

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Әлеуметтік жауапкершілік және этика

2-тарау. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы





Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

Менеджерлер, басшылар мен кәсіпкерлер алуан түрлі және олардың мінез-құлықтары да әртүрлі. Әдетте көбі әлеуметтік және іскерлік нормаларға сәйкес келетін мінез-құлықты ұстанады. Жалпы адамдар бұл нормаларды бұзып, өз қызметіне зиян келтірсе, басшылық жағдайды түзетуден бастап, оның жұмысын тоқтатуға дейінгі түрлі әрекеттерді жасаудан басқа амалы жоқ.

Менеджерлердің мінез-құлық әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан, этикалық стандарттар мен ұйымдық қызмет түрлеріне байланысты бағаланады. Этика – адамның мінез-құлық, әрекет немесе шешімнің дұрыс не дұрыс емес екені туралы жеке сенімдері. Этикалық мінез-құлық – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келетін мінез-құлық. Этикаға жат мінез-құлық – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келмейтін мінез-құлық. Әдетте қоғам этикалық нормаларды өз азаматтарының әлеуметтік нормаларын негізге ала отырып, ресми заңды қабылдай отырып, бекіте алады. Мысалы, көп адам ұрлықты этикаға жат деп санағандықтан, оны заңсыз әрекетке жатқызып, ұрлық жасайтындарға жазалау тәсілдері жөнінде заңдар қабылданды. Дегенмен заңдар айқын және біркелкі болу үшін жасалса да, олардың қолданылуы мен түсіндірілуі этикалық белгісіздіктерге әкеліп жатады. Мысалы, жұмысшыларды қосымша, әсіресе өтемақысыз жұмыс істеуге мәжбүрлеу этикаға жат. Сондықтан жұмыс пен төлем стандарттарын анықтау үшін заңдар белгіленеді. Бірақ ұйымның нұсқаулықтарына заңды қолдану екіұдайылыққа алып келуі мүмкін. Адам әдептілігінің қалыптасуына бірнеше фактор ықпал етеді. Олардың этикалық нормалары бала кезінен, ата-анасы және басқа да ересектердің жүріс-тұрысына қарап және оларға рұқсат етілген тәртіпке сәйкес қалыптаса бастайды. Бүгінгі белсенді іскерлік әлемде этикалық мінез-құлықтың маңызы барған сайын артып келеді. Бірақ этикамыз қалай қалыптасады? Жеке этикаға әсер ететін алдыңғы контекст – біз басқалар қалай әрекет ететінін көреміз. Мысалы, бала анасының үйде жұмыс істегенін көріп жүр. Оның іс-әрекеттеріне, өзін қалай ұстайтынына және айтқан сөздеріне мән беріп, өмірдегі жеке этикалық стандарттарын қалыптастырады.

Басқару этикасы – менеджерлер өз жұмысында қолданатын мінез-құлық стандарттары. Этика менеджментке түрлі жолмен ықпал етуі мүмкін, бірақ менеджерлерге ерекше қызығушылық тудыратын үш бағыт бар: ұйым өз қызметкерлеріне қалай қарайтыны, қызметкерлердің ұйымға қалай қарайтыны және ұйым мен оның қызметкерлері басқа шаруашылық субъектілеріне қалай қарайтыны.

### **Ұйым өз қызметкерлерін қалай қабылдайды?**

Басқару этикасының маңызды бағытының бірі – ұйымның қызметкерлерімен қарым-қатынасы. Бұл бағыт түрлі саясаттан тұрады: жалдау және жұмыстан босату, жалақы және еңбек жағдайлары, қызметкерлердің жеке өмірін қадірлеу және құрметтеу. Мысалы, этикалық және заңгерлік нұсқаулықтар бойынша жұмысқа жалдау және жұмыстан босату жөніндегі шешімдер тек адамның жұмыс істеу қабілеттеріне негізделуі тиіс. Жалдау кезінде әйелдерге кемсіте қарайтын менеджер этикалық нормаларға да, заңға да қарсы шығады. Енді басқа бір жағдайды қарастырайық, мысалы, әдетте кемсітушілік көрсетпейтін басшы, басқа үміткерлердің біліктілігі бірдей бола тұра, жұмысқа өз досын қабылдайды. Мұндай шешім заңсыз болмауы мүмкін, бірақ ол этикалық ұстанымдарға қайшы.

Ұйымда еңбек ақы мен еңбек жағдайлары қатаң бақылауда болғанымен, олардың даудың себебіне айналу мүмкіндігі де әрқалай. Мысалы, қызметкердің жұмыстан айырылу қорқынышын және басқа баратын жері жоғын біле тұра, қызметкерге қысым жасау этикаға жат деп саналады. Бұл әсіресе ұйым өтемақы пакеттеріне және бүкіл жұмыс күшінің игілігіне әсер ететін іс-әрекеттер жасаса, қызметкердің пайдасына да қатысты. Көптеген бақылаушылар ұйым өз қызметкерлерінің жеке бас құпияларын қорғауға міндетті екенімен келіседі.

### **Қызметкерлер ұйымды қалай қабылдайды?**

Көптеген этикалық мәселелер қызметкерлердің ұйымды қалай қабылдайтынына, әсіресе мүдделер қайшылығы, құпиялық және адалдыққа қатысты көзқарасына да байланысты.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

Қызметкер үшін қолайлы шешім ұйымға зиян тигізуі ықтимал болғанда мүдделер қайшылығы туындайды. Бұдан қорғану үшін, көптеген компанияларда сатып алушыларға жеткізушілерден сыйлық алуға тыйым салатын саясат бар. Компанияның құпиясын жариялау да этикаға жат. Мысалы, электроника, бағдарламалық қамтамасыз ету және сәнді киім сынды бәсекелі өндірістерде жұмыс істейтін қызметкерлер компания жоспарлары туралы ақпаратты бәсекелес компанияға сату туралы ойдың жетегіне еріп кетуі мүмкін. Үшінші маңызды қасиет – адалдық. Бұл сала жеке қалааралық қоңырауларға бизнес телефонын пайдалану, кеңсе керек-жарақтарын ұрлау және шығындарды көбейтіп жазу сияқты жиі кездесетін жағдайларды қамтиды. Соңғы жылдары жұмыста жеке интернетті қолдану мәселесі де кең таралған.

Тағы бір алаңдаушылық тудыратын жиі кездесетін процесс – себепсіз сырқаттық демалыс алу. Мысалы, бір зерттеу қорытындылары жеке қажеттіліктері үшін сұранған қызметкерлер санының айтарлықтай өскенін көрсетті. Ал жақында өткен Мансап құру зерттеулері көрсеткендей, сауалнамаға қатысқан қызметкерлердің 32%-ы ауырмаса да сырқаттық демалыс алыпты. Ал тағы бір сауалнама нәтижелері бойынша, Құрама Штаттардағы жұмысшылардың үштен екісі аурудан басқа себептермен сырқаттық демалысқа шыққан. Енді бір зерттеу бойынша компаниялардың 30%-ы жұмыс іздеушілердің резюмелерінен жалған мінездеме хаттар тапқан. Көптеген қызметкерлер негізінен адал болса да, ұйымдар мұндай әрекеттерден туындайтын қиындықтарды болдырмауға тырысады.

### **Қызметкерлер мен ұйым басқа экономикалық агенттерді қалай қабылдайды?**

Басқару этикасы фирманың және оның қызметкерлерінің басқа экономикалық агенттермен, яғни клиенттер, бәсекелестер, акционерлер, сатушылар, дилерлер және кәсіподақтармен қарым-қатынаста болады. Ұйым мен осы агенттер арасындағы қарым-қатынаста да этикалық белгісіздік пайда болу қаупі бар, олар жарнама мен ілгерілетуді, қаржылық ақпаратты ашуды, тапсырыс беру және сатып алуды, жүк тасымалдау және сауданы, келіссөздер мен басқа да іскерлік қарым-қатынастарды қамтиды. Мысалы, Құрама Штаттарда дәрі-дәрмек рецепті бойынша қауіпсіздікті қадағалауға жауапты мемлекеттік фармацевтер алқасының құрамына 300-ге жуық фармацевт кіреді. Жақында олардың 72-сі ірі дәріханалар желісі мен дәрі-дәрмек сататын супермаркеттердің қызметкері деген хабар тарады. Бұл келісімдер заңды болғанымен, мүдделер қайшылығын тудыруы мүмкін, себебі олар фармацевтердің жұмыс берушілеріне өз істерін қадағалауға арналған реттеуші жүйеге әсер етуге мүмкіндік береді.

Көптеген фирмалардың алдында тұрған қосымша қиындықтар түрлі елдегі этикалық іскерлік тәжірибелердің әралуандығына да байланысты. Кей елдерде пара және төте төлемдер бизнес жүргізудің қалыпты және әдеттегі бөлігі. Алайда АҚШ заңдары мұндай тәжірибеге, төлем басқа елдердегі фирманың бәсекелестерінен болса да тыйым салады. Мысалы, америкалық энергия өндіруші компания Орта Азиядағы 320 млн доллар келісімшарттан айырылып қалды, себебі үкімет өкілдері 3 миллион доллар параны талап еткен. Жапон фирмасы өз кезегінде пара беріп, келісімшартты жеңіп алған. Америкалық өзге ірі компанияның Үндістандағы жобасы жаңадан сайланған лауазымды тұлғалардың пара талап етуі себебінен тоқтап қалды. Мұндай төлемдер АҚШ заңнамасына сәйкес заңсыз болса да, бұдан басқа да екіұдай жағдайлар аз емес. Мысалы, Қытайда жергілікті журналистер бизнес жарнамалық конференция өткізсе, такси шығыны төленеді деп күтеді. Индонезияда шетел азаматы жүргізуші куәлігін алу үшін, әдетте бір жылдан аса уақыт жұмсайды, бірақ 100 доллар беріп оны жеделдетуге болады екен. Румынияда құрылыс инспекторлары қолайлы пікір үшін шайпұл күтеді.

### **Ұйым контексіндегі этика**

Әрине, этика жеке феномен болғанымен, белгілі бір менеджерлердің этикалық немесе этикаға жат әрекеттері вакуумда пайда болмайды. Шынында да, олар көбінесе ұйымдық



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

тұрғыда кездеседі. Қарапайым менеджерлер мен топ-менеджерлердің әрекеттері, сондай-ақ ұйымның мәдениеті, барлығы бірге ұйымның этикалық контексіне ықпал етеді.

Басқарудың этикалық контексін түсінудің бастапқы нүктесі – әрине, адамның жеке этикалық стандарттары. Кейбір қызметкерлер, мысалы, әдепсіз нәрсе жасағанша, жұмыс орнынан айырылуды таңдайды. Басқа адамдар айналасындағы этикаға жат әрекеттермен және басқа жағдай факторларымен әлдеқайда оңай келіседі, тіпті карьерасын жалғастыру немесе қаржылай пайда табу үшін қылмыс жасауға да дайын. Ұйымның тәжірибесі қызметкерлердің этикалық нормаларына қатты әсер етуі мүмкін. Кейбір ұйымдар өз пайдасы үшін әдепсіз іскерлік тәжірибеге ашық рұқсат береді. Басшылар этикаға жат әдістер туралы біле тұра, оларды жалғастыруға мүмкіндік берсе, олар осындай әрекетке рұқсат беретін ұйым мәдениетін құруға ықпал етеді.

### Этикалық мінез-құлықты басқару

Іскерлік этикадағы шиеленіскен жайттарға, этикаға және әдепке жатпайтын мінез-құлықтың маңыздылығы туралы дамыған корпоративтік сананың күшеюіне байланысты, көп ұйым қызметкерлердің этикалық мінез-құлқын жаңадан қарастыруда. Бұл ізденістер көптеген бағыттарды қамтиды, алайда этикалық мінез-құлықты жақсарту үшін күш жұмылдыруды жоғары басшылықтан бастау керек. Мысалы, ұйымның мәдениетін қалыптастыратын да, қолайлы мінез-құлық қандай болатынын анықтайтын да – топ-менеджерлер. Кейбір компаниялар сондай-ақ этикалық дилеммаларды қалай еңсеруге болатынын үйретеді. Мысалы, Boeing басшылары басқа қызметкерлерге арналған тренингтер өткізеді, ал компанияда тікелей директорлар кеңесіне есеп беретін этика комитеті бар. Тренингтерде қызметкерлердің алдынан шығатын түрлі этикалық дилеммалар және менеджерлер осы дилеммаларды қалай шешетіні талқыланады. Citibank пен Xerox өздерінің менеджерлері үшін этика бойынша оқыту бағдарламаларын өткізеді. Кейбір ұйымдар этикалық стандарттарды тұрақтандыру үшін одан да үлкен қадамға барады. General Mills және Johnson & Johnson сияқты компанияларда қызметкерлердің сатушылар, клиенттер, бәсекелестер және басқа агенттермен қарым-қатынасы жайында нұсқаулықтар бар. Whirlpool, Texas Instruments және Hewlett-Packard компанияларында ресми Этикалық кодексі бар.

Этикалық кодекс – компанияның әрекеттерін қадағалайтын құндылықтар мен этикалық стандарттар жөніндегі тұжырымдар. Компаниялар осындай кодекстерді ұстану керек, әсіресе олар оған лайық болса. Десек те, қазіргі кезде ұмытылып кеткен бір жағдайды еске алып өтейік, Egon компаниясының директорлар кеңесі этикалық кодексті бұзатын бизнес-жоспарын жүзеге асыру үшін этикалық кодекстің күшін жоюға дауыс берген. Әрине, адамның жақсы не жаман қылықтары жайлы жеке түсініктерін ешбір кодекс, нұсқаулық немесе тренинг қалыптастырмайды. Мұндай құжаттар адамның өзін қалай ұстауы керектігін көрсетеді, алайда олар адамға өз таңдауының салдарын түсініп, қабылдауға көмектесе алмайды. Өкінішке қарай, этикалық мінез-құлық пен этикаға жат мінез-құлықтың ара-жігін ажырататын пікірлер өте субъективті және қайшылықтарға толы.

Қандай да бір әрекет не шешімнің этикаға сай немесе сай емес екенін қалай анықтауға болады? Әдетте бизнес процесінде туындайтын жағдайлар мен болатын оқиғаларды этика тұрғысынан бағалау үшін эксперттер үш қадамды модель ұсынады: 1) шынайы ақпаратты жинау; 2) ең лайық моральдық құндылықтарды анықтау; 3) берілген әрекеттің немесе саясаттың дұрыс не бұрыс екеніне сүйеніп, этика тұрғысынан баға беру. Алайда талдаудың осы үш қадамдай оңай болуы сирек. Мысалы, мәліметтер анық емес немесе нақты қабылданған моральдық құндылықтар жоқ болса. Сонда да баға берілуі керек және шешім шығарылуы тиіс. Эксперттердің айтуынша, бизнесте сенім болуы керек, бірақ ол болмауы да мүмкін. Осылайша, нақты бір мінез-құлықты этикалық тұрғыдан бағалау үшін оны жан-жағынан қарастыру қажет. Бұл көзқарасты түсіну үшін, қызметтік шығындар бойынша менеджерлер жиі бетпе-бет келетін мына дилемманы елестетіңіз.

Компаниялар әрдайым өз менеджерлерінің іссапарларына жұмсалатын немесе бизнестік мақсатпен клиенттерге жұмсалатын шығындарды өтейді. Оларға тамақтану, қонақүй, көлік



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

жалдау немесе такси және басқа шығындар кіреді. Әрине, қызметкерлер тек қана нақты және жұмысқа қатысты шығындарды талап ету тиіс. Мысалы, менеджер бизнесте саяхаттап, клиентті кешкі асқа шақырып 200 доллар жұмсап, 200 долларлық түбіртекте берсе, бұл нақты және орынды. Ал енді сол менеджер келесі күні 200 долларды тура сол қалада жақын досымен кешкі ас ішуге жұмсағанын елестетіңіз. Бұл түбіртекте өтеуге берсе, бұл этикаға жат қылық болады. Алайда біраз менеджерлер досымен ішкен кешкі асты өтеу әділ деп санайды. Олар, мысалы, жалақымыз төмен, «бұл – тек табысты арттыру мүмкіндігі» деп бағалайды. Шындығында, көптеген компаниялар өз менеджерлерінің тамағының ақысын төлеуге тиіс екеніне келіседі, бірақ оның досы ішкен тамақтың ақысын төлеуге міндетті емес. Осындай жағдайға енетін басқа принциптер түрлі этикалық нормаларды қамтиды. Бұл нормалар пайдалылық, құқықтар, әділдік және қамқорлықпен байланысты.

Пайдалылық – белгілі бір іс-әрекеттің ұйым клиенттері үшін неғұрлым оңтайлы болуы.

Құқықтар – іс-әрекетке қатысты адамдардың құқықтарын құрметтейтіні.

Әділдік дегенде адамдардың көпшілігі қандай да бір әрекетті әділ немесе әділ емес деп санайтыны негізге алынады.

Қамқорлық – әрекеттер адамдардың бір-біріне қатысты міндеттеріне сәйкес келетінін білдіреді.

Ұйымдардағы этикалық мінез-құлықты басқарудың тағы бір маңызды шарасы – адамдардың шешімдерді әділ түрде қабылдауын қамтамасыз ету.

Ұйымдық әділдік – ұйымдардағы адамдардың әділдік туралы пікірлері.

Менеджерлер өз шешімдеріне этикалық тұрғыдан баға беруге тырысуы керек. Мәселен, этикалық шешімдерді қабылдауға арналған пайдалы нұсқаулық бойынша, басшылар шешімдерді бағалау кезінде негізі төрт нормаға сүйену қажет: пайдалылық, құқықтар, әділдік және қамқорлық. Талдау нәтижелері менеджерге шешімнің немесе саясаттың этикаға сай екенін бағалауға мүмкіндік береді.

### **Менеджер жаднамасы**

Менеджерлер өзінің этикалық стандарттарын нақты түсінуге тырысуы тиіс.

Барлық шешімдерді этикалық тұрғыдан бағалау әдісін дамыту керек.

Шешімдердің этикалық контекстін бағалай отырып, оған қатысты адамдардың барлығын ескеру керек.

Жоғарыда айтылғандай, этика жеке тұлғаларға және олардың шешімдері мен мінез-құлына қатысты. Ұйымдарда этика өздігінен болмайды, бірақ олар этикалық дилеммалар мен шешімдерді жиі қатыстыратын жолдар арқылы өз ортасымен тығыз байланысты. Әдетте бұл жағдайлар ұйымның әлеуметтік жауапкершілігі тұрғысынан қарастырылады.

Әлеуметтік жауапкершілік – ұйым қызметінің әлеуметтік ахуалын қорғауға және нығайтуға арналған міндеттемелер жиынтығы. Ұйымдар әлеуметтік жауапкершілікті өз мүдделі тараптарына, қоршаған ортаға және жалпы халықтың әл-ауқатына қатысты атқара алады. Кейбір ұйымдар өз міндеттерін барлық үш бағытта да мойындайды және олардың әрқайсысын атқаруға тырысады, ал басқалары әлеуметтік жауапкершіліктің бір немесе екі бағытына ерекше назар аударады. Ал кейбіреулер ешқандай әлеуметтік жауапкершілікті мойындамайды. Сонымен қатар әлеуметтік жауапкершілікке қатысты көзқарас елдер арасындағы айырмашылықтарға да байланысты.

Алдыңғы дәрісімізде біз ұйымның сыртқы ортасындағы бір немесе бірнеше жолмен ұйымға тікелей ықпал ететін элементтерді қарастырған болатынбыз. Бұл элементтерді сипаттаудың тағы бір жолы – ұйымның мүдделі тараптары. Ұйымның мүдделі тараптары – ұйымның іс-әрекеті тікелей әсер ететін және ұйымның жұмысына үлес қосатын адамдар мен ұйымдар. Барлық ұйымның тікелей әсер ететін және оның қызметіне үлес қосатын түрлі мүдделі тараптары бар. Ұйым осы адамдар мен ұйымдардың алдында жауапкершілік жүктейді. Мүдделі тараптардың алдында жауапты болуға ұмтылатын компаниялардың көбі, ең басты үш негізгі топқа: клиенттерге, қызметкерлерге және инвесторларға бағытталған. Содан кейін ұйым аса





Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

маңызды немесе маңызды басқа мүдделі тараптарды таңдап, олардың қажеттіліктері мен болжамдарын атқаруға тырысады.

Клиенттер алдында жауапкершілігі мол ұйымдар олар үшін әділ және адал болуға ұмтылады. Олар сондай-ақ әділ баға қоюды, кепілдіктерді нығайтуды, жеткізу мәселелерін шешуді және сататын өнімдердің сапасын жоғары қоюды көздейді. Осы салада аса беделді компаниялар қатарына L.L. Bean, Lands' End, Dell Computer және Johnson&Johnson кіреді. Қызметкерлермен қарым-қатынаста әлеуметтік жауапкершілігі жоғары ұйымдар өз қызметкерлеріне әділ қарайды, оларды команда мүшесіне айналдырады және қадір-қасиеті мен адамның негізгі қажеттіліктерін құрметтейді. Инвесторларға қатысты әлеуметтік жауапкершілікті арттыру жолында, менеджерлер тиісті есеп рәсімдерін қолдануы керек, акционерлерге фирманың қаржылай көрсеткіштері туралы тиісті ақпарат беріп, акционердің құқықтары мен инвестицияларын қорғау мақсатымен ұйымды басқаруы тиіс.

### Табиғат және қоршаған орта

Әлеуметтік жауапкершіліктің келесі маңызды саласы табиғат пен қоршаған ортаға қатысты. Осыдан біраз жыл бұрын ғана көп ұйым өндіріс қалдықтары мен қоқыстарын ағын суға, өзендерге, ауаға және бос жерлерге тастайтын.

Бизнес қоршаған ортамен қалай әрекеттесетіні оның қоғамдық жауапкершілігінде үлкен рөл атқарады. Мысалы, жел энергия генераторлары өндіріс алаңының жанында орналасқандықтан, қара түтін қоршаған ортаға таралып жатыр. Әрине, бүгінде көптеген заңдар қалдық тастауды қадағалайды. Көптеген жағдайларда кәсіпорындар қоршаған ортаға қатысты жауапкершілігін арттырды. Дегенмен әлі де атқарылатын шаруа көп. Компаниялар климат өзгеруіне тигізетін әсерін азайту үшін экономикалық тұрғыдан тиімді жолдарды дамытуға және оның орнына тұрақты бизнес тәжірибелерін қолдануға, зиянды қалдықтарды және қарапайым қоқысты өңдеудің зиянсыз әдістерін дамытуға тырысуы керек. Мысалы, Procter & Gamble – өз саласында қайта өндірілетін материалдардан жасалған контейнерлерді қолданатын бірінші орындағы компания. Ford және басқа да автокөлік өндірушілер қоршаған ортаны азырақ ластайтын электр көлік құралдарын өндіру бағытында жұмыс істеп отыр.

### Жалпы әлеуметтік әл-ауқат

Кейбір адамдар мүдделі тараптар мен қоршаған ортаға жауапкершілікпен қараудан басқа, бизнес-ұйымдар қоғамның жалпы әл-ауқатын арттыруға тиіс деп біледі. Оған мысал: қайырымдылық жасау, қайырымдылық ұйымдарына және коммерциялық емес қорлар мен қауымдастықтарға қаржылай көмек көрсету; мұражайларға, филармонияларға, қоғамдық радио мен телевизияға басқа қолдауды ұсыну және денсаулық сақтау мен білім беру салаларын жетілдіруде маңызды рөл атқару. Жер бетінде ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілік қажеттілігі туралы келіспеушілік бар сияқты. Шындығында, кең түсініктегі әлеуметтік жауапкершілікке қарсы шығатындар бірнеше анық дәлелді алға тартады. Бұл қазіргі заманғы пікірталастың екі жақты неғұрлым маңызды дәлелдері.

Әлеуметтік жауапкершілікті қолдайтын адамдар мен ұйымдар ауа мен судың ластануы және ресурстардың азаюы сияқты көптеген мәселелерге қатысты болғандықтан, оларды шешуде маңызды рөл атқаруы керек деп санайды. Мысалы, Hewlett-Packard компаниясы үнемі артық компьютерлерін мектептерге сыйлайды, ал көптеген мейрамханалар артық тағамдарын баспанасыз адамдарға таратады.

Дәйектердің әрқайсысы ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілік мінез-құлқын нақты негіздегенімен, әлеуметтік жауапкершіліктің тағы бір жалпы негізі – пайда көру. Мысалы, қоғамға айқын және айрықша үлес қосатын ұйымдар беделін арттырады және өз өнімдерінің нарықтағы үлесін көбейтеді. Әлеуметтік жауапкершілік әрекеттері асыра көрсетілсе немесе шындыққа жанаспаса – әрине, компанияға жақсы жарнама бермейді, алайда ұйымның әрекеттері ақиқат



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

және дәл болса, олар ұйымға да, қоғамға да пайдасын тигізеді. Алайда кейбір адамдар, олардың ішінде атақты экономист Милтон Фридман, әлеуметтік жауапкершілік түсінігінің кеңеюі америкалық экономиканы бұзып, бизнестің пайда табу мұратына қарсы тұрады дейді. Мысалы, Chevron немесе General Electric компанияларының әлеуметтік мақсаттарға немесе қайырымдылыққа бөлетін қаражатын акционерлерге дивиденд ретінде таратуға болар еді. Бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін тереңдетуге қарсы басқа дәлел – корпорациялар қазірдің өзіндегі зор күш және олар әлеуметтік бағдарламаларға қатысу арқылы билігін нығайта түседі.

## Менеджер жаднамасы

Әлеуметтік жауапкершілік туралы өзгелердің көзқарасы міндетті түрде дәл сіздікіндей болмауы мүмкін екенін есте сақтаңыз.

Әлеуметтік жауапкершілік туралы өзіңізде де, қызметкерлеріңізде де анық көзқарас қалыптастырыңыз.

Әлеуметтік жауапкершіліктің аса маңызды элементі – бизнес пен үкімет арасындағы қарым-қатынас. Мысалы, жоспарлы экономикаларда үкімет бизнестің әрекеттерін кешенді бір әлеуметтік идеалдарды қолдауын желеу етіп қатал бақылайды. Тіпті нарықтық экономикаларда да бизнес айтарлықтай мемлекет бақылауында олардың көбі бизнес мүдделері әлеуметтік мүддерлерге зиян тигізбеуіне бағытталған. Екінші жағынан бизнес те үкіметке ықпал етуге тырысады. Бұл шаралар көбінесе мемлекеттік шектеулерді жою немесе қайтару үшін жасалады.

Бизнес пен үкімет бір-біріне түрлі жолдармен ықпал етеді. Мемлекет ықпалы тікелей немесе жанама болуы мүмкін. Бизнес ықпалы жеке байланыстар, лобби, саяси комитеттер және басқаларына негізделген. Мысалы, Federal Express компаниясының өте белсенді саяси комитеттері бар.

## Үкімет ұйымдарға қалай ықпал етеді?

Үкімет көбінесе ұйымдарға реттеу, яғни ұйымдар не істей алатынын немесе не істей алмайтынын көрсететін заңдар мен ережелер орнату арқылы ықпал етеді. Заңды орындау үшін үкімет бизнестің нақты аспектілерін бақылайтын арнайы мекемелер құрады. Мысалы, Қоршаған ортаны қорғау агенттігі қоршаған орта мәселелерін шешеді; Федералдық сауда комиссиясы мен Тамақ және дәрі әкімшілігі жұмысы тұтынушыларға байланысты мәселелерге бағытталған.

Реттеудің тағы бір түрі – жанама реттеу. Мысалы, үкімет салық кодексі арқылы ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілігіне жанама ықпал ете алады. Атап айтсақ, үкімет көп немесе аз салық стимулын ұсына отырып, ұйымдардың өз қаражатын әлеуметтік жауапкершілікке жұмсауына ықпал етуі мүмкін.

## Ұйымдар үкіметке қалай ықпал етеді?

Үкіметке ықпал ету мақсатында ұйымдар жеке байланыстарға, мүдделілікке, саяси іс жөніндегі комитеттерге және қамқоршыларға сүйенеді. Көптеген компания басшылары мен саясаткерлер бір әлеуметтік ортада жүретіндіктен, жеке келісімдер мен желілер ықпал етудің бір тәсілін ұсынады. Мысалы, бизнес-құрылым басшысы саясаткерге тікелей өзі хабарласып, қарастырылып отырған заңнамаға қатысты өзінің тәжірибесінен мысал келтіруіне болады.

Үкіметке ықпал етудің тиімді тәсілдің бірі – мүдделілік. Мүдделілік – белгілі бір тұлғаларды немесе топтарды, ұйымды немесе ұйымдар тобын саяси органдарда бейресми түрде ұсыну да үкіметке ықпал етудің тиімді тәсілі. Компаниялар өздігінен саяси науқандарға тікелей заңды түрде қайырымдылық жасай алмайды, сондықтан олар үкіметке саяси қызмет саласындағы



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

комитеттер арқылы ықпал етеді. Саяси қызмет комитеттері (РАС) – ақша сұрату және оны саяси үміткерлерге бөліп беру үшін құрылған ұйым. Ұйымдар қолдау алу мақсатында қамқорлыққа және басқа да ықпал ету тактикасына сүйенеді. Қамқорлық заңды болуы мүмкін болғанымен, көп сыналады.

## Менеджер жаднамасы

Үкімет ұйымыңыздың әлеуметтік жауапкершілігіне қалай ықпал ететінін түсіну маңызды. Ұйымыңыз әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан үкіметке қалай ықпал ететінін (немесе ықпал етуге тырысатынын) түсінуіңіз керек.

## Әлеуметтік жауапкершілікті басқару

Қазіргі заманғы ұйымдарға жүктелетін әлеуметтік жауапкершілік талаптарын білімді қоғам жасайтындықтан, бұрынғыдан да күрделеніп келеді. Көргеніміздей, жоғары этикалық стандарттарды ұстанбайтын басшылар мен барлық заңды міндеттерді айналып өткісі келетін компаниялар үшін қауіп бар. Сол себепті ұйымдар бизнестің кез келген стратегиясын әзірлегендей, әлеуметтік жауапкершілікке де баға беріп отыруы керек. Басқаша айтсақ, олар әлеуметтік жауапкершілікті мұқият жоспарлауды, шешім қабылдауды, қарастыру мен бағалауды талап ететін негізгі міндет ретінде қарастыруы қажет. Олар бұған әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің ресми және бейресми шараларын қолдана отырып, қол жеткізе алады. Ұйымдар әлеуметтік жауапкершілікті ресми түрде басқару үшін үш әрекетті қолданады: заңға сәйкестік, этикаға сәйкестік және филантроптық қолдау.

Заңға сәйкестік – ұйымның жергілікті, мемлекеттік, федералдық және халықаралық заңдарға сәйкес жұмыс істеуі.

Этикаға сәйкестік – ұйым мүшелері мінез-құлық қағидасының негізгі этикалық (және құқықтық) стандарттарын басшылыққа ала қызмет етуі.

Филантроптық қолдау – қайырымдылық ұйымдарына немесе басқа да маңызды мақсаттарға қаражат немесе сыйлықтар бөлу.

Әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің ресми факторларымен қатар, қосымша ретінде бейресми шаралары да бар. Басшылық, ұйым мәдениеті және ұйымның арандатуға қалай әрекет ететіні ұйымның әлеуметтік жауапкершілікке көзқарасын адамдардың қалай қабылдайтынын қалыптастыруға және анықтауға көмектеседі.

## Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау

Әлеуметтік жауапкершілікке байсалды қарайтын кез келген ұйым жұмсалған күш-жігерінің өз жемісін беретініне көз жеткізуі керек. Шындығында, бұл әлеуметтік жауапкершілікті бақылау тұжырымдамасын қолдануды талап етеді. Көптеген ұйымдар қазіргі кезде бұрынғы және жаңа қызметкерлерінен ұжымдық этика жөніндегі нұсқаулықтармен немесе кодекстермен танысуды, содан кейін оны ұстануға қол қоюын талап етеді. Кейбір ұйымдар кей кездері ұжымдық әлеуметтік тексерістер жүргізіп тұрады.

Ұжымдық әлеуметтік аудит – фирма ішіндегі жоғары деңгейлі менеджерлер тарапынан және егжей-тегжейлі зерттеу. Ұжымдық әлеуметтік аудиттің мақсаты – ұйымның әлеуметтік мақсаттарын айқын бөліп, қай салаға қосымша көңіл бөлу керектігіне нұсқаулық беруін талап ету. Соңғы бағалаулар әлемдегі 250 ірі фирманың шамамен 95%-ы экология және әлеуметтік жауапкершілік саласына жұмсаған қаражатының жыл сайынғы есебін жариялап отырады екен.





Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 6. Әлеуметтік жауапкершілік және этика

## Менеджер жаднамасы

Заңды және этикалық нормалар үнемі бірдей бола бермейтінін есте ұстаңыз.

Ұйымыңыздағы әлдекім мәлімдеуші болуға шешім қабылдаса, оның көзқарасын түсінуге және неге дәл осындай шаралар қолданғанын білуге тырысыңыз.

Басшылар ұйым мәдениеті ұйым ішіндегі әлеуметтік жауапкершілікке ықпал ететінін үнемі назарда ұстауы керек.