

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

VƏLİYEV NOFƏL FAZİL OĞLU

“KORPORATİV MƏDƏNİYYƏT VƏ ONUN TİPOLOGİYASI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İSTİQAMƏTİN ŞİFRİ VƏ ADI: İİM 020000 - MÜHƏNDİS İQTİSADİYYATI VƏ
İDARƏETMƏ

İXTİSASIN ŞİFRİ VƏ ADI: İİM 020002 - BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Elmi rəhbər:

i.e.d., professor R.Ş.Muradov

Magistr proqramının rəhbəri:

i.ü.f.d., dosent R.Ə.Abbasova

**“Biznesin idarə edilməsi”
kafedrasının müdiri:**

i.ü.f.d., dosent M.Ə.Əliyev

Bakı – 2015

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL 1. BİZNES FƏALİYYƏTİNDƏ ETİK PROBLEMLƏR.....	6
1.1. Biznes etikasına diqqətin artmasının səbəbləri.....	6
1.2. Biznes etikasında əsas konsepsiyalar.....	10
1.3. Biznes etikasını və korporativ sosial məsuliyyəti.....	24
FƏSİL 2. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN FORMALAŞMASI.....	30
2.1. Korporativ mədəniyyətin mahiyyəti, funksiyaları.....	30
2.2. Korporativ mədəniyyətin növləri.....	37
2.3. Korporativ mədəniyyətin ətraf mühiti.....	42
FƏSİL 3. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏT VƏ KORPORATİV ETİKA...52	
1.1. Korporativ mədəniyyətlərin tipologiyası.....	52
1.2. Təşkilat və əxlaqi standartlar.....	57
1.3. Təşkilatın etik səviyyəsinin yüksəldilməsi üsulları.....	66
NƏTİCƏ.....	70
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	74

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Yeni bazar münasibətlərinin yaranması fonunda iqtisadi islahatların davam etdirilməsi, özəl sahibkarlığın inkişafı və bu zəmində xarici investisiyaların cəlb edilməsi idarəetmədə yeni metodlardan istifadə edilməsini tələb edir.

Hazırda milli sahibkarlarımız MDB və digər xarici ölkələrdən olan iş adamları ilə hər hansı sıx əlaqələr qurarkən, bəzən qərb idarəetmə sisteminin prinsiplərini mükəmməl bilmədiklərindən, qərarların qəbul edilməsi prosesində bir çox çətinliklərlə qarşılaşırlar. Çünki xarici investorlar, yerli şirkətlərlə əlaqələri qurarkən, ilk növbədə şirkətə inam, onun yerli və beynəlxalq qanunlara riayət etməsi, əhali arasında nüfuzu kimi amillərə diqqət yetirirlər. Bu baxımdan korporativ mədəniyyət anlayışı daha da aktual xarakter daşımağa başlayır. “Korporativ mədəniyyət” anlayışının tərkib hissəsi kimi işgüzar təcrübənin ümumi standartları və peşəkar normalar çıxış edirlər. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində bu məsələyə çox ciddi yanaşırlar. Çünki şirkətin korporativ mədəniyyət sahəsində sərəştəsini nəzərə almadan, ölkələr arasında normal ticari və iqtisadi əlaqələrin qurulması mümkün deyildir.

Deməli, korporativ mədəniyyət, şirkətin iki ən vacib məqsədinin həyata keçirilməsini təmin edir. O, bir tərəfdən müəssisə rəhbərlərinə, öz əməkdaşları (və digər tərəfdaşların) tərəfindən şirkətin nizamnaməsinə və qaydalarına riayət olunmasını, onlar üzərində nəzarəti həyata keçirməyi təmin etməyə kömək edir. Digər tərəfdən isə, onlara yazılmış qanunlardan daha üstün olan başqa dəyərlərə hörmətlə yanaşmağı tələq edir. Korporativ mədəniyyət yalnız öz şirkətinin deyil, o cümlədən tərəfdaşlarının, müştərilərinin və bütünlükdə cəmiyyətin maraqlarına hörmətə əsaslanır. Bu qayda rəqiblərə də şamil olunur - rəqabət mübarizəsi çərçivələrindən kənara çıxan üsullarla onlara zərər vurmaq qadağan edilir. Təəssüf ki, hazırda Azərbaycanda şirkətlərin bəziləri iqtisadi maraqları üçün dəqiq təsbit edilmiş korporativ mədəniyyətin əhəmiyyətini hələ də başa düşmək istəmirlər.

Məhz bütün bu qeyd olunan məsələlər dissertasiya mövzusunun seçilməsini şərtləndirmişdir.

Tədqiqatın predmetini ölkədəki korporativ mədəniyyət münasibətlərinin formalaşması məsələləri təşkil edir.

Tədqiqatın obyektini kimi Azərbaycan Respublikasında çalışan “Azərenerji” şirkətlər qrupu seçilmişdir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin yazılmasında əsas məqsəd, ölkədə çalışan şirkət rəhbərlərini və onların əməkdaşlarını ölkəmizdə mövcud olan əmək qanunvericiliyinə, şirkətlərin nizamnaməsinə və qaydalarına riayət edərək, onlara yazılmış qanunlardan daha üstün olan başqa dəyərlərə hörmətlə yanaşmağı təlqin etmək üçün elmi əsaslara malik sanballı təklifləri hazırlamaqdan ibarətdir. Qoyulmuş məqsəddə nail olmaq üçün aşağıdakı məsələlərin həll edilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- Biznes fəaliyyətində qəbul edilmiş etik prinsiplərin müəyyən olunması;
- Biznes fəaliyyətində qəbul edilmiş normaların və qaydaların gözlənilməsi;
- Biznesmenlərin sosial məsuliyyətinin gücləndirilməsi üçün lazım olan mühitin yaradılması və qanunvericilik təşəbbüsünün irəli sürülməsi;
- etik normativlərin müəyyənləşdirilməsinin nəzəri və metodoloji məsələlərinin araşdırılması;
- biznes inzibatçılığının təkmilləşdirilməsinin başlıca istiqamətlərinin müəyyən olunması.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatın informasiya bazasını biznesin innovativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının müddəaları, Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları, ayrı-ayrı şirkətlərin illik hesabatları, bir çox beynəlxalq və respublika miqyaslı elmi-təcrübəvi konfrans və simpoziumların materialları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Biznes etikasında əsas konsepsiyalara aydınlıq gətirilərək onun müddəaları ümumiləşdirilmiş;
- Biznesmenlərin sosial məsuliyyətinin gücləndirilməsi üçün lazım olan mühitin yaradılması ilə bağlı əməli təkliflər irəli sürülmüşdür
- Etik prinsiplərin inkişafı və korporativ mədəniyyətin formalaşması xüsusiyyətləri araşdırılmış;
- Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları əsasında ölkəmizdə çalışan şirkətlərin korporativ mədəniyyətinin müasir vəziyyəti təhlil edilərək qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya materialları “Biznes etikası” və “Korporativ idarəetmə” kurslarının tədrisində, eləcə də şirkətlərdə etik kodekslərin hazırlanması zamanı istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 9 paragraf, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL 1. BİZNES FƏALİYYƏTİNDƏ ETİK PROBLEMLƏR

1.1. Biznes etikasına diqqətin artmasının səbəbləri

Biznes etikasası – sözün həqiqi mənasında təşkilatın və onun üzvlərinin idarə etmə və sahibkarlıq fəaliyyətində əldə rəhbər tutacaqları etik prinsip və normaların məcmusudur. O, bir elmi istiqamət olaraq özündə müxtəlif məsələləri – təşkilatın xarici və daxili siyasətinin etik qiymətləndirilməsini, təşkilatda çalışanların mənəvi aləmini, yəni peşəkar etikasını, təşkilatda mənəvi mühiti, davranış və işgüzar etiket normalarını ehtiva edirək, bir elm sahəsi kimi XX əsrin 70-ci illərində ABŞ-da formalaşmış və 80-ci illərin əvvəllərindən başlayaraq mütəxəssislərin tədqiqat predmetinə çevrilmişdir.

Hazırda bir çox mütəxəssislər “korporasiyaların cəmiyyət qarşısında məsuliyyətinin” artırılması zərurətini vurğulayaraq, həm hökumət bürokratiyası, həm də müxtəlif korporasiyaların məsul şəxsləri arasında tez-tez baş verən korrupsiya hallarına xüsusi diqqət yetirməyə başlamışlar. Bir çoxları bu prosesi ölkədə dini dəyərlərin və ənənəvi əlaqın tənəzzülü ilə əlaqələndirərək, bu səbəbdən də işçilərdə yerinə yetirdikləri bütün işlərə görə səmərəliliyin, qətiyyətin və ictimaiyyətin davamlı şəkildə aşağı düşməsinə qeyd edir, digərləri isə bu hadisəni hərdən “əməyin protestant etikasının” aşağı düşməsi və hətta tamamilə yoxa çıxması ilə əlaqələndirirdilər. Bu cür ənənəvi əmək dəyərlərinin hörmətdən düşməsi amerika sənayesində əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə gətirib çıxarmışdı. Bu baxımdan bir çox tədqiqatçıların fikrincə, yalnız biznes sahəsində əlaqə dəyərlərin və cəmiyyət qarşısında məsuliyyətin mövqelərinin yerdəyişməsi, bu proseslərə və müxtəlif dəyər yönümlü məsələlərin həllinə əhəmiyyətli təsirini göstərə bilərdi. Ona görə də, 80-ci illərin əvvəllərinə doğru biznes etikasası elm sahəsi kimi mütəxəssislərin diqqətini cəlb etməyə başlayaraq ayrıca bir tədqiqat sahəsinə çevrilməyə başladı. Biznesdə etikanın mövcud olması mümkünlüyü barədə skeptisiz-

min1 uzun müddət ərzində yayılmasına baxmayaraq, biznes adamları və cəmiyyətin geniş ziyalı təbəqələri biznesdə yüksək etik standartların mövcud olmasının ümumi rifahın və faydanın əldə edilməsinə gətirib çıxaracağı haqqında dərin inamı bölüşürdülər.

Bizneslə məşğul olub, əxlaqla maraqlanan hər bir şəxsi belə bir sual düşündürə bilər: hər hansı biznes fəaliyyətini həyata keçirərkən bu və ya digər mövqeni necə əsaslandırmaq olar?

Bu suala ən asan cavab - subyektin tutduğu etik mövqenin, ona sadıq qalmıya məcbur edən səbəblərə əsaslanmasını söyləməkdir. Məsələn, istehsalın müxtəlif sahələrinin, xüsusilə də radioaktiv materiallarla bağlı sahələrin tənzimlənməsi zərurətinin ən yaxşı səbəbi radiasiyanın ətraf mühitə açıq-aşkar təhlükə törətdiyi haqqında məlum faktdır. Bir çoxları hesab edirlər ki, bu, eləcə də təbiətin çirkləndirilməsinə görə dövlət sanksiyalarında ifadə olunan tənzimləmənin əsaslandırılması üçün kifayət edir. Ancaq bu əslində belədirmi?

Dövlət tənzimlənməsinə qarşı daha bir tutarlı dəlili, məhz azadlıq prinsipinin pozulmasını irəli sürmək olar. Belə ki, dövlət orqanları tərəfindən qoyulan məhdudiyyətlər, sahibkarlara istədikləri kimi hərəkət etməyə imkan vermir. Öz növbəsində, azadlıq prinsipinin pozulması səbəbindən dövlət müdaxiləsinin əleyhdarlarının nöqtəyi-nəzərinin təkzib edilməsi üçün bu prinsipin pozulmasına bəraət qazandıran əlavə dəlilləri irəli sürmək lazım gəlir.

İnsanları biznesdə etik davranışa sövq edən amilləri və səbəbləri nəzərdən keçirək.

Birincisi, qeyri-etik davranış şirkətin imicinə ağır və islaholunmaz zərbə vuraraq, onun bazardakı mövqelərinin itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Məsələn, Bakıda 2000-ci ildə baş vermiş zəlzələdən dərhal sonra artıq yüklənmə nəticəsində «Azercell» mobil provayder şirkətinin abonentlərinin telefonları işləmədiyi üçün, onun rəqibi olan digər «Bakcell» şirkətinin müştərilərinin sayı artmışdır.

¹ bu fikirlər indiyə qədər geniş yayılmışdır, çünki bu elm sahəsinin sərhədlərini müəyyənləşdirmək hələ də çox çətinidir. Buna da əsas səbəb məlum sahədə ümumi metodologiyasının olmaması və eləcə də işgüzar şəxslərin əksəriyyətinin, onların biznesində gəlir əldə edilməsinə çox az təsir edəcək istənilən etik normalara əhəmiyyət verməmələri idi

İkincisi, qeyd etmək lazımdır ki, etik prinsiplərə riayət etməyən hər hansı bir şirkət heç bir vaxt səmərəli idarəetmə sistemini yarada bilməz. Məsələn, Azərbaycana gəlişi səs-küylü qalmaqla müşayiət olunan “Barmek” şirkəti, tenderdə qalib çıxmış “Simens” şirkətini qeyri-etik üsullarla layihədən sıxışdırıb çıxardıqdan sonra, eyni qaydada işləyərək istehlakçıların hüquqlarını müntəzəm pozmuş və idarəetmə sistemindəki küllü miqdarda pozuntulara görə (məsələn, yaşayış binalarında, o cümlədən səlqiqli ödəyicilərin mənzillərində də kütləvi halda işıqların söndürülməsinə görə) KİV tərəfindən tənqid olunmağa başlandı. Nəticədə, enerji haqqını ödəyə bilməyənlərlə yanaşı, bir çox müştərilər də borclarını ödəməkdən imtina etməyə başladılar ki, bu da enerji sektorunda bir çox problemlərin yaşanmasına və “Barmek” şirkətinin iflasına gətirib çıxardı.

Üçüncüsü, şirkətin nüfuzu və bazardakı mövqeyi potensial investorlar üçün çox vacib rol oynayır. Məsələn, bir vaxtlar “Vahidbank”, “Aleksbank” və digər bu kimi şirkətlərin fəaliyyətindəki qeyri-etik nüanslar ölkə əhalisini xeyli müddət pullarını yerli banklarda (bu bankların iflasını xatırlayaraq) saxlamaqdan çəkindirmişdi. Sonralar öz təşkilatlarının etibarlı olmasını fəal təbliğ edən Azərbaycan Beynəlxalq Bankı və sosial proqramları dəstəkləyən Azəriqazbank çox çətinliklə əhalinin inamını qazana bildilər.

Dördüncüsü, etik normala əməl olunmaması gec və ya tez faciə ilə nəticələnir və bundan sonra, adətən, bu sahədə dövlət tənzimləməsi sərtləşir. 2003-cü ilin yanvarında Bakı sirkində baş vermiş və iki uşağın həlakı ilə nəticələnmiş faciəni xatırlatmaq kifayətdir. Bu hadisə dövləti əyləncə yerlərində texniki təhlükəsizliyin nəzarətini gücləndirməyə məcbur etdi.

Beşincisi, etika mənfəətin artmasına imkan yaradır. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə, «köhnə tərəfdaşları saxlamaq yenilərini qazanmaqdan 5 dəfə ucuz başa gəlir» (19). Məsələn, “Smart Systems” şirkəti bu istiqamətdə səmərəli tədbirlər görür. Bu şirkət müştərilərinə mümkün texniki qüsurlar, profilaktik işlər və İnternetə hansı vaxt qoşulmağın mümkün olmaması haqqında bildirişlər göndərir.

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.

Xatırlatmaq istərdik ki, öz dövrünün iri sahibkarları və iş adamları (məsələn, «polad kralı» Endryu Karnegi, iri bank maqnatı Con Rokfeller və digərləri) sosial proqramlara, kütləvi kitabxana və məktəblərin tikintisinə küllü miqdarda pul vəsaitləri xərcləyirdilər. Sözsüz ki, iri biznesmenlərin heç də hamısı bu kimi fikirləşmirdilər. Məgər biznesin əsas məqsədi pul qazanmaq, dövlətinsə vəzifəsi - vergi yığmaqla və sosial proqramları həyata keçirməklə sosial ədalət prinsipinə 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 (24). 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.

1.2. Biznes etikasında əsas konsepsiyalar

Biznes etikasında iqtisadiyyatın əxlaqi problemlərinə istiqamətlənən dörd əsas etik yanaşma mövcuddur. Onlardan **birincisi dini etikaya** əsaslanan yanaşmadır. Onun əsasında öz başlanğıcını yəhudi – xristian ənənəsindən götürən və islam dinində davam etdirən “Yalan danışma”, “Oğurlama”, “Öz yaxınlarına qarşı yalandan şahidlik etmə” və sair dini, mütləq və mənəvi dəyərlər (nəsihətlər) durur. ²

Biznesdə istənilən əxlaqi problemlərin həlli zamanı insanlar müəyyən mütləq mənəvi dəyərlərə əsaslanmaq zərurəti ilə qarşılaşsalar da, göstərmək lazımdır ki, dini etikanın biznesdə birbaşa istifadəsinə müəyyən məhdudiyətlər mövcuddur. Birincisi, müasir biznesin qloballaşması müxtəlif dini ənənələrə - xristianlığa, iudaizmə, islama, buddizmə və konfusiçiliyə - mənsub olan şəxsləri işgüzar münasibətlərin iştirakçısına çevirir. İkincisi, konkret mənəvi seçim situasiyasında mütləq mənəvi dəyərlərə əməl olunması insana çox az şey verə bilər. Bunun üçün hətta dini mənəvi dəyərlərə əsaslanan biznesmen belə müasir sahibkarlıq təcrübəsinin mürəkkəb problemlərini təhlil və həll etməkdə ona yardım edəcək müəyyən etik instrumentariyə ehtiyac duyur.

Biznes etikasındakı digər üç yanaşma üç müxtəlif etik ənənəyə - utilitarizm, deontik etikaya və ədalət etikasına əsaslanır. Təbii ki, dini düşüncənin iqtisadi davranışa təsirinə inkar etmək olmaz. Çünki insan davranışının, o cümlədən biznesdə davranışın dini əsasları mədəni ənənəyə çevrilərək, özünü hətta insan öz üstün tutduqlarının və meyllərinin kökləri haqqında fikirləşmədiyi zaman da biruzə verir. Ona görə də, təsadüfi deyildir ki, hazırda müxtəlif ölkələrdə davranışın mədəni xüsusiyyətlərini öyrənən menecmentin xüsusi sahəsi sürətlə inkişaf etməkdədir.

Biznes etikasında ən nüfuzlu nəzəriyyələrdən biri də **utilitarizm nəzəriyyəsidir**. Bu ənənəvi nəzəriyyənin banisi İeremiya Bentam (1748-1832) hesab olunur. O, öz əsərlərində sosial siyasətin və ictimai qanunvericiliyin uyğunluğunun, sadəcə

² İlk sahibkarların olduqca dindar insanlar olduqları tarixə yaxşı məlumdur.

iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən müəyyən olunması imkanını təmin edə biləcək dəyərlərin ölçülməsi üçün obyektiv meyarların axtarışı metodikasını işləyib hazırlamışdır. İ.Bentamın fikrincə, hərəkət tərzinin və mövcud qanunların uyğunluğu dərəcəsi, habelə fəaliyyətin faydalılıq və zərərlik dərəcəsi (onun nəticələrinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinə görə) daha səmərəli meyarlar ola bilərdilər.

İ.Bentam qeyd edirdi ki, hər hansı bir fəaliyyət, yalnız onun ümumi faydalılıq əmsali həmin fəaliyyətin əvəzinə həyata keçiriləcək istənilən digər fəaliyyətin ümumi faydalı əmsalından üstün olduğu halda etik nöqtəyi-nəzərdən qanuni sayıla bilər.

Beləliklə, utilitarizm prinsipi hərəkətlərin həyata keçirilməsi yolu ilə istehsal olunan nemətlərin kəmiyyətə ölçülməsi, onların toplanması imkanlarının, o cümlədən nemətlərin miqdarı ilə mənfi nəticələrin miqdarı arasındakı fərqi hesablanması imkanının olmasını və deməli, hərəkətlərdən hansının daha maksimum təmiz gəlir verəcəyi və ya minimum mütləq xərclərə səbəb olacağını müəyyən etmək imkanını nəzərdə tutur.

Utilitarizm nəzəriyyəsi bir çox baxımdan diqqəti cəlb edir. Onun müddəaları, davranışın əxlaqiliyinin intuitiv qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən meyarlarla uyğunlaşır. Belə ki, insan bu və ya digər hərəkəti nə üçün etməli olduğunu mənəvi cəhətdən izah etməyə çalışarkən, çox vaxt onun hərəkətlərinin insanlara fayda və ya zərər gətirəcəyi haqqında mülahizələrə əsaslanır. Əxlaq mülahizələri şəxsi maraqlarla yanaşı digərlərinin də maraqlarının nəzərə alınmasını tələb edir. Bu cür davranış utilitarizm nəzəriyyəsinə tam uyğundur, çünki sonuncunun müddəaları fəaliyyətdə iştirak edən bütün şəxslərə münasibətdə hərəkətin nəticələrini müəyyənləşdirmək zərurətini və birbaşa gəlir əldə edib - etməməsindən asılı olmayaraq, hər bir şəxs üçün maksimum faydalı effekti təmin edən hərəkət tərzini seçməyi tələb edir. Utilitarizm prinsiplərindən istifadə edərək, bəzi hərəkət növlərinin (yalan, xəyanət, oğurluq) nə üçün əxlaq qaydalarına zidd hesab edildiyini, digərlərinin isə, əksinə, mənəvi cəhətdən əsaslandırıldığını (düzgün mülahizələr, sədaqət, öhdəliklərə riayət etmək) izah etmək olar. Utilitarizm nəzəriyyəsinin tərəfdarları yalan danışmağın yaxşı hal olmadığını, yalanın ictimai rifahın azalma-

sına gətirib çıxaracağını sübut edə bilər. İnsanlar bir- birinə yalan söyləyərkən, biri-birinə daha az etibar edir və daha az əməkdaşlıq edirlər. Etibar və əməkdaşlığın intensivliyi nə qədər az olarsa, ümumi rifah bir o qədər də aşağı düşür.

Utilitarizm ideyaları iqtisadi elmlərin inkişafına kifayət qədər güclü təsir göstərmişdir. Bir çox iqtisadçılar hələ XIX əsrdə sübut edirdilər ki, təsərrüfat fəaliyyətinin mexanizmlərinin əsasında insanın öz rifahını maksimum şəkildə artırmaq kimi təbii arzusu durur, istehsal edilən malların faydalılığı isə insanların onlara ödəmək istədikləri qiymət ilə ölçülür. İqtisadçılar bu və ya digər sadələşdirmələri qəbul edərək, hamıya məlum olan tələb və təklif arasındakı asılılığı aydınlaşdırmaq imkanı əldə etmiş, bununla da tələb və təklif arasında, satıcı və alıcı arasındakı əlaqənin xarakterini müəyyənləşdirmiş, eləcə də sərbəst rəqabət bazarında qiymətlərin tarazlığının səbəblərini də izah etmişlər. Bundan başqa (bu da çox vacibdir) iqtisadçılar həmçinin sübut edə bilmişdirlər ki, azad bazar sisteminin rəqabət əsasında inkişafı, ehtiyatların elə istismar üsuluna gətirib çıxaracaqdır və qiymətlərin dəyişməsinin elə mexanizmini təsdiqləyəcəkdir ki, istehlakçıda öz ictimai faydalılığını maksimuma qədər (Paretonun terminologiyasından istifadə etsək, optimuma qədər) qaldırmağa imkan yaranacaqdır, həm də bu, alıcılıq qabiliyyətinin artırılması hesabına baş verəcəkdir. Beləliklə, iqtisadçılar utilitarizm nəzəriyyəsinin mövqelərindən çıxış edərək azad bazar sisteminin heç bir alternativi olmadığı nəticəsinə gəlirlər.

Ancaq utilitarizm nəzəriyyəsinin müddəalarının təcridlə tətbiqi bir sıra problemlərlə bağlıdır ki, onlardan da başlıcası ictimai faydalılığın kəmiyyətə müəyyənləşdirilməsi zərurətindən ibarətdir. Bu problemin aspektlərindən biri də budur: müxtəlif hərəkətlərin müxtəlif insanlara münasibətdə faydalı səmərəsini necə ölçməli və utilitarizm mülahizələrinə əsaslanaraq əldə edilən nəticələri necə müqayisə etməli? Fərz edək ki, siz və mən müəyyən arzu edilən vəzifəyə təyin edilmişik. Bu faktın sizin üçün və mənim üçün nə qədər çox və nə qədər az faydalı olacağına necə öyrənmək olar? Bizim hər birimiz əmin ola bilərik ki, öz işimizi yerinə yetirərkən, maksimum fayda əldə edəcəyik, ancaq biz yerlərimizi dəyişdirə bilmədiyimizdən bu cür əminlik obyektiv olaraq əsassızdır və bu faydanı kə-

miyyətə müəyyənləşdirmək mümkün deyildir. Hansı fəaliyyətin bu halda daha çox faydalı səmərə verəcəyini aydınlaşdırmaq mümkün olmadığından, utilitarizm prinsipini də tətbiq etmək mümkün deyildir.

Problemin ikinci aspekti ondan ibarətdir ki, bəzi hallarda gəlir və xərclər ölçülə bilmir. Məsələn, sağlamlığın və həyatın özünün dəyərini necə ölçmək olar? Fərz edək ki, hər hansı bir sexdə bahalı havalandırma sisteminin quraşdırılması nəticəsində ağ ciyər xəstəliklərinə səbəb olan kansoregen tozları tamamilə aradan qaldırmaq mümkün olacaqdır. Həmçinin fərz edək ki, bu tədbirin nəticəsində işçilərin ömrü beş il uzanacaqdır. Bu yaşam illərinin dəyərini necə hesablamaq olar, onun dəyərini havalandırma avadanlığının dəyəri və onun quraşdırılmasına çəkilən xərclərlə necə müqayisə etmək olar?

Bu problemin üçüncü aspekti bir çox hallarda gəlir və xərclərin həcmi proqnozlaşdırılması imkanının mövcud olmaması ilə bağlıdır. Belə ki, yaxşı məlumdur ki, fundamental elmi tədqiqatların gəlirliliyi və ya zərərliliyini müəyyənləşdirmək mümkün deyildir. Söhbət həyata keçirilməsi bəlkə də həddən artıq qiymətli nəzəri nəticələrə gətirib çıxaran və buna baxmayaraq təcrübədə bu nəticələrin dərhal tətbiq edilməsi mümkün olmayan müəyyən elmi proqrama qoyulan investisiyaların həcmi müəyyənləşdirilməsi zərurətindən getsə də, bu elmi tədqiqatların gəlirliliyi və ya zərərliliyini müəyyənləşdirmək mümkün deyildir.

Utilitarizmin tənqidçilərinin fikrincə, məhz ölçmə problemləri bu nəzəriyyənin tərəfdarlarının ona obyektiv xarakter verməyinin istənilən cəhdlərini boşa çıxarır. Ancaq utilitarizm nəzəriyyəsinin tərəfdarlarında opponentlərin bu problem haqqında söylədikləri etirazlara bir sıra cavabları da mövcuddur. Utilitaristlərin gəldikləri qənaətə görə real həyatda bir çox qərarlar sırf kəmiyyət əsasında qəbul edilə bilər. Qərarların qəbul edilməsini müşayət edən gəlir və xərclərin kəmiyyətə ölçülməsinin ən çevik yolu pul ekvivalentinin istifadəsinə əsaslanır. Prinsipcə bu, o deməkdir ki, bu obyektin həmin şəxs üçün dəyərini həmin şəxsin göstərilən əşya üçün ödəməyə hazır olduğu qiymət əsasında müəyyənləşdirmək olar. Əgər alıcı hər hansı əşya üçün digər əşyadan iki dəfə çox pul ödəyirsə, bu o deməkdir ki, birinci əşya onun üçün ikincidən iki dəfə dəyərlidir. Pul ekvivalentindən istifa-

dənin mühüm istünlükləri vardır. Bu, zaman və qeyri-müəyyənlik kimi amillərin təsirini nəzərə almağa imkan verir. Əgər qiymətin (gəlir və xərclər) pul şəkilində ifadəsini yalnız gələcəkdə öyrənmək mümkündürsə, qiymətin cari ifadəsini hazırda təlabatın səviyyəsini nəzərə alan düzəlişlərin daxil edilməsi ilə müəyyənləşdirirlər. Gəlir və xərclərin həcmnin müəyyən kəmiyyət təşkil etmədiyi və yalnız məlum ehtimal dərəcəsi ilə təyin edildiyi hallarda müxtəlif statistik metodlardan istifadə edirlər.

Gəlir və xərclərin ölçülməsi üçün pul ekvivalentinin istifadə edilməsi imkanına qarşı opponentin utilitaristə standart arqumenti, bəzi nemətlərin, xüsusilə də həyat və sağlamlığın, pul vasitəsilə qiymətləndirilməsinin mümkün olmadığı haqqında fikirlərinə əsaslanmışdır. Utilitarist bu halda da etiraz edəcəkdir; o qeyd edəcəkdir ki, həyat və sağlamlıq da pul ifadəsi ilə öz qiymətinə malikdir, həm də nəzərə almaq lazımdır ki, biz özümüz bu qiyməti demək olar ki, hər gün təyin edirik. Axı istənilən halda biz həyatımızın məruz qaldığı riski azaltmaq xüsusiyyətinə malik olan bəzi obyektlərə qiymət həddini təyin edərkən, bununla həyatımızın qiymətini də təyin edirik. Fərz edək ki, məsələn, birisi təhlükəsizliyi təmin etmə vasitəsi olan və yol - nəqliyyat hadisəsi nəticəsində zədələnmələrdən həlak olmaq ehtimalını 0,00005-dən 0,00004-ə qədər azaltmağa imkan verən hər hansı bir əşya üçün 5 dollar ödəmək istəyir və bu qiyməti son hədd hesab edir. Bu zaman belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bu alıcı öz mövcudluğunun (yaşamının) demək olar ki, 0,00001 ehtimalını 5 dollara qiymətləndirir. Beləliklə, utilitarist öz əməli fəaliyyətində bir sıra real kəmiyyət problemləri ilə qarşılaşır. Ancaq onların hamısı, ən azı, qismən həll edilə biləcək məsələlərdir (yuxarıda təsvir edilən metodların tətbiq edildiyi halda). Buna baxmayaraq, qeyd etmək lazımdır ki, utilitarizm digər aspektlərdən də tənqiddə məruz qalır.

Utilitarizm nəzəriyyəsinin bəzi tənqidçiləri də hesab edirlər ki, bu təlimin əsas çatışmazlıqlarından biri onu iki əxlaqi kateqoriya: hüquq və ədalət ilə ziddiyyət təşkil etməsidir. Bu, o deməkdir ki, ayrı - ayrı hallarda müəyyən hərəkətlər utilitarizm nöqtəyi-nəzərindən mənəvi cəhətdən əsaslandırılmışdır, hərçənd ki, əslində onlar ədələtsizdir və onların nəticəsi insan hüquqlarının pozulmasına gətirib

çıxarır. Utilitarizmin tənqidçiləri daha sonra sübut edirlər ki, sosial ədalətə riayət edilməsindən bəhs edilən hallarda bu nəzəriyyə tətbiq edilə bilməz. Utilitarizm nəzəriyyəsinin tənqidçilərinin nöqtəyi - nəzərindən məişətin ağırlıqlarının paylaşdırılmasının qeyri-bərabərliyini nəzərdə tutan sosial sistem şübhəsiz ki, əxlaqa və ədalət qanunlarına ziddiyyət təşkil edir. Bu cür sistemin cəmiyyətin üzvlərinin əksəriyyətinə gətirdiyi gəlirin böyük həcmi əhalinin kiçik qrupunun təmsilçilərinin çiyinə qoyulan ağır yükə heç də bəraət qazandırmır.

Utilitarizm nəzəriyyəsi yalnız ümumilikdə cəmiyyətə münasibətdə faydalılıq nəzərə alır, lakin bu nəticəni ayrı – ayrı fərdlər arasında əldə edilən mənfəətlərin paylaşılması nəticələri ilə əlaqələndirmir. Ənənəvi utilitarizm nəzəriyyəsinin tənqidçilərinə cavab vermək üçün bu nəzəriyyənin tərəfdarları “norm-utilitarizm” adlı nəzəriyyə işləyib hazırlamışlar. Norm - utilitarizmin əsas strateji istiqaməti utilitarizm qanunlarının təsir dairəsinin bəzi əxlaq normaları ilə məhdudlaşdırılması tələbinə gətirib çıxarır. Norm - utilitaristlərə görə hərəkət tərzinin etik cəhətdən şərh edilməsi prosesi müstəsna təmayül kimi maksimum faydalılıq effektinin müəyyən edilməsi zərurəti ilə əlaqələndirilməməlidir. Onların fikrincə, bu halda baxılan hərəkət tərzinin tətbiq edilməsi nəticələrinin onların riayət etməli olduqları düzgün əxlaq normalarına uyğunluğu haqqında məsələ həll edilməlidir. Hər kəs tərəfindən istifadə edilərkən maksimum gəlir əldə etmək imkanı verən əxlaq normalarını düzgün əxlaq normaları hesab etmək qəbul olunmuşdur. Söylədiklərimizi nümunə üzərində aydınlaşdıraraq.

Fərz edək ki, biz aşağıdakı sualın cavabını axtarıyıq: rəqiblə sabit qiymət haqqında razılığa gəlmək etikdir yoxsa qeyri-etikdir? Norm-utilitarizm nəzəriyyəsinə görə biz, təhlilə bu fəaliyyətin digər istənilən əməliyyata nisbətən daha çox gətirib - gətirməyəcəyini müəyyənləşdirməyə cəhd etməkdən başlamalıyıq. Biz əvvəlcə qiymət haqqında müqavilənin bağlanması hansı əxlaqi aspektləri olduğunu öyrənməliyik. Bir qədər fikirləşdikdən sonra, yəqin ki, qaydaların variantlarının aşağıdakı siyahısı meydana gələcəkdir:

1. Menecer heç bir halda rəqiblərlə qiymət haqqında razılaşmamalıdır.
2. Menecer müqavilə qiyməti haqqında məsələnin müzakirə edilməsi üçün hər

zaman rəqiblərlə görüşmək hüququna malikdir.

3. Menecerlər yalnız bu məsələnin həll edilmədiyindən zərərə uğrayacaqları təqdirdə müqavilə qiyməti haqqında məsələnin müzakirə edilməsi üçün rəqiblərlə görüşmək hüququna malikdir.

Bu üç qaydadan hansı əxlaqi nöqtəyi-nəzərdən düzgün hesab olunur? Norm - utilitarizmə görə lazım olan hər kəsə maksimum gəlir gətirən qayda düzgün hesab olunur. İndi fərz edək ki, biz, müqavilə qiyməti haqqında məsələnin həll edilməsinin bütün variantlarının iqtisadi səmərəsini təhlil edərək, belə bir nəticəyə gəlirik ki, konkret sosial – iqtisadi hallarda 2-ci və 3-cü qaydalara deyil, 1-ci qaydaya riayət etmək lazımdır. Deməli, müqavilə qiyməti probleminin həll edilməsi üçün onun tətbiq edildiyi zaman 1-ci qayda əxlaqi nöqtəyi - nəzərdən daha doğrudur. İndi, məhz hansı qaydanın əxlaqi nöqtəyi - nəzərdən daha doğru olduğunu bilərək, biz aşağıdakı sualı verə bilərik: bu fəaliyyəti həyata keçirmək lazımdır mı? Bu suala cavab vermək üçün düzgün əxlaqi normaların hansı tələbləri olduğunu aydınlaşdırmaq lazımdır. Artıq bizə məlum olduğu kimi, əxlaqi nöqtəyi - nəzərdən düzgün hərəkət tərzini rəqiblərlə qiymət haqqında razılaşmamaqdır. Deməli, əgər bu halda müqavilə qiymətinin müəyyənləşdirilməsi müəyyənləşdirilməyən qiymətlərdən daha çox gəlir gətirə bilirsə, etika qaydaları qiymətlərin sabitləşməsi üzrə fəaliyyətin həyata keçirilməsindən imtina etməyi məcbur edir, çünki bunu hər kəsin riayət edərək maksimum gəlir əldə edəcəyi qaydalar tələb edir.

Beləliklə, norm - utilitarizm nəzəriyyəsinin müddəalarını aşağıdakı iki prinsipdə birləşdirmək olar.

- İstənilən fəaliyyət əxlaqi nöqtəyi-nəzərdən yalnız və yalnız onun həyata keçirilməsinin zəruriliyinin düzgün əxlaq normaları ilə diktə olunduğu zaman qanuna uyğundur.
- Əxlaq normaları yalnız və yalnız ona riayət edəcək hər kəs üçün ümumi gəlirin alternativ normaya riayət etmək nəticəsində əldə edilən ümumi gəlirdən çox olduğu zaman düzgündür.

Deməli, norm – utilitarizmə görə, bəzi fəaliyyətin xüsusi halda maksimum gəlir əldə edilməsinə gətirib çıxara biləcəyi faktı heç də o demək deyildir ki, bu fəa-

liyyət əxlaqi nöqtəyi-nəzərdən düzgündür.

Bununla belə, hüquq baxımından təhlil tələb edən vəziyyətlərdə utilitarizm nəzəriyyəsinin təsirsiz və qeyri - adekvat olduğu görülür. Hər bir iş adamı hüquq anlayışı ilə qarşılaşmalı olur. “Hüquq” termini insanın nəyə görə isə normalar çərçivəsinə salınmış münasibətlərinin təsvir edilməsi üçün istifadə edilir. Fərd müəyyən şəkildə fəaliyyət göstərməyə səlahiyyətləndirildiyi və ya kiminləsə müəyyən münasibətlər qurduğu təqdirdə hüquqa malik olur.

Hüquq sosial tənzimləmənin güclü alətidir və onun təyinatı fərd üçün fəaliyyətin məqsəd və ya növünün seçilməsini təmin etməkdən və bu seçimi müdafiə edərək, zəmanət verməkdən ibarətdir. Hüququn müxtəlif növləri arasında ən mühümü əxlaqi hüquqlardır (və ya insan hüquqları). Bu bütün insanların insan olduqları üçün malik olduqları hüquqlardır.

Əxlaqi hüquqlar üç xüsusiyyətə malikdir. Onlar vəzifələrlə sıx surətdə bağlıdır. Əgər mənim nə isə etmək (və ya nəyə isə malik olmaq və nəyə isə cəhd etmək) üçün əxlaqi cəhətdən hüququm varsa, bu zaman digər insanlar mənim bunu həyata keçirməyimə mane olmamaq kimi əxlaqi öhdəliyə malikdirlər.

Əxlaqi hüquqlar məqsədin fərdi, muxtar və bərabərhüquqlu seçimini təmin edir. Şəxsin mənəvi hüquqa malik olduğunu qəbul etmək - bu şəxsin mənim istəklərimə tabe olmadığı və onun maraqlarının mənim maraqlarıma tabe olmadığı bir sahənin olduğunu qəbul etmək deməkdir, yəni ayrı – ayrı şəxslərin bərabər və muxtar şəkildə mövcud olduqları sahə mövcuddur. Mənəvi hüquqlar bir qrup şəxsin hərəkət tərzinə bəraət qazandırılması, digər şəxslərin müdafiəsi və onlara yardım edilməsi üçün baza yaradır. Mənəvi hüquqlara xas olan göstərilən üç xüsusiyyət mənəvi hüquqlardan utilitarizmin standart normaları bazasında göstərilənlərdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən mülahizələr üçün istifadə etmək imkanı verirlər. Utilitarist yanaşma və əxlaqi hüquqlar baxımından yanaşma arasında iki əsas fərqi ayırmaq olar.

1. Əxlaqi hüquqlar ayrı - ayrı fərdlərə irəli sürülən əxlaq tələblərinin əksidir, halbuki utilitarizmin əxlaqi normaları öz məğzində görə kollektiv şəkildə mövcud olur.

2. Hüquqlar normativlər bazasını təşkil edir ki, onları da istifadə edərək, ictimai faydalılıq və kəmiyyət amilləri kimi meyarlara müraciət edən istənilən cəhdləri qəbul etməmək (rədd etmək) olar.

Hüquqlar utilitarizmin standart normalarına nisbətən daha mükəmməl alətdir, ancaq onlara utilitarizmin elementləri daxildir; məsələn, müharibədə cəmiyyətin maraqlarının qorunması məqsədi ilə bəzi əxlaqi hüquqlar məhdudlaşdırılır.

Bir çox tədqiqatçılar düşünürlər ki, İ.Kantın qəti imperativi insanın əxlaqi hüquqlarının olmasının izahıdır. Məhz İ.Kantın etikası mütəxəssislər tərəfindən işgüzar həyatın problemlərinə digər yanaşma üçün cəlb edilir. İmmanuel Kantın (1724-1804) indiyə qədər ən nüfuzlu əxlaq filosofu olaraq qalması heç kimdə şübhə doğurmur. Onun etikaya rasionalist (məntiqə əsaslanan) yanaşması müasir etik fikirlərə də əhəmiyyətli təsir göstərmişdir.

İ.Kant nəzəriyyəsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, fəaliyyət istiqamətə malikdirsə, ümumi olmaq imkanına malikdir. Bu cür ümumilik insanlara əxlaqi qaydalara riayət etməkdən yayınmaq imkanı vermir və bu cür davranış insan məntiqinin strukturuna xasdır. İ.Kantın məşhur qəti imperativinin məlum formulunda belə deyilir: "...yalnız əxlaq qaydalarına uyğun hərəkət et, sən ona əsaslanaraq, eyni zamanda onun ümumi qanun olmasını arzulaya bilərsən".

İ.Kantın nəzəriyyəsinə görə, bir nəfərə uyğun olan əxlaqi qayda, hər kəs üçün uyğun olmalıdır. Bütün digərlərinə zərər vuraraq, bir nəfərə və ya bir qrup insana xidmət edən hər hansı xüsusi etika mövcud deyildir. İnsanların əksəriyyəti bunun doğru olduğunu intuisiya ilə hiss edirlər. Fərz edək ki, siz uşaq olarkən, ananız yəqin ki, buna bənzər bir şey demişdir: "Bunu etmək olmaz. Hərə bu cür davranmağa qərar versəydi, nə baş verərdi?" Əgər ana bu cür mülahizələri irəli sürürdüsə, deməli, o, özü də bilməyərək İ.Kant etikasının nəzəriyyəsinə kimi hərəkət edirdi.

İ.Kant nəzəriyyəsinin iki aspektini qeyd edək. Birincisi, o, öz etik nəzəriyyəsinə insan məntiqinin təməlləri (əməli dərrakə adlandırdığı) üzərində qurur və bu, bizə universal etikanın yaradılması üçün potensial ümumi məxrəc verir. (Yadda saxlamaq lazımdır ki, utilitarizm ənənəsində bu cür ümumi məxrəci mü-

əyyənləşdirmək çox çətin olardı, belə ki, “fayda” anlayışını insanlar fərqli şəkildə başa düşürlər).

İkincisi, İ.Kantın yanaşması sizi əxlaq qaydalar haqqında fərdi fəaliyyətin ümumi fəaliyyətə təsiri baxımından düşünməyə məcbur edir.

Hərəkətin əxlaqiliyinin dəyərləndirilməsinə deontik yanaşma müasir formulda bu cür səslənir: hərəkət müəyyən şəxs üçün yalnız o zaman əxlaqi cəhətdən əsaslandırılmış olur ki, bu hərəkətin həyata keçirilməsi səbəbi, göstərilən şəxsin bütün digər şəxslərin bu halda belə hərəkət etmələrini istəməsi olsun. Bu cür formulda düzgünlüyün əxlaqi baxımdan istənilən hərəkət tərzinin iki meyarı verilmişdir:

1. **universallıq** - şəxsi motivlər universal olmalıdır (“Əgər hər kəs bu cür hərəkət etsəydi, necə olardı?”);
2. **dönmə qabiliyyəti** - şəxsi motivlər elə olmalıdır ki, onları həyata keçirən şəxs bu motivlərin digər şəxslər tərəfindən istifadə edilməsini istəyə bilsin (“Mən onun yerində olsam nə edərdim?”, “Səninlə belə rəftar etsəydilər necə olardı?”).

Kantian yanaşma utilitarizmdən fərqli olaraq hərəkətlərin nəticələrinə deyil, daxili motivlərə diqqət yetirir. Buna müvafiq olaraq, əgər bu hərəkət ümumi olacaqdırsa, aldatmaq olmaz, çünki bu zaman insanlar arasındakı əlaqə korlanacaqdır, insanlar bir-birinə inamı itirəcək və cəmiyyət dağılacaqdır. Əlbəttə, yalanın həddən artıq yayılmasına baxmayaraq, cəmiyyətlərin hələ də dağılmamalarına əsaslanaraq, Kantın gəldiyi nəticələrlə razılaşmamaq olar. Ancaq hər halda bu cür münasibətin inkişafı perspektivləri haqqında fikirləşməyə dəyər. Axı biznes etikasının əsas məsələlərindən biri – insanların başqalarına icazə verilməyənlərin onlara icazə verildiyi haqqında asanlıqla ən ağılsız əsaslar fikirləşib tapmalarındadır. .

Vəziyyətin təhlil edilməsinin əməli çətinliyi gündəlik həyatımızda digərlərinə, hətta bizə ən yaxın insanlara öz məqsədlərimizə nail olmaqda bir vasitə kimi baxmağa adət etməyimizlə daha da artır. Bəs “məqsəd” və “vasitə” arasında sərhədi necə düzgün müəyyənəşdirmək olar? Əgər biz zamanın 95%-də hər hansı bir şəxsə vasitə kimi, 5%-də isə məqsəd kimi yanaşmışıqsa, bu, əxlaqi baxımdan düzgün

olardımı? Hansı nisbətın icazə verildiyini kim müəyyənləşdirir? Məsələn, bugün Azərbaycanda insanların əksəriyyəti, əvvəlki dövrlərdən fərqli olaraq, poçt işçisinə vasitə kimi və çox az hissəsi də məqsəd kimi baxır. Bu əxlaqi cəhətdən düzgündürmü? Əksəriyyətinizin cavabı “yox” olacaqdır.

Ancaq insanın vasitə kimi istifadə edilməsinin, yalnız onun azadlığına və ya seçim imkanına toxunulmadığı hallarla məhdudlaşdığını nəzərə alsaq, bu zaman yuxarıda qeyd olunan halda biz poçtalyondan sadəcə vasitə kimi istifadə edirik, çünki bizim ona münasibətimiz onun azadlığına toxunmur və ya onu seçim hüququndan məhrum etmir.

Əlbəttə, işgüzar həyatın konkret hallarına kantian yanaşmanın tətbiq edilməsinin bəzi çətinliklərinə baxmayaraq, İ.Kantın etik nəzəriyyəsinin etika üçün əhəmiyyətini qiymətləndirməmək olmaz. Kant etik qərarların qəbul edilməsi prosesini qaydaların universallaşdırılması ilə əlaqələndirilməklə, mənəviyyat qanunu anlayışımızı çox irəli aparmışdır. İnsan azadlığının dəyərinin bəyan edilməsi demokratiyanın inkişafına və insan hüquqları konsepsiyasına öz töhfəsini vermişdir.

İşgüzar həyatın problemlərinə **üçüncü yanaşma** biznesin təhlilində **ədalət** kateqoriyasından istifadə edilməsi ilə bağlıdır. Utilitarizm etikasından və deontik etikadan fərqli olaraq, ədalət etikasının tətbiq edilmə sahəsi əhəmiyyətli dərəcədə daralmışdır. Sonuncuya əsasən biznes və bütünlükdə cəmiyyətin münasibətləri ilə bağlı problemlər daxil edilir və ədalət etikasında korporasiyalar arasındakı münasibətlərə toxunulmur. Ədalət standartlarının ayrı-ayrı şəxslərin əxlaqi hüquqlarından yuxarıda dura bilməyi də göz qarşısındadır. Ədalətin özü fərdlərin əxlaqi hüquqlarına əsaslanmışdır.

Ədalət etikasını cəmiyyətdə yaşamaq və onun fəaliyyət göstərməsinin dəstəklənməsi üçün sosial strukturları yaratmalı olan insanların təbiətə ictimai varlıq olması müddəalarına əsaslanır. Onun təmsilçiləri üçün əsas dəyərlər – insanların bərabərliyi və onun ifadəsi kimi ədalətdir. Bunun nəticəsində də mənəvi borc, ədalət etikasında anlaşılan kimi, hər kəs üçün eyni olan qanuna tabe olmaq, ədalətli qanunların qəbul edilməsi, ayrı - seçkiliyin və imtiyazların olmamasıdır.

Ancaq ədalət haqqında bir - birindən fərqlənən bir neçə fikirlərin mövcud olması çətinlik yaradır. Bu məsələyə yalnız ən geniş yanaşmaları təqdim edək.

I. Eqlitarist ədalət. Eqlitarizm (frans. egalite - bərabərlik) nəzəriyyəsinə görə insanlar arasında, onlara qeyri - bərabər münasibət göstərilməsi imkanını haqlı göstərəcək heç bir fərq yoxdur. Bu nəzəriyyəyə görə, fayda və çətinliklər insanlar arasında aşağıdakı prinsip əsasında bölüşdürülməlidir: “Hər bir insan fayda və çətinliklərdən eyni pay almalıdır”. Eqlitaristlər inanırlar ki, bütün insanlar prinsipcə bərabərdirlər, ona görə də hər bir insan ictimai var - dövlətdən paya eyni dərəcədə iddialıdır. Deməli, onlar hesab edirlər ki, nemətlərin bölüşdürülməsi bərabər şəkildə həyata keçirilməlidir.

II. "Kapitalist" ədaləti — nemətlərin bölüşdürülməsi qrupun (firmanın, cəmiyyətin, bəşəriyyətin) ümumi işinə fərdi töhfənin nəzərə alınması ilə həyata keçirilməlidir.

III. "Kommunist" ədaləti — iş üzrə vəzifələr qabiliyyətlərə uyğun olaraq, nemətlər isə - tələblərə uyğun olaraq bölüşdürülməlidir.

IV. D.Rolzun ədaləti - 1971-ci ildə dərc edilmiş “Ədalət nəzəriyyəsi” adlı kitabda şərh edilmiş nəzəriyyədə amerikalı alim özünün aşağıdakı prinsiplərə əsaslanan nəzəriyyəsini qısaca belə izah etmişdir:

1) Hər bir insan digər insanların oxşar azadlıqları ilə uyğunlaşan daha geniş azadlıqlar əldə etmək üçün bərabər hüquqlara malikdir;

2) Qeyri - bərabərlik sosial- istisadi göstəricilərə görə elə olmalıdır ki,

a) daha az imtiyazlara malik şəxslər üçün maksimum gəliri təmin etsin;

b) hakimiyyət daşıyıcısı olan müəssisə və vəzifəli şəxslər hər kəs üçün eyni bərabərdə əlçatan olsunlar.

Rolza görə 1-ci prinsip 2b) prinsipinə münasibətdə hər iki prinsipin bir – birinə ziddiyyət təşkil etdiyi halda üstün olmalıdır. 2-ci prinsipin çərçivələrində a) müddəasına b) müddəasına münasibətdə üstünlük verilməlidir.

1-ci prinsip “bərabər azadlıq prinsipi” adını almışdır. Bunun mahiyyəti vətəndaşların hüquqlarının digər şəxslər tərəfindən pozulmasından qorunması və bu hüquqların bərabərliyinin tələb olunması zərurətindən ibarətdir. Fundamental

azadlıqlara seçmək azadlığı, vicdan, söz azadlığı, o cümlədən mülkiyyətə sahib olmaq azadlığı və ixtiyari həbs predmeti olmamaq azadlığı daxildir.

Bərabər azadlıq hüququnun doğru olduğunu hesab etsək, bu zaman, deməli, kommersiya korporasiyalarının öz əməkdaşlarının şəxsi işlərinə müdaxilə etməsinə, seçkilərin gedişinə menecerlər tərəfindən təzyiq göstərilməsinə, siyasi prosesləri aldatma yolu ilə tənzimləmək cəhdlərinə və ya bərabərlik prinsipinin pozulmasına yönəlmiş digər aktlara yanlış fəaliyyət kimi baxılmalıdır. Bundan başqa, Rolza görə, müqavilə bağlamaq azadlığının məhdudlaşdırılması kimi prinsipdən kənara çıxmalar da mümkündür (saxtakarlıq nəticəsində və ya müqavilənin pozulması nəticəsində), ona görə də prinsipin özü zor tətbiq edilməsinin, yalanın qadağan olunmasını nəzərdə tutur və müqavilənin bəndlərinə hörmətlə yanaşmağı tələb edir. Bu halda müştərilərlə, işçilərlə (reklam haqqında da bəhs edilir) müqavilə münasibətləri yalan imkanına yol verən müddəalardan əxlaqi baxımdan azad olmalıdır, işəgötürən isə işə götürülən şəxsə müqavilə ilə razılaşdırılmış xidmətləri təqdim etmək barədə əxlaqi öhdəliyə əməl etməlidir.

2-ci prinsipdə “fərqlər” (qeyri - bərabərlik) haqqında müddəa vardır. Bu müddəaya əsasən, inkişaf etmiş cəmiyyətdə qeyri -bərabərlik elementləri mövcud olmalıdır, lakin daha çox ehtiyacı olanların (xəstələrin, əlillərin) əmlak vəziyyətlərinin düzəldilməsi və yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş tədbirlər həyata keçirilməlidir; Bu tədbirlərin intensivliyi elə olmalıdır ki, vəziyyəti daha da pisləşdirməsin.

2-ci prinsipin b) bəndində imkanların bərabərliyi ideyası elan edilmişdir. Burada vəzifəli şəxslərin və rəsmi müəssisələrin hər kəs üçün əlçatan olmasının təmin edilməsi zərurətindən bəhs edilir. Bu, nəinki işçi qüvvəsinə olan tələbata müvafiq olaraq işləyənlər qarşısında irəli sürülən ixtisas tələblərini (bu, irqi və cinsi mənsubiyyətinə görə ayrı - seçkiliyin aradan qaldırılmasını təmin edəcəkdir), həmçinin maarif və peşəkar təkrar hazırlıq sistemi müəssisələrinin hər kəs üçün açıq olmasının təmin edilməsini bildirir. Bütün sadalanan şərtlər insanın güc, bacarıq və keyfiyyətlərinin maksimum şəkildə həyata keçirilməsi imkanlarını və nəticədə maksimum şəkildə mükafatlandırmaq imkanlarını müəyyənləşdirən təməl şərtlərdir.

Ümumiyyətlə, qeyd etmək olar ki, işgüzar aləmin əxlaqi problemləri o qədər mürəkkəb və müxtəlifdirlər ki, onları bir mövqedən çıxış edərək həll etmək olduqca çətindir. Biznesmen müxtəlif hallarda və müxtəlif subyektlərə münasibətdə müxtəlif etik prinsiplərə və dəyərlərə əsaslanmağa bilər.

Alimlərin fikrincə, bu cür vəziyyət yalnız biznesin əxlaqi problemlərinin mürəkkəbliyi ilə deyil, həmçinin müasir mədəniyyətin səciyyəvi xüsusiyyətləri ilə də şərtlənmişdir. Cəmiyyətdə bir etik sistemin hökm sürdüyü ənənəvi mədəniyyətdən (məsələn, antik dövrdə ləyaqət etikası və ya Yeni dövrdə utilitarizm etikası) fərqli olaraq, müxtəlif etik sistemlər müasir cəmiyyətdə bərabər hüquqla çıxış edərək, biznes sahəsində eyni halların müxtəlif etik cəhətlərdən qiymətləndirilməsini nəzərdə tuturlar. Bu müddəa ənənəvi olaraq formalaşan müxtəlif etik sistemlərə (pravoslavlıq, islam, ateizm) malik olan və ümumi əxlaqi səviyyəsi aşağı olan müasir Azərbaycanda xüsusi aktuallığa malikdir.

1.3. Biznes etikası və korporativ sosial məsuliyyət

XX əsrin sonu üçün biznesin planetin vəziyyəti üçün məsuliyyət daşması haqqında ideya həm beynəlxalq, həm də dövlət səviyyəsində bəlli olaraq, tədricən biznes cəmiyyətinin öz şüuruna daxil olmuşdur, hərçənd ki, o, bu prinsipə heç də hər zaman könüllü şəkildə riayət etməmişdir. Bu ideyanın həyata keçirilməsinin ən bariz forması kimi korporativ sosial məsuliyyət (KSM) konsepsiyası çıxış etmişdir. KSM ideyası müasir dünyanın kəskin sosial problemlərlə üzləşdiyi bir vaxtda - XX əsrin ortalarında ABŞ-da meydana gəlmişdir. Bu problemlərin həlli isə iqtisadi və siyasi həyatın hər bir iştirakçısının – hakimiyyət orqanları və biznes strukturlarının, siyasi partiyalar və Həmkarlar İttifaqlarının, mədəniyyət, elm, təhsil, idman xadimlərinin, kütləvi informasiya vasitələrinin və həmçinin, əhəlinin öz sosial məsuliyyətini nə dərəcədə dərk etməsindən asılıdır. Təsadüfi deyil ki, 1999-cu ildə Davosda keçirildən beynəlxalq iqtisadi forumda BMT-nin o zamanlı Baş katibi Kofi Annan ictimai münasibətlər sahəsində qlobal müqavilə ideyasını irəli sürmüşdü. Həmin ideyaya görə, sosial bərabərliyin əldə edilməsi və ətraf mühitin qorunması naminə biznes qurumları, Həmkarlar İttifaqları, hökumət və qeyri-hökumət təşkilatları əməkdaşlıq edə bilərlər.

Biznesin – məhsul və xidmətlərin hazırlanması və çatdırılması ilə məşğul olan müəssisə və təşkilatların - sosial məsuliyyəti son zamanlar xüsusi əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Çünki onlar sosial problemlərin həlli üçün mühüm olan maddi və maliyyə resurslarına malikdirlər. Belə bir işdə özlərinin əsas rollarının nədən ibarət olduğunun biznes qurumlarının rəhbərləri tərəfindən dərk edilməsi 20-ci əsrin sonlarında «Korporativ sosial məsuliyyət» anlayışının meydana gəlməsinə səbəb oldu ki, bu da təkcə biznesin deyil, eləcə də, bütünlükdə bəşəriyyətin inkişafına əsaslı yardım göstərə bilər.

Korporativ sosial məsuliyyət dedikdə, ilk növbədə, biznes qurumlarının könüllü sosial investisiya qoyuluşlarına hazırlığı nəzərdə tutulur. Belə ki, korporativ sosial məsuliyyət, bir tərəfdən davranış fəlsəfəsi kimi, digər tərəfdən isə insanlara, cəmiyyətə və ətraf mühitə qayğı kimi çıxış edir. Buraya:

1. şirkətin öz proqramlarının,
2. yerli və mərkəzi dövlət orqanları ilə əməkdaşlıq proqramlarının,
3. qeyri-kommersiya təşkilatları ilə əməkdaşlıq proqramlarının,
4. ətraf mühitin qorunması və iqtisadi resursların qənaətlə işlədilməsi proqramlarının;
5. ictimai təşkilatlar və həmkarlar birlikləri ilə əməkdaşlıq proqramlarının,
6. KIV-lə informasiya əməkdaşlığı proqramlarının həyata keçirilməsi kimi fəaliyyətlər daxildir.

Bütün bu fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi isə həm cəmiyyət üçün, həm şirkətlərin əməkdaşları üçün, həm də şirkətin özü üçün böyük fayda gətirir. Bu, həm biznes qurumunun cəmiyyət və dövlət qarşısında fəaliyyətinin açıq olduğunu göstərir, həm də, dolayısı ilə onun göstərdiyi xidmət, yaxud istehsal etdiyi məhsulun reklamı kimi özünü biruzə verir.

Bütün yuxarıda qeyd olunanlara baxmayaraq, tam əminliklə söyləyə bilərik ki, korporasiyaların sosial məsuliyyətinə müasir yanaşmanın təməlini hər bir halda Amerika iqtisadçısı Hovard Bouenin 1953-cü ildə dərc edilmiş “Biznesmenin sosial məsuliyyəti” adlı kitabı qoydu. Müəllif burada sosial məsuliyyətin doktrinasını, məhz cəmiyyətin məqsədləri və dəyərlərinin diqtə etdiyi siyasəti yeridib qərarları qəbul edərək fəaliyyət göstərən biznesmenlərin vəzifəsi kimi ifadə etmişdir (15).

Qeyd edək ki, KSM –in meydana gəlməsi və uğurla həyata keçirilməsi üçün ölkədə, ilk növbədə, formalaşmış milli biznesin, demokratiyanın və inkişaf etmiş vətəndaş cəmiyyətinin olması zəruridir. Bütün hallarda korporativ sosial məsuliyyət (KSM) anlayışı, biznesdə etik qərarların makro- və mikrosəviyyələrdə qəbul edilmələri arasında bir körpü rolunu oynayır.

İqtisadi nəzəriyyədə firma səviyyəsindəki qərarvermələr mikrosəviyyəyə aid olunsada, biznes etikasında həmin məsələlərin orta səviyyədə nəzərdən keçirilməsi tamamilə məntiqə uyğundur, çünki korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) inkişafı və dəstəklənməsində, bir qayda olaraq, dövlət əhəmiyyətli rol oynayır,

firmanın sosial problemlərə aid olan qərarları isə, əksinə bir sıra hallarda dövlətin iqtisadi siyasətinə təsir edə bilər.

Biznes etikasında ən çox mübahisə doğuran məsələlərdən biri də, korporasiyaların mənəvi məsuliyyət daşımaları haqqında olan məsələlərdir. Yəni biz bilməliyik, biznes yalnız mənfəətə səykənməlidirmi, yoxsa onun cəmiyyət qarşısında hər hansı bir məsələdə, məsələn tam və optimal məşğulluğun təmin edilməsində, ayrı-seçkiliyin aradan qaldırılmasında və yaxud da ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınmasında müəyyən öhdəlikləri olmalıdır.

Azərbaycan da tədricən bu ümumdünya proseslərinə qoşulur. Azərbaycanda sosial məsuliyyətin xeyli yaşı var. 19-cu əsrin sonlarından etibarən yaranmağa başlayan milli burjuaziyanın nümayəndələri hələ ötən əsrin əvvəllərindən əhalinin sosial vəziyyətinin yaxşılaşması, kasıb təbəqəyə məxsus olan istedadlı gənclərin təhsil alması və s. bu kimi xeyriyyəçilik işləri görmüşlər. Milli burjuaziyanın görkəmli nümayəndələri olan Hacı Zeynalabdin Tağıyev, Musa Nağıyev, Murtuza Muxtarov, Şəmsi Əsədullayev kimi sahibkarlar məktəb və xəstəxanaların, teatr və mədəniyyət ocaqlarının açılmasına hər cür yardım etmiş, əhalinin mariflənməsi, uşaqların təhsili, asudə vaxtının təşkili, mədəni səviyyələrinin yüksəlməsi, incəsənətin inkişafı və s. sahələrin inkişafı üçün heç nəyi əsirgəməmişlər.

Sovet İttifaqı dönəmində də «ictimai hamilik» anlayışı mövcud idi və bu anlayış, əsasən müəssisələrin, əmək şəraitinin təmin olunması və qorunmasında, işçi heyətinin istirahətini, yerli təşkilatlara yardımını, hamilik köməyini və s. bu kimi məsələləri əhatə edirdi.

Azərbaycan müstəqilik əldə etdikdən sonra isə bu kimi anlayışlar «unuduldu» və sosial məsuliyyət ümumi biznes maraqları fonunda xeyli zəiflədi. Yalnız ayrı-ayrı müəssisə və şirkətlər müəyyən sosial əhəmiyyətli fəaliyyətləri həyata keçirirlər ki, bu da bütövlükdə korporativ sosial məsuliyyətin ölkə üzrə inkişaf etməsi kimi qəbul edilə bilməz.

Dövlətin bu sahəyə xüsusi diqqət ayırması və sosial məsuliyyətli şirkətlər üçün müəyyən vergi güzəştləri tətbiq etməsi, eləcə də biznes qurumlarını ictimai təşkilatlarla işləməyə təşviq edən konsepsiya, qanun və qərarların qəbulu sosial

problemlərin həlli və ətraf mühitin qorunması üçün zəruri olan korporativ sosial məsuliyyətin inkişaf etdirilməsinə böyük yardım edə bilər.

Bu baxımdan son dövrdə Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin öz Sərəncamı ilə “Azərbaycan – 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyasının hazırlanması barədə tapşırıq verməsini təqdirələyiq bir hadisə kimi qiymətləndirmək olar. Bu mühüm sənəddə başlıca məqsəd dünyada baş verən maliyyə-iqtisadi böhran və mürəkkəb global dəyişikliklər fonunda Azərbaycanın milli maraqlarının hərtərəfli qorunmasına nail olmaq, XXI əsrin narahat şərtləri daxilində dövlətimizin və xalqımızın siyasi və iqtisadi təhlükələrdən sığortalanmış etibarlı gələcəyini təmin etmək, mövcud imkanları və resursları nəzərə almaqla, Azərbaycanda davamlı iqtisadi artım və yüksək sosial rifah, səmərəli dövlət idarəetməsi və qanunun aliliyi, insanların bütün hüquq və azadlıqlarının tam şəkildə təmin olunması və vətəndaş cəmiyyətinin prioritet istiqaməti kimi biznesin sosial məsuliyyətini gücləndirməyə səbəb olan mexanizmlərin yaradılmasıdır. Ölkə biznesinin sosial məsuliyyətinin KSM-n xarici modelləri ilə müqayisədə əsas xüsusiyyətinin, onun hərəkətverici qüvvəsi kimi Sovet dövründən irsən keçmiş dövlətin rolu adlandırmaq mümkündür. Bu zaman nəzərə almaq lazımdır ki, KSM Azərbaycanda əsasən maraqlı tərəflərin - hakimiyyət orqanlarının, sahibkarların və işçilərin ən yaxın çevrəsinə yönəlmişdir.

Hazırda Azərbaycanda 4600 transmilli şirkət fəaliyyət göstərir və onların yalnız 65-də Həmkarlar İttifaqları yaradılmışdır ki, bu da ölkəmizdə korporativ sosial məsuliyyət sahəsində həqiqi fəallığın yalnız 14,1% təşkil etdiyini göstərir. Ölkədə bu vəziyyətin yaxşılaşmağa dəyişməsi anı sıralarında «ARDNŞ», «ABB», «Gilan Holding», «Azərneftyağ», «AZAL», «Azərenerji», «Azərbaycan Dəmir Yolları» QSC, «Azərsun Holding», «Palmali» və «Akkord» kimi şirkətlər qrupunun olduğu 20-dən çox şirkətin öz hesabatlarını təqdim etdiyi 2012-ci il olmuşdur. «BP», «Palmali» və «Azərenerji» şirkətlər qrupunun fəaliyyətlərini KSM-in davamlı inkişaf fəlsəfəsi bazasında tətbiqinin müsbət nümunəsi kimi qəbul etmək olar. «Azərenerji» şirkətinin 2008-12-ci illərdə elektroenergetika islahatlarının gedişində istifadə edilən KSM sahəsindəki təcrübəsini məhsuldar hesab etmək la-

zımdır. 2008-ci ilin iyulunda «Azərenerji»-də qeyri-maliyyə risklərinin idarə edilməsi üzrə hesabat hazırlanmış və «Azərenerji»-nin elektroenergetika sahəsində sosial məsuliyyət üzrə mövqeyi formalaşdırılmışdır ki, buna müvafiq olaraq şirkətin sosial missiyası əhalinin və iqtisadiyyatın elektrik enerjisinə və istiliyə olan tələbatını ödəməkdən ibarətdir. Şirkətin ən vacib dəyərləri aşağıdakılardır: elektrik və istilik təchizatının etibarlılıq və mümkünlüyü; enerji və yanacaqdan səmərəli istifadə; istifadəçilərlə tərəfdaş münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi; əməkdaşların təhlükəsizliyi və sağlamlığı; ətraf aləmə zərərli təsirin minimuma endirilməsi.

KMS strategiyalarının həyata keçirilməsi çərçivələrində şirkət tərəfindən əldə edilən əsas nəticələr aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İstehlakçılar ilə məsləhətləşmələr və əks əlaqənin inkişafı, aşkar edilmiş problemlər üzrə birgə iş qruplarının yaradılması. Nəticədə istehlakçıların «Azərenerji»-nin xidmətlərindən məmnunluqları artmışdır: müstəqil tədqiqatların əldə etdiyi nəticələrə görə istehlakçıların 15%-i 2009-cu illə müqayisədə 2012-ci ildə elektrik enerjisi ilə təchizatın yaxşılaşdığını qeyd etmişlər.

2. Əməyin mühafizəsi üzrə tədbirlərə sərf edilən xərclərin artması (2009-cu illə müqayisədə 2012-ci ildə bir işçi üçün hesablanan məbləq demək olar ki, 2 dəfə artmışdır). Xüsusi kostyumlardan istifadə edilməsi nəticəsində elektrik cərəyanının vurması zamanı ölümlə nəticələnən zədələnmələrin səviyyəsi aşağı salınmışdır.

3. Sosial məsuliyyətli yenidənqurma və işçi heyətinin sayının optimallaşdırılması (2012-ci ildə başa çatmışdır) kompensasiyalardan başqa yeni iş yerlərinin yaradılması və kiçik biznesin inkişaf etdirilməsi üzrə layihələrlə müşayət olunmuşdur.

4. Avadanlıqların müasirləşdirilməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi, ətraf mühitə mənfi təsirin aşağı salınması. 2009-2012-ci illər ərzində «Azərenerji»-nin müəssisələri tərəfindən atmosfərə atılan zərərli maddələrin miqdarı 1,8 % azalmış, tullantıların xüsusi çəkisi 4, 7% azalmış, çirkab suların axıdılması 13% azalmışdır; təhlükəli tullantıların həcmi 1,3 dəfə azalmışdır.

Beləliklə, şirkət tərəfindən KSM-in tətbiqi edilməsinin başlanğıc dövrünə hət-ta qısa nəzər salmaqla, şirkətin davamlı inkişafın dünya strategiyasına yönəltdiyi-ni və sosial məsuliyyət sahəsindəki işinin onun regionda tutduğu mövqelərinə müsbət təsir etdiyini görmüş oluruq.

FƏSİL 2. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN FORMALAŞMASI

2.1. Korporativ mədəniyyətin mahiyyəti və funksiyaları

Müasir korporasiyalar insanların qruplarından təşkil olunmuşdur. Cəmiyyətdə insanların müəyyən bir vaxtlarda qarşılaşdığı problemləri həll etmək və ehtiyaclarını aradan qaldırmaq bir çox vasitələrə ehtiyac hiss edirlər. İnsanın fəaliyyət göstərdiyi mühitin şərtlərinə cəmiyyətdə yaşadığı insanlarla olan münasibətlərinə, qarşılıqlı təsirlərin şəklinə və bioloji bir varlıq olaraq duyduğu ehtiyacları aradan qaldırmaq üçün əldə etdiyi bacarıqlarına görə bu nemətlər məhduddur və dəyişməkdədir. Bununla bərabər ən sadəsindən ən mürəkkəbinə qədər cürbəcür xarakterli insan cəmiyyətində mədəniyyət deyilən ortaq bir varlıq vardır. Hər yerdə və hər cəmiyyətdə müəyyən maddi ehtiyacları aradan qaldırmaq məqsədilə təşkil olunmuş kobud və incə işlənmiş texnikanın yanında insani münasibətlərini nizamlayan fikirlər, şəxsi düşüncələr, qaydalar və adətlər vardır. İndi bu əlaqə və sistemlərin cəmini, Malinovskinin dediyi kimi, insanın təbiətə qarşı, lakin özü üçün yaratdığı bir vasitə, adətdən ibarət olan və mədəniyyət adı verilən ictimai bir qrupu və yaşayışı meydana gətirmişdir (8).

Teylorun nəzəriyyəsində mədəniyyətin qazanılması üçün insanın cəmiyyətin bir üzvü olması şərti irəli sürülmüşdür. Lakin o, mədəniyyətin insan üçün nəyə lazım olduğunu müəyyən etməmişdir. Teylorun bu nöqsanını nisbətən Malinovski düzəltmişdir. Onun fikrincə, insan təbiət ilə daima qarşıdurmadadır. Bu qarşıdurmada insanlığın silahı mədəniyyətdir. Malinovskiyə görə, insan «mədəniyyət» deyilən fikrin köməyi ilə təbiətə qarşı durur və özü üçün uyğun bir mühit yaradır (5).

Malinovskinin mədəniyyət haqqındakı bu fikri mədəniyyətə üstü örtülü də olsa, texnologiya anlayışını aid etmişdir. Çünki insan ətraf mühit ilə, daha doğrusu, təbiətlə qarşıdurmada olarkən müxtəlif metodlardan istifadə edir və müxtəlif alətlərə müraciət edir. Korporativ mədəniyyətlə bərabər o, texnologiyanı da inkişaf etdirmək məcburiyyətindədir. Ralf Linton, mədəniyyəti insanları birləşdi-

rən amillər içərisində ən əhəmiyyətliyi olduğunu söyləmişdir. R.Lintona görə, mədəniyyət “öyrənilmiş davranışlar ilə müəyyən bir cəmiyyət üzvlərinin bir-birlərinə ötürülən və bölüşdürülən davranışların nəticəsidir”. Göründüyü kimi, R. Lintonun tərifində maddi mədəniyyət əsas götürülmüşdür. Bu baxımdan Lintonun tərfi xüsusi bir mədəniyyət tərifidir. O, korporasiya baxımından da mədəniyyətin tərfini verilmişdir. «Korporasiya müəyyən bir cəmiyyətdə fəaliyyət göstərir. Cəmiyyət üzvlərinin özlərinə xas adət-ənənələri, müxtəlif hadisələrə qarşı reaksiyaları vardır. İdarəedici bunları bilməlidir. Həmçinin də bir cəmiyyətdə işləyən şəxs o cəmiyyətin elmi xüsusiyyətlərini, qanunlarını, dəyərlərini, adət və ənənələrini bilməlidir».

Müdiriyyət müəyyən əməkdaşları işə cəlb etmək üçün bu cür mədəniyyətdən istifadə edir. Korporasiyalar bu və ya digər əməkdaşları işə gəlb edərkən onların ümumi mədəniyyətinə istinad edirlər (9).

Yaşadığımız dövr iqtisadiyyat sahəsində inzibati komanda sistemindən bazar iqtisadiyyatına keçidlə xarakterizə olunur. İqtisadiyyatda baş verən bu dəyişikliklər korporasiya sahələrində də aparılmışdır. Aydın ki, rəhbərlik korporasiyanın əsasını təşkil edir və onun mədəniyyətini formalaşdırır.

Bildiyimiz kimi korporativ mədəniyyətin inkişaf etməsi üçün informasiyanın rolu böyükdür. Mədəniyyətin insanların fəaliyyətinə dair məlumatın verməsinin təsiri 2 istiqamətdə aparılır:

Tapşırıqların bölünməsi məlumatların çatdırılmasına kömək edir. Məsələn, korporasiyada əməkdaş sistemin bir elementinə çevrilir.

İnformasiya mədəniyyətin məzmununa təsir edir. Bəzi korporasiyalarda informasiyanın açıq olması qiymətləndirilir, digərlərində isə əksinə. Fərd o zaman korporasiya ilə bağlı olur ki, o özünü təşkilata uyğunlaşdırır və ona kömək etmək üçün özünü fəallaşdıraraq bundan rəşional zövq alır.

Korporativ mədəniyyətin ən əsas və birici funksiyası planlaşdırma funksiyasıdır.

Planlaşdırma funksiyası nə ediləcəyi öncədən müəyyən edilməsi məsələlərini əhatə edir. Müəyyən bir cəmiyyətdə işləyən bir təşkilatda bu funksiyanın həyata keçirilməsi cəmiyyətin ictimai və mədəni dəyərlərini əhatə edir.

Korporativ mədəniyyətin planlaşdırma funksiyası haqqında çoxlu fikirlər və rəylər mövcuddur. F.Xarris və P.Mokan kimi alimlərin hər biri korporativ mədəniyyətin planlaşdırma funksiyasına dair 10 səciyyəvi cəhətləri göstərmişlər:

1. Fərd təşkilatda özünü və öz yerini dərk etməlidir (bəzi təşkilatlarda insanın özü üzərində inkişafa doğru çalışması qiymətləndirilir, onun həvəsləndirilməsi tətbiq olunur, səmimilik, insani münasibətlər və s. nəzərə alınır);
2. Kommunikasiya sistemi və danışiq dili (şifahi və ya yazılı surətdə qeyri – leqal kommunikasiyaların yaradılması, məsələn, «telefon danışığı, peşəkar jarqonlardan istifadə etmə, duruşlar, mimika və ya müraciət etmə, jestlər, yeriş və s.);
3. Xarici görünüş, geyim və işdə özünü təqdim etmək bacarığı, işgüzar geyim etikası, kosmetikadan istifadə etmə qaydaları və s. mikro-mədəniyyəti təşkil edir;
4. Təşkilat daxili mikro-mədəni iqlimin formalaşması (vərdişlər və ənənələrin yaradılması, işçilərin qidalanması; naharın təşkili, təşkilat tərəfindən əməkdaşların naharla təmin edilməsinə münasibəti və s.);
5. Vaxtdan səmərəli istifadə etmə;
6. İnsanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin yaranması. (Əməkdaşlararası təsir, qarşılıqlı münasibətlərdə yaşın, cinsin, millətin, hakim mövqeyin, təhsilin, təcrübənin, biliyin və s. nəzərə alınması; formal etiket tələblərinə əməl etmək bacarığı, ziddiyətləri həll etmək vərdişi);
7. Nemətlər və normalar (nemətlər nəyin yaxşı olması və nəyin pis olması məcmusudur; normalar isə müəyyən davranış qaydalarının məcmusudur);
8. Dünyagörüşü (inamın olub və ya olmaması; ədalətə, öz qüvvəsinə inanmaq, rəhbərlik etmək, qarşılıqlı köməyə münasibət, etik və qeyri-etik davranışlara münasibət və s.);

9. Əməkdaşların inkişafı və özlərinin təşəbbüskarlığı (şüurlu və şüursuz halda tapşırıqları yerinə yetirmək, əqlə istinad etmək; azad və məhdud məlumat mənbələrinə müraciət etmək; şüurun rəasional olmasını qəbul və ya inkar etmək, yaradıcılıq şəraiti, insanların əqli və fiziki məhdudluğunu qəbul etmək və s.);

10. Əmək etikası və həvəsləndirmə (işə münasibət, günahkarlıq hissi, fəaliyyətin nəticəsinə dair məsuliyyət daşımaq və məsuliyyətsizlik göstərmək, öz iş yerinə münasibət, əmək fəaliyyətinin keyfiyyətinin səciyyələndirilməsi, müsbət vərdislərə yiyələnmə və s).

Bütün təşkilatlarda planlaşdırma funksiyası həyata keçiriləndə bunlar, yəni 10 səciyyəvi cəhət nəzərə alınmalıdır. Planlaşdırma müxtəlif qərarlar arasında ən yaxşısını seçmək deməkdir. Bu qərarlar məqsədlərlə əlaqədar olduğuna görə insanın şəxsi fikri və mentaliteti də nəzərə alınmalıdır. Planlaşdırma funksiyasının həyata keçirdiyi mentalitet şərti təşkilatın ətraf mühitinə və bu şərtlərdəki dəyişikliyə fikir verir (10).

Planlaşdırma həyata keçirildiyi zaman müəyyən edilmiş məqsədlərin xüsusiyyətini, eyni zamanda, mədəni dəyərləri də unutmamaq lazımdır.

Mədəniyyət insanların ictimai ehtiyaclarını sistemləşdirmək üçün təşkil edilmişdir. Bunu əldə etmənin vasitəçiləri mədəniyyəti müəyyən edən təşkilatlardır. Korporativ mədəniyyət davranışları sadələşdirmək, rolları və əlaqələri nizama salmaq kimi məqsədləri daşıyır. Təşkilatın məqsədlərini müəyyən edən planların tapşırıqları nizama salmaq, iş üslubunu dəqiqləşdirmək kimi funksiyaları vardır. Cəmiyyətdəki əsas təşkilatlar planın məqsədlərinə və məqsədlərə çatma yollarına təsir edirlər. İdarəetmə ictimai bir sistemdir və sadəcə təşkilatlardakı insanları və əlaqələrini maraqlandıran cavabdehliklərlə deyil, təşkilatın məqsədləri, dəyərləri və istəkləri ilə də bağlıdır. Təşkilatın məqsədlərini təyin edən planlaşdırmanın həyata keçirilməsi üçün insan faktorunun davranış dəyişmələrini də planlaşdırmaq lazımdır.

Cəmiyyətin mədəni dəyərlərinin ölçü olaraq dəyişməsi planlara olan ehtiyacı da dəyişəcəkdir. Planı həyata keçirəcək heyətin danışıqlarının dəyişməsi nəticəsində planların təsirliliyi azala bilər. Alimlərin fikrinə görə, öyrənilmiş davranış-

lar ilə istəklər arasında bir əlaqənin olduğu qəbul edilir. Əgər istəklərlə davranışlar arasında bir əlaqənin olmadığı qəbul edilərsə, planlaşdırma funksiyasının üzərinə təsiri hansı istiqamətlərdə olursa-olsun insan danışıqlarının əhəmiyyətini müqayisə etmək mümkün deyil. Bu vəziyyətdə davranışlar baxımından planda müəyyənsizlik olur və ya planlaşdırma vaxtı istək və davranışlarda dəyişmənin olmayacağı qəbul edilir.

Mədəniyyət bir cəmiyyətdə müəyyən bir zaman üçün qəbul edilirsə, bir cəmiyyətin və ya müxtəlif cəmiyyətlərin mədəniyyəti o zaman dinamikdir. Dinamik mədəniyyətə sahib olan bütün mədəniyyətlər dəyişir. Bu dəyişmənin istiqaməti, tezliyi və sahəsi əhəmiyyətlidir. Bütün mədəniyyətə aid olan adət və ənənələr dəyişməyə başlayır. Qeyd etmək lazımdır ki, bu eyni vaxtda dəyişib qurtara bilməz. Bir cəmiyyətin müxtəlif sahələrində mədəniyyətin dəyişməsi təbiətdir. Planlaşdırma nə edəcəyinin əvvəlcədən qərarlaşdırılması, müəyyən edilməsi deməkdir. Bu vəziyyətdə planlaşdırma çox geniş olan insan davranışlarından birini müəyyən edir. İdarəedici gələcəkdə görülməli işləri və necə ediləcəyini planlaşdırarkən mövcud və keçmişdəki iqtisadi və sosial dəyişiklikləri düşünüb qabaqki illəri ehtimal etməlidir.

Planlaşdırılan sahələri həyata keçirmək və məqsədlərə çatmaq üçün lazımi vasitə və heyətin bir araya toplanması, həmçinin onlar arasındakı əlaqələrin yaradılmasını **təşkilat funksiyası** ilə müəyyən edir. Təşkilatda planlaşdırmadan sonra ikinci əsas iş planların həyata keçirilməsini reallaşdıracaq insanların təşkil edilməsidir. Təşkilat əsas quruluşunu inkişaf etdirərkən heyətin səylərinin və ətraf mühitin təşkilatın əsas məqsədlərinə uyğunlaşdırılması vacibdir. Məqsədlərin reallaşdırılmasını gerçəkləşdirəcək olan maddi və bəşəri amillər arasındakı əlaqələrin hər birinin təşkilat içindəki vəziyyəti təşkil etmə funksiyası ilə nizamlanaraq müəyyənləşdirilir (21).

Təşkilat funksional baxımdan hissələrə ayrılmaq ilə müəyyən edilir. Məqsədə çatmaq və işləri (fəaliyyətləri) daha keyfiyyətli şəkildə müəyyən etmək lazımdır. Bu baxımdan işlər qrup və hissələrə ayrılır. Təşkilətmədə ikinci addım, maddi və bəşəri istehsal amillərini reallaşdırmaqdır. Bu vəziyyətdə təşkilat, məqsədlərə

çatmaq üçün lazım olan maddi və qeyri-maddi vasitələri bir yerə toplayaraq təşkilatın tərkibini qurur.

Mədəniyyət fəaliyyət göstərdiyi cəmiyyətdəki dəyərlər arasındakı əlaqələri əhatə edən davranışın növünü, rolunu və standartlarını müəyyən edən bir anlayışdır. İnsan dünyaya gələndən ömrünün sonuna qədər cəmiyyətin müxtəlif hissələrinə və mədəniyyətinə ayrılırlar. Müasir təşkilatların fəaliyyət göstərməsi cəmiyyətin məlumat, inam və davranışları ilə bağlıdır. Mədəniyyətin daxilində yer alan bu cür hadisələr, təşkilatın xarici mühit şərtlərinin müəyyən etdiyi kimi, təşkilatın daxili mühitinə təsir edəcək, həmçinin insanlar arasındakı əlaqələri nizamlayıb təşkilatın sahəsini müəyyən edəcəkdir. Mədəniyyətin təşkilatlara təsiri, onların məqsədlərinə təsir etmədən quruluşunu müəyyən etməkdir.

Mədəniyyətin **tətbiqetmə funksiyası** uzun və qısa zamanda təsirli şəkildə əməllərin tətbiq edilməsi ilə əlaqədar bütün fəaliyyətləri əhatə edən bir funksiyadır. Tətbiqedicisi üçün bu funksiyanın əhəmiyyəti və çətinliyi digərlərinə nisbətən daha çoxdur. Tətbiqetmə zamanı mədəniyyət üzvlərinin çoxu ilə idarədən qarşılaşacaqdır. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi təşkilatdakı insan amili ilə dinamik bir şəkildə təmasda olacaqdır. İdarəedicisi heyət təşkilatın məqsədlərinə uyğun bir şəkildə heyətə əmrlərini verməlidir. Heyət verilən əmrləri həyata keçirən zaman tətbiqetmə funksiyası müvəffəqiyyət qazanır. İnsana bir tapşırığı həyata keçirməsi üçün onun psixi-sosial xarakterini nəzərə almaq lazımdır.

Tətbiqetmə funksiyasına mədəniyyətin təsiri müxtəlifdir. Təşkilatda fəaliyyət göstərən heyət oxşar və fərqli mədəniyyətlərin üzvləridir. Mədəniyyət cəmiyyətin davranışını məhdudlaşdırır və onun fəaliyyət səbəblərini müəyyən edir. Bu baxımdan da əmrlərin istiqaməti və əldə olunacaq nəticələr də mədəniyyətə görə müəyyən olunacaqdır. Əməkdaşlara tapşırıqlarını həyata keçirmələrini üçün lazım olan texnologiya və istehsal vasitələri də mədəniyyətin təsiri altındadır. Cəmiyyətin texnoloji səviyyəsi müəssisələrin texniki baxımından fəaliyyət göstərməsi istiqamətlərini müəyyən edir. Hər bir müəssisə başqa mədəniyyətlərdən texniki inkişafı nəzərə alan mədəniyyət əldə etmək üçün böyük səy göstərir. Ancaq bu

cür səylər cəmiyyətin dəyər və inamlara görə müvəffəqiyyətli olmasına gətirib çıxara bilər.

İdarəetmədə **əlaqələndirmə funksiyası** müəssisə içindəki qrupların fəaliyyətlərinin istiqamətləndirilməsi və nizamlanması deməkdir. Burada heyət səylərinin ortaq bir məqsədə doğru istiqamətləndirilməsi, əməllər arasındakı əlaqənin açıq və doğru olaraq müəyyən edildiyi vəziyyətlərdə əlaqələndirilməsindən bəhs edilir. Əlaqələndirmə müəssisənin varlığını saxlayan idarəedicinin əsas səylərindən biridir. Əlaqələndirmə funksiyası ayrı-ayrı işlərin, onların ayrı-ayrı mərhələlərinin əlaqələndirilməsi ilə də bağlıdır. Bu, həmçinin, ayrı-ayrı işçilərin, kollektivlərin, kiçik qrupların, ərazi-təsərrüfat kompleksləri fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini də nəzərdə tutur. Daha doğrusu, əlaqələndirmə funksiyası bütöv bir tamın ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyətini, qarşılıqlı təsirini və onun bir sistem kimi dinamik tarazlı inkişafını təmin edir. Bu funksiya hadisə və proseslərə sistemli təhlil mövqeyindən yanaşmağı zəruriləşdirir. Əslində sistemlilik əlaqəsi hadisə və proseslərin öz mahiyyətindən doğur. Lakin bu əlaqənin təmin edilməsində əlaqələndirmə funksiyasının rolunu inkar etmək olmaz.

Müəssisələr həcm baxımından böyüdükcə səylərin məhsuldar bir şəkildə birləri ilə əlaqələndirilməsi lazım olur. Digər tərəfdən yeni texnologiyaların inkişafı iş fəaliyyətindəki dəyişmələr, əməkdaşların vərdişləri və davranışlarının dəyişməsi əlaqələndirmə funksiyasının əhəmiyyətini artırır. Müəssisənin xarici mühiti ilə sosial, iqtisadi və mədəni qrupların uyğunlaşması müəssisənin uzun ömürlülüyünü təmin edir.

Korporativ mədəniyyətin daha bir funksiyası nəzarət funksiyasıdır. Sözün geniş mənasında nəzarət istənilən məqsədə nail olunub olunmadığını və ona nə dərəcədə nail olunduğunu araşdırmaqdır. Nəzarət funksiyasının əsasında qarşıdurma durur. Zəruri olan ilə zəruri olmayan müqayisə edilərək onlar arasındakı fərq nəzərə alınır. Digər funksiyaların nəyi necə reallaşdırılması məsələlərinin müəyyən edilməsi də idarəetmənin nəzarət funksiyası ilə bağlıdır.

2.2. Korporativ mədəniyyətin növləri

Bildiyimiz kimi korporativ mədəniyyətin 4 növü vardır. Korporativ mədəniyyətin 4 növünün olması Rocer Harrison tərəfindən irəli sürülmüşdür.

- 1) Hakimiyyət mədəniyyəti;
- 2) Rol mədəniyyəti;
- 3) Mədəniyyətin məsələləri;
- 4) Şəxsiyyət mədəniyyəti.

Hakimiyyət mədəniyyətini kiçik tərəfdaşlarda, kompaniyalarda, ticarət və maliyyə ilə məşğul olan mülkiyyətçilərin fəaliyyətində görmək olar. Bu struktur hakimiyyətin mərkəzi mənbəyindən asılı olur və mərkəzdən paylanır. Bu tipli təşkilatlar hadisələrə tez münasibət bildirir, hakim mərkəzdən asılı olur. Onlar siyasətə meyl göstərən adamları öz tərəflərinə çəkərək hakimiyyəti ələ keçirməyi istəyirlər. Bu təşkilatlar yüksək dərəcədə asılı olmayan təşkilatlar yaradır və maliyyə üzərində nəzarəti əllərində saxlayır. Bu mədəniyyət daha çox şəxsiyyətlərə əsaslanır və tapşırıqların yerinə yetirilməsi nəticə ilə qiymətləndirilərək vəsaitlərə qənaət olunur. Hakimiyyətin mədəniyyəti ilə yaxşı əlaqədə olmaq üçün vəzifəli şəxs hakimiyyətə istinad etməli, siyasətlə maraqlanmalı və risk göstərməyə qorxmamalıdır. O, özünə inanmalı, başqalarına isə inanmamalıdır. Hakimiyyət mədəniyyəti sakit həyat təzi sevən menecer mədəniyyətindən fərqlidir.

Rol mədəniyyəti klassik dünya görüşünə arxalanır və məbədə bənzəyir. Bu təşkilatlar xüsusi ixtisaslaşmış sahələrlə xarakterizə edilirlər. Ticarət şöbəsi yuxarıdan idarə etməklə fəaliyyət göstərir və standartlaşma dərəcəsi möhkəm olur. Fəaliyyətdə olan vilayətlərin fəaliyyəti və onların qarşılıqlı təsiri müəyyən qayda ilə müəyyən edilir. Rol mədəniyyətində qüvvənin əsas mənbəyi vəziyyətdən asılıdır. Müəyyən rol axtarmaq üçün burada xüsusi adamlar seçilir onlar öz ixtisaslarına görə yerləşdirirlər. Bu tip təşkilatlar dəyişməyən mühitdə fəaliyyət göstərir. Xüsusi işçilərə mədəniyyətin rolu kompetent mütəxəssis olmağa imkan verir.

Mədəniyyətin məsələləri layihə və onun yerinə yetirilmə məsələlərinə meyl göstərir. Bu mədəniyyətin əsas diqqəti işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinə yönəldilir. Bu mədəniyyətə malik olan təşkilatlar yaxşı mütəxəsisləri və sərvətləri cəmləşdirərək, işi səmərə ilə yerinə yetirməyə imkan yaradırlar. Bu mədəniyyətin əsas vəzifəsi kollektiv qabiliyyətindən asılı olaraq yaxşı adaptasiya olunur. Layihə qrupları və ya xüsusi komisiyalar müəyyən məqsədlər üçün təşkil edilir və yaxud buraxılır. Əsas nəzarət ali rəhbərliyin üzərinə düşür.

Şəxsiyyət mədəniyyəti korporativ mədəniyyətin bir növüdür. Bir çox mütəxəssislər bu mədəniyyətin prinsiplərinə istinad edirlər. Lakin bu mədəniyyəti hər bir yerdə təsəvvür etmək mümkün deyil. Bu mədəniyyətə aid olan korporasiya şəxsiyyətə tabe olur və şəxsiyyətin fəaliyyətində əsas rol oynayır. Şəxsiyyət bu təşkilatı tərk edə bilər və yaxud başqa iş axtara bilər. Korporasiyalar şəxsiyyətin mədəniyyətinə meyl göstərirlər. Burada şəxsiyyət yaxşı mütəxəsis olmaqla hər bir yerdə özünə münasib iş tapır və ayrı-ayrı qruplarda qrup normalarına uyğunlaşa bilər. Müasir rəhbər o zaman özünü xoşbəxt sayır ki, təşkilatında yüksək mədəniyyətə malik olan şəxsiyyətlər işləyir. Həmin şəxsiyyətləri səfərbər etmək üçün çox vaxt sərf edilir.

Cədvəldən göründüyü kimi, mədəniyyət növlərini təyin edən parametrlər 4 yerə bölünür. Birincisi, hakimiyyətin mədəniyyəti (şəbəkə); ikincisi, mədəniyyətin rolları (ehram); üçüncüsü, mədəniyyətin məsələləri (əlaqələr); dördüncüsü, şəxsiyyət mədəniyyəti (arı yuvası). Bu mədəniyyət növlərinin parametrlərinin hər birinin öz xüsusiyyəti vardır.

1) Təşkilatın növü və ölçüsü xüsusiyyətinə görə, hakimiyyət mədəniyyətində kiçik ölçülü bürokratik təşkilatlar fəaliyyət göstərməkdə olub, hakimiyyətin daxili axınından asılıdır.

Mədəniyyətin rolu böyük həcmli mexaniki struktural funksional bölgələri yuxarıdan idarəetmə vasitəsi ilə istiqamətləndirməkdən ibarətdir.

Mədəniyyət məsələləri isə kiçik həcmli təşkilatların matris strukturu ilə istiqamətləndirilir.

Şəxsiyyət mədəniyyəti məqsədsiz hərəkət edən şəxsin təyini və xidmət edilməsi üzrə kiçik təşkilata xasdır.

Cədvəl

Korporativ mədəniyyətin dövr növü

Mədəniyyətin növlərini təyin edən para.-trlər	Hakimiyyət mədəniyyəti (tor, şəbəkə)	Mədəni rollar (eh-ram)	Mədəniyyət məsələləri (əla-qələr)	Şəxsiyyət mədəniyyəti (arı yuvası)
Təşkilatın növü və ölçüsü	Kiçik ölçülü bürokratik təşkilat: hakimiyyətin daxili axınından asılıdır.	Mex-ki strukral funksional bölgələr yuxarıdan istiqamətlənir	Kiçik təşkilatların matris strukturu	Şəxsin təyini və xidmət edilməsi üçün kiçik təşkilatlar
Nəzarətin aparılması və qərarın qəbul etmə yolları	Qanun – qaydalarını nəzərə alan mərkəzləşmiş nəzarət sistemi	Şaquli istiqamətdə rəsmiləşdirilmiş qərarlar yuxarıdan qəbul edilir	Nəticələrə görə nəzarət rəhbərlik tərəfindən aparılır	Nəzarət rəhbərliyin göstərişi olmadan aparıla bilməz
Güc mənbəyi	Mərkəzdə yerləşən şəxsi hakimiyyətin elementləri – ehtiyatların gücü	Əsasnamənin gücü fərdi gücə qarşı	Mütəxəssisin yayılma gücü	Təsir bərabər paylaşılır
Dəyişikliklərə uyğunlaşma səviyyəsi	Hadisələrə tez reaksiya verir, amma mərkəzin qərarından asılıdır	Dəyişikliklərə pis uyğunlaşır, amma müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir	Dəyişiklərə yaxşı uyğunlaşır, qrupun tərkibi dəyişir	
İnsanlara münasibət	Riski verən insanlar xoşlayır onların təhlükəsizliyini qoruyur siyasətə meyildir səriştə inkişaf etdirənlərə yaxşı münasibət göstərir	Qayğı göstərir kompetent mütəxəsis olmağa imkan verir. Tapşırıqları vəxtində yerinə yetirənləri mükafatlandırır.	İşçilər təşkilatının məqsədlərini reallaşdırmağa çalışır. Qrup içərisində hər tərəfli həvəsləndirməyə malik olur.	
Menecerin tipi	Hakimiyyətə yönəlmişdir, riski sevir və özünə arxayındır Yönu qalındır (rəqabətə dözmək üçün)	Təhlükəsizlik qabaqcadan nəzərdə tutmanı çox sevir öz rolunu həyata keçirməklə məqsəddə çatmağa çalışır.	Çevik və özünə arxayın olmalıdır, nəticələrə görə qiymətləndirə bilər	Şəxsiyyətə müəyyən təsir etməyi xoşlayır. Ehtiyatları nəzarət altında saxlayır.

2) Nəzarətin aparılması və qərarın qəbul etmə yolları.

Hakimiyyət mədəniyyətində nəzarətçi vasitəsi ilə mərkəzləşmiş nəzarət sistemi qurulur.

Mədəni rollarda nəzarətin aparılması qaydalarına uyğun olaraq rəsmiləşdirilmiş qərarlar yuxarıdan qəbul edilir.

Mədəniyyət məsələlərində nəticələrə görə nəzarət rəhbərlik tərəfindən aparılır.

Şəxsiyyət mədəniyyətində isə tam fərqli olaraq ierarhiyaya görə nəzarət rəhbərliyin göstərişi olmadan aparıla bilməz.

3) Güc mənbəyi

Hakimiyyət mədəniyyətində mərkəzdə yerləşən şəxsi hakimiyyətin elementlərindən və ehtiyatların gücündən istifadə olunur.

Mədəniyyətin rollarında isə əsasnamənin gücü fərdi gücə qarşı istiqamətləndirilir.

Mədəniyyətin məsələlərində mütəxəssisin yayılma gücü digər mədəniyyətlərdəki güclərdən fərqlənir.

Şəxsiyyət mədəniyyətində təsir bərabər paylaşır və lazım gələndə mütəxəssisin gücündən istifadə olunur.

4) Dəyişikliklərə uyğunlaşma səviyyəsi.

Hakimiyyət mədəniyyətində digərlərindən fərqli olaraq dəyişikliklərə və hadisələrə tez reaksiya verilir, amma hər şey mərkəzin qərarından asılıdır.

Mədəniyyətin rolları dəyişikliklərə pis reaksiya verməsinə baxmayaraq, sabit ətraf mühitdə müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir.

Mədəniyyət məsələləri hakimiyyət mədəniyyəti kimi dəyişikliklərə yaxşı uyğunlaşır. Lakin nəzərdə tutulan məsələləri həll etmək üçün digərlərindən fərqli olaraq qrupun tərkibi dəyişir.

5) İnsanlarla münasibət.

Hakimiyyət mədəniyyətində insanlarla münasibətlərin digərlərində olduğu kimi oxşar və fərqli cəhətləri mövcuddur. Fərqli cəhəti odur ki, hakimiyyət mədəniyyəti riski sevən insanları xoşlayır, siyasətə meyillidir. Lakin oxşar cəhəti isə özünü inkişaf etdirənlərə yaxşı münasibət göstərir.

Mədəniyyətin rollarında şəxsiyyətə qayğı göstərilir, kompetent mütəxəssis olmağa imkan verilir. Tapşırıqları vaxtında yerinə yetirənlər mükafatlandırılır.

Mədəniyyət məsələlərində isə işçilər təşkilatın məqsədlərini reallaşdırmağa çalışır. İstedadlı şəxsləri axtarıb taparaq, münasib işgüzar münasibətləri yaradırlar. Qrupu hərtərəfli həvəsləndirməyə meyilli olurlar.

5) Menecerin tipi

Hakimiyyət mədəniyyətində menecerin tipi fərqli cəhətlərə malik olur. O, hakimiyyətə yönəlmişdir. riski sevir və özünə arxayındır. Rəqabətə dözmək üçün çox səy göstərməkdədir.

Mədəniyyətin rollarında isə təhlükəsizliyi qabaqcadan nəzarətə götürməyi çox sevir, öz rolunu həyata keçirməklə məqsədə çatmağa çalışır.

Mədəniyyət məsələlərində menecerin tipi çevik və özünə arxayın olmalı və nəticələrə görə qiymətləndirməyə hazır olmalıdır. Özündən daha yüksək səviyyəli mütəxəssislərin işini əlaqələndirməklə özünü yüksəkdə hiss etməyi xoşlayır.

Şəxsiyyət mədəniyyətində menecer şəxsiyyətə müəyyən təsir etməyi xoşlayır və ehtiyatları nəzarət altında saxlayır.

Belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, mədəniyyətin növlərində yer alan bütün menecerlərin əsas məqsədi bütün məsələləri optimal şəkildə həll etməyi bacarmaqdır.

2.3. Korporativ mədəniyyətin ətraf mühiti

Mühitin təhlilinə gəldikdə isə, onun qeyd etmək olar ki, mühitsu təşkilat yoxdur. Bütün təşkilatların fəaliyyəti yalnız o zaman mümkündür ki, mühit onun həyata keçirilməsinə yol versin. Təşkilatın daxili mühiti onun həyatının güc mənbəyidir. Bu güc təşkilata fəaliyyət göstərməyi, müəyyən vaxt çərçivəsində mövcud olmağı və yaşamaq imkanını verən potensialı özündə cəmləşdirir. Amma daxili mühit həmçinin problem mənbəyi də ola bilər və təşkilatın zəruri fəaliyyətini təmin etmədiyi halda təşkilatın məhv olmasına gətirib çıxara bilər.

Təşkilatın ətraf mühiti arasındakı əlaqələri qarışıq olur. Buna görə hər hansı bir təşkilatın ətraf mühitində baş verənləri təhrif etmək çox çətinədir. Təşkilatlar ətraf mühiti ilə davamlı olaraq əlaqə qurmaqdadırlar. Bu səbəblə təşkilatın daxilində olan mühitin xüsusiyyətləri əhəmiyyətlidir.

Təşkilatın fəaliyyət göstərməsi üçün mühitin təşkilatlar üzərində əhəmiyyətli bir şəkildə təsiri vardır. Bir təşkilat öz uzunömürlüyünü qorumaq üçün ətraf mühitdə olan mənbələrdən və fürsətlərdən istifadə etməlidir. Eyni zamanda, mühit təşkilatın fəaliyyətinin sərhədlərini müəyyən edir. Təşkilatın uzunömürlülüyü, ətraf mühit ilə olan əlaqələri və mühitdən aldığı təsirdən asılıdır.

Xarici mühit təşkilatın potensialını, korporativ mədəniyyətini lazımi səviyyədə saxlamaq üçün ona zəruri olan ehtiyatlarla qidalanmasının mənbəyidir. Təşkilat xarici mühitlə daima mübadilə vəziyyətindədir ki, bununla da özünün yaşama imkanını təmin edir. Lakin xarici mühitin ehtiyatları hədsiz-hüduzsuz deyildir və bu mühitdə yerləşən çoxlu digər təşkilatlar da onların iddiasındadırlar. Ona görə də, həmişə ehtimal mövcuddur ki, təşkilat xarici mühitdən lazım olan ehtiyatları ala bilmir. Bu vəziyyət onun potensialını zəiflədə və mənfə nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Korporativ mədəniyyətin vəxifəsi təşkilata öz məqsədlərinə çatmaq üçün onun əxlaq normalarına, cəmiyyətdə qəbul olunan normalar və dəyərlərə uyğunlaşdırılmasına riayət edilməsindən ibarətdir.

Dünyada nəhəng bizneslərə sahib olan şirkətlərə nəzər salmaq. Hər birində ciddi korporativ mədəniyyətin olduğunu və bu mədəniyyətin şirkət işçilərinin az qala qanına işlədiyi hiss edilir. Məsələn, Daimler AG (Mercedes brendi) işçilərinin avtomobil sərgilərində belə özlərini fərqli aparırlar və ya Red Bull işçiləri müştərilərlə danışıqı fərqlidir. Coca-Colanın distribyusiyada etdiyi yeniliklər yalnız bu işçilərə məxsusdur və s. Artıq sirr deyildir ki, o şirkətlər ki, böyüdükcə özlərinin təməl simalarını, korporativ baxışlarını dəyişməmiş, gələcəkdə böyük bizneslərə çevrilir. Korporativ simalarını dəyişən şirkətlər çox nadir hallarda sektor lideri olur və ya ciddi biznes qura bilirlər. Biz düşünürük ki, korporativ mədəniyyət hər bir şirkətdə həyatı əhəmiyyət kəsb edir. Korporativ mədəniyyət dediyimiz zaman şirkət daxilində və xaricində baş verən proseslərə göstərilən münasibətlərin vəhdəti başa düşülür. Başqa sözlə desək, korporativ mədəniyyət şirkət əməkdaşlarının konkret mövzulara göstərdikləri reaksiyadan ibarətdir. Məsələn, hansısa bir problemlə məsələnin həlli və ya hansısa bir xoş hadisəyə olan reaksiya və sair. Çox vacibdir ki, şirkətin baza dəyərlərə qarşı olan münasibəti daimi və düzgün olsun. Məsələn, bizim bildiyimiz və gördüyümüz bir neçə şirkətin müxtəlif xasiyyətləri və korporativ qaydaları barədə xatırlamağa dəyər. Çox vacibdir ki, şirkət yaratdığı korporativ mədəniyyəti daimi və stabil saxlaya bilsin. Şirkətin böyüklüyündən asılı olmayaraq, çox vacibdir ki, sistem saat kimi işləsin. Belə olmadığı halda şirkət əməkdaşlarında demotivasiya yaranır.

Korporativ mədəniyyətdə heç bir şəkildə yalan ola bilməz. Məsələn, hansısa şirkətdə ilin əvvəlində söz verilən bonusun gecikməsi və ya işçinin işə götürüldüyü vaxt söz verilən əmək haqqının verilməməsi (nəyin ki, əmək haqqı...) motivasiyanın cəlladı hesab edilə bilər.

Bugün Azərbaycanda buna diqqət edən şirkətlərin sayı çox azdır. Bununla yanaşı, korporativ mədəniyyətə sistemli yanaşanlar tezliklə güclü işçi motivasiyası ilə öz sektorlarında yüksək məhsuldarlıq göstəricilərinə nail ola bilərlər. Biz düşünürük ki, istənilən şirkətdə mütləq qaydada düzgün və səliqəli işləyən korporativ mədəniyyət sistemi olmalıdır. Heç vaxt söz verilən nəyisə gecikdirmək olmaz. Heç vaxt korporativ qaydalardan nəyisə zəiflətmək olmaz. Həcmindən, ça-

lıdığı sektordan asılı olmayaraq, hər bir şirkətdə düzgün və sistemli işləyən korporativ mədəniyyət prinsipləri olmalıdır. Hesab edirik ki, kadrlara, insanlara, korporativ mədəniyyətə qoyulan investisiya hər zaman əsaslı olur və ən rentabelli istiqamət hesab edilir.

Bu baxımdan rəhbərlik təşkilatın davranış strategiyasını müəyyən etməlidir. Rəhbərlik bunu həyata keçirməkdən ötrü həm təşkilatın daxili mühitini, onun potensialını, inkişaf meyllərini, həm də xarici mühitini, onun inkişaf meylləri və xarici mühitdə təşkilatın tutduğu yeri barədə dərinləşdirilmiş təsəvvürə malik olmalıdır. Bununla bərabər, təşkilatın öz məqsədlərini müəyyən etdiyi və onlara müvəffəq olduğu zaman müxtəlif imkanları aşkar etmək üçün, ilk növbədə, həm daxili mühit, həm də xarici mühit dairəsi tədqiq edilməlidir.

Xarici mühitin təhlili

Korporativ mədəniyyətə iki sərbəst – makromühit və bilavasitə ətraf mühit yarım sistemlərinin birləşməsi kimi baxılır.

Makromühit təşkilatın yerləşmə mühitinin ümumi şərtlərini təşkil edir. Lakin makromühitin vəziyyətinin müxtəlif təşkilatlara təsiretmə səviyyəsi müxtəlifdir. Bu, təşkilatların həm fəaliyyət sahələrinin, həm də onların daxili mədəniyyət potensialının müxtəlifliyi ilə əlaqədardır.

Ümumbəşəri dəyərlərin korporativ mədəniyyətlə uzlaşması təşkilatda çalışanların nizam-intizam, hüquq normalarını və münasibət çərçivələrini təyin edən hüquqi tənzimləmələrin təhlili, təşkilata digər hüquq subyektləri ilə qarşılıqlı əlaqə zamanı özü üçün mümkün olan mədəni və siyasi üsulları müəyyən etmək imkanını verir. Hüquq mühit fəaliyyətinin bu sahədə yığılmış ənənələr və qanunvericiliyin reallaşdırılmasında təcrübə prosesual tərəfi kimi aspektlərinə diqqət yetirilməsi vacibdir.

Makromühitin ictimai komponentinin tədqiq edilməsi biznesə təsir edən aşağıdakı ictimai hadisə və proseslərin aydınlaşdırılmasına yönəlmişdir: əməkdaşların işə və həyatın dəyərinə olan münasibəti; cəmiyyətdə mövcud olan qayda və etiqadları, insanlar tərəfindən bölünən sərvətlər, cəmiyyətin demoqrafik quruluşu, əhali artımı, təhsil səviyyəsi, insanların hərəkətmə surəti və yaxud yaşayış ye-

rinin dəyişməsinə hazırlığı və s. ictimai komponentin əhəmiyyəti çox vacibdir. Çünki o hər şeyi dərk edərək, həm makromühitin dəgər komponentlərinə, həm də təşkilatın daxili mühitinə təsir edir. İctimai proseslər nisbətən yavaş-yavaş dəyişilir. Lakin əgər müəyyən ictimai dəyişikliklər baş verirsə, onda onlar təşkilatın ətrafında çoxlu sayda daha əsaslı dəyişikliklərə gətirib çıxardır. Ona görə də, təşkilat mümkün ictimai dəyişiklikləri ciddi surətdə izləməlidir.

Texnoloji komponentin təhlili, elm və texniki inkişafın mədəni dəyərlərə və əxlaq normalarına təsirini, həmçinin istehsalçı və istehlakçıya insani münasibət yaranması imkanlarını vaxtında görməyə fürsət yaradır. Elm və texnologiyanın tərəqqisi özündə çox geniş imkanları əhatə edir və firmalar üçün heç də bundan kiçik olmayan təhlükələri daşıyır. Çox təşkilatlar açılan təzə perspektivləri görmək iqtidarında deyillər, çünki dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün texniki imkanlar onların fəaliyyət göstərdikləri sahələrin hüdudlarından kənarında yarıdır. Yeniləşdirmədə və ya müasirləşmədə gecikərək, onlar istehlakçı bazarında öz mövqelərini itirirlər ki, bu da onlar üçün son dərəcə mənfi nəticələr gətirib çıxara bilər. Makromühitin müxtəlif komponentlərinin tədqiq edilməsi zamanı aşağıdakı iki məqamı yadda saxlamaq vacibdir.

Birincisi, makromühitin bütün komponentləri güclü surətdə qarşılıqlı təsir vəziyyətində yerləşirlər. Komponentlərdən birində edilən dəyişikliklər mütləq makromühitin digər komponentlərində də dəyişikliklərin baş verməsinə gətirib çıxarır. Ona görə də, onların tədqiq edilməsi və təhlili ayrılıqda aparılmamalı, komponentdəki dəyişikliklərin təkə izlənməsi ilə deyil, həm də həmin dəyişikliklərin makromühitin digər komponentlərində də özünü göstərməsini aydınlaşdırılması ilə sistem şəkildə aparılmalıdır;

İkincisi, mühitin ayrı-ayrı komponentlərinin təsiretmə dərəcəsi müxtəlif təşkilatlar üçün müxtəlifdir. O cümlədən, təşkilatın ölçülərindən, onu aid olduğu sahəsindən, ərazi mövqeyindən və s. asılı olaraq təsiretmə dərəcəsi özünü büruzə verir. Məsələn, belə sayılır ki, iri təşkilatlar xırda təşkilatlara nisbətən makromühitdən çox asılıdır. Bunu makromühitin tədqiq edilməsi zamanı nəzərə almaq üçün, makromühitin hər bir komponentinə aid olan xarici amillərdən hansıların

onun fəaliyyətinə əsaslı təsir göstərdiyini təşkilat özü üçün müəyyən etməlidir. Bundan savayı, təşkilat özü üçün potensial təhlükə daşıyıcısı olan xarici amillərin siyahısını tərtib etməlidir. Həmçinin, təşkilat üçün dəyişikliklər və əlavə imkanlar açan xarici amillərinin də siyahısına malik olmaq zəruridir.

Makromühit komponentlərinin vəziyyətinin təşkilat tərəfindən səmərəli tədqiq olunması üçün xarici mühitin izlənməsinin xüsusi sistemi yaradılmalıdır. Verilən sistem həm hər-hansı ayrı hadisələrlə əlaqədar olan xüsusi müşahidələrin keçirilməsini, həm də təşkilat üçün mühüm olan xarici amillərin vəziyyətinə muntəzəm olaraq (adətən ildə bir dəfə) müşahidələrin aparılmasını həyata keçirməlidir. Müşahidələrin aparılması müxtəlif üsullarla yerinə yetirilə bilər. Müşahidələrin daha çox yayılmış üsulları aşağıdakılardır:

- sorğu-sualların aparılması;
- anketlərin paylanması;
- təşkilatın fəaliyyət təcrübəsinin təhlili;
- təşkilatın əməkdaşlarının fikirlərinin öyrənilməsi;
- təşkilatdaxili yığıncaq və müzakirələrin keçirilməsi.

Makromühitin tədqiq edilməsi, təkcə onların əvvəllər hansı vəziyyətdə olduqlarını təsdiq etmələri və etirafı ilə bitməməlidir. Həmçinin, ayrı-ayrı vacib amillərin vəziyyətinin dəyişdirilməsi üçün xarakterik olan tendensiyaları açmaq və təşkilatı hansı təhlükələrin gözləyə biləcəyini, gələcəkdə onun qarşısını hansı imkanların ala biləcəyini qabaqcadan görmək üçün, bu amillərin inkişaf istiqamətlərini qabaqcadan xəbər verilməsinə cəhd etmək zəruridir.

Makromühitin təhliletmə sistemi rəhbərlik tərəfindən dəstəkləndikdə və ona zəruri məlumatı verdikdə; o təşkilatda planlaşdırma sistemi ilə sıx əlaqəli olduqda; bu sistemdə işləyən analitiklərin işi makromühitin vəziyyəti barədə göstəriciləri ilə təşkilatın strateji məsələləri arasındakı əlaqəni və bu məlumatın təhlükə nöqtəyi - nəzərindən və təşkilatın strategiyasının reallaşdırılmasının əlavə imkanlarını izləmək iqtidarında olan strateji məsələlər üzrə mütəxəssislərin işi ilə uyğun gəldikdə lazımi səmərəni verir.

PEST analizi təşkilatın bilavasitə ətraf mühitinin tədqiq edilməsi, həmçinin təşkilatın bilavasitə qarşılıqlı əlaqədə olduğu tərkib hissələrinin vəziyyətinin təhlilinə yönəlmişdir. Bildiyimiz kimi, xarici mühit PEST analizi vasitəsilə təhlil olunmaqdadır.

P – siyasi amillər deməkdir. Onlara qanunlar; qanun mexanizmləri aiddir (idarəetmə mexanizmi).

E – iqtisadi amillər deməkdir. Adam başına düşən gəlir; iqtisadi göstəricilər; güclü və zəif tərəflər onun göstəriciləridir.

S – sosial amillər deməkdir. Sosial rifahın göstəriciləri; təhsil səviyyəsi; yaşayış səviyyəsi sosial faktorları təmsil edir.

T – texnoloji amillər deməkdir. İnnovasiyaların tətbiqi, yeni üsulların tətbiqi onun göstəriciləridir.

1) Siyasi amillər müəssisə ətrafında əmələ gələn əsas dəyişiklikləri - siyasi mühiti yaradır. Belə ki, qəbul edilən hər bir yeni qanun birbaşa və ya dolaylı yolla müəssisənin fəaliyyətinə təsir edir.

Siyasətdə hər hansı bir dəyişiklik qanunlar vasitəsilə həyata keçirilir. Bu qanunlar əhalini, onun siyasi vəziyyətini, onların içərisində sosial qrupları nəzərə alır. Hüququn ali olduğu hər bir cəmiyyətdə əsas yeri qanunlar tutur.

2) İqtisadi amillər. Təşkilatın əsas fəaliyyəti iqtisadi mühiti əhatə edir. Bu amilin əsas xüsusiyyəti, bir tərəfdən çox ünsürləri əhatə etməsində, digər tərəfdən ünsürlərin güclü təsiri səbəbindən, onlarsız təşkilatı təsəvvür etməyin mümkün olmamasında özünü biruzə verir. İstər istehsal amilləri, istər istehlakçılar, istərsə də digər ərazi amilləri təşkilatın nəbzinin dəqiq vurulmasını tənzimləyən ən qiymətli amillərdir. Məsələn, satış məsələsi ortaya çıxan kimi ilk istehlakçılar da ortaya çıxır. Bundan sonra eyni məhsul istehsal edib bazara ərz edən rəqiblər meydana gəlir. Özü də təkcə eyni məhsul istehsal edənlər deyil, həm də əvəzedici məhsul istehsal edənlər və ya oxşar məhsulları istehsal edənlər meydana gəlir. Deməli, bu ətrafda rəqabət məsələsi ortaya çıxır. Bu halda müəssisənin əsas məqsədi kimisə güclə aradan çıxarmaq, tam idmanda olduğu kimi ədalətli və vicdanlı mübarizə yolu ilə qalib gəlməkdir.

3) Sosial amillər. Ölkə əhalisinin sayı, yerləşməsi, yaşı, cinsi, ailə tərkibi, mənsub olduğu dini, dili, təhsil səviyyəsi, ailə vəziyyəti, məşğulluğu, rayon, kənd və qəsəbələrdə yaşama sayları, şəhərləşmə səviyyəsi, yaşama şərtləri və meyilli olduqları ərzaq və əşyalar və s. sosial amilləri müəyyənləşdirir. Sosial sahədə olan dəyişikliklər çox yavaş getsə də, müəssisənin fəaliyyətinə təsir edir. Ziyahıların sayı, tələbi, istək və arzuları, mədəni səviyyələri müəssisənin fəaliyyət istiqamətlərində dəyişiklik aparılmasını tələb edir. Bununla da müəssisələr inkişaf edirlər. Mədəni səviyyə əhalinin yaşamaq tərzini də təyin edir. Yaşamaq tərzini dedikdə, insanın hər cür ehtiyaclarını ödəməkdə istifadə etdiyi ərzaq və vəsaitlər, istirahət etmə, xəbərləşmə, mədəni tədbirlərdə və əyləncələrdə olması, yemək, içmək, yatmaq, kütləvi tədbirlərdə iştirak etmək kimi zəruri fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Bunların da hər biri müəssisənin təşkilinin və fəaliyyətinin nizamlanmasını tələb edir.

4) Texnoloji amillər. İndiyə kimi qeyd etdiyimiz mühitdə müəssisənin fəaliyyətində insan qruplarının rolları araşdırılır. Müəssisələrin fəaliyyətlərinin müvəffəqiyyətli olması bu texniki amillərin daim yeniləşməsi və dövrün tələbi ilə müasirləşməsindən asılıdır. Müasir dövr texnika əsri olduğundan, yeni texnikanın və qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi hər zaman müəssisənin əsas vəzifəsi olaraq qalır. Əks halda o rəqabətə dözə bilməz. Müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətinin planlaşdırılmasında bu mütləq nəzərə alınmalıdır. İstifadə olunan hər bir yeni texnika, eyni zamanda işçilərin bilik səviyyələrini yüksəldir, çünki yeni texnika işləmək üçün yeni biliklərə sahib olmağı tələb edir.

Alıcılıq qabiliyyəti və alıcıların davranışı korporativ mədəniyyətin bir hissəsi kimi təşkilatın bilavasitə ətraf mühitinin komponentləri kimi çıxış edir. Alıcıların təhlili, ilk növbədə, təşkilatın istehsal etdiyi məhsul alıcılarının profilinin tərtib edilməsi üçün əsasdır. Alıcıların tədqiq edilməsi təşkilata hansı məhsulun alıcılar tərəfindən daha çox miqdarda qəbul ediləcəyini, onun hansı həcmdə satışa ümid bəsləyəcəyini, alıcıların məhz bu təşkilatın məhsuluna nə qədər meyilli olduğunu, potensial alıcı dairəsinin nə qədər genişləndirmək mümkünlüyünü, məhsulu gələcəkdə nə gözləyəcəyini və s. daha yaxşı aydınlaşdırılmasına imkan verir.

Alıcıların profili aşağıdakı xüsusiyyətlər üzrə tərtib edilə bilər:

- alıcının coğrafi yerləşmə mövqeyi;
- alıcının yaşı, təhsili, fəaliyyət sahəsi və s. kimi demoqrafik xüsusiyyətlər;
- alıcının cəmiyyətdəki mövqeyi, hərəkət üslubu, zövqü, vərdişləri və s. əks etdirən sosial-psixoloji xüsusiyyətləri;
- alıcının məhsula olan münasibəti, yəni o nəyə görə həmin məhsulu alır, o həmin məhsulun istifadəçisidirmi, məhsulu necə qiymətləndirir və s.

Alıcını tədqiq edərkən, firma həm də alqı-satqı prosesində alıcının ona münasibətdə mövqeyinin nə qədər güclü olmasını özü üçün aydınlaşdırır. Məsələn, əgər alıcı ona lazım olan malın və satıcının seçilməsində məhdud imkanlara malikdirsə, onda onun alverətmə gücü əsaslı surətdə zəifləyir (10; s.115). Əgər əksinə olarsa, satıcı həmin alıcının əvəz edilməsi üçün satıcı seçimindən az imkanlara malik olan digər alıcını axtarmalıdır. Alıcının əlverətmə gücü, həm də alınan məhsulun keyfiyyətinin onun üçün nə qədər vacib olmasından da asılıdır. Alıcının əlverətmə gücünü müəyyən edən bir sıra amillər mövcuddur ki, onlar alıcının təhlili prosesində mütləq aşkara çıxarılmalı və öyrənilməlidir. Belə amillərin sırasına aşağıdakılar daxildir:

- alıcının satıcıdan asılılıq dərəcəsinin, satıcının alıcıdan asılılıq dərəcəsi ilə qarşılıqlı münasibəti;
- alıcı tərəfindən yerinə yetirilən bazarlığın həcmi;
- alıcının məlumatlanma səviyyəsi;
- əvəzedilən malların mövcudluğu;
- başqa satıcıya keçmənin alıcı üçün dəyəri;
- alıcının etdiyi bazarlığın ümumi dəyərindən asılı olan qiymətə, onun həssaslığı (təsirlənmə qabiliyyəti), onun müəyyən çeşidə istiqamətlənməsi, malın keyfiyyətinə müəyyən tələblərinin mövcudluğu, onun gəliri, həvəsləndirmə sistemi və alqı barədə qərar qəbul edən şəxslərin məsuliyyətliliyi.

Təşkilatın daxili mühiti – ümumi mühitin təşkilat çərçivəsində yerləşmiş hissəsidir. O, təşkilatın fəaliyyətinə daima və bilavasitə təsir göstərir. Daxili mühit

təşkilatın sərəncamında olan potensial və imkanları müəyyən edən elementlər dəstindən ibarət olan bir neçə hissəyə malik olub,

- 1) Daxili mühitin personal işçi heyəti, menecer və fəhlələrin qarşılıqlı əlaqəsi;
- 2) Kadrların qəbulu tapılması, tədrisi və irəliləyişi;
- 3) Əmək nəticələrinin qiymətləndirilməsi və həvəsləndirilməsi;
- 4) İşçilər arasında münasibətlərin yaradılması və saxlanması və s. kimi prosesləri əhatə edir.

Təşkilatın daxili mühitinin təhlili prosesində daxili mühit yuxarıda sadalanan hissələr ilə yanaşı, korporativ mədəniyyət ilə bu cür uyğunlaşdırılır. Təşkilat mədəniyyəti təşkilatın güclü rəqabət mübarizəsinə qarşı dura bilən strukturu ilə çıxış etməsinə səbəb ola bilər. Amma təşkilat, hətta, yüksək texniki-texnoloji və maliyyə potensialına malik olsa belə, korporativ mədəniyyət onun müvəffəqiyyətə inkişaf etməsinə imkan verməyərək onu zəiflədə bilər. Korporativ mədəniyyət üçün təşkilati strukturun təhlil edilməsinin xüsusi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o nəinki təşkilatda insanlar arasındakı münasibətləri müəyyən edir, həm də təşkilatın xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyətinin qurulması, öz müştərilərinə münasibəti və rəqabət mübarizəsinin aparılması üçün istifadə etdiyi üsulların seçilməsində ona güclü təsir göstərir.

Korporativ mədəniyyətinin açıq-aydın ifadə edilmiş təzahürü olmadığı üçün onu tədqiq etmək çətinidir. Lakin, bununla belə, korporativ mədəniyyətinin təşkilata verdiyi zəif və güclü tərəfləri göstərməyə cəhd etmək üçün aydınlaşdırılmalı bir neçə məqamı vardır. Güclü korporativ mədəniyyətə malik olan firma üçün orada işləyən əməkdaşların əhəmiyyətinin qeyd edilməsi səciyyəvidir. Belə təşkilatlar, özü barədə elanlarda firma fəlsəfəsinə, öz sərvətlərinin paylaşdırılması təbliğinə xüsusi diqqət yetirirlər.

Əməkdaşların öz işlərində necə çalışdıqlarına, bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyəti necə qurmalarına, söhbətlərində nəyə üstünlük verdiklərinə edilən müşahidələr korporativ mədəniyyəti barədə təsəvvürü aydınlaşdırır. Təşkilatda irəliləmə sisteminin necə qurulması və işçilərin irəli çəkilməsi üçün hansı meyarların xidmət etməsini öyrənməklə, korporativ mədəniyyət anlayışını yaxşılaşdırmaq olar. Əgər

təşkilatda işçilər tez və şəxsi nailiyyətləri üzrə irəli çəkirlərsə, güman etmək olar ki, burada zəif korporativ mədəniyyət mövcuddur. Əgər əməkdaşların irəli çəkilməsi uzunmüddətli xarakter daşıyarsa, irəli çəkilmə prosesində, kollektivlə yaxşı çalışma qabiliyyətinə üstünlük verilirə, belə təşkilat güclü korporativ mədəniyyətinin açıq-aşkar əlamətlərinə malikdir.

Korporativ mədəniyyətinin dərk edilməsində təşkilatda davamlı təpşırıqların, rəsmi davranış normalarının, dini mərasim tədbirlərinin, ainklərin və sairin rolu danılmazdır. Bu barədə təşkilatın bütün əməkdaşlarının xəbərdar edilib-edilməməsinin və onların bütün bunlara nə qədər ciddi yanaşmalarının tədqiq edilməsi vacibdir. Əməkdaşlar təşkilatın tarixi barədə xəbərdardılarsa və onun qaydalarına, mərasimlərinə əməl edirlərsə, deməli həmin təşkilatın korporativ mədəniyyətə malik olduğunu güman etmək olar.

Təşkilat uzunmüddətli perspektivində müvəffəqiyyətlə mövcud olmaq üçün yeni imkanları proqnozlaşdırmağı bacarmalıdır. Buna görə də, strateji idarəetmə, xarici mühiti tədqiq edərək, onun özündə hansı təhlükələri və hansı imkanları gizlətdiyinin açıqlamalıdır. Təhlükələrin öhdəsindən uğurla gəlmək və imkanlardan kəsərli surətdə istifadə etməkdən ötrü, onlar barədə təkə məlumatın olması qətiyyəən kifayət deyildir.

Ola bilər ki, təhlükə barədə məlumat olsun, amma ona qarşı durmaq imkanı olmasın və onunla da, təşkilatın məğlubiyyətə uğraması mümkündür. Həm də ola bilər ki, açılan yeni imkanlar bərədə məlumat var, amma təşkilat onlardan istifadə etmək üçün potensiala malik deyil və bunun da nəticəsində onlardan istifadə etməyi bacarmır. Təşkilatın daxili mühitinin güclü və zəif tərəfləri də təhlükə və imkanlar qədər, onun uğurla mövcud olması şərtlərini müəyyən edir.

Buna görə də, daxili mühitin təhlili zamanı strateji idarəetməni, təşkilatın ayrı-ayrı tərkib hissələrini və bütövlükdə, təşkilatın hansı güclü və zəif tərəflərdən ibarət olduğunu aşkar etmək vacib şərtlərdir.

FƏSİL 3. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏT VƏ KORPORATİV ETİKA

3.1. Korporativ mədəniyyətlərin tipologiyası

İşgüzar təcrübənin ümumi standartları kimi etik normalar və prinsiplər, habelə peşəkar normalar daha geniş «korporativ mədəniyyət» anlayışının tərkib hissəsi kimi çıxış edirlər. Korporativ mədəniyyətin digər hissələrini isə, şirkətin bazardakı yeri haqqında dəqiq təsəvvürlər, düşünülmüş reklam strategiyası, o cümlədən əsas məhsul və xidmətləri dürüst əks etdirən şüar, şirkətin rəmzi nişanəsi, adı, ofisin dizaynı, şirkətin geyim üslubu, təşkilati quruluş, şirkət əməkdaşları arasında münasibətlər sistemi, tərəfdaşlarla əlaqələr, idarəetmə üslubu və sair təşkil edirlər. Şirkətin bazardakı uğuru onun öz korporativ mədəniyyətini yaratmaq bacarığı ilə müəyyən olunur. Təəssüf ki, indi Azərbaycanda şirkətlərin bəziləri iqtisadi maraqları üçün dəqiq işlənmiş korporativ mədəniyyətin bütün əhəmiyyətini dərk etmirlər. Ölkə biznesmenləri arasında keçirilmiş sorğu göstərir ki, menecerlərin yalnız yarısından az hissəsini bu problem qayğılıandırır.

Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, bir çox insanlar işlədikləri təşkilatlarda mövcud olan şərtlərin təsiri altında şəxsi əxlaqi standartlarını güzəştə getməli olurlar. Həmin təşkilatda etik münasibətləri tənzimləyən və korporativ etika adlanan dəyərlər sistemi bu prosesdə mühüm yer tutur. Korporativ etika universal etikadan fərqli olaraq həmin təşkilatın fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və məqsədləri ilə, eləcə də, bu təşkilatda tarixən yaranan davranış stereotipləri ilə şərtlənmişdir. O, korporativ mədəniyyət adlandırılan daha geniş normativ sistemin bir hissəsidir. Korporativ mədəniyyətə yalnız etik deyil, həm də digər dəyərlər, eləcə də etiqadlar, ayinlər, simvollar daxildir. Korporativ mədəniyyətə aid olan bəzi məsələlərin içində müəssisədəki əfsanələri və xüsusi mərasimləri ayrıca qeyd edirlər.

İstənilən təşkilatda kollektivin davranışına güclü təsir göstərən yazılmamış, çox zaman da bariz ifadə olunmayan norma və qarşılıqlı gözləntilər mövcud olur. Müəssisələr də insanlar kimi, haqqında danışılmayan, ancaq diqqətlə nəzər saldıqda böyük təsirə malik olan müxtəlif hərəkətverici qüvvələr tərəfindən, eləcə

də qorxu, qadağa və qismən də irrasional fəaliyyət mexanizmləri tərəfindən idarə edilir. Heç kimin ağlına belə gəlmir ki, o, nəyisə etdiyi kimi etməsin.

Təşkilatın dəyər təmayülünün xüsusiyyətlərini düzgün qiymətləndirmək üçün korporativ mədəniyyətlərin tipologiyasını dərk etmək lazımdır. Mütəxəssislər burada mədəniyyətə güclü dolayı təsir göstərən iki amili xüsusi qeyd edirlər: **risk** (qərarların və konkret hərəkətlərin nə qədər obyektiv və subyektiv risk daşması) və **əks əlaqə** (qəbul edilmiş qərarın doğru olduğu nə zaman məlum olacaqdır). Bu meyarlara müvafiq olaraq, mədəniyyətin bir sıra növlərini ayırırlar. İstehsal sahələrinin və insanın fəaliyyət göstərdiyi sahələrin müxtəlifliyi ilə şərtlənən bu cür mədəniyyətlərin müxtəlifliyinə baxmayaraq, bunların hamısını dörd əsas tipdə birləşdirmək olar: ticarət mədəniyyəti, əlverişli sövdələşmələr mədəniyyəti, inzibati mədəniyyət və investisiya mədəniyyəti (20).

Sürətli əks əlaqə və nisbətən az risklə xarakterizə olunan **ticarət mədəniyyəti**, ilk növbədə, ticarət təşkilatlarında və satış üzrə təşkilatlarda, pərakəndə ticarətdə, qismən kompüter istehsalçılarında, daşınmaz əmlak agentliklərində, avtomobil satıcılarında, malların evə çatdırılması ilə satışı zamanı, eləcə də xırda pərakəndə ticarət zamanı inkişaf edir.

Uğurun qazanılması alıcılarla əlaqələrin sayından və sövdələşmələrin axtarışında israrlı olmaqdan asılıdır. Əməkdaşlar adətən cəsarətlə eksperimentlərə gədən gənc, fəal insanlardır. Bunlar təbiətə mehriban, böyük mənəvi tələbatları olmayan, ancaq xaici görünüşcə cəlbedici, gözəl və aydın danışma qabiliyyəti olan, insanlarla müəyyən qədər yumorla ünsiyyət quran insanlardır. Onlar tez-tez alıcı ilə təkbətək qaldıqlarından kollektivin dəstəyi onlar üçün çox vacibdir.

Ticarət mədəniyyəti sferasında əməkdaşlar kollektiv oyunu bütün sahələrdə uğurla aparırlar. Onlar sürətli və sadə qərarların qəbul edilməsinə meyllidirlər. Burada uğur risklə deyil, satışların həcmi ilə ölçülür. Maddi həvəsləndirmələr əməkdaşlar üçün heç də hər zaman birinci dərəcəli əhəmiyyətə malik olmur.

Çatışmazlıqlar: kəmiyyət keyfiyyət üzərində üstünlük təşkil edir; qısamüddətli uğur düşüncə üzərində hökm sürür; əməkdaşlar, hər şeydən əvvəl, kollektivlə bağlı olur və müəssisə ilə əlaqələri daha zəif olur və kadrların tez-tez dəyişməsi

baş verir.

Uğurlu və ya uğursuz müəssisənin sürətli əks əlaqələrinin və yüksək dərəcəli maliyyə riskinin iz qoyduğu **əlverişli sövdələşmələr mədəniyyətinə** qiymətli kağızlarla, ödəniş vasitələri ilə, xammalla və sairə sərfəli sövdələşmələrin həyata keçirildiyi hər bir yerdə rast gəlinir. Bu mədəniyyətin elementlərini həmçinin moda, kosmetika, peşəkar idman, riskli müəssisələrin reklamı və maliyyələşdirilməsi kimi sahələrdə də görmək olar. Burada əsas strategiya verilmiş imkanlardan sürətlə istifadə etməkdir. Buradakı əməkdaşlar - sürətli sövdələşmələri və tez pul əldə etməyi xoşlayan, əksər hallarda fərdi hisslərə, özü haqqında yüksək fikirlərə və şöhrətpərəstliyə malik gənc insanlardan ibarətdirlər. Bu mədəniyyət tipində insanın mübariz və aqressiv xüsusiyyətləri formalaşır, o öz qərarlarında qəti olaraq, həmişə başqaları ilə yarışır, həssaslıq və emosionallıq kənardadır. Burada bir-birilə qısa və tez-tez də sürətlə danışaraq ünsiyyət qururlar. Buna misal olaraq, birjada istifadə olunan qısa replika və jestlər dilini göstərmək olar. Əməkdaşlar adətən kollektiv oyunu çox pis aparırlar.

Əsas motiv - maksimum qısa müddətdə gəlir əldə etməkdir. Ancaq mükafat yalnız pulla ifadə olunmaya da bilər. Spekulyativ mədəniyyət sahəsində zirək əməkdaşlara layiq olduqlarının əvəzi “ulduz” və “şəxsiyyətə sitayiş” şəklində verilir. Müasirləri tərəfindən qəbul edilən menecment metodları “hər şeyin hərtərəfli düşünüldüyü və qərarların yerinə yetirilməsini təmin edilməsi” təssüratını yaratmağa qadir olan ayinə çevrilir.

Çatışmazlıqlar: İştirakçılar təbiətə mövhumatçıdırlar. Bununla bağlı bəzi əməkdaşlarda kənardan müşahidə edənlərə aydın olmayan müxtəlif qəribəliklər meydana gəlir. Prinsipcə bu cür mədəniyyətlər yalnız oyunçunun ehtirası (azartı) ilə izah olunur, çünki spekulyativ sövdələşmələrin bütün həyat boyu həyəcan duymağa təminat verdiyini diqqətdən qaçıрмаq olmaz.

İnzibati mədəniyyət aşağı risk dərəcəsi və ləng əks əlaqə fonunda ictimai xidmət sahələrində, yaxşı təşkil edilmiş və qorunan sahələrin müəssisələrində, iri inzibati firmalarda və qismən banklarda, sığorta sistemlərində özünü biruzə verir.

Əməkdaşlar - səliqəli və ciddi, cyni zamanda ehtiyatlı, hər şeyə irad tutan, xır-

daçıl, itaətkar və uyğunlaşmağı bacaran insanlardır. Qərarlar hərtərəfli düşünü-lərək qəbul edilir, onların qəbul edilməsinə əlavə vaxt tələb olunur, həm də nəzə-rə almaq lazımdır ki, qərarlar hər tərəfli təmin edilir. İnzibati mədəniyyət sahələ-rində ünsiyyət mükəmməlliliyi və nəzərə çarpan ierarxiya ilə xarakterizə olunur. Əməkdaşların kooperativləşdirilməsi nisbi xarakter daşıyır. Əsas diqqət necə et-mək, ondan da az nə etmək məsələləri üzərində cəmlənir.

Çatışmazlıqlar: ön planda forma durur, nəticə isə - daha çox arxa planda du-rur. Nəticə mükafatlandırma arasında demək olar ki, heç bir əlaqə yoxdur. Daxi-li problemlərə bu cür güclü ifadə olunmuş təmayül bir sıra ayinlərdə özünü gös-tərir: 1) bütün məsələlər üzrə protokol qeydləri aparılır; 2) sənədlərin yaxşı təşkil edilmiş qorunması sistemi mövcuddur ki, bu da zərurət yarandığı təqdirdə öz gü-nahsızlığını sübut etməyə imkan verir; 3) prosedura nəticədən daha əhəmiyyətli-dir; 4) həm məntiqə uyğun, həm də mənasız sərəncamların hamısı yerinə yetirilir; 5) əməkdaşlar hər əhəmiyyətsiz hadisənin həddən artıq şişirdildiyi süni şəkildə təcrid olunmuş mühitdə yaşayırlar. Xarici aləmlə əlaqə itirilir. Bunun nəticəsində də qərarların ətrafdakılara izah edilməsi mümkün olmur ki, bu da xarici mühitlə gərgin münasibətlərin yaranmasına səbəb olur. 6) titullar özünü qiymətləndir-mək üçün böyük əhəmiyyət daşıyırlar; onlar puldan da vacibdir.

İnvestisiya mədəniyyəti neft şirkətlərində, investisiya banklarında, tikintidə, qismən orduda və istehsal vasitələrinin istehsalında özünü biruzə verir. O, əsas etibarlı ilə gələcəyə bariz ifadə olunmuş təmayülə malik olması və uzun müddət öz qərarının doğru olub - olmamasını bilməyərək, yüksək risk dərəcəsi şəraitində iri sərmayə qoyuluşları ilə xarakterizə olunur. Əməkdaşlar ciddi, ehtiyatla, səbrlə və inadkarlıqla çalışırlar, çünki onlar minimum əks-əlaqə şəraitində və onun tamamilə mövcud olmadığı şəraitdə uzunmüddətli qeyri - müəyyənlik dövrünün öhdəsindən gəlməyə məcburdurlar. Rəhbər vəzifələri tutanlar yalnız öz karyera-ları ilə deyil, o cümlədən öz müəssisələrinin gələcəyi ilə riskə gedirlər.

Çox vaxt ən yuxarıda qəbul edilən qərarlar səylə yoxlanılmalıdır. Yeni ideya-ların həyata keçirilməsi üçün yaxşı imkanların olmasına baxmayaraq, təcrübə böyük əhəmiyyətə malikdir. Qərarların qəbul edildiyi orqanlarda nüfuz və peşə-

kar biliklərə hörmət edilir. Burada adətən artıq qəbul edilmiş razılışmalara və qərarlara sadıq qalırlar. Əməkdaşlar tez-tez ünsiyyət qurur və hər şeyi təfəsilatı ilə müzakirə edirlər. Birgə icaslarda nəzakətli və mülayim rəftar edirlər.

Çatışmazlıqlar: Nüfuz qazanmaq prosesi də sərmayə qoyuluşu məsələsi kimi uzun çəkir. Burada sürətlə karyera qurmaq mümkün deyildir. Bu mədəniyyət böyük kəşfləri və elmin inkişafını sürətləndirsə də, bu, çox ləng həyata keçirilir. Bu cür uzunmüddətli əsasə malik olaraq, vəziyyətdən asılı qısamüddətli dəyişikliklər bu mədəniyyətə zərər vurur.

Azərbaycan biznesinin təcrübəsində korporativ mədəniyyətin bir çox nümunələrini göstərmək üçün onun bəzi ünsürlərinin uğurla həyata keçirilməsində Azercell və Bakcell şirkətlərinin gözəl reklam strategiyasını və mədəniyyətimizə, tariximizə hörmətlə yanaşmasını xüsusi olaraq qeyd edə bilərik. “Ay işığı” restoranının bazarda təyinatını və mövqeyini əks etdirən dürüst şüarı vardır. Bu böyük restoran toy mərasimlərinin keçirilməsində ixtisaslaşaraq özünün reklam şüarında subay həyatla vidalaşmağa çağırır. AZAL dövlət avia şirkətinin rəmzi nişanəsi prinsipcə pis deyildir, ancaq o, Türk Hava Yolları şirkətinin rəmzi nişanəsinin surətidir. R.I.S.K şirkəti satdığı, yaxud təmir etdiyi texnikanın üzərinə keyfiyyət zəmanətinin rəmzi olaraq xüsusi yarlıq yapışdırır. Özəl göz klinikası CELAMİQ (lazer mikrocərrahiyyə mərkəzi) öz rəmzi üçün göz sxemini götürmüşdür. Xoşavaz və münasib adları olan şirkətlər də çox deyildir. Onların sırasına AZEL (Azərbaycan elektronikas) və Milk-pro (süd məmulatları) şirkətlərini daxil etmək olar. Şirkətləri tez-tez ailə üzvlərinin adı ilə adlandırırlar. Bu, müəssisələrin fəaliyyətinin mahiyyətini anlamağa kömək etməsə də, hər halda mane də olmur. Bəzən şirkətlərin, ələlxüsus mağazaların adı müştərinin tam çaşqınlığına səbəb olur. Qətiyyənlə aydın deyildir ki, məşhur xəfiyyə Şerlok Holmsun ticarətə hansı aidiyyəti vardır. «Blinnaya», yaxud «Russkoye Loto» kimi adlar alıcını bu adların hansı dildə yazıldığı haqqında tam çaşqınlıqda qoyur³. Bu cür xırdalıqlar marketinq siyasətinin qurulmasında böyük rol oynayır.

³ Burada rus sözlərinin latın qrafikası ilə yazılışı göstərilib

3.2. Təşkilati və əxlaqi standartlar

Biznes etikasını sahəsində amerikalı mütəxəssislər C.Siderblom və Ç. C. Doxerinin qeyd etdikləri kimi, xidməti fəaliyyətimizdə biz tez-tez adi, məişət şərtlərində heç bir zaman etməyəcəyimiz şeyləri etməyə məcbur oluruq. Məsələn, bizlərin əksəriyyəti kiminsə evindən yazı materialları oğurlamağı heç bir zaman düşünməmişik. Bəzi insanlar öz simalarını bu qədər itirsələr də, onlar söylə öz hərəkətlərini gizlətməyə çalışacaqlar və onları bu əməlləri törədərkən kimsə tutsa, özlərini çox pis hiss edəcəklər. Ancaq biz tez- tez iş yerindən müxtəlif materialları götürüb aparır və onları şəxsi ehtiyaclarımız üçün istifadə edirik. Bəzi yanlış hərəkətlər insanlar tərəfindən rəqabətli işgüzar mühitdəki iş nəticəsində həyata keçirilir. Təşkilatda iş tez-tez bizi adi şərtlərdə yanlış davranış hesab edəcəyimiz kimi davranmağa məcbur edə bilər. Məsələn, başqasının əməyinin nəticələrinin tənqid olunması bizim adi şərtlərdə qaçmağa çalışdığımız çoxsaylı inciklərə gətirib çıxarır. Ancaq tənqid etmək, çatışmazlıqları araşdırmaq işdə xidməti vəzifələrə daxil ola bilər. Təşkilati və rəqabət amillərinin simbiozu çox zaman insanın davranışının mübahisə doğurmasına gətirib çıxara bilər. Biz hansısa faktları gizlətməyə, aradan çıxmağa, üstünlük axtarmağa, zərər vurmağa çalışdıqda və ya başqalarına vurulan zərəri, habelə digər şəxslərə münasibətdə ədalətsiz hərəkətləri görəndə susmağa məcbur oluruq.

Biznes etikasını sahəsində bir çox məşhur tədqiqatçılar əvvəlcədən ehtimal edirlər ki, xidməti hallarda bizim adi, hər kəs tərəfindən qəbul edilmiş normalarımız və davranış qaydalarımız kobud surətdə pozulur. Gəlin birlikdə mikrosəviyyədə təşkilatın etikasını təhlil edək. Yazı materiallarının oğurlanması ilə bağlı yuxarıdakı misal bayağı görünə bilər, belə ki, oğurlanan əşyanın dəyəri təşkilatların əksəriyyətinin büdcəsi ilə ölçüyəgəlməz dərəcədə az ola bilər. Ancaq bu mülahizə digər oğurluq hallarına bəraət qazandırılması üçün istifadə edilə bilər. Elə buna görə də, bu kimi istənilən hərəkətləri biz utandıracaq bir hərəkət hesab edirik. Bununla yanaşı, iş yerlərindən ucuz əşyaların oğurlanması bütün işçiləri, təşkilatın mülkiyyət və fondlarından öz şəxsi məqsədləri üçün istifadə edilməsi zəminində

birdirən davranış tərzidir.

Xırda oğurluqların adi hala çevrildiyi təşkilatlarda əməkdaşların normal davranışı və telefonla işgüzar əlaqələr üçün nəzərdə tutulan şəxsi danışmaların aparılması, təşkilatın büdcəsi hesabına işçilərin şəxsi səfərləri kimi mübahisə doğuran davranışlar arasında sərhədi müəyyənləşdirmək çox çətin olur. Məhz ona görə də, kiçik oğurluqlar hamıya bu qədər adi görünərək, onlarla mübarizə aparmaq hər kəs üçün olduqca yersiz görünür. Bu cür qaydanın hər kəs tərəfindən qəbul edilməsi, dərəcəsinə görə daha ağır, zərərli və yaramaz hərəkətlərlə mübarizə aparmağı çətinləşdirir. Zaman keçdikcə, işçilər artıq fondların iri həcmdə israf olunmasına qarşı çıxmağa bilmirlər.

Biznesin aparılması əsasən malın birtərəfli mənfəətlə alqı və satqısı deməkdir. Satış obyektinə haqqında yalan məlumat vermək imkanı yaranan zaman satıcı, qanunvericilikdə təsbit edilmiş sanksiyalardan qorxaraq, heç də bu fürsətdən mütləq istifadə etmir. Ancaq həqiqətin gizlədilməsi, xüsusən də satılan mal haqqında alıcını bu cür malı digər yerdə axtarmağa məcbur edəcək məlumatın gizlədilməsi, ticarət adlanan bu “oyunda” sadəcə nəzərə alınmır.

Yuxarıda söylənənlərdən belə bir nəticə çıxır ki, insanın işi onun cəmiyyətdə istənilən digər əlaqələri zamanı qüvvədə olan qaydalardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən qeyri - adi davranış qaydaları ilə uzlaşır. Biz iş yerindən kənar da hər hansı bir faktı gizlətməyi düzgün hesab edə bilərik. Məsələn, tanışlarımızdan hər hansı bir faktı, onları çətin vəziyyətə salmamaq və əmin-amanlığı qorumaq üçün gizlətmək. Biz bunu özümüzə hər hansı bir mənfəət əldə etmək üçün etmiş olsaydıq, özümüzü çox pis hiss edərdik. Bundan fərqli olaraq, istənilən tacir qüsur və çatışmazlıqları ilə satdığı avtomobildə gedən alıcısını görərkən, özünü triumfator hiss etməsə də, ən azı məmnunluq hissi duyacaqdır.

Biznesin xüsusiyyəti çox zaman digər şəxslərə zərər vurulmasına laqeyd yanaşmaqdadır ki, bu da adi şərtlərdə spesifik deyildir. Bazar iqtisadiyyatı şərtlərində sahibkarlar tərəfindən istehsal edilən və satılan məhsullar tez-tez insanların həyatı və sağlamlığı üçün sadəcə təhlükəli olur. Tez-tez qeyd olunur ki, əhali hətta bu riskdən xəbərdar olsa belə, müxtəlif səbəblərdən asılı olaraq bu cür məh-

sulu almağa can atır. Ancaq istehsalçılar və satıcılar, əgər qanun onları məcbur etmərsə, potensial alıcıları, onları gözləyən təhlükə haqqında xəbərdar etməyi heç də düşünmürlər.

Digər şəxslərə zərər vurulmasına laqeydlik tez-tez təşkilatın əməkdaşlarına münasibətində də özünü biruzə verir. İşdən çıxarılan, aşağı vəzifəyə keçirilən, əmək haqqı aşağı salınan insana icraçı şəxs tərəfindən şəfqət göstərilməsi sadəcə yolverilməzdir. Bəzi hallarda bu cür hərəkətlər rəisin nüfuzunun, onun tabeliyində olan şəxsin rəhbərin istənilən hərəkəti ilə razılaşmasına kifayət etdiyini bilərək, mübahisəsiz inam və üstünlük hissi ilə həyata keçirilir. Bəlkə də, qanunla elə bu da kifayət edir, ancaq başqa mülahizələrə görə qanun bu halda tam mükəmməl olmur. Əxlaqi baxımdan digər şəxslərə vurulan zərəərə qarşı laqeydlik bizim adi şərtlərdə yanlış adlandırdığımız davranış tipidir. Biz hətta işdən çıxarılan şəxsə münasibətdə belə bir ifadə də işlədirik: “Mən ona kömək etmək istəyərdim, ancaq biznes biznesdir”.

Qeyd edək ki, iş şəraitində yaltaqlıq və intriqaçılıq “insanlarla işləmək bacarığı” hesab oluna bilər. Adi şərtlərdə siz insanlardan öz məqsədlərinə nail olmaqda istifadə etmək üçün onları yaltaqlıqla özünə cəlb edən insansınızsa və ya siz bir insanı digər insanın üzərinə salmaq üçün gizli ittifaqlar qurursunuzsa, sizə qeyri - səmimi və ya insafsız insan kimi yanaşacaqlar. Ancaq iş yerindəki bu çirkinlikləri “pərdələmək” üçün bu gün söz yığını dəyişdirilir. Məsələn, insanı yaltaq adlandırmaq üçün “çox gözəl manevr etmək bacarığına malikdir” deyirlər. “İnsafsızlığı” isə yumşaldaraq, “işgüzarlıq” kimi qələmə verirlər.

Bu cür halların biznesdə mövcud olması haqqında heç kim mübahisə etmir. Ancaq bu hallar yalnız “gəlir naminə biznes” dünyasında meydan gəlmir. Bu hallar istənilən təşkilatda bu və ya digər şəkildə özünü biruzə verir. Əgər biz ictimai sektordən olan təhsil müəssisələrini və ya müalicə sanatoriyalarını nəzərdən keçirsək, bu zaman hətta onlarda da xəstələrə qarşı (şəxsi biznes müəssisələrindən fərqli olaraq) diqqətli münasibəti və xidmətlərin təqdim edilməsinə daha məsuliyyətlə yanaşılmasını görmürük. Pisliyin kökü, görünür ki, istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisənin öz-özünə şəkilinin dəyişməsindən və insanların dav-

ranışlarının əksəriyyətinin yeni əxlaqi məzmun yaratmasından ibarətdir.

Biznes müəssisələrində etik standartların, adi həyatda qəbul edilən ümumi standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməməsi biznes rəhbərləri ilə keçirilən bir neçə sorğudan sonra geniş ictimaiyyətə təqdim olunmuşdur. 1977-ci ildə *Harvard Business Review* tərəfindən 1000-dən çox rəhbər arasında keçirilən sorğu zamanı hər yeddi nəfərdən dördü bəyan etmişdir ki, səmərəli şəkildə işləyən, gəlir haqqında düşünən rəhbər kimi onlardan gözlənilənlərlə və etik şəxs kimi gözlənilənlər arasında tez-tez daxili mübahisələr olur. “Xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesində qeyri - etik hesab etdikləri hərəkətləri hər kəs tərəfindən qəbul edilirmi” sualına cavab verərkən, onların üçdə ikisi bu suala müsbət cavab vermişdir. Ən çox rüşvət, lazımı adamlara “hədiyyələr”, ədalətsiz qiymətqoyma, normadan artıq satışlar, alıcıların aldadılması, ədalətsiz işə qəbul və orada işləyən personalla ədalətsiz münasibətin adı çəkilirdi. 1976-cı ildə *Pitney-Bowes* korporasiyasının 300 -ə yaxın meneceri və *Uniroyal* korporasiyasının 200-ə yaxın meneceri arasında sorğu aparılmışdır. Onlara korporativ məqsədlərə nail olmaq üçün şəxsi etik prinsiplərindən güzəştə gedib-getmədikləri soruşulmuşdur. *Pitney-Bowes* korporasiyasının menecerlərinin onundan yeddisi və *Uniroyal* korporasiyasının menecerlərinin onundan altısı bu cür güzəştə getməli olduqlarını bildirmişlər. Hədiyyələr, rüşvətlər və qeyri - müntəzəm ödənişlər işlərin aparılması zamanı ən çox istifadə edilən qeyri - etik və qanunsuz metodlardır ki, bunun da ardınca zəruri məlumatın gizlədilməsi və ya saxtalaşdırılması gəlir. Elmi tədqiqatlar göstərir ki, bir çox insanlar işlədikləri təşkilatlarda mövcud olan şərtlərin təsiri altında öz əxlaqi standartlarını güzəştə getməli olurlar. Ancaq istehsal və biznes təşkilatını insanı bu cür mənəvi faciələr yaşamağa məcbur edən cani kimi göstərməzdən əvvəl, 1983-cü ildə Gellap institutu tərəfindən keçirilən menecerlərin və adi əhalinin sorğusu ilə tanış olmaq lazımdır. Sorğunun keçirilməsi zamanı güman edilirdi ki, cavabların bir hissəsini, işlədikləri təşkilatı onların maraqlarına toxunmaqda və əxlaqi prinsiplərinin qarşısının alınmasında günahlandırılan insanlardan alınacaqdır. Həm də onların bunu, təşkilatdan aldıkları şəxsi mənfəətin sadəcə kifayət qədər olmağını hesab edərək söyləyəcəklərini nəzərə almaq

lazımdır. Məsələn, “əgər nahar yeməyi şirkət tərəfindən ödənilirsə, insan menyudakı ən bahalı yeməyi sifariş verə bilərmimi?”sualına bir nəfər müsbət cavab verdi, çünki “ o, tez-tez özünə bu cür xərcləri çəkə bilmək imkanına malik deyildir ”. Digəri isə belə cavab verdi: “Onlar mənə bu cür imkanı verməlidirlər: mən günlərlə şəhərdə olmuram və bununla da mənim çox böyük narahatlıqlar keçirməyimə səbəb olurlar”. Xidməti vəzifələrimizin yerinə yetirilməsi zamanı tez-tez adi əxlaqi standartlara əsaslanmaqdan vaz keçməyimiz ilə əlaqədar həqiqətən də etik problemlərin meydana gəldiyi zaman, biz adətən onları son dərəcə çətin həll edilən bir məsələ hesab edirik. Adi həyatda öz davranışımızda biz “yalan danışma” və “oğurlama” kimi əxlaq qaydalarının külliyyatına əsaslanırıq. Bu qaydalar həttə pozulmaz olmasalar belə (biz tez-tez istisnalar edirik), onlara öz davranışlarını idarə etməyə yardımçı olurlar. Ancaq iş şəraitində onlardan bir çoxu tam şəkildə tətbiq edilə bilmir. Nəticədə, adi əxlaqla bu cür ziddiyyətlər son həddə çatarsa, biz olduqca dolaşlıq vəziyyətlərə düşürük. “Bəlkə də mən bu gün müştəriyə həqiqəti söyləmədim, ancaq mən onsuz da müştəridən bəzi faktları gizlətməli oluram. Bu hal əvvəlkilərdən daha ciddi əhəmiyyət daşıyırmı? Bu gün baş verənlər onu çağıraraq vəziyyətin dəqiqləşdirilməsi üçün nə isə etməyə səbəb olacaq qədər ciddidirmi? Və yaxud mən həqiqəti, bəlkə də onun kiçik bir hissəsini söylədiyim anların sayını məhdudlaşdırmaq siyasəti yürütməliyəmimi?”

Xidməti vəzifələrimizin yerinə yetirilməsi zamanı tez-tez adi əxlaqi standartlara əsaslanmaqdan vaz keçməyimizlə əlaqədar olaraq digər insanların yanlış davranışlarına nə zaman qarşı durmaq lazım olduğunu biz özümüz çətinliklə dərk edirik. Fərz edək ki, sizin özünüz də daxil olmaqla, müəssisənizin bütün işçiləri, həmin müəssisə tərəfindən istehsal edilən məhsulun istehlakçılar üçün təhlükəli olduğu barədə müəyyən nəticəyə gəlmişdirlər. Siz düşünə biləriniz ki, bu yalnız oyunun bir elementidir, insanlar özləri haqqında düşünməyə məcburdurlar. Ancaq sonra siz öyrənirsiniz ki, daha bir məhsul isehlakçılara zərər vurur. İndi siz sərhəddləri aşmış - aşmadığınızı müəyyənləşdirmək üçün hansı qaydalara əsaslanacaqsınız?

Araşdırılan məsələ onunla mürəkkəbləşir ki, başqalarını məlumatlandırmağa

prinsip etibarilə mənfi davranış kimi baxılır. Məsələn, bizlərdən bir çoxları yeni-yetmə yaşlarında müəllimə böyük və avtoritar bir şəxs kimi baxaraq, onu nə haqqında isə məlumatlandırmağı özümüzə şərəf hesab etməmişik. “Məlumat verənlərin” hərəkətlərinin səbəbləri hər zaman şübhə doğurmuşdur. Bu cür xüsusiyyətlərə böyüklərin həyatında da rast gəlinir. Digərlərinin, onların fikrincə, yanlış hərəkətlərini görən insanlar hakim fitini çalmağa başlayarkən öz təşkilatlarında mənfi münasibətə rast gəlir və bu təşkilatda işləməyənlərin də kifayət qədər qarışıq reaksiyası ilə qarşılaşırlar. Əgər “məlumat verənlərə” qarşı bizim nifrət ifadə edən münasibətimiz iş yerimizdə hökm sürən düzlüyün elementar qaydalarına riayət edilməməsi ilə birləşərsə, bu zaman yuxarıda təsvir edilənlərə bənzər hallarda bizim nə üçün susduğumuz aydın olur. Bizlərdən hər birimiz tez-tez və ya zaman-zaman adi davranış normalarını pozduğumuz halda, ayrıca bir epizoddan istifadə edərək, kənar şəxslərə öz həmkarları haqqında məlumat vermək qərarına gələn istənilən şəxsin riyakarlıq etdiyi haqqında ciddi iradlar tuta bilərik. Bu cür hallarda bir sıra mürəkkəb əxlaqi problemlər də meydana gəlir. Bir çox təşkilatlarda çalışan insanlar öz məqsədlərinə çatmaq üçün, pis işlərin həddən artıq çoxaldığını və nəyi isə ucadan söyləmək lazım olduğunu hiss etdiklərindən heç bir vasitədən çəkinmirlər. Ancaq əxlaqi davranışın normal qaydalarının tez-tez pozulması ilə əlaqədar ümumi susqunluğu pozmaq və zərərli (və ya düzgün olmayan) davranışların həyata keçirilməsi faktı qarşısında əxlaqi mövqe tutmaq çox çətin olur.

Etik məsələlərlə məşğul olan insanların tutduğu mövqelərin müxtəlifliyi bizim əxlaqi qaydaların pozulmasına verilən reaksiya və ya əks təsirlə izah edilir. İşgüzar təşkilatların mənfəətpərəst maraqlarını dəstəkləyən insanlar hesab edirlər ki, əgər bu problemdir, o, ciddi özünə nəzarət yolu ilə ən yaxşı şəkildə həll edilə bilər. Bu mövqenin tənqidçiləri isə hesab edirlər ki, insanların hərəkətlərinin xaricdən tənzimlənməsi zəruridir. Təəssüf ki, birbaşa insan davranışının tənzimlənməsi metoduna keçməyə tələsməklə, davranışa ən ciddi özünənəzarətin tərəfdarları və tənqidçiləri iş yerində ən düzgün davranışın nə olduğu haqqında olduqca vacib məsələni diqqətdən qaçıırırlar. Bunun nəticəsində biznes etikası üzrə po-

pulyar ədəbiyyatın əksəriyyəti xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsi zamanı meydana gələn birmənalı olmayan hallarda necə davranmaq lazım olduğunu ciddi şəkildə araşdırmaq qərarına gələn şəxslər üçün heç bir əhəmiyyət daşımır (faydasız olur).

Belə görünür ki, işgüzar sferada mövcud olan qaydaların tənqidçiləri birmənalı olmayan hallarda necə düzgün rəftar etmək haqqında sual verməyə can atırlar. Rolf Neyder, işgüzar sferada mövcud olan qaydaların tipik tənqidi haqqında danışaraq, yazır ki, bu cür tənqidçi korporasiyalari sadəcə zalımlığı dayandıрмаğa, inhisarçılığa son qoymağa, torpaq, hava və suyu zəhərləməməyə, insanlar və təbiət üçün təhlükəli ərzaqlar satmamağa, işçiləri təhlükələrə məruz qoymamağa, korporasiyada çalışan düşüncəli insanları terrora məruz qoymamağa və insanların indiki və gələcək nəslinin yaşamaq hüququna hörmətlə yanaşmağa çağırır.

R.Neyder bütün korporasiyada insanların davranışının əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirilməsinə çağırır. Onun fikrincə, bu çağırışlara nail olmaq üçün işgüzar aktivliyə nəzarət edilməsi tədbirlərində vətəndaşların daha geniş və güclü iştirakından, eləcə də, bu cür nəzarətin daha yüksək səmərəliliyinə nail olmaqdan ibarətdir. Ancaq Neyderin metodları konkret təşkilat çərçivəsində xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsi zamanı insanların öz təşkilatlarının mənəfəti və eyni zamanda öz şəxsi karyerası haqqında düşünməli olduqları şərti ilə birmənalı olmayan vəziyyətlərə düşən insanlar qarşısında duran əxlaqi dilemmalara birbaşa aid deyildir.

Digər tənqidçilər, görünür ki, öz təşkilatlarında xidməti vəzifələrini yerinə yetirən zaman birmənalı olmayan vəziyyətlərə düşən insanlar qarşısında duran əxlaqi dilemmalara daha diqqətlə yanaşırlar. Con Deleron *General Motors* şirkətindən gedəndən sonra, hələ öz şirkəti haqqında kütləvi informasiya vasitələrində çox sayda məlumatların dərc olunması üzündən böyük çətinliklərin yaranmasından əvvəl, özünün ABŞ-da işgüzar dairələrlə ünsiyyət təcrübəsi haqqında belə yazırdı: “O vaxtlardan indiyədək mənə belə gəlir ki, ABŞ-da işgüzar münasibətlər sisteminin təşkilindəki qüsurlar, bir çox işgüzar insanların şəxsi əxlaqının demək olar ki, qüsursuz olmasına baxmayaraq, tamamilə yalnış, əxlaqa zidd və

məsuliyyətsiz qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxarır. Sistem ayrı - ayrı şəxslərin əxlaqı ilə müqayisədə qrup mahiyyəti hesabına digər əxlaqa malikdir ki, bu da qeyri-ixtiyari olaraq, insanlar üçün lazımsız, hərdən isə təhlükəli ərzaqları istehsal etməyə, öz tədarükçülərinə ədalətsiz yanaşmağa, bu cür çirkin biznesin aparılması imkanının yaradılması üçün rüşvət verməyə və almağa, rəhbərliyə sözsüz, kor-koranə tabe olmağı tələb edərək, işçilərin elementar hüquqlarının pozulmasına və hətta siyasi xadimlərin qeyri-qanuni maliyələşdirilməsi yolu ilə hökumət tərəfindən hakimiyyətin həyata keçirilməsinin “demokratik” prosesinə təsir göstərməyə şərait yaradır”.

Düşünmək olar ki, yalnız iş dünyasında mövcud olan qaydaların tənqidçiləri əmindirlər ki, iş yerində əxlaqı baxımdan düzgün fəaliyyəti həyata keçirmək olduqca çətinidir. Biznesin mənfəətpərəst maraqlarını dəstəkləyən insanların hər zaman elə bu problemləri qeyd etmələri də xüsusilə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn, Milton və Rouz Fridmenləri nümunə göstərək. Onların müasir kapitalizmin tədqiqatına həsr olunmuş “Seçim azadlığı” (*Free to Choose*) adlı işində, ilk növbədə, işgüzar insanın şəxsi özünü təsdiqini biznes dünyası üçün sərfəli məcraya yönəldə bilən görünməz mexanizmlərin mövcud olduğu və bunun biznesin (və biznesmenin) rifahı naminə edildiyi göstərilir. Bu cür müddəa Adam Smitin sərbəst bazarda malın bir çox satıcı və alıcılarının fərdi səylərini sərt istisadiyyatın qurulması məcrasına yönəldən “görünməz əl”-in mövcud olması barədə fikirləri ilə tamamilə üst-üstə düşür. Fridmenlər öz-özlərinə belə bir sualla müraciət edirlər: “Biz özümüzü Adam Smitin dediyi “görünməz əl”-in hakimiyyətinə tamamilə təslim edə bilərikmi ?” və “edə bilmərik” mənasında cavabı aşağıdakı şəkildə verirlər:

“Bir çox iqtisadçılar, filosoflar, islahatçılar və sosial tənqidçilər sübut edirlər ki, şəxsi mənfəət haqqında fikirləşmək satıcıların mütləq alıcıları aldatmasına gətirib çıxaracaqdır. Birincilər ikincilərin nadanlığı və məlumatsızlığı hesabına çox böyük qazanc əldə edəcək, onları hesabda aldadacaq və onlara pis məhsulları satacaqlar. Satıcılar alıcıları almaq istəmədikləri ərzağı almağa inandıracaqlar. Bununla yanaşı, tənqidçilər qeyd edirlər ki, əgər bazara ən ciddi şəkildə nəzarət edil-

məsə, o, hətta bazar fəaliyyətinə cəlb olunmayan insanlara da öz mənfi təsirini göstərəcəkdir. Bazar münasibətlərinin bilavasitə iştirakçıları isə mütləq bazarın ayırıcı təsirinə məruz qalacaqlar. Bazarın bütün insanlara ümumi mənfi təsiri hər hansı çirklənmiş hava ilə nəfəs almağımızda, hər hansı xarab olmuş suyu içməyimizdə, sağlamlığımız üçün təhlükəli hər hansı ərzaqdan istifadə etməyimizdə özünü biruzə verəcəkdir. Bilərəkdən geniş şəkildə reklam olunan malların alınması zamanı istehlakçını ən dəhşətli nəticələrə aparan öz şəxsi məlumatsızlığından, bu cür malları satan vicdansız satıcılardan alıcıların, eləcə də bazar münasibətlərinin get-gedə daha da çirklənən və insan həyatının özü üçün təhlükəli olan ətraf mühitə öldürücü təsirindən bizim hamımızı qorumaq üçün bazar mütləq sərt məhdudiyətlər çərçivəsində olmalıdır”.

Kapitalizmi dəstəkləyən müəlliflər kimi, Fridmenlərdən də biz bu hücum xəttində sərbəst bazarı müdafiə etmək cəhdlərini gözləyə bilərdik. Ancaq bunun əksini görürük, belə ki, onlar biznesmenlərin sərbəst bazar şəraitində iqtisadi azadlığın imkan verdiyindən daha çox qazanmağa cəhd etdiklərini və bununla bağlı insanlıq üçün həqiqətən də ciddi təhlükənin yarandığını anlayırlar. Müəlliflər hesab edirlər ki, “görünməz əl”-in hərəkətlərinin tənqidi daha çox əsaslandırılmışdır. Lakin onlar əmindirlər ki, bazara təsirin mövcud mexanizmləri, burada vəziyyəti bir qədər yaxşılaşdırmaq əvəzinə gaha da pisləşdirə bilər.

3.3. *Təşkilatın etik səviyyəsinin yüksəldilməsi üsulları*

Son zamanlar insanların iş yerlərində meydana gələn etik problemlərinə böyük diqqət yetirilir. 70-ci illərin ortalarına qədər General Electric şirkətində qeyri-qanuni qiymət qoyma ilə bağlı iri qalmaqalların olmasına və Amerika avtomobil sənayesi tərəfindən həyat üçün təhlükəli nəqliyyat vasitələrinin istehsalı üzrə qəsdən məsuliyyətsiz qərarların qəbul edilməsinə baxmayaraq, cəmiyyətin müxtəlif təbəqələrinin rəğbəti iki düşərgəyə ayrıldı: bir tərəfdən, biznesmenləri və hökuməti qeyri - etik münasibətlərdə günahlandıran istehlakçıların və tədqiqatçıların maraqlarını müdafiə edənlər, digər tərəfdən isə - biznesmen və hökuməti birincilərdən qoruyanlar.

“Postuoterqeyt” erası adlandırılmağa başlayan dövrdə yalnız ən böyük qalmaqallardan və ən yolverilməz faktlardan bəhs etsək ABŞ hökumətində və işgüzar dairələrində, Pentaqon hərbi-sənaye kompleksində, Konqresdə maliyyə və digər vəsaitlərin bölüşdürülməsi zamanı, tibbi sənayedə, investisiya firmaları və sığorta şirkətlərində, neft hasil edən və neft emalı müəssisələrində, avtomobil, bütün sənayesində, xarici ticarətdə çoxlu sayda qeyri-qanuni hərəkətlərin və korrupsiya faktlarının üstü açılmışdır. Bütün digər nəticələrlə yanaşı, yuxarıda göstərilənlərlə bağlı biznesdə ən elementar etik normalara əməl edilməsi məsələsi xüsusilə kəskin şəkildə özünü biruzə verir. Hökumət və işgüzar dairələr bu cür vəziyyətdə özlərinin bu qədər sarsılmış nüfuzlarının xilas edilməsi üçün heç olmazsa müəyyən addamlar atmalı idilər. Məsləhət (konsaltinq adlandırılan) firmaları sənaye jurnallarının əksəriyyətində təşkilatlarda əxlaqi iqlimin yaxşılaşdırılması üzrə seminar və treninq tədbirlərinin keçirilməsi haqqında öz reklamlarını yerləşdirməyə başladılar.

Ancaq geniş şəkildə müzakirə olunan və işgüzar insanlara və təşkilatlara gəlib çatanlardan çox az şey insanların iş yerlərində qarşılaşdıqları etik problemləri həll etməyə kömək edir. Bu cür tipik vəziyyətlərə nümunə göstərək. Etik resurslar mərkəzi (*Ethics Resource Center*) pamflet janrında kitabların yayılması ilə məşğul olan, eləcə də amerikalılara (xüsusilə də biznesmenlərə) daha etik dav-

ranmağı aşılayan seminarları keçirən *American Viewpoint, Inc.* təşkilatı tərəfindən yaradılmışdır. Onun tərəfindən yayılan ədəbiyyata görə, onun fəaliyyətinin əsas motivi sərbəst sahibkarlıq sisteminin saxlanmasıdır. Təşkilat hesab edir ki, artan vicdansızlıq, hədiyyə (pul, bəxşiş və s. ilə) ələ almaq, rüşvət və buna bənzər hallar iqtisadi azadlıq sisteminə təhlükə törədir. *American Viewpoint*-in təmsilçiləri sübut edirlər ki, bu halların əxlaq normalarına riayət etməklə tənzimlənmədiyi təqdirdə, onlarla mübarizəni dövlət öz üzərinə götürə bilər və bu zaman bütün iqtisadi azadlıqlar itiriləcəkdir. Ancaq bütün yuxarıda söylənilənlərə və bütün yuxarıda sadalanan faktlara əsaslanaraq iqtisadiyyatın dövlət tərəfindən tənzimlənməsindən istənilən yolla qaçınmaq lazım olduğuna və azad bazar sisteminin mütləq saxlanılmasının şübhə doğurduğuna və böyük bir sual altında olduğuna əminlik özünü açıq-aşkar biruzə verir. *American Viewpoint* kimi təşkilatlar diqqəti etik mövzulara cəmləməkdən başqa hansı etik suallara cavabı təklif edirlər?

Əgər biznesmenlərin hansı davranış tipinin doğru, hansının isə yanlış olduğunu artıq bildiklərini hesab etsək, bu zaman bəzi hallarda bu və ya digər davranışa münasibətdə qərarın qəbul edilməsi olduqca çətin olur. Hərdən onlar hesab edirlər ki, həmin anda doğru hərəkət edirlər, ancaq sonradan məlum olur ki, səhv ediblər. Bəlkə də, əvvəllər bu cür hərəkətlərin çox tez-tez törədildiyinə və insanların öz hərəkətlərinin etik və ya qeyri - etik olmasını sadəcə anlamadıqlarına görə, onlar öz hərəkətlərini doğru hesab edirdilər.

Yuxarıda adı çəkilən təşkilat tərəfindən yayılan ədəbiyyatda davranışların düzgünlüyünün müəyyən edilməsi üçün insanın həqiqətən çətin və məsul vəziyyətdə olduğu, bütün hallarda tez bir zamanda doğru qərar qəbul etməli olduğu vəziyyətdə təcrübədə tətbiq edilməsi mümkün olmayan qanun, vicdan, Allah qorxusu kimi meyarlardan istifadə edilir. Bu populyar ədəbiyyatın biznes etikasının problemlərinin qaldırıldığı yalnız bir nümunəsidir və o, bu problem üzrə sualların çoxuna cavab vermək iqtidarında olmamasına görə səciyyəvi xarakter daşıyır. Belə ki, o, çox dərinidir və istənilən təşkilat öz işində ona əsaslanır. Yuxarıda adı çəkilən təşkilat kimi qurumların bu cür vacub məsələyə diqqət ayırmalı təqdirdə layiqdir. Ancaq etik problemlərin həll olunması zərurəti yarandığı zaman

konkret insanlar üçün konkret hərəkətlərin müzakirəsi və tədqiqatı maarifləndirmə işinin ən vacib hissəsi olmalıdır.

Fikrimizcə, yuxarıda deyilənlərə əsaslanaraq, rəhbərlərin və sırası işçilərin davranışlarının etikliyinin yüksəldilməsi məqsədi ilə aşağıdakı tədbirlərdən və metodlardan istifadə etmək olar:

- *etik kodekslər* təşkilata görə, onun işçilərinin riayət etməli olduqları ümumi dəyərlər və etik qaydalar sistemini təsvir edir. Etik normativlər təşkilatın məqsədlərinin təsviri, normal etik abuhavanın yaradılması və qərarların qəbul edilməsi prosesində etik tövsiyələrin müəyyən edilməsi məqsədi ilə işlənilib hazırlanır. Təşkilatlar etik normativləri öz işçilərinə adətən çap materialı şəklində çatdırırlar;

- “etika kartları” - şirkətin hər bir əməkdaşı üçün korporasiyanın etik kodekslərini konkretləşdirən etik qayda və tövsiyələr dəsti. Onlara şirkətin etik məsələlər üzrə məsləhətçisinin adı və telefonu da daxil edilir. Bu üsul Yaponiyanın şirkətlərində fəal şəkildə istifadə edilir;

- *etika üzrə komitələr* - bəzi təşkilatlar gündəlik təcrübənin etik baxımdan qiymətləndirilməsi üçün etika üzrə daimi komitələr yaradırlar, bu cür komitələrin demək olar ki, bütün üzvləri - yüksək səviyyəli rəhbərlərdir; digərləri isə bu cür komitələr yaratmır, ancaq etika üzrə vəkil adlanan biznes etikası üzrə mütəxəssisi işə qəbul edirlər. Bu cür vəkilin rolu - təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı etik məsələlər üzrə qərarların hazırlanması, eləcə də təşkilatın “sosial vicdanı” funksiyasının yerinə yetirilməsindən ibarətdir.

- *sosial təftişlər* təşkilatın fəaliyyət və proqramlarının sosial təsiri haqqında hesabatların tərtib edilməsi və qiymətləndirilməsi üçün təklif olunmuşdur. Sosial təftişin tərəfdarları əmindirlər ki, bu cür hesabatlar təşkilatın sosial məsuliyyətinin səviyyəsini göstərə bilər;

- *etik davranışın öyrədilməsi*. Etik davranış göstəricilərinin yüksəldilməsi üçün təşkilatlar tərəfindən istifadə edilən daha bir yanaşma - rəhbərlərə və sırası işçilərə etik davranışın öyrədilməsidir. Bu zaman işçilər biznes etikası ilə tanış

olurlar ki, bu da qarşılarına çıxma biləcək etik problemlərə qarşı onların hissiyatlarını artırır. Personalın idarə edilməsi və dövlət idarəçiliyinin tədrisi kurslarına etikanın bir fənn kimi daxil edilməsi etik davranışın öyrədilməsinin daha bir formasıdır ki, bunun da hesabına öyrənənlər bu problemləri daha yaxşı anlamağa başlayırlar;

- *etik ekspertiza* - təşkilatın (və ya konkret layihənin) fəaliyyətinin ali rəhbərliyin, işçi heyətinin və ya ictimaiyyətin narahatçılığına səbəb olan və təşkilatın imicinə və perspektivlərinə təsir göstərə biləcək konkret aspektinin hərtərəfli təhlilidir. Təşkilatın mənəvi iqliminin və mənəvi etibarının yaxşılaşdırmasına yönəlmiş təkliflər sistemi, eləcə də təşkilatın fəaliyyət praktikasına düzəlişlərin daxil edilməsi bu cür ekspertizanın nəticəsidir;

- *etik məsləhətləşmə* konkret əxlaqi dilemmalarla bağlı vəziyyətlərin mürəkkəbliyi və ziddiyyətli olmasına görə, problemlərin təşkilatın öz gücü hesabına həll edilə bilmədiyi zaman (və ya onun tərkibində müvafiq strukturların olmadığı təqdirdə) həyata keçirilir. Bunun üçün kənardan biznes etikasını üzrə səriştəli mütəxəssislər dəvət edilirlər.

NƏTİCƏ

Hazırda milli sahibkarlarımız MDB və digər xarici ölkələrdən olan iş adamları ilə hər hansı sıx əlaqələr qurarkən, bəzən qərb idarəetmə sisteminin prinsiplərini mükəmməl bilmədiklərindən, qərarların qəbul edilməsi prosesində bir çox çətinliklərlə qarşılaşırlar. Çünki xarici investorlar, yerli şirkətlərlə əlaqələri qurarkən, ilk növbədə şirkətə inam, onun yerli və beynəlxalq qanunlara riayət etməsi, əhali arasında nüfuzu kimi amillərə diqqət yetirirlər. Bu baxımdan korporativ mədəniyyət anlayışı daha da aktual xarakter daşımağa başlayır. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində bu məsələyə çox ciddi yanaşırlar. Çünki şirkətin korporativ mədəniyyət sahəsində səriştəsini nəzərə almadan, ölkələr arasında normal ticari və iqtisadi əlaqələrin qurulması mümkün deyildir.

Hazırda bir çox mütəxəssislər “korporasiyaların cəmiyyət qarşısında məsuliyyətinin” artırılması zərurətini vurğulayaraq, həm hökumət bürokratiyası, həm də müxtəlif korporasiyaların məsul şəxsləri arasında tez-tez baş verən korrupsiya hallarına xüsusi diqqət yetirməyə başlamışlar. Bir çoxları bu prosesi ABŞ-da dini dəyərlərin və ənənəvi əxlaqın tənəzzülü ilə əlaqələndirərək, bu səbəbdən də işçilərdə yerinə yetirdikləri bütün işlərə görə səmərəliliyin, qətiyyətin və iftixar hissənin davamlı şəkildə aşağı düşməsini qeyd edir, digərləri isə bu hadisəni hərdən “əməyin protestant etikasının” aşağı düşməsi və hətta tamamilə yoxa çıxması ilə əlaqələndirirdilər. Bu cür ənənəvi əmək dəyərlərinin hörmətdən düşməsi amerika sənayesində əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə gətirib çıxarmışdı. Bu baxımdan bir çox tədqiqatçıların fikrincə, yalnız biznes sahəsində əxlaqi dəyərlərin və cəmiyyət qarşısında məsuliyyətin mövqelərinin yerdəyişməsi, bu proseslərə və müxtəlif dəyər yönümlü məsələlərin həllinə əhəmiyyətli təsirini göstərə bilərdi. Ona görə də, 80-ci illərin əvvəllərinə doğru biznes etikasını elm sahəsi kimi mütəxəssislərin diqqətini cəlb etməyə başlayaraq ayrıca bir tədqiqat sahəsinə çevrilməyə başladı. Biznesdə etikanın mövcud olması mümkünlüyü barədə skeptisizmin uzun müddət ərzində yayılmasına baxmayaraq, biznes adamları və cəmiyyətin geniş ziyalı təbəqələri biznesdə yüksək etik standartların mövcud olmasının

ümumi rifahın və faydanın əldə edilməsinə gətirib çıxaracağı haqqında dərin inamı bölüşürdülər.

Biznes etikasında iqtisadiyyatın əxlaqi problemlərinə istiqamətlənən əsaslanan dörd əsas etik yanaşma mövcuddur. Onlardan birincisi dini etikaya əsaslanan yanaşmadır. Biznesdə istənilən əxlaqi problemlərin həlli zamanı insanlar müəyyən mütləq mənəvi dəyərlərə əsaslanmaq zərurəti ilə qarşılaşırsalar da, göstərmək lazımdır ki, dini etikanın biznesdə birbaşa istifadəsinə müəyyən məhdudiyətlər mövcuddur. Birincisi, müasir biznesin qloballaşması müxtəlif dini ənənələrə - xristianlığa, iudaizmə, islama, buddizmə və konfusiçiliyə - mənsub olan şəxsləri işgüzar münasibətlərin iştirakçısına çevirir. İkincisi, konkret mənəvi seçim situasiyasında mütləq mənəvi dəyərlərə əməl olunması insana çox az şey verə bilər. Bunun üçün hətta dini mənəvi dəyərlərə əsaslanan biznesmen belə müasir sahibkarlıq təcrübəsinin mürəkkəb problemlərini təhlil və həll etməkdə ona yardım edəcək müəyyən etik instrumentariyə ehtiyac duyur.

Biznes etikasındakı digər üç yanaşma üç müxtəlif etik ənənəyə - utilitarizmə, deontik etikaya və ədalət etikasına əsaslanır. Təbii ki, dini düşüncənin iqtisadi davranışa təsirinə inkar etmək olmaz. Çünki insan davranışının, o cümlədən biznesdə davranışın dini əsasları mədəni ənənəyə çevrilərək, özünü hətta insan öz üstün tutduqlarının və meyllərinin kökləri haqqında fikirləşmədiyi zaman da biruzə verir. Ona görə də, təsadüfi deyildir ki, hazırda müxtəlif ölkələrdə davranışın mədəni xüsusiyyətlərini öyrənən menecmentin xüsusi sahəsi sürətlə inkişaf etməkdədir.

Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, bir çox insanlar işlədikləri təşkilatlarda mövcud olan şərtlərin təsiri altında şəxsi əxlaqi standartlarını güzəştə getməli olurlar. Həmin təşkilatda etik münasibətləri tənzimləyən və korporativ etika adlanan dəyərlər sistemi bu prosesdə mühüm yer tutur. Korporativ etika universal etikadan fərqli olaraq həmin təşkilatın fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və məqsədləri ilə, eləcə də, bu təşkilatda tarixən yaranan davranış stereotipləri ilə şərtlənmişdir. O, korporativ mədəniyyət adlandırılan daha geniş normativ sistemin bir hissəsidir.

Korporativ mədəniyyətə yalnız etik deyil, həm də digər dəyərlər, eləcə də etiqadlar, ayinlər, simvollar daxildir.

İstənilən təşkilatda kollektivin davranışına güclü təsir göstərən yazılmamış, çox zaman da bariz ifadə olunmayan norma və qarşılıqlı gözləntilər mövcud olur. Müəssisələr də insanlar kimi, haqqında danışılmayan, ancaq diqqətlə nəzər saldıqda böyük təsirə malik olan müxtəlif hərəkətverici qüvvələr tərəfindən, eləcə də qorxu, qadağa və qismən də irrasional fəaliyyət mexanizmləri tərəfindən idarə edilir.

Təşkilatın dəyər təmayülünün xüsusiyyətlərini düzgün qiymətləndirmək üçün korporativ mədəniyyətlərin tipologiyasını dərk etmək lazımdır. Mütəxəssislər burada mədəniyyətə güclü dolayı təsir göstərən iki amili xüsusi qeyd edirlər: risk (qərarların və konkret hərəkətlərin nə qədər obyektiv və subyektiv risk daşması) və əks əlaqə (qəbul edilmiş qərarın doğru olduğu nə zaman məlum olacaqdır). Bu meyarlara müvafiq olaraq, mədəniyyətin müxtəlif növlərini ayırırlar. İstehsal sahələrinin və insanın fəaliyyət göstərdiyi sahələrin müxtəlifliyi ilə şərtlənən bu cür mədəniyyətlərin müxtəlifliyinə baxmayaraq, bunların hamısını dörd əsas tipdə birləşdirmək olar: ticarət mədəniyyəti, əlverişli sövdələşmələr mədəniyyəti, inzi-bati mədəniyyət və investisiya mədəniyyəti

Etik məsələlərlə məşğul olan insanların tutduğu mövqelərin müxtəlifliyi bizim əxlaqi qaydaların pozulmasına verilən reaksiya və ya əks təsirlə izah edilir. İşgüzar təşkilatların mənfəətpərəst maraqlarını dəstəkləyən insanlar hesab edirlər ki, əgər bu problemdirə, o, ciddi özünə nəzarət yolu ilə ən yaxşı şəkildə həll edilə bilər. Bu mövqenin tənqidçiləri isə hesab edirlər ki, insanların hərəkətlərinin xaricdən tənzimlənməsi zəruridir. Təəssüf ki, birbaşa insan davranışının tənzimlənməsi metoduna keçməyə tələsməklə, davranışa ən ciddi özünənəzarətin tərəfdarları və tənqidçiləri iş yerində ən düzgün davranışın nə olduğu haqqında olduqca vacib məsələni diqqətdən qaçıırırlar. Bunun nəticəsində biznes etikası üzrə populyar ədəbiyyatın əksəriyyəti xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsi zamanı meydana gələn birmənalı olmayan hallarda necə davranmaq lazım olduğunu ciddi şəkildə araşdırmaq qərarına gələn şəxslər üçün heç bir əhəmiyyət daşımır.

Belə görünür ki, işgüzar sferada mövcud olan qaydaların tənqidçiləri birmənalı olmayan hallarda necə düzgün rəftar etmək haqqında sual verməyə və işgüzar sferada mövcud olan qaydaların tipik tənqidi haqqında danışmağa çalışaraq, korporasiyaları sadəcə zalımlığı dayandırmağa, inhisarçılığa son qoymağa, torpaq, hava və suyu zəhərləməməyə, insanlar və təbiət üçün təhlükəli ərzaqlar satmamağa, və gələcək nəslin yaşamaq hüququna hörmətlə yanaşmağa çağırır.

İSTİFADƏ OLUNAN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasında Rəqabətin Qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi: qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar. Bakı, 2000
2. **Biznesin əsasları**. İ.e.d, prof. A.B.Abbasovun ümumi elmi redaktəsi ilə. Bakı, «Nurlan», 2005, 655 səh.
3. Əliyev T.N. **Ekoloji menecment**. Bakı. «Çinar-çap», 2006, 454 səh.
4. Qafarov Ş.S. **Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma** (Monoqrafiya). Bakı, 2005. -632 səh.
5. Quliyev Tofiq **«Menecmentin əsasları»**. Nağılevi, Bakı – 2001, səh 105.
6. Şahbazov K.A. və b. **Menecment**. Dərslik. Bakı. AzDİU nəşriyyatı. 2007, 1036 səh.
7. Şəkərəliyev A.Ş. **Dövlətin iqtisadi siyasəti: reallıqlar və perspektivlər**. Bakı. AzDiU nəşriyyatı. 2009. -415 səh.
8. Səfərəliyeva R., Məmmədov S. **«İşgüzar etika»** səh25
9. Erdoğan İlham, **İşletmə yönetimlerinde Örgütsel Davranış** Beta Qrup 1999. səh 55
10. Özkalp Enver; Arıçı Hüsnü, **«Davranış bilimlerine giriş»**. 1998
11. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. **Корпоративное управление**, под ред. Антонова В.Г. М.: Изд. «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2006.- 288 с.
12. Белова В. Л. **О социальной ответственности бизнеса**, Социально-гуманитарные знания. 2004. - N 6. - с. 196-211
13. Вязовой В. Б. **Социальная ответственность бизнеса и развитие человеческих ресурсов промышленного предприятия**: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2009
14. Набиев, Г. Г. **Формирование политики социальной ответственности на микроуровне**, Дис. канд. экон. наук: 08.00.01/ Волгоград, 2008
15. Конарева Л.А. **Перед обществом в ответе**, «Business Excellence», №8, 2010

16. Коровяковский И. В. **Социальная ответственность бизнеса как фактор повышения его эффективности**, автореферат дис. кандидата экономических наук, Москва -2009.
17. **Корпоративный менеджмент**, Под ред. Мазур И.И. М.: Омега-Л, 2005.- 376 с.
18. Корсаков М.И, С.Е. Литовченко. **Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка**, М.,2003. С. 45-46.
19. Уткин Е.А. **Этика бизнеса**. Москва, издательство «Наука»,2000 г.
20. Руттингер Р. **Культура предпринимательства**. Москва, 2002
21. Солкин А.М. **Менеджмент. Основы организации**, Москва, 2000, стр.35
22. **Board Models in Europe**. Recent Developments of Internai Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy K.J.Hopt, P.C.Leyens .- ECGI Law Working Paper. January, 2004. No. 18.
23. Drucker P.F. **The New Society Organizations**, *Harvard Business Review*, 1992 September – October, P. 95-104:
24. Robert C. Solomon, “**Business Ethics**” in “**Companion to Ethics**”, edited by P. Singer, copyright Blackwell Publications Ltd, 1991- 93, p. 358
25. **Corporate Governance in globalising world: Convergence or Divergence? A European Perspective** by Berghe. L. van den Publication: Boston Kluwer Academic Publishers, 2002.