**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHS**İ**L NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

***Əlyazması hüququnda***

**MÖVLAZADƏ RAQUF RAUF OĞLU**

**“MÜASİR İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ İŞGÜZAR ETİKADAN İSTİFADƏ XÜSUSİYYƏTLƏRİ”** mövzusunda

**MAGİSTR D**İ**SSERTASİYASI**

İxtisasın şifri və adı - 060405 İqtisadiyyat

İxtisaslaşma - Menecment

**Elmi rəhbər:**  i.ü.f.d.,Vəliyev.A*.*C

**Magistr proqramının rəhb**ə**ri:** i.ü.f.d., Şamxalova.S.O

**Kafedra müdiri** prof. Şahbazov.K.A

**BAKI – 2019**

**M Ü N D Ə R İ C A T**

**GİRİŞ...........................................................................................................................3**

**I FƏSİL. İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ İŞGÜZAR ETİKADAN İSTFADƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI..................................................................................................6**

1.1.Müasir işgüzar etikanın idarəetmədə mahiyyəti......................................................6

1.2.İdarəetmə sistemlərində kollektivdə psixoloji şəraitin formalaşması...................13

1.3. İşgüzar münasibətlər və dialoqların zəruriliyi......................................................22

**II FƏSİL. MÜASİR İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNDƏ İŞGÜZAR ETİKANIN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ**........................................................................................28

2.1.İdarəetmə sistemində korporativ mədəniyyətin qiymətləndirilməsi....................28

2.2.İdarəetmə strukturlarında işgüzar etikanın formalaşması xüsusiyyətləri..............36

**III FƏSİL. ÖZƏL SEKTORLARDA KORPORATİV SOSİAL MƏSULİYYƏTİN İNKİŞAF XÜSUSİYYƏTLƏRİ**..............................................45

3.1. Müasir idarəetmə sistemində işgüzar etikanın praktik təhlil məsələləri...............45

3.2. Korporativ sosial məsuliyyətin tətbiq istiqamətləri.............................................48

**NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR......................................................................................61**

**İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI...................................................64**

**РЕЗЮМЕ...................................................................................................................66**

**SUMMARY................................................................................................................67**

**REFERAT..................................................................................................................68**

 **GİRİŞ**

**Mövzunun aktuallığı.** Müasir zamanda işgüzar etika ayrı-ayrı qurumun idarə olun­ması mədəniyyətinin səviyyəsini səciyyələndirən mühüm amillərdən biridir. İda­rə­­et­mə və eləcədə icra qurumlarının ayrı-ayrı mərhələlərində qəbul olunan qərarların da­xili və ya xa­rici münaqişələrinin riskləri, başqa sözlə qərar qəbul edən şəxslərin nü­fu­zu­nun azaldılması, sistemin fəaliyyətinin səmərəsinin aşağı düşməsi ilə müşayiət edil­diyi hər mühitdə da­xili mədəniyyətin vacib elementi sayılan işgüzar etika bu risk­lə­rin aşağı enməsinə kömək edir. Bu mülahizənin doğruluğunun bu gün də bir çox ey­ni zamanda böyük şirkətlərin müf­lis­ olması, tanınmış menecer və eləcədə siyasi xa­dim­lərin nüfuzdan enməsini təsdiq edir.

İşgüzar etika kodeksi deyilən bütün işçilərin davranışlarının məcmuə şək­lin­də öz ifa­dəsini tapır. Bu gün də işgüzar etika kodeksi bir sıra demokratik dövlətlərdəki müəs­sisələrin əksəriyyətinin və eləcə də transmilli şirkətlərin ən vacib daxili sənədi he­sab edilir. İş­gü­zar etika kodeksi eyni zamanda inkişaf etmiş azad ölkələrdə qey­ri –hö­kumət və eləcə də hökumət qurumlarında da işçilərin davranışını nizama salan va­cib sənəddir. Qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar etika kodeksi hər bir konkret qurum üçün fərdi qaydada tərtib edilir. Bu kodeksdə eyniliklərin çox olmasına baxmayaraq bir şirkət və ya­xud da hökumət orqanı üçün vacib olan xüsusi bir fəaliyyət aspekti hər za­man mövcuddur.

Çağdaş Azərbaycan şirkətlərinə, həmçinin bilavasitə beynəlxalq bazarlara çı­xan şir­kətlərə eyni zamanda işgüzar etikanı inkişaf etdirmək vacibdir. Bu, əsa­sən onların nailiyyətlərinə bir zəmanətdir ki, eyni zamanda ölkənin istehlakçıları demək olar ki, şirkətin ümu­mi nüfuzuna daha da tələbkar şəkildə yanaşmağa başlamışlar. Bu məsələnin həll edil­mə­sinə Azərbaycan şir­kətlərinin gücü yetərmi? Əlbəttə yetər. İşgüzar etikanın son illərdə formalaşmasına bax­mayaraq, onun bir sıra komponentləri zaman ilə müəs­sisə­lər­də və digər orqanlarda qüvvədə olan bir çox müddəalar və eləcədə vəzifə təli­mat­la­rı formasında istifadə edilir. Bu baxımdan da işgüzar etika kodeksinə riayət olunması va­cibliyinin dərk edilməsinin şir­kətlərin işçi heyətinin əksəriyyəti üçün o qədər çox çə­tin olmayacaq. Şübhəsiz ki, ko­deks­in özü də köhnə müddəaların və eləcədə vəzifə təl­imatlarının təkrarı olmayacaq, eyni zamanda onlarda is­teh­lakçıya yeni münasibət, kor­porativ mədəniyyət, ba­zar iqtisadiyyatı və digərlərin tə­ləblərinə cavab verən bir çox yenilik­lər olacaq. İşçilər üçün keçirilən treyninqlər iş­gü­zar etika yeniliklərinin uğur­la başa düşülməsinə kömək edə bilər. İşgüzar etika ko­deksinin hazırlanması elə də problem deyildir. Tez və ya gec olsa da Azərbaycan şir­kət­ləri işgüzar etiket ko­dek­­sinin tətbiq edilməsinin zəruriliyini dərk edəcəklər. Yaxşı olardı ki, həmin mə­sə­lə­nin həll edilməsi çox da yubadılmasın. O, hamının, şirkətlərin, hətta da onların xid­mət və məh­sullarından istifadə edən şəxslərin maraqlarına cavab tapır.

**Tədqiqatın məqsədi və əsas vəzifələri.** Magistr dissertasiyasının məqsədi müasir idarəetmə sistemində işgüzar etikaməsələlərinin praktiki və elmi cəhətlərini önə çıxarılması əsasında tədqiqatlar aparmaqdan ibarətdir. Dis­ser­ta­si­ya işinin yazıl­ma­­sında əsas məqsəd, ölkədə çalışan şirkət rəhbərlərini və onların əməkdaşlarını öl­kə­­­­mizdə mövcud olan əmək qanunvericiliyinə, şirkətlərin nizamnaməsinə və qayda­la­rı­na riayət edərək, eyni zamanda onlara yazılmış qayda və qanunlardan daha da üstün olan digər dəyərlərə qayğı ilə yanaşmağı təlqin etmək üçün əsasən elmi əsaslara ma­lik daha sanballı təkliflər ha­zır­la­maqdır. Qarşıda duran məqsədə nail olmaq üçün əsa­sən aşağıdakı göstərilən vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərə alınmışdır:

- İdarəetmə fəaliyyətində qəbul olunmuş etik prinsiplərin müəyyən edilməsi;

- Biznes fəaliyyətində qəbul edilmiş normaların və qaydaların gözlənilməsi;

- Bizensmenlərin sosial məsuliyyətinin gücləndirilməsi üçün lazım olan mühitin ya­radılması və qanunvericilik təşəbbüsünün irəli sürülməsi;

- etik normativlərin müəyyənləşdirilməsinin nəzəri və metodoloji məsələlərinin araş­dırılması.

**Tədqiqatın obyekti** kimi əsasən ölkənin biznes sahələrində işgüzar etikanın as­­pek­tləri və təmayülləridir.

**Tədqiqatın predmetini** isə əsasən ünsiyyət zamanı yara­nan idarəetmə münasibətləri və eləcədə bu prosesin alətləri, mexanizmləri və hətta üsul­ları da təşkil edir.

**Tədqiqat işinin nəzəri-metodoloji əsasını** Azərbaycanda və eləcədə digər döv­lət­lərdə işgüzar etika ilə bağlı yeni idarəetmə nəzəriyyələri və həmçinin təcrübəsinin fun­damental müddəaları, sosial və institutsionalizm cərəyanından meydana çıxan fi­kir­­lər, menecmentin insani münasibətlər, klassik, sosial sistemlər, strategiya və em­pi­rik məktəblərinin apardığı sistemləşmələr və eyni zamanda elmi ümumiləşmələr də təşkil edir.

**Tədqiqatın informasiya bazasını** biznesin innovasiyalı idarəetməsi ilə bağlı qanunvericilik bazasının normaları, Azərbaycan ərazisində işgüzar idarəetmə ilə bağlı real faktlar çərçivəsində müştəri şirkətləri ilə iş praktikasına söykənən nümu­nəvi olan tədqiqat məlumatları, ayrı-ayrı şirkətlərin illik hesabatları, bir çox beynəlxalq və respublika miqyaslı elmi-təcrübi konfrans materialları təşkil edir.

**Tədqiqat işinin elmi yeniliyi** əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

 - işgüzar etikanın əsas aspektləri tədqiq edilmişdir;

- işgüzar etika üsulları və lingləri sistemləşdirilmişdir;

- işgüzar ünsiyyətin müsbət tərəfləri araşıdırılmışdır;

- işgüzar etikanın korporativ mədəniyyətlə funksional bağlılığı işıqlan­dırıl­mış­dır.

**Dissertasiya işinin təcrübi əhəmiyyəti**. Tədqiqat işində işgüzar etikanın müasir şəraitdə əhəmiyyəti və eləcədə rolunun müəyyən edilməsi tədqiqatın təcrübi əhəmiy­yə­tinin vacibliyini dəlalət edir. Tədqiqatlar nəticəsində əsasən işgüzar etikanın tədqiq edilməsi irəli sürülən təklif və eləcədə tövsiyyələrin tətbiq olunma üsullarını daha çox genişləndirir.

**Tədqiqat işinin strukturu.** Dissertasiya işi əsasən hecmi 72 səhifədən ibarət olan - giriş, üç fəsil, nəticə və həm­çi­nin istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

**I FƏSİL. İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ İŞGÜZAR ETİKADAN İSTİFADƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI**

**1.1.Müasir işgüzar etikanın idarəetmədə mahiyyəti**

Azərbaycan Respublikasının iqtisadi və sosial inkişafının sürətləndirilməsi sa­hə­sin­də öz təxirəsalınmaz həllini gözləyən ən mühüm problemlər əhalinin məşğuliyyət sə­viyyəsinin yüksəldilməsi şəraitində bazar münasibətləri formalaş­dır­maqdır. Biznes eti­kası hər bir təşkilatın idarə olunmasında onun mədəniyyət səviy­yə­sini yük­səl­dil­mə­si­nin ən mühüm amilidir. Biznes etikasına işgüzar etika da deyilir. İş­gü­zar etika in­ki­şaf etmiş ölkələrdə qeyri-hökumət və hö­ku­mət qurumlarında işçilərin dav­ranışını ni­zam­layan vacib sənəddir. Etika elmi fəlsəfi fikirlərə aiddir. Etikanın tədqiqat möv­zu­su mədəniyyət, mənəviyyat davranış bir sözlə etikadır. Əxlaq insanın cəmiyyətdə düz­­gün davranış qaydalarını əks etdirən fəlsəfi bir anlayışdır.

İşgüzar etika-düzlüyə vicdanlığa mövcud qanunvericiliyi müəyyən olunmuş qay­dalar və əməllər əsasında bazarda səmərəli fəaliyyət göstərmək bacarığına əsas­la­nan işgüzar etikadır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitin də işgüzarlıq fəaliyyətinin nəticələrinin birinci növ­bə­də biznesmenin insanlarla onun tabeliyində olan işin təşkilində asılılığı, psixoloji fak­torların önəmliliyini artırır.

XVIII-XIX əsrlərdə iqtisadçı alimlərin əsərlərində sahibkarlığın idarəetmə təş­ki­la­ti, psixoloji tərəfləri geniş şəkildə tədqiq edilmişdir. Şotlandiyalı fransız iq­tis­ad­çı­sı olan Riçard Kantilyon sahibkar risk mühitində çalışan təsərrüfat subyekti adlandıraraq və onu eləcədə uzaqgörən, risk etməyi bacaran və eyni zamanda gələcəyə doğru gedən bir fərd kimi qəbul edirdi. O, riski idarəetmə fəaliyyətin əvvəlində son yekunların qeyri-müəyyənliyi şəklində xarakterizə edərək onu sahibkarın mühüm funksiyalarından biri kimi qeyd edilmişdir. İqtisad elminin klassik alimləri D.Rikardo və A.Smit bazar iqtisadiyyatının iş­lə­mə mexanizmini geniş tədqiq edərək onu öz-özünə tənzimləyən sistem kimi gös­tər­mişdir.

XX əsrin axırlarına doğru bütün Qərb ölkələrində işgüzar sektorlarının, ayrı-

ayrı təş­kilatların fəaliyyət sferasında sosial məsuliyyətin yüksəldilməsi təmayülü güc­lən­mə­yə təkan verilir, bununla yanaşı, həmdə işçilər arasında etik dəyərlərə də mü­na­si­bət getdikcə zəifləyir. Buna görə də bu problemli məsələni aradan götürülməsi zəru­rə­ti yaranır, «işgüzar etika» və yaxudda  «biznes etikası» anlayışı aktuallaşır. Bu, hal-ha­zırda azad bazar iqtisadiyyatı şəraiti yeni formalaşan bir sıra ölkələrin, eyni za­man­da Azərbaycanın işgüzar fəaliyyəti üçün də daha mühüm məsələlərdən biridir. Onu da deyək ki, iş­gü­zar etika anlayışı ilə yanaşı həm də peşə etikası anlayışı arasında ümumi xüsusiyyətlər olsa da, onl­ar bir-birinlərindən xeyli fərqlənir.

İşgüzarlıq etikasının xüsusiyyətlər: 1912-ci ildən işgüzarlığın əsas prinsipləri müəy­yən edilir:

- Hakimiyyətə hörmət

- Düzgünlük

- Şəxsi mülkiyyət hüququna hörmətlə yanaşma

- İnsanlara hörmət

- Məqsədyönlülük

İşgüzar etika biznes sahəsinə xasdır və eyni zamanda hər bir şirkət öz işini daha da irəli çəkmək, cəmiyyət içində nüfuz qazanmaq  üçün özünün mövcud proq­ram­la­rı­nı, yanaşma və metodlarını müəyyən etməyə çalışır. İşçilərin etik davranış sə­viy­yə­si­nin artırlıması üçün dünyanın qabaqcıl şirkətlərinin mövcud olan yanaşmalar vardır ki, onlarda aşağıdakılardır:

· Etik normativlərin hazırlanması. Müəssisə və yaxud təşkilatın etik nor­ma­la­rı­nın ümumi qəbul edilmiş dəyərləri və normativləri aid sistemlər müəyyən edilir. Misal üçün, hədiyyələrin ötürülməsi və təqdim edilməsi, rüşvət, fırıldaq, qanunun pozulması, tut­duğun mövqedən süi-istifadə, maraqların toqquşması zəminində münaqişələr, in­for­­masiyalardan qərəzli məqsədlər üçün istifadə, şirkətin sirlərinin açılması («kom­mer­­siya sirri»), siyasi təşkilatlara qeyri-qanuni yollarla maliyyə ayrılması və s. mə­sə­lə­l­ər diqqət mərkəzində saxlanılır. Həmçinin, etik qaydalar «Etik davranış Ko­deksi» şəklində də tərtib edilir.

· Etika komitələrinin təşkili. Əsasən bu komitələrə, təşkilatın yüksək vəzifəli şəxs­ləri, təşkilatdakı yüksək pay sahibləri və eləcədə digər maraqlı tərəflər aid edi­lir­lər. Onlar əsasən barışdırıcı hakim rolunda çıxış edirlər, mübahisəli etik məsələlərdə rəs­mi mülahizələrlə «təşkilatın vicdanı» meyarına əsaslanaraq fəaliyyət göstərirlər.

· İctimai yoxlamaların aparılması. Sosial məsuliyyət proqramının reallaş­dırıl­ma­sı­­nın gedişi və eləcə də biznesin aparılmasında etik tərəfləri, idarəetmə həllərinin qə­bul olunması, əməkdaşlar arasındakı münasibətlər və s.  ilə əlaqəli hesabat hazırlanıb, ic­ti­maiyyətə təqdim olunur. Bundan əlavə, əldə olan hesabatların hazırlanmasına təş­ki­­latdankənar nüfuzlu tədqiqat qurumları cəlb olunur.

· Bütün işçilərə etik davranış qaydalarının öyrədilməsi. Peşə hazırlığı və ixtisas­ar­­tırma proqramlarında işgüzar etika kursu vacib yerlərdən birini tutur.

· Liderliyin şəxsi nümunəsi. Müasir biznesdə təşkilatın (şirkətin, müəssisənin) li­deri mənəvi lider hesab edilir, ümumi atmosferi o yaradır və eləcədə etik davranış sə­viyyəsini müəyyən edir. Yüksək etik davranış nümayiş etdirən şirkət rəhbərinin şəx­si nümunəsi hər bir işçidə hər zaman yeni etik qaydalara əməl olunmasına stimul ya­radır.

Etika dedikdə ilk öncə insan davranışının təməli olan əxlaq dəyərlərinin məc­mu­su başa düşülür [17, səh.23]. Başqa sözlə desək, etika “nəyi necə etməli olduqlarını” müəy­­yənləşdirmələri üçün insanlara istiqamətləndirəcək prinsip, dəyərlər və stan­dart­lar­dır. Eyni zamanda etika bir prosesdir. Həmin bu proses müddətində yerinə yetirilən işlər və eyni zamanda qəbul olunan qərarlar müəyyən dərəcədə nüaslara söykənməlidir. Başqa bir tərəfdən isə, fəlsəfənin əxlaqı öy­rənən hissəsi də etika adlanır. Fəlsəfənin bu bölməsi insanların qurduqları qrup və fər­di münasibətlərin təməlini təşkil edən qaydaları, dəyərləri, normaları yalnış və ya doğ­ru, pis və ya yaxşı kimi məzmunundan öyrənir. Etik-davranış qaydalarının əsas məq­sədi cəmiyyətdə və dövlətdə qanunsuz istifadə və hətta korrupsiyanı aradan gö­türmək, vicdanlılıq dəyərinin reallaşdırılmasını təmin etməkdir. Etika dövrümüzdə bir çox peşələrin icra olunması zamanı riayət edilməsi mühüm olan vacib dəyərlərdən bi­ri hesab edilir. Məhkəmə prosesində, siyasətdə, biznesdə, idarəçilikdə, təhsildə, mət­buat və nəşrdə, elmdə, incəsənətdə, tibbdə vəzifənin icra olunması ilə əlaqəli cə­miy­yət üçün vacib olan ümumi etik dəyərlər və eləcədə həmin vəzifə ilə bağlı ümum­bə­şəri qəbul edilmiş bir sıra etik qayda və dəyərlər daha çıx nəzərə çarpır.

*Etika* – insan davranışını əks etdirən prinsiplərin məcmusudur [3, səh.52]. Bu an­la­yışı biznes sferasına qədər genişləndirsək deyə bilərik ki, işgüzar etika əsasən özün­də biznes sahəsində fəaliyyət göstərən insanların davranış qaydalarını əks etdirir.

İşgüzar etika əməkdaşların işgüzar münasibətlərini, eyni zamanda onların dav­ra­nış­larını işgüzar sferada ümumi olaraq qəbul edilmiş davranış prinsiplərinə müvafiq olub-olmama nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirməyə və nəzərdən keçir­mə­yə şərait ya­ra­dır. Bu tip prinsiplərə əsaslanma cəmiyyətin təkamülünə aktiv tərzdə təsir etmək, öz və­təndaş vəzifəsini yetərincə həyata keçirmək üzrə peşəkar potensiala sahib olan biz­nes­menlərə yardım edir.

Bununla yanaşı işgüzar etikada strukturunu müəyyən edən elementlər for­ma­sın­da çıxış edən əxlaqi prinsipləri ayırd etmək məqsədəuyğundur.

Bunlar içərisində ən əsas olanları aşağıda göstərilmişdir:

*- düzlük*

*- saflıq* (vicdanlılıq).

Biznes sahəsində düzlük tələbi onun xarakterindən asılıdır. Yalan-yalnış normal iq­ti­sadi prosesin əsası olaraq çıxış edə bilməsi mümkün deyil. Əksinə, isə o, əmək­daş­ların maraqları üçün bir təhlükə yaradır. Yalan söyləyən insanlar işgüzar dünyada hə­mişə ittiham edilmişlər. Yekun olaraq yalana və saxtakarlığa yol verən insanlar ud­duq­­larından daha çox uduzurlar.

Vicdanlılıq və düzlük cəmiyyətin habelə biznesin uzunmüddətli inkişafının ye­ku­nudur, belə proses zamanı optimal əxlaqi və etik dəyərlər işlənib hazırlanmışdır. Bil­­­diyimiz kimi sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə biznes sui-istifadəsiz, dağıntısız, ele­­mentar vicdansızlıq və bununda sonunda formalaşan münaqişələrsiz keçinmir. Biz­­nesdə vacib ünsür düzlük, vicdanlılıq, tərəfdaşa “hiylə gəlməməyə” çalışmaq, da­ha da irəli getmək və münasibətləri təkmilləşdirmək üçün qarşılıqlı səmərəli mü­qa­vi­lə­lər bağlamaqdır.

İşgüzar etika *azadlıq* formasında ümumi əxlaqi və insani dəyərlərə əsaslanır. Yə­ni bu onunla izah olunur ki, şirkət sahibi və eləcədə menecer yalnız öz maliyyə fəaliy­­yətlərinin yox, eləcədə öz rəqibinin də fəaliyyətlərinin azadlığını qiymət­ ver­mə­li­dir və bununla da onun işinə müdaxilə olunmamasında, onun eyni zamanda ən xırda ma­raqlarınında müqavimət göstərməsində ifadə edilir.

İşgüzar qarşılıqlı əlaqələrin digər əsas prinsiplərindən biri *s*ə*birlilikdir*. Bu prin­sip əməkdaşların, müştərilərin və ya tabelikdəkilərin çatışmazlıq və zəifliyin “bir həm­lədə” dəf etməyin qeyri-mümkün olmasının dərk edilməsindən çıxır. Səbirlilik ey­ni zamanda qarşılıqlı şəkildə anlayış, etibar və səmimilik yaradır, münaqişəli mə­sə­lə­ləri onlar hələ müəyyən olunmadan dəf etməyə şərait yaradır.

İşgüzar əlaqəli münasibətlər hər zaman bir sıra nöqsanlar və qalmaqallarla iz­lənilir, bu görə də onlar həmişə zəriflik və nəzakət tələb edirlər. Bu cür münasibətdə nə­zakət təkcə davranış və məqsədlər qaydalarının uyğunluğunu qavramağı yox, elə­cə­də bu qaydaları konkret olaraq insana tətbiq etməyi bacarmağı da ifadə edir. Nə­za­kət, əsasən xeyirxahlığa və humanizmə mövqeyi, xəbərdarlığı və diqqətliliyi nəzərdə tu­tur. Nəzakətli olmaq hər bir mühitdə öz tərəfdaşını, tabelikdə olanı və müştərini, onun biososial xüsusiyyətləri olan yaş, cins, temperament, milliyyət, vərdiş və s. cə­hət­­lərinin nəzərdə tutulması ilə də dəyərli insan şəxsiyyəti formasında qavramağı ifa­də edir.

Zəriflik dedikdə, əvvəlcə münasibətdə diqqətlilik və mülayimlik, öz həm­kar­la­rı­nın mənliyini hifz etmək bacarığı formasında başa düşülür. Nəzakət xüsusilə, ünsiy­yət vaxtı səmimilik və səhihliyin təkcə yüksək dərəcədə peşəkar şirkət sahiblərinə və me­necerlərə aid olan təzahür formasıdır. O, əsasən ən az psixoloji və əxlaqi xərclərlə iş­güzar məsələləri həllinin tapılmasına şərait yaradır. Nəzakətin əsas dəyəri xarici biz­nesmenlərlə ünsiyyət vaxtı xüsusilə də yüksəkdir.

İdarəetmənin inkişafında menecment mədəniyyətinin və etikasının vacib rolu var­dır. Azərbaycan Respublikasında da bazar münasibətlərinin müəyyən edilməsi şə­raitin­­də müasir idarəetmənin etik problemləri mühüm aktuallıq kəsb edir [1].

Sosial məsuliyyət probleminin əsasında şəxsi dəyərlər mühüm yer tutur. Şir­kət­lə­rin qayda və qanunlara tabe olaraq mənfəəti maksimuma çatdırılmasını hesab edən şəxs­­lər ən əsas mənfəətin maksimuma çatdırılmasına, qanunlara və effektliyə ciddi şə­­­kildə əməl olunmasına yüksək qiymətləndirirlər, altruizmi isə aşağı dəyər verirlər. Bu cür şəxslər hesab edirlər ki, şirkətin hərəkətləri var olan sistemin prin­sip­­lərinə cavab verirsə onda bu demək olar ki, о doğru hərəkətdədir və sosial ba­xım­dan da məsuliyyətlidir.

Biznes etikası bu məsələni tam həll etmir. O, həm də idarəedici və menecerlərin davranışlarının geniş məzmunlu va­­riantlarını özündə də birləşdirir. Bundan başqa onların bu və yaxud da digərinə sahib olmaq üçün istifadə etdikləri vasitələr və məqsədlər də onun diqqət mərkəzində saxlayır. Misal üçün, belə ki, bütün işgüzar adamlar müqavilə bağlanılması üçün məmurlara pul tək­lif etmələri etikaya xas olmayan bir hərəkətdir. Bu cür vasitələr qeyri-etik sayılır.

Şirkət direktorlarının iş fəaliyyətində istifadə olunan etik olmayan tədbirlərin böyü­dül­mə­si səbəblərinə aşağıdakı göstərilənləri aid edirlər:

- üç aydan sonra yəni rüblük hesabatlarda gəlir səviyyəsini göstər­mə­yə cəhd edilməsini;

- etik mülahizələri xaric edən rəqabət mübarizəsini;

- Azərbaycan cəmiyyətində etik qaydaların əhəmiyyətinin ümumiyyətlə aşağı en­məsini. Bunun son nəticəsidir ki, iş yerlərindəki etik olmayan davranışları adətən ba­ğışlayırlar;

- Işçilərin hər biri özlərinin şəxsi mənafeləri ilə menecerin mənafeləri arasında kom­­promisə müvəffəq olmaq məqsədi ilə şirkətin xeyrinə adi işçilərə təzyiq göstəril­mə­sini;

- şirkət rəhbərlərin etik davranışa əsasən müəyyən mükafatlandırmanı təmin olunmasında uğur­suzluğunu.

Etik qaydalar etik dəyərlər və normativlərin məcmusu sistemini özündə cəm­ləş­di­rir. Şirkət rəhbərliyinin fikrincə onun hər bir işçilərini öz işlərində əsasən onları rəh­bər şəkildə tutmalıdırlar. Bunlar şirkətin məqsədlərinin təsviri, normal etik ab-havasının yar­a­dıl­ması və qərarların qəbul edilməsi prosesində etik tövsiyyələri müəyyənləş­di­ril­­məsi ilə yerinə yetirilir. Etika üzrə komitələr etik cəhətdən gündəlik prak­­tikanı qiymətləndirmək üçün bir çox şirkətlərdə daimi olaraq formalaşdırılır. Belə komitələrin bütövlükdə üzvləri yüksək səviyyə rəhbərləridir. Bir çox şirkətlər bu cür komitələr yaratmırlar, bunun əvəzində isə muzdla etika üzrə vəkillər deyilən biz­­­nes etikası üzrə mütəxəssislərindən istifadə edirlər. Bu cür vəkilin rolu şirkətin fəaliy­­­yəti ilə, eyni zamanda şirkətin «sosial vicdanı» funksiyasının yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar olan etik məsələlərlə bağlı mülahizələri hazırlamaqdır.

Sosial təftiş şirkətin sosial təsir proqramları və hərəkətləri barədə hesabatların tər­tibi və eləcədə onları qiymətləndirilməsi üçün müraciət olunur. Sosial təftişin nü­ma­yən­də­ləri düşünürlər ki, bu formada hesabatlar şirkətin sosial məsuliyyət səviyyəsi ba­rə­də məlumatlar verir.

Müasir cəmiyyətdə demokratikləşmə və məlumatın azad əldə olunması fe­no­men­lə­ri davranışın bir sıra etik normalara müvafiq olmasının aktuallaşmasında da öz əhəmiyyətli rolu­nu oynayır. Bu baxımdanda, bu amillərin köməyi ilə qlobal yekunlar verən qərarları nə gizlətmək nədə ki, cə­zadan qaçmaq mümkündur. Cəza mütləq şəkildə təbiidir. Ancaq digərlərinin itkilərinin səbəbi kimi hadisənin baş tutmaması daha da yaxşı olardı. Buna əsasən qabaqlayıcı tədbirlərin köməyilə mü­vəffəq olmaq olar.

İşgüzar etika kodeksi deyilən sənəddə işçi heyətinin davranış qaydalarının məc­muəsi formasında öz ifadəsini əks edir. Bu gün də işgüzar etika kodeksləri azad döv­lət­lərdəki şirkətlərin bir çoxunda və eləcə də transmilli şirkətlərin ən vacib daxili sənədidir. Işgüzar eti­ka kodeksi eyni zamanda inkişaf etmiş azad dövlətlərdə hökümət və həmçinin qeyri-hö­kümət orqanlarında işçi heyətinin davranış qaydalarını nizama salan vacib sənəddir.

Qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar etika kodeksi konkret orqan üçün fərdi qaydada tərtib edilir. Bu kodeksdə çoxlu eyniliklərin olmasına baxmayaraq həmçinin kon­kret şirkət və yaxud da hökümət orqanı üçün vacib olan xüsusi fəaliyyət növü hər za­man möv­cuddur.

Son zamanlar Azərbaycanda işgüzar və inzibati etika problemlərinə, idarəetmə iş­çilərinin mənəvi davranışının prinsip və normalarına xüsusi diqqət yetirilir. Peşəkar eti­kanın xüsusi növü idarəçilik etikasını fərqləndirirlər. Məlum olduğu kimi, ida­rə­çi­lik fəaliyyətinin mahiyyəti – mənəvi cəhətdən əsaslandırılmış və hər hansı mənəvi-əx­laqi itkiləri istisna edən daima məsuliyyətli qərarların qəbulu prosesidir.

**1.2.İdarəetmə sistemlərində kollektivdə psixoloji şəraitin formalaşması**

Biznes psixologiyasi – idarəetmənin spesifik xüsusiyyətlərini və psixoloji prob­lem­lərini tədqiq edən elm sahəsidir. Tədqiqat obyekti – insanların öz aralarında, kol­lek­tivdə qarşılıqlı münasibətləridir. Əsas psixoloji problemlər: dərketmə fəaliyyətinin struk­tur-funksional təhlili; avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin, iş yerlərinin ya­ra­dılmasının və istifadəsinin psixoloji təhlili, istehsal və idarəetmə kollektivlərinin, bu­rada insanların qarşılıqlı əlaqələrinin və münasibətlərin, münbit mənəvi psixoloji təş­kilat formalaşdırılması faktorların təhlili; rəhbərlik və liderlik, rəhbərin, şəx­siy­yə­tin və fəaliyyəti, rəhbərlər və işçilər arasında münasibətlərin, idarəetmə kadrlarının ha­zırlanması, seçilməsi, təyin olunmasının psixoloji aspektlərinin, idarəetmə qə­rar­la­rı­nın qəbulu və reallaşdırılması proseslərinə təsir edən faktorların tədqiqi.

 İdarəçilik etikası insanların xasiyyətlərini, psixoloji temperamentlərini nəzərə al­malıdır [17, səh. 34]. Temperamentin 4 növünü fərqləndirirlər:

1. xaleriklər,
2. melanxoliklər,
3. sleqmatiklər,
4. sanqviniklər.

 Xaleriklər tez özlərindən çıxırlar, onlar sürətlə danışırlar, hərəkət edirlər, cəld fi­kirləşirlər, hisslərini tez dəyişdirirlər, işgüzardılar, təşəbbüskardılar, çətinliklərdən qorx­murlar və onları asanlıqla dəf edirlər. Belə işçilər qarşılarına dəqiq məqsədlər qo­yur­lar, öz işlərini sevirlər, özlərinin haqlı olduqlarına əmin olduqda tərəddüdsüz ən risk­li qərar qəbul edə bilərlər. Öz planlarını həyata keçirirlər, işləri sona qədər yerinə ye­­tirirlər, işə baxışları qarışdıqları hallarda real situasiyaya adekvat reaksiya vermək ba­carığını itirirlər, yaradıcılığı sevirlər, bu

səbəbdən yeni iş başlayanda onlar əvəzsiz iş­çilərdilər. Müstəqil işə can atırlar. Tabe olmağı bacarmırlar, xüsusilə rəhbər on­lar­dan intellektual cəhətdən zəif olduğu hallarda. Ünsiyyətcildilər, asanlıqla yeni işgüzar mü­nasibətlər qururlar. Xaleriklər çox tez özlərindən çıxırlar, bu zaman sərt olurlar və heç kimi eşitmirlər. Onlar işgüzar ezamiyyətlər, yeni insanlarla ünsiyyət tələb olunan yer­lərdə əvəzolunmaz işçilərdilər.

 Sanqviniklər – hadisələrə dərhal reaksiya verən, tez düşünən, danışan, yuxarı əmək qabiliyyətli, yeni ideyanı tez qəbul edən insanlardılar.

 Fleqmatiklər – hadisələrə daha gec lakin daha güclü reaksiya verirlər. Tə­şəb­büskar deyillər, səhvləri təkrar edirlər, işə cəlb olmaq üçün onlara çox vaxt tələb olu­nur.Əmək şəraiti dedikdə fleqmatiklərin əmək məhsuldarlığı aşağı düşür, fleqmatiklər stre­sə düşmürlər. Lakin bunlarla belə kollektivdə lider ola bilmirlər.

 Melanxoliklər emosionaldılar, uzun müddət gərgin şəraitdə işləyə bilmirlər, hə­rə­kətləri və nitqi ləngdir. Əmək məhsuldarlıqları əhval-ruhiyyədən asılıdır, müna­qi­şə­lər­dən qaçırlar, səhvlərə və uğursuzluqlara qarşı çox həssasdılar. Kollektivnən işdə rəh­bər müasir idarəetmənin xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Kollektiv daima inkişaf edir və inkişaf müxtəlif mərhələlərdən keçir.

1. İlkin sintez mərhələsində kollektiv bir-birilərini az tanıyan, rəsmi mü­na­si­bət­lərdə olan insanlar qrupundan ibarətdir. İnsanlar arasında şəxsi mü­na­si­bət­lər az inkişaf etmiş olur. Kollektivin yaranması mərhələsində mənəvi və is­tehsal tələbləri rəhbər tərəfindən diktə edilir. O kollektiv qarşısında konk­ret məqsədlər qoyur və insanları onlara nail olmağa səfərbər edir. Tap­şı­rıq­la­rın yerinə yetirilməsinə dəqiq nəzarət lazımdır. Rəhbər şəxsi avtoritetə söy­kənir, hər bir işçiyə konkret kömək göstərir. Burada əsas vəzifə bütün iş­çi­lərə münaqişələr qarşısını almaq üçün eyni münasibət bəsləməkdən iba­rətdir.
2. Kollektivin diferensiasiya mərhələsi, kollektivin hər bir üzvünün sosial möv­qelərinin onun emosional və intelektual liderlərinin aşkar edilməsi ilə xa­rakterizə olunur. Bu zaman kollektiv ayrı kiçik qruplara bölünür. İn­san­la­rın əməkdaşlığı şəxsi xarakter daşıyır – bu şəxsi simpatiya və ümumi ma­raq­lar əsasında yaranan münasibətlərdir. Bu zaman ictimai rəy formalaşır, mən­fi və ya müsbət qrup əxlaqi kodeksi formalaşır. Bu mərhələdə, kol­lek­tiv­də liderlər arasında mübarizənin yaranması.

Əmək kollektivində işin keyfiyyəti təkcə elmi-texniki inkişaf ilə deyil, eyni z­a­man­da kollektiv daxili ünsiyyətdən, xarakterindən, kollektivin birliyindən asılıdır. Bu bir­lik və ünsiyyət çətin psixoloji və sosioloji bir prosesdir. Çünki, əmək kol­lek­tiv­lə­ri­nin birliyi davranış qaydalarının nəticəsindən irəli gəlir. Bəzən elə fikir meydana çıxır ki, kollektivin üzvləri davranışı onların məqsədlərinin icrasındakı ahəngdarlıq və sə­riş­­təlikdir. İş prosesində işçi heyətinin birliyi prosesinin reallaşdırılması və eləcədə on­ların sosial dav­ra­nı­şlarına mühüm təsir edir. Əmək qruplarında birliyin səviyyəsi və həmçinin və­ziyyəti sabit qalmır, di­namik xarakterdə olur, yəni ki, həm neqativ həm də pozitiv təsirlərə də mə­ruz qalır. Bu amillər ümumi spesitik və eyni zamanda lo­kal amillər qrupuna da bölünür. Bir çox müəlliflər isə bunu mikroiqtisadi qruplar sis­­te­mi­nə daxil edirlər. Mikroiqtisadi amillərə əsasən aşağıdakılar aiddir; cəmiyyətdə olan iqtisadi əlaqələr sistemi və eləcədə onların xa­rakteri, istehsal vasitələri üzə­rində olan mül­kiyyət formaları, ic­ti­mai əməyin təşkil edilməsi xüsusiyyətləri, təsərrüfat me­xa­­niz­min növləri və so­siolo­ji mə­də­ni amillər daxildir. Lakin bunların işərisində ün­siyyət amili daha çox kol­lek­­tiv­lə­rin­də istifadə edilir. Ünsiyyət anlayışı ilk baxışdan in­sana çox sadə və asan gör­sənir. An­caq bu amildə bir sıra sosial, psixoloji prob­lemlər vardır. Ümumiyyətlə ün­siyyət anla­yı­şına yalnız şəxsiyyətlər arası deyil, eyni za­manda müxtəlif sosial kol­lek­tivlər, bö­yük və kiçik kollektivlər, xalqlararası, sinif və təbəqələr arasında olur. Bu­nunla ya­na­şı bəzi kollektivlər ünsiyyəti fəaliyyət və ya dialoq, bəzi kollektivlər isə qar­şılıqlı mü­­nasibət, digərləri fikir mübadiləsi kimi qiymətləndirirlər.

Ünsiyyətin quruluşu bir çox müəlliflər tərəfindən müxtəlif fikirlər irəli sü­rül­müş­dür [14]. Lakin bütünlükdə ünsiyyətin aşağıda göstərilən quruluşu qəbul edil­miş­dir:

* Ünsiyyətin məqsədi
* Ünsiyyətə tələbat
* Ünsiyyət hərəkətləri
* Ünsiyyətin vəzifələri
* Ünsiyyətin nəticələri

Ümumiyyətlə ünsiyyət şəxslərin fəaliyyətlərində onlar arasında qarşılıqlı tə­si­ri­nin vacib formasından biridir. Bu cür təsir müəyyən informasiyaların mübadiləsinə söy­kənir. Bu isə sosial həyatın eyni zamanda ictimai və fərdi şüurun fəaliyyət dairəsi ilə əlaqədardır. Ünsiyyət prosesində əsasən iki tərəfin qarşılıqlı şəkildə bir-birini anla­ma­sı, münaqişənin həll edilməsi, sosial birliyin təmini üçün əsas şərtdir. Qarşılıqlı şə­kil­də bir-birlərini anlaması isə məqsəd eyniliyinin başa düşməyi, onların həyata ke­çi­ril­­mə­sinə birgə səy göstərməyi tələb edir. Bazar münasibətlərinin bugünki şəraitində ün­­siy­yətdə olan etalon rolunu insan davranışında əsasən əmlak-əmtəə-pul sistemləri əha­tə edir. Beləliklə bu ünsiyyət həm psixoloji, həm də sosial, hətta obrazlı desək, in­san ünsiyyətini bir növ modelləşdirir və standartlaşdırır. Əmək qruplarına rəhbərlikdə ən əsas məsələlərdən biridə idarəedən idarəolunan sistemlərinin faydalı, intizamlı fəaliy­yətinin təmin olunmasıdır. Burada ən əsas məsələlərdən biri də kadrların doğru düz­gün seçilməsi və yerləşdirilməsidir. Kollektivdə kadrların seçilməsi və yerləş­di­ril­mə­si və eləcədə qiymətləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, bu cür əmək qrup­ların davranışına və sosial situasiya və əməyin nəticələrinə xeyli dərəcədə təsir gös­tərir. Çünki, kardların seçilməsi birinci növbədə insan amili ilə bağlıdır və in­san­lar tərəfindən həyata keçirilir. Kadrların seçilməsində eyni zamanda sosial-psixoloji tə­ləblərin xeyli dərəcədə əhəmiyyəti vardır. Buna görədə burada bir çox psixoloji me­yar­lar və sosial keyfiyyətlər nəzərdə tutulur. Kadrlar seçilərkən əsasən onların peşə ya­rarlığına daha çox fikir verilir.Peşə yaradıcılığı dedikdə, müəyyən peşə vəzifələrini yerinə yetirmək üçün lazım olan bacarıq, bilik və vərdişlərin, eləcədə şəxsi keyfiyyətlər başa düşülür. Kadr eh­ti­yat­ları formalaşarkən, onların işə qəbul olunması vacib əhəmiyyətə malikdir, tələb tək­lif deyil, kadrların işgüzar keyfiyyəti, biliyi və bacarığı nəzərə alınmalıdır. Biznes işçilərin, menecerlərin fəhlələrin şəxsi keyfiyyətlərinin qiy­mət­­ləndirilməsinə kompleks halında yanaşılmalıdır.

Şirkət rəhbərlərin və adi işçilərin etik davranış səviyyələrini qaldırmaq məq­sə­di­lə bir sıra tədbirlər nəzərdə tutulur. Bu cür tədbirlərə etik qaydaların hazırlanmasını, eti­­ka üzrə komitələrin yaradılmasını, etik davranışların və sosial təftişlərin ke­çi­ril­mə­si­ni öyrədilməsini aid etmək olar.

Təşkilati struktur (TS) - məsələlərin, məsuliyyət və səlahiyyətin nizamlanmış sistemidir. Şirkət ümumiyyətlə bütün mahiyyətini TS-un köməyi ilə yerinə yetirir. TS-un əsas məq­sədi-şirkətin davranışını mühafizə etməkdir [11, səh. 234]. Belə ki, şirkətdə tələb edilən davranış xüsusiyyətinə uyğun strukturun formalaşdırılması şirkətin gə­lə­cək uğurlu nailiyyətləri zəminindən çox vacib əhəmiyyət kəsb edir.

Strategiyanın reallaşdırılması və formalaşdırılmasının səviyyəsini artırmaq məq­sədilə ikiqat stukturlu divizion strukturu yaradılır. İkiqat strukturda birinci struktur təsərrüfat fəaliyyəti ilə, sonrakı struktur strategiyanın inkişafı ilə məşğul­dur.

Komanda strukturunda hərəsində demək olar ki, 10-15 nəfərdən ibarət olan kompleks komandalar for­ma­laş­dırılır. Komandaların daxilinə texnoloqlar, konstruk­torlar, iqtisadçılar, fəhlələr və s. aid edilir. Bunlar əsasən müxtəlif işləri görürlər və eləcədə məhsulun bütün hissələrini də ha­zırlayırlar.

Çoxşaxəli strukturun 3 vacib forması vardır ki, onlarda aşağıdakılardır:

* konqlomerat,
* inteqrasiya olunmuş struktur,
* ana şirkət (holdinq, şirkət).

Holdinq şirkət - əsasən çoxlu şirkətlərin bütün səhmlərinə sahib və filiallarının struk­tu­runa tədricən nəzarət etmək hüququ olmayan bir təşkilatdır. Konqlomerat-isə ana şir­kə­tə aid bir sıra filiallardan ibarət olan bir strukturdur. Ana şirkət baş idarəsi­nin köməyi ilə öz fılial­la­rına maliyyə nəzarətini formalaşdırır, eləcədə filiallarına kömək eləsə də, filial­larının strukturlarına və hətta strate­gi­ya­la­rı­na nəzarət eləmir, yeganə potensial yaradıl­ma­sının da təkid eləmir. Eyni zamanda ana şirkət mü­hasibatlığın və həmçinin maliyyə planlaşdırılmasının ümumiliyini təmin edir.

İdarəetmənin ən vacib məsələlərindən biri də onun idarəetmə strukturunun for­ma­laşdırılmasıdır. Struktur anlayışı dedikdə qarşılıqlı şəkildə nizama salınmış heyətin ele­mentləri başa düşülür. Qeyd olunan elementlər öz aralarında dayanıqlı şəkildə əlaqədə olur­lar ki, onların inkişafı və fəaliyyətinə vahid tam kimi də baxılır. Strukturun mü­hüm elementləri bir çox ayrı-ayrı işçilər, xidmətlər və idarəetmə aparatının bir sıra böl­mələridir. Struktur çərçivəsində eyni zamanda idarəetmə prosesi də baş verir.

 Şirkətin məqsədyönlü fəaliyyətində onun istiqamətinin müəyyən­ləş­diril­mə­si va­­ciblliyini nəzərə alınaraq optimal strukturun mühüm əlamətlərini və eləcədə ona tə­sir göstərən bütün amilləri müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu, aşağıdakı cədvəldə ve­ril­miş­dir.

**Cədvəl 1.1. Müəssisənin strukturuna təsir edən amillər**

|  |  |
| --- | --- |
| **Optimal struktur əlamətləri** | **Amillər** |
| Çox da böyük heyətə malik olan kiçik bölmə | Texnologiya |
| Çox da böyük olmayan rəhbərlik | Ətraf mühit |
| Struktur qruplarında mütəxəssislər | Müəssisənin ölçüsü |
| İstehlakçılara istiqamətlənmiş iş qrafiki | Biznes strategiyası |
| Dəyişikliklərə sürətlə reaksiya | Mövcud işçi heyəti |
| Yüksək məhsuldarhq | Qərar qəbuletmə |
| Xərclərin az olması | Formalaşan struktur |

 ***Mənbə: müəllif tərəfində müəssisədə aparılan araşdırmalar nəticəsində tərtib edilmişdir***

Biznesdə daha sadə idarəetmə strukturlardan biri vahid rəhbərlikdir. Bu cür fir­ma­­ları adətən rəhbər özü idarə edir və eyni zamanda işgüzarlıq riskini də öz boynuna gö­­türür.

Şirkət rəhbəri bir çox hallarda maliyyələşmə və mühasibat uçotu, qiymət və rek­lam, satış və təchizatla şəxsən özü məşğul olur. Belə halda əldə edilən nəticələr onun iş­­güzar fəaliyyətindən və iş qabiliyyətindən asılıdır [10].

İdarəetmə stilində (üslubunda) 2 əsas istiqaməti seçirlər. 1-cisi – rəhbərin öz sə­la­­hiyyətlərini minimum dərəcədə paylaşması, istənilən qiymətlə məqsədə nail ol­ma­ğa,işçilərə minimum etimadın göstərilməsi ilə xarakterizə edilir. 2-cisi kollektivdə iş­gü­­zar, səmimi şəraitin yaradılması yolu ilə məqsədə nail olmaq müəyyənləşdirilir. Bi­rin­­ci halda rəhbərlik üslubu avtoritar üslubdan liberal üsluba qədər, 2-ci – biznesə is­ti­­qamətlənmişdən-insana istiqamətlənmişə qədər dəyişir.

Avtoritar lider-güclü hakimiyyətə malik olan və onu öz işçilərinə tərəddüdsüz şa­­mil edir. Bu tip rəhbərlər hesab edirlər ki, işçilər əllərinə bir balaca fürsət düşən ki­mi işdən boyun qaçırırlar, onlar öz üzərlərində işləmək istəmirlər, məsuliyyətdən qa­çır­lar və istəyirlər ki, onları idarə etsinlər. Bu cür yanaşmada belə nəticəyə gəlmək olar ki, insanları işləməyə məcbur etmək lazımdır, onların fəaliyyətinə güclü nəzarət et­mək lazımdır. Avtoritar rəhbər – səlahiyyətləri maksimum mərkəzləşdirilir, işçilərə mü­s­təqil qərar qəbul etməyə şərait yaratmır, demək olar ki, bütün idarəetməni özündə sax­layır və tez psixoloji təzyiqdən istifadə edir.

Demokratik lider öz tabeçiliyində olan işçilər haqqında başqa cür düşünür. Bu­ra­da işçilərin əməyi təbii proses kimi qəbul edilir. Əməyin əlverişlə şəraitində insanlar mə­suliyyətin bir hissəsini öz üzərinə götürürlər və ya buna çalışırlar. Onlar firmanın iş­l­ərinə öz əlaqəsini hiss edirlər, özünü idarəetməni və nəzarəti, xüsusilə bunların ara­sın­da mükafatlandırma durduqda daha böyük həvəslə tətbiq edirlər. Bu səbəbdən de­mo­k­ratik lider insanlarla işdə təfəkkürünə, vicdanına, şərəfinə diqqət yetirir, bununla fir­manın qarşısında duran məqsədlərə nail olmağa çalışır. Rəhbərin demokratik üslu­bu – səlahiyyətlərin qeyri-mərkəzləşdirilməsinin yüksək dərəcəsi, qərarların qəbulu pro­sesində iştirakçıların aktiv iştirakı.

 İdarəetmənin aralıq metodları da mövcuddur. İdarəetmənin 4 metodu: istis­mar­çı-avtoritar, xoşxasiyyətli-avtoritar, məsləhətçi demokratik, qruppalı.

1-ci metod rəhbərin işçilərə etibar etmir, daima onları cəzalandırmaq ilə hə­də­lə­yir. Bütün problemləri o özü həll edir, işçilərə yalnız göstərişlər verir. İşçilərin ma­raq­ları onu az maraqlandırır, ən yaxşı halda o yalnız izah edir ki, nəyi necə etmək la­zım­dır. Bu cür qərarlara işçilər tənqidi yanaşırlar, hətta o düzgün olsa belə onu həvəs­siz icra edirlər. İşçilərin fikirləri, təcrübələri, bilikləri nəzərə alınmadığından onlar öz­lə­rini təhqir olunmuş hiss edirlər. Bu tip rəhbərlər öz sahələrini dərk etmirlər və uğur­suz­luqların səbəbini yaranmış şəraitdə və ya işçilərin bacarıqsızlığında görürlər. Belə rəh­bər firma qarşısında öz günahını hiss etmir.

Rəhbərliyin 2-ci metodu – xoşxasiyyətli avtoritar – rəhbərin özünə inamı ilə iş­çi­lərə yaxşı münasibətlə müəyyənləşdirilir. Belə rəhbərin qərar qəbulunda ayrı-ayrı iş­çilərin fikirlərini nəzərə alır, onlara cüzi müstəqillik verməyə hazır olurlar, bir şərtlə ki, firmanın siyasəti olduğu kimi yerinə yetirilsin. Lakin belə münasibət işçilərə eti­mad­sızlığı istisna etmir.

3-cü metod – məsləhətçi demokratik. Rəhbər işçilərə inanır, onların ide­ya­la­rın­dan səmərəli istifadə etməyə çalışır, onlarla məsləhətləşir. O bütün mövqeyləri (heç bi­ri­nə üstünlük vermədən) diqqətlə dinləyir, ümumi mövqeyi və onun çərçivəsində öz fik­rini formalaşdırır.

İşçilərin onların fikirləri nəzərə alındıqdan, rəhbərə köməklik göstərmək imkanı ol­masından ruhlanır. Bu halda rəhbərlərin məsuliyyəti işçilərin mənəvi dayağı ilə möh­kəmlənir. Lakin əsas qərarlar yüksək hakimiyyət eşelonları tərəfindən qəbul edi­lir.

4-cü qrup – qruppalı – rəhbərin işçilərə bütün məsələlərdə tamamilə etimad gös­tər­məsi ilə, onların fikirlərini dinləyir, istifadə edir, məlumatın qarşılıqlı mübadiləsini təş­kil edir, firmanın məqsədlərinə nail olmağa işçiləri cəlb edir və onların işinə nə­za­rət edir. Bu ən səmərəli metoddur.

Yuxarıda göstərilən metodlar işə və ya insana yönəlmiş olur. İşə yönəlmiş rəh­bər, məsələləri texniki prinsiplərə uyğun həll edir və nəzərdə tutulmuşdan yuxarı nə­ti­cə­yə nail olduğuna görə mükafatlandırma tətbiq edir. İnsanlara yönəlmiş rəhbər, ilk əv­vəl insanlar haqqında düşünür, insan münasibətlərini təkmilləşdirməklə əmək məh­sul­darlığını qaldırmağa nail olmaq istəyir.

Səmərəli idarəetmə qaydalarına aşağıdakılar aid edilir:

- təqdim olunan hakimiyyətdən istifadənin nəticələrinə görə məsuliyyətin və sə­la­hiyyətlərin müvafiq strukturlara ötürülməsi;

- insanlarla işin vacib yollarının planlaşdırılması;

- məqsədə nail olmağa çalışqanlıq;

- icraçının imkanları ilə qarşıya qoyulan məsələlərin mürəkkəbliyinin uy­ğun­lu­ğu;

- firmanın bütün bölmələrində işgüzar və xoş mühitin yaradılması;

- işdə müsbət göstəricilərə görə həvəsləndirmə və nöqsanlara görə cəza təd­bir­lə­ri­nin və sanessiyalarının tətbiqinin ləğvi;

- firmanın kommersiya sirrinin qorunması şərti ilə işdə aşkarlığın tətbiqi;

- işçilərin fiziki və psixoloji vəziyyətinə ciddi nəzarət;

- lazımi vəziyyətlərdə işçilərə maddi və mənəvi köməkliyin göstərilməsi;

- rəhbərlərlə işçilərin mütəmaddi ünsiyyəti və s.

İşçilərin qərar qəbulu prosesindən asılılıq dərəcəsinin 5 variantı mövcuddur:

* Mövcud informasiya əsasında özü qərar qəbul edir;
* İşçilərin təklif etdiyi informasiya əsasında özü qərar qəbul edir;
* Problemi işçilərə izah edir, onların fikirlərini dinləyir, lakin özü qərar qəbul edir;
* Problemi işçilərin qrupuna müzakirəyə təqdim edir, özü qərar qəbul edir;
* Problemi işçilər qrupuna izah edir, onlarla birlikdə həlli yolları axtarır və ha­mı­nı qane edən qərar qəbul edilir.

İnsanlara rəhbərliyin 2 əsas üsulunu fərqləndirir:

* hakimiyyətdən birbaşa istifadə
* ondan imtina.

 Hakimiyyətdən birbaşa istifadə əsasında rəhbər işçilərə bu və ya formada gös­tə­riş­lər verir və ya tapşırıqlar verir. Göstərişlər firmanın məqsədlərinə uyğun gəl­mə­li­dir­lər. Əgər tapşırığın yerinə yetirilməsinin real üsulları məlum deyilsə, onun for­mu­li­rovkası ümumi ola bilər və işçilər müstəqil qərar qəbul edə bilərlər.

**1.3. İşgüzar münasibətlər və dialoqların zəruriliyi**

İşgüzar münasibətlər – müəssisə iştirakçıları (yəni səhmdarlar) və eləcədə səhm­darlardan ay­rıl­mış idarəçilik orqanı (menecment), eyni zamanda menecment və müəs­sisənin digər üzvləri (ortaqlar, iş­çi­lər, dövlət orqanları və b.) və müəssisə ara­sın­dakı münasibətlər siste­mi­dir. İşgüzar münasibətlər ilk növbədə şirkətin öz daxilindəki ayrı-ayrı iştirakçı kollektivləri ara­sındakı münasibətlərdir. Şirkətin daxili münasi­bət­lə­­rinin qurulma səviy­yə­sin­dən şirkətin “xarici imici”, hətta onun “şəffaflığı” və düzgünlüyü səhmdarlar üçün cəlbediciliyindən ası­lı­dır. İşgüzar münasibətlərin ikinci vacib komponenti – əməkdaşlar, kreditorlar, birja və həmçinin fond bazarı mütəxəsisləri vəeyni zamanda kor­porasiyanın fəaliyyətini tənzim edən dövlət orqan­­ları arasında xarici münasibətdir.

Müasir dövrdə işgüzar münasibətlər haqqında dəqiq fikir yoxdur. Bu barədə bir cox fikirlər mövcuddur. Bəziləri bele hesab edirlər ki, işgüzar münasibətlər – təş­ki­la­ti münasibətlərdendir. Bəzi alimlərin fikrincə isə, işgüzar münasibətlər – mülkiyyət mü­­nasibətləri deməkdir. Hətta mülkiyyət münasibətləri işgüzar münasibətlərin bir "tə­­rə­fi" kimi də təşkilati münasibətləri olmadan formalaşa bilməz. Buna görə də iş­gü­zar mü­nasibətləri kompleksi – mülkiyyət və eləcədə onunla əlaqədar olan təşkilati mü­­nasibətləri şəklində də başa düş­mək olar.

İşgüzar münasibətlər hazırki dövrdə müasir cəmiyyətin bir tərkib hissəsidir. İş­gü­zar mü­­nasibətlər hal-hazırda cəmiyyətin iqtisadi və eləcədə siyasi sferalarında in­ki­şaf edir və eyni zamanda hüquq nor­malarına uyğun olaraq tənzim edilir. Bütün bu qeyd edilənlər Korporativ idarəetmə kodeksinə uyğun həyata keçirilir. Azərbaycan Res­publikasında əsasən fəaliyyət göstərən özəl və hətta dövlət şirkətlərin idarəetmə sis­­teminin formalaşmasında yeni beynəlxalq stan­­dartların tətbiq edilməsi məqsədilə Azər­baycanın Korporativ idarəetmə kodeksinin ha­zırlanmasına ehtiyac duyulmuş və onun üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin nəzdində olan döv­lət qurumları, müəsssisə və Bey­nəlxalq Maliyyə Korporasiyasının əməkdaşlarından ibarət bir sıra işçi qruplari ya­ra­dıl­mışdır. Korporativ idarəetmdə məcəllənin ¾ -ü iş­gü­zar münasibətləri tənzim edilməsi məq­sədilə əsasən könüllü formada qəbul edilən stan­­dart və hətta daxili normalar əsa­sən hazırlanıb.

Sərt rəqabət şəraitində hər bir firma çalışır ki, onun göstərdiyi xidmət və eləcədə is­­teh­sal etdiyi məhsul müştərilərinin istək və tələblərinə uyğun tam cavab versin. Heç bir firma is­təməz ki, istehlakçılarını itirsin. Hal-hazırda var olan istehlakçılarının sax­la­nılması mənfəət ba­hasına da başa gəlir. Bütün dünyada tədqiqatçılar istehlakçıların davranışını, məhsula və yaxud da göstərilən xidmətə görə münasibətini, həmçinin onun nə üçün yalnız müəyyən məh­­sula olan üstünlüklərinin səbəbləri tədqiq edirlər. Bütün bunlara baxmayaraq yeni müş­tərilərin yenidən qazanılması ilə əlaqədar resept yoxdur.

Bu cür reseptin araşdırılması da yəqin ki, mümkün deyildir. İnsan psixolo­gi­ya­sı­nın yalnız şəkildə xarakter daşıdığı diqqətə almarsa insanların davranışını əvvəlcədən 100% -lik müəyyənləşdirmək çox çətin olar. Ancaq, o da sübut olunub ki, bütün şəxs­lər yaxşı xid­mət və hətta münasibətə biganə yanaşmırlar.

Təşəbbüskar şəxslərin sahibkarlıq fəaliyyəti praktikası və eləcədə uğurlu işgüzar söh­bətlər apar­maq qabiliyyəti heç də hər zaman kifayət qədər deyildir. Bu da bun­la­rın işgüzar fəallığını xeyli dərəcədə aşağı endirir. Buna üçün işgüzar söhbətlərin ap­a­rıl­ması formasını öyrənmək çox mühümdür.

*“İşgüzar dialoq*” dedikdə, əsasən xidməti müşavirə və eləcədə maraqlı şəxs­­lərin işgüzar söhbəti anlaşılır [3, səh. 61]. İşgüzar dialoq daha əlverişli və həmçinin çox za­man həmsöhbətin sizin tərəfinizin əsaslı şəkildə inandırmağın tək imkanı for­ma­sın­da da çıxış edir. İşgüzar dialoq aşağıda göstərilən funksiyaları da yerinə yetirir:

- bir işgüzar sferadan olan isçilərin qarşılıqlı şəkildə ünsiyyəti;

- ideya və həmçinin fikirlərin bir yerdə axtarışı, irəli sürülməsi və eyni zamanda ope­rativ işlənib hazırlanması;

- artıq başlanmış olan tədbirlərə nəzarət və eləcədə onların əlaqəsi;

- işgüzar əlaqələrin dəstəklənməsi;

- işgüzar aktivliyin həvəsləndirilməsi.

İşgüzar dialoqun xalis formada praqmatik effekti əsas deyil. Bu, intellektual im­kan­ların daha ge­nişlənməsinə və vacib idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi vaxtı söh­bət istirak­çıla­rı­nın qrup əqlinin fəllaşdırılmasına imkan yaradır.

İşgüzar dialoqların aparılmasının vacib mərhələləri əsasən aşağıdakılardır: ha­zır­lıq təd­bir­­ləri, dialoqun başlanğıcı, iştirakçılara informasiyanın çatdırılması, qarşıya qoyulan məsələlərin müzakirəsi və yekunda dialoqun sonlandırılması.

İşgüzar dialoqa əsasən hazırlıq sxeminin aşağıda verilən variantı vardır: plan­laşdırma, ma­te­rial yığılması və hətta onun işlənməsi, yığılmış materialın təhlil edilməsi və onun redaktə olunması.

Planlaşdırmada müzakirə olunacaq mövzu və eyni zamanda baş verə­cək işgüzar dialo­qun bir sıra iştirakçıları müəyyən edilir.

İşgüzar dialoqların aparılması üçün materialın toplanması mərhələsində bir sıra in­formasiya mən­bələrinin (şəxsi əlaqələr, elmi-tədqiqatlar, məruzələr, rəsmi məlu­mat­lar, nəşrlər və s.) axtarılmasını nəzərə alınır. Toplanmış olan materialların həcmi əsasən söhbət iştirak­çı­la­rı­nın ümumi məlumatlılıq və eləcədə peşəkarlıq səviyyəsin­dən və hətta müzakirə ediləcək problemə ya­naşma formasından asılıdır.

Toplanmış olan məlumatlar sistem halına salınır, daha sonra diqqətə alınacaq ən va­cib fakt­lar ayırd olunur. İşlənmiş və eyni zamansa sistem halında olan material biz­­nes-planın qaydaları üz­rə düzülür.

Dialoqun başlanğıc mərhələsinin əsas vəzifələri aşağıdakı göstərilənlər aiddir:

- həmsöhbətlə əlaqənin qurulması;

- isçi sferasının yaradılması;

- aparılacaq olan işgüzar danışığa diqqətin daha çox cəlb edilməsi.

Dialoqun başlanğıc mərhələsinin əsasən psixoloji əhəmiyyəti var [3, səh.62]. Həm­söh­bət­lər adətən danışığın başlanğıc mərhələsində daha da diqqətli olurlar. Ona görə ki, onların sizə və eləcədə söh­bə­tə qarşı göstərdikləri münasibətləri tək ilk kəlmə­lər­dən asılıdır. İlk kəlmələri ifadə edərkən gü­lüm­səməniz yaxşı olardı. Gülümsəmə adə­tən işgüzar münasibətlərdə xeyirxahlıq sferasını formalaşdırır və eləcədə danışıqların da­ha uğurlu aparılmasına imkan yaradır.

Söhbətin başlanğıc mərhələsində həmsöhbət olan şəxsin adını doğru çəkmək, öy­rənmək və hətta yad­da saxlamaq, daha sonra isə həmsöhbətin adı ilə müra­ciət et­mək çox faydalıdır, bu həmişə daha yaxşı təəssürat bağışlayır.

Söhbətə başlamanın əsasn dörd üsulu vardır.

Gərginliyin aradan götürülməsi üsulu-şəxsi əlaqələrin qurulmasına şərait yaradır. Be­­­l­ə ki, həmsöhbətlər arasında soyuqluğun götürülməsi, səmimi gülümsəməyə səbəb olan zarafat ilkin olaraq gərginliyi aşağı enməsinə də kömək edir.

Qarmaq üsulu *-*şəraiti və yaxud da problemi söhbətin mövzusu ilə əlaqələndirərək yığcam şəkildə icmalın verilməsi və həmçinin bu “qarmaqdan” söhbətin ilkin mərhələsi üçün lazım olan il­­kin nöqtə ki­mi də istifadə edilir. Bu məqsədlə də bir kiçik ha­di­sə­dən, şəxsi təəssüratdan, mü­qa­yi­sə­dən, lətifə və yaxud da qeyri-adi sualdan daha uğur­la istifadə etmək mümkündür.

Təsəvvür oyununun həvəs yaratması üsulu*-* söhbətin başlanğıc mərhələsində bir çox prob­lem­lər üzrə diqqətdən keçirilməli olan çoxlu sayda sualların verilməsini nəzərə alır.

Həmsöhbətlərin məlumatlandırılması vaxtı verilən informasiya məlumatları düz­gün, səlist, peşəkar cəhətdən doğru və imkan dərəcədə əyani olmalıdır. Eyni zmanada iş­­ti­­rak edənlərin məlumatın mənbəyi və eləcədə etibarlılığı göstərilir.

Aparılan söhbətin son yazısı əsasən qısa olmalı, ancaq söhbətin məqsədi, eyni za­manda müzakirə olu­nan məsələlər, ifadə olunan fikirlər, tərəflərin mövqeləri, irad­lar və eləcədə əldə edilmiş ra­zılıqlar mütləq qeyd olunmalıdır. Görüşün protokol müd­dəti buraxılır. Əgər söhbət vaxtı sənəd və yaxud da material mübadiləsi olubsa, onda o, yazıda mütəq şəkildə qeyd olunmalıdır. Yazıda, hətta xatirə hədiyyələri və eləcədə suvenirlərin təqdim olunması və yaxud da alın­ma­sı faktlarıda əks olunur.

Bazar iqtisadiyyatı dövründə danışıqlarsız mümkün deyildir. Bazar iqtisa­diy­ya­tı döv­ründə şirkətlər malgöndərənləri əsasən özləri tapır və eyni zamanda məhsulun sa­tı­şı haqqında da­nı­şıqları aparırlar. Bütün bu qeyd edilənlər malgöndərən və eləcədə satıcılar ilə müntəzəm olaraq danışıqların apa­rılmasını imkan yaradır.

Kommersiya danışıqlarının həmsöhbətlərindən birinin təşəbbüsü ilə görüş, yazışma və eyni zamanda te­l­e­fon danışığı vaxtı təşkil edilir. Həmsöhbətlərdən birinin təklifi əsasında müqa­vi­lə­nin bağlanması qaydalarının müzakirəsi başlanır. O biri tərəf verilən təklifi qəbul etdiyi anda da­nı­şıqlara hazırlıq dövrü başlanır. Bu da­nışıq­lar­da təş­ki­lati məsələlərin həlli istiqamətləri gös­tə­ri­lir və hətta danışıqların vacib möv­zuları müəyyən edilir. Danışıqlara hazırlığın təşkilati mə­­sələlərinə görüşün yeri və eləcədə vaxtının müəyyənləşdirilməsi, nümayəndəliyin keyfiyyət və eləcədə kə­miy­yət tərkibinin təkmilləşdiriməsi daxil edilir.

Danışıqlara hazırlıq vaxtı əyanilik üçün lazım olan kağız vərəqin üzərində özü­nün və eləcədə tə­rəf­daşın maraq dairələri yazılır. Han­sı maraq dairələr bir-birlərini qarşılıqlı şəkildə istisna edən, hansılar isə kəsişməyən maraq dairələrdir?

Kommersiya danışıqlarının aparılması texnikası əsasən prinsipial olaraq bir-bir­lə­rindən fərqlənən iki yanaşmanı özündə əks etdirir ki, bunları da danışıqların apa­rıl­ması metodu kimi demək olar. O, mövqeli ticarət metodu və eyni zamanda qeyd edi­­lən prinsipial danışıqlar me­to­du­dur.

Mövqeli ticarət metodunun əsas mahiyyəti odur ki, ilk öncə mövqelər tu­tu­lur və sonra isə müəyyən ardıcıllıqlarla buraxılır. Metod, əvvəlki tələbləri xeyli də­rəcədə üstələyən başlanğıc olan mövqelərin izahı verilməsindən başlanır.

Mövqeli ticarət metodunun əsas məqsədi əsasən özünün başlanğıc, yəni, yük­səl­dil­miş mövqeyini imkan dərəcədə tam və hətta minimum güzəştlərlə yerinə yetir­mək­dən iba­rətdir. Onda ticarət partnyorlarının davranışının gizli şəkildə idarə olun­ma­sını, ona təzyiq edilməsini və s. nəzərə alan hər hansı bir oyuna oriyentasiya edir.

Kommersiya danışıqlarının aparılmasının daha əlverişli metodu *prinsipial ola­raq da­nı­*ş*ıq­lar* metodudur. Bu metodda da işin məzmunundan çı­xış edərək səmərəli olan yerdə qarşılıqlı şəkildə fayda tapmağa çalışırlar, eyni zamanda maraqlarının zidd olunmayan yerdə isə elə yekuna nail olurlar ki, tərəflərin istəyindən ası­lı olmayaraq sərbəst normalara əsaslansın.

Danışıqların daha da obyektiv və hətta ədalətli aparılması üçün, müşahidəçilər vasitəçilər və həmçinin müstəqil ekspertlər də dəvət edilir. Əgər mövqeli bazarda da­nı­şıq üzvləri ob­raz­lı şəkildə desək, bağlı kartlarla oynayırlarsa, prinsipial olaraq da­nı­şıq­larda bunların kart­la­rı açıqdır.

Prinsipial olan danışıqlar metodu üç şərtin həyata keçirilməsinə əsaslanır [3, səh.66]:

*Birinci şərt əsasən* danışıq iştirakçıları və eləcədə danışıq predmeti arasında li­mit qo­yul­malı, yəniki, onları eyni amil formasında müzakirə predmeti üzrə diqqət­dən keçirilməlidir.

*İkinci şərt əsasən* mövqelər üzərində deyil, maraq dairələr üzərində durmaq la­zım­dır. Diq­qə­ti yalnız iştirakçıların mövqeləri üzərində də cəmləmək lazım deyil, ona g­örə ki, danışıqların əsas məq­sədi tərəflərin gizli maraq dairələrinin təmin olun­ma­sı­dır. Əgər sizin maraq dairənizə başqa tərəfin fikir verməsini istəyirsinizsə, onda bunların nədən ibarət olduğunu da və eləcədə onların si­zin üçün nə qədər vacib ol­du­ğu­nu izahını vermək lazımdır. Bu vaxt düzgün və eyni zamanda kon­kret olun, ona görə ki bu sizə qarşı olan inamı xeyli dərəcədə artıra bilər.

*Üçüncü şərt əsasən* sizin maraq dairənizi nəzərdə tutan və eyni zamanda üst-üstə düşməyən maraq dairələri isə uz­laşdıran qarşılıqlı qaydada faydalı variantların hazırlanması vacibdir.

**II FƏSİL. MÜASİR İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNDƏ İŞGÜZAR ETİKANIN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ**

**2.1.İdarəetmə sistemində korporativ mədəniyyətin qiymətləndirilməsi**

 Cəmiyyətdə fəaliyyət göstərən təşkilat getdikcə inkişaf edərək özünəməxsus də­yər­ləri, davranış qayda və normaları təşəkkülləşir və inkişaf edir. Dəyişkən mü­hitdə işləyən hər bir təşkilatın özünəməxsusluğu baxımından mədəni və eləcədə fəlsəfi cizgiləri olur ki, bu da onu başqalarında xeyli dərəcədə fərqləndirir. Onu da qeyd edək ki, korporativ mədəniyyət – təşkilatın ən mühüm və dəyişməyən re­sursudur. S.Şimşilov göstərir ki, “...korporativ mədə­niyyət - sahibkarlıq fəaliyyəti zamanı sabit qalan sosial qarşılıqlı şəkildə təsir formaları sis­temidir ki, bu sistem də korporasiyaya məxsus olan maddi və mənəvi dəyərlərə arxalanır” [31, səh.97].

 Korporativ mədəniyyətin əsas komponentlərini göstərmək olar:

* təsəvvür və fərziyyələr – təşkilatda bunlar doğrudur və eyni zamanda ədalətlidir;
* dəyərlər – onlar mühümdür;
* standartlar – onlar hər bir konkret mühitdə fəaliyət zamanı işçinin özünü necə aparmasını təs­vir edir;
* davranışlar – iş prosesində insanların hər gün etdikləri hərəkətlərdir.

Fikrimizcə, korporativ mədəniyyət bir neçə prinsiplərlə formalaşır ki, bunlarda aşağıdakılardır:

1. Korporativizmə söykənən təşkilat tərəfdaşlar kimi çıxış edən bütün qruplarla- yerli əhali ilə, rəqiblərlə, mülkiyyətçilərlə, istehlakçılarla, mal­gön­dərənlərlə və bütün­lük­lə cəmiyyətlə olan müna­sibətləri sosial məsuliyyət, sosial həmrəylik və halallıq prinspləri şəklində qurma­lıdır.

2. Korporasiya insanı həlledici dəyər kimi, başqa sözlə desək insan kapitalı formasında də qəbul olunur. Məhz bu səbəbdən onun əsas sosial məqsədi bütün işçilərin yüksək həyat key­fiy­yətlərini təmin etməyə can atmaq və bacarıqlarının hərtərəfliinkişafına və real­laş­masına şərait yaratmaqdır.

3. Korporasiya – mədəniyyətin ayrı-ayrı element­lərini bir-birinə uyğunduran

harmonik təşkilatdır.

4. Unikal komponentləri, bacarığı, təcrübəsi, peşəkarlığı, ənənələri və biliyi olan qrup korporasiyadır.

5.XXI-əsrin korporasiyası yeni innovativ nailiyyətlərə arxalanan sosial-iqtisadi, hüquqi-təşkilati və texniki-texnoloji sistemdir.

Korporativ mədəniyyətin əsas zəruri elementlərinin strukturu, eyni zamanda daxili və xarici mədəniyyət, mənəvi və maddi mədəniyyəti formalaşdıran “ikibaşlı” piramida formasında əks etdirmək mümkündür (şəkil 2.1).

**Şəkil 2.1 Korporativ mədəniyyət elementlərin əsas strukturu**

Şəxsi mədəniyyət

Ünsiyyət mədəniyyəti

Sosial məsuliyyət, müştərilərə və səhmdarlara münasibət

Davranış

İmic

Daxili mədəniyyət ünsürləri

Xarici mədəniyyət ünsürləri

Mənəvi mədəniyyət idarəetmədə mədəniyyət

Maddi Əmək prosesi mədəniyyətiləri

mədəniyyət İstehsalatın və əmək şəraitinin mədəniyyəti

 Əmək vasitələrin üçün mədəniyyəti

**Mənbə: Кoрпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2000. 214с. C.23**

 Əlbəttə, verilən şəkil 2.1-də təsvir edilən korporativ mədəniyyətin əsas elementlərinin strukturu hamısı konkret bir müəssisə üçün uyğun deyil. Məhz bu elementlərin və eləcədə onların inkişaf istiqamətlərinin təkrar olunmazlığı hər bir bankın unikal olmasından bəhs olunur. Lakin, qeyd edik ki, ümumi halda, mədə­niy­yətin əsas elementlərinin və hətta onların yerləşdirilməsində, maddi elementlərə baza elementləri formasında münasibət yaradanda bu şəkildən də faydalanmaq mümkündür. Hazırda, «korporativ mədəniyyət» təşkilat daxilində və təşkilatlar arasın­da yaranan olayları başa düşmək üçün ən real vasitələrdən biridir. O, daha mürək­kəb kateqoriya olub, bir sıra elmi əsərlərdə ona müəssisənin görkəminə və işçilərin fəlsəfəsinə istinadən, psixoloji - mənəvi və hətta fəlsəfi kateqoriyalar formasında da baxılır. Ölkədə son dövrlər anlamağa başlanmışdır ki, ayrı-ayrı müəssisələrdə kor­porativ mədəniyyətin səviyyəsi ürəkaçan deyildir, bunun nəticəsi kimi də menecmentin səviy­yəsi aşağı səviy­yədədir və bu hallar bütünlüklə ölkədə sərmayə axınına və bu münvalla da sosial-iqtisadi inkişafa mənfi təsir edir.

Gələcəkdə müəssisənin subyektləri arasındakı münasibətlərini mədəniyyətlərin münasibət­ləri şəkildə qiymətləndirmək də faydalıdır: “şəxsiyyətin mədəniyyət elementləri şəxsiyyətin ümidlərinə və gələcək iş yerinin mədəniyyətinin elementləri haqqındakı təsəvvür­lərinə təsir edir” [22, səh.23]. Müəssisənin ayrı-ayrı səviyyəli mədəniyyətləri münaqişə yarada bilər. Qeyd edilən fikiri müəssisənin ayrı-ayrı bölmələri arasındakı münasibətləri barəsində, bizneslə məşğul olan tərəfdaşlar barəsində bank və müştəri lər haqqında və korporativ münasi­bətlərin başqa iştirakçıları barəsində də söyləmək olar.

Müəssisənin mədəniyyət elementlərini müəyyən etdikdən sonra korpo­rativ mə­də­­niyyəti yaratmaq mümkündür. Fikrimizcə, mədəniyyətin formalaşmasına təsir göstərən prin­sipləri, amilləri müəyyənləşdirmək vacibdir və bundan sonra korpo­rativ mədəniy­yətin la­yihələndirmə modelini formalaşdırmaq olar.

Korporativ mədəniyyətə uyğunluq nə deməkdir? Fikrimcə, bu suala ümumiləş­dirilmiş cavabı T.Yants verir. Onun rəyinə görə, “ korporativ mədəniyyətə uyğunluq, elə vəziyyəti nəzərdə tutur ki, təşkilatın bütün üzvləri nə edəcəklərini bilirlər; peşəkar hazırlığa malikdirlər və lazım olan işləri görməyə bacarıqları var; təşkilatın qarşısına qoyulmuş məqsədləri əldə etmək üçün bütün işləri görürlər” [23. s,154].

Korporativ mədəniyyətin formalaşdırma mərhələlərindən biri mədəniyyətin və­ziyyətinin keyfiyyət qiymətidir. Buna görə, öndə, korporasiyadakı münasibətlərin təcrübəsini təsvir etmək lazımdır:

- işçilərin (əməkdaşların) biri-birilə;

- əməkdaşların və rəhbərlərin;

- bütün heyətin korporasiyaya qarşı;

- heyətin müştərilərə, tərəfdaşlara, malgöndərənlərə və s.

Korporativ mədəniyyətin vəziyyətinin keyfiyyət qiymətini, onun funksional ro­lundan irəli gələn real tələbatların təhlili əsasında vermək olar:

- yüksək səmərəli, yaradıcı əmək üçün şəraitin yaradılması;

- sosial psixoloji komfort üçün şəraitin yaradılması;

- heyətin sosial tərəfdaşlığını təmin etmək;

- ətraf mühit ilə sosial tərəfdaşlığı təmin etmək.

Aydındır ki, bu tələbatların yerinə yetirilməsinin komplekslik dərəcəsi və hərənin təcrübədə ayrı-ayrılıqda yerinə yetirilməsi korporativ mədəniyyətin gücünü xarakterizə edir. Korporativ mədəniyyətin gücü – başqa tendensiyalarla qarşı-qarşıya duraraq mədəniyyətin dayanıqlılığını və səmərəliyini xarakterizə edən məfhumdur. Korporativ mədəniyyətin gücünü bir sıra göstəriciyə görə müəyyən etmək olar:

1. «Qalınlıq» - əməkdaşlar tərəfindən paylaşan əhəmiyyətli təkliflərin, dəyər­lərin və qaydaların miqdarıdır, korporativ mədəniyyət haqqında təsəvvürlərin bölün­məsidir, onun konkret elementlərinin konkretləşməsidir;
2. «Paylaşma» - korporativ mədəniyyətin prinsiplərini paylaşan əməkdaşların miqdarı;
3. «Prioritetlərin aydınlığı» - müxtəlif vəziyyətlərdə davranış variantlarının əsas­landırılması və müəyyənləşdirilməsi.

Bu göstəriciləri minimal olan korporasiyaların mədəniyyəti zəifdir.

Korporasiyanın mədəniyyətinin səmərəliyinin ya gücünün qiymətini iki üsulla müəyyən etmək olar.

1. Testləşdirmə və sorğular əsasında birbaşa qiymətləndirmə vasitəsi ilə;
2. Sistemin hər elementinin nəticələrə təsirini təhlil edərək, element qiymətləri əsasında dolayı yolla.

İkinci üsul daha əlverişlidir, çünki mövcud olan mədəniyyəti ardıcıl yaxşılaşdı­raraq onu istifadə etmək olar. Korporasiyanın mədəniyyətinin sistemi müəyyən dərəcədə, onun funksional­lığının obyekti və subyekti olan insana təsir edir. Sistemli yanaşmanın istifadəsi, kor­porativ mədəniyyəti şərtləndirən müxtəlif xüsusiyyətli çoxlu elementlərin qarşılıqlı təsirini nəzərə almağa imkan verir, onların içində obyektə ən güclü təsir edənləri seçib, onlara effektli təsir yollarının tapmağa vadar edir. Bu yanaşma imkan verir ki, obyektin bütöv təsviri qurulsun, onun funksionallığının və inkişafının qanuna­uyğun­luqlarını aşkar etsin.

**Şəkil 2.2. Korporativ mədəniyyət sisteminin ümumiləşdirilmiş qrafik təsviri**

 ***Mənbə: Венсин В.Р. «Управление персоналом». Москва – 2007.c-34***

Korporasiyanın mədəniyyətinin sisteminə giriş (*İ*) korporasiya iştirakçılarına qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün hərəkətə, işgüzar əlaqələrə, sövq edən impulsdur (təkandır).

Sistemin vəziyyəti (*X*), korporasiyanın mənəvi həyatını müəyyən edən element­lərlə xarakterizə olunur.

Sistemin çıxışı (*R*) onun fəaliyyətinin nəticələri ilə xarakterizə olunur. Korpo­rasiya mədəniyyətinin sisteminin (S) fəaliyyətini aşağıdakı düsturla təsvir etmək olar:

**

Onun səmərəliliyi, məqsədə nail olmaq üçün, göstərdiyi təsirlə müəyyən olunur:



Korporativ mədəniyyət sisteminin səmərəliyini təmin etmək üçün, lazımdır ki, mümkün olan vəziyyətlər çoxluğundan, qoyulan məqsədlərə nail olmağı təmin edən, ən yaxşı vəziyyətdə olmalıdır.

Sistemli yanaşma korporasiyanın təsviri modelini qurmağa, onun funksional xü­susiyyətlərini və effektlik şərtlərini müşahidə etməyə imkan verir. Sonralar bu modelin əsasında, onun tövsiyə olunan vəziyyətinin normal modelini qurmaq olar.

Sistemli modeli nəzarət olunan formada real obyekt, onun fəaliyyətinin və inkişafının real xüsusiyyətlərini və şərtlərini adekvat əks etməlidir. Buna görə aşağı­dakılar lazımdır:

* sistemin morfoloji təhlili;
* sistemin parametrik təsviri;
* obyektin fəaliyyətini təsvir edən funksional-parametrik modellər komplek­sinin hazırlanması.

Korporasiyanın korporativ mədəniyyətini ölçərkən normativ, müqayisə, təsadüfi qiymət üsulundan, konstruktiv tənqidi kimi statistika üsullarından istifadə etmək lazımdır.

Korporativ mədəniyyətin konkret növünün ən yayılmış qiymətləndirmə üsulu normativ üsuludur. Bu üsulun tətbiqi təlimat tipli məlumatın «nəyi nə cür icra etmə­li», «sistem ya yarımsistem nə cür olmalıdır», «hansı sənədlər nə cür doldurulma­lıdır» və s. nəzərdə tutur. Bu məlumatlar bazası qanunlarda, təlimatlarda, standart­larda, davranış, ünsiyyət, tərəfdaşlıq məcəllələrində, şirkətin fəlsəfəsində korpora­si­yanın iştirakçılarının hüquqlarının xartiyalarında, korporativ idarəçiliyin məcəlləsində

və s. sənədlərdə öz əksini tapmalıdır.

Doğrudur, canlı mədəniyyət işçi və rəhbərlərin təsəvvüründə daha çox əksini tapsa da, sənəd mənbələri daha etibarlıdır. Sənədlərdə əks olunan məlumatların təhlili rəhbərliyin idarəçilik prosesi haqqında olan real təsəvvürlərini (bəyan edilənləri yox) üzə çıxara bilər. Korporasiya nə dərəcədə bürokratlaşmışdır? Söz və əməl arasında, bəyan edilən biznesin aparılma prinsipləri və real idarəçilik təcrübəsi arasında fərqlər varmı? Hansı dəyərlər sənədlərdə öz əksini tapıb? İnsanlara münasibət? KM-in for­ma­laş­ması və dəstəklənməsi üçün aparılan iş nə dərəcədə düşünülmüş və məqsədə­uyğundur?

Öz mahiyyətinə görə, normativ model müəyyən modelləri, obrazları, ştampları verir və bunlara müvafiq mədəniyyətin faktiki səviyyəsinin qiymətləndirilməsi apa­rılır. Buna görə, birincisi, idarəçiliyin normativ əsaslarını daimi və vaxtında doldurub, yeniləşdirib təkmilləşdirmək lazımdır, ikincisi, idarəçilik mədəniyyətinin müasir səviyyəsini əks edən müasir normativ bazanı əldə etmək lazımdır.

«Əks qütblü mədəniyyətlərin» üsulunda konkret rəhbər onları özünün fəaliyyətinə yaraşdıraraq imkan alır ki, özünü tərbiyə əsasında mədəniy­yətinin səviyyəsini artırsın, ya normativ bilik və vərdişləri əldə etsin.

«Əks qütblü mədəniyyətlərin» nümunələri cədvəl 2.1-də təqdim olunub.

**Cədvəl 2.1 Qəbul zamanı rəhbərlərin davranış mədəniyyəti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Sıra №-si | Aşağı mədəniyyətin təzahürü | Yüksək mədəniyyətin təzahürü |
| 1 | Bir qayda olaraq, qəbul vaxtının gecikdirilməsi | Qəbulun öz vaxtında keçirilməsi |
| 2 | Rəhbərin saymamazlıq duruşu və ağayanə hərəkətləri | Rəhbər vəzifənin üstünlüyünə işarə verməyən davranış |
| 3 | İnsan ləyaqətini təhqir edən və alçaldan əda və sözlər | İnsana və onun peşəsinə hörmət. Söhbəti apar­ma qabiliyyəti, vəziyyətə varmaq və dinləmə bacarığı |
| 4 | Şəxsi və xidməti məsələlərin həlli üçün qəbul vaxtından istifadə | Telefonlar rəhbəri özlərinə cəlb etmir. Rəhbər telefonlardan yalnız ərizəçinin məsələlərinin həlli ya dəqiqləşdirilməsi üçün istifadə edir |
| 5 | Nəyisə həll etməyə söz verir, sonra yadından çıxarır (unudur) | Sözün və əməlin birliyi |

***Mənbə: Бочарова И.Ю.«Корпора­тив­ный управление». Москва – 2014. c-78***

 Rəhbərlərdən, idarəçilik üzrə məsləhətçilərdən, təhlil edənlərdən (tədqiqatçılar­dan) asılı olmayan «müstəqil» üsullar var: təsadüfi qiymətləndirmə üsulu və kon­struktiv-tənqidi üsul. Təsadüfi qiymətləndirmə üsulu üçün heyətin, müştərilərin, başqa təşkilatların işçilərinin «azad», «qırıq-qırıq», «impulslu» danışıqları xarak­terikdir. Belə məlumata arxalanmaq olarmı? Bəli, çünki konkret adam tərəfindən deyilən sözlər onu qane etməyən məqamlara işarədir. Şəxsən ona Mane olan faktlar, fraqmentlər, vəziyyətlər və prosedurlar onun bu maneələrə şəxsi münasibətlərini bil­dirir. Belə «Təsadüfi» məlumatın qaydalaşdırılması və başqa üsulların vasitəsilə alı­nan məlumatların müqayisəsi imkan verir ki, təhlil zamanı onlardan istifadə olunsun və lazımi tədbirlər görülsün.

Korporativ mədəniyyətin şifahi folklorun öyrənilməsi xarakterizə edir. Hər bir təşkilatın özünün folkloru var, hansı ki, heç bir yerə yazılmayıb və dildən dilə keçir. Şirkətin işçilərinin davranışına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən dəyərlər və tapşırıqlar yazılı təlimat, əmr və sərəncamlar yolu ilə verilmir. Onlar, əsasən, qeyri-formal ünsiyyət şəraitində verilir.

Təşkilatın mədəniyyətini çox vaxt, kollektivin böyük hissəsinin istifadə etdiyi peşəkar ara sözləri (slenq) və ifadələr xarakterizə edir. Məsələn, proqram məhsul­larını işləyən şirkətin proqramçıların öz aralarında danışdığı dil şirkətə təzə gələn qeyri-mütəxəssis üçün anlaşılmazdır, demək olar ki, xarici dildir. Qeyri-formal tə­mas­larda qeyri-normativ leksikanın istifadəsinin yola verilməsi ya verilməməsi bu korporativ mədəniyyətin xarakteristikalarından biridir.

Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, əgər müəyyən bazar seqmentində işgüzar təş­ki­la­tın istehsal etdiyi məhsul və ya xidmətə tələbatı olmayan və onu almaq istəyən isteh­lakçı qrupu olmazsa, onda istənilən nəticə əldə etmək qeyri-mümkündür. Bu­radan da belə çıxır ki, işgüzar təşkilat ona rəqabət üstünlüyü verən elə hakim bacarıqlara malik olmalıdır ki, məhsulun həyat tsiklinin hansı fazasında olmasından asılı olmayaraq daima istehlakçılara fayda verən, onların zövqünə və ehtiyacına mü­va­fiq məhsul və ya xidmət istehsal etməyə imkan versin.

Hakim bacarıqlar elə məharətlər dəstidir ki, onun köməyi ilə məhdud resurslar səmərəli və qeyri-adi qayda da birləşdirilir. Onların vasitəsilə resursların uğurlu kombinasiyasına nail olunur və digər müəssisələrin istehsal olunan məhsul və xidmətlərin dəyəri və faydalılığı heçə endirilir. Deməli, bu şərti həmişə real rəqabət mübarizəsində nəzərə almaq lazımdır.

Hakim bacarıqlar uzun perspektivə istiqamətlənməlidir. Əgər hakim bacarıqlar az müddətə istiqamətlənibsə və rəqabət mübarizəsində üstünlük vermirsə, onda onlardan heç bir fayda əldə etmək olmaz. Nəzərə almaq lazımdır ki, hakim bacarıqlar sabit şəkildə və uzun müddət müəssisəyə rəqabət üstünlüyü verməli və bazar rəqiblərinə münasibətdə əlverişli və adekvat mövqe tutmağa imkan yaratmalıdır.

**2.2.İdarəetmə strukturlarında korporativ davranışın etik aspektləri**

Etik norma və standandartların dərin tarixi və fəlsəfi kökləri vardır. Dünya iqtisadiyyatının inkişafı və onminlərlə insanı fəaliyyətinə cəlb edən korporasiyaların yaranması etik məsələləri aktual etmişdir. Ayrı-ayrı biznes təşkilatların etik kodeks­ləri və qaydaları XIX əsrdən yaranmağa başlamış və XX-əsrdə geniş şəkildə şirkət­lərin fəaliyyətində tətbiq olunmağa başlamışdır.

Korporativ və işgüzar etikanın aktiv şəkildə öyrənilməsi ötən əsrin 80-ci illərin­dən başlamış və buna səbəb korporativ idarəetmədə böhranla bağlı idi. Bu dövrdə yüksək texnologiyalı “Microsoft” və Apple Computers” kimi şirkətlər ənənəvi nə­həng sayılan “General Elektrik” və “General Motors” daha səmərəli olmuşlar. İri şirkətlər idarəetmədə çevik deyildilər. Rəqabətin güclənməsi və cəmiyyət tərəfindən biznes qarşısında qoyulan tələblərin, o cümlədən ekoloji və etik tələblərin artması biznes təcrübəsinin hədəflərinə yenidən baxmağa vadar etdi. Korporasiyaların fəaliyyətinə etik normaların tətbiqinə tərəfdar çıxanlar istəyirdilər ki, ayrı-ayrı qruplar arasında və ələlxüsus əməkdaşlarla işverənlər arasında, menecerlərlə mülkiyyətçilər arasında, səhmdarlar arasında və nəhayət bizneslə cəmiyyət arasında münasibətlərin qeyri-maddi yəni etik məsələləri daha keyfiyyətli olsun. Fikrimizcə, korporasiya rəqabət mübarizəsində uğur qazanmaq və rəqabət üstünlüyü əldə etmək istəyirsə onda onun fəaliyyətində etika və biznes sinonim sözlər olmalıdır.

Korporativ idarəetmənin ümumi prinsiplərinin formalaşmasında həm dövlət, həm beynəlxalq təşkilatlar və həm də qeyri-dövlət təşkilatlar da aktiv rol oynamışlar. Dövlətin hakimiyyətinin müvafiq qurumları bu sferada əsasən qanunvericilik bazanın formalaşdırılması və eləcədə tək­milləş­dirilməsi ilə məşğul olurdularsa, iş­gü­zar dairələrin ictimai birlikləri biznes aləmin çoxluğunun qəbul edəcəyi etik davranış normaların hazırlanması ilə məş­ğuldur. Nəzərə çatdırmaq lazımdır ki, ayrı-ayrı dövlətlərdə korporativ dav­ranış kodeksləri yaranmağa başlamışdır.

Aparılan təhlil göstərir ki, inkişaf etmiş ölkə­lərin maliyyə bazarlarında səhmdar kapitalın strukturunda yüksək dərəcədə mərkəzləşmə və təmərküzləşmə çoxlu sayda şirkətlərinin bir neçə baza səhmdarları vardır. Onların mülkiyyətində bəzi vaxtlar hətta yüksək nəzarət zərfləri (səhmlərin 70%-dən yuxarı) cəmləşir. Bəllidir ki, belə olduqda korporativ münasibətlərin rasional olmasını şübhə altına almaq olar. Səhmdarların ümumi iclasda səsvermənin nəticələri yüksək nəzarət zərfinə malik mülkiyyətçinin səs verməsindən asılı olur və onlar şirkət menecmenti ilə sıx əlaqədə olurlar. Hətta bəzən şirkətin cari fəaliyyətinə də rəhbərlik edirlər.

Bunun qarşısına almaq üçün Azərbaycanda, Rusiyada, Tailandda və başqa ölkələrdə direktorlar şurasının üzvü mütləq fiziki şəxs olmalıdır. Braziliya kimi ölkədə isə direktorlar şurasına elə şəxs seçilməlidir ki, onun həm şurada işləmə təcrübəsi, həm də antiböhranlı idarəetmə təcrü­bəsinin olması vacib sayılır. Hin­distanda isə direktorlar şurasının bir üzvü eyni vaxtda 10 şirkətin idarə heyə­tinin üzvü olması müəyyənləşdirilmişdir. Bizim fikrimizcə, bu düzgün deyildir və elmi əsaslandırılmış idarəetmə diapozonuna ziddir. Uğurlu təcrübə General Motors şir­kətindədir. Burada hər 5 il­dən bir konkret fiziki şəxs olan üzvün direktorlar şurasında qalması mə­sə­ləsi gündəliyə çıxarılır və bütün direktorların səmərəli işləməsinə şirnikləndirir.

Azərbaycanın ayrı-ayrı bank təşkilatlarında və digər sahələrdə fəaliyyət göstə­rən şirkətlərin korporativ idarəetmə kodekslərində səhmdarların hüquq­larının qorun­ması aşağıdakı vasitələrlə həyata keçirilir:

- irili və xırdalığından asılı olmayaraq hər bir səhmdar şirkətin işləməsi üzrə dolğun informasiya alma hüququna malikdir;

- şirkətin idarə edilməsində bütün səhmdarlar iştirak etməlid­irl­ər;

- şirkət rəhbərliyinin cari fəaliyyətinə səhmdarlar nəzarət etməlidir­lər;

- səhmlərə görə hər bir səhmdarın sahib olma, istifadə və mənimsəmə hüquq­la­rı qorunmalıdır.

Müəyyən olunan vasitələrin reallaşması üçün səhmdarlar kimi çıxış edən passiv səhmdarlar korpora­si­yanın nizamnaməsi, divi­dent siyasəti hazırlanması və həyata keçirilməsi, ümumi yığın­cağının keçirilməsi reqlamenti, direktorlar şurasının for­malaşması və fəaliyyəti, vəkalətnamə ilə səsvermə qay­dası, şirkə­tin menec­ment sis­temi, qiy­mətli kağızların emis­siyası qaydaları və digər məsələlər haqqında məlumatlandırılmalıdırlar.

Korporativ idarəetmənin maraqlı tərəflərinin hər birinə şəffaflıq dərəcəsi fərqlidir. Məsələn, menecerlər üçün şəffaflıq bir cür, iri səhmdarlar üçün başqa cür, xırda səhmdarlar, kreditorlar və bü­tünlüklə cəmiyyət üçün şəffaflıq isə tamam fərqlidir. Kreditorları əsasən müəssisənin tədiyyə qa­biliyyəti və likvidliyi ilə bağlı informasiya, xırda səhmdarları mənfəət haqqında informasiya, iri səhmdarları isə müəssisənin bütün fəaliyyəti haqqında informasiya daha çox maraqlandırır.

Ümumiqtisadi nöqteyi baxımdan qiymətli ka­ğızlar bazarının təkmilləşdirilməsi şirkətlərin informasiya şəffaflığından asılıdır. Təcrübə göstərir ki, şirkət özü haqqında infor­masiyanı yalnız özü istədikdə açmağa meyillidir. Doğrudur ayrı-ayrı tənzimləyici qanunverici aktlarların vasitəsilə səhmdar cəmiyyətini müxtəlif maraqlı tərəflərə lazımi informasiya çatdırmağa vadar etmək mümkündür. İdeal şəkildə isə normal hesab olunardı ki, müəssisə özü könüllü formada məlumat verməyə can atsın. Digər tərəfdən əgər yerli şirkətlər xarici sərmayə cəlb etmək istəyirlərsə, onda şəffaflığın göz­lənilməsi onlara əlavə stimuldur və informasiya şəffaf olduqda onda xarici in­vestorlar üçün müəyyənlik səviyyəsi yüksəlir.

Hər bir korporasiyanın, eləcədə böyük diversifikasiya edilmiş şirkətin fəaliyyətində şəffaflıq korporativ idarəetmə sisteminin səmərələşdirilməsinə xidmət göstərir. Korporativ əlaqələrin ayrı-ayrı tərəflərinin düşüncələrinin razılaş­dırılması yolu ilə korporativ idarəetmə sisteminin səmərəliliyinə nail olunur. Buna görə də de­mək olar ki, bü­tün maraqlı tərəflər: idarə heyəti, menecment, səhmdarlar, kreditorlar, alıcılar, tədarükçülər, döv­lət və yerliözünüidarə hakimiyyəti və bütün­lük­lə cəmiyyət lazımi hüquqi və etik bazanın yaratmaqla korporativ davranış normalarını yaratmağa xidmət edirlər.

Korporativ idarəetmənin mühüm ele­menti rolunda səhmdar cəmiyyətin idarə heyətində iştirakdır. Bu yolla əsasən səhmdarlar az miqdarda da digər maraqlı tərəflər öz qanuni maraqlarını qo­rumaq imkanı əldə edirlər. Müx­təlif ölkələrdə istifadə edilən korporativ idarəetmə strukturunun əsasını idarə heyətinin və ya direktorlar şurasının statusunun artmasıdır.

Korporativ etik kodeks üç əsas funksiyanı yerinə yetirir:

* nüfuzqazanma;
* idarəetmə;
* korporativ mədəniyyətin inkişafı.

Nüfuzqazanma funksiyasının mahiyyəti kənar maraqlı şəxslər tərəfindən etimad qazanmaqdan ibarətdir. İdarəetmə funksiyası isə mürəkkəb etik şəraitlərdən həlli yol­la­rını göstərir. Korporativ etika isə korporativ mədəniyyətin tərkib hissəsi olduğun­dan etik kodeks təşkilatın dəyərlərini, adət və ənənələrini aşılamağa və təlqin etməyə yardımçı olur.

Mükəmməl olmayan korporativ idarəetmə ayrı-ayrı maraqlı tərəflər potensial və həmçinin mövcud əməkdaşlar, səhmdarlar və menecerlər arasında təşkilata nəza­rət uğurunda mübarizələr formalaşdırır. Fimanın iflas olması prosedurundakı müba­ri­zə­sinin mühüm alətindən birinə çevrilir. Firmaya nəzarət uğurunda mübarizə­sin­də me­necmenti və eyni zamanda səhm­darların əməliyyat və həmçinin inves­tisiya fəaliy­yətindən də yayındırır.

Mülkiyyət hüququ çərçivəsində sabit olmayan səhmdarları və eləcədə menecer­ləri öz şirkətlərinin nüfuzunu qorumamağa istiqamətləndirir. Onlar ələlxüsus da şirkətin kre­dit hissəsinə daha az önəm verirlər. Bu da nəticədə daha çox riskli maliyyə siya­sə­tinin və eləcədə birbaşa öhdəliklər üzrə ödənişlər aparlır.

Korporativ münaqişələrin yaranmamasının ən başlıca səbəbi odur ki, kor­po­ra­tiv müna­si­bətlərin subyektləri arasındakı maraqlar balansının heç olmamasıdır. Son dövrlərdə təcrübədə korporativ münaqişələrin aşağıdakı növlərinə daha çox rast gəlmək olar.

Birinci, şirkətin rəhbərliyi ilə bağlı olan münaqişələr**.** Bu cür münaqişələr nəticədə səhmdarların hüquqlarının pozulmasını özündə ehtiva edir. Müəssisənin ali menecmentinin məqsədləri ilə çox vaxt s­əhmdar cəmiyyətinin maraqları ilə və ələlxüsus nəzarət səhm zərfinə malik olan səhmdarların maraqları üst-üstə düşmür. Əgər səhm­lərin çox hissəsi minaritar səhmdarların əlində cəmlənmişsə, onda müəssisənin rəhbərliyi ilə əlaqədar münaqişələrə münbit zəmin yaranır. Ona görə ki, minaritar fiziki səhmdarlar hüquqlarını tam bilmə­diyi halda müəssisənin rəhbərliyi­nin fəaliyyətinə ciddi formada nəzarətdə saxlamaq iqtidarında olmurlar.

İkincisi isə iri səhm zərfləri olan sahiblərlə minaritar səhmdarlar arasında olan münaqişələrdir.İri səhmdarların əlində yüksək nəzarət səhm zərfi, nəzarət səhm zərfi və səhm zərflərinin əhəmiyyətli hissələri cəmləşdiyinə görə onlar səhmdar cəmiy­yətin maraqlarla üst-üstə düşməyən qərarlar çıxarırlar. Məsələn, cəmiyyətin aktivlərinin satılması əqdlərinin bağlanması, divi­dent­lərin ödənilmə­mə­si, minaritar səhmdarlara aid pay­ların azaldılması ilə əlavə səhm emissi­yası və s.

Korporativ münaqişələrin silsilə xarakter daşıması dövlətə və həmçinin cəmiyyətə daha çox ağır fəsadlarla seçilən iqtisadi və mənəvi zərər yetirir. Son dövrlərdə əksər ölkələrdə səhm­darların yığıncağına çağırılması barədə məlumatların ötürülməməsi, səhm­darlar yığıncağının aparılmasının prosedu­ru­nun kəskin şəkildə pozulması, şirkətin aktivlərini dövriyyədən çıxarılması üzrə müəssisə rəhbər­li­yinin qanunsuz şəkildə fəaliyyəti və həmçinin müəssisəsinin fəaliyyəti barədə səhm­darlara tam məlumatlandırılmaması üzrə çox say­da məlumatlara ölkəmizdə də müşahidə etmək olar.

Şirkətin səhm­lə­rinə mülkiyyət hüququ korporativ münaqişələrin obyekti kimi, subyektləri rolunda korporativ münasibətlərin iştirak­çıları çıxış edir.

“Baş vermiş korporativ münaqişələrin tənzimolunmasında əsas rolu mülkiy­yət hüququnu müəyyən edən qanunların hüquqi normalarıdır” [20,s.67]. Mülki Mə­cəl­lənin qəbulu Azər­bay­canda bu cür münaqişələrin tən­zim olunmasına imkan verə biləcək hüquqi baza ya­ra­tmışdır. Başqa sosial normalar kimi hüquqi nor­malarda insanların dav­ra­nışına bəzi yollarla təsir edir:

* məcburedici təsir norması – hüquqi tələbləri saymayan şəxslərə vadaretmə gücünə malikdir;
* cəmiyyət və ayrı-ayrı vətəndaşlar tərəfindən bəyənilən dəyər­ləri təşviq edən təsir normaları;
* məlumatlandırma təsiri norması –fərdi davranış formasını nəzərdə tutur ki, bu da, müxtəlif hərəkətlərin qarşısını alır və dövlət tərəfindən bəyə­ni­lir.

Etik və mənəvi qaydalar pozulduqda araya hüquqi mexanizmlər qüvvəyə mi­nir, bu hüquq qaydala­rın­dan istifadə edən qurumlar və eləcədə vəzifəli şəxslər fəaliyyətə başlayırlar.

 Korporativ idarəetmədə əsas məsələlərdən biri korporativ subyektlər arasında yarana biləcək münaqişələrin əvvəlcədən qarşısının alınmasıdır.

 Zənnimizcə, aşağıdakı hədəflərlə bunu etmək mümkündür:

* korporativ idarətemə sahəsində qanunverici aktların riayət edilməməsinə görə hüquqi məsu­liyyə­tin daha da sərtləşdirilməsi;
* korporativ idarəetmə sahəsində dövlətin nizamlama və tənzimləmə me­tod­larının yenidənqurulması;
* iri və xırda səhmdarların, kreditorların, direktorlar şurasının şirkət rəh­bərliyinin və digər maraqlı tərəflərin hüquqi mədə­niyyətinin artırılması;
* səhmdar cəmiyyətlərinin direktorlar şurasının fəaliy­yəti sahəsinin geniş­lən­dirilməsi (xüsusən səhmdarların hüquqlarının qorunması sahəsində);
* korporasiyanın direktorlar şurası üzvlərinin və şirkətin ali rəhbərliyi kadr­la­rı­nın peşəkarlığının artırılması və yeni­dən hazırlanması;
* məhkəmə, prokurorluq və digər güc strukturlarında işləyən əməkdaşların kor­porativ hüquq sahəsində biliklərə yiyələnməsi.

Korporativ münasibətlər iştirakçılarının maraq müxtəlifliyi, onların həmçinin ictimai həyat dəyər­lərinə və qaydalarına fərqli şəkildə yanaşmaları baş verə biləcək mü­naqişələrin mahiyyətində əks olunur. Müna­qişələr aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

* həlletmə üsullarına görə münaqişələr həm komp­romis, həm də antoqonist növlərə ayrılır;
* yaranma səbəbinə görə münaqişələr sosial, təşkilati, emmosional və şəxsi olur;
* təsir istiqamətinə görə isə yaranmış münaqişələri üfüqi və şaquli növlərə ayırmaq olar;
* aşkarlıq səviyyəsinə görə aşkar və məxfi münaqişələr olur;
* İştirakçılar baxımından münaqişələri şəxslərarası və qrupdaxili növlərə bölmək olar.

Korporativ davranış (əxlaq) kodeksinin münaqişələrin qarşısının alınması və həl­li baxımından əhəmiyyəti çox yüksəkdir. O, səhmdar cəmiyyətin nüfu­zu­nu yük­səl­mə­­sinə - korporativ müna­sibətlər iştirakçılarının hüquqlarını təmin etməklə kor­porativ münaqişələrin qarşısını almaqla xidmət göstərir. Korporasiyanın nüfuzunun artması potensial investorlar üçün bu şirkətin səhmlərinin seçilməsində və yenidən seçilməsində əsas amil kimi çıxış edir.

Bəllidir ki, səhmdara münaqişə barəsində səhmdar cəmiyyətinin mövqeyi bütöv şəkil­də çatdırdıqda baş verə biləcək korporativ münaqişələrin əvvəlcədən qarşısının alınması mümkündür. Bu eyni zamanda, gələcəkdə bu formada olan müraciət­lərin səhmdar tərəfindən qarşısı alınırr və həmçinin səhmdara öz hüquqlarını qorumağa imkan verir.

Korporativ münaqişə haqqında şirkətin bir və ya bir qrup səhmdara tam və əsas­lan­dırılmış şəkildə cavab verməlidir, səhm­darın müraciətinə cavabı mənfi olar­sa, onda bu cavabı müəyyən əsaslandırmalar aparmalı və müvafiq qanunvericiliyə söykənməlidir.

Ölkəmizin ayrı-ayrı şirkət və banklarında hazırlanan kor­porativ davranış və ya əxlaq məcəllələrində münaqişələrin tənzimlənməsinin optimal qaydasını təsbit etmək məqsədəuyğundur. Bu zaman nəzərə almaq lazımdır ki, ciddi sayıla biləcək kor­porativ münaqişələrin həlli ilə məşğul olan əsas orqan İdarə heyəti və ya Direktorlar şurasıdır. O, həmçinin münaqişələrin tənzimlənmə qaydalarını hazırlayır və ya təs­diq edir. Bəzi vaxtlar Direktorlar şurası öz daxilindən münaqişələrin tənzim edilməsi üçün xüsusi bir komitə yaratmaq iqtidarındadır.

Korporativ münaqişələrin tənzim edilməsi ilə məşğul olan komitənin əsas iş qaydalarını direktorlar şurası tərəfindən təsdiq olunur.

Münaqişələrin həll edilməsində cəmiyyətinin müvafiq qurumlarının mühüm vəzifəsi elə bir qərar qəbul olunmasıdır ki, bu, qanuni və əsaslandırılmış olmaqla həm səhm­da-rın, həm də korporasiyanın maraq­larını uzlaşdıra bilsin.

 Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, müəyyən şəraitə müvafiq münaqişənin həll olunmasında səhmdarların mütləq iştirakı vacibdir: onlarla yazışmalar və ya danışıqlar apa­rıl­malıdır. Hətta lazım gəlsə cəmiy­yət­lə səhmdar və yaxud da səhmdarlar qrupu arasında yaranan mü­na­qişənin nizama salınması üzrə mü­qa­vilə də bağlanılması məqsədəuyğundur.

Baş vermiş münaqişələr cəmiyyətin müxtəlif səhm­dar­ları arasında yaranaraq həm cəmiyyətin özünün həm də o biri səhm­darların maraqlarına toxunursa, bu zaman korpo­rasiya bütün işləri görməlidir ki, baş vermiş münaqişə tez bir zamanda tənzimlənə bilsin. Bu vəziyyətdə səhmdar cəmiyyətin uyğun olan orqanı səhmdarlar arasında baş vermiş münaqişənin həl­l edilməsi üçün vasitəçi rolunda öz xidmətlərini səy göstərməlidirlər.

Direk­torlar şurası və yaxud da onun daxilində baş verən mü­naqişelərin həll edilməsi üzrə komitə və ya müstəqil-direktor vasitəçi kimi çıxış edir və mü­naqişədə olan səhmdarlar ara­sında danışıqları təşkil edir və hətta barışdırıcı qismində danışıqlarda üçüncü tərəf kimi çıxış edir.

Səhmdar cəmiyyəti təmsilçiləri səhmdarlar ara­sında baş verən münaqişəni tez bir zamanda həll edilməsi üçün onlara qanun­vericilik və nizamnamə əsasında müvafiq məlumat və töv­si­yələr verir və münaqişənin həlli üzrə qərar layihələrini hazırlayır və qərarların hə­ya­ta keçirilməsinə nəzarət edirlər.

Mükəmməl korporativ idarəetmə sistemi fəaliyyət göstərdikdə səhmdarlar, şirkətin menecmenti və digər maraqlı tərəflər maraqlarının uzlaşdırılmasına müvəffəq olurlar. Nəticədə hər bir maraqlı tərəf iddialı olduğu səmərəni nisbətən qazanır. Niyə nisbətən? Çünki, korporativ münasibətlərin çoxlu sayda tərəflərinin maraqları arasında tarazlığa nail olmaq qeyri-mümkündür. İstər-istəməz heç olmasa ya bir səhmdar, ya da şirkətin bir əməkdaşı nədənsə narazı qalacaqdır. Korporativ idarəetmə elə qurulmalıdır ki, yaranan ziddiyyətlər antoqonist mahiyyət daşımasın və korporativ şəkildə aparılan biznesə xələl gətirməsin. Belə olduqda korporativ idarəetmə işgüzar təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəlməsinə yönəlir.

**III FƏSİL. ÖZƏL SEKTORLARDA KORPORATİV SOSİAL MƏSULİYYƏTİN İNKİŞAF XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

**3.1. İşgüzar təşkilatlarda korporativ strategiyaların işlənməsi**

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində firmalar alıcıların tələbatlarını ödəmək eləcədə gəlir əldə etmək üçün məhsul istehsal edir, həmçinin həmin məhsulu satır və ya hər hansı bir xidmət gösətirir. Elə buna görədə müəssisələrin fəaliyyət göstərdiklərinə biznes fəaliyyəti adlanır. Bu fəaliyyətin uzunmüddətli olması. Yəni daha dəqiq desək, istehlakçıların bu müəssisənin məhsullarını əldə edilməsi üçün məhsullun keyfiyyətli olduğunu həmişə yaxşılaşdırılması həmçinin şirkətin sosial məsuliyyətli olması və hətta etik qaydalarına əməl olunması əsas şərtlərdən biridir. Ümumiyyətlə, qeyd edək ki, etika əxlaq qaydalarını özündə ehtiva edən bir anlayışdır. Eyni zamanda onun mühüm tərkib hissəsi isə “biznes etikası” həmçinin “işgüzar etika” deməkdir.[13, səh.20]

 Bir sıra mütəxəssislərin fikrincə “işgüzar etika” sözünü dünyanın ən məhşur oksimoron sözlərindən götürülmüşdür. Onu da demək olar ki, oksimoron əks xarakterli ifadələrdən ibarət olan sözlərdir. Yəni etika əxlaq, tərbiyə ilə bağlı olan ifadələr olsa da, biznes isə daha çox xaotik qarmaqarışıqlıq, şəxsi maraqların diqqət yetirildiyi fəaliyyət kimi anlaşılır. Həmçinin bu gün “İşgüzar etika” sözü daha çox tanınmışdır. Işgüzar etika eyni zamanda biznes fəaliyyətində, eləcədə biznes qərarlarında digərlərinin (səhmdarların, investorların, hökümətin, cəmiyyət işçilərin, müştərilərin və s.) nəzərdə tutulmasıdır.

Bazarda uzunmüddətli bir zamanda uğurlu nailiyyətlərin təmini üçün ədalətlili­yin gözlənilməsi, rəqiblərə hörmət, dürüstlüyün, yüksək etik standartların gözlənil­məsi əsas şərtlərdən biridir. Işgüzar etikanın vacib tərkib hissələrindən biri ayrı-ayrı firmaların müntəzəm qaydada cəmiyyətə hesabat verməsidir. Sosial məsuliyyət proqramının reallaşdırılmasının gedişi, eləcə də biznesin aparılmasının etik yanları, idarəetmə çözümlərinin qəbul olunması, əməkdaşlarla qarşılıqlı münasibətlər və s. ilə bağlı hesabatın hazırlanıb ictimaiyyətə təqdim olunur. Strateji görmə və eləcədə niyyətin işlənilməsi işgüzar şirkətlərin inkişaf etdirilməsinin müəyyənləşdirilməsinin vacib vəzifələrdən biridir.

Qabaqcıl beynəlxalq korporasiyaların niyyətində sosial sferada əsas məqsəd kimi –insanların həyati keyfiyyətlərinin artırılması götürülür. Buna rəğmən “Azərsun” şirkəötində öz əməkdaşlarına olan münasibətdə sosial strategiyanın bir sıra dəyərləri daha çox üstün qiymətləndirilir, bunlar aşağıdakılardır:

* karyerada yüksəlmək üçün mühitin və potensialın yaradılması;
* bütün iş yerlərində əməyin yaradıcı prosesə çevrilməsi;
* yüksək nəticələr əldə etmək üçün yaradıçılığı və özünün inkişafını stimul­laşdıran mühitin yaradılması və mümkün şəraitin yaradılması;
* şirkətin məqsədlərinin və dəyərlərinin anlaşılması və müdafiə edilməsi;
* korporasiyanın sahibkar mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi.

**Şəkil 3.1. Strateji mövqe və əməliyyat effekti**

Qiymət artırılmadan istehlakçı üçün yaradılmış dəyər

Məhsuldarlığın sərhəddi (istehsalat işlərinin daha yaxşı qaydası)

yüksək

aşağı

yüksək

aşağı

Nisbi dəyər mövqeyi

**Mənbə: B.Ə.Orucaliyeva, İ.B. Əmirov “Korporativ idarə­etmə”. Bakı – 2013**

Inkişaf strategiyanın seçilməsində korporativ strategiya və ümumi hərəkat əsas aspekt kimi də qiymətləndirilir. Geniş profilli müəssisələr üçün strategiyalar iki istiqamətdə: biznes strukturların strategiyası və ya rəqabətli və korporativ rəqabət istiqamətində mövcuddur. Rəqabətli strategiya hər bir strukturunun fəaliyyət göstərdiyi sferalarda hər hansı bir rəqabətli üstünlüyə malik olmasını müəyyən edir. Korporativ strategiya müxtəlif növ biznes fəaliyyətlərinin tam və yeganə menecment köməyi ilə idarə edilməsinə xidmət göstərir.

Mövqetutma strategiyanın ən əsas tərkib hissəsidir. Bəzən həddən artıq mstatik yəni ətalətli element kimi bazarın müasir dinamikası və texnoloji dəyişiklikiləri ilə uzlaşmaması qeyd edilir. Müasir nəzəriv fikirlərə əsasən rəqiblər bazarda istənilən mövqeni sürətlə qazandıqlarına görə onların rəqabətli üstünlükləri ötəri xarakter daşıyır. Ancaq bu cür fikirlər xeyli dərəcədə təhlükəlidir və tam olmayan həqiqəti əks etdirir. Son nəticədə belə ideyaların getdikcə daha da çox sayda olması firmalarda qeyri-struktuv rəqabət yollarının olmasına təhrik edirlər. Düzdü, rəqabətin inkişafına mane olan bir sıra maneələr baarların tənzim edilməsinə və eləcədə qloballaşmanın geni8şlənməsi nəticəsində get-gedə zəifləməyə başlamışlar və müəssisələr daha çevik və mütəhhərik fəaliyyət göstərmək üçün çoxlu güc və vəsait sərf etmək məcbu­riy­yə­tin­də olmuşlar. Ancaq deyilənlərə baxmayaraq bir sıra hiperrəqabət sferalarında baş verən “özünü çürütmə” halları heçdə rəqabət paradiqmasının qaçılmaz yekunu deyildir. Belə halda problemin kökündə duran əməliyyat effektivliyi ilə strategiya anlayışlarının fərqləndirilməməsidir. Daha yüksək məhsuldarlığa, keyfiyyətə və elə­cə­də sürətə tələbat çoxlu sayda idarəetmə metodlarını, məhsuldarlığın müqayisəli sistemlərinin səmərəliliyini yüksəldən vasitələri, konkret zaman kəsiyi daxilində rəqabətin daha da genişləndirilməsi, müəssisələrlə submüqavilələr bağlamaq istiqa­mət­lərini, reinjinirinq işləmələrini meydana çıxarmışlar. Baxmayaraq ki, əməliyyat­çılıq fəaliyyətinin müqabilində, firma çox hallarda heyrətləndirici dərəcədə yüksək nəticəlr qazanırdılar, onda əldə olunmuş nailiyyətləri dayanıqlı və həmçinin mənfəətə çevirə bilməyən çox sayda müəssisələr uğursuzluğa məruz qalırlar.

Uğurla reallaşması üçün həör bir strateji seçim bu testi üçünü də keçməlidir. Əgər bu testi bir sıra seçim keçərsə, onda bu seçimlərin ən effektivlisini seçmək üçün onları bir-biri ilə müqayisə eytmək lazım gəlir. Seçi8m zamanı risk, əldə olunacaq gəlir kimi məsələlərlə yanaşı seçiminin təşkilati dəyərələrə və eləcə də mədəniyyətə uyğunluğu kimi məsələlər də nməzərə alınmalıdır.

Starteji seçim məntiqli olduğu kimi eynim zamanda da siyasi prosesdir. Siyasi reallığı aşkar etməyə yardım edəcək suallara isə aşağıdakı qeyd olunanları aid etmək olar:

* Müəyyən bir strateji seçimdən udmaq və ya uduzmaq istəyən kimdir?
* Hansı mövcud koalisiyalar mövcuddur və onlara nə kimi təsir olacaqdır?
* Müəyyən seçimlər və ya iradlar kim tərəfindən irəli sürülür?

Strateji seçimin şirkətdə idarəetmə heyəti tərəfindən təsdiq olunması məlum olan bir məsələdir. Strateji seçim rəsmi şəkildə təsdiq olunmalıdır. Ancaq onu da qeyd etmək lazımdır ki, heç bir strategiya onun reallaşdırılmasında bilvasitə iştirak edən firma işçilərinin dəstəyi olmadan effektiv ola bilməz. Buna görə də firmada həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan strateji seçimlərə aid tendensiyanın müəyyənləşdirilməsi və nəzərə alınması olduqca əhəmiyyətli məsələdir.

Beləliklə, korporativ strategiyanın hazırlanması və reallaşdırılması işgüzar təşkilatın strateji baxışına, niyyətinə və məqsədlərinə nail olmaya xidmət edərək korporativ idarəetmənin keyfiyyətini artırmaqla, korporativ münasibətlər iştirakçılarının hüquqlarının qorunmasına və zənginləşməsinə yönəlmişdir.

**3.2. Korporativ sosial məsuliyyətin tətbiq istiqamətləri**

Sosial məsuliyyət dedikdə isə cəmiyyətdə yaranan problemlərə könüllü şəkildə reaksiya başa düşülür. İşgüzar təşkilatın rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəlməsində korporativ sosial məsuliyyətin də xüsusi əhəmiyyəti vardır.

Dünya biznes mühitinə korporativ sosial məsuliyyət anlayışı ötən əsrin 50-60-cı illərində yaranmış və bu konsepsiya ABŞ-ın, Kanadanın müəssisələrində tətbiq olunmağa başlamışdır. O, dövrə qədər sosial məsuliyyət müəssisənin əməkdaşlarına qayğı və yerli hakimiyyət orqanlarına kömək kimi qəbul edilirdi. XX əsrin 70-ci illərindən başlayaraq ayrı-ayrı ölkələrin cəmiyyətlərini ətraf mühitin vəziyyəti narahat etməsinin artması ilə korporativ sosial məsuliyyətə ekoloji vəziyyətə qayğı da əlavə edilmişdir. Bildiyimiz kimi, şirkətin sosial formada məsuliyyətli olmasının təsdiqi üçün ictimai sferaya münasibətdə özünü necə aparması barədə 2 nöqteyi-nəzər mövcuddur. İlk nöqteyi-nəzər əsasən (I qrup menecerlərə görə) şirkət mənfəəti maksimuma yüksəldiyi halda sosial məsuliyyətli sayılır. Bu halda ki, o qaydaların tələblərini və eləcə də dövlət tənzimlənməsi normalarına riayət edir. Yəni ki, sırf iqtisadi məqsədlər güdməməlidir. İkinci nöqteyi-nəzərə (II qrup menecerlərə) görə isə şirkət təkcə iqtisadi mqəsədləri güdməməlidir, eyni zamanda da öz işguzar fəaliyyətlərində işçilərə, istehlakçılara və hətta yerli icmalara təsir göstərən insan və sosial amilləri də nəzərdə tutmalıdır.

Aydındır ki, sosial məsuliyyət probleminin qarşısında şəxsi dəyərlər durur. Bizə məlumdur ki, sosial məsuliyyət probleminin qarşısında dayanan şəxsi dəyərlərdir. Cəmiyyətdə biznesin rolu haqqında olan mübahisələr sosial məsuliyyətin əleyhinə və lehinə olan bir sıra arqumentlər formalaşmışdır. Lehinə olan vacib arqumentlərə aiddir:

1) qısamüddətli zamanda sosial proqnozlara pul ayrılması mənfəətin aşağı düşməsinə gətirib çıxartdıqda məhz bu cür davranış təşkili barədə müsbət fikrin formalaşması istiqamətində orta və ya uzun müddətli imkanlarda onun mənfəət potensialının yülksəldilməsinə kömək göstərəcəkdir;

2) sosial baxımdan məsuliyyətli olmaq üçün hər bir təşkilatın yetərincə maliyyə mənbələri mövcuddur. Söhbət yalnız burada sosial proqnozlara pul ayrılması istə­yin­dən gedir;

3) XX əsrdən etibarən cəmiyyətin sosial nöqteyi və nəzərdən zəif olan təbəqələrində sosial ümidlər yaranmışdır.

Sosial məsuliyyətin əleyhinə olan arqumentlər isə:

1) Sosial öncədən görmələrə pul ayrılması mənfəətin aşağı düşməsi yolu ilə şirkətin rəqabət qabiliyyətliliyinin azalmasına gətririb çıxartdığı üçün bir çox şirkətlər bu vəziyyəti yenidən bərpa etmək üçün məhsuloun qiymətini yüksəltməyə cəhd edirlər və istehlakçılara zərbə vururlar;

2) Nə qədər ki, cəmiyyət “pis ilə yaxşı arasında fərq qoymujr” mən də sosial baxımdan bir o qədərt məsuliyyətli olmayacam;

3) Milli sahibkarlarımız istehsalın, kommersiya fəaliyyətinin və digər fəaliyyət növlərinin idarə olunmasını yaxşıp mənimsədikləri halda, sosial öncədən görmələrə pul ayrılması və sosial funksiyanın yerin yetirilməsi ilə əlaqədar bir çox məsələləri hələ də zəif mənim səmişlər. Ona görə də onlar iqtisadi vriskə getmək istəmirlər.

Biznes etikası eyniz zamanda sosial baxımdanda məsuliyyətli davranış prob­le­mini özündə əks etdirmir. Həmçinin o, idarəedici və hətta menerlərin davranışlarının da­ha geniş formada varıantlarını əks etdirir. Korporativ Sosial Məsuliyyət cəmiyyətin və eləcədə ətraf sferanın müdafiəsinə və həmçinin inkişaf etməsinə istiqamətlənən kö­nüllü davranış mədəniyyət mənasını bildirir.[7, səh.11] XXI əsrin əsasən I onil­li­yin­də KSM-ə maraq olduqca artdı. Bunun əsas səbəbi kimi biznes tələbi və hətta tədqiqatların yığılıb qaqlmış təcrübəsidir. Bu tələbat əsasən korporativ sosial mə­su­liy­yət konsepsiyası əsasında cəmiyyət və biznesin qarşılıqlı şəkildə fəaliyyətinin izah ediol­məsinin formal olaraq cavab verildi. Öncə biznes aparılması praktikası dəyişildi və eyni zamanda korporativ sosial məsuliyyət qlobal iri korporasiyaların idarəetmə ek­­z­otikasından adi işlərə qədər daha böyük yol keçdi. Daha sonra isə, müvafiq olaraq problemin öyrənilməsi biznes tərəfinhdən müzakirəsi əsasən böyük iş və eləcədə hö­kü­mətlərlə qarşılıqlı forumlar, biznes nümayəndələri, hət­ta dövlət müəssisələri və həmçinin qeyri-kommersiya şirkətləri səviyyəsinə qalxdı. Müasir işgüzar təşkilat həm əmtəələri, həm də onların alınması üçün alıcılıq qabiliyyətinin generasiyası; so­sial infrastrukturun genişləndirilməsini təqdir edir və kapitalı mənfəətlə təmin edir; təş­kilatın özündə əlaqədə olduğu təşkilatlarda, dövlət sektorunda iş yerləri yaradır; ət­raf mühitlə çoxsaylı qarşılıqlı münasibətləri səciyyələ­nir. Şübhəsiz ki, təşkilatın nailiy­yətləri də onun bu münasibət və əlaqələri necə nizamlanmasından xeyli də­rə­cədə asılıdır.

Işgüzar təşkilatın ictimai qrupların sosial tələblərinə qarşı fəaliyyəti strateji plan­laş­dırmanın bütün hallarda olduğu kimi gələcəkdə də ba verə biləcək hadisələrə uy­ğun qurulmalıdır. Ictimai qruplarla münasibətdə məqsədlərin seçilməsi və oyun qay­da­lırının müəyyən edilmsinə təşkilat rəhbərlərinin təsirinin məhdudluğunun qəbul et­mək lazımdır. Bu məqsəd və qyadalar müxtəlif ideologiya nümayəndələrinin apar­dıq­ları danıpşıqların və sövdələşmələrin və öz baxışlarına üstünlük qazandırmaq isti­fa­də edilən digər vəsaitlərin sayəsində həyatan keçirilən siyasi proseslərlə müəyyən edi­lir. Ictimai qruplarla münasibətdə işgüzar təşkilatın strategiyasının təhlili, əsas eti­ba­ri ilə üç istiqmətdə əhatə etməlidir: məqsədləri, təşkilatın fəaliyyət güstərdiyi kənar güc sahsəini və məhdudiyyətləri.

Korporativ sosial məsuliyyət – müəssisələrin yardımı ilə cəmiyyət maraqlarını nə­­zərdə tutan yerli icmaların, sifarişçilərin, səhmdarların, işçilərin və başqaların fəaliy­yət üzərində məsuliyyətli konsepsiyalardan biridir. Bu öhdəlik əsasən qanunla müəyyən edilmiş öhdəliklər əsasında kənara çıxır və eləcədə şirkət azad formada işçi­lə­rin və hətta onların ailəsinin, eyni zamanda yerli icmaların və həmçinin cəmiyyətin hə­yat səviyyəsinin yüksəldilməsi məqsədilə bir sıra tədbirlər reallaş­dırır­lar. Kor­po­ra­tiv sosial məsuliyyət təcrübəsi çoxsaylı müzakirələrə və həmçinin tənqidlərə məruz qal­­mışdır. Müdafiaəçilər belə hesab edirlər ki, korporativ sosial məsuliyyətin çox sa­də iqtisadi əsaslandırılması vardır ki, korporasiyalar bundan çoxsaylı üstünlüklər qa­za­na bilərlər. Bəzi təönqidçilər isə belə nübahisə edirlər ki, korporativ sosial mə­sul­iy­yət əsasən biznesin mühüm iqtisadi əhəmiyyətini kənara çəkir, bir qismi qeyd edirlər ki, bu fəaliyyətin bəzədilməsi, digərləri isə deyirlər ki, bu cəhd hakimiyyətin isti­qa­mə­tini multimilli korporasiyalara nəzarətedici rolunda əvəzsiz olacaqdır. Korporativ so­sial məsuliyyət konsepsiyasının təkamül edilməsi prosesi əsasən 3 əsas şərtlə for­ma­laşmışdır.

 **Şəkil 3.2. Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) korporativ idarəetmə konsepsiyaları ilə qarşılıqlı əlaqəsi.**

Korporativ sosial məsuliyyət təşkilatı

Məntiqi (sə­mə­rəli) eqoizm nəzəriyyəsi

Korporariv altu­rizm (digərlərini düşünmə) nəzə­riyyəsi

Korporativ eqoizm nəzəriyyəsi

 **Mənbə: R.H.Quliyev “Korporativ sosial məsuliyyət”. Bakı-2017.**

Ksm-nə qarşı olan marağın get-gedə artmasına baxmayaraq, eyni zamanda KSM-in yeganə standartı yoxdur. Bir sıra mütəxəssislər əsasən sosial məsuliyyətli davranışını etik formada, digərləri isə hüquqi məsuliyyətli konsepsiyası kimi qəbul edirlər.

Arçi Keroll belə qeyd edirdi ki, KSM çoxşaxəlidir və şəkil 3.3.-də onu göstərilən formada təsvir etmək mümkündür [14, səh.78].

**Şəkil 3.3. Korporasiyanın sosial məsuliyyət konponentləri**

 **Mənbə: R.H.Quliyev “Korporativ sosial məsuliyyət”. Bakı-2017**.

A.Kerollun piramida forması son vaxtlar sərt tənqidlərə məruz qalıb. Tənqidçilər belə qeyd edirdilər ki, etika A.Kerolla görə KSM-in bütün səviyyələrindən də ən əsas elementdir.

A.Kerolla tərəfindən baxılan KSM cəmiyyətin inkişafına eyni zamanda iqtisadi, sosial və hətta ekoloji sahələrə könüllü töhvəsini verən biznes öhdəliklərindən biridir.

Korporativ sosial məsuliyyətin zəruriliyi ondan ibarətdir ki, korporasiyaların tələbatının resurs bazasının öz fəaliyyəti məqsədilə sosial iqtisadi sistem kimi təmin etməklə ortaya çıxır [7, səh.27]. Bu hər şeydən əvvəl əmək resurslarıdır və onların (korporasiyalar) rəqabət şəraitində inkişafının əsas amillərindəndir.

Korporasiyaların iqtisadi münasibətlərində yeni tendensiyalar onların yüksəlmə dinamikasını göstərir. Rəqabətin yüksəlməsi, texnologiyanın təkmil edilməsi, istehlakçı uğrunda mübarizə və eləcədə məhsulun keyfiyyəti firmanın yenidən kompleks formada idarəetmə məsələlərini gözdən keçirilməsini məcbur edir.

Qloballaşma, inteqrasiya və beynəlxalq rəqabət proseslərinin möhkəmləndiyi bir dövrdə beynəlxalq bazarların müxtəlifliyinin pozulması prosesləri baş verir. Menecment sferasına yeni texnologiyaların nüfuz etməsi və menecerlərin sosial məsuliyyətinin artırılması nəticəsində işçiyə qarşı olan tələblərdə dəyişildi. Burada əsas şirkətin bütün əməkdaşlarının, ən əsasda idarə edənlərin üzərinəə düşən yüksək sosial məsuliyyətdir.

Sosial məsuliyyətin reallaşdırılması məqsədləri aşağıdakı qeyd olunanlardır:

- idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün bazanın formalaşdırılması və eyni zamanda sosial sektorda biznes etikasına uyğun fəaliyyət;

- heyətin davranışının yaradılması;

- işçilər arasında kollektiv qrup ruhunun yaradılması;

- marketinq fəaliyyətinin məzmununa, o cümlədən də sosial sektora təsiri.

Korporasiyanın menecerləri istehsal və eyni zamanda sosial dəyərlərin inkişafı üçün məsuliyyət daşıyırlar. Menecerlər belə məsələlərə öəməkdaşlarının diqqətlərini özlərinə cəlb etməyə çalışırlar. Araşdırmalar göstərir ki, oxşar dəyərələr əsasən korporativ strukturlarında mövcud olur(86%-ə qədər). Belə dəyərlər bir qayda olaraq heyət və onun ətraf iqlimdə inkişaf etmiş, daha dəqiqləşdirilmiş və eləcə də məlumatlandırılmışdır. Bu qeyd edilənlər aşağıdakılardır:

* istehlakçıların maraqlarının təmin olunması (77%)
* hesabat (61%)
* ətrafdakılara hörmətlə yanaşma (59%)
* açıq şəkildə ünsiyyət (51%)
* mənfəət (49%)
* birgə iş (47%)
* novatorluq və dəyişikliklə.r (47%)
* daimi təlim (43%)
* fərqlilik (41%)
* ictimai iş (38%)
* güvən (37%)
* sosial məsuliyyət (33%)
* təhlükəsizlik və müdafiə (33%)
* səlahiyyətlərin getdikcə artırılması (32%)
* əməkdaşların öz işində razı qalmaqları (31%)
* maraqlı və şən atmosfer (24%)

Heyətin əməkdaşlarının bir qismi qeyd edirlər ki, onların təşkilatlarının (şir­kətlərinin) dəyəri, səmərəlilik prosedurlarının qiymət verilməsinə kompensa­siya ödəmələri ilə əlaqəlidir. Bu cür təşkilatlarda (şirkətlərdə) məhz dəyər, iş yerlərində işçilərin davranışı və eləcə də onların öz işlərini necə yerinə yetir­mə­ləri müəyyənləşdirilir.

Yeni şirkətlərdə maraqlı tərəflərin müəyyən siyahısı aşağıda göstərilən­lər­dir:

* mülkiyyətçilər;
* istehlakçılar;
* istehlakçıların hüquqlarının müdafiə edilməsi qrupları;
* rəqiblər;
* KİV-lər;
* işçilər:
* maraq kollektivləri;
* ətraf mühitin müdafiəçiləri;
* təminatçılar;
* hökümət firmaları;
* yerli icmaların firmaları.

Korproativ sosial məsuliyyət strateji yönümdən həm də təsir edici xarakterə də malikdir. Cəmiyyətin həyatında korporasiyaların iştirak olunması ilə iki istiqamət üzrə bölünən modeli M.Porter və eləcədə M.Kreymen formalaşdırıb. Əgər strateji istiqamət uzaqgörənlik, sosial investisiyalar, uzunmüddətli imkanlar, firmaların rəqabət mövqeyinin yaxşılaşdırılması məxsusdursa, onda təsiredici istiqamətə isə təcrübi, sosial xərcləri əhatə etməyə və eyni zamanda qısamüddətli omkanlarda firmaların nüfuzunu dəstkləməyə yönlənmişdir.

Praktikada firmanın korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının həyata ke­çi­ril­mə­si ilə əlaqədar sosial investisiyaların strukturu nöqteyi və nəzərindən onlar firmanınm həm daxilinə həm də xarici ola bilər.

Korporativ sosial məsuliyyət həmçinin onunla əlaqədar olan investisiyaların istiqamətinə uyğun olaraaq iki yerə ayrılır:

* daxili;
* xarici.

Investisiyaların vasitəsilə reallaşan, eyni zamanda firmanın xarici şəraitinə yö­nəl­miş korporativ sosial məsuliyyət də deyirlər. Investisiyaların vasitəsilə firmanın daxilinə yönələnən korporativ sosial məsuliyyət daxili sosial məsuliyyət adlan­dı­rlır.

Belə halda sosial investisiyalar kompaniyaların idarəedici, maddi, maliyyə, texnoloji və digər resursları kimi də baa düşülür və korportiv sosial problemlərin reallaşdırılmasına yönəldilmişdir. Strateji münasibətlərdə bunların həyata keçirilməsi kompaniyaya müəyyən bir iqtisadi səmərəni əldə etməyi təqdim edir.

Daxili korporativ sosial məsuliyyət mülkiyyət sahib ləri və rəhbərlərin firmanın işçiləri ilə münasibətdən yaranır. [7, səh. 98]. Bu zaman məsuliyyətin qanunla müəyyən edilmjiş yeganə vacib səviyyəsi deyil, eyni zamanda dəqiq desək onun işçilərində yaranan hüquqi məsuliyyət, yüksək dərəcədə firmanın sosial problem­lə­rinə könüllü çağırışı da nəzərdə tutulur.

Bu cür anlayışlara müvafiq olaraq biznesin daxili sosial məsuliyəti tədbirlərinə aşağıdakı istiqamətlərdə reallaşan firmanın fəai8liyyətini aid etmək olar:

- firmanın əməkdaşlarının sosial müdafiəsi tədbirləri;

- firtmanın insan kapitalının inkişafı;

- vacib idarəetmə qərarlarının qəbulunda firmanın işlərinin, mraqlarının aşkar olunması və eləcədə qeydiyyatı;

- sosial məsuliyyətli restrukturizasiyanın keçirilməsi.

Birinci istiqamət- firmanın əməkdaşlarının sosial müdafiəsi tədbirlərinə -onun aşağıda qeyd edilən konkret növlərini göstərmək olar:

* İşə götürmədə, karyeranın inkişafında, ödənişlərdə bütün ayrıseçkiliyin ləğv edilməsi;
* Işçilərin sağlamlığının və həyatının müdafiə olunmasının təmin edilməsi üzrə tədbirlər, eləcədə kritik zamanlarda işçilərə yardım edilməsi. Belə halda onuda qeyd etmək olar ki, korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının işlənib hazırlanması məsələsinə daha dar çərçivədə baxmaq olar. Söhbət yalnız əməyin təhlükəsizliyin-dən gedir. Indi bu məsələyə daha geniş mənada baxırlarvə işçilərin sağlamlığının və həyatının müdafiə olunmasının təmin edilməsi üzrə korporativ sosial məsuliyyət üçün vacib sayılır. Insan kapitalının korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının hesablanması sferasında son zamanlar əsas ənənələri tədqiq edəön alimlər növbəöti qanunauyğunluqları götərirlər;
* əməkdaşların motivasiya edilməösi üçün istifadə edilən firmanın perspektivləri, sağlamlığn pisləşməsinə gətirib çxaran mənəvi təsirləri aşağı salmağa imkan verir;
* layiqli əmək haqqının saxlanılmasının stabil və eyni zamanda sosail əhəmiyyətli.

Ikinci istiqamət – firmanın insann kapitalnın –təlim proqramları, ixtisasın hazır­lan­ması və elcədə artırılması proqramlarının köməyi ilə baş verir. Belə proqramlar işçilərin rəqabət qabiliyyətini yüksəldir, bir sahibkardan asılılığı və işçinin öz iş yerinin itirilməsi halında dövlət yükünü azaldır.

Insan kapiatlının inkişafı, qabiliyyətli əməkdaşların cəlb olunmas və saxlanması məqsədi ilə heytin inkişaf strategiyası çərçivəsində keçirilmiş təlim və eyni zamanda pelşəkar inkişafdan əlavə əməyin ödənilməsinin motivasiya olunmuş sxeminin tətbiqi, firmada daxili kommunikasiyaların dəstəklənməsi də aid edil bilər.

Üçüncü istiqamət- işçilərlə kompaniyanın əsas steykholderləri kimi qarşılıqlı fəaliyyət sistemi. Bu yola vacib idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı əməkdaşların maraqlarının aşkara çıpxardılması və qeydiyyata alınması daxildir. Belə yanaşma son dövrlərin əsas ənənələrindn birini əks etdirir- əməkdaşlara məsuliyyətli yanaşma və heyətin səmərəli idarəedilməsi, onların firmanın inkişaf prosesinə hərtərəfli cəlb ediolməsinin təmin olunur.

Dördüncü istiqamət - sosial məsuliyyətli restrukturizasiya- bun sosial məsuliyyət yolu ilə restrukturizasiyanın keçririlməsinin təmin edilmsinin nəzərdə tutan təşkilatın sosial proqramlarının istiqamətidir.

Təşkilatın növlərini, kimin real təcrübəsində sosial məsuliyyətin müxtəlif təzahürlərinin var olduğu kimi təsəvvür etmək olar. Bununla bağlı olaraq, H.Johnson tərəfindən təklif olunan model diqqətə layiqdir. Bu modeldə korporativ sosial məsuliyyətin 5 tam dəqiq müəyyən edilmiş səviyyələrə bölüb: (cədvəl 3.1.)

1) qanuna zidd / məsuliyyətsizlik;

2) qanuna tabe olan;

3) parçalanma;

4) strateji;

5) cəmiyytə tam dəstək.

Belə halda firmanın fəaliyyətinin səmərəliliyi inkişafın stabilliyi və fasiləsiz fəaliy­yət kimi keyfiyyətli göstəricilərlə ayırd etmək olar. Şirkət təkcə ardıcıl və sarsılmaz davamlı inkişaf vəziyyətində uğur qazana bilir. Beləliklə, davamlı inkişafın tam dəyərli strategiyası-sosial məsuliyyətli davranış əsasında rəqabət üstünlüyünün formalaşmasına imkan verən uzunmüddətli antiböhranlı bir strategiyadır.

Təcrübə korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının realolaşdırılması üçün fir­ma sosial proqramları həm daxili, həm də xarici istiqamət üzrə işləyib hazırlayaraq və hə­yata keçirərəksosial fəallıq nümayiş etdirir. Daxili istiqamətin sosial proqram­la­rı, he­yətin inkişafı üzrə təşkilatın könüllü reallaşdırdığı fəaliyyəti, əlverişli əmək mühi­ti­nin formalaşdırılmasını, eləcə də firmanın məqsədlərinə çatmasında mühüm qərar­la­rın qəbulunu, onların maraqlarının stimullaşdırılmasını təklif edir. Bu zaman vacib me­yar proqram missiyasına, məqsədlərinə və biznesin inkişaf strategiyasına uyğunluluqdur. Sosial məsuliyyətli təşkilatın missiyası, özünün nsosial siyasəti ilə əlaqədar təşkilatın rəsmi formalaşdırılan mövqeyidir.

**Cədvəl 3.1. Korporativ sosial məsuliyyət səviyyəsindən asılı olaraq böhranın yaranma risklərinin xüsusiyyətləri.** [7, səh.213]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **KSM səviyyəsi** | **Əhəmiyyətli xüsusiyyətlər** | **Tipik təcrübə nümunələri** | **Böhranın yaranması riskləri** |
| Qanuna zidd / məsuliyyətsizlik | Təşkilatlar, ümu­miy­yətlə cəmiy­yət tərəfindən dəstəklənən adi və hüquqi kon­ven­siyalara sadiq deyillər.  | Təhlükəsizlik norma­la­rı­nın, əməyin ödə­nil­məsinin, iş vaxtının və s. pozulması ilə qeyri-le­qal immiqrantlarıpn əmə­yindən istifadə. | Nə qədər ki, təşkilat üçün çox yüksək məsrəflər, o cümlədən məhkəmə xərcləri yaradır, mövcud səviyyəyə uyğunluq inkişaf olunmuş hüquqi sistemdə mümkün deyil.  |
| Qanuna tabe olan | Təşkilatlar “hərf­lər” qanununa on­la­rın yanaşması üçün minimum zə­ruri güclə riayət edirlər.  | Məhsulun təhlükəsizlik standartına uyğunluğu. Minimal əmək haqqından aşağı olmayaraq, əömək haqqının ödənilməsi. Istehsal tullantılarının utilizasiyası. | Mövcud səviyyəyə müvafiqliyi bəzi gəlirləri aşağı salmağa şərait yaradır, lakin təşkilata hər hansı bir rəqabət üstünlüyü vermir. Bu böhranın meydana gəlməsi ehtimalını aşağı salmağa heç bir şərait yaratmayan mövcudluğun zəruri şərtlərindən biridir.  |
| Parçalanma (hissələrə bölünmə) | Təşkilatlar KSM-in daha geniş şər­hi ilə əlaqədar məh­dud sayda fəaliy­yət növlə­rinə cəlb ediliblər. Belə fəaliyyətin mo­tivi isə qarışıq xa­rakterə malik­dir - şəxsi ambisi­ya­la­rının reallaş­dı­rıl­masına qədər  | Xeyriyyə proq­ramla­rın­da iştirak etmək. Spon­sor­luq etmək. Yerli icti­maiy­yətə dəstək etmək. Təşkilatın işçiləri üçün sa­hə obyektlərinin for­ma­laşdırılması və ya­xud­da dəstəklənməsi, key­fiyyətin yüksəl­dil­mə­si İSO 9000 stan­dar­tına sertifikatlaşdırma  | Sosial məsuliyyətə hissələrlə ayrılma ilə yanaşma təşkilatın fəaliyyətinin son nəticələrinin xeyli dərəcədə yaxşılaşdıra bilməz. Münaqişələrin və uy­ğun olaraq böhranın yaran­ma­sına şərait yaradacaq digər maraqlı tərəflərin gözlən­tilə­ri­n­in ziddiyyətə girməz. |
| Starteji | Təşkliatlar maliyyə nəticələrini artırılmasına öz töhfəsini verdiyi kimi, fəaliyyətin müxtəlif aspektlərinə sistematik məqsədli yanaşma etiqad edirlər. Fəaliyyətin motivləri strateji xarakter daşıyır.  | Səriştəli heyətin seçilməsinə, qorunmasına və inkişafına istiqamətlənmiş insan resurslarının idarə edilməsi. Istehlakçılara xidmti nəzərdə tutan onların tələbatlarının müəyyən edilməsi və əks əlaqənin təmin olunması. Ümumi keyfiyyət menecmentinin inkişafı, İSO 9000, İSO 14000 standartlarına sertifikat  | Amerikan müəlliflərinin araş­dırması işçilərə və istehlak­çı­lara yönəldilmiş KSM ilə ma­liy­yə nəticələri arasında da­vam­lı əlaqələri nümayiş et­di­rir. Belə ki, təşkilatın idarə­et­mə strategiysı kimi baxılan maraqlı tərəflərin menecmen­ti biznesin davamlı inkişafını təmin olunmasına şərait ya­ra­dır təşkilatın motivi əsasən stra­tejidir, ancaq qərarlar xərc­lər və gəlirlərin təhlili əsa­sında qəbul olunur.  |
| Cəmiyyətə tam dəstək | Təşkilatlar öz in­ki­şaflarının strate­gi­yalarını o ina­mın üzsərində qu­rurlar ki, biznes müm­kün maliyyə nə­ticəsindən pozi­tiv və neqativ asılı ol­mayaraq gərək “yaxşı” olsun  | Araşdırmanın əvvəlki sə­viyyəsinə aid olan. Əlil­lərin və azlıqların nü­mayəndələrinin muzd­la tutulması. Tə­bii, ekoloji təmiz ma­te­rial­lardan istifadə edil­məsi. Nüvə sınaqlarının qa­dağan olunmasına, me­şələrin qorunmasına fəal dəstək.  | Təşkilatın motivi normativ olduğu qədər instrumental deyil. Təşkilat mənfəətə məqsəd kimi yox, özünün mövcudluğunun şərti kimi baxır. Bildirmək lazımdır ki, maraqlı tərəflərin sistemi ilə münasibətləri qurarkən mahiyyət etibari ilə istənilən təşkilat strateji idarəetmə məsələlərini həll edir.  |

**Mənbə: R.H.Quliyev “Korporativ sosial məsuliyyət”. Bakı-2017.**

Sosial proqramların fərqləndirici xüsusiyyətləri, onların keçirilməsinin könüllülüyü, sistemli xarakteri və kompaniyanın missiyası və inkişaf strategiyası ilə bağlılığdır.

Təşkilatın xarici korporativ sosial məsuliyyəti aşağıdakıları özündə cəmləşdirir.

- Fəal sponsorluq, eləcə də korporotiv xeyriyyəçiliyin həyata keçirilməsi;

- Yerli hakimiyyət orqanları və cəmiyyət ilə qarşılıqlı fəaliyyət;

- Müxtəlif böhranlı vəziyyətlərdə fəal iştiraka;

- Ətraf mühitin mühafizəsinə kömək;

- İstehsal olunmuş əmtəə və ya xidmətlərəgörə istehlakçılar qarşısında (keyfiyyətli məhsul buraxılışı) məsuliyətin təmin edilməsi.

Bu istiqamətləri şirkət rəhbərini uşaqlar və gənclər, (istedada eləcə də köməyə ehtiyacı olanlar) təqaüdçülər, eləcədə müharibə vetiranları, əlillər üçün xeyriyyəçilik layhihələri keçirməyə istiqamətləndirir. Xeyriyyəçilik dəstəyinin əsas hissəsi sosial cəhətdən müdafiəsiz əhali qruplarında həyata keçirilir, bununla da şirkət özünün mövcud olduğu regionlarda yoxsulluq və sosial gərginlik riskini azaldır. Yardım həm uzun müddətli həm də birdəfəlik xarakter daşıya bilər. Şirkətlərdə idarəetməyə olan yanaşmaların dəyişməsi ona gətirib çıxarır ki, xeyriyyəçilik fəaliyyəti daha rəngarəng olur, müasir yanaşmalar adlanan yeni sosial texnologiyalar yaranır.

 **NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR**

Hazırda milli sahibkarlarımız və xarici ölkələrdən olan iş adamları ilə hər hansı bir sıx işgüzar münasibətlər qurarkən, bəzən qərbin idarətmə sisteminin prinsiplərini dəqiq bilmədiklərindən, qərarları qəbul edilməsi və verilməsi prossesində bir çox çətin və bir o qədərdə mürəkkəb məqamlarla rastlaşırlar. Ona görə ki, xarici investorlar yerli şirkət və təşkilatlarla münasibət qurarkən ilk öncə firmaya inam, onun beynəlxalq standartlara və eləcədə yerli qaydalara və həmçinin qanunlara riayət olunması əhali arasında nüfuz qazanmaq kimi amillərdə diqqətə alırlar. Bu baxımdan işgüzar etika anlayışıdaha çox aktual xarakterı malikdir. Dünyanın bir çox inkişaf etmiş ölkələrində bu məsələyə daha diqqətli və daha məsuliyyətli yanaşırlar. Ona görə ki, şirkətin işgüzar etika sahəsində səriştəsini nəzərə almadan, dövlətlər arasında normal formada ticari və eləcə də iqtisadi əlaqələrin yaradılması qeyri-mümkündür.

İşgüzar idarəetmədə “İşgüzar Etika” anlayışı işçilərin istər bir-biriləri iləistərsədə rəhbərlərlə arasındakı olan münasibətinlərinə nizamlılıq gətirir, məhsuldarlığın yüksəldilməsinə, görülən işin keyfiyyətinin artırılmasına bilavasitə köməklik edir. İşgüzar etika deyəndə hansısa bir şirkətin fəaliyyəti üçün nəzərdə tutulmuş və hazırlanmış etik norma və davranış qaydaları başa düşülür. Halbuki, bu məsələnin digər bir mühim tərəfləridə var. Bu isə “İşgüzar Etika” bu təşkilatın böyük bir ailə olduğunu və müəssisə daxilində çalışan hər bir işçinin bu təşkilatın (ailənin) bir parçası olduğunu göstərən qanunlardan, göstəricilərdən ibarətdir.

Buna görədə işgüzar etikanın tək bu qayda və qanunlarından istifadə olunmaqla şirkətin rəqabət qabiliyyətliyinin və əmək məhsuldarlığının maksimum dərəcədə yüksəldilməsinə, əməkdaşların gördükləri işlərin keyfiyyətinin artırılmasına və yaxşılaşdırılmasına nail olmaq olar. Hər hansı bir təşkilatda idarəetməni İşgüzar etika olmadan təsəvvür etmək belə mümkün deyildir. Əks təqdirdə işçilərin öz iş yerinə caq ki müəyyən qaydada asılılığın azalmasına səbəb olacaq ki, bu da həm əməkdaşların işində həm də ümumilikdəfirmanın gəlirində və eləcədə fəaliyyətində də öz mənfi təsirlərini göstərəcək. Bu halda bir çox problemlər yarana bilər. Məsələn, şirkətin kommersiya sirlərinin yayılması. Etika olmayan bir idarəetmə özünü firmanın əsas bir üzvü kimi hesab etməyən bir əməkdaşı bu tip məsələlər o qədər də maraqlandırmadığı üçün belə məlumatların şirkət xaricinə çıxmasıda gözlənilən bir haldır.

Şirkətin ümumi və eləcədə hər bir əməkdaşın fərdi qaydada maraqlarını fikirləşmək, şirkətin dəyərinin artırılmasını tımin etmək, işgüzar ünsiyyət qaydalarına riayət etmək, şirkətin imicinin və həmçinin sağlam etibarının qoruyub saxlanması, şirkətin ümumi prioritet və strategiyalarının dəstək verilməsi, şirkətin görünüşündən şəxsi məqsədlər üçün istifadə olunmaması, əldə edilmiş məlumatların məxfiliyinin qoruyub saxlanması və s. Korporativ etika eyni zamanda xidməti münasibətlərinin etik qaydalarını da müəyyənləşdirir. Misal üçün, şirkətin əməkdaşları hər bir kəsə qarşı hörmətlə göstərməli, digərlərin özəl həyatlarına onların icazəsi olmadan qarışmamalı, başqalarının düşüncələrinə hörmətlə yanaşmalı, nəzakət və eləcədə doğruluğa riayət etməlidir və s. Bundan başqa, bu cür qaydalar arasında müəssisınin özü üçün də müəyyən maddələr tərtib olunur. Misal üçün: müştəri və partnyorlarla təkcə hüquqi şəkildə (yəni ki, qanunverici qaydaları pozmamaq, kiməsə şəxsi münasibətlərə əsasən üstünlük verilməməsi və s.) münasibət yaradılması, öz məhsulunun keyfiyyətinə və hətta müqavilədə nəzərə alınmış öhdəçiliklərin reallaşdırılmasına zəmanət verilməsi, təchizatçı və alıcılarla qarşılıqlı şəkildə fayda gətirən münasibətlərin yaradılması və həmçinin davam etdirilməsi, əməkdaşların ədalətli prinsiplərə mükafat verilməsi və eyni zamanda onların sosial zəmanətlərinin təmin edilməsi və s. Göründüyü kimi, qeyd edilən prinsiplər çox asan və hətta anlaşıqlıdır. Təkcə bu qayda və prinsiplərin düzgün formada ifadə olunması, hər bir əməkdaşın nəzərinə çatdırılması, eləcədə bunlara qeyd – şərtsiz riayət olunması formasında yüksək nəticələr qazanmaq mümkündür. Bu yüksək nəticələr yalnız işgüzar və eləcədə mədəni əməkdaşların formalaşması ilə də məhdudlaşmır, eyni zamanda şirkətin mənfəətinə də nəzərəçarpacaq dərəcədə müşahidə olunur.

İşgüzar etikada iqtisadiyyatın əxlaqi problemlərinə istiqamətlənən əsaslanan dörd vacib etik yanaşma vardır. Onlardan biri dini etikaya əsaslanan yanaşmadır.

İşgüzar etikadakı başqa üç yanaşma və üç ayrı etik ənənəyə-utilitarizmə, deon­tik etikaya və eyni zamanda ədalət etikasına da əsaslanır. Təbiidir ki, dini fikirlərin iq­­tisadi davranışa təsirini inkar olunmamalıdır. Ona görə ki, insan davranışının,eyni za­manda biznesdə davranışın dini əsaslarını mədəni ənənəyə çevirərək, özünü həm­çi­nin insan öz yüksək saydıqları və eləcədə meyllərinin kökləri barədə fikirləşmədiyi vaxt da biruzə verir. Buna görədə təsadüfi deyil ki, hal-hazırda bir çox ölkələrdə menecmentin mədəni xüsusiyyətlərini öyrənən qolu sürətlə inkişaf etməkdədir.

Etik məsələlər ilə məşğul olan şəxslərin tutduğu mövqelərin bizim əxlaqi qayda və qanunların pozulmasına verilən situasiya və yaxud da əks təsiri ilə izah olunur. İşgüzar firmaların mənfəətpərəst maraqlarını güdən şəxslər belə fikirləşirlər ki, əgər bu problemdisə o, məsuliyyəti özünə nəzarət yolu ilə ən yaxşı formada həlli mümkündür. Belə bir mövqenin tənqidçilərinə görə insanların davranışlarını kənardan tənzimləməsi vacibdir. Təəssüf olsun ki, birbaşa fərdin davranışının tənzim edilməsi qaydasına keçməyə tələsməklə, həmçinin onun davranışının ən ciddi özünənəzarətin tərəfdarları və tənqidçiləri əsasən iş yerində ən doğru davranışın nece olduğu haqqında olduqca müəyyən məsələni nəzərdən yayınırlar. Bunun yekununda işgüzar etika üzrə məhşur olan ədəbiyyatın əksəriyyəti xidmət vəzifələrin həyata keçirilməsi dövrü meydana gələn birmənalı olmayan vəziyyətlərdə necə davranmağı məsuliyyətli şəkildə tədqiq etmək qərarına gələn insanlar üçün heç bir rola malik deyil.

**İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT**

**Azərbaycan dilində**

1. Azərbaycan Respublikasının “Davranış Məcəlləsi”
2. Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2009, «Səda» nəşriyyatı, 2009.
3. A.B.Abbasov “Biznesin təşkili və idarə edilməsi” Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti. Bakı-2011.
4. A.B.Abbasov “Biznesin əsasları”. Bakı-2005.
5. K.M.Piroqov, N.K. Temnova, İ.V.Quskova “Biz­ne­sin təşkilinin əsasları”. Bakı – 2012.
6. B.Ə.Orucaliyeva, İ.B. Əmirov “Korporativ idarə­etmə”. Bakı – 2013.
7. T.Ə.Hüseynov “Firmanın iqtisadiyyatı”. Bakı – 2009.
8. R.H.Quliyev “Korporativ sosial məsuliyyət”. Bakı-2017.
9. Səfərəliyeva R. –İşgüzar etika. Bakı, 2006
10. Şahbazov K.A. və b. Menecment. Dərslik. Bakı-2007.
11. V.Niftullayev “Sahibkarlığın əsasları”.Bakı- 2002.
12. N.F.Axundova “Təşkilati davranış”. Bakı-2014.
13. K.M.Piroqov, N.K. Temnova, İ.V.Quskova “Biz­ne­sin təşkilinin əsasları”. Bakı – 2012.

**Rus dilində**

1. Антонова В.Г.«Корпора­тив­ный менедж­мент». Москва – 2010.
2. Бочарова И.Ю.«Корпора­тив­ный управление». Москва – 2014.
3. Б.Карлоф «Деловая страрегия». Москва – 1991.
4. Венсин В.Р. «Управление персоналом». Москва – 2007.
5. Г.Таранов «Этика делового общение». Москва – 2002.
6. Грибов Б.Д. «Основы бизнеса». Москва – 2001.
7. Дементьев В.Е., Львов Д.С. Финансово-промышленные группы в россий­ской экономике. М. , 1994. 120с.
8. Дементьев В., Авдатьева С. Тенденции эвалюции официальных фи­нан­сово-промышленных груп в 2000-2001 годах \\ РЭЖ, 2002 № 3. c.23-39.
9. Кoрпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2000. 214с.
10. Колодко Г. Глобализация и сближения уровней экономического развития. // Вопросы экономики №10, 2000, с.39 -50.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. «Корпора­тив­ный менеджмент». Москва – 2010.
12. Пиз. А., Гарнер А. «Язык разговора». Москва – 2000.
13. Соколов М.И., Деметьева А.Г. «Управление человеческими ресур­сами». Москва – 2006.
14. Соломанидина Т.О. «Организационная куль­ту­ра компание».Мос­­ква – 2003.
15. Спивак В.А. «Корпоративная культура».Мос­­ква – 2001.
16. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом».Мос­­ква – 2000.
17. Уткин Э.А. «Этика бизнеса». Москва – 2000.
18. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социаль­ного развития корпораций. М.:Дашков и К\*, 2004.246с.
19. Частер «Деловой этикет». Москва – 2003.

**İnternet resusları**

1. //http://www. kayzen.az /işgüzar etika/
2. //http://www.bp.com
3. //http://www. ataholding.az

**Резюме**

В современной жизни использование системы управления бизнес-этики является важным вопросом. В связи с этим, используя новые методы исследований в этой области, тезис о психологическом состоянии формирования команды деловой этики, деловых отношений и важность диалога, и характер их управлений теоретически исследованы.

В первой главе диссертации главное внимание уделяется особенностям деловой этики ,отражены основные ее цели и направления . Рассматривается формирование и развитие деловой этики в условиях рыночной экономики, также рассказывается об особенностях психологических объектов  в рыночных отношениях.

Во второй главе диссертации рассматривается как выполняется оценка деловой репутации и особенности деловой этики в компаниях страны в структурах управления.

В третьей главе диссертации основное внимание уделяется корпоративной социальной ответственности, тенденциям в области практики и экспертным знаниям в частном секторе. Здесь, в основном, деловая этика является важным фактором, характеризующим уровень культуры управления каждой организации хозяйствующего субъекта. Кодекс деловой этики разрабатывается индивидуально для каждого субъекта предпринимательской деятельности.

**Summary**

 It's necessary to use business ethics in system administration in modern period. Regarding this in dissertation work, formation of new psychological conditions in business ethics using new research methods, necessity of business dialogs and relations and essence of all of this in administration, explored theoretically. In second chapter of dissertation, evaluation of business reputation, formation specifications of business ethics and how it was performed in companies of our country, were studied. In third chapter of dissertation, while researching in private sectors was given wide place to corporative social responsibility of situation, application directions and practical analysis issues. Here mainly business ethics is an important factor which characterizes level of management of subject shouting. The business ethics codex were prepared individual for each shouting subject.