Business Development Alliance

Transparency Azerbaijan

IBLF
THE PRINCE OF WALES
INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM

BİZNES VƏ QHT-LƏRİN ƏMƏKDAŞLIĞI

«BİZNESİN KORPORATİV SOSYAL MƏSULİYYƏTİ VƏ KORRUPSİYA ƏLEYHİNƏ SİYASƏT»

n(o)vib
OXFAM NETHERLANDS

Eurasia Foundation

INTERNATIONAL ALERT

Bu vəsait İnternational Alert və n(o)vib Oxfam Netherlandın maliyyə dəstəyi ilə hazırlanmışdır. Bu vəsaitin materialları «İnternational Alert»-in yazılı icazəsi olmadan çap və ya istifadə edilə bilməz.

BİZNESİN İNKİŞAFI ÜZRƏ ALYANS

Biznesin İnkişafı üzrə Alyans (BİA), Azərbaycanda təsis edilmiş yerli ictimai birlikdir. Bu sadəcə olaraq, ənənəvi biznesin inkişafı təşkilatı olmayıb, beynəlxalq və yerli şirkətləri, dövlət və yerli qeyri-hökumət təşkilatlarını özündə birləşdirən mükəmməl şəbəkədir. BİA, Azərbaycanda hərtərəfli və davamlı inkişafa yönəlmiş təşəbbüslərin müəyyənləşdirilməsi və həyata keçirilməsi istiqamətində özünün geniş sayda üzvlərinin təcrübə və imkanlarını birləşdirən çoxfunksiyalı və bir çox təşkilatları olan bir qurumdur. Təşkilat, məqsədlərə nail olmaq üçün partnyorluq və əməkdaşlığın ən effektiv vasitə olduğu prinsipinə əsaslanır.

TRANSPARENCY AZERBAİCAN

Transparency Azərbaican (TA) bizim ölkədə Transparensy İnternational təşkilatının milli bölməsi kimi çıxış edir. TA-nın əsas məqsədi dövlət və ozəl idarəetmə sistemində şəffaflığın get-gedə güclənməsi və cəmiyyətin bütün seqmentlərinin-dövlət, özəl sektor, vətəndaş cəmiyyəti və KİV qruplarının birgə səyi ilə korrupsiyanın məhdudlaşdırılmasıdır.

AVRASİYA FONDU

Avrasiya Fondu 12 ölkədə: Azərbaycan, Ermənistan, Belarus, Gürcüstan, Qırğızstan, Moldova, Rusiya, Tacikistan, Turkmənistan, Ukrayna və Özbəkistanda demokratik institutların və özəl sahibkarlığın inkişafına kömək göstərir. Fond əmindir ki, vətəndaşlar öz ölkələrinin gələcək iqtisadi və vətəndaş qurulucuğuna görə məsuliyyəti öz çiyinlərinə qötürərlərsə, cəmiyyət ən böyuk nailiyyətlər əldə edər. Fondun proqramları istər vətəndaşların, istərsə də ümümilikdə bütün cəmiyyətin iqtisadi və sosyal rifahı üçün zəruri dünya görüşünün və praktik vərdişlərin inkişafına köməyə istiqamətlənmişdir.

UELS ŞAHZADƏSİNİN HİMAYƏSİ ALTINDA BİZNES LİDERLƏRİNİN BEYNƏLXALQ FORUMU (İBLF)

Biznes liderlərinin beynəlxalq forumu UELS şahzadəsi tərəfindən 1990-cı ildə təsis edilmiş beynəlxalq qeyri-kommersiya təşkilatıdır. Bu gün forum təqribən 70 transnasional korporasiyanı birləşdirir və təqribən dünyanın 50 ölkəsində fəaliyyət qöstərir. Forumun vəzifəsi sabit sosial iqtisadi inkişafa nail olmaq məqsədi ilə bütün cəmiyyəti və biznesi faydalandıran sosial-məsul biznes təcrübəsinin təbliğ edilməsidir.

İNTERNATİONAL ALERT

İnternational Alert 1985-ci-ildə təsis edilmişdir. Konfliktlərin ədalətli və sülh yolu ilə həlli axtarışında fəal məşqul olan Britaniya qeyri - hökümət təşkilatıdır. Təşkilatın məqsədi yoxsulluq həddinə çatmış və ya konfliktlər nəticəsində çətin şəraitə düşmüş insanlara, münaqişəyə qatılmış dünya ərazilərində sabitlik yaratmaq vasitəsi ilə kömək göstərməkdir. İnternational Alert konfliktlərin yaranmasının əsas səbəblərini müəyyən etmək, bir başa onunla məşğul və islahına nail olmaqla bu icmalarda kollektiv və fərdi hüququn ön plana keçməsinə şərait yaradır.

N(O)VİB/OXFAM NİDERLAND

Novib 1956-cı ildə təsis edilmişdir. Holland xeyriyyəçi təşkilatıdır ki, 1994-cü ildə OXFAM İnternationalla birləşmişdir. OXFAM İnternational bütün dünyada yoxsulluq və ədalətsizliklə mübarizədə öz səylərini birləşdirmiş 12 müstəqil təşkilatın alyansıdır.

MÜQƏDDİMƏ

Azərbaycan müstəqillik əldə etdikdən sonra "keçid dövrü" başladı ki, bu zaman ekoloqiya məsələləri və ölkə iqtisadiyyatının davamlı inkişafı kəskinləşdi. Öz həllini yerli, milli və reqional səviyyədə tələb edən problemin masştab və mürəkkəbliyini, həmçinin bu problemlərin səmərəli həlli üçün cəmiyyətin səylərinin toplanması zərurətini başa düşən ölkə ictimaiyyəti biznes sektorun sosyal iqtisadi xarakterli məsələlərdə, əməkdaşlığın inkişafı və konfliktlərin qarşısının alınmasında roluna xüsusi əhəmiyyət verir. Bu problemlərdən daha ciddisi və eyni zamanda öz aralarında sıx əlaqəli olan yoxsulluq problemləri və ölkədə korrupsiyanın yüksək səviyyəsidir.

Azərbaycanda bu sahədə olan problemləri həll edə bilən biznesin yüksək potensialının tam şəkildə istifadə edilmədiyini nəzərə alaraq, əvvəl BİA, sonra Avrasiya Fondu Transperensi Azerbaijan təşkilatı ilə birqə Azərbaycanda "Korporativ sosyal məsuliyyət və anti - korrupsiya siyasət"i proqramını həyata keçirirlər və proqram Britaniya beynəlxalq xeyriyyə təşkilatı, İnternational Alert tərəfindən maliyyələşib. Proqram biznesin şəffaflığının inkişafına, etik standartların yüksəlməsinə, korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına və içtimai və biznes strukturlarının korrupsiya ilə mübarizə üçün koalisiya təsis etməsinə yönəlmişdir.

Sankt-Peterburqda, Beynəlxalq Biznes Liderləri Forumunun nümayəndəsi, proqramın müşaviri Yelena Korfun iştiraki ilə Avrasiya Fondu TA-ilə birqə iştirakçıları korporativ sosyal məsuliyyət və biznes etikası sahəsində nəzəriyyə ilə tanış etmək, həmçinin biznes və QHT nümayəndələri arasında əməkdaşlığ əlaqələri sahəsində praktik vərdişləri çatdırmaq üçün bu təlim modulunu hazırlamışlar. Bu modulda sektorlar arası faydalı əməkdaşlıq naminə birinci dərəcəli fəaliyyətin əsasını təşkil edən rəhbər prinsiplər nəzərdən keçirilir, bu fəaliyyətlərin konkret forma və modelləri təqdim edilir. Modul ictimai təşkilatların və dövlət idarələrinin nümayəndələri ilə xarici əlaqələrin təşkili, sosyal-ekoloji proqramların hazırlanması və həyata keçirilməsinə cavabdeh biznes şirkətlərinin orta və yüksək təbəqə nümayəndələrinin gündəlik praktikada səmərəli istifadə etməsi üçündür.

Bu vəsaitdə getmiş məlumat aşağıda adları çəkilən çap materiallarından götürulmüşdür:

1. "Biznesdə sosyal ölçü", NP "Sosyal investisiyalar" və biznes liderlərinin UELS şahzadəsinin himayəsi altında beynəlxalq forumu, 2001-ci-il;

2. "İşgüzar etika", "Yeni Nəsil" nəşriyyatı, Bakı 2004, Rəna Səfərəliyeva, Sanar Məmmədov, Vaqif Qazıyev;

3. "İşgüzar etika", "Yeni Nəsil", Bakı 2003, Sabit Bağırov;

4 "Körpülərin tikilməsi: Azərbaycanda Biznes sektoru və QHT-lər arasında əlaqələr İSAR-Azərbaycan", sentyabr 2000;

5. Amerikada korporativ filantropiya, Tver humanitar institutu, Serqey Turkin, layihənin müşaviri, "Sosyal investisyalar" mərkəzinin direktoru.

Təlim modulunun müvəffəqiyyətli praktik istifadəsi üçün əsas istehsal fəaliyyəti sahəsində şirkətin prioritetlərini, həmçinin təşkilatın ölkədə və ya reqionda konkret iş şəraitini iştirakçıların bilmələri zəruridir.

Faiq İsrafilov
Layihə koordinatoru
Avrasiya Fondu

Rəna Səfərəliyeva
Layihənin məsləhətçisi
«Transperensy Azerbaijan»-nın Direktoru

MÖVZU

I hissə

Biznesin korporativ sosyal məsuliyyəti və korporativ vətəndaşlıq.....7

XXI əsrdə korporativ vətəndaşlığın rolu: beynəlxalq tendensiyalar və Rusiyada onun xüsusiyyətləri.....9

Azərbaycanda biznesin sosyal məsuliyyəti.....12

Biznes sektoru üçün sosyal siyasətin üstünlükləri.....15

Fəaliyyətin səmərəli qiymətləndirilməsi və sosyal hesabat.....18

II hissə

Biznes və cəmiyyət üçün korrupsiyanın iqtisadi qiyməti.....23

Partnyorluğun quruluşu; maniələr, əməkdaşlığın və resursların müəyyən edilməsi.....26

Korporativ sosyal məsuliyyət sahəsində QHT və biznes sektoları arasında əməkdaşlıq.....33

Korrupsiyaya qarşı çıxmaq üçün biznes imkanlarının möhkəmləndirilməsində vətəndaş cəmiyyətinin köməyi.....35

Əlavələr

1. Tədris materiallarının siyahısı.....38

2. Tədris proqramlarının nümunələri.....39

3. Korporativ sosyal məsuliyyət məsələləri ilə məşğul olan təşkilatların siyahısı.....40

4. Faydalı əlaqələr.....42

I hissə

Biznesin korporativ sosyal məsuliyyəti və korporativ vətəndaşlıq

NET İMPAKT təşkilatı korporativ sosyal məsuliyyətin ən sadə təyinatını verib: "daha yaxşı dünya yaratmaq məqsədi ilə biznesin potensialından istifadə."

"Korporativ sosyal məsuliyyət" istilahı keçən əsrin 60-cı illərinin əvvələrində meydana gəlmişdir, bu vaxt bəzi qərb ölkələrində cəmiyyət qarşısında biznes strukturlarının sosial və iqtisadi inkişaf məsələlərin həlli prosesinə daha aktiv cəlb edilməsi vəzifəsi dururdu.

"Korporativ sosyal məsuliyyətin" vahid təyinatı mövcud deyil. Forbes jurnalının məlumatına görə müasir Rusiyada 33 ən varlı insan ÜDM-nun 24%-nə nəzarət edir. Bəziləri hesab edir ki, korporativ vətəndaşlıq sosializmin qayıtmasını və ya xeyirxahlığın inkişafını əks etdirir. Bu vaxt oliqarxlar qazanclarını bölüşdürməlidirlər, korporativ sosyal məsuliyyətin mənası pulun xərclənməsi deyil, bəlkə pulun qazanılmasındadır. Bu, maraqlı tərəflər və ətraf mühitin qarşısında biznesin rasional əks-sədasıdır ki, şirkətə çox güclü rəqabət üstünlükləri qazanmağa imkan verir. Korporativ sosyal məsuliyyət - bu biznesin idarə edilməsinin strateji hissəsidir.

İctimai quruluşun qərb modeli yaranmış şəraitə görə hökumət, biznes və qeyri - komersiya sektorlarının əsas mühitin müdafiyəsi, sabit vətəndaş cəmiyyətinin gələcək inkişafı və insanların yeni həyat keyfiyətlərinin yaxşılaşması üçün səylərini birləşdirdi. Beləliklə, biznes problemlərin mənasını başa düşərək və gələcək inkişafı üçün məsuliyyəti bölüşərək "məsuliyyət əxlaqının" təşəbbüskarı kimi çıxış etdi.

Korporativ sosyal məsuliyyət - bu, biznesin işçiləri, onların ailələri, yerli və federal cəmiyyət qarşısında həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılması və davamlı iqtisadi inkişafa kömək göstərilməsinə istiqamətləndirilmiş bir vəzifədir.

Davamlı inkişaf üzrə sahibkarların beynəlxalq şurası.

Lakin, müxtəlif ölkələrdə, müxtəlif iqtisadi siyasi və coğrafı şəraitdə koprorativ sosyal məsuliyyət müxtəlif xüsusiyyətlərə malikdir: Məsələn, Çində iqtisadi siyasi inkişafın və vətəndaş cəmiyyətinin qurulması üzrə məsələlər aktualdır; Niqeriyada korporativ sosyal məsuliyyət neft istehsalından gəlirlərin sülh mühitinin yaranmasında istifadəsi məsələləri; Balkanlarda isə Avropa ittifaqına daxil olmaqla bağlıdır.

Bu vəsaitin I-ci hissəsinə seminar iştirakçılarını "korporativ sosyal məsuliyyət" və «korporativ vətəndaşlığ» sözlərinin mənası ilə tanış etmək üçün Uels şahzadəsinin himayəsi altında, Biznes liderlərinin beynəlxalq Forumu, Britaniya qeyri - komersiya təşkilatının mütəxəssisləri tərəfindən hazırlanmış bir sıra təqdimat materialları daxil edilmişdir.

Korporativ vətəndaşlıq - vahid təyin etmə yolunda.
"Korporativ Vətəndaşlıq" minimum dərəcədə qanun və qaydalara və həmçinin şirkətin öz fəaliyyətini apardığı yerdə biznesin qəbul edilmiş normalarına riayət edilməsini nəzərdə tutur.
Lakin, get - gedə sayı artan şirkətlər üçün bu istilah dünyada baş verən dəyişikliklərlə və menecmentin ortaya çıxan yeni problemləri ilə bağlı daha artıq məna daşıyır.

Biznes başa düşür ki səmərəli fəaliyyət göstərmək imkanı daha geniş iqtisadi sosyal, mədəni və siyasi kontekstlə bağlıdır. Bu gün şirkətlər, işçilər, səhmdarlar, sahibkarlar, müştərilər, təchizatçı və podratçılar qarşısında ənənəvi vəzifə məsələlərində öz məsuliyyət sahələrini məhdudlaşdıra bilmirlər. Şirkətin səmərəli fəaliyyəti üçün, xüsusi ilə müvəffəqiyyətli fəaliyyətin uzunmüddətli perspektivini nəzərə alaraq, şirkətlər bir sıra kompleks münasibət və əlaqələrin idarə olunmasını öyrənməlidirlər.

Geniş mənada , korporativ vətəndaşlıq riskləri daha yaxşı idarə etmək, biznesin inkişafı üçün yeni imkanlara çevik reaksiya göstərmək, kadr məsələlərini həll etmək, biznesin ətrafına mənfi təsirini azaltmaq və onun pozitiv qüdrətini artırmaq imkanı verir.

Korporativ vətəndaşlıq biznes fəlsəfəsinin, onun əsas dəyərlərinin ayrılmaz hissəsidir və rəqabət aparmağın mərkəzində yer tutur. Sosyal və fiziki infrastrukturlar müvəffəqiyyətli kommesiya fəaliyyətinin zəruri şərtləridir. Yeni inkişaf edən bazarların yaranması şəraitində bu infrastrukturun qurulması və istifadəsində biznesin rolu çox mühüm olmaqdadır. Hətta formalaşmış bazar münasibətləri şəraitində, dövlətin imkanlarının azalması zamanı, kommersiya fəaliyyətini davam etdirmək üçün lazım olan sosyal, mülki və fiziki obyektlərin saxlanmasında biznesin iştirakının zəruriliyi artır.

Halbuki, müvəffəqiyyətli kommesiya fəaliyyəti məqsədi ilə korporativ vətəndaşlıqdan yararlı istifadə üçün vahid nüsxə və ya formullar mövcud deyil, dəyərli təcrübə mövcuddur, və onun əsasında demək olar ki, daha qabaqcıl şirkətlər, korporativ vətəndaşların ilk sıralarında yer tutanlardır.

Hansı ölkədə olmasına baxmayaraq bütün özəl şirkətlər qarşısında bir sıra problemlər durur. Bu məqsədlərə çatmaq korporativ strateqiyanın əsasını təşkil edir ki, bu da artıq dərəcədə iki problemi nəzərə alır.

- Təchizatçıdan müştəriyə, dövlət orqanlarından qeyri - kommesiya və ya qeyri - dövlət (QKT və QHT) təşkilatlarını özündə birləşdirən yerli cəmiyyətlərə qədər çox saylı münasibətləri necə inkişaf etdirmək və idarə etmək olar.

- Şirkətin ətraf mühitə və bütün cəmiyyətə təsirini necə idarə etmək olar.

«(Biznes üçün) korporativ vətəndaş olmaq, öz səhmdarlarına rəqabətli gəlir təqdim etməklə sosyal və fiziki mühitə müsbət təsiri artırmaq və mənfi təsiri azaltmaq üçün, ictimai prosesin bütün iştirakçılarının, yəni səhmdarların, işçilərin, təchizatçıların, müştərilərin və istehsal fəaliyyəti aparılan ərazilərdə yerli icmaların gözlədiklərinə müvafiq olmaqdır».

Kris Marzden, Britiş Petroleum, korporativ vətəndaşlıq şöbəsinin direktoru, hal - hazırda Böyük Britaniya, Vorvik Universitetinin professoru.

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-1-də verilir:

1. Biznesin sosyal məsuliyyətinin müəyyən edilməsi;
2. Nümunə;
3. Tapşırıq.

Mövzu üzrə tədris materialları:

«Biznesdə sosyal ölçü»
Fəsil 1: XXI əsrdə korporativ vətəndaşlığın rolu və onun Rusiyada gələcəyi, Syuzan Simpson.

XXI əsrdə korporativ vətəndaşlığın rolu: beynəlxalq tendensiyalar və Rusiyadakı xüsusiyyətlər

XX əsrin son on illiyi ərzində bazar iqtisadiyyatı və demokratiyanin inkişafı yoluna keçmiş ölkələr arasında Rusiya həqiqətən də çox ciddi sınaq qarşısındadır. Ölkə qarşısında dərin struktur dəyişiklikləri tələb edən və əhalinin əsas hissəsinin nəzərinə görə ağrılı reformalar kimi möhtəşəm vəzifələr durur. Ölkə qarşısında şübhəsiz böyük vəzifələr durur. İqtisadi vəziyyət ağırdır, əhalinin əksəriyyəti, xüsusi ilə kənd yerlərində yoxsulluq həddindən aşağıda qərar tutur, işsizlik artır, təhsil və səhiyyənin səviyyəsi düşür. Korrupsiya həyatın bütün tərəflərinə sirayət edir, mütəşəkkil cinayətkarlıq və qeyri - effektiv hüquq sistemi bürokratik strukturlar və sadə özbaşınalıqla birgə dəyişikliklər prosesinə mane olur.

Korrupsiya və özəlləşdirmədəki qüsurlar öz əllərində saysız-hesabsız var, dövlət toplamış oliqarxları meydana qətirdi. Onlar nəzərlərində biznesin cəmiyyət qarşısında məsuliyyətə uyğun olmadığını görən ictimai düşüncəyə neqativ təsir göstərdilər. Bununla yanaşı beynəlxalq investorlar bir - birini inkar edən qanun və qərarları başa düşməyə cəhd göstərərək, Rusiya bazarında çətinliklə qəlir əldə edə bilirlər. Onlar çox zaman oyun qaydalarını aydın anlamırlar və beləliklə korrupsiyaya cəlb olunurlar. Eyni vaxtda əhali xarici şirkətləri tez-tez Rusiyanı talan edən, yerli sahibkarları hədələyən və kifayət qədər iş yeri açmayan istismarçı kimi qəbul edirlər.

Otuz ill əvvəl dünyada fəqət 7 min əsil transnasional korporasiya var idi. Bu gün onların sayı 50 minə yaxındır. Onlar istehsal fəaliyyətini dünyanın özlərinə tanış olmayan hissələrində, konstitusion əsası zəif və üzərinə qoyulmuş yeni tələblərə uyğun gəlməyən yerlərdə, bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrdə geniş yayılmış, adət etdikləri norma və qaydalardan fərqli biznesin ayrı - ayrı üsullarından istifadə etməklə aparırlar. İnkişaf edən bazarların qeyri - sabitliyi Rusiyanı, Latın Amerikasını və cənub - şərqi Asiyanı 90-cı-illərin sonunda bürüyən maliyyə böhranı ilə təsdiq olundu. Belə şəraitdə uğurlu biznes həyata keçirmək üçün şirkətlər indiyə qədər rastlaşmadıqları problemləri həll etməlidirlər.

Lakin qeyri - sabit vəziyyətə baxmayaraq investorların əksəriyyəti Rusiyada qalmaqdadırlar. Onların hədəfi uzunmüddətli investisiyalardır və Rusiyanı özlərinin uzunmüddətli perspektivləri və əhali qarşısında vəzifələri hesab edirlər.

Sosyal aktivlik Rusiya bazarında müvəffəqiyyətin nüsxəsidir?

Beynəlxalq korporasiya üçün, baş ofisdən uzaq bir ölkədə öz sərmayəsini işlətmək, və xüsusi ilə başqa mədəniyyət və dəyərlər sistemi olan istehlak ənənələri inkişaf etmiş müasir demokratik cəmiyyətlərdən fərqli bir ölkədə, korporativ vətəndaşlıq şirkətə zəruri inam və ehtiramı təmin edər. Korporativ vətəndaşlıq çox hallarda investorun sadəcə üzdə olan yerli ehtiyatların istismarçısı kimi geniş yayılmış qorxu hissini dəf edir, çünki vətəndaşlıq məfhumu ölkə və burada yaşayan insanlar qarşısında məsuliyyət deməkdir. Korporativ vətəndaşlığın vacibliyini başa düşdüklərinə görə transnasional şirkətlər yerli birliklərin inkişafı üçün kiçik və orta biznesin inkişafına köməkdən ekoloji təhsilə qədər, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və təhlükəsizliyindən, tarixi abidələrə investisiya qoymaqla şəhərlərin yeniləşməsinə qədər layiqli kömək göstərirlər.

Korporativ vətəndaşlıq şirkətin investisiya strateqiyasını təyin edən mühüm faktora çevrilmişdir. Biznesin sosyal məsul olmasının başqa bir səbəbi odur ki şirkətlər ilk dəfə olaraq ictimai düşüncənin diqqət mərkəzindədirlər. Zəhlə tökən və hər şeydən yazan mətbuata daha savadlı və məlumatlı ictimai düşüncə qoşulur və şirkətlərə gözlənilən və baş verən hüquq pozuntuları məsuliyyətindən qaçmaq imkanı vermir. Əgər keçmişdə şirkətlər öz ölkələrində reputasiya və adlarını itirməkdən narahat idilərsə, bu gün onlar bütün dünya haqqında düşünməlidirlər.

Bu gün səhmdarların iclasında təkcə səhm qiymətlərinin düşməsindən şikayətlər eşidilmir, həmçinin Tailand və Sibirdən olan təchizatçılar müəssisələrdə ağir iş şəraitindən söhbət açır və çox vaxt bu problemlər bir - biri ilə bağlıdır.

Cəmiyyətin həyatında biznesin iştirakının səbəbi təkcə öz nüfuzunu qorumaq arzusu deyil. Biznesin edə biləcəyi bir sıra başqa üstünlüklər də mövcuddur.

Birincisi və ən başlıcası rəqabət və gəlirdir. Korporativ vətəndaşlıq biznesin səmərəli və məsuliyyətlə aparılması və əlavə gəlir əldə etmək imkanıdır. Bu öz biznesinin uzunmüddət planlaşdırılması, biznesin əsas dəyərlərinin dəqiq görünüşü və həmçinin iş yerində təhlükəsizlik üçün əlavə xərclər, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, etik və hüquqi məsələlər, keyfiyyətə nəzarət, xərclərin işçilər tərəfindən loyallıq formasında əldə etdiyiniz gəlirə uyğunlaşdırılması, işçilərin sağlamlığının yaxşılaşdırılması, yerli birliklər və dövlət orqanları ilə münasibətlərin gücləndirilməsi və nəticədə rəqiblərinizi geridə qoyan daha yaxşı məhsul deməkdir. Aydındır ki gəlirsiz və səmərəsiz şirkət heç kimə lazım deyil, nə öz vəsaitini işlətmiş insanlara, nə də o kəslərə ki, məşğulluq mənasında birbaşa və ya dolayısı ilə yerli birliklərdən, məktəblərin, xəstəxanaların və ya yolların bu və ya başqa şirkətlərin ödəyəcəyi vergidən asılı olan daha geniş birliklərdən asılıdır.

Bəs Rusiyada işləyən şirkətlərlə əlaqədə vəziyyət necədir?
Postkommunist dövrü qəbul etmək üçun psixoloji həddi keçmək zərurəti olan və korrupsiyanın həyatın ayrılmaz hissəsinə çevrildiyi ölkədə korporativ vətəndaşlığın xeyrinə fikirlərin mənası varmı?

Bəlkə də, korporativ vətəndaşlıq kommunist dövrünün sosializminin, lakin bu dəfə cəmiyyətin xeyrinə deyil, kommersiya üçün bərpa etmək çağırışı kimi səslənir.

Rus biznesmeni haqqında geniş yayılmış təqdimat - şübhəli alqı-satqı, rus biznesmeninin ayrılmaz atributu bahalı avtomobillər, cazibədar apartamentlər, başdan - ayağa silahlı cangüdənlər və xaricdə daşınmaz əmlakı olan ruslarla korporativ vətəndaşlıq haqqında danışmağın mənası varmı? Vergiyə gəldikdə isə, biznesmenlərin əksəriyyəti asanlıqla ondan yan keçirlər və nə qədər ki, dövlət səmərəli vergi yığımı sistemi tətbiq etməyib, böyük miqdarda kapital xaricə axmaqda davam edəcək və yeni Rusiyanın möhkəmlənməsində istifadə olunmayacaq. Nəhayət, bu gün Rusiyada ölkəni dünyada ən kriminal etməklə hədələyən ciddi mafia problemi var ki,burada işgüzar münasibətlərin dərinliyinə getməmək daha yaxşıdır.

Bu, Rusiyada korporativ filantropların olmaması kimi qəbul edilməməlidir, sadəcə onlar bu barədə susurlar. Şirkətlər - davamlı inkişaf üçün zəruri mühit yaratmağın tam mənzərəsini dövlət orqanları qarşısında açmırlar. Başqa bir tərəfdən, bu sahədə lider olmaq, cəmiyyətdən öz gəlirini gizlətməyin ağılsız bir iş olduğunu göstərmək üçün gözəl imkanlar var, və bu da nəticədə biznesin inkişafına və Rusiyanın özünə qarşısı alınmaz zərər vurur.Hesab edirlər ki, Rusiyada və SSRİ-nin keçmiş ölkələrində uzunmüddətli inqilab davam edir, lakin əslində inqilab geniş mənada dünyanın bütün ölkələrini bürüyüb - müasir texnoloqiyalar sahəsində, rabitə vasitələrində, bazarda, demokratik sahədə, baxışlar və dəyərlərdə inqilab. Bütün bunlar biznesin, onun cəmiyyət, istehlakçı, işçilər, investor və hökümətlər qarşısında məsuliyyətin bizim tərəfdən başa düşülməsinə təsir göstərir. Qloballaşmanın artdığı bir şəraitdə şirkətlərin seçmək imkanı yoxdur, - onlar menecmentin ikinci dərəcəli məsələləri, məsələn səhiyyə, işçilərin rifahı, iş yerində hüquq bərabərliyi, insan hüququ, ətraf mühitin vəziyyəti, təchizatçılar və podratçılarla münasibətdə etika normaları ilə məşğul olurlar.

Korporativ vətəndaşlıq Rusiyada ümidi artırır. Biznes üçün gəlirin vacibliyini inkar etməməklə, iqtisadi və sosyal rifah arasında əlaqəni göstərmək imkanı yaradır. İmkan yaradır ki, məsuliyyəti başa düşmədən təkcə azadlıqdan ibarət sivil cəmiyyət qurmaq kifayət deyil. O. göstərir ki, kapitalizmin də insan sifəti ola bilər.

Biznesin sosyal payında ənənəvi və yeni yollar: Biznes və cəmiyyətin yeni gözləmələri.
Son onilliklərdə ABŞ və Qərbi Avropada korporativ vətəndaşlıq öz inkişafında üç mərhələ keçib.

I-ci mərhələ (60 və 70-ci illərin ortaları) *ənənəvi filantropiyanın* və *xeyirxahlığın* çiçəklənməsi ilə

xarakterizə olunub. Şirkətlər əsas gücü əhalinin az təminatlı kateqoriyalarına (uşaqlar, əlillər) və ya mədəniyyət müəssisələrində köməyə sərf etməklə, işgüzar və sosyal aktivliyin yüksək həddinə çatmağa çalışırdılar. Köməklər natural pul ianələri şəkilində başçının şəxsi simpatiyası əsasında verilirdi.

Sevimli məktəbə sizə lazım olmayan kompyuterlərin hədiyyə edilməsi - bu xeyirxahlıqdır, həmçinin filantropiyadır.

Strateji filantropiya (70-ci ilin ortaları 80-ci ilin əvvəlləri) biznesin iqtisadi böhrana, cəmiyyət və hakimiyyətin öz işçiləri və yerli birliklərə və həmçinin ekoloqiya, keyfiyyət standartları və iş yerində təhlükəsizlik məsələlərinə etinasızlıq qarşısında təzyiqlərinə cavab oldu. Sosyal aktivliklə məcburi məşqul olan şirkətlər ondan maksimum fayda götürmək qərarına gəldilər.

Özümüz tərəfindən təchiz edilmiş kompyuter sinfinə işçilərimizin uşaqlarının (və ya özlərinin) göndərilməsi - bu strateji filantropiyadır. O halda ki, bu sinifdə onlardan başqa kimsə olacaq.

Biznesin strateji filantropiyası, ənənəvidən fərqli olaraq sosyal problemlərin həllinə, maksimum yerinə yüksək gəlir əldə etmək arzusu fokusundan baxmaqla xarakterizə edilir (problemin özünün həllinə, nəinki onun nəticələri ilə mübarizəyə istiqamətlənmək). Başlıca, biznesin sosyal problemlərinin həllini korporasiyanın strateji məqsədləri ilə *əlaqələndirmək* arzusudur.

80-cı-illərin sonunda strateji filantropiyanın yerinə *sosyal investisiyalar* konsepsiyası gəldi. Yerli birliklərə münasibətdə *biznesin sosyal investisiyası yerli birliklərin aktual sosyal - iqtisadi problemlərinin həlli üçün konmersiya, qeyri - kommersiya və dövlət sektorlarının birgə işi mənasındadır*. Şirkətlər əməkdaşlıq proqramlarına bütün resusları ilə qoşulurlar.

Kompyuter sinfini bitirənlərin sizin və ya şəhərin başqa müəssisələrində işə düzəlməsi üzrə uzunmüddətli proqramın hazırlanması - bu sosyal investisiyadır.

Sosyal investisiyalar *(Sİ)- biznesin + sosyal + məsul əxlaqının ən qabaqcıl formasıdır. Xarici ədəbiyyatda sosyal investisiyalar istilahı daha çox yerli birliklərdə biznesin fəaliyyətinə aiddir. SI şirkətin yerli birliklərdə, prosesin bütün iştirakçılarına qarşılıqlı xeyir gətirən uzunmüddətli, məqsədyönlü, strateji siyasəti kimi başa düşülür. Adətən sosyal investisiyalar biznesin, yerli orqanların və qeyri-konmersiya təşkilatlarının sosyal- istiqamətli əməkdaşlıq layihələrini özündə birləşdirir. Rusiya şəraitində sosyal investisiyalar istilahı şirkətin hər hansı bir uzunmüddətli sosyal formalı fəaliyyətinə aid edilə bilər, istər bu qanunçuluğun öz işçiləri və müştəriləri, yerli birliklər üçün və istərsə də bütünlükdə cəmiyyət üçün istiqamətlənmiş fəaliyyəti olsun.*

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-2-də verilir:

1. İnkişafda əməkdaş kimi biznesin rolu: beynəlxalq tendensiyalar və Rusiyada xüsusiyyətləri;
2. Nümunələr;
3. Tapşırıqlar;
4. MELB tədqiqatları «Rusiyada sosyal məsul biznes»;
5. Rusiyada xeyriyyəçilik.

Mövzu üzrə tədris materialları:

«Biznesdə sosyal ölçü»

Fəsil 2. Cəmiyyətin rifahında şirkətlərin payı;

Fəsil 3. Rusiyada korporativ vətəndaşlıq:Filantropiyadan sosyal investisiyalara qədər, Serqey Turkin;

Azərbaycanda biznesin sosyal məsuliyyəti

Azərbaycanda yerli biznes - mühit.

Böyuk sayda savadlı işçi qüvvəsi olmasına baxmayaraq, biznesin inkişafı Azərbaycanda çox əlverişsiz iqtisadi mühit nətiçəsində çətinləşib. Biznes dairələri korrupsiya, yüksək faiz və vergi tarifləri ilə üzləşirlər ki, nəticədə gəlir əldə etmək və ya onu saxlamaq üçün həddindən artıq səy göstərməyə məcburdurlar.

ISAR - Azərbaycan tərəfindən Azərbaycanda Biznes və QHT- sektorları arasında qarşılıqlı münasibətlərin xüsusiyyətlərinin tədqiqatları çərçivəsində keçirilmiş ilkin sorğular (tədris materiallarına bax) Azərbaycanın əsas problemi korrupsiya olduğunu aşkar etdi. Respondentlərin çoxu korrupsiyanı yerli biznesin inkişafı üçün əsas maniə kimi göstərərək qeyd etdilər ki, şirkət üçün qanun daxilində gəlir və maaşlar üzrə əməliyyat və hesabat aparmağa maraq yoxdur, çünki, həqiqi gəlirin göstərilməsi vergi orqanlarının diqqətini cəlb edir.
Həqiqi, yaxud daha yüksək gəlirin göstərilməsi təkcə böyük vergilərin ödənişi deyil, bəlkə də vergi orqanları tərəfindən pul tələb edilməsinə səbəb olar. Hətta yerli QHT-lər də başa düşürlər ki, yerli biznes üçün mühit nə dərəcədə əlverişsizdir. Aydındır ki, korrupsiyanın qarşısını almaq və vergi tariflərini azaltmaq üçün görülən tədbirlər biznes qruplaşmasının güclənməsinə gətirib çıxarar. Yerli şirkətlər xaricilərlə işləmək istədikdə bu daha da aşkar görünür: onların qarşısında yüksək vergi və rüşvətdən yayınmaq üçün həqiqi gəlirlərin azaldılması ilə, beynəlxalq biznes strukturlarının yerli şirkətlərlə müqavilə imzalanana qədər tələb etdikləri həqiqi maliyyə hesabatı arasında seçim etməlidirlər.

Azərbaycan biznesi üçün digər bir maniə sərfəsiz kredit tariflərdir. Hətta beynəlxalq maliyyə təşkilatlarından 24%-ə qədər illik yüksək faizlər yerli şirkətlərin inkişafı üçün zəruri olan kredit almaq imkanını məhdudlaşdırır. Bundan əlavə əsas etibarı ilə təklif edilən kreditlər qısa müddətlidirlər, (6 aydan az) bu da uzunmüddətli planlaşdırmaya mane olur.

Yerli və beynəlxalq şirkətlər Azərbaycanda filantropiyanın inkişafına neqativ təsir edən aspektləri belə göstərirlər:

Şirkətlərin filantropik fəaliyyətini tənzimləyən zəif qanunvericilik bazası və vergi güzəştlərinin olmaması: Azərbaycan vergi qanunvericiliyi şirkətlərə, şəxslərə və ya özəl təşkilatlara verilmiş xeyriyyə pullarının gəlirdən çıxmaq imkanını vermir və yaxud buna görə vergi güzəştləri nəzərdə tutulmur.

Reklama: Yerli biznes birlikləri bu yaxınlarda formalaşdığına görə qərb ölkələrində qəbul edilmiş bir sıra üsullar burada işlənir.Bir çox şirkətlər öz məhsullarını və ya xidmətlərini reklam etmirlər, və onların ağlına belə gəlmir ki, öz xeyriyyəçilik fəaliyyətləri haqqında məlumatı camaat qarşısında yaysınlar.

Məzhəb: Azərbaycanda islam üstünlük təşkil edən bir dindir. İslam dininin fərziyyələrindən biri vətəndaşların öz cəmiyyətinə köməkləridir. Lakin,Qurana görə, bu kömək açıqlanmamalıdır, və beləliklə xeyriyyə məsələlərində ictimai fikrin formalaşması çətinləşir.

Beynəlxalq şirkətlər Azərbaycanda.

Beynəlxalq şirkətlər Azərbaycanda yerli şirkətlərlə eyni iqtisadi şəraitdə öz fəaliyyətlərini həyata keçirdikləri zaman, onlar başqa problemlərlə üzləşirlər. Bu şirkətlərin baş ofisləri başqa ölkələrdə yerləşdiyindən, Azərbaycanda xeyriyyəçiliyin başqa ölkədə vergidən azad olması imkanı var. Lakin əksər beynəlxalq şirkətlərdə sorğular göstərdi ki, Azərbaycanda xeyriyyəçilik etdikdə və ya ianə verdikdə vergi güzəştlərinə ümüd bəsləmirdilər.

Beynəlxalq şirkətlərin baş ofislərinin korporativ siyasəti həmçinin onların yerli nümayəndəliklərinin xeyriyyəçilik fəaliyyətinə təsir göstərir. Bəzi beynəlxalq korporasiyalar dünya üzrə müəyyən

sahələrə kömək edir və onların Azərbaycandakı ofisləri bu sahədə qismən də olsa öz töhfələrini verməlidirlər. Lakin əksər belə şirkətlər qeyd etdilər ki, yerli sosyal məqsədlər üçün ayrılmış vəsaitin xərclənməsində onlara sərbəstlik verilir. Məsələn, Makdonalds şirkətində uşaqlar üçün xeyriyyəçilik üzrə beynəlxalq direktiv mövcuddur, lakin onların yerli nümayəndəliyi yerli təşkilatlardan hansına kömək zəruri olduğu barədə konkret qərarı qəbul etmək hüququna malikdir. Beynəlxalq korporasiyaların bir çox Azərbaycan filialları təsdiq edirlər ki, sahə və yaxud xeyriyyə köməyi üçün təşkilat seçərkən tam ixtiyar sahibidirlər, eyni zamanda bu seçim üçün tam məsuliyyət daşıyırlar. «Bizə baş ofisin icazəsi lazım deyil, lakin biz öz ianələrimizə görə məsuluq» - yerli liderlərdən biri belə dedi (Həyat).

Beynəlxalq neft şirkətləri çox halda çıxarılan neftin bölüşdürülməsi üzrə müqavilənin (NBM) tələbləri çərçivəsi daxilində işləyirlər və yerli icmaların inkişafı üçün müəyyən məbləq pulun xərclənməsi bu şirkətlərə vəzifə kimi tapşırıla bilər. Neft şirkətlərinin sorğuda iştirak etmiş nümayəndələrinin əksəri hesab etmir ki, NBM şirkətlərin ianə məbləğini və növünü müəyyən edir, lakin buna tam əmin deyildilər. Bir çoxları onların korporasiyalarının NBM-də qeyd olunmuş minimumdan artıq ianə verildiyi fikrini irəli sürdülər. «Neft şirkətləri xeyriyyəçiliyin və humanitar köməyin beynəlxalq standartlarına uyğun işləyirlər. Bu təkcə xoş məramın təzahürüdür»-liderlərdən biri belə dedi (UNOCAL).

Azərbaycanda beynəlxalq şirkətlərin əksəriyyəti orta Azərbaycan şirkətinə görə daha gəlirlidir. Bu onlara xeyriyyəçilik üçün ayrılmış vəsaitdə daha da əli açıq olmaq imkanı verir. Bu və əvvəl qeyd olunmuş cəhətləri nəzərə alaraq yerli və beynəlxalq təşkilatların xeyriyyəçilik fəaliyyətinin təşkilində böyük fərqlər gözləmək olar. Bəzi hallarda olduğu kimi bu tamamilə ədalətlidir, korporativ vətəndaşlığa şirkətlərin münasibətini biznes şirkətlərinin ölkəsindən asılı olmayan faktorlar müəyyən edir.

Vəziyyət

Beləliklə, Azərbaycanda korporativ vətəndaşlıq hələ də rüşeym halındadır.Yerli şirkətlər ən yaxşı halda ildə bir neçə dəfə xeyriyyə aksiyaları keçirirlər, hər hansı sistemli bir şəkildə xeyriyyə fəaliyyəti üçün pul toplamırlar. Bir çox beynəlxalq şirkətlər xeyriyyəçilik üzrə proqramlar hazırlamış və daha müntəzəm əsasda ictimaiyyətə kömək göstərirlər. Azərbaycanda vəziyyət belədir ki, şirkətlər həqiqətən də yerli birliklərə QHT- lər istisna olmaqla müxtəlif yollarla kömək göstərirlər və adətən öz fəaliyyətlərinin bu sahəsində dəqiq hazırlanmış siyasətə malik deyillər.

Məsuliyyət

Sorğuda iştirak edən şirkətlərin çoxu razılaşır ki, bizneş və cəmiyyət arasında fəaliyyət göstərdikləri münasibətlər çərçivəsi mövcuddur. Həmçinin çoxları razılaşır ki, biznes şirkətləri cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşıyır. Biznes birliklərinin üzvləri ehtimal edirlər ki, bu məsuliyyət bütün insanların, işlədikləri sektorlardan asılı olmayaraq cəmiyyət üzvləri olması əsasında onların üzərinə düşür. Azərbaycanda bu milli mədəniyyət və islamın təsiri altında güclənib. «Biznes cəmiyyət qarşısında məsuldur… Onlar ianə verməlidirlər, çünki, onlar cəmiyyətin üzvləridir. İslam, xristianlıq və başqa dinlər bundan danışır» (Azel).

Bəzi şirkətlər hesab edirlər ki, sosyal məsuliyyətin yükünü dövlət çəkməlidir.Yerli şirkətlərdən birinin prezidenti qeyd edir: «Biz elə vergilər ödəyirik ki, onu alan orqanlar nə isə etməlidirlər». Lakin başqa şirkətlər başa düşürlər ki, hal- hazırda cəmiyyətin bütün problemlərinin həlli üçün Azərbaycan hökümətinin vəsaiti yoxdur. Dövlət ehtiyatlarının kifayət qədər olmadığı şəraitdə biznes strukturları kömək edə bilər. Yerli şirkətlərdən birinin rəisi deyir: mənim şəxsi fikrimə görə, Azərbaycan dövləti cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşıyır. Lakin əgər yaxşı layihələri həyata keçirmək üçün dövlətin pulu yoxdursa, biznes yardımçı ola bilər».

Stimul və motivlər

Biznes şirkətləri xeyriyyə fəaliyyətindən nə əldə edirlər? Bəziləri deyə bilərlər ki, şirkətlər ancaq özlərinin kommersiya faydaları üçün- dövlətin, Kiv-in diqqətini cəlb etmək üçün və ya şirkətin adının

və ya məhsulunun daha geniş yayılması xatirinə xeyriyyəçiliyə vəsait ayırırlar. Azərbaycanda şirkətlər bəzi hallarda korporativ vətəndaşlıq üçün motivasiya kimi kommersiya dəlilləri gətirdikləri halda, əksəriyyət xeyriyyə fəaliyyəti həyata keçirmək üçün səbəb kimi başqa məsələləri qeyd edirlər. Kömək göstərməkdən əldə edilən mənəvi məmnunluq biznes şirkətlərinin xeyriyyəçilik fəaliyyətinin ən geniş yayılmış izahıdır. Yerli qadın biznesmeni öz şirkətinin uşağ müəssisələrinə müntəzəm ianələr haqqında deyir; «uşaqların üzündəki səadəti görərkən, pul yaddan çıxır».

Başqaları öz şirkətinin korporativ vətəndaşlığını cəmiyyətin üzvləri olan biznes dairələrinin hiss etdiyi məsuliyyətlə əlaqələndirirlər. Beynəlxalq şirkətin nümayəndəsi Azərbaycanda inkişafın stimullaşması haqqında deyir: «Biz burada qonaq deyilik. Biz Azərbaycan cəmiyyətinin bir üzvüyük və biz ona öz həyatını yaxşılaşdırmaq üçün kömək etmək istəyirik (Yunokal). Şirkətlər başa düşür ki, indi Azərbaycan cəmiyyətinə investisiya gələcəkdə daha ixtisaslı vətəndaş və kadrlar görkəmində öz bəhrəsini verəcək. Biznes dairələrinin nümayəndələrindən biri gələcək haqqında düşünür: «Qabiliyyətli və istedadlı uşaqlar mənim şirkətimdə gələcəkdə müxtəlif sahələrdə işləyə bilərlər» (Vətən). Şirkətlər tərəfindən göstərilən səbəblər bir qədər alicənablıqdan xəbər verirsə, korporativ sosyal məsuliyyət, son nəticədə biznes şirkətlərinə köməyi təsdiq edir.

Azərbaycan cəmiyyətinə arxa olmaq xatirinə şirkətlərin öz fəaliyyətini davam etdirməsi üçün, onların müsbət nəticələr görməsi zərurudir. Sirkətlər təşəkkür məktubları və telefon zəngləri qəbul edir, onların xidmətlərini qiymətləndirmək üçün mükafatlar təqdim olunur. Bir çox şirkətlər tədbirlərdə iştirak edərək, öz gözləri ilə ianə verilməsinin nəticələrini müşahidə etmişlər.Və əksinə, geriyə əlaqəni görməyən biznes təşkilatları etdikləri köməyin faydalı olmasına şübhə ilə yanaşırlar. Beynəlxalq şirkətin nümayəndəsi izah edir: «Biz bilmədik ki, pulumuz fayda verdi ya yox, çünki şirkətlə əlaqə qurulmadı». Belə qeyri- müəyyənlik şirkətin gələcəkdə xeyriyyəçiliyə marağını aradan göturə bilər.

Mövzu üzrə tədris materialları ingilis dilində elektron əlavədə verilir
(Azərbaycan dilində tərcüməsi var) A-3:

Building Civil Society: Strengthening Business-NGO Relations in Azerbaijan
Oktyabr-2001
İSAR-Azerbaijan
Jesica Brinkman və Paloma Şantiaqo-Adorno

Biznes sektoru üçün sosyal siyasətin üstünlükləri

Onu əhatə edən ərazidə biznesin sosyal aktivliyini təsvir edən vahid istilah bizdə hələ meydana gəlməmişdir. Dilçiliyin çətinlikləri və sosyal xüsusiyyətlər community «istilahının adekvat tərcüməsinə imkan vermir («icma», «yerli birlik»). Xarici təcrübədə adətən corporate community involvement-i biz yerli birliklərin işinə korporativ cəlb edilmə və ya qısa olsun deyə- yerli birliklərdə biznesin sosyal aktivliyi kimi təklif edirik.

Yerli icma.
Komyuniti (ərazi yerli birliyi) - bir ərazidə yaşayan bir qrup insandır.Yerli icma bir evin və ya bir reqionun adamlarını birləşdirə bilər. Komyuniti istilahı bir ölkənin adamları kimi nadir hallarda işlənir, lakin beynəlxalq icma istilahının olması komyuniti anlayışının hər hansı bir ölçülü ərazidə yayılmasına kömək edir.

Yerli icma sizin şirkət üçün şəhərin bir rayonu ilə məhdudlaşa bilər. Əgər sizin müştərilər sizin məhsulu və ya xidməti onun istehsalından uzaq bir yerdə əldə edirlərsə, onda yerli icma beynəlxalq icma ölçüsünə çata bilər. Xüsusi ilə, əgər siz beynəlxalq təşkilatlardan asılısınız (keyfiyyət standartları, etik normalar, «ixtisasın yaxşıları» siyahısı). Rusiya şirkətləri Rus müştərilərini etibarlı olduqlarına inandırmağa çalışırlar, çünki, dünya reytinqinə əsasən I yeri tuturlar («AlfaBank») Böhranlı vəziyyətlərdə xoldinq «Media Mostun» başçısı Vladimir Qusinski öz apponentləri ilə dunya ictimai rəyindən dövlətə təsir vasitəsi kimi istifadə edərək beynəlxalq hüquq müdafiəçilərinin dilində danışmağa üstünlük verirdi.

Kərpic zavodunun yerli icması, bu zavodun fəhlələrinin yaşadığı şəhər və ya hətta qəsəbə ola bilər. Əgər kərpic qonşu vilayətlərə gedirsə, zavodun direktoru satış qayğısına qalmalıdır, yəni kərpicin alındığı yerlərdə satışa kimin və necə təsirindən xəbərdar olmalıdır. Əgər bizim direktorun rəqibləri ilə razılaşmaya girən ekoloji, qeyri-kommersiya təşkilatları elan etsələr ki, onun kərpici radiasiya şüalandırır və bu evlərdə yaşamaq təhlükəlidir, belədə başa düşər ki, yerli birliklə münasibətlər boş söz deyil.

Sizin biznes üçün sosyal aktivlik nə üçün mühümdür? Azı,yerli icmalarda sizin işçilər yaşayır. Əgər bu, ətrafdan hasarla ayrılmış , bütün zəruri xidmətləri olan elit ev deyilsə, (Hər şirkətin cibi imkan vermir) sizin işçilər, təbiidir ki, ətrafda olan icmalar ilə qarşılıqlı münasibətdədirlər. Xoşa gəlməz aqressiv mühit onların işgüzarlığına pis təsir göstərir. İctimai rəy və mətbuat, bəzən kiçik görünsələr belə, şirkətin fəaliyyətinə təsirsiz deyillər. Yerli hökümət sizin biznesə artıq dərəcədə, həm də çox vaxt qeyri-pozitiv təsir göstərir. Sizinlə bir ərazidə işləyən qeyri-kommersiya təşkilatları sizin müttəfiqləriniz və ya apponentləriniz ola bilərlər. Nəhayət, sizin müştərilər biznesinizin əhatə etdiyi həmin kommyunitinin bir hissəsini təşkil edə bilərlər.

Yerli icma onsuz sizin üçün boğulmaq riski olan havadır. O, biznes - ətrafın böyük bir hissəsidir. Biznes - ətrafı mənalandırmaq üçün qərb təcrübəsində «steyk - xolder» istilahı, yəni *şirkətin təsir etdiyi və ya asılı olduğu qrup, fərd və ya təşkilatlar işlədilir*.

Yerli icmalarda biznes üçün daha mühüm hədəf qrupları:

- Yerli icma, olduğu kimi (şirkətin imicinə və nifuzuna təsir edən ictimai rəy);
- Biznes fəaliyyətində biznesin asılı olduğu yerli hökümət;
- Biznes göstəricilərinin sizin şirkətə münasibətindən asılı olan müştərilər
- İctimai rəyi formalaşdıran qeyri- kommersiya təşkilatları;
- Yerli əhaliyə təsir edən KİV-lər.

Faydalar:

- Yerli icmalar ilə əlaqələrin möhkəmlənməsi;
- Müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması;
- İşçilərin loyallığı;
- Nüfuzun artması;
- Bazarda innovasiya üsullarının sınaqı və məhsulun təkmilləşdirilməsi;
- Maliyyə göstəricilərinin yaxşılaşdırılması;
- Yerli hökümətlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması;
- Rəqiblər qarşısında üstünlük;
- Yeni bazarlara giriş;
- Yeni fəhlə qüvvəsi mənbələrinin tapılması;
- İşçilərin yeni bacarıq və vərdişlərinin inkişafı;
- Risklərin azalması;
- Böhranlarda müqavimətin artması;
- Malın ötürülməsi, PR və reklamın əlavə imkanları;
- Yeni partnyorların cəlb edilməsi.

Sosyal aktivliyin növləri:

- Yerli hökümətlə əməkdaşlıq;
- Şirkətlərin özəl proqramları;
- Qeyri- kommersiya təşkilatları ilə əməkdaşlıq.

Formalar

Xeyriyyə ianələri (qrantlar). Sosyal aktivliyin ən mümkün və ənənəvi formasıdır. Qrantlar sizin biznesin strateji məqsədləri ilə əlaqəli əsas biznes aktivlik ilə az ya çox bağlıdır. Məsələn, ailə münasibətləri məsələləri üzrə məsləhət verən qeyri- kommersiya təşkilatına qrantin ayrıldığı vaxt, siz işçiləriniz üçün pulsuz məsləhətlər haqqında razılığa gələ bilərsiniz. İanələr pul və ya natura formasında ayrıla bilər.

Biznes- xərclər. Sosyal layihələr üzrə tez- tez əməkdaşlarınız ilə münasibətlər ianə verən - fayda götürən münasibətlərindən kənara çıxır. İdman bayramının keçirilməsinə və ya heyvanların müdafiəsi assosiasyiasına illik korporativ uzvlük haqqı kimi sponsor pulları büdcənin xeyriyyə maddəsindən fərqli yollarla çata bilər.

İşgüzar əməkdaşlıq. Siz «xarici» sosyal layihələri həyata keçirərkən işgüzar əməkdaşlıq münasibətlərinə girə bilərsiniz. Məsələn, qeyri- kommersiya təşkilatına işçiləriniz üçün məsləhətlərə görə pul ödəyə bilərsiniz. Cause - Related marketinq yəni məhsul satışından gəlirin bir hissəsinin qeyri- kommersiya təşkilatına ödənməsi kimi,müasir marketinqin bu populyar növü həmçinin işgüzar əməkdaşlığa aiddir.

Volontyorluq (könüllülük) sizin adamların yerli sosyal mənalı proqramlara cəlb edilmələri imkanını verir. Sizin işçilər yerli məktəbin divarlarını rəngləyə və ya öz vaxtlarını qeyri- kommersiya təşkilatından olan həmkarlarına menecmentin əsaslarını öyrətməyə sərf edərlər.

İşçilərin sosyal aktivliyinin mükafatlandırılması. Tez- tez şirkətlər öz işçilərinin sosyal əhəmiyyətli təşəbbüslərini müdafiə edirlər. Bu onların şirkətə loyallığını və kollektivdə mənəvi ruhu möhkəmləndirir. Matchinq qrants çərçivəsində şirkət öz işçilərinin xeyriyyə haqqlarına müəyyən məbləğdə pul əlavə edirlər. İşçilər hiss edirlər ki, onların fikri ilə hesablaşırlar və bu və ya başqa qeyri - kommersiya təşkilatına pay ayırmaq qərarı şirkət tərəfindən təqdir olunur. Rusiyada belə qeyri- kommersiya aktivlik forması çox az və hələlik nailiyyətsiz həyata keçirilir.

Mövzu üzrə təqdtmat materialları elektron əlavə A-4-də verilir:

1. Sistemin üstünlükləri;
2. Buklet KSM;
3. Xarici şirkətlərin təcrübəsindən nümunələr;
4. Azərbaycanda sosyal məsuliyyətdən nümunələr;
5. Nəticələr.

Mövzu üzrə materiallar:

«Biznesdə sosyal ölçülər»
Fəsil 4: Yerli birlikdə biznesin sosyal aktivliyi, Serqey Turkin.

Qeyd: *Məlumat İSAR Azərbaycan və İnternational Alertin Azərbaycanda Biznes və QHT sektorları arasında əlaqələrin inkişafı üzrə birqə proqramdan götürülmüşdür.

Fəaliyyətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və sosyal hesabat

Səmərəlilik niyə qiymətləndirilir, belə qiymət nəticələrinin hesabatı nəyə lazımdır? Cəmiyyətin bütün sektorları və xüsusi ilə özəl sektor qarşısında cəmiyyətə hesabat vermək və öz fəaliyyətinin şəffaf olduğunu göstərmək vəzifəsi durur. Kəmiyyət nəticələrinin təqdimatına biznesin motivasiyasını aşağıdakı faktorların kombinasiyası müəyyən edir:

- Hesabat üzrə qanunveriçilik normalarına uyğunluq;
- Maraqlı tərəflərin tələblərinin nəzərə alınması;
- Fəaliyyətin neqativ nəticələrinə görə mümkün ittihamların qarşısının alınması;
- Rəqiblərdən təfavütlərin nümayişi;
- İşqüzar birlik daxilində əlaqələrin təmin edilməsi;
- Sənaye priz və mükafatlarının əldə edilməsi yolu ilə xarici təşkilatlar tərəfindən tanınma;
- Məhsul göndərişinə sifarişin qəbulu;
- Fəaliyyətin səmərəliliyinin müqayisəli səviyyəsinin müəyyən edilməsi və belə fəaliyyətin gələcək məqsədlərinin qərarlaşması.

Son zamanlar, belə ki, biznes fəaliyyətinin nəticələri haqqında ölçü və hesabat üçün daha əhəmiyyətli faktor işqüzar əməliyyatların sosyal payı və səhmdarlar üçün biznesin dəyəri təşkil edir.

Az, lakin sayı artmaqda olan transnasional şirkətlər korporativ vətəndaşliq üzrə öz fəaliyyətlərinin idarəetmə üsullarını yerli səviyyədə deyil, qlobal səviyyədə tapmağa çalışırlar, son illər «şirkətin total hesabatı» nın genişlənməsi tendensiyası müşahidə olunur. Bir neçə onillər əvvəl biznesin yeganə hesabat forması maliyyə hesabatı idi. Son 20 il ərzində korporasiyalar tərəfindən ekoloji hesabatın həcmi əhəmiyyətli dərəcədə artıb, buna səbəb 1970-1980-cı illərdə Kiv-in aktiv işıqlandırdığı böyük sayda ekoloji problemlərin mövcudluğundan istehlakçı və investorların ciddi narahatçılığıdır. Hal-hazırda, çox az miqdarda şirkətlər öz fəaliyyətlərinin sosyal nəticələri haqqında hesabatlar çap etməyə başlayırlar, ən iri transnasional konsaltinq şirkətlərinin sosyal audit üzrə aktiv şəkildə öz xidmətlərini təklif etdiklərindən, bu tendensiya gələcəkdə də inkişaf edəcək.

Keçid iqtisadiyyatı olan Rusiya və başqa ölkələrdə şirkətlərin ekoloji və sosyal hesabatları demək olar ki, inkişaf etməyib, halbuki, üç il qabaq Polşada öz fəaliyyətlərinin sosyal nəticələri haqqında hesabat təqdim edən ilk təşkilatlardan birincisi Diaqeo şirkəti olmuşdur. Səhmdarların narahatçılığı hesabatsılığın və şəffaflığın şirkətin fəaliyyətində artması ilə biznesin hesabat formalarının genişlənməsinə gətirib çıxarır və Rusiyada işləyən transnasional şirkətlər çətin ki, bu tendensiyanın ardınca getməkdən yayınsınlar. Rusiyanın dünya iqtisadiyyatına gələcək interqrasiya cəhdlərini nəzərə alaraq, həm də güman etmək olar ki, uzaq görən və dinamik rus korporasiyaları uzunmüddətli perspektivdə həmçinin «üçqat hesabat» konsepsiyasına böyük diqqət göstərəcəklər.

Necə qiymətləndirməli?

Hal-hazırda, aşağıdakılar daxil olmaqla,fəaliyyətin səmərəliyini ölçmək üçün daha çox imkanlar yaranır:

- Sorğular;
- Müqayisəli təhlil;
- Akkreditasiyanın üsulları;
- Sosyal təhlil xidmətləri və reytinq sistemləri;
- Layihələrin konkret vəziyyət üçün spesifik qiymətləri;
- Təhlil sisteminin genişlənməsi.

Səhmdarlar üçün şirkətlərin dəyərlərinə yaxud biznes təşkilatlarının «sosyal izafı dəyər»-inə aid kəmiyyət qiymətləndirilməsi sahəsində aktiv işlər görülməkdədir. Aşağıda bu sistemlərdən üç nümunə təsvir edilmişdir,- bir müqayisəli təhlil və iki geniş təhlil sistemi: Qiymətlərin balanslı xəritəsi («Balanced scorecard») və «Üçqat nəticə» (Triple Bottom Line).

Biznesin sosyal cəlbini necə ölçməli?

1994-cü ildə iri şirkətləri təmsil edən, sosyal problemlər üzrə bir neçə baş menecer «müqayisəli təhlilin London qrupunu» (London Benchmarking Group LBG) təsis etdilər. Məqsəd Britaniya şirkətlərinin sosyal fəaliyyəti üzrə qeydiyyat, qiymətləndirmə və hesabata aid standartların hazırlanması idi. Təşkilatın son məqsədi aşağıda olduğu kimi yazılmışdı:
«müqayisəli təhlil metodundan istifadə etməklə bütün növ sosyal cəlb edilmənin səmərəliliyinin kəmiyyət *qiymətləndirmə sisteminin dəqiqləşdirilməsi».*

LBG-nin üzvləri hesab edirdilər ki, onların şirkətinin sosyal fəaliyyətini təkcə birbaşa maliyyə təsirinin həcminə görə qiymətləndirmək yerli icmalar üçün düz olmadığından, ona görə də öz fəaliyyətlərinin ümumi sosyal dəyərini qiymətləndirməyə cəhd etdilər. Lakin, qiymət obyektini məhz necə seçməli (xüsusilə material olmadıqda) və belə qoyuluşu necə ölçməli? Qiymətin hansı instrumentindən istifadə etmək lazımdır?

Müqayisəli təhlil modeli London Benchmarkinq Group

Model aşağıdakı məfhumların tərifinə əsaslanır:

- Xeyriyyəçilik;
- Yerli icmaya töhfə;
- Kommersiya təşəbbüsü;
- İşgüzar aktivliyin əsas növləri.

Bu model şirkətin bütün sosyal əhəmiyyətli fəaliyyətinin, onun əsas fəaliyyətinə əlavəsi kimi çıxış edir. Sonra, LBG tərəfindən hazırlanmış əsas anlayışların tam müəyyən edilməsi əsasında işçilərin iş vaxtının və başqa birbaşa sosyal fəaliyyətlərin daxil olduğu və şirkətin xərclərinin, material və qeyri material resursların qiymətləndirilməsini həyata kesirmək mümkün olur. Məsələn, şirkətin işçiləri könüllü surətdə öz vaxtlarını sosyal layihələrə sərf etdikləri zaman şirkətin pay məbləğinə maaşın müvafiq hissəsi və əlavə xərclər daxil edilməlidir.

Belə model həmçinin öz fəaliyyətlərinin motivlərinin aşkarlanmasında şirkətlərə kömək edir: niyə məhz şirkət sosyal layihələrdə iştirak edir, onun sosyal cəlbi nədən ibarətdir,məhz o, nə edir. Belə təhlil prosesində, həmçinin şirkətin birbaşa sosyal payını bu göstəricilər, şirkətin fəaliyyətindən bəhrələnmiş icma üzvlərinin sayı, başqa mənbələrdən proqramın həyata keçirilməsinə cəlb edilmiş material və başqa resursların həcmi, və həmçinin şirkətin biznesindən birbaşa fayda üzrə müəyyən etmək olar. Hal hazırda şirkətlər və onların sosyal həmkarları fəaliyyətin son nəticələrini təsvir edən göstəriciləri hazırlamaqla məşğuldurlar.

Yuxarıda deyilənlər daimi inkişafda olan LBG-nin işinin bir hissəsini əks etdirir və bu işdə daha çox şirkət və təşkilatlar iştirak edir. Təşkilat, ABŞ da olan və özünə bənzər təşkilat və təşəbbüslərdən fərqlənmək üçün müqayisəli təhlilin london qrupu adlandı.

«Qiymətlərin balanslı xəritəsi» üsulu (The Balanced Scorecard).

Bu üsul, kəmiyyət qiymətinə və səhmdarlar üçün şirkətin dəyərlərinin və ya onun sosyal dəyərlərinin idarə edilməsinə ehtiyac duyan şirkətlər üçün səmərəlidir. Üsul əvvəlki fəaliyyətin maliyyə göstəriciləri kombinasiyasına, gələcək iş üçün motivlərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan səmərəli qiymətlənmə modelidir. Model əsas faktorun nəzərə alınmasına əsaslanır:

- Maliyyə göstəriciləri;
- Müştərilərlə münasibət;
- Daxili biznes proseslər;
- İnnovasiya və tədris.

Metod şirkətin qısa və uzunmüddətli məqsədlər arasında balans əldə etməyə, maliyyə və qeyri-material qiymət meyarları arasında balansa çatmağa kömək edir. Bu metod artıq bəzi şirkətlər tərəfindən istifadə edilir, bunlardan biri SitiBankdır ki, 1997-ci ildə korporativ fəaliyyətin sosyal

dəyərlərinin qiymətləndirilməsini öz hesabat sistemlərinə daxil etmişdir.

«Üçqat nəticə» üsulu (The Triple Bottom Line).
Bu metod ilk dəfə aşağıdaki üç faktoru nəzərə alan və «üçqat nəticə» konsepsiyasını irəli sürmüş Britaniya məsləhət analitik təşkilat «SustainAbility» tərəfindən hazırlanmışdır:

- Fəaliyyətin iqtisadi nəticələri;
- Fəaliyyətin ekoloji nəticələri;
- Fəaliyyətin sosyal nəticələri.

Fəaliyyətin tam təmiz dəyərlərinin ölçü üsullarından istifadə edərək ətraf mühitə zərər və faydanın kəmiyyət qiymətini vermək mümkün olur. Məsələn, qəlirin həcmini təbii resursların istifadəsi həcmi ilə əlaqələndirmək olar. Həmçinin fəaliyyətin sosyal payını, əldə edilən həcmlərin, və ya bilik və bacarığların boş yerə sərf olunması və ya qarşılıqlı etibarın səviyyəsi və sosium iştirakçılarının qarşılıqlı köməyi kimi aspektləri özündə birləşdirən sosyal kapitalın kəmiyyət qiymətləndirilməsinin usullarını hazırlamaqla qiymətləndirmək olar.

Bu gün əksər şirkətlər illik maliyyə hesabatlarından əlavə ekoloji və sosyal hesabatlar çap edirlər (məsələn, Qazprom, KPMG, BP və s.).

SustainAbility-nin sədri Jon Elkinqtounın sözləri:

«Əgər biz qlobal səviyyədə davamlı inkişafı arzu olunandan həqiqiyə çevirmək istəyiriksə, dövlətlər, birliklər, şirkətlər və fərdlər öz fəaliyyətlərinin «üçqat nəticə»- sini yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə bir yerdə işləməlidirlər. Bundan ötrü biz təkcə hesabatların yeni formalarına deyil, bəlkə maliyyə və mühasibət hesabatlarının yeni formalarına ehtiyac duyuruq, hərçənd bu şirkətin fəaliyyətinin bütün tərəflərinin qiymətləndirilməsi hər hansı bir «ümumi pul ekvivalenti» nə yaxınlaşdırılmasına gətirib çıxara bilər və ya bilməməlidir mənasını daşıyır. Lakin, şirkətin işinin səmərəli qiymətləndirilməsi üçün biz bu qiyməti kəmiyyətlə verə bilməliyik. Biz iqtisadi inkişafın tam mənzərəsini, ətraf mühitin və sosyal ədalətin keyfiyyətini əks etdirən dəqiq, adekvat və etibarlı göstəricilər tapmalıyıq».

Əməkdaşlığın səmərəlilik ölçüsü.
Əməkdaşlıq münasibətlərinin ölçülməsi nəyə lazımdır? Səmərəli kəmiyyət qiymətləndirilməsi əməkdaşlıq münasibətlərinin dəyərini və cəmiyyətin davamlı inkişafının təmin edilməsində korporativ vətəndaşlıq tərəfindən həyata keçirilən çox mötəbər bir işi nümayiş etdirir. Bu həmçinin investorlara onların investisiyalarının istifadəsi nəticələrini nümayiş etdirən ən yaxşı üsuldur.

Başlıca problem istər əməkdaşlıq münasibətlərinin üzvləri, istərsə də bütün maraqlı tərəflərin və birliklərin ehtiyatclarını daha tam formada ödəyən belə qiymətləndirmə metodlarından istifadədir. Bütün bunlardan praktikada necə istifadə etməli? Burada layihənin həyata keçirilməsində əməkdaş münasibətlərinin qiymətləndirilməsi ilə, layihənin gedişi və özünün nəticələri arasında aşkar bir fərq qoymaq zəruridir.

«Təcrübədə tədqiqatlar» metodu (Action Research).
Qiymətləndirmənin çoxlu mövcud üsullarınından dərin tədqiqatlar əsasında Biznes liderlərinin Beynəlxalq Forumu «təcrübədə tədqiqatlar» adlanan üsulu tövsiyyə edə bilərlər. Bu üsulun mənası həm əməkdaşlıq münasibətlərinin öz proseslərinin inkişafına, həm də fəaliyyət aspektlərinin kəmiyyət (faktiki) , və keyfiyyət (qeyri- material) qiymətləndirilməsinə xüsusi qiymət verdikdə, əməkdaşlığa əsaslanmış əməkdaşlıq münasibətlərinin və layihələrin kompleks təhlilindən ibarətdir. Məsələn, nə qədər adamın yerli birlikdə, layihədə iştirakı hesabına yeni bacarıqlar əldə etdiyi, özünü qiymətləndirməkdə və ya özünü mədəni başa düşməkdə inkişafına təsir göstərib. Bu metodika akademik mühitdə qəbul edilmiş tədqiqat üsulları ilə, dövlət, özəl və qeyri-kommersiya sektorunda aparılmış tədqiqatların vəzifə və fənləri ilə uzlaşır:

«Son vaxtlar universitet və ali təhsil müəssisələri öz tədqiqat proqramlarının həcmini və əhatəsini əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirmişlər… Dövlət sektoru məlumatların təhlili və toplanmasında ixtisaslaşırsa, bu zaman biznes bazarın təhlili və texniki tədqiqatlarla, get- gedə artmaqda olan sosyal auditlə məşğuldur. Qeyri-kommersiya təşkilatları öz növbəsində qiymətləndirmənin məşvərətli üsullarını hazırlamışlar».

Tədqiqatların hansı metodu artıq mövcuddur?
Tədqiqatların mövcud üsulları ənənəvi akademiklikdən təcrübəyə qədər dəyişə bilir, dəyərli və mühüm məlumatlar yığmağa və tədqiqat mövzusu haqqında ümumi təsəvvür almağa imkan yaradır. Bu üsullar, xüsusi ilə aşağıdakıları özündə toplayır:

- Nümunə keyslərin yığımı (ətpaflı keyfiyyət və kəmiyyət məlumatlarının yığımı);
- Qeydlər jurnalı və gündəliyin aparılması (strukturlu və struktursuz məlumatları böyük həcmdə təqdim edir);
- İntervyu keçirmək (məlumatlar toplusunu ehtiyaca uyğunlaşdıran və bəzi suallara tez cavab tapmağa kömək edən müxtəlif növlər);
- Müşahidə (strukturlu və qoşulmuş);
- Qoşulmuş qiymət (bütün maraqlı tərəflər sorğuda və çox tərəfli diskussiyalarda iştirak edirlər və nəticədə problemlər və onların mümkün həlli haqqında çoxaspektli təsəvvur formalaşır);
- Anketləşmə (strukturlu, keyfiyyət və kəmiyyət göstəriciləri üzrə müqayisə etməyə imkan verir);
- Ekspess qiymət (çevik cavablar almaq üçün beyin hücumu);
- İkinci mənbələr (asan məlumat, qəzetlər, nəşrlər, videomateriallar və s.);
- Sosyal audit (fəaliyyətin prosesləri, sistem və strateqiyalar haqqında ətraflı hesabatın əsası);
- Sorğular (böyük həcmdə standartlaşmış məlumatlar almağa imkan verir).

Təcrübədə tədqiqatların xüsusiyyətləri hansılardır?
Bu üsul aşağıdakı xüsusiyyətləri ilə seçilir:

- Partnyorluğun müstəqim iştirakçısı tərəfindən aparılır;
- Bütün maraqlı tərəflərlə daimi məşvərətləri nəzərdə tutur;
- Duz və düz olmayan cavablar arasında dəqiq sərhəd təklif etmir;
- Tədqiqat xarakteri daşıyır;
- Tədqiqat başlanğıcdan, onun planlaşması və həyata keçirilməsinə qədər layihənin əsas hissəsini təşkil edir (əməkdaşlığın inkişafına və yeni əməkdaşlıq layihələrinin hazırlanmasına kömək göstərir);
- Uzunmüddətli proses kimi təqdim edilir.

Təqdimatların nəticələrinin istifadəsində yaradıcı yanaşma çox vacibdir. Məsələn, dəyərlərini praktikada sübut etməklə, əməkdaşlığın ilk uğurlu nəticələrini operativ şəkildə aşkarlayıb, təqdim etməyin mənası var. İlk nəticələrin yayılması (ekspres sorğudan istifadə etməklə) iştirakçıların ruh yüksəkliyini saxlamağa və əməkdaşlığın uzunmüddətli vəzifələrinin gələcəkdə təyin edilməsinə kömək edir. Parlaq nümunələrin pozitiv statistikası ilə birləşməsi maraqlı tərəflər üçün layihənin uğurlu inkişafı və uzunmüddətli dəyərlərin və əməkdaşlığın üstünlüklərinin nümayişi kimi istifadə oluna bilər. Qiymətləndirmə metodlarının kombinasiyasından istifadə etməklə, həmçinin əsas əməkdaşlıq münasibətlərinin aspektləri - hüquq bərabərliyi, aşkarlıq və qarşılıqlı faydanın qiymətləndirilməsi zəruridir.

Yadda saxlayın!
Əməkdaşlıq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazım olan metodikanın hazırlanması kifayət qədər çətindir və əməkdaşlıq münasibətlərinə cəlb edilmiş bir çox şəxs və təşkilatlar düz metod yaratmağa çalışırlar. Buna görə xeyirxah tənqidçilər qrupu yaratmaq faydalıdır, onlarla toplanmış təcrübəni müzakirə etmək, fikir və tənqidi qeydlərlə dəyişmək, və həmçinin uğurlar haqqında danışmaq olar.

Material Ros Tennyson nəşrindəndir. «Managing Partnerships: Tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development», Biznes liderlərinin forumunun nəşri.

Mövzu üzrə təqdimat materialı elektron əlavə A5 də verilir:

1. Sosyal fəaliyyət haqqında hesabat

Mövzu üzrə tədris materialları:

«Biznesdə sosyal ölçü»
Fəsil 7. Fəaliyyətin səmərəliyinin qiyməti və hesabatlılıq, Sara Kollier, Syuzan Simpson

II hissə

Biznes və cəmiyyət üçün korrupsiyanın iqtisadi qiyməti

Korrupsiyanın təyinatı.
Korrupsiyanın təyinatı «şəxsi məqsədlərlə xidməti vəziyyətindən sui-istifadə kimi müəyyən edilir»[1]. Qeyd etmək lazımdır ki, son zamanlar əksər təqdimatçılar özəl biznes sahəsində, siyasi partiyalar və qeyri - hökümət təşkilatlarında məsələn, bədxərclik və oğurluq kimi korrupsiya fəaliyyətini daxil etmək üçün korrupsiya məfhumunun traktovkasının genişləndirilməsini təklif edirlər.

Bu yaxında qəbul edilmiş korrupsiya ilə mübarizə haqqında AR-nın qanunu (13 yanvar 2004-cü il, 1 yanvar 2005-ci ildən qüvvəyə minir) korrupsiyanı aşağıda olduğu kimi müəyyən edir:

«Korrupsiya-bu vəzifəli şəxsin öz statusından, təmsil etdiyi orqanın, vəzifə səlahiyyətlərinin və bu statusdan irəli gələn imkan və səlahiyyətlərdən istifadə etməklə qeyri-qanuni maddi və digər faydalar, imtiyazlar və qüzəştlər əldə etməsi, və həmçinin vəzifəli şəxsə fiziki və hüquqi şəxslər tərəfindən adı çəkilmiş maddi və diqər faydaların, imtiyaz və qüzəşlərin qeyri-qanuni təklif edilməsi və vəd olunması ilə onun ələ alınmasıdır»[2].

Azərbaycanda korrupsiyanın səviyyəsinin qiymətləndirilməsi.
Qəbul etmək lazımdır ki, ölkənin mədəniyyətindən, istər formal qanunvericilik bazasına, istərsə də real şəraitə əsaslanan işgüzar mühitdən asılı olaraq korrupsiya işlərinə münasibət əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. İtaliyada, çox saylı məmur aparatı tərəfindən hər hansı bir başlanğıcı aylarla yubada bildiyi bir ölkədə məmura rüşvət vermək (yağlamaq) hər hansı bir günah sayılmır[3]. Azərbaycana gəldikdə isə, məmurlara rüşvət hər hansı bir biznes aparılmasına vacib şərtdir, qeydiyyatdan başlamış, hamilik üçün pul ödənişi ilə qurtarmaqla. Fərq ondadır ki, İtaliyada bu barədə danışılır, bizdə isə susurlar. Korrupsiyanı ifşa etmək üçün az saylı cəhdlər, bu barədə danışanlar üçün ağır nəticələrə gətirib çıxarır. Hərbi jurnalist U. Cəfərov orduda korrupsiyanı ifşa etdiyinə görə, cəzasını bir il təxirə salmaqla üç il və üç ay həbsə məhkum edilmişdir[4]. Canmirzə Mirzəyev, həmçinin orduda korrupsiya haqqında məlumatla çıxış etdiyinə görə həbsdə yatır və bir çox beynəlxalq təşkilatlar, o cümlədən Avropa Şurası[5] tərəfindən siyasi məhbus kimi tanınmışdır.

Azərbaycanda korrupsiyanın səviyyəsi çox yüksəkdir. Transperensi İnternationalın apardığı tədqiqatlara görə, 2003-cü ildə[6] Azərbaycan yoxlanmış 133 ölkə arasında 125-ci yeri tutmuşdur. Bu məlumat, ölkənin daxilində aparılmış tədqiqatlarla tutuşdurulur. 73,2% Turan aqentliyinin respondentləri hesab edirlər ki, korrupsiyanın səviyyəsi bizdə çox yuxarıdır[7]. Lakin bəzi tədqiqatlara əsasən, azalma tendensiyası müşahidə edilir. Dünya Bankının Azərbaycanda nümayəndəsi Əkbər Nomanın dediyinə əsasən, 2002-ci il Azərbaycanda təsərrufat subyektləri arasında Bankın EBRD ilə birqə tədqiqatlarına görə, üç son ildə ruşvətlərin sayı təqribən iki dəfə azalmışdır. Beləki, əqər 1999-cu 59,9% soruşulanlar rüşvət verdiklərini elan etmişdilərsə, artıq 2002-ci ildə bu suala respondentlərin 27,5%-i müsbət cavab vermişdir[8].

Qeyd;
1. Abuse of (public) jaabct for private gain.
2. Azərbaycan Respublikası korrupsiyaya qarşı mubarizə qanunu 2005ci ilin yanvarın 1 qüvvəyə minmək şərti ilə 2003-cü ilin 13 yanvar tarixində qəbul olunub.
3.R. D. Lyuis, Beynəlxalq biznesdə işguzar mədəniyyət: toqquşmadan anlaşmaya qarşı, nəşriyyət evi «Delo», Moskva, 2001-ci ill, səhfə 183.
4. «Hərbi muxbir müdafiə nazirliyini günahlandırmasını davam edəcəkdir», M. Məmmədov, «Ayna» qəzeti, 15 fevral 2003-cü il.
5. «Korrupsiya müdafiə sistemini bütövlüklə ələ alır» «Ayna» qazetin internet forumda keçirilən A. Məmmədovun intervyusu, 25 yanvar 2003-cü il.
6. Korrupsiya indeksi 2003 haqqında daha ətraflı məlumat www.transparency.org saytında.
7. Turan aqentliyinin ekspert sorğusu, aprel 2001-ci il.
8. N. Quliyeva «Ölkədə korrupsiyanın səviyyəsi aşağa düşdü», «Exo» qəzeti, 11 yanvar 2003-ci il.

«Çirk» və «sol» pulların yuyulması.

Təəccüblü deyil ki, korrupsiyanın belə yüksək fonunda böyük miqdarda pulun qaranlıq dövriyyəsi müşahidə edilir. Qara və boz iqtisadiyyatın məntiqinə əsasən, keçid iqtisadiyyatı olan ölkədə «çirkli» (kriminal və korrupsiya pulu) və ya qanuni fəaliyyətdə qazanılmış, lakin vergidən gizlədilmiş «boz» gəlirləri fərqləndirmək lazımdır.

Azərbaycanda qaranlıq iqtisadiyyatın ümumi masştabı: ÜDMə görə 60,1%-i təşkil edir. Müqayisə üçün, bu qrupun məlumatına görə Rusiyada həmin göstərici 42,2%-dir, inkişaf etmiş ölkələr üçün orta göstərici, 12%-dir[9]. Bəzi Azərbaycan müəllifləri qərb ekspertlərinə əsaslanaraq ÜDM-dən 50-55%rəqəmini göstərirlər[10]. Belə çox kapital yuyulmağa ehtiyac duyur, ya yerli iqtisadiyyata kapital qoyuluşu (saysız-hesabsız möhtəşəm şadlıq evləri) və ya xaricə aparılması ilə həll edilir.

Ölkəmizdə tədqiqatların nəticələrinə müraciət edək. 1999-cu ildə sahibkarlığın inkişafı və bazar iqtisadiyyatına kömək Azərbaycan fondu Azərbaycanda korrupsiyanın problemlərinə həsr edilmiş muşavir sorğusu həyata keçirmişdir[11]. Sorğu anketinin 13-ci sualı belə səslənirdi: Azərbaycanlı sahibkarlar öz qəlirinin hansı hissəsini rüşvət verməyə məcburdurlar?» 54% respondentlərin fikrinə görə azərbaycanlı sahibkarlar öz gəlirlərinin 40-70%-ni rüşvətə xərcləyirlər, 33,5% respondent hesab edir ki, bu xərclər gəlirin 70%-dən artığını təşkil edir. Belə vəziyyət təbiidir ki, dövlət büdcəsini zəiflədir və hər hansı bir biznesi praktiki olaraq faydasızlaşdırır[12].

Korrupsiya və beynəlxalq biznes.

Beynəlxalq biznes korrupsiya səviyyəsi yüksək olan ölkələrdə işləmək istəyirsə, çox mürəkkəb vəziyyətə düşür. Problem xususi ilə ixrac sahələri qarşısında kəskin sürətdə durur (neft, qaz, rənqli metallar, brilliant, meşəçilçk). Adətən korrupsiyanın yüksək səviyyəsi ilə xarakterizə edilən və çox təbii ehtiyatları olan ölkələrdə (məsələn, Azərbaycan, Anqola, Niqeriya) necə işləməli və eyni zamanda öz ölkələrinin sərt anti-korrupsiya qanunvericiliyinə riayət etməli? Hal-hazırda transnasional şirkətlər onlardan işlədikləri ölkələrdə korrupsiyanın azalması üçün tədbirlər görulməsini tələb edən ictimaiyyətin (öz ölkələrində) təzyiqi altındadırlar. Gözlənilir ki, BP/Amoko və Netherlands Royal Dutch/Shell kimi şirkətlər vətəndaş cəmiyyəti tərəfindən təzyiqlərə cavab olaraq bu istiqamətdə təsirli tədbirlər görəcəklər[13]. Məsələn, Soros fondu tərəfindən keçirilən «Caspian Revenue Watch» layihəsi - Azərbaycanın və Qazaxstanın[14] neft fondlarının xərclərinə nəzarətdə ilk cəhdlərdən biridir.

Tapşırıq 1.
Aşağıdaki numunələri oxuyun və cavablardan bir variantı seçin. Öz seçiminizi zəhmət olmasa əsaslandırın.

Mənim kiçik şirkətim ayaqqabı sexi və mağazasından ibarətdir. İstehsal gücünün artması və ikinci mağazanın açılması ilə üç aylıq gəlirim 125 million manatı ötdü və mən daha gəlirdən 4% ölçüsündə sadələşdirilmiş verqi ödənişi tarifinə düşmürəm. Mənim mühasibim təklif edir ki, mağazinlərdən birini arvadımın adına, emalatxananı onun adına keçirim və ya öz ustalarımı qəlirdən 10% ölçüsündə verqi ödənişi tarifinə düşən müstəqil sənətkarlar kimi qeydiyyata salım. Mən nə etməliyəm:

Qeyd:
9. İ. Həsənov «kölgədən çıxan iqtisadiyyat», «Exo» qəzeti, 14 dekabr 2002-ci il.
10. Heydər Həsənov i. e. n. AZDİU-nin dosenti, «Qeyri-formal iqtisadiyyat sektoru», «Nəzəri nöqtəsi» rubrikası, «Exo» qəzeti, 19 mart 2002-ci il.
11. Tədqiqatda 236 insan iştirak etdi, respondentlərin çoxu Baki, Sumqayıt, Naxçıvan, Qənca, Şəki, Əli-Bayramlı və Lənkaran sakinləri olub. Ekspertlər sırasına 20 nəfər Milli Məclisin vəkili, 16 nəfər lider partiyaları, peşə birliklərini və biznes assosiyasiaları təmsil edən nümayəndə, 25 nəfər mühüm və təsirli KİV və informasiya aqentliklərində işləyən redaktor və iqtisadi şərhçilər, 48 iş adamı, 25 advokat və huquq müdafiə orqanların nümayəndəsi, 15 iqtisadiyat üzrə elmi işçi və həkim, müəllim və diqər qrupları təmsil edən Azərbaycan Respublikasının vətəndaşları. Sorğu ABŞ-nın sahibkarların beynəlxalq mərkəzi (Centre for İnternational Private Enterprise - SİPE) tərəfindən maliyyə köməyi ilə həyata keçirilib.
12. S. Bağırov, The problem of corruption in Azerbaijan, report by EDF, 1999
13. Alec Appelbaum, Battle Lines Forming in struggle over Sorruption in Caspian Basin, July 20, 2001 in Business and Economics, August 15, 2001, EurasiaNet Business and Economics, www/eurasianet/org/departments/business/articles/eav072001/shtml
14. Daha ətraflı məlumat: www/eurasianet/org saytında

a. Ən ucuz variantı seçməli?
b. Verqiləri necə lazımdırsa ödəməli?
c. Verqi mufəttişliyi ilə «razılaşmalı»?
d. «Day-day» axtarmalı?
e. Və sairə?

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-6-da verilir:
1. Korrupsiyanın iqtisadi qiyməti.

Mövzu üzrə tədris materialları:

1. Rəna Səfərəliyeva, Sənar Məmmədov, Vaqif Qaziyev «İşqüzar etika», «Yeni nəsil», Baki 2004.
2. Sabit Bağırov, «İşqüzar etika», «Yeni nəsil», Baki 2003.

Partnyorluğün quruluşu: maniələr, partnyor və resursların müəyyən edilməsi

Cəmiyyətin bütün üç sektorunu dövlət, özəl və qeyri-kommersiya birləşdirən insanların partnyorluğu, daha tez-tez müsbət sosyal dəyişikliklərin və sabit inkişafın katalizatoru kimi başa düşülür. Bütün dünyada partnyorluq ən modda olan sözdür, lakin həqiqətdə onun mənası nədir?

Partnyorluq nədir?
Partnyorluğu dəqiq qərarlaşdırılmış müddət və ya daha uzun zaman müddətində bəzi təşəbbüslərin həyata keçirilməsi üçün yaradılmış bir neçə təşkilatların ittifaqı kimi müəyyən etmək olar. UELS şahzadəsinin himayəsi altında biznes liderlərinin beynəlxalq forumu partnyorluğu aşağıda göstrildiyi kimi təqdim edir:

Partnyorluq - davamlı inkişafın təmin edilməsinə istiqamətlənmiş layihənin həyata keçirilməsi üçün müştərək iş görməyə razılaşan iki və ya daha artıq sektorlu bir neçə təşkilatın ittifaqıdır. Partnyorlar bərabər ölçüdə risk və uğurları bölməyə, nəticələri müntəzəm təhlil etməyə və zəruri hallarda partnyorluğun şərtlərini dəyişməyə razılaşırlar.

Partnyorluq nəyə lazımdır?
Birinci və əsas dəlil müştərək səylərlə daha çox uğur əldə etmək olar. Partnyorlar başa düşür ki, hər sektor cəmiyyətin həyatında öz rolunu oynayır və öz problemlərini tək başına həll etmək üçün məhdud resurslara malikdir. Partnyorluq səyləri, təcrübəni, bilik-bacarığı və resursları konkret layihə və ya proqram məqsədlərinə çatmaq üçün birləşdirmək imkanı verir.

Birlikdə işlərkən, partnyor təşkilatlar ümumi məqsəd və vəzifələri müəyyən edir, qarşılıqlı anlaşmaya çatır, antoqonizmdən uzaqlaşır və tədricən etibar və əməkdaşlığa əsaslanan münasibətlər formalaşdırırlar. Bütün dünyada təşkilatlar və ayrı-ayrı adamlar aşağıdakı səbəblərə görə partnyor kimi işləyirlər:

- Partnyorluğun prosesi xatirinə: sektor arası əməkdaşlıq yeni qərarlar üzə çıxarır, bir sıra vərdiş və bacarıqlara qanuni yol açır, və çoxları bu prosesdə ilham, məmnunluq və yeni biliklər əldə edirlər;

- Əlavə resurslar xatirinə: partnyorluq maliyyəşmənin yeni mexanizmlərini tapmağa imkan yaradır və həmsinin xidmət və məhsul formasında qeyri-maddi resurslara yolu təmin edir;

- Konkret nəticələr xatirinə: bütün sektorları pozitiv dəyişikliklər prosesində fəaliyyət göstərən partnyorluq real davamlı nəticələr gətirir.

Partnyorluq nə ilə biznes üçün faydalıdır?
Biznes üçün başqa sektorlardan olan təşkilatlara partnyorluğun əhəmiyyətinin xeyrinə danılmaz arqumentlər mövcuddur. İctimai problemlərin həllində biznesin cəlbinin ən məşhur əsas səbəbi şəxsi mədəni maraqdır (enlightened self-interest), lakin partnyorluq belə təyinatın dar çərçivəsindən çıxır, ümumi və heç olmasa, biznesin maraqları ilə sıx bağlı, bir-birini tamamlayan maraqlara yetmək anlayışını təklif edir. Bundan başqa, partnyorluq baş direktorlar, orta rəhbər və digər işçilər daxil olmaqla bütün iştirakçılara şəxsi mənəvi məmnunluq gətirir.

Partnyorluq biznesə aşağıdakı üstünlükləri verir: (1)
1. Cəmiyyətdə biznesə düşmən mövqeyi kənarlaşdırıb biznesə liderlik və daha məsul rol verməsi;
2. Onun hesabına yerli icmanın (potensial müştəri bazası daxil olmaqla) biznes tərəfindən daha yaxşı anlamını formalaşdıran sektorlararası əlaqələr;
3. Qeyri-kommersiya və ictimai təşkilatlar tərəfindən biznesin imkan və məqzinin daha yaxşı başa düşülməsi (məsələn, biznesə təkcə vəsait mənbəyi kimi deyil, həm də mühüm işqüzar vərdiş və təcrübə mənbəyi kimi müraciət edilməsi);
4. Sosyal bir tipli və inkişaf edən cəmiyyətin sağlam iqtisadiyyatın əsaslarının yaranmasına yönəlmiş fəaliyyətdə iştirak imkanı;
5. Şirkətin işçilərinin mühüm yerli təşəbbüslərdə iştirakı imkanı, motivasiyanın möhkəmlənməsini

arxasıyca aparır. (məsələn, yerli icmanın layihəsində volontyor iştirakı hesabına);
6. Şirkətin daxilində münasibətlərin möhkəmlənməsi və bunun hesabına işdə effektliyin artması;
7. Müştərək fəaliyyət sahəsində müxtəlif sektorlardan olan partnyorlar «bir dildə» danışmağı öyrənirlər və buna görə də sosyal müdafiəsizlik, mədəni təbəqələşmə, şəhər və kəndlərin inkişafı, ekoloqiyanın pisləşməsi və sairə kimi mürəkkəb problemlərin həllinə müraciət edirlər;
8. Partnyorluq sayəsində sosyal, mədəni və ekoloji üstünlükləri gücləndirmək olar. (İqtisadiyyatı stimullaşdırır və biznesin inkişafına kömək edir);
9. Reputasiya və fəaliyyət göstərmək üçün «lisenziyanı» möhkəmləndirir (sahibkarlıq fəaliyyətinin uğuru üçün zəruri).

Deyiləndən məlum olur ki, sektorlar arası partnyorluq biznesə inkişaf məsələlərində iştirak etmək, dövlət strukturları, hökümət, ictimai təşkilatlar, QKT və ictimai qruplara konstruktiv münasibətlər qurmaq imkanı verir. Bütün bu təşkilatlar bir başa biznesə təsir göstərir, məsələn, daha da nüfuzlu və güclü olan QKT-lər. Yerli, dövlət və beynəlxalq səviyyədə biznes təzyiq altında olmağına baxmayaraq, cəmiyyətin inkişafına öz töhfəsini verməli olduğuna görə, inamsızlıq və biznesə düşmən münasibət qalmaqdadır. Sektorlar arasında belə inamsızlıq tez-tez qarşılıqlı olur və partnyorluq əsasında dəf edilə bilər. Partnyorluğun inkişafında indiki tendensiyalar sübut edir ki, müxtəlif sektorların əksər nümayəndələri bu yoldan istifadə edirlər.

Aşağıdakı iki faktordan asılı partnyorluğu yoxlamaq olar:
1. Bu günkü mürəkkəb sosyal iqtisadi və ekoloji problemlər qarşısında partnyorluq, biznesə davamlı inkişaf prosesində iştirakın ən konstruktiv üsulunu təklif edir.
2. Biznes üçün potensial üstünlüklər potensial qüsurlardan xeyli artıqdır.

Lakin, təkcə müttəfiqliyə əsaslanan partnyorluqda iştirak edən, ya təşəbbüsündə olan şirkət çox tez başa düşəcək ki, bir xoş məram kifayət deyil. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, uğurlu partnyorluq üçün bir sıra vərdişlərin olması zəruridir. Partnyor münasibətlərinin yaradılması və qorunmasında zaman, qüvvə, məqsədyönlülük və işə sədaqət tələb olunur. Partnyorluq yaradıldıqdan sonra işin aşağı sürəti ilə əlaqədar problemlər yarana bilər, xüsusi ilə əgər bu-təcili problemlərin həllinə aiddir. Partnyorluqda «pioner», məqsədə inanan və onun vacib olduğunu hamıya inandıran adam lazımdır.
Əqidə və ilhamla bağlı, partnyorluq prosesini və vərdişlərini başa düşməyə kömək edən partnyorluğun yaranması və idarə edilməsi üçün zəruri biliklərin artmaqda olan həcmi mövcuddur.

Uğurlu partnyorluq yolunda: əsas mərhələlər və zəruri vərdişlər.
Dünyanın müxtəlif hissələrində konkret şərait və ehtiyaclar fərqlidir, lakin uğurlu sektorlararası partnyorluğun yaranmasında işlədilən əsas prinsip və proseslər universaldır. Birinci mərhələ ciddi planlaşdırma və partnyorluğun addım-addım yaradılması mərhələsidir. İkinci mərhələ broker rolunda çıxış edən insan rolunun əhəmiyyətini başa düşmək hesabına partnyorluğun möhkəmlənməsindən ibarətdir. Üçüncü mərhələ qarşılıqlı münasibətlərin formalaşmasıdır. Partnyorluğun idarə edilməsi-dördüncü mühüm komponent, yaranmış problemlərin həlli və partnyor fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi metodlarının hazırlanması beşinci və altıncı mərhələlərdir. Aşağıda biz hər mərhələni müfəssəl təsvir etməyərək, partnyorluğa uğur gətirən bəzi faktorları sadalayacağıq.

Partnyorluğun planlaşdırılması və yaranması (2).
Təbii ki, partnyorluğun planlaşdırılması və yaranması prosesi ən mühümdür və ona kifayət qədər vaxt ayırmalı və aşağıdakılar müəyyən edilməlidir:
- Siz nə etmək istəyirsiniz;
- Partnyorları müəyyənləşdirməli;
- Əsas prinsiplərin razılaşdırılması;
- Partnyorluğun rəsmiləşdirilməsi;
- Vəzifələri təyin etməli;
- Digər maraqlı iştirakçıları-steykxolderləri cəlb etməli;
- Hərəkət planının razılaşdırılması;
- Resursların cəmlənməsi;
- Yenidən baxış və düzəlişlərin icrası.

Bu proses adətən mürəkkəb olur və hər mərhələdəki işin çoxlu üsul və metodları var. Məsələn, onların sektor daxilində reputasiyaları, təmasların və əlaqələrin mövcudluğu və həmçinin etibarlı inzibatı strukturu daxil olmaqla potensial partnyorların yoxlanmasına zaman ayırmaq zəruridir. Əsas prinsiplər razılaşdırılan vaxt mübahisə və fikir ayrılığı istisna deyil, bu inamsızlığın səbəblərini başa düşməyə və onları aradan qaldırmağa imkan verər. Partnyorluğun rəsmiləşdirilməsinə gəldikdə isə, partnyorluq müəyyən bir həddə yetdiyi vaxt bunu həyata keçirmək lazımdır, başlanğıcda bu funksiyanı partnyorluğun gələcək azad inkişafı üçün çərçivə kimi «niyyət protokolu» icra edə bilər.
Bütün bu işi kim yerinə yetirir? Çox hallarda partnyorluğun inkişafına lazımı vərdişləri olan və daha artıq surətdə uğurlu partnyorluğun ayrılmaz hissəsi kimi qəbul edilən broker təsir göstərir.

Partnyorluğun idarə edilməsi: brokerin rolu (3).
Əksər hallarda partnyorluğa broker rolunu icra edən adam lazımdır. Broker partnyor təşkilatlar arasında vasitəçi rolunu oynayır, çox vaxt partnyorluğun təşəbbüsçüsü olan təşkilat tərəfindən təyin edilir. Brokerin vəzifələrinə daxildir:

1. Partnyorlar arasında qarşılıqlı fəaliyyətin qurulması.
2. Təşəbbüsçü və partnyor təşkilat işçiləri arasında partnyorluq prinsiplərinin dəstəklənməsi.
3. Səmərəli inkişaf və partnyorluğun işləməsi məqsədi ilə qoyulmuş qaydaların riayət edilməsinin təminatı.
4. Partnyorluğun prinsip və perspektivinin müdafiəsi.

Brokerin rolu böyükdür. Brokerin zəruri statusu və ya vəzifəsi olmaya bilər, lakin həmişə partnyorluğa sədaqət, partnyorluq potensialını görmək bacarığı var. Broker bir sıra mühüm professional vərdişlərə malik, məsələn, müzakirələr aparmaq bacarığı, vasitəçi rolunda çıxış etməsi, təminedici funksiyanın icrası və həmçinin analitik təfəkkürü və qərarın axtarışına istiqamətlənmiş vəzifələrə yanaşması olmalıdır. Müxtəlif tip brokerlər var, məsələn, partnyorluğun «həyatını təmin etmək» üçün məxsusən bu vəzifəyə təyin edilmiş broker və ya fəaliyyəti nizamlayan təşəbbüsçü təşkilatın işçi-brokeri. Hər tip brokerin özünün qiymətləndirilməli güclü və zəif tərəfləri var. (Brokeri şirkətin baş direktorunun düşdüyü «pioner» rolu ilə qarışdırmaq olmaz, çünki onun şəxsi marağı partnyorluq təşəbbüsünə böyük çəki və əsas verir)

Partnyor münasibətlərinin inkişafının hər mühüm mərhələsində broker isə qarışmalıdır, məsələn, mobilizasiya, vəsait və resursların ayrılması mərhələsində yaxşı broker təkcə pula aid resurs məfhumuna deyil, həm də qeyri-maddi resurslar, insanlar, bilik, bacarıq kimi məfhumların inkişafına kömək göstərəcəkdir. O, hamıya başa sala bilir ki, kiçik vəsait qoymaqla çox şey əldə etmək olar. Bu prosesin mühüm hissəsi layihənin resurslarına partnyorların töhfəsini nəzərə alıb, qiymətləndirməkdə bir köməkdir.

Brokerin bir sıra mühim funksiyalarını qısa təsvir edərkən, yadda saxlamaq lazımdır ki, brokerdən mümkün olmayanı tələb etmək olmaz. Səmərəli partnyorluğa lazım olan şəxsi keyfiyyətlər, partnyorluğun nüvəsi-qarşılıqlı münasibətlərin formalaşması bacarığını, etibar və təmizliklə uyğunlaşdırır.

Qarşılıqlı fəaliyyətin qurulması.
İşçi, partnyor münasibətlərinin qurulmasının bir sıra etibarlı və yoxlanmış vasitələri və yuxarıda qeyd olunmuş proseslər universal sayıla bilər. Rusiyada partnyorluğun qurulması metodu Hindistanda, mərkəzi Avropada Braziliya və ya Böyük Britaniyada işlədilən metoda oxşardır. Yerli şəraitlə müəyyən edilən fəaliyyət növlərində fərqlər yaranır. Partnyor münasibətlərinin inkişafı və partnyorluğun iştirakçıları üçün dönüş nöqtəsi müştərək görüşdür. Bu üz-üzə görüş, sektorlar arası seminar və ya böyük tədbir ola bilər. Oraya əsas çəkili şəxslər dəvət olunur və görüş nəticələri partnyor münasibətlərinin inkişafının əsas mərhələlərini müəyyən edir. Dəqiq strukturlu proqramın yaxşı təşkili və tədbirin bacarıqla həyata keçirilməsi təlim prosesinə, məlumat mübadiləsinə kömək və zəruri nəticələri təmin edir (yəni partnyorluğun inkişafının yolları və məqsədləri), xüsusi ilə başlanqıcda potensial partnyorların sektorlararası yüksək keyfiyyətli görüşlərinin əhəmiyyətini qiymətləndirməmək olmaz.

Çətinliklər: maniələri keçmə

Partnyorluğun qurulması prosesində və müştərək fəaliyyətdə partnyorlar məlumdur ki, bir sıra maniələrlə üzləşirlər. Çətinliklər və məyusluq çox vaxt praktiki işdə yaranır, şəxsi professional keyfiyyətlər və ya təşkilatı çətinliklərlə bağlıdır, məsələn:

- Həddən artıq pula meyl;
- Partnyorlar və steykholderlər arasında prioritetlərin fərqi;
- Liderin olmaması;
- Lazımı vərdişlərlə işçilərin olmaması;
- İerarxiya strukturları ilə bağlı çətinliklər;
- Razılaşdırılmış tapşırıqların ayrı-ayrı işçilər tərəfindən icra edilməməsi.

Adətən buna bənzər açıq müzakirələri keçirmək çətindir, çünki buna imkan yaranmır. Lakin partnyorluğun davamlı inkişafını təmin etmək üçün bunu yadda saxlamaq çox vacibdir. Unutmaq olmaz ki, çətinliklərin müzakirəsi sayəsində və onları aradan götürən zaman, partnyorluq qüvvətlənir (və, ola bilər, məsələn problemin yaradıcı həllinə və qeyri-adi gedişə kömək etsin).

Partnyorlar çətinlikləri necə dəf edirlər? Şəxsi planda, çətinliklərin dəf edilməsi strateji düşüncə, bilik və bacarıqların təkmilləşməsini nəzərdə tutur (məsələn, qabağını almaq və partnyorluğa neqativ münasibəti yumşaltmaq bacarığı). Əgər çətinliklər böhran xarakteri alırsa, əsas partnyorların iştirakı ilə kompleks həlli tapmaq zəruridir. Yolda hər hansı bir maniə varsa, müsbət uğurları nəzərdən qaçırmamaqla partnyorluğa inamı dəstəkləmək vacibdir.

Partnyorluğun nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Partnyorluğun və onun nəticələrinin qiymətləndirilməsinə son zamanlar böyük əhəmiyyət verilir,belə ki, partnyorlar və yerli icmalar partnyorluğun öz məqsədlərinə çatıb-çatmadığını müəyyən etməyə cəhd göstərirlər. Yoxlanmış üsullardan biri «actionlearuinq»-iş prosesində təlim adı altında məşhurdur. Nəticələrin təhlili və məlumatların toplanmasından əlavə bu gediş müştərək təlim prosesinə xüsusi əhəmiyyət verir. (analitik koordinator rolunda, layihə üzrə parnyorlar isə təlim prosesində birgə iştirak edirlər.) Müştərək təlim qərarların axtarışı və həmçinin problemlərin müəyyən edilməsi mənasını daşıyır, analiz və qiymətləndirmə prosesində məsləhətləri özündə birləşdirir.

Bir sıra üsul və metodlar mövcuddur ki, partnyorluğun qiymətləndirilməsində uğurla işlədilə bilər, o cümlədən, nümunələr, gündəlik və anketlər, intervyu, müsahibə, sosyal audit-ictimai qiymətləndirmə, özünü qiymətləndirmə və s. Təhlildən əlavə, tədqiqatin nəticələrini və qiymətləndirməni aydın və başa düşülən tərzdə çatdırmaq çox vacibdir. Bu-partnyorlar və başqa iştirakçılar arasında işə sədaqətin dəstəklənməsinin əsas yoludur. Lakin, nəticələrin qiymətləndirilməsinin vacibliyinə baxmayaraq qəbul etmək lazımdır ki, bu çox mürəkkəb prosesdir və tədqiqatçılar həmişə daha da təkmilləşdirilmiş metodlar üzərində işləyirlər. Bunula bağlı daimi təcrübə mübadiləsi üçün praktikalı tədqiqatçılar şəbəkəsi yaradılması vacibdir.

Bu barədə müxtəlif sektor və həyata müxtəlif baxışları olan insanların əməkdaşlığı sayəsində nəyə çatmaq olar? Nəticələrin qiymətləndirilməsi məlumatın yayılması prosesində mühüm elementdir. Partnyorluq hamı üçün dərman deyil, lakin yaxşıya doğru prosesdə iştirakın real yolunu təklif edir. O ilham verir və heç kimi istisna etmir. Müxtəlif sektorlardan olan insanları birləşdirir və onların müştərək səyini yerli, milli və ya beynəlxalq icmaların problemlərinin həllinə istiqamətləndirir. Partnyorluq proqramının böyüklüyünə və mürəkkəbliyinə baxmayaraq, onlar cəmiyyətin dəyişməsi və yaxşılaşmasına öz töhfələrini vermək arzusu ilə hərəkət edirlər.

«Biznes» müasir cəmiyyətin əzəmətli qüvvəsidir, xüsusi ilə mənəviyyat və vətəndaş cəmiyyətinin qurulması məsələlərində liderliyi öz üzərinə götürdüyü zaman «Biznesin enerjisi, arzusu və liderlikdə yaranmış boşluğu doldurmaq imkanları var»

Qraundvork: bizneslə partnyorluğa yanaşmanın nümunəsi.

Qraundvork nə dir?

Qraundvork İnqiltərə, Uels və Şimali İrlandiyanın ekoloji dirçəlişində ən qabaqcıl rol oynayan ekoloji partnyor təşkilatıdır. O, öz işini - trest adlandırılan xeyriyyəçi təşkilat statusu ilə daha çox sənaye tərəfdən çirklənmiş 150 iri və kiçik şəhərlərdə, əsas etibarı ilə, reqionlarda 45 yerli təşkilat şəbəkəsi vasitəsi ilə qurur. Şəbəkə artan işsizlik, dramatik sosyal problemlər, 1970-ci illərdə ənənəvi sənaye mərkəzlərində istehsalın azalması nəticəsində ekologiyanın parçalanmasına cavab olaraq formalaşmışdır. 1980-cı illərin əvvəlindən Qraundvorkun fəaliyyəti şirkətin ayrı-ayrı trestləri və əsas partnyorları arasında strateji əlaqəni təmin edən «Qraundvork Yu Key» ümumi milli təşkilatı vasitəsi ilə koordunasiya edilir, ümumdövlət aksiya və proqramlarını həyata keçirir və həmçinin mühüm fandreyzinq funksiyasını həyata keçirir.

Partnyor yanaşması.

Başlanğıcdan məqsəd yerli problemlərin praktiki həlli əsasında yerli icmanın həyatına dəyişiklik gətirmək arzusundan ilhamlanmış, aktiv işləyən partnyorluğun müştərək görünüşünü hazırlamaq üçün yerli icma, biznes və dövlətdən olan insanların cəlbindən ibarətdir. Qarşılıqlı fəaliyyətin səbəblərindən biri köhnə problemlərin yeni həlli axtarışı, yerli icma imkanlarının mobilizasiyası, maliyyələşmənin davamlı mexanizimlərinin hazırlanması, uzunmüddətli ekoloji məsələlərin həlli üzərində idarəetmə üsullarından ibarətdir. Sektorlararası partnyorluqda Qraundvork öz işini başlayanda, bu ideya istisna kimi yeni idi, bu gün belə yanaşma, mövcud çətinliklərə baxmayaraq geniş yayılmışdır. Lakin, həmişə işlənir və bəzən partnyorluq öz zəif tərəflərini dəf edə bilmir və məqsədə çatmır. Lakin əksər hallarda belə yanaşma özünü yoxlanmış və səmərəli kimi tanıtmışdır.

«Qraundvork ictimai tərəqqini təmin edən müxtəlif təşkilatları yapışdıran yapışqan rolunu icra edib»- Toni Xokxed, icraçı direktor belə hesab edir.

Biznes üçün partnyorluğun üstünlükləri.

Biznesə işləmək zərurəti, Qraundvork yaranan zaman əhəmiyyətli maliyyə köməyi ayırmış ətraf mühitin mühafizəsi üzrə Britaniya nazirliyi tərəfindən dəstəklənmişdi. Hal-hazırda öz uğurları və qazanılmış nüfuzu sayəsində Qraundvork dövlətin (maliyyə daxil olmaqla) dəstəyindən istifadə edir.

Hökümətin yerli və dövlət səviyyəsində maliyyə köməyi Biznesə təsir etməkdə, özəl sektordan əlavə maliyyə almaqda Qraundvorka kömək edir. Bizneslə münasibət pul prinspi ilə deyil, birgə iştirak, ümumi dəyərlər və gələcəyi görmək prinsipi üzərində qurulur. Qraundvork işgüzar dairələrlə üç əsas istiqamət üzrə işləyir.

Bizneslə işin üç əsas istiqaməti.

1. İri şirkətlərlə (Marks&Spenser, The Woolwich və s.) transnasional korporasiyalarla (BP, Rio Tinto və s.) dövlət səviyyəsində iş, dialoq formalaşır, nəticədə:

- Biznes, Qraundvork, yerli icma və dövlət sektorunda partnyorlar arasında daim yaxşılaşan qarşılıqlı anlaşma;
- Şirkətlə məsləhət onların dəyər və maraqlarını başa düşməyə imkan verir;
- Həmin şirkətin problem və maraqlarını nəzərə alan uğurlu proqramlarda şirkətin iştirakı uzunmüddətli qarşılıqlı faydalı əməkdaşlığa gətirib çıxarmışdır;
- Uzunmuddətli proqramlarda iştirak edən şirkətlər daha həvəslə öz işçilərini təklif edirlər, məsələn volontyorluq və ya şirkət daxilində təcrübə.
- Birgə işlərkən, şirkətlər yerli icmanın problemləri haqqında (onların müştəri bazası) haqqında daha yaxşı təsəvvür əldə edirlər və Qraundvork öz partnyorları ilə birgə biznesin iştirakının dəyərini təkcə nəğd pulda deyil, onların xidmətlərində və kadr resurslarında görürlər.

Qeyd:

(1) Sitat-Jane Nelson « Businessas partners in Development», nəşriyyat UŞBLF.

(2) Sitat-Ros Tennison «Managing Partnerships: Tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development» nəşriyyat UŞBLF.

(3) Sitat Ros Tennison və Luke Wilde «The Guiding Hand, Brokerinq partnerships for sustainable develorment», BMT nəşriyyatı, UŞBLF və BMT birgə sektorlar arası partnyorluq uzrə tədris vəsaiti kimi, «Partnyorlar fəaliyyətdə» proqramı çərçivəsində işlənmişdir.

Vasitə prinsipi hər iki istiqamətdə işləyir: Biznesin dəstəklənməsi digər təşkilatların cəlbinə kömək edir və yerli icmaya müstəqil vəsait axtarışı üçün stimul verir. Digər dövlət vəsaitlərinin və ya qrantlarının cəlbi prosesində (məsələn, Avropa Şurası) biznesin dəstəyi fövqəladə əhəmiyyətlidir. Bundan əlavə 3,5 və ya daha artıq illər ərzində biznesin davamlı dəstəyi həyata keçirilən proqramların yüksək keyfiyyətini təmin edir ki, bunlar təkcə yerli icmanın ehtiyaclarına cavab verməklə yanaşı, həm də şirkətin dəyişən meyyllərini razı salır.

Layihə nümunəsi: Bu yaxında Plimutda həyata keçirilən layihə yerli ictimai qrupların, şəhər şurasının və beynəlxalq Makdonalds şirkətinin yaşayış rayonunun mərkəzində uşaqlara yeni meydança hazırlanması üçün səylərini birləşdirdi. Uşaq və gənclərin dəstəklənməsinə xüsusi diqqət verən Makdonalds şirkətinin uzunmüddətli əməkdaşlığının bir hissəsidir.

2. Qraundvorkun bizneslə işlərkən istifadə etdiyi ikinci üsul, yerli layihələrdə iştirak edən, öz töhfələrini pul vəsaiti, qeyri-maddi resurslar, məktəblilərin tədrisinə bina və sairə formasında verən minlərlə yerli icmanın çoxlu sayda əlaqələri vasitəsi ilə həyata keçirilir. Şirkətlər bunu yerli icmada öz fəaliyyətlərinin təbii davamı kimi qəbul edirlər. Bir biznesmenin sözlərinə görə:

> «Bu illər ərzində biz daha artıq yerli icmanın həyatına cəlb olunuruq. Yadda saxlamaq lazımdır ki, bizim işçilərin əksəriyyəti buradan 10-15 km aralı yaşayırlar, və bizi iş təqdim edən kimi deyil, həm də qonşu kimi qəbul edirlər».

3. Üçüncü üsulun köməyi ilə Qraundvorkun bizneslə partnyorluq yaratması Environmental Business Services (EBS)- Biznesə ekoloji xidmətlər adı altında tanınan şirkətlərə xüsusi xidmətlərin təqdim edilməsidir. Bu xidmətlər ekoloji risklərin idarə edilməsi, təbiəti qoruyan qanunvericiliyin tələblərinin riayət olunması və həmçinin bütün bu mövzular üzrə öyrədən proqramlar, şamil edilir. Şirkətlər başa düşmüşlər ki, ekoloji risklərin idarəetmə sistemindən istifadə öz bizneslərini inkişaf etdirmək, vəsaiti qənaətlə işlətmək və öz rəqabət bacarıqlarını saxlamaq imkanı vermişdir (elektrik və suyun xammal və materialların işlənməsinin azalması və minimal kapital qoyuluşunda tullantıların azalması daxil olmaqla). Ekoloji məsələlərdə şirkətin marağı çox vaxt Qraundvorkun təşəbbüsü ilə olan partnyorluqda iştirak sayəsində yaranır.

Qraundvorkun fəaliyyətinin nəticələri

Çox vaxt ələ keçməyən həyat keyfiyyətinin yaxşılaşması kimi nəticələri, əks etdirmək üçün hazırlanan kompleks metodlarla bütün proqramlar qiymətləndirilir.Konkret nəticələr aşağıdakılardan ibarətdir:

- Son 20 ildə Qraundvorkun partnyor layihələri sayəsində 1500 hektar nəzarətsiz ərazi yerli əhali üçün mühüm tikintilərə çevrilib;
- 1999-cu ildə yerli əhali və işsizlər üçün 25000 həftə təlim keçirilmişdir;
- 1999-cu ildə Qraundvork nəticədə biznes fəaliyyətində öz praktikalarını təkmilləşdirmiş və öz istehsal binalarını yaxşılaşdırmış 4000 şirkətlə işləmişdir;
- Artmaqda olan beynəlxalq maraq Qrandvork layihələrinin Mərkəzi və Şərqi Avropada, ABŞ və Yaponiyada inkişafına gətirmişdir.

Partnyorluğun neytral ərazidə yaranması, işçilərin vasitəçi rolunda- bütün partnyorların etibarlı adamı kimi çıxış etmələri və münaqişədən qaçmaları Qraundvorkun uğurlarının kritik faktorudur. Təşkilat özünü bütün sektorlarla qarşılıqlı fəaliyyətin davamlı prosesi kimi qiymətləndirir və nəticədə səmərəli və qüvvəli partnyor münasibətləri yaranır. Həmçinin ekoloqiyanı insanların cəlbi üçün vacib üsul hesab edir. Belə yanaşma yaxşı nəticə verir, çünki, konkret insandan başlayır:

«Çoxlu qüvvələr dünyada insanları ayırır və təkcə davamlı inkişaf marağı onları birləşdirir.

Toni Xoked, icraçı direktor.
www.groundwork.org.uk

Partnyorluq-yerli icma ilə qarşılıqlı fəaliyyət üsuludur.

XXI əsrin astanasında biznes, dövlət və cəmiyyət arasında münasibətlər yeni cizqilər qəbul edir. Muasir "iqtisadi leksikona" "şəbəkə strukturları", "partnyorluq", "alyans" kimi yeni məfhumlar daxil olur. Milli rəqabət bacarığı, həyat keyfiyyəti və sosyal dünya ölkədə daha çox əsas subyektlər arasında münasibətlərin formalaşmasından, öz səylərini birləşdirməkdən asılıdır. Belə biznesin özünə də uzaq görən strateqiya, davamlı partnyor əlaqələri, maliyyənin şəffaflığı sosyal problemlərin həllində iştirak və insan potensialının səmərəli istifadəsi daha artıq fayda gətirir. Bir sıra ölkələrdə artıq partnyor münasibətlərinin müsbət təcrübəsi toplanmışdır, məsələn, Avropada işsizliyin azalması proqramının həyata keçirilməsi, ABŞ-da etnik azlıq nümayəndələrinin ayrı-seçkiliyinə qarşı tələblərin qəbul edilməsi, Yaponiyada- təqaüdçülərə kömək.

Ümumilikdə, uzunmüddətli partnyorluq möhkəm fundamentə söykənmədən yaşayan deyil. Başqalarının uğuru üçün öz üzərinə məsuliyyət götürməyən, şübhə və yalanlar atmosferində yaşayan, qərarların qəbulunda mənəvi kriteriyaları rədd edən şirkət və institutlar uzun müddətə qarşılıqlı faydalı münasibətləri saxlaya bilmirlər. İnsanların həyatında olduğu kimi, möhkəm dostluq, ailə səadəti, səmərəli, komanda daxilində iş üçün məsuliyyət, etibar və etika lazımdır.

Müasir dünya iqtisadiyyatında etibarlı partnyor münasibətlərinin yaranması və qorunması üçün imkanlar mövcuddur, lakin onlar heç də eyni deyil. Sosyal məsuliyyət səviyyəsinə görə ölkələr arasında dərin fərqlər, institutlar arası qarşılıqlı etibar tarix və mədəniyyətin köklərindən asılıdır. Onlardan bəzisi o cümlədən Rusiya dünyaya biznesdə olan biabırçı yalanların nümunəsini, qanun pozuntularını, iki qat mühasibatı, korrupsiyanı, sahibkarların vəhşi əxlaqını, iqtisadi həyatdan ayrı-ayrı sosyal qrupların sıxışdırılmasını göstərir. Burada ölkənin özü üçün ağır problemlər mövcuddur. Bundan sonra beynəlxalq ictimai birlik , həm də ümumilikdə mədəniyyət üçün ciddi nəticələr gəlir.

Ya korporativ vətəndaşlığın vektoru Rusiyanı mədəni iqtisadiyyat məcrasına çəkəcək, ya da əksinə maqistral istiqamətdən vurub çıxaracaqdır. Lakin kim Rusiyada sosyal məsuliyyət üçün cavabdehdir. Zəif, arabir ruşvətxor hökumət? Və ya parçalanmış fəhlə hərəkatı? Bu yaxınlara qədər heç bir rəhbər üçün fəaliyyət göstərən ixtisas artırma mərkəzlərində işgüzar etika üzrə və ya biznesin sosyal məsuliyyəti haqqında kurslar keçirilməmişdir. Biznes məktəblərindən birinin direktorunun dediyi kimi "Biz etika kurslarında qazanmırıq, sahibkarlar maliyyə fənlərinə üstünlük verirlər".

Əgər bu cür mentalitet dəyişərsə, belədə korporativ vətəndaşlığın vektoru müsbət istiqamətdə dəyişə bilər. İşgüzar mədəniyyətin sosyal istiqamətli oazisləri artıq bir sıra sahələrdə, -proqram məhsullarının istehsalı biotexnoloqiyada yaranmışdır. Transnasional korporasiyalar öz kanallarında müsbət təcrübələri göstərirlər.Bugün qabaqcıl təcrübənin kütləyə ötürülməsinin yüksək səmərəli mexanizmlərini tapmaq vacibdir. Belə təcrübənin yayılmasının və təliminin əsl tezləşdiricisi məktəblər, A.T.M, ixtisas artırma kursları ola bilər. Təhsil sistemi bizneslə, kütləvi informasiya vasitələri və xeyriyyəçi təşkilatlarla uzunmüddətli partnyorluğunu quran liderlik funksiyasını öz üzərinə götürməlidir.

Partnyorluğun və işgüzar etikanın fəlsəfəsinin qurulması, son nəticədə milli işgüzar dairələrin maraqındadır.Axı ölkənin çiçəklənməsi təkcə iqtisadi indikatorla tamamlanmır. İqtisadi uğurun əsas göstəricisi-dünya mədəniyyətinə daxil olmaqdır.

Mixail Vladimiroviç Qraçov
Dövlət universitetinin dekanı-iqtisadiyyatın ali ğəktəbi

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-8-də verilir:

1. Partnyorluğun qurulması;
2. Vərdişlər;
3. Nümunə materialları;
4. Tapşırıqlar.

Mövzu üzrə tədris materialları:

«Biznesdə sosyal ölçü»
Fəsil 5: Davamlı inkişaf üçün partnyorluq, Sara Kollier.

Korporativ sosyal məsuliyyət sahəsində QHT və biznes sektorları arasında əməkdaşlıq

Ətraf mühit etikası

1970-ci illərdə Qərbdə, xüsusən də neft sənayesində baş verən bir sıra fəlakətlər ətraf mühitin mühafizəsinin yerli hərəkatdan milli siyasətin gündəlik məsələsinə çevrilməsi ilə nəticələndi. Biz qəsdən əsas diqqəti digər ölkələrin neft sahəsindəki təcrübəsinə cəlb edirik. Belə ki, ölkəmizin iqtisadiyyatında neft və qaz hasilatı əhəmiyyətli yer tutduğundan məhz bu sahədə ekoloji cinayətlərin törədilməsi təhlükəsi xüsusən böyükdür.

İran dövləti tərəfindən Xəzərdə ekoloji cinayətlərin nəticəsində nərə balıqlarının kəskin surətdə azalması haqqında irəli sürülən ittihamları yada salmaq kifayətdir. Hal hazırda biz faciəli surətdə qiymətli ağacların uzunömürlü növlərini itirməkdəyik: məsələn ağacdan olan bəzək materiallarına yüksək tələbat olduğundan dağatəyi rayonlarda, məsələn, Zaqatalada meşələr kəsilir.

QHT-lər ətraf mühitin müdafiəsi tələblərinin şirkətlər tərəfindən riayət olunmasına monitorinq həyata keçirir, diqər tərəfdən işə məsləhət yolu ilə bu tələblərə şirkətin riayət etməsinə şirkətlərin işçilərinə təlim təşkilinə, əhali arasında izah edici və praktiki iş aparılmağa kömək edir. Məsələn, QHT-lər əhali arasında makulatura və şirkət tərəfindən sonradan emal edilən sortlara ayrılmış məişət tullantılarının yığımını təşkil edir.

Biznesin yerli əhalinin həyatına təsiri

Etik kodekslərin müddəaları biznesin olduğu yerdə yerli əhalinin dincliyini pozmağı və ya yerli əhaliyə müəyyən narahatlıqlar yaratmağı qadağan edir. Təəssüf ki, bizdə mətbəələri və restoranları yaşayış binalarının birinci mərtəbəsində yerləşdirmək qəbul olunub, bu isə sakinlərin həyatını dözülməz edir. Belə hallarda əqər QHT arbitr kimi çıxış edirsə, əhali əhəmiyyətli dərəcədə qazanar, həm də özəl sektora təsir vasitəsi ola bilər.

Tapşırıq 2.
Aşağıdakı nümunələri oxuyun və cavabın variantlarından birini seçin. Xahiş edirik cavablarınızı əsaslandırasınız.

Yaşayış binasının yarızirzəmi mərtəbəsində özəl restoran yerləşib və onun həyətə xidməti çıxışı vardır. Restoran sahibi sahəni genişləndirmək üçün dayaq divarlarını sökmüş, suyun və qazın çəkilməsi üçün ümumi xəttə nasos qoşmuş, paylayıcı lövhədən elektrik məftili çəkmiş və sobanın bacasını birbaşa həyətə çıxarmışdır. Bundan başqa restoran işçiləri istifadə olunmuş yağları kanalizasiya xəttinə tökür. Restoran gecə yarısına qədər işləyir və səhər saat 3-ə qədər gurultulu musiqi çalınır. Sakinlər hər dəfə narahat olduqlarından şikayət edirlər və restoranın bağlanmasını tələb edirlər. Restoran sahibi israr edir ki, yaratdığı narahatlığın əvəzini sakinlərə verib: birincisi, restoranın inşasından əvvəl bu yarı zirzəmini su basmışdı, o, sıçovul və ağcaqanadla dolu idi və sakinlər bu haldan daha çox narahat olurdu! İkincisi o, öz hesabına binaya aparan yolu təmir etmiş və həyətdə oturacaqlar və uşaq yelləncəkləri düzəltdirmişdir.

a Bu vəziyyətdə hansı tərəf daha haqlıdır?
b Yaşayış binalarında restoranların tikilməsini qadağan etmək məqsədə uyğundurmu?
c Bu münaqişəni digər yolla həll etmək mümkündürmü?
d Restoran sahibi sakinlərə törətdiyi narahatçılığını azaltmaq üçün əlavə xərclər ödəməlidirmi?
e Sakinlərin bu vəziyyətdə udduğundan yoxsa uduzduğundan danışmaq olarmı?

Xalqın mədəniyyət və tarixinə etik münasibət

Burada xalqın mədəni irsinə hörmət nəzərdə tutulur. Paytaxtımızın tarixi hissəsi olan İçəri şəhərin neomavritaniya üslubunda biznes mərkəzinə çevrilməsi xarici şirkətlərin tariximizə hörmətsizliyini sübut edir. Lakin burada yalnız əcnəbiləri günahlandırmaq olmaz. Bizim şirkətlərə məxsus olan Radisson mehmanxanası və Beynəlxalq bankın yerləşdiyi metal və şüşə işığından bərq vuran qüllələr, fəvvarələr bağındakı XIX əsrin sonu və XX əsrin əvvəlinə təsadüf edən memarlıq inciləri ilə ziddiyyət təşkil edir.

BP şirkəti bir qrup Azərbaycan arxeoloqunun işini maliyyələşdirib və həmin qrup bəzi hallarda bu şirkəti inandıra bilib ki, Bakı-Ceyhan əsas ixrac boru kəmərinin marşrutunu Qobustan yaxınlığındakı qədim şəhərcikdən aralı salsın. *QHT-lər işlədikləri ərazidəki xalqın mədəniyyət və tarixinə xususi ehtiram arzusunda olan şirkətlərə kömək edərək, məsələn, məktəblilər üçün doğma diyarın tarixini öyrənən proqram hazırlaya bilərlər.*

Təhsil və biznes

Əksər şirkətlər tədris proqramlarını maliyyələşdirir, yaxud əmək səriştəsinin öyrədilməsi üçün stajçı qəbul edir. Bu təcrübə əsasən yayda, yəni məzuniyyətlər və tələbələrin tətili zamanı geniş yayılıb. Belə təcrübə qarşılıqlı faydalıdır, çünki stajçılar zəruri əmək səriştəsinə yiyələnir, şirkətlər isə pulsuz işləyən əməkdaşlara sahib olur. Bəzi şirkətlər tədris elementlərindən uğurla istifadə edir, məsələn, ANS kanalındakı yeniliklər proqramı, hava haqqında xəbərlər blokunda əsərin müəllifi və adı göstərilməklə Azərbaycan bəstəkarlarının musiqisini translyasiya edir. QHT-lər əhali üçün nəzərdə tutulmuş təhsil proqramlarının təşkilində, gənc mütəxəssisləri praktikaya və sonra işə cəlb edilməsində şirkətlərə kömək ola bilərlər. Həmçinin QHT-lər şirkətlərə fikirləşib təhsil elementlərini reklam strategiyasına qoşmağa kömək edə bilərlər.

Nümünə: Sankt-Peterbuoqda üç il arzında telekommunikasiya şirkətlərində telekommunikasiya universitetinin son kurs tələbələrinin iki həftəlik təcrubə proqramı keçirildi. Təcrübədən qabaq tələbələr iki günlük təlim keçmiş ki, burada şirkətin təqdimatı, treninq, xulasəni necə yazmalı və müsahibəni uğurla başa vurmalı-kimi mövzular var idi. Bundan sonra tələbələr öz xülasələrini təqdim edir və musahibəni keçirirlər. Əlbəttə ki, burada musahiqə seçimi yox idi və həmin üç il ərzində bu proqramda təqribən 60 tələbə iştirak etdi. Tələbələr işə düzəlmənin real şəraiti ilə tanış olmaq üçün gözəl imkan əldə etdilər və şirkətlərin kadrlar şöbəsinin işçiləri öz ixtisaslarını artıra bildilər.

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-8-də verilir:

1. Biznes və QHT-lər arasında əməkdaşlıq.

Mövzu üzrə tədris materialları:

1. Rəna Səfərəliyeva, Sanar Məmmədov, Vaqif Qaziyev, «İşguzar Etika», «Yeni Nəsil» nəşriyyatı, Bakı 2004.
2. Sabit Bağirov, «İşguzar Etika», «Yeni Nəsil» nəşriyyatı, Bakı 2003.

Korrupsiyaya muqavimət göstərən biznes vərdişlərinin möhkəmlənməsində vətandaş cəmiyyətinin köməyi:
Sənayenin özü-özünü tənzimləməsi

Nəzəri baxımdan qeyri-etik əməl barədə şikayətin məntiqi yolu məhkəməyə müraciət etməkdir. Bu üsulun öz qüsurları vardır: birincisi, I fəsildə qeyd olunduğu kimi huquqi normalar minimal nəticələr verir və etik pozuntuların hamısını əhatə etmir. Bundan əlavə məhkəmə prosedurları uzun vaxt çəkir və kifayət qədər xərclər bahasına başa gəlir. Həm də ki, bizim məhkəmələrin qərəzsizliyi ciddi şübhələr doğurur. Dünya təcrübəsində etik normalara riayət etmək istəyən şirkətlər tək hüquqi mexanizmlərdən deyil (yəni məhkəməyə müraciət), peşəkar özünütənzimləmə üsullarından da istifadə edirlər. Məhz bu sahədə QHT-lər tərəfindən kömək əvəzolunmazdır.

Biznes assosiasiyalarına daxil olan şirkətlər tərəfindən müxtəlif səviyyəli sənədlərin (müraciətlər, ləyaqətli işgüzar təcrübə haqqında prinsiplər, yaxud bəyannamələr və ya kodekslər) qəbul edilməsi özünütənzimləmə üsullarından biridir. Bir nümunə kimi Beynəlxalq ticarət palatası tərəfindən işlənilib hazırlaniış və Avropa Şurası tərəfindən 1994-cü ilin dekabrında bəyənilmiş ləyaqətli davranış Kodeksini, yaxud Sankt-Peterburqda İşgüzar etika və korporativ idarəçilik Mərkəzi tərəfindən hazırlanmış işgüzar təcrübənin vicdanla aparılması Bəyannaməsini göstərmək olar. Xüsusən də xırda şirkətlər üçün daha rahat bir üsul sahələr üzrə peşəkar kodekslərin qəbul edilməsidir. Bu peşəkar kodekslərə qoşulan biznes şirkətləri heç bir düzəliş etmədən, yaxud qeyri-radikal əlavələr etdikdən sonra bu kodeksdən istifadə edə bilər. Bir çox ölkələrdə bu iş adətən biznes assosiasiyalarının koordinasiyası ilə həyata keçirilir.

Qərəzsiz müstəqil üç nəfərdən ibarət münsiflər məhkəməsində şikayətlərin baxılması digər bir üsuldur. Belə təhqiqat məhkəmədən əvvəl problemin tənzimlənməsi üzrə edilən cəhddir. Bizim qanunvericiliyimizə görə belə məhkəmələrin qəbul etdiyi qərarlar məhkəmə tərəfindən təsdiq olunandan sonra hüquqi qüvvəyə minməlidir.

Hal-hazırda ölkəmizdə müstəqil bir qeyri-hökümət təşkilatı (QHT) vardır ki, bu cür iqtisadi məhkəmənin yaradılması üzərində işləyir. Digər bir QHT məhkəmədən əvvəl məsələlərin tənzimlənməsi ilə məşğuldur. Bu təşkilat «Rezonans» qəzeti bağlanan zaman qəzetin kollektivi ilə onun təsisçisi arasında əmək haqqı üzrə borclar zəminində yaranmış mübahisəni uğurla həll etmişdir.

Etika kodeksləri

Şirkətin etik prinsiplərini müəyyənləşdirən sənədləri adlandırmaq üçün bir çox istilahlar mövcuddur. Adətən daha qısa sənədlər (bir neçə səhifəyə qədər) missiya, bəyannamə, ümumi prinsiplər haqqında müddəalar, daha geniş sənədlər isə (bir neçə səhifədən iyirmiyə qədər) işgüzar etika kodeksi, yaxud davranış kodeksi adlanır. Bəzi şirkətlərin, məsələn, hüquq şirkətlərinin bir kitab cildi həcmində kodeksi ola bilər. Biz sadəlik xatirinə «etika kodeksi» istilahından istifadə edəcəyik. Yazılmış kodekslərin əksəriyyətinin məqsədi hər bir əməkdaşın şirkətin etik prinsiplərini dəqiq dərk etməsidir. Hər bir şirkətin strategiyası nəinki əməkdaşların etik prinsiplərə uyğun rəftar etməsinə, həmçinin onların digər əməkdaşların da bu prinsiplər üzrə davranışına nəzarət etməsinə istiqamətlənib. Bir qayda olaraq, hər bir kodeksdə şirkətin *əsas məqsəd və dəyərləri* əks olunur. Onlar müvəffəqiyyətin əsası hesab olunur. Onlar istehlakçılar, ictimaiyyət, KİV, tərəfdaşlar, nəzarət orqanları, hökümət müəssisələri və ümumiyyətlə şirkətin uğurunun asılı olduğu qurumların hamısında etimad doğurmalıdır. *Bundan əlavə onlar şirkət işçilərinin özündə də etimad doğurmalıdır*.

Kodekslər işçilərə yüksək vəzifəli rəislər, müştərilər partnyorlar və başqa maraqlı tərəflərlə öz münasibətlərini qurmağa xidmət edən alətdir. Kodekslər bir neçə əsas tələblərə cavab verməlidir. Birincisi, onlar ölkənin qanunlarına tam uyğun olmalıdır. İkincisi, onlar qanunlara nisbətən daha sərt və təfərrüatla işlənilmiş normaları ehtiva etməlidir. Üçüncüsü, şirkətin fəaliyyət növünün xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır. Nəhayət, etik pozuntulara görə cəzanın dərəcəsi qanun tərəfindən nəzərə alınmayıbsa, rəhbərlik tərəfindən müəyyən olunmalıdır.

Kodeksdə şirkətin aşağıdakı tərəflərlə münasibətləri ardıcıl əks etdirilir:

İstehlakçılarla yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin təmin edilməsi.

Əməkdaşlarla əmək təhlükəsizliyi və sağlam mühit üçün şəraitin vaxtında təmin edilməsi və bunun hər kəsə ədalətli münasibət, insanın şəxsiyyət və ləyaqətinə hörmət ilə muşaiyyət olunması.

Təchizatçılarla ədalətli rəqabətə əsaslanan qarşılıqlı əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi və qorunub saxlanılması.

Cəmiyyət və ictimai qruplarla məsuliyyətli vətəndaş olmaq və vətəndaş cəmiyyətinin təşəkkülünə yardım etmək. Buraya mədəni dəyərlərin inkişaf etdirilməsi və vətəndaş qurumlarının möhkəmləndirilməsi üzrə fəaliyyətin dəstəklənməsini aid etmək olar.

Rəqiblərlə şərəfsiz rəqabətdən çəkinmək və bazarın inhisarlaşmasına yol verməmək öhdəliyi.

İnvestorlarla investorun zəmanətli və sabit gəlir hüququnun əks etdirilməsi.

Son vaxtlar kodekslərin əksəriyyətinə şirkətlərin *ətraf mühitə münasibəti* kimi aktual problem də daxil edilir.

Biznes maraqların lobbiləşməsi

Əksər şirkətlər-korrupsiyanın qurbanları QHT-lərin köməyinə ehtiyacları var, çunki inzibati təsirin olacağından çəkinirlər. QHT-lər biznesin problemlərindən danışıb onların maraqlarının lobbiləşməsinə səbəb ola bilərlər.

Tapşırıq 3.
Aşağıdakı nümunələri oxuyun və cavabın variantlarından birini seçin. Xahiş edirik cavablarınızı əsaslandırasınız.

Mənim şirkətimin yaxşı muştəri bazası və genişlənməyə imkanları vardır. İri müştəri tərəfindən elan olunmuş və şəhərdən 120 km aralı sahədə işləyən 120 nəfər şirkət işçisi üçün yeməyin hazırlanması və gətirilməsini nəzərdə tutan tenderin qalibiyəm. Mənim anbar və istehsal binalarım şəhərdə yerləşir, ona görə də mən şəhər kənarında torpaq sahəsi icarəyə götürərək müştərinin sahəsinə yaxın yerdə xırda binalar tikdirməliyəm. Çox məharətlə tərtib olunmuş biznes planım var, ancaq pulum çatmır. Özəl banka müraciət etdim və mənə aydın oldu ki, bankın kredit şöbəsinin əməkdaşı 50.000 dollarlıq kreditin verilməsi üçün 10.000 dollar rüşvət istəyir. Mən necə hərəkət etməliyəm:

a. rüşvəti ödəməliyəm, çünki azərbaycanda bu gün hamı belə edir?
b. pul qoparmaq cəhdi haqqında bankın rəhbərliyinə xəbər verməliyəm?
c. başqa bank axtarmalıyam?
d. sifarişçidən məsləhət istəməliyəm?
e. digər qərar?

Huquq köməyi və maarifləndirmə

Əksər QHT-lərdə gənc özəl sektorun malik olmadığı resurslar var, huquq bilikləri və ayrı-ayrı sahələrdə vərdişlər biznesə, məsələn marketinq sahəsində, lazımdır. Şirkətlərə öz işçiləri üçün istər pulsuz, istərsə də aşağı qiymətlə treninq təşkil edə bilən QHT-lər var. Məsələn Transperency Azerbaijan müntəzəm işgüzar etika üzrə treninq təşkil edir. Azərbaycan marketinq cəmiyyəti isə treninqlərə əlavə olaraq «Zerkalo» qəzetinə şənbə əlavəsi «Marketinq»-i çap edir. «Citizens Democracy Corps» müxtəlif sahələr üzrə təlim paketini təklif edir. Azərbaycan hüquqşunaslar ittifaqı kommersiya huququ üzrə məsləhətlər təqdim edir. Bütün göstərilən layihələr donorlar

tərəfindən maliyyələşdirilir və istifadə edənlər üçün pulsuzdur.

Mövzu üzrə təqdimat materialları elektron əlavə A-9-də verilir:

1. Vətəndaş cəmiyyəti.

Tədris materialları:

1. Rəna Səfərəliyeva, Sanar Məmmədov, Vaqif Qaziyev, «İşgüzar Etika», «Yeni Nəsil» nəşriyyatı, Bakı 2004;
2. Sabit Bağırov, «İşgüzar Etika», «Yeni Nəsil» nəşriyyatı, Bakı 2003.

TƏDRİS MATERİALLARI

1. «Biznesdə sosyal ölçü», NP «Sosyal investisiyalar» Biznes liderlərinin UELS şahzadəsinin himayəsi altında beynəlxalq forumu, 2001 ci il.

2. «İşgüzar etika», «Yeni nəsil» nəşriyyat, Bakı 2004, Rəna Səfərəliyeva, Sənar Məmmədov, Vaqif Qazıyev

3. «İşgüzar etika», «Yeni nəsil» nəşriyyatı, Bakı 2003, Sabit Bağırov.

TƏDRİS PROQRAMININ NÜMÜNƏLƏRİ

İkinci gün

Əməkdaşlığın idarəsi və quruluşu prosesi

10:00 10:20	Əməkdaşlığa giriş: əməkdaşlıq məfhumu,və onun əlamətləri
10:20 10:50	Dəyişmiş şərait: ənənəvi və yeni yanaşma, biznes və cəmiyyətin intizarı
10:50 11:20	Hər sektor üçün əməkdaşlığın faydaları, «Altaykrovlya» nin nümunəsinin açıqlanması
	Fasilə
11:30 11:50	Hər sektorun xüsusiyyət və stereotipləri
11:50 12:20	Əməkdaşlığın quruluşu: maniələr, əməkdaşlığın və ehtiyatların müəyyən edilməsi.
13:00 14:00	Nahar
14:00 15:00	Rol oyunu, fidbak və təhlil
15:00 15:30	Brokerin rolu və zəruri vərdişlər
	Fasilə
15:40 17:00	Əməkdaşlığın planlaşdırılması və dövrü
17:00	Seminarın sonu

KORPORATİV SOSYAL MƏSULİYYƏT MƏSƏLƏLƏRİ İLƏ MƏŞĞUL OLAN TƏŞKİLATLARIN SİYAHİSİ

Biznes liderlərinin UELS şahzadəsinin himayəsi altında beynəlxalq forumu (Böyük Britaniya)

The Prince of Wales International Business Leader's Forum (UK)

http://www.iblf.org
http://www.csrforum.com

Transparency Azerbaijan
www. transparency-az.org

Transparency İnternational

www. transparency.org

www.admin.corisweb.org
www.ethics.russia.org

Gənclər arasında sahibkarlığın inkişafı üzrə beynəlxalq proqram
Yerli Birlikdə Biznes (Böyük Britaniya)

Youth Business International

http://www.youth-business.org

Biznes yerli icmalarda

Business in the Community (UK)

http://www.bitc.org.uk

Biznes və davamlı inkişaf üçün fond
Foundation for business and Sustainable development (Norway)
http://www.foundation.no

Maliyyə hesabatı (Böyük Britaniya)

Account Ability (UK)

http://www.accountability.org.uk

Biznes yolunda Avropa şəbəkəsi Anlama (Belçika)
European Network for social Cohesion (Belqium)

European Network for Social Cohesion (Belgium)
http://www.ebnsc.org

Korporativ vətəndaşlıq , şirkəti (Böyük Britaniya)
Corporate Citizenship Company (UK)
http://www.corporate-citizenship.co.uk

Davamlılıq Sustain Ability (UK)

http://www.sustainability.co.uk

Britaniya şurası (Böyük Britaniya)
British Council (UK)

British Council (UK)

http://www.britcoun.org

CTZ (Almaniya)

GTZ (Germany)

http://www.gtz.de

Harvard Biznes Press (üzvlük haqqı vacibdir)

Harvard Business Press (fee required)

http://www.hbsp.harvard.edu

Biznesin etika institutu (Böyük Britaniya)

Institute of Business Ethics (UK)

http://www.ibe.org.uk

Beynəlxalq inkişaf yzrə tədqiqatlar institutu (Böyük Britaniya)

International Development Research Center (Canada)

http://www.idrc.ca

İqtisadi meyarlar üzrə şura (ABŞ və Böyük Britaniya)

Council on Economic Priorities (US and UK)

http://www.cepnyc.org

Sosyal rifah üzrə beynəlxalq şura (Kanada)

International Council on Social Welfare (Canada)

http://www.icsw.org

Sivikus (ABŞ)

Civicus (USA)

http://www.civicus.org

Sosyal məsuliyyət biznesi (ABŞ)

Business for Social Responsibility (USA)

http://www.bsr.org

Pakt (ABŞ)

Pact (USA)
http://www.pactworld.org

Sinerqos

The Synergos Institute (USA)

http://www.people2people.org

Konfrans şurası (ABŞ)

The Conference Board (USA)
http://www.conference-board.org

Korporativ Sosyal İnnovasiya Mərkəzi

Center for Innovation in Corporate Responsibility (Canada)

http://www.cicr.net

«Metsenat klub»
Prezident: Natalya Vladimirovna Orlova
Moskva, 121835
Siarıy Arbat 35, ofis 239
Tel/Faks: +70952481966

Lazımlı ünvan və təmaslar

Biznes liderlərinin UELS şahzadəsinin himayəsi altında beynəlxalq forumu (Böyük Britaniya)

Təmas məlumatı:
Rusiyada : Yelena Korf, nümayəndə c/o Deloyt (MÖB), Sankt Peterburq, 193015 , Kalujskıyper , ev 3
Tel: + 78121037506. Faks: + 7812 1037107
ElENAKORF@iblf.spb.ru

Londonda: Syuzan Simpson, reqional proqram və layihələrin direktoru
15 16 Coruvvall Terrace,Reqents Park, London NW1 4 QP, United Kinqdom
Tel: +44 207 4673600, Faks: +44 207 4673610

Rusiya menecerləri assosiyasiyası-www.amr.ru

Transperensi Azərbaycan, direktor Rəna Səfərəliyeva,
Tel.: 994 12 920422
Elektron poçt: transpaz@azeronline.com

Citizens Demokracy Corps , proqramın meneceri, Emil Məmmədov,
Tel.: 994 12 97 74 61
Elektron poçt: emil@citdemcorps.baku.az

Azərbaycan hüquqşunaslar assosiasiyası, prezident Ənnağı Hacıyev,
Tel.: 994 12 40 60 40
Elektron poçt: Aha@azeurotel.com

Müstəqil hüquq mərkəzi , layihənin rəhbəri Aydın Kərimov,
Tel.: 994 12 41 37 32
Elektron poçt: aydin@mail.ru

Beynəlxalq arbitraj iqtisad məhkəməsi, layihənin direktoru Natiq Abdullayev,
Tel.: 994 12 97 73 67 ya 97 73 66
Elektron poçt: arbitr@box.az