

UOT – 338.242:005

Salman Umudov
Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyası

YENİ İQTİSADI MÜNASİBƏTLƏR ŞƏRAİTİNDƏ KORPORATİV MƏDƏNİYYƏTİN FORMALAŞMASI MEXANİZMİ

Məqalədə qeyd olunur ki, korporativ mədəniyyətin dəyişməsi zamanı, yeniliklərin mərhələli və tədricən inkişafı vacibdir. Digər tərəfdən yeni mədəniyyətin elementlərinin banklarda mövcud olan dəyərlər sistemi ilə ziddiyyət törətməsi nəzərə alınmalıdır. Yeni mədəniyyətin bütün rəhbərlər tərəfindən qəbul olunması və dəstəklənməsi də vacibdir. Yalnız bu halda korporativ mədəniyyətin təkmilləşməsi gələcəkdə bank sisteminin çiçəklənməsinə səbəb ola bilər.

Korporativ mədəniyyət çoxşaxəli və çoxsəviyyəli sistem kimi bank sektorunda da 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 nümayəndələrinin daşdığı müxtəlif növ kollektiv dəyərlər, normalar və davranış qaydaları yerləşir.

E.Şeynin rəyinə görə, təkcə artefaktların tədqiqatları əsasında dərin təsəvvürləri müəyyən etmək səyləri böyük təhlükə daşıyır, çünki belə interpretasiyalar sonda tədqiqatçının şəxsi hisslərinin də reaksiyalarının proyeksiyası olur [2, 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 vaxt o, təşkilatın sərtliyini innovasiya potensialının çatışmazlığı 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 bir-birilə 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, 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 olunan 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 təsəvvürünün 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 təklifi irəli sürən insan ona şübhə etmir, qrup bu təklifi şərti dəyər kimi edir. Ta ki təşkilat üzvlərinin birgə səyləri 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 qalacaqsə).

Beləliklə, dəstəklənən dəyərlərə - qrup tərəfindən bəyan edilən iş prinsipləri; 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 bilər, çünki uğur qazanıb, karyerada yüksəlmək üçün ilk növbədə fərdi işin nəticələri vacibdir.

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

Aksiologiya (dəyərlər haqqında nəzəriyyə) elminin nöqteyi nəzərinə görə dəyərlər, ictimai predmet kimi fərdin və ya qrupun müəyyən tələbatlarının ödənməsidir [4, s.54].

Subyekt üçün aktual tələbatın ödənilməsi problemləri aşkarlandığında 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 şərtədir.

Cəmiyyətdə və hər bir təşkilatda mövcud olan sosial qeyri-bərabərliyə görə insanlar arasında dəyərlər qeyri-bərabər paylanır. Dəyərlərin qeyri-bərabər bölgüsü əsasında hakimiyyət və tabeçilik münasibətləri bütün iqtisadi münasibətlər, dostluq münasibətləri, tərəfdaşlıq və s. münasibətlər qurulur. Sosial qrupda, bankın əməkdaşları arasında dəyərlərin paylanması, sosioloqlar, həmin qrupun ya təşkilatın dəyər obrazı adlandırılır. 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: əminəamandır (bura sağlamlıq və təhlükəsizlik aiddir); var-dövlət (müxtəlif vaddi nemətlərə və xidmətlərə malik olmaq); ustalıq (fəaliyyətin müəyyən növlərində peşəkarlıq); savad (bilik, məlumat potensialı və mədəni əlaqələr); hörmət (status, nüfuz, şöhrət və reputasiya [4, s.108].

Fikrimizcə, korporativ dəyər və normalara aşağıdakıları daxil etmək olar:

- korporasiyanın təyinatı və onun “sifəti” (yüksək səviyyəli 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);

- inaslarla rəftar (insanlara və onların ehtiyaclarına 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 (kəndüllü və məcburi intizam; rolların dəyişməsində çeviklik, işin təşkilinin yeni formalarının istifadəsi və sair);

- rəhbərlik və idarəetmə üsulları (avtoritar, məsləhətçi və ya əməkdaşlıq, məqsədli 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 asanlığı);

- təmasların xarakteri (şəxsi və yazılı təmaslara üstünlük, təsbit olunmuş xidməti ünsiyyət ka-

nallarından istifadə zamanı sərtlik və ya çəviklik, formal aspektlərə verilən əhəmiyyət, ali rəhbərlik ilə təmasların mümkünlüyü, iclasların tətbiqi; kimlər dəvət olunur və hansı iclaslara; iclaslarda 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 qeyri-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, verdişlərin, 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 səmərəliliyini 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 anlama bilməyəcək.

Təməl təsəvvürləri, təşkilatın hərəkətləri və dəyərləri üçün mənbədir. Onlar qruplar və ya fərdlər tərəfindən tərbiyə 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 çətindir, çünki onlar şəxsiyyətin əsaslarına 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 banklarında korporativ mədəniyyətin səviyyəsinə qiymət verə bilmərik.

Gələcəkdə təşkilatın subyektlərinin münasibətlərini mədəniyyətlərin münasibətləri kimi qiymətləndirmək faydalıdır: şəxsiyyətin mədəniyyət elementləri şəxsiyyətin ümidlərinə və gələcək iş yerinin mədəniyyətinin elementləri haqqındakı təsəvvürlərinə təsir edir [3, s.23].

Kredit təşkilatının mədəniyyət elementlərini müəyyənləşdirəndən sonra korporativ mədəniyyəti formalaşdırmaq lazımdır. Fikrimizə, 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 alınabilir.

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 şəxsiyyətlərarası münasibətlərinin müasir bəşəri dəyərlərinə uyğunluğunu və həmçinin onların dinamikasının tarixi təsbitini nəzərdə tutur.

5. **Elmlik prinsipi** – korporativ mədəniyyətin qurulmasında elmi əsaslandırılmış üsulların istifadə edilməsini 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 fəaliyyətinin 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 axma parçalanır və onlardan hər birisi idarəetmə obyekti kimi çıxış edir. Məsələn, bank çərçivəsində əməliyyat, maliyyə, informasiya, kadrlar axımları fəaliyyət göstərə bilər;

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

- sinergizm – bu əlamət idarə edilən obyektin ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün bütün səviyyə və axınların çoxməyərli idarə edilməsində özünü büruzə verir.

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.

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 [1, s.56]. Peşəkarlıq səviyyəsini artırmaq üçün menecer gərək daxili mədəniyyətini daima zənginləşdirməli, yığcam və məqsədayönlü olmalı, məsuliyyət hissində malik olan yüksək mənaəviyyətli 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 tərzı 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, “sualtı 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 təbəçiliyin əldə olunması;

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

Açar sözlər: korporativ mədəniyyət, xarici ticarət əlaqələri, dövlət dəstəyi

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Батчиков С., Петров Ю. Корпоративный сектор в переходной рыночной экономике // РЭЖ 1997, № 8, с.45-64
2. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. М.: ООО ИИЦ «Альфа-Пресс», 2011, 444 с.
3. Корпоративное управление: пер с англ-2-у изд. М.: 2000
4. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. СПб.: Питер, 2001, 352 с.

Салман Умудов

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ

Резюме

В статье в процессе изменения корпоративной культуры, важно для разработки новых продуктов и постепенно сворачиваться. С другой стороны, банки являются очень важными элементами новой культуры, которая не вызывает конфликт с существующей системой ценностей. Принятие новой культуры и должны быть поддержаны всеми старшими руководителями. Только в этом случае, корпоративное процветание в будущем может привести к развитию корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, иностранные торговые отношения, государственная поддержка.

Salman Umudov

FORMING MECHANISM OF CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF THE NEW ECONOMIC RELATIONS

Summary

During the change of corporate culture, phased and gradual development of innovations are very important. On the other hand it should be considered that elements of new culture does not cause a conflict with the system of values existing in banks. The adoption and support of new culture by all leaders are very important. Only in this case, the development of corporate culture can lead to the corporate prosperity in the future.

Keywords: corporate culture, foreign trade relations, public support