**ҰЖЫМДЫҚ МӘДЕНИЕТ**

Мәдениет көшбасшылар мен персоналдың негізгі құндылықтары болып табылатын жеткілікті күрделі жүйе ретінде ұсынылуы мүмкін. Бұл құндылықтар, әдетте, түсінілмейді, бірақ олар кез келген ұйымның адам құраушы өзегі болып табылады. Құндылықтар мінез-құлқы мен тілінде ғана емес, олар ұйым жасайтын сайлауды анықтайды, қабылданатын шешімдер.

Мәдениеттің басқа қабаты-бұл сондай-ақ танымайтын мифтер, бекітулер, ережелер, олар дәлелсіз қабылданады және олар ұйым тәжірибесінің, оның тарихының салдары болып табылады. Адамдар өздері тұратын мәдени ортаның әсерін сезінеді. Мысалы, орта сыныпқа жататын отбасында өскен адам оның құндылықтарын, нанымдарын және мінез-құлық үлгілерін меңгереді. Сол жүреді және ұйымдастыру. Бұрыннан қалыптасқан мәдениеті бар қандай да бір компанияда жұмыс істейтін адамдар осы ұйымға тән құндылықтарды, нанымдарын және мінез-құлық үлгілерін меңгеретін болады.

Ұйым менеджерлер әлемінің негізін құрайды, ол менеджменттің болуына себеп болып табылады. Қандай да бір топ ұйым болып саналуы үшін бірнеше міндетті талаптарға сәйкес болуы тиіс. Оларға жатады:

1. Осы топтың бір бөлігі деп санайтын кем дегенде екі адамның болуы.

2. Осы топтың жалпы мүшелері ретінде қабылдайтын кем дегенде бір мақсаттың (яғни қалаған түпкілікті жай-күйінің немесе нәтиженің) болуы.

3. Барлық мақсатқа жету үшін әдейі бірге жұмыс істейтін топ мүшелерінің болуы.

Осы маңызды сипаттамаларға қосылу арқылы біз маңызды анықтама аламыз:

Ұйым-бұл қызметі ортақ мақсатқа немесе мақсаттарға жету үшін саналы түрде үйлестірілетін адамдар тобы.

Жоғарыда келтірілген анықтама ұйым үшін ғана емес, формальды ұйым үшін әділ. Сондай-ақ, формалды емес ұйымдар, кездейсоқ пайда болатын топтар бар, бірақ адамдар бір-бірімен өзара іс-қимыл жасауға үнемі кіріседі. Бейресми ұйымдар барлық формальды ұйымдарда, мүмкін, өте кішкентай емес. Олардың басшылары жоқ болса да, бейресми ұйымдар өте маңызды. Осылайша, ұйым сөзі қолданылған кезде формальды ұйым бар. Ұйымдардың өз мақсаттарын, маңызы мен орнын, өзінің құндылықтары мен мінез-құлқын жалпы түсінетін қоғамдастық ретінде қарауы өмірге ұйымдастырушылық мәдениет ұғымын тудырды. Ұйымдастыру мәдениеті - бұл "философиялық және идеологиялық көзқарас, құндылықтар, наным-сенімдер, сенімдер, күту, аттитюдтер мен нормаларды ұйымды біртұтас тұтастыққа байланыстыратын және оның мүшелері бөлетін нормалар".

 Ұйымдастыру мәдениеті табиғи тіл және басқа да символдық құралдар арқылы берілетін, репрезентативті, Директивті және аффективті функцияларды орындайтын және мәдени кеңістік пен шынайылықты ерекше сезінуге қабілетті алынған мағыналық жүйелер болып табылады.

Отандық ғылымда мәдениет-бұл адамдардың өмірі мен қызметін ұйымдастырудың түрлері мен формаларында, сондай-ақ олар құрған материалдық және рухани құндылықтарда көрсетілген қоғамның, адамның шығармашылық күштері мен қабілеттерінің Тарихи белгілі бір даму деңгейі. Сондай-ақ "мәдениет" ұғымы белгілі бір тарихи дәуірлерді (мысалы, антикалық мәдениет), нақты қоғамдарды, халықтар мен ұлттарды (мысалы, майя мәдениеті), сондай-ақ Қызметтің немесе адамдардың өмірінің ерекше салаларын (мысалы, еңбек, тұрмыс мәдениеті, көркем мәдениет) сипаттау үшін қолданылады. Мәдениет кең мағынада адамдар қызметінің пәндік нәтижелерін (машиналар, құрылыстар, таным нәтижелері, өнер туындылары, мораль және құқық нормалары және т.б.), сондай-ақ қызметте іске асырылатын адами күштер мен қабілеттерді (білім, білік, дағды, ақыл-ой, адамгершілік және этикалық даму деңгейі, дүниетаным, адамдардың қарым-қатынас тәсілдері мен нысандары) қамтиды. Тар мағынада-адамдардың рухани өмірінің саласы. Бұл анықтама энциклопедиялық сөздікте келтіріледі және социологияда қабылданады. XX ғасырдың соңында бұл ұғымды ұйымның жалпы климатын және адамдармен жұмыс істеудің тән әдістерін, сондай-ақ ол жариялаған құндылықтар мен оның ұстанымдарын білдіретін ұйымдардың менеджерлері мен зерттеушілері пайдалана бастады. Мәдениет корпорацияның тиімділігіне қалай әсер етуі мүмкін екенін түсіну үшін Мәдениет тұжырымдамасын анықтау қажет. Бұл мәселе ұзақ уақыт бойы Академиялық дау-дамайдың мәні болды, бұл ретте мәдениет тұжырымдамасын анықтау тәсілдері әртүрлі болды.

Ұйымдастыру мәдениеті - бұл сыртқы ортаға және ішкі интеграцияға бейімделу мәселелерін шешуді үйренуіне қарай өз бетінше қалыптасқан, меңгерген немесе белгілі бір топ әзірлеген негізгі пайымдаулар жиынтығы, олар құнды деп санауға жеткілікті тиімді болып шықты, сондықтан жаңа мүшелерге қабылдаудың, ойлаудың және нақты проблемаларға қарым-қатынастың дұрыс бейнесі ретінде беріледі.

Бұдан әрі" ұйымдастыру мәдениеті "және" корпоративтік мәдениет " синонимдер ретінде қарастырылады.

Корпорациялардың корпоративтік мәдениет ерекшелігін айқындау үшін корпоративтік қатынастардың негізгі қатысушылары: топ-менеджерлер (директорат), жалдамалы қызметкерлер (менеджерлер), акционерлер мен инвесторлар арасындағы өзара қарым-қатынастардың құрылымын түсіну қажет.

Менеджерлердің іс-әрекеттері акционерлердің мүдделеріне қайшы келгенде, бұл жиі орын алады, агенттік қақтығыстың болуы туралы айтуға болады. Себебі, менеджерлердің басты мақсаты акционерлердің әл-ауқатын арттыру емес, басқарылатын бизнестің мөлшерін арттыру болып табылады, бұл оларға өз билігін арттыруға, неғұрлым ірі жалақыға үміткер болуға, тыныш жайлы өмір сүруді қамтамасыз етуге, осы корпорация және т. б. шеңберінде өз жағдайын ұстап тұруға мүмкіндік береді. Менеджерлер тәуекелдерді азайтуға ұмтылады, ал бұл капитал құрылымын оңтайландыруға кедергі келтіреді (себебі менеджерлерді бақылау кезінде қарыз қаражатының үлесі өте төмен), акциялар мен т. б. құны өспейді.

Мұндай қақтығыстың болуы корпоративтік мәдениеттің төмен екенін көрсетеді, ал бұл өз кезегінде корпорацияның инвестициялық тартымдылығына теріс әсер етеді. Демек, оның дамуын тежейді, оның мақсаттарына қол жеткізудің мүмкін еместігіне әкеледі.

Батыс елдерінде, атап айтқанда, АҚШ-та корпорацияның бірнеше мәдениет түрлері бар:

1. Корпорацияның феодалдық мәдениеті. Ол кәсіпорынның жоғары басшылығы мен қалған қызметкерлері арасындағы айырмашылықты атап өтуге негізделген. Кәсіпорын меншігіне жалдамалы персоналдың қатысуы жалақының дәстүрлі жүйесінің аналогы ретінде қарастырылады. Әкімшілік бұл жағдайда қызметкерлердің-меншік иелерінің белсенділігін қатаң бақылайды,меншік үлесінің берілуі төлемнің өзіндік құралы болып табылады. "Феодалдық" БК түріне тән ерекшеліктерге келесілерді жатқызуға болады::

- жалдамалы персоналдың меншік үлесінің мөлшері кәсіпорын басшылығының мүдделерімен анықталады;

- қызметкерлер мен әкімшілік арасындағы әріптестік қатынастардың дамымауы;

- қызметкерлер-акционерлердің құқықтарын заңды қорғаудың болмауы.

2. Корпорацияның "инвесторлық" мәдениеті. Бұл мәдениеттің мәні кәсіпорын басшылығы қызметкерлерге жалақы үлесін акциялар түрінде беруге ұмтылады және "тәуекелдік" сыйақы философиясын жариялайды, яғни жалақы мөлшері компания қызметінің экономикалық нәтижелеріне байланысты белгіленеді.

Сонымен қатар, корпорацияның" инвесторлық " мәдениеті акционер-қызметкерді тек акцияларды ұстаушы мәртебесінде ғана қарастырады, сонымен оның инвесторлық белсенділігін шектейді.

3. "Қатысу мәдениеті". Бұл корпоративтік мәдениет бір мезгілде қызметкерлердің меншікке қатысуымен қызметкерлерді басқаруда жалдамалы қызметкерлерді белсенді тартуға құрылған. Бұл ретте екі ерекшелігі бар:

- акционерлік құқық қызметкерлерінің отождествляются олардың қызметтік міндеттерімен;

- қызметкерлердің компанияның инвестициялық қызметіне қатысуы олардың акционерлік құқықтарын танудың қисынды және практикалық тәсілі болып табылады.

 Осы мәдениеттің негізгі кемшілігі, онда қызметкерлердің-акционерлердің құқықтарын заңды қорғау елемеуге жатады, бірақ басқаруға нақты қатысу персоналдың ақпараттылығы мен жауапкершілігінің өсуіне ықпал етеді және оның акционерлер ретіндегі мүдделеріне жауап береді.

4. "Акционерлік" корпоративтік мәдениет. Оның негізгі ерекшелігі мен басты принципі компания қызметкерлерін-акционерлерін кәсіпорын басшылығына елеулі ықпал етуге қабілетті және құқығы бар ірі ұжымдық меншік иесі ретінде тану болып табылады. Бұл ретте, бұл факт, өз кезегінде, директорлар Кеңесінде өз өкілдерінің болуы және олар арқылы акционерлік қоғамдардың тыныс-тіршілігінің маңызды мәселелерін шешуге қатысу мүмкіндігін болжайтынын атап өткен жөн.

5. "Кәсіпкерлік" мәдениет. Корпоративтік мәдениеттің бұл түрі компанияның осы саладағы ең бәсекеге қабілетті және инвесторлар үшін тартымды болып айналуының жалпы процесінің бір бөлігі ретінде мәдениетті қарастыратын өте шектеулі фирмалар тобына тән. Бұл мәдениет үшін мұндай мәдениетті пайдаланатын корпорацияларда қызметкерлердің меншігі экономикалық белсенді қызметкер және мүдделі, талапшыл акционер ретінде қызметкердің менталитетін қалыптастыруға мүмкіндік беретін ерекше инвестиция ретінде қарастырылады. Бұл мәдениетте қызметкерлердің акционерлер ретінде табыс табуына емес, акционерлерден артық жауапкершілік пен тәуекелге баруға дайын болуына басты назар аударылады.

Табысқа жету үшін қандай принциптер мен құндылықтарды пайдалану керек?

Қазақстанда бұл мәселе ерекше өзекті, өйткені Қазақстандық корпорациялар корпоративтік этиканың өз дәстүрлерін құру керек. Соңғы уақытта корпоративтік мәдениет деңгейінің төмендігі, соның салдарынан корпоративтік басқару сапасының төмендігі инвестициялар ағынын тежейтіндігі ұғынылады. Қазақстанда өнеркәсіптік кәсіпорындардың басшылығы дәстүрлі түрде басқаруда елеулі рөл атқарды, бұл Қазақ экономикасында ұзақ уақыт үстемдік еткен дара басшылық және өтпелі қатаң иерархия қағидатын гипертрофиялық пайдаланумен байланысты. Реформаның нәтижесінде директорат нақты экономикалық билікке ие болды.

Бірақ көп жағдайда пайда болған жағдайдан кәсіпорын басшылары алса да, жиі сыртқы акционерлердің меншік үлесі компанияны толыққанды бақылау мен басқаруға қол жеткізу үшін жеткілікті. Акциялардың қажетті санына ие болмай, директорат өз басшылығының пікірін дәстүрлі түрде бағдарлайтын еңбек ұжымдарының көмегімен аутсайдерлер (акционерлер) алдында компанияны бақылау құқығын қорғауға мәжбүр. Дәл осы еңбек ұжымдары кәсіпорындарда инсайдерлік бақылаудың маңызды ұзақ мерзімді негізі болып табылады. Бірақ тіпті акционерлік капиталда кеңінен ұсынылған еңбек ұжымдары басқаруда ең аз рөл атқарады. Жалпы, директорат жұмысшылардың басқаруына қатысуына қатысты әрдайым күмәнсіз. Менеджменттің негізгі жүріс-тұрыс желісі - осындай қатысудың тек сыртқы рәсімін сақтау. Ал кәсіпорын қызметкерлерін біздің елде акционер-меншік иелеріне айналдыру үлкен үмітпен байланысты болды. Меншік иесінің шаруашылық уәждемесі еңбек өнімділігін арттыруға қабілетті фактор ғана емес, сонымен қатар еңбекшілерді басқаруға тартудың тиімді құралы ретінде қаралды.

Шетелдік тәжірибе, алайда, акциялардың қызметкерлердің меншігіне көшуінің өзі шаруашылық уәждемені дамыту үшін жеткілікті негіз болып табылмайтынын көрсетті. Ол үшін тағы да бірқатар жағдайлар қажет, мысалы, пайда мен басқаруға қатысу. Кәсіпорын қызметкерлері негізінен өз басшыларының қызметіне объективті баға бере алмайды, ал шешім қабылдау кезінде қызметкерлер есеп емес, эмоцияларды басшылыққа алады.

Директорат даулы мәселелерді шешу кезінде еңбек ұжымдарының атынан сөз сөйлеуге ғана емес, сондай-ақ қызметкерлер-акционерлердің мінез-құлқына әсер етеді, олардың менеджментке зиян келтіруі мүмкін болатын іс-әрекеттерін бақылайды. Негізінен бұл санкцияланбаған акциялар қозғалысына (сатуға) қатысты. Қызметкерлердің акцияларын ұжымдық трастқа біріктіру жөніндегі қызмет кең таралған (басшылықпен ынтымақтастықтың "ерікті-мәжбүрлі" нысаны деп аталатын). Ол үшін ашық акционерлік қоғамның ішінде тағы бір жабық болып құрылады, ол еңбек ұжымына тиесілі акцияларды шоғырландырады, оларды алу құқығын шектейді немесе пайларды жаңадан бөледі. Жұмыс директораттарынан акцияларды сатып алу тәжірибесі де сол мақсаттарға қызмет етеді. Осындай әрекеттердің негізгі себебі – үшінші тұлғаның акцияларды қайта сатуын болдырмау.

Сарапшылардың бағалауы бойынша, жекешелендіру басталғаннан бері менеджмент "өз" кәсіпорнының бақылау акциялар пакетін жинау үшін айтарлықтай күш салды. Кәсіпорын үстінен толық бақылауды сақтау себебі басшылар үшін бүгін де басым болып қала береді. Акцияларды сатып алу үшін менеджмент өзі құрған оффшорлық өткізу құрылымдарында жинақталған қаражатты пайдаланады. Кейде кәсіпорынның пайдасын беру үшін оның басшылығы шикізат пен жинақтаушыларды жеткізумен айналысатын делдалдық құрылымдарды пайдаланады.

Сыртқы инвесторлардың мінез-құлқы көбінесе менеджерлердің мінез-құлқына ұқсас. Олар сондай-ақ өз делдалдық құрылымдарын құрады, негізінен оффшорлық, олар компанияның пайдасын беру және салықтардан кету үшін пайдаланылады. Кейде сыртқы инвесторлар осындай операцияларды жүзеге асыру кезінде менеджерлер тарапынан қарсылық табады. Мұндай жағдайда әдетте мәмілеге қол жеткізіледі және сыртқы акционерлерге және менеджментке бақылаудағы делдалдық құрылымдар арқылы сатылатын өнімнің үлесі анықталады.

Жоғарыда айтылғандай, соңғы жылдары Қазақстандық корпоративтік мәдениеттің тән ерекшелігі инсайдерлер мен аутсайдерлер, аутсайдерлердің әртүрлі топтары, ірі акционерлер мен өңірлік билік арасындағы аса өткір және ұзаққа созылған қақтығыстар болды.

Бірқатар шет елдерде менеджерлердің акцияларды сатып алуы олардың фирманың табысты жұмысына қызығушылығын туғызу үшін ынталандырылады. Францияда, мысалы, бас менеджерлер өз кәсіпорындарының акцияларын жеңілдікті бағамен сатып ала алады. Сондықтан, компания әкімшілігінде акцияларды шоғырландыру процесі, егер бұл ретте заңнаманы теріс пайдалану немесе бұзу болмаса, ерекше алаңдаушылық тудырмауы тиіс.

Мәдениет ұғымы өте кең және күрделі болғандықтан, әр түрлі зерттеушілерде корпоративтік мәдениетті зерттеудің белгілі бір тәсілдері бар, онда оны сипаттау үшін көптеген модельдер жасалды.

Олардың кейбірін қарастырайық.

Мысалы, Г. Харрисонның үлгісі төрт түрге бөлінеді: рөлге, міндеттерге, адамға және билікке бағытталған корпоративтік мәдениет бар ұйымдар. Талдау үшін ол билікті бөлу процесін, тұлғаның құндылықты бағдарын, индивидтің ұйымдағы қарым-қатынасын, ұйымның құрылымын және оның эволюцияның әр түрлі кезеңдеріндегі қызметінің сипатын таңдады. Корпоративтік мәдениеттің мұндай модельдері таза түрде сирек кездеседі, бірақ көптеген ұйымдар өздерінің мәдениеті бойынша олардың біреуіне жақын :

1. Рөлге бағдарланған корпоративтік мәдениет. Мұндай мәдениеттері бар ұйымдар мүмкіндігінше тиімді және ұқыпты болуға тырысады. Мұндай ұйымдардың назары-рәсімдер мен ережелер, айқын тұжырымдалған функционалдық ұйғарымдар. Оларға әрекеттер еркіндігіне, заңдарды сақтауға және жауапкершілікке алаңдаушылық тән. Иерархия мен мәртебе ерекше ерекшеленеді. Қызметкерлер нақты белгіленген мансаптық жолдарымен қызмет бабында қозғалады. Тұрақтылық пен респектабельділік жиі құзыреттілік сияқты бағаланады. Жүйе өзгерістерге тез бейімделе алмайды, оларға икемділік жетіспейді.

2. Міндет бағытталған корпоративтік мәдениет. Мұнда жоғары тапсырманы орындау бағаланады. Басты назарда-икемділік, жылдамдық, жаңа жағдайларды шешу және оларға бейімделу қабілеті. Ұйымның құрылымдық функциялары мен іс-әрекеттері артық тапсырыстағы үлесіне байланысты бағаланатынын атап өткен жөн. Билік, егер ол күш пен жағдайға емес, тиісті білім мен құзыреттілікке негізделген болса, заңды деп саналады. Қызметкердің мансабы неғұрлым күрделі өзгерістер мен міндеттерді орындау қабілетіне байланысты. Ұйымдастыру құрылымы тапсырмаларды немесе функцияларды орындау үшін өзгереді.

3. Адамға бағытталған корпоративтік мәдениет. Ұйым өзі-бұл өз мүшелерінің өздері орындай алатын тілегі үшін құрал. Мұндай ұйымдардағы адамдар өздерінің мақсаттары мен құндылықтарына қайшы келетін нәрселерді ешқашан жасамайды. Мұнда ең бастысы-жеке қызметкерлердің біліктілігі мен әлеуеті. Осындай ұйымдардың табыстылығын адамдар анықтайды. Қызметкердің мансабы оның жұмыс сапасы мен жетістіктеріне байланысты. Адам ресурстары-бәрінен жоғары.

4. Билікке (күшке) бағдарланған корпоративтік мәдениет. Мұндай ұйымдар қоршаған ортаны тежеуге және қарсылықты (қарсылықты) басуға тырысады. Олар қандай да бір сыртқы заңдарға немесе билікке бағынғысы келмейді. Орталық тақырып-ұйымның өсуі. Басшылар бағыныштыларға абсолютті бақылау орнату үшін барлық күш-жігерін жұмсайды. Қызметкерлер стратегиялық бекеттер үшін күреседі, мансабы осы билік аренасындағы олардың ережелеріне сәйкес қалыптасады. Мұндай ұйымдар бәсекеге қабілетті және өз ықпал ету салаларына қамқорлық жасайды.

Ұйым қызметінің нәтижелері мен мәдениеті арасындағы байланысты жалпы түрде көрсететін Модель американдық социолог Т. Парсон ұсынған. Ол кез келген әлеуметтік жүйе, оның ішінде ұйым аман қалу және табысқа жету үшін орындауға тиіс белгілі бір функциялардың спецификациясы негізінде жасалған. Осы функциялардың ағылшын атауларының бірінші әріптері аббревиатурада модельдің атауын берді – AGIL: adaptation (бейімделу); goal-seeking (мақсатқа жету); integration (интеграция) және legiasy (заңдылық).

Модельдің мәні - кез келген ұйым өзінің өмір сүруі мен өркендеуі үшін сыртқы ортаның тұрақты өзгеріп отыратын жағдайларына бейімделуге, ол қойған мақсаттарды орындауға қол жеткізуге, өз бөліктерін біртұтас тұтастыққа біріктіруге және ақырында, адамдар мен басқа да ұйымдар мойындаған болуға қабілетті болуы.

Біріншіден, бейімделу мәдениеті-өзгерістердің катализаторы болуға қабілетті мәдениет, дәл осы функцияға ұйымның ұзақ мерзімді кезеңде жұмыс істеу қабілеті тәуелді. Бейімделу мәдениетімен қолдау көрсетілетін құндылықтар: сенім, тәуекелге бейімділік, кәсіпкерлік, креативтілік, инновация және т. б.

Екіншіден, мәдениет қойылған мақсаттарға барабар болуы тиіс. Корпоративтік мәдениет таңдалған стратегияны іске асыруға, қойылған мақсаттарға қол жеткізуге көмектесуі тиіс. Мысалы, арзан жиһаз шығаратын және сататын IKEA швед компаниясының мәдениеті таңдалған стратегияға сәйкес келеді. IKEA мәдениеті қарапайымдылық, қарапайымдылық және шығындарды бақылау сияқты құндылықтарға негізделген. Компания менеджерлері, жоғары басшылықты қоса алғанда, ешқашан бірінші сыныпты ұшпайды және қымбат отельдерде тоқтамайды.

Үшіншіден, сыртқы орта жағдайларына бейімделу топтан міндеттерді бірлесіп шешуді талап ететіндіктен, топ өз мүшелері арасындағы белгілі бір ішкі өзара қарым-қатынастар жүйесін дамыту және қолдау қабілетіне ие болуы тиіс. Интеграция процесі-топты құру және дамыту процесі проблемаларды шешу және қойылған мақсаттарға қол жеткізу үдерістерімен бірге жүреді.

Жоғарыда аталған барлық модельдер шетелдік мамандармен әзірленген және Қазақ мәдени ортасының, Қазақ тарихының, Қазақ менталитетінің ерекшеліктерін ескермейді. Сондықтан, шетелде өзін табысты көрсеткен қандай да бір экономикалық модельдерді тікелей пайдалану мүмкін деп санайтын кейбір ғалымдармен және саясаткерлермен келісуге болмайды. Кез келген деңгейдегі кез келген модельді қалыптастыру негізінде және кез келген құрылымдық буында маркетингтік бағдарды ескере отырып, жүйенің экономикалық-ұйымдастырушылық мәдениетіне негізделген жеке тәсіл жатуға тиіс.

Мәдениет жалпы танылған құндылықтар мен жалпы қабылданған мінез-құлық нормаларына (ережелеріне) негізделген, сондай-ақ кәсіпорындағы ұйымдық Мәдениет осы ұжым мен осы ұйымда танылған құндылықтар мен қабылданған мінез-құлық нормалары негізінде қалыптасады.

Жоғарыда айтылғандай, корпоративтік мәдениет, анықтау бойынша құрастырыла және енгізіле алмайды. Ол тіпті қарыз ала алмайды. Ұйымдастыру жобаларында көрсетілген байланыстардың кейбір құрылымдары мен тетіктері ғана қарызға алынуы мүмкін. Бір топырақтан басқа түрге ауыстыру, әдетте, сәтсіз болады. Әр ұжым бірегей: жыныстық-жас құрамы, кадрлардың кәсіби – біліктілік құрылымы, салалық, географиялық ерекшелігі және т.б. - осының бәрі өз ізін салады. Кәсіпорынның қалыптасу, ұжымның қалыптасу тарихы мен қалыптасқан дәстүрдің маңызы зор. Кейбір кәсіпорындарда ұйымдастырушылық мінез-құлықтың ерекше мәдениетін қалыптастыру және осы рухта кадрларды тәрбиелеу үшін фирманың ұстанымы деп аталады. Онда компанияның негізгі құндылықтары бар және ұйымға тартылған барлық тараптардың мүдделері көрсетіледі. Алайда, әкімшілік әдістермен қандай да бір корпоративтік мәдениетті ешкім енгізбеді. Автократтық әдістердің көмегімен басқарушының күшті ерік-жігері кезінде ең көп, бұл ұйымның қатаң авторитарлық режимін құру. Басқалары бір сыртқы ұйымшылдық нышандарын енгізе алды: қызметкерлердің бірыңғай формасы, белгілер, клиенттерге назар аударудың кезекші белгілері, фирмалық стандарт және т. б.

Жарияланған кредо шын мәнінде менеджменттің фирмалық идеологиясы болып табылады. Ұйымдастырушылық мәдениеттің өзі енгізілмейді, егіледі және көптеген ұйымдастырушылық-басқару шаралары мен тәсілдері арқылы қалыптасады, олар негізінен келесі бағыттарға сай келеді:

 Байланыстардың салыстырмалы тұрақты құрылымын сақтай отырып, ұйымды тұрақты жетілдіру;

 Мүдделерді басқару немесе, дәлірек айтқанда, мүдделер арқылы ұйымдастырушылық мінез-құлықты басқару;

 Өзін-өзі ұйымдастырудың оң процестерін дамытуға ықпал ететін басқарудың бірыңғай стилін басқарудың барлық деңгейлерінде қолдану;

 Жаңашылдықтарға тез және жеңіл бейімделуге ықпал ететін ойлау идеологиясын қалыптастыру;

 Персоналмен мақсатты жұмыс:

 Ұйымдастыру мәдениеті мен осы кәсіпорынның талаптарын ескере отырып, кадрларды іріктеу және орналастыру;

 Жас және жаңадан қабылданатын қызметкерлердің қолданыстағы байланыс құрылымы мен корпоративтік мәдениет дәстүрлеріне кәсіби және психологиялық бейімделуі;

 Ұйымның міндеттері мен ұйымдастыру мәдениетінің талаптарына қатысты персоналды үздіксіз даярлау және біліктілігін арттыру;

 Қызметкерлерді ұйымның белгілі бір дәстүрлері мен оның дамуына белсенді қарым-қатынас рухында тәрбиелеу

Соңғы бағыт ерекше маңызды. Персоналмен тұрақты және мақсатты жұмыс корпоративтік мәдениетті қалыптастыру жетістігін алдын ала анықтайды. Тіпті ең заманауи құрылымдар, тамаша ұйымдастырушылық жобалар, сауатты орындалған лауазымдық нұсқаулықтар мен ережелер – Егер кәсіпорын қызметкерлерінің ойлауы мен кәсіби ұйымдастырушылық қызметінің базасы болмаса, осының бәрі қағазда қалады.

Басшылар мен мамандардың кәсіби біліміне, дағдылары мен сапаларына қойылатын талаптар басқа қызметкерлер сияқты кәсіпорында қабылданған ұйымдастырушылық мінез-құлық идеологиясы негізінде қалыптастырылуы тиіс. Осылайша, корпоративтік мәдениет қалыптасады.

Ұйымдастыру мәдениетін енгізу ұйым мүшелерінің өте маңызды екі проблеманы қалай шешетініне байланысты: біріншісі-сыртқы бейімделу, екіншісі-ішкі интеграция. Бұл проблемалардың негізгі құрамдастары 1 кестеде келтірілген.

Кесте 1. Сыртқы және ішкі интеграция мәселелері

|  |
| --- |
| Сыртқы бейімделу және өмір сүру мәселелері |
| \* Миссия және стратегия ұйымның миссиясын және оның басты міндеттерін анықтау, осы миссияны орындау үшін стратегияны таңдау;\* Құралдар мақсаттарға қол жеткізу үшін пайдаланылатын әдістер, Ұйымдық құрылым бойынша шешімдер, ынталандыру және бағыныштылық жүйелері;\* Бақылау қол жеткізілген нәтижелерді өлшеу критерийлерін белгілеу, ақпараттық жүйені құру; \* Тапсырманы орындамаған индивидуумдар мен топтарға қатысты талап етілетін әрекет түрлерін түзету. |
| Ішкі интеграция мәселелері |
|  \* Жалпы тіл және тұжырымдамалық Санаттар коммуникация әдістерін таңдау, қолданылатын тіл мен тұжырымдамалардың мәнін анықтау;\* Топтардың шекаралары мен топтарға кіру және шығу критерийлері ұйымға және оның топтарына мүшелік критерийлерін белгілеу;\* Билік және мәртебе билікті сатып алу, қолдау және жоғалту ережелерін орнату;\* Жеке қарым-қатынас ұйымдағы әлеуметтік қатынастардың деңгейі мен сипаты туралы ережелерді орнату;\* Марапаттау және жазалау қалаулы және қалаусыз мінез-құлықты анықтау;\* Идеология және дін ұйым тарапынан түсіндірілмейтін және бағынбайтын заттардың маңыздылығын анықтау; стрессті алып тастау ретінде сенім. |

Сыртқы бейімделу және өмір сүру процесі нарықта өзінің тауашасын іздеумен және табумен және оның үнемі өзгеріп тұратын сыртқы ортаға бейімделуімен байланысты. Адамдар өз ұйымының нақты миссиясын білуі тиіс, бұл оларға ұйымның өз миссиясын орындауға олардың үлесін түсінуді қалыптастыруға көмектеседі.

Ішкі интеграция процесі ұйым мүшелері арасындағы жұмыс бойынша тиімді қарым-қатынасты орнату мен қолдауға байланысты. Егер олар қоршаған әлемде маңызды өзгерістер өткізе алатынына сенсе, адамдар жаңалықтарға барады.

Соңғы уақытта баспасөзде мақалалар жиі пайда болады, онда авторлар корпоративтік мәдениет дегеніміз не (К. К.) туралы ойлайды. Шын мәнінде, бұл ұғымды Жаңа деп айту дұрыс емес болар еді, өйткені кез келген ұйымда оның құрылған күнінен бастап өзінің ерекше ішкі атмосферасы қалыптасады. Жақында ғана отандық менеджерлер корпоративтік мәдениетті шебер басқару компанияның маңызды бәсекелестік артықшылығы болуы мүмкін деген фактіні түсінді. Төменде белгілі аймақтық компаниядағы (сауда-өндірістік холдинг) жұмыс кезінде алынған корпоративтік мәдениетті қалыптастыру бойынша автордың тәжірибесі келтірілген.

Алдымен К. К. осы тақырыптағы кітаптардың бірінде қолданылған анықтамасын келтіреміз. Корпоративтік мәдениет - бұл осы компанияға тән, оның даралығы мен өзін және басқаларды Әлеуметтік және заттай ортада қабылдауын көрсететін, мінез-құлықта, өзара іс-қимылда, өзін және қоршаған ортаны қабылдағанда көрінетін материалдық және рухани құндылықтар, өзара іс-қимыл жасайтын көріністер жүйесі.

Жобаның басында, корпоративтік мәдениетті қалыптастыру бойынша, ол туралы сөз қозғалатын компания ыңғайлы болу үшін оны "Авангард" деп атаймыз, тұрақты және табысты бизнес болып табылады. Алайда, бас директор атынан басшылық компанияның тез өсуіне байланысты болашақта фирманың Басқарылуымен күрделі қиындықтар туындауы мүмкін, себебі компанияда қолданылған бизнес-технологиялар оның мөлшері мен нарықтағы жағдайына сәйкес келмеуіне алаңдаушылық білдірді. Компания қайта құруларды қажет етті. Бизнесті сипаттаудан және ішінара оңтайландырудан бастау туралы шешім қабылданды (дәл осы "қағаздағы" жұмыс схемасының болмауынан көрші өңірлерде бірнеше еншілес құрылымдардың ашылуы тежелді). Бірақ компания басшылығында мұндай жоба персонал тарапынан күшті қарсылыққа ұласатын болар еді, өйткені кез келген қызметті оңтайландыру нақты адамдарға әсер етеді (кейбіреулерге функциялар толықтырылады, біреу билікті жоғалтады, ал кейбіреулерге жаңа жұмыс орнын іздеуге тура келеді).

Компанияда өзгерістер бойынша негізгі міндеттер қызметкерлер қызметіне жүктелді, онда бірқатар жаңа бөлімдер, соның ішінде идеология бөлімі пайда болды. Бұл бөлімнің бірінші кезектегі міндеті Компания басшылығының фирманың қызметіндегі өзгерістерге қатысты ұстанымын түсіндіру бойынша іс-шараларды жүргізу, қызметкерлердің компанияны реформалау жөніндегі жобаға өздері белсенді қатысуы үшін персоналды "ашу" болып табылады. Идеология бойынша жобаның түпкі мақсаты компанияның нарықтағы жетекші орнын қамтамасыз ететін корпоративтік мәдениет құру болды.

Қандай да бір қызметте нәтижелерді бағалау өте қиын. Бұл корпоративтік мәдениетке да толық қатысты. "Авангард"фирмасында өткізілген корпоративтік мәдениетті қалыптастырумен байланысты осындай жұмыстың нәтижесі қандай болуы тиіс? Корпоративтік мәдениет бойынша көптеген кітаптардың авторлары осы саладағы басты нәтиже қызметкердің өзі жұмыс істейтін компанияға деген қарым-қатынасының өзгеруі болып табылады деген пікірде. Питером Сенге "бесінші тәртіп" кітабында сипатталған қызметкерлердің жіктелуі қызметкердің адал емес (ол өз әріптестеріне "таяқшаларды" қойған кезде) компанияның "адалдық" күйіне дейін фирмаға қарым-қатынасын өзгертуді білдіреді (оның іс-қимылына компанияның болашағы байланысты екенін түсінген кезде және ол тек "тиісті" нәрсе ғана емес, өзгерістердің бастамашысы болып табылады). Рас, мұндай трансформацияға жылдар кетеді. Алдын ала бағалау бойынша, "Авангард" үшін оған екі жылға жуық уақыт кетеді.

Енді "Авангардтағы" жұмыс кезінде әзірленген корпоративтік мәдениетті қалыптастыру механизмін қарастырайық (суретті қараңыз). Жобаның бірінші кезеңінде компанияда қалыптасқан компанияның негізгі құндылықтарын анықтау және болашақта компанияның негізгі құндылықтарын анықтау қажет болды.

Компанияның ағымдағы құндылықтары мен болашақ құндылықтардың көрінісі негізінде үш негізгі топты алуға болады: қазір бар және болашақта қажет болатын оң құндылықтар; қазір бар, бірақ болашақта қажет емес теріс құндылықтар; қазір жоқ, бірақ олар болашақта қажет болатын оң құндылықтар. Соңғы жылдары компанияда пайда болған және болашақта оған қауіп төндірген теріс құндылықтарға мыналарды жатқызуға болады: қызметкерлердің табасыздығы, менеджерлердің шешім қабылдауға қорқуы, қызметкерлердің өздігінен берілуінің төмендігі. Схемаға сәйкес анықталған теріс құндылықтар үшін қарама-қарсы құндылықтарды табу қажет. Мысалы, қызметкерлердің бастамасы, менеджерлердің шешім қабылдай білуі, қызметкерлердің еңбек өнімділігін арттыру. Осылайша, одан әрі жұмыс істеу үшін қолдау қажет және қалыптастыру қажет оң құндылықтар ғана қалады.

Кейбір мағынада компанияның жаңа қызметкерлерімен оңай. Егер "Авангард" фирмасының қарт адамдары фирма қызметкерлерінің құндылығы шексіз болса, бір күні бастамашыл адамдар жасау қиын болса, онда жаңа қызметкерлер бұл құндылықты даналық ретінде қабылдайды. Мұнда ақпараттық Ықпал етудің құралдары компания мұражайы және компанияның өткен және болашағы, оның құндылықтары туралы жаңа қызметкерлерге дәрістер болып табылады.

Компания қызметкерлеріне ақпараттық әсер ету құралдары әртүрлі. Мұнда мыналар қолданылады: мифтер; компания қызметкерлерін бір тұтастыққа біріктіретін корпоративтік мерекелер; компания қызметкерлеріне қажетті ақпаратты жеткізуге болатын корпоративтік басылым; түрлі промоушен-акциялар, мысалы, компания басшылығының компанияның қатардағы қызметкерлерімен кездесуі; компания мұражайы және т. б.

Белгілі болғандай, компания қызметкерлері басшылықтың декларациялары мен ниеттеріне, егер олар нақты істерге көшсе ғана елеулі назар аударады. Сондықтан қызметкерлерге ақпараттық әсер ету құралдарынан басқа, компанияда белгілі бір құндылықтар декларациясын қолдайтын Фирмаішілік саясат әзірленуі тиіс. Мысалы, егер компанияда өз қызметкерлерін менеджерлік позицияларға ұсыну қабылданған болса, онда компания қызметкерлерінің қызметінде, кем дегенде, перспективалы қызметкерлердің мансабын жоспарлаумен айналысуы және оқыту бағдарламасын дайындауы тиіс. Олай болмаған жағдайда, болуы мүмкін, бұл перспективалық қызметкерлері, не қойдық компаниясының аспауы арттыру, не орындап шығатынын жаңа міндеттері.

"Авангард" компаниясының басшылығы фирманың қызметкерлерін ең үлкен құндылықтарының бірі деп санайды және сондықтан компанияда фирмалық кәсіподақ құру бойынша жұмыс басталды.

Корпоративтік мәдениетке компанияның бірінші тұлғаларының, менеджерлердің және қызметкерлердің өздерінің күнделікті мінез-құлықтары мен іс-әрекеттері ең күшті әсер етеді. Әрине, мұнда компанияның алғашқы тұлғалары өз - өзінен жұмыс істеуі тиіс. Себебі, егер компанияда қызметкерлердің өзара сыйластығының құндылығы жарияланса, ал басшы өзінің қарамағындағыларға хамит болса, онда қажетті корпоративтік мәдениетті қалыптастыру туралы айтуға тура келмейді. Бірінші тұлға өзін компаниядағы декларацияланатын құндылықтарға сәйкес ұстай бастағаннан кейін топ-менеджерлерден, содан кейін орта буын менеджерлерінен және ақырында қатардағы қызметкерлерден де талап етуге болады. Тәжірибе көрсеткендей, кері жолы - қызметкерлердің басшылыққа алып, жұмыс істемейді.

Қорытынды

Адам ұйымның негізін, оның мәні мен негізгі байлығын құрайды. Алайда, басқару тұрғысынан жалпы адам туралы айтуға болмайды, өйткені барлық адамдар әртүрлі. Адамдар өздерін әртүрлі ұстанады, олардың әр түрлі қабілеттері, өз ісіне, ұйымға, өз міндеттеріне әртүрлі көзқарасы бар; адамдардың әр түрлі қажеттіліктері бар, олардың қызметке деген уәждері айтарлықтай өзгеше болуы мүмкін. Ақырында, адамдар қоршаған адамдардың және осы ортада өздерін әртүрлі қабылдайды. Барлық бұл, бұл басқару адамның ұйымдастыру тек қана күрделі, бірақ сол уақытта ғана жауапты және маңызды тағдырын ұйымдастыру ісі. Менеджер табысты басқаруға тырысу үшін жұмыс істейтін адамдар туралы көп білуі керек.

Бірақ ұйымда адамды басқару проблемасы тек қызметкер мен менеджердің өзара іс-қимылына ғана түспейді. Кез келген ұйымда адам әріптестерінің, жұмыс жөніндегі жолдастарының ортасында жұмыс істейді. Ол ресми және бейресми топтардың мүшесі. Және бұл оған тек үлкен әсер етеді, немесе оның әлеуетін толық ашуға көмектесіп, немесе оның қабілеті мен өндірістік жұмыс істеу ниетін басады, толық қайтарымы бар. Топтар ұйымның әрбір мүшесінің өмірінде өте маңызды рөл атқарады. Сондықтан менеджмент бұл фактіні ұйымның жұмысын құруда, кадрларды басқаруда ескеруі тиіс, әрбір қызметкерді белгілі бір сипаттамалардың жиынтығы бар жеке тұлға ретінде, белгілі бір жұмысты орындауға арналған маман ретінде, топтық мінез-құлықта белгілі бір рөл атқаратын топ мүшесі ретінде және мінез-құлықты үйрету қағидаттарына сәйкес өзінің мінез-құлқын үйрететін және өзгертетін адам ретінде қарастыруы тиіс. Осы курстық жұмыста біз корпоративтік мәдениетті қалыптастырудың негізгі ережелерін, принциптерін және құрамдас элементтерін қарастыруға тырыстық. Егер ұйым ұйымдастыру мәдениетін қалыптастыру процесімен айналыспаса, оған тиісті мән бермесе, онда ол сәтсіздікке ұшырайды, өйткені қазіргі заманғы нарықтық жағдайларда компания барлық персоналдың мықты топтасқан командасымен, яғни тиімді корпоративтік мәдениетпен ғана аман қалуы мүмкін.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. 1. Құнанбаева Д.Ә. Ұйымдастырушылық мінез-құлық: оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2012.
2. Қазақстан экономикасы. К. Р. Нұрғалиев. «Қазақ университеті». Алматы,
3. 1999ж.
4. Кәсіпорын экономикасы. Г. Ө. Жолдасбаева. «Экономика». Оқу құралы. Алматы, 2002ж.
5. 13. Кәсіпорын экономикасы. А. Қ. Мейірбеков. Қ. Ә. Әлімбетов. «Экономика». Алматы, 2003ж.
6. В.В. Глухов «Основы менеджмента» - М., 2000г.
7. К.Г. Ахметов «Өндіріс менеджменті» - Орал .2001г.
8. <https://translate.yandex.kz/?ui=ru&lang=ru-kk>

Құрастырған: Шарапатдин И., Абаев М., Зайыров А.