

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
“MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ”

Əlyazması hüququnda

Şeyx-zadə Rasim Ruslan

(Magistranın A.S.A.)

“İşgüzar etiket” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı İİM020000

Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı İİM020012

“Strateji idarəetmə”

(menecment)

Elmi rəhbər

Magistr proqramının rəhbəri

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.n., dos. Məmmədov M.H.

i.e.d., prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **prof.K.A.Şahbazov**

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ

FƏSİL 1. İŞGÜZAR ETİKETİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

- 1.1. İşgüzar etiketin məzmunu və mahiyyəti
- 1.2. Təbəçilikdə olanlara effektiv təsir etmək məsələləri
- 1.3. Rəhbər və təbəçilikdə olanların qarşılıqlı münasibətlərinin etikas

FƏSİL 2. İŞGÜZAR ETİKET QAYDALARININ REALLAŞDIRILMASI MEXANİZMİ

- 1.1. İşgüzar etiketin formalaşmasının müasir aspektləri
- 2.2. Təşkilatdaxili etik problemlər
- 2.3. Müştərilərlə münasibətlərin qurulması texnologiyası
- 2.4 Zahiri korporativ etikanın problemləri

Nəticə

Ədəbiyyat

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövrdə işgüzar etika hər bir qurumun (hökumətin vəqeyri-hökumətin, dövlət və özəl) idarə olunması mədəniyyətinin səviyyəsini səciyyələndirən mühüm amildir. İdarəetmə və icra qurumlarının müxtəlif səviyyələrində qəbul edilən qərarların daxili və ya kənar münaqişələrinin riskləri, yəni qərar qəbul edənlərin nüfuzunun aşağı düşməsi, sistemin (dövlət orqanı, özəl və ya dövlət müəssisəsi, QNT və ya siyasi, partiya) fəaliyyətinin səmərəsinin azalması ilə müşayiət olunduğu hər şəraitdə daxili mədəniyyətin mühüm elementi olan işgüzar etiket həmin risklərin azalmasına yardım edir.

Bu mülahizənin düzgünlüyünü bu gün bir sıra hətta iri şirkətlərin müflisləşməsi, tanınmış siyasi xadim və menecerlərin nüfuzdan düşməsi təsdiq edir. Misal üçün, yaxın keçmişdə Koreya və İtaliya hökumətlərində, Enron və Elf kimi iri şirkətlərdə baş vermiş korrupsiya qalmaqlarını yada sala bilərik.

İnsan fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində etik normalara riayət edilməsinin aktuallığının kəskin yüksəlişi nə ilə izah oluna bilər?

Belə düşünülür ki, etik davranış normalarının gözlənilməsinin əhəmiyyətinin artmasının əsas səbəbləri bir tərəfdən düzgün olmayan qərarların nəinki həmin qərarı qəbul edən qurumun özünə, həmçinin bir çox hallarda ümumən cəmiyyətə bəla başa gəlməsi; digər tərəfdən isə hər işi və hər hadisəni qanunvericiliklə tənzimləməyin mümkün olmamasıdır. Bir qayda olaraq nə isə qanundan kənarda qalır və bu zaman tənzimləyici rolda etik normalar, yəni əksəriyyətin düzgün, ədalətli, vicdanlı qəbul etdiyi hər hansı qaydalar kompleksi olur. Hər hansı ayrıca qurumun, məsələn, şirkətin və ya təşkilatın daxilində insanların davranışını qanunla tənzimləmək ümumiyyətlə çətindir.

Müasir cəmiyyətdə demokratikləşmə və informasiyanın azad əldə edilməsi fenomenləri də davranışın müəyyən etik normalara uyğun olmasının aktuallaşmasında öz rolunu oynayır. Məhz bu amillər sayəsində global nəticələr

verən qərarları gizlətmək və cəzadan qaçmaq mümkün olmur. Cəza təbiidir. Amma başqalarının itkilərinə səbəb olan hadisənin baş verməməsi daha yaxşılardı. Buna isə qabaqlayıcı tədbirlər ilə nail olmaq mümkündür.

İşgüzar etika kodeks adlandırılan işçilərin davranış qaydalarının məcmuəsi şəklində öz ifadəsini tapır. Bu gün işgüzar etika kodeksi demokratik ölkələrdəki şirkətlərin əksəriyyətinin və xüsusən də transmilli şirkətlərin ən mühüm daxili sənədidir. İşgüzar etika kodeksləri həmçinin inkişaf etmiş demokratik ölkələrdə hökumət və qeyri-hökumət qurumlarında işçilərin davranışını nizamlayan vacib sənəddir.

Qeyd edilməlidir ki, işgüzar etika kodeksləri hər bir konkret qurum üçün fərdi planda tərtib olunur. Bu kodekslərdə çoxlu oxşarlıqların olmasına baxmayaraq konkret şirkət, yaxud hökumət orqanı üçün səciyyəvi olan xüsusi fəaliyyət aspekti həmişə mövcuddur.

Müasir Azərbaycan şirkətlərinə, xüsusən də tədricən beynəlxalq bazarlarda çıxan şirkətlərə işgüzar etika mədəniyyətini inkişaf etdirmək zəruridir. Bu, onların uğuru üçün daha bir zəmanətdir, çünki hətta Azərbaycan istehlakçıları artıq şirkətin ümumi nüfuzuna tələbkar yanaşmağa başlamışlar. Bu məsələni həll etməyə Azərbaycan şirkətlərinin gücü çatarmı? Əlbəttə çatır. İşgüzar etikanın bizdə yeni istilah olmasına baxmayaraq, onun bir çox komponentləri vaxtı ilə müəssisələrdə və digər qurumlarda qüvvədə olan müxtəlif müddəalar və vəzifə təlimatları şəklində istifadə olunur. Buna görə də işgüzar etika kodekslərinə riayət edilməsi zərurətinin qavranılması şirkətlərinin işçilərinin əksəriyyəti üçün o qədər də çətin olmayacaq. Şübhəsiz ki, kodekslərin özü köhnə müddəaların və vəzifə təlimatlarının təkrarı olmayacaq, onlarda bazar iqtisadiyyatı, korporativ mədəniyyət, istehlakçıya yeni münasibət və şəirənin tələblərinə cavab verən çoxlu yenilik olacaq. İşçi heyəti üçün keçirilən treyninqlər işgüzar etika yeniliklərinin uğurla qavranılmasına yardım edə bilər.

İşgüzar etika kodekslərinin hazırlanması da problem deyildir. Gec və ya tez olsa da Azərbaycan şirkətləri işgüzar etiket kodekslərinin tətbiqinin zəruriliyini

anlayacaqlar. Yaxşı olardı ki, bu məsələnin həlli yubadılmasın. Bu, hamının, həm şirkətlərin, həm də onların məhsul və xidmətlərindən istifadə edənlərin maraqlarına cavab verir.

Tədqiqatın məqsədi. Magistr dissertasiyasının məqsədi mövcud globallaşma şəraitində işgüzar etiket məsələlərinin elmi və təcrübəvi cəhətlərini üzə çıxarılması əsasında araşdırmalar aparmaqdan ibarətdir.

Tədqiqatın obyektı kimi ölkənin biznes strukturlarında işgüzar etiketin aspektləri və təmayülləridir.

Tədqiqatın predmetini isə ünsiyyət zamanı ortaya çıxan idarəetmə münasibətləri və bu prosesin mexanizmləri, alətləri və üsulları təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını Azərbaycanda və digər ölkələrdə işgüzar etiket haqqında müasir idarəetmə nəzəriyyə və təcrübəsinin fundamental müddəaları, sosial-institusionalizm cərəyanından doğan fikirlər, menecmentin klassik, insani münasibətlər, empirik, sosial sistemlər və strategiyaməktəblərinin apardığı sistemləşmələr və elmi ümumiləşmələr təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- işgüzar etiketin əsas aspektləri tədqiq olunmuşdur;
- işgüzar etiket üsulları və lingləri sistemləşdirilmişdir;
- işgüzar ünsiyyətin müasir idarəetməyə əsaslı təsiri araşdırılmışdır;
- işgüzar etiketin korporativ mədəniyyətlə funksional bağlılığı işıqlandırılmışdır;
- işgüzar ünsiyyətin etik məsələləri tədqiq olunmuşdur.

Tədqiqatın təcrübə əhəmiyyəti. Magistr dissertasiyasında işgüzar etiketin müasir şəraitdə yeri və rolunun müəyyənləşdirilməsi tədqiqatın praktiki əhəmiyyətə malik olmasına dəlalət edir. Aparılan araşdırmalar nəticəsində etikanın və işgüzar etiketin tədqiqi irəli sürülən təklif və tövsiyələrin tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, iki fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL I. İŞGÜZAR ETİKETİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İşgüzar etiketin məzmunu və mahiyyəti

ABŞ-nın bir sıra qabaqcıl firmalarının menecerləri belə hesab edirlər ki, rəhbərlərin əsas vəzifəsi strateji istiqamətləri müəyyən etmək, təbəçilikdə olanların razılığını almaq onlara pul və səlahiyyət verməklə onları rahat buraxmaqdır.

Bu ilk baxışda bu nə qədər gözəl görünsə də müəyyən problemlər meydana çıxarır. Bu problem insanların böyük bir qismində hakimiyyətlə nəticələrə nail olmaq imkanlarının əlaqələndirilməsidir, başqalarını göstərişlərin yerinə yetirilməsinə məcbur etmək və son qərar qəbul etməkdir.

Əks halda Kim təminat verə bilər ki, iş yerinə yetiriləcək və özündə necə lazundjnsa eləyər ipə yetiriləcəkdir?

Şübhəsiz ki, müstəbid direktor vaxtı keçmişdir, yeni işə olduqca incə məsələdir. Lakin bu o deməkdirmi ki, onların hakimiyyəti azdır? Harvard universitetinin professoru D.Kotterin məlumatına əsasən hakimiyyət beş əsas növdə həyata keçirilir:

Mükafatlandırmaq hüququ- əməkdaşın vəzifəsini yüksəltmək, əmək haqqını artırmaq, və son nəticədə işçinin ünvanına təriflər söyləmək.

Tənbeh etmək (cəzalandırmaq) hüququ- işdən azad etmək, vəzifəsini kiçiltmək, əməkdaşa öz imkanlarını reallaşdırmaqda mane olmaq və s.

Səlahiyyət vermək növündə hakimiyyət. Səlahiyyət konkret xarakter daşıya bilər və konkret məqsədlər üçün verilməlidir: işgüzar danışıqlar aparmaq üçün səlahiyyət və ya qərar qəbul edilməsi və təsdiq edilməsində müstəqillik.

Səriştəliliyə qiymət vermək növündə hakimiyyət: Bu işdə siz digərindən daha çox baş çıxarırsınız. Ona görə də bu işi sizə həvalə edirik.

Hakimiyyətdə heç də axırıncı olmayan **yeri rəhbərin şəxsi cazibəsi və alicənablığı, təmizliyi ilə əlaqədar olaraq onun populyarlığı** (geniş şöhrət qazanması) **tutur** və s.

Birinci üç hakimiyyət növü tutulmuş vəzifədə işləməyə avtomatik kömək edir, başqa sözlə vəzifə nə qədər yüksək olarsa, hakimiyyətdə bir o qədər yüksək olar. Lakin səriştəliliyə qiymət verilməsi və şəxsi cazibədarlıq tamamilə müvafiq vəzifəni tutan adamdan asılıdır. Bu növ hakimiyyətə sizin firmada kommersiya üzrə direktordan tutmuş adi katibəyə qədər istənilən əməkdaş malik ola bilər. Onu da yadda saxlamaq lazımdır ki, yaxşı inzibatçılar çox nadir hallarda vintlərin bərkidilməsi taktikasına müraciət edirlər.

Hakimiyyətin ierarxiya piramidasının dağılması, onun (hakimiyyətin) bölüşdürülməsi şəraitində məqsədəuyğundur. Tabeliyinizdə olan işçilər öz işlərinə sadıq olarlarsa siz demək olar ki, real hakimiyyətə maliksiniz. Real hakimiyyət qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həyata keçirilməsinə daha yaxın olanın verilməsi ilə bitmiş olur.

Əməkdaşlara səlahiyyət verilməsi öz növbəsində məsuliyyətin artmasına gətirib çıxarır. Lakin keçmişdə bir yerdə işləyənlər qətiyyən buna cəhd etmirdi. Böyük olmayan yeyinti firmasının rəhbəri R.Steyd kadrlar şöbəsinin ixtisar etmiş, uzun müddət xidmətə görə verilən bütün əlavələri ləğv etmiş və yalnız məsuliyyətin artmasına görə əmək haqqına əlavələr etmişdir.

Haqlı olaraq belə bir sual meydana çıxır ki, nəyə görə sınaqdan çıxmış mərkəzləşdirilmiş nəzarət sistemindən imtina etmək lazımdır? Dəyişən, lakin artan rəqabət və texnologiya sayəsində dəyişən şəraitdə birinci yerə işçilərin yaxşı keyfiyyətləri olan cəldlik, çeviklik və qətiyyətlilik keçir. Bunu hakimiyyətin bir hissəsini işçilərə verməklə tərbiyə etmək və stimullaşdırmaq olar. Lakin direktor öz təbəçiliyində olana hansı formada zəruri səlahiyyətlər verməlidir ki, öz məsuliyyətindən və son nəticədə hakimiyyətindən imtina etməmiş olsun. Burada aşağıdakı üç amil əhəmiyyətlidir:

1. Səlahiyyətin bir hissəsinin aydın və açıq formada əməkdaşlara verilməsi;
2. Mükəmməl planlaşdırma;
3. Yaxşı nizamə salınmış daxili əlaqə.

Səlahiyyətin bir hissəsinin açıq şəkildə əməkdaşların gözü qarşısında müəyyən işçilərə verilməsi öz «kölgəsini» yaratmaq deməkdir. Bir çox hallarda bölmələrin, laboratoriyaların və şöbələrin rəhbərləri prezident və ya öz sahələrinin direktorları adlandırılırlar. Bu öz həmfikirlərini yaratmaq yoludur.

Keyfiyyətli menecment öz yolunda hökmən inzibati aparatla qarşılaşır.

Hətta Amerikalılar XX əsrin 80 - ci illərində bu problemlə qarşılaşmışlar. Amerikadakı məşhur firmalardan birinin rəhbəri olan R.Lenniqan öz inzibati aparatını son həddə qədər ixtisar etmişdir. Artıq indi onun aparatının əməkdaşları məsləhətçi və ya müşavir rolunda direktora operativ menecerlərə xidmət edirlər.

Bazar qüvvələrinin vasitəsi ilə hakimiyyət aparatının qarşısının alınması yeni və inkişaf edən meyldir. Təbəçilikdə olanların hakimiyyət həddudlarının müəyyən edilməsi olduqca çətindir. Qarşıya qoyulmuş məqsəd əsasında idarəetmə və satmalar üzrə idarəetmə variantları mümkündür. Belə bir fikir də vardır ki, təbəçilikdə olanlar qarşısında hamıya aydın olan dəqiq məqsədlər qoyulmalıdır.

Öz məsulluyyətini hiss edən menecer heç vaxt qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olmayan qərarlar qəbul etmir. Əgər belə bir inam yaranarsa ki, bütün işçilər düzgün istiqamət götürmüşlər onda onları istədiyin kimi hərəkətə məcbur etməyə ehtiyac yoxdur.

Menecimentin yeni üslubunu parodaksallığı ondan ibarətdir ki, hakimiyyətin verilməsi prosesi və köklü dəyişikliklərin həyata keçirilməsi öz-özlüyündə hakimiyyətdən qətiyyətlə istifadə etməyi tələb edir. İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi direktorun hakimiyyətini azaldır. Rəhbərliyin qeyri-mərkəzləşdirilməsi o deməkdir ki, hakimiyyət bütün firma üzrə əməkdaşlar arasında bölüşdürülür. Mahiyyətinə görə idarəetmə mühafizəkar xarakter daşıyır. Onun mahiyyəti artıq mövcud olan resurslardan daha yaxşı istifadə etməkdir. Rəhbərliyin vəzifəsi isə yeni ehtiyatlar: yeni məhsullar ,yeni qarşılıqlı əmək münasibətləri yaratmaqdan ibarətdir ki, bu da öz növbəsində böyük hakimiyyətə aparır. Amerikadakı məşhur firmalardan birinin rəhbəri olan Dc.Nevinin fikrincə "İnsanın aqlını başından çıxarmağın ən sınalanmış yolu ona hakimiyyət vermədən

böyük məsuliyyətli işlər görməyə inandırmaqdır. Cavabdehlik olmadan hakimiyyətin bölünməsi isə açıq terror deməkdir."

Hakimiyyətin qeyri - mərkəzləşdirilməsi səlahiyyət məsələsi ilə yanaşı işçilərin əmək potensialından istifadə məsələsinə də mühüm bir vəzifə kimi qarşıya qoyur. İri korporasiyalarda bu məsələ ilə kadr xidməti şöbəsi məşğul olur.

Firmada kadr xidməti işini əsas məzmununu aşağıdakılar təşkil edir :

1. İstehsalın yüksək keyfiyyətli işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsi və onların təkmilləşdirilməsi;
2. İşçilərin inkişaf tsiklinin - yenidən hazırlanması, attestasiya edilməsi və ixtisas səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi;
3. Əməyin təşkili və həvəsləndirməsinin təkmilləşdirilməsi;

Amerika təcrübəsində istehsal heyətinin idarə edilməsinin mühüm aləti işçilərin attestasiyasıdır. Firmada istehsal heyətinin idarə edilməsinin müasir rıçaqlarına baxarkən əməyin təşkili və həvəsləndirilməsinin təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Bu işin həm maddi (məsuliyyətə görə və son nəticəyə görə haqq) həm də onun motivasiyasının: əmək şəraiti və istirahətin, mənəvi həvəsləndirmənin, əlavə güzəştlərin, mənəviyyətə çatmağa təminat verməyin, təsərrüfat qərarlarının qəbulunda iştirak etmənin əsasıdır.

İstehsal heyətinin tərkibində baş verən bir çox neqativ davranışların (pis işin, əmək və texnoloji intizamının pozulmasının, Firmanın mənafeyi üçün biganəliyin və.s.) əsasını işçilərin hiss və fikirləri, onların problemləri, insanların daxili aləmi təşkil edir. Əgər siz istəyirsinizsə ki, tabeliyinizdə olanlar öz davranışlarını dəyişsinlər onda çalışın ki, onların daxili aləminə nüfuz edəsiniz və onun pozitiv (təcrübəyə əsaslanan) istiqamətdə dəyişdirilməsi üsullarına yiyələnsiniz. Qərbi ölkələrində əmək məhsuldarlığının yüksəlməsində insan münasibətlərindən istifadə edilməsini və onun praktikada rolunu artıq çoxdan dərk etmişlər. Hələ H.Ford öz istehsalını təşkil edərkən belə bir ideyanı irəli sürmüşdür ki, "hər bir kəsi əmək haqqı ilə təmin etmək lazımdır ki, onun həyat səviyyəsinin göstəriciləri cəmiyyətə göstərdiyi xidmətin səviyyəsinə tam uyğun gəlsin". Xarakterinə görə son dərəcə

ziddiyyətli şəxsiyyət olan H.Ford XX əsrin əvvəllərində əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün mühəndis yenilikləri ilə bərabər eyni zaman işçilərin maddi və əənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsizəruriliyini də dərk etdi. 30 - cu illərdə ABŞ-ın sənayesində "insan münasibətləri " doktrinası meydana çıxdı. İşçilərin şəxsiyyətini inkar edərək sərt və formal əmək təşkilinə əsaslanan teylorizmi əvəz edən " insan münasibətlər" ideologiyası həm istehsal və həm də sosial aspektdə öz müsbət nəticələrini göstərdi. Və indi "heyyyətin idarə edilməsi" funksiyası müdiriyyətin "komanda-nəzarət kompleksinə nisbətən daha genişdir. Hər yerdə istehsal münasibətlərinin humanistləşdirilməsi meyli müşahidə olunur ki, bu da eyni zamanda kobud təsir metodlarından imtina edilməsini nəzərdə tutur. Bu şəraitdə rəhbərin işgüzar münasibətləri qurmaq bacarığına, psixoloji mühiti tənzim etmək qabiliyyətinə menecerin müasir peşəyə yararlı olmasının başlıca amillərindən biri kimi baxmaq lazımdır .

Menecerin psixoloji cəhətdən səlahiyyətli olması aşağıdakılarla bağlıdır:

1. Şəxsiyyətin özünü qiymətləndirilməsi və özünü təkmilləşdirilməsi üçün biliyi olması və buna cəhd göstərərməsi ilə, özünə qiymət vermə kifayət qədər yüksək olmalıdır. Əks halda rəhbərin yaxşı işləmək üçün inamı olmayacaqdır. Eyni zamanda özünə qiymət vermə adekvat (tam uyğun) olmalıdır, çünki belə olmassa özünə həddən artıq inamla qüsursuzluq kompleksinin yaranmasına gətirib çıxarır.

2. İnsanlarla ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik və vərdislər kompleksinə yiyələnmək ilə, rəhbərin kommunikativ səriştəliliyi səmərəli fəallıyyət göstərməsinin mütləq (qəti) şərtidir.

3. Təbəçilikdə olanları tərbiyə etmək funksiyasını reallaşdırmaqla əlaqədar olan psixo-pedoqoji səlahiyyətlik ilə;

4. Kollektivin fəallıyyət göstəricisinin psixoloji qanunauyğunluqlarını bilməklə. Rəhbər yalnız kollektivlə öz münasibətlərini savadlı şəkildə qurma-
malıdır. O, eyni zamanda firmada şəxslərarası və qrup münasibətlərini qiymət-
ləndirməyi bacarmalı, münaqişələri həll etməyi bacarmalı və əməkdaşların
münasibətlərini harmonikləşdirməlidir (ahəngdarlaşdırmalıdır).

Müəssisənin müdiri çalışmalıdır ki, işçilərdə müəyyən məqsəd formalaşdırsın və həvəsləndirmə yaratsın. Eyni zamanda firmanın rəhbəri çalışmalıdır ki, bunlara nail olunması firmanın mənafeyinə cavab versin və əməkdaşı özgənin malı olmaq hissindən azad etsin. Buna görə də firma işçilərə kömək edərək onlara şəxsi diqqət yetirməli, onlara olan təzyiqləri zəiflətməli və bununla da onları sistemə cəlb edərək öz məqsədinə xidmət etməyə tabe etdirməlidir. (ABŞ-ın ilk prezidenti olan A.Linkoln Ağ Evin bütün xidmətçilərinin adlarını, onların meyl və xüsusiyyətlərini bilirdi. Böyük vətən müharibəsi illərində İ.V.Stalin hətta polk komandirinin adlarını, atalarının adlarını və fəmilialarını bilməklə bərabər onlar haqqında ətraflı məlumatlara malik idi). Bu haqda müxtəlif növ həvəsləndirmələrin bir-birini qarşılıqlı şəkildə əvəz etməsi Prinsipi reallaşır, başqa sözlə işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirməsi əvəzinə onların mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsinə üstünlük verilir. (Məsələn əməkdaşların iştirakı ilə müdriyyətin işçilərə açıq şəkildə təşəkkür etməsi, onların gördüyü işlərin firma üçün əhəmiyyətini qeyd etməsi və.s.) Bir çox hallarda bu növ mükafatlandırma adi pul təltifatına nisbətən olduqca səmərəli olur.

«Vaxtla mükafatlandırma»da mümkündür, başqa sözlə əməkdaşa iş gününü öz istədiyi vaxtda başlamaq və qurtarmaq imkanı verməklə çevik iş qrafiki yaratmaq mümkündür. Bununlada ona etibar edildiyi, onun intizamlı olduğuna müdriyyətin inandığı göstərilir, həmçinin əmək prosesinin deterministləşdirilməsi (bütün hadisələrin qanunauyğunluq və səbəbiyyət əlaqəsindən asılı olduğu) ilə əlaqədar olan psixoloji təzyiqi aradan qaldırır.

Təcrübədə psixoloji təsir üç əsas mexanizmin üzvi şəkildə əlaqələndirildiyi halda səmərəli olur:

1) inandırma, 2) beyninə yeritmə, 3) məcburetmə.

İnandırmanın mahiyyəti insanın şüuruna təsir etməkdir. İnandırma hər hansı bir şeyi dərk etməkdə təfəkkürü stimullaşdırır və fəallaşdırır. Beyninə yeritmə - bu emosiyalara təsir etmək deməkdir. Məcbur etmə-bu isə insanların iradəsinə təsir etmək deməkdir.

İdarəetmə üsulları firma işçiləri arasındakı, həmçinin əmək kollektivləri daxilində yaranmış qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır. Bu münasibətlərin üçəsas tipini fərqləndirmək lazımdır:

Passiv və sözsüz təbəçilik şəraitində rəhbərlik. Bu şəraitdə əməkdaşların davranışı ciddi şəkildə reqlamentləşdirilir, şəxsiyyətin fəallığı və müsbət xüsusiyyətləri inkar edilir, kollektivə nisbi müstəqillik verilir. İdarəçilik funksiyaları təbəçilikdə onlanlara verilmir. Bu simasızlaşdırılmış formal bürokratik rəhbərlik üslubudur.

Təsir metodunun seçkili olmasını nəzərdə tutan idarəetmə. Məsələn bir fəaliyyət sferasında sözsüz təbəçilik tələb olunur ki, burada da məcbur etmə metodlarından istifadə olunur. Əgər həll edilən məsələnin səviyyəsi sözün həqiqi mənasında müstəqil təşəbbüs və yaradıcılıq göstərməyi tələb edirsə bu halda idarəçilik funksiyalarının bir hissəsi kollektivə verilir və bununla da özünü dərk etmə elementləri tətbiq edilir. Bundan başqa qarışıq rəhbərlik tipi də mövcuddur.

Rəhbərin vəzifəsi, əsas məqsədi dəqiq müəyyənləşdirməkdən və iş üçün zəruri şərait yaratmaqdan ibarətdir. Rəhbər subyekt kimi (öz-özünə idarə olunan sistem kimi) kollektivə şəxsiyyətə aiddir. Bu şəraitdə əsas təsir üsulu inandırmaadır. Lakin bu ayrı-ayrı hallarda beyninə yeritmə və təşkil etmə (məcburetmə) xarakterli elementlərində inkar etmir. Yuxarıda qeyd etdik ki, bu rəhbərlik tipi müasir qərb menecmentində daha perspektivlidir.

Rəhbərin əməkdaşlara təsir göstərməsi iki əsas nəticəyə gətirib çıxarır:

Ruhlandırma (mükafatlandırma, tərifləmə və s.)

Məyus etməyə (müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsindən kənarlaşdırmaq, diqqət göstərməmək, cəzalandırmaq və s.) Bunlardan başqa bir çox aralıq variantlarda mövcuddur.

1.2. Tabeçilikdə olanlara effektiv təsir etmək məsələləri

İşgüzar təşkilatlarda tabeçilikdə olanlara və tərəfdaşlara effektiv təsir göstərmək üçün hansı hərəkət tərzinin yüksək təsirə malik olduğunu öyrənilməsi müasir dövrdə işgüzar etiketin əsas əlamətlərindən biridir.

Çox vaxt adamlarda təəsurat yaratmaq irrasional qiymətləndirilir və adamlara təsir etmə məsələlərində başlıca amil şəxsi amil hesab edilir. Ətrafdakılara bilavasitə təsir ilk baxışda xırda görünən, lakin bir çox hallarda həlledici təsirə malik məsələlərdən yaranır. Belə ki, şəraitə uyğun üslubda geyinilmiş paltar ümumi təəssüratı gücləndirir. Yaxşı geyinmək bacarığının mahiyyəti odur ki, paltar şəraitə uyğun gəlsin. Uyğun gəlmənin ən mühüm göstəricisi yararlılıqdır. Rahat, hərəkətləri məhdudlaşdırmayan, şəraitin tələblərinə cavab verən geyim yararlı hesab edilir.

Yüksək təsiretmə qabiliyyətinə malik olmaq üçün səliqəlilik zəruridir. Son zamanlar geyimin (paltarın) qiyməti əsas amilə çevrilmişdir. Geyim müəyyən maddi vəziyyətin simvoluna və insanların şəxsi firavanlığının göstəricisinə çevrilmişdir.

Menecerin etibar qazanmasına və onun işinin nəticələrinə geyim və xarici görünüşün təsir etməsi faktı Qərb menecmentinin təcrübəsində dəfələrlə təsdiq edilmişdir. İnsanın təhtəlsüz sferası sinfilik prinsipi üzrə formalaşmadığına görə belə düşüncələr sizin üçün faydalıdır. Xarici görünüşünə görə adamların nəyə reaksiya verməsi onun mənəvi keyfiyyətlərini göstərir.

Budur bir neçə incəlik: Ən vacib məsələdən bəhs etsədə rabitəsiz, mızılıtlı, uzun-uzadı danışan adamlar dəqiq inamlı və aydın danışanlara nisbətən az əhəmiyyətli adam kimi qəbul olunurlar. Özünü inamlı olsanız siz adamlara müvəffəqiyyətlə təsir göstərə biləcəksiniz. Lakin özünə inamlılığını və təcavüzkarlığını qarışıq salmaq olmaz. Özünə inan şəxs fikirlərini sərbəst ifadə edir və başqalarının hüquqlarına hörmət etməklə onları dinləməyə məcbur edir. Özünə inamlı şəxsə qərar qəbuletmə prosesi yaxşılaşır, çünki çətin problemlər müəyyən edilir və birgə

işlənir, adamlarla münasibətlər yaxşılaşır. Unutmaq lazım deyil ki, özünə inamlı şəxslər öz mövqeylərinin aydınlığı üzündən tez-tez «tərs və şuluq» damğasını qazanırlar. Bəzfadam özünə inamlılığını göstərəbilmir. Bunun səbəbləri çoxdur: Hər bir fərd üçün öz cəhətləri və səbəbləri xarakterikdir.

Ən çox yayılmış səbəblər bunlardır:

1. Tərbiyə - hansı ki, bunun nəticəsində özünə arxalanmaq qabiliyyəti adətən zəif olur.

2. Davranışın dəqiq ölçülərinin olmaması - sizdə dəqiq nümunələr yoxdur, qısa desək siz nə istədiyinizi özünüzdə bilmirsiniz.

3. Qərəzçilikdən çəkinmək - siz mənfi reaksiyalardan qaçırsınız, acıqlandığınızı biruzə vermirsiniz və istəyirsiniz ki, sizi ağıllı adam hesab etsinlər.

4. Təcrübənin çatışmaması - sizin təcrübədə özünüzdə inamlılığınızı qiymətləndirmək imkanlarından az-az istifadə edirsiniz, bununlada öz çatışmazlıqlarınızı bilmirsiniz.

5. Özünü qiymətləndirməmək - siz özünüzdə möhkəm mövqe tutmaq hüququnu hiss etmirsiniz və özünüzdə qarşı nəzakətlə və vicdanla yanaşılmasını tələb edə bilmirsiniz.

6.Siz öz fikir və ideyalarınızı çox qarışıq və inamsız ifadə edirsiniz, bu da sizin fikirlərinizin müsbət qarşılanmasını müəyyən dərəcədə aşağı salır.

Özünə inamlı olmaqda sizə mane olan səbəbləri bilsəniz, siz özünüzdə inamlı olmaq üçün yollar tapa bilərsiniz.

Özünə inamlı adamların bir neçə xarakterik cəhəti:

- sadə olmağa çalışın. Bəzən lazımsız mürəkkəblik yaratmaq və bir neçə məsələni eyni vaxtda həll etmək cəhdləri ötürülən informasiyanın mahiyyətinin itməsinə səbəb olur.

- əgər siz emosional olaraq təhqir edilmisinizsə və sizin qəzəbləndiyinizi ətrafdakılar görürsə, onlar sizin çatdırmaq istədiyiniz informasiyaya deyil, emosiyalarınıza reaksiya verəcəklər. Bu halda sizin zəhmətiniz faydasızdır.

- özünü əldən salmaym-əgər nə isə sizə lazımdırsa, çalışın ki, sizin mövqeyinizi başqalarıda bilsinlər.

- ətrafdakılar tez-tez çalışırlar ki, sizi çatdırmaq istədiyiniz məsələdən kənara çəksinlər. Onların fikirləri ilə tanış olun, öz fikrinizin üzərində də möhkəm dayanın.

- əgər siz səhv etmişsinizsə, yerinə uyğun olmadığınızı barədə hisslərin meydana çıxmasına yol verməyin. Belə hisslər sizin mövqeyinizi zəiflədə bilər.

- qələbəyə can atın. Lakin çalışın ki, qələbə başqaları üçün olsun, bu halda qarşılıqlı münasibətlərin sərfəliliyini bütün tərəflər hiss edər və buda məhsuldar əməkdaşlığın əsasını qoy bilər.

Adamların çoxuna bu və ya digər mənada mütəxəssis hesab olunan şəxslər təsir edir.

Mütəxəssis - müəyyən sahə üzrə dərin biliyə malik işçidir. Bu da nüfuzlu şəxslərin qiymətidir. Xüsusi təşkilatçılıq bacarığına və əmretmə imkanlarına malik olanlar da mütəxəssisdirlər. Üçüncü tip mütəxəssis isə digər şəxslərlə ümumi dil tapmağı bacaran adamdır. Yaxşı şəxsi münasibətlər həqiqi təsir göstərmənin əsasıdır. Deyi Kameqi adamlara təsir etməyə can atanın və öz həmfikirlərinin sayını artırmaq istəyənlərin aşağıdakı əsas keyfiyyətlərini göstərmişdir:

1. İnsana qarşı səmimi - qəlblə diqqətli olduğunuzu göstərin.
2. Çalışın ki, həmsöhbətlərinizin adını və fərdi xüsusiyyətlərini yadda saxlayasınız.
3. Çalışın ki, ümumi maraqlarda və ya hər hansı qarşılıqlı fəalliyətdə ümumi fikrə gələ bilərsiniz.
4. Digər şəxsində işlərində və inkişafında maraqlı olduğunuzu ifadə edin.
5. Təsiretmə obyektinə öz fikir və hisslərinizi tam həcmdə çatdırın.
6. Hər hansı şəxsi müdafiə etməyə və ruhlandırmağa hazır olun.

İki nəfər arasında şəxsi münasibətlər yaranarsa, onlar bir-birinin fikirlərini başa düşməyə çalışırlarsa, deməli onlar bir-birinin ideyalarını və işini qiymətləndirirlər.

Əgər təsir dərəcəsinin böyük olmasını istəyirsinizsə, münasibətləri vicdanlı və fikir mübadiləsi əsasında qurmağa çalışın.

Hər bir insan psixoloqların kommunikativ təcrübə adlandırdığı anlayış və verdişlərə malikdir. Əgər insan əlaqələndirici (kommunikator) ünsiyyətintəşəbbüsçüsü kimi əsas rəhbərlik funksiyalarını yerinə yetirə bilmirsə, onun peşəkar idarəetmə fəalliyətinə yarasız olmasından danışmaq olar. Müasir şəraitdə: istehsal münasibətlərində humanitar aspektlərin artdığı dövrdə rəhbər üçün əlaqələndirmə səriştəsinə onun peşəkar idarə ediciliyinin başlıca cəhəti kimi baxılmalıdır.

Ünsiyyət bacarığı hər hansı şəraitə uyğunlaşmağa imkan verir. Bizdə işçilər ünsiyyətin əlaqələndirici (kommunikativ) tərəfinə lazımi əhəmiyyət vermədiklərinə görə çox şey itirirlər. Rəhbər həmişə üzdə olan şəxsdir. Ona görə də o, öz hərəkətlərinə nəzarət etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmalı və işgüzar ünsiyyət etikasına riayət etməlidir. Rəhbər adamları özünə cəlb etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır, o, davranışı ilə özünə qarşı xoş münasibətlər, hörmət və etibar qazanmalıdır. Nəzakətli davranış təkcə etika ilə deyil, həm də rəhbər və işçi arasında müəyyən «məsafə»nin düzgün seçilməsində özünü göstərir. Həddən artıq uzaqlıq mahiyyətcə formalizmdir, laqeydlik isə, işçilərin maraq və istəklərindən uzaq düşməyi göstərir. Həddən artıq yaxınlıqda yolverilməzdir, çünki bu qeyri-tənqidi münasibətlərin yaranmasına, intizamın aşağı düşməsinə və birgə sövdələşməyə səbəb ola bilər. Son nəticədə isə rəhbər nüfuzdan düşər. Ara saxlamaq məsələsini fərdi qaydada həll etmək lazımdır. Bu zaman kollektivin sayı, onun həmrəylik dərəcəsi, əmələlərinin mövcudluğu və s. bu kimi meyarlara əsaslanmaq lazımdır. Mütərəqqi və psixoloji cəhətdən səriştəli rəhbər nə adamlara nə də özünə qarşı manipulyasiya edilməsinə yol verilməməlidir.

Qarşılıqlı münasibətlərin bir çoxu tərəflərin gələcəkdə qarşılıqlı fayda götürməsi ehtimalına əsaslanır. Bu cür yaşmada rəhbərin rolu ondan ibarətdir ki, tabelikdə olanın nəyi öz xeyri kimi başa düşdüyünü müəyyən etsin və onun reallaşdırılmasına çalışsın.

Həvəsləndirmənin çoxlu formaları mövcuddur, bunlardan pul, vəzifə, tanınma, irəli çəkilmə hissi, yaxud təhlükəsizlik hissini göstərmək olar. İnsana nəyin daha çox lazım olmasını düzgün müəyyən etməkdən çox şey asılıdır. Mükafatlandırmanın ancaq maddi rifahın yaxşılaşdırılmasından ibarət olduğu haqda təsəvvürlər düzgün deyil, belə ki, bir çox güclü və pulla ölçülməyən mənəvi həvəsləndirmə də mövcuddur.

Ətrafdakıları maraqlandırmanın və işgüzar etiketin iki metodu mövcuddur:

1. «Pozitiv möhkəmləndirmə» - müsbət mötəvəsiyə baş verir ki, bu da insanın özünü güclü və yaxşı hiss etməsinə səbəb olur, onu konstruktiv davranışa həvəsləndirir, hələlik ikinci metod daha çox yayılıb:

2. «Neqativ möhkəmləndirmə» - mənfi mötəvəsiyəyə əsaslanır. Rəhbər pisişi axtarır və ona uyğun cəza verir. Neqativ möhkəmləndirmə nəzəriyyəsi insanların narahatlıq və bəyənilməkdən qaçmaq kimi psixoloji xüsusiyyətlərinə əsaslanır. Bu halda qorxu hissi arzu edilən nəticəyə çatmaq üçün lazım olan mötəvəsiyədir. Yüksək təsiretmənin formalaşması üçün təkcə qorxu hissi azdır. Buna görə də pozitiv möhkəmləndirmə bu aspektdə daha perspektivlidir. Qulluqçuların pozitiv möhkəmləndirilməsi onları sizin həmfikirinizə çevirir, lakin tabelikdəkilərin öz vəzifələrini yerinə yetirilməsini ardıcıl və aydın israr etmək bacarığı bütün rəhbərlər üçün zəruridir, belə ki, həddən artıq intizamlı adamlar hətta Yaponiyada da yoxdur. Əgər sizin tələblər zəif göstərişləriniz qarmaqarışıq olacaqsə, onda sizin təsiretmə dərəcəyiniz heç vaxt yüksək olmayacaq. Bu isə sizdə öz yerinə müvafiq gəlməmə hissi yarada bilər, dəyərli keyfiyyətlərinizə inam hissini zəiflədə və öz növbəsində sizin müəyyən mənsəbə çatmağınızda nöqtə qoya bilər.

Əgər sizin menecer kimi müəyyən səlahiyyətləriniz varsa, onda sizin üçün birbaşa idarəetmə təsiri metodları əlverişli olur. Bu cür metodlar müxtəlif situasiyalarda daha çox səmərəli yaxud az səmərəli ola bilər. Bu metodların üstün və çatışmayan cəhətlərinə baxaq.

Dilə tutma. Siz işçinin şəxsi maraq hissəsinə, yaxud loyallıqta (işə vicdanla yanaşmasına) arxalanırsınız «... Əgər bu malı yaxşı sata

bilməsək,müflisləşəcəyik...». Bu cür yanaşma özünü o vaxt doğruldur ki, işçi bu məsələnin nəyi və nə dərəcədə ondan asılı olduğunu başa düşür. Tam müvəffəqiyyət isə o vaxt olacaq ki, işçi sizin maraqlarınızı və inamınızı bölüşür və firmanın dəyərini yüksək tutur.

Ümumi cümlələr. Dolaşq əmrlər. «Müvəffəqiyyətin rəhni gərgin əməkdir» tipli hamıya məlum şüarlar, yaxud əmr formasında söylənən fikirlər lazımı nəticəyə gətirib çıxarda bilməz.

Hədələmə. Burada yuxarıda göstərdiyimiz «neqativ möhkəmlətmə» əsas rol oynayır. Bəzən qorxu hissi motiv kimi kifayət etsə də, onun ömrü qısdır və işçidə əmələ gələn inciklik güclənməklə bir rəhbər kimi sizə də təsir edəcək.

Xahiş. Bu zaman siz insan təbiətinin yaxşı tərəfinə, onun hissiyatı sferasına müraciət edirsiniz. Siz qarşıdakının sizin dərdinizə şərik olmasına çalışırsınız (belə nümunələri sizə tez-tez dilənçilərin, qaraçıların və s. sifətində görürsünüz). Məsələn siz tabeçiliyinizdəki işçidə ürəyi yananlıq axtarırsınız. «Əgər hesabatı vaxtında verməsək, boss məni əzilmiş pomidora döndərəcək». Lakin sizin bu cür cəhdləriniz o vaxt özünü doğruldar ki, tabeliyinizdəki işçilərlə xoş münasibətdə olasınız.

Ələ alma (Öz tərəfinə çəkmə). Siz müəyyən xidmətlərə görə işçiyə hər hansı üstünlük vəd edirsiniz. «Əgər axşama kimi maliyyə hesabatı stolumun üstündə olsa, siz iki gün təbiət qoynunda dincələ bilərsiniz». Mahiyyətə bu vicdanlı yanaşmadır. Əgər sözünüzün üstündə durmasanız nəinki nüfuzdan düşər, həm də işçilərimizin vicdanlı münasibətinə arxalana bilməzsınız.

Tələb. Subordinasiya prinsipinə uyğun olaraq siz işçinizə hər hansı işi görməyi tapşıra bilərsiniz. Bu çox sadə yanaşmadır və özünü o vaxt doğruldur ki, müraciətiniz işçiyə hörmət şəkilində olsun. «Çox xahiş edirəm, çərşənbə gününə kimi lazım olan məlumatları hazırlayın».

Dəqiq göstərişlər. Bir rəhbər kimi siz müəyyən müddətdə hansısa işin görülməsini tələb edirsiniz. «Günküsabah mal topdan satış bazarında olmalıdır». Əgər siz bunu kəskin və kobud tərzdə bildirsəniz bu inciklik doğura bilər. Lakin

burada dəqiqliyin vacib olması və icraçıların göstərişlərinizə necə reaksiya verməsi zəruriliyi işə başlayır.

Bir qayda olaraq göstərdiyimiz birbaşa təsir metodları müxtəlif situasiyalarda müxtəlif cür işləyir. Metodların ümumi olmasına baxmayaraq bəzi menecerlər onlardan digər menecerlərə nisbətən daha səmərəli istifadə edə bilmirlər.

İdarəetmə psixologiyası sayəsində Qərb ölkələrində aparılan tədqiqatlardan belə nəticə çıxır ki, əmrlər və rəhbərliyin səmərəliliyi aşağıdakılardır:

1. Sizin göstərişlərinizdə aydınlıq və konkretlik.
2. İnsanlara hörmətlə müraciət etmək.
3. Problemlərdən qaçmaq yox, əksinə onları üzə çıxarıb, müzakirə edib həll etmək.
4. Başqalarına müraciət etmək üçün özünü əvvəlcədən namuslu və ədalətli insan kimi göstərmək.

İşgüzar etikətdə heçdə axırıncı olmayan rolu əməyin stimullaşdırılması və həvəsləndirilməsi oynayır. Tədqiqatlar göstərir ki, maddi maraq icraçının iş səviyyəsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Rəhbərlər və mütəxəssislərinin isə digər maraqlar (motivlər), yəni hakimiyyət, status, özünü göstərmə imkanı və s. mühüm rol oynayır. Mükafatlandırmaya əmək haqqı və digər ödəmələr, istirahət və əlavə üstünlüklər daxildir. Yeri gəlmişkən son illər əlavə üstünlüklər daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Bu üstünlüklər qulluqçu üçün eyni həcmli əmək haqqından daha qiymətli hesab edilir. Bu üstünlüklərə mənzil, şəxsi tibbi sığorta, həyatın sığortası, fərdi avtomobil, pulsuz əmtəə və xidmətlər paltar verilməsi, dispanserləşdirmə və müalicə, mənfəətdə iştirak proqramı, sosial funksiyalar və s. aiddir.

Adamların təhlükəsizlik hiss etməsinə səbəb olan idarəetmə tərzini çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təhlükəsizlik mühitinin olmaması şəraitində adamlar imkanlarından maksimum istifadə edə bilmirlər. Qeyd etmək lazımdır ki, təhlükəsizlik hissi sadəcə olaraq işin olub-olmaması ilə bağlı deyil. Adamlar həmçinin öz mövqelərini və onlara olan hörməti də itirməkdən qorxurlar.

Çoxlarına özünün də daxil olduğu qrupun təhlükəsizlik hissində malik olması xoş gəlir. Bu da qrup şəkilində işləməyin inkişafında mühüm rol oynayır.

İş şəraitinin işçilərin münasibətlərinə və səylərinə çox böyük təsir etdiyi heç bir şübhə doğurmur. Buna görə də məsələlərin həllində lazımı iş şəraitinin yaradılması üçün sizə vaxt, resurslar sərf etmək lazımdır. Bizim şəraitdə çoxlu misallar göstərmək olar ki, işçi öz iş yerində tezliklə əldən düşür, məsələn, yayın qızmar günlərində kondisioner olmaması hər hansı mürəkkəb əmək fəaliyyətini qeyri-mümkün edir. Yaxud da müdir ümumi otaqda oturmağa heç cür uyğunlaşa bilmir. Bəzən elə təsəvvür yaranır ki, müəyyən təşkilatlar elə şərait yaradırlar ki, işçilər özlərini öz yerində hiss etməsinlər.

Adamların firma üçün gördüyü işi artırmağın səmərəli vəsaitlərindən biri də onların şəxsi inkişafına kömək etməkdir. İnkişaf və təcrübə bir-birindən ayrılmazdır. Adamların inkişafı daha böyük müvəffəqiyyətlər üçün çox güclü səbəb ola bilər. Adamların öz inkişafı və yüksəlişi üçün qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb edilməsi də vacibdir.

Öz işinin lazımlığını hiss etmək adamlara xoş gəlir və onlar özlərini təşkilatın bir hissəsi kimi görmək istəyirlər. İşdə iştirak etmə hissi ikitərəfli proses olduğundan işçilərin fikirləri, mühakimləri və baxışları ilə maraqlanmaq zəruridir.

Psixoloji cəhətdən sübut olunmuşdur ki, hər hansı təşkilati qrup daxilində həmişə bir nəfər daha nüfuzlu şəxs var ki, həmin şəxs qrupa aid olan qərarların qəbulunda mütləq iştirak etməlidir.

Adamların çoxu elə iş axtarır ki, həmin iş ustalıq tələb etsin və həddən artıq asan olmasın. Hətta işin məzmunu da işçiləri cürətləndirə bilər. Təəssüf ki, bir çox iş növləri sadə və çox darıxdırıcıdır. Lakin hətta sırf icraçılıq işlərinə də elə məzmun vermək olar ki, o həmin iş görənlərə həzz versin.

Menecerlərin əksəriyyəti təşkilat daxilində qruplara və yaxud daha böyük sistemlərə təsir etməli olurlar. Qruplara təsir strategiyasını işləyərkən M.Vudkoq və D.Frantsis aşağıdakıları qeyd etmişlər:

1. Dəyişikliklərin zəruri olduğunu dərk etmək dəyişikliklərə imkan verən böyük qüvvədir. Adamlar öz imkanlarına yenidən qiymət verməli, şəraitin yaxşılaşması üçün nə isə etməyə çalışmalıdırlar.

Bu halda əsas məqsəd mövcud vəziyyəti dərk etmək və gələcəyin işlərinə düzəlişlər verməkdir.

2. «Xırda addımlar» taktikası. Böyük dəyişikliklər üçün hazırlıq proqramlarına qoyulan tələblər həddən artıq çox olduğundan həmin proqramlar çox vaxt lazımi qədər müdafiə olunmur. Kiçikdə olsa müsbət dəyişikliklər müvəffəqiyyətə səbəb olur ki, bu da öz növbəsində sonrakı tərəqqi üçün əsas yaradır.

3. Şəxsi nümunə. Sözlə işin düz gəlməməyi insanı etibardan salan ən sürətli vasitəsidir.

4. Düzgün istiqamətli hərəkətləri mükafatlandırın. Adamlar ətrafındakıların bəyəndiyi kimi hərəkət etməyə meyllidirlər. Buna görə də belə hallarda müvəffəqiyyətli təsir vasitəsi kimi həvəsləndirmə, müdafiə etmə (tərəfini saxlamaq) və mükafatlandırma çıxışdır.

5. Məqsədlərdə razılıq. Kollektiv üzvləri perspektivləri görməli və dəyişikliklərin məqsədini müəyyənləşdirməkdə iştirak etməlidirlər. Məqsədin müəyyən edilməsində həddən artıq sərtlik qərəzçilik yaradır ki, bu da səmərəli təsirə imkan vermir.

6. Potensial təhlükələri əvvəlcədən görməyə çalışın. Real yanaşma imkanın hər hansı müvəffəqiyyətsizliyə düçar olmamaq üçün özünü hazırlanmasına imkan verir. Bu sizə imkan verir ki, qaçılmaz problemləri az itki ilə dəf edəsiniz.

Ətrafdakılara təsir metod və vərdişləri güclü təsirə malik və inandırıcı ola bilər. Bunlardan həm konstruktiv məqsədlər üçün, həm də müxtəlif fırılداqlar üçün istifadə edilə bilər.

Ətrafdakılara müvəffəqiyyətlə təsir etmək üçün rəhbər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

1. Sözükeçən olmaq - adamların etibarını qazanmaq xüsusiyyəti.

2.Müsbət dəyişiklikləri mükafatlandırmaq.

3.Sizin ümüdlərinizin ətrafdakılara təsiri.

4. Başqalarına verdiyiniz məsləhətlərə özünüz də əməl etməyə çalışın.

5.Sözkeçənliyin başlıca amili şəxsi qarşılıqlı anlamadır. Qeyd etmək lazımdır ki, sözkeçənlik təkcə təsir vasitəsi deyil, həm də sizin istəklərinizin əməkdaşlara çatdırılması deməkdir. Ətrafdakılara səmərəli təsir edə bilən adamlar, həm də müvəffəqiyyətli təqdim etmə vərdisləri əldə edirlər. Onlarhəmçinin başqalarının baxışlarını, fikirlərini, müsbət və mənfi məlumatlarını qəbul etməyə hazır olurlar.

Təsiretmə-ikiterəfli prosesdir. Buna görə də özünüzdə başqalarını dinləmək, onların nöqteyi nəzərlərinə qulaq asmaq bacaracağını artırmağa çalışın.

Diqqətçil şəxsin yaxşı cəhətləri aşağıdakılardır:

1.Siz daha çox informasiya alır və toplayırsınız.

2. Başqa şəxsin perspektivlərini yaxşı qəbul edirsiniz.

3.Sizin davranışınız başqalarını qiymətləndirdiyinizi və onlara hörmət etməyinizi göstərir.

4.Siz qarşılıqlı anlama imkanlarını artırırsınız.

5.Sizin üçün düzgün fikir və əqli nəticələr əldə etmək çox asandır.

Başqalarını dinləmə qabiliyyətinə malik olmaq üçün aşağıdakı vərdislərin olması zəruridir:

1. Sizin diqqətiniz istiqamətverici xarakterli olmalıdır: Adamlara fikir verin, onların öz danışdıqlarına olan maraqlarını anlamağa çalışın.

2. Həmsöhbətinizin xarici reaksiyalarını izləyin. Onun üzündəki dəyişikliklərə fikir verin.

3. Həmsöhbətinizin nöqteyi - nəzərini tam aydınlaşdırmayınca nəticələr çıxarmağa tələsməyin.

4. Həmsöhbətinizin sözünü kəsməyin. İradınız varsa səbrli olun ki, o öz söhbətini tamamlasın.

5. Deyilənləri başa düşməyə çalışın. Tam anlama olsun deyə, sizdə olan məlumatları öz sözlərinizlə çatdırmağa çalışın.

6. Həmsöhbətinizin məntiqi əhval - ruhiyyəsini aydınlaşdırın.

7. Onun tərəfini saxlamağınızı hiss etdirin. Sizin üçün çətin və ağılsız mühakimə kimi görünə də həmsöhbətinizi sərbəst danışmağa həvəsləndirin.

8. İdeyalar yaradın. Başqaqların dediklərində səhvlər axtarmaqdansa həmin fikirləri genişləndirin.

Beləliklə, adamlara təsir edə bilən rəhbərin aşağıdakı xüsusiyyətlərini göstərə bilərik:

- rəhbər əhatədəkilər tərəfindən qiymətləndirilir;
- o, təsir prosesini başa düşür, yəni öz təsirinin səbəb nəticə əlaqələrini dərk edir;
- ətrafdakılara mühüm təsir göstərir;
- şəraitə uyğun geyinir.
- xarici görünüşü inandırıcı təsir bağışlayır.
- fikirlərini aydın izah edir.
- özünə inamlıdır.
- davranışında lovğalıq yox, inamlılıq var.
- adamlarla qarşılıqlı anlama şəraiti yaradır.
- tələb olunan hərəkətləri bacarıqla həvəsləndirir və mükafatlandırır.
- özü haqda realist fikirləşir.
- dəqiq göstərişlər verir.
- qruplara təsir strategiyasını inkişaf etdirir.
- inadlı olmağa can atır.

- başqaqlarının səmərəli fikirlərinə qulaq asır. Bütün menecerlər bu və ya digər dərəcədə ətrafdakılara təsir edirlər. Burada müvəffəqiyyət sizin yaxşı təəssürat yaratmaq, qarşılıqlı əlaqələri möhkəmlətmək etibarlı olmaq və başqaqlarının ümüdlərini doğrulmaq qabiliyyətinizdən asılıdır. Rəhbər üçün işi dəqiq izah edərək tərəfdar toplamaq bacarığı əvəzedilməzdir.

İşçi heyətinin seçilməsi və təhsili, planlaşdırma və həmçinin marketinqlə, danışmalar aparılması ilə məşğul olanlar üçün yüksək təsirlilik

vərdişləri çox zəruridir. Təsiretmə bacarığı qruplarla, yaxud bütöv təşkilatlarla işləyən peşəkar məsləhətçilər üçün xüsusən vacibdir.

Liderlik nadir idarə etmək keyfiyyətidir. M.Vudkok və D.Frantsisin fikrincə liderlik - insan və başqa resurslardan müəyyən nəticə əldə etmək üçün istifadə etmək qabiliyyətidir.

Liderliyə müasir baxışlar idarəetmə üslubünün tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsindən ibarətdir. Birinci növbədə bu suala cavab vermək lazımdır. Bu şəxslə münasibətdən məndən hansı idarəetmə üslubutələb olunur? Müasir menecement nəzəriyyələrinə görə yaxşı menecer mürəkkəb situasiyalarda idarəetmə tələblərinin qoyuluşunu öyrənir və onlara uyğun olaraq yüksək səviyyədə idarəetmə üslubunu həyata keçirir. Empirik idarəetmə nəzəriyyəsinə görə idarəetmə davranışının 4 üslubunu göstərmək olar:

1. **Göstəriş vermək.** Məsələlərin həllini rəhbər diqqətlə izləyir, təlimatlar verir, baş verən hadisələri detallarına qədər dərinləndirən öyrənir. Tələbata cavab verməyən iş tezliklə aşkara çıxarılır və məsul şəxslərə göstərişlər verilir. Lider öz istədiyini dəqiq izah edir və şəxsi ustalılığını artırmağa fikir verərək işin yaxşılaşdırılmasını tələb edir. Bu cür üslubu işi bilməyən və öyrənmək istəməyən şəxslərə və qruplara qarşı tətbiq etmək daha yaxşıdır. Yeni işçilərə yaxud «perspektivsiz» bölmələrə bu cür yanaşma özünü doğruldur. «Perspektivsiz» dedikdə müəyyən təcrübəsi olsa da köhnə düşüncəni dəyişdirməyə qabilolmayan yaşlı kadrlar nəzərdə tutulur. «Göstəriş vermə» üslubunu tam reallaşdırmaq üçün aşağıdakılar tələb olunur:

- nümunəvi işə dəqiqliklə yanaşmaq:
- tez-tez təlimatlar vermək:
- adamların texniki bacaracağını inkişaf etdirmək:
- işin yerinə yetirilməsini yoxlamaq:
- lazım gəldikdə işçini cəzalandırmaq, lakin bu zaman bir şəxsiyyət kimi onun hüququna və qüruruna toxunmamaq:
- səhv və yaxşı işləri qeyd etmək:

- işçilərdə yaxşı iş görə qürur hissini inkişaf etdirmək:
- nəzakətli olmaq, ancaq sərtliyi yaddan çıxarmamaq:
- son nəticələri xüsusi olaraq nəzərdə tutmaq:
- işçilərin təhsil almasında maraqlı olduğunuzu nümayiş etdirmək və bu işdə onlara kömək etmək.

2. **Şöhrətləndirmə.** Bu üslub ondan ibarətdir ki, lider təşəbbüskar kimi çıxış edir, cari işlər üzrə göstəriş, təlimat verməkdə və nəzarətdə çox fəaldır. Ünsiyyət ən vacib element olduğundan lider adamlarla tanışlığı və əlaqələri genişləndirməyə can atır. İşçilərin birbaşa iştirakı ilə nümunəvi iş formalaşır.

Nümunəvi işə uyğun konkret işlər müzakirə olunur və bütün təşkilat üzrə işlər əlaqələndirilir.

Bu cür üslubu az-çox işə uyğunlaşmış, müəyyən vərdisləri əğz edən, lakin tam peşəkarlığa yiyələnmiş qruplara və şəxslərə tətbiq etmək özünü doğruldur. Belə qrupların üzvləri öyrənməyə can atırlar, lakin öz işlərinin üzərində daha çox çalışmalıdırlar. Bu cür yanaşma keyfiyyət və əmək məhsuldarlığı problemlərini həll etməyi bacarmayan qruplara münasibətdə də özünü doğruldur. Rəhbər tərəfindən nəzarətin və təlimatların olması işçilərin qabiliyyətini artırır.

Yaxşı nəticə aşağıdakı hallarda əldə edilir:

Siz hər kəs üçün öz vaxtınızı sərf etdikdə; Ümumi maraqları aydınlaşdırdıqda; Fərdi xarakterlərə qiymət verdikdə; Tabelikdəkilərlə intensiv ünsiyyətə canatdıqda; Əldə olunan yüksək nəticələrə görə qürur hissini yaydıqda; Zəruriyyət yarandıqda əmrlər verdikdə; İşin müəyyən edilmiş nümunəvi işə uyğunluğunu izlədikdə; Nümunəvi işi saxlamaq üçün lazım gəldikdə cəza tətbiq etdikdə; Müsbət davranışı mükafatlandırdıqda;

3. **İdarəetmədə iştirak etmək.** Bu zaman rəhbər qrupların mənəvi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına çalışır, şəxsi münasibətlərin inkişafında fəallıq göstərir, işçilərdə əlaqəlilik hissini həvəsləndirir, adamlarda öz problemlərini özü həll etmək cəhdləri formalaşır və əmrlər minimum sayda olur, lakin yeri gəldikdə rəhbər lazımi əmrlər verir. Bütün vacib məsələlər işçilərə tam həcmdə izah olunur,

müəssisənin işində daha çox payı olan işçiləri lider həvəsləndirir. Bu cür üslub baza vərdislərindən əlavə olduqca yüksək peşəkarlığa malik işçilərə və qruplara yanaşmada özünü doğruldur.

Belə kollektivlərin inkişafı iş prosesində məsuliyyət payının artırılması və kollektivdə yaxşı mənəvi iqlimin qorunması ilə bağlıdır. Bu aşağıdakı şərtlərin hesabına əldə edilir:

- birbaşa göstəriş və nəzarətin məhdudlaşdırılması:
- özünənəzarət sisteminin yaradılması:
- ayrı-ayrı problemlər üzrə məsləhətləşmələrin keçirilməsi:
- geniş ünsiyyət:
- əks əlaqələr yaradılmasının həvəsləndirilməsi:
- məqsədlərin məqsədə çatma vasitələrinin dəqiqləşdirmədən qoyulması:
- böyük məsuliyyət verilməsi.

4. Səlahiyyətlərin ötürülməsi. Lider axırıncı ehtiyat kimi çıxış edir. Görülən işin əsas hissəsinə qrupun ayrı-ayrı üzvləri nəzarət edir. Onların səlahiyyətinə gündəlik yoxlama və nəzarət aiddir. Bu cür üslub yüksək səviyyədə peşəkar olan və öz güclərini yaxşı işə sərf etməyə can atan şəxslərə və qruplara yanaşmada tətbiq olunur. Bu cür şəraitdə idarəetmə öz təşkilatına məsuliyyətlə yanaşan və pozitiv münasibətli adamlar tərəfindən həyata keçirilir. Bu cür rəhbərliyə xas olan üsluba aşağıdakılar aiddir:

- məqsədlərin aydınlaşdırılması və onlara münasibətdə razılıq əldə edilməməsi:
- əgər sizdən xahiş etsələr kömək edin:
- başqalarının işlərinə qarışmaqdan çəkinin:
- xahişlərə ciddi reaksiya verin.

Qeyd etmək lazımdır ki, yaxşı lider qrupun daha yüksək səviyyəli məsuliyyət və səriştəlilik istiqamətində inkişafına kömək edir. Aşağıdakı cədvəldə müxtəlif səviyyəli işçi qrupları üçün müvafiq gələn rəhbərlik üslubunun uyğunluğu əks olunmuşdur.

İşçi qruplarının səviyyəsi üslubu	Uyğunluq yetkinlik rəhbərlik
1 .Qabiliyyətsiz və işləmək vermək	Göstəriş istəməyənlər.
2.Başa düşən, lakin işi bacarmayanlar.	Bölgü və stimullaşdırma
3.Başa düşən və işi qismən bacaranlar.	Qərar qəbulunda iştirak etmək
4.Tam qabiliyyətli və işi yerinə yetirməyə çalışanlar.	Səlahiyyətlərin ötürülməsi

Praktiki olaraq daha yüksək yetkinlik səviyyəsinə çatmaq üçün bütün qruplara kömək etmək və onları həvəsləndirmək mümkündür. Nəzarət və təlimatları azaltmaqla qrup üzvlərinin davranışını izləmək lazımdır ki, onlar özlərində məsuliyyət hiss etsinlər və öz işlərini yaxşı yerinə yetirsinlər.

Liderin qəbul etdiyi üslub bir sıra amillərdən asılıdır, lakin onun üçün şəxsi bütövlüyü qorumaq vacibdir və o, özünü həmişə, hamı üçün «yaxşı adam»a çevirməlidir.

İşçi qrupunda liderliyin funksiyası öz fərdi üzvlərinin güclü tərəfləri haqda ümumi bilik əldə etməkdir. Buna görə də yeni vəzifə və tələblər meydana çıxdıqda lider dəyişə bilər. Dar düşüncəli rəhbər öz rəhbərlik və nəzarət imkanlarından əl çəkməmək xətrinə belə müsbət prosesi ləngidə bilər. Ona görə də formal rəhbər öz hüquq və vəzifələrinin bir hissəsindən imtina etməklə işə daha çox xeyir verə bilər.

1.3. Rəhbər və təbəçilikdə olanların qarşılıqlı münasibətlərinin etikası

İşgüzar təşkilatlarda rəhbərlik bacarığının bir növüdə başqa işçilər üçün mühüm, çox şey vəd edən və məhsuldar işin müəyyən edilməsidir. Mürəkkəb və çox planlı fəaliyyət bir rəhbər üçün yorucu olduğundan o çalışır ki, səlahiyyəti, məsuliyyəti kiminləsə bölüşsün. Menecerlərin çoxu məsuliyyətin bölüşdürülməsindən çəkinirlər. Buna əsas kimi "yeni köməkçilər" işə etinasız yanaşa bilər ki, bu da böyük itkilərə səbəb olar" fikrini göstərilir.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan qazanc və itkiləri araşdıraraq.

Cədvəl. 1.1. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan qazanc və itkilər.

Q a z a n c	İ t k i l ə r
Gərginliyin azlığı	Keyfiyyət aşağı düşə bilər
İşçi qrupunun müvəffəqiyyəti üçün imkanlar artır.	İş yerinə yetirilməyə bilər
Tabelikdəkilər yaxşılaşmağa doğru dəyişir	Tabelikdəkilərlə daha geniş əlaqələr tələb olunur.
Hər hansı məsələyə reaksiya vermək üçün tələb olunan vaxt azalır.	Güclü şəxsiyyətlər tərəfindən təhlükə gözlənilə bilər.
Qrup halında görülən İş sürətlənir.	Qərar qəbul etmə prosesi mürəkkəbləşir.
İşə daha yaradıcı yanaşılır	Menecerlərdə stimullar azalır.

Səlahiyyətin verilməsinin göstərilən mənfi cəhətlərinə baxmayaraq, öz səlahiyyətlərini ustalıqla bölüşdürə bilən menecerlər müvəffəqiyyət qazanırlar. Göstərilən halda məsuliyyətin ötürülməsi özündə bir sıra bacarıq növünü birləşdirir ki, bunları inkişaf etdirmək çox vacibdir. Onlardan ən əsasları bunlardır:

Riskin qiymətləndirilməsi. Məsuliyyət ötürülərkən risk etmə dərəcəsi diqqətdən kənarda qalmır, qiymətləndirilir və minimuma endirilir. Bu öz işçilərini işlə lazimi dərəcədə yükləməklə və idarəetmə prosesində səlahiyyətin verilməsi bacarığı sayəsində əldə edilir.

Çalışın ki, səlahiyyətinizi qabiliyyətli şəxslərlə bölüşün. Bu da məsuliyyətli işlərdə çox əhəmiyyətli prosesdir. Əgər işçi əlavə məsuliyyət götürməyə qabil deyilsə, yaxud bunu istəmirsə, onda menecerin fəaliyyəti onun işinin stimullaşdırılması istiqamətində olmalıdır.

Səlahiyyətlərin hissə-hissə və ardıcıl olaraq verilməsi. Fərdi qabiliyyətin artması müəyyən vaxt tələb edir, buna görə də üzərində böyük tələblər qoyulan işçidə stress vəziyyəti əmələ gələ bilər.

Məqsədin maksimum aydınlıqla başa düşülməsi. Səlahiyyətin ötürülməsinin yüksək səviyyəliyi ondadır ki, qoyulan məqsəd hamı tərəfindən qəbul olunaraq, dəqiq və birmənalı ifadə olunur. Bu o deməkdir ki, müvəffəqiyyətin meyarı seçilib.

Tərəqqinin səviyyəsinə nəzarət. Tərəqqinin ümumi dərk edilməsi onu qiymətləndirmək qədər vacibdir. Cari nəzarət prosesinin müəyyən edilməsi təhlükəsizlik hissi yaradır, riski azaldır və məsləhətləşmələr üçün əsas verir.

Müntəzəm məsləhətlər. Səlahiyyətin bölüşdürülməsi idarəetmənin inkişafının forması olduğu üçün bu proses başqalarının inkişafı (dəyişməsi) üçün istifadə edilə bilər. Yəni tabelikdəki işçi yaxşı işi öyrənmək üçün təlimatlar alır, rəhbər özünə inam hissini artırır. Məsləhətləşmələr üçün itirdiyiniz vaxta heyfslənməyin.

Səlahiyyətin ötürülməsinə imkanlarını arayın. Hər bir menecer səlahiyyətlərin ötürülməsi imkanlarını axtarmalıdır, lakin səlahiyyətin həddən artıq ötürülməsi də işçilərdə belə hiss yaradır ki, menecer öz vəzifələrini yerinə yetirməkdən qaçır.

Öz hakimiyyətinizin həddini düzgün müəyyən edin. Siz ancaq öz malik olduğunuz səlahiyyətləri başqasına ötürə bilərsiniz. Buna görə də öz hakimiyyət funksiyalarınızın həddini dəqiq bilməyə çalışın.

İnsan mürəkkəb və tələbatları sonsuz məxluq olduğundan rəhbər şəxsiyyəti maksimum anlamağa çalışmalı, onun maraq və ehtiyaclarını nəzərə almalıdır. Neqativ möhkəmlətmə hakimiyyət verilmiş adamlar tərəfindən çoxdan istifadə

olunur. Bu cür yanaşma adamların tənqid və cəzadan qaçmaq cəhdlərinə əsaslanır ki, bunun nəticəsində onların davranışı dəyişir. Lakin yuxarda deyildiyi kimi insan tam gücü ilə kötək altında deyil, ona real qazanc əldə etmək imkanı olduqda işləyir. Neqativ stimullar isə onun əlini işdən soyudur, nəticədə hər iki tərəf ruhdan düşür.

İnsanın əmək fəaliyyətinin müsbət cəhətlərini üzə çıxarıb onu həvəsləndirmək və hər cürə müdafiə etmək daha doğru üsuldur. Bu halda rəhbər işçinin işə can yandırmasını müəyyən etməyə və mükafatlandırmaya xüsusi əmək sərf edir.

Bu cür həvəsləndirmənin ən mühüm növləri aşağıdakılardır:

- yaxşı işi qeyd etmək:
- tərifləmək:
- sizdə olan informasiyanı verməyə hazır olmaq:
- başqalarına nümunə kimi yaxşı işi göstərmək :
- uyğun pul mükafatları vermək:
- xidməti vəzifədə irəli çəkmək :
- firma xaricində də insanın işini qiymətləndirmək:
- əlavə mükafatları artırmaq.

İşçilərlə rəhbər arasında əks əlaqənin olmaması, ona səbəb olur ki, öz işinə heç bir reaksiya hiss etməyən işçinin əli işdən soyuyur. Rəhbərlə işçi arasında gündəlik qarşılıqlı münasibət mükafatlandırma ilə sıx bağlıdır. Menecer tərəfindən hansı mükafatın seçilməsi işçinin sabit, sürətli və məhsuldar işləməsindən çox asılıdır.

Beləliklə, ən yaxşı rəhbərlik üsulu sərbəst fikir mübadiləsi və qarşılıqlı mübadiləyə əsaslanan münasibətlərin yaradılmasıdır. Buna nail olmaq üçün rəhbər daim adamlarla ünsiyyətə can atmalı, onları qiymətləndirdiyini nümayiş etdirməlidir. Dediklərimizin hamısı sizin həqiqi hisslərinizə əsaslanmışdır. Belə ki, fırlıdaq, yaxud yalan qarşılıqlı münasibətləri pozur. Siz bütün çətinliklərə baxmayaraq reallığa uyğun olaraq qarşılıqlı münasibətləri yaxşılaşdırmağa çalışmalısınız.

«Çətin işçilər», «çətin uşaqlar» kimi sözlərlə tez-tez rastlaşırıq. Yadda saxlamaq lazımdır ki, hər şeydə olduğu kimi insan münasibətləri də iki tərəfli prosesdir. Yəni sizin «çətin» hesab etdiyiniz işçi öz növbəsində sizi «çətin» hesab edə bilər. Çətin qarşılıqlı münasibətləri aydınlaşdırsanız siz hər ikinizə təsir edən hərəkətlərinizi müəyyən edə bilərsiniz.

Tabelikdəki işçi ilə münasibətlərin formalaşmasında öz payınızı qiymətləndirmək üçün iki vasitə var:

- a) ətrafdakılarla əks əlaqəni yaratmaq
- b) öz qiymətli fikir və ideyalarınızı bəyan etmək

Bunlar heç də sadə iş deyil, buda öz üzərində müəyyən qədər işləməyi tələb edir.

Ətrafdakıların reaksiyası sizə mühüm informasiya verir, çünki kənardan hər şey daha yaxşı görünür. Lakin onların reaksiyası yalnız şəxsi fikirləri olduğundan tam həqiqət deyil. Subyektivliyi aradan qaldırmağa çalışın:

1. Birbaşa ətrafdakıların fikrini soruşun.
2. Ətrafdakılara hirsləndiyinizi, incidiyinizi və paxıllıq etdiyinizi biruzə verməyin.
3. Sərbəst fikir və informasiya mübadiləsinə imkan verən şərait yaratmağa çalışın.
4. Sizdən xahiş edirlərsə, ətrafdakılarla fikrinizi bölüşdürün.
5. Ətrafdakıların dediyi sözün təsirinə uyğun zahiri effekt nümayiş etdirməyə çalışın.

Siz ətrafdakıları fikir mübadiləsinə dəvət etməklə əks əlaqələr qura bilərsiniz. Bu da sizin onlara necə təsir etdiyinizi öyrənmək üçün sizə imkan yaradır. Özü haqda daha çox öyrənməyin bir vasitəsi də öz fikir və baxışlarını açıqlamaqdır. Çox vaxt daxili «mənlilik» rəşional ictimai «mənlilikdən» çox fərqlənir. Öz mövqeyinizi lizah edib başa salmaq yolları asan olmur. Bu işdə aşağıdakı göstərişləri əldə rəhbər tutmaq lazımdır.

2. Öz dəyərləriniz və münasibətləriniz üzərində işləmək üçün şərait yaradın. Bu işdə qoy sizə yaxınlarınız və dostlarınız kömək etsinlər.
3. Öz hisslərinizi ifadə etməyə hazır olun (deyilənlər bir-birinin ziddinə olsa belə).
3. Öz baxışlarınızı (fikirlərinizi) yazmağa çalışın.
4. Öz hərəkətlərinizi öyrənmə prosesində ətrafdakıların fikirləri sizi həyacanlandırmasın, sizin məqsədiniz - özünüzdə daha yaxşı dərk etməkdir.

Adamların «çətin» olması müxtəlif səbəblərdən ola bilər. Onların bir sıra xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

Tənbəllər- olandan az işləyirlər.

Kinlilər(qərəzkarlar) - öz davranış və qıcıqlandırıcı hərəkətləri ilə adamlarla münasibətləri pozur.

Emosional olanlar- öz hiss və həyacanlarını həddən artıq biruzə verirlər.

Köməksizlər- həmişə müvəffəqiyyətsizlik qorxusu altında olurlar.

Müdafiə mövqeyi tutanlar- dəyişikliklər zamanı öz qınına çəkilirlər.

Əxlaqsızlar- öz firəvanlığı üçün adamlar və sistemlərdən istifadə edərək onlara ağır ziyan vururlar.

Qəzəblilər- köhnə haqq-hesabları yadda saxlayıb qisas almağa çalışırlar.

Hər şeydən boyun qaçıranlar- özləri və fəaliyyətləri üzərində tədqiqat aparılmasına imkan vermirlər.

Ağılsızlar- öz səfehlikləri üzündən səhv və məhdud əqli nəticələr çıxarırlar.

Hissiyatsız adamlar- hissiz olduqlarından ətrafdakıların fərqi nə varmırlar.

Xoflu (hürkək) adamlar- həmişə nədənsə çəkinirlər, buda onların potensial imkanlarını məhdudlaşdırır. Əgər bu xüsusiyyətlərin hamısı, yaxud əksəriyyəti bir fərddə cəmləşsə onda bu superproblemə çevrilir. İşçilərdə olan bu «çətin» keyfiyyətləri aradan qaldırmaq çox müşkül məsələdir. Lakin bir sıra hallarda uğur qazanmaq olar:

1. Özünüzdə həmin şəxsin yerində təsəvvür edin. Onun vəziyyətində olmaq nə deməkdir?

2. Həmin şəxsin maraqlarını aydınlaşdırmağa çalışın. O nəyə can atır, öz qüvvəsini nəyə sərf edir?

3. Onun davranışına təsir göstərən şərait və qüvvələri aydınlaşdırmağa çalışın.

4. Açıq münasibətlər yaratmağa çalışın. Bu dözümlülük yaradar və sizi digərləri ilə barışmağa gətirib çıxarar. Lakin bu «çətin» keyfiyyətləri aradan qaldırmağa çalışdığınız zaman aşağıdakı mənfi hallarda ola bilər:

1. Sərf etdiyiniz vaxt hədəf gedə bilər.

2. Status - kvonu pozduğuna görə sizə qarşı düşmənçilik əmələ gələ bilər:

3. Həmin şəxslər öz istədikləri ilə sizi bezdirə bilərlər.

4. Gizli düşmənçiliklərdən irəli gələn toqquşmalarda siz uduza bilərsiniz.

Bəzi mənfi hallara baxmayaraq çətin münasibətləri yaxşılaşdırmaq cəhdləri ümumən səmərəlidir.

Menecerin bir problemi də işə yeni götürülənlərə işləmək bacarığı və onları səmərəli işçi qruplarına çevirməkdir. İşçi qruplarına səmərəli rəhbərlik etmək üçün bir sıra qabiliyyətlər olmalıdır:

1. Rəhbər tabelikdəkilərin davranış reaksiyalarına diqqət yetirir.

2. Lazım gəldikdə intizam yaratmaqdan ötrü cəzalandırmaya əl atır.

3. Rəhbər təkamül prosesini dərk edir, cəmiyyətdəki dəyişikliklərə uyğun olan idarəetmə üslubunu mənimsəyir.

4. Öz rolunu yerinə yetirməkdə ona nəyin təsir göstərdiyini tam aydınlığı ilə təsəvvür edir.

5. Ətrafdakılarla xoş münasibətləri genişləndirməyə çalışır.

6. Öz göstərişlərində dəqiqlik və aydınlığı gözləyir.

7. Tabelikdəkilərin işini müntəzəm olaraq təhlil edir.

8. Ortabablığa dözmür nümunəvi işi işə mükafatlandırır.

9. Cari işin təhlili müəyyən sistem şəkilində olur.

10. Səlahiyyətlərini bacarıqla bölüşdürməyə çalışır.

11. Rəhbər neqativ möhkəmlətmədən tez-tez istifadə etməkdən çəkinməlidir.

12. İmkan düşdükcə tabelikdəkinin işini qeyd etməyə etinasızlıq etmir, müsbət əks əlaqələr yaratmağa çalışır.

13. Çətin adamlarla lazımi münasibətlər qurur.

14. Öz qrupunun ümumi mənafeylərini təhlükədən qoruyur.

15. Əməkdaşların işə maksimum can yandırması yollarını arayır.

16. Rəhbər müvəffəqiyyət meyarlarını təyin etməyi bacarmalıdır. Bütün bu vərdişlər müəyyən adamlar qrupuna birbaşa məlum olan menecer üçün zəruridir. Bu halda işçi qrupları mürəkkəb məsələlərin həllində daha səmərəli və əlbir fəaliyyət göstərirlər.

Adamlara bacarıqlı rəhbərlik etmək üçün öz tabeliyində olanların təhsili rəhbər üçün funksional zərurətdir. Hər bir rəhbər tabeliyindəkilərin səriştəli olmasına çalışmalıdır. Praktiki olaraq hər bir şəxs şəxsi və peşə artımı üçün müəyyən potensiala malikdir. Ölkəmizdə əməyin əmtəyə çevrilməsi və qiymətinin artması prosesi getdiyi indiki zamanda bu potensialı reallaşdırmaq üçün vəsait və vaxt sərf etmək çox aktualdır. Adamların inkişafı səmərəli idarəetmənin ən mühüm elementidir. İşçinin inkişafı aşağıdakılara səbəb olur:

- işçinin işə marağının artmasına:
- işdə daha yüksək nəticələrin əldə olunmasına:
- irəli çəkmək üçün namizədlərin meydana çıxmasına:
- çox yaxşı işgüzar iqlimin yaranmasına:
- standartların daim artmasına:

Adamların şəxsi inkişafı göründüyü kimi ilk növbədə mənəvi iqlimə və həyat fəaliyyətinə təsir edir. Şəxsi peşə inkişafı emosional üzgünlükdən qurtarmağın ən yaxşı vasitəsidir. Adamların inkişafa can atan menecer həm də onların energetik resurslarının artmasına və işinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Şəxsi artım üçün mülayim atmosfer yaratmağa çalışın. Kollektivdəki vəziyyətə rəhbərlərin davranış və yanaşma formaları çox təsir göstərir. İşgüzar fəaliyyət məsələlərində hər bir menecerin şəxsi mövqeyi var ki, tabelikdəkilər bu

mövqeyi həmişə nəzərə alırlar. Müxtəlif rəhbərlərdə yanaşma tərzı müxtəlifdir. İş atmosferinin formalaşmasının bir neçə üsulunu göstərək:

- tənbehedici-rəhbər hər şeylə marqlanır, öyrətmə prosesində yol verilən səhvlərə irad tutur:

- formal öyrədilmədə əsas fikir prosedura məsələrinə verilir:

- fərdi yanaşma-rəhbər hər kəsə onun xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq kömək etməyə çalışır və öz şəxsi təcrübəsini onunla bölüşür:

- kənarlaşdırılmış - rəhbər hər bir işçinin işinə qarışmaqdan çəkinir:

- tərəfdar çıxma - təhsilin dərinləşməsi və eksperimentlər həvəsləndirilir:

- direktiv - çoxlu təlimatlar verilir:

- səhlənkarlıq(laqeydlik) - ətrafdakıların inkişaf prosesi və səviyyəsinə heç bir diqqət verilmir:

Menecerin fəaliyyətinin ən mühüm göstəricilərindən biri adamların öz işinə və şəxsi inkişafına qüvvə və vaxt sərf etməsi arzusudur. Öz şəxsi inkişafı üçün sərf etdikləri gücün müqabilində fərdlər fərqləndirilir. Səmərəli işləyən rəhbər insan enerjisini istiqamətləndirə bilir, hər bir işçinin imkanlarını müəyyən edir və onları reallaşdırmaq üçün yollar arayır. Səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün menecer tabeliyindəki hər bir işçiyə indiki və gələcək göstəricilərin fərqlərini aydınlaşdırmağa kömək etməli və sonra göstəriciləri ayırmalıdır. Bu zaman rəhbər göstəriciləri qiymətləndirməkdə işçiyə kömək edir, məsləhətlər verir və əks əlaqədən istifadə edir.

Əgər firmadakı mühit işçiləri təhsilə maraqlandırsa, onda bu firmada mənəvi köhnəlmə problemi aradan qalxır. Əgər işçi əmək prosesinin hər hansı mərhələsində meydana çıxan məsələlərdən stuasiyalardan baş çıxarmırsa, deməli o mənəvi köhnəlməyə məruz qalıb. Yadda saxlamaq lazımdır ki, mənəvi köhnəlmə vəzifədən asılı deyil, o həm şirkət rəhbərinə, həm də adi qulluqçuya, mühasibə, elektrik işçisinə aid ola bilər. Buna görə də rəhbər həmişə açıq və çevik olmaq üçün bir sıra zəruri tədbirləri görməlidir. Kollektivdə pozitiv mühitə xas olan cəhətlər bunlardır:

- bütün əməkdaşlar qarşıya qoyulan məqsədi tam başa düşürlər:
- adamların öz təcrübə və bacarıqlarını yenidən qiymətləndirmək imkanı var.

Bu seminarlar, mühazirələr, yeni nailiyyətlərin nümayişi, stackeçmə və s. üsullardır:

- əmək verənlərinin inkişafı üçün vəsait ayrılmışdır:
- adamların inkişafı üçün mümkün olan hər bir imkandan istifadə edilir:
- hər bir şəxsin inkişafı planlaşdırılır:
- gülünc görünməkdən qorxmayan insanlar risk edirlər:

Menecerlərin ən iztirablı və incə vəzifəsi tabelikdəkilərin attestasiyasıdır. Qiymət verən başa düşür ki, obyektiv təəssürat yaratmaq və onu aydın hümanist formada çatdırmaq çox qətidir və çətindir. İmtahan verən isə lap vacibolsa belə, o attestasiya proseduralarının çox gərgin və çətin olduğunu düşünür. Qiymətləndirmə prosesi təhsilin əsasını təşkil edir və menecer bacarıqla təşkil edilmiş attestasiya müsahibələrindən fərdi təhsilin inkişafı üçün çox şey əldə edə bilər. Eyni zamanda müsahibə insanı ruhdan sala bilər. İmtahan verənin belə neqativ reaksiyasına səbəb olmamaq üçün attestasiyanın keçirilməsinə ciddi hazırlaşmaq lazımdır. Bu zaman həm toplanmış informasiyadan və əks əlaqədən, həm də psixoloji treninqdən istifadə edin. Attestasiyaya hazırlaşmaq üçün xeyli vaxt ayırın. Qiymətləndirmə prosesi intizamı və məsuliyyəti saxlamağın tərkib hissəsidir. Bu cür imkana malik rəhbər qarşılıqlı münasibətlərin yaxşılaşmasına, şəxsiyyətin inkişafına və insan qüvvələrinin müvəffəqiyyətlə əlaqələndirilməsinə nail ola bilər.

Attestasiya ilə yanaşı təhsil prosesinə məsləhət vermə də daxildir. Bu proses qeyri formal olaraq hər gün baş verir. Məsləhət vermə bacarığı, zəruriyyətdir. Bu işçilərinizin inkişafında funksiyalarınızın genişlənməsində (hamilik etmək və şəxsi inkişafda birbaşa inkişaf etməkdə) sizə kömək edir. Bir çox idarəedicilər haqlı olaraq belə hesab edirlər ki, məsləhət vermək çətindir, bir çox hallarda isə yaxşı deyil. Məsləhətin faydalılığı ondadır ki, rəhbər tabeliyindəkinə məsləhət verməklə

bərabər məsləhətləşməni ikitərəfli aparsın, həmin prosesə sizin həmkarlar, digər bölmələrin rəhbərləri, sizin birbaşa təbə olduğunuz müdiriyyətdə daxil edilsin.

Məsləhətləşməni aşağıdakı formada aparmaq məqsədəuyğundur.

- tabelkdəkilərlə formal attestasiya müsahibələri;
- tabelkdəkilərlə qeyri-formal görüşlər;
- konkret problemlərin digər rəhbərlərlə müzakirəsi;
- karyeranın müzakirəsi və planlaşdırılması;
- işçilərin inkişafına həməlik;
- qrupda əks əlaqənin yaradılmasını
- mürəkkəb qarşılıqlı münasibətlərin araşdırılması;
- çətin vəziyyətdə düşmüş dostlara kömək;

Əgər məsləhətlərinizin yerinə yetirilməsini istəyirsinizsə həmsöhbətlərinizə olan münasibətlərinizi göstərməyə çalışın. Q.Eqana görə təcrübəli məsləhətçi açıq adam olur və üç prinsipə sadıqdır:

1. Təbii olmaq və düşündüyünü demək. Öz məsləhətinizdən şəxsi mənafe üçün istifadə etməyin. İkifikirlilik olmasın deyə sadə konkret formada fikrinizi çatdırın.

2. İnsanın nə düşündüyünü anlamağa çalışın və onun vəziyyətini qiymətləndirin.

3. Onun hissiyyatına toxunmadan qeyri-kafi faktları və düşüncələri bildirməyə hazır olun.

Adətən, məsləhət vermə aşağıdakı məqsədləri güdür:

- problemlərin daha bacarıqla həll edilməsi üçün başqa şəxsə kömək;
- ondan nəyin tələb olunduğunu başa salmaq;
- mühüm faktlar və məsləhətlərin yaratdığı gərginliyin və ümüdsizliyin aradan qaldırılmasında ona kömək etmək;
- öz şəxsi həyatına daha məsuliyyətlə yanaşmaqda və lazımi nəticələri əldə etməkdə həmin şəxsə kömək etmək.

Psixoloji təsir altında çətinliklə qarşılaşan adamlar özlərini çox zəif hissedirlər və həqiqəti qəbul etməkdən çəkinirlər. Bu da onların problemləri həll edə bilməmələri kimi görünür. Təcrübəli məsləhətçi problemin həqiqi mahiyyətini və real faktları dərk edir. Məsləhət vermə bacarığı aşağıdakılardan ibarətdir:

A. İnsanın öz fikirlərini ifadə etməyə və problemləri müstəqil həll etməyə həvəsləndirir.

B. Elə üsullardan istifadə etmək ki, onların köməyi ilə məsləhətçi ardıcıl olaraq həmin şəxsə aid problemləri həll edə bilsin.

Təmkinli məsləhətçiyə xas olan üsullardan aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

Dinləmək - insana öz fikrini bildirməyə imkan yaratmaq;

Dəqiqləşdirmək - siz deyilənləri tam başa düşdüyünüzə əmin olmalısınız;

Ümumiləşdirmək - vəziyyəti tam dərk etmək üçün informasiyanı sistem şəklinə salmaq;

Yoxlamaq - konkret suallar verməklə tərəddüdləri aradan qaldırmaq;

Müəyyən etmə - problemi müəyyən etmək və onu adlandırmaq;

Variantları seçmək - problemin həlli yollarını qiymətləndirmək;

Tövsiyə vermək - müəyyən nəticəyə gələrək daha yaxşı fəalliyət tərzini təklif etmək;

Tapşırıq vermək - onun nə etməli olduğunu demək.

Göstərilən üsullardan hər biri müəyyən anlarda tətbiq olunur. Təəssüf ki, tövsiyyələr vermək geniş yayılmışdır. Bu üsullardan 1; 2; 3; 4; 5 N-li və 6N-li üsulu A qrupuna aid etmək olar. 7 və 8-ci üsullar isə məsləhət alanın problemi həll etmək sferasına aiddir.

Yuxarıda göstərdiyimiz kimi təsir göstərir. Bəzi hallarda özgə fikri adamı ruhdan sala bilər, buna görə də rəhbər əks əlaqəni elə qurmalıdır ki, adamlar özlərini güclü hiss etsinlər. İndi isə qısaca - məsləhətvermə prosesində əks əlaqəni səmərəli təşkil etmək yollarını göstərək.

Sizin bölüşdürmək istədiyiniz informasiya şəxsi olduğundan həmsöhbətinizə maksimum diqqət yetirin.

Həmsöhbətinizə qarşı həssas olun. Söhbətə başlamazdan əvvəl niyyətinizin aydınlığına və müsbət əhəmiyyət kəsb etməyinə əmin olun.

Anlamağa çalışın, sizin fikir söyləməyinizi gözləyirlərmi? Sizin fikirləriniz o vaxt tam xeyir gətirər ki, həmsöhbətinizin özü sizə bu barədə müraciət etsin. Bu qarşılıqlı anlamaları gücləndirir.

Fikrinizi dəqiq ifadə etməyə çalışın. Düzgün söylənmiş fikir həmişə aydın və konkret olur.

Öz nöqteyi-nəzərinizi tam açıqlayın. Öz fikir və hisslərinizi maksimum çatdırmaqla siz həmsöhbətinizin öz fəaliyyətini səmərəli qiymətləndirilməsinə imkan yaradırsınız.

Çalışın ki, faktları düşüncələrdən ayıra biləsiniz. Siz şəxsin davranışı haqda faktiki materialları əldə etməlisiniz, bundan sonra həmin faktlara öz münasibətinizi bildirmə bilərsiniz. Siz sadəcə olaraq, hadisəni təsvir etsəniz, nəticədə həmsöhbətinizdə hadisəyə qiymət vermək formalaşır. Əgər siz öz fikir və mühakimələrinizi çatdırırsınızsa, bunun sizin subyektiv (şəxsi) fikriniz olduğunda qeyd etməlisiniz.

Əks əlaqə o vaxt maksimum fayda verər ki, müzakirə predmeti olaraq konkret hadisə həmsöhbətinizin yaxşı yadında olsun. Buna görə də lazımı vaxtı əldən vermək olmaz.

Əmin olun ki, sizi dinləyirlər. Başqalarının sizinlə razılaşmış - razılaşmadığını yoxlayın. Müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin olması həmfikirlilik, yaxud müxtəlif fikirliliyi aydın göstərir və buda obyektivlik üçün zəmin yaradır.

Menecer üçün əks əlaqə, yəni fikirlərini ifadə etmək və başqlarını dinləmək təcrübəsinin mənimsənilməsi onun həm rəhbər, həm peşəkar, həm də yaxşı dost kimi qiymətini artırır.

Hər gün müxtəlif adamlarla əlaqədə olan rəhbər üçün məsləhətləşmə qabiliyyətini öyrənmək və inkişaf etdirmək vacibdir.

Kollektiv dayaq olmasa, sizin yaxşı menecer olmaq arzunuz həтта yuxarıda göstərdiyimiz tövsiyələrin köməyi ilə də reallaşa bilməz. Buna görə də

kollektivdə baş verən konkret sosial-psixoloji situasiyar və onların həlli yolları ilə tanışlıq maraqlıdır. Sənayedə sosial-psixoloji situasiyaların xüsusi tədqiqatları göstərir ki, rəhbərin davranışına təsir edən üç tip situasiyalara daha çox rast gəlinir.

Situasiyaların birinci tipi rəhbərin təcili reaksiyasını tələb edir, çünki buhalda düşünməyə və düzgün variant seçməyə vaxt qalmır. Burada ancaq sizin təcrübəniz yardımçı ola bilər. Belə situasiyalara bir misal: tabeliyinizdəki işçi sizin yanınıza gəlir, istehsalat mövzusunda söhbət edirsiniz və birdən işçi sizə başqa bir işçinin sizin rəhbərlik bacarığınıza mənfi yanaşdığını bildirir. Sizin reaksiyanız? Düzgün o reaksiya olur ki, ya siz həmsöhbətinizi başqalarının dediyini çatdırdığına görə danlayırsınız, ya da dediklərini həmin şəxsin yanında təkrar etməyini təklif edirsiniz. Danlamaq təsir etmirsə, ikinci yol daha məqsədə uyğundur.

Bu tip situasiyalarda rəhbərin həm əlavə informasiya almaq, həm də situasiyanı təhlil edib, lazım gələrsə həmkarları ilə müzakirə etməyə vaxtı var. Qərarın səmərəliliyi isə rəhbərin analitik qabiliyyətindən asılıdır. Misal: Sizin şef sizlə məsləhətləşərək qərar qəbul edir. Bir müddətdən sonra şef tamamilə birincinin əksinə olan qərar qəbul edir və bunu siz təsadüfən eşidirsiniz. Siz necə hərəkət etməlisiniz?

Bu tip situasiyaların əsas cəhəti odur ki, onların birbaşa düzgün həlli yoxdur. Belə ki, bu hallar müxtəlif səviyyə rəhbərlərin səhfi üzündən yaranır. Bunların həll olunmazlığının səbəbi bu hallarda şəxsi və qrup münaqişələrinin meydana çıxması və həmin şəxslərə psixoloji zərbə vurmasındadır. Belə situasiyaları ya inzibati yolla, ya da səhfləri uzun müddət araşdırıb təhlil etməklə həll etmək olar. Situasiyalar ilk baxışda sadə görünərsə də tələsik qərar çıxarmaq səhflərə gətirib çıxarır. Hətta böyük idarəetmə təcrübəsi də rəhbəri səhflərindən qoruya bilmir. Konkret sosial-psixoloji situasiyaların səmərəli həlli aşağıdakıları nəzərdə tutur:

A. Çox saylı istehsal situasiyalarında insanlar arasındakı qarşılıqlı situasiyanı seçmək bacarığı, həll ediləcək problemin dəqiq və qısa ifadə edilməsi.

B. Situasiyanın həllinin bütün variantlarını (hətta ilk baxışda absurddə görünənləri də) yoxlamaq bacarığı.

V. Ən yaxşı variantı tapmaq üçün variantların hər birini təhlil etmə bacarığı.

Bir neçə tipik situasiyalara baxaq:

Marketing şöbəsinin aparıcı işçilərindən ikisi bir-biri ilə həmişə münaqişədədirlər. Buda işin nəticələrinə mənfi təsir edir. Hər işçi peşəkarlıq baxımından firma üçün qiymətlidir. Rəhbər nə etməlidir? Belə bir yol ilk baxışda düzgündür: Onlara tapşırırlar ki, firmanın mənafeyi naminə vəzifə borclarını yerinə yetirsinlər, əks halda inzibati halda ölçü götürüləcək. Formal cəhətdən bu düzgün qərardır. Lakin psixoloji cəhətdən belə yol tam düzgün deyil. Buna görə də kadrları yerləşdirərkən onların bütün sosial-psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır. Onların hər hansı birini, yaxud hər ikisini cəzalandırmaq olar. Bu müvəqqəti xeyr verə bilər. Əgər onlar arasında münaqişə davam edirsə, firma üçün çətinliklər yaratsa belə onların funksional əlaqələrini tamamilə kəsmək vacibdir. Müvəqqəti çətinliklər belə qərar qəbul etmək üçün əsas ola bilməz.

Öz iş kabinetinizdə sırası işçi ilə mühüm bir iş məsələsini müzakirə edirsiniz. Bu an menecerlərdən biri otağa daxil olur, sizinlə görüşür və o da mühüm bir məsələdən söhbət açır. Bu halda necə hərəkət etməli? Əgər siz sırası işçidən xahiş etsəniz ki, gedin sonra danışarıq, bu tabelikdəki işçiyə hörmətsizlik kimi çıxsa bilər. Əgər menecerə təklif etsən ki, o bir az sonra gəlsin, bu daha düzgün olar. Bununla öz rəhbərlik üslubunu nümayiş etdirmiş olarsınız. Gec-tez hamı bu üsluba alışacaq.

Firmanızın baş iqtisadçısı qadındır. O, vaxtla hesablaşmadan işləyir, həddən artıq tələbkardır, tənqidi qəbul etmir, özünü düzgün, başqalarını isə iş görməyən hesab edir. İşçilərdə onunla işləmək istəmirlər, hətta işdən də çıxırlar. Ona necə kömək etməli? Ümumi yığıncaqda onun davranışını müzakirə etməyin əhəmiyyəti yoxdur, çünki o tənqidi heç vaxt qəbul etmir. Onun fərdi işini araşdırsanız daha yaxşı olar. Belə ki, konfliktin əsas səbəbi məhz onun insanlara rəhbərlik edə bilməməsidir. Yaxşı işgüzar keyfiyyətlərinin olması, hələ kimisə rəhbər vəzifəyə təyin etmək üçün əsas vermir. Əlbətdə, siz baş iqtisadçıya hüquq verə bilərsiniz ki, öz işçilərini özü seçsin. Lakin bizim misalda bu yolverilməzdir.

Firmada kompüterlər qruplaşdırılarkən avadanlıqların daşınması zamanı gənc mühəndislərdən biri daşınmadan imtina etmiş və deyib ki, mən yük daşıyan deyiləm. Digər işçilər isə daşımaya etiraz etməmişdir. Bu halda bir rəis kimi siz necə hərəkət etməlisiniz?

Bu situasiya birbaşa həlli olmayan situasiyalar tipinə aiddir. Siz tutaq ki, həmin mühəndisi bu işdən azad etsəniz də, ona mükafat verilməyəcəyini xəbərdarlıq edirsiniz. Onda belə çıxır ki, xidməti vəzifənizdən təyinatına görə istifadə etmirsiniz. Əgər siz firmadakı təşkilati qarma-qarışıqla barışırsınızsa, bu o demək deyildir ki, başqalarında onunla barışmalıdır. Sizin fikrinizcə mühəndis haqlıdırsa, bu işdən onu azad edirsiniz. Qoy o bilavasitə öz işi ilə məşqul olsun deyirsiniz. Bu qərar düzgün hesab edilə bilər. Bəs digər işçilər buna necə baxar? Əgər onlar işdən imtina etmirlərsə, bu sizin nüfuzunuzun təsdiqi demək olar, lakin belə davranış norması müasir biznesin tələblərinə heç cür uyğun gəlmir.

Bir çox menecerlərin işində ətalət effekti mövcuddur, yəni onlar köhnə üsullarla işləyir, özlərini dəyişə və inkişaf etdirə bilmirlər. Rəhbərin peşəkarlığının artması yolunda ən çox aşağıdakı maneələrə rast gəlinir:

1. Yeni situasiyalardan qorxmaq. Adamlar təhlükəsizliyə, risk və yeniliklərin asan başa gəlməsinə üstünlük verirlər.
2. Əziyyətdən qorxmaq. Adamlar onlara pis təsir edə biləcək situasiyalardan çəkinirlər.
3. Ətrafdakıları gözləmək. Bəzən ailə üzvləri, həmkarlarınız, dostlar özlərini dəyişməyə tələsmirlər.
4. Öz gücünə inanmaq. İnsan özünü dəyişəcəyinə inanmır. Belə inamsızlıq da inkişaf və dəyişikliklər prosesini ləngidər.
5. Bacarıq və vərdişlərin çatışmaması. Bəzən özünü dəyişmək üçün insanda ideya və vərdişlər çatışmır.

Levinin fikrincə dəyişikliklərə aşağıdakı amillər daha çox təsir edir: vicdanlılıq, daha yüksək statusa can atmaq, yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq arzusu, yeni sınaqlara maraq. Əks amillər aşağıdakılardır: risk etmək istəməmək,

özünə inamsızlıq, işi həvəslə görməmək, naməlum hallardan qorxmaq və s. Bu amillərin təsiri kanatın dartılmasına oxşayır. Ya tarazlıq, ya da bu və digər qüvvə üstün çıxır. Tarazlıqdan müsbət tərəfə çıxmaq üçün aşağıdakı kimi hərəkət etmək lazımdır:

Bütün təsir edən qüvvələri aşkar edin, onları əhəmiyyətinə görə qiymətləndirin.

Dəyişikliyə kömək edən qüvvələri gücləndirməyə çalışın.

Dəyişikliyə səbəb ola biləcək yeni amilləri meydana çıxarın.

Negativ qüvvələrin fəalliyətini zəiflətməyə, yaxud neytrallaşdırmağa çalışın.

Bu amilləri bir birindən təcrid olunmuş şəkildə nəzərdən keçirmək olmaz. Pozitiv qüvvələrin üstün gəlməsi üçün uzun müddətli gərgin işləmək lazımdır. Nəticədə şəxsi-işgüzar keyfiyyətlər əhəmiyyətli dərəcədə artır (bax cədvəl 1.2.).

Vicdansevərlik	Risk etmək istəməmək
Ətrafdakıları gözləmək	özünə inamlılığın çatışmaması
Daha yüksək statusa can atmaq	lazımi vərdişlərin olmaması
İşi yerinə yetirə bilməmək qorxusu	köməksizlik
Yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq arzusu	naməlum hallardan qorxmaq
Yeni sınaqlara maraq	lazımi enerjinin çatışmaması
Ailəni təmin etmək zərurəti	özünü tanıtmamaq
Ətrafdakılar qarşısında məsuliyyət	özü haqda qeyri-dəqiq təsəvvür
Rəhbər tərəfindən	müdafiə olunmamaq
Potensialın çatışmaması	

FƏSİL 2. İŞGÜZAR ETİKET QAYDALARININ REALLAŞDIRILMASI MEXANİZMİ

2.1. İşgüzar etiketin formalaşmasının müasir aspektləri

Bir elm kimi, etika - tətbiqi fəlsəfəyə aiddir. Normativ etikanın tədqiqat predmeti mövzusu mənəviyyat, yaxud əxlaqdır. Normativ etikanın tətbiqi cəhəti ondan ibarətdir ki, o nəinki əxlaqı öyrənir, eyni zamanda o, əxlaqın təcrübədə işlənilməsi üçün tövsiyələr verir. Başqa sözlə, o bizə nəyi etməli olduğumuzu göstərir. Təsviri etika isə nəyin edildiyi ilə maraqlanır və tarixçilər və sosioloqların tədqiqat mövzudur. Sosial etika insanların cəmiyyətdə davranışını, işgüzar etika da müvafiq olaraq insanların biznesdə davranışını öyrənir. Peşəkar etika işgüzar etikanın tərkib hissəsidir və müəyyən peşələr üçün davranış standartlarını təyin edir. Ən çox işlənən və məlum olan həkimlər və vəkillərin peşəkar etik prinsipləridir.

Əxlaq insanın cəmiyyətdə düzgün davranışını əks etdirən fəlsəfi mücərrəd anlayış, abstraksiyadır, hərəkətin düzgün və yanlış olmasına dair mühakimə çıxarmaqdan ötrü mənəvi dəyərlərdən (müəyyən sosial qrupda qəbul olunan mücərrəd mənəvi kateqoriyalar toplusu) ibarət olan mənəvi normaların tətbiq edilməsi zəruridir. Məsələn, ədalət, xeyirxahlıq, vicdan, ləyaqət və mənəvi prinsiplər (mənəvi dilemaların həll edilməsi üçün qəbul olunan müəyyən anlayışlar və nəzəriyyələr). Məsələn, «Mən sənə qarşı, sən mənə etdiyin hərəkəti edə bilərəm».

Mənəvi normaları və dəyərləri iki kateqoriyaya bölmək olar: universal və spesifik. Bu anlayışlar müxtəlif cəmiyyətlərdə və hətta bir cəmiyyət daxilində müxtəlif zaman kəsiyində əsaslı surətdə fərqlənir.

Bu o demək deyildir ki, bütün bəşəriyyətin qəbul etdiyi universal mənəvi qanunlar mövcud deyildir. Məsələn, heç bir cəmiyyət baş verən qətl hadisəsinə bəraət qazandırmır, çünki bu halda insanların şəxsi təhlükəsizliyi pozula bilər. Eləcə də biznes heç bir cəmiyyətdə yalana bəraət qazandıra bilməz, çünki bu cür

münasibət alıcıların etibarını qıra bilər. Universal mənəvi prinsiplərdünyanın bütün dinlərində, demək olar ki, eyni dərəcədə şərh olunur. Spesifik norma və dəyərlər isə müəyyən insan qrupları və konkret zaman kəsiyi üçün səciyyəvidir, işgüzar etikanın normaları fəaliyyət növlərindən asılı olaraq bir-birindən köklü sürətdə fərqlənir.

Məsələn, Qərb biznesində bir çox peşələrdə hələ ötən əsrin 1980-ci illərində xidmətlərini reklam etmək və birbaşa potensial müştərilərlə əlaqəyə girmək qeyri-etik hərəkət sayılırdı, amma sərt rəqabət bir çox peşəkarları (məsələn, vəkilləri) bu təcrübəni bir norma kimi qəbul etməyi məcbur etdi. Buna baxmayaraq, əgər dəfnetmə bürosunun sahibləri yaşlı adamlara öz xidmətlərini təsvir edən reklam prospektlərini göndərməli olsalar, bu çətin ki, nə vaxtsa və kiminsə xoşuna gələ bilər.

Din. Dindar cəmiyyətlərdə davranış tənzimləyicisi rolunu din oynayır. İlahiyyət bəyan edir ki, etika Allah, xristianların İlahisi, yaxud Budda tərəfindən insanlara açıqlanan «ən yüksək mənəviyyət»ə əsaslanır və kainatın mənəvi hökmdarı və insanların davranışının hakimi məhz Allah Təladır.

Fəlsəfə. Fəlsəfə bir neçə etik nəzəriyyə təklif edir. Bunların üzərində dayanmayacağıq. Yalnız xatırlayaq ki, etik nəzəriyyələrə iki əsas yanaşma vardır. **Nisbi etikanəticələri** və şəraiti nəzərə alaraq bəyan edir ki, hər bir vəziyyət üçün mütləq standartlar yoxdur və əxlaq ayrı-ayrı insanlardan («Sən özün üçün düzgün olanı etməlisən»), şəraitdən («Əgər başqa yolla qazana bilmirsənsə, oğurluğa bəraət qazandırmaq olar») və cəmiyyətdən («Adamyeyənlər cəmiyyətində Adam yemək mənəvi cəhətdən bəraət qazanır») asılıdır. Nisbi etika öz ifrat formasında «bunu hamı edirsə, buna görə bu düzgündür» prinsipinə əsaslanaraq nəyə desən bəraət qazandıra bilər. **Mütləq etika** hər hansı bir hərəkətin yalnız mənəvilik dərəcəsini tədqiq edir. O, 5 yaşlı uşaq üçün aydın sadə bir nəzəriyyəni təmsil edir və bu onun müsbət tərəfidir. Amma bu, özünün ifrat təzahüründə dözümlüyə gətirib çıxarır. Məsələn, xristian missionetləri xristinlığı, kommunistlər isə «işıqlı gələcək» ideyalarını od və qılınc ilə yayırdılar, bu isə əksər hallarda onların xeyir gətirmək istədikləri insanların iradəsinə zidd olurdu.

Qanun. Etika da qanun kimi bir sıra qayda və qanunları müəyyənləşdirir və bunları əsasən insan cəmiyyəti ümumilikdə və ayrı-ayrı qruplar üçün fərdi qaydada fəaliyyət göstərir. Bu halda belə bir sual meydana çıxır: onda qanun ilə etika arasında fərq nədədir?

Qanunun yerinə yetirilməməsi (qanunun aliliyi mövcud olan cəmiyyətdə) cəza ilə nəticələnir. Etik normalara riayət etmək isə könüllüdür və müxtəlif prinsiplər əsasında birləşən fərdlərin və insan qruplarının dəyər toplularına əsaslanır. Başqa sözlə, müəyyən coğrafi bölgədə yaşayan, yaxud müəyyən konkret peşəyə və hətta ailəyə məxsus olan sosial sinif, insan qrupu üçün etik normaların müxtəlif sistemləri mövcuddur. Bu halda müxtəlif qrupların normaları arasında əhəmiyyətli ziddiyyətlər təzahür edə bilər.

Etikadan fərqli olaraq qanun hamı üçün eynidir. Bundan başqa, qanun bizə minimumu verir, etik qərarlar isə sonsuzdur.

Yazılmamış əxlaq qaydaları. Hər cəmiyyətin öz yazılmamış mənəvi normalar toplusu mövcuddur. Bunlar insanlar tərəfindən sosiallaşma prosesi, yaxud ailədə, dostlar arasında, dini təşkilatlarda və əmək kollektivləri də daxil olmaqla sosial qruplarda ünsiyyət prosesi ərzində və adi tədris zamanı dərk olunur. Məsələn, islam dinində davranış yalnız hüququ olan şəriət tərəfindən deyil, eyni zamanda da yazılmamış qaydalar toplusu olan adətlər tərəfindən tənzim olunur. Bu adətlər islamdan əvvəlki əxlaqa məxsusdur və çox zaman islam normalarına da zidd olur, məsələn, Qafqazda geniş yayılmış qan qisası adəti.

Etika/davranış kodeksləri. Bir çox ölkələrdə dövlət və müxtəlif növlü biznes şirkətləri daxili sənədlərində öz etik prinsiplərini təyin edirlər. Bu sənədlər iş, yaxud işgüzar etika kodeksi və ya davranış kodeksi adlanır. Məcəllələr elə bir sahələrə yayılmışdır ki, burada dövlət tənzimləməsi yetərinə deyil, ya da sahibkarların və şirkət menecerlərinin fikrincə kifayət qədər sərt deyildir. Bir çox ölkələrdə dövlət məmurları üçün də davranış kodeksləri mövcuddur.

Kodekslər bir neçə əsas tələblərə cavab verməlidir. Birincisi, onlar ölkənin qanunlarına tam uyğun olmalıdır. İkincisi, onlar qanunlara nisbətən daha sərt və

təfərrüatla işlənmiş normaları ehtiva etməlidir. Üçüncüsü, şirkətin fəaliyyət növünün xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Nəhayət, etik pozuntulara görə cəzanın dərəcəsi qanun tərəfindən nəzərə alınmayıbsa rəhbərlik tərəfindən müəyyən olunmalıdır.

İlk baxışdan elə görünə bilər ki, etika kodeksləri sovet vaxtında mövcud olan müəssisələrin inzibati fəaliyyətinə dair əsasnamələrdir. Əlbəttə ki, burada oxşarlıq vardır, ancaq əsaslı fərqlər də göz qabağındadır. Birincisi, kodekslər hər şirkət tərəfindən müstəqil işlənib hazırlanır, əvvəlki dövrdə isə bu cür əsasnamələr yuxarıdakı təşkilatlar tərəfindən hazırlanırdı və müəyyən sahənin bütün müəssisələri üçün eyni olurdu. Qanuna riayət etmək şərti ilə hər şirkətin öz qaydalarını təsis etmək hüququ vardır, məsələn, əməkdaşların tibbi müayinəsinin keçirilməsi, yaxud qanda alkoqolun mövcudluğunun gözlənilməz yoxlanılması hüququ. İkincisi, işçilərin öhdəlikləri və bu öhdəliklərin yerinə yetirilməməsinə görə cəzalardan başqa, kodekslər işçilərin hüquqlarını müdafiə edən müddəaları da özündə ehtiva edir. Kodekslər müdiriyyət, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflər ilə münasibətlərin qurulması üçün işçilərə yardımçı olan bir alətdir.

Hələ Hummarapi Məcəlləsində (eramızdan əvvəl II minillik) yaxın zamana qədər biznes «Alıcı, sayıq ol!» prinsipini rəhbər tutmuşdur. Bəs onda nəyə görə XX əsrin ortalarından biznes təcrübəsinə etik normaların və prinsiplərinin tətbiqi məəcəlləsi diqqəti daha çox cəlb etməyə başlamışdır? Məgər biznesin əsas məqsədi pul qazanmaq, dövlətin sə vəzifəsi - vergi yığmaqla və sosial proqramları həyata keçirməklə sosial ədalət prinsiplərinə riayət olunmasını təmin etmək deyilmi? Bunun cavabı çox sadədir: qərbdə sərt bazar rəqabətinin yaranması, vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı və dövlət idarəçiliyinin təkmilləşməsi ilə biznes anladı ki, pulu istənilən «cəngəllik qanunu» ilə bazarın digər iştirakçıları ilə hesablaşmayaraq qazanmaq mümkün deyildir. Çünki biznes elə bir cəmiyyətdə fəaliyyət göstərir ki, həmin cəmiyyətə xidmət edir və ondan asılıdır. Bundan əlavə, biznes belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivlərin mənfəəti arasında böyük bir fərq mövcuddur.

Etik normalardan boyun qaçırmaq ola bilsin ki, doğrudan da qısamüddətli mənfəət gətirə bilər, ancaq uzaq perspektivdə ola bilən ziyan - ani xeyirdən daha güclü zərər vura bilər.

Biznesdə etik davranışın nə üçün «mənfəətli» olması səbəblərini gözdən keçirək.

Birincisi, qeyri-etik davranış şirkətin nüfuzuna islah olunmaz zərbə vura bilər və bu şirkətin bazardan sıxışdırılıb çıxarılması ilə nəticələnə bilər. Məsələn, Bakıda hər bir gözlənilməz hadisədən (zəlzələ, qar, mülki iğtişələr) sonra artıq yüklənmə nəticəsində Azərsel şirkətinin abonentlərinin telefonları işləmir və onun rəqibi olan Baksel şirkətinin müştərilərinin sayı artır.

İkincisi, etik prinsiplərə riayət etməyən şirkət **səmərəli idarəetmə sisteminə** malik ola bilməz. Məsələn, Azərbaycana gəlişi səs-küylü qalmaqalla və bu layihədən gözlənilməz olaraq Siemens şirkətinin sıxışdırılıb çıxarılması ilə müşayiət olunan Barmek şirkəti istehlakçıların hüquqlarını müntəzəm pozduğuna və idarəetmə sistemində nasazlığına görə, məsələn, yaşayış binalarında kütləvi halda işıqların söndürülməsinə (o cümlədən səliqəli ödəyicilərin tənzimləmələrində də) görə KİV tərəfindən tənqid olunur. Nəticədə, enerji haqqını ödəyə bilməyənlərlə yanaşı bir çox müştərilər də haqqı ödəməkdən imtina edir. Məlum deyildir ki, bazarda yeni bir rəqib meydana gələrsə, bu inhisarçı şirkətin neçə nəfər müştərisi qalacaqdır.

Üçüncüsü, şirkətin nüfuzu potensial investorlar üçün vacib rol oynayır. Məsələn, Azərbaycan əhalisi pullarını yerli banklarda (bu bankların iflasını xatırlayaraq) saxlamağa az həvəs göstərirlər. Bu qaydadan istisna kimi bir neçə bankı göstərmək olar, məsələn, öz təşkilatının etibarlı olmasını fəal təbliğ edən Beynəlxalq bank və sosial proqramları dəstəkləyən Azəriqazbankı bu qaydadan istisna təşkil edir.

Dördüncüsü, etik normaların olmaması gec və ya tez faciə ilə nəticələnir və bundan sonra, adətən bu sahədə dövlət tənzimləməsi sərtləşir. 2003-cü ilin yanvarında Bakı sərkində baş vermiş və iki uşağın həlakı ilə nəticələnmiş faciəni

xatırlamaq kifayətdir. Bu hadisə dövlət əyləncə yerlərində texnikəhlükəsizliyin nəzarətini gücləndirməyə məcbur etdi.

Beşincisi, **yüksək ixtisaslı mütəxəssislər nüfuzu ləkələnmiş şirkətdən uzaq olmağı üstün tuturlar**. Məsələn, bir neçə il əvvəl Bakıda özəlləşmə çekləri ilə fırıldaqçılıq edən Minaret şirkəti öz əməkdaşlarına Bakıdakı xarici şirkətlərdə mövcud olan orta maaşlardan qat-qat üstün maaş verməyə məcbur oldu.

Altıncısı, etika **mənəfin artması**na imkan yaradır. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə, «köhnə tərəfdaşları saxlamaq yenilərini qazanmaqdan 5 dəfə ucuz başa gəlir». Məsələn, Azyevrotel Müştərək Müəssisəsi (MM) bu istiqamətdə səmərəli tədbirlər görür. Bu şirkət müştərilərinə mümkün texniki qüsurlar, profilaktik işlər və İnternetə hansı vaxt qoşulmağın mümkün olmaması haqqında bildirişlər göndərir. Digər internet provayderi Azeronlayn bu cür bildirişlər göndərmir, halbuki, onun işində ən azı həftədə bir dəfə nasazlıq baş verir.

Nəhayət, ölkəmizin indiki şəraitində dövlətin bir sıra səbəblərə görə əhalinin çox hissəsi üçün layiqli həyat səviyyəsini təmin edə bilmədiyi zaman bu vəzifə biznesin maraqlarına uyğun olaraq onun öhdəsinə verilməlidir. Sosial korporativ məsuliyyət mövqeyindən çıxış edərək, yəni yaxşı maaşlı iş yerləri yaratmaqla, sosial proqramları dəstəkləyərək, istehlakçılar üçün məqbul qiymətləri təyin edərək izafi gəlirlərdən imtina etməklə, ətraf mühiti korlamayaraq biznes müəyyən qədər ictimai gərginliyi yatırır.

Bu əfsanə başlıca olaraq belə bir təsəvvürə əsaslanır ki, biznesin əsas məqsədi «pul qazanmaqdır». Mühasibat balansı gəliri dəqiq göstərir, onu dollarla, yaxud manatla hesablamaq olar, bəs biznesin mənəvi əsaslarını necə qiymətləndirmək olar? Biznesdə rentabellik və gəlirin vacibliyini inkar etmədən belə bir sual verək: bəs müasir dünyada digər iştirakçılar və onların maraqları ilə hesablaşmadan pul qazanmaq mümkündürmü? Qərbi ölkələrində «vəhşi» kapitalizm dövrü çoxdan keçmişdir. Postsovet məkanında da mədəni bazarın bərqərar olması meylləri artmaqdadır.

Yaxın keçmişdə Şell və BiPi şirkətləri İngiltərə ictimaiyyətinin təzyiqlərinə məruz qalmışdılar, çünki Nigeriya və Anqolada neft hasil edərkən bu ölkələrin korrupsiyalanmış hökumətlərinə ödədikləri haqqında heç bir məlumat dərc etməyiblər, faktiki olaraq diktator recimlərini dəstəkləyiblər və bununla da həmin ölkələrin talan edilməsinə yardım ediblər. Ona görə də bu şirkətlər ingilis ictimaiyyəti tərəfindən təzyiqə məruz qalmışdılar. Nəticədə hər iki şirkət öz etik prinsiplərini sərtləşdirib və öz gəlirlərini, o cümlədən Azərbaycandakı gəlirlərini də daha şəffaf edəcəklərini öhdələrinə götürüblər.

Bu gün meyl etdiyimiz sivil bazar şəraitində işləyən bizneslər aşağıdakı mənəvi dəyərləri rəhbər tuturlar:

- qənaət və səmərə;
- gəlirin və ictimai ədalətin tarazlığı;
- qanun çərçivəsində fəaliyyət azadlığı və bazarın bütün iştirakçıları üçün bərabər imkanlar;
- digərlərinin azadlığına hörmət və onların qüsurlarına dözümlülük.

Belə bir fikir vardır ki, Şərqdə və o cümlədən Azərbaycanda biznesdə etikprinsiplərin riayət olunmasından narahat olan azdır. Məsələn, hesab edirlər ki, yerlibazlıq və rüşvətxorluq mədəniyyətimizdə o qədər iz qoyub və xalqın mentalitetinə o qədər yeriyib ki, bu cür hallarla mübarizə aparmaq qeyri-mümkündür. Gəlin araşdıraq, doğrudanmı rüşvətxorluq Azərbaycan xalqının mentaliteti ilə qırılmaz tellərlə bağlıdır. Birincisi, əxlaqında rüşvətxorluq yer tapan xalq yoxdur, eləcə də elə bir cəmiyyət yoxdur ki, onun üzvləri düşünsün ki, «onun rəhbərləri digərlərinin maraqları hesabına öz şəxsi məqsədlərinə nail olmalıdır». Rüşvətxorluq hər yerdə baş alıb gedən şəraitdə insanlar yaşamaq üçün korrupsiya sövdələşmələrinə qatılmağa məcburdurlar və bu mənfi ictimai hala müəyyən dərəcədə dözümlü münasibət göstərilər, məsələn, məmur aparatının səlahiyyətləri Avropanın şimalındakı ölkələrdən daha çox bizimkinə oxşar olan İtaliyada etik sayılan hər bir şeyə çox çevik yanaşırlar və eyni zamanda burada çox sərt qanunları yan keçmək meyli güclüdür. Başqa bir hüquqi-təsərrüfat məkanına düşən

azərbaycanlılar özlərini başqa cür aparırlar. Azərbaycanlıların korrupsiyalaşdığı haqqında tezisi xarici şirkətlərdə işləyən çoxsaylı azərbaycanlılar ordusu təkzib edir.

Yerlibazlığa gəldikdə isə etiraf etmək lazımdır ki, doğrudan da çox sıx ailə münasibətləri mədəniyyətimizə xas olan bir şeydir. Amma müşahidələr göstərir ki, bu gün Azərbaycandakı bir sıra şirkətlər işə götürmə zamanı «mənimkidir-özgədir» prinsipini yox, işçinin peşəkar uyğunluğunu üstün tuturlar. İkincisi, bu cür münasibətlərin yaranma səbəbini mentalitetimizdə axtarmaq lazım deyildir, çünki ziddiyyətli qanunvericilik və korrupsiya bir çox biznesləri yarım mafioz qurumlara çevrilməyə və ancaq «özününkünə» etibar etməyə məcbur edir. Belə durum təkcə Azərbaycanda mövcud deyildir.

Buna baxmayaraq, biznesdə təzahür edən ayrı-ayrı qeyri-etik davranış hallarına və o cümlədən korrupsiyaya qarşı müəyyən dözümlülük heç də bu hal ilə mübarizə aparmağın əbəs olduğunu göstərmir. Elə onu xatırlamaq kifayətdir ki, ABŞ-da XIX əsrin sonu və XX əsrin əvvəlində iri inhisarların təşəkkülü zamanı korrupsiya və milli sərvətlərə talançı münasibət, işçilərin istismarı və biznesdə etik standartların olmaması o dərəcədə həyat normasına çevrilmişdir ki, ingilis sərmayədarları öz keçmiş müstəmləkələrinin sürətlə inkişaf edən iqtisadiyyatına investisiya qoymaqdan imtina edirdilər. Vaxt keçdikcə yuxarıda göstərilən amillər toplusu indiki vaxtda işgüzar etikanın normalarının və prinsiplərinin təcrübədə tətbiqinə gətirib çıxardı.

Azərbaycan xalqının böyük hissəsi dini ehkamlara riayət etməsə də Dininxalqın mentalitetinə təsirini inkar etmək çətindir. Quran və Şəriət (islamın hüquqi normalar və müddəalar toplusu) qərbin işgüzar etikasının nəzərdən keçirdiyi, demək olar ki, bütün aspektləri qısa şəkildə özündə ehtiva edir.

Məsələn, islam korrupsiyanı pisləyir, ədalət məhkəməsi həqiqi islam tərəfindən həyata keçirilirsə hakim korrupsiya və rüşvətxorluqdan üstün olmalıdır, məhkəməyə cəlb olunan şəxslərin qüdrətindən qorxmamalıdır.

İslam zəhmətsevərliyi təbliğ edir, bekarçılığı pisləyir, təbiət və insan resurslarından səmərəli istifadəni tələb edir. Burada eyni zamanda işə gətirən şəxs ilə işçi arasında münasibətlər dəqiq müəyyən edilmişdir. İşçi sahibkarın əmlakına hörmət etməli və vicdanlı işləməli, sahibkar isə işçiləri ilə ədalətli davranmalı və onların əməyinin haqqını vaxtında ödəməlidir. Quranda korporativ ictimai məsuliyyət «zəkat», yaxud hər il yoxsulların, yetimlərin və ehtiyacıların xeyrinə keçirilən məcburi ödənişlər formasında öz əksini tapmışdır.

Eləcə də qulların azadlığa buraxılması məqsədilə satın alınması və hər kəsin öz ailə üzvlərinə və icrasına maddi yardım göstərməsi təşviq olunur.

Bir çoxları səhvən hesab edir ki, islam bank fəaliyyətini qadağan edir, bunsuz isə müasir dünyada biznesin təşəkkülü və inkişafı mümkün deyildir. İslam pulun varlanma məqsədilə sələmlə istifadəsini, yaxud «ribanı», yəni pulun əmtəə şəklində istifadəsini qadağan edir. Pulun hərəkətsiz saxlanması da təşviq edilmir. Bir çox islam dövlətləri dövriyyədə olan pulun yox, banklarda saxlanılan vəsaitlərin üzərinə vergi qoyur. Müsəlman cəmiyyətlərində xüsusi banklar, daha doğrusu, qarşılıqlı yardım xəzinələri yaradılır və burada yalnız xidmətə görə faiz tutulur. Belə təcrübə şübhəsiz ki, biznesin yaranması üçün zəruri olan ilkin kapitalın əldə olunmasını çətinləşdirir. Ona görə də dünya müsəlmanlarının əksəriyyəti «islam mirasının həyatın dəyişməkdə olan şəraitinə və dünya ictimaiyyətinin qloballaşmasına müvafiq olaraq uyğunlaşmasının labüdlüyünü başa düşürlər». Bundan əlavə, həyat səviyyəsinin artması əlavə gəlir tələb edir, bunu isə ailəyə işləyən qadın gətirə bilər. Digər tərəfdən müasir dünyada biznesin inkişafı qadınların istehsal ələminə qoşulmasını tələb edir, amma islamın qadınlara aid bir çox müddəaları bunun qarşısını alır.

Biz hər gün etik məsələlərlə üzləşməli oluruq: bu, həm qəzetlərin icmal, həm iş masası üzərindəki qeydləri, gecə xəbərlərində səslənən xoşagəlməz yeniliklər ola bilər... etik problemləri təhlil edən şəxs tez-tez çıxılmaz vəziyyətə düşür. Əgər söhbət etik davranışın qiymətləndirilməsindən gedirsə, biz bu və yadigər halda özümüzü necə aparmalıyıq? Etik problemlərin təhlilində birinci addım həmişə asan

olmasa da, ancaq aydındır: faktların toplanması. Ancaq yalnız quru faktlara malik olmaq kifayət deyildir. Faktlar özləri özlüyündə, nəyinsə olmasından xəbər verir, ancaq onlar necə olması sualına cavab vermir.

Burada əlavə etmək lazımdır ki, etik problemlərin həlli faktların istifadəsindən başqa, dəyər meyarlarına əsaslandırılmanı da tələb edir. Bu meyarlar bir neçə səviyyədə mövcuddur: bütöv cəmiyyət, ayrıca götürülmüş təşkilat, konkret fərd. Bu zaman ola bilsin ki, müxtəlif səviyyəli meyarlar bir-biri ilə uzlaşsın. Bundan əlavə müəyyən etmək lazımdır ki, hərəkətin üç tərkib hissəsindən bizim üçün daha vacibi hansıdır: hərəkətin özü; onun nəticələri; onun səbəbləri (niyyət və şərait). Hal-hazırda belə metodika dörd başlıca yanaşma əsasında kifayət qədər işlənilmişdir.

Qərarın qəbul edilməsinin əleyhinə argumentləri:

- ciddi hüquqi nəticələr;
- ciddi maddi zərər;
- mən layiqsiz hərəkət etsəm özümü necə hiss edərdim?

Qərarların qəbul edilməsi lehinə argumentlər:

- mənim zərər çəkmə şansım minimaldır;
- mən bunu başqa adamın xatirinə edərdəm;
- mən bunu etsəm digər tərəf heç bir zərər çəkməz;
- mən bunu etməsəm başqası bunu edir;
- bunu hər bir adam edə bilər.

Bu hərəkətin şəxsən mənim üçün dəyəri nədədir?

- məqsədlər və nəticələr (məsələn, əgər qətl özünü müdafiə məqsədilə törədilibsə ona bəraət qazandırmaq olar);
- nail olmağın vasitələri və yolları (məsələn, yalana heç bir halda bəraət qazandırmaq olmaz).

Mən və digər tərəf nəyi itirir və nəyi əldə edirik:

- qısamüddətli perspektivdə;
- uzunmüddətli perspektivdə.

2.2. Təşkilatdaxili etik problemlər

Təşkilatdaxili etik problemlərdən danışdıqda ilk əvvəl rəhbərlik və işçilər arasında olan münasibətlərə nəzər almaq lazımdır. Belə ki, idarə rəhbəri işçiyə əmək haqqı verir və bunun da müqabilində işçidən ona tapşırılanları vaxtında yerinə yetirməyi, işinə cavabdeh olmağı, kollektivin layiqli üzvü olaraq şirkətin maddi və mənəvi dəyərlərinə sadıq olmağı gözləyir. İşçi isə öz növbəsində rəhbərlikdən ədalətli münasibət və sağlam iş mühiti sorağındadır. Gəlin bu məsələlərə rəhbərlik və işçi nöqteyi-nəzərindən baxaq:

Şirkət rəhbəri şirkət daxilində baş verən zahirən kiçik, lakin, pis nəticələrə gətirə biləcək qeyri-etik davranışların vaxtında qarşısını almağa cavabdehdir. Bu, ilk növbədə rəhbərin idarəçilik bacarığından asılıdır. Adətən qeyri-sağlam kollektivdə yalan, əliəyrilik, riyakarlıq, yaltaqlıq, intizamsızlıq, qərəzli münasibət, kiçik oğurluq və s. problemlər mövcud olur, bu isə şirkətin nüfuzuna mənfi təsir göstərir. Qeyri-etik davranış əməkdaşlar arasında da emosional reaksiya doğurur. Faktlar və psixoloji testlər göstərir: işçi dərk edəndə ki, onun gördüyü iş faydalıdır və bu işdən çox şey asılıdır, onun əməyi daha məhsuldar olur. Deyilənlərin təsdiqi üçün iki tədqiqat nümunəsinə nəzər yetirək.

Yuxarıda qeyd edilən bütün aspektləri nəzərə alaraq əminliklə demək olar ki, şirkət daxili problemlər və bu problemlərin aradan qaldırılması şirkətin həm rəhbərliyi, həm də işçiləri üçün mühüm amillərdir. Bu baxımdan şirkət daxili etik problemləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- əməkdaşlarla aparılan işin qüsurları;
- maraqların münaqişəsi;
- məxfiliyə riayət edilməməsi.

İnsanlara düzgün rəhbərlik edilməsinin əhəmiyyətindən danışmaq, fikrimizcə lüzumsuzdur. Əməkdaşlar və ya insan resursları, müəssisənin ən mühüm komponenti və investisiyalarının ən mühüm sahəsidir.

Dünyanın hər yerində işçilərdə peşəkarlığın çatışmazlığı problemi vardır.

Peşəkarlıq dedikdə işçilərin öz öhdəliklərini həm yüksək bacarıqla, həm də vicdanla icra etməsi nəzərdə tutulur. Hər bir şirkət çalışır ki, öz işçilərinin peşəkarlıq səviyyəsini müxtəlif treyninqlər vasitəsilə artırsın. Həmçinin heç bir şirkət rəhbəri istəməz ki, yüksək peşəkarlığa və bacarığa malik əməkdaşını itirsin. Bir çox ekspertin fikrincə, peşəkar işçilərin axınının qarşısını almağın ən düzgün və səmərəli yolu həmin işçilər münasib iş şəraitinin yaradılmasıdır. Elə bir şərait ki, işçi özünü orada lazımlı və dəyərli hiss etsin. Öz müdirinin onunla hesablşmadığını zənn edən işçi potensialından daha az səmərə ilə işləməyə məhkumdur.

Əlbəttə ki, müxtəlif problemlərin ortaya çıxması təbii haldır. Çox hallardabu menecerlər və insan resursları şöbəsi üçün bir sıra çətinliklər yaradır. Bu problemlər demək olar ki, bütün şirkətlərdə eynidir.

Adətən iş yerlərində qərəzli münasibət peşəkarlıqdan kənar zəmində baş verir. Bu, paxıllıq, gözü götürməməzlik və yaltaqlıq nəticəsində baş verir. Yaşlı əməkdaşların gənc kadrlara münasibəti qərəzli münasibətlərin nümunəsidir. Məsələn, şirkətdə uzun müddət işləyən şəxs özündən cavan olan müdirə tabe olacağını bildikdə bunu qərəzli qarşılayır və o, bu hisslərini büruzə verərək cavabının təcrübəsizliyindən şikayət edir. Öz növbəsində cavan əməkdaşlar da yaşlı işçilərin tövsiyyələrinə məhəl qoymayaraq onların köhnə fikirli olmasını əsas tuturlar. Qərəzli münasibətlərin ən geniş yayılmış və təhlükəli formaları aşağıdakılardır:

- cinsi əlamətə görə;
- dini əlamətə görə;
- irqi əlamətə görə;
- əlilliyə görə;
- yaş əlamətinə görə;
- bu və ya digər sosial-mədəni qrupa mənsubluq əlamətinə görə və s.

Yuxarıda qeyd olunan bütün qərəzli münasibət halları səbəbindən asılıolmayaraq etik normaların kobudcasına pozulması deməkdir. Belə

diskriminasiya halları nəinki iş prosesində, həmçinin işə götürülmə, vəzifəyə təyin olunma və işdən azad edilmə hallarında da baş verir.

Azərbaycanın indiki reallığında qərəzli münasibət cinsi mənsubiyyətə görə diskriminasiya və onun ifrat forması olan cinsi təcavüzə daha çox rast gəlinir. Qanunvericilikdə qadın ilə kişinin kollektivdə eyni hüquqlara malik olduğu təsbit olunsa da real həyatda buna heç də həmişə əməl olurmur və bu zəmində bəzən kəskin ziddiyyətlər yaranır. Ən əsası isə gender bərabərsizliyi və bununla bağlı yaranmış yanlış fikirlər Azərbaycan cəmiyyətində tam ciddiliyi ilə dərk edilmir. Adətən otağa daxil olan qadın həmkarına diqqət göstərərək ayağa qalxan vəzifəli kişilər, görülən iş müqabilində qadın həmkarına eyni işi görmüş kişilərə nisbətən daha az məvacib təyin edirlər. Bəzi həm xarici, həm də yerli şirkətlər işə götürülmə zamanı gənc qadınlara daha çox üstünlük verir, bu isə etik normalara və Azərbaycanın əmək məcəlləsinə ziddir.

Cinsi təcavüz diskriminasiyanın bir formasıdır. Adətən, təcavüz dedikdə, onun qurbanı kimi həmişə qadınlar təsəvvür edilir, amma kişilər də onun qurbanı ola bilər. İş yerində cinsi təcavüz aşağıdakı kimi başa düşülür: seksual xarakterli zarafatlar, şifahi təhqirlər, ikibaşlı fiziki əməllər, şəxslərin cinsi əlaqəyə sövq və məcbur edilməsi. Azərbaycanda bu hal ilə bağlı rəsmi statistika olmasa da belə faktlar mövcuddur. Adətən, cinsi təcavüzə məruz qalanlar bu faktları gizli saxlamağa üstünlük verir. Buna səbəb rüsvay olmaq qorxusu, törədilənləri sübuta yetirməkdə bacarıqsızlıq və öz hüquqlarını tələb etməkdə acizlikdir. Nəticədə həmin işçi iş yerini tərk etmək və ya bu şəraitə dözərək işləmək məcburiyyətində qalır.

Aşağıdakı iki qəzet elanı verilir:

- Nüfuzlu White Club restoranı ofisiant qadınları işə qəbul edir. İş üç növbəlidir: 11.00-dan 00.00-a qədər; 13.00-dan 00.00-a qədər; 17.00-dan 00.00-a qədər. İşçi heyət evlərinə çatdırılır.

- Restorana qabyuyan tələb olunur: xoş görkəmli 30 yaşına qədər qadınlar.

Birinci elan yetərincə ciddi görünür: iş vaxtı və bəzi şərtlər göstərilir. İkinci elan ən azı təəccüblü görünür: qabyuyanın xoş görkəmi nəyinə lazımdır?

Şərhə ehtiyac yoxdur.

İndi isə gəlin şirkət daxilində baş verən digər qeyri-etik davranış hallarını nəzərdən keçirək. Aşağıdakı göstərilən nümunələr Azərbaycan reallığı üçün səciyyəvidir. Şirkətlərin bəzi əməkdaşları bunu adi hal sayır və «hamı belə edir» fikri ilə əsaslandırır.

- şirkətin əmlak və xidmətlərinin şəxsi maraqlar üçün istifadə edilməsi;
- iş vaxtının şəxsi maraqlar üçün istifadə edilməsi;
- sərfəli şərtlərə və imtiyazlara nail olmaq üçün hədiyyələrin verilməsi və qəbul edilməsi;
- günahın başqalarının boynuna atılması;
- başqalarının gördüyü işin öz adına çıxarılması;
- xəstəlik kağızı əldə etmək üçün yalandan xəstəlik görüntüsünün yaradılması;
- nahar fasiləsinin vaxtının qəsdən uzadılması;
- görülən işin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin saxtalaşdırılması;
- tapşırılan işin qəsdən yubadılması;
- rəqib şirkətin sirrlərinin öyrənilməsi üçün həmin şirkətin işçilərinin işə götürülməsi;
- şirkətə məxsus məxfi məlumatların geniş açıqlanması.

Qərb ölkələrində işə götürmə prosesini tənzimləyən müəyyən meyarların da daxil olduğu insan resurslarının idarə edilməsi sistemi mövcuddur. Bu meyarlar əsasında hər bir işçinin cinsindən, dərisinin rəngindən, yaşından, baxışlarından aslı olmayaraq yalnız peşəkarlıq səviyyəsi əsasında işə götürülməsi, işdən azad edilməsi, vəzifədə irəli çəkilməsi, əməyinin qiymətləndirilməsi, başqa əməkdaşlarla davranması üzrə etik və digər normalar nəzərdə tutulur. Yaxşı menecer işçini işə götürərkən onun bacarığına və peşəkarlıq səviyyəsinə əsaslanmalıdır.

Eyni zamanda hər bir əməkdaşın da öz hüquqlarına malik olması nəzərə alınmalıdır. Bu şərtlər işə götürmə zamanı ətraflı izah edilməlidir, təklif olunan iş müvəqqəti xarakter daşıyarsa bu barədə işçiyə əvvəlcədən mütləq məlumat verilməlidir. Eyni zamanda işçiyə sınaq müddəti tətbiq edildirsə, işçi onun müddəti və bu müddətdən sonra onu nə gözləyəcəyini bilməlidir. İşçiyə həmçinin ona tapşırılacaq əlavə iş yükü haqqında da məlumat verilməlidir. Eləcə də yadda saxlamaq lazımdır ki, tapşırılmış vəzifələrin icrasının səmərəliliyi əməkdaşın öz öhdəliklərinin diapazon və həcmnin hansı dərəcədə dəqiq anlamasından asılıdır.

Bu problemi müzakirə etməmişdən əvvəl menecerlərin gündəlik qarşılaşdığı bir məsələyə baxaq:

Gəlin beynəlxalq təcrübəyə müraciət edək. Amerikada iş bacarığının qiymətləndirilməsindən danışılarda ilk növbədə iki məsələ nəzərdən keçirilir.

1. İşçinin iş bacarığının rəsmi qiymətləndirilməsi

Bir çox iri şirkətlərdə hər bir əməkdaşın iş bacarığı hər il qiymətləndirilir və onun şəxsi vərəqəsində qeyd edilir. Adətən verilən bu qiymət əmək haqqına təsir edir və əməkdaşın bacarıq səviyyəsinin daim qeyd olunduğu sənədə çevrilir.

2. İşçinin iş bacarığının qeyri-rəsmi qiymətləndirilməsi

Bu, hər bir əməkdaşın il ərzində öhdəsindəki işi necə yerinə yetirməsinin ardıcıl qiymətləndirilməsidir. Bu halda menecer vəzifə və tapşırıqların gündəlik yerinə yetirilməsi əsasında işin keyfiyyətini qiymətləndirir. Bu gündəlik nəzarət nəticəsində illik qiymətləndirmə aparılır və buna görə də hər bir əməkdaş işinə daha məsuliyyətlə yanaşmağa çalışır. Bu proses həm də əməkdaşların mümkün olan əsassız iddialarının qarşısını alır.

İndi isə gəlin yuxarıda müzakirə etdiyimiz məsələyə yetərincə təcrübədən keçmiş beynəlxalq qiymətləndirmə sistemi prizmasından baxaq. Müəyyən qərarları qəbul etdikdə Siz hansı müsbət nəticələrə nail olmaq istəyirsiniz?

Birincisi, Siz gündəlik olaraq hər bir işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri və məhsuldarlığı haqqında düzgün məlumatla sahib olursunuz. İkincisi, bu, Sizə əməkdaşlarınıza daha yaxşı nəzarət etmək imkanı verir. Üçüncüsü, əməkdaşla-

rınızın öz işinin müsbət və mənfi cəhətlərini görməsinə nail olursunuz və bu, onlara həmişə öz səhvlərinin düzəldilməsi imkanını verir. Nəhayət sonda, bu yazılı qeydlər sayəsində istənilən xasiyyətnamənin yazılmasında dolğun mənbəyə əsaslanırsınız və əməkdaşlarınızın peşə bacarığını obyektiv qiymətləndirməyə nail olursunuz.

Amma çətin inkar olunandır ki, işçinin qiymətləndirilməsi zamanı subyektiv yanaşmanın payı çoxdur. Son vaxtlar Qərb şirkətlərində arayışın şirkətin blankında verilməsi, rəy məktublarının isə adi kağızla yazılması təcrübəsi geniş yayılır, yəni bununla qeyd olunur ki, həmin rəy şirkətin rəsmi mövqeyini deyil, rəy verənin şəxsi fikrini əks etdirir.

Bir çox menecerlər intizam cəzasının tətbiqi məsələlərində çox zaman tərəddüd edir və gözləmə mövqeyinə üstünlük verirlər. Çoxları əməkdaşların çatışmamazlıqlarına göz yumaraq, bəlkə də vəziyyətin öz-özünə düzələcəyinə ümid edirlər. Eyni zamanda aşkar pozuntu hallarında işçilərə intizam cəzasının tətbiqi məsələsi bir sıra səbəblərdən çox əhəmiyyətlidir. Bəzi zəruri hallarda bu, nəinki məhsuldarlığın yüksəldilməsinə yardım edir, həm də əməkdaşlar üçün vacib olan müəyyən davranışın dəqiq standartlarını müəyyənləşdirir.

Əməkdaşların intizam məsələlərinə cəlb olunmasının daha səmərəli və təsirli üsullarını aşkarlayan psixoloji testlər və tədqiqatlar mövcuddur. İntizam məsuliyyətinə cəlb etmə ən konstruktiv və peşəkar surətdə edilməlidir. Məsələn, Siz işə gecikən işçinin üstünə qışqırmaqla onun bu davranışını çətin dəyişə bilərsiniz. Bunun daha səmərəli üsulu onunla üzbəüz görüşüb gecikməsinin səbəbini və mümkün nəticələrini izah etməkdir və bu ibrət prosesinin başlıca hədəfi onun şəxsiyyəti yox, onun əməli olmalıdır. Əməkdaşı kənar şəxslərin qarşısında tənqid etmək olmaz. İntizam məsuliyyətinə cəlb edilən zaman digər tərəfin izahatına qulaq asmaq zəruridir. İntizam cəzası qətiyyətli, sərt və məntiqli olmalıdır, amma qüvvədə olan qanunvericilikdə nəzərdə tutulandan daha ciddi ola bilməz.

İşçilərin idarə olunması qarşılıqlı hörmət, ədalət, vicdanlı əmək, şəffaflıq və s. prinsiplər əsasında qurulur. Bunlar hər bir cəmiyyətin əsas mənəvi dəyərlərindəndir. Əxlaq normalarına əməl etmək insan haqlarının əsas mahiyyətini təşkil edir. Hər bir fərd tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq yaşamaq, azad fikir yürütmək, sağlamlıq, təhlükəsizlik və mülkiyyət hüququna malikdir. İnsanların şəxsi həyat hüququ vardır. Onlar günün müəyyən hissəsini işə sərf edir, günün digər hissəsi isə sahibkara deyil, onların özlərinə məxsusdur. Hər bir işçi asudə vaxtdan istədiyi kimi istifadə edə bilər və heç bir şirkət onun şəxsi həyatına müdaxilə edə bilməz. İnsanın işə götürülməsi onun bütün şəxsi həyatının, sirlərinin, hüquqlarının şirkətin ixtiyarına verilməsi demək deyildir. Bu hüquqlar hətta şirkət daxilində belə məhdudlaşdırıla bilməz. Eləcə də sahibkar öz əməkdaşının şəxsi həyatı ilə maraqlana və onunla bağlı məlumat toplaya bilməz. Əməkdaşların fərdi şkaflı, yazı masasının lazımi qaydada əsaslandırılmamış və sanksiyalanmamış yoxlanılması yolverilməzdir. Fərdi şkafların və yazı masalarının konfidensiallıq şərtləri qabaqcadan dəqiq müəyyənləşdirilməlidir. İşçilər isə öz əməklərinin necə qiymətləndirilməsi barədə xəbər almaq və şəxsi vərəqələrindəki məlumatla tanış olmaq hüququna malikdirlər.

Təəssüflə qeyd edilməlidir ki, Azərbaycanın bir çox müəssisələrində işçilərin şəxsi həyatına fikir verilmir. İşçilər müdirinin özü bildiyi kimi müəyyən etdiyi iş rejimində işləmək məcburiyyətində qalırlar. Hətta bəzən işçilər «bizdə iş günü qeyri-müəyyəndir, nə qədər lazımdır, o qədər də işləyəcəksiniz» kimi şərtlərlə qarşılaşmalı olurlar. Azərbaycan müəssisələrində iş vaxtından əlavə iş saatlarının əvəzinin işçiyə ödənilməsi təcrübəsi hələ də tətbiq olunmur, baxmayaraq ki, əmək qanunvericiliyi əvəzində müvafiq kompensasiya ödənilməyən əlavə iş saatlarına qadağan qoymuşdur.

Yuxarıda sadalanan faktlar nəzərə alınmaqla hər bir işçi şöbə müdirinə, lazım gəldikdə isə şirkət rəhbərinə qanun pozuntuları və etik normaların pozulması barədə şikayət etmək hüququna malikdir. Şikayət etmiş şəxsə cəzalanacağı qorxusu olmamalıdır, hər bir şirkət rəhbəri isə öz növbəsində bunun üçün zəruri

şəraiti təmin etməlidir. Mümkün anlaşılmazlıqlara yol verilməməsi məqsədilə şirkət rəhbərliyi şikayətlə bağlı dəqiq prosedurlar müəyyənləşdirməli və bunu hər bir işçinin nəzərinə çatdırmalıdır. Məsələn, hər bir işçinin öz bilavasitə müdirinə şikayət etmək hüququ vardır. İşçi müdirinə təqdim etməklə növbəti vəzifə pilləsindəki şəxsə müraciət etmək hüququna malikdir. Şikayətlərin yazılı surətdə verilməsi daha məqsədəuyğundur. Bu prosedurlar bir tərəfdən əmək kollektivində tabelik prinsiplərini təmin etməlidir, digər tərəfdən isə tabelik prinsipi müdirə işçisi ilə öz bildiyi kimi rəftar etmək imkanı verməməlidir.

Dünyanın bir çox şirkətlərində işçilərin əməyinin və sağlamlığının mühafizəsinə, təhlükəsizlik texnikasına riayət olunması ilə bağlı xüsusi proqramlar mövcuddur. Bu proqramların əsas məqsədi iş yerində qəzaların və bədbəxt hadisələrin qarşısının alınmasıdır. Hər bir şirkət əməkdaşlarının əməyinin mühafizəsinə və təhlükəsizlik texnikasını təmin etməyə borcludur. Öz növbəsində əməkdaşlar da əməyin təhlükəsizliyi qaydalarına riayət olunması üzrə məsuliyyət daşıyır. Hər bir şirkətin bu sahədə strategiyası aşağıdakı şəkildədir:

- təhlükəsiz şəraitin və sağlam mühitin yaradılması üçün zəruri olan təhlükəsiz avadanlıqların, əmək alətlərinin və materialların təmin edilməsi;
- təhlükəsizlik qaydalarına düzgün riayət olunması, bünların Monitorinqi və bu qaydaların bütün əməkdaşlara izah edilməsi;
- tibbi xidmət, istehsalat gigiyenası və işçilərin sağlamlığının mühafizəsi ilə bağlı xüsusi proqramların həyata keçirilməsi;
- işçilərin həm iş vaxtı, həm də asudə vaxtda sağlam həyat tərzinə həvəsləndirilməsi;
- bədbəxt hadisələrin və istehsalat zədələrinin minimuma endirilməsi məqsədilə təhlükəsizlik sisteminin daima təkmilləşdirilməsi.

Kommersiya sirri sayılan hər hansı texniki, maliyyə və digər məlumat, məsələn, yalnız xidməti istifadə üçün təyin olunmuş məlumat məxfi məlumat hesab edilir. Bu siyahıya həmçinin şəxsi xarakterli məlumatlar, şirkətin müştəriləri

haqqında qeydlər, şirkətin vəzifəli şəxsinə məlum olan şirkətin işçi heyəti haqqında məlumat, eləcə də ölkənin təhlükəsizliyi ilə bağlı məlumatlar daxildir.

Keyfiyyətli məhsul və xidmətlər təklif edən rəqabət qabiliyyətli hər bir şirkətdə rəhbərlik məlumatların kənara sızmasının qarşısını ala bilən və məxfiliyə yardım edən sərt qanunlar təyin edir. Həm etik və həm də işgüzarlıq baxımından əməkdaşlar tərəfindən məlumatın, xüsusilə də şirkətin potensial imkanları və zəif cəhətləri, o cümlədən bazara çıxarılacaq yeni məhsulu və ya xidmətləri haqqında məlumatın şirkətdən kənara çıxarılması yolverilməzdir. Bir sözlə, buna rəqib şirkətlər üçün dəyərli və şirkətin iflasına səbəb ola bilən hər bir məlumata aiddir. Eləcə də şirkət işçilərinin məxfi məlumatı öz şəxsi məqsədləri üçün istifadə etmək və onu üçüncü tərəfə ötürmək hüququ yoxdur. İşçi işdən azad olduqda bütün məxfi məlumatlar, sənədlər şirkətə qaytarılmalıdır.

Bir çox şirkətlərdə məxfi məlumatlara dair qaydalar aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilir:

Məxfi xarakterli məlumatın digərlərinin görə biləcəyi yerlərdə, məsələn, iclas zalında, qəbul otağında və ya işçinin stolu üstündə saxlanması qadağandır;

Kənar şəxslərin nəzarətsiz ofis otaqlarında hərəkət etməsi qadağandır; Şirkət və ya ona tabe olan müəssisələr, şirkətlər haqqında məxfi məlumatın dostlara və ya ailə üzvlərinə verilməsi qadağandır;

Şirkətin dəhlizində, liftdə, qəbul otağında, xüsusən də ictimai yerlərdə, avtobus, metro, dayanacağında və s. məxfi məlumatın müzakirəsi qadağandır;

İstənilən informativ xarakterli sorğular, məsələn, jurnalistlər, maliyyə təhlilçiləri, müstəqil ekspertlər tərəfindən verilən sorğular şirkətin ictimaiyyətlə əlaqələr şöbəsinə yönəldilməlidir.

Bu prosedurlar ilk baxışda sərt və bürokratik görünür, amma onlar şirkətin sərt rəqabət mübarizəsində davam gətirməsi və davamlı fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün yetərinə səmərəlidir. Azərbaycanın indiki gerçəkliyində iri şirkətlərin az olması və bu şirkətlər arasında ciddi rəqabətin olmaması səbəbdən bu problem o qədər də ciddi deyildir. Lakin çoxmilyonlu kontaktlar bağlayan ARDNŞ

(Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti) tipli təşkilatlar üçün bu problem tam ciddiliyi ilə qəbul edilməlidir.

Peşəkarlıq və şəxsi mövqeyindən asılı olmayaraq bütün əməkdaşlar bir-biri ilə daim qarşılıqlı münasibətdədirlər. İşçinin etibarlı adı və xüsusən də şirkətin nüfuzu həmin şəxsin başqaları ilə (məsələn: həmkarları, istehlakçılar, məsləhətçilər, satıcılar, təchizatçılar, reklam mütəxəssisləri, hətta ailəüzvləri, dostları) münasibət qurma bacarığından çox asılıdır. Bu münasibətlərdə obyektivlik, bitərəflik amili də mühüm rol oynayır. İş yerində bu anlayışlarariayət olunmadıqda maraqların münaqişəsi yaranır, yəni işçinin şəxsi və xidməti maraqlarının toqquşması baş verir.

Maraqların münaqişəsinin bir neçə növü mövcuddur. Ən geniş yayılmışlara bunlar aiddir: tərəfdaşlarla münasibətlərdən şəxsi mənfəətin götürülməsi imkanı, müəyyən qərarların qəbuluna təsir göstərilməsi məqsədilə şəxsi əlaqələrdən istifadə etmək; eyni zamanda rəqib şirkətə işləmək, təchizatçı firmalarla yaxın və qohumluluq əlaqələri, rəqib şirkətlərlə əlaqələr və s.

Psixoloji araşdırmalar aşkarlayıb ki, münaqişələrin səbəbləri əsasən aşağıdakı zəmində törəyir:

Təşkilatın idarəetmə qurumunun işində ciddi çatışmazlıqların olması;

İşçi heyətin hüquq və vəzifələrinin dəqiq müəyyən edilməməsi;

İş rejiminin qeyri-ahəngdar və qeyri-sabit olması;

İşçi heyətin maddi cəhətdən təmin olunmaması və bunun nəticəsi kimi iş üçün stimulun olmaması;

İşçi heyətin əməyinin düzgün qiymətləndirilməməsi;

Peşəkarlıq, fərdi, yaş və digər fərqlər səbəbindən psixoloji uyğunsuzluğun olması;

Formalaşmış davranış normalarının pozulması, işçi heyətin müxtəlif kateqoriyaları arasında ixtilafların olması.

Xarici şirkətlərin etik kodekslərində maraqların münaqişəsi xüsusi bölmədə qeyd edilir və hər bir konkret halda şirkət işçilərinin necə rəftar etməli olduqları

izah edilir. Bütün bu kodeksləri ümumiləşdirmək əsasında maraqların münaqişəsi ilə bağlı aşağıdakı nümunələri göstərmək olar:

Hədiyyələr və suvenirlərlə bağlı qaydalar

Adətən şirkətlər aşağıda qeyd edilən bəndlər istisna olmaqla hədiyyələrin qəbulunu qadağan edir:

- işgüzar şəraitdə verilən və şirkətin emblemi olan hədiyyələr, məsələn, qol saati, qələm, qalstuk, köynək və s.;
- reklam kampaniyası zamanı şirkətlər tərəfindən təqdim edilən ucuz əşyalar;
- xeyriyyəçilik məqsədilə edilən ianələr;
- dəyəri müəyyən məbləğdən artıq olmayan əşyalar.

Şirkət əməkdaşlarının və onların ailə üzvlərinin nominal dəyərdən artıq olan və ya verilən hədiyyənin məbləği qədər hədiyyə təqdim etmək imkanı yoxdursa, şirkətin real və potensial müştərilərindən kompensasiya, avans, borc ummamalı və ya qəbul etməməlidirlər.

Məhsul və xidmət təchizatçısı olan şirkətlərlə yaxınlıq və qohumluq əlaqələri.

İşçinin və ya şirkət rəhbərinin məhsul və xidmət təchizatçısı olan şirkətlərlə yaxınlıq və qohumluq əlaqəsi də maraqların münaqişəsinə səbəb ola bilər. Məsələn, şirkətin işçisi (rəhbəri, meneceri, şöbə müdiri) biznesin maraqları naminə yox, şəxsi mənfəət əldə etmək məqsədilə reklamla bağlı məsələləri dostunun, qohumunun və ya tələbə yoldaşının reklam firmasına həvalə edirsə bu etik normalara və azad rəqabət prinsiplərinə ziddir. Amma bu söyləmələr dostunuzun və ya qohumunuzun işlədiyi firma ilə işgüzar münasibətlərin qurulmasının yolverilməzliyi demək deyildir. Həmin firma ilə əməkdaşlığın məqsədəuyğunluğu məntiqlə əsaslandırılıbsa, firmanızın rəhbərliyinin Sizin qeyri-xidməti əlaqələrinizdən xəbəri varsa və buna etirazı yoxdursa belə təcrübə qadağan deyildir, çünki heç nəyi dəyişmir. Eyni zamanda da həmin fakt maraqların münaqişəsi kimi qiymətləndirilir. Azərbaycan reallığında bu prinsiplər hələ də işləmir. Yerli müəssisələr tərəfindən istənilən sifarişin tanışların və ya qohumların

işlədiyi firmalara verilməsi adi hal kimi qəbul edilir. Bu əməli edən adamlar «Xeyri başqasına verməkdənsə özümünkünəverim» prinsipini üstün tuturlar. Digər tərəfdən belə hərəkətlər Azərbaycanda hələ kövrək olan sahibkarlıq nümayəndələrinin tanış olmayan firmalarla işgüzar əlaqələrə şübhəli və inamsız baxışları ilə də izah edilə bilər.

3. İşçinin eyni zamanda rəqib şirkətdə işləməsi

Şirkətdə istənilən vəzifədə işləyən əməkdaş müəyyən məlumata malikdir və bu məlumat rəqib şirkət üçün çox dəyərlidir. Bu nöqtəyi nəzərdən işçinin eyni zamanda rəqib şirkətdə işləməsi maraqların münaqişəsinə səbəb ola bilər.

Əlbəttə ki, qovulan bu qaydanın özündə də istisnalar vardır. Məsələn: əgər işçi şirkətdə kompüter proqramçısı işləyirsə və günün digər hissəsində restoranda gözətçi işləyirsə, bu etik baxımdan qəbul ediləndir və maraqların münaqişəsini doğurmur. Ümumiyyətlə işçinin 1-ci iş yerində gördüyü iş onun 2-ci işini şübhə altına almırsa və bu iş fərqlidirsə bu normal sayılır. Lakin bütün hallarda işçi işlədiyi digər yer haqqında öz rəhbərinə məlumat verməlidir.

AR-nın əmək qanunvericiliyi bu qaydaların çoxunu özündə ehtiva etməsinə baxmayaraq, etik kodekslərdəki bəzi məqamları nəzərdə tutma bilmir, məsələn, iş geyiminin üslubunu.

2.3. Müştərilərlə münasibətlərin qurulması texnologiyası

Sərt rəqabət şərtləri baxımından hər bir şirkət çalışır ki, göstərdiyi xidmət və istehsal etdiyi məhsul istehlakçıların istək və tələblərinə tam cavab versin. Heç bir şirkət istəməz ki, müştərilərini itirsin. Hazırda mövcud müştərilərin saxlanması sərmayələr bahasına başa gəlir. Bütün dünyada mütəxəssislər müştərilərin davranışını, məhsula və ya göstərilən xidmətə olan münasibətini, eləcə də onun nə üçün məhz müəyyən məhsula üstünlük verməsinin səbəblərini araşdırırlar. Bütün bu cəhdlərə baxmayaraq müştərilərin qazanılması ilə bağlı resept mövcud deyildir. Belə bir reseptin tapılması da yəqin ki, qeyri- mümkündür. İnsan psixologiyasının fərdi xarakter daşdığı nəzərə almarsa adamların davranışını qabaqcadaq 100% tam müəyyən etmək çox çətinidir. Lakin, o da sübut edilib ki, bütün insanlar yaxşı xidmət və münasibətə heç də biganə deyildirlər.

Digər tərəfdən hər bir istehlakçı keyfiyyətli məhsul və xidmət seçimini etmək hüququna malikdir. Maraqlı gəlməli faktıdır ki, hələ 1960-cı illərdə istehlakçıların hüququnu qoruyan yalnız bir neçə qanun mövcud olub. Keçən əsrin ikinci yarısından istehlakçılar (müştərilər) zərərli məhsul istehsal edən istehsalçıları məhkəməyə vermək hüququna malik olmayıblar.

Sonralar bu prinsiplər daha genişlənərək Qərbdə istehsalçı ilə istehlakçı (müştəri) arasındakı qarşılıqlı münasibətləri bazasını formalaşdırdı. Azərbaycanda indi Azad İstehlakçılar Birliyi mövcuddur və o, bu istiqamətdə müəyyən addımlar atır.

Bu fəsilə biz sahibkarların müştərilərlə münasibətlərinin təbiətinə nəzər salacağıq, eyni zamanda biznesin müştərilər qarşısındakı öhdəliklərini təhlil edəcəyik. Şübhəsizdir ki, bu öhdəliklərin çox geniş sahəni əhatə etdiyini və hər bir hal üzrə spesifik münasibətlərin mövcudluğunu (belə ki, peşəkarların, məsələn, hüquqşünaslar, həkimlər, müəllimlər, auditorlar, memarlar, məsləhətçilər və başqalarının öhdəlikləri öz səciyyəvi xüsusiyyətlərinə görə digərlərindən

fərqlənir) nəzərə alaraq biz yalnız ümumən qəbul edilmiş prinsiplərə nəzərsalacağıq.

Dünya praktikasında biznesin müştərilər qarşısında 7 əsas öhdəliyi müəyyən edilmişdir və bu öhdəlikləri həmçinin peşəkar işçilərə də şamil etmək mümkündür. Bu öhdəliklər aşağıdakılardan ibarətdir:

- düzgünlük;
- səriştə;
- öhdəliklərin yerinə yetirilməsi;
- müştərilərə qayğı;
- müştərilərə loyallıq/sadiqlik;
- ədalət;
- məxfilik prinsipinə riayət olunması.

Müştərilərlə münasibətlərdə düzgünlük

Sahibkarlar öz müştəriləri ilə münasibətdə düzgünlüyü əsas götürməli və müştərinin etimadını qazanmalıdırlar. Yuxarıdakı halda düzgünlük müştərinin cibinə girməmək və onu aldatmamaq kimi başa düşülməlidir. Sahibkar və ya xidmət sahəsində işləyən şəxs müxtəlif üsullarla (məsələn: mağazada pulun qalığını müştəriyə qaytarmaq və ya malın keyfiyyəti haqqında səhv məlumat vermək) müştərini aldatmağa çalışarsa bu etik normalar baxımından düzgün deyildir. Belə hərəkət əks təsir doğurur. Aşağıda qeyd edilən kimi, müştəri aldadıldığını hiss etdikdə həmin istehsalçıya, mağazaya və ya xidmət obyektinə bir daha müraciət etmir.

Müştərilərə münasibətdə səriştəlik

Xidmət göstərən şəxsin səriştəli olması müştərilər üçün çox əhəmiyyətlidir. Belə ki, xidmət göstərən şəxs düzgün, səmimi, qayğıkeş, loyal və ya ədalətli ola bilər, amma onun səriştəsi yoxdursa o, bu işi görə bilməyəcəkdir. Belə halda xidmət göstərən tərəf bu işdə səriştəli olmadığını müştəriyə bildirməli və ona bu sahədə daha təcrübəli olan şirkətlərə müraciət etməsini məsləhət görməlidir.

Öhdəliklərin yerinə yetirilməsi

Sahibkar öz üzərinə götürdüyü öhdəlikləri vaxtında və vicdanla yerinə yetirməlidir. Müəssisə keyfiyyətli xidmət göstərə və əla məhsulla təchiz edə bilər, amma vəd olunmuş vaxtı poza da bilər. Bu halda müəssisə müştərilərin qarşısında öhdəliklərini yerinə yetirmir.

Müştərilərə qayğı

Biznes sahibləri öz müştərilərinə daima qayğı bəsləməlidir. Xidmət göstərən tərəf yüksək keyfiyyətli xidmət təklif edə bilər, lakin həmin tərəf müştəriyə lazımı qayğı göstərə bilmirsə, o tezliklə öz müştərilərini itirə bilər. Qayğı dedikdə, müştərilərin ehtiyac və tələblərinə daim diqqətli olmaq, uyğun məhsul və xidmət seçimində məsləhət vermək və yardım göstərmək, keyfiyyətsiz və ya uyğun olmayan malın və xidmətin alınmasından çəkindirməyi nəzərdə tutulur. Belə qayğını hiss edən müştəri istehsalçıya etibar edəcək və onun uzunmüddətli müştərisinə çevriləcəkdir. Təsadüfi deyildir ki, bir çox məşhur şirkətlər müştərilərinə qayğı göstərməyi özlərinin əsas missiyasına daxil etmişlər.

Müştərilərə loyallıq (sadiqlik)

Biznes sahibləri ilk növbədə müştərilərinin ən ümdə maraqlarını qorumaq və ona sadıq olmalıdırlar. Müştərinin maraqlarından çıxış etməmək ilk növbədə müştəri ilə istehsalçı arasında olan etibarlı münasibətlərə xələl gətirə bilər. Loyallıq daha çox yüksək intellekt tələb edən peşə nümayəndələrinə xas olan keyfiyyətdir. Məsələn, hüquqşünaslar və həkimlər bütün maraqlı tərəflərlə münasibətlərdə öz müştərilərinin maraqlarına üstünlük verməlidirlər.

Müştərilərlə münasibətdə ədalət

Müştərilərlə münasibətdə ədalət prinsipinin əsas qayəsi xidmətlərin irqindən, milliyətindən, etnik və ya cinsi mənsubiyyətindən asılı olmayaraq bütün müştərilərə bərabər göstərilməsidir. Burada nəinki sadəcə xidmət, yüksək keyfiyyətli xidmət nəzərdə tutulur. Əədalət prinsipi peşəkar işçilər, məsələn, həkimlər, hüquqşünaslar, müəllimlər üçün çox mühüm kateqoriyadır. Məsələn, Hippokrat Andı içmiş həkim xəstənin dərsinin rəngindən, yaxud varlı-kasıb olmasından asılı olmayaraq ona ilkin tibbi yardım göstərməlidir. Çərçivədəki suala

gəldikdə isə bu prinsip körpəli qadına, qocalara xüsusi hörməti tələb edən mentallığımızla ziddiyyət təşkil edə bilər. Bu problemnəticədə daha ətraflı müzakirə olunacaqdır.

Müştərilərə münasibətdə məxfilik prinsipi

Məxfilik müştərinin başlıca hüquqlarından biridir. Bir çox ölkələrin səhiyyə sistemində xəstənin diaqnozunun anonim saxlanılmasına zəmanət verilir. Müştəri haqqındakı məlumatın məxfiliyi şirkətin satış dövriyyəsi və maliyyə daxilolmaları haqqındakı məlumatın məxfiliyi kimi vacib bir sirr sayılır. Bir çox iri şirkətlərdə məxfilik elə bir mühüm məsələyə çevrilmişdir ki, həmin şirkətlər öz işçilərinə müştəri ilə olan əlaqələrini ictimaiyyət qarşısında açıqlamağı qadağan edir. Bir çox peşəkar mütəxəssislər müştərinin şəxsiyyətinin gizli saxlanılmasına daha ciddi zəmanət verir. Məsələn, Qərb bank sistemində müştərinin şəxsiyyətinin və bank məxfiliyinə yüksək zəmanət verilir və hətta hər hansı bir X şirkətinin bankın müştərisi olması faktını açıqlamaq (barəsində məhkəmə qərarları olan hallar istisna olmaqla) qadağan edilir. Konsaltinq şirkəti tərəfindən öz müştərisi haqqındakı məlumatın müştərinin rəqibinə ötürülməsi vicdansız hərəkət hesab edilir.

Azərbaycanda işgüzar tərəfdaşlar tərəfindən müştərilər haqqında məlumatın məxfiliyi şərtlərinə əməl olunmur. Müştərilər tərəfindən banklara təqdim edilən biznes planların digər müştərilərə ötürülməsi faktları mövcuddur. Azərbaycan banklarının əksəriyyətində müştərilərin məxfiliyinə zəmanət əməli sistem mövcud deyildir, bu isə Azərbaycan əhalisinin yerli banklara etibar etməməsinin səbəblərindən biridir.

İqtisadi fəallıq artdıqca və rəqabət kəskinləşdikcə Azərbaycan biznesi göstərilən prinsiplərə riayət olunmasına daha ciddi yanaşacaq.

Qeyd olunmalıdır ki, geniş yayılmış «müştəri həmişə haqlıdır» qaydasına baxmayaraq müştərinin də biznes qarşısında iki öhdəliyi vardır: sövdələrə əməl etmək; xidmət və məhsulların dəyərini vaxtında ödəmək.

2.4 Zahirî korporativ etikanın problemləri

Müasir cəmiyyətimizdə inam, düzgünlük və həqiqət kimi başlıca əxlaqi dəyərlərin getdikcə sarsılması təəssüflə etiraf edilməlidir. Buna görə də gündəlik həyatımızda müxtəlif yalan, dələduzluq və fırıldaqla üzləşməli oluruq. Dövrü mətbuat belə faktları müntəzəm işıqlandırır. Hər gün həm məişətdə, həm də biznesdə yalandan istifadə edib mənfəət götürmək istəyənlərin sayı günü-gündən artır. Bəs yalanın kökü nədədir? Nə üçün insanlar yalan danışirlar? Əlbəttə biz problemin psixoloji və fəlsəfi köklərini araşdırmaq niyyətində deyilik. Məqsədımız biznes aləmində yalanın ümumi formalarını və xüsusiyyətlərini aşkar etmək və onun hansı mənfəəti nəticələrə gətirib çıxaracağını öyrənməkdir.

Yalanın əsas məqsədi həqiqəti gizlətməklə, yaxud məlumatı saxtalaşdırmaqla gündəlik ünsiyyətdə və biznes sövdələşmələrində qarşı tərəfə üstün gəlmək, nüfuz və gəlirə nail olmaqdır. Biznes aləmində yalan və kələk əsasən saziş bağlanan prosesdə istifadə edilir. Yalan obyektiv reallığa kölgə sala (məsələnin əsas səbəbinin gizlədilməsi), real seçimlərdə qeyri-müəyyənlik yarada (digər seçimlərin edilməsində maneənin qəsdən yaradılması), şübhəli işi etibarlı iş kimi qələmə verə, xərcləri azalda və gəlirləri süni şişirdə bilər. Yalanın forma və üsulları müxtəlifdir:

- a) Uydurma (blef) - qarşı tərəf yalan vədlər vermək və olmayan şeyləri həqiqət kimi göstərmək.
- b) Saxtalaşdırmaq - yanlış məlumatı həqiqət kimi təqdim etmək.
- c) Aldatmaq - qəsdən səhv dəlillər təqdim etmək vasitəsilə müsaibə yanlış nəticələr çıxarmağa məcbur etmək.
- d) Məlumatın gizlədilməsi - həqiqətin yalnız bir hissəsini təqdim etmək.

Məlumatı bu və ya digər dərəcədə saxtalaşdırmağa cəhd edən şəxs bu mələlin hansı mənfəəti nəticələrə gətirib çıxaracağını anlamalıdır. Biznes aləmində yalan yalnız qısamüddətli nəticələr verə bilər....

İşgüzar aləmdə yalanla bağlı yazılmamış sərt qaydalar mövcuddur. Kələkdən istifadə edən şəxs bilməlidir ki, aldatdığı insanların inamını itirə bilər. Bir dəfə

aldanmış tərəf növbəti dəfə həmin şəxsə hər hansı bir xidmət üçün müraciət etmir. Eyni zamanda yalan və fırıldaqla məşğul olan tərəfin əməlləri biznes dairələrində çox sürətlə yayılır və həmin şəxsin yenidən inam qazanıb düzgün biznes fəaliyyəti göstərməsi demək olar ki, mümkün deyildir. Həmin şəxs nəinki biznes dairələrindən, həmçinin cəmiyyətdən də təcrid oluna bilər. Etik davranış normaları baxımından yalan heç vaxt qəbul edilməmişdir.

Lakin elə hallar da vardır ki, yalana bəraət qazandırmaqoolar. Məsələn, düşmən ölkəyə münasibətdə aldadıcı taktikadan istifadə etmək, düşməne çaşdırıcı məlumat vermək məqsədilə hərbi qüvvənin yalandan şişirdilməsi, düşmənin qüvvələri və zəif cəhətləri haqqında məxfi məlumatın əldə edilməsi etika nöqtəyi-nəzərindən qəbul ediləndir.

Qeyri-etik davranışa yalandan savayı, eləcə də vədin pozulması, fırıldaqçılıq və oğurluq daxildir.

Vədin pozulması, müqavilə şərtlərinə əməl edilməməsi

Vəd (söz vermək) - şəxsin bu və ya digər məsələyə münasibətini bildirən onun razılığının ifadəsidir. Hələ tarixən Azərbaycanda verilən sözə və onun əməl olunmasına çox ciddi fikir verilirdi. «Kişi sözü» ifadəsi də verilən sözün dəyərinin nə qədər yüksək olmasından xəbər verir. Vədinə pozan, sözünün üstündə durmayan və sözünü geri götürən şəxs kimi hesab edilmirdi. XX əsrin əvvəlində bütün biznes fəaliyyəti, sövdələşmələr kişi sözünün üstündə qurulurdu. Təəssüfedicidir ki, yeni bazar münasibətlərinə keçid adlandırdığımız bir dövrdə biznes aləmində bir çox iş adamları verdiyi sözə və hətta imzaladığı müqavilələrin şərtlərinə əməl etməkdən boyun qaçıırırlar.

Oğurluq

Bütün cəmiyyətlərdə və mədəniyyətlərdə ən murdar əməl sayılır. Oğurluq kiminsə mülkiyyətinə təcavüz etmək deməkdir. Demokratik cəmiyyətlərdə isə mülkiyyət hüququna xüsusi əhəmiyyət verilir və ona təcavüz bütün hallarda pislənir. Eləcə də dövlətin və özəl şirkətlərin mülkiyyətinin oğurlanması yolverilməzdir. Oğurlara heç bir cəmiyyətdə etibar yoxdur. Təəssüflə

etirafedilməlidir ki, oğurluğa alışmış bəzi şəxslər hətta yüksək maaşa və maddi təminatla baxmayaraq oğurluq edəcəklər və kiçik imkan düşən kimi hətta əhəmiyyətsiz bir şeyi də cırıqşdırmağa çalışacaqlar...

Fırıldaq və dələduzluq

Yalan kimi fırıldaq və dələduzluq da kələk və aldatmaq məqsədilə işlədilir. Yalandan fərqli olaraq fırıldaq və dələduzluq daha çox konkret əməllərlə bağlıdır. Yalana inanmaq, yaxud inanmamaq olar. Fırıldaq və ya dələduzluqla qarşılaşan şəxs aldadılmaq təhlükəsilə üzləşir. Məsələn; Sizin satın aldığınız maşının spidometrində 40.000 km rəqəmi qeyd olunub. Amma həqiqətdə isə bu rəqəm Sizə avtomobili satan şəxs tərəfindən dəyişdirilib, əslində avtomobil 140.000 km yol keçib. Bu zaman biz dələduzluqla qarşılaşmış oluruq.

Fırıldaq və dələduzluq müxtəlif formalarda mövcud ola bilər. Bununla bağlı səciyyəvi vəziyyətlər bunlardır: vergi məbləğinin düzgün göstərilməməsi, biznes fəaliyyəti ilə bağlı rəqəmlərin saxtalaşdırılması (məsələn, xərcləri şişirdilməsi), bazarda çəkidə aldatmaq, vaxtı ötmüş malların tarixinin saxtalaşdırılması, sığorta almaq məqsədilə yalan məlumatların verilməsi, işə daxil olarkən saxta sənədlərin təqdim edilməsi və s.

Yalan və hiylədə olduğu kimi fırıldaq və dələduzluq da insan münasibətlərində olan qarşılıqlı inamı sarsıdır. Fırıldaq və dələduzluqla məşğul olan şəxs bu əməlini uzun müddət görə bilmir. Belə ki, onun bu əməllərinin üstü çox tez açılır. Bu halda həmin şəxs etibarını itirir və bir daha onu bərpa edə bilmir.

Azərbaycan reallığında fırıldaq və dələduzluqla bağlı çoxlu misallar mövcuddur. İnsanların etibarından və bəlkə də cahilliyindən sui-istifadə edən fırıldaqçılar tezliklə qanun qarşısında cavab verməli, yaxud ölkədən qaçmaq məcburiyyətində olmuşlar.

Şirkətin intellektual mülkiyyəti

Bu məsələyə keçməmişdən əvvəl gəlin «mülkiyyət» anlayışını nəzərdən keçirək. Formasiyadan və dövlət quruluşundan asılı olaraq mülkiyyətin hüquqi

formaları müxtəlifdir. Növündən asılı olaraq mülkiyyət maddi (daşınan və daşınmaz əmlak) və qeyri-maddi formalara ayrılır.

İntellektual mülkiyyət qeyri-maddi mülkiyyət formasıdır və intellektual hüquqla qorunur. Bu mülkiyyət digərlərindən fərqlənir. İntellektual mülkiyyətin qorunması da digərlərindən fərqlidir və o, daha mürəkkəbdir. Təəssüf ki, müasir dünyamızda hər hansı bir ideyanın, fikrin və ya yazı məhsulunun oğurlarınaq mənimsənilməsi daha geniş yayılmışdır. Burada problem ondadır ki, həmin məhsulun kimə məxsus olmasını sübut etmək çətindir və ona uzun vaxt tələb olunur. Digər tərəfdən hər hansı bir ideyanın digər insanda da yaranması ehtimalı böyük olduğundan mürəkkəbləşir. Lakin bütün dünyada intellektual mülkiyyətinin qorunmasının mexanizmləri mövcuddur. Bunlar müəlliflik hüququ, patentlər və istehsalat sirlərinin mühafizəsi vasitələridir.

Müəlliflik hüququəvvəllər yazılı formada olan məhsullara şamil edilirdisə, indi onun təsir dairəsi daha da genişləndirilərək idayenan digər ifadə formalarına, məsələn, incəsənət əsərlərinə, kino, video, audit informasiyaya və kompüter proqramlarına aid edilməkdədir. İnkişaf etmiş ölkələrdə müəlliflik hüququ müəlliflik ömrünün sonunadək və ondan sonra 70 il ərzində qorunur. Bu müddət ərzində heç bir kəs müəyyən edilmiş şərtlər çərçivəsində, müəllifin yaxud bu hüququn digər sahiblərinin, məsələn, vərəsələrinin razılığı olmadan həmin məhsulu nə çap edə, nə də istifadə edə bilməz.

Təəssüfedicidir ki, Azərbaycanda bütün sahələrdə müəllif hüquqlarının pozulması faktlarına tez-tez rast gəlinir. Bu daha çox şou-biznesdə özünü daha qabarıq göstərir. Biz dükanlarda lisenziyasız pirat audio, video kasset və CD disklərinin satılması faktlarına artıq adət etmişik.

Patentlər - müəlliflik hüququndan fərqli olaraq mülkiyyətin deyil, kəşfin hüququnu qoruyur. Patent öz müddəti vardır və alındığı gündən 20 il ərzində etibarlıdır. Bu müddət bitdikdən sonra həmin məhsul ictimai istifadəyə verilir. 20 il ərzində patent sahibinə ondan yalnız öz maraqları üçün istifadə etmək hüququ verir. Həmçinin patent sahibi bu kəşfini digərlərinə sata bilər və ya ondan istifadə

üzrə lisenziya verə bilər. Patent hüququ hətta kəşfin tərkibhissələrinin müəyyən edilməsini qadağan edir.

İstehsalat sirləri- müəlliflik və patent hüququndan fərqli olaraq açıqlanmır və bu sirlər açıqlanarsa, onlar artıq sirri hesab edilmir və qanunla qorunmur. Adətən hazırlanma mərhələsində olan məhsul istehsalat sirri adlanır. Daha sonra isə patent hüququ ilə qoruna bilər. Bir neçə şirkət eynicinsli məhsulun hazırlanması ilə məşğul ola bilər və işi birinci qurtarmaq və patent olmaq üçün yarışa bilərlər. Lakin hələlik bu işlər gizli aparıldığından istehsalat sirləri həm hüquqi və həm də etik baxımdan qorunur.

Ticarət markası- ticarət markası, əmtəə nişanları da istehsalat mülkiyyətinə aiddir. Müəssisə marketinq strategiyasını işləyib hazırlayarkən istehsal etdiyi malın üzərinə ticarət markası və əmtəə nişanları vurur. Bu nişanlar müəssisənin intellektual mülkiyyəti hesab edilir və qanunla qorunur.

Reklamda həqiqilik

Yəqin ki, TV, radio və mətbuatda, eləcə də küçədə insanı bezdirən reklam çarxlarına, lövhələrinə və ya elanlara hər gün rast gə bilərsiniz. Hər bir istehsalçı öz məhsulunu istehsal etdikdən sonra onun reklam edilməsini və marketinqinin aparılmasını zəruri sayır. Təəssüf ki, bir çox sahibkarlar reklam kampaniyalarının aparılmasında çox vaxt qeyri-etik üsullardan istifadə edirlər. Bu isə cəmiyyətdə zövqsüzlüyün formalaşmasına, hətta istehlakçıları bu və ya digər məhsulun alınmasında aldadılmasına, hətta fikrinin zorla müəyyən məhsul növünə yönəldilməsinə səbəb olur.

Bu məsələyə işgüzar etika nöqteyi-nəzərindən baxaq. Reklamın əsas məqsədi məhsulun satışına şərait yaratmaqdır. Əlbəttə ki, reklamın əsas məqsədi məlumatın təqdimatıyla bitmir. Reklam həmçinin ictimaiyyətdə müəyyən rəy formalaşdırır və məhsul istehsalçısı istehlakçıları məhz onun məhsulunu almağa şirnikləşdirir, o cümlədən, özünə qarşı müsbət rəy formalaşdırmağa çalışır. Başqa sözlə desək, reklam eyni zamanda inandırmaq və təlqin etmək funksiyasını daşıyır. Bu bölmədə biz 3 qeyri-etik üsulu nəzərdən keçirməyə çalışacağıq:

- Saxta, yalan və insanı çaşdıran reklam;
- İnsanların hissləri ilə oynayaraq reklam üsullarından istifadə etməklə müəyyən məhsulun alınmasına təhrik;
- Reklamın yolverilməz üsullarının istifadəsi.

Bir çox reklamlarda deyilənlər həqiqətdən daha çox yalana yaxın olur. Əgər reklamda yalan məlumat verilir və onun əsas məqsədi insanları çaşdıraraq potensial müştəriləri aldatmaqdırsa, belə reklamın edilməsi əxlaqsızlıqdır. Çünki reklam agentliyi yalana əl atır, bu isə heç bir əxlaqa sığmır. Məsələn, reklam bazarında satılan müxtəlif qida məhsullarının - müxtəlif yağ, süd, kolbasa, sərinləşdirici içkilər və sairənin tərkibi haqqında bir çox məlumatlar həqiqətə uyğun deyildir və belə reklam alıcıların aldadılmasına yönəldilmişdir.

Bəzi reklam növləri də vardır ki, onlar heç bir söz söyləmədən insanları aldadır. Alıcılar məhsulun qabı üzərinə vurulan təsvirə görə onun keyfiyyəti haqqında müəyyən fikir yürüdürlər və hesab edirlər ki, bu təsvir qabın içindəki məhsul ilə eynidir. Lakin biz dəfələrlə bunun əksinin şahidi oluruq. Məsələn, toyuq bulyonu adlanan və qabı üzərində nəfis toyuq suyu şəklində əks olunan məhsulun tərkibində toyuqdan savayı nə desən tapmaq olar. Belə reklam heç bir əxlaq normalarına uyğun gəlmir.

Hətta yalan məlumatlar və ya təsvirlər vermədən də bəzi reklam növləri müştəriləri aldada və ya çaşdırı bilər. Belə reklam qəsdən elə tərzdə deyilir ki, normal insan onu tez qavrayır və tamamilə yanlış nəticə çıxarır. Bu reklam növünün müəllifləri günahı özlərində deyil, onu düzgün qavramayan şəxslərdə görürlər. Bu iddialarda qismən razılaşmaq olar. Məsələn, bir çox bitki yağı istehsalçıları məhsullarının üstün cəhəti kimi tərkibində xolesterinin olmamasını qeyd edirlər. Bu həqiqətdən də belədir lakin, kimyadan az məlumatı olan istehlakçı da bu məhsulun keyfiyyəti haqqında yanlış təsəvvür (xolesterin yalnız heyvan mənşəli yağlarda mövcud olur və o, bitki yağında sadəcə ola bilməz) yaranır. Amma reklamçılar bunu qəsdən edirlər və bu reklamın nəticəsi açıq-aydın görünür.

Bu heç bir əxlaq normalarına sığmır, çünki belə reklam yalan söyləmirsə də, amma kütləni çaşdırır.

Müəyyən məhsulun reklamı vasitəsilə insanların iradəsinə təsir göstərmək də etika prinsiplərinə ziddir. Davranış normaları aldatma, yalan, hiylə kimivəsithlə insanı hər hansı əməllərə təhrik etməyi və insan iradəsinə təsir etməyi əxlaqsızlığın təzahürü kimi qiymətləndirir. Bəs, reklam vasitəsilə insan iradəsinə və davranışına təsir etmək mümkündürmü?

Bir sıra psixoloji testlər sübut edir ki, insan şüuruna vizual və verbal (şifahi) informasiya ilə yanaşı təhtəşüur da təsir edir. Reklamçılar istənilən informasiyanı musiqi klipinə, kinofilmə, televiziya verilişinə və melodiya daxil edə bilər. Bu məlumatları qavrayan insan zahirən onu reklam hesab etməyə bilər, amma həmin informasiya onun yaddaşına yazılır. Belə reklam «subliminal» adlanır və bizdən asılı olmayaraq iradəmizə təsir edir. Əgər biz TV, radioda səslənən və ya qəzet və jurnallarda yerləşdirilən reklamlara rast gəldikdə kanalı və ya səhifəni çevirmək seçiminə malik oluruqsa, «subliminal» reklamlara münasibətdə bu mümkün deyildir. İnsan iradəsinə zidd olan belə reklamlar etik normalara uyğun deyildir. Hər gün uşaqlara ünvanlanmış reklam çarxlarını misal çəkmək olar, onlar konfet, saqqız, vitaminləri reklam edir. Təcrübəsiz və sadələvh, həqiqəti yalandan ayırd etməyi bacarmayan kiçik yaşlı uşaqlara ünvanlanmış bu reklamların əsas hədəfi onların valideynləridir. Əsas məqsəd budur ki, uşaqlar valideynlərini reklam edilən bu və ya digər məhsulu almağa məcbur etsinlər. Belə reklamlar nə dərəcədə etik normalar baxımından düzgündür və uşaq vasitəsilə valideynin iradəsi təsir göstərmək hansı əxlaqa sığır?

Bəzi reklamlar qeyri-peşəkarcasına çəkildiyi üçün insanlarda zövqsüzlüyü formalaşdırır və mənfi hisslər oyadır. Azərbaycan bazarında reklam edilən və əvvəldən uğursuzluğa düşər olan Uruqvay yağını misal çəkmək olar. Nəticədə həm reklam həm də əmtəə bizim bazardan çıxmış oldular.

Azərbaycanın reklam bazarına daxil olan məhsullar, adətən xarici dildən tərcümələrdir. Keyfiyyətsiz tərcümə, xalqımızın ənənələrinə və əxlaq normalarına

etinasızlıq reklam edilən məhsulun uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Məsələn, yuyucu tozun reklamının süjet xətti belə qurulmuşdur: gəlin öz qaynanasını reklam edilən yuyucu tozdan istifadə etmədiyinə görə kobudcasına tənbeh edir. Bununla yanaşı gənc qadın qaynanasını istəyir. Belə hal Azərbaycan mentalitetinə nə qədər uyğundur? Belə reklam hansı etik normala sığır?

Yuxarıda qeyd edilən bütün faktları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, qeyri-etik üsullardan istifadə edən reklamlar cəmiyyət tərəfindən mənfi qarşılanır və bu, reklamı təşkil edənlər üçün mənfi nəticələr verə bilər:

- Müştərilərin aldadılması nəticəsində müştərilər tərəfindən həmin məhsulun alınmasından imtina;
- Reklama çəkilən xərclərin puça çıxması;
- Məhsulun satış həcmnin azalması;
- Reklam edən şirkətin nüfuzdan düşməsi;
- İctimaiyyətdə aşağı səviyyəli zövqün formalaşması.

NƏTİCƏ

İşgüzar etiketin nəzəri və praktiki məsələlərinin öyrənilməsi bizə aşağıdakıları söyləməyə imkan vermişdir:

Menecmentin yeni üslubunu paradoksallığı ondan ibarətdir ki, hakimiyyətin verilməsi prosesi və köklü dəyişikliklərin həyata keçirilməsi öz-özlüyündə hakimiyyətdən qətiyyətlə istifadə etməyi tələb edir. İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi direktorun hakimiyyətini azaldır. Rəhbərliyin qeyri-mərkəzləşdirilməsi o deməkdir ki, hakimiyyət bütün firma üzrə əməkdaşlar arasında bölüşdürülür.

Menecerin psixoloji cəhətdən səlahiyyətli olması aşağıdakılarla bağlıdır:

1. Şəxsiyyətin özünü qiymətləndirilməsi və özünü təkmilləşdirilməsi üçün biliyi olması və buna cəhd göstərməsi ilə, özünə qiymət vermə kifayət qədər yüksək olmalıdır. Əks halda rəhbərin yaxşı işləmək üçün inamı olmayacaqdır. Eyni zamanda özünə qiymət vermə adekvat (tam uyğun) olmalıdır, çünki belə olmasa özünə həddən artıq inamla qüsursuzluq kompleksinin yaranmasına gətirib çıxarır.

2. İnsanlarla ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik və vərdişlər kompleksinə yiyələnmək ilə, rəhbərin kommunikativ səriştəliliyi səmərəli fəaliyyət göstərməsinin mütləq (qəti) şərtidir.

3. Təbəçilikdə olanları tərbiyə etmək funksiyasını reallaşdırmaqla əlaqədar olan psixo-pedaqoji səlahiyyətliklik ilə;

4. Kollektivin fəaliyyət göstəricisinin psixoloji qanunauyğunluqlarını bilməklə. Rəhbər yalnız kollektivlə öz münasibətlərini savadlı şəkildə qurmamalıdır. O, eyni zamanda firmada şəxslərarası və qrup münasibətlərini qiymətləndirməyi bacarmalı, münaqişələri həll etməyi bacarmalı və əməkdaşların münasibətlərini harmonikləşdirməlidir (ahəngdarlaşdırmalıdır).

Ünsiyyət bacarığı hər hansı şəraitə uyğunlaşmağa imkan verir. Bizdə işçilər ünsiyyətin əlaqələndirici (kommunikativ) tərəfinə lazımi əhəmiyyət vermədiklərinə görə çox şey itirirlər. Rəhbər həmişə üzdə olan şəxsdir. Ona görə də o, öz

hərəkətlərinə nəzarət etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmalı və işgüzar ünsiyyət etikasına riayət etməlidir. Rəhbər adamları özünə cəlb etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır, o, davranışı ilə özünə qarşı xoş münasibətlər, hörmət və etibar qazanmalıdır. Nəzakətli davranış tək cə etika ilə deyil, həm də rəhbər və işçi arasında müəyyən «məsafə»nin düzgün seçilməsində özünü göstərir.

Əxlaq insanın cəmiyyətdə düzgün davranışını əks etdirən fəlsəfi mücərrəd anlayış, abstraksiyadır. Hərəkətin düzgün və yanlış olmasına dair mühakimə çıxarmaqdan ötrü mənəvi dəyərlərdən (müəyyən sosial qrupda qəbul olunan mücərrəd mənəvi kateqoriyalar toplusu) ibarət olan mənəvi normaların tətbiq edilməsi zəruridir. Məsələn, ədalət, xeyirxahlıq, vicdan, ləyaqət və mənəvi prinsiplər (mənəvi dilemmaların həll edilməsi üçün qəbul olunan müəyyən anlayışlar və nəzəriyyələr). Məsələn, «Mən sənə qarşı, sən mənə etdiyin hərəkəti edə bilərəm».

Bu gün meyl etdiyimiz sivil bazar şəraitində işləyən bizneslər aşağıdakı mənəvi dəyərləri rəhbər tuturlar:

- qənaət və səmərə;
- gəlirin və ictimai ədalətin tarazlığı;
- qanun çərçivəsində fəaliyyət azadlığı və bazarın bütün iştirakçıları üçün bərabər imkanlar;
- digərlərinin azadlığına hörmət və onların qüsurlarına dözümlülük.

Bu baxımdan şirkət daxili etik problemləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- əməkdaşlarla aparılan işin qüsurları;
- maraqların münaqişəsi;
- məxfiliyə riayət edilməməsi.

İnsanlara düzgün rəhbərlik edilməsinin əhəmiyyətindən danışmaq, mənəcə lüzumsuzdur. Əməkdaşlar və ya insan resursları, müəssisənin ən mühüm komponenti və investisiyalarının ən mühüm sahəsidir.

Psixoloji araşdırmalarla müəyyən edilib ki, münaqişələrin səbəbləri əsasən aşağıdakı zəmində baş verir.

Təşkilatın idarəetmə qurumunun işində ciddi çatışmazlıqların olması;

İşçi heyətin hüquq və vəzifələrinin dəqiq müəyyən edilməməsi;

İş rejiminin qeyri-ahəngdar və qeyri-sabit olması;

İşçi heyətin maddi cəhətdən təmin olunmaması və bunun nəticəsi kimi iş üçün stimulun olmaması;

İşçi heyətin əməyinin düzgün qiymətləndirilməməsi;

Peşəkarlıq, fərdi, yaş və digər fərqlər səbəbindən psixoloji uyğunsuzluğun olması;

Formalaşmış davranış normalarının pozulması, işçi heyətin müxtəlif kateqoriyaları arasında ixtilafların olması.

Azərbaycanda işgüzar tərəfdaşlar tərəfindən müştərilər haqqında məlumatın məxfiliyi şərtlərinə əməl olunmur. Müştərilər tərəfindən banklara təqdim edilən biznes planların dair müştərilərə ötürülməsi faktları mövcuddur. Azərbaycan banklarının əksəriyyətində müştərilərin məxfiliyinə zəmanət əməli sistem mövcud deyildir, bu isə Azərbaycan əhalisinin yerli banklara etibar etməməsinin səbəblərindən biridir.

İqtisadi fəallıq artdıqca və rəqabət kəskinləşdikcə Azərbaycan biznesi göstərilən prinsiplərə riayət olunmasına daha ciddi yanaşacağıq.

Qeyd olunmalıdır ki, geniş yayılmış «müştəri həmişə haqlıdır» qaydasınabaxmayaraq müştərinin də biznes qarşısında iki öhdəliyi vardır: sövdələrə əməl etmək; xidmət və məhsulların dəyərini vaxtında ödəmək.

ƏDƏBİYYAT

1. Şahbazov K, Məmmədov M., Həsənov H. – Menecment, Bakı, 2007
2. Səfəraliyeva R. – İşgüzar etika. Bakı, 2006
3. D.Karnegi – Dostu necə qazanmalı və ətrafdakılara necə təsir göstərməli. Bakı, 2014
4. Частер «Деловой этикет», М., 2003.
5. Г.Таранов «Этика делового общение», М, 2002.
6. А.Вагин «Не будь лохом», М., 2001.
- 7 М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», Пер. с англ., М., 2012.
8. И.Н.Герчикова «Менеджмент» , М., 2013
9. М.Вудок, Д.Фрэнсис, «Рсакрепошенный менеджмент», Пер. с англ., М., «Дело», 1991.
10. Э.А.Уткин, «Профессия менеджер», М., 1992.
11. Вернер Зигерт, Лючия Ланг «Руководить без конфликтов», М., Экономика, 1990.
12. Б.Карлоф «Деловая стратегия», Пер. с англ., М., 1991.
- 13.Д.Дж.Речмен, М.Х.Мескон, К.Л.Боуви, Дж.В.Тилл «Севременный бизнес», Том I и II, М., 1995.
14. Л.Вольфганг Хойер «Как делать бизнес в Европе?», М., 1991.
15. Д.Стоунер, Э.Долан «Введение в бизнес» Ижевск, 1991.
- 16.А.Хоскинг «Курс предпринимательства» Пер. с англ., М., 1993.
- 17.А.В.Бусыгин «Предпринимательство» учебник, М., 2007
18. Н.Ли Яккока «Карьера менеджера», М., 1991.
- 19.И.Ансофф «Стратегическое управление», М., 1989.
20. Кузнецов Н.Н. – Деловой этикет. – М.2005

Резюме

В магистерской диссертации рассматриваются основные аспекты делового общения в современных условиях.

В ходе исследования нами были уточнены основные элементы ведения переговоров, уточнены основные методы и рычаги делового общения, систематизированы этические вопросы делового общения и выявлена функциональная зависимость эффективного делового общения с корпоративной культурой.

Summary

In Masters dissertations it is considered the basic aspects of business dialogue in modern conditions.

During research we had been specified negotiating basic elements, the basic methods and levers of business dialogue are specified, ethical questions of business dialogue are systematised and functional dependence of effective business dialogue with corporate culture is revealed.

