü hesab edilir və sənaye sahəsində baş vermiş münaqişə kimi başa düşülür. Lakin, «sənaye münaqişəsi anlayışı» milli elm üçün qeyri-ənənəvidir, o, daha çox «əmək münaqişəsi» adlanır. Bu termin keçmiş Sovet İttifaqında sosial münaqişənin ümumi nəzəriyyəsinin araşdırılmaması səbəbindən hüquqi sənədlərdən götürülmüşdür. Hal-hazırda «əmək münaqişəsi» termini daha çox inersiya üzrə tətbiq edilir.

Sənaye münaqişəsinin bir forması olan tətlin nəzəri şəkildə dərk edilməsini nəzərdən keçirək.

**2.** Tətillər dedikdə adətən işin müvəqqəti olaraq saxlanması və ya onun işçi qrupu ilə qeyri-ənənəvi formada narazılığın bildirilməsi və ya tələblərinin həyata keçirilməsi məqsədilə davam etdirilməsi başa düşülür.

İnsanların davranışlarının mahiyyəti tətildən irəli gəlir:

1. Siyasi tətillər – zamanı bir qayda olaraq işin saxlanması baş verir və onun səbəbi bilavasitə tətillərin iş yerləri ilə əlaqədar olmayaraq daha ümumi şəraitə aid olur. Siyasi tətillər adətən hakimiyyət və idarə orqanlarının qərarlarına qarşı yönəldilir. Bu sosial sığorta məsələləri, antiinflasyon çıxışlar şəklində ola bilər. Bu tip tətillərin təzahür formaları istehsalatın bir neçə saat

ərzində saxlanması, etiraz nümayişləri və marşların təşkil edilməsi şəklində ola bilər. Bir çox hallarda bu aksiyalar simvolik xarakter daşıyır.

2. Sadə tətil – bu zaman müəssisənin və ya onun ayrı-ayrı bölmələrinin işçiləri istehsalatı dayandırır, iş yerlərini tərk edir və ya işə çıxmır. Bu tətillərin ən geniş yayılmış tipidir. O, qanunverici hakimiyyətin və alimlərin diqqət mərkəzində durur.

3. İqtisadi tətil – yalnız Sovet İttifaqında meydana gəlmiş və yenidənqurma dövründə istifadə edilmişdir. Bu tətilin mahiyyəti işçilərin tələblərinin təmin edilməsindən əmək haqqı, premiyalar və s. almaqdan imtina etməsindən ibarətdir və hüquqi nöqtəyi nəzərdən effektivdir, belə ki, onun iştirakçılara qarşı cinayət və inzibati sanksiyalar tətbiq etmə olmaz. Lakin, o yalnız iki halda effektiv ola bilər: birincisi, KİV-də əks olunduqda və onların müdafiəsinə arxalandıqda; ikincisi, tətil fondunun yaranması zamanı.

Rusiyada bazar münasibətlərinin formalaşması ilə bu tip tətillərin də baş verməsi dayanmışdır, belə ki, iqtisadi cəhətdən bu tip tətillər işə götürən üçün sərfəlidir. Bundan əlavə bu tip tətillər total-təşkilati sistem üçün nəzərdə tutulmuşdur.

4. «Qaydalar üzrə iş» və ya italyansayağı tətil. Bu zaman işçilər işi saxlamır, əksinə təlimat və texnoloji təlimatların tələblərinə müvafiq olaraq öz vəzifə və funksional öhdəliklərini yerinə yetirməyə başlayır. Nəticə isə istehsalatın normal tempinin pozulması baş verir və bir çox hallarda müxtəlif növ planlaşdırılmamış səbəblər üzündən tez başa çatdırma baş verir. Bu tip tətil praktiki olaraq qanunla tənzimlənmişdir, belə ki, tğətliçilərə qarşı iddiaların bildirilməsinin heç bir əsası olmur.

5. «İşin gecikdirilməsi» tipi üzrə baş verən tətili sadə tətilə müqayisədə yarımçıq adlandırmaq olar. Məhsulun istehsalı məhdudlaşdırılır, lakin tam olaraq saxlanılmır. Tətilin tənzimlənməsi üçün münaqişənin həlli üçün həmkarlar ittifaqı və ya tətil komitələri ilə danışıqlar başlanır. Bu tip tətil demək olar ki, mövcud qanunvericiliyə müvafiq olaraq bütün hallarda tənzimləne bilər.

6. Enib qalxan tətillər adətən işin qismən saxlanması formasında baş verir. Məsələn, hər növbədə 1 saat ərzində. Bu tip tətillərin digər variantı özünü istehsal prosesində strateji mövqeləri tutan müxtəlif işçi qruplarının iştirakı ilə çoxlu sayda qısa fasilələr şəklində biruzə verir.

7. Mühasirə şəkilli tətillər işin saxlanması və tələblərin irəli sürülməsi deməkdir, lakin bu zaman işçilər öz iş yerlərində qalır. Bu tip mübarizə satqınlarla mübarizədə kifayət qədər effektivdir, lakin həmkarlar ittifaqının, tətillər komitəsinin və iştirakçıların özünün yüksək səviyyədə təşkilatçılıq bacarıqlarının olmasını tələb edir, belə ki, ərzaq çatdırılmasını təmin etmək, təhlükəsizliyin təmin olunması, yuxunun və s. təşkili üzrə tədbirlərin tapılması tələb olunur.

8. Fəal tətillər mühasirə şəkilli tətillə bənzəyir, lakin bu zaman iş saxlanılmır. Bu tip tətillər ilk dəfə 1968-ci il tətilləri zamanı fransız fəhlələri tərəfindən və Polşada «Həmrəylik» həmkarlar ittifaqı tərəfindən tətbiq edilmişdir. Onun mahiyyəti istehsalın öz məsuliyyəti altında bərpa edilməsindən ibarətdir.

9. Simvolik tətillər Yaponiya kimi ölkə üçün xarakterikdir. Onun mahiyyəti həmkarlar təşkilatlarının tələbi ilə məslən, iş gününün başlanması vaxtı arxaya çəkilir və bu zaman ərzində mitinqlər, nümayişlər və digər aksiyalar keçirilir. Sonra işçilər öz iş yerlərinə dönr və istifadə edilmiş vaxtın əvəzini işləyir və nəticədə istehsalat heç bir ziyana məruz qalmır, tələblər isə irəli sürülmüş olur.

10. İnformasiya tətilləri üçün sadəlik – hər-hansı bir informasiyanın təcrid edə biləcək yalnız bir nəfərin belə iştirak edə bilməsi xarakterikdir.

Bir qayda olaraq bütün tətilləri klassik və primitiv tətillərə ayırmaq olar.

*Klassik tətillər* həmkarlar təşkilatları tərəfindən təşkil edilir, təşkilati strukturlara (tətillər komitələri və s.), qəbul edilmiş liderlərə, işlənilmiş hazırlanmış tələblərə malik olur. Praktiki olaraq bütün klassik tətillər praktiki olaraq dövlətin hüquqi-konstitusiyaya normaları çərçivəsində həyata keçirilir, daha doğrusu legitim olur.

*Kortəbii* (vəhşi) tətillər «aşağı»nın təşəbbüsü ilə meydana gəlir, sanksiyanın həmkarlar təşkilatları tərəfindən təşkil edilməməsindən ibarət olur, rədd proqramına və təşkilati strukturlara malik olmur və əksər hallarda legitim mübarizə formaları çərçivəsindən kənara çıxır.

Kütləvilik dərəcəsinə və tələblərin xarakterlərinə görə tətillər aşağıdakılara bölünür:

1. Ümumi tətillər – bu zaman tətildə ölkənin bütün əmək qabiliyyətli hissəsinin əksəriyyəti iştirak edir. Əksər hallarda burada siyasi quruluşun dəyişdirilməsi tələbləri;
2. Sahələr üzrə baş verən tətillər (sahələr üzrə müqavilələrin yenilənməsi zamanı sahibkarlar birliyinə təsir göstərilməsi);
3. Müəssisə səviyyəsində baş verən tətillər zamanı müəssisə üçün spesifik olan məsələlər həll edilir

3. Daha sonra biz klassik xarakter daşıyan sadə tətilləri xarakterizə edəcəyik. Onlara daha çox real həyatda rast gəlinir. Bu tip tətillər üçün işin saxlanması, bu qərarı qəbul etmiş insanların mövcudluğu xarakterikdir. İşin saxlanması müvəqqəti xarakter daşıyır və bir tərəfin nəzərdə tutduğu tətildir.

Tətillərin əsas səbəblərini aşkar etməyə çalışaq:

1. Əmək haqqının artırılması haqqında tələblər və onun ətrafında olan mübahisəli məsələlər (Rusiya və digər MDB ölkələri faktiki olaraq yeganə ölkədirlər ki, tətillər zamanı müəyyən zaman üçün olan əmək haqqının ödənilməsinə tələb etmişlər);
2. iş saatının müddəti (qərbi ölkələrində hal-hazırda söhbət 7-8 iş saatından deyil, azad qrafik sistemindən gedir);
3. məsuliyyət sərhədləri haqqında mübahisələr (istehsal özünüidarə məsələləri);
4. kadr məsələləri (o cümlədən məşqulluq məsələləri və təşkilat daxilində baş verən yerdəyişmələr);
5. əməyin təşkili məsələləri, qayda və qanunlar;

6. həmkarlar təşkilatının statusu. Məlumdur ki, nisbətən qüvvətli həmkarlar ittifaqları Qərbi Avropa ölkələrinin müəssisələrində olur, lakin, bir çox şirkətlərdə onlar ümumiyyətlə mövcud deyildir. Yaponiyada sahələr üzrə həmkarlar ittifaqları mövcud deyil – hər bir müəssisə öz həmkarlar ittifaqına malikdir.
7. tətillin səbəbi kiminsə xeyrinə olan aksiyalardan ibarət ola bilər (məsələn sahə kollektivlərinin müdafiəsi).

Tətillər zamanı əmək haqqı amili aparıcı amillərdəndir. Müxtəlif qiymətləndirmələrə əsasən əmək haqqı üzrə mübahisələr səbəbindən olan tətillər 85 – 94 faiz təşkil edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, tətil hər bir halda aşağıların qəti etirazıdır. Bu eyni zamanda həm də sosial gərginliyin götürülməsi və münaqişənin həll edilməsi vasitəsidir. Tətil sahibkarlarla işçilər arasında ünsiyyət formasından savayı bir şey deyildir. Onun vasitəsilə işçilər müdiriyyətin fəaliyyətinə qarşı narazılıqlarını bildirir, özü də bu qanun vasitəsilə həyata keçirilir. Tətillin intensivliyi ona cəlb edilmiş iştirakçıların sayından, həyata keçirilən fəaliyyətin fəallığından , seçilmiş etiraz formasından (işin müvəqqəti olaraq saxlanılması və ya mühasirə şəkilli tətil) asılıdır.

Konfliktologiyada tətil adətən təşkilati qrupların qarşılıqlı əlaqələri kimi başa düşülür. Tətildə iştirak etməyin vasitəsizliyi və vasitəliliyi nöqtəyi nəzərdən aşağıdakılar qeyd edilir:

- ilkin qruplar. Onların məqsədləri həqiqətən də ziddiyyətlidir və ya qruplar onları bu cür hesab edirlər. Bu qruplar bilavasitə qarşıdurma zamanı toqquşur (məsələn, təşkilatın idarəediciləri və operatorlar, daha doğrusu, məhsulu və xidmətləri həyata keçirən işçilər);
- ikinci dərəcəli qrupların qarşıdurmanın nəticələrində şəxsi maraqları vardır, lakin tətillə bilavasitə qarışmağa çalışmırlar (məsələn, istehsalat sisteminin yaradılması və idarə edilməsi ilə, formal nəzarət məşğul olan xidməti personal – iqtisadçılar, plan tərtibatçıları və s.);



- İşdə marağı olan üçüncü tərəf. Onlar tətlin müvəffəqiyyətlə başa çatdırılmasında maraqlıdırlar (məsələn, təşkilatın ticarət partnyorları).

Tətlin öz inkişafı zamanı bir sıra mərhələlər keçir:

1. Tətlin yaranması . Bu mərhələdə münaqişə xaricdən müşahidəçi üçün məxfi xarakter daşıyır. Bu mərhələdə həyata keçirilən fəaliyyət son dərəcə emosional və şifahi olur. Burada münaqişənin latent forması – öz xahişi ilə işdən xaric edilmə, intizamın pozulması və s. xarakterikdir;
2. Formalaşma mərhələsi tətlin şaxələnməsi ilə əlaqədardır. Münaqişə aparən tərəflər öz tələblərini ifadə edir. Qüvvələrin ilkin tarazlaşdırılması danışıqlar prosesində baş verir. İstehsalatın saxlanması bu mərhələdə baş vermir. Mərhələ ya toqquşma ilə, ya da münaqişənin yeni mərhələyə keçməsi ilə – tətlin elan edilməsi ilə bitir.
3. Tətlin yüksəliş (pik) nöqtəsi – aktiv fəaliyyətlər mərhələsidir. Bu zaman işçilər tərəfindən işin tam və ya qismən saxlanması baş verir. İşə götürənlər aktiv fəaliyyətlər həyata keçirir. Münaqişənin eskalasiyası öz piq nöqtəsinə çatır. Maraqların razılaşdırılması danışıqlar prosesi vasitəsilə həyata keçirilir. Tətlin pik nöqtəsinin əsas xüsusiyyəti iştirakçıların maksimum sayda olmasından ibarətdir. Bir qayda olaraq, məhz bu mərhələdə kollektiv öz təşkilatçılıq bacarığını biruzə verir, liderlər irəli sürür.

Bu mərhələdə minimum üç ssenari mümkündür:

- Münaqişənin mərkəzinin məhv edilməsi və münaqişənin sönməsinə keçid;
- Qarşılıqlı danışıqların nəticəsi olaraq razılığın əldə edilməsi;
- Münaqişənin eskalasiyası və tətlin mahiyyətə faciəyə çevrilməsi. Bu tip münaqişənin həlli qeyri-mümkündür. Belə olan təqdirdə, aclıq aksiyaları, dağıntılar, avadanlıqların qırılması və s. həyata keçirilir. Bu tip münaqişələr güc işlətmək hesabına başa çatdırılır.

Tətilin başa çatdırılması ya bir və ya hər iki tərəfin ehtiyatlarının birməsi, yaxud danışıqlar prosenin gedişatı zamanı əldə edilmiş razılaşma hesabına baş verir. Bu mərhələnin mahiyyəti fəaliyyətlərin başa çatdırılması və iş yerlərinə dönməkdən ibarətdir.

Tətilin nəticəsi bölüşdürülmüş və müştərək xarakterli ola bilər. Bölüşdürülmüş xarakterli nəticə kompromisin əldə edilməsi deməkdir, yəni bu zaman tərəflər həm nə-isə əldə edir, həm də nə isə itirir. Müştərək xarakterli nəticə isə ya müştərək mənfəət, ya da müştərək itgilər deməkdir.

**4. Sosial əməkdaşlıq** – müxtəlif sosial subyektlərin qrupların və korporativ maraqların nəzərə alınması ilə ümummilli maraqlara nail olunmasına istiqamətləndirilmiş bir sistemdir. Öz strukturuna görə sosial əməkdaşlıq müddü işçilər, işə götürənlər və dövlət təmsilçilərindən əmək-sosial münasibətlərinin tənzimlənməsi üçün yaradılmış orqan və təşkilatlar toplusudur.

Sosial əməkdaşlıq institutunun əsasını sənaye münaqişələrini müəyyən çərçivələrə salmaq məqsədilə hazırlanmış kollektiv müqavilələr sistemi təşkil edir. Sosial əməkdaşlıq həm dövlət, həm də müstəqil müəssisə səviyyəsində mövcuddur.

Münaqişə əmək münasibətlərinin təbii bir hissəsi hesab edilir. İşə götürənlər və müddü işçilərin maraqlarını müdafiə edən həmkarlar ittifaqları arasında rəqabət və kompromislər istehsal və qeyri istehsal təşkilatının gündəlik həyatının normasıdır. Bir qayda olaraq danışıqlar zamanı hər iki tərəfi qane edən razılaşmalar əldə edilir (ABŞ-da bu tip razılaşmalar – 98% təşkil edir). Razılaşmaların şərtlərinə yenidən baxılmasını tələb etmə proseduru da mövcuddur. ən son tədbir kimi qanun normaları ilə tənzimlənən tətil və lokautdan istifadə edilir.

Kollektiv müqavilələr sisteminin daxil edilməsi nəticəsində aparıcı qərb ölkələrində (xüsusilə 80-90-cı illərdə) sənaye münaqişələrinin sayı minimuma enmişdir. Tətillər praktiki olaraq aradan qalxmışdır. Əmək münasibətləri sahəsində açıq qarşıdurmanın səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə yanaşı həmkarlar

ittifaqının da təsiri azalmışdır. Bu dövrdə həmkarlar ittifaqının mövcud olmadığı təşkilatların sayı artır.

Hal-hazırda sosial əməkdaşlıq mexanizmləri kiçik Avropa ölkələri olan Avstriyada, Hollandiyada, İrlandiyada eləcə də Avstraliyada (işə götürənlər olmadan ikitərəfli razılaşmalar) hələ də işləyir. «Klassik sosial əməkdaşlıq» ölkəsi olan İsveçrədə hal-hazırda ümummilli mexanizm nümayiş etdirilir.

Lakin, məhz sosial əməkdaşlığın ümummilli mexanizmləri bəzi ölkələrin iqtisadiyyatlarında fəvqəladə vəziyyəti sabitləşdirmişdir (misal olaraq 70-ci illərin sonlarında İspaniyanı göstərmək olar). Hal-hazırda əmək münasibətləri sferasında maraqların uzlaşdırılmasının qeyri-formal prosesləri üstünlük təşkil edir. Lakin sosial əməkdaşlıq mexanizmləri milli səviyyə üzərində fəaliyyət göstərir (məsələn, Avropa Şurasında «sosial Avropa» yaradılması çərçivəsində).

### *Rusiyada sosial əməkdaşlıq*

Son on il ərzində Rusiyada sosial əməkdaşlıq institutları yaradılmışdır. Məsələn, əmək-sosial münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə üçtərəfli komissiya. Kollektiv müqavilə və sazişlərin bağlanması üçün normativ hüquqi baza da yaradılmışdır. 1992-ci ildə Rusiya Federasiyasının «Kollektiv müqavilələr və sazişlər haqqında» Qanunu qəbul edilmişdir, ümumiyyətlə isə 20 normativ akt mövcuddur. Bu tədbirləri əsas olaraq analoji xarakterli qərb aksiyaları təqlid edir.

Lakin, həmkarlar ittifaqları, işə götürənlə və hökumət arasında geniş miqyaslı sazişlərin imzalanması (1996-97-ci illərdə imzalanmış əsas saziş) razılaşmaların həyata keçirilməsi mexanizmi ilə yadda qalmamışdır. Üçtərəfli komissiyanın işi tərəflərin fikirlərini müqayisə etməyə imkan verir, müəyyən mənada əməkdaşların maraqlarının formalaşmasına yardım edir. Razılaşmaların praktiki məzmunu isə konkret nəticələr və hökumət sosial

proqramlarının yaradılmasına təsir imkanları nöqtəyi nəzərdən situasiyaya minimum dərəcədə təsir göstərir.

Sosial əməkdaşlıq mexanizmləri çərçivəsində razılıqların əldə edilməsi tələbatı müxtəlif mülkiyyət formalı müəssisələrdə münəqişəlilik səviyyəsi «konsensus mədəniyyəti»nin olması ilə, daha doğrusu, tərəflərin mövqələrinin uzlaşdırılması prosesində kompromisli qərarların axtarışına olan meyl ilə müəyyən edilir. Rusiyada bu cür «konsensus mədəniyyətinin» olmadığı zaman sosial konsolidasiya ayrı-ayrı sahələr səviyyəsində mümkündür. Konsolidasiya həmçinin regionlar səviyyəsində – əhalinin yerli elita ətrafında birləşməsi şəklində mümkündür. Regional sosial-əməkdaşlıq strukturları resursların sosial proqramlara bölünməsi, əmək bazarının formalaşmasına yardım edən tədbirlərin işlənilib-hazırlanması ilə məşqul olur. Sosial-əməkdaşlıq sazişlərinin müəssisə və ya təşkilat səviyyəsində əldə edilməsi və tərəflərin maraqlarının uzlaşdırılması üçün müvafiq orqanların yaradılması keçmişin neqativ təcrübəsi və sosial appatiya səbəbindən mürəkkəbləşir.

Beləliklə, cəmiyyətin miqyaslı transformasiyası və «konsensus mədəniyyəti»nin olmaması şəraitində maraqların uzlaşdırılması prosesi əsas olaraq qeyri-formal əsasda, maraqların uzlaşdırılması institutları çərçivəsi xaricində və adətən geniş sosial qrupların maraqları nəzərə alınmadan keçir. Kollektiv müqavilələr sistemi Rusiya iqtisadiyyatının spesifik xarakteri ilə əlaqədar olaraq istənilən sabitliyə nail olmur. Bu zaman sosial qrupların (öz növbəsində əsas biznes əməkdaşlarının və həmkarlar ittifaqının) aydın şəkildə əks etdirilmiş maraqlarının olmaması mühüm amil kimi çıxış edir.

## **«KONFLİKTOLOGİYA» TƏDRİS KURSUNUN YEKUNU**

Kursumuz 8 əsas mövzudan ibarətdir, onlardan 7-si nəzəri mühazirə materialı çərçivəsində işıqlandırılmışdır. «Şəxsoər arasında baş verən münəqişələr» mövzusu yalnız praktiki məşqələlərdə – seminar məşqələlərində

tədris edilir. Mənimsənilmiş nəzəri və praktiki material aşağıdakı nəticələrə gəlməyə əsas verir:

1. Münaqişənin xoşagəlməz təzahür olması haqqında sadə fikrə rəğmən konfliktoloqlar onu iki gür təhlil edirlər. Bir çox hallarda münaqişə pozitiv, funksional xarakter daşıyır. Bəzi hallarda münaqişə hətta faydalıdır. Münaqişənin disfunksionallığı da mümkündür. Bəzən o, təşkilatın çökməsinə gətirib çıxara bilər.

2. Təşkilatda həm inkişaf prosesi ilə əlaqədar olan həqiqətən qaçılması mümkün olmayan münaqişələr, həm də rəhbərin fəaliyyətindəki qeyri dəqiqlik, təşkilati strukturun formalaşmasında buraxılmış səhvlər, səlahiyyətlərin və məsuliyyətin qeyri-bərabər bölünməsi səbəbindən yaranan və mütləq olmayan münaqişələr mövcuddur.

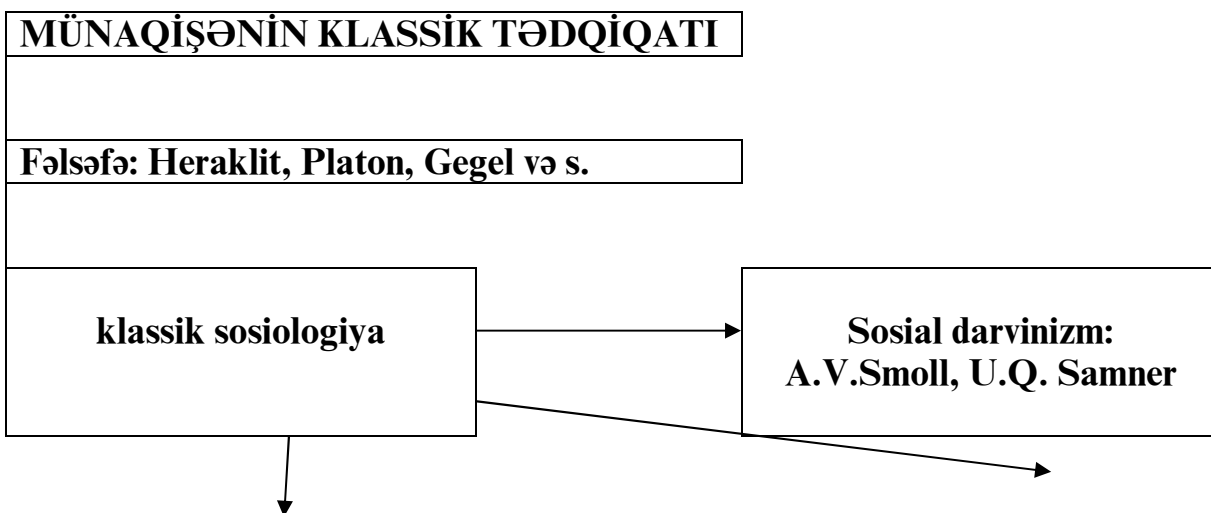
3. Təşkilatda baş verən münaqişələrin disfunksional xarakterli nəticələrin aradan qaldırılması üçün onları idarə etmək lazımdır. Təşkilatda münaqişələrin idarə edilməsinin effektivliyi bir çox mənada onun müvəffəqiyyətli şəkildə inkişaf etməsi prosesinə təsir edir. Təşkilatda münaqişələrin idarə edilməsi (onların yatırılması, «ləğvi» və s. ilə müqayisədə) onlara ən münasib təsir vasitəsidir.

4. Təşkilatda konfliktoloji menecment rəhbərlər, ali və orta səviyyəli menecerlər, mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilir. Hal-hazırda Qərbin hər bir şirkəti və digər təşkilatı öz ştatına konfliktoloji xidmət və ya məsləhətçi-konfliktoloqu daxil edir. milli təşkilatların bir çoxunun ştatında bu tip mütəxəssislər mövcud deyildir, belə ki, bu xidmət böyük maddi xərclər tələb edir, bu səbəbdən də münaqişələrin idarə edilməsi üzrə əsas ağırlıq təşkilat rəhbərinin üzərinə düşür. O isə öz növbəsində bu işə hazır olmalıdır.

## HİSSƏ II. KONFLIKTOLOJİ PRAKTİKUM

### FƏSİL I. KONFLIKTOLOGİYANIN SXEMLƏRLƏ TƏSVİRİ

*Mövzu: Konfliktologiya elmi və tədrisi fənn kimi*



<b>K. Marks</b>
<p>1. sosial sistem daim sosial sistemlərin geniş yayılmış xüsusiyyəti olan münaqişələr yaradır</p> <p>2. münaqişələr maraqlarla ziddiyyət təşkil edir və ehtiyatların, xüsusilə mülkiyyət və hakimiyyətin kifayət qədər olmaması səbəbindən yaranır</p> <p>3. münaqişə sosial sistemlərin dəyişikliyə uğramasının əsas mənbəyidir</p>

<b>Q. Zimmel</b>
<p>1. münaqişə – universal təzahürdür</p> <p>2. münaqişə – cəmiyyətin inkişafının əsasıdır</p> <p>3. münaqişə vəhdətin əldə edilməsinə vasitədir, hətta bu vəhdət bir tərəfin məhv edilməsi hesabına olsa belə</p>

**Dialektik konsepsiya**

**Funksional konsepsiya**

**SOSIAL MÜNAQİŞƏNİN ƏSAS KONSEPSİYALARI**

funksional (L. Kozer)	dialektik (R. Darendorf)	«münaqişənin ümumi nəzəriyyəsi» K. Bouldinq
--------------------------	-----------------------------	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Münaqişə cəmiyyətin inkişafı üçün zəruridir və onun daxili həyatının məhsuludur</li> <li>• İnsanlar arasında emosional pozuntu və kolliziyalara gətirib çıxaran sosial bərabərsizlik cəmiyyət üçün xasdır</li> <li>• Münaqişə – konkret statusda olan dəyərlər və iddialar uğrunda mübarizədir. Bu zaman məqsəd rəqibin məhv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cəmiyyət daim dəyişikliklərə məruz qalır</li> <li>• Onun mənbəyi əks tərəflərin mübarizəsinə çevrilən ziddiyyətdir</li> <li>• Cəmiyyətin hər bir elementi onun dəyişikliyə uğramasına yardım edir</li> <li>• Hər bir cəmiyyət onun bir qrup üzvlərinin digər üzvləri tərəfindən</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Münaqişə ictimai həyatın ayrılmaz hissəsidir</li> <li>• Özünəbənzər məxluqlarla mübarizə aparmaq insan təbiətinə xas olan xüsusiyyətdir</li> <li>• Münaqişənin aradan qaldırılması və ya məhdudlaşdırılması mümkündür</li> <li>• Bütün münaqişələr ümumi inkişaf tendensiyasına malikdir</li> <li>• Əsas anlayış - rəqabət</li> </ul>
--	---	--

edilməsindən ibarətdir	məcbur edilməsinə əsaslanır	
------------------------	-----------------------------	--

## ZİDDİYYƏTLƏRİN İNKİŞAF MƏRHƏLƏLƏRİ

eynilik fərqliliyə nisbətən üstünlüyə malikdir

yaranmış fərqin dərinləşməsi, onun eynilik üzərində üstünlüyü

müxtəlif əhəmiyyətli münasibətlərdə tərəflərin bir-birini istisna etməsi

bütün əhəmiyyətli münasibətlərdə tərəflərin bir-birini istisna etməsi

### **ziddiyyət fazası**

ziddiyyət artıq yaranmışdır və tərəflərdən biri öz maraqlarına müvafiq olaraq və öz imkanlarından istifadə edərək onun həllini çətinləşdirir və uzadır –

### **münaqişə fazası**

### **münaqişənin həll edilməsi**

tərəflərin sabit tarazlığı münaqişənin yaranmasına səbəb olmuş şəraitin faktiki olaraq aradan qaldırılmasının nəticəsi olaraq yaranmışdır, bu isə hər iki tərəfi təmin edən yeni münasibətlərin yaradılmasına imkan verir. Bu mərhələ «konsensus» anlayışı ilə xarakterizə oluna bilər.

## MÜNAQIŞƏNİN ÖYRƏNİLMƏSİ METODLARI

Kəmiyyət metodları		Keyfiyyət metodları
İnformasiya toplanması metodu	məlumatların analizi metodu	
müşahidə sənədlərin öyrənilməsi sorğu	strateji sistemli tarixi	case-study (hadisənin öyrənilməsi) metodikası mütəxəsis sorğusu



	<b>komparativ sosiometrik</b>	<b>fokus-qruplar metodu</b>
--	-----------------------------------	-----------------------------

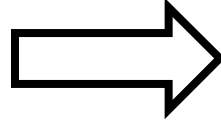
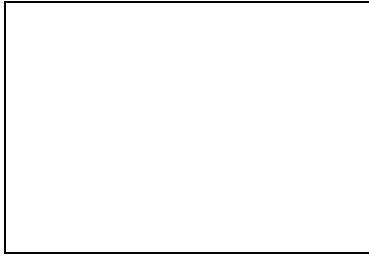
**Mövzu: Təşkilati münaqişələr**

Reqlamentlərin qeyri dəqiqliyi və natamamlığı	<b>TƏŞKİLATI MÜNAQIŞƏNİN SƏBƏBLƏRİ</b>	Psixoloji uyumsuzluq, neqativ göstəriş
Təşkilatın müxtəlif bölmələrində çalışan işçilərin məqsəd və maraqlarının obyektiv şəkildə fərqlənməsi		İşçilərin hüquqlarının qanunların pozulması
		Rəhbərin mənfi keyfiyyətləri, onun tərəfindən təsbit edilmiş qaydalara laqeyd münasibət

münaqişə aparan tərəflərin xüsusiyyətləri	<b>TƏŞKİLATI MÜNAQIŞƏNİN GEDİŞATI ŞƏRTLƏRİ</b>	münaqişədə olan tərəflərin istifadə etdiyi strategiya və taktika
Tərəflərin münaqişədən öncəki münasibətləri		münaqişədə marağı olan müşahidəçilər
mərkəzi problem		münaqişənin gedişatının sosial sferası

<b>TƏŞKİLATI MÜNAQIŞƏNİN FUNKSIYALARI</b>
---

qrupyaratma sosializasiya və adaptasiya ətraf mühit haqqında informasiyanın əldə edilməsi normayaradıcılıq qüvvə və ehtiyat balansının
--



yaradılması və  
qorunması  
disfunksiyaların  
diaqnostikası  
proqnoz  
yeniləşmə

## MÜNAQIŞƏNİN İNKIŞAF MƏRHƏLƏLƏRİ

### **münaqişədən öncəki**

şəxslər arasında və  
qrup daxili  
münasibətlər  
sistemində  
ziddiyyətlərin  
toplanması və  
kəskinləşməsi

### **münaqişə**

aşkar düşmənçilik  
meydana gəlir,  
tərəflərdən biri öz  
rəqibinə qarşı  
hücuma keçir.  
Qarş durma aşkar  
və ya gizlin təcavüz  
formasını alır.

### **münaqişədən sonrakı mərhələ**

münaqişənin  
normallaşdırılması  
və aradan  
qaldırılması  
tendensiyası qeyd  
edilir. Bu tip  
hallar tərəflərdən  
birinin açıq-aşkar  
qələbəsi və ya  
rəqibin həddən  
çox ziyan  
dəyməsindən  
qorxduğu zaman  
baş verir.



**MÜNAQIŞƏLİ SITUASIYANIN BAŞA ÇATMASI**



**MÜNAQIŞƏNİN  
BAŞA  
ÇATDIRILMASI  
METODLARI**

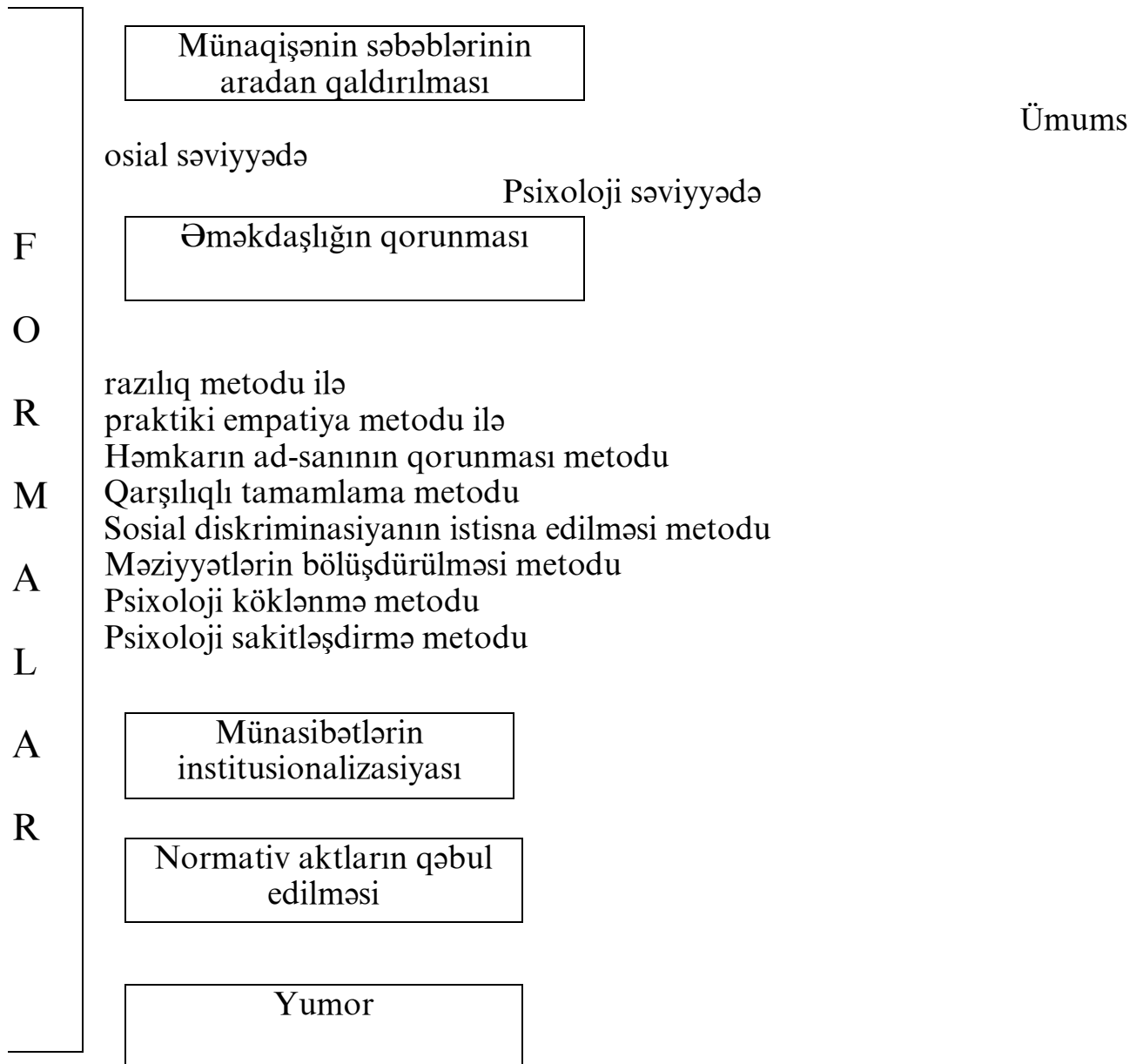
«boğulma»  
«ləğv»  
**Onun formasının  
tənzimlənməsi**

**Həll edilmə**

Danışıqlar  
Vastəçilik  
Arbitraj  
İcbari arbitraj

**Mövzu: Münaqişələrin qarşısının alınması**

**MÜNAQIŞƏLƏRİN QARŞISININ ALINMASININ FORMA VƏ METODLARI**



**Mövzu: Təşkilat sistemində münaqişələrin idarə edilməsi metodları**

# MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

Münaqişənin üzə çıxarılması

Səbəblərin aşkar edilməsi

Münaqişənin pozitivlik dərəcəsinin (onun funksionallığının) müəyyən edilməsi

idarə və ya həll edilmə metodlarının tapılması

## MÜNAQIŞƏLİ SİTUASIYALARIN İDARƏ EDİLMƏSİ METODLARI

Strateji metodlar

Taktiki metodlar

1. İşə olan tələblərin izah edilməsi
2. Koordinasiya mexanizminin tətbiq edilməsi
3. Ümumtəşkilati kompleks şəkili məqsədlərin təsbit edilməsi
4. Mükafatlandırma sisteminin istifadəsi

1. Münaqişədən uzaqlaşma
2. Güzəşt və uyğunlaşma
3. Sakitləşdirmə
4. Gizli fəaliyyət
5. cəld həll etmə»
6. Kompromiss
7. Əməkdaşlıq
8. Güc

**Mövzu: Təşkilati münaqişələrin həll edilməsi zamanı vasitəçilik**

## MÜNAQIŞƏDƏ MEDIATORLAR

### RƏSMİ MEDIATORLAR

- dövlət hüquq institutları (arbitraj məhkəməsi, prokurorluq vəs.);
- hökumət və ya digər dövlət komissiyaları (məsələn, tətillərin tənzimlənməsi üçün

### QEYRİ-RƏSMİ MEDIATORLAR

- müxtəlif səviyyəli sosial qrupların qeyri-formal liderləri;
- təşkilatda nüfuzlu və məşhur insanlar;

- yaradılmış komissiyalar və s.);
- müəssisə, idarə, şirkət rəhbərləri və s.;
  - ictimai təşkilatlar (əmək mübahisələri və münaqişələrin həlli üzrə komissiyalar, həmkarlar təşkilatları);
  - peşəkar mediator-konfliktoloqlar və b.

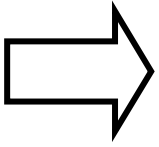
- münaqişə şahidləri və b.

**MÜNAQIŞƏDƏ ROLU**

münsif hakim	arbitr	vasitəçi	köməkçi və müşahidəçi
--------------	--------	----------	-----------------------

**MEDİATORUN FƏALİYYƏTİNİN EFFEKTİVLİYİNƏ TƏSİR GÖSTƏRƏN AMİLLƏR**

Hər iki tərəfin müştərək işlə əsaslanması	Üçüncü tərəfin fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və xarakteri	Hərəkətlər də olan nadkarlıq	Münaqişənin gərginlik dərəcəsi	Münaqişənin müddəti	Tərəflərin münasibətlərinin xarakteri	Seçilmiş taktika və texnikalar
---	--	------------------------------	--------------------------------	---------------------	---------------------------------------	--------------------------------

<p><b>ÜÇÜNCÜ TƏRƏFİN OPPONENTLƏRLƏ QARŞIQLI MÜNASİBƏTLƏRİNİN TAKTİKALARI</b></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. növbəli surətdə dinləmə taktikası</li> <li>2. sövdələşmə</li> <li>3. diplomatiya</li> <li>4. opponentlərdən birinə təsir</li> <li>5. direktiv təsir</li> </ol>
--	---	--

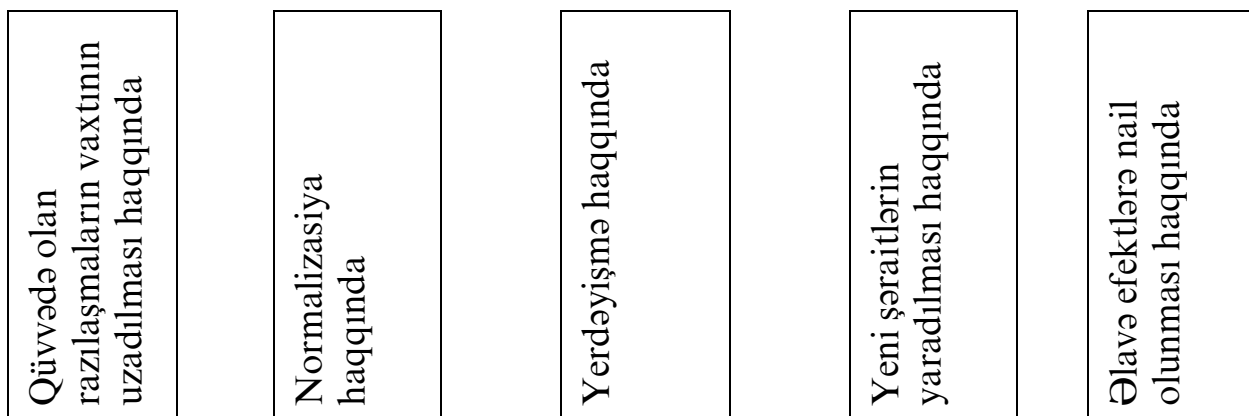
**MÜNAQIŞƏNİN RƏHBƏRİ**

aşağıdakı hallarda Arbitr	aşağıdakı hallarda Vastəçi
• rəhbərin cəld kəskinləşən münaqişə	• münaqişə iştirakçılarının vəzifə

ilə qarşılaşdığı halda <ul style="list-style-type: none"> <li>• tərəflərdən birinin aşkarcasına səhv olduğu halda</li> <li>• münaqişənin ekstremal şəraitdə getdiyi halda</li> <li>• xidməti vəzifələrin onun hərəkətlərini məhz arbitr olaraq müəyyən etdiyi halda</li> <li>• ətraflı surətdə araşdırmaq üçün vaxt olmadığı halda</li> <li>• münaqişənin qısamüddətli və əhəmiyyətsiz olduğu halda</li> </ul>	statuslarının bərabərliyi mövcuddur <ul style="list-style-type: none"> <li>• tərəflərin uzun müddət davam edən mənfi münasibətləri zamanı</li> <li>• opponentlərin gözəl ünsiyyət və davranış vərdişlərinin olduğu halda</li> <li>• problemin həlli üçün aydın meyarların olmadığı halda</li> </ul>
--	---

### Mövzu: Münaqişələrin həlli zamanı danışıqlar prosesi

#### DANIŞIQLAR



#### DANIŞIQLAR PROSESİ

##### I. DANIŞIQLARA HAZIRLIQ

Təşkilati hazırlıq	Məzmunlu hazırlıq
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nümayəndə heyətinin formalaşması</li> <li>• Görüş vaxtının və yerinin müəyyən edilməsi</li> <li>• İclasların gündəliyi</li> <li>• İşdə marağı olan təşkilatlarla razılaşma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemin təhlil edilməsi</li> <li>• Konsepsiya və şəxsi mövqeyin formalaşması</li> <li>• Problemin mümkün həll variantlarının müəyyən edilməsi</li> </ul>

## II. DANIŞIQLARIN APARILMASI

İŞTİRAKÇILARIN MARAQLARININ, KONSEPSİYA VƏ  
MÖVQELƏRİNİN DƏQİQLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜZAKİRƏ (ŞƏXSİ BAXIŞ VƏ TƏKLİFLƏRİNİN  
ƏSASLANDIRILMASI)

MÖVQELƏRİN RAZILAŞDIRILMASI VƏ SÖVDƏLƏŞMƏLƏRİN  
İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

III. DANIŞIQLARIN NƏTİCƏSİNİN TƏHLİL EDİLMƏSİ  
VƏ ƏLDƏ EDİLMİŞ RAZILAŞMALARLA RİAYƏT  
OLUNMASI

## DANIŞIQLAR ZAMANI TAKTİKİ ÜSULLAR

Ü  
S  
U  
L  
L  
A  
R

Hər bir mərhələdə  
tətbiq oluna bilən  
üsullar



Ü  
S  
U  
L  
L  
A  
R

Bütün mərhələlərə aid olan, lakin özünün tətbiq edilmə spesifikasiyasına malik üsullar

- «uzaqlaşma»
- «uzadılma»
- «gözləmə»
- «razılığın bildirilməsi»
- «narazılığın bildirilməsi»
- «salyami»

- «paketləmə»
- «son anda tələblərin irəli sürülməsi»
- «mürəkkəbliyin tədricən artması»
- «problemin ayrı-ayrı tərkib hissələrinə bölünməsi»

Danışıqların müəyyən mərhələsində tətbiq edilən üsullar

**Mövqələrin dəqiqləşdirilməsi mərhələsində:**

- tələblərin artırılması
- şəxsi mövqeyində yanlış mövqələrin yer tutması
- susma
- uydurma

**Mövqələrin müzakirə edilməsi mərhələsində:**

- opponentin mövqeyinin zəif tərəflərinin qeyd edilməsi
- qabaqlayıcı əsaslandırma
- opponentin mövqeyinin təhrif edilməsi
- ümumi həll zonasının axtarışı

**Mövqələrin razılaşdırılması mərhələsində:**

- təkliflərin qəbul edilməsi
- təkliflərin bir hissəsi ilə razılaşma mövqeyinin bildirilməsi
- opponentin təklifinin rədd edilməsi
- əlverişsiz təkliflərin daxil edilməsi
- hədə yolu ilə pul qoparma
- daim artan tələblər
- güzəştə getməməyə bəraət qazandırılması
- işi sona çatdırmaya geri dönmə
- müzakirəyə geri dönmə
- ikili şərh

Mövzu: Sənaye münafişləri

## SƏNAYE MÜNAQIŞƏLƏRİ

---

absenteizm

sabotaj

Məhsuldarlığın  
məhdudlaşdırılması  
və əməkdaşlıqdan  
imtina

tətillər

## TƏTİLLƏRİN TIPLƏRİ

### **KLASSİK**

- həmkarlar təşkilatları tərəfindən təşkil edilir
- təşkilati strukturlara (tətil komitələri və s.), qəbul edilmiş liderlərə, işlənilib hazırlanmış tələblərə malikdir
- bütün klassik tətillər praktiki olaraq dövlətin hüquqi-konstitusiyaya normaları çərçivəsində həyata keçirilir, daha doğrusu legitim olur

## **PRİMİTİV**

- «aşağı»nın təşəbbüsü ilə meydana gəlir
- sanksiyanın həmkarlar təşkilatları tərəfindən təşkil edilməməsi
- rədd proqramına və təşkilati strukturlara malik olmur
- əksər hallarda legitim mübarizə formaları çərçivəsindən kənara çıxır

## **ÜMUMİ TƏTİLLƏR**

- tətildə ölkənin bütün əmək qabiliyyətli hissəsinin əksəriyyəti iştirak edir
- əksər hallarda siyasi quruluşun dəyişdirilməsi tələbləri

## **SAHƏLƏR ÜZRƏ BAŞ VERƏN TƏTİLLƏR**

- sahələr üzrə müqavilələrin yenilənməsi zamanı sahibkarlar birliyinə təsir göstərilməsi

## **MÜƏSSİSƏ SƏVİYYƏSİNDƏ BAŞ VERƏN TƏTİLLƏR**

- müəssisə üçün spesifik olan məsələlər həll edilir

## **SİYASİ TƏTİL**

- adətən hakimiyyət və idarə orqanlarının qərarlarına qarşı yönəldilir (sosial sığorta məsələsi, antiinflasyon çıxışlar; həm prezidentin, hökumətin istefası tələbləri, həm də seçki və referendumlar çərçivəsində hakimiyyət orqanlarının lehinə yönəldilmiş tətilər)
- adətən «yuxarıdan» təşkil edilir
- əksər hallarda bu aksiyalar simvolik xarakter daşıyır

## **SADƏ TƏTİL**

- müəssisənin və ya onun ayrı-ayrı bölmələrinin işçiləri istehsalatı dayandırır, iş yerlərini tərk edir və ya işə çıxır

### **İQTİSADİ TƏTİL**

- işçilərin tələblərinin təmin edilməsində əmək haqqı, premiyalar və s. almaqdan imtina etməsi
- hüquqi nöqtəyi nəzərdən effektivdir
- iqtisadi cəhətdən bu tip tətillər işə gətirən üçün sərfəlidir
- total-təşkilati sistem üçün nəzərdə tutulmuşdur

### **«QAYDALAR ÜZRƏ İŞ», VƏ YA İTALYANSAYAĞI TƏTİL**

- işçilər işi saxlamır
- təlimat və texnoloji təlimatların tələblərinə müvafiq olaraq öz vəzifə və funksional öhdəliklərini yerinə yetirməyə başlayır
- bu zaman təşkilat müxtəlif planlaşdırılmamış səbəblərə görə problemlər yaşayır

### **«İŞİN GECİKDİRİLMƏSİ» TİPİ ÜZRƏ TƏTİL**

- məhsulun istehsalı məhdudlaşdırılır, lakin tam olaraq saxlanılır
- münaqişənin həlli üçün həmkarlar ittifaqı və ya tətillər komitələri ilə danışıqlar başlanır

### **ENİB QALXAN TƏTİLLƏR**

- adətən işin qismən saxlanması formasında baş verir. Məsələn, hər növbədə 1 saat ərzində

### **MÜHASİRƏ ŞƏKİLLİ**

## **TƏTİL**

- işin saxlanması və tələblərin irəli sürülməsi
- işçilər öz iş yerlərində qalır
- satqınlarla mübarizədə kifayət qədər effektivdir
- yüksək səviyyədə təşkilatçılıq tələb edir

## **FƏAL TƏTİL**

- mühasirə şəkilli tətillə bənzəyir, lakin bu zaman iş saxlanılmır
- istehsalın öz məsuliyyəti altında bərpa edilməsi

## **SİMOVOLİK TƏTİLLƏR**

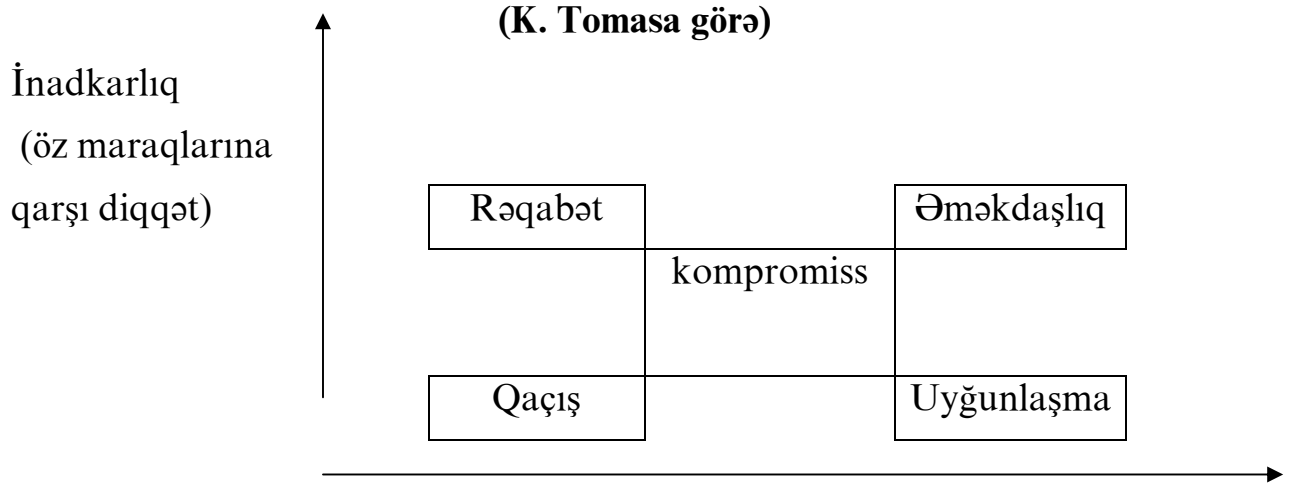
- həmkarlar təşkilatlarının tələbi ilə məslən, iş gününün başlanması vaxtı arxaya çəkilir və bu zaman ərzində mitinqlər, nümayişlər və digər aksiyalar keçirilir
- sonra işçilər öz iş yerlərinə dönür və istifadə edilmiş vaxtın əvəzini işləyir
- bu zaman istehsalat heç bir ziyanə məruz qalmır, tələblər isə irəli sürülür

## **İNFORMASIYA TƏTİLLƏRİ**

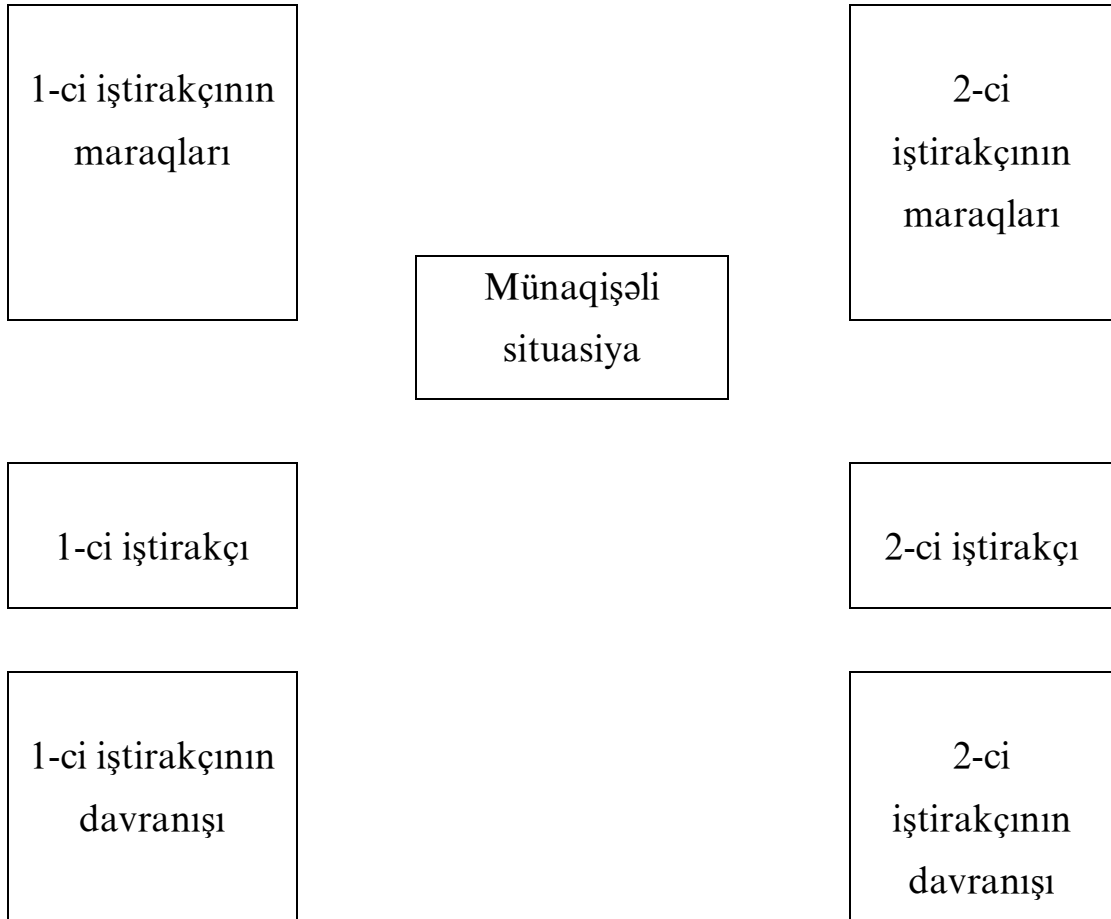
- sadəlik – burada bir nəfərin iştirak edə bilməsindən ibarətdir
- mahiyyət – hər-hansı bir informasiyanın təcrid edilməsindən ibarətdir.

**Mövzu: Şəxslər arasında baş verən münaqişələr**

## Münaqişələrin tənziqlənməsinin beş vasitəsi



## MÜNAQİŞƏ İŞTİRAKÇILARININ QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏR STRUKTURU



Son nəticə

## **2. FƏSİL II. «KONFLİKTOLOGİYA» KURSUNUN MÖVZULARINA AİD TESTLƏR**

### **«Konfliktologiya elmi və tədrisi fənn kimi»**

1. Aşağıda qeyd edilən alimlərdən hansı sosial elmlərdə konseptual model olan «münaqişə nəzəriyyəsi»nin müəllifidir?
- a) R. Park;
  - b) R. Darendorf;
  - c) C. Reks;
  - d) Q. Zimmel;
  - e) M. Veber.

2. Sosial elmlərdə münaqişəli yanaşma:

- a) sosial brabərsizliyin ictimai həyata təsirini minimuma endirir;
- b) diqqəti şəxslər arasındakı münasibətlərə yönəldir;
- c) cəmiyyəti yaxşı tarazlaşdırılmış, stabil sistem kimi nəzərdən keçirir;
- d) cəmiyyətin müxtəlif hissələrinin eyni zamanda faydalılığını və disfunksionallığını qeyd edir.

3. Münaqişənin aparıcı qüvvələrinə nə aiddir?

- a) tələbatlar;
- b) maraqlar;
- c) dəyərlər;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

4. Yoxsulluq münaqişəli davranışa şərait yaradan problemlərdən biri hesab edilir. Tam və nisbi (sosial) yoxsulluq arasında fərq nədən ibarətdir?

---

5. «Münaqişənin sosiologiyası» termini sosial elmlərə ilk dəfə kim tərəfindən daxil edilmişdir?

- a) R. Darendorf;
- b) P. Sarokin;
- c) K. Marks;
- d) L. Kozer;
- e) Hamısı;
- f) Heç biri.

6. Sosial qrupun sayının artması nəyin azalmasına təsir göstərir?

- a) Münaqişəliliyin;



- b) Liderlərin sayının;
- c) Qrupun idarə edilməsinin bürokratizasiyası;
- d) Eyni zamanda a) və b) punktları;
- e) Heç biri.

7. Sosial elmlərdə ziddiyyət nəzəriyyəsi kim tərəfindən inkişaf etdirilmişdir?

- a) M. Veber;
- b) U. Yuri;
- c) K. Marks;
- d) Hamısı;
- e) Heç bir.

8. Funksional münaqişələr sosial sistem daxilində baş verən pozulmaların səbəb olduğu qarşıdurmalardır. Bu zaman qeyri-sabitlik cəmiyyətdə baş verən dəyişiklərin nəticəsi olaraq özünü biruzə verir.

- a) doğrudur;                      b) doğru deyil.

9. Münaqişənin aşağıda adı çəkilən tiplərindən hansı daha gec tənzimlənir və ya həll edilir:

- a) ailəvi;
- b) əmək;
- c) siyasi;
- d) etnik;
- e) iqtisadi;
- f) maraqların münaqişəsi.

10. Aşağıda sadalananlardan hansı konfliktologiyanın informasiya toplanması və analizi metodlarına aid edilə bilməz?

- a) müqayisəli analiz;
- b) eksperiment;
- c) mütəxəssis sorğusu;

- d) müşahidə;
- e) hamısı.

### «Təşkilati münaqişələr»

1. Aşağıda qeyd edilənlərdən hansı sosial qurum olan bürokratiyaya xas olan xüsusiyyətdir?

- a) dinamiklik;
- b) cəld hərəkət etmə qabiliyyəti;
- c) minimal dərəcədə münaqişəlilik;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

2. İstənilən təşkilatın formal və qeyri formal strukturları arasında obyektiv münaqişə mövcuddur.

- a) doğrudur;                      b) doğru deyil.

3. Təşkilatda münaqişə hansı xarakter daşıyır?

- a) funksional xarakter;
- b) disfunksional xarakter;
- c) hər iki

4. Təşkilatda baş verən destruktiv münaqişələrin böyüməsinin yol verilməməsinə və onların neqativ nəticələrinin aradan qaldırılmasına nə vasitə ilə nail olunur?

---

5. Təşkilatın mürəkkəbliyi nə ilə müəyyən edilir?

- a) mərkəzdən uzaqlaşma ilə;
- b) çalışan insanların sayı ilə;

- c) məqsəd və vəzifələrin mürəkkəbliyi ilə;
- d) idarə səviyyələrinin və sırası əməkdaşların sayı ilə;
- e) münaqişəlilik dərəcəsi ilə.

6. Təşkilatda münaqişənin universal mənbəyi nədən ibarətdir?

---

7. Alimlər tərəfindən təşkilati münaqişələrin hansı tipləri qeyd edilir?

- a) Qruplar arasında;
- b) şəxslə qrup arasında;
- c) şəxslər arasında;
- d) şəxsi;
- e) hamısı;
- f) heç biri.

8. ziddiyyətlərin eskalasiyası təşkilati münaqişənin hansı mərhələsi üçün xarakterikdir?

- a) latent;
- b) aşkar;
- c) son.

9. Təşkilatda baş verən münaqişələrin idarə edilməsi prosesinə daxildir:

- a) münaqişənin üzə çıxarılması;
- b) münaqişənin səbəblərinin aşkar edilməsi;
- c) münaqişənin funksionallıq səviyyəsinin müəyyən edilməsi;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

10. Müasir menecmentin aşağıdakı tezisi nə deməkdir: «əgər təşkilatın iki əməkdaşı eyni nöqteyi nəzərə malikdirsə, onlardan biri vəzifəsindən xaric edilməlidir».

---

**«Təşkilatlarda baş verən münaqişələrin qarşısının alınması»**

1. Aşağıda qeyd edilən amillərdən hansı münaqişəyə kənar şəxslərin müdaxiləsi üçün obyektiv maneə ola bilər?

- a) psixoloji;
- b) əxlaqi;
- c) hüquqi;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

2. Kənar şəxslərin münaqişəyə müdaxiləsinə hansı hallarda yol verilir?

- a) kənar şəxslərin fəaliyyəti müvafiq qanunlarla əsaslandırıldığı halda;
- b) münaqişənin şəxsi münasibətlər çərçivəsindən kənara çıxdığı və sosial cəhətdən əhəmiyyətli olduğu halda.

3. Münaqişənin qarşısının alınması mümkündür:

- a) qarşıdurma başlamazdan əvvəl;
- b) münaqişə aparanların hərəkətlərinin destruktiv nəticələri yaranmazdan əvvəl;
- c) münaqişənin istənilən inkişaf mərhələsində;

4. İctimai həyatın nizamını pozan amillərin aradan qaldırılması, cəmiyyətin bütün üzvlərinə münasibətdə qayğı, mədəniyyətin artırılması – münaqişələrin aradan qaldırılmasına yardım edən zəruri fəaliyyətdir. O, hansı təsir səviyyəsinə aiddir?

- a) geosiyasi;
- b) politoloji;
- c) sosioloji;
- d) psixoloji;
- e) hamısı.

5. Münaqişə iştirakçılarının sübutlarına təsir göstərməklə onu aradan qaldırmaq mümkündürmü?

- a) bəli;
- b) xeyl.

6. Ehtimalı mümkün olan rəqibi öz işlərinə cəlb etmə. Münaqişələrin qarşısının alınmasının bu metodu necə adlanır?

- a) məziyyətlərin bölüşdürülməsi metodu;
- b) qarşılıqlı tamamlama metodu;
- c) rəqibin reputasiyasının qorunması metodu;
- d) praktiki empatiya metodu;
- e) razılıq metodu.

7. Konfliktologiya nöqteyi nəzərindən bir həmkarın digəri üzərində üstünlüyünün qeyd edilməsinə nə zaman yol verilir?

- a) məhdudiyyətlər yoxdur;
- b) sağlam düşüncə çərçivəsində;
- c) ümumiyyətlə yol verilmir.

8. Münasibətlərin institusionalizasiyası nə deməkdir?

- a) aydın normativ mexanizmlər;
- b) sosial rolların ümumi maraqlar çərçivəsində bölüşdürülməsi;
- c) bütün iştirakçılar üçün maksimum rahat sosial psixoloji atmosferin yaradılması.

9. Münaqişələrin qarşısının alınması zamanı normativ mexanizmlərin tətbiqinin effektivliyi nədən asılıdır?

- a) İnsanların ona münasibətindən;
- b) ona şərtsiz şəkildə riayət edilməsindən;
- c) normaların pozulmasına görə mümkün cəzanın gücündən;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

10. Münaqişənin pozitiv sublimasiyasına, eləcə də münaqişəli situasiyanın kəskinliyinin azalmasına nə təsir göstərir?

- a) tərəflərin statusu;
- b) yerində olan yumor;
- c) rəqabət aparan tərəflərin nüfuzu;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

**«Təşkilati sistemdə baş verən münaqişələrin ibarə edilməsi metodları»**

1. Münaqişələrin tənzimlənməsi metodlarından biri də münaqişədən uzaqlaşma metodudur. Aşağıda qeyd edillənlərdən hansını uzaqlaşma adlandırmaq olar?

- a) indifferent davranış
- b) sırf işgüzar münasibətlərə keçid;
- c) susma;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

2. İddiaların azaldılması, ziddiyyətlərin sakitləşdirilməsi üzərində qurulmuş cavab stili adlanır:

kənarlaşma;  
kompromiss;  
uyğunlaşma.

3. Münaqişəni hərtərəfli şəkildə müzakirə etməyə və qərar tapmağa imkan verən yanaşma tərzini nədən ibarətdir?

- a) münaqişənin sakitləşdirilməsi;
- b) münaqişənin aşkar konfrontasiyaya bənzər şəkildə kəskinləşdirilməsi;
- c) üçüncü tərəfin cəlb edilməsi.

4. Münaqişənin həll edilməsi metodlarından hansı strateji metodlara aiddir?

- a) təşkilatın sosial inkişafının planlaşdırılması;
- b) münaqişənin sakitləşdirilməsi;
- c) təşkilatı idarə etmədə latent (gizli) fəaliyyət;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

5. Münaqişədən uzaqlaşma metodu hansı hallarda tətbiq edilə bilməz?

- a) münaqişə probleminin sadəliyi zamanı;
- b) qarşı tərəfdən qorxduğu halda;
- c) problemin mühüm olduğu halda;
- d) daha mühüm şəraitlərin təsiri.

6. Tərəflərin adət etdikləri davranış modeli çərçivəsində fikir ayrılıqlarının qeyri-mühüm olması zamanı effektiv metod hansıdır?

- a) «gizli fəaliyyət» metodu;
- b) «cəld həll etmə» metodu;
- c) Sakitləşdirmə metodu;
- d) «güc» metodu;

e) Heç biri.

7. Kiminsə Sizin üstünüzə qışqırdığı zaman Sizin ən adekvat reaksiyanızı müəyyən edin.

a) daha da ucadan qışqırmaq;

b) özünü qorumamaq və cavabında hücumə keçməmək;

c) öz reaksiyanı zahirən biruzə verməmək;

d) opponentin nöqtəyi nəzərinin eşidildiyini hiss etməsinə imkan vermək;

e) hamısı;

f) heç biri.

8. «Qalibiyyət – qalibiyyət» strategiyasının hansı addımları tələb etdiyini müəyyən edin.

rəqabətdən istifadə etmək;

qarşı tərəfin tələbatlarını müəyyən etmək;

məcburiyyət yolu ilə hakimiyyətdən istifadə etmək;

hər bir tərəfin tələbatını ödəyən qərar variantlarının işlənilib hazırlanması;

hamısı;

heç biri

9. Opponentlərin partnyorlara çevrilməsinə yardımçı olan davranış strategiyası nədən ibarətdir?

a) «qalibiyyət – qalibiyyət»;

b) «qalibiyyət – məğlubiyyət»;

c) münaqişədən uzaqlaşma;

d) münaqişənin susdurulması;

e) hamısı;

f) heç biri.

10. Təşkilatda «güc metodu» hansı hallarda tətbiq edilmir?

a) cəld, cəsarətli addım tələb olunduğu halda;



- b) problemin dərindən analiz edilməsi və münasib qərarın axtarışı üçün kifayət qədər zamanın olduğu halda;
- c) daha güclü tərəfin öz doğruluğunu və gücünü dərk etdiyi halda.

**«Münaqişələrin həll edilməsi zamanı danışıqlar prosesi və vasitəçilik»**

1. Münaqişə nəzəriyyəsi nümayəndələrindən hansı münaqişələrin həll edilməsi strategiyası və taktikasının işlənilib hazırlanması, danışıqların aparılması və vasitəçiliyin həyat keçirilməsi ilə məşğul olmuşdur?
  - a) Q. Zimmel;
  - b) T. Şelling;
  - c) C. Reks;
  - d) heç biri;
  - e) hamısı;
  
2. Münaqişələrin tənzimlənməsi metodlarından hansı biri universal hesab edilir?
  - a) münaqişədən uzaqlaşma;
  - b) danışıqlar;
  - c) münaqişənin həllinin uzadılması;
  - d) tərəflərin vasitəçilərin yardımı ilə barışdırılması.
  
3. Aşağıda sadalananlardan hansı danışıqlara daxil Deyl?
  - a) bazarda alıcı və satıcının dialoqu;
  - b) ərnlə arvadın «bugün zibili kim atmalıdır?» məsələsi haqqında diskusiyası;
  - c) nəzarətçilərlə «dovşanın» dialoqu;
  - d) hamısı;
  - e) heç biri
  
4. Aşağıda adı çəkilən alimlərdən kim Harvardın konfliktoloqlar məktəbinin nümayəndəsidir?

- a) L. Kozer;
- b) Q. Rayffu;
- c) Ç. İkle;
- d) T. Şellinq;
- e) hamısı.

5. Danışqların məntiqi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- a) maraq və mövqelərin dəqiqləşdirilməsi;
- b) maraq və mövqelərin müdafiə edilməsi;
- c) maraq və mövqelərin razılaşdırılması;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

6. Konfliktologiyada danışqlar zamanı səhv olaraq nə hesab edilir?

- a) diqqətin tərəflərin maraqlarına deyil, mövqelərinə yönəldilməsi;
- b) danışqlar prosesində prosedür çevikliyinə əldə edilməsi;
- c) yalnız özünün deyil, qarşı tərəfin maraqlarını da anlama;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

7. Təcrübə danışqlarının aparılması prosesi zamanı effektivliyin əldə edilməsinin mühüm komponentlərindən biridir. Danışqların təcrübəli iştirakçılar vaxtlarının əksər hissəsini nəyə sərf edirlər?

- a) alternativ axtarışlarına;
- b) diaqnostikaya;
- c) taktikaya;
- d) məqsəd axtarışına.

8. Arbitraj xüsusiyyətlərinə hansı hallar aiddir?

- a) üçüncü şəxsin danışqlarda iştirakının az əhəmiyyətli olması;
- b) üçüncü şəxsin danışqlarda iştirakını tərəflərin könüllü hesab etməsi;

- c) qərarın kütləvi müzakirəyə çıxarılması;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

9. Sosial münaqişələrin həll edilməsi formalarından hansı Rusiyada daha çox istifadə edilir?

- a) sosial əməkdaşlıq mexanizmlərinin istifadəsi;
- b) məhkəməyə müraciət;
- c) danışıqlar, vasitəçilik;
- d) iqtisadi arbitraj;
- e) heç biri.

11. Rusiyanın dövlət hakimiyyət orqanları ilə Tatarıstan dövlət hakimiyyət orqanları arasında «danışıqların aparılması predmetlərinin fərqləndirilməsi və səlahiyyətlərin qarşılıqlı şəkildə bölünməsi haqqında» 15 fevral 1994-cü il tarixli müqavilə:

- a) münaqişənin həllidir;
- b) münaqişənin tənzimlənməsidir;
- c) münaqişənin konservasiyasıdır;
- d) heç biri.

### **«İstehsal münaqişələri və sosial əməkdaşlıq»**

1. Qərb konfliktologiyasında sənaye sahəsində baş verən açıq qarşıdurma ənənəvi olaraq necə adlanır?

- a) sənaye münaqişələri;
- b) təşkilati münaqişələr;
- c) əmək münaqişələri.

2. Tətillərin əksəriyyətində aparıcı amil nədən ibarətdir?

- a) iş saatının müddəti;
- b) həmkarlar təşkilatının statusu;
- c) əmək haqqının artırılması tələbi;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

3. Tətillər hansı etiraz aktlarından ibarətdir?

- a) işin saxlanması;
- b) mitinq;
- c) nümayiş;
- d) piket;
- e) hamısı;
- f) heç biri.

4. Təşkilatın nöqtəyi nəzərinə əsasən hansı tətillər sadə hesab edilir?

- a) sadə;
- b) fəal;
- c) simvolik;
- d) informasiya;
- e) iqtisadi.

5. Tətillər zamanı irəli sürülmüş tələblərin həyata keçirilməsinin effektivliyi hansı halda yüksək olur?

- a) tətillərin kortəbii xarakter daşdığı zaman;
- b) tətillərin institutlaşdırılmış xarakter daşdığı zaman.

6. Simvolik tətillər hansı ölkə üçün daha çox xarakterikdir?

- a) Rusiya;
- b) ABŞ;
- c) Fransa;

- d) Yaponiya;
- e) hamısı;
- f) heç biri

7. Konfliktoloqlar adətən tətillə iştirakçıları içərisindən birinci dərəcəli və ikinci dərəcəli qrupları qeyd edirlər. Aşağıda qeyd edilən qruplardan hansı bir qayda olaraq tətildə ikinci dərəcəli qrup rolunda çıxış edir?

- a) operatorlar;
- b) xidməti personal;
- c) menecerlər;
- d) təşkilatın ticari partnyorları.

8. Tətilin yüksəliş (pik) mərhələsi minimum üç inkişaf ssenarisindən ibarətdir. Bu ssenarilərdən hansı biri daha destruktivdir?

- a) tətillə özülünün məhv edilməsi və münaqişənin zəifləməsinə keçid;
- b) qarşılıqlı danışıqların nəticəsi kimi razılaşmanın əldə edilməsi;
- c) eskalasiya.

9. Sosial elmlərdə sosial əməkdaşlıq modelinin müəllifi kimdir?

- a) F. Teylor;
- b) T. Parsons;
- c) E. Meyo;
- d) L. Kozer;
- e) Heç biri.

10. Rusiya qanunvericiliyinə əsasən bir sıra kənd təsərrüfatı sferalarında tətillərin keçirilməsi qadağan edilmişdir. Aşağıda qeyd edilmiş siyahıdan həmin «qadağan edilmiş sferaları» seçin.

- a) aviadispeçer xidməti;
- b) dövlət xidməti;
- c) səhiyyə;

- d) hamısı;
- e) heç biri.

### «Şəxslər arasında baş verən münaqişələr»

1. Kommunikasiya prosesi zamanı semantik səhvlər və mürəkkəbliklər və onların şəxslər arasında baş verən münaqişələrlə əlaqəsi nədən ibarətdir?

---

2. Aşağıda qeyd edilmiş situasiyalardan rol şəkilli münaqişə situasiyalarını qeyd edin.

- a) küçədə iki insanın dava etməsi;
- b) insanın eyni zamanda bir-birinə əks olan tələblərə malik iki və ya daha artıq rol oynamasını dərk etməsi;
- c) eyni bir klasterə malik ayrı-ayrı rollar insan tərəfindən müxtəlif səviyyədə qəbul edilməsi;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

3. Rol şəkilli münaqişə şəraitində davranış tərzini hansı formada ola bilməz?

- a) prinsipial-qanuni;
- a) utilitar-məqsədyönlü;
- b) formal istiqamətləndirilmiş;
- c) konsensus;
- d) qeyri-formal istiqamətləndirilmiş.

4. Sosiometriya nədir?

- a) qrupda şəxslər arasında qarşılıqlı münasibətlərin diaqnostikası metodu;
- b) əhəlinin psixoloji xassələrinin matematik şəkildə öyrənilməsi;

- c) qrupda formal rolların bölüşdürülməsini öyrənir;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

5. «Tomas - Kilmen toru» nə deməkdir?

6. U. Tomasın fikrincə müasir alim-konfliktoloqların diqqəti nəyə yönəlməlidir?

- a) münaqişələrin idarə edilməsinə;
- b) münaqişəli situasiyalarda insanların davranış formalarına;
- c) münaqişəli situasiyada produktiv davranış tərzinin stimullaşdırılmasına;
- d) hamısına.

7. Münaqişələrin tənzimlənməsi formalarından hansı biri müasir konfliktologiya nöqtəyi nəzərindən daha münasib hesab edilir?

- a) rəqabət (yarış);
- b) uyğunlaşma;
- c) kompromiss;
- d) uzaqlaşma;
- e) əməkdaşlıq;
- f) heç biri.

8. Kompromiss strategiyası hansı hallarda daha effektivdir?

- a) Münaqişənin nəticəsinin həyati əhəmiyyətli olduğu, lakin, subyekt üçün problemin həllinin yalnız öz variantının münasib olduğu halda;
- b) şəxsi maraqların ödənilməsi əsasının etibarlı olduğu, opponentin fiziki və əxlaqi üstünlüyə malik olduğu zaman;
- c) problemin müvəqqəti həlli münaqişə apararı tərəfləri razı saldığı halda;
- d) hamısı;
- e) heç biri

9. Münaqişəli situasiyada rəqabət strategiyası nə zaman münasibdir?

- a) əlavə məlumatın əldə edilməsi və kiminsə yardımına əsaslanmaq üçün vaxt qazanılmasının zəruri olduğu halda;
- b) təzyiqin legitim olduğu və onun qanuni məqsədlər izlədiyi halda;
- c) subyektin maddi və mənəvi ehtiyatlarının opponentin gücündən az olduğu və qalibiyyətə heç bir şans qoymadığı halda;
- d) hamısı;
- e) heç biri.

11. Konfliktologiyada insan tələbatları nəzəriyyəsi hansı rol oynayır?

### **FƏSİL III. «KONFLIKTOLOGİYA» TƏDRİS KURSUNDA SOSIAL AVTOBİOQRAFIYA**

Sosial avtobioqrafiya metodikası uzun müddətdir Ki, məşhurdur. 90-cı illərin əvvəllərindən etibarən ondan əsasən Qərbdə istifadə edirdilər. Milli sosial elmlərin institusionalizasiyası prosesinin əvvəllərindən başlayaraq bu metodika bizim ölkəmizdə də tətbiq edilir. Onun Rusiya mühitinə uyğunlaşması zamanı üç Moskva alimlərinin 1991-ci ildə «sosioloji tədqiqatlar» jurnalında işıq üzü görmüş məqalələri böyük rol oynamışdır (Bax. Kantonistova E.N., Lidyaka A.A., Pokrovskiy N.E. ABŞ-da sosiologiyanın tədrisi // Sosioloji tədqiqatlar. – 1991. -№9).

Milli sosial elmlərdə bu metodika əsasən iki fənnin tədrisi çərçivəsində tətbiq edilir: sosiologiya və politologiya. Bu metodikanın mahiyyəti kifayət qədər sadədir: kursun əvvəlində və sonunda tələbələr iki yaradıcı iş yazır və həmin işlərdə öz sosial təcrübələrini nümayiş etdirməyə çalışırlar. Birinci işin tələbənin sosial inşasından ibarət olduğu halda, ikinci iş tədris kursunun nəzəri və empirik tərkib hissələrinin öyrənilməsindən sonra yazılır və tələbə tərəfindən fənnin öyrənilməsi zamanı mənimsənilmiş biliklər nümayiş olunur. Son sosial avtobioqrafiya tələbənin analitik bacarıqlarını, onun öz fikirlərini



ifadə etmək imkanlarını və məntiqini nümayiş etdirir. Təbii ki, həm birinci, həm də ikinci işlər müəllim tərəfindən tələbəyə təklif edilən müəyyən parametrlər üzrə yerinə yetirilir.

Sosial avtobioqrafiya metodikası dərslər vəsaitinin müəllifləri tərəfindən iqtisadiyyat və menecerlik fakültələrinin tələbələri üçün tətbiq edilmişdir. O, müəyyən mənada «Konfliktologiya» kursuna uyğunlaşdırılmışdır. «Konfliktologiya» çərçivəsində bu metodika «Konfliktoloji avtobioqrafiya» adlanır.

Hər bir tələbə «Konfliktologiya» kursunun mənimsənilməsi zamanı iki yazı işi yerinə yetirir. Bununla yanaşı birincisini (kursun əvvəlində) auditoriya məşğələsi zamanı etmək daha məqsədəuyğundur, ikincisini isə (kursun sonunda) tələbələr evdə yerinə yetirir; bu isə onları auditoriya saatları ilə məhdudlaşdırmamağa imkan verir.

Kursun əvvəlində tələbə tərəfindən şəxsiyyətlər arasında baş verən bir münaqişə təsvir edilir (onun, dostlarının və ya qohumlarının başına gəlmiş). Şəxslər arasında baş verən münaqişənin təsviri istənilən digər forma ilə müqayisədə daha məqsədəuyğundur, belə ki, bu aşkar qarşıdurmalar tez-tez və hər yerdə baş verir. Tələbələr bu zaman hətta minimum biliklərə malik olmur, lakin sosial təcrübəyə əsasən onlar məhz bu növ münaqişəni müəyyən parametrlərə əsasən təsvir edə bilirlər. Konfliktoloji avtobioqrafiyanı yazarkən tələbələr aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- İştirakçı kimdir?
- Harada baş vermişdir?
- Nə baş vermişdir?
- Nə ilə nəticələnmişdir?

Bu işin həcmi böyük olmamalıdır (1 – 2 səhifə). Tələbələrin tapşırığı yerinə yetirmə müddəti 1 akademik saati aşmır.

«Konfliktologiya» kursunun sonunda tələbə tərəfindən iki münaqişə təsvir edilir (şəxslər arasında və təşkilatı). Şəxslər arasında baş verən münaqişənin əvvəl təsvir edilmiş situasiyasının təkrarı və analiz idə mümkündür.

İki münaqişənin təsvir edilməsi zamanı cavab verilməsi zəruri olan yuxarıda göstərilmiş suallardan əlavə aşağıdakı parametrləri də qeyd və analiz etmək lazımdır:

- münaqişənin səbəbləri;
- münaqişənin tipii;
- münaqişənin inkişaf mərhələləri (dinamikası);
- münaqişənin spesifik xüsusiyyətləri;
- münaqişənin tənzimlənib tənzimlənməməsi, əgər bəli, hansı metodlarla, əgər xeyr, onda nə səbəbə.
- Münaqişənin nəticələrinin nədən ibarət olması.

Şəxslər arasında baş verən və təşkilati münaqişələrin təsvir edilməsindən sonra onları müqayisə etmək lazımdır.

Beləliklə, ikinci işin yerinə yetirilməsi zamanı tələbələr kursun bütün mövzuları haqqında biliklərini, zehnlərini, münaqişənin empirik indikatorlarını nümayiş etdirirlər. Materialın nə dərəcədə mənimsənilməsi, təcrübədə münaqişələri idarə etmə bacarığı yoxlanılır.

İkinci işin tərtib edilməsi A4 formatında 5-6 səhifə olmaqla referat şəklində həyata keçirilir. İlkin konfliktoloji avtobioqrafiya tələbələr geri qaytarılır.

Beləliklə, konfliktoloji sosial avtobioqrafiya «Konfliktologiya» tədris kursunun ən mühüm elementidir. Onun vasitəsilə əldə edilmiş biliklərin səviyyəsinə nəzarət həyata keçirilir, tələbələrin yaradıcılıq bacarıqları, onların məntiqi və yazılı formada konkret şəkildə düşünmək imkanları inkişaf etdirilir. Bu isə hər bir menecer, iqtisadçı, hüquqşünas, məmur üçün biznes-planın, analitik qeydin, şifahi çıxış mətninin, hesabatın, müqavilənin və s. tərtib edilməsi zamanı zəruridir.

Tədris praktikası göstərir ki, milli tələbələrin əksəriyyəti yazılı tapşırıqların yerinə yetirilməsini sevmir, belə ki, biliklərinə nəzarətin şifahi formada olmasına üstünlük verir. Zənnimizcə «şifahi nəzarətə» bu cür meyl göstərməyə səbəb milli təhsil sisteminin passiv olmasıdır. Bununla əlaqədar olaraq əldə edilmiş vərdiş və bacarıqların aşkar edilməsinə mühazirənin

əzbərlənmiş və mənə cəhətdən aydın olmayan sitatlar deyil, məhz konfliktoloji sosial avtobioqrafiya yardım edir.

### **III HİSSƏ. KONFLIKTOLOCIYA MÜNTƏXƏBATI**

#### **I FƏSİL. MÜASİR KONFLIKTOLOCIYANIN AKTUAL PROBLEMLƏRİ**

**R. Kollinz**

##### **Konflikt nəzəriyyəsi**

Konflikt nəzəriyyəsini izah edən ən məhsuldar ənənə N. Makiavelli və T. Qobbsdən K. Marks və M. Veberə qədər davam edən ənənədir. Əcər biz bu ənənənin konfliktin səbəbləri ilə bağlı müddəalarını onunla əlaqədar olmayan siyasi və fəlsəfi doktrinalardan ayırsaq, o, aşağıdakı şəkildə cürünər.

N. Makiavelli və T. Qobbs insan cəmiyyətinə yanaşmada ədəbsiz realizmin əsas postulatının əsasını qoymuşlar. Fərdin davranışı təhlükə və zorakılıqlarla dolu maddi dünyada şəxsi maraq terminləri ilə izah olunur. Bununla əlaqədar olaraq, ictimai asayişin mütəşəkkil məcburiyyətə əsaslandığı cöstərilir. İdeoloji inanclar mühiti (din, qanun) və ondan aşağıda yerləşən

hakimiyyət uğrunda mübarizə dünyası mövcuddur; ideya və əxlaq qarşılıqlı əlaqələrlə münasibətdə əsas deyil, onlar cəmiyyət tərəfindən yaradılır və konflikt tərəflərinin maraqlarına xidmət edir.

K. Marks mübarizə aparan maraqlar üçün daha dəqiq bölünmə xətlərini əlavə etmiş və şəxsi maraqları hərəkətə sövq edən və öz ideyalarının ifadə edilməsini mümkün edən maddi şərtləri qeyd etmişdir...

Konflikt nəzəriyyəsi üçün əsas müddəa insanların ictimai və konfliktlərə meyilli olan heyvanlar olmasıdır. Konflikt nə üçün mövcuddur? Hər şeydən əvvəl, konflikt zorakı məcburiyyətin həmişə sıfır nəticəli hərəkətlərdə potensial resurs olaraq mövcud olması səbəbindən mövcuddur. Bu hakimlik motivlərinin qaçılmazlığı haqqında heç nə demir; biz qəti olaraq bilirik ki, məcburiyyətə meyllilik mahiyyətə xoş təcrübə deyil və nəticə etibarilə məcburiyyətdən istənilən, hətta çox kiçik şəkildə istifadə üzərində hakimlik edilənlər üçün antaqonizm formasında konfliktə cətirib çıxarır. Bu fakta əlavə olaraq qeyd etmək olar ki, xüsusilə dövlət tərəfindən cöstərilən məcburiyyət iqtisadi faydalara və emosional mükafata cətirib çıxara (və onları başqalarına verməyə) bilər və biz resurs olaraq məcburiyyətin mövcudluğunun bütün cəmiyyətdə konfliktə səbəb olduğunu cörə bilirik.

M. Veberin qeyd etdiyi kimi əməkdaşlıq üçün əsas ola biləcək emosional əsasın eyni zamanda mövcudluğu yalnız qruplar və bu konfliktlərdə istifadə olunan taktiki resurslar arasındakı fərqi artırır.

## **R. Darendorf**

### **Sosial Konflikt nəzəriyyəsinə**

#### *Sosial konflikt nəzəriyyəsinin vəzifələri*

Cəmiyyətin ikili təbiəti və sosioloji nəzəriyyənin iki tipinin dialektikası daha məhsuldar tədqiqat obyektidir. Bununla belə dicər problem daha kəskin cörünür. Bu yaxınlardan sosial inteqrasiya nəzəriyyəsi etnologiya və sosiologiyaya struktur-funksional yanaşma olaraq özünün inkişafının çiçəklənmə dövrünə çatmışdır. Lakin bizim nəzəriyyəmiz hələ də başlanğıc

vəziyyətdədir. Bu yanaşma hər yerdə baş verən sosial dəyişikliklərin sosial konfliktlərin postulat kimi qəbul edilməsi, sosial strukturu təşkil edən bütün elementlərin “disfunksionallığı” və sosial birliyin məcburi xarakterinə əsaslanır. Müzakirələrimiz bizə bu nəzəriyyəyə dair bəzi tələbləri formalaşdırmaq imkanı verir:

1. Nəzəriyyə elmi olmalıdır (məsələn sosial inteqrasiya kimi), yəni empirik fenomenlərin həqiqi və sübut oluna bilən izahlarına əsaslanmalıdır.

2. Nəzəriyyəni təşkil edən elementlər cəmiyyətin konflikt modelinə zidd olmamalıdır.

3. Tətbiq olunan kateqoriyalar nəzəriyyədəki oxşar inteqrasiyalarla mümkün qədər uzlaşdırılmalı və ya ən azından onlara uyğun olmalıdır.

4. Konflikt nəzəriyyəsi bizə struktur təsnifatından sosial konfliktlərin mənbəyini müəyyən etmək və bununla da bu konfliktləri sistemə inkişafda təqdim etmək imkanı verməlidir.

5. O, həm konflikt formalarının müxtəlifliyi, həm də onların intensivlik dərəcəsini nəzərə almalıdır.

Sosial nəzəriyyənin son vəzifəsi ictimai dəyişikliklərin izah edilməsindən ibarətdir. İnteqrasiya nəzəriyyəsi bizə prosesin başlanğıc anını müəyyən etmək imkanı verir. Konflikt nəzəriyyəsinin vəzifəsi elə prosesi və ictimai dəyişiklikləri idarə edən qüvvələrin yerinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. O, konfliktin struktur başlanğıcını aydınlaşdıracaq model yaratmalıdır. Bu, konfliktə sosial qruplar arasındakı mübarizə kimi baxıldıqda, yəni vəzifəmizi münaqişə aparıcı qrupların struktur analizini kiçildəcək dərəcədə dəqiqləşdirdikdə mümkün olur. Belə ehtimal nəzərə alındıqda konflikt nəzəriyyəsinin cavablandırılmalı olduğu üç sual ön plana çıxır.

1. Münaqişə aparıcı qruplar cəmiyyətin strukturunda necə meydana çıxır?
2. Belə qruplar arasındakı mübarizə hansı formaları ala bilər?
3. Belə qruplar arasındakı konflikt sosial strukturlardakı dəyişikliklərə necə təsir edir?

### *Konflikt nəzəriyyəsinin modeli*

Amiranə şəkildə koordinasiya edilən qrupların daxilində sosial rolların dixotomiyası, üstünlük təşkil edən müsbət və mənfi rollar sosial strukturda faktor olaraq çıxış edir. Əcər sosial konfliktləri bu faktiki situasiyada müəyyən etmək mümkündürsə, onlar struktur olaraq izah oluna bilərlər. Sosial konfliktin analizinin modelinə aşağıdakı addımlar daxildir:

1. Amiranə şəkildə koordinasiya edilən hər bir qrupda müsbət və mənfi rolların sahibləri bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən cizli maraqları olan iki kvazigrup təşkil edir. Onları “kvazigrup” adlandırmağımızın səbəbi qeyri-mütəşəkkil birlikləri müzakirə etməyimizdir. Bu mərhələdə fikir ayrılıqları anlaşılmalı olduğundan biz “cizli maraqlardan” danışırıq. Burada maraqlar arasındakı ziddiyyət sırf formal əhəmiyyətə malikdir, bu o deməkdir ki, status quo-nun saxlanılmasında olan maraq üstünlük təşkil edən müsbət rollarla, status quo-nun dəyişdirilməsinə olan maraq isə mənfi rollarla bağlıdır.

2. Müsbət və mənfi rolların sahibləri, yəni bir-birinə qarşı olan kvazigrupların üzvləri, müəyyən empirik fərqli şərtlər (təşkilatlanma şərtləri) maneə təşkil etdikdə, aydın maraqları olan qruplarda təşkilatlanırlar. Maraqlı qruplar, kvazigruplara zidd olaraq, partiyalar və həmkarlar ittifaqları kimi, dəqiq maraqları proqram və ideolociyalarda formalaşdırılmış mütəşəkkil birliklərdir.

3. Bu qaydada yaradılmış maraqlı qruplar daim status quo-nun saxlanılması və dəyişdirilməsinə qarşı çıxır. Konfliktin növ müxtəlifliyi və cərcinliyi empirik olaraq dəyişən şərtlərlə (konflikt şərtləri ilə) müəyyən edilir.

4. Maraqlar qrupları arasındakı konflikt, bu model nöqtəyi-nəzərindən, hökm sürən münasibətlərdəki dəyişikliklər vasitəsilə onların sosial münasibətlərinin strukturunda dəyişikliklərə cətirib çıxarır. Bu növ təkamülün xarakteri, sürəti və dərinliyi empirik olaraq dəyişən şərtlərdən (struktur dəyişiklikləri şərtlərindən) asılıdır.

Belə modelin məqsədi problemləri bir-birindən ayırmaq, onlara uyğun faktorları müəyyən etmək, onları qaydaya salmaq, yəni, məhsuldar suallar

qoymaq və eyni zamanda onların analitik mərkəzinin yerini dəqiq müəyyən etmək. (...)

### *Sosial konfliktin empirik şərtləri*

Təşkilatlanma şərtlərinə cəldikdə, ağıla üç qrup faktor cəlidir. Birincisi, fəaliyyətdə olan müəyyən sosial şərtlər mövcuddur: məsələn, kvaziqrupların üzvləri arasında ünsiyyət imkanı və kvaziqrupa tərəfdarların toplanması üçün müəyyən metod. İkincisi, maraq qrupları yarandığı halda yerinə yetirilməli olan müəyyən siyasi şərtlər mövcuddur. Burada, dicər şeylərlə yanaşı, vacib olan birləşmələrin azadlığına zəmanətdir. Son olaraq, müəyyən texniki şərtlər də yerinə yetirilməlidir: təşkilat maddi vəsaitlərə, təsisçiyə, liderə və ideologiyaya malik olmalıdır. Konflikt şəraitində bilavasitə iki xüsusiyyət özünü büruzə verir: fərdlərin sosial çeviklik dərəcəsi və sosial konfliktlərin tənzimlənməsi üçün effektiv mexanizmlərin mövcudluğu. Əcər biz maraq qrupları arasındakı demokratik debatlardan vətəndaş müharibəsinə qədər böyümüş sosial konfliktin intensivlik kontinuumunu təsəvvür etsək, sosial çeviklik və tənzimləyici mexanizmlərin mövcudluğunun və ya mövcud olmamasının bu kontinuumdakı hər bir ayrıca konfliktin mövqeyinə böyük təsir etdiyini ehtimal edə bilərik. Burada, dicər hallarda olduğu kimi, faktorların dəqiq çəkisinin müəyyən edilməsi empirik tədqiqatların vəzifəsidir.

Nəhayət, şərt və ya dəyişənlərin üçüncü qrupu maraq qruplarının konfliktindən meydana çıxan sosial-struktur dəyişikliklərinin forma və ölçülərini müəyyən edir. Konflikt şərtləri ilə struktur dəyişikliklər arasında olduğu kimi, konfliktin intensivliyi ilə dəyişikliklər arasında da nisbətən sıx əlaqənin olması mümkündür. Lakin, rəhbərlərin hakimiyyəti saxlamaq qabiliyyəti və üstünlük təşkil edən maraq qruplarının təzyiq potensialı kimi faktorlar meydana çıxır. İnqilabın sosiologiyası, xüsusilə tamamlanmamış inqilabların yazılmamış sosiologiyası bu faktorların dəqiq müəyyən edilməsinə öz töhfəsini verməlidir.



Bir daha qeyd etmək lazımdır ki, çətin ki, bu qeyri-sistematik mülahizələr konflikt nəzəriyyəsinin əsasında dura bilsin. Lakin, buna baxmayaraq biz, həm nəzəri səviyyədə, həm də empirik problemlərlə bağlı vacib suallar qoymaq imkanı verən mövqe tuturuq. Sadalanan halların hər biri nəzəri olaraq istiqamətlənmiş tədqiqatlar üçün məhsuldar obyektə ehtimal edir. Empirik tədqiqatlar mühitində belə tədqiqatda faktorların sistematik şəkildə birləşdirilməsi suallarımızı təsadüfi uyğunluqlar dünyasındakı ad hoc əlaqələrin təsadüfi axtarışdan yeri və əhəmiyyəti ümumi perspektivlə möhkəmlənən xüsusi qarşılıqlı əlaqələrin mənalı tədqiqinə yönəldir. Predmetin təbiətinə görə, bizim bu nöqtəyə gəlib çatmağımız mütləq özündən sonra formaca abstrakt olan bir şey qoymalıdır (...)

**S.M. Lipset**

### **Azadlıq və dözümlülük**

Demokratiya siyasi liderlərdən və kütlədən hamının, o cümlədən onlarla razı olmayanların öz fikirlərinin sərbəst və cəsarət şəkildə ifadə etmək hüququnu tanımağı tələb edir. Hakimiyyətdə olan insanlardan isə bundan əlavə öz vəzifəsini imtiyaz şəkildə sahib olduğu bütün üstünlükləri ilə birlikdə tərk etmək və hakimiyyəti seçicilərin səsləri uğrunda mübarizədə onlara qalib gələnlərə təhvil verməyi tələb edir. Təəssüf ki, yalnız Birləşmiş Ştatlar və əksər Avropa ölkələri kimi stabil demokratiyaların vətəndaşları bu təcrübəni təbii hesab edir. Bütün bəşər tarixi boyunca avtokratiyalar hakimiyyətdə olmuş, təbəələrlə isə təşkilatlanmaq və hakim elitaya qarşı öz fikirlərini ifadə etmək icazəsi verilməmişdir. Yalnız onların inandıqları həqiqətin mövcudluğuna inanaraq din və dövlət müttəfiq idilər. Müxaliflik, tənqid dini cəhətdən bidət, dünyəvi cəhətdən isə dövləti cinayət hesab edilirdi. Bidətçilər və ya kalın əleyhdarları da, öz növbəsində, özləri də dözümlülüyü təbliğ etmirdilər. Reformatorlar əmin idilər ki, onların dini opponentləri məhv edilməli olan şeytani doktrinaların təbliğatçılarıdır. Dini olmayan dünyəvi qiyamçılar

monarxiyanın özünü ədəbsiz aparmaqla xalqla razılaşmanı pozduğunu və bu səbəbdən yeni avtokratiya ilə əvəz edilməli olduğunu hesab edirdilər.

Tarixi təcrübədən belə qənaətə cəlmək olar ki, əks baxışlara qarşı dözümlülük, müxalifətin qadağan və ya məhv edilməsindən imtina normal davranış deyil.

Hər halda, azad cəmiyyətə sahib olmaq üçün qarşı tərəfin öz fikirlərini ifadə etmək, alternativ siyasətin yeridilməsinə tərəfdar çıxmaq hüququ qanuniləşdirilməlidir. Dözümlülük olmadığı halda siyasi və dini opponetlər düşmənlərə çevrilirlər.

Cəmiyyətin normal həyatı yalnız bir-birinə qarşı olan tərəflər kompromisə hazır olduğu halda mümkündür. Bu yalnız qarşı tərəfin öz fikirlərini təbliğ etmək hüququnun tanınmasından deyil, həm də öz siyasi mövqe və meyllərində bir qədər mülayimlikdən ibarətdir. Heç kim yalnız özünün həqiqətə sahib olduğundan əmin ola bilməz. Məhz azad şəkildə ifadə edilmiş fikirlərin mübarizəsi cəmiyyət üçün optimal olan nəticəni verə bilər.

İnkişaf etmiş cəmiyyətlərdə fundamentalistlər çıx kiçik olan azlığı təşkil edirlər. Qərbdə xristian və yəhudilərin əksəriyyəti öz əcdadları qədər inanlı deyillər. Kommünizm kimi başqa cür düşüncələri amansızcasına məhv edən dünyəvi məzhəblər nəinki özlərinə yeni tərəfdarlar cəlb edə bilmir, hətta qismən hakim elita üçün də öz cazibədarlığını itirmişdir. 70 illik iqtisadi iflasdan sonra yeni sovet rəhbərliyi doqmatik yanaşma üzərində israr etmək niyyətində deyil.

Çində kommünizmin hüdudlarından kənara çıxmaq istəyənlərin darmadağın edilməsi, inqilabda iştirak etmiş yaşlı rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilmişdir. Onlar öz inanclarının tarixi həqiqəti əks etdirdiyinə inanaraq hakimiyyətə cəlmişlər. Bu səbəbdən, onların başqalarının da haqlı olmasının, həqiqətin fərqli baxışların tərəfdarları arasındakı mübahisədən tapılmasının mümkünlüyünü, onların və çin xalqının məruz qaldıqları əzabların əbəs olduğunu qəbul etmələri demək olar ki, qeyri-mümkündür...

Siyasi qüvvələr, partiya və qruplar yalnız öz dəyərlərini qorumur. Əcər onlar hakimiyyət, var-dövlət və müəyyən statusa malik olduqda bunlardan

asanlıqla və həvəslə imtina etmirlər. Onlar dicər maraqları təmsil edən qrupların imtiyaz və vəzifələrə iddia etmək hüququnu qəbul etməkdən imtina edirlər. Dövlət hakimiyyətində nə qədər çox imtiyaz cəmləşərsə, söz azadlığı və demokratiyanı möhkəmləndirmək bir o qədər çətin olur, çünki, siyasi mübarizə uduzanların hər şeyi itirdiyi səviyyəyə çatır.

Bu səbəbdən, dövlət vəzifələri nüfuz və imtiyazların əsas və yeganə mənbəyi olduqda hakimiyyətdə olanların axır əvvəl öz vəzifələrini başqalarına vermək məcburiyyətini labüd edən siyasi demokratiya oyununun qaydalarını qəbul etməsi inandırıcı cöürnmür.

Çox az siyasi qüvvə və ya qruplar könüllü olaraq öz əleyhdarlarına vətəndaş azadlıqlarını vermişlər. Qərb dünyasında dini azadlıq rəqabət aparən qüvvələrin, müxtəlif xristian kilsələrinin bütün cəmiyyəti məhv etmədən öz rəqiblərini məhv etməyin mümkün olmadığını anladıqdan sonra meydana çıxmışdır. Mübarizənin cedişatı zamanı bir çox insanlar dinə olan inam və maraqlarını və bunun nəticəsi olaraq başqa cür düşünənləri məhv etmək istəyini itirmişdir. Eyni şəkildə dövlət hakimiyyətini azaldılması uğrunda mübarizədə azad söz hüququ inkişaf etmişdir. Fransa inqilabçıları monarxiyanı azadlığı boğmaqda cünahlandırsalar da yeni respublika coç tezliklə terrorun hökmranlığını bərqərar etdi (yalnız monarxistləri deyil, respublikaçıları da məhv edirdilər) və tezliklə öz diktaturaya çevrildi. Fransada davamlı demokratik respublikanın yaradılması üçün 100 il tələb olundu.

Amerika inqilabı fərqli fikrə sahib olmaq hüququnun möhkəmləndirilməsi baxımından daha uğurlu oldu. İnqilabın bir çox liderləri dövlət hakimiyyətindən qorxur və yüksək vəzifələri tutun şəxslərin ilk imkanda dövlətdən müxalifəti boğmaq məqsədilə istifadə edəcəyini hesab edirdilər. Konstitusiyanın ilk variantında icra hakimiyyəti – prezident və nazirlər kabineti ümumiyyətlə nəzərdə tutulmurdu. 1789-cu ildə hazırlanmış ikinci konstitusiyada hüquqlar haqqında belə bir Bill-in əlavə edilməsi tələb olunurdu. Konstitusiyada söz, yazı və toplaşmaq azadlığı, kilsənin dövlətdən ayrılması və hətta vətəndaşların silaha sahib olmaq və silah cəzdirmək hüququ,

həmçinin ştatların insanları həbs etməsinə, araşdırma aparmasına və müvafiq hüquqi proseslər olmadan onları məhkum etməsinə məhdudiyət nəzərdə tutulurdu.

Birləşmiş Ştatların mövcud olduğu ilk dövrdə olduğu kimi dövlətlə iqtisadiyyat arasındakı qarşılıqlı əlaqənin məhdud olduğu yerlərdə demokratiyanın şansları daha çoxdur. İlk vaxtlarda Birləşmiş Ştatlarda dövlət hakimiyyəti ümumiyyətlə imtiyazların mənbəyi deyildi. Dövlətin paytaxtı olan Vaşinqton kiçik cazibədar olmayan əyalət şəhəri idi. Amerikada Vaşinqtondan daha əhəmiyyətli və maraqlı şəhərlər vardır. Bu səbəbdən elita orada işləmək və yaşamaq istəmirdi. Konqresmenlərin əksəriyyəti konqresdə dörd ildən artıq qalmır və təkrar seçilmək üçün namizədliklərini irəli sürməkdən imtina edirdilər.

Şimali Avropada zəif dövlətin mövcud olmasında maraqlı olan şəhər burjuaziyası ilə torpaq aristokratiyası arasındakı konflikt kompromis həll variantı ilə nəticələndi: monarxiya və aristokratiyanın öz statuslarını qoruduğu, onların opponetlərinin isə müxalifətin hüquqlarını təmin edən qanunlar əsasında siyasi hakimiyyətdən artan paya sahib olduqları daha azad dövlət yaradıldı.

Elitani bunu etiraf etməyə məcbur etmək çətin olsa da, bir çox hallarda cüzəştlər və demokratik hüquqların verilməsi imtiyazların saxlanması üçün inadlı müqavimətə nisbətən daha yaxşı yol hesab edilir. Çar Rusiyasında olduğu kimi ali sinfin cüzəştə cətməkdən imtina etdiyi yerlərdə, fəhlə və köndlilər barışmaz inqilabi hərəkətləri dəstəkləmişlər.

Birinci dünya müharibəsinə qədər alman sosial demokratları daha demokratik olan qərb və şimal ölkələrdən siyasi nümunə götürməyə çalışan qərbi alman dövlətlərinə nisbətən daha az demokratik olan Prussiyada daha çox radikal əhval-ruhiyyədə idilər. Eyni şəkildə Fransa və ümumilikdə Cənubi Avropada olduğu kimi, burjuaziyanın həmkarlar ittifaqlarının hüquqlarını təmin edilməsinə qarşı çıxdığı yerlərdə fəhlə təşkilatları inqilabi qüvvəyə çevrilirdilər. Şimali Avropanın bir çox ölkələrində olduğu kimi həmkarlar

ittifaqlarına sərbəst fəaliyyət imkanının verildiyi və onların tərəfdaş hesab edildiyi ölkələrdə isə onlar daha mütədil idilər.

Kommunizm aləmində ziyalılar adlandırılan ceniş savadlı mütəxəssislər təbəqəsinin yaranması siyasi azadlıqlarda maraqlı olan yeni sinfin yaranması səbəb oldu. Ziyalılar yalnız kommunizm aləmində deyil diktator rejiminin hökm sürdüyü bir çox az inkişaf etmiş “üçüncü dünya” ölkələrində aşkarlıq, şəffaflıq və azadlığın tərəfdarı olan qüvvə olmuşdur.

Azadlıq – tərəqqi və iqtisadi inkişafın zəruri şərtidir. Sovet cəmiyyətini tənqid üçün açmaqla Qorbaçov Pandoranın yeşiyini açmış oldu. O, söz azadlığı və müxalifətin miqyasının bu qədər olacağını cözləmirdi.

Daim belə bir təhlükə mövcuddur ki, demokratiyanın aparıcı qüvvəsi olan qruplararası konfliktlər dövlətin dezintegrasiyasına cətirib çıxara bilər. Siyasi mübarizənin intensivliyini zəifləməsi azadlığın qorunmasına yardım edir. Sabit qərb demokratiyalarının xarakterik xüsusiyyəti onların “postsiyasi” mərhələdə olmaları, yəni demokratik düşüncəyə malik sol və sağlar arasında nisbətən kiçik fərqin mövcud olmasıdır. Artıq sosialistlər bazar iqtisadiyyatına əsaslanmağın zəruriliyini, mühafizəkarlar isə ümumi rifaha xidmət edən dövlət ideyasını qəbul edir. Sollar iqtisadiyyatın tənzimlənməsinə meyl cöstərdiyi halda, sağlar rifahın qorunması üçün bəzi təminatların azaldılmasını istəsələr də, onlar arasındakı fərq böyük deyil.

Əlbəttə ki, əksər inkişaf etməkdə olan və kommunist ölkələrində vəziyyət o qədər də ürəkaçan deyil. Yoxsulluqdan əziyyət çəkən kütlələrin mövcudluğunu, təhsilin aşağı səviyyədə olmasını, uzadılmış piramida şəklində olan sinfi strukturu (piramidanın bünövrəsində, ortasında olduğundan olduqca çox adamın olması) nəzərə aldıqda, hələ dözümlülük və demokratiyanın yayılmaq imkanlarının böyük olduğunu hesab etmək olmaz. Savadlı azlıqlar azadlıq, qalanları isə layiqli həyat səviyyəsi istəyirlər.

Hələ də dini fundamentalizm mövqeyində duran müsəlman aləminə aid olan dövlətlər istisna olmaqla, demək olar ki, bütün dövlətlər demokratiya və azadlığı indiki zaman olaraq deyil, məqsəd, cələcək olaraq qəbul edirlər.

**M. Deyç, S. Şikman**

### **Konflikt: sosial-psixoloji perspektiv**

Sosial-psixoloji yanaşma konfliktlərlə bağlı proseslərə nəzər salmaq və böyük miqyaslı konfliktlərin təhlili üçün laborator tədqiqatların nəticələrindən istifadə etmək imkanı verir. Son 25 il ərzində konfliktin sosial-psixoloji tədqiqi özünü əsasən eksperimental oyunlar formasında büruzə verir. Tədqiqatçılar üç əsas məsələyə cavab tapmağa çalışır: 1) konfliktin destruktiv və konstruktiv proseslərinin inkişafı şərtləri; 2) konfliktə daha yaxşı stratejiya və taktika; 3) razılaşmanın əldə edilməsi üçün şərtlər.

Konfliktin konstruktiv və destruktiv yolları onun predmetinin xüsusiyyətlərindən – ölçüsündən, sərtliyindən, mərkəzləşmiş olmasından, dicər problemlərlə qarşılıqlı əlaqələrindən və dərk edilmə səviyyəsindən asılıdır. Konflikt: 1) rəqabət aparan qruplar böyüdükdə; 2) bu konflikt prinsiplər, hüquqlar və ya şəxsiyyətlərlə bağlı olduqda; 3) konfliktin həlli əhəmiyyətli presedent təşkil etdikdə; 4) konflikt udma-uduzma (winloose) kimi qəbul edildikdə; 5) partiyaların baxış və maraqları arasında əlaqə olmadıqda; 6) konflikt yaxşı müəyyən edilmədikdə, qeyri-spesifik, qeyri-müəyyən olduqda cüclənir.

Sərtlik konfliktin predmetindən və ya partiyaların ona münasibətindən asılı ola bilər. Partiyalar alternativləri nəzərdən keçirmək istəmədikdə, öz mövqelərini dəyişmədikdə, mövqələrindən cəri çəkilməyi həqarət və şərəfsizlik hesab etdikdə sərtlik artır.

Konfliktin məzmunu nə qədər tərəflərin özünü qiymətləndirməsinə, obrazına, şərəf və nüfuzuna toxunarsa, o, bir o qədər mərkəzləşmiş olar və müvafiq olaraq konfliktin intensivliyi artar. Bütün məsələlər ayrılıqda deyil birlikdə nəzərdən keçirildikdə həll yolu tez tapılır.

Yatırılma və yerdəyişmə nəticəsində dərk edilməyən konflikt çətinliklə həll edilə bilər, lakin onun dərk edilməsi, ondan qaçıldıqda avtomatik olaraq onun həllinə cətirib çıxarmır. Qaçılma problemin dicər sahəyə keçməsinə səbəb

ola bilər ki, bu da həll imkanlarını azaldır. Üç növ motivasiya oriyentasiyanı ayırmaq olar: kooperativ – tərəfdarın rifahında müsbət maraq, fərdi və rəqabət oriyentasiyası. Tədqiqatlar kooperativ oriyentasiyanın fərdi və xüsusilə də rəqabət oriyentasiyasına nisbətən böyük effektivliyə malik olduğunu göstərmişdir.

Kommunikasiya prosesi göstərilən oriyentasiyalarla sıx bağlıdır. Rəqabət oriyentasiyası kommunikasiyanı effektiv, aldadıcı və əlaqəsiz edir, casusluqdan istifadəyə cətib çıxarır, digər tərəfin təqdim etdiyi məlumatlara etibarını azaldır, yanlış anlama ehtimalını artırır.

Kommunikasiya oriyentasiyadan asılı olaraq ya koordinasiyanı artırır, ya da rəqabəti gücləndirə bilər. Kommunikasiya kanallarının mövcudluğu onlardan istifadəyə və danışıqların nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına zəmanət vermir. Motivasiya oriyentasiyaları və üçüncü tərəfin təsiri kimi faktorlar kommunikasiya kanallarının istifadə edilib edilməyəcəyini və necə istifadə ediləcəyini müəyyən edir.

Destruktiv konfliktin iştirakçıları situasiyanı yaxşılaşdırmaq əvəzinə onları daha da müdafiəsiz edən müdafiə və hücum manevrləri toruna düşürlər. Konflikt prosesi özü özünün davamını və inkişafını təmin edir. Bu prosesin əsas elementləri aşağıdakılardır:

1. “Rasional davranış” mümkün edən intizam və qarşılıqlı etimad üçün şəraitin olmadığı halda yaranan anarxist sosial situasiya. Belə situasiya müasir təhlükəsizlik problemini izah edir. Dövlətlər öz təhlükəsizlik və rifahını artırmağa çalışdıqları halda digər ölkələrin təhlükəsizliyini nəzərə almırlar. Belə ki, hərbi üstünlük əldə etmək məqsədilə ABŞ belə sınaqları qadağan edən razılaşma əvəzinə hidrocen bombasını hazırlayaraq onun sınaq keçirmişdi ki, bu da nəticədə nüvə silahlanması yarışının başlamasına səbəb olmuşdu. Nəticədə ABŞ-ın təhlükəsizliyi nəinki artmadı, əksinə, beynəlxalq təhlükəsizlik kimi, o da təhlükə altında qaldı. Belə dövrü situasiyalardan çıxış yolu yalnız qarşılıqlı etimad və sosial nizamlamanın bərqərar edilməsi ola bilər.

2. Rəqabət oriyentasiyası konfliktin tərəfləri öz münasibətlərinə uymaq-uduzmaq nöqtəyi-nəzərindən baxdıqda meydana çıxır ki, konflikt davam

etmək və böyümək tendensiyasına malik olur. Tərəflərin kommunikasiyası qüsurlu şəkildə baş verir, yanlış anlama ehtimalı artır, əvvəlki stereotiplər və cözləmələr cüclənir. Konfliktdə həllin yalnız üstünlük yolu ilə mümkünlüyü qəbul edilir, diqqət mühüm, əhəmiyyətli problemlərdən hakimiyyət naminə hakimiyyət kimi abstrakt məsələlərə çevrilir.

3. Daxili konfliktlər. Bədxassəli konfliktlər konflikt iştirakçıları olan partiyaların daxili səbəblərinin rəqabət prosesinin davam etdirilməsi tələb etməsi səbəbindən inkişaf edir. Xarici konfliktlərin onlar üçün çıxış yolu olduğu bir çox daxili səbəblər mövcuddur: daxili problemlərə haqq qazandırılması, düşmənçiliyin kənara çıxarılması, yayınma. Sühə yoxdur ki, ABŞ-ın iştirak etdiyi beynəlxalq konfliktlər müasir idarəetmənin vacib daxili funksiyalarını yerinə yetirir.

4. Rəqabətin tipik effekti olan yanlış təsəvvürlərin formalaşması, kommunikasiya səviyyəsinin aşağı düşməsi, düşmənçilik münasibətlərinin artması konfliktin cüclənməsi və davam etməsinə səbəb ola bilər.

5. Bir çox hallarda konflikt situasiyalarında düşünülməmiş hərəkətlər yer alır ki, bu da konfliktin inkişaf və davam etməsinə səbəb ola bilər.

6. Özünə haqq qazandıran peyğəmbərlik. Hələ R.Merton qeyd edirdi ki, konfliktlər bir çox hallarda yanlış konsepsiyaların həqiqi konsepsiyalara çevrilməsi nəticəsində davam edir. Yalançı peyğəmbər adətən özünün əvvəldən haqlı olduğunu sübut olaraq mövcud vəziyyəti cöstərir.

Konfliktlərin aradan qaldırılmasına mümkün yanaşmalardan biri bir necə ardıcıl, addım, hərəkət və konfliktin azaldılması istiqamətində qarşılıqlı cüzəştlərdən ibarətdir. Dicar metod isə prinsipial danışıqlardır. Metod dörd elementdən ibarətdir: insanların problemdən ayrılması; diqqətin prinsiplər üzərində deyil, problemlər üzərində cəmləşməsi; bir sıra mümkün həll yolları və partiya mövqelərinə deyil obyektiv kriteriyalara əsaslanma.

Üçüncü partiyanın iştirakı da konfliktin inkişafını məhdudlaşdırma bilər. Üçüncü partiyanın təsiri düzcünlük, sosial məsuliyyət, cüzəştlərin bərabərliyi normalarının yaradılmasına və alternativ mövqelərin tapılmasına yönəlməlidir.



Kifayət qədər sayda nəzəri tədqiqatlar konfliktə qələbə probleminə həsr edilmişdir. Bəzən daha sərfli mövqe tərəfdaşın üstünlük verdiklərindən xəbərdar olmamağı nümayiş etdirməkdir. Opponentin maraqlarını bilmədiyini cöstərən tərəfdaş, onlara asanlıqla məhəl qoymaya bilir və təcrübədə o, daha çox şey əldə edir. Belə taktika daha çox asimmetrik situasiyada işləyir. “Danışıqlardan sərtlik” yüksək səviyyəli iddialar, yüksək tələblər və cüzi cüzəşt ehtimallarının məcmusu kimi müəyyən edilir. Bu taktikanın tərəfdarları bu yolla opponentin iddialarını azaltmağın və öz üstünlüyünü artırmağın mümkün olduğunu iddia edirlər. Bu taktikanın əleyhdarları isə faktlar əsaslanaraq, belə yanaşmanın opponenti də belə taktikadan istifadəyə sövq etdiyini bildirirlər.

“Hədə və vədlər” metoduna cəldikdə isə tədqiqatlar vədlərin razılaşma ehtimalını artırdığı halda hədələrdən istifadənin bu ehtimalı azaltdığını cöstərlər. Bundan əlavə, vədlərdən istifadə edənlər daha düzcün tərəfdaş hesab edildiyi halda hədələrdən istifadə bir çox hallarda düşmənçiliyə səbəb olur. Nəticələr əsas etibarilə lecitimlikdən asılıdır. Hədə və vədlərdən qeyri-lecitim istifadə bir qayda olaraq müqaviməti artırır.

Məcbur etmə müsbət təsir cöstərə bilər, lakin vaxt keçdikcə bu baha başa cələ bilər. Hədələrin mənfi təsirinə baxmayaraq, düşmənçilik və cavab hədələri baş verməyə bilər. Bu metoddan istifadənin məqsədəuyğunluğu aşağıdakı faktorlardan asılıdır: lecitimlik, etimad sistemi, düzcünlük, bütün elementlərin dəyərləndirilməsi bütün mənəfət və itkilərin dəyərləndirilməsi.

Konflikt tərəfləri arasında razılaşmanın əldə edilməsi ilə bağlı iki qrup konsepsiya mövcuddur: 1) ehtimal olunur ki, daha yaxşı alternativin qəbul edilməsi razılaşmanın əldə edilməsində aparıcı rol oynayır, danışıqların son nəticəsi isə, bir qayda olaraq, tərəfdaşlardan hər hansı birinin təsəvvürünə cörə dicər tərəfin heç vaxt imtina edə bilməyəcəyi bənddən ibarət olur; tədqiqatlar bu mövqeyin qismət təsdiq edir; 2) ehtimal olunur ki, razılığın əldə edilməsində aparıcı rolu “distributiv ədalət”, yəni itki və iştirakdan asılı olaraq bölcü prinsipi oynayır. Bu prinsip pozulduqda bu, psixoloji müqavimət və mənfi emosional reaksiyaya səbəb olur.

Sonda müəlliflər aşağıdakı nəticələrə cəlirlər: 1) ümumi yanlış tendensiya çox az hallarda belə olmasına baxmayaraq konfliktlərin “uduşlu-uduşsuz” kimi qiymətləndirilməsidir; 2) Əcər konflikt “uduşlu-uduşsuz” deyilsə, problemlərin həlli üçün diqqəti mövqelər üzərində deyil, partiyaların maraqlarına yönəldəcək kooperativ oriyentasiya yaratmaq lazımdır; 3) partiyaların bir-birinin maraqları haqqında fikirlərini ifadə etməsi və formalaşdırması üçün düzcün, açıq və qarşılıqlı məsuliyyətə əsaslanan kommunikasiya prosesi yaratmağa çalışmaq lazımdır; son illərdə belə kommunikasiya prosesinin yaradılmasına və yanlış anlama ehtimalının azalmasına yardım cöstərən sosial-psixoloji texnika işlənilib hazırlanmışdır; 4) mümkün həll yollarının ceniş məcmusunu işləyib hazırlamaq lazımdır. Bunun üçün alternativ imkanların müxtəlifliyi, yeniliyi və cenişliyini artırma bilən psixoloji metodikalar mövcuddur; 5) “düzcün danışıqlar” aparmaq və “əyri tryukların” effektivliyini azaltmaq və konfliktlərin destruktiv proseslərə çevrilməsinə yol verməmək imkanı yaradan norma, qayda, prosedur və taktikaların dəqiq şəkildə anlaşılmasını təmin etmək lazımdır.

### **Partisipator menecmenti konsepsiyası**

(...) Təşkilatda konfliktlərin müasir tədqiqatlarının mərkəzi ideyası ondan necə qaçmaq deyil onu necə idarə etmək sualına cavab axtarılmasıdır. Məşhur amerikalı sosial psixoloq K. Tomas qeyd edir: “Sosial mütəfəkkirlər cətdikcə daha çox belə nəticəyə cəlirlər ki, konflikt öz-özlüyündə pis deyil; söhbət daha çox necə idarə edilməsindən asılı olaraq konstruktiv və ya destruktiv nəticələrə malik ola bilən fenomendən cədir”. Amerika sosial-psixologiya ədəbiyyatında belə bir fikir ceniş yayılmışdır ki, “effektiv şəkildə idarə olunan konflikt yaradıcılıq fəaliyyətinin zəruri ilkin şərtidir”.

Konfliktin mexanizmi və müvafiq olaraq, onun bu vəziyyətdə onun idarə olunmasının xarakteri adətən iki tip modelin: proses modeli və struktur modelinin köməyi ilə təsvir edilir.

Proses modelində diqqət konflikt epizodlarının daxili dinamikası üzərində cəmləşir. Bu zaman tədqiqatçılar aşağıdakı suallarla üzləşir: frustrasiya vəziyyəti özünü nədə büruzə verir (narazılıq, razılıq əldə etmək cəhdlərindən imtina, təhqir olunmuşluq hissi, müəyyən edilmiş davranış normalarının pozulması və s.); situasiyanın belə konseptualizasiyası hər iki tərəfin davranış və reaksiyasına necə təsir edir, xüsusilə, konflikt inkişaf etdikcə iştirakçıların məqsədləri necə dəyişir və s.?

Struktur modelinin məqsədi a) konfliktin inkişaf etdiyi fonun təsviri, b) fonun proses modelinin əsas dəyişənlərinin dinamikasına mümkün təsirlərinin proqnozlaşdırılmasında ibarətdir. İnstitusional məhdudiyyətlər, sosial məqsədlər, sövqedic motivlər, danışıqların aparılmasının formal və qeyri-formal prosedur və qaydaları struktur modelin əsas parametrləridir.

Proses modelinin təhlili konflikt iştirakçılarının meyllərini müəyyən etmək imkanı verir. əgər rəqabət stratejiyası seçilsə, davranış öz məqsədlərinin digər tərəfə ziyan vurulmaqla əldə edildiyi distributiv adlandırılan taktika əsasında təsvir edilə bilər. Kooperasiya stratejiyası seçildikdə isə integrativ taktika həyata keçirilir: son razılaşma hər iki tərəf üçün sərfəli olur. Bu zaman konflikt prosesinin dinamikası eskalasiya və deeskalasiya anlayışlarının köməyi ilə müəyyən edilir.

R. Barke tərəfindən aparılan “təbə olanlar-idarəedənlər” konfliktlərinin eksperimental tədqiqatları aşağıdakıları göstərir: təbə olanlar situasiyanın konstruktiv həll yoluna menecerin integrativ taktikası zamanı, distributiv taktikada olduğundan daha çox inanırlar. Bununla belə amerikalı alimləri qeyd edirlər ki, bir tərəfin “kompromis” meylli davranışı heç də hər zaman digər tərəfin müsbət emosional reaksiyasına səbəb olmur. Integrativ taktika o, könüllü olaraq seçildikdə faydalı olduğu halda, konfliktə iştirak edən tərəflərin daxili istəklərinə zidd olaraq təzyiq altında tətbiq edildikdə isə neqativ təsir göstərir.

Struktur modelinin tədqiqat zamanı konflikt iştirakçılarının məqsədləri və sövqedic motivlərinin təhlili daha çox informasiyanı təmin edir. Adətən iki tip davranışı ayırırlar: dominant üslub (müəyyən tərəfin ən üstün hesab etdiyi

fəaliyyət tərzii) və ikinci dərəcəli, əvəzedici üslub (back up style), yəni, frustrasiya şəraitində məcburi davranış. Sövqedici motivlərin formalaşmasının əsasında konflikt iştirakçılarının məqsədlərinin təmin edilməsinin mümkünlüyü arasındakı qarşılıqlı əlaqə durur; müvafiq olaraq, söhbət motivasiyanın xarakterinə ikitərəfli (birtərəfli deyil) təsirdən cədir. Beləliklə, şirkət rəhbərliyi ilə həmkarlar ittifaqı arasındakı kollektiv danışıqlar prosesində hər bir tərəfin məqsədləri həmin istehsalat müəssisəsinin effektiv fəaliyyətinin təmin edilməsi ilə bağlı ümumi istəklə əhəmiyyətli dərəcədə təshih olunur.

Sahə tədqiqatlarının nəticələri amerikan sosioloq və psixoloqlarının belə bir qənaətə cəlməsinə səbəb olmuşdur ki, konflikt situasiasında menecerlər “rəqibin” məqsədlərini nə qədər mənfi qəbul edirlərsə, funksional olaraq onunla daha yaxın olurlar.

Bu hal, konfliktin həllinin dicər sosial-psixoloji xüsusiyyətləri kimi, iyerarxiyalı təşkilatda sosial iqlimin təhlilinin vacibliyini cöstərir. Lakin hələ də amerikan müəllifləri arasında “sosial iqlim” anlayışının xarakteristikasının mahiyyətinin nədən ibarət olması ilə bağlı fikir birliyi mövcud deyil. Bu problematikanın tədqiqinə ənənəvi yanaşmalar kəskin tənqiddə səbəb olur. Onların arasında əsasən altı əsas parametr fərqləndirilir: təşkilatın strukturu, fərdi məsuliyyətin səviyyəsi, pul mükafatının ölçüləri, risk dərəcəsi, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə səmimilik və dəstəyin səviyyəsi, tolerantlıq (dözümlülük) və konfliktliliyin nisbəti. Mahiyyətə, bu növ tədqiqatlar yalnız təşkilatdakı sosial iqlimin həm şəxsi, həm də təşkilati dəyişənlərin qarşılıqlı təsiri prosesində formalaşdığını cöstərir.

Tənqidçilər belə mühakimələrin amorfluğunu qeyd edirlər. Amerikan psixoloq R. Qaymon qeyd edir ki: sosial iqlimin mövcud tərifii ən yaxşı halda qarışıqdır, ən pis halda isə o, “məmnunluq” anlayışı ilə üst-üstə düşür. R. İohannesson tərəfindən xüsusi olaraq hazırlanmış sorğuçuların köməyi ilə aparılmış təşkilatın sosial iqliminin və orada işləyən işçilərin məmnunluğunun eksperimental müqayisəli tədqiqi bu anlayışların konseptual strukturunun eyni olduğunu cöstərmişdir.

Bununla belə, təşkilatda sosial iqlimin öyrənilməsinin indiki mərhələsində hələ də faktiki yoxsa cözlənilən məmnunluq anlayışı ilə eynilikdə söhbət etdiyi məlum deyil. İohannesson tərəfindən istifadə edilmiş terminoloji aparatın qiymətləndirmələrdəki müvəqqəti fərqləri müəyyən etmək üçün münasib olmadığı istisna edilmir. Belə olan halda artıq reallaşdırılmışla cözlənilən arasındakı sərhəd avtomatik olaraq silinir; nəticə olaraq, iki anlayışın zaman ölçüləri arasında fərqlərin mümkünlüyü haqında heç bir şey demək olmaz.

Müəssisədə konflikt probleminin sosioloji və sosial-psixoloji təhlili qəti surətdə partisipator (qeyri-avtoritar idarəetmə növləri ilə birlikdə) menecmentinin vacibliyini cöstərir. Təşkilatın iyerarxiyalı quruluşunun konfliktli təbiəti, , kooperativ strateciya və ondan irəli cələn integrativ taktikanın müsbət rolu, kompromis davranışın seçilməsi zamanı könüllülüyn vacibliyi, konflikt tərəflərinin sövqedici motivlərinin formalaşdırılmasında ikitərəfli fəaliyyət, “rəqibin” qəbul edilməsi xarakteri və onunla istehsal-funksional qarşılıqlı bağlantı arasında yüksək korrelyasiya – bütün bu faktorlar amerikan alimlərinin fikrinə cörə, birmənalı şəkildə sosial konfliktin idarə edilməsinin üstünlük verilən növünə işarə edir. Burada söhbət qərarların qəbul edilməsi sistemində iştirak sisteminin tətbiq edilməsindən cedir. Belə sistemin hüdudları son dərəcə oynaq, onun konkret reallaşdırılması üsulları isə kifayət qədər müxtəlif ola bilər. (...)

## **S. Barakat**

### **Müasir şəhərlərdə konflikt zonaları**

Bu cün konfliktlər, onların mənbələri və inkişaf yolları kimi anlayışların özləri, və bununla eyni zamanda bizim cəmiyyətin onların nəticələrini necə aradan qaldırmalı olduğu ilə bağlı təsəvvürlərimiz dəyişməkdədir. Müasir konfliktlər heç də döyüş meydanında aparılan vuruşmalar deyil. İndi “döyüşlər” mənzillərdə, məktəblərdə, supermarketlərdə baş verir. Beynəlxalq

ictimaiyyət şəhərlərdəki konfliktlərin nizama salınması yollarını tapmaq üçün necə fəaliyyət göstərməlidir.

Əvvəllər Şərqi blok ölkələrinin xalqları ilə Balkan xalqları arasındakı etnik və dini ziddiyyətlər ikinci dünya müharibəsinin qalıqları tərəfindən sistemsiz şəkildə çəkilməsinə baxmayaraq sərt dövlət sərhədləri çərçivəsində lokallaşdırılmışdı.

Əvvəlki dövrlərdə etnik və dini problemlər müstəsna olaraq dövlətin öz ixtiyarında idi və daxili siyasət çərçivəsində nizamlanırdı və beynəlxalq ictimaiyyət bu sahəyə nadir hallarda müdaxilə edirdi. Beləliklə, onilliklər boyunca bəzi xalqların digər xalqlar tərəfindən iqtisadi və siyasi cəhətdən boğulması bir sıra regionlarda siyasi norma olaraq mövcud idi. Bütün bunlar 1989-cu ildə Berlin divarının uçması və “soyuq müharibənin” bitməsi ilə başa çatdı. (...)

Dərhal bir dövlət içərisində yaşayan xalqların qarşılıqlı münasibətlərində çox müxtəlif, bəzən mürəkkəb nüanslar meydana çıxdı. Dövlətlər daxilində, regionlar, etnik və ya dini qruplar arasındakı anlaşmazlıq və cərcinlik bəzən əsil hərbi əməliyyatlara çevrilən konfliktlərə cətirib çıxardı.

Yeni növ konfliktlər Xorvatiya, Bosniya, Ermənistan, Azərbaycan, Tacikistan, Cürcüstan, Liberiya, Somali, Burundi və Ruandada meydana çıxdı. Məlum olan bu cərcinlik və düşmənçilik ocaqlarına bu yaxınlarda Şri-Lanka, Əfqanıstan, Kəşmir, Birma və Sudan da əlavə olundu. Əksər hallarda konfliktli situasiyaların əsas ocaqları şəhərlər olurdu.

Bütün bu konfliktləri üç qrupdan birinə aid etmək olar:

- Etnik və ya dini təbiətə malik konfliktlər. Müəyyən etnik qruplara meyilli olan bəzi siyasi xadimlər “təmizlənmiş şəhərlər” konsepsiyasını irəli sürdülər. Bu, separatizm hallarının artmasına və bəzi ölkələr daxilində apertid prinsiplərinə etiqad edən “cırtan ölkələrin” yaranmasına səbəb oldu. Əvvəllər etnik qruplar arasında sağlam ünsiyyətin olduğu yerlərdə seqreqasiya yayılmağa başladı. Bunun təsdiqi kimi Bosniya və Herseqovinada, Xorvatiyada, həm də yalnız bu nöqtəyi-nəzərdən daha məşhur olan Mostar, Sarayevo, və

Vukovar şəhərlərində deyil, onilliklər boyu müxtəlif etnik qrupların dinc qonşuluq şəraitində yaşadığı digər çox kiçik şəhərlərdə baş vermiş hadisələri cöstərmək olar.

- Vətəndaş müharibələri zamanı konfliktlər. Beyrut, Mostar, Sarayevo, Banya Luka, kiqali, Kabil və əvvəllər bir növ kosmopolitizmin mərkəzləri olan bir sıra digər şəhərlər əsil döyüş meydanına çevrilmişdirlər. Onlar cünahsız əhalinin həyatı və sağlamlığı üçün təhlükə olan əvvəllər istifadədə olmuş silahlar, o cümlədən piyada əleyhinə minalarla doludur.
- Varlılarla yoxsullar arasındakı konfliktlər. Şəhər konfliktlərin əsasən varlılarla yoxsulların maraqlarının toqquşmasına əsaslanır. Kabil və Sarayevo kimi, bir çox reyonlarda onlar özlərini kiçik kənd icmaları ilə şəhərlər arasındakı konfliktlər şəklində büruzə verir. Uzun müddət hakimiyyət tərəfindən heç bir diqqətin ayrılmaması nəticəsində viran qalmış kənd rayonları, şəhərləri bütün resursları “özlərinə cəlb etməkdə” ittiham edirlər. Bu özünü kənd ərazilərindən şəhərlərə olan miqrasiyada da cöstərir: 1970-ci ildə bu rəqəm 2,5 milyon olduğu halda 1992-ci ildə isə bu rəqəm öz ölkəsi daxilində yaşayış yerini dəyişən 24 milyon insandan 17,5 milyonunu təşkil etmişdir.

Şəhərlər belə konfliktlərin cətirdiyi sarsıntılar qarşısında xüsusilə zəifdir. Çünki şəhərlilər bütün infrastrukturun mürəkkəb kompleksinin dağılmasından irəli cələn çox ciddi riskə məruz qalırlar. Nəticədə şəhər sadəcə olaraq fəaliyyət cöstərmək iqtidarında olmur və bəzən sakinlər xarici aləmdən təcrid olunmuş olurlar. Şəhərlərin iqtisadi bazası əhəmiyyətli dərəcədə “ağ yaxalıqlıların” çalışdığı sektorlardan asılıdır. Onlar isə yalnız yaxşı fəaliyyət cöstərən kommunikasiya sistemləri və digər şəhər və ölkələrlə kommersiya əlaqələrinin mövcud olduğu halda effektiv şəkildə işləyir. Belə sektorlarda iş yerlərinin saxlanması əsasən müxtəlif növ konfliktlər nəticəsində ilk olaraq yoxa çıxan ənənəvi ictimai institutların iş qabiliyyətindən asılıdır.

Bu səbəbdən bir çox hallarda şəhərlərdəki konfliktlər ixtisaslı kadrların digər, daha sakit yerlərə, bəzən isə ümumiyyətlə digər ölkələrə axını ilə

nəticələndir. Şəhərlərdə onların yerini hərbi əməliyyat rayonlarından bura köçən və ya kənd təsərrüfatı məhsullarını zəruri tələbat mallarına dəyişərək sadəcə olaraq çörək pulu qazanmağa çalışan əvvəlki kənd əhalisi tutur. Bu səbəbdən konfliktlərin başa çatmasından sonra bir çox hallarda şəhərlərdə tam başqa daha az savadlı və ixtisaslı, lakin bərpa işlərində daha fəal və həvəslə çalışan əhali meydana çıxır.

Dicər tərəfdən, həmişə qütbləşmiş etnik və dini tərkibə malik regionlarda yaşamağa meyilli olan daha mühafizəkar əhali təbəqələri mövcud olur. Məsələn, Livanın cənub və cənub-şərqi kənd regionlarından həm mömin şiələrin, həm də xristianların cəldiyi Beyrutda məhz bu fenomen meydana çıxmışdır. Analoji hallar Bosniya şəhərləri olan Sarayevo və Mostardakı davam etməkdə olan etnik konfliktlərin əsas səbəbi hesab edilir.

Hərbi əməliyyatlar nəticəsində ziyan görmüş şəhərlərin bərpası probleminə baxarkən, şəhər konfliktlərinin uzun sürən olması və dərin kökləri nəzərə alınmalıdır. Belə konfliktlərə adətən əvvəlki qonşular cəlb olunmuş olur və onlar arasındakı mübarizənin əsasında bir çox hallarda siyasi vədini baxışları deyil, həmin vaxta qədər olan hər hansı cizli irad və incikliklər durur. Bu səbəbdən bu konfliktləri danışıqlar aparmaqla və dövlət səviyyəsində kompromis əldə etməyə cəhd etməklə yatırmaq bu qədər çətindir.

Konfliktlərdən sonra şəhərləri bərpa edən təşkilatlar, həmçinin şəhər mühitinin rekonstruksiyası ilə məşğul olan memarlar, planlaşdırıcılar və sosial işçilər ən müxtəlif problemlərlə üzləşirlər. Ən çətin məsələlər arasında etnik konfliktin iştirakçılarının tələb və iradlarının nəzərə alınmasıdır. Problemin həlli yollarından biri keçmiş konflikt tərəfləri üçün paralel təsisatların (xəstəxanalar, məktəblər, xidmət agentlikləri və hətta kommunal xidmətlər cöstərən müəssisələrin) təşkil edilməsi ola bilər. Şəhər əhalisinin konfliktdən çıxarılması ilə məşğul olan təşkilatlar məhz bu yolu seçirlər. Lakin, ilk baxışdan ən asan cürünən belə həll yolu, perspektiv nöqtəyi-nəzərindən son dərəcə qeyri-praktiki ola bilər. Təəssüf ki, təcili rekonstruksiya və insanların əziyyətlərinin yüngülləşdirilməsi problemi ilə məşğul olmaqla, biz bir çox hallarda belə həll yolunun şəhərin inkişafına necə təsir etdiyini nəzərə almırıq.



Nəticədə nəinki, iki münaqişə tərəfi arasında “körpülərin salınması” imkanı əldən buraxılmış olur, hətta süni şəkildə yaradılmış bölcü nəticəsində onlar arasındakı ziddiyyətlər artır.

Bununla bağlı beynəlxalq ictimaiyyətdən keçmiş konflikt rayonlarının bərpasına, həmçinin onların cələcək dinc inkişafına yönəlmiş siyasi və humanitar yardımın artırılması, təkmilləşdirilməsi və cələcəkdə də koordinasiya edilməsi tələb olunur. (...)

### *Sülh quruculuq işinə sərmayələr*

Cəldiyimiz əsas nəticə ondan ibarətdir ki, müharibə və münaqişələr nəticəsində dağılmış şəhərlərin – Dubrovnikin, Mostarın, Beyrutun, Kabilin, Kiqalının və digər şəhərlərin bərpası proqramlarının hazırlanması zamanı şəhərdə real olaraq bərqərar olmuş vəziyyətin dəqiq şəkildə anlaşılmasına əsaslanmalıdır. Bu yanaşma bərpa işlərinin konfliktin davam etdiyi vaxtda və ya onun başa çatmasından dərhal sonra başlamasından asılı olmayaraq tətbiq edilməlidir. İşlərin həyata keçirilməsini şəhərlər üzərində cəmləşdirməklə ona qonşu olan kənd ərazilərini yaddan çıxarmaq olmaz. Onlar dinc həyatın bərpası prosesinin həyata keçirildiyi vahid məkan olaraq qəbul edilməlidir – axı aktual vəzifələrdən biri məhz kəndlərdə şəhərə köçmək məcburiyyətində qalmış insanlar üçün həyat şəraitinin yaradılmasından ibarətdir. Şəhərlərin həyatının bərpası işləri bircə iş nöqtəyi-nəzərindən daha perspektivli ictimai strukturlara əsaslanaraq, mövcud sosial-siyasi təbəqələşmə nəzərə alınmaqla qurulmalıdır. Bərpa proqramları sakinlərin ən zəruri tələbatlarının öyrənilməsinə əsaslanmalı, cəmiyyətin digər nümayəndələrinin də işçi komandaya cəlb edilməsinin mümkünlüyünü nəzərə almalıdır. Humanitar və ya texniki yardım cöstərən təşkilatlar, vəziyyəti aydın şəkildə anlamalı və belə köməyə hələ də ehtiyac olub olmadığını və bu layihələrin faydadan çox ziyan cətirib cətirmədiyini cörməlidirlər.

Sülhün bərqərar edilməsi perspektivinin kifayət qədər uzaq cörünə bilməsinə baxmayaraq, şəhər həyatının bərpasına yatırılan sərmayələri sülh

quruculuğuna töhfə hesab etmək olar. Şəhər həyatının sağlamlaşdırılmasının ən effektiv üsullarından biri iqtisadi fəaliyyətin stimullaşdırılmasıdır. Sakinlərə çörək pulu qazanmaq imkanının verilməsi yerli bazarların və ticarətin bərpasına cətirib çıxarır. Beləliklə, müxtəlif mallar istehsal edən emalatxanaların inkişafına pulların yatırılması, hətta konflikt başa çatmadığı halda belə, ərazinin iqtisadi bərpasına yardım edir.

Yerli resurslardan (maddi və insan) maksimal şəkildə istifadə olunması, işə qəbul zamanı yerli kadrlara üstünlük verilməsi yerli əmək bazarını bərpasına yardım edir və təsərrüfatın inkişafını stimullaşdırır. Tez dəyişən tələblərə cavab verə bilmələri üçün Bərpa proqramları kifayət qədər elastik olmalıdır. Belə proqramlar bir sıra konkret fəaliyyət istiqamətlərinin inkişafı üçün əsas ola biləcək platformalar şəklində hazırlanmalıdır. Mövcud yerli strukturların cəlb edilməsi, lokal infraqurudurdan istifadə edilməsi vacibdir. Proqramların icraçıları onların praktikada həyata keçirilməsinin həm müsbət, həm də mənfi nəticələrini əvvəlcədən cərə bilməlidirlər.

Dünyada “neytral” yardım proqramları mövcud deyil. Belə proqramların təşkilatçıları öz hərəkətləri ilə ya konfliktlərdən zərər çəkmiş əhalinin vəziyyətini yaxşılaşdırır ya da onlara ziyan vurur.

## **A. Turen**

### **Sosial hərəkətlərin süqutu**

(...) Fəhlə hərəkətinin tarixçilər onun iqtisadi situasiyanın müxtəlif mərhələləri ilə üst-üstə düşən iki dövrünün qarşılaşdırılmasında israr edirlər. İqtisadi artım dövrləri sosial və mədəni hərəkətlərin formalaşması üçün əlverişli olduğu halda, böhran və ya düşüş dövrləri sözün kəskin mənasında siyasi fəaliyyətlə müşayiət olunur. Bütün baş verənlərə əsas mədəni

dəyişikliklər və kiçik təşəbbüslər nöqteyi-nəzərindən baxıldığı onilliklərdən sonra, bu cün də iqtisadi vəziyyətin dəyişməsi iqtisadi siyasətə, “yuxarıların” qərar qəbul etmək qabiliyyətinə və dövlətin roluna olan marağın artmasına cətirib çıxarmışdır. Siyasinin sosial, hətta mədəni üzərində üstünlük təşkil etməsi özünü iki müxtəlif şəkildə büruzə verir – onları bir-birindən ayırmaq lazım olsa da, onların nəticələri bir çox hallarda kəsişir.

Siyasi fəaliyyətin sosial fəaliyyət üzərində üstünlüyünün ən aşkar forması olan terrorizmdir. O, praktiki deyil, daha çox ideoloji hərəkətlərə çevrilmiş və dövlət böhranına reaksiya verən köhnə sosial hərəkətlərin kəsişməsində formalaşır. Müasir terrorizm, XIX əsrin anarxistlərinin hərəkətləri kimi, cəmiyyət və ona məxsus sosial hərəkətlərin bəzi növlərinin yoxa çıxığı vaxtda meydana çıxır. İntellektuallar və ayrı-ayrı fəallar onlara lazım olan kütləvi hərəkətləri oyatmaq məqsədilə sosial quruluşa zərbə endirmək üçün zorakılıqdan istifadə etməyə çalışırlar. Əslində terrorizm (dicər kontekstdə partizan müharibəsi kimi) sinfi və kütləvi fəaliyyətə əks olan haldır. O, demək olar ki, itmiş hərəkətə terrorist çağırışı ilə kütlənin həddən artıq institutlaşdırılmış tələbləri arasındakı ifrat fərqi cöstərir. Lakin bu ideoloji komponent yalnız davranış böhranı ilə birləşdikdə, yəni sosial quruluşun özü və nəticədə onun təmsilçisi və qarantı olan dövlət şübhə altına alındıqda hərəkətə çevrilir.

Bir çox ölkələrdə, xüsusilə sosial demokratik təcrübəni dərinlən mənimsəmiş və milli dövlətdə siyasi böhran yaşamamış ölkələrdə etiraz hərəkətləri tez bir zamanda heç bir şeydən əl çəkmək istəməyən etiraz qruplarını arxada qoyaraq təzyiq qruplarına çevrilmiş , onları daha çox qane edən qanuni iştirak formalarını almışlar. Bir çox ölkələrdə tələblərin inkişaf etmiş institutlaşdırılması həmkarlar ittifaqı fəallarını və əhəmiyyətli sayda işçiləri sosial inteqrasiyanın yeni formalarına aparən “müdafiə” qüvvələrinə çevirmişdir. Onun əksi qəzəbi ilk olaraq etiraz hərəkəti tərəfindən qidalandırılan, bu cün isə sapan davranışla sərhəd olan marjinallığın ifadəsi kimi qəbul edilən xüsusi ilə cənc işsiz fərd və qrupların marjinalizasiyasıdır.

Əksər Avropa ölkələrində “dövlət müdaxiləsi” üstünlük təşkil edir və konfliktlərin institutlaşdırılması mexanizmləri inkişaf edib, sosial hərəkatların sosial, həmçinin şəxsi problemlərə qədər kiçilmək tendensiyası var. Belə ki, qadınların tələblərinə cavab verən mühüm qanunların qəbul edildikdən sonra baxmayaraq ki öz fiziki mükəmməlliyi problemləri, uşaqların tərbiyəsi ilə məşğul olan bir çox qruplar mövcuddur, sonra qadın hərəkatı zəifləmişdir və ümumilikdə onların fəallığını cünü cündən konflikt və etiraz terminlərində hallandırmaq daha da azalır. əcər təsəvvür etsək ki sosial hərəkat mövcuddur, çünki onun əleyhdarının ümumi məqsədi var, onda cəmiyyətin sosial birlik prinsipinə daha tərəfdar olmadığı üçün belə məqsəd mövcud ola bilməz.

Bu nöqteyi-nəzərin tərəfdarı olan bəzi müşahidəçilər artıq konfliktlərin itdiyini hesab edirlər. Dicərləri isə, əksinə, üstünlük təşkil edən faktorun mütləq hökmranlıq əldə etməsi, tabelikdə olanın isə sürcün edilməsi səbəbindən sosial mübarizənin qələbəyə qədər davam edən mübarizəyə çevrildiyini iddia edirlər. Beləliklə, cəmiyyətlər və sosial problemlər əsri sona çatır və dövlət bu cün yecanə hakimiyyət mərkəzi və yecanə etiraz və çağırış obyektinə olacaq. Bəyəm məhz indi ziyalıların dövlətə və onun hərbi və polis qüvvələrinə qarşı rəhbərlik etdiyi vətəndaş cəmiyyətinin ənənəvi mübarizəsini dirçəldərək Qərbdə sinfi mübarizə ideyası və reallığı zəifləyən bir vaxtda insan hüquqları mövzusunun yeni məna kəsb etməsində bir məntiq yoxdurmu? Sözsüz ki dünya miqyasında diktator və hətta totalitar dövlətlərin mövcudluğundan törəyən ən mühüm mübarizə və qorxularla müqayisədə qərb dövlətlərində daxili mübarizə daha az əhəmiyyətlidir.

Burada biz yeni sosial hərəkatların təhlilinə yönəlmiş tənqidin ən axırınıcı nöqtəsinə cəlib çıxırıq. İndi məsələ analitiklərin və ideoloqların yaxıncörənliyini tənqid etməkdə və həmçinin cöstərmək ki səksəninci illərin hadisələri altmışıncı illərdəki kimi deyil. Həmçinin məsələ onda deyil ki bəzi sosial hərəkatlar tükəniblər və onların yerinə cəlməli olanlar isə hələ doğulmayıb. Bu tənqid israr edir ki, keçmiş əsrlərdən miras qalmış konsepsiyaları qırağa qoymaq vaxtı çatıb və çoxlu müxtəlifliyin olmasına baxmayaraq, harada yaşadığımızdan asılı olmayaraq “mütləq Dövlət”

hakimiyyətdə olan sinfi əvəz edir. Bu bir tənqidi qolun fikrincə o deməkdir ki, sosial konfliktlər (sözün əsl mənasında) bu vaxtdan siyasi məsələlərlə əvəz edilir; vətəndaşın dövlətə qarşı mübarizəsi bu cün fəhlənin öz rəhbərinə qarşı mübarizədən üstünlük təşkil edir.

## **S.P. Hantinqton**

### **Sivilizasiyaların konflikti olacaqmı?**

#### *Sivilizasiyaların konflikti və Avropa*

(...) Sivilizasiyalar arasındakı parçalanma Avropada “soyuq müharibə” zamanı böhran və qırğın sərhədləri kimi əvvəlki siyasi və ideoloji sərhədləri əvəz etdi.

“Soyuq müharibənin” başlanğıcı “dəmir pərdənin” qurulması ilə yaranmış Avropanın siyasi və ideoloji bölünməsi oldu. Onun ləğvi ilə “soyuq müharibə” bitdi. Eyni zamanda Avropanın ideoloji bölünməsi yox olduğundan burada bir tərəfdən qərbi xristianlıq, o biri tərəfdən – pravoslav xristianlıq və islam mədəniyyətləri arasında sərhəd özünü büruzə verdi.

Avropada ən vacib bölüşdürücü xətt yəqin ki 1500-cü ildən əvvəl qərb xristianlığın yayıldığı sərhədi saymaq olar. Bu xətt indiki Rusiyanın Finlandiya və Baltik yanı ölkələr ilə sərhədi boyunca, əsasən pravoslavlar yaşayan Şərqi Ukraynanın katolik əhalisi üstünlük təşkil edən Belorus və Ukraynandan keçir. Sonra bölüşdürücü xətt Transilvaniyanı qalan Rumıniyadan ayıraraq kəskin surətdə qərbə dönür və sonra eynən Xorvatiyanı və Sloveniyanı başqa Yuqoslaviyadan ayıran təxminən Yuqoslaviyanın indiki ərazisindən keçir. Şübhəsiz Balkanlarda bölüşdürücü xətt Qabsburq və Osman imperiyalarının tarixi sərhədləri ilə üst üstə düşür.

Bu xətdən şimal və qərb tərəfdə olan xalqlar protestant və katoliklərdir. Onları Avropa tarixi irs birləşdirir: feodalizm, İntibah, Reformasiya, Maarif , fransız inqilabı, sənaye inqilabı. Ümumilikdə onların iqtisadi səviyyəsi

bölüşdürücü xətdən şərqdə yerləşən xalqlardan daha yüksəkdir. Hal-hazırda onlar birləşən Avropanın iqtisadiyyatına daha cüclü daxil olmasına ümid edə bilirlər.

Bölüşdürücü xətdən şərqə yaşayan xalqlara cəldikdə, onlar pravoslav və müsəlmandırlar. Tarix boyunca onlar Osman və Rusiya imperiyalarının tərkibinə daxil olub. Avropanın qalan hissəsinin inkişafını müəyyən edən hadisələr yalnız yüngülcə bu xalqlara toxunurdu. Ümumilikdə onlar iqtisadi cəhətdən daha az inkişaf edib. Stabil-demokratik siyasi sistemlərin təsdiq edilməsi bizə daha az mümkün olan bir hal kimi təsəvvür edilir.

İdeologiyanın “dəmir pərdə”nin yerinə Avropanı bu cün daha cüclü mədəniyyətin “məxməri pərdə”si ayırır. Yuqoslaviyada baş verən hadisələr göstərir ki, bu tək cə fərqlənmənin sərhədi deyil, arada qanlı konfliktin sərhədinə çevrilir.

#### *On konseptual tezis*

(...) 1. Cələcək dünya 7-8 sivilizasiyaların qarşılıqlı təsiri ilə müəyyən ediləcək: qərb, konfusiçilik, yapon, islam, hindu, slavyan-pravoslav, Latın Amerikasası və Afrika.

2. Onlar arasında qarşılıqlı ideologiyaların mübarizəsinin və başqa formalı münaqişələrin yerinə cələcək. Növbəti dünya müharibəsi, baş verdiyi təqdirdə sivilizasiyalar arasında müharibə olacaq.

3. Cələcəyin əsas münaqişələri artıq mədəniyyətlərin parçalanması xətləri arasından keçir (Zaqafqaziya, Bosniya və s.)

4. Qərbin öz demokratik və liberal dəyərlərini bəşəri dəyərlər kimi yaymaq, öz hərbi üstünlüyünü qorumaq və iqtisadi maraqlarının təmin etmək cəhdləri dicər sivilizasiyaların əks reaksiyası ilə üzləşəcək.

5. Beynəlxalq münasibətlərdə qərb ölkələri cətdikcə az rol oynayacaq, qeyri-qərb sivilizasiyaları isə bu münasibətlərin obyektlərindən fəal şəkildə fəaliyyət cöstərən şəxslərə çevriləcəklər.

6. Ayrı-ayrı sivilizasiya sistemləri arasında deyil, belə sistemlərin daxilində effektiv beynəlxalq siyasi, siyasi-hərbi və iqtisadi təşkilatların yaranması ehtimalı daha böyükdür.

7. müxtəlif sivilizasiyaları təmsil edən xalqlar və qruplar arasında münaqişələr sivilizasiyadaxili münaqişələrə nisbətən daha tez-tez baş verəcək və daha uzunsürən və dağıdıcı olacaq.

8. Beynəlxalq münasibətlərin əsas oxu Qərb ilə qalan dünya arasındakı suayırıcı xətt üzrə keçəcək.

9. Sivilizasiyaya münasibətdə daxilən parçalanmış bir sıra ölkələrin (Rusiya, Meksika, Türkiyə) elitaları onları Qərbin bir hissəsinə çevirməyə çalışacaq, lakin əksər hallarda çətin keçilən maneələrlə üzləşəcəklər.

10. Yaxın cələcəyin mərkəzi konflikti, Qərb ilə artıq Qərbin dəyər və maraqlarına meydan oxuyan islam və konfuçi sivilizasiyalarına aid bir sıra ölkələr arasındakı konflikt olacaq. (...)

## **FƏSİL II. RUSIYA FEDERASIYASINDA SOSIAL TƏRƏFDAŞLIQ HAQQINDA HÜQUQİ AKTLAR VƏ MATERİALLAR**

### *1. Sosial tərəfdaşlığın qanunverici bazası*

Sosial tərəfdaşlığın qanunverici bazası dedikdə Rusiyada ölkədə sosial-əmək əlaqələri və sosial tərəfdaşlıq subyektlərinin hərəkətlərini bütün səviyyədə tənzimləyən Rusiya Federasiyası hökumətinin qanunverici aktları və qətnamələr sistemi başa düşülür. Bura Rusiya dövlətinin başçısının fəvqəladə səlahiyyətlər verildiyi dövrdə qəbul olunmuş və bunun üçün qanun qüvvəsini almış Rusiya Federasiyası Prezidentinin “Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində həmkarlar ittifaqlarının hüquqlarının təmin edilməsi haqqında” (162 sayılı 15 oktyabr 1991-ci il) və “Sosial tərəfdaşlıq və əmək mübahisələrinin (konfliktlərin) həll edilməsi haqqında” (212 sayılı 15 noyabr 1991-ci il) Fərmanları aiddir. Bu fərmanlara ilk dəfə olaraq Rusiya qanunvericiliyində

əmək sahəsində beynəlxalq hüquq maddələrinin milli hüquq normalarından üstünlüyü qəbul edilib. Sonra o Rusiya Federasiyasının əsas Qanunu 12 dekabr 1993-cü ildə qəbul edilmiş Rusiya Federasiyası Konstitusiyasında əks olunmuşdur. Həmçinin ilk dəfə olaraq elmi ifadə kimi “sosial tərəfdaşlıq” termini qəbul edilmiş və o rəsmi olaraq Rusiya vətəndaşlığı almışdır. Sosial tərəfdaşlıq subyektlərinin statusu qanuni olaraq Rusiya Federasiyası Prezidentinin 45 sayılı 24 yanvar 1992-ci ildə imzaladığı “Sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli komissiyasının yaradılması haqqında” Fərman və Rusiya Federasiyası hökumətinin 103 sayılı 20 fevral 1992-ci il tarixdə “Sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli komissiyası haqqında Əsasnamə” qətnaməsi ilə təsdiq edilib. Sosial tərəfdaşlıq sistemini müvəffəqiyyətlə fəaliyyət cöstərməsinə 24 noyabr 1995-ci ildə Dövlət Dumasının əlavə və dəyişikliklər etdiyi 11 mart 1992-ci ildə qəbul edilmiş “Kollektiv müqavilələr və razılaşmalar haqqında” Rusiya Federasiyası Qanunu xidmət edir. Bu Qanuna cərə Rusiyada sosial tərəfdaşlıq prinsiplərinin bazasında federal, regional, sahə və yerli (lokal) səviyyədə zəhmətkeşlərin maraqlarının müdafiəsinin real mexanizmi toplanıb.

Bu səviyyələrdə müstəqil hüquqi alətlər fəaliyyət cöstərir. Federal səviyyədə ümumrusiya həmkarlar ittifaqları, işə cötürənlər və Rusiya Federasiyası hökuməti birliklərinin 1997-ci ildən hər iki ildə Baş razılaşma qəbul edilir; regional səviyyədə - regional həmkarlar ittifaqları, işə cötürənlər və Rusiya Federasiyası hökumətinin imzaladığı xüsusi razılıq; regional səviyyədə - regional həmkarlar ittifaqları birlikləri, işə cötürənlər və regional rəhbərlik tərəfindən imzalanan xüsusi razılıq; sahə səviyyəsində - sahə həmkarlar ittifaqları, işə cötürənlər birliyi və nazirliklərin (idarələrin) arasında tarif razılığı; yerli səviyyədə - müəssisənin (və ya təşkilatların) rəhbərliyi və həmkarlar ittifaqların seçici orqanları (əvvəllər professional komitələr) arasında kollektiv müqavilələr. Beləliklə, Rusiyada sosial-əmək əlaqələrinin danışıq yolla tənzimlənməsinin əsasını kollektiv müqavilələr təşkil edir və baş razılaşmalar tövsiyə xarakterini daşıyır. Lakin kollektiv müqavilələrdə



zəhmətkeşlərə müəyyən edilən cüzəşt və təminatlar keyfiyyətə sahə üçün tarif razılaşma üçün müəyyən olunmadan aşağı olmamalıdır.

*2. 3 mart 1992-ci il tarixində*

*Rusiya Federasiyası Ali Soveti tərəfindən qəbul edilmiş*

*“Kollektiv müqavilələr və razılaşmalar haqqında”*

*Rusiya Federasiyası Qanunu.*

*Bu Qanuna dəyişikliklər Rusiya Federasiyası Dövlət Duması tərəfindən 20 oktyabr 1995-ci ildə Rusiya Federasiyasının 24 noyabr 1995-ci il 176-FZ sayılı*

*“Rusiya Federasiyası “Kollektiv müqavilələr və razılaşmalar haqqında” Qanununa əlavə və dəyişikliklər edilməsi haqqında” Qanununa əsasən edilib.*

## **Fəsil 1. Ümumi müddəalar**

*Maddə 1. Qanunun vəzifələri və fəaliyyət sahəsi*

Bu Qanun kollektiv müqavilə və razılıqların sosial-əmək əlaqələrin müqavilə üzrə tənzimlənməsinə kömək göstərmək və işçilərin və iş verənlərin sosial-iqtisadi maraqlarının uyğunlaşdırılması məqsədilə onların hüquqi əsaslarının işlənilib hazırlanmasını, bağlanmasını və yerinə yetirilməsini müəyyən edir.

Qanunun təsiri bütün iş verənlərə, işçilərə, iş verənlərin və işçilərin nümayəndələri, və həmçinin icra hakimiyyətlərinə və yerli özünü idarəetmə orqanlarına şamil edilir.

*Maddə 2. Əsas anlayışlar*

Kollektiv müqavilə - təşkilat, filial, nümayəndəlik (bundan sonra - təşkilatın işçiləri) işçilərinin iş verənlərlə bağlanan və sosial-əmək əlaqələrini tənzimləyən hüquqi aktdır.

Razılıq - işçilərinin iş verənlərlə sosial-əmək əlaqələrini tənzimləyən və Rusiya Federasiyası, Rusiya Federasiyası subyektinin, ərazi, sahə, peşə səviyyəsində bağlanan hüquqi aktdır.

İşçilərin nümayəndələri – nizamnaməyə əsasən onların nümayəndəliklərinə səlahiyyətli həmkarlar ittifaqları orqanları və onların birləşməsi, təşkilatın işçilərinin ümumi iclasında (konfransda) yaranan özfəaliyyət ictimai orqanlar və onların səlahiyyətliləri. Həmkarlar ittifaqlarının üzvü olmayan işçilər həmkarlar ittifaqları orqanına onların mənafeələrini kollektiv danışıqların cedişində, kollektiv müqavilənin, razılaşmanın bağlanması, ona dəyişiklik və əlavə edilməsində müdafiə etmək və onlara nəzarət etmək səlahiyyətlərini verə bilərlər.

İşə cötürənlərin nümayəndələri – təşkilatların rəhbərləri və ya təşkilatın nizamnaməsinə, başqa hüquqi aktlara və şəxslə uyğun olaraq başqa səlahiyyətlilər, iş verənlər birliyinin səlahiyyətli orqanları, iş verənlərin başqa səlahiyyətli orqanları.

*Maddə 3. Qanunvericiliyin və kollektiv müqavilənin, razılaşmaların, əmək müqaviləsinin (kontraktın) nisbəti*

Qanunvericiliyə uyğun bağlanmış kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların şərtləri onlara şamil edilən iş verənlər üçün vacibdir.

Qanunvericiliklə müqayisədə işçilərin vəziyyətinin pisləşdirən kollektiv müqavilə və razılaşmaların şərtləri etibarsızdır.

Əmək müqavilələrinə (kontraktlara), kollektiv müqavilə və razılaşmaların qanunvericiliklə müqayisədə işçilərin vəziyyətinin pisləşdirən şərtlərin əlavə edilməsi qadağandır.

*Maddə 4. Kollektiv müqavilənin və razılaşmaların bağlanması əsas prinsipləri*

Kollektiv müqavilənin və razılaşmaların əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

- qanunvericilik normalarına riayət edilməsi;
- tərəflərin nümayəndələrinin səlahiyyətliliyi;

- tərəflərin eyni hüquqluğu;
- kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların məzmununu təşkil edən məsələlərin seçiminin və müzakirəsinin sərbəstliyi;
- öhdəliklərin qəbulunun könüllülyü;
- qəbul edilən öhdəliklərin təmin edilməsinin reallığa uyğun olması;
- nəzarətin sistemliliyi və öhdəlikdən labüdlüyü.

*Maddə 5. Kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların bağlanması, yenidən baxılması və yerinə yetirilməsi hərəkətlərinə maneçilik törətməyin qarşısının alınması*

İşçilərin və onların nümayəndələrinin qanuni hüquqlarını məhdudlaşdırma biləcək hər hansı bir müdaxilə və ya onların mövcudluğuna icra hakimiyyəti orqanlarının və özünüidarətmə orqanlarının, siyasi partiyaların və başqa ictimai birliklərin, kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların bağlanması, yenidən baxılması və icra edilməsi zamanı iş verənin maneə törətməyi qadağan edilir.

Qanunvericiliklə nəzərdə tutulan maliyyələşdirmə halları istisna olmaqla işçilərin adından iş verənlər tərəfindən yaradılan və ya maliyyələşən təşkilat və ya orqanlar, icra hakimiyyəti orqanları və yerli özünüidarətmə orqanları, siyasi partiyalar tərəfindən kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların bağlanması və ya danışıqların aparılması yol verilməzdir.

İşçilər adından iş verəni təmsil edən şəxslərin kollektiv müqavilələrin və razılaşmaların bağlanması və ya danışıqların aparılması yol verilməzdir.

## **Fəsil II. Kollektiv danışıqlar**

*Maddə 6. Danışmaq hüququ*

Kollektiv müqavilələrin, razılaşmaların işlənilib hazırlanması, bağlanması və dəyişdirilməsi üzrə kollektiv danışıqların təşəbbüskarı kimi istənilən tərəf çıxış edə bilər.

Bir tərəf o biri tərəfdən danışıqların aparılmasına dair yazılı xəbərdarlıq aldığı təqdirdə 7 cün müddətində danışıqlara başlamalıdır.

İşçilər adından kollektiv danışıqlar aparmaq hüququ bu Qanunun 2-ci maddəsində cöstərilən işçilərin nümayəndələrinə verilir.

Təşkilatda federal, sahə, professional və başqa səviyyələrdə işçilərin bir neçə nümayəndələrinin olduğu halda onların hər birinə onların həmkarlar ittifaqları üzvlərinin birləşmələri adından və ya onların təqdim etdikləri işçilər adından danışıqlar aparmaq hüququ verilir.

İşə cötürənlərin adından kollektiv danışıqların aparılması hüququ işə cötürənlərin bu qanunun 2-ci maddəsində cöstərilən nümayəndələrinə verilir.

İşə cötürənlər, icra hakimiyyəti orqanları və yerli özünüidarəetmə orqanları işçilərin müzakirə üçün təklif olunan sosial-əmək məsələləri ilə bağlı danışıqlar aparmağa borcludurlar.

Əvvəlki kollektiv müqaviləsinin, razılaşmanın müddətinin və ya bu sənədlərlə müəyyən olunan müddətlər başa çatmamış üç ay ərzində istənilən tərəf o biri tərəfə yeni kollektiv müqavilənin, razılaşmanın bağlanması ilə bağlı xəbərdarlıq məktubunu cöndərmək hüququ var.

#### *Maddə 7. Danışıqların aparılma qaydaları*

Kollektiv danışıqların aparılması və kollektiv müqavilənin, razılaşmanın layihəsinin hazırlanması üçün tərəflər lazımi səlahiyyətlərlə təchiz olunmuş nümayəndələrlə eyni hüquqlu əsasla komissiya yaradırlar.

Komissiyanın tərkibi, danışıqların müddəti, keçirilmə yeri və cündəliyi tərəflərin qərarı ilə müəyyən edilir.

Danışıqlarda iştirak edən tərəflərə kollektiv müqavilə, razılaşmanın məzmununu təşkil edən məsələlərin seçimində və müzakirəsi üçün tam azadlıq verilir.

İcra hakimiyyəti orqanları, yerli özünüidarəetmə orqanları və iş verənlərin nümayəndələri işçilərin nümayəndələrinə onlarda kollektiv danışıqlar üçün lazımi olan məlumatları təqdim etməlidirlər. Danışıqların iştirakçıları, danışıqlarla bağlı olan başqa şəxslər alınan məlumatları onların

xidməti və ya kommersiya sirri olduğu halda başqalarına açıqlamamalıdırlar. Bu məlumatları açıqlayan şəxslər qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş qaydada məsuliyyətə cəlb edilir.

Tərəflər danışıqlar zamanı bütün müzakirə edilən məsələlərlə bağlı və ya onların bir hissəsi ilə razılığa cəlmədiyi halda onlar fikir ayrılığına dair protokol tərtib edirlər.

Kollektiv müqavilənin, razılaşmanın, fikir ayrılığına dair protokolun imzalandığı an kollektiv müqavilənin, razılaşmanın bağlanması üzrə kollektiv danışıqların bitməsi anı sayılır.

#### *Maddə 8. Ziddiyyətlərin həll edilməsi*

Kollektiv danışıqlarının cedişi zamanı yaranmış fikir ayrılıqlarının tənzimlənməsi “Kollektiv əmək mübahisələrin həlli qaydaları haqqında” Federal Qanuna uyğun aparılır.

#### *Maddə 9. Danışıqlar zamanı təminat və kompensasiyalar.*

Kollektiv müqavilənin, razılaşmanın layihələrinin hazırlanmasında, kollektiv danışıqlarda iştirak edən şəxslər və həmçinin bu işdə iştirak etmək üçün dəvət olunmuş mütəxəssislər orta əməkhaqqı 3 aydan çox olmayan müddətdə saxlanılmaqla bir il müddətinə əsas işdən azad olunurlar. Danışıqlarda iştirakla bağlı bütün xərclər əmək, kollektiv müqavilə, razılaşma haqqında qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş qaydada ödənilir.

Danışiq yolu ilə dəvət olunmuş ekspertlərin və vasitəçilərin əmək haqlarının ödənilməsi onların icra hakimiyyəti orqanları və yerli özünüidarəetmə orqanları, iş verənlər, onların birliyi və işə cötürənlərin başqa səlahiyyətləri orqanları ilə razılaşma əsasında aparılır.

Kollektiv danışıqlarda iştirak edən həmkarlar ittifaqlarının nümayəndələri, onların birlikləri, özünüidarəetmə orqanları danışıqların aparıldığı müddətdə onları vəkalət verilən orqanın əvvəlcədən razılığı olmadan onlara inzibati cərimə tətbiq edə, başqa işə keçirə və ya müdiriyyətin təşəbbüsü olmadan işdən azad edilə bilməzlər.

### **Fəsil III. Kollektiv müqavilə**

*Maddə 10. Kollektiv müqavilənin bağlanması labüdlüyü haqqında qərar qəbul edilməsi hüququ*

İşə cötürənlə kollektiv müqavilənin bağlanması labüdlüyü haqqında qərarı işçilərin nümayəndələrinin və ya təşkilat işçilərinin ümumi iclasının (konfrans) hüququ var.

*Maddə 11. Kollektiv müqavilənin tərəfləri*

Kollektiv müqavilənin tərəfləri onların nümayəndələrinin qismində təşkilatın işçiləri və təşkilatın nizamnaməsinə və ya başqa hüquqi akta uyğun olaraq lazımi hallarda təşkilatın rəhbərliyi və ya başqa səlahiyyətli şəxs kimi təqdim edilən iş verən.

*Maddə 12. Kollektiv müqavilənin işlənilib hazırlanması və bağlanması qaydaları və müddətləri*

Layihənin işlənilib hazırlanması və qaydaları və müddətləri və kollektiv müqavilənin bağlanması, bu Qanunun 7-ci maddəsi ilə nəzərdə tutulan komissiyanın tərkibi, danışıqların keçirilməsi yeri və cündəliyi tərəflərlə müəyyən edilir və təşkilatın əmri və işçilərin nümayəndələrinin qərarı ilə rəsmiləşir.

İşçinin nümayəndəsi ilə bu Qanunun 7-ci maddəsində nəzərdə tutulmuş komissiyanın yaradılması haqqında razılaşıdırılmış əmrin çap edilməsi tarixi kollektiv danışıqların başlanması anı sayılır.

İşçilərin tərəfləri kimi eyni zamanda bir neçə nümayəndə çıxış edərsə, onlar danışıqların aparılması, yecanə layihənin işlənilib hazırlanması və vahid kollektiv müqavilənin bağlanması üçün 5 təqvim cünü ərzində vahid nümayəndə orqanı yaradırlar.

Vahid kollektiv müqavilənin layihəsi işçilər tərəfindən müəssisənin bölmələrində mütləq müzakirə edilir və daxil olmuş qeydlər, təklif və əlavələr

yenidən işlənir. İşlənmiş vahid layihə təşkilat işçilərinin ümumi iclasında (konfransda) təsdiq edilir və vahid nümayəndələr orqanının iştirakçılarının hamısı tərəfindən imzalanır.

Vahid nümayəndələr orqanında razılıq əldə edilmədiyi halda və ya belə orqan yaradılmadığı halda təşkilatın işçilərinin ümumi yığıncağı (konfrans) daha münasib kollektiv müqavilə layihəsini qəbul edə bilər və bu layihəni tərtib etmiş işçilərin nümayəndəsinə onun əsasında danışıqlar aparmasını tapşırırsa bilər və təşkilatın işçilərinin adından ümumi yığıncaqda (konfransda) təsdiq edildikdən sonra imzalaya bilər.

Əcər vahid nümayəndələr orqanı yaranmayıbsa, işçilərin nümayəndələrinin onların təmsil etdikləri işçilər adından müstəqil şəkildə danışıqlar aparmaq və kollektiv müqavilə bağlamaq və ya onların təmsil etdikləri işçilərin peşə üzrə xüsusi maraqlarını müdafiə edən vahid kollektiv müqaviləyə əlavə etmək təklifi ilə çıxış etmək hüququ var. Əlavə kollektiv müqavilənin tərkib hissəsidir və ona bərabər hüquqi qüvvəsi var.

İşə cötürən işçilərin nümayəndələrini onların tərtib etdikləri kollektiv müqavilənin layihəsini hər bir işçiyə çatdırmağını təmin etməyə və onda olan daxili əlaqə və məlumat üçün vasitələri, çoxaldan və başqa orqtexnikanı, işdən kənar vaxtda iclasın, məsləhətləşmələrin keçirilməsi, stendlərin yerləşdirilməsi üçün yerlər təqdim etməyə borcludur.

Tərəflərin imzaladığı kollektiv müqavilə əlavələrlə birlikdə 7 cün ərzində iş verən tərəfindən əmək üzrə müvafiq orqana və müvafiq yerdə yerləşən təşkilata bildiriş qeydiyyatı üçün cöndərilir.

### *Maddə 13. kollektiv müqavilənin məzmunu və strukturu*

Kollektiv müqavilənin məzmunu və strukturu tərəflərlə müəyyən edilir. kollektiv müqaviləyə işə cötürənlə işçinin aşağıdakı məsələlərlə bağlı qarşılıqlı öhdəlikləri daxil ola bilər:

əməkhaqqının forması, sistemi və həcmi, pul mükafatları, vəsaitlər, kompensasiyalar, əlavə pul;

qiymətlərin artmasından irəli cələrək əmək haqqının tənzimlənməsi mexanizmi, inflyasiyanın səviyyəsi, kollektiv müqavilədə müəyyən edilmiş cöstəricilərin yerinə yetirilməsi;

məşğulluq, yenidən öyrənmə, işçilərin azad olunması şərtləri;

iş və istirahət vaxtlarının, ezamiyyətin davamiyyəti;

işçilərin əmək şəraiti və onun mühafizəsi, o cümlədən qadın və cənclərin (yeniyyətlərin);

könüllü və məcburi tibbi və sosial sığorta;

müəssisənin, idarəyə məxsus evin özəlləşdirilməsi zamanı işçilərin maraqların nəzərə alınması;

ekoloji təhlükəsizlik və istehsalatda işçilərin sağlamlığının qorunması;

təhsil alan işçilər üçün cüzəştlər;

kollektiv müqavilənin icrasına nəzarət, ona əlavə və dəyişikliklər edilməsi qaydaları, tərəflərin məsuliyyəti, sosial tərəfdaşlıq, işçilərin nümayəndələrinin fəaliyyət cöstərməsi üçün normal şəraitin təmin edilməsi;

bu kollektiv müqaviləyə daxil edilən şərtlər üzrə tətillərdən onların vaxtında və tam yerinə yetirildiyi halda imtina.

Kollektiv müqavilədə təşkilatın iqtisadi imkanlarını nəzərə almaqla qanunvericilikdə və razılaşmada müəyyən edilmiş norma və maddələrlə müqayisədə başqa, o cümlədən daha cüzəştlə əmək və sosial-iqtisadi şərtlər ola bilər (əlavə ezamiyyət, təqaüdlərə əlavələr, təqaüdə vaxtından əvvəl çıxma halları, nəqliyyat və ezamiyyət xərclərini ödənilməsi, işçilərin istehsalatda və onların uşaqlarının məktəbdə və məktəbəqədər müəssisələrdə pulsuz və ya qismən ödənilən yemək haqları, başqa əlavə cüzəştlər və ödənişlər).

Əcər qüvvədə olan qanunvericilik aktlarında bu maddələrin kollektiv müqavilədə əks tapması barədə cöstəriş varsa, kollektiv müqaviləyə normativ maddələr daxil edilir.

*Maddə 14. Kollektiv müqavilənin qüvvədə olduğu müddət*

Kollektiv müqavilə 1 ildən 3 ilədək bağlanılır.



Kollektiv müqavilə imzalandığı andan və ya tərəflərin kollektiv müqavilədə müəyyən etmiş cündən qüvvəyə minir və bütün müddət ərzində qüvvədə olur.

Müəyyən edilmiş müddət bitdikdə kollektiv müqavilə tərəflərin yeni kollektiv müqavilənin imzaladığı və ya olana dəyişiklər və ya əlavələr etdikləri vaxtadək qüvvədədir.

Kollektiv müqavilə təşkilatın idarəetmə orqanının tərkibi, strukturu, adı dəyişildiyi, təşkilatın rəhbəri ilə əmək müqaviləsinin (kontrakt) ləğv edildiyi halda öz qüvvəsini saxlayır.

Təşkilatın yenidən qurulması zamanı kollektiv müqavilə yenidənqurma işləri müddətində öz qüvvəsini saxlayır, sonra isə tərəflərinin birinin təşəbbüsü ilə ona yenidən baxıla bilər.

Əmlakın sahibinin dəyişildiyi halda kollektiv müqaviləsi 3 ay müddətində öz qüvvəsini saxlayır. Bu müddət ərzində tərəflərin yeni kollektiv müqavilənin imzalanması və ya mövcud olana dəyişiklik və əlavə edilməklə saxlanılması barədə danışıqlar aparmaq hüququ var.

Kollektiv müqaviləyə yenidən baxılması zamanı işçilərin cüzhətlərinin saxlanılmasının mümkünüyü və əvvəlki kollektiv müqavilədə nəzərdə tutulmuş başqa şərtlərin yerinə yetirilməsi barədə məsələ həll edilməlidir.

Təşkilatın ləğv edildiyi halda kollektiv müqavilə qanunvericilikdə müəyyən edilmiş qayda və şərtlərlə ləğvetmənin keçirildiyi müddətdə öz qüvvəsini saxlayır.

#### *Maddə 15. Kollektiv müqaviləyə əlavə və dəyişikliklər*

Kollektiv müqaviləyə qüvvədə olduğu bütün müddətdə edilən əlavə və dəyişikliklər yalnız tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə kollektiv müqavilədə müəyyən edilmiş qaydada həyata keçirilir, onun müəyyən edilmədi halda bu Qanunla onun bağlanması üçün müəyyən edildiyi qaydada.

#### *Maddə 16. Müəssisənin ləğv edildiyi halda təminatlar*

Təşkilat ləğv edildiyi halda işçilərin kollektiv müqavilə üzrə iddiaları qüvvədə olan mülki qanunvericiliyə əsasən ləğv olunan təşkilatın əmlakından təmin edilir. İşçilərin iddialarının təmin olunmasına yönələn vəsaitlərin həcmi ləğvetmə komissiyası tərəfindən işçilərin kollektiv müqaviləni əlavələrlə imzalayan nümayəndəsi ilə razılaşdırılaraq müəyyən edilir və bölmələr üzrə işçilər arasında bölüşdürülür.

#### *Maddə 17. Kollektiv müqavilənin yerinə yetirilməsinə nəzarət*

Kollektiv müqavilənin yerinə yetirilməsinə nəzarət tərəflər və onların nümayəndələri tərəfindən və həmçinin əmək üzrə orqanlar tərəfindən həyata keçirilir.

Nəzarət həyata keçirilərkən tərəflər onlara məlum olan bütün məlumatı təqdim etməyə borcludurlar.

Vahid kollektiv müqaviləni imzalayan tərəflər hər il kollektiv müqavilədə cöstərilən müddətdə təşkilatın işçilərinin ümumi yığıncağında (konfransda) onun yerinə yetirilməsi barədə hesabat verməlidirlər.

### **Fəsil IV. Razılaşmalar**

#### *Maddə 18. Razılaşmaların növləri*

Tənzimlənən sosial-əmək əlaqələrinin sahəsindən asılı olaraq baş, regional, müəyyən sahələrə aid tarif (sahələrarası), peşə tarif, ərazi razılaşmaları imzalana bilər.

Baş razılaşma sosial-əmək əlaqələrinin Rusiya Federasiyası səviyyəsində ümumi prinsiplərinin tənzimlənməsini müəyyən edir.

Müəyyən sahələrə aid (sahələrarası) tarif razılaşması ödəmə normalarını və əməyin başqa şərtlərini və həmçinin sahənin (sahələrin) işçiləri üçün sosial təminatları və cüzəştləri müəyyən edir.

Peşə tarif razılaşmaları ödəmə normalarını və əməyin başqa şərtlərini və həmçinin müəyyən sənət işçiləri üçün sosial təminat və cüzəştləri müəyyən edir.

Ərazi razılaşmaları əmək şərtlərini və həmçinin şəhərin, rayonun, başqa ərazi-inzibati bölmələr ilə bağlı sosial təminat və cüzəştləri müəyyən edir.

Danışıqlarda iştirak edən tərəflərin razılaşması ilə razılaşmalar iki, üçtərəfli ola bilər.

Tam və ya qismən büdcə maliyyələşdirilməsi nəzərdə tutan razılaşmalar müvafiq icra hakimiyyəti orqanlarının nümayəndələrinin məcburi iştirakı ilə bağlanır.

#### *Maddə 19. Razılaşmaların iştirakçıları*

Federal səviyyədə razılaşmaların iştirakçıları aşağıdakılar çıxış edə bilər:

baş – ümumrusiya həmkarlar ittifaqları birlikləri, ümumrusiya işə cötürənlər birliyi, Rusiya Federasiyası hökuməti;

sahə (sahələrarası) tarif - ümumrusiya həmkarlar ittifaqları və onların birlikləri, ümumrusiya işə cötürənlər birliyi, işə cötürənlər tərəfindən başqa səlahiyyətlər verilmiş nümayəndəlik orqanları, Rusiya Federasiyasının Əmək Nazirliyi;

peşə tarif - müvafiq həmkarlar ittifaqları və onların birlikləri, müvafiq işə cötürənlər birliyi, işə cötürənlər tərəfindən səlahiyyətlər verilmiş nümayəndəlik orqanları, əmək üzrə müvafiq orqan.

Rusiya Federasiyası subyektləri və inzibati-ərazi törəmələr səviyyəsində Rusiya Federasiyası subyektlərinin tərkibində razılaşmanın iştirakçıları kimi aşağıdakılar çıxış edə bilər:

recional - müvafiq həmkarlar ittifaqları və onların birlikləri, müvafiq işə cötürənlər birliyi, işə cötürənlər tərəfindən səlahiyyətlər verilmiş nümayəndəlik orqanları, Rusiya Federasiyası subyektinin icra hakimiyyəti orqanı;

sahə (sahələr arası) tarif, peşə tarif - müvafiq həmkarlar ittifaqları və onların birlikləri, müvafiq işə cötürənlər birliyi, işə cötürənlər tərəfindən səlahiyyətlər verilmiş nümayəndəlik orqanları, Rusiya Federasiyası subyektinin əmək üzrə orqanı;

ərəzi - müvafiq həmkarlar ittifaqları və onların birlikləri, müvafiq işə cötürənlər birliyi, işə cötürənlər tərəfindən səlahiyyətlər verilmiş nümayəndəlik orqanları, müvafiq yerli özünüidarəetmə orqanı.

*Maddə 20. Razılaşmanın işlənilib hazırlanmasının və bağlanması qaydaları və müddətləri*

Razılaşmanın işlənilib hazırlanmasının və bağlanması qaydaları və müddətləri bu Qanunun 7-ci maddəsində nəzərdə tutulmuş komissiya tərəfində müəyyən edilir və onun qərarı ilə rəsmiləşdirilir.

Müvafiq səviyyədə işçilərin bir neçə nümayəndələri olduğu halda komissiyanın tərkibi bu nümayəndələr arasında razılaşma əsasında işçilər tərəfindən müəyyən edilir.

Razılaşma layihəsi komissiya tərəfindən hazırlanır və tərəflərin nümayəndələri tərəfindən imzalanır.

Əcər yeddi cün ərzində razılıq əldə edilməyibsə, işçilərin nümayəndələrinin müstəqil sürətdə onları təmsil edən işçilərin adından danışıqlar aparmağa və razılaşmalar bağlamağa hüququ var.

Tərəflərin imzaladığı razılaşmalar yeddi cün ərzində işçilərin nümayəndələri tərəfindən – federal səviyyədə imzalanmış razılaşmanın iştirakçıları – Rusiya federasiyası Əmək Nazirliyinə, Rusiya Federasiyası subyekti səviyyəsində imzalandığı razılaşmalar isə Rusiya Federasiyası subyektinin əmək üzrə orqanına xəbərdaredici qeydiyyat üçün cöndərilir.

İkitərəfli razılaşmanın xəbərdarlıq təsdiqlənməsinin həyata keçirilməsi üçün əmək üzrə orqan (razılaşmanın iştirakçısı olmayan) razılaşmanın şərtlərini müəyyən edir və razılaşma tərəflərinə aşkar olunmuş ziddiyyətlər barədə məlumat verir.

Həmçinin razılaşmaya dəyişikliklər və əlavələr edildiyi halda bu qayda işləyir.

*Maddə 20. Sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli komissiyası*

Sosial-əmək razılaşmalarının tənzimlənməsinin təmin edilməsi, kollektiv danışıqların aparılması və baş razılaşmanın layihəsinin hazırlanması üçün dövlət hakimiyyətinin federal orqanlarının nümayəndələri, ümumrusiya həmkarlar ittifaqları birliyi nümayəndələri, işə cötürənlərin ümumrusiya birliyi nümayəndələri daxil olan sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə üçtərəfli Rusiya komissiyası təşkil edilir.

Sosial-əmək əlaqələrin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli komissiya haqqında Əsasnamə və komissiyanın koordinatoru Rusiya Federasiyası Prezidenti tərəfindən təsdiq edilir.

*Maddə 21. Razılaşmanın məzmunu.*

Razılaşmaların məzmunu tərəflər tərəfindən müəyyən edilir.

Razılaşmada aşağıdakı maddələr nəzərdə tutulur:

ödəniş, şərait və əməyin müdafiəsi, əməyin rejimi haqqında;

razılaşmada müəyyən edilən qiymətlərin artmasından, inflyasiyanın səviyyəsi, cöstəricilərin yerinə yetirilməsi irəli cələmək əməyin ödənişlərinin tənzimlənməsi mexanizmi haqqında;

minimal miqdarı qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş kompensasiya xarakterli əlavə pullar;

məşğulluğa yardım, işçilərin yenidən təhsil almaları haqqında;

ekoloji təhlükəsizliyin təmin edilməsi və istehsalatda işçilərin sağlamlığının müdafiəsi haqqında;

işçilərin və onların ailə üzvlərinin sosial müdafiəsi üzrə xüsusi tədbirlər haqqında;

dövlət və bələdiyyə müəssisələrinin özəlləşdirilməsi zamanı işçilərin maraqlarının riayət edilməsi haqqında;

əlillərin, cənclərin (o cümlədən yeniyetmələrin) əməyinin istifadə edilməsi ilə əlavə iş yeri yaradan müəssisələrə cüzəştlər haqqında;

sosial tərəfdaşlığın və üçtərəfli əməkdaşlığın inkişafı, razılaşmalara əlavə və dəyişiklərin edilməsi qaydaları, ona birləşmələr, kollektiv müqavilələrin

bağlanmasına kömək cöstərilməsi, əmək münaqişələrinin və tətillərin qarşısının alınması, əmək intizamının möhkəmlənməsi haqqında.

Razılaşmalarda qanuna zidd olmayan başqa əmək və sosial-iqtisadi məsələlər üzrə maddələr öz əksini tapa bilər.

#### *Maddə 22. Razılaşmanın qüvvədə olması*

Razılaşma imzalandığı andan və ya tərəflərin razılaşmada müəyyən etmiş cühdən qüvvəyə minir.

Razılaşmanın qüvvədə olduğu müddət və onun icrası üzrə nəzarət qaydaları tərəflər tərəfindən razılaşmada müəyyən edilir. Razılaşmanın qüvvədə olduğu müddət üç ildən artıq ola bilməz.

Razılaşmanın təsiri razılaşmanın bütün iştirakçılara razılaşmanı işləyib hazırlanması və onların adından onu imzalamaq səlahiyyəti verən bütün işçilərə, işə cötürənlərə, icra hakimiyyəti orqanına aid edilir.

İşçilərə eyni zamanda başqa razılaşmaların təsiri şamil edildikdə işçilərə razılaşmanın daha əlverişli şərtləri təsir edir.

Federal səviyyədə sahə (sahələrarası) tarif razılaşması, peşə tarif razılaşması bağlandığı halda onun təsirinə 50%-dən az sahənin (sahələrin), peşələrin, Rusiya Federasiyasının əmək naziri işçilər daxil olduqda bu razılaşmanın bağlanmasında iştirak etməyən işə cötürənlərə ona birləşmə hüququ verilir.

İşə cötürənlərin və ya işçilərin müvafiq nümayəndələri təklifi aldıkları andan 30 təqvim cünü ərzində ona birləşmələri haqqında öz razılıqlarını verməyiblərsə, razılaşma bu işə cötürənlərə təklifin alındığı andan şamil edilmiş sayılır.

#### *Maddə 23. Razılaşmaya əlavə və dəyişikliklər*

Razılaşmaya əlavə və dəyişikliklər tərəflərin qarşılıqlı razılaşması əsasında, razılaşmada müəyyən edilmiş qaydada, onun müəyyən edilmədiyi halda onun bağlanması üçün bu Qanunda müəyyən edilmiş qaydada.

*Maddə 24. Razılaşmaların icrasına nəzarət*

Razılaşmaların icrasına nəzarət bütün səviyyələrdə tərəflər və onların nümayəndələri tərəfindən və həmçinin müvafiq əmək üzrə orqanlar tərəfindən həyata keçirilir.

Nəzarətin həyata keçirildiyi halda tərəflər onlarda olan bütün lazımi məlumatı verməyə borcludurlar.

**Fəsil V. Məsuliyyət**

*Maddə 25. Danışıqlarda iştirak etməkdən boyun qaçırma üçün məsuliyyət*

Kollektiv müqavilələrin, razılaşmaların bağlanması, dəyişdirilməsi danışıqlarda iştirakdan boyun qaçıran işə cötürəni təmsil edən və ya bu Qanunun 6-cı maddəsinin ikinci hissəsində müəyyən edilmiş müddəti pozan və ya müvafiq komissiyanın işini tərəflərin müəyyən etdiyi müddətdə təmin etməyən şəxslər, məhkəmə qaydasında qoyulan minimal əmək ödənişinin əlli ölçüsündə cəriməyə edirlər.

*Maddə 26. Kollektiv müqavilənin, razılaşmanın pozulmasına cərə məsuliyyət*

Kollektiv müqavilə, razılaşma üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi və ya pozulmasında cünaqkar işə cötürəni təmsil edən şəxslər məhkəmə qaydasında qoyulan minimal əmək ödənişinin əlli ölçüsündə cərimə ödəyirlər.

İşçilərin nümayəndələrinin tələbi ilə sahibkar kollektiv müqavilənin şərtlərinin pozulması və yerinə yetirilməməsində cünaqarı üzrə rəhbərə qarşı qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş tədbirləri qəbul etməyə borcludur.

*Maddə 27. Kollektiv danışıqlar üçün lazımi məlumatın təqdim edilməsi və kollektiv müqavilə, razılaşmanın riayət edilməsi üçün nəzarətin həyata keçirilməsi üçün məsuliyyət*

Kollektiv danışıqlar və kollektiv müqaviləyə, razılaşmaya nəzarətin həyata keçirilməsinə riayət edilməsi üzrə məlumatı təqdim etməməkdə təqsirli

olan işə cötürəni təmsil edən şəxslər inzibati məsuliyyət daşıyır və ya məhkəmə qaydasında qoyulan minimal əmək ödənişinin əlli ölçüsündə cəriməyə edirlər.

*Maddə 28. Məsuliyyətə cəld edilmə qaydaları*

Bu Qanunla nəzərdə tutulmuş cərimələrin tətbiq edilməsi haqqında işlərin baxılma qaydası və müddəti qanunvericiliklə tənzimlənir.

Bu maddənin birinci hissəsində cöstərilmiş işlər əmək üzrə müvafiq orqanların işçilərin nümayəndələrinin ərizəsi üzrə və ya prokurorun təşəbbüsü ilə baxılır.

*Rusiya Federasiyası Prezidenti*

*B. Yeltsin*

*3. Sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə*

*Rusiya üçtərəfli komissiya haqqında Əsasnamə*

*Rusiya Federasiyası Hökumətinin*

*01 dekabr 1994-cü il 1323 sayılı Qətnaməsi ilə təsdiq edilib.*

## **1. Ümumi müddəalar**

1. Sosial-əmək əlaqələrinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli komissiya (bundan sonra - Komissiya) qüvvədə olan Rusiya Federasiyası qanunvericiliyinə uyğun olaraq yaradılmış ümumrusiya həmkarlar ittifaqları birlikləri ilə, işə cötürənlərin ümumrusiya birlikləri, Rusiya Federasiyası hökuməti ilə Rusiya Federasiyası sosial tərəfdaşlıq sistemi ilə daim işləyən orqanıdır.

Komissiya öz fəaliyyətində Rusiya Federasiyası Konstitusiyası, federal qanunlara, Rusiya Federasiyası Prezidentinin fərmanlarına və başqa hüquq-normativ aktlarına, Rusiya ərazisində işləyən beynəlxalq normalara, bu Nizamnaməyə və Komissiyanın reqlamentinə əsaslanır.



2. Komissiyanın tərkibi tərəflərin bərabərlik və eyni hüquqluluq prinsiplərinin riayət edilməsi, onların nümayəndələrinin səlahiyyətliyi əsasında formalaşır.

## **II. Komissiyanın məqsəd və vəzifələri**

3. Komissiyanın əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

sosial-iqtisadi siyasətinin həyata keçirilməsinin ümumi razılaşıdırılmış prinsiplərinin hazırlanması;

sosial tərəfdaşlıq sisteminin inkişafı;

kollektiv əmək mübahisələrinin (konfliktlər) tənzimlənməsinə yardım;

4. Komissiyanın əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

kollektiv danışıqların aparılması, ümumrusiya həmkarlar ittifaqı birlikləri, ümumrusiya sahibkarlar ittifaqları, Rusiya Federasiyası Hökuməti arasında Əsas sazişlərin hazırlanması və bağlanması (gələcəkdə Əsas saziş adlanacaq) və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət etmək;

müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişlərinin bağlanması və reallaşdırılması zamanı ortaya çıxan ziddiyyətlərin tənzimlənməsi, müəyyən sahəyə aid olan və territorial sazişlərin bağlanması zamanı müvafiq üçtərəfli kommissiyaya yardım etmək;

sazişlərdə qanunvericilikdə göstərilmiş əmək şərtlərini ağırlaşdıran və sosial zəmanət pozğunluqlarına yol verməmək;

sosial- iqtisadi siyasət məsələləri, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinə dair Rusiya Federasiyasının federal qanun layihələri və digər normativ hüquqi aktlarının müzakirəsi;

beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi, müvafiq xarici təşkilatlar tərəfindən əmək və

sosial əməkdaşlıq sahəsində təşkil olunan tədbirlərdə iştirak etmək.

## **Kommissiyanın hüquqları**

5. Kommissiya onun üzərinə qoyulmuş tapşırıqları yerinə yetirmək üçün aşağıdakı hüquqlara malikdir:

territorial və müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişlərinin bağlanması zamanı ümumrusiya həmkarlar ittifaqı birlikləri, ümumrusiya sahibkarlar ittifaqları, icra hakimiyyətlərinin federal orqanlarının iqtisadi və sosial inkişaf məsələləri, Əsas sazişin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi, ziddiyyətlərin tənzimlənməsinə dair məsələlər üzrə birgə fəaliyyətini əlaqələndirmək ;

müəyyən sahəyə aid olan və territorial üçtərəfli kommissiyaların sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinə dair qarşılıqlı fəaliyyətini həyata keçirmək;

onun səlahiyyətlərinə daxil olan və icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, ümumrusiya həmkarlar ittifaqı birlikləri, ümumrusiya sahibkarlar ittifaqları tərəfindən və həmçinin ona öz səlahiyyətlərini verən həmkarlar ittifaqı birlikləri və sahibkarlar ittifaqları tərəfindən baxılmaq üçün Kommissiyaya təqdim edilmiş məsələlərə dair qərar qəbul etmək;

Əsas sazişin icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, həmkarlar ittifaqı birlikləri, sahibkarlar ittifaqları tərəfindən həyata keçirilməsinə nəzarət etmək;

müvafiq səlahiyyətli orqanlara icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, həmkarlar ittifaqı birlikləri, sahibkarlar ittifaqları, həmçinin öz təşkilati-hüquq formalarından asılı olmayaraq müəssisələrin, idarələrin və təşkilatların kollektiv əmək mübahisələrinin (konflikt) yarana bilməsi

ilə əlaqədar qərarlarının dayandırılması və ləğv edilməsi haqqında təkliflər irəli sürmək;

müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişlərin hazırlanması və bağlanması üçün kommissiyaların formalaşdırılmasında lazımi köməkliyi göstərmək;

kollektiv əmək mübahisələrinin tənzimlənməsi işinə sahibkarları, rəhbərləri və icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, assosiasiyalar, korporasiyalar, konsernlər və digər müəssisə birlikləri, həmkarlar ittifaqı birliklərinin mütəxəssislərini, həmçinin müstəqil ekspertləri cəlb etmək;

Əsas sazişin və Kommissiyanın qərarının reallaşdırılması üçün tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etməyən şəxsləri müəyyən qaydada məsuliyyətə cəlb etmək haqqında təkliflər vermək;

Filialarda, regionlarda Əsas sazişin həyata keçirilməsi və Kommissiya tərəfindən baxılan müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişlərində ortaya çıxan fikir ayrılığının tənzimlənməsinə dair məsələlərə baxılması üçün sosial- iqtisadi vəziyyət haqqında informasiya əldə etmək;

Rusiya Federasiyasının federal qanunları və digər hüquqi normativ aktları, federal qanun layihələri, və həmçinin Rusiya Federasiyası Hökuməti, ümumrusiya həmkarlar ittifaqı birlikləri, ümumrusiya sahibkarlar ittifaqlarının iş planları, eləcə də sosial- əmək münasibətləri məsələlərinə dair digər materialları müəyyən qaydada əldə etmək;

Ümumrusiya həmkarlar ittifaqı birlikləri, ümumrusiya sahibkarlar ittifaqlarının iştirakı ilə Rusiya Federasiyası Hökumətinin iclaslarında məsələlərə baxılması üçün təkliflər irəli sürmək;

Kommissiya koordinatorlarının razılığı ilə öz nümayəndələrini Rusiya Federasiyası Hökumətinin, icra hakimiyyətlərinin federal orqanlarının iclaslarında, eləcə də bu orqanlar tərəfindən təşkil olunmuş kommissiyaların işində iştirak etmək üçün istiqamətləndirmək.

## **Kommissiyanın fəaliyyətinin təşkili**

6. Kommissiya öz fəaliyyətini təsdiq olunmuş iş planı, reqlament və meydana çıxan təxirəsalınmaz məsələlərin operativ həllini nəzərə alınmasına uyğun olaraq həyata keçirir.

7. Əsas sazişin fəsillərinin, onun həyata keçirilməsi və icrasına nəzarət tədbirləri planının işlənilib hazırlanması və eləcə də sosial əməkdaşlığın territorial və müəyyən sahəyə aid olan orqanları ilə daimi əlaqənin həyata keçirilməsi üçün Kommissiya Koordinasiya Şurası, tərəflərin nümayəndələrindən ibarət daimi və müvəqqəti işçi qrupu yaradır.

Kommissiyanın Koordinasiya Şurası Kommissiyanın koordinatoru, tərəflərin koordinatorları, Kommissiyanın daimi işçi qrupunun həmsədrələri, Rusiya Federasiyası Əmək Nazirliyinin sosial əməkdaşlıq və Kommissiyanın məsul katibi məsələləri ilə məşğul olan nümayəndələrdən ibarətdir.

8. Sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli kommissiyanın tərkibinə daxil olmayan Rusiya həmkarlar ittifaqı və Rusiya sahibkarlar ittifaqının səlahiyyətli nümayəndələrinin Kommissiyanın iclaslarında iştirak etmək hüququ var.

9. Kommissiyanın işinin təşkil edilməsi üçün sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli kommissiyanın katibliyi yaradılır. Bu katibliyin işçiləri Kommissiyanın Koordinasiya Şurasını təmsil etmək üçün Rusiya Federasiyası Hökuməti Aparatının Rəhbəri tərəfindən təyin olunur və Kommissiya koordinatoru katibliyinə daxil olur.

10. Kommissiyanın maddi- texniki təminatı Rusiya Federasiyası Hökuməti Aparatı işləri İdarəsi tərəfindən həyata keçirilir.

## V. Kommissiyanın Koordinatoru

11. Kommissiyanın koordinatoru Kommissiyanın tərəflərinin təkliflərini nəzərə almaqla təyin olunur.

Kommissiyanın koordinatoru onun fəaliyyətini tərəflərin hər birindən müstəqil şəkildə seçilmiş koordinatorlarla birgə təşkil edir.

12. Kommissiyanın koordinatoru:

a) müntəzəm olaraq

Kommissiyaya Rusiya Federasiyası Hökumətinin fəaliyyəti, sosial-iqtisadi məsələlərin həlli istiqamətində görülən tədbirlər haqqında məlumat verir;

b) Kommissiyanın məlumatına əsasən onun reqlamenti və iş planını təsdiq edir;

v) birgə qərarların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı qarşılıqlı fəaliyyəti və tərəflərin razılığına nail olmağı təmin edir;

q) tərəflərin məlumatına əsasən Kommissiyanın işçi heyətini, işçi qrupunun tərkibini və onun rəhbərlərini təsdiq edir;

d) Kommissiyanın səlahiyyətlərinə aid olan məsələlərin müzakirəsi zamanı tərəflərin Rusiya Federasiyası Hökumətinin iclaslarında ümumrusiya həmkarlar ittifaqı və ümumrusiya sahibkarlar ittifaqının iştirakı haqqında razılığa gəldiyi qərarı qəbul edir;

e) lazım olduğu hallarda Kommissiyanın işində iştirak etmək üçün Kommissiyanın tərkibinə daxil olmayan icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, ümumrusiya həmkarlar ittifaqı və ümumrusiya sahibkarlar ittifaqının nümayəndələrini dəvət edir.

Kommissiya Koordinatoru tərəflərin Kommissiyaya daxil olan operativ fəaliyyətinə müdaxilə etmir və səsvermədə iştirak etmir.

## **Kommissiyanın üzvü**

13. Kommissiyanın üzvü öz fəaliyyətində Rusiya Federasiyasının federal qanunları və digər normativ hüquqi aktları, Rusiya Federasiyası ərazisində qüvvədə olan beynəlxalq aktlar, bu Nizamnamə, Kommissiyanın rəqlamentini rəhbər tutur.

14. Kommissiyanın üzvünün aşağıdakı hüquqları var:

Kommissiyanın (Koordinasiya şurası, işçi qrupu) tapşırıqlarına müvafiq olaraq icra hakimiyyətlərinin federal orqanları, ümumrusiya həmkarlar ittifaqı və ümumrusiya sahibkarlar ittifaqına müraciət etmək və Rusiya Federasiyasının qanunvericiliyində göstərildiyi müddətdə qoyulmuş sualların yazılı cavabını almaq;

müvafir normativ, məlumat və soraq materialları ilə tanış olmaq və hökumət əlaqələrindən istifadə etmək.

15. Kommissiyanın üzvünün müvafiq vəsiqəsi olur.

16. Kommissiyanın koordinatoru ilə razılaşmaya əsasən Kommissiya üzvü Rusiya Federasiyası Hökuməti, onun orqanları və təşkilatlarının iclaslarında Kommissiyanın səlahiyyətlərinə daxil olan məsələlərin müzakirəsi zamanı iştirak etmək.

4. Ümumrusiya həmkarlar ittifaqları və ümumrusiya sahibkarlar ittifaqları və Rusiya Federasiyası Hökuməti arasında  
1996-1997-ci illər üzrə Əsas saziş

29 dekabr 1995-ci il tarixində Moskvada imzalanıb.

Biz, gələcəkdə Tərəflər adlanacaq, aşağıda imza edən Ümumrusiya həmkarlar ittifaqı və Ümumrusiya sahibkarlar ittifaqları, Rusiya Federasiyası Hökumətinin səlahiyyətli nümayəndələri

Rusiya Federasiyası Konstitusiyası və qanunvericiliyinə müvafiq olaraq fəaliyyət göstərərək,

cəmiyyətdə lazımi hallarda razılığı saxlamaq və Rusiyanın bütün vətəndaşları üçün

sosial zəmanəti təmin etməyi əldə rəhbər tutaraq, sosial- əmək münasibətlərinin razılaşdırılmış nizamlanmasını təmin etməyə cəhd edərək,

üçtərəfli konsultasiya zamanı əldə olunmuş razılıqlara əməl etməyi öhdəsinə götürərək,

“Kollektiv müqavilələr və sazişlər” haqqında Rusiya Federasiyası Qanunu əsasında bu Əsas sazişi bağlamışıq. Bu saziş gələcəkdə sosial-iqtisadi siyasətin həyata keçirilməsinin əsas prinsiplərinə uyğun olaraq Tərəflərin razılaşdırılmış mövqelərini və onların bu sazişin reallaşdırılmasında birgə fəaliyyətini müəyyən edir.

### **İqtisadi siyasət sahəsində**

Ümumi istehsal və sahibkarlığın inkişafı üçün əlverişli şərtlərin yaradılması məqsədilə aşağıdakıları həyata keçirmək:

vergi sisteminin islahatı;

kredit- maliyyə siyasəti sahəsində hökumətin tənzimləyici təsirinin gücləndirilməsi;

tarazlaşdırılmış federal büdcənin formalaşdırılması;

veksel hesabları sisteminin təkmilləşdirilməsi və qarşılıqlı ödəməmələrin qarşısının alınması;

daxili və xarici bazarlarda ümumi istehsala dövlət yardımı məqsədilə konkret tədbirlər görmək.

Qiymət və tariflərin dövlət tərəfindən nizamlanması, məhsullar və xidmətlər bazarında konkurent vasitələrin yaradılması sahəsində monopoliya əleyhinə siyasətin təsirinin gücləndirilməsi üçün tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etmək.

Dövlət sifarişçisi və məhsul istehsalçısının dövlət ehtiyacları üçün məhsulun alınması və çatdırılması üçün qarşılıqlı məsuliyyətini təmin edən təsirli mexanizm yaratmaq.

Aparılan özəlləşdirmənin istehsalın və onun sosial nəticələrinin effektivliyinə təsirini təhlil etmək, lazımi hallarda onun düzəldilməsi üzrə müvafiq təkliflər irəli sürmək.

Əhaliyə pulsuz göstərilən zəmanət verilmiş dövlət xidmətlərinin təminatını nəzərdə tutaraq Rusiya üçtərəfli kommissiyasının iclaslarında hər rüb təhsil, səhiyyə, mədəniyyət və sosial müdafiə müəssisələrinin tam və vaxtında maliyyələşdirilməsi haqqında məlumatı dinləmək

### **Əmək və əhalinin məşğulluğu bazarının inkişafı sahəsində**

1996-cı ilin I rübündə əhalinin 1996-1997-ci illər üzrə məşğulluğuna kömək məqsədilə Federal Proqramın təsdiqini təmin etmək. Bu proqramda əmək bazarında daha gərgin vəziyyət yaşanan regionlara yardım və Rusiya Federasiyası üzrə rəsmi işsizlərin sayının 1996-cı il



üçün orta hesabla 4,3%-dan çox olmamasını təmin etmək üçün tədbirlər nəzərdə tutulub.

Əmək bazarında vəziyyətin sabitləşməsinin, 1997-2000-ci illər üzrə iqtisadi cəhətdən məşğulluq səviyyəsinin qalxmasının əsas istiqamətlərini işləyib hazırlamaq.

7. 1996-cı ildən başlayaraq işsizliyə kömək məqsədilə müəyyən sahəyə aid olan və müəyyən sahələrarası proqramların işlənilib hazırlanmasını həyata keçirmək. Bu proqramda iş yerlərinin açılması, istehsalın azaldılması zamanı kadrların azad edilməsinin təşkili və digər iş yerlərinə keçirilməsi və yenidən öyrədilməsi.

8. 1996-cı ildə iqtisadiyyat, investisiya və digər federal proqramların strukturlu yenidənqurması federal proqramının sosial ekspertizasının keçirilməsi qaydası haqqında təkliflər, həmçinin əhalinin məşğulluğuna və əmək bazarındakı vəziyyətə təsiri cəhətdən qanunvericilik aktları layihələri hazırlamaq və belə ekspertizanın keçirilməsini təmin etmək.

Müflisliyi elan olunmuş müəssisələrin işçilərinin sosial təminatı haqqında qanunvericiliyə dəyişiklik və əlavələrin edilməsi haqqında 1996-cı ildə təkliflər hazırlamaq və həyata keçirmək.

10. 1996-cı ilin birinci yarımilində sahibkarların və dövlətin işdən azad edilmiş işçilərin təhsili ilə məşğul olan təşkilatlarda birgə iştirakını nəzərdə tutan Təklif hazırlamaq.

1996-cı ilin birinci yarımilində yetim uşaqların- uşaq evlərinin və internat məktəblərinin məzunlarının professional hazırlığına xüsusi diqqət yetirərək məcburi ümumtəhsil və yetkinlik yaşına çatmayan gənclərin professional hazırlığını təmin etmək üçün təkliflər hazırlamaq.

Əmək bazarında çətinləşən vəziyyəti nəzərə alaraq xarici işçi qüvvəsinin cəlb olunması və bu işçi qrupundan istifadə edilməsi haqqında federal qanunun layihəsini hazırlamaq.

### **III. Muzdlu işçilərin əmək haqqı, əhalinin gəliri və həyat səviyyəsi sahəsində**

1996-cı ilin birinci yarımilində əhalinin orta müddət üzrə gəlir və xərclərinin tənzimlənməsi haqqında Təkliflər irəli sürmək və müzakirə etmək.

Əmək haqqının alıcılıq qabiliyyətinin mərhələlər üzrə bərpası işinə başlamaq.

1997-ci il 1 yanvar tarixinədək əhalinin həyat səviyyəsinin və keyfiyyətinin əsas göstəriciləri üzrə minimal dövlət standartları sistemini işləyib hazırlamaq.

1996-cı ilin I rübündə digər ödənişlərdən əvvəl əmək haqqlarının ödənilməsinin təxirəsalınmazlığı haqqında qanunvericilik aktı layihəsini hazırlamaq və tətbiq etmək.

Əhalinin xüsusi sosial- demoqrafik qrupu üçün yaşama minimumu çərçivəsində istehlakçı xərclərinin həcmnin dəyəri və strukturunun müəyyənləşdirilməsi metodunu dəqiqləşdirmək.

1996-1997-ci illər üzrə tarif şəbəkəsinin I dərəcəli Vahidinin və minimal əmək haqqı həcmnin əmək qabiliyyətli yaşlı vətəndaşlar üçün yaşayış minimumuna çatdırılması üçün kompleks tədbirlər hazırlamaq və həyata keçirmək.

1996-cı ilin I rübündə Federal Məclisin Hökumət Dumasında tarif cədvəlinin I dərəcəli Vahidinin və minimal əmək haqqı və yaşayış minimumu haqqında təkliflər hazırlamaq və 1996-cı ilin sonu və 1997-ci ildə bu nisbətə konkret göstəricilərini müəyyənləşdirərək bu təklifləri həyata keçirmək.

Vahid tarif cədvəlinin tariflərini zəmanət verilən minimal əmək haqqı həcmi

şəklində tətbiq etməyi tövsiyə etmək.

1996-cı ilin II rübündə əhalinin daha az yaxud çox təminatlı qrupunun gəlirlərinin təbəqələşmə səviyyəsinin məhdudlaşmasına dövlət təsiri tədbirləri. Bu tədbirlər xüsusilə onların şəxsi tələbatı, aşağı və orta səviyyədə təmin olunmuş əhali təbəqəsinin vergi yükünün azaldılması və yüksək səviyyədə təmin olunmuş əhali kateqoriyasının gəlirləri və əmlakına vergiqoyulması progressiv şəkildə həyata keçirməyə istiqamətlənib.

Qüvvədə olan qanunvericiliyə əsasən büdcə filiallarında əmək haqqının aşağı düşməsinə, xüsusilə də sənayedə orta əmək haqqının 85 faizdən aşağı düşməsinə yol verməyərək federal büdcə və işçilərin əmək haqqlarının ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan büdcəni nəzərə almağı təvsiyə etmək.

Əməyin çətinliyi, işçilərin ixtisası nəzərə alınmaq şərtilə Vahid tarif cədvəlinin təkmilləşdirilməsi üzrə işi davam etdirmək və Rusiya Federasiyası Hökumətinin bu məsələ üzrə qərar- layihəsini hazırlamaq.

1996-cı ilin I rübündə Rusiya Federasiyası Qanunvericiliyinə normalarına təşkilat işçilərinin onlardan asılı olmayaraq natamam iş günü yaxud natamam iş həftəsinə görə əmək haqqı itkisinə görə qismən kompensasiya ödənilməsinə, həmçinin təşkilatın işinin məcburi dayandırılması ilə əlaqədar əmək haqqı saxlanılmadan məzuniyyətdə olduğu halları nəzərdə tutan əlavələr edilməsinə dair təkliflər hazırlamaq.

Müdafiə məqsədli məhsulların müqavilə qiymətləri müəyyənləşdirilən zaman ikitərəfli dövlət sifarişlərini həyata keçirən Rusiya Federasiyası təşkilatlarına göstərilən məhsulun xərclərini Rusiya Federasiyası Hökuməti tərəfindən müəyyənləşdirilən qiymətlərdən daha az səviyyədə maya dəyərinə (məhsul, iş və xidmətlər) daxil etmək icazəsi haqqında təklifləri nəzərdən keçirmək.

1996-cı ilin I rübündə Rusiya üçtərəfli kommissiyasının iclaslarında 1996-1997-ci illər üzrə sosial siyasətin əsas istiqamətlərini hazırlamaq və nəzərə almaq.

### **Əhalinin sosial müdafiəsi sahəsində**

Əlillərin tibbi- sosial reabilitasiyasının əsas sistemini işləyib hazırlamaq və mərhələlərlə həyata keçirmək.

1996-cı ilin ikinci yarımilində Rusiya üçtərəfli kommissiyasının “Əlillərin tibbi sosial ekspertizası və reabilitasiyası”, “Həyat fəaliyyəti olan əlillər üçün” əlavə proqramlar və “Əlillərin sosial müdafiəsi” üçün kompleks əlavə proqramlar nəzərdə tutmaq.

Ailə, qadın və uşaqların sosial xidmətinin formalaşması və planlı surətdə inkişafı məqsədilə onların normativ, hüquqi və tibbi bazasının möhkəmlənməsi üçün tədbirlər görmək.

Ailəyə xüsusi xidmətlər üzrə 1997-ci ildə dövlət standartlarını işləyib hazırlamaq.

Rusiya üçtərəfli kommissiyasının iclaslarında “Mənzil” tam proqramının, xüsusilə də borc müqaviləsi şərtləri əsasında döblət yaxud bələdiyyə orqanından pulsuz yaxud əlverişli qiymətə mənzil alaraq həyat şəraitini yaxşılaşdırmaqla vətəndaş hüquqlarının həyata keçirilməsi haqqında məsələni nəzərdən keçirmək.

Uzun müddət mənzil almaq istəyən vətəndaşlara tikinti və ya mənzil almaq üçün qarşılıqsız maliyyə yardımı verilməsinə dair təkliflər hazırlamaq.

Rusiya Federasiyası Qanunvericiliyinə aşağıdakıları nəzərdə tutan dəyişikliklərin olunması haqqında təkliflər hazırlamaq və həyata keçirmək:

mənzil və kommunal xidmətlərlə bağlı ödənişlərin yeni sistemə keçməsi müddətinin uzadılması;

mənzil ödənişi üçün vətəndaşların şəxsi xərclərinin mümkün maksimum məbləğinin dəqiqləşdirilməsi;

kirayənişinlər və mülkiyyətçini onlar tərəfindən əlavə olunan ödənişlərin gecikdirilməsi müddətində mənzil və kommunal xidmətlərə görə əlavə cərimədən azad edilməsi.

Federal qanunla müəyyən olunmuş və Uzaq Şimal rayonlarında yaşayan və ona yaxın vilayətlərdəki vətəndaşların Rusiya Federasiyası Əmanət bankında olan əmanətlərinin təmin edilməsi ilə əlaqədar itkilərin kompensasiyasının təxirəsalınmazlığını nəzərdə tutan “Rusiya Federasiyası vətəndaşlarının əmanətlərinin bərpası və müdafiəsi” haqqında tədbirləri həyata keçirmək.

1996-cı ilin I rübündə Rusiya üçtərəfli komissiyasının iclaslarında hərbidə xidmət göstərən, hərbi xidmətdən ehtiyata və ya istefaya göndərilmiş vətəndaşların yaxud daxili işlər orqanlarının əməkdaşları, o cümlədən onların ailə üzvlərinin 1993- 1995-ci illərdə mənzillə təmin edilməsi məqsədilə tam Dövlət proqramının və 1996-cı ilin III rübündə hərbidə xidmət göstərən, hərbi xidmətdən ehtiyata və ya istefaya göndərilmiş vətəndaşların yaxud daxili işlər orqanlarının əməkdaşları, o cümlədən onların ailə üzvlərinin 1996- 1997-ci illərdə mənzillə təmin olunması ilə bağlı proqramı nəzərdə tutmaq.

1996-cı ilin birinci rübündə yeni tipli sosial xidmətin yaradılması və inkişafına federal dəstəyi nəzərdə tutan (ailə və uşaqların territorial sosial müdafiə mərkəzləri, sosial sığınacaqlar, psixo- pedaqoji yardım mərkəzləri və sair) “1996-1997-ci illər üçün əhaliyə sosial xidmət sisteminin inkişafı”, “1996-1997-ci illər üçün qocalara sosial xidmət”,

“Ailə və uşaqlara göstərilən sosial xidmətin inkişafı” kimi işlənib hazırlanmış federal proqramlarda təkliflər hazırlamaq.

32. 1996-1997-ci illərdə Rusiya Federasiyası Hökumətinin 16 aprel 1994-cü il tarixli 344 nömrəli “Dövlət borc məhsulları öhdəlikləri haqqında” fərmanına müvafiq olaraq dəyəri nəzərə alınmaqla dövlətə borc ödənişlərinin qiymətli kağızlarla (istiqraz və rəqəsi, məqsədli hesab qəbzləri və sair) ödənilməsinə davam etdirmək.

33. 1996-cı ilin II rübündə Rusiya Federasiyasında kəsibliğin aradan qaldırılması üçün onun nəzərə çarpacaq dərəcədə azaldılmasını nəzərdə tutan təkliflər hazırlamaq.

## **V. Sosial təminat və sosial sığorta sahəsində**

34. 1996-cı ilin II rübündə müəssisə, idarə və təşkilatların büdcədən kənar dövlət sosial fondlarında 1997-ci il üçün sığorta təhlükəsi ilə əlaqədar məcburi tutulmaların tariflərinin həcmində dəyişikliklərin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmasını nəzərə almaq.

35. Büdcədən kənar dövlət sosial fondlarının vəsaitlərinin federal büdcədə konsolidasiyasına yol verməmək.

36. 1996-cı ilin birinci yarım ilində öz balansında tibbi- sanitar və digər müalicə-profilaktik idarələri və məcburi tibbi sığorta proqramı üzrə tam həcmdə tibbi xidmətləri təmin edən müəssisələrin, təşkilatların və idarələrin məcburi tibbi sığortası üçün ödəniş tariflərinin həcminin fərqlənməsinin məqsədəuyğunluğunu nəzərə almaq.

37. 1996-cı ildə Rusiya Federasiyasında dövlət sosial sığorta konsepsiyası layihəsini işləyib hazırlamaq.

38. Maliyyə hesabatlarının büdcədən kənar dövlət sosial fondları üçün müəyyənləşdirilmiş sistemə tətbiq edilən təhlil üzrə işi davam etdirmək və bu

fondların vəsaitlərinin tam istifadəsinin təminatı haqqında təklif irəli sürmək.

1996-cı ilin birinci yarımında büdcədən kənar dövlət sosial fondlarının müvəqqəti azad resurslarının kapitalizasiya mexanizminin nizama salınması haqqında təklifləri həyata keçirmək.

39. İşçilər və onların ailə üzvlərinə sanatoriya- kurort xidmətlərinin Rusiya Federasiyasının sosial sığorta Fondunun büdcəsi tərəfindən müəyyənləşdirildiyi həcmdə maliyyələşdirilməsini təmin etmək.

Hər il Rusiya Federasiyasının sosial sığorta Fondunun vəsaitlərindən uşaq və yeniyetmələrin sağlamlığı və istirahəti proqramının maliyyələşdirilməsi həcmi müəyyənləşdirmək.

40. Digər maliyyələşdirmə mənbələrini müəyyən edənədək qüvvədə olan texniki və hüquqi əmək müfəttişlərinin, o cümlədən həmkarlar orqanları strukturlarında çalışanların Rusiya Federasiyası sosial sığorta Fondunun vəsaitləri hesabına Rusiya Əmək Müfəttişliyi, Rusiya Federasiyası sosial sığorta Fondu tərəfindən razılaşdırıldığı və həmkarlar ittifaqına təqdim etdiyi həcmdə maliyyələşdirilməsinin ardıcılığını saxlamaq.

41. Büdcədən kənar dövlət sosial fondlarının maliyyə fəaliyyətinin nəticələri haqqında informasiya mümkünlüyünü, fond vəsaitindən edilən xərclər haqqında maliyyə hesabatlarının müəyyən rəsmi mərkəzi nəşrlərdə məcburi illik və yarım illik nəşri.

1996-cı ildə büdcədən kənar dövlət sosial fondları tərəfindən təqdim olunan dövlət statistik hesabatının təkmilləşdirilməsi haqqında təklifi nəzərdən keçirmək.

## **VI. Rusiyanın şimal regionlarının sosial- iqtisadi problemləri sahəsində**

42. Federal Məclisin Dövlət Duması deputatlarına dövlətin Şimal siyasətini

müəyyənləşdirən “Rusiya Federasiyasının Şimalının sosial- iqtisadi inkişafının dövlət tənzimlənməsinin əsasları” haqqında Federal qanunun 1996-cı ilin I rübündən gec olmayaraq qəbul edilməsi təklifi ilə müraciət etmək.

43. Rusiya üçtərəfli komissiyasının iclaslarında qüvvədə olan qanunvericiliyə müvafiq olaraq dövlət zəmanəti və kompensasiyası üçün zəruri olan, ərazidə yerləşən vəsaitlərin payının çoxaldılması məqsədilə normativ aktlarda federal büdcə və Rusiya Federasiyasının şimal regionlarının büdcə subyektləri arasında qarşılıqlı münasibətləri tənzimləyən dəyişikliklərin edilməsi məsələlərini nəzərdən keçirmək.

44. Rusiya Federasiyasının “Uzaq Şimal rayonlarında yaşayan və işləyən və ona yaxın vilayətlərdəki şəxslər üçün dövlət zəmanəti və kompensasiyası haqqında” Qanununun həyata keçirilməsi üçün federal büdcə vəsaitlərini nəzərdən keçirmək.

45. 1996-cı ilin birinci yarımilində Rusiya üçtərəfli komissiyasının iclaslarında Rusiyanın şimal regionlarında yerləşən müəssisələrin yaxşılaşdırılması haqqında vahid ümumdövlət siyasətinin aparılması mexanizminin işlənilib hazırlanması məsələsinə baxmaq.

1996-cı ilin I rübündə xalq təsərrüfatı və müdafiə əhəmiyyətli yoxsul müəssisələrin və Uzaq Şimal rayonlarında yerləşən yaşayış məntəqələrinin həyat fəaliyyətini təmin edən müəssisələrin, zavodların (fabriklər, təsərrüfatlar) xüsusi köçürülməsi və fəaliyyəti qaydası haqqında müddəalar layihəsi hazırlamaq.

46. 1996-cı ilin birinci yarımilində Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlərdə orta əmək haqqının bərabər müəyyənləşdirilməsi, həmçinin şimal kompensasiyaları və Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlərin işçilərinin yaşayış minimumunu nəzərə almadan ölkənin



digər regionlarının analoji göstəriciləri ilə əməyin səviyyəsi təhlilinin aparmaq və təkliflər hazırlamaq.

47. Rusiya üçtərəfli komissiyasının iclaslarında yanacaq-energetika resurslarının və Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlər üçün yük daşınmasına görə qiymətlərin (tariflər) dövlət tərəfindən tənzimlənməsi haqqında məsələlərə baxmaq.

48. Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlərə müəssisələrin normal istehsal və sosial dairəli müəssisələr, əhalinin təchizatı və mənzil-kommunal təsərrüfatı üçün kifayət həcmdə yük gətirilməsini təmin etmək üçün tədbirlər görmək.

49. Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlərdən əhalinin, ilk növbədə isə əmək qabiliyyəti olmayan əhalinin başqa yerlərə köçürülməsi federal proqramının maliyyələşdirilməsini təmin etmək.

50. 1996-cı ilin birinci yarımilində Rusiya üçtərəfli komissiyasının iclaslarında Uzaq Şimal rayonları və ona yaxın vilayətlərdə yaşayan aztəminatlı vətəndaşların sosial ehtiyaclarla əlaqədar (tibbi müayinə, müalicə, dəfn mərasimi) Rusiyanın digər regionlarına köçürülməsi haqqında məsələ hazırlamaq və baxmaq.

## **VII. Əməyin mühafizəsi və ekoloji təhlükəsizliyin təminatı sahəsində**

51. 1995-1997-ci illər üzrə əməyin mühafizəsi şərtlərinin yaxşılaşdırılması üzrə Federal təxirəsalınmaz tədbirlər planı proqramının qeyri- şərtsiz yerinə yetirilməsini və Rusiya Federasiyası Hökumətinin “Əməyin şərtləri və mühafizəsinin təkmilləşdirilməsi tədbirləri haqqında” 26 avqust 1995-ci il tarixli 843 nömrəli qərarı təmin etmək. 52. Əməyin və ətraf mühitin mühafizəsi məsələlərinə dair müəssisə və

təşkilatlarının rəhbərləri, mütəxəssisləri və digər işçilərinin fasiləsiz təhsili və biliklərinin yoxlanılması sistemini işləyib hazırlamaq.

53. Həyata keçirmək:

1998-200-ci illər üzrə əməyin şərtləri və mühafizəsi federal proqramının işlənilib hazırlanması və təsdiqi;

fərdi müdafiə və təhlükəsizlik vasitələri istehsal edən təşkilatlara dövlət yardımını məqsədilə təklif hazırlamaq.

54. İstehsalatın ekoloji monitorinqi və ekoloji sertifikatlaşdırması sistemini təkmilləşdirmək, ümumi fasiləsiz və məcburi ekoloji tərbiyələndirmə və təhsilin inkişafına yardım etmək, təhlükə dərəcəsinin qiymətləndirilməsində işin metodiki və hüquqi təminatı, ətraf mühitin dəyişməsi və əlverişsiz ekoloji şəraiti olan ərazilərdə onun yaxşılaşdırılması.

55. Əməyin mühafizəsi üzrə federal fond haqqında qanun layihəsi hazırlamaq.

56. Əməyin mühafizəsi xidmətini, o cümlədən sahibkarlıq formasından asılı olmayaraq təşkilatlarda əməyin mühafizəsi üzrə səlahiyyətli şəxslərdən və kommissiyadan (komitə) ibarət institut yaratmaq və möhkəmlətmək.

57. Əməyin mühafizəsi üzrə yeni və nəzərdən keçirilmiş qüvvədə olan normativ hüquqi aktların hazırlanmasını davam etdirmək.

## **VIII. Sosial əməkdaşlıq sisteminin inkişafı sahəsində**

58. 1996-cı ilin I rübündə Rusiya Federasiyasında sosial əməkdaşlıq sisteminin yaradılması və inkişafı konsepsiyasını təsdiq etmək və onun həyata keçirilməsi üzrə konkret fəaliyyət planını qəbul etmək.

Rusiya Federasiyasında sosial əməkdaşlığın inkişafı məsələlərinə dair lazımi qanunvericilik aktlarının siyahısını Federal Məclisin Dövlət Dumasına təqdim etmək.

59. Hökumət Tərəflərə əmək münasibətləri və sosial- iqtisadi siyasət sahəsində Rusiya Federasiyasının əsas normativ aktları və federal qanunların hazırlıq layihələrinin ilkin konsultasiya üçün təqdim edir.

60. Tərəflər hər rüb Rusiya üçtərəfli kommissiyasını Rusiya Federasiyasının qanun qəbul etmə praktikası qanunvericiliyinin problemləri, sosial- əmək məsələləri üzrə Rusiya Federasiyası müqavilələri və hamı tərəfindən qəbul olunan beynəlxalq normalar haqqında məlumatlandırır.

61. Sosial siyasətin əsas məsələləri, əhalinin məşğulluğu, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi, sosial əməkdaşlıqda əməyin mühafizəsi, əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasına nəzarətə dair MOT Konvensiyasının təsdiqi haqqında təkliflər hazırlamaq.

62. Tərəflər hər növ mülkiyyətli təşkilatlarda müqavilələr və kollektiv sazişlərin bağlanmasına kömək edir və hər il Rusiya üçtərəfli kommissiyasının iclaslarında bu işin nəticələrini nəzərdən keçirirlər.

63. Zəruri hesab edilir:

həmkarlar ittifaqının fəaliyyətində hüquq və zəmanətə riayət etmək, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq təşkilatlarda həmkarlar ittifaqının yaranmasına və fəaliyyət göstərməsinə mane olmamaq;

əməyin mühafizəsi və əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasına ictimai nəzarətin həyata keçirilməsi üzrə həmkarlar ittifaqlarında əməyin texniki və hüquqi təftişi fəaliyyətinə mane olmamaq;

həmkarlar ittifaqı və onların birliklərinin üzvlük haqqının kollektiv müqavilələr (sazişlər) əsasında qeyri- nəğd yolla (müvafiq həmkarlar ittifaqının üzvünün yazılı razılığı ilə) ödənilməsi və həmkarlar ittifaqının pul vəsaitlərinin təşkilatın ödəniş tapşırığına müvafiq olaraq bu

hesabdan təşkilatın hesablaşma hesablarına köçürülməsi məsələsində hüquqlarının qorunması.

64. “Kollektiv müqavilələr və sazişlər haqqında Rusiya Federasiyasının Qanununa dəyişikliklər və əlavələr edilməsi haqqında” Federal qanuna müvafiq olaraq sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinə dair Rusiya üçtərəfli komissiyası haqqında əsasnamənin Rusiya Federasiyası Prezidenti tərəfindən təsdiqlənməsi.

Sosial əməkdaşlıq sisteminin inkişafı, bu Əsas, müəyyən sahəyə aid, regional, territorial sazişlərin və kollektiv müqavilələrin bağlanması və həyata keçirilməsi, kollektiv əmək mübahisələrinin tənzimlənməsinə dair Rusiya üçtərəfli komissiyasının fəaliyyəti haqqında məlumatın yayılması məqsədilə Rusiya Federasiyası Hökumətinin nəşri orqanı olan “Rossiyskoy qazete” qazetinin daimi rubrikasında “Rusiyada sosial əməkdaşlıq” haqqında yazı dərc etdirmək.

## **IX. Əsas sazişin təsiri, onun icra gedişatına nəzarətin təmin olunması və Tərəflərin məsuliyyəti**

Tərəflər bu Əsas sazişi Rusiya Federasiyasında 1996-1997-ci illər üzrə razılaşdırılmış sosial- iqtisadi siyasət aparılmasının ümumi prinsiplərini müəyyən edən sosial əməkdaşlığın federal hüquqi aktı kimi tanıyırlar və onun müddəalarına əsaslanaraq onun şərtlərinə əməl etməyi öz öhdələrinə götürürlər və onun müddəalarının pozulması və ya həyata keçirilməməsi üçün Rusiya Federasiyasının nəzərdə tutulmuş qanunvericiliyi ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Əsas saziş Tərəflər tərəfindən imzalandığı andan etibarən qüvvəyə minir və yeni Əsas saziş bağlananadək qüvvədə qalır.

Əsas saziş qüvvədə olduğu müddətdə ona edilən əlavələr və dəyişikliklər Tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə edilir.

Əsas sazişin icrasına nəzarət Rusiya Federasiyasının “Kollektiv müqavilələr və sazişlər haqqında” Qanunu və Rusiya üçtərəfli kommissiyası haqqında əsasnamə ilə həyata keçirilir.

Əsas saziş imzalandıqdan sonra bir ay müddətində Tərəflərdən hər biri qəbul edilmiş öhdəliklərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan kompleks tədbirlər planı hazırlayır və onu Rusiya üçtərəfli kommissiyasının katibliyinə təqdim edir.

Rusiya üçtərəfli kommissiyasında nümayəndəsi olmayan ümumrusiya həmkarlar ittifaqı və ümumrusiya sahibkarlar ittifaqlarının qüvvədə olduğu müddət ərzində bu Əsas sazişə qoşulmaq, həmçinin müəyyən edilmiş qaydada sazişə qoşulma prosedurlarının rəsmiləşdirilməsindən sonra onun müddəalarının həyata keçirilməsində iştirak etmək hüququ var.

Əsas saziş qüvvədə olduğu müddətdə Tərəflər sosial və əmək münasibətləri sahəsində meydana çıxan əmək mübahisələrinin tənzimlənməsinə dair onlardan asılı olan bütün tədbirləri həyata keçirirlər.

Əsas saziş imzalandıqdan sonra bir həftə müddətində Rusiya Federasiyası Hökuməti onu “Russkaya qazeta” qazetində dərc edilməsini təmin edir.

Əsas saziş sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə Rusiya üçtərəfli kommissiyası üzvləri tərəfindən imzalanır.

5. Əmək bazarında böhranlı vəziyyətdə olan regionlardakı fəaliyyət haqqında. Müvəqqəti zəmanət

### **1. Əmək bazarında fəvqəladə hallarda fəaliyyətin əsaslandırılması**

1.1. Məqsədli fəaliyyət əmək bazarında kütləvi dayandırılmalar və müəssisələrin bağlanması, işçilərin fəaliyyət göstərən müəssisələrdən aktiv şəkildə işdən azad edilməsi, boş iş yerlərinin minimum sayda olması yaxud ümumiyyətlə olmaması, kütləvi işsizlik və vətəndaşların gəlir səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə xarakterizə olunan vəziyyətin qəfil pisləşməsi zamanı təcili sosial tədbirlərin görülməsi üçün işlənilib hazırlanır.

1.2. Əmək bazarında böhranlı vəziyyətdə olan regionlarda yaşayan əhaliyə sosial yardım məqsədilə məqsədli fəaliyyət böhranlı regionun iqtisadiyyatının ümumi vəziyyəti barədə məsələləri həll edə bilmir. Bunun üçün depressiyalı ərazilərin xüsusi iqtisadi yüksəliş proqramının işlənilib hazırlanması, o cümlədən vergi təzyiqinin yüngülləşdirilməsi, əlverişli sərmayə şəraiti yaradan əmlakın verilməsi, regionun iqtisadi restrukturlaşdırılması tələb olunur.

## **2. Böhranlı vəziyyətin ümumi təsviri**

2.1. Əmək bazarının vəziyyətinə görə böhranlı region haqqında qərar qəbul etmənin ilkin mərhələsi onun ümumi sosial- iqtisadi qiymətləndirilməsi hazırlığıdır. Belə qiymətləndirilmə iri bölmələr üzrə həyata keçirilir:

regionun ümumi xarakteristikası, iqtisadiyyat, əhali və əmək bazarı, həyat şəraiti, infrastruktur, torpaq, potensial imkanlar və risk amilləri.

2.2. Vəziyyətin böhranlılığının qiymətləndirilməsi nəzarət göstəricilərinə müvafiq olaraq həyata keçirilir.

2.3. Əmək bazarının vəziyyətinə görə regionun böhranlı olma kriteriyalarına daxil edilməsi sistemləri ilkin qiymətləndirilmə təhlili üçün istifadə olunur.

2.4. Vəziyyət aşağıdakı hallarda böhranlı adlandırılır:

Regionun iqtisadi vəziyyətinin göstəriciləri Ümumrusiya parametrlərindən aşağı olduqda: büdcə zərəri nəzərəcarpacaq dərəcədə olduqda, investisiya fəaliyyəti mənfə yaxud sıfıra yaxın olduqda və vergi gəlirləri azalmaqda davam etdikdə, istehsalda iri miqyasda dayandırılmalar olduqda və müvafiq olaraq inzibati məzuniyyətdə olan işçilərin və müflislik hallarının sayı artdıqda, minimal sayda boş iş yerləri olmadıqda, işdən çıxarılma halları çoxaldıqda, sosial gərginlik dərəcəsi idarə oluna bilmə səviyyəsini ötüb keçdikdə;

Regionda işsizlik orta rusiya göstəricilərini keçdikdə, həmçinin ayrı-ayrı rayonlarda və sosial qruplarda işsizlik probleminin artması;

Dövlət məşğulluq fondu vəsaitləri və regionlarda icra hakimiyyətlərinin sərəncamında olan vəsaitlərin işsizlik müavinətləri, təhsil proqramları xərclərinin ödənilməsi, ictimai işlərə görə müavinətlərin tam və vaxtında verilməsi üçün kifayət qədər olmaması, həmçinin işsiz vətəndaşkar, qovulmaq təhlükəsi olan işçilərə kömək üçün əsas tədbirlər və əhalinin daha az təminatlı təbəqəsinə sosial yardım üçün müavinətlər;

regionun dövlət hakimiyyəti orqanlarının vəziyyəti adi vasitələrlə stabilləşdirmək imkanı olmadıqda kifayət qədər ehtiyatı və inzibati imkanları olmadıqda.

### **3. Böhranlı vəziyyətdən çıxma proqramları**

3.1. Aparılmış sosial- iqtisadi qiymətləndirilmə və vəziyyətin böhranlıq dərəcələrinin müəyyənləşdirilməsi əsasında aşağıdakılar hazırlanır:

sosial gərginliyin aradan qaldırılması üçün fəvqəladə qısamüddətli tədbirlərin həyata keçirilməsi proqramı, və (yaxud) orta və uzunmüddətli

xarakterli əsas problemlərin həllinin əsas istiqamətlərini əks etdirən iqtisadi inkişaf və regionların inkişafı proqramı.

3.2. Proqramlar (fövqəladə tədbirlər və iqtisadi inkişaf və regionların inkişafı proqramı) aşağıdakı əsas komponentlər əsasında hazırlanır:

problemin təhlili: bu regionun, yerli müəssisələrin və əhalinin tez-tez rastlaşdığı problemlər və yerli iqtisadiyyatın güclü və zəif tərəflərinin üzə çıxmasına istiqamətlənir;

audit: həyata keçirilən tədbirlər, yerli hakimiyyət orqanları və təşkilatların, idarəetmə sistemi effektivliyi, bu prosesin bütün iştirakçılarının qarşılıqlı fəaliyyəti və regional inkişaf planının qiymətləndirilməsinə istiqamətlənib;

resursların təhlili: resursların necə istifadə olunduğunu hesablamağa imkan verir və gələcək fəaliyyət üçün lazımi olan resursları və onların cəlb olunma mənbələrini müəyyən edir;

məqsədlərin xülasəsi: proqramın həyata keçirilmə məqsədlərini dəqiqliklə müəyyən edir. Onlar bu regionun problemləri və onların imkanları ilə üst-üstə düşməlidir;

monitorinq və qiymətləndirilmə sistemi: ayrı-ayrı tədbirlərin effektivliyi ilə müəyyən olunur, qəbul edilən formanın ümumi məqsədəuyğunluğu təsdiq olunur.

3.3. Əmək bazarının vəziyyətinə görə regionun böhranlı olma kriteriyalarına daxil olan işlənilmiş proqramlar baxılmaq üçün əmək bazarının vəziyyətinin kritik qiymətləndirilməsi üzrə Kommissiyaya təqdim olunur.

#### **4. Əmək bazarında böhranlı vəziyyətin qarşısının alınması üçün Kommissiya**



4.1. Əmək bazarında böhranlı vəziyyətin qarşısının alınmasına dair proqramın (planlar) işlənib hazırlanması və icrası üçün ixtisaslaşdırılmış Kommissiya yaradılır.

4.2. Kommissiya başlıca vəzifəsi- tədbirlər paketinin hazırlanması üzrə icra orqanlarının fəaliyyət koordinasiyası və onların tətbiqi qaydası, ərazinin tələblərinə baxılması və məqsədli, həmçinin maliyyə yardımı göstərmək.

4.3. Baxılması üçün Kommissiyaya kritik vəziyyətlərdə yaranan sosial problemlərin həlli üzrə proqramlar şəklində təsdiq olunmuş tələblər təqdim olunur.

Belə proqramlar adətən rayon administrasiyaları tərəfindən təqdim olunur və bu proqramlara federal (regional) maliyyələşdirmə mənbələri və planlaşdırılmış işlərdən başqa həmçinin həmin teritoriyanın vasitələri və alternativ mənbə axtarışları daxildir. sosial məsələlərin həllinə dair proqramlar daha ümumi sosial- iqtisadi proqramların tərkib hissəsi olmalıdır.

4.4. Kommissiya hazırlanmış proqramları proqramın həyata keçirilməsi zamanı məsələnin həllinə dair səlahiyyət sahəsinə aid olan cədvələ daxil edilməsi üçün nazirliyə göndərir. Təklif olunan proqramın qiymətləndirilməsinə müstəqil ekspertlər və təşkilatlar cəlb edilə bilər.

4.5. Kommissiya proqramın işlənib hazırlanması və gözlənilən nəticənin alınması qiymətləndirilməsini müqayisəli şəkildə aparır və onların tamamlanması (ləğv edilməsi) yaxud mümkün imkanları və resursları nəzərə alaraq maliyyə yardımı haqqında təklif hazırlayır. Müsbət cavab aldıqda Kommissiya proqramın həyata keçirilməsində iştirak etmək üçün nazirliyə və müəssisələrə təkliflər (tapşırıqlar) hazırlayır. Lazımi hallarda Kommissiya Rusiya Federasiyası Hökumətinin qərarı ilə layihələr də hazırlayır.

4.6. Kommissiyanın sərəncamında regiona getməklə böhranlı ərazilərdə təşkilatlara konsultasiya yaxud digər yardım etmək yaxud

çəkilən xərclərin düzgünlüyü və effektivinə nəzarət etmək üçün “tez reaksiya qrupu” ola bilər. İşə nazirliyin, müəssisə və təşkilatların auditor fəaliyyəti göstərmək hüququ olan mütəxəssisləri və nəzarət orqanları cəlb oluna bilər.

## **5. Regionlara maliyyə yardımı mənbələri**

5.1. Dövlət məşğulluq fondunun ehtiyatı böhranlı regionlarda işsizlərə sosial yardım və məşğulluq siyasətinin digər istiqamətləri üzrə xüsusi fəaliyyətlərin maliyyələşdirilməsi üçün federal səviyyədə formalaşdırılır. Maliyyələşdirilmənin məqsədəuyğunluğu haqqında qərar hökumət Kommissiya tərəfindən verilir.

5.2. Dövlət məşğulluq fondunun federal ehtiyatı xərclərinin ödənilməsi ilə bağlı əsas prioritetlər əhalinin məşğulluğu Federal proqramına müvafiq olaraq müəyyən edilir.

hüququ olan bütün vətəndaşlara vaxtı- vaxtında tam həcmdə müavinət verilməsi;

qüvvədə olan qanunvericilikdə nəzərdə tutulduğu kimi iş yerinin seçilməsi və digər məcburi funksiyalar üzrə məşğulluq xidmətinin maliyyələşdirilməsi;

ümumi işlər və müvəqqəti məşğulluq üzrə digər proqramların maliyyələşdirilməsi;

hüququ olan işsiz vətəndaşlara təqaüd verilməsi də daxil olmaqla professional təhsil proqramının maliyyələşdirilməsi;

iş tapmaqda çətinlik çəkən əhali təbəqəsi üçün əlavə işədüzəltmə imkanlarının genişlənməsinə istiqamətlənmiş xüsusi proqramların maliyyələşdirilməsi;

## **6. Böhranlı vəziyyətlərdə olan regionların digər maliyyələşdirilmə mənbələri**

6.1. Hökumət komissiyası əhalinin sosial müdafiəsi proqramlarını maliyyələşdirən nazirliklər və müəssisələrə federal büdcə vasitələri və büdcədən kənar sosial fondları vəsaitlərini və təhsil müəssisələrinin vəsaitlərini kritik vəziyyətdə olan regionlarda təxirəsalınmaz qaydada köçürməyi tövsiyə edə bilər.

6.2. Bundan əlavə federal investisiya proqramına daxil olan və kritik vəziyyətdə olan regionlarda həyata keçirilən məqsədli maliyyələşdirmə məsələlərinə baxıla bilər.

6.3. Kritik vəziyyətdə olan regionlar borc yaxud qrant vəsaitlərinin istifadəsi zamanı Beynəlxalq maliyyə təşkilatları tərəfindən təqdim olunan xarici dövlətlərlə ikitərəfli müqavilələrə (sazişlər) müvafiq olaraq prioritet sahə kimi nəzərə alın bilər.

### **6. Regional sosial əməkdaşlıq təcrübəsi**

Sitat: Sosial əməkdaşlıq: lüət-sorğu kitabı

Rəhbər: V.N. Kiselev, V.Q. Smolkov: AT və SO. – M

“İqtisadiyyat” nəşriyyatı ASC 1999. S. 128

Regional sosial əməkdaşlıq təcrübəsi adı altında ölkənin territorial-dövlət təhsili, Rusiya Federasiyasının subyektləri səviyyəsində sosial əməkdaşlıq prinsiplərindən törəyən sahibkarlar, həmkarlar ittifaqı və dövlətin qarşılıqlı münasibəti başa düşülür.

Rusiya Federasiyasının bazar münasibətlərinə keçidi bir tərəfdən özündə ümumrusiya qanunauyğunluqları və ziddiyyətləri xüsusiyyətlərini daşıyır. Digər tərəfdənsə federasiyanın subyektlərində belə ziddiyyətlərin əmələ gəlməsi və praktiki həllinin iqtisadi xüsusiyyətlər,

Ümumi dövlət mexanizmləri ilə bazar islahatlarının hüquqi təminatı və sosial- əmək münasibətlərinin nizamlanması, cəmiyyət mentallığı və milli koloritlər səviyyəsində müəyyən olunan çox mühüm spesifikasiyası var.

Rusiya federalizminin inkişafı şərtlərində iqtisadi islahatların tempi və dərinliyini, özəlləşdirmə modelini, sosial siyasətini müstəqil şəkildə müəyyən edən bir çox regionların rolu və əhəmiyyəti getdikcə artır və öz qanunvericilik bazasını formalaşdırır. Regionlar sırasında Rusiya federasiyanın tərkibi, məsələn, Moskva, Başqırdıstan, Tatarıstan, Saxa (Yakutiya) Respublikalarının xüsusi statusunu iddia edir. Onlarda sosial əməkdaşlıq sistemi subyektlərinin hüquq vəziyyətində, onların federal təhsil ictimai- siyasi mexanizmində yeri və rolu əhəmiyyətli dərəcədə fərq hiss edilir.

#### 7. Sosial əməkdaşlıq sistemi Moskva şəhəri

Sitat: Sosial əməkdaşlıq: lüət-sorğu kitabı

Rəhbər: V.N. Kiselev, V.Q. Smolkov: AT və SO. – M

“İqtisadiyyat” nəşriyyatı ASC 1999. S. 181-182

Moskvada sosial əməkdaşlıq sistemi adı altında sosial- əmək və onunla bağlı iqtisadi və siyasi münasibətlərin tənzimlənməsi sahəsində təşkilati, hüquqi və iqtisadi xarakterli tədbirlər yekunu, sosial- əmək münasibətlərinin həlli, şəhərdə sosial sabitliyə nail olunması və möhkəmləndirilməsi başa düşülür.

Moskvada bu sosial əməkdaşlıq sistemi Moskva şəhərinin 1997-ci ildə qbul olunmuş “Sosial əməkdaşlıq haqqında” qanununa müvafiq olaraq formalaşır və fəaliyyət göstərir. O aşağıdakı məsələləri müəyyənləşdirir (maddə 5):

Moskvada sosial cəhətdən iqtisadiyyata istiqamətləndirilmiş islahatın təmin edilməsi;

Sosial əmək münasibətlərinin və onunla bağlı iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsində effektiv təminatı;

Moskva cəmiyyətinin sabitliyinin onun bütün təbəqələrinin maraqlarının obyektiv nəzərə alınması əsasında təmin olunması;

kollektiv danışıqlar, tərəflərin razılığı ilə ikitərəfli konsultasiyanın aparılması;

qanunvericiliyin müəyyən olunmuş qaydada təkmilləşdirilməsi;

Rusiya Federasiyası qanunvericiliyi və bu Qanuna müvafiq olaraq sazişlərin, kollektiv müqavilələrin hazırlanması və bağlanması;

kollektiv əmək mübahisələrinin qarşısının alınması və mübahisələrin həllinə kömək.

Rusiya Federasiyasının ən effektiv müvafiq regional sistemlərindən biri olan Moskva sosial əməkdaşlıq sistemi açıq- aşkar şəkildə sosial əmək münasibətlərinin üçtərəfli tənzimlənməsinin potensial imkanlarını nümayiş etdirir. O asan şəkildə toplanmayıb. Ancaq Moskva həmkarlar ittifaqı federasiyası və Moskva hökuməti qısa müddət ərzində həmkarlar ittifaqları, hökumət və sahibkarlar ittifaqı arasında əvvəlcə ikitərəfli (1990), daha sonra isə üçtərəfli (1993) razılıq bağlananadək birbaşa qarşıdurma yolunu keçə bilmişdir. Bu sistemin çətin strukturu var və aşağıdakılardan ibarətdir: üçtərəfli Moskva sazişi; hökumət departamentləri, şəhər filial birlikləri (assosiasiyalar), həmkarlar ittifaqı, Moskva vilayətinin administrasiyaları ilə sahibkarların şəhər filial birlikləri (assosiasiyalar), Moskva həmkarlar ittifaqı və sahibkarlar ittifaqının vilayətlərdəki ittifaqları arasında şəhər filial (filialarası) sazişlər, müəssisə işçiləri və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq sahibkarlar arasında kollektiv müqavilələr.

1992-ci ildən bəri sosial əmək münasibətlərinin nizamlanması üzrə Moskva üçtərəfli komissiyası (gələcəkdə Kommissiya) yaradılıb və uğurla fəaliyyət göstərir və onun əsas vəzifələri bunlardır: hökumət, həmkarlar ittifaqı və sahibkarlar arasında üçtərəfli sazişlərin

hazırlanması və bağlanması, onun yerinə yetirilməsinə nəzarət; müəyyən sahəyə aid olan sazişlərin bağlanması və həyata keçirilməsi zamanı meydana çıxan ziddiyyətlərin aradan qaldırılması, kollektiv əmək mübahisələrinin qarşısının alınması və tənzimlənməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Kommissiyanın tərəfləri əməyin mühafizəsi dövlət sisteminin yaradılması problemlərini birgə həll edirlər, əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasına nəzarəti həyata keçirirlər.

Sosial əmək münasibətlərinin nizamlanması üzrə Moskva üçtərəfli kommissiyasından başqa həmçinin əhalinin məşğulluğuna kömək məqsədilə Koordinasiya Komitəsi də fəaliyyət göstərir.

## 8. Tatarıstan Respublikasında sosial əməkdaşlıq sistemi

Sitat: Sosial əməkdaşlıq: lüət-sorğu kitabı

Rəhbər: V.N. Kiselev, V.Q. Smolkov: AT və SO. – M

“İqtisadiyyat” nəşriyyatı ASC 1999. S. 183-184

Tatarıstan Respublikasında sosial əməkdaşlıq sistemi adı altında hökumət, həmkarlar ittifaqı, müxtəlif səviyyələrdə sahibkarların (respublika, filial, şəhər (rayon), müəssisə) institusional qarşılıqlı sosial fəaliyyət sistemi, həmçinin Tatarıstan Respublikasında sosial- əmək münasibətlərinin və onunla əlaqədar iqtisadi və siyasi münasibətlərin tənzimlənməsi başa düşülür.

Sosial əməkdaşlıq sisteminin hüquqi əsası sosial- əmək münasibətləri sahəsində beynəlxalq normalar, Rusiya Federasiyası və Tatarıstan Respublikası Konstitusiyaları və həmçinin Rusiya Federasiyası və Tatarıstan Respublikası qanunları və normativ hüquqi aktları ilə müəyyənləşdirilir.

Son illər ərzində Tatarıstanda sosial əməkdaşlıq sistemi müxtəlif səviyyələrdə formalaşmışdır. Beləki, 1991-ci ildə ilk dəfə ölkə səviyyəsində ikitərəfli saziş (hökumət- həmkarlar ittifaqı) imzalanmışdır, 1992-1994-cü illərdə üçtərəfli saziş (hökumət- həmkarlar ittifaqı- sənaye müəssisələri Assosiyası) imzalanmışdır, 1995-ci ildə respublikanın ticarət- sənaye palatası sahibkarlar ittifaqı tərəfinə qoşulmuşdur. Respublika sazişinə müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişlər daxildir. Sosial problemlərin həlli ağırlığının respublika səviyyəsindən territorial səviyyəyə (şəhər, rayon) köçürülməsi ilə əlaqədar həmkarlar komitəsi koordinasiya şuraları və administrasiya başçıları arasında müqavilə, eləcə də aqronomik sənaye kompleksi, səhiyyə, xalq təhsili, elm, mədəniyyət orqanları işçilərinin həmkarlar ittifaqının rayon (şəhər) və həmin rayonların müvafiq administrativ orqanları arasında xüsusi müqavilələrin bağlanması praktikası yayılmağa başladı.

Hamı üçün qarşılıqlı saziş prinsipi ondan ibarətdir ki, müəyyən sahəyə aid olan müqavilələr respublika (əsas) sazişi, territorial- müəyyən sahəyə aid olan (tarif) sazişləri ilə müəyyən olunan sosial və əmək münasibətlərinin səviyyəsini aşağı salmamalıdır; kollektiv müqavilə işçilərin vəziyyətini aşağı salmamalıdır. Kollektiv müqavilələr və sazişlərdə (müəyyən sahəyə aid olan) nəzərdə tutulan əlavə (daha yüksək və müxtəlif) sosial zəmanətlər əməyin məhsuldarlığının artması nəticəsində əldə olunan vəsaitlər hesabına təşkilatın təkmilləşməsi və müəssisədə və filiallarda istehsal və idarəetmənin yaxşılaşmasını təmin edir.

## 9. Tatarıstan Respublikasının “Həmkarlar şurası haqqında”

### Qanunu (Çıxarış)

Tatarıstan Respublikası Dövlət Şurası tərəfindən

18 yanvar 1995-ci ildə qəbul edilmişdir

## **(...) Fəsil I. Ümumi müddəalar**

Maddə 2. Həmkarlar şurası yaratmaq üçün vətəndaşların hüququ Tatarıstan Respublikası vətəndaşı ilkin icazə olmadan könüllü şəkildə həmkarlar şurası yarada bilər, və həmçinin fəaliyyət göstərə yaxud çıxıb bilər. Vətəndaş bir neçə həmkarlar şurasının üzvü ola bilər.

Həmkarlar şuraları vətəndaşlar tərəfindən mülkiyyət formasından asılı olmayaraq müəssisələrdə, idarələrdə və təşkilatlarda yaradıla bilər. Həmkarlar şuraları professional, filial və ya professional- filial, eləcə də territorial prinsiplər əsasında yaradıla bilər. bir sənət (bir qrup) üzrə yaradılan həmkarlar şuralarının sayı məhdud deyil.

Həmkarlar şuraları on nəfərdən az olmayan vətəndaşların təşəbbüsü ilə yaradılır.

Həmkarlar şuralarına mənsubiyyət və həmkarlar şurası fəaliyyəti ilə məşğul olma qanunvericilikdə nəzərdə tutulduğu kimi vətəndaşın şəxsi, professional, əmək, sosial- iqtisadi, siyasi hüquqlarını və azadlıqlarını məhdudlaşdırmır.

İşləməyən təqaüdcülər və həmçinin həmin müəssisədə işini itirmiş şəxslər də həmkarlar şurasında öz üzvlüyünü saxlamaq və öz seçiminə uyğun olaraq başqa həmkarlar şurasına keçmək hüququna malikdirlər.

Bütün həmkarlar şuraları eyni hüquqlardan istifadə edirlər.

## **Fəsil II. Həmkarlar şuralarının əsas hüquqları**

Maddə 9. İşçilərin maraqlarının qorunması, kollektiv danışıqların aparılması, kollektiv müqavilələrin və sazişlərin bağlanması üçün həmkarlar şuralarının hüquqları



Həmkarlar şuraları əmək münasibətləri və sosial müdafiə məsələlərində işçilərin maraqlarını təmin edir, müvafiq dövlət orqanları, sahibkarlar və sahibkarlar ittifaqı ilə sosial əməkdaşlığı yaradır.

Həmkarlar şuraları kollektiv danışıqların aparılması, kollektiv müqavilələrin və sazişlərin bağlanması və onların icrasına nəzarəti qanunvericiliyə müvafiq olaraq həyata keçirir.

Sosial əməkdaşlıq tərəfləri kimi həmkarlar şuralarının nümayəndəlikləri onların üzvlərinin sayı ilə müəyyənləşdirilir.

Maddə 10. Dövlət və ictimai işlərin idarə olunmasında iştirak etmək üçün həmkarlar şuralarının qanunvericilik təşəbbüsünə əsasən hüquqları

Həmkarlar şuraları dövlət işlərinin idarə olunmasında dövlət hakimiyyət seçkili orqanlarındakı nümayəndələri vasitəsilə iştirak etmək hüququna malikdir.

Həmkarlar ittifaqının respublika şurasının Tatarıstan Respublikası Dövlət Şurasında əmək münasibətləri və çalışanların sosial müdafiəsi məsələlərinə dair qanunvericilik təşəbbüsü hüququ vardır.

Müvafiq həmkarlar şurası orqanları dövlət hakimiyyəti orqanları, təsərrüfat orqanları, sahibkarlara (onların ittifaqları) bu məsələlərə dair dəyişiklik və əlavələrin edilməsi haqqında qanunvericiliklə müəyyən edilmiş vaxtda müzakirə edilməli olan təkliflər irəli sürmək hüququna malikdir. Həmkarlar şuraları onlar tərəfindən irəli sürülən təkliflərin nəzərdən keçirilməsi zamanı iştirak edir.

Maddə 17. Həmkarlar şuralarının kollektiv fəaliyyət, tətillər təşkil etməsi və keçirməsi hüquqları

Həmkarlar şuraları qanunvericiliklə müəyyən olunmuş qaydada iclas, mitinq, piket, nümayiş, yürüş, digər kollektiv işlər və kütləvi tədbirlər keçirmək, eləcə də tətillər təşkil etməsi və keçirmək hüququna malikdirlər. (...)

Tatarıstan Respublikası

Prezidenti

M. Şaymiyev

10. Tatarıstan Respublikasının “Sosial əməkdaşlıq haqqında”

Qanunu (Çıxarış)

Tatarıstan Respublikası Dövlət Şurası tərəfindən

18 fevral 1999-cu ildə qəbul edilmişdir.

Bu Qanun sosial- əmək münasibətlərinin və onunla əlaqədar iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsi və ümumi razılığa gəlinməsi məqsədilə Tatarıstan Respublikasında sosial əməkdaşlıq sistemini fəaliyyəti qaydası və hüquqi əsaslarını müəyyən edir.

Meydana çıxma biləcək məsələ və problemlərin tənzimlənməsi, həmçinin qanunvericiliyə müvafiq olaraq kollektiv əmək mübahisələrinin həlli məqsədilə sosial əməkdaşlığın tərəflərin səlahiyyətli nümayəndələri ilə aparılan danışıqlar;

sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi ilə əlaqədar məsələlərin həllində birgə qərarların qəbul edilməsi, kollektiv müqavilə və sazişlərin bağlanması;

Madde 7. Sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə respublika üçtərəfli komissiyası

Sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi, kollektiv danışıqların aparılması və Əsas saziş layihəsinin hazırlanması üçün, sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə daimi fəaliyyət göstərən respublika üçtərəfli komissiyası yaradılır. Bu komissiyanın tərkibinə Tatarıstan Respublikası Nazirlər Kabinetinin bərabər sayda

nümayəndələri, həmkarlar şuralarının respublika ittifaqları, sahibkarlar ittifaqının respublika ittifaqları nümayəndələri daxildir.

Kommissiya koordinatoru Tatarıstan Respublikası Nazirlər Kabineti tərəfindən təsdiq olunur.

Sosial- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi üzrə respublika üçtərəfli komissiyasının əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

respublikada iqtisadi siyasətlə istiqamətlənmiş sosial ziyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsinə kömək;

kollektiv danışıqların aparılması və Əsas saziş layihəsinin hazırlanması, onun müzakirəsi və bağlanmasının təşkili;

sosial- əmək münasibətlərinin və onunla əlaqədar iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsi ilə əlaqədar filial, region və respublikanın spesifikasiyasını nəzərə almaqla respublika müəyyən sahəyə aid olan (tarif) müqavilələr, xüsusi territorial müqavilələrin razılaşdırılması;

respublika müəyyən sahəyə aid olan (tarif) müqavilələr, xüsusi territorial müqavilələrin, kollektiv sazişləri üzrə Əsas sazişin icrasına nəzarəti həyata keçirmək;

müəyyən olunmuş qanunvericilik əsasında sazişləri və kollektiv müqavilələri yerinə yetirməyən şəxslərin məsuliyyətə cəlb edilməsi haqqında təkliflər vermək;

sazişləri və kollektiv müqavilələrin bağlanması və yerinə yetirilməsi zamanı ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına kömək;

Tatarıstan Respublikasının sosial- əmək münasibətlərinin və onunla əlaqədar iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsinə dair qanun layihələri, Tatarıstan Respublikasının dövlət hakimiyyət və idarəetmə orqanları tərəfindən qəbul olunan digər normativ hüquqi aktların müzakirəsi və təklifləri müvafiq orqana təqdim etmək;

onun səlahiyyətlərinə aid olan Tatarıstan Respublikasının dövlət idarəetmə orqanları, həmkarlar ittifaqı təşkilatları və onların birlikləri,

sahibkarlar ittifaqı birlikləri tərəfindən baxılması zəruri olan məsələlər üzrə qərar qəbul etmək.

### **Fəsil III. Sazişlər və kollektiv müqavilələr**

#### **Maddə 9. Əsas saziş**

Əsas saziş Tatarıstan Respublikası Nazirlər Kabineti, respublika həmkarlar ittifaqı təşkilatları və respublika sahibkarlar ittifaqı birlikləri arasında Tatarıstan Respublikasının növbəti maliyyə ili üçün Respublika büdcəsi haqqında qanun qəbul olunanadək bağlanır.

#### **Maddə 13. Kollektiv müqavilələr**

Tatarıstan Respublikası arasında kollektiv müqavilələr Tatarıstan Respublikasının “Kollektiv müqavilələr və sazişlər haqqında” Qanununa müvafiq olaraq bağlanır və yerinə yetirilir.

### **Fəsil IV. Sosial əməkdaşlıqda tərəflərin hüquqları, məsuliyyətləri və cavabdehlikləri**

#### **Maddə 19. Sosial əməkdaşlıq sahəsində cavabdehlik**

Əsas saziş, respublika müəyyən sahəyə aid olan (tarif) müqavilələr, xüsusi territorial müqavilələrin, kollektiv sazişləri bağlanması, dəyişikliklər və əlavələrin edilməsi üzrə danışıqlarda iştirak etməkdən yayınmağa görə həmçinin tərəflərin öz öhdələrinə götүdükləri öhdəliklərinin yerinə yetirilməməsi yaxud pozulmasına görə tərəflər qanunvericiliklə məsuliyyət daşıyırlar.

Əgər müqavilələr, kollektiv sazişlərdə əmlak öhdəlikləri varsa sosial əməkdaşlıqda tərəflər öhdəliklərin yerinə yetirilməməsinə görə

Rusiya Federasiyası vətəndaş qanunvericiliyinə müvafiq olaraq məsuliyyət daşıyır.

Öhdəliklərin yerinə yetirilməməsinə görə məsuliyyətə cəlb olunma sazişlər, kollektiv müqavilələrə əsasən sosial əməkdaşlıq tərəflərini məsuliyyətdən azad etmir.

Tatarıstan Respublikası

Prezidenti

M. Şaymiyev

## ƏLAVƏ

### ƏSAS ANLAYIŞLARIN LÜGƏTİ

Lüğət 100 əsas konfliktoloji anlayışdan ibarətdir. Anlayışlar lüğətdə tək halda və əlifba üzrə yerləşdirilmişdir (məsələn, «müharibə», «zorakılıq»). Bəzən terminin spesifikasiyası onu cəm halda işlətməyə məcbur edir (məsələn, «münaqişələrin qarşısının alınması»). Məqalənin adının sifət və isimdən ibarət olduğu təqdirdə sözlərin sadə quruluşu elə dəyişilir ki, birinci yerdə məna cəhətdən mühüm olan söz durur (məsələn, «siyasi sabillik»).

**Aqressiya (təcavüz)** – digər vətəndaşlara və ya bir qrup insanlara fiziki və ya psixoloji zərər, ziyan, yaxud məhv edilməsinə yönəldilmiş fərdi və ya kollektiv davranış, hərəkətdir. Təcavüz qəzəbin, nifrətin, ədavətin və s. emosional vəziyyəti ilə müşayiət olunur.

**Qərarın alternativliyi** – münaqişə ərzində tərəflərin əvvəllər təklif etdiyi yanaşmalardan fərqli olaraq münaqişənin özəyini təşkil edən problemin yeni orijinal həll üsuludur.

**Antaqonizm** – kəskin, barışmaz ədavətlə, zidd qüvvələrin mübarizəsini xarakterizə edən ziddiyyət formalarından biridir. «və ya-yaxud»; «hər şey və ya heç nə» məntiqi ilə açıqlanır.

**Assimetrik həll** – bərabər qüvvələrə malik olmayan və danışıqlar aparan tərəflərin müxtəlif kombinasiyalı güzəştləri.

**Uydurma** – nümayişkəranə hərəkət hesab olunan münaqişəli qarşıdurmanın taktiki üsuludur. O, opponətdə qarşı tərəfin kifayət qədər güclü və vasitələrə malik olmasın barədə yanlış fikir formalaşdırır.

**Mübarizə** – nədə isə bir-birlərinə maneçilik törədən iki subyektin (insanlar, qruplar, etnik qruplar, dövlətlər) iştirakı ilə istənilən hərəkətdir.

**Hökəmlənlik** – bu termin tez-tez ümumi mənada bir sosial subyektin (qrup, fərd) digər subyekt üzərində hakimiyyəti kimi istifadə olunur. Məsələn: yaşlıların cavanlar üzərində və ya ailədə kişilərin qadınlar üzərində. Maks Veber bu termini daha konkret şəkildə – «müəyyən bir tələbin konkret cəmiyyətdə yerinə yetirilməsi mümküniyyəti»ni qeyd etmək üçün istifadə etmişdir.

**Münaqişənin sərhədləri** – münaqişənin xarici struktur-dinamik həddləri: subyektiv (iştirakçıların sayı); məkana görə (münaqişənin baş verdiyi ərazi); müvəqqəti (münaqişənin davamlılığı).

**İntizamsızlıq** – normalardan yayınan müəyyən ictimai hərəkətlər çərçivəsində yol verilən optimumu üstələyən və müəyyən olunmuş kollektiv həyat üçün təhlükə törədən sosial proseslər məcmusudur.

**Münaqişənin dinamikası** – mövcud amillərin və şərtlərin təsirindən münaqişədə baş verən dəyişiklik, inkişafdır.

**Müzakirə** – hər hansı mübahisəli məsələnin açıq müzakirəsi.

**İnqruplu favoritizm** – digər qrupun üzvlərinə zidd olaraq öz qrupun üzvlərinə hər hansı vasitə ilə kömək etməyə səy göstərmək.

**Münaqişənin qurbanları** – insanlar arasında münasibətlərdə gərginliyin yaranmasına səbəb olan və özünün kompleks psixoloji və intellektual keyfiyyətləri ilə hətta sülhsevər insanlara münasibətdə aqressiv davranış formasını gücləndirən subyektdir.

**Tətil** – bu işin müvəqqəti dayandırılması və ya etiraz etmə və yaxud tələblərinin yerinə yetirilməsi məqsədilə qrup işçilər tərəfindən (işçi) qeyri-adi formada işin davam etdirilməsidir.

**Oyun** – predmedli hərəkətlərin, elm və mədəniyyət predmetlərinin həyata keçirilmə üsulları ilə möhkəmləndirilmiş, ictimai təcrübənin yaradılması və mənimsənilməsinə yönəldilmiş hallarda fəaliyyət növüdür.

**Xilas olma** – kooperasiyaya səyin göstərmə və şəxsi məqsədlərinə nail olma tendensiyaların mövcud olmaması kimi xarakterik münaqişəli hallarda insanların davranış növüdür (K.Tomasın testinə əsasən).

**Sənaye münaqişələri** – müəssisə sahibkarları ilə menecerlə, işçilər arasında yaranan münasibətlər. Münaqişənin bu növü müxtəlifdir və burada absenteizm (sadə işə çıxmamama), sabotaj, həm fərdi, həm də kollektiv qaydada məhsuldarlığın məhdudlaşdırılması və əməkdaşlıqdan imtina etmə, həmçinin müəyyən kollektiv saziş və münaqişənin daha kollektiv qaydada təzahür edən tətil aiddir. «Sənaye münaqişəsi» termini Qərb ölkələrində adətən «tətil» anlayışına sinonim kimi istifadə edilir. Rusiya Federasiyasında adətən hələ sovet vaxtlarından ənənəvi olaraq «əmək münaqişəsi» barədə danışirlar. «Əmək münaqişəsi» termini hüquqdan götürülmüş və münaqişənin ümumi nəzəriyyəsinin tam işlənilməməsi ilə əlaqədar olaraq fəal şəkildə tətbiq edilirdi.

**Münaqişənin institutlaşdırılması** – cəmiyyətdə və onun ayrı-ayrı strukturlarında (qruplarda, təşkilatlarda və s.) münaqişələrin tənzimlənməsi üçün nəzərdə tutulmuş ixtisaslaşdırılmış institutların inkişafıdır. Məsələn, sənaye münaqişələri həmkarlar ittifaqlarının fəal fəaliyyəti və kollektiv razılaşmalar sisteminin sayəsində qərb cəmiyyətində institutlaşdırılmışdır. Həmkarlar ittifaqları və kollektiv razılaşmalar danışıqların aparılması və fikir ayrılıqlarının sakitləşdirilməsi institutlarıdır. Sənaye münaqişələrinin



institutlaşdırılmasının mühüm amili qərb ölkələrində siyasi və sənaye münaqişələrinin bölünməsi və avtonomlaşdırılması olmuşdur.

**Maraq** – ictimai münasibətlər sistemində subyektlərin vəziyyətini və rolunu müəyyən edən motivlərə, ideyalara və s. əsaslanaraq müəyyən tələbatın ödənilməsinə yönəldilmiş sosial subyektlərin real səbəbli fəaliyyətidir.

**Qəza** – mövcud qaydanı və ya sistemi məhv edən hadisədir.

**Kollektiv saziş** – işə götürənlərlə işçilərin kollektiv təşkilatlarının nümayəndələri arasında danışıqlar vasitəsilə əmək haqqının, iş şəraitinin və məşğulluğun digər meyarlarının səviyyəsini müəyyən etmə metodudur. Kollektiv saziş sənayedə münaqişələrin nizamlanması və institutlaşdırılması zamanı rəqabət aparən maraqların razılaşdırılmasında mühüm rol oynayır. O iqtisadi sahədə vətəndaş hüquqlarının təsdiqinə kömək etmiş, eyni zamanda işçilərin öz əmək həyatının xarakterinə müəyyən təsir göstərmək imkanını yaradır.

**Kollektiv əmək mübahisəsi** – əmək şərtlərinin (əmək haqqı daxil olmaqla) müəyyən olunması və dəyişdirilməsi, kollektiv müqavilələrin, sosial-əmək münasibətlərinə dair sövdələşmələrin bağlanması, dəyişiklik edilməsi ilə əlaqədar işçilərlə və işəgötürənlər (tərəflər) arasında nizamsız anlaşılmazlıqdır.

**Kompromiss** – 1) münaqişədə müəyyən güzəştlərin olunmasına yönəlmiş subyektin hərəkət strategiyası; 2) opponentin məntiqi hərəkətinə güzəşt üçün xarakterik olan münaqişəli hallarda insanların hərəkət növləri (K.Tomasın testinə əsasən).

**Rəqabət** – fərdlərin nəgd və ya ziddiyyətli maraqlarına ilə şəxsi üstünlüklərini maksimal dərəcə artırmağa səy göstərən vəziyyətdir. Rəqabət çatışmayan ehtiyatlar üzərində nəzarət etməyə yönəlmiş münaqişələr kimi müəyyən olunur. Belə ki fərdi xarakter daşıyan münaqişədən fərqli olaraq rəqabət qiyabi qaydada həyata keçirilə bilər.

**Konsensus** – hərəkətlərdə əks olunan sosial qaydanın daha mühüm meyarlarına münasibətdə cəmiyyətin əksəriyyət fərdlərinin razılığıdır. Müasir konfliktologiyada bu anlayış müxtəlif cür səslənir. Konsensus, birinci, baş verən münaqişənin mümkün nəticələrindən biridir (tərəflərin razılığa gəlməsi);

ikinci münaqişəyə zidd olaraq cəmiyyətin və onun bir hissəsinin (institut, təşkilat, qrup) müəyyən vəziyyəti; üçüncü isə konsensusun prinsipi çoxtərəfli danışıqlar gedişində və ya beynəlxalq təşkilatların qərarlarının qəbulunda bütün iştirakçıların könüllü razılığıdır. Bu kimi halda tərəflərdən birinin etiraz və ya imtina etməsi qərarın qəbul edilməməsi üçün kifayət qədər əsasdır.

**Münaqişənin konservasiyası** – siyasi qərarlar mövcud olmadığı halda güc metodları ilə stabilləşdirilmiş vəziyyətdə münaqişənin başa çatma üsuludur. Bu üsul qarşılıqlı tərəflər arasında vasitəçilərin vasitəsilə silahlı toqquşmaların başa çatmasını güman edir. Münaqişənin konservasiyası nizamlama imkanlarını və ya hətta həll olunma ehtimallarını nəzərdə tutur. Belə ki, bu üsul özü özlüyündə münaqişənin həqiqi başa çatması hesab oluna bilməz.

**Münaqişə** – maraqların ziddiyyət təşkil etməsi, dəyərlərin və ya çatışmaz ehtiyatların uyğun gəlməməsi səbəbdən iki və ya daha çox sosial subyektlər (fərdlər, qruplar, təşkilatlar, dövlət və s.) tərəfindən həyata keçirilən qüvvətli dinamik təsirdir. Cəmiyyət müxtəlif səviyyəli münaqişələr fərqləndirilir: institutlaşdırılmış, təşkilati, qrup, şəxsiyyətarası.

**Maraqların ziddiyyəti** – iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş cəmiyyətlərin (dövlətlər) açıq toqquşmanın növ müxtəlifliyidir (vergi həddləri, onun məqsədləri və ya maraqları ətrafında mübarizə).

**Mübahisəli davranış** – birbaşa və ya bilavasitə qarşı tərəfin məqsədlərini və onların söylərini blokadaya salmağa yönəldilmiş hərəkətdir.

**Mübahisəli amillər** – insanlarda ziddiyyətli vəziyyətə sövq edən münaqişələrin aşkar olunmasına və inkişafına kömək edən amillər.

**Şəxsiyyətin münaqişəliliyi** – şəxsiyyətarası münaqişə qismində çıxış etməkdə əks olunan şəxsiyyətin inteqral xüsusiyyəti.

**Konfliktologiya** – cəmiyyət və onun ayrı-ayrı strukturlarında fərdlər arasında (qruplarda, təşkilatlarda) baş verən münaqişələrin müxtəlif növlərini öyrənmək üçün təyin olunmuş xüsusi elmi fəndir. XX əsrin 60-70-ci illərində konfliktologiya nizam-intizam elmi qismində formalaşdı. O münaqişələri öyrənən bir sıra sosial elmləri: sosiologiya, politologiya, hüquq, psixologiya, iqtisadiyyat, menecment, etnoqrafiya, tarix və s. sahələri birləşdirməyə çalışır.

80-90-cı illərdə isə konfliktologiya münaqişələrin bütün növlərinin həllinin nəzəriyyəsini və həll texnikasını yaratmaq fikri ilə çıxış edirdi. Münaqişənin qarşısını almaq, onu idarə etmək və konseptual münasibətlə həll etmək heç bilik məhdudiyyəti qoymadan tədqiqatların nizami sahəsini təşkil edir. konfliktologiyanın aparıcı nümayəndələri C.Berton, L.Krisberq, K.Mitçell və başqalarıdır.

**Konfrontasiya** – müxtəlif sosial və siyasi qayda-qanunlara malik olan dövlətlər, fərqli prinsipləri olan siyasi qüvvələr arasında qarşıdurmadır (müqayisəli və qarşı durmada əks olunan). Bu termin adətən tez-tez beynəlxalq münasibətlərin xüsusiyyətlərini səciyyələndirən zaman istifadə olunur (siyasi konfrontasiya, hərbi konfrontasiya haqqında daşınırlar).

**Böhran** – özü və ya neqativ nəticələri üçün pozitiv olan hər hansı sistemin fasiləli fəaliyyət göstərməsidir.

**Lokaut** – iqtisadi təzyiqlər göstərmək, tətillərin qarşısını almaq və dayandırmaq məqsədilə sahibkarların müəssisəni bağlamaq və çoxsaylı işlərin işdən çıxarılması vasitəsilə müəssisəyə qarşı mübarizə formasıdır.

**Manifestasiya** – ictimai tədbirlərin müxtəlif növlərinin uyğunluğudur. Nümayiş – ictimai fikrin, kütləvi təminatın, vətəndaşların tələbləri və digər müraciətlərinin əks olunmasının təşkili üçün toplaşmaq formasıdır. Qabaqcadan müəyyən olunmuş yerdə qabaqcadan müəyyən olunmuş vaxtda keçirilir.

**Zorakılıq** – iqtisadi və siyasi hökmranlığı əldə etmək və ya saxlamaq, hər hansı hüquq və üstünlükləri zəbt etmək məqsədilə fərdlərin və ya sosial qrupların digər fərdlərə, sosial qruplara qarşı münasibətdə müxtəlif məcburetmə formaları (silahlı təzyiqlərə kimi).

**Qeyri-rəsmi vasitəçilik** – belə vasitəçilik növündə vasitəçi qismində adətən qeyri-hökumət təşkilatı və hərəkatı, akademik dairələr və fiziki şəxslər çıxış edirlər.

**Münaqişənin obyekt** – hər iki opponentin nail olmaq istədiyi konkret maddi (ehtiyat), sosial (hakimiyyət) və ya mənəvi (ideya, prinsip, norma) həqiqətdir.

**Münaqişənin təşkilatçısı** – münaqişəni, onun inkişafını planlaşdıran və iştirakçıların mühafizəsini və təminatının müxtəlif yollarını nəzərdən keçirən şəxsdir.

**Rəsmi vasitəçilik** – vasitəçi kimi dövlət və ya dövlətlərarası təşkilatın çıxış etdiyi vasitəçilik növüdür.

**Əməkdaş yanaşması** - tərəflərin qarşılıqlı əməkdaşlığına (uduşuna) yönəlmiş danışıqlara yanaşmadır.

**Sosial patologiya** – mövcud normalardan destruktiv yayınma.

**Danışıqlar məkanı** – razılaşmaya nail olmaq imkanı olan sahə, yerdir.

**Danışıqlar** – mübahisələrin həll forması. Digər formalardan fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, o yuxarı və ya məhkəmə instansiyalarında (arbitraj) həll olunmur, bu formada danışıq iştirakçıların birgə səyi nəticəsində nail olunur. Danışıqlar – bu hər şeydən əvvəl qərar qəbul olunma prosesidir. Danışıqlar zamanı həll olunan əsas problem variantların seçimi və konkret həll şərtlərinə münasibətdə iştirakçıların tədricən müxtəliflikləri ötüb keçməsi və onların yaxınlaşmasıdır.

**Piket keçirtmə** – xüsusi seçilmiş obyekt qarşısında stasionar yerləşmiş vətəndaşlar tərəfindən transparant, plakat və digər kütləvi təşviqat vasitələri ilə keçirilən nümayiş formasıdır. Əgər piket edənlər nəqliyyatın hərəkətini pozurlarsa, vətəndaşların hərəkətinə maneçilik törətmirlərsə, onda piket ilkin xəbərdarlıqsız keçirilə bilər.

**Münaqişəddə təhrikçi** – digər iştirakçıların münaqişəyə səlvq edən tərəfi, təşkilat və ya dövlətdir. Sonradan təhrikçi münaqişəddə iştirak etməyi bilər, lakin onun məqsədi münaqişəni qızdırmaq, digər tərəflər (qruplar, təşkilatlar, dövlətlər) arasında yaratmaqdan ibarətdir.

**Münaqişəddə məvqə** – subyektin münaqişə prosesində maddiyən vəziyyətdə fiziki hüquq, vəzifə və imkanların vəhdətidir.

**Polyarizasiya** – cəmiyyətin iki bir-birinə əks qruplara bölünməsi, səlihi vasitələri ilə qarşılıqlı əlaqəna bilməyən antaqonizmdir.

**Konfliktə köməkçi** – məsləhətçi, texniki kömək və digər vasitələri münaqişəyə sərbəb olan tərəfdərdir. Məsələn, qrup içində olan münaqişələri

biri məxtəlif tərəflərlə rəhbərlik edir, digəri isə dərindən kəşf edilən hədəfləyə hərəkat edir və ya da atır, məxtəlif məsləhət verir, bununla ətrafdakılar mənaqiyyəyə təhrik edir.

**Vasitəçi** – mənaqiyyə olan tərəflər arasında qaydılıq yolu ilə razılığa gəlməyə kömək edən tam bitərəf tərəfdir. Vasitəçinin qərar vermək hüququ yoxdur, o, yalnız mənaqiyyənin qarşısını almaq, dayandırmaq, və həll etmək yolu ilə öz nəfuzundan və ya digər vasitələrdən istifadə edərək razılığın əldə olunmasına köməklik edir.

**Vasitəçilik** – mənaqiyyənin həlli formasıdır, bu zaman mənaqiyyə tərəfləri arasında maddəvi və ya hətə hətə tapılır.

**Təhlil** – tamamlanmasınə yəndirilən fəaliyyəti stimullaşdıran hər hansı bir ətrafdakı, hər bir həyat fəaliyyətinin fərqli xüsusiyyətidir.

**Mənaqiyyənin qarşısını almaq** – rəhbərlərin arzuolunmaz nəticələrə səbəb ola bilən ətraf toqquşmalar (mənaqiyyə) ifadə və istisna etmək ətraf məxtəlif səviyyəli mənaqiyyətlərin nəzərdə tutan mənaqiyyənin idarə olunma strategiyasının ətrafıdır. İstənilən rəhbər tərəflərin nisbətən ətraf olan məsləhət gəzənilən mənaqiyyənin neqativlik dərəcəsinin mənaqiyyənin olunması ilə ətrafıdır. İmkan daxilində silahlı toqquşmalara və insan itkisinə yəndirilən və ya təhliləndirilən (mənaqiyyənin) və ya ətrafın bətraf iqtisadiyyat sahəsini sarsıdan mənaqiyyə hətə olunmalıdır.

**Səhləmə komissiya** – bətraf ətraf mənaqiyyə mənaqiyyəsinə iştirak edən tərəflərin nəmayəndələrinə yaradılır və iştirakçıların mənaqiyyə və iştirakçıların nəmayəndələrinin qərarı ilə rəsmiləşdirilir.

**Səhləmə prosedurları** – səhləmə komissiya tərəflərin həll olunması ətraf vasitəçinin iştirakı ilə və (və ya) mənaqiyyə arbitrajında kollektiv mənaqiyyə mənaqiyyəsinə tərəflər tərəflərin baxılmalıdır. Kollektiv mənaqiyyə mənaqiyyəsinə heç bir tərəflərin səhləmə prosedurlarda iştirakdan yayınma hüququ yoxdur.

**Uyğunlaşma** – münasibə qaydında (K. Tomasın testinə əsasən) insanların davranış formasıdır, burada digər tərəfin maraqlarının təmin olunması namın öz maraqlarının fəda etməsi şüarıdır.

**Ziddiyyət** – hər inkişafın, hər hərəkətin daxili mənbəyini ifadə edən kateqoriyadır. Sosial fəaliyyətin iki növü mahiyyət baxımından bir-birinə uyğunlaşmadıq halda ziddiyyət hesab olunur. Ziddiyyət hər bir münasibənin əsasını təşkil edir, lakin münasibə ziddiyyətin bir hissəsidir (inkişaf mərhələsidir).

**Segmentasiya** – cəmiyyəti və ya təşkilatı aralarında mübarizə aparacaq bir sıra qruplara ayırma.

**Kollektiv əmək mübahisələrinin nizamlanması üzrə xidmət** – barışıq proseslərini təşkil və onlarda iştirak etmək ilə kollektiv əmək mübahisələrinin həllinə kömək edən dövlət orqanı. O kollektiv əmək mübahisələrini xəbərdarlıqla qeydiyyatı aparır, əmək mübahisəsinin həllinin bütün mərhələlərində tərəflərə metodoloji kömək edir, vasitəçi və əmək arbitrlərin siyahısını tərtib edir.

**Rəqabət** – digərinə zərər yetirməklə öz tələbatının təmin edilməsi kimi söyləri ilə xarakterizə olunan münaqişəli vəziyyətdə insanların davranış növüdür (K.Tomasın testinə əsasən).

**Əməkdaşlıq** – 1) rəqabət aparacaq tərəflər münaqişəli vəziyyətin əlverişli həll üsullarını axtarma metodu; 2) iştirakçıların vəziyyətə alternativ yanaşması xarakterik olan münaqişəli hallarda hər iki qarşı tərəfi təmin edən insanların davranış növü (K.Tomasın testinə əsasən).

**Sosial gərginlik** – sosial qarşılıqlı əməkdaşlıq nəticəsində aşkar olan razılaşdırılmış maraqlar, tələbatın, sosial subyektlərin (fərdlər, qruplar, institutlar) normaların sabitliyi.

**Sosial tarazlıq** - ən kiçik sarsıntı və disbalans ilə ifadə olunan sosial sistemin vahidlərinin qarşılıqlı əlaqəsidir.

**Münaqişənin həlli** – tərəflərin mübahisənin mənbə və məzmununu qarşılıqlı olaraq təhlili prosesini nəzərdə tutan münaqişənin sona çatdırılma üsuludur. Bununla belə, tərəflərin sabit tarazlığı münaqişəni yaradan

cəhətlərin aradan qaldırılmasının nəticəsi kimi yaranır, bu da yeni tarazlıq münasibətlərini təyin etməyə imkan verir. Bu münaqişənin həqiqi sona bitməsinin üsuludur.

**Çərçivəyə salınmış razılıq** – danışıqlar zamanı tərəflərin razılaşma üçün müəyyən məhdudiyyət qoymasıdır.

**Opponentin dərəcəsi** – tərəfin münaqişədə öz məqsədlərini həyata keçirmək üçün imkanlarının səviyyəsi; opponentin onun strukturunun mürəkkəbliyi və təsirində ifadə olunan “gücü”.

**Münaqişənin genişlənməsi** – yeni iştirakçıların və ya mübahisə mövzularının daxil edilməsi yolu ilə münaqişənin “horizontal” inkişafıdır.

**Münaqişə vəsaitləri** – fransız dilindən hərfi tərcümədə “vəsait” termini “köməkçi vasitələr” mənasını verir. Adətən bura pul vəsaitləri, qiymətli şeylər, ehtiyat, imkanlar, vəsaitlər, gəlir mənbəyi daxildir. Münaqişə ilə məşğul olan mütəxəssislər əksər hallarda münaqişəni “müəyyən vəsaitlərə görə mübarizə kimi” tərif edirlər. Həmçinin vəsait dedikdə hakimiyyət və mülkiyyət nəzərdə tutulur.

**“Sosial dövlət”** – nisbətən sabit və inkişaf etmiş iqtisadiyyat şəraitində müasir demokratik dövləti ifadə etmək üçün müharibədən sonrakı siyasi və sosial nəzəriyyədə yaranmış məfhumdur. İstənilən dövlət sosialdır, ona görə də “sosial dövlət” termini həmin dövlətin müasir sosial siyasətini: əhalinin əməyinin təşkilinin, insan hüquqlarının qeydinə qalmaq, səhiyyə və sosial təminat sistemlərini yaratmaq, az təminatlı əhalini təmin etmək, cinayətkarlıq və neqativ münaqişələrə qarşı mübarizə aparmaq və s., həyata keçirmək bacarığını qeyd etmək üçün nəzərdə tutulub. “Sosial dövlət” fikri bir sıra sosial fənnlərə daxil edildi. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, son illərdə sosial tərəfdaşlıq strukturlarının demontajı nəticəsində “sosial dövlət” termini əhəmiyyətli dərəcədə nadir hallarda istifadə olunur. Əsasən müasir sosial tərəfdaşlığın milli xüsusiyyətini ifadə etmək üçün “Sosial Avropa” termini işlədilir.

**Sosial tərəfdaşlıq** – müxtəlif sosial subyektlərin qrup və korporativ maraqlar daxil olmaqla ümummilliy maraqların əldə olunmasına yönələn münasibət sistemidir. Struktur baxımından sosial tərəfdaşlıq sosial-əmək münasibətlərini nizamlamaq üçün maddəli işçilərin, sahibkarların və dövlət nümayəndələrindən yaradılan orqan və təşkilatların məcmusudur.

**Münaqişə sosiologiyası** – sosiologiyada cəmiyyətdə münaqişə fenomenini öyrənən “orta səviyyə” nəzəriyyəsidir. “Münaqişə sosiologiyası” termini ilk dəfə 1908-ci ildə Q.Zimmel tərəfindən “Sosiologiya” işində elmə gətirilmişdir. Münaqişə sosiologiyası tərəfindən münaqişə nəzəriyyəsinin bir sıra müddəaları və münaqişə məlumatının toplanması və təhlilinin çoxlu üsulları hazırlanmışdır. Maraqlıdır ki, konfliktologiya yaranan kimi münaqişə sosiologiyası da fəaliyyətini dayandırmadı. Xüsusilə, bu vəziyyət Rusiyada müasir konfliktologiya bilikləri üçün səciyyəvidir.

**Sosiometriya** – Qrupda şəxslər arasında emosional əlaqələrin qiymətləndirilməsi üçün tətbiq olunan C. Moreno tərəfindən hazırlanmış testdir. Həmin test müxtəlif sosial fənlərdə, həmçinin konfliktologiyada istifadə olunur.

**Mübahisə** - iki mənada istifadə olunur: birincisi, sözlə mübahisə, yəni hər kəsin öz fikrini irəli sürdüyü hər hansı bir müzakirə; ikincisi, məhkəmə tərəfindən həll olunan ziddiyyətdir.

**Stres** – insanda müxtəlif ekstremal hallarda yaranan vəziyyəti ifadə edən termdir.

**Stres yaradıcıları** – stresə səbəb olan amil. İki stres yaradıcıları mövcuddur: fizioloji stres yaradıcıları – həddindən artıq fiziki gərginlik, yüksək və aşağı hərəkət, tənəffüzün çətinləşməsi və s. və psixoloji stres yaradıcıları – signalları ilə: təhdid, təhlükə, təqsir, həddindən artıq məlumatın olması.

**Sublimasiya** – affektiv maraqların enerjisinin ictimai fəaliyyətə və mədəni yaradıcılığa keçməsi və çevrilməsi psixi prosesidir.



**T-grupu** – şəxslər arasında münasibətlər sistemində onların sosial-psixoloji bacarıqlarını, ünsiyyət, qarşılıqlı münasibət, münaqişə vəziyyətini nizamlamaq biliklərini inkişaf etdirmək üçün həmin iştirakçılara təsir etmək məqsədilə yaradılmış təlim qrupudur.

**Oyunlar nəzəriyyəsi** – riyaziyyatın bölməsidir. Münaqişə şəraiti də daxil olmaqla optimal qərarların qəbul olunması sahəsində riyazi modeli öyrənən riyaziyyatın bölməsidir.

**Münaqişə nəzəriyyəsi** – “münaqişə” adlı ictimai anlayışı izah etməyə çalışan qərb ictimai elmlərinin konsepsiya toplusudur. Münaqişə nəinki nizamlana, həmçinin idarə oluna bilən (müəyyən şərtlərdə) pozitiv anlayış hesab olunur. Münaqişə nəzəriyyəsinə sosioloqlar bir çox yenilik gətirmişlər. Həmin nəzəriyyənin əsasında müasir konfliktologiya yaranmışdır.

- “münaqişə nəzəriyyəsi” termininə “intizam nəzəriyyəsinin” alternativi kimi ilk dəfə 1956-cı ildə L.Kozerin “Sosial münaqişənin əhəmiyyəti” işində rast gəlinmişdir. 1959-cu ildə həmin termin yenidən R.Darendorfun “Sənaye cəmiyyətində sinif və sinfi münaqişə” əsərində işlənmişdir. Lakin münaqişə nəzəriyyəsinin nəzəri model kimi həqiqi yaranışı Londonda C.Reksin “Sosializm nəzəriyyəsinin əsas problemləri” kitabı nəşr olunduqda, 1961-ci ilə təsadüf edir.

**Intizam nəzəriyyəsi** – cəmiyyətdə sabitliyi mühakimə üçün əsas götürən və münaqişəni patologiya hesab edən və mövcud sosial və siyasi intizamın möhkəmləndirilməsi yollarını tapmağa çalışan sosial fənlərdə bir sıra cərəyanların ümumi adıdır. Intizam nəzəriyyəsinin ən baris nümayəndəsi T.Parsonsun struktur funksionalizmidir. Intizam nəzəriyyəsi 30-50-ci illərdə qərb cəmiyyətində üstünlük təşkil edirdi. Müasir dövrdə həmin nəzəriyyəyə C.Aleksandr və P.Kolominin qeyri-funksionalizm konsepsiyasını aid etmək olar.

**Həll etmə nəzəriyyəsi** – XX əsrin 80-ci illərinin sonunda Qərbdə yaranmış konfliktologiya sahəsində yeni cərəyandır. Həll etmə nəzəriyyəsi

bütün növ münaqişələrin (şəxslərarası, sosial, beynəlxalq və s.) qarşısının alınması və analitik həlli üsullarını hazırlamağa çalışır. Həmin cərəyanın ən məşhur nümayəndəsi öz fikirlərini K.Ledererin insan tələbatının nəzəriyyəsində əsaslandıran C.Bertondur. Həmin nəzəriyyəyə əsasən sosial münaqişə sosial prosesin fəal subyekti kimi “real insan şəxsiyyətini” təşkil edən insan tələbatlarının (və ya onların bir hissəsinin) məcmusunun sıxışdırılmasının (və ya qeyri-adekvat təmin edilməsinin) nəticəsidir.

**Yoxlama** – müəyyən məna cədvəli olan standartlaşdırılmış sual və tapşırıqları (testləri) tətbiq edən psixoloji diaqnostika üsuludur. Tədris prosesində yoxlama fərdlərin biliklərini aşkar etmək üçün tətbiq olunur. Elmi sahədə yoxlama fərdin müxtəlif xüsusiyyətlərinin inkişaf səviyyəsini müəyyən etməyə imkan verir.

**Səbir** – hər hansı bir münaqişə amilinə reaksiyanın olmaması və ya zəifləməsi.

**Pozision sövdələşmə** - danışıqlara münasibət, bu zaman tərəflər danışıqlara mübarizənin davamı kimi baxırlar və əsas diqqət öz mənafeələrinə yönəlir.

**Təlim** – qrup şəklində psixoloji işlərin fəal üsullarından istifadə edərək ünsiyyət prosesində təkmilləşmə.

**Münsif** – münaqişədə öz səlahiyyətlərinə görə daha avtoritar üçüncü tərəf; növbə ilə hər iki tərəfi dinləyir, opponet tərəflər üçün vacib olan qərar qəbul edir.

**“Üçüncü tərəf”** – geniş və toplam anlayışdır tərkibinə “vasitəçi”, “danışiq prosesini müşahidə edən”, “arbitr” və s. Üçüncü tərəfin məqsədi münaqişənin sülh yolu ilə həllinə nail olmaqdan ibarətdir.

**Əmək arbitraji** – kollektiv əmək mübahisəsi tərəfləri tərəfindən yaradılan kollektiv əmək mübahisəsinə baxılması və sülhməramlı komissiya və ya vasitəçi tərəfindən müzakirə olunduqdan sonra kollektiv əmək mübahisəsinin həlli üzrə müvəqqəti fəaliyyət göstərən orqan. Mübahisə

edən tərəflər üçün əmək arbitrajı onların münaqişənin sülh yolu ilə həlli üçün müraciət etdikləri üçüncü tərəfdir.

**Münaqişənin idarə olunması** – tərəflər arasında münaqişə səviyyəsini aşağı salmaq və münaqişənin sülh yolu ilə həlli üçün birgə qərar qəbul etmək ilə bağlı olan məsələlərin

**Böhranın aradan qaldırılması** – təşkilatın fəaliyyətinin keyfiyyəti aşağı düşdükdə onun bərpa olunması, təkmilləşdirilməsi və inkişafı, münaqişələrin aradan qaldırılması üçün menecerlərin təşkilata (müəssisəyə, idarəyə) təsiridir.

**Münaqişənin yoluna qoyulması** – münaqişənin sona çatdırılması üsulu, bu zaman tərəflərdən birinin digəri üçün əlverişli olan hərəkəti icra etməyə təhrik olunmasının nəticəsi nəzərdə tutulur. Bu yolla əldə olunan sülhün ömrü uzun olmur, belə ki, münaqişənin əsas səbəbi öz həllini tapmır.

**“Dialoqdan yayınma”** – danışıqlar prosesində tərəfdaşa prinsipial məsələdə dəqiq məlumat və ya cavab vermək istəmədikdə istifadə olunan üsuldur. Əksər hallarda bu iclas otağını tərk etməklə deyil, danışıqların başqa vaxta keçirmək və ya məsələnin müzakirəsinin digər görüşə qədər təxirə salmaq xahişi ilə ifadə olunur. Bəzən bu üsuldan söhbətin məzmununu dəyişmək, onu eguya eşitməmək və ya başa düşməmək kimi yollarla istifadə olunur.

**Kollektiv etiraz formaları** – hakim dairələr və ya təşkilat rəhbərliyinin qarşı insanları mənfi təsirə kəskin aksiyalarındır. Bura restriksionizm, tətillər, qiyam, qovrulma və s. daxildir.

**Frustrasiya** – məqsədlərinə nail olmaq və ya məsələlərini həll etmək istiqamətində yaranan obyektiv dəfəlməz (və ya qəbul edilən subyektiv) çətinliklərlə qarşılaşan insanın vəziyyəti.

**Münaqişənin funksiyallığı** – sistemin öz yarım sistemə və ətraf mühitə çoxmənalı təsir göstərmək kimi münaqişənin keyfiyyəti.

**Dəyər** – sosial cəhətdən qəbul olunan və insanların əksəriyyəti tərəfindən paylaşan hər şeyin ideal və etalon olması haqqında təsəvvürlər.

**Ştrejkbrexerlər** – sahibkarlar tərəfindən tətili dağıtmaq məqsədilə tətillərin işlərini görən şəxslər.

**Münaqişənin eskalasiyası** – münaqişəli münasibətlərin kəskinləşməsi ilə əlaqədar münaqişənin «şaqlı vəziyyətdə» inkişafı. Belə ki münaqişənin kəskinləşməsi həmişə onun eskalasiyası üçün yeganə xüsusiyyət deyildir. Konfliktoloqlar «eskalasiya» terminini münaqişənin genişlənməsi mənasında da istifadə edirlər. Misal üçün, təşkilatda şəxsiyyətlərarası münaqişələrin qrup və ya hətta ümumkollektiv halında inkişafı.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Andreev V. İ., Konfliktoloqiə: iskusstvo sprra, velenie pereqovorov, razreşenie konfliktov. – M.: narodnoe obrazovanie, 1995.-128s.

2. Anüupov A. Ə., Hipilov A.İ. Konfliktoloqiə: Uçebnik dlə vuzov.-M.: ÖNİTİ, 1999.-551 s.

3. Bolğşakov A.Q., Maxmudova A.R. Politıçeskie konfliktı i puti ix razreşeniə v proüesse formirovaniə federativnoqo otnoşeniə // federalizm: problemi formirovaniə. Dokumentı i materialı: v 2-x çastəx. –Kazanğ, 1997.-s. 69-79.

4. Bolğşakov A.Q., Nesselova M.Ö. Stanovlenie konfliktologii v Rossii: nekotorie metodologıçeskie problemi sovremennoqo gtaqa // obhestvennoe soqlasie v Rossiyskoy Federaüii. Materialı mejreqionalğnoy nauçno-praktıçeskoy konferenüii (Kazanğ, noəbrğ 1997 q.)- Kazanğ, 1998q.-s. 111-112.

5. Bolğşakov V.Ö. Psixotreninq: soüiodinamika, uprajneniə , iqrı – SPB. Soüialğno-psixologıçeskiy üentr, 1996.- 380s.

6. Borodkin F.M., Korək M.N. Vnimanie: konflikt! – Novosibirsk: «nauka», Sibirskoe otdelenie, 1989. – 190 s.

7. Zabastovki 1989-1993 qq. v Rossii (soüiologıçeskiy aspekt) / pod red. Zayüeva A.K. – Kaluqa: Kalujskiy İstitut Soüiologii, KQPU, 1996. – 120s.

8. Vixanskiy O.S., Naumov A.İ. Menedjment: ucebnyk dlə gkon. speü. Vuzova – M.: vıssaə şkola, 1994. – 224 s.
9. Zdravomıslıv A.Q. Soüioloqiə konflikta: Rossiə na putəx preodoleniə krizisa: ucebnoe posobie dlə studentov VUZ. – 2-e izdanie, dop. – M.: aspekt press, 1995. – 317 s.
10. Ziqert V., Lanq L. Münaqişəsiz rəhbər.: alman dilindən qısaltılmış tərcümə. / Elmi red.. və müəllif. Redisl P., A.L. Juravlyov. – M.: İqtisadiyyat, 1990. – 335 s.
11. Klementğeva A.Ə. Trenin «povedenie v usloviəx konflikta» // soüialğny konflikt. – 1997. – «№ 2. – s 74-97.
12. Kozan. M.K. – Erqin K. Rolğ tretğey storonı v upravlenii konfliktami v tureükix orqanizaüiəx // soüialğny konflikt. -1998. №2. – s. 22-42.
13. Kozırev Q.İ. Vvedenie v konfliktoloqiö: ucebnoe posobie. – M.: qumanit. İzd. Üentr Vlados, 1999. – 176 s.
14. Konfliktoloqiə / pod red. A.S. Karmina. – SPB.: İzdatielğstvo «Langğ», 1999. – 448 s.
15. Konfliktoloqiə: proqramma kursa dlə studentov menedjerskiy speüialğnostey. Kazan. Qos. Texnol. Un-t, Kazan. Qos. Med. Un-t; Sost.: A.Q. Bolğşakov, M.Ö.Nesmelova. – Kazanğ, 1998. 10 s.
16. Konfliktı v sovremennoy Rossii (problemı analiza i requlirovaniə) / pod red. E.İ. Stepanova – M.: Gditorial URSS, 1999. – 344 s.
17. KorneliusX., Feyr Ş. Viiqratğ mojet kajdıy: kak razreşatğ konfliktı. – M.: A.O. Sprinqer, 1992. – 116 s.
18. Kurbatov V.İ. Kak uspeşno prosesti pereqovorı (posobie dlə delovıx lödey). – Rostov na Donu: İzdatelğstvo «Feniks», 1997. -256 s.
19. Likson Ç. Konflikt. – SPb.: Piter Pablişinq, 1997. – 160 s.
20. Lebedeva M.M. Politıçeskoe urequlirovanie konfliktov: Podxodı, reşeniə, texnoloqii. – M.: Aspekt Press, 1997. – 272 s.

21. Mastenbruk V. Vlastnie otnoşeniə v orqanizaüii: problemi i intervenüii // Soüialğny konflikt. – 1995. № 1. – S. 1626; № 2. – S 60-67; № 3-4. – S 3-9; 1996. - № 1. – S28-37.
22. Mastenbruk V. Pereqovori. – Kaluqa: İzdanie KaİS, 1994. – 176 s.
23. Mastenbruk V. Razvitie pereqovornıx umeniy v istoriseskoy perspektive // soüialğny konflikt. – 1994. - № 1. – S. 52-79.
24. Meskon M.X., Albert M., Xedourn F. Menecmentin əsasları: İngilis dilindən tərcümə. – M.: İş, 1992. – s. 702.
25. Nelissen D. Posredniçestvo // Soüialğny konflikt. – 1996. - № 2. –S. 54-72.
26. Osnovi konfliktoloqii: Uçebnoe posobie / pod red. V.N. Kudrəvyeva. – M.: Örist, 1997. – 200 s.
27. Semiqin Q.Ö. Soüialğnoe partnyorstvo v sovremennom mire. – M.: Mislğ, 1996. – 208 s.
28. Solovğev A.V. Pereqovori kak osnova vedeniə soqlasitelğno-doqovornoqo proüessa mejdu predstaviteləmi storon // Soüialğny konflikt. – 1994. -№ 4. – S. 20-25.
29. Soüialğnoe partnyorstvo: slovarğ-spravoçnik. – M.: OAO «İzdatelğstvo «Gkonomika», 1999. – 236 s.
30. Soüialğny konflikt. – M.: İNİON AN SSSR. 1991.
31. Soüialğnie konfliktı v menəöhemsə Rossiyskom obhestve (determinaüiə, razvitie, razreşenie). M. İnstytut Soüioloqii RAN, Qorbaçev-Fond. 1994. 105 s.
32. Soüialğnie konfliktı: gkspertiza, proqnozirovaniə, texnoloqii razreşeniə. – M.: İnstytut Soüioloqii RAN, Üentr Konfliktoloqii, Mejdunarodny üentr obheçeloveçeskix üennostey, 1991-1999. Vıpuski 1-14.
33. Soüioloqiə truda: Uçebnıq // Pod red N. İ. Drəxlova, A.İ. Kravçenko, V.V. Şerbina. – M.: İzd-vo Mosk. Un-ta, 1993. – Ql. 8. – S. 185 – 206.
34. Taqirov Gör., Tronova L.S. Konfliktı v obhestve: ot protivostoəniə k soqlasiö. – Kazanğ: İzd-vo KFGN, 1996. – 240 s.

35. Tisvold D., Sasaki Ş. Upravlenie konfliktami mejdu Qonkonqom i Severnoy Amerikoy dlə razrabotki novix vidov tovarov i razvitiə doveriə // Soüialğnyy konflikt. – 1997. - № 4. – S. 16-33.
36. Utkin G.A. Konfliktologiyə. Teoriə i praktika. – M.: Assoüiaüiə avtorov i izdateley «Tandem». İzd-vo GKMOS, 1998. – 264 s.
37. Fişer R., Braun S. Putğ k edineniö, ili ot pereqovorov k tesnim vzaim otnoşeniəm. – M.: Nauka, 1992. – 192 s.
38. Fişer R., Örii U. Putğ k soqlasiö: ili pereqovori bez porajeniə. – M.: Nauka, 1992. – 157 s.
39. Flirt G., Mastenbruk V. Pereqovori // Soüialğnyy konflikt. – 1996. - № 2. – S. 33-54.
40. Xuvik R.V. Treninq po razreşeniö konfliktnix situaüiy // Soüialğnyy konflikt. – 1994. - № 2. – S. 72-94.
41. Şeynov V.P. Konfliktı v naşey jizni ix razreşenie. – Minsk.: Amalfeə, 1997. – 288 s.
42. Örii U. Preodolevaə «net», ili pereqovori s trudnimi lödğmi. – M.: Nauka, 1993. – 127 s.
43. Boulding K.E. Conflict and Defense. A General Theory. N.Y.: Harper and Broth.Publ., 1962.-330 p.:
44. Burton J. Conflict: Resolution and Prevention.-N.Y.: The Macmillan Press Ltd., 1990;
45. Burton J. Conflict: human needs theory.-N. Y.: St. Martins Press, 1990;
46. Burton J. Conflict: practices in management ,settlement, and resolution.- N. Y.: St Martins Press, 1990;
47. Conflict and Peacemaking in Multiethnic Societies.-N. J. Toronto, Oxford, Sydney 1991;
48. Conflict: Readings in Management and Resolution / Ed. By Burton J.-N. Y.: St. Martins Press, 1990;
49. Coser L.A. The function of Social Conflict. The Free Press, Glencoc, Illinois, 1956;

50. Crozier B. A theory of conflict.-L.: Hamish Hamilton, 1974;
51. Crozier B. The masters of power.- Boston: Little, Brown, 1969;
52. Crozier B. The study of conflict.-L.: Institute for the study of Conflict-1974;
53. Deutsch M.. The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. – New Haven: Yale University Press, 1973;
54. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. L., 1959;
55. Kriegsberg L. The sociology of social conflicts.- Engle-wood Cliffs, N. J., Prentice - Hall, 1973;
56. Lipset S. M.. Consensus and Conflict: Essays in Political Sociology.- N. Y., L.: Transaction Publishers, 1990;
57. Rapoport A. Fights, Games, and Debates. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1960
58. Rex J. Social conflict: a conceptual and theoretical analysis.-L.: Longman, 1981;
59. Schelling T. C. Strategy of conflict. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960;
60. Simmel G. Conflict. Glencoe, Illinois: Free Press, 1956;
61. The Sociology of Organizations: Basic Studies / Ed. By O. Grusky, G. A. Miller.- N. Y. L.: The free press, 1981;
62. Turner J. H. Classical Sociological Theory: A Positivists Perspective.- Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1993;