

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

ZİYADXANLI İSMİXAN ATAXAN OĞLU

“KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN MÜASİR ÇALARLARI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisas: 060407

“Menecment”

İxtisaslaşma:

“Heyətin idarə edilməsi”

Elmi rəhbər:

i.e.d. prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri:

Prof. K.A.Şahbazov

BAKİ – 2017

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	3
Fəsil I. Korporativ idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsasları.....	7
1.1. Korporativ idarəetmənin təşəkkülünün anatomiyası və varifikasiyası.....	7
1.2. Korporativ idarəetmə ilə korporativ mədəniyyət arasında funksional bağlılığın əsasları.....	16
Fəsil II. Azərbaycanın işgüzar təşkilatlarında korporativ mədəniyyətin genezisi və inkişafının təhlili.....	24
2.1. Yerli şirkətlərdə mədəniyyətin strukturu, elementləri və formalaşdırılması istiqamətləri.....	24
2.2. Əməkdaşlarının korporativ mədəniyyətdən qaneolma səviyyəsinin diaqnostikasi.....	43
Fəsil III. İşgüzar təşkilatlarda korporativ mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	55
3.1. Müştərilərə istiqamətlənən korporativ mədəniyyət sisteminin təşəkkülü məsələləri.....	55
3.2. Müəssisələrdə əməkdaşların sədaqətliliyinin yüksəldilməsi yolları.....	61
Nəticə	67
İstifadə edilmiş ədəbiyyat.....	74

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanın ayrı-ayrı sahə, müəssisə və məhsulları üzrə rəqabət üstünlüyünün əldə olunması bilavasitə rəqabətqabiliyyətliliyindən asılıdır. Rəqabətqabiliyyətlik – istehlakçıların ehtiyac və tələbatlarının ödənilməsi və işgüzar təşkilata stabil artım verən bacarıqdır. Rəqabət mübarizəsində rəqabət qabiliyyəti - vasitə, rəqabət üstünlüyü isə nəticə kimi çıxış edir.

Hər bir işgüzar təşkilat elə hakim bacarıqlara malik olmalıdır ki, tələbatın bu və ya digər inkişaf tendensiyalarında həmişə alıcılara fayda verən, onların zövqünə uyğun olan məhsul və ya xidmət istehsal etməyə imkan versin.

Korporativ mədəniyyəti rəqabətqabiliyyətliliyi şərtləndirən əsas gözə çarpmayan hakim bacarıqdır. Korporativ mədəniyyətin keyfiyyətinin yüksəlməsi müəssisəyə maliyyə bazarında mövqeyini gücləndirməyə və bu axarla onun maliyyə nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına imkan verir. Bu, potensial müştərilərin yanında şirkətin nüfuzunun artırılması, müxtəlif risklər üçbatından itkilərin azaldılması və kollektivdə “korporativ ruh” münasibətlərinin qurulması yolu ilə təmin edilir.

Müasir dövrdə korporativ mədəniyyət müəssisəyə şərəf gətirən predmet və peşəkar işçiləri cəlb edən vasitədir. O, təşkilat daxilində məhsuldarlığı, sədaqətliliyi və lloyallığı gücləndirən sosial-iqtisadi psixoloji atmosfer yaradır.

Biznes sferasında təşkilati mədəniyyətin səmərəlilik gətirməsi çoxlu sayda diskussiyalar doğurur. Korporativ mədəniyyət-subyektiv kateqoriyadır, yəni hər əməkdaş və rəhbər işçinin onun necə olması və hansı yollarla inkişaf etməsi haqqında öz təsəvvürü vardır. İntellektdə və tərbiyədə fərqli korporativ mədəniyyətin ayrı-ayrı elementlərinin dərk olunmasını, ona qoyulan tələbləri və yanaşmaları müəyyən edir.

Təhlil göstərir ki, yerli təşkilatlarında müştərilərə yönələn korporativ mədəniyyətin bərqərar olunmasına və ona nüfuz gətirə biləcək inancların, adət və ənənələrin inkişaf etdirilməsinə az diqqət yetirilir. Məhz bu baxımdan yerli biznesstrukturlarda rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsində korporativ mədəniyyət elementlərinin yeri və rolunun müəyyənləşdirilməsi məsələlərinin

araşdırılması böyük elmi-təcrübəvi əhəmiyyət kəsb edir və bu səbəbdən aktual xarakter daşıyır.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi iqtisadiyyatda və maliyyə bazarında baş verən köklü keyfiyyət dəyişiklikləri nəzərə almaqla işgüzar təşkilatlarında bazara yönələn mükəmməl korporativ mədəniyyət sisteminin formalaşması və inkişafı üzrə nəzəri və praktiki təkliflər hazırlamaqdır.

Bununla əlaqədar olaraq, tədqiqatda aşağıdakı konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- tətqiq olunan sahədə anlayış aparatının dəqiqləşdirilməsi baxımından korporativ idarəetmə və korporativ mədəniyyət terminlərinin məzmunu və qarşılıqlı mövqeləşməsinin müəyyənləşdirilməsi;
- müasir Azərbaycanın bank sektorunda korporativ idarəetmə və korporativ mədəniyyətin formalaşmasının əsas çalarlarının üzə çıxarılması;
- Azərbaycanın müəssisələrində korporativ mədəniyyətin genezisi və inkişafının təhlili;
- işgüzar təşkilatlarında korporativ mədəniyyətin təşəkkülünün başlıca xüsusiyyətlərinin empirik qiymətləndirilməsi;
- əməkdaşların korporativ mədəniyyətdən qaneolma səviyyəsinin diaqnostikası;
- müştərilərə istiqamətlənən korporativ mədəniyyət sisteminin əsas dəyərlərinin, adət və ənənələrinin, davranış normaları və inanclarının sərgilənməsi;
- kommersiya təşkilatlarında əməkdaşların sədaqətliliyinin yüksəldilməsi yollarının üzə çıxarılması.

Tədqiqatın obyektini kimi ölkənin biznes sektorunda fəaliyyət göstərən kommersiyatəşkilatlarının fəaliyyəti götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmetini isə əşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə yönələn korporativ mədəniyyət modelinin yaradılmasının mexanizmləri, alətləri və üsulları təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını Azərbaycanda və digər ölkələrdə korporativ idarəetmə və mədəniyyətin təşkili, fəaliyyəti və tənzimlənməsi sahəsində

müasir menecmentin və iqtisad elminin nəzəriyyə və təcrübəsinin fundamental müddəaları, Beynəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı tərəfindən işlənilib təsdiqlənmiş korporativ idarəetmənin əsas prinsipləri, bank nəzarəti üzrə Bazel komitəsi hazırlanmış “Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi” sənədi və dövlətin müvafiq qanunvericilik və digər hüquqi aktları təşkil edir. Elmi araşdırmada kompleks təhlil, müqayisə, monitorinq, ekspert qiymətləndirilməsi, proqram-məqsədli yanaşma, məntiq, tarixi yanaşma, statistik metodlar tətbiq edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, Azərbaycan gerçəkliyində təşkilatlarının rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsində korporativ mədəniyyətin yeri və rolu araşdırılmışdır.

Tədqiqat işinin əsas elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarət olmuşdur:

- korporativ idarəetmə və korporativ mədəniyyətin gücləndirilməsi zəruriliyi əsaslandırılmışdır;
- global maliyyə böhranı ilə korporativ idarəetmə və mədəniyyətin zəifliyi ilə funksional bağlılıq sərgilənmişdir;
- kommersiya təşkilatlarında korporativ mədəniyyətin strukturu, elementləri və təşəkkülü istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir;
- işgüzar təşkilatlarda formalaşan korporativ mədəniyyətə milli mədəniyyətin təsiri əsas amil kimi səciyyələndirilmişdir;
- Azərbaycanın müəssisələrində korporativ mədəniyyətin təşəkkülünün başlıca xüsusiyyətlərinin empirik qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir;
- korporativ mədəniyyətin dəyişilməsi zamanı yeniliklərin mərhələli və tədricən aparılması əsaslandırılmışdır;
- müştərilərə istiqamətlənən korporativ mədəniyyətin əsas prinsipləri və qaydaları üzə çıxarılmışdır;

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Dissertasiya işində müəssisənin səmərəliliyinin yüksəldilməsində korporativ mədəniyyətin yeri və rolunun müəyyənləşdirilməsi tədqiqatın praktiki əhəmiyyətə malik olmasına dəlalət edir. Aparılan araşdırmalar nəticəsində irəli sürülən təklif və tövsiyələrin ünvanlı xarakter daşması onların tətbiq

edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, 6 paragrafı birləşdirən üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL I. KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Korporativ idarəetmənin təşəkkülünün anatomiyası və varifikasiyası

Ölkədə sosial-iqtisadi inkişaf bazar münasibətlərinin bərqərar olması ilə səciyyələnir. İqtisadiyyatımızda yeni bazar infrastrukturuna xas olan komponentlər dominantlıq etməyə başlamışdır. Özəl mülkiyyətə sığınan müxtəlif təşkilati- hüquri formalı müəssisələr geniş yayılmışdır. Vuqğulamaq lazımdır ki, milli iqtisadiyyatda koordinasiya və inteqrasiya, habelə biznesin qloballaşması korporasiyaların yeni səhmədar cəmiyyətlərin biznesin təşkilinin başlıca forması kimi çıxış etməsini zəruri edir.

Çağdaş bəşəriyyətdə korporativizm bir həqiqətdir ki, onun əsasında müxtəlif insan birliklərinin mənafeələrinin çulğalaşması yaranır. Korporativizmin yeniliyi ondan ibarətdir ki, şəriklik və həmrəylik əsasında səmərəli qərarların çıxarılması və icrası baş verir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, korporasiyaya müxtəlif təriflər verilmişdir. Hər şeydən əvvəl demək lazımdır ki, bu termin “*korporatro*” latın sözündən yaranıb və ittifaq , cəmiyyət anlamı verir.

ABŞ-da “Korporasiya – hüquqi şəxs kimi çıxış edən, hüquq və vəzifələri olan, məqsədləri iütiqamətlərnən, sosial rifaha görə daimi əsaslarla işləyən və məhdud məsuliyyət daşıyan işgüzar təşkilatdır”.

Ona bir sıra əlamətlər aiddir:

- 1) səhmədar formalı mülkiyyət;
- 2) səhmdarların, idarəedicilərin və başqa maraqlı tərəflər arasında funksional bölgü;
- 3) şirkətin mənfəətliliyinin və bazar kapitalının artmasına yönələn sahibkarlıq;
- 4) şəffaflığın təmin olunması əsasında səhmdarların, maraqlı tərəflərin və dövlət nəzarətinin təmini;
- 5) milli və qlobal kapital bazarlarında səhmlərin bazarlanması.

İnkişaf etmiş ölkələrdə, biznesdə əsas sözü korporasiyalar deyir. Bunun da əsas səbəbi ondadır ki, korporasiya səhmlər buraxmaqla çoxllu sayda şəxsləri mülkiyyətçi edir, kapitalı bir yerdə akkumulyasiya edərək onu lazımı istiqamətə yönəldə bilir, kapital mülkiyyətçi və kapital idarəetici funksiyalarını bir birindən ayırır. Bu yolla idarəetmənin səmərəsini artırır və menecmenti səhmdarlar tərəfindən nəzərdə saxlamağa imkan verir. Bundan başqa şirkət daima səhmlər buraxmaqla dahi sərmayə mənbəyi əldə etmi olur.

Səhmdar cəmiyyətinə alternativ kimi fərdi sahibkarlıq durur. Lakin onun genişlənmə imkanı məhdud olduğundan, hər şeydən əvvəl yeni kapital cəlb etmə imkanını dar olduğundan korporasiya ilə rəqabət apara bilmir.

Korporativ menecmentlə (corporate management) və korporativ idarəetməni (corporate governance) qarşıdırmaq olmaz. Çünki, onlar ayrı-ayrı anlayışlardır. Korporativ menecment işgüzar fəaliyyətinin idarə edilməsini, yəni müəyyən məqsədə çatmaq üçün şirkət təşkilatına göstərilən məqsədayönlü təsirdir. Korporativ idarəetmə isə şirkətin menecmenti ilə onun mülkiyyətçiləri arasında münasibətlərinin qurulmasını əks edir. Bu o deməkdir ki, korporativ idarəetmə korporativ menecmentdən yuxarıda durur.

Korporativ idarəetmə dar anlamda:

- səhmdarların maraqlarının müdafiəsi üçün təşkilatın idarə edilməsini;
- mülkiyyətçilərin yatırdığı investisiyanı və ona düşən dividenti qorunmasını;
- korporasiyanın öz marağının qorunmasını ehtiva edir.

Korporativ idarəetmə geniş aspektdə isə mülkiyyətçilərin və menecmentin mülkiyyətə münasibətini nizamlayır.

Korporativ qurumlar – qisadiyyatın dəyişməsinə məyyən edən «anomen strukturlardır». Məhz onların fəaliyyəti nəticəsində cəmiyyətdə kapital yığılımı prosesi sürətlənir və milli gəlirin yenidən bölünməsi üçün zəmin yaranır.

Fikrimizcə korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti aşağıdakılarla bağlıdır:

- səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmənin mükəmməl qurulması, yəni şirkətin idarə edilməsinin menecerlərə həvalə olunması biznesin rasionallığını

yüksəldir;

- mülkiyyətin bölgüsünə arxalanan korporativ idarəetmə xüsusi milli modelləri ortaya çıxarır və onların tənzimlənməsində cəmiyyətin və dövlətin rolunu müəyyən edir;

- onun «şəffəfliliği» və ədalətliyi sərmayədarların hüquqlarının qorunmasını və yeni sərmayələrin cəlb olunmasını şərtləndirir;

- korporativ idarəetmə kapital bazarının tərkibini, şirkətlərin maliyyələşməsini, real və maliyyə sahələrinin bağlılığını və bir sahədən digər sahəyə kapital axınını, təşkilatlar əməkdaşlar arasında davranışı müəyyən edir;

Korporativ idarəetmə XX- əsrin 30-cu illərdən öyrənilir. Onun əsas prinsipi ondan ibarətdir ki, səhmlər görə nəzarət aparılıq, onun dərcəsi isə korporasiyanın səhmlərinə yatırılan kapitalın ölçüsü ilə müəyyənləşdir. “Bir səhm- bir səs” prinsipi mülkiyyətçinin şirkətə nəzarətində əsas önəm daşıyır. Kim nə qədər səhmə malikdirsə, bir o qədər də səsə malikdir. Burada ayrıca götürülmüş fiziki və ya hüquqi şəxs deyil, onların malik olduqları səhmlər səs verir. özü də səs vermə hüququna adi səhmlər malikdir. Ona görə də investorlar daha çox adi səhmlərə üstünlük veririrlər. Adi səhmlər həm mülkiyyət və səs vermə hüquqi verməklə bərabər, həm də səhmlərə yatırılan kapitalın dəyərini artırmağa və daha çox dividend verməyə malikdir. Səhmdarların mülkiyyətçi hüququnun olması və qorunmasını korporativ idarəetmə ehtiva edir. korporasiyada ali idarəedici qismində səhmdar(mülkiyyətçi) durur. Ayrı-ayrı səhmdarlar ümumi yığıncaqda səs vermə yolu ilə səhmdar cəmiyyətini idarə edirlər. Ayrı-ayrı korporativ idarəetmə modellərindən asılı olaraq səhmdarlar direktorlar şurası və ya müşlahidə şurası seçirlər. Omlar səhmdarlara ümumi yığıncaqda hesabat verirlər. Şirkətin idarə edilməsini direktorlar şurası aparır. Buraya adi fiziki şəxslər seçirlər. Əksər vaxt nəzarət və əhəmiyyətli səhm zərflərinə malik olan səhmdarlar istədikləri əxslərə səs verməklə direktorlar şurasına üzv seçirlər. Bəzən iri səhmdarlar fiziki şəxslərsə özləri buraya seçilirlər.

Mülki qanunvericilik və cəmiyyət qarşısında sosial və hüquqi məsuliyyət hüdudunda şirkətin ali menecmenti fəaliyyət aparır. Biznesmen prizmasından baxsaq onda müşahidə edərik ki, korporasiyaya səhmdarlar(investorlar) yatırıqları

investisiyaya görə qazanc götürmə vasitəsi kimi baxırlar. Və onların buna haqqı da vardır. Amma səhlərin daha çox səpələnməsi və bölünməsi səhmdar cəmiyyətinin böyüməsinə və kapitalın sürütlər artmasına aparır, bu da öz növbəsində şirkətə nəzarət etmədə və qərarların verilməsində ziddiyyətlər yaradır. Ona görə də qabaqcıl ölkələrdə daima korporativ idarəetməni mükəmməl etmək istəyirlər ki, bu problem həll olunsun.

Korporasiyaların irirləşməsi və onların idarəetilməsində çətinliklərin yaranması korporativ idarəetmənin yaranmasına zəmin yaratmışdır.

1932-ci ildə amerikalı alimlər A. Berli və H. Minzin “Müasir korporasiyalar və xüsusi mülkiyyət” əsəri nəşr olunmuşdur. Kitabda kapital- idarəetmə funksiyasının kapital-mülkiyyətçi funksiyasından ayrılmasının genezisi və səbəb-nəticə bağlılığı sərgilənmişdir. Yalnız bu ayrılma nəticəsində peşəkar menecerlər sinfi kastası yaranmış və fond bazarının fəaliyyəti sürətlənmişdir. Tədqiqat nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, “200 iri şirkətin 58% aktivlərinə menecment nəzarət edir” [11, s.44-45]. 1963 ildə R. Larner eyni araşdırma nəticəsində isbat etmişdir ki, 200 aparıcı şirkətin aktivlərinin artıq 85%-nə top menecment nəzarət edir.

Deməli, top-menecment iri şirkətlərin kapitalının sahibi olduğundan onu istifadə edir, sərəncam verir və qazanılan gəliri mənimsəyir.

Lakin mülkiyyətin və idarəetmənin ayrılması bir sıra problemlərin yaranmasına səbəb olmuşdur:

- qərarların qəbulunda menecmentin və ya səhmdarların maraqlarının hansına üstünlük verilir?
- korporativ idarəetməni necə mükəmməlləşdirmək olar?
- digər maraqlı şəxslərin maraqları qərarların qəbulu zamanı nəzərə alınmalıdır, ya ox?

Korporativ idarəetmədə “birgə iştirakçılar” (stakeholders theory) və “agent” (agency theory) nəzəri doktrinaları vardır.

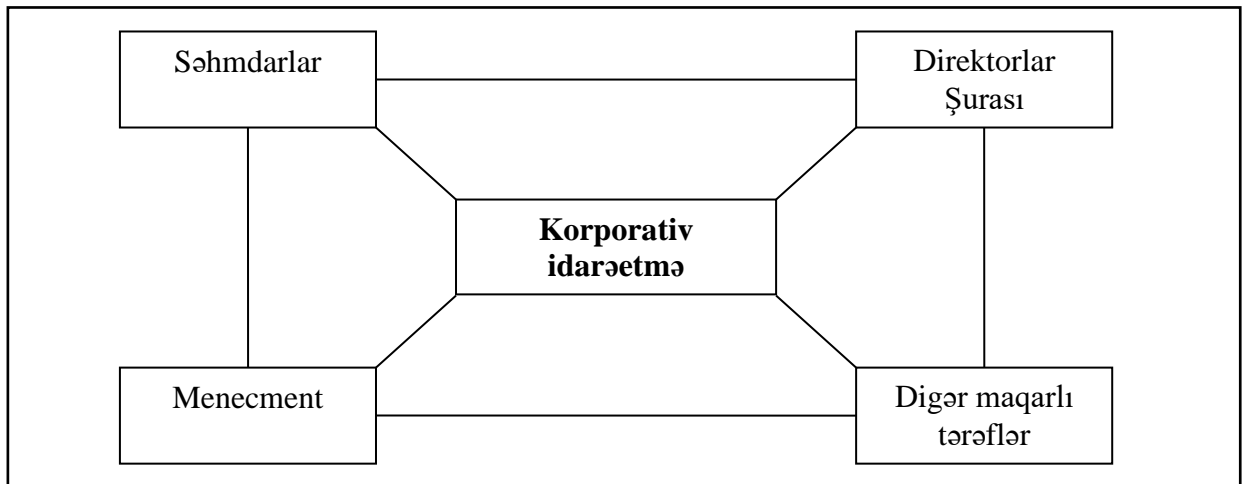
“Birgə iştirakçılar” (stakeholders theory) nəzəriyyəsində korporasiya cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşımır. Onun əsas hədəfi səhmdarlar daha çox mənfəət gətirməkdir. O, heç kim qarşısında məsuliyyət daşmadığından heç kimə də hesabat

vermir və heç kəsin maraqları ilə oturub durmur, Bu doktrində şirkət daha çox səhmdarların maraqlarını nəzərə almalıdır.

“Agent” (agency theory) doktrində səhmdarlarla menecmentin maraqları uyğun deyildir. Hər ikisi biznesin müvəffəqiyyətli olmasını arzulasa da onların merkantil qrup maraqları oxşar deyildir.

Lakin bu cür fərqli korporativ idarətmə nəzəriyyələrinə baxmayaraq o, məhz korporativ idarətmə iştirakçısı olan səhmdarları, direktorlar Şurasının, menecerlərin və digər şəxslərin maraqlarının uzlaşdırılmasına yönəlmişdir (şəkil 1.1).

Mülkiyyətlərin sayı çox olan korporasiyalar son 50-ildə yaranmağa başlamışdır. Səbəb kimi aşağıdakıları göstərə bilərik



Şəkil 1.1. Korporativ idarətmə sisteminin təşkilati modeli

Birinci, fiziki və instutsional investorların fəal iştirakı, təqaüd, sığorta, bank və dövlətin investor kimi çıxış etməsi səhmdarların sayının artmasına səbəb olmuşdur. Ayrı-ayrı ölkələrdə bu axar eyni dinamikada getməsə də ümumi görünüş ondan ibarət idi ki minatirat səhmdarların sayı artırdı və iri səhmdarların payı aşağı düşürdü. Artıq elə iri transmilli korporasiyalar var ki, onların illik gövriyyəsi hətta iri davlətlərin MMM-dan da artıqdır.

səhmdarların xüsusi çəkisinin artması ilə iri səhmdarların payı azalırdı. İndi elə

şirkətlər var ki, onların illik dövriyyəsi nisbətən iri ölkələrdəkindən qat-qat artıqdır və onların səhmdarlarının sayı on və yüz minlərlə ölçülür.

İkinci, artıq bəzi maharitar səhmdarlar şirkətin cari idarə edilməsi ilə məşğul olmurlarm. Məhz investisiya və təqaüd fondlarını, banklar, sığorta şirkətlərini və başlıqları belə iri səhmdarlardır

Üçüncü, şirkətlərin idarə edilməsi peşəkar müzdlu mütəxəssislərə həbələ edilmişdir.

Dördüncü, korporativ idarəetmə mülkiyyətçi olmayan şəxslər və təsisatlar da şirkətin fəaliyyətinə aktiv qarışmaq zorundadırlar.

Sərmayənin səlbi və müəssisənin qiymətinin yüksəlməsi şəraitini yaradan korporativ idarəetmə bizim ölkəmiz üçün də zəruridir. Korporativləşmə cəmiyyətin bütün təbəqələrini əhatə edən vətəndaşları mülkiyyətçi edən qurum olmaqla bərabər, kapital yığıcı potensialını artıran vasitədir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, korporativ idarəetmə sistemi birdən-birə yaranmır. O, tədricən yavaş-yavaş yaranır. Buna da səbəb korporasiyaların biznesin əsas forması olması prosesinin uzun sürməsidir.

Bundan başqa dövlət korporativ idarəetmədən iqtisadiyyatın tənzimlənməsində bir vasitə kimi də istifadə etməklə iqtisadi artımı yarada bilər. Kapitalın bir-sahdən digərinə təbii axınına şərait yaradan korporasiya investisiya prosesini həvəsləndirir, rəqəbət dinamikasını artırır və inhisarçılığın qarşısını alır. Və ələlxsus mülkiyyətçilərin mənimsəmə və digər hüquqlarını qoruyur.

Deməli, həm mikro həm də makro iqtisadi tarazlıq korporativçilikdən asılıdır.

Bizim ölkəmizdə korporativ idarəetmə XX-əsinin 90-cı illərindən təşəkkül tapmağa başlamışdır. Məhz o dövrdə ölkəmizdə bir tərəfdən özəlləşdirmə nəticəsində səhmdar cəmiyyətləri, digər tərəfdən bu və ya digər işləri görmək üçün ayrı-ayrı sahibkarlıq tərəfindən səhmdar cəmiyyətləri təsis olunmağa başlamışdır. Lakin korporativ idarəetmənin dəyərləri daha çox kredit təşkilatlarında təşəkkül tapmışdır.

Təcrübə göstərir ki, korporativ münasibətlərin bütün subyektləri müəssisənin gəlirli və sabit fəaliyyətində maraqlıdırlar. Amma korporativ subyektlərin maraqlarını müqayisə etdikdə görürük ki, onların əksəriyyəti üst-üstə düşür.

(bax cədvəl 1.1.) [11, s. 46-49].

Səmərəli korporativ idarəetmə sisteminin təşəkkülü bizə bir sıra üstünlük verir.

Cədvəl 1.1.

Korporativ münasibətlərin əsas iştirakçıları və onların maraqları

Korporativ münasibətlərin iştirakçıları	Əsas maraqları
Səhmdarlar	<ul style="list-style-type: none"> – şirkətdən yalnız dividend formasında və səhmlərini satmaqla gəlir alırlar – Səhmlərinin yüksək məzənnəsinin və şirkətin yüksək mənfəətli olmasında maraqlıdırlar – ən yüksək risk daşıyırlar, çünki müəssisə müflisləşdikdə ən axırıncı növbədə kompensasiya ala bilərlər – yüksək mənfəət gətirə biləcək, lakin riskli sayılan qərarların qəbulunu müdafiə edirlər – adətən öz sərmayələrini çoxlu sayda şirkətlərin səhmlərinin alınmasına diversifikasiya edirlər, buna görə də konkret şirkətdən aldıkları dividendlər vahid qazanc mənbəyi deyildir – iki üsulla şirkətin menecmentinə təsir göstərirlər: səhmdarlar yığıncağında direktorlar şurası seçildikdə, menecmentin fəaliyyəti qiymətləndirildikdə və səhmlərini satmaqla səhmlərin məzənnəsinə təsir edərək şirkətin udulması imkanını yaratmaqla
Menecerlər	<ul style="list-style-type: none"> – adətən əsas gəlirlərini əməkhaqqı formasından alırlar. Başqa gəlir mənbələri onlar üçün az rol oynayır – şirkətdə öz vəziyyətinin yaxşı olmasında, şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində və gözlənilməyən dəyişikliklərin olmamasında maraqlıdırlar. Şirkətin uzunmüddətli inkişaf strategiyasının hazırlanması və yerinə yetirilməsində mənfəətlə risk arasında balansın yaradılmasında maraqlıdırlar – direktorlar şurasında təmsil olunan səhmdarlardan asılıdırlar və şirkətdə işləmə müqavilələrinin uzadılmasında maraqlı olduqları üçün bu səhmdarlarla normal insani münasibətlər qurmağa can atırlar – şirkətə maraq göstərən digər qruplarla (şirkətin əməkdaşları, kreditorlar, müştərilər, mal göndərənlər, yerli hakimiyyət nümayəndələri və s.) qarşılıqlı münasibətdə olurlar və buna görə onların maraqlarını bu və ya digər səviyyədə nəzərə alırlar – şirkətin səmərəli fəaliyyət göstərməsi və dəyərinin yüksəldilməsi ilə bağlı olmayan, çox vaxt isə onlarla ziddiyyət təşkil edən bəzi amillərin təsiri altına düşürlər – məsələn, şirkətin ölçüsünün genişlənməsinə canatma, şəxsi nüfuzu yüksəltmək üçün xeyriyyə tədbirlərinin keçirilməsində maraqlı olma və s.
Kreditorlar	<ul style="list-style-type: none"> – onlarla şirkət arasında müqavilədə təsbit olunan gəlir götürürlər: Buna müvafiq şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində maraqlıdırlar – şirkətə yüksək mənfəət gətirə biləcək riskli qərarların qəbulunu bəyənirlər – öz vəsaitlərini çoxlu sayda şirkət arasında diversifikasiya edirlər
Əməkdaşlar	<ul style="list-style-type: none"> – şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində və onlara əsas gəlir gətirən iş yerlərinin saxlanılmasında maraqlıdırlar; – birbaşa menecmentlə təmasda olurlar və ondan asılıdırlar. Menecmentə təsir göstərmə imkanları məhduddur.
Tərəfdaşlar (müş-tərilər, tədarükçü-	<ul style="list-style-type: none"> – şirkətin sabit fəaliyyətində, tədiyyə qabiliyyətililiyində və gələcəkdə də bu sferada işləməkdə maraqlıdırlar

<i>Korporativ münasibətlərin iştirakçıları</i>	<i>Əsas maraqları</i>
lər)	– birbaşa şirkətin menecmenti ilə tanışdırlar
<i>Korporativ münasibətlərin iştirakçıları</i>	<i>Əsas maraqları</i>
Yerli hakimiyyət orqanları	– şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində, mütamadi vergilər ödəməsində, yeni iş yerləri açmasında və sosial proqramların reallaşmasında maraqlıdırlar – şirkətin menecmenti ilə birbaşa təmasda olurlar – şirkətin fəaliyyətinə əsasən yerli vergilərlə, yerli torpaq sahələrini bu və ya digər işlərin görülməsinə ayırmaq haqqında qərar qəbul etməklə təsir göstəririlər
Dövlət hakimiyyət orqanları	– şirkətin stabilliyində maraqlıdırlar – qanunvericilik çərçivəsində şirkətin vergilərin ödənilməsinə və fəaliyyətinə nəzarət edirlər
Vətəndaş cəmiyyəti	– şirkətin stabilliyində maraqlıdırlar – ekoloji və sosial normaların və istehlakçıların hüquqlarının qorunmasına nəzarət edirlər

Investisiyaların cəlbi.

Sərmayədərəalara mükəmməl korporativ idarəetmə standartlarının olması konkret korporasiyanın səhmlərinin almasında başlıca stimuldur. Biz düşünürük ki, investorlar mükəmməl korporativ idarəetməyə malik korporasiyanın səhmlərini, və hətta borc öhdəliklərini daha yüksək qiymətə almağa maraqlı olurlar. Çünki, korporativ idarəetmənin yüksək standartları səhmdarın mənimsəmə, sərəncamvermə və istifadə hüquqlarını qoruyur.

Korporasiyanın səmərəliliyinin yüksəlməsi.

Korporativ idarəetmə nəticəsində mülkiyyətçilərin haqqlarının qorunması şirkətin işini daha da səmərəli edir. menecment bütün biznes-proseslərin təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır və mənfəətin artması potensialını artırır.

Kapitalın qiymətinin aşağı düşməsi.

Borc verməklə məşğul olan təşkilatlar bilirlər ki, səhmdar cəmiyyəti yeni səhm zərflərini buraxmaqla da fəaliyyətinə kapital cəlb edə bilər. Buna görə də banklar korporasiyalara kreditləri daha əlverişli şərtlərlə, xüsusən də daha aşağı faizlə verməyə maraqlı olurlar.

Korporativ idarəetmə sistemi yüksəldikcə şirkətin şəffaflığı və kredit reytingi yüksəlir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, 1998-ci ildə Dünya Bankı bütün ölkələr üçün məqbul sayılan korporativ idarəetmə standartlarını artıran proqram hazırlamışdır.

Bu səpkidə ən mükəmməl sənəd BİƏİT (Beynəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilat) tərəfindən 1999-cu ilin aprelində hazırlanmışdır. Bu sənədə görə dörd prinsip doğruluq (səmimiyyət), şəffaflıq, hesabatvermə və məsuliyyətlik əsas götürülmüşdür.

İdarəetmə sistemində ayrı-ayrı səviyyələr və bölmələr arasında səlahiyyətləri və funksiyaların dəqiq bölünməsi korporativ idarəetməyə də aiddir. Korporativ idarəetmənin səmərəliliyi həm səhmdarlardan, menecmentdən, həm də dövlət və beynəlxalq iqtisadi qurumlardan asılı olmaqla bərabər qeyri-dövlət təşkilatlarının fəaliyyətindən də aslıdır. Nəhayət, korporativ idarəetmənin səmərəli sistemi peşəkar kadrlardan, nəzarətedici orqanların fəaliyyətindən aslıdır.

Korporasiyalar müxtəlif yollarla sərmayədarları aldatmaqla daha çox qazanmağa can atırlar:

- səhmdarları müəssisənin işi haqqında informasiyanın verilməməsi və ya natamam verilməsi;
- illər byu mülkiyyətçilərə dividendlərin verilməməsi və ya az natamam verilməsi;
- minaritar səhmdarları ümumi iclasının keçirilməsi haqqında vaxtın və ya yerinin düzgün çatdırılmaması və ya keç çatdırılması;
- minatitar səhmdarları icaslarda iştiraklarının qyde alınmaması;
- yeni səhm zərflərinin emissiyası haqqında informasiyanın verilməməsi və ya onların yalnız majaritar səhmdarlar arasında bölüşdürülməsi;
- minartir səhmdarlara dilə tutmaqla onların səhmlərinin ucuz alınması;
- dönərli istiqraz və rəqələrinin iri səhmdarlar arasında yerləşdirilməsi və sonradan onların səhmlərə çevrilməsi yolu ilə iri səhmdarların nüfuzunun artırılması.

Səhmdarların hüquqlarının pozulmasının göstərilən forma və metodlarından Azərbaycanda daha çox istifadə olunur. Məsələn, Bu yaxınlarda Bakı

mehmanxanasının sökülməsinə başlanmış və bundan xırda səhmdarların heç məlumatı da olmamışdır.

Səhmdarların hüquqlarının pozulmasının göstərilən forma və metodlarından Azərbaycanda daha çox istifadə olunur. Bunların qarşısını almaq və korporativ idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası Azərbaycan korporativ idarəetmə layihəsi əsasında aşağıdakıları təkid edir (4, s.71):

- qapalı səhmdar cəmiyyətləri biznes forması kimi ləğv edilməsi;
- qanunvericilikdə səhmdarların səhmləri almaqda üstünlük hüquqlarının verilməsi;
- qanunvericilikdə səhmdarların öz səhmlərini Şirkətə qaytarmaq hüququnun təsbit olunması;
- minoritar səhmdarlara təqib etmək hüququnun verilməsi;
- qanunvericilikdə yalnız adlı səhmlərin buraxılmasına icazə verilməsi;
- nominal dəyərindən asılı olmayaraq bütün səhmdarların səsvermə hüququnun eyni olması;
- dividendlərin élan edilməsi və ödənilməsinin konkret müddətinin göstərilməsi;
- şirkətin əsas kapitalında pul olmayan əmlakın həcminə məhdudiyət qoyulması.

Fikrimizcə, göstərilən təkliflərin yalnız birincisi ilə razılaşmaq olmaz. Çünki, bu yeni yaranan və möhkəmlənməmiş kiçik şirkətin tez bir zamanda qovuşmasına və udulmasına gətirib çıxaracaqdır. Həmdə azərbaycanlıların həyat tərzində ailə sahibkarlığına üstünlük verilir.

Korporativ idarəetmənin mükəmməlləşməsi təşkilati mədəniyyətin yüksəlməsini nəzərdə tutur. Çünki, bu korporativ mədəniyyət və korporativ idarəetmə bir-birini tamamlayan məsləhətlərdir. Korporativ idarəetmənin səmərəliliyi biznesin etik qaydalarla aparılmasını şərtlənir. Etik qaydalar isə korporativ mədəniyyətin tərkib hissəsidir. Müsisədə korporativ mədəniyyətin bərqərar olması korporativ münasibətlərin bütün iştirakçılarının hüquqlarının qorunmasını özündə ehtiva edir. Göründüyü kimi korporativ idarəetmə və korporativ mədəniyyət arasında tək cə korelyativ deyil, həm də funksional bağlılıq vardır.

1.2. Korporativ idarəetmə ilə korporativ mədəniyyət arasında funksional bağlılığın əsasları

Korporativ mühitin bütün iştirakçılarının maraqlarının gözlənilməsi və uzlaşdırılması korporativ mədəniyyəti doğurmuşdur. Mədəniyyət – bəşəriyyət tərəfindən istehsalat, ictimaiyyət və əqli cəhətdən topladığı nailiyyətlərin məcmusudur. Müəyyən tarixi olan təşkilatlarda istər-istəməz həratın xüsusi ukladı, ənənələri və davranış normaları formalaşır. Təşkilat inkişaf etdikcə, onun özünəməxsus dəyərlər sistemi, davranış norma və qaydaları təşəkkül tapır. Hər bir təşkilatın unikal fəlsəfi və mədəni cizgiləri olur ki, onu digərlərindən fərqləndirir. Dünya təcrübəsi göstərir ki, korporativ mədəniyyət – şirkətin və bankın qorunmasının və inkişafının ən mühüm resursudur. S.Şimşilova görə “...korporativ mədəniyyət - sahibkarlıq fəaliyyəti prosesində sabit sosial qarşılıqlı təsir formaları sistemidir. Bu sistem korporasiyaya xas olan mənəvi və maddi dəyərlərə söykənir” (94, s.97). Bankın korporativ mədəniyyəti - təşkilatın bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilən dəyərlərdir, əxlaq normalarıdır, adət və ənənələridir, təşkilatın cəmiyyətdəki yeri və rolu haqqındakı təsəvvürləridir və hər bir üzvün öz bankına, rəisinə, kolleqalarına və bilavasitə öz işinə münasibətidir [16,s.54]. Korporativ mədəniyyətin əsas komponentləri aşağıdakılardır:

- gümanlar və təsəvvürlər –təşkilatda bunlar düzgündür və ədalətlidir;
- dəyərlər – onlar mühümdür;
- standartlar – konkret şəraitdə işçinin özünü necə aparmasını müəyyən edir;
- davranışlar – iş prosesində insanların hər gün etiləri hərəkətlər

Korporativ mədəniyyət aşağıdakı prinsiplər əsasında formalaşır və inkişaf edir:

1. Korporasiya elə bir təsisatdır ki, insan öncül dəyər, yəni insan kapitalı kimi qəbul olunur. Ona görə də korporasiyanın əsas sosial məqsədi əməkdaşların yüksək həyat keyfiyyətini təmin etmək və onların qabiliyyətinin hərtərəfli inkişafına və reallaşmasına şərait yaratmaqdır.

2. Korporasiyanın kollektivi tərəfdaşlar kimi çıxış edən mülkiyyətçilərlə, mal-

göndərənlərlə, rəqiblərlə, istehlakçılarla, yerli əhali və bütünlüklə cəmiyyətlə münasibətləri sosial həmrəylik, sosial məsuliyyət və halallıq prinspləri əsasında qurmalıdır.

3. Korporasiya - harmonik təşkilatdır. Burada mədəniyyətin ayrı-ayrı elementləri bir-birinə uyğundur.

4. Korporasiya - unikal komponentləri, peşəkarlığı, təcrübəsi, biliyi, bacarığı və ənənələri olan kollektivdir.

5. Çağdaş korporasiya yeni elmi nailiyyətlərə söykənən sosial-iqtisadi, texniki-texnoloji və təşkilati-hüquqi sistemdir.

Hal-hazırda, «korporativ mədəniyyət» bankların daxilində və onların arasındakı olayları anlamaq üçün ən real vasitədir. Banların korporativ mədəniyyəti çox mürəkkəb kateqoriyadır, amma bir çox elmi əsərlərdə buna bankın imicinə və işçilərin fəlsəfəsinə istinadən, mənəvi-psixoloji və fəlsəfi kateqoriyalar çərçivəsində baxılır. Bizə elə gəlir ki, bu baxım «korporativ mədəniyyətin» təsnifatını məhdudlaşdırır və onun genişləndirilməsi üçün müəyyən elementlər əlavə olunmalıdır:

- bankın fəlsəfəsi onun bazardakı hərəkətlərinin strategiyası ilə birləşməlidir;
- dövləti təmsil edən nəzarət, vergi və tənzimləmə orqanları ilə sivil-mədəni əlaqələrin qurulması;
- reallaşdırılan korporativ mədəniyyətin dövlətin və cəmiyyətin milli-mənəvi dəyərlərinə uyğun olması;
- korporativ menecmentin korporativ mədəniyyətin əsas elementi kimi dəyərləndirilməsi.

Bu təkliflər, korporasiyaların işinin strateji təhlili zamanı nəzərə alınmalıdırlar, ələlxüsus bu, Azərbaycan iqtisadiyyatının imicini formalaşdıran iri banklara aiddir. Müasir dövrdə banlarda sosial norma olan həmrəyliyin inkişaf etdirilməsi mühüm rol oynayır, çünki, bu məsələ rəqabəti, ictimai əmək bölgüsünü və banklararası inteqrasiya əlaqələrini uzlaşdırmağa imkan verir.

Hər bir bankın sosial-mədəni tərkibi çoxlu sayda amil və şərtlərlə - cəmiyyətin tipi, milli xüsusiyyətlər, korporativ mədəniyyətin inkişafı və ölkədə mövcud olan sosial-iqtisadi sistemlə möhkəmlənir. Sosial təkamül tərəfdarları industrial və postindustrial cəmiyyət tiplərini qabardırlar. Unutmaq olmaz ki, cəmiyyətin hər bir tipində

insan əsas subyektdir.

Postindustrial dövrdə insan spesifik kapital kimi çıxış edərək, təşkiat üçün sahibkar gəliri əldə etmə baxımından ən dəyərli amilə çevrilir. Özü də, insana lazımı sərbəstlik və məsuliyyət verdikdə o, özünü ifadə edə bilir və hərtərəfli inkişaf edir. Korporativ sahibkarlıq mədəniyyəti daha çox ölkənin və millətin mənəvi norma və dəyərlərinin yaranması tarixi ilə bağlıdır. Mədəniyyət - tarixi hadisələrin və onların təsirinin, coğrafi vəziyyətin, iqlimin, dil xüsusiyyətlərinin və yaşama instinktinin cəmindən yaranır. Bunların hamısı cəmiyyətin tələbatlarını və maraqlarını müəyyən edən norma və dəyərlərdə çulğalaşmışdır.

Qloballaşma dövründə bir və ya bir neçə dövlətin korporativ mədəniyyətinə üstünlük verib, onu qeyri-şərtsiz olaraq qəbul etmək mənfi fəsadlar törədə bilər.

Ayrı-ayrı ölkələrin korporativ mədəniyyəti bir-birindən köklü şəkildə fərqlənir və əksər vaxt uyğunlaşa da bilmir. Belə ki, ABŞ-da, AFR-də, İngiltərədə ən dəyərli və bahalı «əmtəə» kimi - zaman göstərilir. Amma Çində vaxt qiymətləndirildikdə, tələsik qərarların çıxarılmasına yaxşı baxmırlar.

Amerikalı sahibkar və menecerlər azad sahibkarlığı - qətiyyətlikdə, təcavüzkarlıqda, daima məqsədə doğru istiqamətlənməkdə, özünə inamda, təşəbbüskarlıqda, fərdçilikdə və daimi optimizdə görürlər. Amerikalılar baş gicəlləndirici həyat tempinə üstünlük verərək riskə gedirlər. Uğur qazanmaq və varlanmağa qısa yol tapmağın yanında intellektə və mənəvi dəyərlərə az qiymət verilir. Amerika korporativ mədəniyyətinin əsas dəyərləri sırasında original və qeyri-standart qərarlara üstünlükvermə və korporativ sahibkarlığa dövlət təsirinin azaldılması da mühüm yer tutur.

Ənənələrə uyğun olaraq Çin cəmiyyəti yüksək əxlaqi dəyərlərə və təhsilə malik kollektivçiliyin üstünlüklərindən bəhrələyə bilən menecerlər tərəfindən idarə olunmanı göstərir. Onlar mənəvi dəyər və prinsipləri puldan və gündəlik qazanc götürmədən üstün görürlər. Kollektivçilik səviyyəsinə görə Yapon korporativ mədəniyyətinin tayı-bərabəri yoxdur. Yapon cəmiyyəti «hörümçək toru» cəmiyyəti kimi xarakterizə olunur. Orada - şirkət, korporasiya müqəddəsdir. Korporativ ruh, sədaqətlik, həmrəylik və əməkdaşlıq Yapon korporativ mədəniyyətinin üstün cəhətləridir. Yapon işgüzarlığında riskin aşağı salınması və sahibkarlıqda dövlətin aktiv qarşılıqlı fəaliyyəti

yəti müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Burada bazar münasibətlərinin dövlət tənzimlənməsinin məqsədi - rəqabət və fərdi sahibkarlığın ictimai həyata mənəvi təsirini aşağı salmaqdan ibarətdir.

Yapon şirkətlərində korporativ strategiya işləndə və reallaşanda kompromis və razılıq prinsipləri əsas götürülür. Strateji qərarlar qəbul olunarkən «Rinqlər» sistemindən istifadə olunur. Burada korporasiyanın çoxlu sayda əməkdaşları: menecerlər, adi fəhlələr, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər və başqaları iştirak edir.

Hər ölkədə işgüzar mədəniyyətin öz spesifikasiyası vardır. Hələ XIX- əsrin axırları XX-əsrin əvvəllərində Azərbaycanda müasir sahibkarlığın ilkin elementləri formalaşarkən Z.Tağıyev, M.Nağıyev, Ş.Əsədullayev, M.Muxtarov və başqaları işgüzar davranışda "halallıq", «verilən sözə əmələtmə», «məsuliyyət», «özünə rəva bilmədiyini başqasına da rəva bilməmək» etik prinsiplərə üstünlük vermişlər. Çağdaş Azərbaycanda korporativ sahibkarlıq yaranma prosesini keçir. Buna görə də korporasiyalar və ümumiyyətlə sahibkarlar insana məqsədəçatma vasitəsi kimi baxırlar. İnsanın həyati maraqları, istəkləri və gündəlik tələbatları ilə az maraqlanırlar. Bunun əksi olaraq müasir Qərb mentalitetində fəaliyyət devizlərindən biri kimi «insanın problemlərini sahibkar həll etməlidir» çıxış edir. Bu devizin Azərbaycanlı sahibkarının fəaliyyət məfkurəsi olması üçün zamana və sahibkarlar arasında maarifləndirmə işinin aparılmasına ehtiyac vardır. Korporasiyanın sosial strategiyası korporativ sahibkarların sosial mahiyyətinin və onun tərkibinin ayrı-ayrı hissələrinin xarakterini əks etdirməlidir.

P. Druker haqlı olaraq qeyd edirdi ki, "hər korporasiyanın özünün sahibkarlıq strategiyası və funksional sosial strategiya nəzəriyyəsi olmalıdır.[16.s231]. Korporativ sektor vətəndaş cəmiyyətinin bir hissəsi olduğu üçün korporasiyada insani münasibətlər vətəndaş cəmiyyətində formalaşmış prinsiplər üzərində qurulmalıdır.

Qabaqcıl banklar üçün rəqabət mübarizəsində uğurların qazanılması idarəetmə funksiyasıdır və geniş mənada, əsasən keyfiyyətdən, idarəetmənin effektivliyindən və bank sisteminin təşkilindən asılıdır.

Bu, bir qayda olaraq, çox sərfəli və tezyovuşan idarəetmə aparatıdır: daha yüksək operativlik, qərarların qəbulunda çeviklik, işçilərin daha yaxşı motivasiyası və s.

Sadalanan cəhətlər bankalara rəqibləri qabaqlamağa imkan verir və ölkənin daxili bazarında mövqelərini möhkəmlədir. Belə banklar sahənin başqa banklarının təcrübəsinə yiyələnir və nəinki ən sərt standartları üstələmək istəyir, hətta dünya miqyasında istənilən rəqib ilə istənilən istiqamətdə rəqabət apara bilər. İqtisadiyyatın gələcəyi məhz belə bankların və digər işgüzar təşkilatların əlindədir.

Banklarda düzgün vərdiş və münasibətlərin, mükəmməl korporativ mədəniyyətin yaradılması üçün fikrimizcə, bir sıra tədbirlər görülməlidir:

- vərdiş və münasibətlərin tam dəstənin müəyyənləşdirilməsi;
- əməkdaşların fərdi və kollektiv imkanlarının üzə çıxarılması;
- bankın məqsədlərinə nail olmağa imkan yaratmaq üçün təşkilatın bütün səviyyələrində korporativ mədəniyyətin artırılması;

Korporativ mədəniyyətin əsas prinsipləri kimi isə şəxsi təşbbüsün inkişafı; işin yerinə yetirilməsinin həvəsləndirilməsi; insana bir şəxsiyyət kimi hörmət çıxış edə bilər.

Qərbi ölkələrində bir neçə növ korporativ mədəniyyəti səciyyələndirirlər:

1. Korporasiyanın **“feodal”** mədəniyyəti. Bu mədəniyyət ali rəhbərliyi və qalan heyət arasındakı fərqə söykənir. Təşkilatın mülkiyyətində maddəli heyətin iştirakı, ənənəvi əmək haqqı sisteminin analoqu kimi səciyyələnir. Bu halda, rəhbərlik işçilərin fəaliyyətinə nəzarət edir, mülkiyyətin payının verilməsi, ödəniş vasitəsi kimi qiymətləndirilir. Korporativ mədəniyyətin feodal növünün xarakterik cəhətlərinə: maddəli heyətin mülkiyyətdə payının miqdarı, müəssisə rəhbərliyinin məqarları ilə müəyyən olur; rəhbərlik və işçi heyəti arasındakı şərikli münasibət inkişaf etmir və işçi səhmdarların hüquqlarının olmaması daxildir.

2. Korporasiyanın **“sərmayədar”** mədəniyyəti. Sərmayədar mədəniyyətin mənası ondadır ki, rəhbərlik çalışır ki, əməkdaşların əmək haqqının əhəmiyyətli hissəsini səhmlərlə versin və “riskli” mükafatlandırmanın fəlsəfəsini bəyan edir, yəni əmək haqqının miqdarı şirkətin fəaliyyətinin iqtisadi nəticələrindən asılı olaraq müəyyən olunur.

Bununlada, qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın “sərmayədar” mədəniyyəti işçisəhmdarı yalnız səhmlərin mülkiyyətçisi kimi qəbul edir və onun sərmayədar fəaliyyəti

yətini məhdudlaşdırır.

3. **“İştirak”** korporativ mədəniyyəti. Bu növ korporativ mədəniyyət müzdlu heyətin idarəetməyə cəlb olunmasına söykənir və eyni vaxtda işçilərin mülkiyyətdə iştirakını təmin edir. Burada iki xüsusiyyət var: a) işçilərin səhmdar hüquqları onların vəzifə borcları ilə eyniləşir; b) işçilərin şirkətin səhmdar fəaliyyətindəki iştirakı, onların səhmdar hüquqlarının məntiqi və praktiki tanınması deməkdir.

4. **“Səhmdar”** korporativ mədəniyyəti. Korporativ mədəniyyətin bu mövünün əsas xüsusiyyəti ondadır ki, burada əsas prinsip işçi-səhmdarların böyük kollektivinin mülkiyyətçi kimi tanınmasıdır. Onların təşkilatın rəhbərliyinə yetərinə təsiretmə hüquqları vardır. Burada qeyd etmək lazımdır ki, bu amil, öz növbəsində imkan verir ki, səhmdarlar öz nümayəndələrini Direktorlar Şurasına seçirlər və onların vasitəsi ilə səhmdar cəmiyyətinin fəaliyyətinin mühüm qərarlarının qəbul edilməsində iştirak edirlər.

5. **“Sahibkar”** mədəniyyəti. Bu növ mədəniyyət çox az şirkətlərə məxsusdur. Çünki, belə şirkətlər adətən iri müəssisəyə çevrilmə prosesini yaşayırlar. Burada heyətin mülkiyyətinə xüsusi sərmayə növü kimi baxırlar. İşçinin mentalitetini iqtisadi baxımdan fəal əməkdaş kimi formalaşdırır. Sahibkar mədəniyyətində əsas vurğu, əməkdaşların səhmdar kimi gəlir almağına yönəlib. Əsas məqsəd ondadır ki, səhmdar-işçilərin məsuliyyəti artsın və onlar riskə getməyə hazır olsunlar(50, s. 233).

Bəs müvvəfəqiyyətə nail olmaq üçün hansı dəyər və prinsiplərdən istifadə etmək lazımdır?

Azərbaycanda bu məsələ xüsusən aktualdır, çünki, bizim şirkət və banklar özlərinin korporativ etika ənənələrini hələ yaratmayıblar. Son vaxtlar başa düşülür ki, korporativ mədəniyyətin səviyyəsi aşağıdır, bunun nəticəsi kimi menecmentin səviyyəsi də aşağıdır və bu hallar sərmayə axınının qarşısını alır.

Ənənəvi olaraq, Azərbaycanın işgüzar təşkilatlarının rəhbərliyi idarəetmədə əhəmiyyətli rol oynayıb, bu da ki, təkhakimiyyətlik prinsipinin və sərt iyerarxiyanın istifadəsi ilə bağlı idi. Aparılan islahatlar nəticəsində işgüzar təşkilat rəhbərliyi real hakimiyyət əldə edib.

Doğrudur, bir çox hallarda bu vəziyyətdən qazanan təşkilatın rəhbərləri oldu,

lakin, buna baxmayaraq kənar səhmdarların payı kifayət edir ki, şirkət nəzarətdə saxlanılsın. Lazımı mmiqdarda səhmi olmayan menecment məcburdur ki, səhmdarlar qarşısında şirkətə nəzarət hüquqlarını rəhbərliyin rəyini üstün tutan əmək kollektivlərinin dəstəyi ilə əldə etsin. Məhz, əmək kollektivləri korporasiyalarda insayder nəzarətinin mühüm üzünmüddətli əsasıdır. Amma, səhmdar kapitalda geniş iştirak edən, əmək kollektivləri idarəetmədə az rola malikdirlər. Ümumilikdə, rəhbərlik əməkdaşların idarəetmədə iştirakına barmaqarası baxır. Menecmentin əsas davranış xətti- belə iştirakı zahirən göstərməkdir.

Təcrübə göstərir ki, səhmlərin işçilərin mülkiyyətinə keçməsi, mənimsəmə motivasiyasının inkişafı üçün yetərli əsas deyil: idarəetmədə və gəlirlərdə iştirak da əsas şərtlərdir.

Azərbaycan təcrübəsindən belə nəticə çıxarmaq olar ki, işgüzar təşkilatların, bankların əməkdaşları rəhbərliyin fəaliyyətinə qiymət verə bilmir və çox vaxt qərarlar qəbul edərkən daha çox sağlam düşüncəyə deyil, emosionalara söykənirlər.

Rəhbərlik mübahisəli məsələləri həll edərkən, nəinki əmək kollektivinin adından çıxış edir, hətta işçi-səhmdarların davranışına təsir edir və menecmentin ziyanına olan, onların mümkün hərəkətlərinə nəzarət edir. Əsasən, bele hallar işçilər tərəfindən səhmlərin satılması zamanı baş verir. İşçi –səhmdarların səhmlərinin kollektiv şəkildə trasta birləşməsi və səhmlərinin istifadə hüququnun menecmentə verilməsi geniş vüsət alıb.

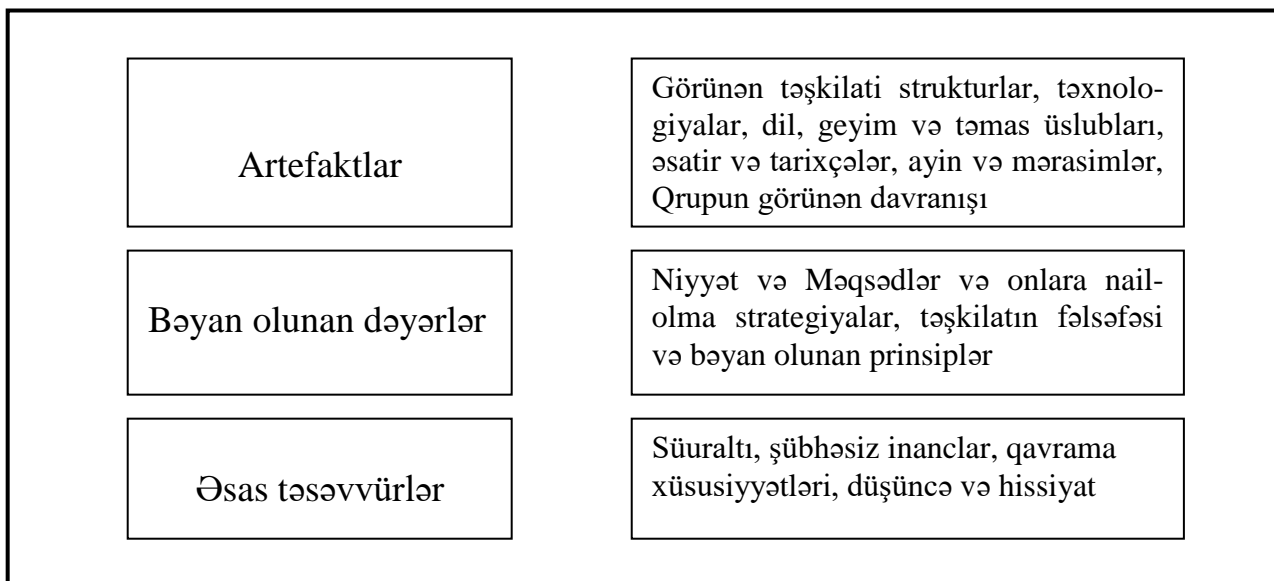
Azərbaycanın işgüzar təşkilatlarının menecmentinin mühüm cəhəti odur ki, potensial kənar sərmayədarlara ehtiyatla və skeptik yanaşır. Bu da əsasən kredit təşkilatlarının inkişafına və müştərilərə yönələn korporativ mədəniyyətin formalaşmasına mənfi təsir göstərir.

Azərbaycanın bank sektorunda qənaətbəxş korporativ mədəniyyətin yaradılmasında mühüm addım - mövcud mədəniyyətin, onun tarixinin, inkişaf səbəblərinin və sabitliyinin dərk edilməsidir. Başa düşdükdə ki, biz hardayıq və necə bu vəziyyətə düşmüşük, biz yeni korporativ mədəniyyətin komponentlərini yarada bilərik.

FƏSİL II. AZƏRBAYCANIN İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARINDA KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN GENEZİSİ VƏ İNKİŞAFININ TƏHLİLİ

2.1. Yerli şirkətlərdə mədəniyyətin strukturu, elementləri və formalaşdırılması istiqamətləri

Korporativ mədəniyyət çoxşaxəli və çoxsəviyyəli sistem kimi bank sektorunda təzahür edir. Bu səviyyələr, tamamilə hiss olunan xarici təzahürlərini və dərindeki süüraltı baza təsəvvürlərini əhatə edir, yəni bunlar korporativ mədəniyyətin mahiyyətidir. Bu iki qütblər arasında həmin mədəniyyətin nüvayəndələrinin daşdığı müxtəlif növ kollektiv dəyərlər, normalar və davranış qaydaları yerləşir. Mədəniyyət səviyyələrinin bu strukturu şəkil 2.1.-də təsvir olunmuşdur.



Şəkil 2.1. Korporativ mədəniyyətin səviyyələri

Artefaktlar – nəməlum mədəniyyətli yeni qrupa daxil olanda dinlənən və hiss olunan bütün fenomenlər ən səthi səviyyədir. Artefaktlar özlərində bu kimi görünən qrupları əhatə edirlər: təşkilatın maddi əhatəsinin arxitekturası; onun dili; fəaliyyətinin texnologiyası və məhsulları; emosional təmas atmosferində özünü büruzə verən üslub; təşkilatla bağlı ayin və tarixçələr; qəbul edilmiş dəyərlərin təsviri; xarici ritual-

lar; korporativ bayram və mərasimlər və s. mədəniyyətin məqsədlərinn təhlili üçün bu səviyyəyə qrupun görünən davranışı və ona müvafiq təşkilati prosesdir. Bu səviyyəyə xas olan xüsusiyyət ondadır ki, artefaktları müşahidə etmək asandır, lakin onların şərhı çox çətindir, dərin təhlilsiz onların əsl mənasını tanımaq çətindir.

E. Şeynin rəyinə görə təcə artefaktların tədqiqatları əsasında dərin təsəvvürləri müəyyən etmək səyləri böyük təhlükə daşıyır, çünki belə interpretasiyalar sonda tədqiqatçının şəxsi hisslərinin bə reaksiyalarının proeksiyası olur (50,s.34). Məsələn, qeyri-formal azad bir təşkilata yanaşanda əgər tədqiqatçının mövqeyi təsəvvürə söykənirsə o təşkilatın işini əzsəmərəli hesab edə bilər, yəni azadlıq işə qeyri-ciddi yanaşma deməkdir. Və əksinə, qəti formalaşmaya məruz qalmış təşkilatla rastlaşanda, əgər onun şəxsi təcrübəsi formallığı bürokratiya kimi qəbul edirsə, bu xaxt o, təşkilatın sərtliyini innovasiya potensialının çatışmamazlığı kimi hesab edə bilər. Beləliklə, yalnız artefaktların təhlili əsasında qurulmuş korporativ mədəniyyət haqqında fikirlər yanlış ola bilər.

Qrupun həyatının hər aspekti müəyyən artefaktlarla bağlıdır və buna görə təsnifləşdirmə problemi ortaya çıxır. Hansısa bir korporativ mədəniyyətin təsviri haqqında oxuyanda, qeyd etmək olar ki, müxtəlif müşahidəçilər müxtəlif artefaktlara fikir verirlər və buna görə bu təsvirləri biri-bir ilə müqayisə etmək çox çətindir. Əgər müşahidəçi uzun müddət bir qrupda yaşayırsa, o vaxt artefaktların mənası ona aydın olur. Əgər o həmin anlayışı qısa bir müddətə əldə etmək istəyirsə, o gərək, qrupun üzvlərinin əldə rəhbər tutduğu işlək prinsiplərin kökündə yatan, bəyan olunmuş dəyərləri və normaları təhlil etməlidir. Belə növ tədqiqatlar korporativ mədəniyyətin növləri səviyyəsinə-bəyan olunan dəyərlər səviyyəsinə gətirir.

Bəyan olunan dəyərlər – qrupun bütün təcrübəsi, son nəticədə, əldə olunandan fərqlənən kiminsə orijinal təxəyyülünün əksidir. Kollektivi yaradarkən və ya yeni məsələni həll edərkən ilk addım kimi düzgün və ya yanlış, səmərəli və ya səmərəsiz olması kimi şəxsi təsvürünün olması üzə çıxarılmalıdır. Təşəbbüskar və ya qrupun qərar qəbul etməsinə təsir edə bilən fərdlər gələcəkdə lider ola bilərlər, lakin qrup bu mərhələdə kollektiv təcrübəyə malik deyil, çünki bu yeni vəziyyət çıxış yolunun mexanizmini hələ hazırlamayıb. Bu səbəbdən hər bir təklifə, istər bu təklifi irəli sürən

insan ona heç bir şübhə etmir, qrup bu təklifi sərti dəyər kimi edir. Ta ki, təşkilat üzvlərinin birgə söyləri nəticəsində nəsə əldə olunmasa, o vaxtadək onun ümumi anlayış üçün barisi olmayacaq, əgər menecer təşkilatı inandırsa ki, onun təklifi ilə hərəkət etsinlər və təklif özünü doğrultsa, onda bu qəbul edilmiş təklif anınma transformasiyasına məruz qalacaq. Əvvəlcə, o təşkilat anlamına ya düşüncəsinə çevriləcək, sonra təşkilat tamaşası olacaq (əgər ona əsaslanan fəaliyyət əvvəlki kimi uğurlu qalacaqsa).

Beləliklə, dəstəklənən dəyərlər-qrup tərəfindən bəyan edilən iş prinsiplərini; qoyulan korporativ məqsədləri və qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq strategiyası aid olunur. Bizim banklarda mükafatlandırma haqqında qərar qəbul ediləndə ilk növbədə həmin işçinin ümumi işə verdiyi töhfə nəzərə alınır.

Bəyan olunan dəyərlər bəzən baza ehtimalları ilə üst-üstə düşür. Əsas təsəvvürlərə cavab verən dəyərləri səciyyələndirmək lazımdır. Əsas təsəvvürlərə zidd olan dəyərlər müəyyən düşüncələrin yaxud etirazların nəticələridir. Məsələn, hansısa bankda komanda işinin tətbiqi əməkdaşların baza ehtimalları ilə üz-üzə qarşılaşa bilərlər, çünki uğur qazanıb, karyerada yüksəlmək üçün ilk növbədə fərdi işin nəticələri vacibdir.

Əsas norma və davranış qaydaları hazırlanan, dəstəklənən dəyərlər, sözsüz ki, korporativ mədəniyyətin özəyidir. Təşkilatın təsisçiləri və nüfuzlu üzvləri tərəfindən dəstəklənən ya bəyan edilən dəyərlər, çox vaxt işçiləri birləşdirən, vahid fəaliyyət və təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün əsas bəndə çevrilir.

Aksiologiya (dəyərlər haqqında nəzəriyyə) elminin nöqtəyi nəzərinə görə dəyərlər, ictimai predmet kimi fərdin və ya qrupun müəyyən tələbatlarının ödənməsidir (84, s 54).

Subyekt üçün aktual tələbatın ödənilməsi problemləri aşkarlandıqda dəyər münasibətləri ortaya çıxır.

Bankın korporativ mədəniyyətinə aid dəyərləri arzuolunan və bütöv bir olay kimi müəyyən etmək olar, çünki şəxsiyyət həmişə ətraf mühitin bütün elementlərinə qiymət verir. Bu halda dəyərlər stimül rolunu oynayır və istənilən növ qarşılıqlı hərəkətlər üçün zəruri şərtidir.

Cəmiyyətdə və hər bir təşkilatda mövcud olan sosial qeyri-bərabərliyə görə

insanlar arasında dəyərlər qeyri-bərabər paylanır. Dəyərlərin qeyri-bərabər bölgüsü əsasında hakimiyyət və təbəçilik münasibətləri bütün iqtisadi münasibətlər, dostluq münasibətləri, tərəfdaşlıq və s. münasibətlər qurulur. Sosial qrupda, bankın əməkdaşları arasında dəyərlərin palanmasını, sosioloqlar, həmin qrupun ya təşkilatın dəyər obrazı adlandırırlar. O ki, qaldı ayrı-ayrı əməkdaşlara, təşkilatın daxilində, ümumi dəyər obrazı çərçivəsində hər biri fərdi dəyər mövqeyini tutur.

Dəyər obrazları və nöqtələri, şəxslərarası münasibətlərdə və dəyərlər mübadiləsi zamanı dəyişirlər.

Dəyərlər arasında rifah dəyərlərini səciyyələndirirlər. Bunlar insanların əqli və fiziki fəaliyyətlərini lazımi səviyyədə saxlamaq üçün lazımdır.

Tanınmış alim S.S. Frolar dəyərlər qrupuna aşağıdakıları aid edir: əminamanlıq (bura sağlamlıq və təhlükəsizlik aiddir); var-dövlət (müxtəlif vaddi nemətlərə və xidmətlərə malik olmaq); üstəlik (fəaliyyətin müəyyən mövlərində peşəkarlıq); savad (bilik, məlumat potensialı və mədəni əlaqələr); hörmət (status, nüfuz, şöhrət və reputasiya [24,s 108].

Fikrimizcə, korporativ dəyər və normalara aşağıdakıları daxil etmək olar:

- korporasiyanın təyinatı və onun "sifəti" (yüksək səmiyyəli texnologiya, öz sahəsində liderlik, peşəyə sadıqlıq, yeniləşmə və s.);
- böyüklük və hakimiyyət (şəxsiyyətə və vəzifəyə məxsus olan səlahiyyətlər, böyüklüyə və hakimiyyətə ehtiram, onların meyarları və s.);
- müxtəlif rəhbər vəzifələrin və funksiyaların mənası (rəhbər vəzifələrin vacibliyi, bölmələrin və xidmətlərin rolu və səlahiyyətləri);
- insanlara rəftar (insanlara və onların ehtiyaçlarına qayğı, qərəzsiz münasibət və favoritlik, imtiyazlar, fərdi hüquqlara ehtiram, öyrətmə və ixtisasın artırılması, mənəb, ödəmələrdə ədalətlik, insanların motivasiyası);
- rəhbər və nəzarətçi vəzifələrinə seçim meyarları (böyüklük ya işin səmərəliliyi, daxili seçim zamanı prioritetlər, qeyri-formal münasibətlərin təsiri və s.);
- işin təşkili və nizam-intizam (kəonüllü və məcburi intizam; rolların dəyişməsinə çeviklik, işin təşkilinin yeni formalarının istifadəsi və sair);
- rəhbərlik və idarəetmə üslubları (avtoritar, məsləhətçi və ya əməkdaşlıq, məq-

sədli qruplardan istifadə, çeviklik və uyğunlaşma);

- qərarların qəbul edilməsi prosesləri (qərarı kim qəbul edir, kiminlə məsləhətləşmələr aparılır, qərarların fərdi və ya kollektiv qəbul edilməsi, razılığın labüdlüyü, kompromiss imkanları və s.);

- məlumatın paylanması və mübadiləsi (işçilərin məlumatlılığı, məlumat mübadiləsinin asanlıığı);

- təmasların xarakteri (şəxsi və yazılı təmaslara üstünlük, təsbit olunmuş xidməti ünsiyyət kanallarından istifadə zamanı sərtlik və ya çeviklik, formal aspektlərə verilən əhəmiyyət, ali rəhbərlik ilə təmasların mümkünlüyü, iclasların tətbiqi; kimlər dəvət olunur və hansı iclaslara; icaslarda davranış normaları);

- sosiallaşmanın xarakteri (kim kiminlə iş vaxtı və işdən sonra təmasdadır; mövcud olan maneələr; ünsiyyətin xüsusi şərtləri);

- münaqişələrin həlli yolları (münaqişədən yayınmaq və kompromisə getmək istəyi; rəsmi ya qeri-rəsmi yolların tətbiqinə üstünlük vermək; münaqişə vəziyyətlərinin həllində ali rəhbərliyin iştirakı və s.);

- işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi (real ya formal; gizli və ya aşkar; kim tərəfindən həyata keçirilir; nəticələrdə necə istifadə olunur).

Əlbəttə, korporativ dəyərlərin ümumiləşdirilmiş siyahısını təqdim etmək mümkün deyil, çünki korporativ mədəniyyət hansısa təşkilata məxsus olan dəyərlərin, münasibətlərin, normaların, vərdişlərin, ənənələrin, davranış formalarının mərasimlərin orijinal qarışığıdır. Ümumi dəyərlərə canatma, insanları təşkilatlarda birləşdirə bilər, bununla müəyyən olunan məqsədlərə nail olmaq üçün əlavə təkan verir və təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliyini artırır.

Korporativ mədəniyyətin daha dərin səviyyəsinə keçmək üçün, təşkilatın korporativ mədəniyyətini açmaq üçün və iştirakçıların davranışlarını düzgün bilmək üçün mədəniyyətin son səviyyəsinə-əsas təsəvvürlərinə nəzər yetirmək lazımdır.

Baza təsəvvürləri (ehtimalları) - qrup tərəfindən şüuraltı səviyyədə qəbul edilən və şübhə doğurmayan düşüncələr və inanclar baza təsəvvürlərinə aiddir.

Həqiqətən, əgər qrup hansısa baza təsəvvürünü qəbul edib ondan fərqli başqa baza təsəvvürü ilə üzləşəndə, bu olayı anlaya bilməyəcək.

Təməl təsəvvürləri, təşkilatın hərəkətləri və dəyərləri üçün mənbədir. Onlar qruplar və ya fərdlər tərəfindən tərbiyyə və öyrənmə zamanı qavranılır və, əsasən, onlara mədəni və milli xüsusiyyətlər, ailə və s. təsir edir. Təməl təsəvvürlər bizlərdə nə etiraz, nə də ki, şübhələr doğurmur və buna görə onların dəyişilməsi çox çətinidir, çünki, onlar şəxsiyyətin əsasslarına və toplanan təcrübəyə toxunurlar.

Korporativ mədəniyyət baza təsəvvürlərinin toplusu kimi, müəyyən edir ki, nəyə biz fikir verməliyik, predmet və olayların mahiyyəti nədir, olaylara bizim emosional reaksiyamız necə olmalıdır, hansı vəziyyətlərdə hansı hərəkətləri etməliyik.

Belə təsəvvürlər sistemini işlədikdən sonra, bizi anlayan insanların yanında rahatlıq hiss edəcəyik, və əksinə, başqa təsəvvürlər sistemi ilə üzləşəndə narahat olacağıq, çünki, olayları ya qəbul edə bilməyəcəyik, ya da ki, təhrif olunmuş halda qəbul edəcəyik.

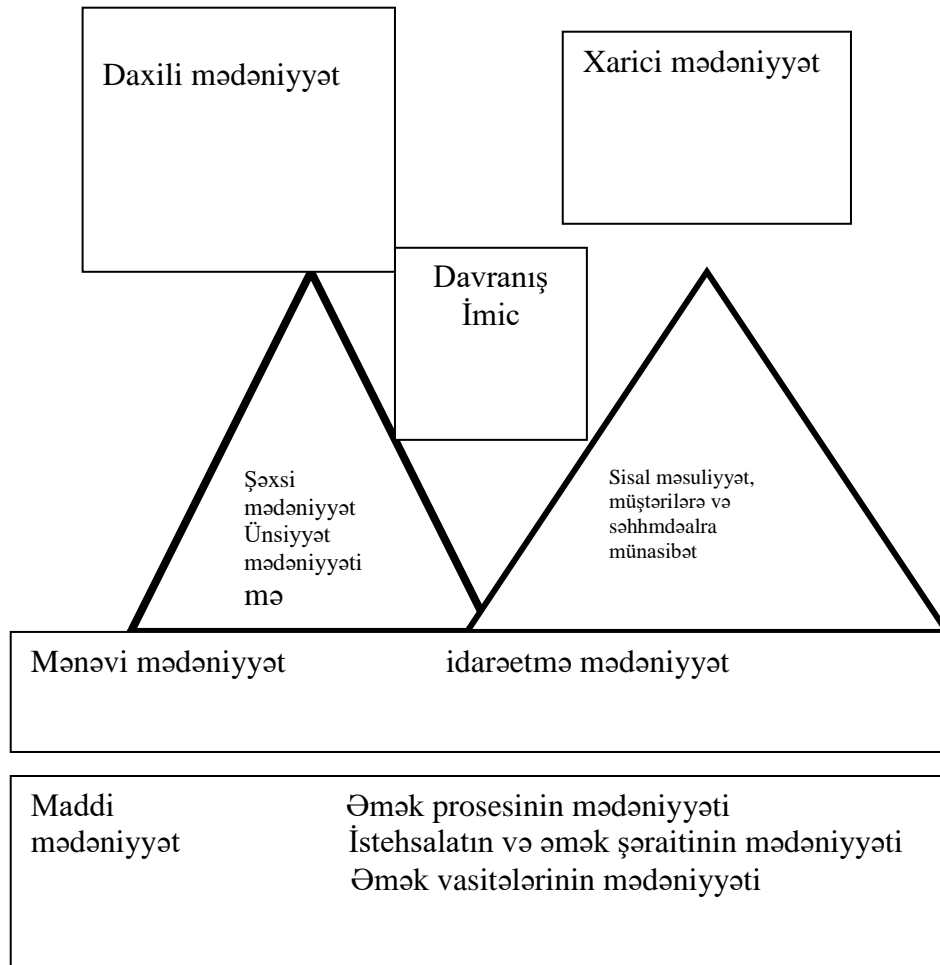
Hər bir təşkilati qrup mədəniyyəti yuxarıda göstərilən üç səviyyədə öyrənilə bilər: artefaktlar, dəyərlər və təməl təsəvvürləri səviyyəsində. Bunları bilmədən biz ölkə banlarında korporativ mədəniyyətin səviyyəsinə qiymət verə bilmərik.

Korporativ mədəniyyətin elementlərinin strukturu, daxili və xarici mədəniyyəti, maddi və mənəvi mədəniyyəti əhatə edən “ikibaşlı” piramida şəklində əks etdirmək olar (şəkil 2.1).

Əlbəttə, şəkil 2.1-də təsvir olunan korporativ mədəniyyət elementləri strukturu hər bir konkret təşkilat üçün yaramır. Məhz elementlərin və onların inkişaf yollarının təkrar olunmazlığı hər bankın unikallığından bəhs edir. Lakin, ümumi hallarda, mədəniyyətin elementlərinin və onların yerləşməsinə baxanda, maddi elementlərə baza elementləri kimi münasibət formalaşdıranda (onlar ali mənəvi elementləri əhəmiyyətli dərəcədə müəyyənləşdirdiklərinə görə) bu sxemdən faydalanmaq olar.

Gələcəkdə təşkilatın subyektlərinin münasibətlərini mədəniyyətlərin münasibətləri kimi qiymətləndirmək faydalıdır: şəxsiyyətin mədəniyyət elementləri şəxsiyyətin ümidlərinə və gələcək iş yerinin mədəniyyətinin elementləri haqqındakı təsəvvürlərinə təsir edir (54, s.23). Təşkilatın müxtəlif, səviyyəli mədəniyyətləri münaqişəyə səbəb ola bilər. Həmin fikri təşkilatın müxtəlif bölmələrinin münasibətləri haqqında, biznesdə tərəfdaşlar haqqında bank və müştəriklər haqqında və korporativ münasibətləri haqqında.

bətlərin başqa iştirakçıları haqqında da söyləmək olar.



Şəkil 2.1 Korporativ mədəniyyət elementlərinin strukturu

Kredit təşkilatının mədəniyyət elementlərini müəyyənləşdirəndən sonra korporativ mədəniyyəti formalaşdırmaq lazımdır. Fikrimizcə, onun formalaşmasına təsir edən prinsipləri, amilləri müəyyən etmək lazımdır və bundan başqa bankların korporativ mədəniyyətinin layihələndirmə modelini qurmaq lazımdır.

Təşkilati mədəniyyətin formalaşma prinsiplərinə daxildir:

1. **Sistemlilik prinsipi.** Bu prinsip yaradılan mədəniyyətə bir-birilə bağlı olan elementlər sistemi kimi yanaşır və bu sistemin dəyişilməsi, təkmilləşdirilməsi yalnız hər elementin dəyişdirilməsi hesabına alın bilər.

2. **Komplekslilik prinsipi** – mədəniyyətə psixoloji, sosial, təşkilati, iqtisadi, hüquqi və başqa amillərin təsirinin nəzərə alınmasını əhatə edir.

3. **Millətsevərlik prinsipi** isə korporativ mədəniyyətin formalaşmasında işgüzar təşkilatın yerləşdiyi ölkənin milli xüsusiyyətlərini, mentalitetini, regionun adət-ənənələrini nəzərə alır.

4. **Tarixçilik prinsipi.** Bu prinsip təşkilatın dəyərlər sisteminin və şəxsiyyətlər-arası münasibətlərinin müasir bəşəri dəyərlərinə uyğunluğunu və həmçinin onların dinamikasının tarixi təsbitini nəzərdə tutur.

5. **Elmilik prinsipi** – korporativ mədəniyyətin qurulmasında elmi əsaslandırılmış üsulların istifadə edilməsinə əhatə edir.

6. **Dəyərlərə istiqamətlənmə** isə korporativ mədəniyyətin formalaşmasında dəyərlərə üstünlük verməni nəzərdə tutur.

7. **Ssenari prinsipi.** Bu prinsip əməkdaşların hərəkətlərini və münasibətlərini tənzimləyən aktların, təlimatların və tövsiyələrin olmasını birləşdirir. Bu sənədlər işçilərin fəaliyyətini incəliklərlə xırdalayır, müəyyən davranış qaydalarını onlara öyrədir.

8. **Səmərəlilik prinsipi** isə mədəniyyətin elementlərinə və onun atributlarına, heyətin fəaliyyətini yaxşılaşdırılmasına yönələn məqsədayönlü təsiri əhatə edir.

Korporativ mədəniyyət formalaşarkən və inkişaf edərkən onun əhəmiyyətli əlamətlərini və xüsusiyyətini nəzərə almaq lazımdır:

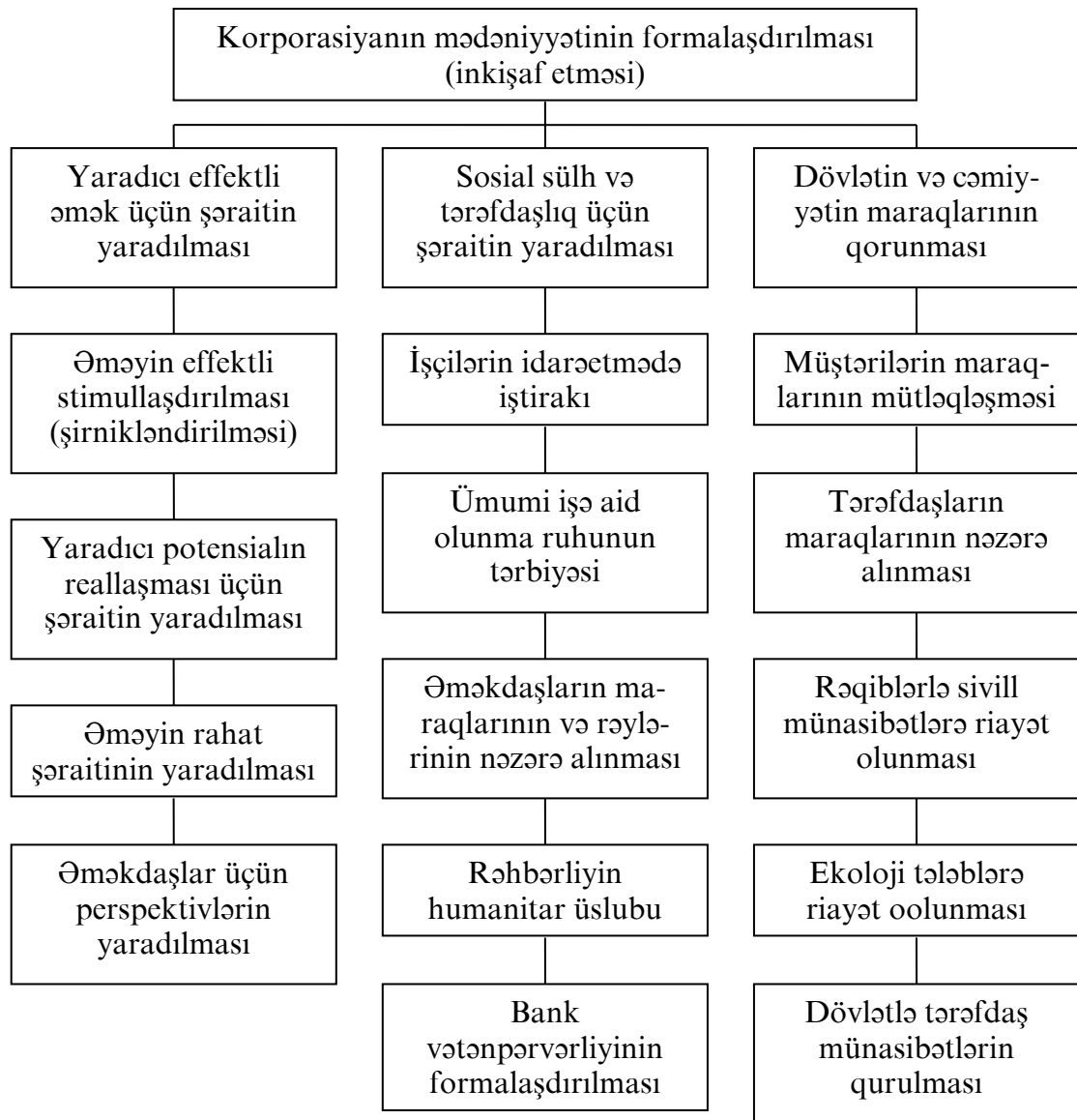
- çoxsəviyyəlilik, bu əlamət idarəetmənin bir neçə səviyyəsinin yaradılmasından ibarətdir, məsələn, dövlət, korporativ, sahə səviyyələri, texnoloji zəncirin səviyyəsi, ayrıca müəssisə və ya bankın səviyyəsi;

- çoxaxınlılıq – burada təşkilatın fəaliyyəti bir neçə axına parçalanır və onlardan hər birisi idarəetmə obyektini kimi çıxış edir. Məsələn, bank çərçivəsində əməliyyat, maliyyə, informasiya, kadrlar axınları fəaliyyət göstərə bilər;

- miqyaslılıq – burada sistemin müxtəlif səviyyələrində və axınlarında idarəetmənin universal üsullarından daha çox istifadə olunur.

- sinergizm – bu əlamət idarəedilən obyektin ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün bütün səviyyə və axınların çoxmeyarlı idarə edilməsində özünü biruzə verir.

Korporativ mədəniyyətin formalaşması məsələləri şəkil 2.2-də təqdim olunur.



Şəkil 2.2 Korporativ mədəniyyətin formalaşdırma və inkışaf məsələləri

Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasının aşağıdakı mərhələləri vardır:

- konkret korporasiyanın əsas elementlərinin vəziyyətini əks etdirən məlumatların toplanması;
- əsas elementlərin mütərəqqilik dərəcəsinin keyfiyyət təhlili, onların mütərəqqi bankın əlamətlərinə uyğunluğu;
- təşkilatın mütərəqqi mədəniyyətinin formalaşdırılması üçün lazım olan tədbirlərin siyahısı;
- hər tədbirin əsaslandırılması və layihələndirilməsi;

- korporativ mədəniyyətin mövcud olan elementlərinin transformasiyası üzrə hər tədbirin layihə parametrlərinin əsaslandırılması;

- mütərəqqi mədəniyyətin formalaşdırılması üzrə təkliflərin təcrübədə reallaşdırılması;

- təklif olunan tədbirlərin səmərəliliyinin təhlili.

Bizim zənnimizcə, korporativ mədəniyyətin formalaşmasına təsir edən birinci amil-rəhbərin mədəniyyətidir.

Yeni yaranan təşkilatın təsisçi və başqa rəhbərləri özlərinin təkliflərini, ideyalarını və dəyərlərini necə tətbiq edirlər? Təşkilat müəyyən stabillik əldə etdikdən sonra menecerlər korporativ mədəniyyətin sonrakı inkişafına necə təsir edirlər?

Ümumi mədəniyyətin elementlərinə yiyələnərək menecer korporativ mədəniyyətin özü və işçiləri tərəfindən mənimsəmək üçün, ilk öncə xarici mühitin şəraitlərini, bankın daxil olduğu böyük sistemin reallıqlarını nəzərə almalıdır(19,s.56). Peşəkarlıq səviyyəsini artırmaq üçün menecer gərək daxili mədəniyyətini daima zənginləşdirməli, yığcam və məqsədyönlü olmalı, məsuliyyət hissində malik olan yüksək mənəviyyətli və peşəkar olmalıdır. Belə rəhbər özündən razı olmaqdan uzaqdır, inzibati təzyiq etmir, işlərin uzun-uzadı baxılmasına yol vermir, məvəqqətilik psixologiyasından uzaqdır. Korporativ mədəniyyətə yiyələnən menecer idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi və təşkilatın adaptasiya imkanlarının artırılması üzərində daimi işləməlidir. Xarici mühit qeyri-sabit olduqda (dövlət siyasətinin dəyişikliyi zamanı, bazar infrastrukturunun inkişaf etməməsi, inflyasiyanın artımı zamanı, tərəfdaşların səhlənkarlığı) bu xüsusiyyətlər çox əhəmiyyətlidir.

Məlumdur ki, rəhbərin əsas işi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsidir, ona görə korporativ mədəniyyətin düşüncə tərzini kimi çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Onun əsas komponentləri bunlardır:

- dəyişənlər çoxluğundan (əlamətlərdən, amillərdən, şərtlərdən) hazırkı vəziyyət üçün əsaslarını seçib ayırmaq;

- düşüncələri, ideya səviyyəsində saxlamadan, həyata keçirmək bacarığı, “suallı daşları və gözlənilməz döngələri” fəth etmək üçün qabaqlayıcı tədbirlərin hazırlanması;

- qəbul olunan qərarın nəticələrini qabaqcadan görmək, sistemin bir neçə ardıcıl səviyyələrinə görə reallaşması gedişatı zamanı əmələ gələn ziddiyyətləri izləmək bacarığı, nəticə və fəsadların nəzərə alınması;

- mücərrəd və real sistemlər qurarkən bütövün və hissələrin birləşdirilməsi, səmərəli ölçülərin və tabeçiliyin əldə olunması;

- məqsədə nailolma zamanı, yaxın, orta və uzaq nəticələrin ölçülməsi əsasında güc və resursların cari və perspektiv işlər arasında bölüşdürülməsi.

Təşəbbüs liderə məxsus olduğu üçün korporativ mədəniyyətin formalaşmasına, onun özünün təsəvvürlərini yaymaq üçün hakimiyyətdən necə istifadə etməsinə nəzər salmaq.

Liderin mədəni əsaslarla tətbiq etdiyi mexanizmlər cədvəl 2.1-də göstərilmişdir.

Cədvəl 2.1.

Liderin mədəni əsaslarla tətbiq etdiyi mexanizmlər

<i>Sıra №</i>	<i>Mədəni əsasların tətbiq etdiyi birinci dərəcəli mexanizmlər</i>	<i>Mədəni əsasların tətbiq etdiyi ikinci dərəcəli mexanizmlər</i>
1	Liderlər nəyə fikir verirlər, nəyi qiymətləndirirlər və nəyə nəzarət edirlər	Təşkilatın strukturu və qurulması
2	Böhranlı hallarda və təşkilat böhranı zamanı liderlər özlərini necə aparırlar	Təşkilatı sistemlər və prosedurlar
3	Aztapılan (defisit) resursların paylanmasının obyektiv kriteriyaları	Təşkilatı ənənələr və mərasimlər
4	Şüurlu rol modelləşdirilməsi öyrətmə və rəhbərlik	Fiziki fəzanın, fəsadların və binaların dizaynı
5	İşçinin statusunun və mükafatlandırma səviyyəsinin obyektiv kriteriyaları	Müəyyən şəxslər və olaylar haqqında tarixçələr, əfsanələr və miflər
6	Təşkilatın işçilərinin işə götürmə, seçimi, irəliləyişi, köçürülməsi və işdən çıxmasının obyektiv kriteriyaları	Təşkilat fəlsəfəsinin, dəyərlərin, və inancların rəsmən bəyan edilməsi

Bu cədvəldə göstərilən altı mexanizm səmərəli birinci dərəcəli vasitələrdir və bunların köməyi ilə menecerlər təşkilatın gündəlik həyatına öz təsəvvürlərini tətbiq edirlər.

Onların xüsusi diqqət yetirdiyi elementlərin vasitəsilə, məsələn, mükafatın təyin olunması, və resursların paylanması meyarları, yığım meyarları, işdə irəliləyiş və işdən azad olma; böhranlı vəziyyətlərə xas olan davranış və s. Menecerlər istər-istəməz özlərinin təsəvvürlərini biruzə verirlər. İkinci dərəcəli mexanizmlər güclü kor-

porativ mədəniyyətin formalaşmasında səmərəli vasitə kimi istifadə oluna bilər, əgər menecerlər onlardan düzgün istifadə etsinlər. Əgər quruluşlar, prosedurlar və mərasimlər təşkilatın işində böyük dərəcədə filterlərə yaxud yeni menecerlər seçiləndə meyarlar dəstinə çevrilirlər [16, s.112-113].

Mədəni əsasların bu cür mexanizmləri təşkilatda korporativ iqlim yaradırlar. Təşkilatın inkişafının ilkin mərhələsində bu iqlimi menecer müəyyənləşdirir, sonrakı mərhələlərdə isə bu iqlim ümumi mədəni təsəvvürlərin təzahürünə çevrilir.

Fikrimizcə, korporativ mədəniyyətə biznesə bütövlükdə təsir edən növbəti amil milli mədəniyyətdir.

Çoxmillətli və beynəlxalq bazarlara çıxan işgüzar təşkilatlar üçün bu amil çox əhəmiyyətlidir.

Bu təşkilatların uğuru, müxtəlif millətlərdən ibarət olan rəhbər və tabeçilərdən arasındakı ziddiyyətlərin aradan götürülməsindən asılıdır və məskunlaşdığı ölkənin bazarlarına çıxarkən, ilk əvvəl onların milli mədəniyyətinə uyğunlaşmalıdırlar.

Məlum bir tendensiya var ki, bütün millətlər özlərinin dəyərlərini başqa xalqların dəyərlərindən üstün tuturlar. Belə millətçi düşüncə tərzini müxtəlif millətlərin arasındakı kommunikasiyalara, təmaslara mane olur.

Beynəlxalq meydanda mədəni kommunikasiya və işgüzar-istehsalat əməkdaşlığı inkişaf edərkən milli mədəni qadağaların nəzərə alınması xüsusən nəzərə alınmalıdır. Heç bir halda, insanlarla münasibətlərdə qıcıqlandırıcı cəhətləri saymamaq olmaz. Doğrudur bu cəhətlər, müxtəlif mədəni ənənələrə mənsub olan nümayəndələr arasında ciddi münaqişələr yaratmaz, lakin sıx əməkdaşlığın yaradılmasına mane ola bilər. Belə ki, fransız menecerlərinin işçilərlə dostluq, hörmətçilik, bəzən zarafatçılıq münasibətləri, xaricilər tərəfindən aydın görünən iyerarxiya strukturlarını səciyyələndirməyə şəbəkə xarakterli əhəmiyyətli əlaqələrin yaradılmasına çətinliklər yaradır.

Kommunikasiya maneələri həmçinin, mədəniyyətin “yada” münasibət hissiyatından asılıdır. Qabaqcadan formalaşmış müsbət və ya mənfi qərəzlik çox vaxt insanların fikir və hərəkətlərinə öz təsirini edir, özü də ölkənin texniki-iqtisadi mailiyyətləri başqa mədəniyyətin nümayəndələri ilə əməkdaşlığa hazırlıq dərəcəsini müəyyən edir.

Hərçənd başqa mədəniyyətlər və mədəni fərqlər çox mürəkkəb bir fenomendir, mütəxəssislər hazırlaşmasında əsas vurğu, mədəniyyət özünəməxsusluğundan irəli gələn konkret hərəkətlərə, davranış qaydalarının öyrənilməsinə yönəlməlidir. Burada, mədəniyyətlərin toqquşmasından əmələ gələn əhəmiyyətli situasiyaları nəzərə almaq lazımdır.

Korporativ mədəniyyətə təsir edən amillərdən biri təşkilatın niyyətidir. Təşkilatın məqsədləri və fəlsəfəsi haqqında müddəalar, təşkilatın mövcudluğunun mənası haqqında formal müddəalar, dəyərlər-bunlar hamısına təşkilatın ruhunu saxlayıb dəstəkləmək üçün əməl etmək lazımdır. Korporativ mədəniyyət təşkilatın missiyasına (niyyətinə) adekvat olmalıdır ki, qoyulan məqsədlərə nail olmağa kömək etməlidir.

Korporativ mədəniyyətə təsir edən növbəti amil onun fəaliyyət göstərdiyi sahədir. Sözsüz ki, banklarda xüsusi olaraq etibarlılığa, düzlüyə və qərəzsizliyə diqqət verilir.

Xarici mühit korporativ mədəniyyətə təsir edən digər amildir. Bəllidir ki, hər bir təşkilat, o cümlədən bank açıq sistem olduğundan ona xarici mühitin müxtəlif amilləri təsir edir, məsələn, siyasi və iqtisadi vəziyyət, qanunvericilik, elmi-texniki tərəqqi, istehlakçılar, rəqiblər və s. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, korporativ mədəniyyətdə xarici mühitin bütün amillərinin təsiri təcəssüm olur.

Bundan başqa bankın strukturu və ölçüsü korporativ mədəniyyətin formalaşmasında əhəmiyyətli amil rolunu oynayır.

Iyerarxik strukturlu təşkilatlarda mədəniyyət daha formal və konservativdir, nəinki, üfüqi idarəetmə strukturlu təşkilatlar. İri işgüzar təşkilatlar çox vaxt yöndəmsizdirlər, kiçiklər isə daha çevik və mobildir.

Bankların inkişaf strategiyasını dəstəkləyən korporativ mədəniyyətin qurulması üçün, rəhbərlik müəyyən addımlar atmalıdır. Təşkilatdaxili və onda xaricdəki münasibətlərin mütərəqqi elementlərini formalaşdıran prosedurları təsvir edən lokal məntiqi alqoritmi təsəvvür etmək olar. Bura aşağıdakı prosedurlar daxildir:

1. Öyrənilən obyektin vəziyyətini əks etdirən məlumatların yığılması:

- bankdaxili və bankdan xarici münasibətlərinin özülünü təşkil edən dəyər, məqsəd və məsələlərin siyahısı (işçilərin rəyinə görə bəyan olunanlar və həqiqi işlədilən);

- bankların müştərilərlə olan münasibətləri haqqında məlumatlar;
- bankların rəqiblərə olan münasibətləri haqqında məlumatlar;
- bankların investorlarla olan münasibətləri haqqında məlumatlar;
- bankları və onların filiallarının yerləşdiyi ərazilərdəki yerli əhali və bütün cəmiyyətlə münasibətləri haqqında məlumatlar;

2. Bəyan olunan dəyərlərin korporativ məqsəd və məsələlərə uyğunluğun təhlili;

3. Bankların müştərilərlə olan münasibətlərinin xarakterinin keyfiyyət təhlili;

4. Bankların investorlarla olan münasibətlərinin təhlili;

5. Bankları və onların filiallarının yerləşdiyi ərazilərdəki yerli əhali və bütün cəmiyyətlə münasibətlərinin keyfiyyət təhlili.

Fikrimizcə, bunları nəzərə almaqla bankların korporativ mədəniyyətini formalaşdırarkən ümumi xüsusiyyəti nəzərə alaraq fərdi yanaşmaq lazımdır. Bundan başqa təşkilatın təyinatı korporativ iştirakçıların fəaliyyət üslubu, həvəsləndirmə sistemini, nəzərəti, informasiya təminatını və başqalarını özündə cəmləşdirən əməliyyat vasitələri, məqsədəçatma meyarları və nəticələrin qiymətləndirilməsi, işə qəbul qaydaları, hakimiyyətin bölgü üsulları, qarşılıqlı münasibətlərin üslubu, cəzalandırma və mükafatlandırma sistemi, mərasimlər, ayinlər və s. nəzərə alınmalıdır.

Bankın korporativ mədəniyyəti öz növbəsində bir neçə xüsusi mədəniyyətdən ibarətdir. Mədəniyyətin diferenssasiya dərəcəsi həll olunan məsələlərin fərqləri ilə, təşkilati yarım sistemlərin spesifikasiyası ilə (şöbənin, bölmənin), təşkilatın müxtəlif iştirakçılarının müxtəlif məqsədləri ilə (top-menecerlərin, səhmdarların və maddəli işçilərin), ərazi xüsusiyyəti ilə və s.

Rəhbərliyin məqsədi hazırki halda bu xüsusi mədəniyyətləri (submədəniyyətləri) təşkilatın ümumi korporativ mədəniyyəti ilə razılaşdırmaqdır, əks halda bankın inkişafına onun mənfi təsiri ola bilər.

Aydındır ki, funksionallığın keyfiyyəti, bankların fəaliyyətinin səmərəliliyi həm onun tərkib hissələrinin, həm də onun daxil olduğu sistemlərin təsirindən asılıdır. Buna görə səmərəli idarəetmənin əsas şərti maksimal dərəcədə korporasiyanın bütün iştirakçılarının və bölmələrinin fəaliyyətlərinin razılaşdırılmasıdır.

Korporativ münasibətlər subyektləri arasında maraqlar balansının olmaması korporativ münaqişələrin baş verməsinə səbəb ola bilər. Təcrübə göstərir ki, cəhmdar cəmiyyətinin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə biləcək münaqişələrin bir neçə tipi vardır.

Birinci, şirkətin rəhbərliyi ilə bağlı münaqişələr. Son nəticədə səhmdarların hüquqlarının pozulmasına gətirib çıxarır. Belə münaqişələrin baş verməsinin başlıca səbəbi şirkət rəhbərliyinin elə məqsədlərin (məsələn, menecmentin mülkiyyətin təkrar bölüşdürülməsi iddiasının) olmasıdır ki, onlar səhmdar cəmiyyətinin maraqları ilə ziddiyyət təşkil edir. Adətən səhmdar cəmiyyətinin səhmlərinin çoxlu sayda fiziki şəxs kimi çıxış edən səhmdarların əlində cəmlənməsi şirkətin rəhbərliyi ilə bağlı münaqişələrə əlverişli zəmin yaradır. Çünki fiziki şəxs kimi çıxış edən səhmdarlar, öz hüquqlarını tam şəkildə bilmədiyindən, şirkətin rəhbərliyinin fəaliyyətinə dolğun nəzarət edə bilmirlər.

İkinci, iri səhm zərflərinin sahibləri ilə minaritar səhmdarlar arasındakı münaqişələr. İri səhmdarlar cəmiyyətin maraqları ilə ziddiyyət təşkil edə biləcək müqavilələrin (məsələn, cəmiyyətin aktivlərinin satılması) bağlanması, dividendlərin ödənilməməsi üzrə, xırda (minaritar) səhmdarların paylarının azaldılması məqsədilə əlavə səhm emissiyası üzrə və başqa bu kimi qərarlar çıxara bilərlər.

Korporativ münaqişələr cəmiyyətə və dövlətə çox ağır fəsadları ilə seçilən mənəvi və iqtisadi zərər verir. Artıq səhmdarlar yığıncağının aparılması prosedurunun pozulması, müəssisənin aktivlərinin dövriyyədən çıxarılması üzrə şirkət rəhbərliyinin qanunsuz fəaliyyəti və şirkətin fəaliyyəti haqqında səhmdarlara dolğun informasiyanın verilməməsi üzrə çoxlu sayda məhkəmə araşdırması aktual məsələyə çevrilmişdir.

Korporativ münaqişələrin subyektivi rolunda korporativ münasibətlərin iştirakçıları, obyektləri kimi isə şirkətin səhmlərinə mülkiyyət hüququ çıxış edir.

Yaranmış korporativ münaqişələrin tənzimlənməsində mühüm rolunu mülkiyyət hüququnu müəyyənləşdirən qanunların hüquqi normalarıdır. Artıq Azərbaycanda bu cür münaqişələrin tənzimlənməsinə şərait yarada biləcək hüquqi baza yaradılmışdır.

Hüquqi norma başqa sosial normalar kimi insanların davranışına bir sıra kanallarla təsir göstərir:

* informasiya təsiri norması – dövlət tərəfindən bəyənən, fərdi davranış variantını nəzərdə tutur, bu və ya digər hərəkətin qarşısını alır;

* dəyərləndirici təsir norması – cəmiyyət və dövlət tərəfindən bəyənən dəyərləri təşviq edir;

* məcbureddici təsir norması – ayrı-ayrı tələbləri inkar edən şəxslərə məsburetmə gücünə malikdir.

Normalar pozulduqda hüquqi mexanizmlər qüvvəyə minir, hüquq normalarından istifadə edən orqanlar və vəzifəli şəxslər fəaliyyətə başlayırlar.

Digər tərəfdən korporativ münaqişələrin yaranmasının əvvəlcədən qarşısının alınmasıdır. Buna bir sıra yollarla nail olmaq mümkündür:

- korporativ idarəetmə sahəsində qanunvericiliyin pozulmasına görə məsuliyyətin hüquqi cəhətdən sərtləşdirilməsi;

- korporativ münasibətlər subyektlərinin hüquqi mədəniyyətinin yüksədilməsi;

- korporativ idarəetmə sferasında dövlət tənzimləmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi;

- cəhmdar cəmiyyətlərinin direktorlar şurasının fəaliyyəti nəticələrinin artırılması;

- səhmdar şirkətlərin direktorlar şurası, idarəedici kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması;

- prokurorluq və digər güc orqanlarında çalışan işçilərin korporativ hüquq sahəsində biliklərinin artırılması.

Münaqişə iştirakçılarının maraq fərqliyi, onların ictimai həyat norma və dəyərlərinə fərqli yanaşmaları baş verən münaqişələrin xarakterində özünü göstərir. Münaqişələr aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- münaqişələrin həll edilməsi üsullarına görə münaqişələr antoqonist və kompromis növlərinə bölünürlər;

- yaranma təbiətinə görə münaqişələri sosial, təşkilati, emosional və şəxsi hissələrə bölürlər;
- təsir istiqamətinə görə münaqişələri şaquli və üfiqiyə bölürlər;
- aşkarlıq səviyyəsinə görə görünən və gizli münaqişələr;
- münaqişəyə cəlb olunan iştirakçıların sayına görə münaqişələri şəxslərarası, qrupdaxili və şəxsdaxili hissələrə bölürlər.

Korporativ münaqişələrin qarşısının alınması və tənzimlənməsi baxımından korporativ davranış (əxlaq) kodeksinin əhəmiyyəti danılmazdır. O, korporativ münasibətlər iştirakçıların hüquqlarını təmin etməklə korporativ münaqişələrin qarşısını alır və ya tənzimləyir, habelə səhmdar cəmiyyətin nüfuzunu yüksəldir. Sonuncu isə potensial investorlar üçün bu şirkətin səhmlərinin seçilməsində vacib amil rolunu oynayır.

Səhmdar cəmiyyətində yaranan münaqişələrin qarşısının alınması və tənzimlənməsi şirkət tərəfindən qanunverici sənədlərə riayət etməyə və cəmiyyət tərəfindən korporativ münasibətlər subyektlə normal davranmağa şərait yaradır. Yaranan münaqişələrin qarşısının alınmasının səmərəliliyi, münaqişələrin tez, tam və dolğun şəkildə üzə çıxarılmasını və bununla əlaqədar işlərin görülməsində, səhmdar cəmiyyətinin bütün orqanlarının koordinasiyasını nəzərdə tutur.

Korporativ münaqişələrin üzə çıxarılması və qeydə alınmasını cəmiyyətin katibinin səlahiyyətinə vermək tövsiyə olunur. O, səhmdar cəmiyyətinin səhmdarları tərəfindən edilən tələbləri və məktublarını qeydə alır, onların ilkin qiymətləndirilməsini aparır və münaqişənin baxılmasını müvafiq orqana göndərir. Filial və nümayəndəliklərdə bu işin təşkili ilə rəhbərlik məşğul ola bilər. Lakin səhmdar cəmiyyətinin katibi filial və nümayəndəliklərdə yaranan korporativ münaqişələrdən xəbərdar olmalıdır.

Məlumdur ki, korporativ münaqişələrin öncədən qarşısının alınması və tənzimlənməsi səhmdara münaqişə haqqında səhmdar cəmiyyətinin mövqeyini dolğun şəkildə çatdırmaqdan asılıdır. Bundan başqa, səhmdara münaqişə haqqında korporasiyanın mövqeyinin çatdırılması gələcəkdə səhmdar tərəfindən bu qəbildən

olan müraciətlərin qarşısını alır və səhmdara öz hüquqlarını müdafiə etməyə şərait yaradır.

Buna görə də, cəmiyyətin səhmdara cavabı tam və əsaslandırılmış olmalıdır, səhmdarın müraciətinə rədd cavabı olarsa, onda bu cavab müvafiq qanunvericiliyə söykənməlidir.

Səhmdarın tələbinin ödənilməsi qanunvericiliyə, cəmiyyətin nizamnaməsinə və digər normativ sənədləri ilə izah olunmalıdır. Bu zaman cəmiyyətin səhmdara cavabında hər çatdırılan informasiya müvafiq normativ hüquqi sənədin maddəsindən qaynaqlanmalıdır.

Əgər səhmdarla cəmiyyət arasında yaranan anlaşılmazlıq öhdəliklərlə deyil, onların yerinə yetirilmə qaydası, müddəti və ya başqa şərtədən yaranırsa, onda səhmdar cəmiyyəti səhmdara yaranmış narazılığın tənzimlənməsini təklif etməli və ona tələblərinin ödənilməsi şərtlərini şərh etməlidir.

Korporativ münaqişələrin xəbərdarlığı və tənzimlənməsi onların tez bir zamanda baxılmasından asılıdır. Cəmiyyət qısa vaxt ərzində münaqişənin mahiyyəti barədə mövqeyini bildirməli, müvafiq qərar qəbul edib səhmdarı məlumatlandırmalıdır. Korporativ kodeksdə münaqişələrin tənzimlənməsinin optimal qaydası müəyyən edilməlidir:

- Müvafiq icraedici orqan səhmdar cəmiyyətinin adından bütün korporativ münaqişələrin tənzimlənməsini (əgər onların tənzimlənməsi başqa orqanların səlahiyyətinə aid edilməyibsə) həyata keçirir. İcraedici orqanın səlahiyyətini həyata keçirən şəxs münaqişələrin tənzimlənmə qaydalarını müəyyən edir;
- Direktorlar şurası yalnız öz səlahiyyətinə aid olan münaqişələrin tənzimlənməsi ilə məşğul olur. Bu məqsədlə direktorlar şurası, öz tərkibindən münaqişələrin tənzimlənməsi üzrə xüsusi komitə yarada bilər.

Korporativ münaqişələrin tənzimlənməsi ilə məşğul olan komitənin iş qaydasını direktorlar şurası təsdiq edir.

Münaqişələrin həllində səhmdar cəmiyyəti orqanlarının əsas vəzifəsi elə qərarın qəbul edilməsidir ki, o, əsaslandırılmış və qanuni olmaqla həm səhmdarın, həm də cəmiyyətin maraqlarına cavab versin. Konkret şəraitə uyğun olaraq münaqişənin həll

edilməsi səhmdarın iştirakı vacibdir: onunla birbaşa danışıqlar və ya məktublaşma aparılmalıdır. Lazım gələrsə cəmiyyətlə səhmdar arasında münaqişənin nizamlanması üzrə müqavilə də bağlana bilər.

Əgər yaranmış münaqişələr cəmiyyətin ayrı-ayrı səhmdarları arasında baş verərək cəmiyyətin özünün və digər səhmdarlarının maraqlarına toxunursa, onda korporasiya bütün lazımi işləri görməlidir ki, bu münaqişə həll edilsin. Cəmiyyətin müvafiq orqanı səhmdarlar arasında yaranmış münaqişənin həlli üçün vasitəçi qismində öz xidmətlərini təklif etməlidir.

Korporativ münaqişə tərəfləri kimi çıxış edən səhmdarların razılığı ilə direktorlar şurası və ya onun daxilində münaqişələrin həlli üzrə komitə vasitəçi qismində çıxış edərək münaqişə edən səhmdarlar arasındakı danışıqları təşkil edir və həmçinin orada iştirak edir. Cəmiyyət təmsilçiləri səhmdarlar arasındakı münaqişəni tezliklə həll etmək üçün onlara qanunvericiliklə və daxili normativ sənədlərlə bağlı lazımi informasiya və tövsiyələr verir və münaqişənin tənzimlənməsi üçün müvafiq qərar layihələrini hazırlayırlar.

Beləliklə, səhmdar cəmiyyətinin bütün orqanları korporativ münasibətlərin iştirakçıları arasında baş verə biləcək bütün münaqişələrdən xəbərdar olmalı və onların baş verməməsi üçün qabaqlayıcı tədbirlər görməlidirlər.

2.2. Əməkdaşlarının korporativ mədəniyyətdən qaneolma səviyyəsinin diaqnostikasi

Müxtəlif atributların səciyyələndirilməsinə aid bir çox yanaşmalar mövcuddur ki, bunların köməyi ilə bankların korporativ mədəniyyətini həm makro-, həm də mikrosəviyyədə xarakterizə və identifikasiya olunur.

Beləki, S.P. Robbins təşkilati mədəniyyəti 10 meyar əsasında səciyyələndirməyi təklif edir:

- şəxsi təşəbbüs, yəni insanın təşkilatdakı məsuliyyət, azadlıq və müstəqillik dərəcələri;
- riskin dərəcəsi, yəni işçinin riskə getmək hazırlığı;
- hərəkətlərin istiqaməti, yəni təşkilat tərəfindən aydın məqsədlərin qoyulması və icrann gözlənilən nəticələri;
- hərəkətlərin razılaşdırılması, yəni təşkilatın daxilindəki bölmələrin və insanların qarşılıqlı birgə əməlləri;
- menecment dəstəyi, yəni menecerlər tərəfindən işçilər üçün azad hərəkətmək üçün yardımın və dəstəyin təmin olunması;
- nəzarət, yəni işçilərin davranışına nəzarət etmək üçün tətbiq olunan qayda və təlimatlar siyahısı;
- identifikasiya, yəni hər işçinin təşkilatla eyniləşməsi;
- mükafatlar sistemi, yəni işin icrasının uçot dərəcəsi, mürafatlandırma sisteminin təşkili;
- münaqişəlik, işçinin açıq-aşqar sözünü deməsi və münaqişəyə getmək hazırlığı;
- qarşılıqlı hərəkətlər modelləri, yəni təşkilat daxilində qarşılıqlı hərəkətlərin səviyyəsi formal iyerarxiya və təcəvilik şəklində ifadə olunub [17,s.45].

Korporativ mədəniyyət qiymətləndirilərkən, “yaxşı” qiymət o vaxt verilə bilər ki, əgər o təşkilatın heyətində əmin-amanlıq hissləri oyadır və qoyulan məqsədlərə nail olmağa kömək edir. Bu vəziyyət yalnız o vaxt əldə oluna bilər ki, əgər:

1. işə görə yaxşı əmək haqqı verilir və özü-özünə iş maraqlıdır;
2. mükafatlar rəqabət əsasında verilir;
3. həvəsləndirmələri ədalətlik əsasında paylanır;
4. şəxslərarası münasibətlər mehribançılıq və istəliklə xarakterizə olunur;
5. kollektiv tədbirlər sistemi işlənilib və reallaşır;
6. heyətin nəzərinə bankın işləri və inkişafının ümumi planları haqqında ümumi məlumatların çatdırılması sisteminin mövcudluğu;
7. kollektivin bütün üzvləri tərəfindən bankın niyyəti, strategiyası, baza dəyərləri və inancları qəbul edilir və formalaşır.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən KapitalBank, TexnikaBank, Beynəlxalq Bank

və AtaBank kimi təşkilatlarda korporativ mədəniyyət aşağıdakı səbəblərə görə “yaxşı” (“güclü”, “sağlam”) kimi qiymətləndilə birlər

1) Korporativ mədəniyyət üzrə səlis işlənmiş normativ bazanın mövcudluğu: əxlaq məcəlləsinin, əməkdaşların davranışı haqqında müştərilərlə iş təlimatlarının, qaydaların, normarlarının mövcudluğu;

2) Dolayı maddi maraqlandırma proqramlarının reallaşması, bu da əməkdaşların işindən müəyyən məmnunluq hissi yaradır (qarşıya qoyulan məqsədləri üstələyən işçilər şirnikləndirilir, tibbi sığortanın verilməsi və s.)

3) Bu banklarda işçilərin çoxu tərəfindən dəstəklənən aydın formalaşmış niyyət, strategiya və baza dəyərləri mövcuddur.

4) İşçilər arasında mehriban münasibətlərə səbəb olan kollektiv tədbirlər kompleksinin hazırlanması, yəni kollektivdə “sağlam” korporativ iqlimin yaradılması.

5) Baş bankda və filialları səciyyələndirən vahid korpporativ üslubun mövcudluğu.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən banklarda korporativ mədəniyyətin diaqnostikası üçün biz tərəfdən aşağıdakı sorğu anketi hazırlanmışdır.

Kredit təşkilatının korporativ mədəniyyətinin diaqniostikası

üzrə sorğu anketi:

1. Siz işə necə daxil olmusunuz?
 - a. Mətbuatdakı elan üzrə
 - b. Tanışların tövsiyyəsi üzrə
 - c. Dövlət məşğulluq idarəsinin göndərişi ilə
 - d. Kadrlar idarəsinə müraciət etmə ilə
 - e. Özəl məşğulluq idarəsinin göndərişik ilə
 - f. Başqa
2. Bankda işlədiyiniz dövrün əvvəlində sınaq müddəti keçmisinizmi?
 - a. Bəli
 - b. Xeyir
3. Sınaq müddəti Sizə iş yerində adaptasiya olunmağa kömək edibmi?

- a. Bəli
 - b. Xeyir
4. İşə düzələrkən aşağıdakı əməkdaşlardan hansısı ilə söhbət etmişiniz?
- a. Bankın rəhbəri
 - b. Kadrlar xidmətinin rəisi
 - c. Kadrlar şöbəsinin işçisi
 - d. Şöbə müdiri
 - e. Başqa
5. Sizin bankınızda işə qəbul mərasimi (lazım olan informasiya bukleti, telefon məlumat kitabçası, yeni işçilərin öyrədilməsi, öyüd verən şəxsə bərkidilmə) varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
6. Siz hər bir bankda özünəməxsus korporativ mədəniyyətin olması ilə razısınız mı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
 - c. Bilmirəm
7. Sizin üçün təşkilati mədəniyyət nədir?
- a. Rəhbərliklə birgə dincəlmədir
 - b. Bankda sosial yardımın olmasıdır
 - c. Təşkilatın niyyətinin olmasıdır
 - d. İnanclar və ənənələr dəstəsinin olmasıdır
 - e. Başqa
8. Sizin bankda spesifik leksikon, ünsiyyətin xüsusi üslubu varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
9. Təşkilatınızda yazılı formada davranış qaydalarını və etiketi təsbit edən sənəd varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir

- c. Bilmirəm
10. Bankınızda hansıda şüar və ya peklam sloqanı varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
11. Sizin təşkilat və ya təşkilatının yaradıcıları haqqında hansısa rəvayətlər qoşulubmu?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
12. Təhsil müddətinin qurtarması haqqında təşkilatınızda mərasim varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
13. İşdən çıxarılma haqqında bankınızda mərasim varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
14. Bankın yaranma tarixinin qeydetmə ənənəsi varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
15. Bankın gördüyü əsas işlər və hadisələr xüsusi saytda və kitabçada qeyd olunurmu?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
16. Peşəkarlıq səviyyəsini müəyyən edən müsabiqələr və ən yaxşı mütəxəssislərin həvəsləndirilməsi mərasimi keçirilirmi?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
17. Bankınızda əməkdaşların ad günlərinin qeyd olunması ənənəsi varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
18. Bankınızın özünəməxsus simvolu varmı?
- a. Bəli

- b. Xeyir
19. Bankınızda birgə dincəlmə üzrə tədbirlər keçirilirmi?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Bilmirəm
20. Birgə naharların ayrı-ayrı idarəetmə səviyyələrində işləyən əməkdaşların yaxınlaşmasına və işə marağın artmasına gətib çıxardırmı?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Bunun işə dəxli yoxdur
21. Hər bir səviyyə əməkdaşları üzrə yeməcxananın olmasını istərdinizmi?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Bunun işə dəxli yoxdur
- d. Bunun mənə dəxli yoxdur
22. Sizin bankınızı fərqləndirən uniformasiyanın olmasını istərdinizmi?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Bunun işə dəxli yoxdur
- d. Bunun mənə dəxli yoxdur
23. Təşkiatın niyyəti haqqında təsəvvürünüz varmı?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Az
24. Bankın strategiyası haqqında təsəvvürünüz varmı?
- a. Bəli
- b. Xeyir
- c. Az
25. Bankın məqsədləri haqqında təsəvvürünüz varmı?
- a. Bəli

- b. Xeyir
 - c. Az
26. Bankın strukturu haqqında informasiyanız varmı?
- a. Bəli
 - b. Xeyir
 - c. Az
27. Bankın strategiyası və məqsədləri korrektə edilərkən Sizin fikriniz nəzərə alınır mı?
- a. Bəli
 - b. Bəzən
 - c. Xeyir
 - d. Əsasən yox
 - e. Cavab verməyə çətinlik çəkirəm
28. Bankın korporativ mədəniyyəti korrektə edilərkən Sizin fikriniz nəzərə alınır mı?
- a. Bəli
 - b. Bəzən
 - c. Xeyir
 - d. Əsasən yox
 - e. Cavab verməyə çətinlik çəkirəm
29. Bankın rəhbərliyinin fikrinə narazılıq ifadə edirsinizmi?
- a. Mütamadi
 - b. Nadir hallarda
30. Hansı idarəetmə üslubuna ütünlük verən rəhbərlə Sizə işləmək xoşdur?
- a. Avtoritar
 - b. Demokratik
 - c. Liberal
31. Təlimatları pozmaq olar ya yox?
- a. Bəli
 - b. Xeyir

32. Bankda çoxmu işləmək istəyirsiniz?

- a. Uzun müddət
- b. Azmüddət

33. Asudə vaxtın çox olması vacibdirmi?

- a. Çox vacibdir
- b. Az vacibdir

34. İş şəraiti vacibdirmi?

- a. Çox vacibdir
- b. Az vacibdir

35. Bir-birləri yaxşı münasibətləri olan insanlarla işləmək Sizə vacibdirmi?

- a. Çox vacibdir
- b. Az vacibdir

36. Mənsəbdə yüksəlmə imkanının olması Sizə vacibdirmi?

- a. Çox vacibdir
- b. Az vacibdir

KapitalBank, TexnikaBank və TuranBankın əməkdaşlarının hər birindən 50 nəfər seçilərək bu anketlər paylanılmış və cavabları cədvəl 2.2 ümumiləşdirilmişdir.

Cədvəl 2.2

KapitalBank, TexnikaBank və TuranBankın əməkdaşları arasında korporativ mədəniyyətin diaqnostikası üzrə aparılan sorğu nəticəsinin ümumiləşdirilməsi (%-lə)

<i>Sualların sıra sayı</i>	<i>Banklar</i>	<i>Cavablar</i>					
		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1.	KapitalBank	18.4	66.6	-	15.0	-	-
	TexnikaBank	11.6	68.4	3.6	16.4	-	-
	TuranBank	12.6	67.4	2.6	15.4	-	-
2.	KapitalBank	82.4	17.6				
	TexnikaBank	78.5	21.5				
	TuranBank	81.3	19.7				
3	KapitalBank	86.7	13.3				
	TexnikaBank	82.5	17.5				
	TuranBank	85.7	14.3				

4	KapitalBank	54.5	26.7	2.8	16.0		
	TexnikaBank	42.8	36.8	3.1	17.3		
	TuranBank	41.8	36.6	3.3	18.3		
5	KapitalBank	92.3	7.7				
	TexnikaBank	99.1	0.9				
	TuranBank	98.2	1.8				
6	KapitalBank	93.2	2.6	4.2			
	TexnikaBank	94.0	2.8	3.2			
	TuranBank	98.4	1.0	0.6			
7	KapitalBank	4.5	3.2	15.5	77.8		
	TexnikaBank	2.4	3.6	21.4	72.6		
	TuranBank	4.8	4.2	14.5	76.5		
8	KapitalBank	88.2	11.8				
	TexnikaBank	94.3	5.7				
	TuranBank	98.5	1.5				
9	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
10	KapitalBank	98.2	1.8				
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
11	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	99.1	0.9				
	TuranBank	99.2	0.8				
12	KapitalBank	56.4	53.6				
	TexnikaBank	67.5	32.5				
	TuranBank	78.2	21.8				
13	KapitalBank		100.0				
	TexnikaBank		100.0				
	TuranBank		100.0				
14	KapitalBank	89.5	10.5				
	TexnikaBank	92.6	7.4				
	TuranBank	94.0	6.0				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
15	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
16	KapitalBank	99.1	0.9				
	TexnikaBank	98.2	1.8				
	TuranBank	98.0	2.0				
17	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
18	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
19	KapitalBank	100.0					
	TexnikaBank	100.0					
	TuranBank	100.0					
20	KapitalBank	54.3	19.0	26.7			

	TexnikaBank	34.5	54.5	11.0			
	TuranBank	42.5	17.5	50.0			
21	KapitalBank	5.6	3.4	70.4	20.6		
	TexnikaBank	4.5	6.8	74.8	13.9		
	TuranBank	5.4	5.6	48.8	40.2		
22	KapitalBank	56.4	30.6	5.6	7.4		
	TexnikaBank	68.2	25.8	3.3	2.7		
	TuranBank	65.4	24.8	8.3	1.5		
23	KapitalBank	86.8	12.2	1.0			
	TexnikaBank	84.0	10.4	5.6			
	TuranBank	67.4	18.0	14.6			
24	KapitalBank	82.4	14.8	2.8			
	TexnikaBank	68.4	20.4	11.2			
	TuranBank	56.4	19.7	18.9			
25	KapitalBank	82.3	13.9	3.8			
	TexnikaBank	68.8	20.4	10.8			
	TuranBank	52.4	21.5	26.1			
26	KapitalBank	53.0	21.0	26.0			
	TexnikaBank	70.0	26.0	4.0			
	TuranBank	70.4	21.6	8.0			
27	KapitalBank	30.3	7.5	34.6	14.8	12.8	
	TexnikaBank	35.6	20.8	23.6	10.2	9.8	
	TuranBank	23.8	38.9	24.8	8.9	3.6	
28	KapitalBank	32.4	14.7	24.8	17.8	1.3	
	TexnikaBank	20.7	35.5	23.5	9.2	11.1	
	TuranBank	24.8	37.9	25.8	7.9	3.6	
29	KapitalBank	34.6	63.4				
	TexnikaBank	20.8	79.2				
	TuranBank	10.4	89.6				
30	KapitalBank	12.3	79.7	8.0			
	TexnikaBank	10.5	85.6	3.9			
	TuranBank	10.8	86.8	2.4			
1	2	3	4	5	6	7	8
31	KapitalBank	10.4	89.6				
	TexnikaBank	12.4	87.6				
	TuranBank	9.9	90.1				
32	KapitalBank	56.4	43.6				
	TexnikaBank	42.3	57.7				
	TuranBank	25.5	74.5				
33	KapitalBank	34.0	66.0				
	TexnikaBank	63.5	36.5				
	TuranBank	48.2	51.8				
34	KapitalBank	78.4	21.6				
	TexnikaBank	84.6	13.4				
	TuranBank	90.2	9.8				
35	KapitalBank	91.4	8.6				
	TexnikaBank	78.4	21.6				
	TuranBank	86.7	13.3				
36	KapitalBank	95.9	4.1				
	TexnikaBank	97.4	2.6				

	TuranBank	99.4	0.6				
--	-----------	------	-----	--	--	--	--

Cədvəl- 2.2-dən görünür ki, bu bankların əməkdaşları ümumiyyətlə təşkilatlarındakı korporativ mədəniyyətin səviyyəsindən razıdırlar və əsas diqqətlərini inanclar və ənənələr dəstinin olmasına yönəldirlər. Sorğu nəticəsində inancların və ənənələrin vacibliyini müvafiq olaraq KapitalBankda, TexnikaBankda və TuranBankda respondentlərin-77.8%, 72,6% və 76,5% göstərmişlər. Həmçinin bu bankların əməkdaşları demokratik idarəetmə üslubuna üstünlük verən menecerləri daha çox dəyərləndirmişlər və onların tabeçiliyində işləməyə müvafiq olaraq - 79.7, 85.6, 86,8 faiz göstərmişlər. Bankların niyyəti, strategiyaları və məqsədləri haqqında sorğu iştirakçılarının çoxu məlumatlıdır və korporativ mədəniyyət dəyişdirilərkən onların fikirləri ilə hesablaşırlar cavabına KapitalBankda 32,4%, TexnikaBankda 20.7% və TuranBankda 24.8% müsbət cavab vermişlər. Hər bir səviyyə əməkdaşları üzrə yeməcxananın olmasını istərdinizmi və birgə naharların ayrı-ayrı idarəetmə səviyyələrində işləyən əməkdaşların yaxınlaşmasına və işə marağın artmasına gətib çıxardırımı məsələlərini respondentlər az əhəmiyyətli saymışlar.

Sorğunun nəticəsi deməyə imkan verir ki, bu banklarda dərin struktur dəyişiklikləri etməyə ehtiyac yoxdur, çünki təşkilatların niyyəti, strategiyası və məqsədləri dəqiq işlənilib, kollektivin bunlar haqqında aydın təsəvvürü vardır. Bundan başqa bankların işlənmiş optimal təşkilati quruluşu -seçilmiş istiqamətlər üzrə səmərəli işləməyə kömək edir. lakin, bəzi məsələlər hələ də açıq qalır.

Aydındır ki, hətta güclü korporativ mədəniyyətə malik olan uğurlu banklarda da mədəni dəyərlərin daimi inkişafına və dəstəyinə ehtiyacları var, çünki ətraf mühitin amilləri, yeni işçilərin seçimi və işə götürülməsi, əməkdaşların işdən çıxarılması, statusun dəyişməsi və s.- bütün bunlar korporativ mədəniyyətin dəyişməsinə səbəb olur.

Fikrimizcə, korporativ mədəniyyətin dəyişməsi zamanı, yeniliklər mərhələli və tədricən yeridillməlidir. Digər tərəfdən, çox vacibdir ki yeni mədəniyyətin elementləri banklarda mövcud olan dəyərlər sistemi ilə ziddiyyət törətməsin. Yeni mədəniyyətlər

yətin bütün ali rəhbərlər tərəfindən qəbul olunması və dəstəklənməsi vacibdir. Yalnız bu halda, korporativ mədəniyyətin təkmilləşməsi gələcəkdə korporasiyanı çiçəklənməsinə səbəb ola bilər.

Bankların korporativ mədəniyyətinin təkmilləşməsinə yönəlmiş tədbirlər kompleksinin hazırlanıb tətbiq olunması zamanı aşağıdakılara diqqət yetirmək çox vacibdir:

- işin bu boyda həcmi keyfiyyətlə yerinə yetirmək üçün proses üzrə mütəxəssislər dəvət olunmalıdır (**“yeni baxış”** lazımdır, bu insanlar bankın daxilində deyillər və əməkdaşlarla heç bir formal və reyri-formal öhdəliklərlə bağlı deyillər);

- təşkilatın özündə işləyən mütəxəssisləri bu işi yerinə yetirmək üçün dəvəti arzuolunan nəticələr verə bilməz (bu insanlar sistemdə işləyirlər, verilmiş rejimdə işləyirlər, müəyyən subordinasiyaya tabedirlər və s.)

Fikrimizcə, bizim təhlil apardığımız banklarda korporativ mədəniyyəti təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı tövsiyələrə diqqətlə yanaşmaq vacibdir:

1. Dolayı maddi həvəsləndirmə proqramlarını məkmilləşdirmək lazımdır (məsələn, tibbi xidmət, “hərəkət xidməti”- nəqliyyatla kömək və s.) yəni, həvəsləndirmənin maddi və qeyri-maddi sistemindən istifadə etməklə heyətin hazırlanmış motivasiya formalarını tətbiq etmək;

2. Heyətin məlumatlandırılması standartının yaradılması (hansı məlumatın, hansı formada, hansı dövrilikdə, hansı kanallar üzrə və kim tərəfindən kollektivin məzərinə çatdırılacaq). Bütün bunlar ona görə lazımdır ki, heyət rəhbərliyin planlarından və hərəkətlərindən xəbərdar olsun, bununla rəhbətlik və işçilər arasında etibarlı əlaqələr yaradır və əməkdaşlarda işin vacibliyi varəsində və onların bu işdə iştirakı hissələrini oyadır;

3. Kollektiv tədbirlərin təkmilləşdirilməsi kompleksinin hazırlanması, “istirahət proqramları” adlanan tədbirlərin hazırlanması (təbiət qoynuna birgə səyyahətlərin, birgə siyafətlərin və s. təşkil olunması).

Kollektivdə “saglam” korporativ iqlimin yaradılması, əməkdaşlar və rəhbərlik arasında mehriban münasibətlərin yaradılmasına xidmət edəcəkdir.

FƏSİL III. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Müştərilərə istiqamətlənən korporativ mədəniyyət sisteminin təşəkkülü məsələləri

Azərbaycanın bank sektorunda sərt rəqabət mübarizəsi vardır. Uğurla işləyən banka faliyyətinin göstəriciləri ilə yanaşı müştəriləri “hissetmə” də vacibdir. Biznesin idarə edilməsinin Qərb texnologiyaları ölkəmizə gəldikcə yeni anlayış “müşəriyə istiqamətlənmə” yaranmışdır. Sadə davranş modellərindən (təbəssüm, xoşxasiyyət) başqa bu anlayış özündə daha çox məhvumu birləşdirir. Bu anlayışa həmçinin, inkişaf strategiyası və idarəetmə taktikası daxildir.

Yeni prinsip və normalar əsasında bankların korporativ mədəniyyətinin təşəkkülü bütün əməkdaşlarda yeni davranış modelininin yaranmasını nəzərdə tutur. Məhz, əməkdaşlarının davranışı müştərilərə göstərir ki, bank müştərilərə istiqamətlənən dəyərlərə üstünlük verir. Bunun üçün müştərinin özü, problemləri və təlabatları öyrənilməlidir. Bank müştərinin və onun biznesini hiss etməlidir (19,s. 48). İşçi heyəti çoxlu sayda meyarları nəzərə almaqla seçilməlidir. Rəqiblərə nisbətən müştəriyə fayda verən xidmətlər göstərilməlidir ki, bankın bütün potensial müştərilərində onun haqqında “öz bankı” imici formalaşsın. Elə kommunikasiya sistemi qurulmalıdır ki, müştərilərlə daimi informasiya mübadiləsi baş versin. Bankın dəyərləri formalaşarkən və yeni qərarların qəbul edilməsi prosesinə müştərilər cəlb edilməlidir. Müştərilərə istiqamətlənən banklarda proritet daimi müştərilərə iş və sonradan yeni müştəriləri cəlb etməkdir. Deməli, müştəri bank biznesinin mərkəzində durmalıdır.

Fikrimizcə, səmərəli bankın korporativ mədəniyyətinin əsas qayəsi- sağlam mühafizəkarlığı son nəticəyə istiqamətlənən işgüzar təşəbbüsün həvəsləndirilməsi ilə üzlaşdırmaqdır. Xüsusi diqqət peşəkar bank etikasının riayət olunmasına yönəlməlidir. Müştərilərlə münasibətdə maksimum dərəcədə müəyyənlik və şəffaflığa can atmaq lazımdır. Bu müştərilərə bankın əsas iş prinsipləri haqqında dolğun informasiyanın əldə olunmasına xidmət edir.

Bankın fəaliyyətində insanlar son nəticəyə istiqamətlənməyə motivasiyaları olmalıdırlar. Hər bir səviyyədə işləyən əməkdaş “robot” olmamalıdır. O, peşəkar cəhətdən hazırlıqlı olmalı və bilməlidir ki, onun hərəkətləri hansı nəticələrə gətirib çıxardaçaqdır. Əməkdaşlar təkcə əmək haqqı ilə deyil, həmçinin qeyri-maddi stimullarla da motivləşdirilməlidirlər. Bu biz deyərdik ki, bank korporativ mədəniyyətinin ən vacib hissəsidir. Bankın işçi heyətinin hər bir üzvü, mexaniki şəkildə öz vəzivə borcunu yerinə yetirməməli, son nəticəyə istiqamətlənməklə hərəkət edir və bu maddi cəhətdən ödənilir və işçi bankın inkişaf prosesində şüurlu şəkildə iştirak edir.

Yuxarıdakı poraqlarda həyata keçirilən araşdırmalar bizə imkan verir ki, banklarda müştərilərə istiqamətlənən korporativ mədəniyyətin əsas prinsiplərini üzə çıxaraq:

- korporativ münasibətlərin bütün iştirakçıları arasına qarşılıqlı etimad atmosferinin yaradılması;
- gündəlik fəaliyyətdə hamı tərəfindən qəbul edilmiş işgüzar etika standartlarına ciddi şəkildə riayət olunması. Rəqiblərə münasibətdə qeyri-qanuni rəqabət metodlarından istifadə etmək yolverilməz olmalıdır;
- bütün səhmdarlara bərabər münasibətin təmin edilməsi;
- korporativ münasibətlərin iştirakçıları qarşısında açılan məlumatların doğruluğunun və şəffaflığının təmin olunması;
- bankların bağlılıqları mühüm müqavilələr üzərində hərtərəfli və keyfiyyətli nəzarət sisteminin yaradılması;
- korporativ davranış standartlarının mütavadi şəkildə təkmilləşdirilməsi.

Təcrübə göstərir ki, heç də bütün kredit təşkilatları müştərilərə istiqamətlənmə strategiyasını korporativ mədəniyyətlərinin əsası kimi götürməyiblər. Belə vəziyyətin olmasının başlıca səbəbi sovet dövründən qalmadır: müştəriyə “xahişçi” kimi baxma. Hələ ində də elə bank şöbələri var ki, xarici yaraşlıqlı görkəmin, reklam lövhələrinin içərisində açıq aşkar etinasızlıq və reyri-peşəkarlıq durur.

Bankın əsas funksiyası - müştərinin adından və onun inkişaf etməsi üçün ona işləməkdir. Bu ideya hər bir bank işçisinin iş yerində davranışının, sözünün və baxı-

şının hərəkətverici qüvvəsi rolunu oynamalıdır.

Müştəriyə istiqamətlənməni əsas strateji istiqamət kimi seçdikdə işçilərin treninqlərindən başlamaq düz olmazdı. Bizə elə gəlir ki, ilk öncə təşkilatın quruluşunun dəyişdirilməsindən başlamaq lazımdır. Bu idarəetmə metodlarının və nəticədə əməkdaşların davranışının dəyişməsinə gətirir.

Biznesin yenidən təşkilatlanması gələcək uğurlu fəaliyyətin fundamentidir. Bank biznesini yenidən təşkilatlandırarkən strategiyanın prinsip və vəzifələri müəyyənləşdirilməlidir. Bankın strateji inkişaf planında (5-7 illik) məqsədlər, vəzifələr, hər bir istiqamətin əsaslandırılması əks olunmalıdır. Müəyyən olunmuş vəzifələr əsasında bankın quruluşu və qərarların qəbulu proseduru hazırlanır. Bankların İdarə Heyəti və real fəaliyyət göstərən komitələr (məsələn, Kredit Komitəsi, Aktiv və Passivlər Komitəsi) bankın inkişaf strategiyasını maddiləşdirən kollegial qərarlar qəbul edirlər. Qərarların qəbulunda prinsiplər kimi: borclunun qiymətləndirilməsinə kompleks yanaşma; qərarın kollegiyanallığı; risklərin dəqiq qiymətləndirilməsi çıxış etməlidir. Bankın strategiyası və məqsədləri müəyyən olunduqdan, qərarların qəbulu proseduru hazırlandıqdan sonra əməkdaşlarla işə keçmək olar. İdarəetmə sistemi heç də qaydalar və təlimatlar dəstləri deyildir, o hər şeydən əvvəl insanlardır- əməkdaşlar və menecerlər. Keyfiyyətli və işlək kollektivin təşkili menecerlərlə tabeçilərin optimal nisbətindən asılıdır. Bu zaman səmərəli menecer və ixtisaslı tabeçinin peşəkar keyfiyyətlərinin nisbətinə fikir vermək lazımdır. Məsələn, funksional vəzifələri və məsuliyyəti artdıqca menecerin idarəedicilik bacarıqları xüsusi peşə biliklərinə nisbətən üstün olmalıdır. Lakin, hətta ən yüksək səviyyədə duran menecer öz sahə biznesinin ən yüksək peşəkarı olmalıdır.

Müştəriyə istiqamətlənən korporativ mədəniyyətdən danışarkən rəhbərin ilkin, tabeçini idarə edən funksiyası transformasiyaya uğramalı və rəhbər-nəsihət verən funksiyasına çevrilməlidir. Bu zaman rəhbər tabeçiliyində olan işçini müştəriyə işləməyə istiqamətləndirir. Hələlik bu çür transformasiya çətinidir, çünki, onların dünyabaxışına, inanclarına və dəyərlərinə ziddir.

Cədvəl 3.1.**Bank menecerinin əhəmiyyəti və mütərəqqi rolları**

Göstəricilər	Əhəmiyyəti rolu	Müştəriyə istiqamətlənən rolu
Təşkilatı qiymətləndirmə	Təşkilat -vahid məqsədi olan qrupdur. Rəhbər məsələlər haqqında öz təsəvvürlərini təbəçilərə çatdırır	Təşkilat fikirləşən qrupdur. Rəhbər –lidierdir. O, öz dəyər və inanclarını təbəçilərə çatdırır.
Əsas funksiya	İnsanları idarə edir. Öz davranışı ilə əməkdaşları stimullaşdırır. Strateji sabitliyə can atır	Müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənən mobil qruplar yaradır. Müştəri-əsas arbitrdir. Rəhbər nəsihətverəndir.
Əsas məqsəd	Yalnız öx bölmə və ya şöbəsinin qısa və ya orta müddətə müəyyən olunan məqsədlərə nail olmağa çalışır	Əsas diqqəti uzunmüddətli məqsədlərə və biznesin mütərəqqi yolla aparılmasına yönəltdir
İş metodları	İdarə edir, nəzarət edir və səlahiyyətləri ötürür. İşçilərə etimad yoxdur.	Həsihət verir. Təbəçilərin mənsəbdə artmasına şərait yaradır. Onlara etimad göstərir.
Diqqətin cəmlənməsi	Daxili funksiyaların yerinə yerləşməsinə diqqəti cəmləşdirir	Müştərilərin tələbatlarına diqqəti cəmləşdirir
Səhvlərə münasibət	Səhvlərin olmasını istəmir	Səhvlərə sistemin təkmiləşdirilməsi “indikatoru” kimi baxır
Motivasiya	əmək haqqı, mənsəb və başqa xarici stimullar birinci dərəcəli rol oynayır	Daxili stimulların yüksək səviyyəsi
Söz və əməl	Verdiyi sözlə gördüyü işlər çox vaxt üst-üstə düşür	Verdiyi sözlə gördüyü işlər çox vaxt üst-üstə düşür
Qaydalara münasibət	əvvəlcədən müəyyən olunan qaydalar la təbəçiləri idarə edir	Çevikdir . baş verən dəyişikliklərə adekvat olaraq qaydaları dəyişir

Müştəriyə istiqamətlənən korporativ mədəniyyətin üç əsas meyarını göstərmək olar:

1. Müştərinin yanında bank əməkdaşının şəxsi məsuliyyəti;
2. Rəhbərlik funksiyasının nəsihətverməyə dəyişdirilməsi;
3. Müştərinin razı qalmasının- bank işçisinin qiymətləndirilməsinin əsas və prinsiplial meyarına çevrilməsi.

Cədvəl 3.1-də əhəmiyyəti və mütərəqqi rəhbərin rolları və keyfiyyətləri müəyyən olunmuşdur.

Bazarda çoxlu sayda işgüzar təşkilatlar , o cümlədən də banklar fəaliyyət göstərir. bunların bir qismi uğurla, bir qismi isə uğursuz fəaliyyət göstərirlər. Təcrübə göstərir

ki, işgüzar təşkilatlar, o cümlədən də bankların uğurunun açarı korporativ mədəniyyətdədir. Müştərilərə istiqamətlənən davranışa maniələr aşağıdakılardır:

- təşkilati mədəniyyətdə çatışmamazlıqlar;
- quruluşdaxili problemlər;
- əməkdaşların davranışı;
- müştərilər, istehsalçılar, tədarükçülər;
- “daxili müştəri” anlayışının başa düşülməməsi.

Avstriya alimləri K.Fraqliner və İ.Fişer “Təşkilatda dəyişikliklərin idarə edilməsi əsərlərində 265 xidmət təşkilatlarının rəhbərləri arasında sorğu keçirərək bu maniələrin müştəriyə istiqamətlənən davranışa təsiri araşdırmışlar. (52,s.67). Cədvəl 3.2.-də bu təhlilin nəticələri nümayiş olunur. Buradan görünür ki, təşkilati mədəniyyətdə çatışmamazlıqlar müştəriyə istiqamətlənən fəaliyyətin əsas maniyəsidir.

Shell şirkətinin keçmiş rəhbəri Cozef Valt öz şirkətinə o vaxtlar çox tənqidi qiymət vermişdir: “ Biz elə təşki olunmuşduq ki, müştəriyə arxa ilə, şefə isə gözümüzlə baxırdıq”. (52,s. 89).

Banklarda göstərilən xidmətlərin səviyyəsi bu maliyyə təşkilatın başında kimin durmasından asılıdır. Sözsüz ki, müştərilərə istiqamətlənən idarəetmə konsepsiyasını qəbul edərkən menecerlər gərək ilk növbədə özləri dəyişməlidirlər. Sonra isə dəyişikliklərə öz tabeçiliklərində olan əməkdaşları aparmalıdırlar.

Yeni prinsip və normalar əsasında korporativ mədəniyyəti yenidən qurarkən bütün bank əməkdaşlarında yeni davranış modeli aşılmalıdır. Məhz, onların davranışı bankı müştəriyə istiqamətlənməsinin təşkilatın xaricində görünənidir.

Cədvəl 3.2

Müştərilərə istiqamətlənmiş davranışa maniələr

	<i>Orta qiymət, ballar</i>	<i>Uyğun gəlir, %</i>	<i>Qismən uyğun gəlir, %</i>	<i>Tam uyğun gəlir, %</i>
təşkilati mədəniyyətdə çatışmamazlıqlar	3.28	22	37	41
quruluşdaxili problemlər	3.22	26	34	40
əməkdaşların davranışı	2.99	33	34	33
müştərilər, istehsalçılar, tədarükçülər	2.89	38	32	30
“daxili müştəri” anlayışının başa düşülməməsi	2.62	51	24	25

Təssüf ki, ənənəvi şəkildə işləyən banklarda müştəriyə etinasızlıqla yanaşma adi hal almışdır və ona heç bir diqqət yetirilmir. Çox vaxt müştəriyə münasibət onun pul kisəsinin qalınlığı ilə müəyyən olunur. Bu hal əksər banklara xasdır. Bunu az və böyük məbləqli depozitin açılması halında müşahidə etmək olar. İstər-istəməz bank işçisi böyük məbləqli depozit açan müştəriyə daha diqqətli olur və onun sənədləşməsi işlərini daha tez görməyə çalışır. Əksər yerli bankların fəaliyyətini təhlil edərkən biz bu səhnələrin şahidi olmuşuq. Belə vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün bir sıra yerli banklar hər bir müştəri qrupuna xidmət edən bölmələr yaratmışlar, yəni VIP-müştərilərə bir bölmə, digər adi müştərilərə isə başaqa şöbə xidmət göstərir. Bunun sayəsində vahid müştəri təbəqəsinə bir yerdə eyni xidmət göstərilir.

Bizə elə gəlir ki, banklarda müştəriyə münasibət daima diqqət mərkəzində olmalıdır. Korporativ mədəniyyətdə dəyişikliklər edərkən və müştərilərin hörmətini qazanmaq üçün, fikrimizçə, bank işçiləri aşağıdakı qaydalara riayət etməyə can atmalıdırlar:

1. Əgər ətrafınız dəyişirsə, onda Sizde dəyişin;
2. Əgər nəyisə dəyişmək istəyirsinizsə, onda ona qarşı mövqenizi dəyişin;
3. Əsas paradıqlmaları başa düşdükdə ciddi dəyişikliklər baş verər bilər, yəni hər şey ondan asılıdır ki, Biz hansı eynəklə dünyaya baxırıq;
4. Dəyişikliklər prosesi – inkişaf prosesidir və onu süni şəkildə sürətləndirmək olmaz ;
5. Dəyişikliklər zamanı əsas birinci addımı atmaq və ardıcıl qayda da sona qədər getməkdir;
6. İnsanın xasiyyətinin əksər hissəsini şüurlu və ya şüursuz vərdişlər təşkil edir. Bizim üzərimizdə onların çox böyük çəkisi vardır. Buna görə çoxlu enerji lazımdır ki, bu vərdişləri dəyişə bilək;
7. Davranış treninqi – özünü başa düşməyin yaxşı vasitəsidir. Başa düşmək lazımdır ki, mən kiməm, niyə belə hərəkət edirəm və mənim daxili aləmin nüvəsini nə təşkil edir. Əks halda, başqasının əlində oyuncağa çevrilmə təhlükəsi vardır;
8. Treninq zamanı real vəziyyətə özün düşməlisən və başqasının hekayəsini

dinləməyə ehtiyac yoxdur;

9. Ətraf mühitlə əks əlaqə yolu ilə biz özümüzün sosial səriştəmizi məşq etməliyik;

10. Şəkildə dinləmək- xarici mühiti dərk etməyin əsas vasitəsi olmalıdır. Bunu sayəsində daildə də dəyişikliklər baş verə bilər.

Beləliklə, banklarda korporativ mədəniyyətin müştərilərə səmitlənən sisteminin qurulması sayəsində bankların tədiyəqabiliyyəti və likvidliyi yüksəlir. Digər tərəfdən isə bir dəfə bu təşkilatın müştərisi olan şəxs uzun müddət bu qismdə qalmaq istəyir.

3.2. Müəssisələrdə əməkdaşların sədaqətliliyinin yüksəldilməsi yolları

Kredit təşkilatı fəlsəfəsinin düzgün müəyyənləşdirilməsi işin yarısıdır, əsas məsələ bu fəlsəfi dəyərlərin əməkdaşlar tərəfindən riayət olunmasıdır. Təşkilatın korporativ mədəniyyətinin daxili və xarici aspektləri ilə razı olmayan əməkdaşları sədaqətli və loyallıq əməkdaş saymaq olmaz: onun sobataj fəaliyyəti bankın yalnız zərərinə işləyəcəkdir. Ona görə belə əməkdaşla ayrılmaq məqsədəuyğun olardı. Əməkdaşlar bankın təşkilatı dəyərlərinə, niyyətinə, məqsədlərinə və normalarına müqavimət özünü destruktiv davranış formaları nümayiş etdirilməsidir:

- qanundankənar - hüquq qaydalarının gözlənilməməsi. Adətən belə davranış qanunlar cəzalandırılır və əməkdaşın etibarsızlığını göstərir;

- inzibati-idarəetmə- əməkdaşın hüquq və vəzifələrini aşması, səlahiyyətlərin öz maraqlarına idtifadə etməsi və birbaşa vəzifələrin yerinə yetirilməməsi;

- qeyri-funksiyanal- vəzifə uyğunsuzluğu və qeyri-səriştəlik;

- egoistik- şəxsi məqsədlərə öz gələcəyinin hesabına çatma və qrup halında destruktiv davranış;

- mühafizəkarlıq- yeniliklərə müqavimət;

- imitasiya – egoistik məqsədlərin maskalanması, aktivliyin və təşəbbüskarlığın

formal xarakter daşması.

Təcrübə göstərir ki, adətən iri təşkilatlarda bu distruktiv formaların demək olar ki, hamısına rast gəlmək mümkündür. Lakin, banklara daha çox təhlükəni əməkdaşların dələduz, yəni fiqildaqçı davranışları yaradır.

Təşkilati davranışda altı növ dələduzluğu fərqləndirirlər:

1. Muzdu işçi tərəfindən israfçılıq və ya oğurluq: nəğd pulun oğurlanması, pulun aidiyyatı istiqamətə xərclənməməsi, müştərilərlə izdivaca girmə, şəxsi hesabların bank hesabına ödənilməsi, borcalanlardan əlavə faiz tələb etmə, elektron kartlar ilə manipulyasiya, ezamiyyə xərclərinin şişirdilməsi, mühasibat kitablarında dəyişikliklərin edilməsi və c.

2. Rəhbərlik tərəfindən dələduzluq: gəlirlilik və debitor borcları haqqında maliyyə hesabatlarının təhrif olunması, mənfəətin gizlədilməsi, səhmdarlara maliyyə vəziyyəti haqqında düzgün olmayan informasiyanın verilməsi, paralel biznesin yaradılması və bankın pul vəsaitinin oraya ötürülməsi.

3. İnvestisiyalarla saxtakarlıq: investora gələcəkdə heç bir dəyəri olmayan sərmayə yatırma təklifinin edilməsi.

4. Tədarükçilər tərəfindən dələduzluq: çatdırılmış məhsulların sayının çox göstərilməsi, nasaz və keyfiyyətsiz məhsulların çatdırılması, haqqı ödənilmiş məhsul partiyasının çatdırılmaması.

5. Sifarişçi və ya müştəri tərəfindən dələduzluq: kredit müqaviləsi şərtlərinin gözlənilməməsi, faizlərin ödənilməməsi vaxtının uzadılması, borcun qaytarılmaması, girovla bağlı fırıldaq və s.

6. Sənədlərin saxtakarlığı: təhsil, ixtisas səviyyəsi, yaş, təltiflər və b. sənədlərin saxta yolla düzəldilməsi və ya alınması. Bu yolla işçi təkəcə əlavə gəlir əldə etmir, həm də yüksək vəzifə tuta bilir.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən banklarda dələduzluq faktlarının təhlili göstərir ki, dələduzluq əksər vaxt əməkdaşların maliyyə çətinliyi (borcların yaranması, gözlənilməyən xərclərin yaranması və s.) ucbatından və insani qüsurlardan (narkomaniya, sərxoşluq, azart oyunlara aludəçilik, əyyaşlıq və s.) irəli gəlir.

Bəzi vaxtlar işçilərin uğurlarının rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməməsi,

əməkdaşın işindən razı olmaması, onu itirmə qorxusu dələduzluğa sövq edir. İnsanlarda uğur qazanma düzgün adam olmasının nümayişidir. Əksər insanlar üçün düzgünlüyün qiyməti vardır: bir vaxt düzgün və alicənab A.Linkoln ona böyük məbləğdə rüşvət təklif edən kabinetindən qomvuşdur. Ondan soruşanda ki, sənə nə bu qədər hövsələdən çıxartmışdır? Cavab vermişdir ki, “ hamının öz qiyməti vardır və həmin şəxs mənim qiymətimə çox yaxınlaşıb, yolumdan azdıracaqdı”(50,s.324)

Dələduzluğa imkan nəzarətin zəif olduğu zaman yaranır. Nəzarətçi orqanlar banklarda hərtəfli nəzarət iqlimi yaratmanı, mühasibat və maliyyə nəzarətini və nəzarət yoxlamalarını təmin etməlidirlər.

Banklarda idarəetmə strukturu dəqiq olduqda və hər bir əməkdaş nəyə cavabdehlik daşdığını bildikdə dələduzluq ehtimalı azalır.

Müzdü işçilərin və menecerlərin dələduzluğunun erkən əlamətləri aşağıdakılardır:

- həyat tərzindən fərqli davranış nümayiş etdirildikdə;
- riskli sövdələşmələrə artıq maraq yarandıqda;
- azart oyunlara aludəçilik;
- təşkilata loyallığın gözə soxulması;
- gözlənilməyən məzuniyyətlərə çıxaraq səyahətlərin həyata keçirilməsi;
- əməkdaşın davranışına narazılıqların artması;
- rəhbərliklə dostluq və kollektivə qərəzli yanaşma;
- mənəbdə artmaya yox cavabı vermə;
- adi suallara çaşbaş cavabların verilməsi;

Dələduzluq törədən insan güclü emosiyalar – günahkarlıq, qorxu və stress hisləri keçirir. Bu vəziyyəti müəyyən davranış dəyişiklikləri yaradır: yuxusuzluq, şübhəlik, gərginlik, insanların gözünün içinə baxmama və s. Əvvəllər ünsiyyətdə yaxşı təsir göstərən təcavüzkar olur və özünə qapılır.

Oğurluğun ilkin səbəbləri və onların qarşısının alınması strategiyası cədvəl 3.3-də nümayiş etdirir.

Təşkilatda mütamadi hüquqi auditlərinin keçirilməsi əməkdaşların təşkilati mədəniyyəti qavramasını, menecerlərin səmərəliliyini və intizamın səviyyəsini

qiymətləndirməyə imkan verir. Prosedur strategiyalar korporasiya daxili nəzarətin və təhlükəsizlik sisteminin yaradılmasını şərtləndirir. İnteraktiv strategiyalar əməkdaşların tələbalarının və motivlərinin dərinədən başa düşülməsinə və şəxsi məqarlarla təşkiati maraqları uzlaşdırmağa gəritib çıxardır.

Bank əməkdaşlarının distruktiv fəaliyyəti və təşkilati norma və dəyərlərə müqaviməti birbaşa onların sədaqətliliyindən və qanunları riayət etmə səviyyəsindən asılıdır. Sədaqətlilik daima inkişafda olur. Bir neçə gün əvvəl sədaqətli olan şəxs bəzi şirnikləndirici amillərin təsirindən: vəzifəyə təyin, şantaj, təsiraltına düşmə və aludəçilikdən qeyri-sadiq ola bilər.

Cədvəl 3.3

Oğurluğun ilkin səbəbləri və onların qarşısının alınması strategiyaları

<i>Səbəb-nəticə əlaqələrinin araşdırılması səviyyəti</i>	<i>Fərdi</i>	<i>Sosial</i>	<i>Sistemli</i>
Oğurluğun ilkin səbəbləri	Əməkdaşlar oğurluğa meyilli olduqlarına görə dələduzluq edirlər	Ədalətsiz münasibətlərə və psixoloji iqlimə reaksiya vermək üçün əməkdaşlar oğurlayırlar	Əməkdaşlar imkan olduğuna görə və ya əmək haqqının az olduğuna görə oğurlayırlar
Oğurluğun qarşısının alınması strategiyaları	<p><i>Prosedur strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İşə qəbul zamanı testlərdən istifadə 2. Tərcüməyehalın öyrənilməsi 3. Psixoloji testlərdən istifadə 4. Məşğulluq motivlərinin öyrənilməsi 5. Sınaq müddəti <p><i>İnteraktiv strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Treninq və ixtisasın artırılması 2. Sosual yardım proqramlarının tətbiqi 3. Nəsihət 4. Psixoloqlarla iş 	<p><i>Prosedur strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peşəkar vəzifələr haqqında informasiyanın alınması 2. Mədəniyyətin aşılınması üzrə treninqlər 3. Təşkilatın inkişafı haqqında işverənin fikirləri 4. Əməkdaşları istiqamətləndirən proqramlar <p><i>İnteraktiv strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Əməkdaşların əmək müqaviləsinə münasibətinin monitorinqi 2. Sosiallaşma prosesi 3. Rəhbərlik üslubu 4. Kommunikabellik 5. Əməkdaşların "Əxlaq Kodeksinin" hazırlanması 	<p><i>Prosedur strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korporasiya daxili nəzarət 2. Təhlükəsizlik vasitələrinin tətbiqi 3. "Qaynar xəttin" yaradılması 4. Korporasiya daxili audit 5. Müştərilərlə əks əlaqə <p><i>İnteraktiv strategiyalar</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasiya sistemləri 2. İş prosesinin həvəsləndirilməsinin inkişafı 3. Həqiqi motivlərin və tələbatların üzə çıxarılması və onların ödənilməsi 4. İdarəetmədə əməkdaşların iştirakı

Əməkdaşların qeyi-sadaqətliliyinin şəxsi keyfiyyətləri vardır: tamahkarlıq, satqıncılıq, sadələvlük, məsuliyyətsizlik, möhtəkirlilik, paxıllıq, tez bir zamanda mənəbdə yüksəlmə, münaqişəlik, müştəbehlik, avantürizm, intriqaçılıq və s.

İşçilərin sədəqətliliyini yuxarı idarəetmə səviyyəsi müəyyən edə bilər. Bəzən çox təmiz insan bazar möhtəkirlələrinin içərisində sədəqətli sayıla bilməz. Çünki, onlar başqa dəyərlərlə yaşayırlar. Deməli, sədəqətliliyi qiymətləndirərkən hər bir iş şəraitinə uyğun norma və dəyərlər meyarları müəyyənləşməlidir (50,s.423).

Məsələn, mühasibin neqteyi nəzərində pul xərcləyən bütün əməkdaşlar potensial dələduzdular, o vaxta qədər ki, bunun əksini təsdiq etməyiblər. Belə vəziyyətin yaranmasına mühasibin başqa həyat normalarına söykənməsindən irəli gəlir. Buradan belə nəticə çıxır ki, dələduzluq risklərini aşağı salmaq və heyətin sədəqətliliyini yüksəltmək üçün aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilməlidir:

1. Təşkilati mədəniyyətin mühüm norma və dəyərlərinin müəyyənləşdirilməsi və təşviqi. Bu zaman elə şərait yaradılmalıdır ki, hər bir işçi bu norma və qaydaları bilsin və onların gözlənilməsi nümunəsi daima göz önündə olsun;

2. Sədəqətliliyi həvəsləndirən və sədəqətsizliyi cəzalandıran motivasiya sisteminin qurulması;

3. Banklarda sədəqətliliyin daimi monitorinqinin aparılması sisteminin yaradılması. Bu sistemə uyğun olaraq hər bir işçi haqqında məlumatlar öyrənilir, onların davranışında qeyri-adilik təhlil olunur, sədəqətlilik baxımından onların tanışları öyrənilir. Ailə vəziyyətinin və yaşayış yerinin dəyişməsi, ciddi xəstəliyin yaranması kritik anların yaranmasına səbəb ola bilər.

4. Münaqişələrin profilaktikası və onların yaranma mərhələsində həll olunması. Kollektivdə münaqişələr əməkdaşın sədəqətsizliyinə təkan verə bilər. Münaqişə rəqabəti artırır, düşmən obrazı yaradır və qeyri-adekvat təcavüzkarlıq yaradır. Düşmənin yaranması digər insanlarla fərqli qrupda birləşmə zərurəti oyadır, həmfikir qrupları yaranır və burada özünəməxsus normalar, dəyərlər və inanclar formalaşır. "Kütlə fenomeni" doğulur: əsəbləşmiş və özünə güvənən qrupun qarşısında heç kim dura bilmir və nəticədə təşkilatın korporativ mədəniyyəti təhrif olunur.

5. Risk qrupunun aşkarlanması. Bu zaman bu və ya digər asılılığa aludə olan

əməkdaşlar üzə çıxarılır.

6. Norma və dəyərlərin müxtəlif çür pozuntularına qarşı kollektivdə dözülməz mühitin yaradılması. İşçilərdə empatiya-özünü başqa şəxsin yerinə qoyma qabiliyyəti tərbiyə olunur. Bu çoxlu sayda delikat problemlərin, yəni cinslər, millətlər, seksual azlıqlar və digər fərqlərdən yaranan problemlərin həll olunmasına şərait yaradır

7. Münaqişələrin və əmək ziddiyyətlərinin həllinin sivil metodlarının istifadə olunması. Əgər bürokratik təşkilatlarda münaqişələrin həll ilə rəhbərlik məşqul olursa, müasir və demokratik dəyərləri riayət edən təşkilatlarda bu işlə təşkilatda yaradılan Arbitraj Məhkəmələri və ya Yoldaşlıq Məhkəmələri məşqul olur.

Beləliklə, sədaqətliliyin və təşkilata loyallığın artırılması banklarda korporativ mədəniyyətin möhkəmlənməsinə və ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına və deməli bankların rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəldir.

NƏTİCƏ

Qeyri-mükəmməl korporativ idarəetmə müxtəlif maraqlı tərəflər olan mövcud və potensial səhmdarlar, menecerlər və əməkdaşlar arasında şirkətə nəzarət uğrunda mübarizə yaradır. Müəssisənin iflası proseduru mübarizənin əsas alətinə çevrilir. Müəssisəyə nəzarət uğrunda mübarizə menecmenti və səhmdarları əməliyyat və investisiya fəaliyyətindən yayındırır.

Mülkiyyət hüququnda qeyri-sabitlik həm səhmdarları, həm də menecerləri öz müəssisələrinin nüfuzunu qorumamağa sürüklədir. Onlar ələlxusda müəssisənin kredit nüfuzuna az diqqət yetirirlər. Bu da nəticədə yüksək riskli maliyyə siyasətinin və birbaşa öhdəliklər üzrə ödənişlər etməməyə aparır.

Yaxşı qurulmuş korporativ idarəetmə – biznesi mənfəətli və maliyyə cəhətdən sabit edə bilməyən mülkiyyətçiləri və səhmdarları dəyişdirməklə müəssisənin restrukturizasiyasının aparılmasını zəruri edir. Müəssisənin səmərəli idarə edilməsində maraqlı olmayan səhmdarlar öz səhmlərini satırlar. Bu yolla səhmlər müəssisənin dəyərini maksimumlaşdırmağı, yüksək mənfəət əldə edə bilməyən və biznesin maliyyə sabitliyinə nail ola bilməyən investorların əlində cəmləşir. Investorların hüquqlarının az müdafiəsi zamanı müəssisənin səhmləri bazarda az hərəkət edir və insayderlərin (menecerlərin və onlarla əlaqəli strukturların) əlində təmərküzləşir. Bir tərəfdən mövcud səhmdarlar, hətta müəssisənin səmərəli işini qura bilmədikdə belə mülkiyyət və hakimiyyətdən əl çəkmirlər. Digər tərəfdən isə kənar investorların dəqiq maliyyə informasiyaları almıdıda və qoyduqları pul kapitalından gəlir götürməkdə inamları olmadıqda, müəssisənin səhmlərini almaqda maraqlı olurlar. Habelə, əgər kənar səhmdarlar müəssisənin strategiyasının hazırlanmasında iştirak etmələrsə, onda biznesin səmərəliliyinin yüksəlməsi ehtimalı daha da azalır.

İdarəetmə kadri bazarında da analogi vəziyyət yaranır. Pis işləyən meneceri yaxşısı ilə əvəz etmək üçün mülkiyyət hüququnun reallaşmasının səmərəli mexanizmi olmalıdır. Təcrübə göstərir ki, mülkiyyətçilər tərəfindən mükəmməl nəzarət olmadıqda, menecerlər şəxsi hakimiyyətin möhkəmlənməsinə, maddi vəziyyətinin

yaxşılaşmasına və ya kollektivin maddi rifahının yaxşılaşmasına yönələn siyasət aparacaqlar. Bəzən menecerlər müəssisənin genişlənməsinə cəlb etdikləri borcları da tez bir zamanda maddi rifahın artırılmasına xərcləyirlər. Bütövlükdə, investorların hüquqlarının kifayət qədər qorunmaması korporativ nəzarət bazarında şəraiti təhrif edir. Nəticədə, mülkiyyətin daha səmərəli investorların xeyrinə yenidən bölüşdürülməsi və rəhbər vəzifələrə daha peşəkar menecerlərin təyini ləngiyir. İdarəetmənin qeyri - adekvat olması səbəbindən müəssisə öz maliyyə öhdəliklərini tam şəkildə yerinə yetirə bilmir.

Minaritar səhmdarların hüquqlarının qorunmasının səmərəli mexanizmi olmadıqda müəssisə əlavə emissiya hesabına kapitalın cəlb olunması imkanını itirir. Beləliklə, maliyyələşmə mənbələri üç baza variantına qədər enir: müəssisənin əsas fəaliyyətindən pul vasitəsinin qazanılması, mövcud səhmdarlar arasında yeni səhm zərflərinin yerləşdirilməsi və borc kapitalının cəlb olunması. Müəssisənin maliyyə çevikliyinin bu cür məhdudlaşdırılması onun kredit qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir.

Ədalətli korporativ idarəetmə təcrübəsi şirkət tərəfindən korporativ münasibətlərin bütün tərəflərinin maraqlarını nəzərə almağa xidmət göstərir. Digər tərəfdən, şirkətin rəhbərliyi həm şirkətin, həm də səhmdarların qarşısında məsuliyyət daşıyır və hesabat verir. Bu, öz nüvbəsində, yerli və xarici investorların etimadını artırır və uzunmüddətli investisiyaları cəlb etməyə imkan yaradır.

Korporativ idarəetmə təcrübəsinin aşağı səviyyəsi investisiyaların cəlb olunmasında çətinliklər yaratmaqla bərabər milli səviyyədə də sistem xarakterli problemlər doğurur. Bu onu göstərir ki, korporativ idarəetmə kodeksinin qəbulu, bu sahədə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi kifayət deyildir və korporativ idarəetmənin reytingi aparılmalıdır. Belə reyting və təhlil konkret bazar şəraitində qiymətli kağızlar emitentlərini diferensiaslaşdırmağa imkan verir. *Standard & Poor's* tərəfindən aparılan korporativ idarəetmə reytingi iki istiqamət üzrə təhlilin aparılmasını nəzərdə tutur:

Şirkətdə korporativ idarəetmə: rəhbərlik, direktorlar şurası, səhmdarlar və şirkətdə maliyyə marağı olan digər qruplar arasında qarşılıqlı əlaqənin səmərəliliyi. Burada, *Standard & Poor's* əsas diqqəti bu və digər şirkətdə müvafiq sferada hansı

işlərin görülməsinə və bunun dünya təcrübəsində olan aparıcı nümunələrə hansı dərəcədə çatmasına yönəldir.

Ölkədə korporativ idarəetmə: hüquqi, tənzimləyici və informasiya infrastrukturunun təhlili. Burada makroiqtisadi amillərin bu və ya digər şirkətlərdə korporativ idarəetməyə təsiri səviyyəsi araşdırılır.

Son illərdə həm inkişaf etmiş ölkələr, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrin investisiyalar uğrunda rəqabət mübarisəsi kəskinləşmişdir. İntestisiyaların cəlb olunmasında ölkələrin rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyən edən korporativ idarəetmənin vəziyyəti əsas amil rolunu oynayır.

Burada mühüm məsələ korporativ idarəetmənin təkmil olmasına menecerləri və iri səhmdarları stimullaşdırmaqdır. Bu məsələdə əsas maneə kimi keçmiş SSRİ respublikalarında dövlət müəssisələrinin indiki mülkiyyətçilərinin nəzarət səhm zərflərini çox aşağı qiymətə almaları çıxış edir. Müəssisələrin aşağı qiymətə alınması qoyulan kapitalın yüksək mənfəətliyini təmin edir: hətta müəssisənin xalis mənfəətinin, satış həcmnin və məşğulluğunun aşağı düşdüyü zaman da hər bir investisiya edilmiş manata düşən mənfəət yüksək olur. Kapital qoyuluşunun həyata keçirilməsi ilə bağlı siyasi və kommersiya risklərini yaranmış tələb və resurs məhdudiyyətləri (analoji məhsul istehsalçıları tərəfindən rəqabətin gücləndirilməsi, xammal, enerji qiymətlərinin artması, maşın və avadanlıqların maddi və mənəvi cəhətdən artması və s.) müqabilində qazanılan mənfəət səviyyəsi ilə müqayisə etdikdə, əksər müəssisələrin mülkiyyətçiləri belə qənaətə gəlirlər ki, əsas kapitalla investisiya etmədən, elə köhnə aktivləri tam şəkildə istismar etməklə də yüksək mənfəət qazanmaq olar. Bu situasiyanı dəyişmək üçün elə etmək lazımdır ki, indiki mülkiyyətçilərin sabaha inamı olsun: mülkiyyət hüquqlarının və rəsələlərə keçməsinə problem yaranmasın, yalnız o zaman səhm zərflərinə sahib olan mülkiyyətçilər tez bir vaxtda mənfəət qazanmaq haqqında düşünəcək və istehsalın genişlənməsinə də diqqət yetirəcəklər. Beləcə korporativ idarəetmə təcrübəsinin mükəmməl olmasına tək cəmiyyət və dövlət deyil, həm də iri səhmdarlar və menecerlər də çalışacaqlar.

Bundan başqa, korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf strategiyasının tərkibi kimi çıxış etməlidir.

İşgüzar təşkilatlarının rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsində korporativ mədəniyyətin əhəmiyyəti danılmazdır. Lakin ölkənin mədəni mühitini, tarixini və mentalitetini nəzərə alan korporativ mədəniyyətin Azərbaycan modelinin yaradılmasının labüdlüyü əsaslandırılması və təşkilatlarda təşəkkülü müəyyən olunması izrə işlərin aparılması vacibdir. Məhz bu məsələlərin araşdırılması bizə aşağıdakıları deməyə imkan vermişdir:

1. Korporativ idarəetmənin köməyi ilə:

- bizneslərinin məqsədlərini, o cümlədən, bankların sahiblərinə dəyər yaratma məqsədini müəyyənləşdirirlər;

- gündəlik maliyyə əməliyyatlarını təkmilləşdirirlər;

- öz işlərində maraqlı tərəflərin (əməkdaşların, müştərilərin, cəmiyyətin, tənzimləyici orqatların və dövlətin) mövqelərini nəzərə alırlar;

- biznesinin etibarlılığının təminatı qaydalarına və normativ-hüquqi sənədlərin tələblərinə uyğun korporativ idarəetmə hərəkətlərini həyata keçirirlər;

- əmanətçilərin məqarlarını qoruyurlar.

2. Qlobal maliyyə və iqtisadi böhran şəraitində biznesin etik problemləri və xüsusən də korporativ idarəetmədən yaranan korporativ davranış kodekslərinin gözlənilməsi həm bütünlükdə cəmiyyəti, həm də onun müxtəlif qruplarını narahat edir. Belə ki, bu problem ümumbəşəridir və konkret olaraq insanlığın taleyi ilə əlaqədardır. Korporativ etika universal etikadan fərqli olaraq təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətləri və məqsədləri ilə, həmçinin həmin idarədə tarixən formalaşmış stereotip tərzlə şərtlənir. Təşkilat ayrıca insan kimi müxtəlif hərəkətverici qüvvələr tərəfindən idarə edilir, həmçinin müəyyən qorxu, tabu, bəzən də irrasional fəaliyyət mexanizmi də mövcuddur ki, bu haqda çox vaxt danışılır.

3. Korporativ idarəetmənin qeyri-mükəmməliyi həm də əməliyyat riskinin artmasına gərib çıxardır. Bu daxili nəzarətin, direktorlar şurası yanın audit üzrə komitənin və daxili auditin zəifliyi ilə bağlıdır. Nəhayət, məlumdur ki, maliyyə təşkilatının nüfuzu bu təşkilatın xidmətlərindən istifadə edən şəxslərin nüfuzundan asılıdır. Pis nüfuza malik olan şirkətlərlə iş görməmək üçün banklar müştəriləri olan

şirkətlərdəki korporativ idarəetmə səviyyəsinə fikir verməlidirlər.

4. Korporativ mədəniyyətin formalaşması uzunsürən və mürəkkəb prosesdir.

Əsas mərhələləri qeyd edək:

- təşkilatın məqsədlərinin müəyyən olunması;
- əsas dəyərlərin seçimi;
- təşkilatın üzvlərinin davranma standartlarının müəyyən olunması;
- yuxarıdakıları əks edən ənənələrin və simvolikaların yazılı təsnifatı.

5. Fikrimizcə, korporativ dəyər və normalara aşağıdakıları daxil etmək olar:

- korporasiyanın təyinatı və onun "sifəti" (yüksək səmiyyəli texnologiya, öz sahəsində liderlik, peşəyə sadıqlıq, yeniləşmə və s.);
- böyüklük və hakimiyyət (şəxsiyyətə və vəzifəyə məxsus olan səlahiyyətlər, böyüklüyə və hakimiyyətə ehtiram, onların meyarları və s.);
- müxtəlif rəhbər vəzifələrin və funksiyaların mənası (rəhbər vəzifələrin vacibliyi, bölmələrin və xidmətlərin rəu və səlahiyyətləri);
- inasnlara rəftar (insanlara və onların ehtiyaçlarına qayğı, qərəzsiz münasibət və favoritlik, imtiyazlar, fərdi hüquqlara ehtiram, öyrətmə və ixtisassın artırılması, mənəsb, ödəmələrdə ədalətlik, insanların motivasiyası);
- rəhbər və nəzarətçi vəzifələrinə seçim meyarları (böyüklük ya işin səmərəliliyi, daxili seçim zamanı prioritetlər, qeyri-formal münasibətlərin təsiri və s.);
- işin təşkili və nizam-intizam (könüllü və məcburi intizam; rolların dəyişməində çeviklik, işin təşkilinin yeni formalarının istifadəsi və sair);
- rəhbərlik və idarəetmə üslubları (avtoritar, məsləhətçi və ya əməkdaşlıq, məqədli qruplardan istifadə, çeviklik və uyğunlaşma);
- qərarların qəbul edilməsi prosesləri (qərarı kim qəbul edir, kiminlə məsləətləşmələr aparılır, qərarların fərdi və ya kollektiv qəbul edilməsi, razılığın labüdlüyü, kompromiss imkanları və s.);
- məlumatın paylanması və mübadiləsi (işçilərin məlumatlılığı, məlumat müba-iləsinin asanlığı);
- təmasların xarakteri (şəxsi və yazılı təmaslara üstünlük, təsbit olunmuş xidməti

ünsiyyət kanallarından istifadə zamanı sərtlik və ya çeviklik, formal aspektlərə verilən əhəmiyyət, ali rəhbərlik ilə təmasların mümkünlüyü, iclasların tətbiqi; kimlər dəvət olunur və hansı iclaslara; icaslarda davranış normaları);

- sosiallaşmanın xarakteri (kim kiminlə iş vaxtı və işdən sonra təmasdadır; mövud olan maneələr; ünsiyyətin xüsusi şərtləri);

- münaqişələrin həlli yolları (münaqişədən yayınmaq və kompromisə getmək istəyi; rəsmi ya qeri-rəsmi yolların tətbiqinə üstünlük vermək; münaqişə vəziyyətlərinin həllində ali rəhbərliyin iştirakı və s.);

- işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi (real ya formal; gizli və ya aşkar; kim tərəfindən həyata keçirilir; nəticələrdə necə istifadə olunur).

6. Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasının aşağıdakı mərhələləri vardır:

- konkret korporasiyanın əsas elementlərinin vəziyyətini əks etdirən məlumatların toplanması;

- əsas elementlərin mütərəqqilik dərəcəsinin keyfiyyət təhlili, onların mütərəqqi bankın əlamətlərinə uyğunluğu;

- təşkilatın mütərəqqi mədəniyyətinin formalaşdırılması üçün lazım olan tədbirlərin siyahısı;

- hər tədbirin əsaslandırılması və layihələndirilməsi;

- korporativ mədəniyyətin mövcud olan elementlərinin transformasiyası üzrə hər tədbirin layihə parametrlərinin əsaslandırılması;

- mütərəqqi mədəniyyətin formalaşdırılması üzrə təkliflərin təcrübədə reallaşdırılması;

- təklif olunan tədbirlərin səmərəliliyinin təhlili.

Bizim zənnimizcə, korporativ mədəniyyətin formalaşmasına təsir edən birinci amil-rəhbərin mədəniyyətidir.

7. Korporativ mədəniyyətin fundamental dəyərləri müxtəlif maddi (görünən, bizim hissələrimizin qəbul etdiyi) surətlərdə özünü biruzə verir: rəmzlərdə, rəvayətlərdə, qəhrəmanlarda, şüar və mərasimlərdə, çünki onların köməyi ilə biz hər bir bankın mədəniyyətini interpretasiya edə bilərik.

Rəmz – ətrafdakılar üçün mənə kəsb edən obyekt, hərəkət ya hadisədir. Kor-

porativ mədəniyyətlə bağlı olan rəmzlər, öz dəyərlərini insanlara çatdırırlar. Məsələn, Azərbaycan banklarının hər birinin logini özünə məxsus tərzdə yazılır və insanlara çatdırılaraq onların beyinlərində həqq olunur və tanınır. Buna oxşar başqa misal, banklarda iş prosesinin ayrı-ayrı otaqlarda deyil, geniş və hər tərəfdən hər işçinin nə ilə məşğul olmasını müşahidə edilə bilən zallarda getməsidir.

Rəvayətlər – təşkilatın bütün işçilərinə məlum olan, həqiqətən bankda nə vaxtsa baş vermiş və tez-tez təkrar olunan hekayətlərdir. Adətən, onlar, üstüörtülü formada, korporativ mədəniyyətin əsas dəyərlərini ifadə edirlər.

Qəhrəman – korporativ mədəniyyətin işlərini, hünərlərini xarakterini ya digər atribunlarını əks etdirən insandır və bankır bütün işçiləri onun hərəkətlərini yavsilamağa çalışırlar. Məsələn, Xalqbankın rəhtəbi haqqında belə obraz yaranmışdır.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. Əliyev H. Ə. Azərbaycan XXI və üçüncü minilliyin astandasında Azərbaycan Respublikası prezidenti H. Ə. Əliyevin xalqa müraciəti . Azərbaycan qazeti 2001-ci il 4 yanvar .
2. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, // “Qanun”, Bakı 1999. s. 55.
3. Azərbaycanın statistik göstərişləri
www.azstat.org/publications/azfigures/2015/az
4. Bayramov Ə. İ. İnhisarizm. Bakı Elm – 2002. 390 s.
5. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları . Bakı , Azər nəşr, 2007. 276 s.
6. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikası qanunu., “Biznesmenin bülleteni”, Nəşriyyat evi, Bakı 1996, s. 20.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С. П. «Питер» 1999, 416 с.
8. Батчиков С. Петров Ю. Корпоративный сектор в переходной рыночной экономике \ \ РЭЖ 1997 № 8.с 45-64.
9. Винслав Ю. и др. К новому качеству проектирования постсоветских ТНК. РЭЖ № 9, 2000, с. 17-29.
10. Грачева М., Арбатова Н. Особенности корпоративного управления в банках. Банковские технологии, № 8, 2004, с.49-51; № 9, с.66-69; № 10,
11. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. М., Магистр, 2009, 575с.
12. Дементьев В. Е. Львов Д.С. Финансово-промышленные группы в российской экономике. М. , 1994. 120с.
13. Дементьев В, Авдатьяева С. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000-2001 годах \ \ РЭЖ, 2002 № 3. с.23-39.
14. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. М., 2011. 448с.
15. Колодко Г. – Глобализация и сближения уровней экономического развития. Вопросы экономики №10, 2000, с.39 -50.
16. Корпоративная культура и лидерство : пер с англ-2-у изд-М., 2008. 160с.

17. Корпоративная культура и управление изменениями: пер с англ-2-у изд-М., 2007. 192с.
18. Корпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2000. 214с.
19. Корпоративное управление: пер с англ-2-у изд-М., 2007. 222с.
20. Корпоративное управление в переходных экономиках: инсайдерский контроль и роль банков /Под ред. А. Масфхико и К. Хьюнг: Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1997, 261 с.
21. Осипенко О. Формирование институтов корпоративной сферы: российский опыт / РЭЖ 2004, № 3 с. 3-10.
22. Стиглиц Дж. Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку // Экономическая наука , 2001, №4. с.14-29.
23. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2000, 368с.
24. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций. М.: Дашков и К*, 2004. 246с.
25. //http://www. Accessbank.az
26. //http://www. Atabank.az
27. //http://www. Demirbank.az
28. //http://www. Kapitalbank.az
29. //http://www. Teknikabank.az
30. //http://www. Turanbank.az
31. Henri Minsberg, The structuring of Organizations (Engolword cliffs, N.j.: prentice – Holl, 1979).

Зиядханлы Исмихан Атахан оглы

«Современные особенности корпоративной культуры»

Резюме

Социальная ответственность современной компании во многом зависит от корпоративной культуры. Корпоративная культура многогранна и охватывает такие категории, как философия, ценности, традиции, социальные нормы, легенды, верования организации. Они складывают такие отношения в корпорации, которые не поддаются формальной регламентации.

Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Ziyadkhanla Ismikhan Atakhan Oglou

"Modern features of corporate culture"

Summary

Social responsibility of the modern company in many respects depends on corporate culture. The corporate culture is many-sided and covers such categories as philosophy, values, traditions, social norms, legends, beliefs of the organization. They put such relations in corporation which don't give in to a formal regulation.

These values in different corporations can be different and including depending on that whose interests are the cornerstone of activity of the company: company in general or her certain members. Styles of the management, a povedekniya, communication, activity follow from the called higher than the values.