

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL 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 DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı - 060405 İqtisadiyyat
İxtisaslaşma - Menecment

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d., Vəliyev.A.C

Magistr proqramının rəhbəri:

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
PEZİOME.....	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 eləcə də 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 eləcə də siyasi xadimlərin nüfuzdan enməsinə 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 eləcə də 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 eləcə də 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 etika məsələlərinin 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;
- Biznesmenlərin 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 eləcə də bu prosesin alətləri, mexanizmləri və hətta üsulları da təşkil edir.

Tədqiqat işinin nəzəri-metodoloji əsasını Azərbaycanda və eləcə də digər dövlətlərdə işgüzar etika ilə bağlı yeni idarəetmə nəzəriyyələri və həmçinin təcrübəsinin fundamental müddəaları, sosial və institusionalizm 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 araşdırılmışdır;
- işgüzar etikanın korporativ mədəniyyətlə funksional bağlılığı işıqlandırılmışdır.

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

Tədqiqat işinin strukturu. Dissertasiya işi əsasən həcmi 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 etikasını 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, mənəviyyət 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 təşkilatı, 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 Qərbi ölkələrində işgüzar sektorlarının, ayrı-

ayrı təşkilatların fəaliyyət sferasında sosial məsuliyyətin yüksəldilməsi təmayülü güclənməyə təkan verilir, bununla yanaşı, həm də işçilər arasında etik dəyərlərə də münasibət getdikcə zəifləyir. Buna görə də bu problemlə məsələni aradan götürülməsi zərurəti yaranır, «işgüzar etika» və yaxudda «biznes etikasını» 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 etikasını anlayışı arasında ümumi xüsusiyyətlər olsa da, onlar bir-birilərindən xeyli fərqlənir.

İşgüzarlıq etikasının xüsusiyyətləri: 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 artırılması 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 sui-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 eləcə də digər maraqlı tərəflər aid edilir. 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 ixtisas artırma 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 eləcə də etik davranış səviyyəsini müəyyən edir. Yüksək etik davranış nümayiş etdirən şirkət rəhbərinin şəxsi nümunəsi hər bir işçidə hər zaman yeni etik qaydalara əməl olunmasına stimül 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 yalnız 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 eləcə də 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 yetərinə 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*

- *safliq* (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 uduqlarından 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 bununla sonunda formalaşan münasibətlərsiz 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 eləcə də menecer yalnız öz maliyyə fəaliyyətlərinin yox, eləcə də öz rəqibinin də fəaliyyətlərinin azadlığını qiymət verməlidir və bununla da onun işinə müdaxilə olunmamasında, onun eyni zamanda ən xırda maraqlarında müqavimət göstərməsində ifadə edilir.

İşgüzar qarşılıqlı əlaqələrin digər əsas prinsiplərindən biri *səbirlilikdir*. 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 tək cə davranış və məqsədlər qaydalarının uyğunluğunu qavramağı yox, eləcə də 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 mənlisini hifz etmək bacarığı formasında başa düşülür. Nəzakət xüsusilə, ünsiyyət vaxtı səmimilik və səhihliyin tək cə 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 aktualıq 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 effektivə 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, o doğru hərəkətdədir və sosial baxımdan da məsuliyyətlidir.

Biznes etikasını 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. Məsələn üçün, belə ki, bütün işgüzar adamlar müqavilə bağlanması 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 yeni rüblük hesabatlarda gəlir səviyyəsini göstərməyə cəhd edilməsini;
- etik mülahizələri xaric edən rəqabət mübarizəsini;
- Azərbaycan cəmiyyətində etik qaydaların əhəmiyyətinin ümumiyyətlə aşağı enməsinə. Bunun son nəticəsidir ki, iş yerlərindəki etik olmayan davranışları adətən bağışlayırlar;
- İşçilərin hər biri özlərinin şəxsi mənafeləri ilə menecerin mənafeləri arasında kompromisə müvəffəq olmaq məqsədi ilə şirkətin xeyrinə adi işçilərə təzyiqlər 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 tövsiyələri 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 muzzla 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 eləcə də 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 nə də ki, cəzadan qaçmaq mümkündür. Cəza mütləq şəkildə təbiidir. Ancaq digərlərinin itkilərinin səbəbi kimi hadisənin baş tutmaması daha da yaxşı olardı. Buna əsasən qabaqlayıcı tədbirlərin köməyi ilə 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. İşgüzar etika kodeksi eyni zamanda inkişaf etmiş azad dövlətlərdə hökumət və həmçinin qeyri-hökumət 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 hökumət 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 psixologiyası – idarəetmənin spesifik xüsusiyyətlərini və psixoloji problemlərini tədqiq edən elm sahəsidir. Tədqiqat obyektı – insanların öz aralarında, kollektivdə qarşılıqlı münasibətləridir. Əsas psixoloji problemlər: dərkətmə 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 faktorlarının 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 etikasını insanların xasiyyətlərini, psixoloji temperamentlərini nəzərə almalıdır [17, səh. 34]. Temperamentin 4 növünü fərqləndirirlər:

1. xaleriklər,
2. melankoliklər,
3. slegmatiklər,
4. sanqviniklər.

Xaleriklər tez özlərindən çıxırlar, onlar sürətlə danışırlar, hərəkət edirlər, cəld fikirləşirlər, hisslərini tez dəyişdirirlər, işgüzarlıqlar, təşəbbüskardlıqlar, çətinliklərdən qorxmurlar və onları asanlıqla dəf edirlər. Belə işçilər qarşılarına dəqiq məqsədlər qo-

yurlar, öz işlərini sevirlər, özlərinin haqlı olduqlarına əmin olduqda tərəddüdsüz ən riskli qərar qəbul edə bilirlər. Öz planlarını həyata keçirirlər, işləri sona qədər yerinə yetirirlər, işə baxışları qarışıqları hallarda real situasiyaya adekvat reaksiya vermək bacarığını itirirlər, yaradıcılığı sevirlər, bu

səbəbdən yeni iş başlayanda onlar əvəzsiz işçilərdilər. Müstəqil işə can atırlar. Təbə 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 düşümlər. 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. Kollektivdə 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. Kollektivın diferensiasiya mərhələsi, kollektivın hər bir üzvünün sosial mövqelərinin onun emosional və intellektual 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 mikroiqtsadi qruplar sisteminə daxil edirlər. Mikroiqtsadi 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 təsirin 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 birləşmənin təmini üçün əsas şərtədir. Qarşılıqlı şəkildə bir-birlərini anlaması isə məqsəd eyniliyinin başa düşməyi, onların həyata keçirilməsinə birgə səy göstərməyi tələb edir. Bazar münasibətlərinin bugünkü 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 eləcə də qiymətləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, bu cür əmək qruplarının davranışına və sosial situasiya və əməyin nəticələrinə xeyli dərəcədə təsir göstərir. Çünki, kadrların seçilməsi birinci növbədə insan amili ilə bağlıdır və insanlar tərəfindən həyata keçirilir. Kadrların seçilməsində eyni zamanda sosial-psixoloji tələblərin xeyli dərəcədə əhəmiyyəti vardır. Buna görə də 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, eləcə də 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 hərəndə 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 eləcə də məhsulun bütün hissələrini də hazırlayırlar.

Çoxşaxəli strukturun 3 vacib forması vardır ki, onlarda aşağıdakılardır:

- konqlomerat,
- integrasiya 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 strukturudur. Ana şirkət baş idarəsi-

nin köməyi ilə öz filiallarına 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 vacibliyini 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 məhsuldarlıq	Qərar qəbulətmə
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 qaçırlar, onlar öz üzərlərində işləmək istəməzlər, məsuliyyətdən qaçırırlar 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 təbəçiliyində 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, şərafinə 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 həvəsiz 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 nəti-

cəyə 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 gəlməlidir. 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 eləcə də 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 cəlbədiciliyindən asılıdır. İşgüzar münasibətlərin ikinci vacib komponenti – əməkdaşlar, kreditorlar, birja və həmçinin fond bazarı mütəxəsisləri və eyni zamanda korporasiyanın fəaliyyətini tənzim edən dövlət orqanları arasında xarici münasibətdir.

Müasir dövrdə işgüzar münasibətlər haqqında dəqiq fikir yoxdur. Bu barədə bir çox fikirlər mövcuddur. Bəziləri belə hesab edirlər ki, işgüzar münasibətlər – təşkilati münasibətlərdəndir. 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 eləcə də 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 eləcə də 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, müəssisə və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının əməkdaşlarından ibarət bir sıra işçi qrupları yaradılmışdır. Korporativ idarəetmədə məcəllənin $\frac{3}{4}$ -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 istehlakçıların 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 daşdığı 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 yanaşırlar.

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 işçilərin qarşılıqlı şəkildə ünsiyyəti;
- ideya və həmçinin fikirlərin bir yerdə axtarışı, irəli sürülməsi və eyni zamanda operativ işlənilib hazırlanması;

- artıq başlanmış olan tədbirlərə nəzarət və eləcə də 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 iştirakçılarının 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 eləcə də 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;
- işçi sferasının yaradılması;
- aparılacaq olan işgüzar danışığa diqqətin daha çox cəlb edilməsi.

Dialoqun başlanğıc mərhələsinin əsasən psixoloji əhəmiyyəti var [3, səh.62]. Həmsöhbətlər adətən danışıqın başlanğıc mərhələsində daha da diqqətli olurlar. Ona görə ki, onların sizə və eləcə də söhbətə qarşı göstərdikləri münasibətləri tək ilk kəlmələr-

dən asılıdır. İlk kəlmələri ifadə edərkən gülümsəmənin yaxşı olardı. Gülümsəmə adətən işgüzar münasibətlərdə xeyirxahlıq sferasını formalaşdırır və eləcə də 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 əsas 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, səliqəli, peşəkar cəhətdən doğru və imkan dərəcədə əyani olmalıdır. Eyni zamanda iştirak edənlərin məlumatın mənbəyi və eləcə də etibarlılığı göstərilir.

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

Bazar iqtisadiyyatı dövründə danışıqlarsız mümkün deyildir. Bazar iqtisadiyyatı dövründə şirkətlər malgöndərənləri əsasən özləri tapır və eyni zamanda məhsulun sa-

tışı 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 təkmilləşdirilməsi 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 ardıcılıqlarla 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 danışıqlar* 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 əsaslanın.

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 oynayırılsa, prinsipial olaraq danışıqlarda bunların kartları açıqdır.

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

Birinci şərt əsasən danışıq iştirakçıları və eləcə də danışıq predmeti arasında limit qoyulmalı, yəni, 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 eləcə də 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 artırmağa 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 fəaliyyət zamanı işçinin özünü necə aparmasını təsvir edir;

- davranışlar – iş prosesində insanların hər gün etdikləri hərəkətlərdir.

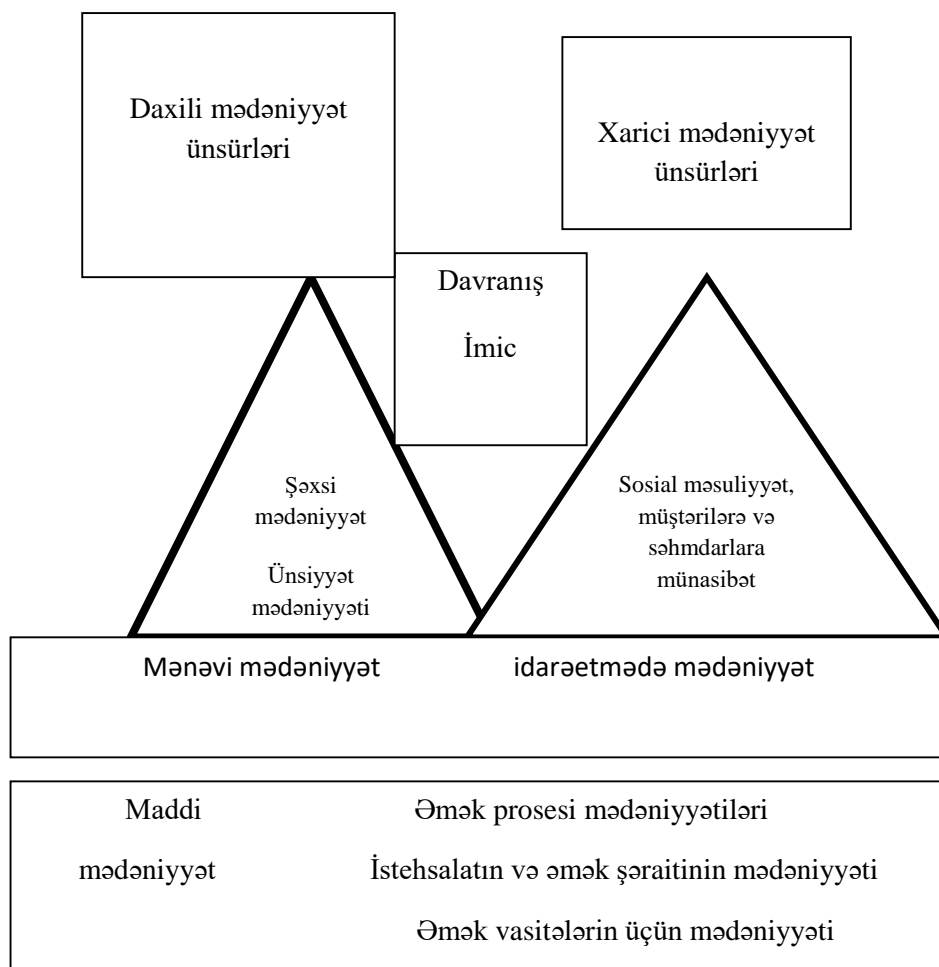
Fikrimizcə, korporativ mədəniyyət bir neçə prinsiplərlə formalaşır ki, bunlarda aşağıdakılardır:

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 prinsipləri 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 hərtərəfli inkişafına 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



Mənbə: Корпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2000. 214с. С.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 eləcə də 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.

Aydın ki, bu tələbatların yerinə yetirilməsinin komplekslik dərəcəsi və hələnin təcrübədə ayrı-ayrılıqda yerinə yetirilməsi korporativ mədəniyyətin gücünü xarakterizə edir. Korporativ mədəniyyətin gücü – başqa tendensiyalarla qarşı-qarşıya duraraq mədəniyyətin dayanıqlılığını və səmərəliliyini 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.

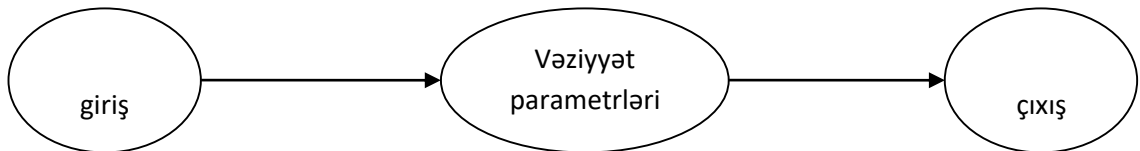
Bu göstəriciləri minimal olan korporasiyaların mədəniyyəti zəifdir.

Korporasiyanın mədəniyyətinin səmərəliliyinin 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 obyektivi və subyektivi 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 effektiv 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.с-34

Korporasiyanın mədəniyyətinin sisteminə giriş (I) 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:

$$R = f(X; I)$$

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

$$S = R = f(X; I) \rightarrow \max$$

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 effektivlik 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 yarım sistem 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 məqsədə-uyğundur?

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 ağayana 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. с-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 segmentində 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 standartların 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-əsrə 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 rəşional 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, Tailanda 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 müəyyənəşdirilmişdir. 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, dividend 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 aktların vasitəsilə səhmdar cəmiyyətini müxtəlif maraqlı tərəflərə lazımı 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, eləcə də 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 de-

mək olar ki, bütün maraqlı tərəflər: idarə heyəti, menecment, səhmdarlar, kreditorlar, alıcılar, tədarükçülər, dövlət və yerliözüidarə 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 eləcə də 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 eləcə də birbaşa öhdəliklər üzrə ödənişlər aparılır.

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 düşür. 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 olurlar.

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, dividendlərin ödənilməməsi, minaritar səhmdarlara aid payların azaldılması ilə əlavə səhm emissiyası və s.

Korporativ münaqişələrin silsilə xarakter daşması 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 obyektinə kimi, subyektləri rolunda korporativ münasibətlərin iştirakçıları çıxış edir.

“Baş vermiş korporativ münaqişələrin tənzim olunmasında 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:

– məcbureddici təsir norması – hüquqi tələbləri saymayan şəxslərə vəd etmə gücünə malikdir;

– cəmiyyət və ayrı-ayrı vətəndaşlar tərəfindən bəyənildən 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 eləcə də 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 idarəetmə sahəsində qanunverici aktların riayət edilməsinə görə hüquqi məsuliyyətin daha da sərtləşdirilməsi;

– korporativ idarəetmə sahəsində dövlətin nizamlaşdırma 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 kor-

porativ 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, emosional və şəxsi olur;
- təsir istiqamətinə görə isə yaranmış münaqişələri üfüqi və şaquli növlərə ayırmaq olar;
- aşkarlıq səviyyəsinə görə aşkar və məxfi münaqişələr olur;
- iştirakçılar 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 yüksəltməsinə - 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 alınır 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 mənfə olarsa, onda bu cavabı müəyyən əsaslandırılmalar 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 səhmdarın, həm də korporasiyanın maraqlarını uzlaşdırma 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 bağlanması 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 tənzimlənsin. 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 münaqişələrin 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 göstərir. Elə buna görə də 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 məşhur 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. İşgüzar etika eyni zamanda biznes fəaliyyətində, eləcədə biznes qərarlarında digərlərinin (səhmdarların, investorların, hökumətin, cəmiyyət işçilərin, müştərilərin və s.) nəzərdə tutulmasıdır.

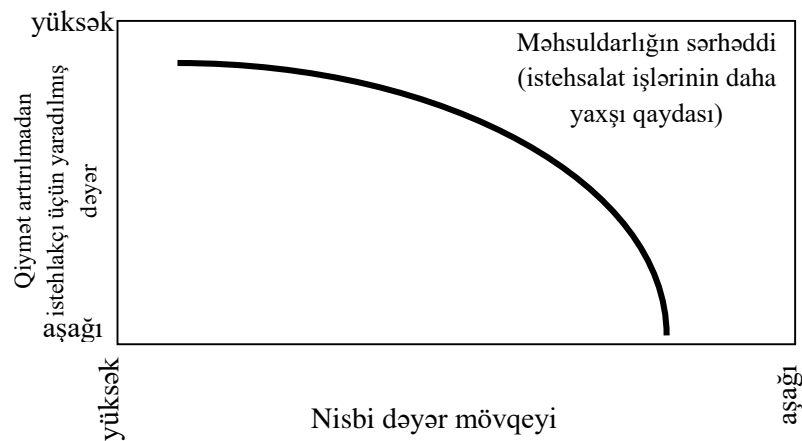
Bazarda uzunmüddətli bir zamanda uğurlu nailiyyətlərin təmini üçün ədalətliyin gözlənilməsi, rəqiblərə hörmət, dürüstlüyün, yüksək etik standartların gözlənilməsi əsas şərtlərdən biridir. İşgüzar etikanın vacib tərkib hissələrindən biri ayrı-ayrı firmaların müntəzəm qaydada cəmiyyətə hesabat verməsidir. 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 eləcə də 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” şirkətində 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 yaradıcılığı 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



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

Inkişaf strategiyanın seçilməsində korporativ strategiya və ümumi hərəkət 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 strategiyasının ən əsas tərkib hissəsidir. Bəzən həddən artıq mstatik yəni ətalətli element kimi bazarın müasir dinamikası və texnoloji dəyişiklikləri ilə uzlaşmaması qeyd edilir. Müasir nəzəriyyə 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 bazarların tənzim edilməsinə və eləcə də qloballaşmanın genişlənməsi nəticəsində get-gedə zəifləməyə başlamışlar və müəssisələr daha çevik və mütəhərək 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 paradigmasının qaçılmaz yekunu deyildir. Belə halda problemin kökündə duran əməliyyat effektivliyi ilə strategiya anlayışlarının fərqləndirilməməsidir. Daha yüksək məhsuldarlığa, keyfiyyətə və eləcə də sürətə tələbat çoxlu sayda idarəetmə metodlarını, məhsuldarlığın müqayisəli sistemlərinin səmərəliliyini yüksəldən vasitələri, konkret zaman kəsiyi daxilində rəqabətin daha da genişləndirilməsi, müəssisələrlə submüqavilələr bağlamaq istiqamətlərini, reinjirininq işləmələrini meydana çıxarmışlar. Baxmayaraq ki, əməliyyatçılıq fəaliyyətinin müqabilində, firma çox hallarda heyvətləndirici dərəcədə yüksək nəticələr qazanırdılar, onda əldə olunmuş nailiyyətləri dayanıqlı və həmçinin mənfəətə çevirə bilməyən çox sayda müəssisələr uğursuzluğa məruz qalırlar.

Uğurla reallaşması üçün həər bir strateji seçim bu testi üçün də keçməlidir. Əgər bu testi bir sıra seçim keçərsə, onda bu seçimlərin ən effektivlisini seçmək üçün onları bir-biri ilə müqayisə etməyə lazım gəlir. Seçim zamanı risk, əldə olunacaq gəlir kimi məsələlərlə yanaşı seçiminin təşkilati dəyərlərə və eləcə də mədəniyyətə uyğunluğu kimi məsələlər də nəzərə alınmalıdır.

Strateji seçim məntiqli olduğu kimi eyni 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 nöqtəyi-nəzər

mövcuddür. İlk nöqtəyi-nəzər əsasən (I qrup menecerlərə görə) şirkət mənfəəti maksimuma yüksəltdiyi 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 nöqtəyi-nəzərə (II qrup menecerlərə) görə isə şirkət təkcə iqtisadi məqsədləri 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 yüksəldilməsinə 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 nöqtəyi 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 gətirib çıxartdığı üçün bir çox şirkətlər bu vəziyyəti yenidən bərpa etmək üçün məhsulun qiymətini yüksəltməyə cəhd edirlər və istehlakçılara zərbə vururlar;

2) Nə qədər ki, cəmiyyət “pis ilə yaxşı arasında fərq qoymur” mən də sosial baxımdan bir o qədər 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 mənimsəmişlər. Ona görə də onlar iqtisadi riskə getmək istəmirlər.

Biznes etikası eyni zamanda sosial baxımdanda məsuliyyətli davranış problemini özündə əks etdirmir. Həmçinin o, idarəedici və hətta mənərlərin davranışlarının daha geniş formada variantlarını əks etdirir. Korporativ Sosial Məsuliyyət cəmiyyətin və eləcə də 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 edilməsinin formal olaraq cavab verildi. Öncə biznes aparılması praktikasını 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 tərəfindən müzakirəsi əsasən böyük iş və eləcə də hökumətlə qarşılıqlı forumlar, biznes nümayəndələri, hətta dövlət müəssisələri və həmçinin qeyri-kommersiya şirkətləri səviyyəsinə qalxdı. Müasir işgüzar təşkilat həm əmtələri, 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 səciyyələyir. Şübhəsiz ki, təşkilatın nailiyyətləri də onun bu münasibət və əlaqələri necə nizamlanmasından xeyli dərəcədə asılıdır.

İşgüzar təşkilatın ictimai qrupların sosial tələblərinə qarşı fəaliyyəti strateji planlaşdırmanın bütün hallarda olduğu kimi gələcəkdə də bəzə biləcək hadisələrə uyğun qurulmalıdır. İctimai qruplarla münasibətdə məqsədlərin seçilməsi və oyun qaydalarının müəyyən edilməsinə təşkilat rəhbərlərinin təsirinin məhdudluğunun qəbul etmək lazımdır. Bu məqsəd və qyadalar müxtəlif ideologiya nümayəndələrinin apardıq-

ları danışıqların və sövdələşmələrin və öz baxışlarına üstünlük qazandırmaq istifadə edilən digər vəsaitlərin sayəsində həyata keçirilən siyasi proseslərlə müəyyən edilir. İctimai qruplarla münasibətdə işgüzar təşkilatın strategiyasının təhlili, əsas etibarı ilə üç istiqmətdə əhatə etməlidir: məqsədləri, təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi kənar güc sahəsini 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 eləcə də 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. Müdafiəçilər belə hesab edirlər ki, korporativ sosial məsuliyyətin çox sadə iqtisadi əsaslandırılması vardır ki, korporasiyalar bundan çoxsaylı üstünlüklər qazana bilərlər. Bəzi tənqidçilər 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 nəzarətədiçi 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.

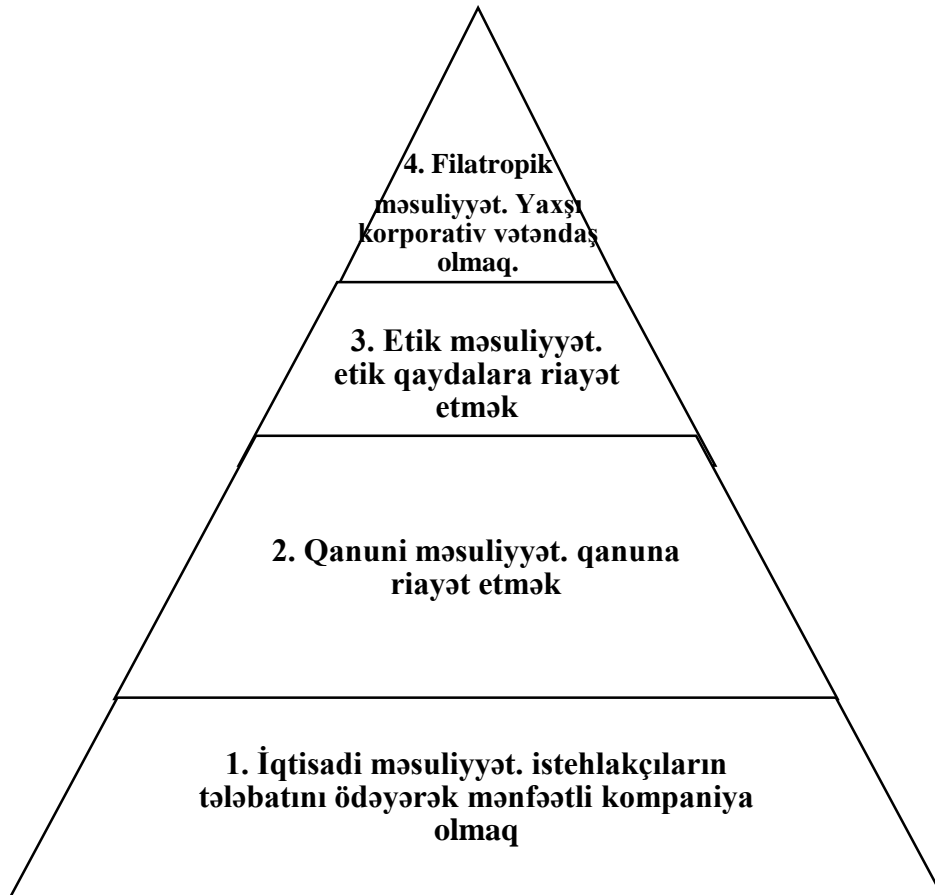


Mənbə: R.H.Quliyev “Korporativ sosial məsuliyyət”. Bakı-2017.

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 komponentləri



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 səviyələrindən 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 eləcə də 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 üzərinə 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 öməkdaşlarının diqqətlərini özlərinə cəlb etməyə çalışırlar. Araşdırmalar göstərir ki, oxşar

dəyərlər 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 dəyişikliklər (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 qalmaqaları (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;

- istehlakçılarının hüquqlarının müdafiə edilməsi qrupları;
- rəqiblər;
- KİV-lər;
- işçilər;
- maraqlı kollektivləri;
- ətraf mühitin müdafiəçiləri;
- təminatçılar;
- hökumət firmaları;
- yerli icmaların firmaları.

Korporativ 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 eləcə də M.Kreymen formalaşdırıb. Əgər strateji istiqamət uzaqgörənlik, sosial investisiyalar, uzunmüddətli imkanlar, firmaların rəqabət mövqeyinin yaxşılaşdırılması məxsusdursa, onda təsiredici istiqamətə isə təcrübə, sosial xərcləri əhatə etməyə və eyni zamanda qısamüddətli imkanlarda firmaların nüfuzunu dəstkləməyə yönəlmişdir.

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

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

- daxili;
- xarici.

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

Belə halda sosial investisiyalar kompaniyaların idarəedici, maddi, maliyyə, texnoloji və digər resursları kimi də baxılır və korporativ sosial problemlərin

reallaşdırılmasına yönəldilmişdir. Strateji münasibətlərdə bunların həyata keçirilməsi kompaniyaya müəyyən bir iqtisadi səmərəni əldə etməyi təqdim edir.

Daxili korporativ sosial məsuliyyət mülkiyyət sahibləri və rəhbərlərin firmanın işçiləri ilə münasibətdən yararır. [7, səh. 98]. Bu zaman məsuliyyətin qanunla müəyyən edilmiş 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 məsuliyyəti tədbirlərinə aşağıdakı istiqamətlərdə reallaşan firmanın fəaiyyəti aid etmək olar:

- firmanın əməkdaşlarının sosial müdafiəsi tədbirləri;
- firmanın insan kapitalının inkişafı;
- vacib idarəetmə qərarlarının qəbulunda firmanın işlərinin, mraqlarının aşkar olunması və eləcə də 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;

- İşçilərin sağlamlığının və həyatının müdafiə olunmasının təmin edilməsi üzrə tədbirlər, eləcə də kritik zamanlarda işçilərə yardım edilməsi. Belə halda onuda qeyd etmək olar ki, korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının işlənilib hazırlanması məsələsinə daha dar çərçivədə baxmaq olar. Söhbət yalnız əməyin təhlükəsizliyindən gedir. İndi bu məsələyə daha geniş mənada baxırlar və işçilərin sağlamlığının və həyatının müdafiə olunmasının təmin edilməsi üzrə korporativ sosial məsuliyyət üçün vacib sayılır. İnsan kapitalının korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasının hesablanması sferasında son zamanlar əsas əhəmələri tədqiq edən alimlər növbəti qanunauyğunluqları götürürlər;

- əməkdaşların motivasiya edilməsi üçün istifadə edilən firmanın perspektivləri, sağlamlığın pisləşməsinə gətirib çıxaran mənəvi təsirləri aşağı salmağa imkan verir;

- layiqli əmək haqqının saxlanılmasının stabil və eyni zamanda sosial əhəmiyyətli.

İkinci istiqamət – firmanın insan kapitalının –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.

İnsan kapiatlığının inkişafı, qabiliyyətli əməkdaşların cəlb olunması və saxlanması məqsədi ilə heyətin inkişaf strategiyası çərçivəsində keçirilmiş təlim və eyni zamanda pəşəkar 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 çıxardılması və qeydiyyatına alınması daxildir. Belə yanaşma son dövrlərin əsas əhəmələrindən birini əks etdirir- əməkdaşlara məsuliyyətli yanaşma və heyətin səmərəli idarəedilməsi, onların firmanın inkişaf prosesinə hərtərəfli cəlb edilməsinin təmin olunur.

Dördüncü istiqamət - sosial məsuliyyətli restrukturizasiya- bun sosial məsuliyyət yolu ilə restrukturizasiyanın keçirilməsinin təmin edilməsinin 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 bölünür: (cədvəl 3.1.)

- 1) qanuna zidd / məsuliyyətsizlik;
- 2) qanuna tabe olan;
- 3) parçalanma;

4) strateji;

5) cəmiyyətə 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 reallaşdırılması üçün firma sosial proqramları həm daxili, həm də xarici istiqamət üzrə işləyib hazırlayaraq və həyata keçirərək sosial 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 sosial 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 sadıq deyillər.	Təhlükəsizlik normalarının, əməyin ödənilməsinin, iş vaxtının və s. pozulması ilə qeyri-legal immiqrantların əməyindən istifadə.	Nə qədər ki, təşkilat üçün çox yüksək məsrəflər, o cümlədən məhkəmə xərcləri vardır, mövcud səviyyəyə uyğunluq inkişaf olunmuş hüquqi sistemdə mümkün deyil.

<p>Qanuna tabe olan</p>	<p>Təşkilatlar “hərflər” qanununa onların yanaşması üçün minimum zəruri güclə riayət edirlər.</p>	<p>Məhsulun təhlükəsizlik standartına uyğunluğu.</p> <p>Minimal əmək haqqından aşağı olmayaraq, əmək haqqının ödənilməsi. Istehsal tullantılarının utilizasiyası.</p>	<p>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.</p>
<p>Parçalanma (hissələrə bölünmə)</p>	<p>Təşkilatlar KSM-in daha geniş şərhilə əlaqədar məhdud sayda fəaliyyət növlərinə cəlb ediləblər. Belə fəaliyyətin motivi isə qarışıq xarakterə malikdir - şəxsi ambisiyalarının reallaşdırılmasına qədər</p>	<p>Xeyriyyə proqramlarında iştirak etmək. Sponsorluq etmək. Yerli ictimaiyyətə dəstək etmək. Təşkilatın işçiləri üçün sahə obyektlərinin formalaşdırılması və yaxudda dəstəklənməsi, keyfiyyətin yüksəldilməsi ISO 9000 standartına sertifikatlaşdırma</p>	<p>Sosial məsuliyyətə hissələrlə ayrılma ilə yanaşma təşkilatın fəaliyyətinin son nəticələrinin xeyli dərəcədə yaxşılaşdırma bilməz. Münaqişələrin və uyğun olaraq böhranın yaranmasına şərait yaradacaq digər maraqlı tərəflərin gözləntilərinin ziddiyyətə girməz.</p>
<p>Starteji</p>	<p>Təşkilatlar maliyyə nəticələrini artırılmasına öz töhfəsini verdiyi kimi, fəaliyyətin müxtəlif aspektlərinə sistemativ məqsədli yanaşma etiqad edirlər. Fəaliyyətin motivləri strateji xarakter daşıyır.</p>	<p>Səriştəli heyətin seçilməsinə, qorunmasına və inkişafına istiqamətlənmiş insan resurslarının idarə edilməsi. İstehlakçılara xidməti nəzərdə tutan onların tələbatlarının müəyyən edilməsi və əks əlaqənin təmin olunması. Ümumi keyfiyyət menecmentinin inkişafı, ISO 9000, ISO 14000 standartlarına sertifikat</p>	<p>Amerikan müəlliflərinin araşdırması işçilərə və istehlakçılara yönəldilmiş KSM ilə maliyyə nəticələri arasında davamlı əlaqələri nümayiş etdirir. Belə ki, təşkilatın idarəetmə strategiyası 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.</p>

Cəmiyyətə tam dəstək	Təşkilatlar öz inkişaflarının strategiyalarını o inamın üzərində 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 etibarı ilə istənilən təşkilat strateji idarəetmə məsələlərini həll edir.
----------------------	---	---	---

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

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

Təşkilatın xarici korporativ sosial məsuliyyəti aşağıdakıları özündə cəmləşdirir.

- Fəal sponsorluq, eləcə də korporativ 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 xidmətlərə görə istehlakçılar qarşısında (keyfiyyətli məhsul buraxılışı) məsuliyyətin təmin edilməsi.

Bu istiqamətləri şirkət rəhbərini uşaqlar və gənclər, (istedada eləcə də köməyə ehtiyacı olanlar) təqaüdüçülər, eləcə də müharibə vətəranları, əlillər üçün xeyriyyəçilik layihələri 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 prosesində 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 eləcə də yerli qaydalara və həmçinin qanunlara riayət olunması əhali arasında nüfuz qazanmaq kimi amillərdə diqqətə alırlar. Bu baxımdan işgüzar etika anlayışında daha çox aktual xarakteri 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 idarətmədə “İşgüzar Etika” anlayışı işçilərin istər bir-biriləri ilə istərsə də rəhbərlərlə arasındakı olan münasibətlərinə 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 tərəflərində 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 görə də işgüzar etikanın tək bu qayda və qanunlarından istifadə olunmaqla şirkətin rəqabət qabiliyyətinin və əmək məhsuldarlığının maksimum dərəcədə yüksəldilməsinə, əməkdaşların gördükləri işlərin keyfiyyətinin artırılmasına və yaxşılaşdırılmasına nail olmaq olar. Hər hansı bir təşkilatda idarətməni İşgüzar etika olmadan təsəvvür etmək belə mümkün deyildir. Əks təqdirdə işçilərin öz iş yerinə cəq ki müəyyən qaydada asılılığın azalmasına səbəb olacaq ki, bu da həm əməkdaşların işində həm də ümumilikdə firmanın gəlirində və eləcə də 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 çıxmasında gözlənilən bir haldır.

Şirkətin ümumi və eləcə də hər bir əməkdaşın fərdi qaydada maraqlarını fikirləşmək, şirkətin dəyərinin artırılmasını təmin 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. Məsələn üçün, şirkətin əməkdaşları hər bir kəsə qarşı hörmətlə göstərməli, digərlərin özəl həyatlarına onların icazəsi olmadan qarışmamalı, başqalarının düşüncələrinə hörmətlə yanaşmalı, nəzakət və eləcə də doğruluğa riayət etməlidir və s. Bundan başqa, bu cür qaydalar arasında müəssisənin özü üçün də müəyyən maddələr tərtib olunur. Məsələn üçün: müştəri və partnyorlarla tək cə hüquqi şəkildə (yəni ki, qanunverici qaydaları pozmamalı, 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 anlaşılıqdır. Təkcə bu qayda və prinsiplərin düzgün formada ifadə olunması, hər bir əməkdaşın nəzərinə çatdırılması, eləcə də bunlara qeyd – şərtsiz riayət olunması formasında yüksək nəticələr qazanmaq mümkündür. Bu yüksək nəticələr yalnız işgüzar və eləcə də mədəni əməkdaşların formalaşması ilə də məhdudlaşmır, eyni zamanda şirkətin mənfəətinə də nəzərə cərpacaq 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 eləcə də meyllərinin kökləri barədə fikirləşmədiyi vaxt da biruzə verir. Buna görə də 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 necə 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. Dərslük. 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

14. Антонова В.Г.«Корпоративный менеджмент». Москва – 2010.
15. Бочарова И.Ю.«Корпоративный управление». Москва – 2014.
16. Б.Карлоф «Деловая стратегия». Москва – 1991.
17. Венсин В.Р. «Управление персоналом». Москва – 2007.
18. Г.Таранов «Этика делового общения». Москва – 2002.
19. Грибов Б.Д. «Основы бизнеса». Москва – 2001.
20. Дементьев В.Е., Львов Д.С. Финансово-промышленные группы в российской экономике. М. , 1994. 120с.

21. Дементьев В., Авдатьяева С. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000-2001 годах \ \ РЭЖ, 2002 № 3. с.23-39.
22. Корпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2000. 214с.
23. Колодко Г. Глобализация и сближения уровней экономического развития. // Вопросы экономики №10, 2000, с.39 -50.
24. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. «Корпоративный менеджмент». Москва – 2010.
25. Пиз. А., Гарнер А. «Язык разговора». Москва – 2000.
26. Соколов М.И., Деметьева А.Г. «Управление человеческими ресурсами». Москва – 2006.
27. Соломанидина Т.О. «Организационная культура компании».Москва – 2003.
28. Спивак В.А. «Корпоративная культура».Москва – 2001.
29. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом».Москва – 2000.
30. Уткин Э.А. «Этика бизнеса». Москва – 2000.
31. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций. М.:Дашков и К*, 2004.246с.
32. Частер «Деловой этикет». Москва – 2003.

internet resuslari

33. //http://www.kayzen.az /işgüzar etika/
34. //http://www.bp.com
35. //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.