14 Дәріс - Корпоративтік мәдениет және көшбасшылық-стратегияны жүзеге асырудың тиімділігі

1 Корпоративтік мәдениетті жүзеге асырудың артықшылықтары

2. Көшбасшылық-стратегияны жүзеге асырудың тиімділігі

Дәрістің мақсаты – магистранттарға корпоративтік мәдениет және көшбасшылық-стратегияны жүзеге асырудың тиімділігін жан-жақты жүйелі түсіндіру

Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті бек ұстанған компания этикаға сай қызмет атқарып, экологияға қатты көңіл бөліп, қоғамды жақсартуға үлкен үлес қосып, компанияны жұмыс істейтін керемет жерге айналдыруға ұмтылады. Осы іс-әрекеттер арқылы компанияға бүкіл мүдделер тарапынан сенім мен құрмет алуға көмектеседі. Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бағдарламасына мына бағыттар кіреді:

Бірінші бағыт – Этикалық стратегияны қолдануға тырысу және жұмыс барысында этикалық қағидаларды сақтау. Этикалық қағидаларды шынайы түрде орындау – корпоративтік- әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының қажетті компоненті. Өйткені этикаға жат қылықтар жасау компанияға жақсы атақ бермейді.

Екінші бағыт – Жағдайы жоқ адамдардың өміріне жақсы өзгерістер жасау үшін қайы- рымдылық жарналар беру, қоғамға қызмет көрсетуді қолдау, неғұрлым көп филантропия- лық бастамаларға қосылу. Көп компаниялар өздерінің филантропиялық міндеттерін қайы- рымдылық ұйымдары мен қоғамды жақсартуға бағытталған ұйымдарға көмектесу арқылы орындайды. Мысалы, Microsoft және Johnson & Johnson компаниялары түрлі қоғамдық ұйымдарға, түрлі өнер және әлеуметтік қамсыздандыру бағдарламаларына қолдау көрсетеді. Кейбір компаниялар ауқымды емес қолдаулар көрсетуге ұмтылады. Мысалы, McDonald компаниясы Ronald McDonald House бағдарламасына демеуші болып табылады, яғни компания қатты ауырып жатқан балалардың отбасына ауруханаға жақын жерден уақытша үй тауып беру бағдарламасын жүзеге асырады.

Бритиш Телеком компаниясы өздерінің табысының 1%-ын тікелей қоғамға бөледі. Ол ақшаның көбісі білім саласына, яғни мұғалімдерді оқытуға, мектепте семинарлар ұйымдастыруға, сандық технологиялар алуға жұмсалады. Жетекші дәрі өндіруші компаниялардың бірі GlaxoSmithKline компаниясы және де басқа фармацевтикалық компаниялар дәрілерін да- мымаған мемлекеттерге садақа ретінде не арзан бағамен таратады.

Үшінші бағыт – Қоршаған ортаны қорғау мақсатында компанияның іс-әрекетінен пайда болатын экологияға жағымсыз әсерлерді жою немесе азайту. Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті ұстанған компания қоршаған ортаның жақсы досы болуы керек. Бұл өзінің іс-әрекетінен туындайтын экологияға кері әсерлерді технология мен ғылымның соңғы жа- ңалықтарын пайдалана отырып, қоршаған ортаға тигізетін зиянын азайту болып табылады. Сонымен қатар бұл компанияның қоршаған ортаны жақсарту мақсатында қоқыстарды қайта өңдеу, энергияны үнемдеу, жергілікті ішетін суларды жақсарту жобаларына өзінің уақыты мен қаржысын бөлуді білдіреді.

Төртінші бағыт – Қызметкерлерінің өмір сүру сапасын жақсартатын жұмыс ортасын құру. Көптеген компаниялар өздерінің қызметкерлерінің өмір сүру сапасын жұмыста және үйінде де жақсартуға тырысады. Бұған жұмыстағы қызметкерлерге көрсетілетін күнделікті күтім, икемді жұмыс кестесі, жаттығу жасауға арналған құралдар, қызметкердің науқас отбасы мүшелеріне көмектесу, үйде жұмыс істеу мүмкіндіктері, мансапты көтеру бағдарламалары, білім алуға мүмкіндіктер, арнайы қауіпсіздік бағдарламалары т.б. жатады.

Бесінші бағыт – Жынысы, нәсілі, ұлты, басқа әртүрлі аспектілерді біріктіретін жұмыс күшін құру. АҚШ-тағы ең үлкен компаниялардың түрлі қызметкерлерді қамтамасыз етуді мақсат тұтқан бағдарламалары бар. Кейбір компаниялар өз жұмыс орнын басқа этникалық аз топтарға немесе барлық топтарға тартымды жасауды көздеп отыр.

Бұл аталып өткен бағыттар жалпы компаниялардың әлеуемттік жауапкершілігін сипаттайды. Десек те ол әр компанияда әртүрлі көрініс табуы мүмкін. Мысалы, Burt’s Bees компаниясының жауапкершілік стратегиясында көрсетілген арнайы компоненттер компаниялар арасында ерекшеленеді және де олар компанияның негізгі құндылықтарымен байланысты. Компанияның әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы назар аударарлықтай.

Burt’s Bees компаниясы – гигиена саласындағы жетекші компания, ол табиғи өнімдерді пайдалана отырып, 200-ге жуық тауар ұсынады. Соның ішінде араның балынан жасалған ерінге арналған бальзамдар, теріні күтуге арналған кремдер бар. Тұтынушылар табиғи өнімдерді қуана сатып ала бастаған кезде, компания үлкен табысқа кенелді. Олар 2012 жылы 160 млн $ пайда тапты. Burt’s Bees компанияның табысын корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті дұрыс қолдануымен түсіндіруге болады. Сол арқылы компания өзін бәсекелестерден ерекшелей алды.

Көптеген компаниялар корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті бастағанымен, Burt’s Bees компаниясы сияқты оны толық игерген компаниялар аз. Компанияның бизнес моделі «The Greater Good» қағидасына негізделген. Бұл компанияның барлық іс-әрекеті әлеуметтік жауапкершіліктен асып кетпеуі керек дегенді білдіреді. Burt’s Bees компаниясының әлеуметтік жауапкершілігі үш саланы қамтиды: табиғи саулық, гуманитарлық жауапкершілік, экологиялық тұрақтылық.

Табиғи саулыққа Burt’s Bees тауарларын табиғи ингредиенттерді қолданып жасау арқылы қол жеткізеді. Қазіргі күні Burt’s Bees өнімдерінің 99%-ы табиғи ингредиенттерден тұрады. 2020 жылға дейін компания тауарларын 100% табиғи өнімдерден жасауды жоспарлауда.

Гуманитарлық жауапкершілікке компанияның қызметкерлерімен және жеткізушілерімен қарым-қатынасы жатады. Осы саладағы компанияның басты әрекеті – қызметкерлеріне оқыту бағдарламаларын міндетті етуі. Оқу бағдарламалары жақсы денсаулық, жоғарғы деңгейдегі көшбасшылық, қоршаған орта секілді негізгі салаларды қамтиды.

Қоршаған ортаға қамқорлық көрсету – компанияның негізгі мақсаттарының бірі. Компания экологиялық тұрақтылықты сақтай отырып, өзінің өндірісін тиімді пайдаланып жатыр.

The Clorox компаниясы Burt’s Bees компаниясын сатып алған кезде олар тұтынушылар тарапынан кері реакция көрді. Өйткені The Clorox компаниясының келбеті Burt’s Bees ком- паниясының құндылығына кереғар еді. Алайда ол уақыт өте компанияның қарқынды дамып жатқан бөліміне айналды.

Ал, General Mills компаниясы өзінің корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын «өмірді нәрлендіру» деген есіммен атап, адамдардың дұрыс тамақтануына, сондай-ақ қоғамдық құрылыстарға және де экологияны қорғауға өзінің үлкен үлесін қосты. Starbucks компаниясының корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы төрт негізгі элементтен тұрады: этика, қоғамға қызмет, экологиямен дос болу және фермерлерді қолдау.

Компаниямен жасалатын корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бастамалары көбінесе компанияның «үштік өлшем тұжырымдамасын» жақсартуға бағытталады. Үштік өлшем тұжы- рымдамасы дегеніміз – менеджерлер бизнесті қалыптастыруда тек қана оның экономикалық жағдайын ғана ойламай, экологиялық және әлеуметтік әрекеттерінің де нәтижесін қарастыруы керек. Сонымен ол өзіне үш өлшемді біріктіреді: экономикалық, экологиялық, әлеуметтік.

Компанияның мақсаты бір мезгілде үш өлшемде де табысқа жету болып келеді. Бұл үш көрсеткіш өлшемін кейде басқаша «адам, жаһан, табыс» деп те атайды. Адам ұғымы корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының түрлі әлеуметтік бастамаларына

Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті әзірлеу және тұрақты даму стра- тегиясы

Әлеуметтік жауапкершілікті болу және экологиялық тұрақты дамуға жетелейтін бизнес практикаларды қолданумен қатар, әр компанияның өз таңдауын жасауда, яғни қандай қайырымдылық шараларын жасау, қандай қоғамға қызмет ететін жобаларға қатысу, қандай экологиялық шараларды қолдау, компанияны жұмыс істеуге керемет жерге қалай айналдыру, қоғамды жақсартатын қандай жобаларды қолдау секілді бірнеше нұсқалары бар. Компания өзінің әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын жалпы әлеуметтік мәселелерге бағыттауы керек. Бұл, сонымен қатар, бәсекелік артықшылық алуға көмектеседі.

Whole Foods Market супермаркет желісі – органикалық және табиғи азық-түлікке бағытталған 14,2 миллиард долларды құрайтын супермаркеттер тізбегі. Оның сатып алу саясаты супермаркеттерді жергілікті фермерлерден балғын жемістер мен көгөністер сатып алуға үгіттейді. Бұзылған азық-түлік тауарларын полигондарға емес, аймақтық компостайтын орталыққа жібереді. Компания жануарларға қамқорлық көрсететін қор құрып, жабайы және үй жануарларын өсірді. Сонымен қатар өздерінің барлық көліктерін биоотынмен жүретін етіп өзгертті.

Әлеуметтік жауапкершілікті көрсететін мінез-құлық

Компанияның жақсы болуы және өзінің ресурстары мен энергиясын қоғамды, қызмет- керлерін жақсартуға жұмсауы – компанияның жеке мүддесі екені бұрыннан белгілі.

Құндылығы жоғары әлеуметтік пайда әкелуге және жоғарғы деңгейде тұтынушылардың қажеттілігін қанағаттандыруға әсер ететін корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бәсекелік артықшылық иемденуге көмектеседі. Компанияның жалпы әлеуметтік мәселелерді шешуі компанияның абыройын асқақтатады, алайда компанияның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін нығайтуы екіталай.

Қысқаша айтқанда, корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті жақсы іс-әрекет екенін көрсететін бірнеше себеп бар.

Осындай іс-әрекеттер тұтынушылар қамқорлығының өсуіне әкеледі. Мықты көзге көрінер әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы өзін басты бақталасынан ерекшелеуге артықшылық береді және де ол компанияны тұтынушыларға тартымды етеді. Whole Foods Market, TOMS, Green Mountain Coffee Roasters және Patagonia компаниялары әлеуметтік жауапкершілігі арқылы өздерінің тұтынушылар базасын кеңейтті.

Мықты әлеуметтік жауапкершілік абыройға нұқсан келтіретін әрекеттер қаупін сейілтеді. Әлеуметтік жауапкершілікке аз көңіл бөлетін компаниялар дау-жанжал және ұятты жағдай- ларға түсуге бейім болып келеді. Тұтынушылардың, экологияның, адам құқықтарын қорғайтын белсенді топтар этика аясынан шыққан бизнестерді сынауда жылдам болды. Олардың наразылықтары бұқаралық ақпарат құралдары және интернет арқылы бұқараға жетіп отырды. Көптеген жылдар бойы Nike компаниясы Азиядағы Nike аяқкиімін шығаратын фабрикада жұмыс істейтін қызметкерлерінің жағдайын жасамағаны үшін компания сынға

ұшырады. Нәтижесінде, бұл мәселеге Nike компаниясының құрушылардың бірі және бұрынғы басшысы Фил Найт көңіл аударып, «сол жердегі Nike компаниясының қызметкерлерінің жұмыс ұзақтығы үлкен екенін, әрі олардың жалақысы құлға берілетін жалақымен тең» деп сынаған. Содан кейін Nike компаниясы өзінің 800 фабрикасының жағдайын бақылауға алды. Найт «жақсы аяқкиімдер жақсы фабрикалардан шығады, ал жақсы фабрикаларда жақсы жағдай болуы қажет» деген екен. Дегенмен адам құқықтарын қорғаушы топтар Nike компаниясының жасаған өзгерістеріне көңілдері толмай, наразылықтар айтуын жалғастыруда.

Әлеуметтік жауапкершілік әрекеттер ішкі берекені арттырады (әсіресе қызметкерлерді тарту, жұмыс күшін сақтап қалу, оқыту шығындары) және операция тиімділігін жақсартады. Қоғамды жақсартуға уақыты мен қаржысын жұмсаған абыройлы компанияның абыройына нұқсан келтірген компаниямен салыстырғанда қызметкерлерді тарту және оларды ұстап қалу оңайырақ болып келеді. Кейбір жұмысшылар қоғамға жақсылық жасап жатқан компанияда жұмыс істеп жатқанын бақытты сезінеді. Бұл өз кезегінде жұмысшылардың өнімділігін арттырады және компаниядан қызметкерлердің кетуін азайтады. Басқа тіке және жанама экономикалық пайдаларына қызметкерлер құрамын жинау әрі оларды оқытуда арзан шығынды болу жатады. Мысалға, Starbucks компаниясы өздерінің жартылай және толық жұмыс істейтін қызметкерлеріне толық жеңілдіктер пакетін ұсынуы кадрлардың тұрақтамау көрсеткішін азайтты. АҚШ-тың қағаздарды қайта өңдеп шығарушы компаниясы эко тиімділікке көңіл бөлуі арқылы талшықтарды қалпына келтіру жылдамдығын арттырды. Соның нәтижесінде ол 20,000 тоннаға пара-пар қағаз қалдықтарын үнемдеп, әлемдегі ең арзан шығынды өндірушіге айналды. Johnson & Johnson компаниясы өзінің қызметкерлерінің үштен екісіне темекі шегуді тастауына көмектесіп, оларға денсаулығын арттыратын бағдарламалар жасап, соңғы он жылдықта қызметкерлерінің денсаулықтарын күтуге кететін шығындарын 250 миллион долларға қысқартқан.

Жақсы ойластырылған әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы акционерлер пайдасын арттырады. Жетекші компанияларды екі жыл бойы зерттеу жұмысы экологиялық таза өнімдерді шығару акция бойынша пайданы, табысты, ұтымды келісімшарттарға отыру мүмкіндігін арттырады.

Dow Jones жаһандық индексіне сәйкес әлеуметтік және экологиялық көрсеткіші бойынша жоғары акциялық бағасы бар компаниялар 35-тен 45-ке дейін орташа 2,500 компанияға қарағанда жақсырақ қызмет атқарады екен. 24 135 зерттеу жұмысының нәтижесі жақсы корпоративтік мінез-құлық пен жақсы қаржылық көрсеткіш арасында позитивті, алайда кішкене корреляция бар екенін көрсетті. Зерттеулердің тек 2%-ы ғана компания ресурстарын әлеуметтік жауапкершілікке жұмсау акционерлер мүддесіне кері әсері бар екенін анықтаған.

**Негізгі әдебиеттер**:

1. Қасым-Жомарт Тоқаев ""Әділетті Қазақстан: заң мен тәртіп, экономикалық өсім, қоғамдық оптимизм" -Астана, 2024 ж. 2 қыркүйек

2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.

1. 3.Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. ҚР Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
2. 4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
3. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
4. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
5. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
6. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

9. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Концептуальное проектирование инновационных систем –М.: Озон, 2023- 432 c.

10. Антонов Г. Д., Тумин В. М., Иванова О. П. Стратегическое управление организацией- М.: ИНФРА-М, 2023-239 с.

11. Анцупов А.Я. Стратегическое управление-М.: Проспект, 2022 - 344 c.

12. Баринов В.А.. Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент-М.: ИНФРА-М, 2022-496 с.

13. Веснин В.Р. Стратегическое управление-Санкт-Петербург: Питер, 2024-256 с.

 14. Гэмбл Джон, Питереф Маргарет, Томпсон Артур Стратегиялық менеджмент негіздері: Бәсекелік артықшылыққа ұмтылу-Алматы: McGraw-Hill Education, 2021-496 б.

15. Гайнанов Д. А., Атаева А. Г., Закиров И. Д. Теория и механизмы современного государственного управления- М.: ИНФРА-М, 2025-288 с.

16. Жатканбаев Е.Б. Государственное регулирование экономики: курс лекций. – Алматы: Қазақ университеті, 2021 – 206 с.

17. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.

18. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей - М.: Олимп-Бизнес, 2024-320 с.

19. Котлер Филип, Армстронг Гари. Маркетинг негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2019.- 736 б.

20. Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Стратегическое управление персоналом-М.: Юрайт, 2024. – 168 с.

21. Матвеева И., Нарциссова Н., Нильс Бикхофф Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы-М.: [Альпина Паблишер](https://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=911), 2023 -134 с.

22. Резник С.Д., Вдовина О.А., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента - М.: ИНФРА-М, 2024-211 с.

23. Роберт М.Грант Современный стратегический анализ – Санкт-Петербург: Питер. -1058 c.

24. Розенбаум-Эллиотт, Ричард Стратегиялық бренд менеджмент-Астана:: Ұлттық аударма бюросы, 2020-365 б.

25. Ружанская, Л. С., Якимова Е.А., Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент-Екатеринбург: Урал. Университет, 2019-112 с.

26. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов-М.: Юрайт, 2024-154 c.

27. Шетил Сандермоен Организационная структура Реализация стратегии на практике М.: [Альпина Паблишер](https://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=911), 2022 -210 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1.URL: [https://urait.ru/bcode/544472](https://urait.ru/bcode/544472" \t "_blank)

2.  URL:  [https://urait.ru/bcode/](https://urait.ru/bcode/544472)538640

1. <<https://journals.csu.ru/index.php/management/article/view/1614>
2. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/121365.htm

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 220

2. Дәріс залы - 220