

УДК 658.3

## КОРПОРАТИВТІК ҚҰНДЫЛЫҚТАР ҰЙЫМНЫҢ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТ ДЕНГЕЙЛЕРІ РЕТІНДЕ

**Исабаева Айдана Нұрдәулетқызы**

[issabayevaaaa@gmail.com](mailto:issabayevaaaa@gmail.com)

Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ «Менеджмент» кафедрасының магистранты

Нұр-Сұлтан, Қазақстан

Ғылыми жетекшісі – Бакирбекова А.М.

**Кіріспе.** Әлеуметтік институттар болып табылатын кәсіпорындар сыртқы факторлардың әсерімен ішкі басқаруда басымдықтарды әр түрлі етіп белгілейді. Ұйымдардың менеджерлері өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттыруда басым өкілеттіктерді пайдалануға және өнеркәсіптік саясатты белсендіруге бағытталған басқарудың жаңа жүйесін құруы тиіс; осындайда корпоративтік мәдениет өнеркәсіптік саясатты белсендетудің басым өкілеттіктердің бірі болып табылады. Мақалада ұйымның корпоративтік мәдениетінің түрлі деңгейлері қарастырылады.

**Негізгі бөлім.** Ұйым құндылықтары ұйымдық мәдениеттің өзегі, оның негізінде ұйымдағы мінез-құлық шарттар мен түрлері жасалады. Ұйымның негізін салушылар мен беделді мүшелерінің нұсқаған құндылықтары басым күшке ие болып ұйымды мақсатына жеткізетін қызметкерлердің іс-әрекетін мен көзқарас бірлігін қамтамасыз етеді.

Құндылықтар қоғамдық заттың жекелеген адамның немесе топтың белгілі бір қажеттілігін қанағаттандыру қасиетін білдіреді. Құндылықтық қатынас субъект өзі үшін өзекті қажеттілікті қанағаттандырудың проблема екендігін байқағанға дейін пайда болмайды. Ұйымдық мәдениетке қолдануға болатын құндылықтарды мақсаты және қалаулы оқиға ретінде анықтауға болады. Өйткені тұлға әрқашанда өзін қоршаған ортаның барлық элементтеріне қатысы бойынша бағалау позициясында тұрады. Осы жағдайда құндылықтар кез келген түрдегі өзара қарым-қатынас үшін ынталандырушы, қажетті жағдай қызметін атқарады.

Қоғамда, сол сияқты кез-келген ұйымда болатын әлеуметтік теңсіздік әсерінен адамдар арасындағы құндылықтар біркелкі бөлінбейді. Құндылықтардың нақ осы теңдей бөлінбеуінен билік пен бағыныштылық қарым-қатынасы, экономикалық қарым-қатынастардың барлық түрі, достық, әріп-тестік қарым-қатынастар және т.б. қалыптасады [1, 34].

Әлеуметтік топта, мысалы, компания қызметкерлерінің арасында құндылықтардың бөлінуін социологтар осы топтың немесе ұйымның құндылықтық бейнесі деп атайды. Жекелеген қызметкерді алатын болсақ, онда ұйым ішінде жалпы құндылықтық бейне шеңберінде олардың әрқайсысы жеке құндылықтық позицияда болады. Құндылықтық бейнелер мен позициялар өзара тұлғалық қарым-қатынас пен құндылықтар алмасу кезінде өзгереді.

Жайлы жағдай құндылығын бөліп көрсетуге болады. Бұл құндылық ретінде адамдардың тәндік және ақыл-ой белсенділігін ұстап тұруға қажетті жағдай ұғынылады. Белгілі социолог С.С. Фролов бұған мынадай құндылықтарды жатқызады: жайлы жағдай (денсаулық пен қауіпсіздікті қамтиды), байлық (әртүрлі материалдық игіліктер мен қызметтерді иелену), шеберлік (белгілі бір қызмет түрі бойынша кәсіпқойлық), білімділік (білім, ақпараттық әлуе және мәдени байланыстар), құрмет (мәртебені, престижді, атақ пен еделді қамтиды). Моральдық құндылықтар тобына ақкөңілділікті, әділдікті, қайырымдылықты және басқа да құбықтық қасиеттерді жатқызады. Билік секілді құндылық ең бір әмбебап және маңызды болып табылады. Өйткені ол кез-келген басқа құндылықтарды иеленуге мүмкіндік береді [2, 10].

Басқару және ұйымдық мәдениет жөніндегі кеңесшілердің көзқарасы бойынша корпоративтік құндылықтар мен нормалар мына төмендегілерді де қамтуы мүмкін:

- ұйымның мақсаты және оның «бет-бейнесі» (технологияның жоғары деңгейі; жоғары сапа; өз саласындағы көшбасшылығы; кәсіпқойлық рухына берілгендік; жаңашылдық және басқалары);
- үлкендік және билік (лауазымға немесе тұлғаға тән өкілеттік; үлкендік пен биліктің құрметі; үлкендік биліктің өлшемі ретінде және т.б.);
- әртүрлі басқарушы лауазымдар мен қызметтердің мәні (басқарушы лауазымдардың маңызы, бөлімдер мен қызметтердің ролі мен өкілеттігі);
- адамдармен қарым-қатынас жасау (адамдар мен олардың қажеттіліктері туралы қамқорлық; риясыз қарым-қатынас және фавориттілік; артықшылықтар; жеке құқықтарға құрмет; оқу және біліктілікті арттыру мүмкіндігі; мансап; ақы төлеу кезіндегі әділдік; адамдарды ынталандыру);
- басқарушы және бақылаушы лауазымдарға таңдау критерийлері (үлкен дік немесе жұмыстың тиімділігі; ішкі іріктеу кезіндегі артықшылықтар; ресми емес қарым-қатынастар мен топтардың ықпалы және т.б.);
- жұмысты ұйымдастыру және тәртіп (ерікті немесе мәжбүрлі тәртіп; рольдерді ауыстырудағы ыңғайлылық; жұмысты ұйымдастырудың жаңа нысандарын пайдалану және басқалары);
- басшылық ету және басқару стилі (авторитарлық, консультативтік немесе ынтымақтастық стильдері; жеке немесе ұжымдық түрде шешім қабыл дау; келісімнің қажеттігі, ымыраның мүмкіндігі және т.б.);
- ақпарат тарату және алмасу (қызметкерлердің хабарлардығы; ақпарат алмасудың оңайлығы);
- байланысу сипаты (бетпе-бет немесе жазбаша байланысуды артық санау; қызметтік қарым-қатынастың орныққан арналараны пайдаланудағы қатаңдық немесе икемділік; формальды аспектілерге берілетін мән; жоғары басшылықпен байланысу мүмкіндігі; жиналысты қолдану; жиналысқа кім шақырылады және қандай жиналысқа; жиналыс өткізу кезіндегі мінез-құлық нормалары);
- әлеуметтену сипаты (жұмыс уақытында және жұмыстан кейін кім кіммен қарым-қатынас жасайды; орын алған кедергілер; қарым-қатынас жасудың ерекше тәртібі);
- қақтығыстарды шешу жолдары (қақтығыстан қашу және ымыраға келу тілегі; ресми немесе ресми емес жолдарды қолдануды артық санау; жоғары басшылықтың қақтығысты жағдайды шешуге қатысуы және т.б.);
- жұмыс тиімділігін бағалау (нақты немесе формальды; жасырын немесе ашық; кім жүзеге асырады; нәтижелер қалай қолданылады) [3, 29].

Корпоративтік құндылықтардың қандай-да бір жиынтық тізбесін жасау мүмкін емес. Өйткені ұйымдық мәдениет қашанда тек сол ұйымға ғана тән құндылықтардың, қарым-қатынастардың, нормалардың, әдеттердің, дәстүрлердің, мінез-құлық формалары мен жол-жораларының ерекше қоспасы болып табылады. Ортақ құндылықтарға ұмтылу алға қойған мақсатқа жетуде мықты қуат бөле отырып, адамдарды топтастыруға қабілетті. Бұл құндылықтар аспектісі ұйымдық мәдениетте кеңінен қолданылады. Өйткені адамдардың белсенділігін алға қойған мақсатқа жетуге бағыттауға мүмкіндік береді.

Жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, қазіргі заманғы біліктілігі жоғары қызметкер ұйымнан жалақы ғана емес, сонымен бірге одан да басқа бір нәрсе алғысы келеді. Әлеуметтік факторлардың тұтастай бір легінің пайда болуы мен әсері қазіргі заманғы жұмыс күшінің елеулі қабатының қалыптасуына алып келді. Бұлардың жұмыстан күтетіндері қызметкерлердің алдыңғы толқынының талаптарынан мүлдем басқаша болды. Қазіргі заманғы қызметкерлер тек материалдық тұрғыдан табысқа жетуді қалап қоймайды, сонымен бірге өзін ұйымда жайлы сезінгісі келеді, мұндағы мәдени құндылықтардың өзінің жеке құндылықтық бағдарларымен сәйкес болуын қалайды.

Әрбір ұйым өз қызметкерлері үшін елеулі мәнге ие болған құндылықтарға сәйкес өз қызметін жүзеге асырады. Ұйымдық мәдениетті жасай отырып, елдің қоғамдық мұраттары мен мәдени дәстүрлерін де ескеру қажет. Сонымен қатар, ұйым қызметкерлері құндылықтарды толық түсінуі және игеруі үшін ұйым шеңберінде корпоративтік құндылықтардың әртүрлі көрінуін қамтамасыз ету маңызды. Ұйым мүшелерінің осы құндылықтарды біртіндеп қабылдауы ұйым дамуында тұрақтылыққа және үлкен табыстарға жетуіне мүмкіндік береді.

Қазіргі заманғы психологтардың бірі Д.А. Леонтьевтің көзқарастарымен бөлісе және дамыта отырып, корпоративтік құндылықтардың негізгі үш формасын бөліп көрсетуге болады:

- 1) идеалдар – басшылық жасаған және олар бөлісетін ұйым қызметінің әр түрлі саласында көрінетін жинақталған көрініс;
- 2) осы идеалдардың ұйым шеңберінде қызметкерлердің әрекеттері мен мінез-құлықтарында іске асуы;
- 3) ұйым қызметкерлерінің өз мінез-құлықтары мен әрекеттерінде идеалдардың корпоративтік құндылықтарын іске асыруларына қозғау салатын ішкі ынталандырушы тұлғалық құрылымдары.

Бұл формалар қызметкерлердің түйсінуінің иерархиялық құрылымына ие және бірі екіншісіне өтеді: қызметкерлер ұйымдық-мәдени идеалдарды игереді және олардың «тиісті үлгі» ретіндегі белсенділіктерін арттыра бастайды, соның нәтижесінде осы үлгілерді заттай іске асыру жүзеге асады. Материалдық түрде іске асырылған құндылықтар өз кезегінде ұйымдық идеалдарды қалыптастыруға негіз болады да ол ары қарай шексіз жалғаса береді. Бұл процесс ұйымның корпоративтік құндылықтарының әрбір жаңа даму кезеңінде үздіксіз жетіле отырып, қайталануға береді.

«Тиімді басқару жолдарын іздеуде (Үздік компаниялардың тәжірибе лері)» деген кітаптың авторлары, америкалық социологтары Томас Питерс пен Роберт Уотерман IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel секілді компанияларды зерттеу негізінде табысты фирмалардың мықты құндылықтық бағдарлары болады деген тұжырымға келді [4, 12].

Құндылықтар жүйесі ұйымның кредосын тұжырымдаудан өз көрінісін табады. Компанияның кредосына оның қызметінің мақсаты, негізгі принциптері, стилі, клиенттерге, акционерлерге, іскерлік серіктестеріне, қызметкерлеріне, қоғамға қатысты белгіленген міндеттемелері кіреді. Нақты көрсетілген, тұжырымдалған және фирманың құжаттарында жазылған бұл принциптер мен міндеттемелер қызметкерлерді біртұтас айқын белгіленген мақсатпен құндылықтар маңында шоғырландыруға жол ашады [5, 129].

Ұйымның іскерлік кредосы – бұл жоғары басшылық жариялаған және іске асырып жатқан және компанияның қызметкерлері бөлісетін философиясы мен саясатының шоғырландырылған көрінісі.

«Хонда Мотор Ко. Лтд» компаниясының қазіргі басшысы Такео Фукуи компанияның негізін қалаушы Соитиро Хонда мен фирманың бұрынғы вице-президенті Т. Фудзисаваны еске ала отырып, компанияға оның негізін қалаушылар берген маңызды заттардың бірі – философия дейді. Тап осы философия компанияға қазір де сенімді қызмет етуде және «Хонда» қуатты қаржы-өнеркәсіптік тобының барынша жан-жақты қызметінде көзқарастық база құрап отыр. Оның үстіне, егер философия компания қызметімен астасып кетпей, жай ғана сөз болып қалса, онда мәнсіз, компанияның корпоративтік мәдениеті ретінде орнықпайды дейді Т. Фукуи. «Философиясыз әрекет ету – бұл жойылуға бастайтын қару; әрекетсіз философия – бос сөз» - дейді [6, 53].

Әйтсе де, қызметкерлердің барлығы толық сезінетін және қабылдайтын корпоративтік құндылықтардың барлығы бірдей шын мәнінде оның жеке құндылығы бола бермейді. Осы немесе басқа құндылықты түсінуді және оған оң қарым-қатынас нақты жете бермейді. Оның үстіне, бұл үнемі қажет те емес. Шындығында бұл трансформация үшін қажетті жағдай қызметкерді ұйымның осы құндылықты іске асыруға бағытталған қызметіне нақты қосып жіберу болып табылады.

Корпоративтік құндылықтарға сәйкес күнделікті әрекет ете отырып, белгіленген мінез-құлық нормалары мен ережелерін сақтай отырып, қызметкер компанияның топ ішілік әлеуметтік талаптарға және қойылған тәртіптерге сәйкес өкілі бола алады.

Қызметкердің компаниямен толықтай тұтасып кетуі оның компанияның идеалын біліп қана қоймай, ұйымдағы мінез-құлық ережелері мен нормала рын сақтап қана қоймай, сонымен бірге корпоративтік құндылықтарды іштей де толық қабылдауын білдіреді. Бұл жағдайда ұйымның мәдени құндылықтары қызметкердің жеке құндылықтарына айналады, оның мінез-құлқындағы ынталандырушы құрылымында нық орнығады. Уақыт өте келе қызметкер осы құндылықтарды осы ұйым шеңберінде қызмет ететін етпейтіндігіне немесе басқа ұйымда қызмет ететіндігіне қарамастан бөліседі. Сонымен бірге, бұндай қызметкер қалыптастырушы ұйым шеңберінде де, сол сияқты басқа кез келген фирмада да осы құндылықтар мен идеалдардың қуатты көзі болады және с.с.

Бірқатар компаниялар кейіннен оны қызметкерлердің кейінгі буынына беру үшін негізгі құндылықтарды жазбаша түрде дайындайды. Мысалы, Hewlett-Packard корпорациясы «Hewlett-Packard жолы» деп аталған өз мәдени тұжырымдамасын жасады. ЗМ компаниясында екі іргелі құндылық қолданылады: 25% ережесі (сатудың ширек бөлігі соңғы бес жылда шығарылған өнімге келуі тиіс); 15% ережесі (қызметкерлерге аптасына жұмыс уақытының 15%-ін өзі дұрыс деп тапқан ісіне жұмсауына мүмкіндік беру. Бұл ретте ол өнім шығаруға қатысты болуы керек) [7, 42].

**Қорытынды.** Қазіргі заманғы компаниялардың басты құндылықтары символдар, әңгімелер, кейіпкерлер, ұрандар және салтанаттар түрінде көрнекі түрде іске асырылу арқылы қабылданады. Кез келген компанияның мәдениеті осы факторлар арқылы түсіндірілуі мүмкін.

Автордың пайымдауынша, корпоративтік мәдениет әлеуметтік капитал – фирманың материалды емес капиталының аса маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Әлеуметтік капитал фирманың өнімділігінің арта түсуіне ықпал ете алатын әлеуметтік байланыстармен байланыстырылады, осындайда әлеуметтік капитал сынды корпоративтік құндылық дегеніміз үйлестіру мен ынтымақтастықты жеңілдетітін сенім. Ұйымның ішіндегі сенім ішкі әлеуметтік капитал ретінде, ал контрагенттер арасындағы сенім – сыртшы әлеуметтік капитал ретінде қарастырылуы мүмкін.

#### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:**

1. Кевин М. Корпоративтік мәдениет: әдеттегі мінез құлықты өзгерту әдістері / М. Кевин, Томсон. Спб.: Баланс бизнес букс, 2016 – 272 б.

2. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры //Управление персоналом №11, 2016. <http://www.hrm.ru/db/hrm/E982CF37C7F7FAA0C3256AAB00406A4A/category.html>
3. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. <http://www.hrm.ru/db/hrm/411AAEF9519592B9C3256AAB004273B4/category.html>
4. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2017. - С.68
5. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 2015. - С.129
6. Белоусов В.И. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.И. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. 2017 - №4. С.- 63-71.
7. Калюжнов Н.В. Корпоративная культура обучающейся организации / Н.В. Калюжнов //Вестник ИРГТУ. -№4. -2016. С.131-134