

Б 71
Қ62

Ә. Ә. Сабданбекова

**ҚОЛДАНБАЛЫ
МӘДЕНИЕТТАНУ: МӘДЕНИЕТ
МЕНЕДЖМЕНТІ**



Павлодар

871
K62

Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі
С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университеті

**ҚОЛДАҢБАЛЫ
МӘДЕНИЕТТАНУ: МӘДЕНИЕТ
МЕНЕДЖМЕНТІ**

Оқу құралы

Павлодар
Кереку
2017

ӘОЖ 008(075.8)

КБЖ 71.0 я73

К62

**С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университетінің
оқу-әдістемелік кеңесімен баспаға ұсынылады**

Пікірсапаршылар:

А. М. Садықова – философия докторы (PhD). Павлодар мемлекеттік педагогикалық институтының Тарих және ҚХА кафедрасының доценті;

А. Аманова – тарих ғылымдарының кандидаты, Павлодар мемлекеттік педагогикалық институтының Тарих және ҚХА кафедрасының доценті;

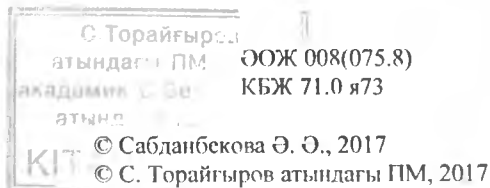
С. С. Аубакирова – мәдениеттану докторы (PhD), С. Торайғыров атындағы ПМУ-дың философия және әлеуметтік-гуманитарлық пәндер кафедрасының қауымдастырылған профессоры.

Құрастырушы: Сабданбекова Ә. Ә.

К62 Қолданбалы мәдениеттану : мәдениет менеджменті : мәдениеттану мамандығының студенттеріне арналған оқу құралы / құраст. : Ә. Ә. Сабданбекова. – Павлодар : Кереку, 2017. – 59 б.

Н. Г. Федотованың «Менеджмент в сфере культуры» еңбегінен ықшамдалып аударылып алынған бұл оқу құралында бүгінгі күнгі мәдениет саласындағы менеджменттегі басқару мен ұйымдастырушылық мәдениетіне қатысты маңызды мәселелер қарастырылған.

Оқу құралы мәдениеттану мамандығының студенттеріне арналған.



Материалдың дұрыс болуына, грамматикалық және орфографиялық қателерге авторлар мен құрастырушылар жауапты

Алғы сөз

Бүгінгі таңдағы білімнің қарқындап даму үстіндегі қоғамда, әлеуметтік-мәдени саласындағы менеджментті білу мен оның дағдыларын игеру қажеттігі күніне күнге өзекті бола түсуде. Мұндай жағдай мәдениет мекемелерінің бүгінгі күні қатаң бәсекелестікке негізделген нарық талабында қызмет етумен және мемлекеттік қаржыландырудың барған сайын азаюымен түсіндіреміз. Бүгінгі күні мәдениет саласындағы ұйымдастырушылық және басқармашылық істер түбегейлі өзгерісті талап етеді.

Шығармашылық игіліктің нәтижесін қалыптастырумен мәдени игілікті жүзеге асырудағы іс-қызмет салмақты арқа сүйейтін нормативті-құқықтық базаны, қаржылай қамтамасыз етуді, әлеуметтік серіктестікті қалыптастыруды, жобалық технологияны қолдануды, мотивациялық құралды, шығармашылықта жемісті алға жылжытатын тәсілдерді қолдануды және т.б. талап етеді.

Менеджмент мәдениет саласының, жалпы әлеуметтік-мәдени саланың жетістікті және перспективті дамуының кепілі. Ол мәдениет саласы өзінің маңызды адамгершілік тәрбиесін, эстетикалық дамуы, рухани ағартушылық, әлеуметтену, білім алу, мәдени мұраны игеру сияқты, әлеуметтік функциясын толық қанды атқару үшін қажет.

Соган байланысты, бүгінгі күші менеджмент мәдениет саласының, жалпы барлық әлеуметтік-мәдени саланың жетістікпен, әрі перспективті дамуының кепілдігі болып табылады.

Біздің және болашақ ұрпақтың бүгінгі адам өмір тіршілігінің барлық саласына тұтастай еніп отырған менеджмент қағидаттарын игеруге мүмкіндік беретін бұл оқу құралында мәдениет мекемелеріндегі басқарудағы менеджмент қағидаттары мен менеджердің құзіреттілігі, қызметкерлерді басқарудағы тиімді тәсілдер туралы айтылған. Жалпы, оқу құралы 4 бөлімнен, әр бөлім 4 тақырыпшаға бөлінген. Әр бөлімнің соңында бақылау сұрақтары мен тест тапсырмалары берілген, соның көмегімен оқытушылар студенттердің білімін бақылап, бағалай алады. Оқу құралының соңында берілген оқу-әдістемелік әдебиеттердің толық тізімі оқырмандарға, мәдениет саласындағы басқару ісі бойынша сұрақтарына қосымша жауап табуына мүмкіндік береді.

Оқу құралы Н. Г. Федотованың «Менеджмент в сфере культуры» еңбегінен ықшамдалып аударылған. Мәдениеттану мамандығының студенттеріне арналған оқу құралы.

1 Менеджмент және мәдениет

1.1 Менеджмент ғылым және басқару өнері ретінде

«Менеджмент» («management») XIX ғасырдың аяғы мен XX ғасырдың басында ғылым ретінде пайда болып, ресейлік лексиконда 90–2000 жылдары нық тұрақтанды. Сөйтіп ол қоғамдағы соның ішінде ең алдымен экономикадағы жаңа тенденциялардың бояуын айшықтай түсті. Қазақстанда менеджмент қағидаттары, тәсілдері, амалдары нарықтық экономиканың өркендеуіне сай кеңінен таралды. Бүгінде менеджер түгелдей дерлік кәсіпорындар мен фирмаларда бар, ал менеджмент болса адам өмір тіршілігінің барлық салаларын қамтып отыр. Бүгінгі күні ұйым менеджменті, стратегиялық менеджмент, әлеуметтік жұмыс менеджменті, инновация (жаңашылдық) менеджменті, өнеркәсіп менеджменті және басқа да менеджменттің түрлері бар.

«Менеджмент» терминінің түп-төркіні американдық болғандықтан, сөзбе-сөз орыс тіліне аударылмайды, ал оның қандай да болмасын түсіндірмесі, басқармашылық іскерлікке алып келді. Шындығында да, менеджмент ағылшынның «manage» – басқару сөзінен шыққан. Соған қарамастан, «басқару» термині «менеджмент» терминінің толық синонимі бола алмайды, себебі ол біріншіден өзінің мағыналылық шеңбері бойынша анағұрлым кеңірек, ол тіпті техникалық және биологиялық үрдістерге де тарала алады. Мысалы, автомобилді басқару үшін – менеджер болу міндетті емес, ал мемлекетті басқару немесе жансыз табиғат үрдістерін басқаруда менеджердің дағдылық қасиеттерін қолдану әрдайым мүмкін емес немесе қажет емес.

Менеджментке қатысты көптеген әдебиеттерде, мамандар «менеджмент» термині тек әлеуметтік-экономикалық үрдістерді басқаруда ғана қолданылатының басын көрсетеді, ол нарықтық жағдайдағы әрекет етуші фирма, ұйым, кәсіпорын деңгейінде жүзеге асады. Аңғарғанымыздай, бұл айтылған фирма, ұйымдар өз іскерлік қызметі барысында тек коммерциялық қана емес, коммерциялық емес мақсаттарды көздеуі мүмкін.

Менеджмент нарықта өз алдына жеке экономикалық субъект ретінде алға қоятын кәсіпорындық фирмалардың қызметін, жекелеген фирмалардың, туристік агенттіктердің, қонақ үй, көлік компанияларының, банктердің, білім және мәдениет мекемелерінің және басқа да шаруашылық бірліктерін қамтиды.

Менеджмент тәжірибе жүзінде қоғамның тіршілік әрекетінің барлық салаларын қамтиды: саясат, коммерция, ғылым, білім, профессиональдық белсенділікте, туризм, мәдениет б.

Ұйымның немесе фирманың іскерлік қызметі үнемі жаңа мүмкіндіктерді іздеу, қандай да міндеттерді шешуде алуан ресурстарды тауып қолдана білуді, өнеркәсіптің тиімділігін жоғарлату мүмкіндіктеріне негізделген жұмыс стилін талап етеді. Ал, бұның бәрі менеджментке тікелей қағысты. Сонымен қатар менеджменттің алдына қойған мақсаттарына жете білуде адамдардың еңбегін, тәртібінің мотивін, интелектісін пайдалан отырып, жеңіске жетудің ғылымы мен өнері деп түсінуге болады.

Осылайша, менеджмент – адами мүмкіндіктерді пайдалана отырып ұйымның стратегиялық және тактикалық мүмкіндіктерге қол жеткізуі.

Менеджмен саласындағы кейбір зерттеушілер менеджменттің екі аспектісін ашын көрсетеді, олар менеджменттің нақты мәнін түсінуге мүмкіндік береді. Біріншісі, үрдістік аспект, мұнда арнайы дайындалған мамандар ұйымды құрады, оның алдына мақсаттар мен міндеттер қояды, осыларды жүзеге асыруды ол адамдар мен ресурстарды тиім басқару арқылы қол жеткізеді.

Екінші, менеджменттің функциональдық аспектісі басқару барысында мынандай функцияларды атқарады: болжау, мақсат, алдын алу, жоспарлау, ұйымдастыру, координациялау, есеп, бақылау, талдау және жүзеге асыру. Осы функциялардың орындалуы арқылы менеджер қызметкерлердің еңбегін, өнеркәсіп аппаратын, ұйымның материалдық және қаржылық ресурсын тиімді пайдалануды ұйымдастырады және оған жағдай жасайды.

Осы орайда, менеджментті ғылым мен өнердің синтезі ретінде интерпретациялау сирек кездеспейді. Менеджментті ғылым ретінде бағалауда басты аргументі оның негізгі басқармашылық іскерлік түсінігі болып табылады: басқару – бұл ғылым, соған сәйкес өзінің пәні, сонымен қатар әр түрлі концепциялары, теориялары бар адамдардың жинаған білімінің жиынтығы, және ол кез келген ғылым саласы сияқты өзінің мәселелері, принциптері және оның шешу жолдарынан тұрады.

Ал егер менеджментті өнер ретінде қарастыратын болсақ, мұндағы басты ақцент әр кәсіпорынның, әр топтың, әрбір жеке тұлғаның ерекшеліктерімен ұштасады. Басқа бір адамның іс-әрекетін басқару үнемі оңайшылық туғыза бермейді, себебі олар бір ұйымды құрайды және оған үнемі ішкі және сыртқы ықпал факторлары әсер етеді. Менеджмент өнері әрқилы жағдайда нақты бір тиімді және

күттірмейтін шешімдерді қабылдауда, ол ең алдымен креативті ойлау қабілетіне не және басқа адамдардың іс-әрекеттерінің өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, өз шешімі бойынша барлық жауапкершілікті өзіне ала отырып, оны жүзеге асыруға тырысуға көрініс табады. Сондықтан, менеджер қызметіне үнемі оқу ізденісті талап ететін, жеке дарыны бар адамдар ғана атқара алады.

Менеджер басқарудың ғылымы мен өнеріне үнемі арқа сүйеп, өз ғылыми білімі мен өзінің жеке бас қасиеттерін толықтырып, оны тәжірибе жүзінде өз кәсіби іскерлік әрекеті барысында үнемі толықтырып, дамытып отыруы шарт.

1.2 Менеджмент эволюциясы. Қазіргі замануи менеджменттің даму сатысы

Менеджмент тарихы бірнеше мың жылдықтардан құралған. Осынау ұзақ жылдық тарихы қоғамдық, экономикалық, әлеуметтік экономикалық қатынастар жүйесіндегі үздіксіз тәжірибелердің жинақталуына байланысты дамыған.

Менеджменттің бастауы ерте замандағы Шумерде жазудың пайда болуымен байланыстырылады. Бұның негізгі революциялық жетістігі саудамен айналысатын жоғарғы қабаттағы «көсем кәсіпкерлерді» білімге алып келді. Алғаш басқарушылық революциясы діннің коммерциялық атқа не болды. Сөйтіп осының арқасында басқалары қалыптасты.

Екіншісі, б.з.д 1760 жылдардағы әр түрлі әлеуметтік топтар арасында сәтсіздік қоғамдық қатынастарды реттеуде мемлекетті басқарудың заңдар негізін ұсынған Хаммурапи патшаның атымен байланысты.

Үшіншісі, мемлекеттік басқару әдістерін өндіріс және құрылысты басқаруды реттеуге байланыстыруға бағыттаған Навуходоносор II есімімен байланысты.

Төртіншісі XVII–XVIII ғасырдағы Еуропадағы өндірістік қатынастардың дамуы мен капитализмнің тууымен байланыстырылады. Бұл кезеңде өндірістің пайдасы мен дамуына басым көңіл аудару басқару ісіне қызығушылықты арттырды.

Басқару мәселелерінде жеке білім аумағын енгізу көптеген өндірістерді бәсекелестікке алып келіп, ауқымды өнеркәсіптердің пайда болуына ықпал етті.

Бесіншісі, XIX ғасырдың соңы мен XX ғасырдың басындағы бюрократиялық деген атауға не болған, басқару революциясына жатқызылады. Басқару аумағының теориялық негізін бюрократиялық

концепцияны қайта құру арқылы, басқарудың ірі иерархиялық құрылымын қалыптастырып, еңбек бөлінісін іске асырып, өлшемдер мен стандарттар енгізіп, жауапкершілік пен қызметтік міндеттемелерін қалыптастырды.

XIX ғасырдың соңы мен XX ғасырдың басында басқарудың ғылыми негіздерін қалыптастыру мен жинақталған тәжірибелерді ғылыми талдау жұмыстары алғаш пайда болды. Бұл өндірісте өнім өндіру мен табыстылыққа деген қажеттілік ірі корпорация түріндегі және акционерлік қоғам түріндегі ірі көлемдегі ұйымдарды ауқымды нарыққа бағыттады. Бұл кәсіпорындарда барлық салалардың бірізділігін, жетекшілер мен міндеттеме атқарушылардың еңбектерін және өндірісті тиімді ұйымдастырудың қажеттілігін туындатты. Бұл үшін ғылыми негізделген тәртіптер, қағидалар мен стандарттар қажет болды. Кәсіпорындарды басқару теориясы мен тәжірибесінің қалыптасуына XX ғасырда менеджментпен тығыз байланысты басқа да білім салалары математика, инженерлік ғылымдар, элеуметтану, психология ғылымдарындағы жетістіктер ықпал етті. Бұл салалардың жетістіктері басқаруға әсер ететін жаңа қозғаушы факторларды айқындап, тәжірибе тексерісіндегі келенсіздік туындататын ескі теориядан бас тартып, жаңашылдық басқаруға әкелді.

Ғылыми менеджмент мектептері (1885–1921) Ф. У.Тейлор, Л. Гилберт, Г. Гантта есімдерімен тығыз байланысты. Ф. У. Тейлор өзінің кәсіпорын процестерін басқару ғылыми тәжірибелерін 1880 жылы Американың Филадельфия қаласындағы «Мидвейл стиял» компаниясында бастады. Ғылыми менеджмент негіздері, 1903 жылғы Ф. У.Тейлордың «Басқару кезеңдері» деп аталатын баяндамасында баяндалды. Тейлордың бұл теориясы қайшылықтарға толы болғанымен, оның ілімі қазіргі заманғы менеджмент концепциясының теориялық-тарихи қайнар көзі болып табылады.

Ғылыми менеджменттің негізгі мақсаты – «кіріс – шығыс» формуласы бойынша кәсіпорын жұмысының тиімділігін арттыру. Мұның мәні біртұтас басқару жүйесінде әр менеджер жауапкершілікпен ресурстарды орналастыру және шығындау, сонымен қатар өндіріс жүйесін тиімді пайдалануда. Тейлор сонымен қатар, менеджерлердің негізгі қызметтері әр қызметкерлерге міндеттеме арттыру, берілген жұмысты орындай алатын қызметкерлерді таңдау, қызметкерлердің өз міндеттемелерін жоғарғы деңгейде арттыруға игермелеуде жауапты екендігін атап айтты. Егер бұл функцияларды менеджер орындаса, кәсіпорын еңбегінің тиімділігін арттыру міндеттері орындалды деп саналады. Басқарудың ғылыми ізденістері еңбек операцияларын жетілдіруде талдау және

бақылау қол еңбегінің тиімділігіне негізделген. Негізі тиімділік басқару функцияларын бөлу принциптерінде, демек, жұмысшылар еңбегінен басқару бойынша еңбек бөлінісі. Бұл басқару әрекеті жеке еңбек саласы болып, ал жұмысшылар осыған жинақталып жетістіктерге жету. Тейлор ұзақ жылдар бойы қызметтерді тиімді орындап, күш жұмсау арқылы жекеленген жағдайлардағы жұмысшылардың жұмыс көлемін анықтады.

Егер, әр қызметкер өз ісін жетік меңгерсе, ол адам сағат механизміндей өз ісінің білгір маманы болар еді, деген ойды неміс әлеуметтанушысы М. Вебер мен Ф.Тейлордың теориялық еңбек негіздерінен көруге болады. М. Вебердің теориясы бюрократиялық ағым ретінде де қабылдауға болады, бірақ ол бюрократиялық ұйымдастырудың тәсілі ретінде, тек қана осы теория пайда болған кезеңде ғана найда болды. Бюрократиялық теорияның жақсы да, жаман да жақтары бар. Жағымды жағы: нақты тәртіпке бағынған әр адам өз мақсатын нақты орындайды. Жағымсыз тұстары: шын мәніне келгенде адамның шығармашылық тапсауына мүмкіндік берілмейді. Соған сәйкес, бюрократиялық тәсіл қолдануға тиімді емес сондықтан, өміршең емес.

Бюрократиялық ұйымдарда жеке шенеуліктердің барлық міндеттері тіркеле отырылып, керісінше нақты жағдайлардағы оның жауапкершіліктері нектеледі.

Ғылыми басқаруға ерлі зайыпты Френк пен Лилиан Гильберттің сіңірген еңбектері зор. Ерлі зайыптылар арнайы микрохронометрмен үйлесімде жасаған кинокамерамен 17 негізгі ұсақ қол қимылдары сағатын жасаған. Осы сағаттың көмегімен белгілі бір еңбек операцияларын қанша уақытта игеруге болатындығын білуге болады. Бұл тәсілдің мақсаты: мүмкіндігінше қажетсіз іспен айналыспай, уақытты тиімді пайдалану.

Г. Ганттың айтуынша, ғылыми менеджментте төмен деңгейдегі өндіріс өнімділігі жұмысшылардың жаңа тәсілдерді қолданбай, ескі тәсілдерді қолдануында деп мәлімдеген. Г. Гантт жұмысшылардың алдына қойылатын мақсаттары мен және оларға бөлінетін жұмыстарын, оларға жасалатын жеңілдіктер мен сыйақының жаңа жүйесін жасады. Егер де Тейлордың жүйесі бойынша барлық жұмысшылар бірдей жалақы алатын болса, ал, Г. Ганттың жүйесі бойынша әр жұмысшы өндірген еңбегіне байланысты сыйақы мен жалақы алу жүйесін енгізді. Осы арқылы өндірістегі адамдық фактор негізін қаланды.

Д. Гвиншани айтуынша, «теллоризм»:

- ескі тәсілдерді дәстүрлі жаңа тәсілдерге ауыстырудың ғылыми фундаменті;

- ғылыми зерттеулер жұмысының тәжірибелік зерттеу әдістері, жұмысшыларды ғылыми критерилермен оларды дайындап, оқыту негізінде тандап алу;

- жұмысты ұйымдастыру жүйесінде әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы бірлестік;

- әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы жауапкершілік пен еңбек бөлінісінің теңдігі.

XX ғасырдың соңында басқарудың жаңа тәсілі қаланды. Осы теорияның негізін қалаушы француз кәсіпкері А. Файол және оны жақтаушылар Д. Муни, А. Рейли, Дл. Гулик, Р. Урвиг, Р. Дейвис, Г. Кунц, С. Доннел есімдерімен тығыз байланысты. Олар классикалық мектептің негізін қалады. Д. Муни, А. Рейли басқарудың әмбебап принциптерін ойластырды.

Замануи менеджментке келетін болсақ, осы салада бірқатар қомақты еңбектер жазған Г. Л. Тульчинский өз еңбегінде менеджмент технологиясының дамуын кезеңдестіреді. Автор және оның әріптестері атап өткендей, соңғы 200 жылда менеджмент және оның технологиясы интенсивті төңкерісті басынан өткізген.

Менеджмент эволюциясының кезеңдері (этаптары) еңбектің жетістігін көрсететін факторлармен анықталды. Егер жетістікке жетудің факторлары өзгерсе, онда тиімді кәсіптің де технологиясы өзгереді, соған сәйкес менеджердің кәсіби деңгейіне деген талаптар да өзгерді.

Г. Л. Тульчинскийдің еңбегінде менеджмент технологиясының кезеңдерін былай қарастырылады:

- бірінші кезең – ресурстық
- екінші кезең – тауарлық
- үшінші кезең – технократиялық
- төртінші кезең – маркетингтік
- бесінші кезең – брендтік.

Қазіргі замануи менеджменттің даму жағдайы іскерлік үшін соңғы жоғарыда айтылып кеткен кезеңдермен ғана сипатталып қоймайды. Бүгінде оған заман талабына сай мынандай факторлар келіп қосылды, олар нарықтағы жаһандануы және дами түскен ақпараттық қоғам тенденциялары. Нарықтағы жаһандану бүгінгі күні барлығына бәрімен түбегейлі бақталастықта болуға шақырады, бұл өз ішінде осы сатыда нарықта өзіне, басты назарда болып, қажетті орынға ие болу қабілетін өзекті ете түспек. Сонымен қатар бүгінгі күні ақпараттық және компьютерлік технологияның дамуы,

жарнамада, PR – қызметінде, маркетинг пен менеджмент технологиясында Интернетті қолдану аса қарқынмен даму үстінде. Осы жағдайда, мәселе қаншалықты тауар мен қызмет көрсету өндіріліп, пайдаланылып қоймайтындығы, ал қаншалық әлемдік экономикалық, мәдени және ақпараттық кеңістікке кіруге мүмкіншілік беретін нақты брендтің шығарылуында екені белгілі болып отыр.

Креативтік мүмкіндік, шығармашылық ойлау, қайталанбас фирманың бет бейнесі, басқарудың аутенттік жүйесі, тауар мен қызмет көрсету өндірісіндегі стандартты емес шешімдер нарықтағы іскерлік жетістіктерінің бөлінбес бөлшегі болып отыр. Бүгінгі күні іскерлікте, жаһандық кеңістіктегі өзінің мүмкіншіліктерінің есебін білу, болашаққа бағдар жасау аса маңызға ие, бұл өз ішінде инвесторлар, қоғам, мақсатты топтар тарапынан сенімділік етуін үшін қолдау көрсетіп, қызығушылық тудырып отыру тиіс. Ақпараттық қоғам, мұнда яғни, негізгі тауар ақпарат болып табылғандықтан, көптеген адам ақпаратты құрастырып, оңдеп, сақтау ісімен айналысуда, ал менеджмент технологиясы болса барған сайын жана сипатқа ие болуда. Өндірістегі, ұйымдағы өндіріс үрдісін басқара отырып менеджер, өндірілген тауарлар мен қызмет көрсетудің құндылық сипатына аса көңіл бөледі. Тұтынушылар бұйыммен қатар жарқын бейне, арман, қиялдың бір бөлшегін, эмоция мен өз ойын жүзеге асырудың мүмкіндігіне ие болады. Менеджердің жұмысы енді басты күнті ақпараттық-символикалық алаңды назарда ұстауға арналған. Қазіргі күнгі кәсіпкерлік өнім шығару немесе қызмет көрсету өндірісіне емес, тіпті брендті де емес, өзіндік өмір сүру образы мен мәдениеті мен оны ұстанушы болып табылады деген қалыптасқан түсініктің шындығы бар. Осыған сәйкес қазіргі заманғы менеджмент технологиясының негізгі бағыттары маркетинг технологиясы, PR, имидж, жарнама, қызметкерлермен сауатты жұмыс істей білу болып табылады, бұлар сонында коммуникативтік үрдістерді басқару, ақпараттық лекке келіп тіреледі. Алайда, осындай тенденциялар инновациялық және ғылыми өндірістің дамуымен, тауар мен қызмет көрсету өніміне тұтынушы талабының күннен күнге өсумен бірге жүретінің ұмытпауымыз керек.

1.3 Мәдениет басқару объектісі ретінде

Бүгінгі күні менеджмент және оның технологиясы адам өмір тіршілігінің барлық саласына тұтастай еніп отыр. Өндірісті басқару үрдісі қазіргі нарықтық жағдайда, тек жеке фирма, кәсіпорын, ұйымдар мен мекемелерде ғана жүргізілмейді. Қазіргі күні

менеджмент коммерциялық мақсатты қоздмейтін салалар мен құрылымдар, ұйымдарға да аса қажет екен екендігін заман көрсетіп отыр. Бұлардың қатарына мәдениет саласы да кіріп, бұл сала да қазіргі таңда сауатты менеджмент механизмін қажет етіп отыр. Бұл жағдайда мәдениетті тек теоретикалық тұрғыда ғана түсініп қоймай, оны сонымен қатар тәжірибелік және қолданбалы тұрғыда да түсіну мәселесі жайында сөз болмақ.

Мәдениет ұғымын жан-жақты сан алуан түрде түсінік беріп талқылай аламыз. Оған мәдениеттің 400-тан аса анықтамасы бар екендігі дәлел бола алады.

Мәдениеттің осындай әмбебап анықтамаларына қарамастан, басқару мәселесіне келгенде, бұл анықтамалар мен оның институциональдық мәдени формасын сінаттауда қандай да түзетулер енгізу қажеттігі келіп шығады. Бұл мәдениет саласында қызмет етуші теоретиктер мен практиктер арасындағы бірін-бірі түсінбеушілікке алып келеді. Біз білетініміздей, мәдениетке сонымен қатар мұражайлар мен көрмелер, театрлық қойылымдар, фольклорлық мерекелер және т.б. кіреді. Сондықтан осы жағдайда соған сәйкесіше, қолданбалы және мәдениеттің тар мағынадағы анықтамасының қажеттілігі шығады, ол бізге менеджменттің принциптерін түсіндіруге, жауап беруге мүмкіндік береді.

Осыған байланысты ол бізге мәдениетті қоғамның белгілі бір тіршілік саласы саясат, экономика, білім беру т.б сияқты қарастыруға мүмкіндік береді. Мәдени сала – адамның мәдени қажеттілігін қанағаттандыруға аса қажет, қызмет көрсету өндірісіндегі кәсіпорын салаларының бірлігі болып табылмақ. Мәдениет саласына мыналар кіреді:

- мәдени-тарихи мұраларды сақтау және пайдалану (мұражайлық, кітапханалық, мұрағаттық істер, ұлттық, жергіліктік, дәстүрлер, мерекелер және т.б.);

- көркемөнер, эстетикалық білім және балалар шығармашылығы;

- өнер, шығармашылық, концерттік қызмет саласы;

- бос уақытты ұйымдастыру мен көңіл көтеру;

- этнографиялық, фольклорлық өнер және колөнер;

- іскерлік қызмет, оның дамуына мүмкіндік беретін (мәдениет экономикасы, мәдениет саласындағы құқықтық іскерлік қызметі мен мәдениетті басқару, әлеуметтік маркетинг және т.б.).

Мәдениет саласындағы іскерлік қызметтер, әр түрлі фирмалар – ұйымдар, мекемелер, әр түрлі ведомостыларға (мемлекеттік, жергілікті, жеке, қоғамдық ұйымдарға) қарайтын кәсіпорындар мен жеке адамдардың көмегі арқылы жүзеге асырылады.

Мәдениет саласы өзінің сан алуандылығымен және басқа тіршілік салаларынан өзгешелігімен ерекшеленеді. Мәдениет саласындағы қызмет көрсетуді өндіру мен шығару, мәдениеттің әлеуметтік маңызы бар функцияларды атқаруымен байланыстылығында екендігін ұмытпағанымыз жөн, ол: білім берушілік, тәрбиелік, мәдени мұраны сақтау функциясы, қоғамдың рухани дамуы және т.б. Бұл функциялардың орындалуының қоғамдық мәні зор, ол ең алдымен біздің балаларымыздың, қаламыздың, қоғамымыздың моральдық, рухани, адамгершілік деңгейінің дамуына зор ықпал етеді. Мәдениет мекемелерінің атқаратын көптеген функцияларының ішінен мамандар, мынандай екі блокты атап көрсетеді:

- әлеуметтік-мәдени өзін-өзі ұйымдастыру функциясы;
- әлеуметтік-нормативтік.

Мәдени іс-қызмет саласы бүгінгі күні нарықтық жағдайда жүзеге аырылып отырғандықтан, бұл үрдіс мына факторлардың ықпалымен, бұл тұтынушылар сұранысы, маркетингті орта, стратегия, миссия, бағалау, тиімділік және т.б. арқылы жүзеге асады. Соңғысының жұмысы, бұл мәдениет мекемелерімен осы немесе басқала мәдени өнімді қандайда бір нақты тұтынушыға жеткізуде көрінеді. Сол сияқты мәдениет саласындағы аса маңызды мәселе, тұтынушының сұранысын, пікірін ескерудің аса қажеттілігі, тұтынушының талабы мәдениет саласының динамикалық дамуының басты кілті болмақ. Бүгінгі күні, мәдени іскерлік қызметі мына факторларға толық бағынышты:

- өз миссиясын сақтау және орындау (нақты мәдени игілікті атқару);
- тұтынушыларға бағдар ұстау (тұтынушы сұранысы, қалауы);
- нарықтық ортаның заңдарын және «ойын ережесін» ескеру.

Мәдениет мекемелерінің тек бірінші факторға бағыт ұстануының нәтижесі мәдениет іс-қызметінің бір орында тұрмалап, ал залдар болса босап, қаржы түсімінің үнемі жетіспеушілігіне әкелді. Посткеңестік жүйедегі мәдениет мекемелерінің шаруашылық саласын қалпына келтіруге тек маркетинг пен фандрайзинг жүйесі ғана емес, сонымен қатар нақты мақсатты тұтынушыны көре алу қабілеті, мәдени игіліктерді әр түрлі көзқарастағы, әр түрлі жастағы, әр түрлі білім деңгейіндегі, әр этникалық топтардағы, тіпті, туристердің және т.б. арасында тарата білудің өзідік маңызы зор. Көптеген елдердің тәжірибесі көрсеткендей, рухани мен коммерциялық, мәдени мен экономикалық міндеттер бір-біріне қарама-қарсы тұрмай, керісінше

олар бірін-бірі толықтырып отырады. Көп жағдайда осылардың бірі екіншісіне жақсы жетістікпен дамуына кепіл бола алады.

90 ж.-дан бастап, мәдениет саласы кейбір мемлекеттердің қоғам мен билігі тарапынан экономиканың перспективті саласы ретінде қабылдана бастады, оның шеңберінде туризм, мәдени индустрия (сән, шоу-бизнес), рекреативті тәжірибе және т.б. дамыды. Әр аймақтың өзіндік мәдени ескерткіштері, аймақтық мифтері, мерекелік мәдениеті, замануи өнер орталықтары олардың мәдени ресурсы болып табылатының түсінді.

Көптеген елдерде мәдениет, экономика мен саяси өзгерістердің катализаторы ретінде ғана қабылданып қоймай, экономиканың аса бір пайда әкелуші көзі ретінде қабылданады. Бір сөзбен айтқанда, мәдени ресурстарды сақтап, оны тиімді, әрі сауатты басқара білу еліміздің аймақтарының жетістігімен дамып, әлемдік мәдени-туристік кеңістікте қалалар интеграциясын дамытуда стратегиялық жоспарды жүзеге асырудың басты кепілі бола алады.

Нарықтық жағдайда мәдени іс-қызметті басқару әр түрлі контексте қарастырылуы мүмкін. Оның бірі, мәдени іс-қызметтерді әлеуметтік-экономикалық жағдайда басқару. Басқару қандай да нақты бір мекемеде жүргізілуі мүмкін, ол сонымен бірге шығармашылық ұжымның жұмысын ұйымдастыру мен координациялау ісінде тарауы мүмкін. Сонымен қоса, мәдениетті басқару ең жоғарғы деңгейде іске асса, бұл елдің, өңірдің мәдени саясатын қалыптастыруға оны тиімді жүргізуде және мәдениет саласын қаржыландырудың принциптерін құрастыруға және мәдени іс-қызметтің нормативтік принциптерін қарастыруға мүмкіндік береді.

Басқару ісі басшылықпен, әрі менеджер арқылы жүзеге асырылады. Мәдениет менеджерінің бүгінгі нарықтық жағдайда қажеттілігі күннен күнге арта түсеуде. Мәдениет менеджері кәсіби, мәдениет мекемелеріндегі шығармашылық жұмыстарын ұйымдастыру, түзеу, тұрақтандыру, ресурстармен қамтамасыз етуде үлкен рөл атқарады. Мәдениет менеджері шығармашылық үрдісті қабілетті ұйымдастыра алушы ретінде, мәдени игіліктерді жүзеге асыруда экономикалық, қаржылық, құқықтық, технологиялық жағдаймен қамтамасыз етуші ретінде танылуы тиіс. Менеджердің жұмысына ұйымның мақсат, міндеттерінің орындалуы аса тәуелді, оның күзіреттілігі мен дарындылығы, яғни өндірілетін өнімді өңдеуде, қалыптастыру мен тарату үрдісі барысында адамдарға ықпал ете алу қабілеті үлкен маңызға ие.

Алайда, мәдениет саласы аса бір қайталанбас, өзіндік ерекше іс-қызмет саласы болғандықтан, менеджердің кәсіби құзіреттілігіне аса салмақты жүк артады.

Мәдениет саласындағы ұйымдастырушылық-басқармашылық іс-қызметте қызметкерлердің кәсіби құзіреттілігіне деген талап посткөненестік кезеңде түбегейлі өзгерді. Егер бұрын маман-кәсіпкері өзін мәдениет саласында «идеология майданының» ұстаз-тәрбиеші маманы ретінде танылса, енді ол коммерциялық, коммерциялық емес іскерлікте, тәжірибе жүзінде маркетинг технологиясына бағыт ұстанған, құқықтық, экономикалық тұрғыда сауатты маман болуы тиіс.

1.4 Мәдениет саласындағы менеджменттің ерекшелігі

Мәдениет саласында менеджмент соңғы кездері пайда болды. Ресейде, мәдениет саласында менеджмент 90-жылдардың соңында таңымал бола басталды. Жарты ғасыр мемлекеттің қарамағында болған мәдениет, жана мазмұндағы дағды, білімнің жетіспеушілігін терең сезінді. Мұражайлар мен театрлар, фольклорлық ұжымдардың көрме залдары, шығармашылық адамдары өздерін қандай да бір вакуумның ішінде қалғандай сезілді, бұған ұйымдастырушылық, басқармашылық технологияның жетіспеушілігі, координациялау мен жобалау тәжірибесі мен маркетингтік шешімдердің жоқтығы себеп болды. Белгілі мұражай менеджері П. Кук айтқандай, өнер мен мәдениетте менеджердің пайда болуы бұл жанадан ойлап табылушылық емес, бұл жана жағдайға мәдениеттің өмір сүруге дағдылануы ретінде қарастыруымыз.

Мәдениет саласындағы менеджмент – жеке тұлғалардың, топтардың мәдениеттің қаржылай, креативтік, символдық, материалдық, әлеуметтік, интеллектуальдық және басқа ресурстарын тиімді пайдалану мақсатында ұйымдар мен құрылымдар, жобалар және т.б. басқарудың әдістер жүйесі мен функциясына сүйеніс отырып жүзеге асыру.

Мәдениет саласында коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдар қызметін атқарады. Коммерциялық ұйымдардың негізгі мақсаты пайда табу болып табылса, коммерциялық емес ұйымдардың басты қызметі мәдени, білім берушілік, ғылыми, қайырымдылық, және басқада әлеуметтік мақсатқа бағытталған жетістіктерге қол жеткізу болып табылады. Мәдениет саласында коммерциялық емес ұйымдар саны коммерциялық ұйымдарға қарағанда алдақайда көп. Ресейде болсын, Қазақстанда болсын бүгінгі күні коммерциялық емес

ұйымдар құрамында мекемелер, қорлар, ассоциациялар, автономды коммерциялық емес ұйымдар, коммерциялық емес серіктестіктер, мемлекеттік корпорациялар т.б. өмір сүреді. Бұдан бізде, коммерциялық емес іскерлік пайдалы емес деген ұғым пайда болмауы тиіс, кандай да бір коммерциялық іскерліктің өзіндік әлеуметтік маңызы болуы тиіс, сонда ғана ол өзіндік жетістігімен, халықпен байланыстылығымен көркейе түспек.

Бүгінгі күні, осыған байланысты кәсіпкерлер-қауымдастығы өздерін әлеуметтік-мәдени ортамен серіктестікке алде қайда мүдделі екенін көрсетуде. Қазіргі замануи кәсіпкерлік саласы мен мәдениет саласы бір-бірімен өзара найданы көздеген серіктестікте десек артық айтпаймыз.

«Фирманың имиджін және абыройын қалыптастыру мен алға шығару үшін қажетті демеушілік, патронаж және қайырымдылық, қызметкерлермен жұмыс істеу, серіктестік аясын кеңейту, тіпті жарнамалық компаниялар, сатуды стимулдауға қажетті акциялар – осылардың бәрін мерекелік шараларсыз, сайыстар, көрмелер, мерекелік бағдарламаларсыз өтпейді, осылардың бәрін әлеуметтік-мәдени технологияға назарсыз, оның ішінде мәселен әлеуметтік-мәдени саладағы мекемелермен серіктестіксіз елестету мүмкін емес. Қазіргі заманғы менеджмент технологиясының дамуы кезеңі әлеуметтік және мәдени факторларға тікелей тәуелді, кез-келген ірі кәсіпорын кандай бір корпоративтік мәдениетті тасымалдаушы болуға тырысады. Мәдениет, мәдени игіліктерді жүзеге асыру жолымен, олар аймақтарда жағымды макроэкономикалық климатты қалыптастырады: яғни, ол қоғамның мәдени, интеллектуальдық, адамгершілік потенциалын, жоғарғы ортаны қалыптастыру болып табылады.

Сонымен қоса, мәдениет саласы аймақтың экономикалық жағдайына қомақты үлес қосады, бұл дегеніміз: жұмыс орындарын ашу, мәдени-бос уақыттарды ұйымдастыру саласында тиімді коммерциялық жобаларды дамыту т.б.

Мәдени ортаның менеджменті мен маркетингі көп аспектілігі мен көп қырлығымен ерекшеленді, соған сәйкес нақты осы салада ұйымдастырушылық пен басқармашылық іскерліктің әр алуан түрлері ашылмақ. Мамандардың пікірінше, мәдениет саласында нарықта екі сектор дамымақ: тұтынушы секторы және донорлар нарығы, яғни бұлар сатып алуға мүмкіндігі барлармен және мәдени қызметтер кімдер үшін жүзеге асырылатындар. Мысалға алып қарасак, мәдени қызметтер, (театр қойылымдары, мұражайлар экспозициясын аралау, сирек кездесетін кітан қорын пайдалану және т.б.) арнайы мақсатты топтар үшін жүзеге асырылады, алайда, бірақ мемлекет қаражатынан,

қайырымдылық қорларының және т.б. әйтеуір түрлі қаржы көздерінің қаржысына қаржыландырылады, ол жұмыстар билік органдары мен білім институттары тарапынан ұйымдастырылады. Өзінің қоғамдық маңызы мен коммерциялық емес бағыттылығына байланысты, мәдениет саласы мемлекеттік дотацияларсыз және тұрақты мемлекеттің қаржылай көмегісіз өмір сүре алмайды. Екінші жағынан, мәдениет тек мемлекеттік дотация тарапынан өмір сүру тиіс емес. әрі мүмкін емес. Көптеген коммерциялық емес ұйымдар өзінің қызмет ету үрдісі барысында коммерциялық қызмет түрлерін ұсынуға толық мүмкіндігі бар.

Мысалы, қазіргі күні мұражайлар белсенді түрде өзінің кәсіпкерлік іс-қызметін белсенді қолға алуда, олар сувенирлерді жасау мен сату сияқты, сол сияқты өзіндік шығармашылық шеберханалар жұмысын ұйымдастыру және т.б. Мәдени іс-қызмет барысын қаржыландырудың альтернативтік көздерін табу, мәдениет саласындағы менеджменттің басты ерекшелігі болып табылады.

Бүгінде, Қазақстан үшін мәдени іскерлік экономиканың аса маңызды кіріс көзі екенін жақсы түсінуіміз қажет. Мысалы, мәдени туризмді дамыту.

Мәдениет мекемелерінің өндірген және таратушы өнімінің сипаты аса маңызды. Мәдени іс-қызметтегі өнім мәдени қызмет көрсету болып табылады (мысалы, театрға, концертке, қормеге бару) Мәдени қызмет көрсету – мәдениет менеджментіндегі қарапайым элемент бірлігі, әрі мәдениет мекемесінің іскерлігінің талдауы болып табылмай. Басқа қызмет түрлері сияқты, мәдени қызмет түрлері де келесідей сипаттарға ие:

- бұл қызмет түрін сипап ұстауға және сақтауға мүмкін емес;
- қызметті ұсыну мен пайдалану үрдісі пара-пар;
- қызмет түрі тираждалмайды, әрі орын ауыстырмайды;
- бұл қызмет тұрақты сапаға ие емес.

Сонымен қатар мәдени қызмет түрі, үнемі азын-аулақ тұтынушылар сегментімен байланысты, соған байланысты басқалармен салыстырғанда қызмет бағасы да төмен (кейде тіпті, тегін жүзеге асырылады) бұл, мәдениет мекемесінің коммерциялық емес бағыттылығында және қызмет түрінің әлеуметтік мәңділігіне байланысты. Алайда, мәдени қызмет түрлері бос уақытты қолайлы ұйымдастыру саласымен тікелей байланысты болғандықтан, нарықтық секторда оның бәсекелестік деңгейі аса жоғары.

Мәдениет саласындағы қызмет түрлерін орындаушылықпен (актерлер, әншілер) байланысты, сол сияқты мәдени игіліктерді игерушілікпен (кітапхана, мұражай ісі) байланысты деп болуға

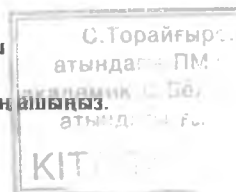
болады. Осы аталған қызмет түрлерінің қайсысы үшін басты маңызды сипаттамасы ол сапалығы болып табылады. Маркетинг саласындағы қызмет көрсетудің сапасына деген қызығушылық, бірінші орында күннен-күнге өсіп отырған бәсекелестікпен байланысты.

Ал, мәдениет саласындағы қызмет көрсетудің сапалылығы жағынан бәсекелестік, екі факторлық жағдайға негізделген. Біріншіден, мәдениет мекемесі бос уақытты тиімді ұйымдастырудағы қызмет түрлерін жүзеге асырады, екіншіден, тар мағынада мәдени қызмет түрлері өзіндік эксклюзивтілігімен, қайталанбастылығымен ерекшеленеді (бұларға театр қойылымдары, мұражай экспонаттарының көрмесін жатқызамыз). Басқа көзқарас бойынша, мәдениет мекемелерінің іс-қызметі бәсекеге қабілетті емес ортада жүзеге асырылады сондықтан қажетті сапалы деңгейде емес.

Мәдени қызмет түрлері ең алдымен мәдениет мекемелерінде пайда болып, жүзеге асырылады. Мәдениет менеджментінде ең алдымен мәдениет мекемелерінің сыртқы ортаны құратын ұйымдастырушылық ортаны біліп, талдау аса маңызды. Бұған мәдени қызметгерді тұтынушылар, мемлекет, қаржылық серіктестіктер (кәсіпкерлік, демеушілер және т.б.), шығармашылық қауымдастықтар, БАҚ жатады. Өр топ белгілі бір рөл атқарады, олар не мекемеге ықпалы тиеді немесе керісінше мекеме оларға ықпал етеді. Тиімді менеджмент үшін осы топтардың қызығушылығын білу аса қажет. Мемлекет өз алдына өздігінен қаржы таба алатын мәдениет мекемелерінің белсенділігіне қызығушылық туғызуда. Бизнес өкілдері болса, мәдениет мекемелерімен серіктестікте бола отырып, коммерциялық мақсаттағы тиімді жобаларға ғана қатысып қоймай, сонымен қатар ағаулық (символьдық) деп аталатын имидж, бедел, танымалдылыққа ие болғысы келеді. Алайда, екі жақтың да қызығушылығы қанағаттандырылуы үшін олардың араларында жүретін делдал немесе катализатор болуы тиіс. Мысалы, Ұлыбританияда осындай катализатор міндетін арнайы агенттіктер қолға алған, алайда бізде осы қызметті координациялық және ұйымдастырушылық міндетті атқарушы мәдениет менеджері де атқара алады. Алайда, мәдениет менеджері мәдениет саласы тек басқармашылық ояларды жүзеге асыратын кеңістік емес, сонымен қатар мұнда шығармашылық пен эстетиканы жүзеге асыратын кеңістік екеніні ұмытпауы абзал.

Бақылау сұрақтары

1. «Менеджмент» пен «мәдениет» терминін айырыңыз.



2. Қазіргі замануи менеджменттің даму кезеңдеріне тән сипаттасының ерекшеліктерінің атаңыз.
3. Мәдени қызмет көрсетудің негізгі құрылымын сипаттаңыз.
4. Мәдениет саласы қоғам мен аймақтың экономикасының дамуына қалайша әсер етуі мүмкін?
5. Мәдениет менеджерінің негізгі міндеттемесіне не кіреді?
6. Мәдениет саласындағы менеджменттің негізгі ерекшеліктері неде?
7. Менеджменттің даму кезеңдерін ата:

2 Мәдениет саласындағы менеджер

2.1 Мәдениет саласындағы менеджердің кәсіби құзіреттілігі

Менеджер (ағыл. manage – басқару) – бұл басқармашылық істердің жүргізетін, әрі басқармашылық міндеттерді шешуші маман немесе қызметтік адам. Ережеге сәйкес, менеджер орта немесе жоғарғы басқарушы құрамға кіретін ұйымның өндірістік үрдісін басқаратын адам.

Алайда, барлық менеджерлер барлық ұйымда бірдей рөл атқармайды, әрі әртүрлі қиындық деңгейіндегі міндеттерді шешеді. Кейде тіпті фирманың басқарушыларын менеджер деп атайтындары аз емес, өз ішінде фирмада офис-менеджерлер (хатшы), қызметкерлермен жұмыс жасайтын менеджер, сату қызметі бойынша менеджерлер т. б. қызмет атқарады. Осылай, не басқадай жағдайда болса да, менеджер қызметіне шешім қабылдау қажеттігі, ақпаратпен жұмыс істеу, бар ресурстармен жұмыс істей алатын, адамдармен, бөлім, фирма, мекеменің, белгілі ортаның т.б. іс-қызметін координациялай алатын адамды тағайындауды талап етеді.

Мәдениет саласында да менеджер деп аталатын, алуан түрлі адамдар болуы мүмкін. Біріншіден, мәдениет саласында менеджер деп мәдениет саласында іс-қызметті қамтамасыз ететін мәдениет мекемесінің, мәдениет институтының басшысын немесе мемлекеттік орган басшысын атай аламыз. Көбінесе осындай іспеттес менеджерлер, ұйымның миссиясын, ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарын, қызметкерлерге қатысты шешімдерді қабылдау, мотивациялау жүйесін, коммерциялық іскерлікті ұйымдастыру және т.б көптеген істерді атқарады.

Екіншіден, мәдениет мекемелерінде менеджер жартылай басқармашылық функцияларын өз мойнына алып, мысалы, маркетингтік шешімдерді, қызметкерлерді басқару сияқты іскерлікті өз қолына алып жүзеге асыра беруі мүмкін. Сонымен қатар, бұл жағдайда менеджер координациялық және ұйымдастырушылық функцияларды атқарушы жай міндетті адам болуы мүмкін. Мұнда сөз, театр, мұражай менеджерлері жайлы болып отыр. Бұған сонымен қатар мәдениет мекемесінің нақты бір іскерлік қызметімен айналысушы менеджерлер де кіреді (мысалы, қоғамдастықпен байланыс орнатушы менеджерлер).

Менеджердің кәсіби құзіреттілігіне сай арнайы дайындығы мен соған сәйкес білімі болуы тиіс. Сонда ғана, маман қажетті білімі,

білік, дағдыларына ие болады, яғни осы іскерлік саласының сай маманы бола алады. Менеджер коммуникациялық үрдістерді басқарып, ақпараттық лекпен жұмыс істей білуі тиіс және т.с.с. Кез-келген менеджердің кәсіби күзiреттілігінің ажырамас бөлігі іскерлік қарым-қатынас пен іскерлік келісімдер жүргізе алу дағдысы, кәсіби және корпоративтік этиканы білу, шиеленістану саласы бойынша білімдері болуы тиіс. Сонымен қатар, менеджер моральдық, психологиялық тұрғыда ұйымдағы ұйымдастырушылық басқармашылық іскерлік жұмыстарына дайын болуы тиіс, ол ең алдымен барлық ұйымның мүддесін басты назарда ұстауы тиіс. Сонымен қатар, ерекше іскерлік саласында жұмыс істейтін менеджерлерге арналған арнайы талаптар да бар. Әлеуметтік-мәдени салада менеджер ең алдымен донорлар туралы ақпаратты, жекеменшік-мемлекеттік және әлеуметтік серіктестер, мәдени игіліктерді өндірудің және жүзеге асырудың еркінелігі туралы толық мәліметке ие болуы тиіс. Менеджер қай салада жұмыс істесе де, одан өзінің кәсіби өсуге деген талпынысы, стандартты емес шешімдер қабылдай алу қабілеті, жоғарғы деңгейдегі іскерлік мотивация, қиын жағдайда шешім қабылдай алатын күш жігерді қажет ететін мінез-құлық талап етіледі. Менеджер үшін коммуникативтілік және ұйымдастырушылық қабілеттері ең маңыздысы болып табылмай. Мамандар коммуникативтік мінез-құлық қасиеттеріне мыналарды жатқызады: тез тіл тапқыштық, коммуникативтілік, қоршаған адамдармен қарым-қатынас орната алатын, кәсіби тілге бай және өзіндік икемділік. Ұйымдастырушылық қабілеттерге – міндеттерді дұрыс бөле білу, бірлескен іскерлікті ұйымдастыра білу, өзін-өзі және қоршаған адамдарды дұрыс бағалай білу, «жетістік жағдайын» қамтамасыз ете білу.

Менеджер егер жаңашылдыққа, жаңа технологияны енгізіп, қолдану, жаңа идеялар мен жұмыс істеудің жаңа әдіс-тәсілдерін енгізуге ұмтылған адам болса, оның бұл қасиеттері аса бағаланатындығы анық.

Мәдениет саласындағы менеджерлер үшін жалпы қойылатын принциптерге мыналар жатады:

- адамның жеке қасиетін сыйлау;
- таңдауда өзіндік еркіндік құқығын беру;
- адамға, оның потенциалдық мүмкіндіктеріне сенім арту;
- өзара сыйластық негізінде сенім арту атмосферасын қалыптастыру;
- инициативаларды дамыту, шығармашылық қабілеттерін, шығармашылық ортала өзін-өзі таба алу қасиеттері жаталады.

Мәдениет саласындағы менеджер бірқатар талаптарға жауап бере алуы тиіс: әлеуметтік-мәдени саладағы жұмысты жобалай білу дағдысы, мәдени-шығармашылық жұмыстардың ерекшелігі туралы жоғарғы түсінігі, қазіргі қоғамдағы мәдениет пен шығармашылықтың мәнін түсіне білуі, мәдени құндылықтардың, мәдени мұралардың туудыру, тарату үрдісінің өзіндік ерекшеліктерін білуі тиіс. Сонымен қатар, оның құқықтық және экономикалық сауаттылығы, коммерциялық емес ұйымдардың және мәдени қызмет көрсету нарығының жұмыс істеу принциптері туралы терең білімі болуы менеджер күзiреттiлiгiне қойылатын аса маңызды талаптардың бiрi болып табылады. Сонымен қатар, мәдениет саласындағы менеджерлерге кәсіби білімін жетілдіруде имиджология, брендинг, фандрейзинг, спонсоринг, әлеуметтік маркетинг саласы аса қажет. Мәдениет саласында менеджер келесідей құралымдарда қызмет атқаруы мүмкін, мысалы: клуб мекемесінің, сауық орталығының, театр, мұражай, концерттік залдың, киноорталықтың, сахналық костюмдерді жалға беру орындары, баспахана, халық шығармашылық орталығы, мәдени-демалыс паркінің. Сонымен қатар, ұйымдастырушылық-басқармашылық іс-қызметті басқарушы-менеджер, шығармашылық ұжымдардың, ансамбльдердің, орындаушылардың менеджері атқара алады.

Мәдениет саласындағы менеджерлердің кәсіби күзiреттiлiгiне қойылатын талаптар:

- теоретикалық;
- әдістемелік;
- технологиялық;
- коммуникативтік күзiреттiлiктерi сай болуы тиіс.

Осы төрт білім, біліктілік топтамасы мәдениет менеджерінің кәсіби тәжірибелігін сипаттайды. Сонымен қатар, мәдениет менеджері белгілі бір корпоративтік, этикалық нормаларға ие болуы тиіс.

Бүгінгі таңда, арт-менеджмент деп аталатын, мәдениет саласы белгілі, онда мынандай менеджер түрлері белгілі: продюсер, импресарио, промоутер, антрепренер. Арт-менеджмент туралы біз келесі тақырыпшаларда кеңірек тоқталатын боламыз.

2.2 Іскерлік қарым-қатынас пен шешеністерді алдын алу

Менеджердің іскерлігі көбінесе коммуникативтік үрдістермен тығыз байланысты, осылардың нәтижесінде ақпаратты қабылдау, өңдеу, қабылдау, іріктеу барысы үнемі басқа адамдармен өзара әрекеттестік жүргізіледі. Менеджментте бұл үрдістердің барлығы

іскерлік қарым-қатынас пен шиеленістану мәселелері шеңберінде жүзеге асырылады. Менеджердің коммуникативтік үрдістерді ұйымдастыру мен іскерлік қатынастарды реттеудегі, шиеленістік жағдайды алдына алу мен одан шығуда қойылатын ұстанымдарын кеңінен қарастырайық. Іскерлік қарым-қатынас барысында менеджерлер әріптестерімен, серіктестерімен, басшылықпен, бағыныштылармен өзара қатынас жасап, өз идеяларын жеткізеді және өзіне маңызды ақпаратты алады.

Іскерлік қарым-қатынастар адамдар арасындағы қарым-қатынасты бір жолға қойып, кері байланыс орнатып, өзара серіктестікке, сонымен қатар өз мінез-құлқын түзетуге мүмкіндік береді. Мұндай білім дағдылары ұжымда, ұйымда, сыртқа ортамен жағымды атмосфера қалыптастыруға мүмкіндік береді. Қарым-қатынас жасай білу – кез келген саладағы менеджердің ең басты маңызды дағдысы болып табылмақ. Менеджментте, қарым-қатынас жасау қалай қойылса соған көп нәрсе байланысты болып табылады, ол: келісімсөздер нәтижесі, серіктестік жолға қою, қызметкерлер арасындағы өзара түсінушілік, қызметкер арасындағы өзара түсінушілік деңгейі, ұжымдағы моральдық-психологиялық климат, басқа ұйымдармен қарым-қатынас т.б.

Тиісті деңгейде коммуникативті емес менеджер, тұйықтылығымен іскерлік қарым-қатынаста қиыншылықтарға тап болады, ал керісінше артық сөзуар менеджерге артық коммуникативтілік, өзінің кәсіби міндеттерін шешуде ойын жинақтауға кедергі келтіреді.

Іскерлік қарым-қатынастың түрлері арасында делдалдық түрі бар, ол өзара делдал және коммуникативтік құралдары арқылы жүзеге асырылады (электрондық пошта, телефон т.б), сонымен қатар делдалсыз, ол тікелей қатынас жүргізу арқылы жүзеге асырылады.

Психологтар, атап көрсеткендей, тікелей қатынас түрі, вербальды және вербальды емес коммуникация іспеттес болғандықтан, бірқатар артықшылықтар ие. Тікелей қарым-қатынас кезінде қажетті нәтижеге жету үшін менеджер өзінің жеке бас артықшылықтарын ғана пайдаланып қоймайды, сонымен қатар кездесу кезінде мәселенің шешу үрдісін түзу жолға қойып, ақпаратты нақтылауға немесе өзгертуге мүмкіндік алады. Сондықтан да, аса маңызды мәселелерді менеджер өзінің тікелей байланыс жасауымен жүзеге асырады. Бұдан көретініміз, іскерлік қарым-қатынастар сауатты тілдесу, сөздерді дұрыс пайдалана білу, салмақты аргументтерге арқа сүйсуді талап етеді.

Іскерлік қарым-қатынас қажетті жетістігін беру үшін, кез-келген кездесудің мақсаты ойластырылған, және оған тиынақты дайындалған болуы тиіс, нәтижелі болу үшін бірқатар шаралар атқарылуы тиіс. Кездесудің мақсаты анықталғаннан кейін, алдын ала қарастырылып талқыланатын сұрақтарды қарастырып, дайындап қою керек, оларды шешу жолдары бойынша өз ұсынысын, қарсылас тараптан қойылатын сұрақтарды алдын ала қарастырып оған жауапқа дайын болу қажет. Алдын ала кездесетін жер, уақытының нақтылығы, әрі қандай бір ұйымды таныстырушы өкіл серіктесіңіздің ақпараттының жалпы мінездемесімен таныс болғаңыз аса маңызды. Кездесу орыны да аса маңызды рөл ойнайды, кімде кім өзі кездесуге шақырса, ол соншалықты өзіне деген сенімділік пен артықшылыққа ие болады десек артық айтпаймыз. Кез-келген кездесу, соның ішінде іскерлік қарым-қатынас әңгімелесуші адамымызбен жақсы қатынас орнатуды талап етеді, бұл психологиялық кедергіні жоюға мүмкіндік береді. Сол үшін қарым-қатынасты қарапайым, қызықты сұрақтардан бастаған жөн. Кездесу барысында екі жақ үшін де ақпараты қабылдау, талдау, түзету енгізу сияқты мәселер тұрғандықтан, өзіңіздің әңгімелесіп отырған серіктесіңізді тыңдай білу аса маңызды және аргументтелген идея мен ұсыныстарды ұсыну аса маңызды болып табылады.

Іскерлік қатынастардың соңында кездесудің қорытындысы шығарылып, қабылданған шешімдер дауыстап оқылып, нақтыланады және болашақтағы перспективалары айқындалады. Сонында менеджер кездесудің қорытындысына талдау жасап, нәтижелерін бағалау тиіс. Іскерлік қарым-қатынас өнері үнемі жетілдіруді қажет етеді, сондықтан оған біліктіліксіз тиімді басқаруға қол жеткізу мүмкін емес.

Қол астындағылармен іскерлік қарым-қатынастар көбінесе іскерлік жиналыстары түрінде жүзеге асады. Іскерлік жиналыстар, өзара пікір алмасушылық түрінде, яғни ол бүгінгі күні өзара пікір алмасушылық мақсатында жүзеге асырылып, ұжымдық шешім шығарумен ерекшеленеді.

Іскерлік жиналыстар, арнайы алдын ала белгіленген күн тәртібінде, басшылық жүзеге асырып, шешім шығарумен қорытындылады. Жиналысты жүргізу менеджерден дайындықты қажет етеді (жағдайды зерттеу, оны шешудің алдағы болашағы).

Іскерлік жиналыстар белгілері бойынша кейде ерекшеленеді:

- шешім қарастырылып, шығарылады;

- бұрын қабылданған шешімдерді жүзеге асырудағы түсіндірілмелік және нақтылау міндеттері;

- қорытынды шығарушы және бұрын қабылданған шешімдерге баға беруге мүмкіндік беретін;

- оперативтік (диспетчерлік).

Қатысушылар саны бойынша:

- тар құрам (5 адамға дейін);

- кеңейтілген жиналыс (20 адам);

- өкілдік (20 адамнан астам).

Тұрақтылық деңгейі бойынша:

- тіркелген құрам бойынша;

- шақырылған қатысушылармен бірге;

- аралас.

Мерзімі бойынша:

- бір реттік;

- тұрақты;

- кезендік болып бөлінеді.

Мәдениет саласындағы менеджердің коммуникативтік күзінеттіліктерінің бірі шиеленістану саласы бойынша білім, білік, дағдылары кіреді.

Шиеленіс – адамдар арасындағы өзара келіспеушілік, түсінбеушілік, мүдделерінің сай келмеушілігінің салдарынан туындайтын карама-қайшылық. Шиеленіс ұйымдағы қызметкерлер арасында, сол сияқты жеке адамдар мен топтар, ұжымдар арасында пайда болуы мүмкін. Бүгінгі күні ғылымда шиеленістің табиғаты толығымен анықталған, сонымен қатар шиеленістерді басқарудың негізгі жолдары, шешудің әдістері мен шиеленістік жағдайларды алдын-алудың тәсілдері құрастырылған.

Адамдар ұжымында, топта, тіпті тиімді басқарылып отырған ұйымның өзінде шиеленіс болуы мүмкін. Адамдарға бір-бірімен шиеленіске түсу оларға тән қасиет, себебі, ұжым өмір сүргендіктен, ондағы әр адамның өзіндік пікірі, мүддесі, көзқарасы бар, ал олардың қалай болғанда бір бірінің ойынан шығу мүмкін емес, сол сияқты карама-қайшылыққа ұшырауы мүмкін. Зерттеу көрсеткендей, әлеуметтік шиеленістік жағдай міндетті емес және үісімі деструктивті болып табылмайды.

Зерттеушілердің көпшілігінің пікірі көрсеткендей, шиеленістің пайдасы да болуы мүмкін, былайша айтқанда бұл да қарым-қатынастың бір түрі, ол ұжымдағы шығармашылықты оятатын ядро, яғни, ол ұжымдағы іпкі атмосфераны «жандандырады» дейді. Алайда, бұл шиеленіс талқандаушылық сипатқа ұласпау керек. Сондықтан, шиеленісті басқару, шиеленістің күші-қуатын қажетті арнаға жұмсауға мүмкіндік беріп, дұшпандық, агрессиялық,

конфронтациялық жағдайға жеткізбеу қажет. Басқаруға көнбейтін шиеленістік жағдай, барлық ұйымның дамуына кедергі келтіреді. Шиеленісті басқару менеджерге, оның себебінің терең талдауын жасауды талап етеді, сонымен қатар шиеленісті ушығуын болжай біледі, шиеленістік жағдайды шешудің әдістерін найдалануды талап етеді.

Шиеленістер әдетте, жеке адамдар арасында, жеке адамның ұжыммен, топтар арасында болады. Ұйымдағы шиеленістердің себептері. әдетте ресурстың жеткіліксіздігі, іс-әрекетте өзара келіспеушіліктің орын алуы, кәсіби деңгейінің жетімсіздігі, жұмыс істеу жағдайының нашарлығы, қызметкерлерге бірдей қарамау, міндеттердің дұрыс бөлінбеуі, әрі қарай перспективалық даму мүмкіндігінің жоқтығы және т.б. жатады. Осы шиеленістердің көп түрлігіне қарамастан, олардың екі деңгейі болады. Объективті (әлеуметтік) және субъективтік (психологиялық). Шиеленіс дисфункционалды болуы мүмкін, бұл еңбек өнімділігінің төмендеуіне, ұжымдағы серіктестіктің күйреуіне, кадрлардың тұрақтамауына алып келуі мүмкін. Функционалды шиеленіс керісінше, ұйымның ішкі атмосферасына, еңбек өнімділігінің артуына жағымды жағдай жасау мүмкін. Мәдениет саласындағы шиеленістер, кейде әр түрлі этникалық идеалды адамдар арасындағы межелеуге, құрылымдық қайта құруларға алып келеді, соның нәтижесінде жаңа шығармашылық топтар, стандартты емес формалар, тәжірибе, мекемелердің пайда болуына алып келеді. Замануи шиеленістануда шиеленістерді алдын алудың әдістері бар. Шиеленістің объективті себептерін болдырмау үшін, менеджер сауатты кадрлық және экономикалық саясатты ұстану тиіс, ұжымды басқару да теңдік пен әділеттіліктің принциптеріне жақын болуы тиіс. Психологиялық негіздегі шиеленістерді агрессивтік ұстанымдар мен ойларды нейтрализациялау көмегімен алдын алуға болады. Ұйымдағы шиеленістік жағдайларды алдын алудың аса тиімді жолы бұл, жағымды атмосфералық серіктестікті құра білу, ол агрессивтік іс-әрекеттердің болдырмауға мүмкіндік береді және осы бағытта үнемі жұмыс істеуді қажет етеді. Менеджерге басқарудағы туындаған шиеленістік жағдайды шешу үшін оған шиеленістің пайда болу себептерін, шиеленісті идентификациялау, және оны шешудің тиімді тәсілін табуы тиіс.

Жеке тұлғалар арасындағы шиеленістік жағдайды шешудің кең таралған әдістерінің түрлеріне мыналар жатады:

- шиеленістен бас тартқызу;
- басқарушылар тарапына қажетті міндеттеу;

- шиеленісті калайда жазу (сглаживание);
- компромиске кол жеткізу.

Алайда, шиеленісті жоюдың аса көреген әдістерінің бірі ол, нақты осы мәселені шешу болып табылады.

2.3 Мәдениет мекемесіндегі менеджер

Мәдениет саласына бүгінгі күні сан алуан іс-қызмет түрлері кіріктірілген. Олар мәдени мұраны сақтау мен қорғаумен байланысты, көркемөнер саласы, кітапхана мен мұражай ісі, музыкалық, театр, пластикалық өнер, киноматография, дизайн және т.б. Мәдениет саласындағы менеджер өз іс-қызметін театр менеджері, сол сияқты мұражай, халық шығармашылық үйі, кітапхана, мәдени орталық, кинотеатр, мәдениет және демалыс паркі, көрме залы, галерея, әкімші-менеджер, мемлекеттік және мемлекеттік емес мәдениет ұйымдар да менеджер қызметін атқара алады.

Мәдениет мекемесіндегі менеджер тәртіп бойынша басқармашылық, ұйымдастырушылық маркетингтік және сол сияқты араласқан қызметтерді атқарады, сонымен қатар шығармашылық ұжымдардың қызметін жүзеге асыруда үлкен роль ойнайды. Мәдениет саласында менеджер шығармашылық саласындағы тұрақтандыру, координациялау, ұйымдастыру сияқты мазмұндағы қызметтерді дұрыс жүргізілуін қадағалайды. бұлар эстетикалық тәрбие, мәдени мұраны сақтау мәселелері т.б. Мәдениет саласындағы менеджерге қойылатын аса маңызды талаптардың бірі коммуникативтік технологияларды, ақпараттық лекті басқара білу, маркетинг саласындағы дағдылары, қызметкерлерді басқару, материалдық, символикалық, қаржылай ресурстарды сауатты пайдалана білу.

Мәдени жобаларды құрастыруды, фестиваль, акцияларды, көрмелерді ұйымдастыруда, инвесторлармен келісімшарт құруда, басқа да әр миссияда менеджер мәдени ресурстарды капитализациялау және әр қалаланың, ауданның, елдің мәдени потенциалын өзекті екенінің білуі тиіс. Сонысымен мәдениеттің нақты өзіндік потенциалы мен құны жоғарлайтындығын ұмытпағаны жөн.

Кез келген мәдениет мекемесінде қызмет етуші менеджер, барлық мәдениет саласының нарықтық жағдайға мен ақпараттық қоғам тенденцияларына сәйкес трансформациялануы мен дағдылануға бейім жағдайда қызмет жасауын естен шығармауы тиіс. Соған сәйкес, мәдениет мекемелеріндегі менеджерлер өз іс-қызметтерін жүзеге асыруда мына іскерлік ұстанымдарына баса назар аударулары тиіс:

1 Қызметтің инновациялық әдістерін енгізу.

2 Ақпаратпен қамтамасыз етудің алуан түрлі формасын пайдалана білу.

3 Іскерлік қызметтің жаңа ұйымдастырушылық формаларын дамыту. Мәдениет саласындағы менеджердің қызметінің спецификасы оның мәдениеттің қай саласы бойынша жұмыс істеу өкілеттілігіне байланысты. Солардың бірнешеуін қарастырайық.

Декоративтік-қолдаңбалы өнер мен көркемдік-өнеркәсіптік өндірісі бүгінгі күні үлкен даму потенциалына ие. Бұл салаға металдан, матадан, ағаштан, саздан және басқа да материалдардан жасалған қолдаңбалы еңбек тәжірибелері жатқызылады, мұнда суретшінің шеберлігі аса үлкен мәнге ие. Кейбір қолдаңбалы кәсіп түрі халықтық болып табылғандықтан, олардың іс-қызметі халықтық кәсіп түрін қолдау болып табылады, онда дәстүрлі өнердің кәсіби стилистикалық ерекшелігі сақталынады.

Мұндай кәсіпшілік түрлері шағын кәсіпорын түрінде перспективті болып табылмай, ол негізінен, декоративтік және қолдаңбалы көркемөнер сипатындағы бұйымдарды өндіру мен тарату бойынша маманданады. Егер бұл өндіріс түрі мемлекет тарапынан қолдау тапса, бұл оның өзіндік артықшылығы болып табылмай. Осы сипаттағы сәулет өнері мен оның келбеті, әшекей бұйымдары, естелік бұйымдар, сыйлыққа арналған бұйымдар өндіретін шағын кәсіпорындар тәжірибесі бүгінгі күні танымал. Алайда, мұндай кәсіп түрлерінің экономикалық жағдайы әлі күнге ауыр жағдайда қалып отыр, бұған бірінші себеп бұйымды таратып сатудың, бірінші қажетті тауарлар қатынасында көлеңкеде қалып қоятыны себеп болып отыр. Мәдениет менеджері үшін осындай көркемдік кәсіп түрлерін сақтап қалудың бірден бірі жолы тек, мемлекеттің белсенді көмегі арқылы ғана қол жеткізу мүмкіндігі бар екенін есте ұстауымыз қажет, әйтпесе, өткен тарихымыздың баға жетпес дәстүрі, мәдени мұрамыз болып табылатын бағалы көркемдік мен декоративтік өнер шығармаларын жоғалту қаупі бар. Бұған біз жай кәсіп түрі ретінде қарамауымыз қажет.

Қолөнер кәсібі тек ұлттық мәдениетті сақтап қоймай, сонымен қатар қосымша жұмыс орының табуға және шағын кәсіпті дамытуға, жастарды осы шығармашылық іске тартып, олардың өздігінен дамытуға мүмкіндік береді. Көркемөнер кәсібін дамытуда мемлекет тарапынан, облыс тарапынан арнайы нормативтік қолдау мүмкіндігі болса (қолөнер туралы арнайы заң жобаларының қарастырылуы), сол сияқты қаржылай көмек (жеңілдіктер, субсидиялар және т.б.), ол ақпараттық, кеңес берушілік қолдауларды қажет етеді.

Мұражайлар ісі саласында мұражайдағы заттардың көмегі арқылы мәдени тәжімбе сақталалады, танымды болады, келесі ұрпаққа беріледі. Мұражайлар аса маңызды мәдени және әлеуметтік функцияларды атқарады, сонысы арқылы осы және өткен адамдар ұжымының мәдени мұрасын сақтап, келесі ұрпаққа жеткізеді. Қазіргі замануи мұражайлар ісінің дамуының жана сатысында еоңунмның, ғылым, экономика, мәдениеттің жана тенденциялары аса маңызды мәнге ие болып отыр (инновацияның, ақпараттық технологияның, туризмнің дамуы, мәдени масс-медианың, адамдардың білімділігін жоғарылауы және т.б мәнінің жоғарлауы).

XX ғасырдың екінші жартысында әлемде пайда болған мұражай ісі, мұражай ісінің дамуының жана бір кезеңіне жол ашты, ол сонымен қатар мәдени экономиканың бір бөлігі болды. Бүгінгі замануи мұражай маркетингі шеңберінде, тұтынушылар, олардың максаттары, олардың қалауы мен сұраныстарын зертеп білу аса үлкен мәнге ие, ол өз ішінде мұражай инфрақұрылымын дамытып, мұражайдың мәдениет орталығына айналуына мүмкіндік береді.

Кенестік дәуірде, мұражай менеджменті аса терең бюджеттік тапшылығы жағдайында қалыптасқан еді. Бүгінгі күні кенестік дәуірден бір ерекшелігі, мұражай басқарушылар мен мұражай менеджерлеріне ыңғайлылық, сыртқа ортаның өзгерісіне реакция, наразылық іс-қызметінде жана формалар мен әдістерлі іздеу, коммерциялық сектор қызметін жолға қою мүмкіндіктері берілген. Мұражай менеджерлері қосымша қаржыландыру мүмкіндігіне ие, мысалы: қандай бір мерейтой, қалалық, республикалық масштабтағы, саяси сайлаулар т.б. үшін қосымша қаржы көзін сұрай алады.

Мұражай басқарушылары мен жергілікті басқарма басшыларымен ара қатынас аса күрделі мәселе болып табылады, бұл аса мықты дайындық пен дипломатияны қажет етеді.

Бүгінгі нарықтық қатынастардың дамуы жағдайында мұражай ісін ұйымдастыруда, мұражай менеджментінің әдістері мен тәсілдерін жетілдірусіз қол жеткізу мүмкін емес. Бұған тиімді ұйымдастырушылық құрылымды құру, қатардағы қызметкерлер мен менеджерлердің кәсіби деңгейін жоғарлату мәселелері кіреді.

Мұражай менеджменті үшін аса қиын да күрделі жұмыс, бұл мұражайлар жұмысына модернизациялау мен коммерциялық жұмыс механизмін енгізе отырып, мұражайлардың дәстүрлі әлеуметтік-мәдени функцияларын сақтап қалу болып табылады. Соның ішінде, виртуальдық өнімді енгізу, ақпараттық технологияны, мультимедиялық құралдарды пайдалану, баспа істерін кеңейту мәселелері бүгінгі күні өзекті болып табылмақ.

2.4 Арт-менеджменттің дамуының замануи тенденциялары

Мәдениет саласында менеджменттің түрлі бағыттары бар, өлар мәдени іс-қызметтің осы және басқа да қызметтерін координациялайды. Солардың бірі арт-менеджмент оның басты мақсаты шығармашылық жобалардың, ойлар мен идеялардың тиімді қызмет атқаруын қамтамасыз ету болып табылады. «Арт-менеджмент бүгінгі күні функциональды-ролдік іскерлік түрлерінің бірі ретінде қарастырылады, оның қызметі мәдени құндылықтарды таңдап, сақтап, өндіру және тарату процесстерімен байланысты. Оның кәдімгі менеджментпен айырмашылығы «арт» деген жұрнағы мензеп тұрғандай, яғни ол тікелей көркемөнер саласы, өнерге қатысты. Басқа сөзбен айтқанда, мұндай менеджмент түрі көркемөнер саласында жүзеге асырылады. Арт-менеджмент көркемөнер қызмет көрсету нарығын құрайды және орындаушылар мен режиссерлар, суретшілердің және т.б. жасаған шығармашылық өнімдерінің алға жылжуына мүмкіндік беретін сала.

Арт-менеджердің бүгінгі күнгі мәдени салада іс-қызметі – бұл өзіңдік ерекшелігімен, еңбек құралдарымен, дағдыларымен қаруланған мамандық түрі. Арт-менеджердің басты міндеті көркемдік жобаларды қалыптастыру мен тарату үшін жағдай жасай білу болып табылады. Арт-менеджерлер сонымен қатар, басқарудың мынандай әдістерін қолданады: жоспарлау, мотивациялау, ұйымдастыру және бақылау, алайда бұның бәрі көркемдік өнім түрінің құрудың және таратудың ерекшелігін, арт-нарығындағы спецификаны ескере отырып жүзеге асырылады. Арт-менеджер үшін коммуникативтік күзiреттілік қабiлеттері аса маңызды болып табылмақ. Бұл шығармашылық адамдармен, БАҚ, коммерциялық құрылымдармен, билік өкілдерімен, қоғамдастықпен және сол сияқты көптеген адамдармен үнемі қарым-қатынас пен өзара байланыста болатындықтан аса қажет. Көркемдік құндылықтарды жүзеге асырып, таратуды қамтамасыз ету үшін өнер саласындағы менеджерге жарнамалық стратегияны қайта қарастыру аса қажет, соған сәйкес жұмыс орын, оған төленетін ақы және басқа да жұмыстарды атқаруы қажет. Арт-менеджер көп санды әлеуметтік-мәдени институттарда әр түрлі функцияларды атқарып, сол сияқты әр түрлі міндеттерді атқаруы мүмкін. Арт-менеджер деп арт-нарығы кеңістігіндегі шығармашылық жобаның координаторын, продюссерді, сол сияқты қандай да бір көрменінің кураторын, мәдениет мекемесінің басқарушысын да айта аламыз. Кейде арт-менеджер нақты бір қызмет түрін атқаруы мүмкін, мысалы: арт-маркетинг немесе промоушн.

Арт-менеджмент мынандай мәдениет субъектілерінде кең таралған, олар әдетте жаппай мәдени іс-шаралармен айналысады. клубтар, ойын-сауық мекемелері, балалар мекемелері, БАҚ, кино, видео, жалға беру, мұражай, кітапхана, парк, оқу орындары, өнер субъектілері: концерттік залдар, театрлар, цирк, галереялар, көрме залдары, киностудия, халық қолөнер шығармашылығы, коркемөнерпаздар.

Үнемі ізденіс пен шығармашылық міндеттерді, стандартты емес шешім ұстанымдары, арт-менеджменттің бөлінбес бөлінегі болып табылады. Сонымен қатар, арт-менеджердің қызмет көрсету аясы – шығармашылық атмосфера мен шығармашылық адамдары болып табылады. Арт-менеджерге тек қана басқарушы немесе ұйымдастырушылыққа қабілетті болу талаптарынан басқа креативті, шығармашыл, әрі өнер жанрларын түсінетін адам болу талабы қойылады.

Арт-менеджер көптеген міндеттерді шешеді. Солардың қатарына мыналар жатады:

- көркемөнер өнімдерін шығаратын нарықты іздеу;
- репертуарды таңдау;
- шығармашылық жобаларды құрастыру;
- біртүрлі емес көркем туындыларды таңдау;
- дарынды орындаушылар мен суретшілерді іздеп табуды жүзеге асыру;
- инвестициялық мәселелерді шешу;
- шығармашылық өнімдерді таратудың жаңа идеялары мен түрлерін енгізу;
- командалар жинау, шығармашылық ұжымдарға кастинг жүргізу;
- ұжымдар мен жеке тұлғалардың шығармашылық дамуы және концерттік іс-қызмет түрлерін жүзеге асыру;
- сахналық имиджді қалыптастыру;
- сыртқы коммуникативтік лекті бақылауды жүзеге асыраты (жарнама, БАҚ- дағы мәтін және т.б.);
- орындаушылар мен суретшілер, ұжымның шығармашылық өсуіне қажеттілік жасайды;
- басқалары кіреді.

Арт-менеджердің тиімді жұмыс істей білуі шығармашылық ойлар мен жобалардың жүзеге асуы тәуелді болады, серіктестермен қатынастағы жетістіктер (режиссерлармен, суретшілермен, сценаристермен, костюмшілермен және т.б.), қажетті арнайы инвентармен жабдықталуы және басқала ұйымдастырушылық іс-

қызмет аспектілерімен камтамасыз ете білу. Соған байланысты арт-менеджер көркемөнерпаздар іс-қызметі саласындағы құқықтық нормалар мен актілерін, фандрейзинг дағдыларын білуі тиіс. Арт-менеджерге демеушілермен жұмыс істей білу технологиясын, шығармашылық жобаларды құрастыру мен алға жылжыту дағдыларын, көркемөнер қызметіндегі құқықтық негіздермен жұмыс істей білу дағдыларын қалыптастыра білу аса маңызды. Арт-менеджер арт-нарығының жалпы ерекшеліктерін де түсіне білуі тиіс, сол сияқты оның кейбір салаларын: мысалы: фестивалды менеджмент, галериялық кәсіп, концерттік кәсіп, дыбыс жазу индустриясы, кино продюсерлігі және т.б. Сонымен қатар, арт-менеджердің мәдениет теориясы мен тарихы бойынша фундаментальды білімдері болуы, отандық және әлемдік масштабтағы шығармашылық мұралардың ерекшеліктері туралы түсінігі болуы тиіс.

Мысалы театрланған қойылымдар шеңберінде арт-менеджердің функциясын төрт категорияға бөлуге болады:

- көркемдік аспектісі (аударма, режиссерді таңдау, актерлерді таңдау, суретшілер-қойылымшыларды таңдау, костюмдерді таңдау;
- театрлық техниканы орнату, премьераны ұйымдастыру);
- ұйымдастырушылық аспектісі (орынды таңдау, дайындық кестесі, билеттерді таратуы бойынша ұйымдастырушылық жұмыстар);
- маркетинг (жарнаманы ұйымдастыру, билеттерді сату);
- қаржылық аспектісі шығындар сметасын анықтау, бюджетті құру демеушілер табу).

Біздің еліміздегі арт-нарығын Европа елдерімен әрине салыстыруға келмейді, оның себебі мұндай нарықтың соңғы жылдары ғана пайда болуымен және біздің тұрғындардың қалғасының көтермейтіндігімен түсіндіргеніміз жөн. Біздің еліміздегі арт-нарығының дамуына мына факторлар кері әсерін тигізеді, бұлар:

- көркемдік шығармалар авторларының, коллекционерлер, меценаттар және басқа адамдар іскерлік қызметін тұрақтандырып бір жолға қоятын заңдардың жоқтығы мен әлсіздігі;
- арт-менеджерлердің кәсіби құзіреттілігінің төмендігі мен арт-менеджерлер санының аздығы, шығару адам мен тұтынушы адамдар арасындағы делдалдың жоқтығы;
- тиімді емес салық саясаты (жеңілдетілген салық механизмінің жұмыс істемеуі);
- меценаттық облысындағы тәжірибенің мүлде жоқтығы.

Бакылау сұрактары

1. Мәдениет саласындағы менеджменттің негізгі міндеттері не болып табылады?
2. Шиеленіс дегеніміз не және оның ұйым үшін салдары қандай?
3. «Арт-менеджмент» терминінің мазмұнының түсіндіріңдер.
4. Шиеленісті алдын-алудың қандай жолдары бар?
5. Менеджердің негізгі кәсіби күзiреттiлiгiн сипаттап берiңдер. Олардың iшiнде қайсысы, мәдениет саласында жұмыс iстейтiн менеджер үшiн аса маңызды болып табылады?
6. Мұражай iсi, декоративтi-қолданбалы өнер саласындағы менеджерлерiнiң жұмысының бағыттары қандай болуы тиiс?
7. Мәдениет саласында жұмыс iстейтiн менеджерге қандай талаптар қойылады?
8. Ұжымдағы басшы мен бағынышты, қызметкерлер мен серiктестер арасындағы iскерлiк қарым-қатынастың ережелерiн атаңдар.

3 Қызметкерлерді басқару

3.1 Мәдениет саласындағы кадрлік менеджменттің негіздері

Кез-келген ұйымның іскерлік қызметіндегі жетістіктері көбінесе оның қызметкерлерінің жұмысына тәуелді болады. Адамдар – бұл ұйымның бет-бейнесі, әсіресе бұл қызмет көрсету саласында болғандықтан оған біз ерекше мән береміз. Қызметкер ұйымның негізгі механизмі болып табылады, ол кез-келген фирмада, мекемеде, кәсіпорында кілттік рөл атқарады. Адамдар коммуникативтік үрдістерді жүзеге асырып, жұмысты жоспарлап, алдына қойылған міндеттерді жүзеге асырады. Ірі ұйымдар өздерінің қызметкерлерінің кәсіби құзіреттілігін қолдауда қомақты қаржыны шығындауы кездейсоқ емес. Бір сөзбен айтқанда, кез келген ұйым үшін қызметкерлер аса қомақты пайда әкелуші басты анықтаушы ресурс (әлеуметтік, адами), болып табылады.

Менеджменттегі қызметкерлерді басқару технологиясын өзектіленуі тек XX ғасырдың екінші жартысында, классикалық басқару парадигмасының дағдарысын түсінгеннен кейін бірақ пайда болды.

Бүгінгі күні адамдарды сауатты басқара білу мен оларға жұмыс істеуге ыңғайлы жағдай жасай білудің қаншалықты пайда әкелетіндігі ешкімді күмәландырмайды. Бұл ретте, мәдениет мекемелеріндегі қызметкерлер ерекше мәнге ие, себебі олардың білімі, шығармашылық потенциалы мен тілектеріне сәйкес мәдени іскерлік қызметі жүзеге асырылатының естен шығармауымыз керек. Сонымен қатар, мәдениет саласындағы қызметкерлерді басқару ісінде аса жоғарғы деңгейде, былайша айтқанда, «сақтықпен» жүргізілгені абзал, себебі мәдениет мекемелерінің қызметкерлерінің көпшілігі әдетте шығармашыл, дарынды адамдар, орындаушылар, қоршаған ортаны біртүрлі қабылдамайтын адамдар екенің біз жете түсінуіміз қажет.

Шығармашыл адамдар амбициасы жоғары, тез жараланғын, оларға үнемі жоғарғы статусы, құрметті, көпшіліктің мойындауын қалайтын, олардың еңбегінің қайталанбастығына олар үнемі сенімді болуы тиіс. Соған қарамастан, мәдени мекемелерінің қызметкерлері бүгінгі күні мәдени қызмет көрсету түрлері мен оның мазмұнын үнемі жанартып отыруы тиіс, сонымен қатар, инновациялық жұмыс түрлерін енгізуге, бюджеттік емес қаржы көздерін табуды жүзеге асыруы тиіс.

Мәдениет мекемелеріндегі қызметкерлерді басқару ірі кәсіпорындардағы қызметкерлерді басқару түрімен салыстыруға келмейді. Функциональдық бағыттарына сәйкес жеке бас шығармашылық іскерлік қызметтеріне байланысты мәдениет қызметкерлерін екі тонка бөлуге болады: құндылықты ойлап табушылар мен интерпретаторлар және мәдени үрдісті ұйымдастырушылар.

Басқа жағынан алынғанда, мәдениет мекемелерінде кәсіби білімдері мен дағдылары әр түрлі адамдар жұмыс істейді. Мәдениетті ұйымдастырушы қызметкерлер мынандай келесідей категорияларға бөлуге болады:

- жетекшілер;
- мамандар (көркемдік жетекшілер, режиссер, аға әдіскер);
- әр түрлі мәдени сектор мамандары мен шығармашылық жұмыскерлері (суретші-декоратор, әртіс, музыкантшы, әдіскер);
- техникалық және кіші қызмет көрсетуші қызметкерлер (кассир, күзетші, жарық түсіруші).

Қазіргі заман талабына сай басқа да осы аталған бірде-бір категорияларға кірмейтін міндеттерді атқарушы қызметкерлердің бар екендігін ата кеткеніміз жөн. Солардың қатарына бүгінгі күні қоғамдастықпен байланыс орнатушы немесе мәдениет менеджерін атауға болады. Мәдениет менеджері осы аталған екі категорияның екеуіне де жатпайды, былайша айтқанда екеуінің ортасында тұрған маман десек. Мәдениет саласындағы қызметкерлердің әр түрлілігіне қарамастан, барлық қызметкерлерге қойылатын бірдей талаптар бар:

Біріншіден, жалпыға бірдей әмбебап талап:

- сыртқы келбеті, ішкі адамның денсаулық жағдайы;
- кәсіби құзіреттілігі (деңгейіне сай білімі, осы міндетте жұмыс істей алуға білімі мен дағдысының болуы);
- жеке бас қасиеттері (коммуникабельділігі, сенімділігі, жат қыдықтардан аулақ болуы және т.б.).

Екіншіден, мәдениет саласында жұмыс істейтін қызметкерлерге мынандай талаптар қойылады, ол тікелей мәдени қызмет ерекшеліктеріне байланысты десек болады: шығармашылық еңбек, қызмет көрсету саласы, көпшілік кеңістігі.

Қадрлік менеджмент – кадрларды өзіне тарту, дайындау, сақтау жөніндегі кадрларды басқару жұмысы. Кез келген басқарушының өз қарамағында бағынышты қызметкерлері болады, ол адамдармен жұмыс істеудің негізгі әдістерін білу тиіс. Кез келген ұйымдағы кадрлармен жұмыс істеудің жалпы ережелеріне қарастырайық. Қадрлік менеджмент, ұйымдастырушылық, әлеуметтік-

психологиялық мен психологиялық құралдардың (түрлері мен әдістері) біртұтастығы, ол сан алуан «адами» мәселелер мен міндеттерді шешуге мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді басқару жүйесіне мынандай міндеттер кіреді:

1 Кадрлік саясат.

2 Қызметкерлерді таңдап алу және оларды жұмысқа қабылдаудағы бірегей бағалау түрі.

3 Кадрларды тағайындау, міндеттерді белгілеу, қызметтік міндеттерді анықтау, қызметке қабыланушыларға кандидаттарға қойылатын талаптар.

4 Жұмыс жағдайы (күн тәртібі, ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат және т.б.).

5 Еңбегі пен жұмысын бағалау жүйесі.

6 Мотивация мен ынталандыру.

7 Біліктілігін көтеру мен қызметкерлерді қайта дайындау.

Кадрлік менеджмент үрдісіндегі аса өзекті мәселелердің бірі қызметкердің өзінің атқаратын қызметіне сай болмауы. Мұндай мәселелерді алдын аудың бірден-бір жолы жұмысшыларға міндеттерді, сауатты жүктей білу, сонымен қатар адамдардың бір түрінің екіншісімен сәйкес келу факторлары. Қазіргі қызметкерлердің классификациялаудың мынандай келесідей типтері кездеседі, мысалы:

- «жұлдыздар» – бұл адамдар аса дарынды, олар карьерлік сатымен тез көтеріле алатын, оларға біліктер аса үміт арталы;
- «өте жақсы жұмыскерлер», олар өз орының, өз міндетін атқарушылар, оларға тек кәсіби біліктіліктерін жоғарлату ғана қажет;
- жоғарғы потенциалы бар қызметкерлер, олар жана лауазымға ие болу үшін оларға міндеттер мен жауаптылықты кеңейту қажет;
- белгілі бір потенциалы бар қызметкерлер, нәтижелілігі төмен, олармен жұмыста, мұндай жағдайдың себептерін анықтауға, оларға өздерін көрсетуге мүмкіндік беруді қажет ететіндер;
- қиын қызметкерлер, жалпы олардың кандидатурасы ұйымнан кетушілердің тізімін құрайды.

Осындай алуан типгі қызметкерлер үшін, әр қайсына жеке қатынас, мотивация жүйесі, одан әрі іскерлік қызметі үшін потенциалын дамыту және оған жағдай жасау керек.

Қызметкерлердің іскерлік қызметін тек оларды жүргізуге жағдай жасай отырып, бір жағынан әр жұмыскердің, екінші жағынан жалпы ұйымның жұмысын нәтижесіз жүзеге асыруға қажетті балансты таба білу керек. Осыған байланысты бүгінгі күні ақпараттық технология мен электрондық байланыс құралдарын белсенді

қолданудың нәтижесінде, ыңғайлы еңбек кестесі мен жеке жұмыс уақыт тәртібін құруға мүмкіндік беріп отыр. Қазіргі заманның даму динамикасы мәдени іскерлікте өзгерісті талап етеді, ол кәсіби білім мен жаңа технологияны қолдану, мәдениет саласындағы жаңа әдістерді пайдалану. Сондықтан, мәдениет саласында қызметкерлердің ұдайы кәсіби біліктілігін көтерін отыратын жүйені жолға қою қажет.

Мәдениет, өнер, әлеуметтік сала қызметкерлері өздерінің қызмет бағысының көп функциональдылығы мен оның түрлерінің, әдістерінің мен мазмұнының өзгергіштігіне байланысты үнемі жүйелі түрде білімдерін, жаңа идеяларымен, таза ойлар мен инновациялық тәжірибелермен толықтырып отыруды қажет етеді. Қызметкерлердің еңбектерінің нәтижесін бағалауда, қандай қасиеттері бойынша олардың еңбектері бағаланағының анықтан алу қажет (ролдердің саны, өз инициативасының деңгейі), салыстырмалы талдау механизмі мен объективті бағалау критерилерін ұстану қажет. Бұл үрдісте есептерінің нәтижесі, мінездемелері, салыстырмалы талдау нәтижелері т.б. пайдаланылуы мүмкін.

Біліктілікті арттыру және кадрларды қайта дайындау қызметкерлердің кәсіби құзіреттілігін сақтаудың маңызды механизмі болып табылады. Біліктілікті арттырудың сан алуан түрлеріне мыналар кіреді: қысқамерзімді курстар, семинарларға қатысу, мастер-классстар. Біліктілікті арттырудың әдістерінің бірі ол ғылыми жұмысты орындау болып табылады (диссертация қорғау), ғылыми конференцияларға қатысу, өтіл, (стажировка), шығармашылық іс-сапарлар.

Кадрлік менеджердің құзіреттілігіне осылармен қатар, ұйымдағы шиеленістерді басқару үрдістері кіреді. Шиеленісті шешу үшін, оның себептерін түсіну, оның салдарын объективті бағалай білу қажет, сонымен қатар осындай әлеуметтік шиеленістерді шешудің әдістерін білу маңызды. Осыған байланысты бүгінгі күні «шиеленістану» деп аталатын ғылым пайда болды, оның негізін кез-келген әр түрлі деңгейдегі менеджер білу тиіс.

3.2 Әлеуметтік ресурстарды басқару

Менеджменттің дамуы мен экономикадағы жаңа тенденциялары кадрлық басқару мәселесінің келе-келе әлеуметтік ресурстарды басқаруға жалғасқандығын көрсетуде. Кадрлық менеджменттің классикалық моделі, яғни кадрларды өндірістік үрдістің қосымша құралы ретінде қарастыру өзектілігін жоғалтты.

Қазіргі замануи басқару теориясында адами ресурс басты мәнге ие. Ресурссыз алға қойылған мақсатқа жету мен пайда түсіру мүмкін емес. Қазір әлеуметтік ресурстар капитализацияланып, қаншалықты пайда түсіретіндігінде ешкімнің күмәні жоқ. Соның нәтижесінде әлеуметтік немесе адами капитал деген ұғым қалыптасты. Әлеуметтік (адами) капитал — бұл пайда әкелетін, әрі өнімділіктің өсуіне мүмкіндік беретін ресурс болып табылады.

Адами құндылықтарды мойындау, соған сәйкес басқару стильдеріне, қызметкерлерді мотивациялау жүйесіне, корпоративтік құндылықтар өзекті бола түсіп, оған өзіндік таңбасын қалдырып отыр. Әлеуметтік ресурстарды басқару корпоративтік мәдениетпен тікелей байланысты, ол өз ішінде ұйымдағы қызметкерлердің ішкі интеграциясын қамтамасыз етеді. Ұйымдағы мәдени капиталдың бір бөлігі бола отырып, әр адам кез келген корпорацияның тиімді іскерлік әрекетінің қажетті құрамдас бөлігі болып табылады. Қызметкерлерге кеткен шығын бүгінгі күні, өндірістік емес деген ұғым жоғалған, керісінше бұл шығындар дарынды адамдарға кеткен шығын, инвестициялауға кеткен шығын деп есептеледі. Бүгінгі күнгі басқару стратегиясында аса көңіл бөлінетін әлеуметтік ресурстармен жұмысты ұйымдастыру түрі «команда» болып табылады.

Команда шағын бірге ойланып жұмыс істейтін шағын адамдар тобын құрайды. Оның артықшылығы мынада деп айтуға болады, егер ұйымда бірге ойланып жұмыс істейтін команда жұмыс ітесе, олар көптеген қиында, күрделі жұмыстарды бірлесіп атқарып, көп нәтижеге жете алады, бұл сонысымен пайдалы болмақ. Компания өз ішінде осындай команданың құрылуы — кез келген кәсіпорынның жетістігінің кепілі деп есептейді. Жетекшінің міндеті осы команданың жақсы жұмыс істеуіне жағдай жасай білу.

Топтағы адамдардың еңбегінің өнімділігін жеңіл корпорациялары жақсы көрсете білді. Топтың тиімді жұмыс істеуіне ондағы мүшелерінің саны, біртұтастығы, шешеніс деңгейі, топтағы адамдардың рөлі үлкен мәнге ие. Осындай топтардағы, 5-11 дейінгі адам саны ең бір тиімді деп есептеледі. Зерттеушілер төрт команда категорияларын ашып көрсетеді:

- кеңесуші команда (кеңес, «дөңгелек үстел»);
- өндірістік команда (бригадалар, жазғы команда құрамы);
- жобалық команда (зерттеушілер тобы, жоспарлаушы тобы, инженерлік топ);
- әрекет үстіндегі топ (спорттық команда, экспедиция, келіссөздер командасы, бригада, хирургтар тобы, әскери бөлімші).

Жетекшілер қандай да бір ұйым көлемінде, қандай бір алуан түрлі жобаларды жүзеге асыру үшін команданы құрады.

Мәдениет мекемелерінде мекеменің құрылымдық контексіне сай команда құрылып, оларға әр түрлі көзқарастағы, сонымен қатар онда болашағынан үміт күттіретін қызметкерлерден кіргені абзал.

Сонымен қатар, ең алдымен қызметкерлердің жеке бас қасиеттеріне аса назар аударылуы тиіс. Мамандардың потенциалдық жеке бас қасиеттеріне мыналарды жатқызады:

- когнитивтілігі;
- құндылық-нормативтілігі;
- эмоционалды-жігерлігі;
- мотивациялығы;
- коммуникациялығы;
- кәсібилігі;
- шығармашылығы;
- қолбасшылық қасиеттері кіреді.

Мәдениет саласында осылардың ішінде шығармашылық адам потенциалы аса қасиетленетінің атап өткеніміз жоқ. Шығармашылық потенциал, әрдайым қайталанбастығымен, жаңашылдығымен еркшеленеді және ол жаңа шешімдер мен жолдар табуға мүмкіндік береді.

Адамның жеке бас потенциалын анықтау менеджер үшін аса күрделі мәселе болып табылады. Менеджмент көзқарасы бойынша дарын – бұл ресурстың тиімділігі, ол қаншалықты дұрыс жұмсалса, соншалықты пайда әкелуі тиіс. Өнер саласындағы шығармашылық адамдарының жеке бас потенциалын анықтап, оның дамуына мүмкін жасау үлкен күрделі мәселе. Шығармашыл адам үнемі рухани дем беруді талап етеді, сондықтан ол үнемі жемісті еңбек етуі мүмкін емес. Мәдениет мекемелері үшін маңызды мәселерінің бірі, осы жаңашыл ойды жүзеге асыра отырып, оның тарату, тираждау, қолданысқа енгізу болып табылмақ.

3.3 Басшылық және оның стильдері

Басшылық ету түрлі бағыттар мен стильдердің көмегі арқылы және осы немесе басқа да әдістерді қолдана отырып жүзеге асырылады. Басқармадағы басшылық ету стилі – басшының өзінің қарамағындағыларына қатысты бекіген стилі болып табылады, ол ұйымда белгілі мақсатқа жету үшін қолданылады.

Басшылық стиль – жетекшінің өзінің қарамағындағылар қатысты, оларға ықпал етуге және мақсатқа жету үшін оларға қозғау берудегі,

өзін-өзі ұстау мәнері болып табылады. Қызметкерлерді басқару облысындағы мамандар әдетте, басшылық етудің мынандай стильдерін атап көрсетеді, бұлар автократиялық және демократиялық.

Автократиялық стильді ұстанушы басшы барынша билікті қолына алып, орындаушыларды өз ыркына көндіреді. Автократтар жеке билікті ұстанып, орталық билікті, сонымен қатар адамдарды жұмыс істетуде қатаң бақылау мен жазалау қатерін пайдалана отырып жүзеге асырады, ол жеке билігін орталықтандырып, өзінің бағыныштыларының жұмысын жүйелеп, оларға шешім қабылдауда аз ғана еркіндік беріп, кейде тіпті оларға психологиялық қысым көрсетеді. Автократиялық стильде басшылық үнемі тапсырмалардың орындалғанын тексеріп, бақылап отырады. Бұл аталмыш стиль тез шешім қабылдауға мүмкіндік береді, мұндай стиль біліктіліктері төмен қызметкерлермен жұмыс істеуде тиімді стиль болып табылады. Алайда, бұл стиль қызметкерлерді өз бастамасымен бірден істеу мүмкіндігінен айырады, деморализалап, жұмыстың толық орындалуына ешқандай кепілдік бермейді. Демократиялық стильдегі басшылық, өз ыркына басқаларды көндірмейді, шешімді ұжым болып шешеді. Мұндай басшылық, ықпал етудің мынандай механизмдеріне жүгінеді, олар қатаң регламентсіз, ол мадақтауды қолдап, өз ыркын басқаларға жүктеуден қашады. Бұл жағдайда, қарамағындалықтар барынша автономды, жеткілікті мөлшерде өз алдына еркіндікке ие, сонымен қатар өзігінен іс-әрекет жүргізу, өз пікірін білдіру мүмкіндігіне ие, шығармашылық шешімдер қабылдай алады.

Демократиялық стиль барынша жоғарғы деңгейдегі биліктің деорталықтануымен сипатталады. Осындай артықшылықтарына қарамастан, мұндай басқару стилінің де өзіндік кемшіліктері бар, бұл әдетте, шешім қабылдауға асықпау сияқты. Сонымен қатар, жетекшілер басқармашылық үрдістерде кімге, неге аса басты артықшылық береді, соған байланысты, мысалы:

- жетекшінің басты назары жұмысқа шоғырланған;
- жетекші басты назары жұмыскерлерге шоғырланған.

Айта кететін бір мәселе, тәжірибеде осы жоғарыда аталған стильдердің барлығы сәйкестендіріліген басқару стильдері кездеседі. Жалпы, менеджментте аса бір керемет деп есептелетін басқару стилі жоқ деп айтуға болады, олардың әр қайсысының өзіндік артықшылығымен, кемшіліктері бар. Сондықтан, басшылық үнемі тек бір ғана стильді тандап алуы міндет емес, ол жағдай мен шыншайы талаптарға байланысты. Соған сай, бүгінде, басқарудың алпаңтүстік стиль түрі пайда болған. Басқарудағы нақты стильді таңдауда жағдайдың сипатын анықтау аса маңызды болып табылады (тыныш

жағдай, дағдарысты жағдай және т.б.), басшы алдында тұрған мәселелердің ерекшеліктеріне байланысты (анықталған, анықталмаған және т.б.) және ұжымның ерекшелігіне байланысты. Сонымен қатар, басқару стиліне жарамды қатынас түрлері бар, бұларға:

- жеке адамға қатысты;
- мінез-құлыққа қатысты;
- жағдайға қатысты қатынас түрлері жатады.

Басшының қандай да бір нақты жағдайға қатысты, өзіндік басқару стилі мен әдісі, ықпал ету түрі, жағдайға байланысты өзін-өзі ұстай білу қасиеттері болуы тиіс.

Ұжымды әлеуметтік басқару мен билік мәселесінде көшбасшылық түсінігі аса маңызды мәнге ие. Ол адамдарға ықпал ету дарыны, өнері, шеберлігі мен қасиетімен анықталады. Көшбасшылық теориясында мықты жетекшілер мынандай қасиеттерге ие болуы тиіс: интеллекттің жоғарғы деңгейі, кәсіби білімі, қозғартарлық сыртқы бет-бейне, алаңдық, дұрыс ойлау, бастамашыл, білімі, өзіне деген жоғары сенімділік.

Алайда, зерттеушілер ірі көшбасшыны айырықша етіп көрсететін, сана қасиеттерін атап көрсеткен емес. Әр түрлі жағдайда тиімді басшы өзінің басқа да көптеген жеке қасиеттерін өзіне ашады. Қызметкерлерді тиімді басқару қызметкерлермен ұжымдық қарым-қатынастың тиімді түрін таңдай білумен тікелей қатынасты. Солардың түрлерінің бірі кездесу (совещания) мен отырыстар. Басшы кездесулер мен отырыстарды өткізген де қандай бір белгіленген талаптарды ұстануы. Коммерциялық емес ұйымдар үшін менеджмент саласындағы мамандар, кез-келген кездесулерді ұйымдастыруға көмектесетін мынандай келесідей кеңестерді ұсынады.

1 Кездесулердің басты мақсаты нақты, келешекке міндеттер құру, түсіндірілмелік сұхбат құру, корпоративтік рухты көтеру мәселелері бойынша ой-пікірмен, идея, ұсыныстармен алмасу екендігін есте сақтау тиіс.

2 Әр кездесуді басшы алдын ала жоспарлап, күн тәртібін белгілеп, онымен кездесуге қатысушыларды таныстыруы, тиімді уақытты белгілеуі тиіс.

3 Басшы кездесуде қарастырылған мәселелер бойынша айтылған пікірлерді және қозғалған сұрақтарды өзі қолға алып басқарып отыру тиіс. Кездесуде артық сөз, бос сөздікке жол берілмеуі тиіс. Кездесуді өте сыпайы, достық көңілмен, бірақ өте нық және ығына көне беруден ашақ синаға жүргізу тиіс.

3.4 Қымет етуді мотивациялау мен ынталандыру

Қызметкерлерді басқаруда еңбекті ынталандыру жүйесі мен қызметкерлерді мотивациялау жүйесі үлкен мәнге ие. Мотивация әлеуметтік капиталды басқаруға аса маңызды басқарудың функцияларының бірі болып табылады.

Мотивация – адамдардың нақты бір мақсатта белсенді әрекет етуі үшін, олардың қандай да бір мүддесі мен ойларын қолдау.

Басшы қандай бір жетістікке қол жеткізу үшін, өз жұмыстары үшін әділ көтермелеуге не болудың өзіндік жүйесін құрып, өзінің қызметкерлерін қызықтыра білуі тиіс.

Кәсіби қызметін атқару мұқтажына алып келетін мотивтер тікелей адами қажеттілікпен тығыз байланысты. бұлар: тамаққа, тұратын орынға деген, жетістігін бағалау, және т.б. Материалдық қажеттіліктен басқа, адамды сонымен қатар әлеуметтік сипаттағы қозғаушы күштер жиі басқарады (мысалы, ертеңгі күнге деген сенімділік, әріптестерімен жақсы қарым-қатынас, еркіндік қажеттілігі және басқалары).

Адамның қажеттіліктері оның мотивациялық құтқын анықтайды. Мотивация қызметкерлердің әр түрлі мінез-құлқына байланысты (біліктілік деңгейі, жұмыс тәжірибесі, еңбек өтілі, мамандығының ерекшелігі, отбасы жағдайы және т.б.).

Зерттеушілердің пайымдауынша, материалдық мадақтауға егде жастағы, көпжылдық өтілі бар және отбасысы үлкен жұмыскерлер аса сезімтал келеді. Моральдық мадақтауды (мойындау, сыйлау, құрметтеу, жетістікке жеткендік сезімі) жас жұмыскерлер арасында, олар әдетте отбасысы жоқ, шағын отбасылық немесе үйленбегендер, сонымен қатар аса жоғары кәсіби дайындығы бар жұмыскерлер тарапынан жоғары бағаланады. Менеджменттегі мотивациялау жүйесінің алғашқы ұйымдағы түрі, қарапайым «қамшы мен тоқаш» ережесі негізінде жүргізілді. Соған байланысты ынталандырудың және соған сәйкес әдістің төрт тарихи түрі қалыптасты. Олар:

- материалдық сыйақы, сыйақы, еңбекақының көтеру, бағалы сыйлықтар және т.с.с;
- материалдық жазалау түрі: сыйақыдан алып тастау, төмен жалақылы жұмысқа ауыстыру, айыппұл, жалақыдан ұстап қалу;
- материалдық емес сыйақы: бұйрық бойынша және ауызша алғыс, БАҚ-та жетістіктері туралы жарияланым, марапаттауға ұсыну, фотосурет, грамота, ауыспалы ту, құрметті атақ және т.с.с;
- материалдық емес жаза түрлері: бұйрық немесе ауызша сөгіс жариялау, көпшіліктің кінәлау және басқалары. «Қамшы мен тоқаш»

кадрлік саясаты үнемі тиімді емес, әсіресе, бұл дарынды шығармашы адамдармен жұмыс істейтін мәдениет мекемелеріне қатысты.

Олар адам абыройы құрметтелетін, шығармашылығын жүзеге асыруға мүмкіншілігі, одан әрі көтерілу мүмкіндігі бар ортада, ұжымда жұмыс істегенді қалайды.

Осы және басқа да мотивациялық ынталандырудың тиімділігі жетекшілердің пікіріне, қызметкерлердің мүддесіне, ұжымда қалыптасқан корпоративтік мәдениетке және көптеген жағдайларға байланысты.

Мотивацияның қалыптастырудың негізгі құралдары болып:

- материалдық мотивация: тұрақты еңбек ақы, сыйақы мен қосымша ақылардың болуы, материалдық жеңілдіктер және т.б;

- әлеуметтік мотивация: орындалған жұмыстың қоғамдық маңызы, шығармашылық іскерлік, жұмыс уақытының ыңғайлылығы, әлеуметтік пакеттің ұсынылуы (зейнетақылық сақтандыру, медициналық қызмет көрсету, спортпен айналысу мүмкіндігі, қосымша еңбек демалысы), жақсы әлеуметтік атмосфера;

- корпоративтік мотивация: корпоративтік конкурстар, қосымша білім алу бағдарламалары, жұмыс орының ыңғайлы орналасуы, корпоративтік газет, карьералық өсу мүмкіндігі, жобалық іскерлік және т.б. табылады.

Сондықтан, ұжымдағы мотивациялық ынталандыру жүйесі алдын ала ойластырылған, мақсатты, барлығына түсінікті және жан-жақты боуы тиіс. Сонымен қатар, басшы қызметкерлерді басқарудағы қазіргі менеджментте жинақталаған ғылыми ережелерді ескеріп, мезгілімен мотивациялау жүйесін жаңартып отырғаны жөн.

Қызметкерлерге қатысты менеджмент теориясында бірқатар кәсіби мотивацияның қалыптасуының ерекшелігін сипаттайтын концепциялар мен теориялар жиынтығы жинақталған. Мотивацияға қатысты көптеген теориялардың өзін, әдетте екі түрге бөледі: мазмұндық және процессуальдық.

Мотивацияның мазмұндық теориясы ішкі сезім идентификациясына негізделеді, яғни ішкі қажеттілікке, ол адамдарды осылай немесе басқаша әрекет етуге ықпал етеді.

І Абрахама Маслоудың иерархиялық қажеттілік теориясы. Ғалымның пайымдауынша, адам қажеттіліктерін, иерархиялық құрылым түрінде көрсетуге болады, олар:

- 1) физиологиялық қажеттілік;
- 2) қауіпсіздік пен ертенгі күнге деген сенімділік қажеттілігі;
- 3) әлеуметтік қажеттілік;
- 4) сый-құрметті қажет ету қажеттіліктері;

5) өз ой-пікірін айту мүмкіндігі қажеттіліктері (өзінің потенциалдық мүмкіндіктері мен жеке бастың осы мүмкіндіктері).

2 Дэвида Мак Кленандтың қажеттілік теориясы. Бұл теорияға сәйкес, адамға тап, үш түрлі қажеттіліктер бар – билік, жетістік және қатыстылық.

3 Фредерика Херцбергтің екі факторлық теориясы. Бұл теория авторы жеке «гигиеналық фактор» және жеке бастың «мотивациясы» туралы түсінікті дамытады. Гигиеналық факторлар, жұмыс жүргізілетін сыртқы қоршаған ортамен байланысты. Гигиеналық фактордың болмауы немесе жетіспеушілігі (жұмыс жағдайы, басшының саясаты, еңбекақы, әріптестерімен қарым-қатынасы) адамның өз жұмысына қанағаттанбаушылығын тудырады. Мотивация жұмыстың сипаты мен мәнімен де байланысты. Жетістік, қызметтік жоғарлау, еңбегінің нәтижесін қору, шығармашылық осы мүмкіндігі, жоғарғы жауаптылық, осылардың бәрі мотивация бола алады. Процессуальдық мотивация теориялары адамдардың қабылдауы мен таным үрдісі барысында, өздерін қалай ұстайтындығына негізінен базаланады. Бұл теорияны ұстанушылар, адамдардың өзін-өзі ұстауы тәртібі тек қажеттілікпен байланысты анықталмайды, сонымен қатар қабылдау, күту ерекшеліктерімен байланысты, олар әдетте нақты бір жағдаймен және өздерінің таңдаған тәртіп ережелерінің салдарының нәтижесі болып келеді.

1 Виктор Врумның күту, тосу (ожиданий) теориясы. Бұл теория бойынша адамның белсенді қажеттілігінің болуы – адамның белгілі бір мақсатқа жету жолындағы жалғыз мотивациясы болып табылмайды. Адам сонымен қатар, өзінің таңдаған мінез-құлық тәртіп ережесі өзін қанағаттандыратына және қалағаның алуға мүмкіндік беретініне сенімді болуы тиіс. Күту теориясының мотивациясына талдау жасағанда үш өзара байланыстың маңыздылығын ашып көрсетуіміз керек: еңбек шығыны және мүмкін нәтиже; нәтиже және мүмкін сыйақы; сыйақы және осы сыйақылға өзінің қанағаттануы. Шындығына келсек, егер адам өзін шығындалған күн-жігері мен жеткен жетістігінің нәтижесі арасындағы тікелей байланысты сезбесе, онда мотивация әлсірейді. Сондықтан, менетжер мотивацияның тиімді болуы үшін, осы үшеуі (мысалы, жеткен жетістік пен сыйақы арасындағы) арасында мықты байланысты бекіту тиіс.

2 Әділдік теориясы. Бұл теорияның негізіне, адамдар алған сыйақысы мен кетірілген күштің арасындағы қатынасты субъективті анықтай отырып, сосын оны басқа дәл осындай жұмыс істеді де адамдардың алған сыйақысымен салыстырады. Егер салыстыру

нәтижесінде, өзінің әріптесі дәл осындай атқарған жұмысы үшін артық сыйақы алса, онда әлгі жұмыскерде психологиялық қысым пайда болады. Ол адамның психологиялық кернеуін алып, әділдікті орнату арқылы жұмыскерді мотивациялау керек. Әділдік сезімін орнату үшін оның атқаратын жұмыс пен жұмсайтын күш көлемін азайту керек. Әдетте, адам өзіне әділ еңбекақы төленбейді деп есептесе, онда ол жақсы жұмыс істеуін қояды. Тәжірибеде, әділдік теориясын қолдану өте тиімді, оның дұрыс жүйесін құрай білсе, ол оң нәтижесін бермек.

3 Д. Портера мен Э. Лоулера (Портера – Лоулера) моделі. Бұл кешенді мотивация теориясы, күту теориясы мен әділдік теориясының элементтерін кіріктіреді. Зерттеушілердің пікірі бойынша, Портера – Лоулердің көзқарасы жоғарғы нәтижелілік толық қанағаттанудың салдары емес, оның себебі болып табылады. Портера – Лоулердің моделі мотивация себеп-салдарлық байланыстың қарапайым элементі емес екендігінің көрсеткіші. Тырысу, қабілет, нәтиже, сыйақы, қанағаттану, қабылдау сияқты бір-бірімен тікелей байланысты жүйені біріктіру аса маңызды. Ұйымдарда, осы мотивация жүйесінің негізінде, жалпы еңбекті ынталандыру жүйесі қарастырылады.

Еңбекті ынталандыру әдетте, үш факторға негізделіп құрастырылады: материалдық, материалдық емес. Ынталандыру жеке және жалпы ұжымға арналған болуы мүмкін. Еңбекті ынталандыру, егер оны ұйымдастыру бірталай талантарды жауап берсе, тиімді болуы мүмкін. Оның қатарына мыналар жатады: кешенділік, дифференциялылық, жариялылық, ашық ынталандыру, дереу және ыңғайлы; қызметкерлердің өздерінің ынталандыруды ұйымдастыруға қатысуы. Осы, ынталандыру жүйесінің мәдениет мекемесінде қолданудың өз ерекшеліктері бар.

Мәдениет мекемелеріндегі білікті мамандар (суретшілер, режиссерлер, композиторлар) – бұлар, ең алдымен шығармашылық адамдары екенін ұмытпауымыз керек. Шығармашылық адамдарының жұмысының нәтижесі, оның сандық көрсеткішінде емес, оның шығарған рухани шығармашылығында, сонымен қатар әлеуметтік-мәдени жетістіктерінде екенін біз ұмытпауымыз керек.

Бақылау сұрақтары

1. Кадрлік менеджменттің міндеттеріне не кіреді?
2. Мәдениет саласындағы кадрлік менеджменттің қандай ерекшеліктері бар?
3. Мотивация дегеніміз не?

4. Шығармашылық мамандығы қызметкерлеріне, қандай мотивациялық механизмді қолдануға болады?
5. Негізгі мотивация теориясына сипаттама бер.
6. Неліктен ұйымда команда құрып жұмыс істеу, оның іскерлік қызметіне тиімді болмақ? Команданың тиімділігі неде?
7. Басшылықтың негізгі стильдерін сипаттап, құрастырыңдар.
8. Қызметкерлерді басқару менеджментінің алдына қандай міндеттер қойылады?

4 Ұйымның іскерлік мәдениеті

4.1 Іскерлік мәдениеті және ұжымдағы ішкі климат

Мәдениет мекемесінің қазіргі кезеңде іскерлік қызметінің тиімділігі ұйымдағы ішкі атмосфера мен климатына, рухына, жаны айтқанда ұйымның іскерлік мәдениетіне байланысты.

Ұйымның іскерлік мәдениеті қызметкерлер арасындағы қатынас түрін анықтап, олардың ынтымақтастық деңгейін анықтайды, қабылданған корпоративтік мәдениет құндылықтарын арқа сүйей отырып, ұсталатын тәртіп ережелері мен стандартын ұсынады. Ұйымның іскерлік мәдениеті аяқ асты немесе басшылар мен менеджерлердің, қызметкерлердің мақсатты бағытталған әрекетінің нәтижесі болуы мүмкін.

Менеджментте іскерлік мәдениет мәселесі соңғы он жылдарда өзекті бола бастады. Іскерлік мәдениетке, түсінігі бойынша соған жақын «ұйымдық мәдениет», «корпоративтік мәдениетті» байланыстырады, олар әдетте фирманың мәдениеті, кәсіпті жүргізу мәдениеті, ұйымдағы істі жүргізу мәдениетімен тікелей байланысты. Алайда, бұл түсінікке қатысты, сан алуан түсіндірмелік терминдер мен ұстанымдар бар.

Көптеген зерттеушілер, ұйымдастырушылық мәдениет, корпоративтік мәдениет, фирмалық стиль деген түсініктер, жалпы нақты ұйымның іскерлік мәдениетін құрайды деп есептейді.

Ұйымдастырушылық мәдениет, ең алдымен басшылық стилі топінде қалыптасады, оған іскерлік байланыс және серіктестік, іс-шараларды жүргізу дәстүрі, ішкі тәртіп нормалары, жұмысты ұйымдастыру түрлері кіреді. Корпоративтік мәдениет деп, рухтық, философиялық, идеал, аңыз, мейрамдар, этикамен байланысты идеялар сабақтастығын атау қабылданған, ол ұйымның мәдени бет-бейнесін сипаттайды. Ұйымның қосымша бет-бейнесі мен стилін фирмалық стиль толықтырады, оны әдетте қызметкерлердің нақты бір сыртқы келбеті, логотипі, түс гаммасы, рәміздері, дыбыс, интерьер, естелік бұйымдары құрайды.

Ұйымның іскерлік мәдениеті формальды және формальды емес деп екіге бөлуге болады. Біріншісі, тікелей ұйымдастырушылық мәдениетіне қатысты болса, екіншісі корпоративтік мәдениетпен тікелей байланысты.

Ұйымның іскерлік мәдениетіне оның өлшемі әсер етеді, қызметкерлер саны, ұйымның құрылымдары, іскерлік саласы,

сонымен қатар ұлттық мәдениет ерекшеліктері және қызметкерлердің, сол сияқты басшылықтың жеке бас мәдениеті кіреді.

Ұйымның мәдениеті бірқатар маңызды міндеттерді атқарады. Іскерлік мәдениеттің функцияларының қатарына мыналарды жатқызуға болады:

- ұйымдағы қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасты тұрақтандыру, қызметкерлердің іс-әрекеттерін бағалау жүйесін құра отырып, олардың тәртібін жүйелеп отыру үшін;

- көз тартарлық имиж, ұйымның жағымды абыройын қалыптастыру;

- қызметкерлердің еңбек іс-әрекетін ынталандыру, өз міндеттерін орындауға мотивациялау;

- ішкі климатты қалыптастыру, шиеленістік жағдайды тұрақтандыру;

- ұйымның жұмысына араласуды күшейту, ұйымға берілу, оны мақтан тұту;

- ұйымның тамаша белгілерін қалыптастыру.

Ұйымдағы ішкі іскерлік мәдениеті тек қызметкерлердің өзара қатынасына әсер етіп қоймайды, сонымен қатар сыртқы ортамен байланысқа да әсер етеді. Іскерлік мәдениеті қоғамдық пікірге, тұтынушылардың пікіріне, бәсекелестердің, билік өкілдерінің, БАҚ-тың ұйым және оның өмір сүру стилі туралы пікірді қалыптастырады. Ұйымның іскерлік мәдениетінде басты ролді, осы мәдениетті тасымалдаушы ретінде жеке адам алады. Жеке тұлғаның мәдениеті әлеуметтік ортаның ықпалынан қалыптасады. Оған жеке тұлғаның әлеуметтік ортасында қалыптасқан құндылықтар, сенімі, тәртіп ережелері әсер етеді. Сондықтан, азиятық елдердегі іскерлік мәдениеті, еуропалық елдер мен таяушығыстық елдермен, американдықтық іскерлік мәдениетінен өзара ерекшеленеді.

Іскерлік мәдениеттің құрамдас бөлігі болып табылатын ұйымның имиджі, ұйымның сыртқы ортадағы нақты бір салтын қалыптастырады. Ұйымның имиджі – клиенттердің ұйымға сенімділік факторы, сату мен қызмет көрсетуді кеңейту мүмкіндік факторы, гүлдену немесе құлдырауы факторлары болып табылады. Іскерлік мәдениеттің бір бөлігі ретінде ұйымның имиджі, оның әр қызметкерлеріне байланысты. Қызметкерлерінің кез-келген клиентпен өзін-өзі ұстау этикасынан бастап, ұйымның имиджін қалыптастыруға үлкен ықпал етеді.

Мәдениет мекемесі, кез-келген басқа ұйым сияқты, ішкі атмосфераға сәйкес қандай да бір белгілік жүйесін, өз идеясын, миссиясын, қандай бір ерегіне құндылық пен тәртіп ережесін

ұсынады. Мысалы, көрмелердің ашылу қандай бір рәсіммен, дәстүрмен немесе тәртіппен өткізіледі.

Мәдениет мекемесіндегі іскерлік мәдениеті ұжымдағы жағымды атмосфераның қалыптасуымен тығыз байланысты, ол қызметкерлердің ұжымдағы шығармашылық потенциалын көгеруге, оның мотивациясына үлкен әсер етеді. Мұндай мәдениеттің қалыптасуына демократиялық және либеральдық басқару стилі үлкен рөл ойнайды, ол қызметкерлерге өз бастамаларын қолға алып, ыңғайлы сенім мен өзара әрекеттестікке ұштасатын психологиялық климатты қалыптастыруға ықпал етеді.

Әлеуметтік-мәдени салалардағы мекемеде іскерлік мәдениеттің қалыптасуына мамандардың клиенттермен жұмыс істеу стилі мен мәдени сұраныстар мен олардың өзгерісі үлкен рөл атқарады.

4.2 Ұйымдастырушылық мәдениеті

Ұйымдастырушылық мәдениеті – ұйымның іскерлік мәдениетінің бөлінбес бөлшегі. Алайда, «ұйымдастырушылық мәдениеті» терминінің менеджментке арналған арнайы элбнеттерде нақты бір түсіндірмесі жоқ. Авторлардың көпшілігінің пікірінше, ұйымдастырушылық мәдениеті ұйымдағы басқару стилі, іскерлік қатынастарды жүргізгенде, ішкі мінез-құлық, тәртіп ережелері, алуан іс-шараларды жүргізу мәдениеті төңірегінде қалыптасады.

Кейбір зерттеушілер атап көрсеткендей, ұйымдастырушылық мәдениеті екінші жағынан, ең алдымен қызметкерлердің ұйымда қабылдаған аса маңызды деген ұсыныстары, ол ұйымның айшықты құндылықтары мен белгілі бір тәртіп ережелерін құрайды. Ұйымдастырушылық мәдениеті кәсіпті жүргізу, шаруашылық, әкімшілік (есентік, жұмыстан шығару, сыйақы төлеу, және т.б.), ұйымның құрылымдары мен іскерлік қатынас стилі (басқарушылық стилі, іскерлік қатынас хаты және басқалары.) тәртібі. Соған сәйкес, ұйымдастырушылық мәдениеті – бұл арнайы, тек қана осы ұйымға тән байланыс жүйесі, әрекеті мен қатынасы, нақты іскерлік белсенділік аясында жүзеге асатын, кәсіпкерліктің тәсілі мен ұстанымы. Ұйымдастырушылық мәдениетінің өзіндік ерекшеліктері бар. Бұл мәдениетті, жиі формальды деп атауы тегін емес, себебі ол, негізінен өндірістік үрдіс барысында, іскерлік қатынас сипатында, ереже құжаттарды, қызметтік нұсқаулықтарды жүргізу барысында ғана ашылады. Ұйымдастырушылық мәдениетінің тәртібін орындау барынша міндетті болып табылады, ол ұйымның ішіндегі берілген тәртіп ережелері мен ішкі, сыртқы ортамен қарым-қатынаста

қойылған стандарт болып табылады (келушілер, тасымалдап жеткізушілер, БАҚ өкілдерімен және т.б.).

Мәдениет мекемелерінің ұйымдастырушылық құндылықтарының қатарына мыналарды жатқызуға болады: жетістік пен мойындауға ұмтылу, шығармашылық атмосфера мен іскерлік тәртіпті ұстану, мақсатқа жету ұстанымы, мәдени қызметтерге деген тұтынушылық сұраныстың мәнділігі, әлеуметтік серіктестік ұстанымы т.б. Ұйымдастырушылық мәдениетті жеткізушілер ұйымның жұмыскерлері болып табылады. Қызметкерлер, оның ішінде ең алдымен басшылық, ұйымдастырушылық мәдениетті жариялап, қажетінше ұйымдастырушылық мәдениетінің элементтерін жаңартып отыруы тиіс. Ұйымдастырушылық мәдениетінің ережелері мен құндылықтарының көмегі арқылы көбінесе қызметкерлердің мінез-құлқы координацияланады. Қызметкерлердің мінез-құлқына ықпал ететін ұйымдастырушылық мәдениетіне мыналарды жатқызалы:

- ұжымдық келісімнің болуы және оның сапалылығы;
- еңбек іс-қызметінің нормалық құжаттарының мазмұны: ішкі тәртіп, бөлімшелер бойынша ережелер, қызметтік нұсқау және т.б.;
- кадрлық саясат;
- еңбек өмірінің сапасы (мотивациялау жүйесі, сыйақы принциптері, жұмыс орының жағдайы және т.б.);
- қызметкерлердің әлеуметтік қорғауы.

Мәдениет мекемелеріндегі қабылданған ұйымдастырушылық мәдениеті мәдениет мекемесінің қызметін тиімді функциялауда ғана емес, сонымен қатар қызмет көрсету саласында тұтынушылармен байланыс жасауда аса маңызды. Бір рет мәдениет мекемесіне келген адамның келесі жолы тағы келуі үшін, қызметкерлер жақсы қарсы алып, жақсы қарым-қатынас жасауы, өз ісіне жауапкершілікпен қарауы аса маңызды. Бұны біз, қызметкерлердің іскерлік қарым-қатынасы деп атаймыз. Қабылданған өзін-өзі ұстау стереотипі немесе дәстүр ұйымдастырушылық мәдениетінің бір түрі (мысалы, көпкі киім кино стилі). Кез келген мұражайлардағы көрмелердің ашылуы, халық шығармашылық үйлеріндегі мерекелерді тойлаулардағы өзіндік стилдік дәстүрді бірге алып жүру өзіндік сол ұйымға өзін ұстанымды көрсетеді десек болады.

Екінші жағынан, ұйымдастырушылық мәдениеті, біті қызметкерлердің жұмыс орының қалыптасғыру, жұмыс кестесін құруда да ашылуы мүмкін. Мекеме басшылары түскі ас уақытын, темекі тартатын орынды, технологиялық үзіліс уақытын белгілеудің қарастырлуы ұйымдастырушылық мәдениетіне қатысты. Ұйымдағы психологиялық климат та аса маңызды екенің ескерген жөн.

Ұйымдастырушылық мәдениетінің ерекшелігін ашып көрсету үшін, мамандар арнайы ұйымдастыру мәдениетінің типологиясын ұсынады, ол әдетте ұйымның психологиялық және моральдық жағдайына байланысты. Оның факторлары ұйымның кері байланыс жылдамдығы мен тәуекелшілдік деңгейіне байланысты.

а) Сауда мәдениеті, сауда мекемелері үшін тән.

б) Түімді келісім мәдениеті, бұл әр түрлі ресурстарды капитализациялайтын ұйымдарға тән.

в) Әкімшілік (бюрократиялық) мәдениет, қызмет көрсету саласы мекемелеріне тән.

г) Инвестициялық (инновациялық) мәдениет болашаққа бағдар ұстанған ұйымдарға тән (банктер, мұнай және құрылыс компаниялары, кейбір өндірістік кәсіпорындарға тән.

Бұл типологиялар, ұйымдастырушылық мәдениетінің идеалды типін құрағанымен, оларды дәл осындай таза күйіне кездестіру мүмкін емес.

Мәдениет мекемелері үшін оптималды болып табылатын ұйымдастырушылық мәдениеті, мына аспектілерге арқа сүйеуі керек. Біріншіден, еңбекті ұйымдастыру мәдениеті, жұмыс істеу жағдайының эстетикалығы, әлеуметтік-психологиялық климат, еңбек пен демалыс тәртібі, санитарлық гигиеналық жағдай. Жұмыскерлерінің денсаулығына қамқор болу, әлеуметтік пакеттің болуы, уақытша еңбекке жарамсыздық кезінде төленетін әлеуметтік көмек, денсаулығын жақсартуға бағытталған шаралар, мобильдік байланыс құнын төлеу және т.б.

Сонымен қатар басшы мен бағынушы арасындағы қарым-қатынас аса маңызды. Мысалы, өз еркімен жұмыстан кетуші жұмыскерді шақырын алып, оның кету себебін анықтау, ол өзегі жеткен мәселенің бетін ашуға мүмкіндік береді. Сол сияқты, басшы мен бағынушы арасындағы қарым-қатынас туралы нормативтік қағаздар да, ұйымдастырушылық мәдениетінің бір бөлігі болып табылады. Ұжымдағы бір-біріне деген сенімді, адал қарым-қатынас шнеленістерді алдын-алуға, әр түрлі мәселелерді шешуде маңызды көмек болмақ. Ұйымдастырушылық мәдениетінің маңызды бір бөліктерінің бірі қызметкерлердің карьерлік жоғарлауы мен кәсіби біліктілігін көтеру мүмкіндігі.

Қорыта айтқанда, ұйым әлеуметтік капиталды қалыптастырып, құруға мүлделі болуы тиіс.

4.3 Корпоративтік мәдениет

Ұйымдастырушылық мәдениетпен корпоративтік мәдениет деген атауға не болған мәдениет түрі бір-бірімен тығыз байланысты. Арнайы әдебиеттерде, бұл екі мәдениет түрі кейде бірін-бірі ауыстыратын мәдениет түрінде қарастырылады. Соған сәйкес, корпоративтік мәдениет пен ұйымдастырушылық мәдениеті арасында көп ұқсастық бар. Екінші жағынан, бұл екі мәдениет түрі бірін-бірі толықтырады десек болады.

«Корпоративтік мәдениет» термині «corpus» – деген сөзден алынған, дененің негізгі бөлігі, біртұтастылық, бірлігі деген мағынаны білдіреді.

Корпоративтік мәдениет ұйымның жаны болып табылады. Корпоративтік мәдениет – осы ұйымдағы қызметкерлер үшін болып табылатын жалпы құндылықтар мен керісінше олар үшін сәйкес емес, яғни ұнамсыз қасиет болып табылатын жалпы қабылданған нормалар.

Корпоративтік мәдениет – қоғамдарлы, мұнда ұйымның өмір тіршілігінің тәжірибелік, рухани аспектілері, қызметкерлердің ішкі және сыртқы ортамен қатынасындағы міне-құлық тәртібі қамтылған. Корпоративтік мәдениеттің толыққандылығы оның барлық элементтерінің, бірін-бірі толықтыруын қамтамасыз етеді: ұйымның миссиясы, басқару құндылықтары, ұжымның корпоративтік рухы және басқалары.

Зерттеушілер корпоративтік мәдениеттің құндылықтарының ішінен ұжымшылдық, командалық рух креативтілік, ымыраншылдықты атап көрсетеді. Корпоративтік мәдениеттің құндылықтары мен нормалары көбінесе мифологиялық ұстаныммен баланысты болып келеді, мұнда басты маңызды орында тарихи тұлғалар тұрады (олар әдетте, осы ұйымның негізін қалаушылар, оның танымал қайраткерлері, жетістікке жеткен қызметкерлері), ұйымның шарықтау мен құлдырау кезеңдері туралы аңыздары, соған қатысты жарқын немесе соған қатысты оқиғалары кіреді. Сонымен қатар ұйымда қабылданған дәстүрлер мен салттар, тұрыптар, мейрамдар, салтанаттар ұйымның қайталанбас бет бейнесін құрайды.

Кейбір мамандардың пікірі бойынша, корпоративтік мәдениет келесідей элементтерге негізделген:

а) Миссияның декларациялануы. Миссияның декларациялануы ұйым қалай жұмыс істейді, не үшін жұмыс істейді, неге ұмтылатын, қандай мақсатқа жетгі, бұған қандай стратегияның көмегімен жетгі деген сұрақтарға жауап беріп, ұйымның кілттік идеясын ұстаным етеді. Миссияның саналы, әрі мерзімді декларациялануы

қызметкерлердің тарапынан мотивацияның туындауы мен ұжымдық бірлікті дамытуға көмектеседі. Бұл нарық кеңістігіндегі ұйымның жолнамасы, оның идеологиялық платформасы, орталық идеясы болып табылады. Миссия әдегге ұйымның логотипінде, рәміздері мен девиздерінде көрініс табады.

б) Корпоративтік философия, Ұйымның миссиясы мен қызметінің кілттік принциптерінен бастау алады.

в) Корпоративті рух. Бұл басқа сөзбен айтқанда ұйымның жаны, үміті десе болады, ол қызметкерлерді миссия төңірегінде бірігуіне мүмкіндік береді. Корпоративтік рух корпоративтік концепциямен тығыз байланысты, команданың құрылуы, принципті жаңа түрде құрылған еңбек ұжымын құрылғандығын көрсетеді. Мұндай ұжымның түрі, әр қызметкердің ұйымның мақсатқа жетудегі жолында өзінің бар күш-жігерін жұмсауымен ерекшеленеді.

г) Басшылық стилі және қосбасшылық. Осы стильдердің ішінде ең қолдануға ыңғайлысы демократиялық стиль болып табылады, ол ұйымда адами ресурстардың шығармашылық потенциалын дамуына мүмкіндік береді, оның, яғни, бұл стильде адамдар ұйымның басты құндылығы болып табылады.

д) Корпоративтік этика. Мұндай этика басшылықтың корпоративтілік адамгершілік нормаларының жүйесінің, менеджменттің және қызметкерлердің ішкі және сыртқы ортамен өзара байланысын құрайды. Корпоративтік этика корпоративтік өзін-өзі ұстануы барысында, іскерлік қарым-қатынас принциптері және т. б. көрініс табады.

е) Адами ресурстарды басқару. Бұл жерде сөз басқарудың философиялық тұрғысына тоғысады, мұнда басты ресурс адам және оның дарыны болып табылады. Мұндай жағдайда жұмыс істеудің басты маңызды принципі, әр қызметкердің шығармашылық, креативтік қабілеттерін дамытуға мүмкіндік жасау және бірге ойласып жұмыс істейтін команданы құру болып табылады. Мұндағы басты базалық концепция, кез келген корпорацияның өндірістік негізгі күші әлеуметтік капитал идеясы болып табылады. Әлеуметтік жұмыс істеу жағдайына, жағымды климатты қалыптастыру, қызметкерлердің біліктілігін жетілдіру жұмыстарына басты назар аударылады.

ж) Корпоративтік имидж және абырой. Ұйымда келе-келе қалыптасатын имидж бен абыройы қоғамдық сананың үлгісіне және қоғамдық ой-пікір мен оның стереотиптеріне негізделеді. Ұйымның имиджі – өзінің қайталанбастығын мойындалатын, танымалдылығын кеңейтетін, корпоративтік рухты қалыптастыратын, оның толық образы болып табылады. Корпоративтік имидж вербальдық

компонеттерге (есімі, мақала, сөз ұстауы және т.б.) және визуальды компоненттер (логотип, рәміздер, түр-түсі, фото және т.б.) арқа сүйейді. Имидж – ол да өзіндік белгілі мөлшерде пайда әкеле алатын ұйымның символикалық капиталы мен оның ресурсы.

з) Мәдени сапа. Мәдени сапа шеңберінде ұйымның қоғам алдындағы өз тауары мен қызмет көрсетуінің қауіпсіздігі мен санасы бойынша корпоративтік жауаптылығы көрініс табады. Корпоративтік мәдениетті қалыптастырып, сосын оны ұстап тұру үшін, ұйым әр түрлі әдістерді қолдана алады, солардың бірі корпоративтік жарияланымдар. Корпоративтік мәдениетті дамытушы корпоративтік жарияланымдарға мыналарды жатқызамыз:

- фирмалық жарияланымдар (газет, журнал);
- аудиовизуальды құралдар (мысалы, видео жүгіртпелер);
- хабарландыру тактасы, мұнда корпоративтік ақпараттар ілінеді;
- шұғыл телефон немесе корпорация ішінде тез ақпарат алмасу тәсілі, бұл кері байланыс үрдісін қамтамасыз ететін басшылардың бағыныштылар алдындағы ашықтығына негізделген үрдіс;
- формальды емес коммуникация (мысалы, әлеуметтік желі).

Екінші, корпоративтік мәдениетті қалыптасуына мүмкіндік беретін факторлардың бірі дәстүрлердің өңделуі. Корпоративтік дәстүрлер ұйымда тұрақтадырушы функцияны атқараты. Бұл дәстүрлерге нормалар, ғұрыптар, қалыптасқан ережелер кіре алады. Дәстүрлер мерзімімен қайта жаңғыртуды талап ететінің ұмытпаған абзал, алайда бұл, мүлдем одан бас тартулы көрсетпейді. Корпорацияның дәстүрлері арнайы белгілермен қағар жүреді – ол дәстүрдің визуальды көрінісі іспеттес. Үшіншіден, корпоративтік мәдениеттің дамуы, ұйымның миссиясына толық сәйкес келу керек. Соған сәйкес, мұражайдың корпоративтік мәдениеті сүт өнімдерін өңдейтін коммерциялық фирманың корпоративтік мәдениетінен өздігімен ерекшеленетіні анық. Корпоративтік мәдениеттің сипаты оның іскерлік саласына ғана байланысты болып қоймайды, оның көлеміне де байланысты.

Корпоративті мәдениетті құру мақсатқа негізделген болуы тиіс, бұған жұмсалған уақыт пен ұмтылыс өзін-өзі ақтағандығының бір көрінісі ұжымда қалыптасқан жағымды атмосфера.

4.4 Фирмалық стиль

Фирмалық стиль (ағылш. «corporate identifiiti») – бұл ұйымдастырушылық мәдениеттің, корпоративтік мәдениеттің бір бөлігі, ұйымның визуальды және мағыналық идентификациясын,

оның сыртқы, ішкі безендірілуін қамтамасыз ететін, сонымен қатар әлеуметтік ортадағы ұйымның бет-бейнесін, образын, оның дизайнын, тәртіп стандартын, тауарлық белгісін және т.б. қалыптастырады. Фирмалық стиль ұйымның іскерлік мәдениетінің сыртқы элементін ұсынады, визуальды және вербальды маркері, соған қарап ұйымды танып, идентификациялайды. Ережеге сәйкес, логотип, түстік гамма, шрифт, киім дизайны, интерьер фирмалық стильге, жатқызылады.

Фирмалық стиль тек ішкі интерьер мен қызметкерлердің киімдерінде қолданылып қоймайды, сонымен қатар тіпті баспалық материалдарында да қолданылады (конверттер, бүктемелер, бланктар, визиткалар және т.б.). Фирмалық стильді қалыптастыру ұйымның, оның басшыларының, қызметкерлерінің, PR қызметінің міндеттері болып табылады. Ұйымның өнімі, сонымен қатар ұйымнан шығатын ақпарат та сол фирманың бет-бейнесін айқындауы тиіс. Фирмалық стиль кейін фирмалық стандарт деңгейіне өседі. Фирмалық стиль ұйымның рәміздерін, түстік шешімдерімен, жарнамалық мәтіндерімен, дизайн мен сызбалары арқылы ұйымның корпоративтік мәдениетінің негізгі идеясын бейнелеуі тиіс. Фирмалық стиль тікелей ұйымның брэнді мен имиджмен байланысты. Фирмалық стиль – фирманың имиджін, образын қалыптастыратын негізгі құрал, мұнда жарнама мен PR барлық түрі қатысады, ол мынандай функцияларды атқарады:

- тұтынушылардың ұйымға деген қатынасын жақсартады;
- ұсынылатын қызмет түрінің (тауар) сапалығын қамтамасыз ететіндігі кеңілі ретінде қабылданады;
- ұйымға қажетті тұтынушылар қалауын бекітуге көмектеседі;
- жарнаманың тиімділігін жоғарлатады;
- қаржыны үнемдеуге мүмкіндік береді.

Бұл функциялар жетістікпен орындалуы үшін, фирмалық стиль ұйымның образына сәйкес қайталанбайтын, әрі бәрі таниғындай болуы тиіс. Мәдениет мекемелері үшін логотипті таңдау мен дұрыс атау, сонымен қатар фирманың баспалық материалдарында кеңінен қолданылатын түстік гамманы дұрыс таңдау аса маңызды. Хаттардағы, бүктемелердегі, бланктардағы, буклеттердегі фирмалық белгі мәдениет мекемелеріне белгілі бір имиджін қалыптастырады, оны осы белгілеріне қарап бірден тануға, танымал болуға мүмкіндік береді. Мәдениет саласында қызметкерлердің сыртқы бейнесі міндетті түрде оның фирмалық стилін құрауы тиіс емес (мысалы, мұражай, көрме орталықтарындағы) мұнда сыртқы бет-бейнеге қатысты бірқатар ұсыныстар болса жеткілікті, олар мәдениет мекемелерінің іскерлік және эстетикалық атмосферасын қалыптастырса болды.

Олеуметтік-мәдени саладағы мекемелер үшін ортаның дизайны аса маңызды болып саналады, мұндағы сәулет-құрылысындағы дизайн мен мекеменің ішкі бөлмелерінің дизайны аса маңызды. Мәдениет мекемесінің сәйкес креативті, шығармашылық, элиталық немесе керісінше діни, сакральды орында орналасуы, сол сияқты ғимараттың мазмұны ұйымның өзі туралы белелі мен стилін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Фирмалық стиль үшін ғимараттың қас беті, ондағы ілінген маңдайшалар, жарықтың түсірілуі, кіре беріс ауланың тазалығы аса маңызды. Мәдениет мекемесі үшін ғимараттың сәулеттік дизайны аса маңызды, ол оның миссиясы мен сипатын, қызметі жөнінде көп мағлұмат береді.

Мәдениет мекемесінің ішкі бөлендірілуі дизайнерге ғимарат ішінің дизайнымен көп жұмыс істеуді қажет етеді. (холлдар, залдар және т.б.). сылағы түскен немесе қабырғалары дұрыс боялмаған немесе қираған едендері бар кітапхана мен басқа да ойын-сауық орындарына ешкімнің барғысы келмейтін айдан анық. Мәдениет мекемесінің ішкі дизайны оның миссиясына сәйкес бір ұстанымды, өзіндік фирмалық стилінде, көркемдік шешімде болуы тиіс (қатал классика немес мен мұңдалаған «хайтек»), бірақ, ол өз ішінде эстетикалық тұрғыда орындалған, адамды сәйкесінше, мәдени игіліктерді пайдалануға күйлендіретін, күсте болуы тиіс. Нұсқаушы және ақпараттық маңдайшаларды да ұмытпаған абзал. Мәдениет мекемелерін ішкі дизайнына тірі өсімдіктердің отырғызылуы аса бір жайлылық пен сәнділік атмосферасын қалыптастырады.

Ұйым сыртқы ортаға танылуы мен қабылданы барысында фирмалық стиль тікелей тауарлық марка мен брендпен ұштасып кетеді. Мұнда, бренд өнімнің құнына қосылған материалдық құндылықты көрсетпейді. Тұрақты бренд мықты корпоративтік мәдениет пен қайталанбас фирмалық стильмен байланысты. Брендтің негізінде корпоративтік концепция, идея, тарих жатыр.

Бақылау сұрақтары

1. «Іскерлік мәдениет терминінің мазмұнын ашыңыз.
2. Корпоративтік мәдениетті құрудың негізгі әдістеріне не кіреді?
3. Корпоративтік мәдениеттің негізгі элементтерін сипаттаңдар.
4. Ұйымның іскерлік мәдениеті қандай қызметтер атқарады?
5. Мәдениет мекемелерінің жұмыс істеуіне әлеуметтік-психологиялық климаттың маңыздылығы неде?
6. Ұйымдастырушылық мәдениетінің ерекшелігі қандай? Оны неден көре аламыз?

7. Қандай құндылықтар негізінде корпоративтік мәдениет қалыптасады?

8. Фирмалық стиль неге, не үшін арналған?

Әдебиеттер

- 1 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М. : 2009. – С. 3.
- 2 Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: учебник. – М. : 2008. – С. 118.
- 3 Косцов Т. В., Переверзев М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. – М. : 2007. – С. 7.
- 4 Семенова И. И. История менеджмента: учеб. пособие. – М. : 2009.; Уваров В. В. Введение в менеджмент: учеб. пособие. – М. : 2005. – С.125.
- 5 Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. Л. Терентьева. – М. : 2006. – С.16.
- 6 Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. – С. 6.
- 7 Чижиков В. М., Чижиков В. В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. – М. : 2003. – С. 92.
8. Федотова Н. Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона // Вестник НовГУ. Серия : «Гуманитарные науки». – № 63. 2011. – С. 58-65.
- 9 Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И. М. Болотникова, Г. Л. Тульчинского. СПб., 2007. – С. 36.
- 10 Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. Архангельск, 2002. – № 2 (27). – С. 88–90.
- 11 Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. С. 34.
- 12 Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Под общ. ред. И. М. Болотникова, Г. Л. Тульчинского. СПб., 2007. – С. 37, 29 См. подробнее: Федотова Н. Г.
- 13 Федотова Н. Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник – № 4. Великий Новгород, 2012. – С. 53–73.
- 14 Тульчинский Г.Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. СПб., 2007. – С. 35.
- 15 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1991 // www.finbook.biz/description.html?ptm=34.
- 16 Шекова Е. Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. – № 3.

17 Косцов Г. В., Переверзев М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие. – М. : 2007. – С. 28

18 Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры: Учеб. пособие / Под ред. П. И. Аксютника, Е. А. Макаровой. Минск, 2008. – С. 16.

19 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М. : 2009. – С. 294

20 Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры: учеб. пособие / Под ред. П. И. Аксютника, Е. А. Макаровой. Минск, 2008. – С. 4.

21 Менеджмент социальной работы: учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А. И. Войтенко. – М. : 2001. – С. 100.

22 Гульчинский Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент : каждый сотрудник в ответе за бренд. – М. : 2006. – С. 236.

23 Капитонов Э. А., Зипченко Г. П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М. : 2005. – С. 196.

24 Менеджмент организаций: теория и практика : Учеб. пособие / Л. И. Авдеева, О. К. Казакова, Т. Я. Локшина, В. В. Солопихин, И. С. Лагутина. Донецк : ДонНУ, 2002. – С. 169.

25 Котлер Ф. Основы маркетинга. – М. : 1991. – С. 427.

26 Сливак В. А. Корпоративная культура : Теория и практика. СПб., 2001. С. 37.

27 Лысов О. Е. Менеджмент: учеб. пособие. СПб., 2004. – С. 103.

Мазмұны

Алғы сөз	3
1 Менеджмент және мәдениет	4
1.1 Менеджмент ғылым және басқару өнері ретінде	4
1.2 Менеджмент эволюциясы. Қазіргі замануи менеджменттің даму сатысы	6
1.3 Мәдениет басқару объектісі ретінде	10
1.4 Мәдениет саласындағы менеджменттің ерекшелігі	14
2 Мәдениет саласындағы менеджер	19
2.1 Мәдениет саласындағы менеджердің кәсіби күзiреттілігі	19
2.2 Іскерлік қатынас және шиеленісті алдын алу	21
2.3 Мәдениет мекемесіндегі менеджер	26
2.4 Арт-менеджменттің дамуының замануи тенденциясы	29
3 Қызметкерлерді басқару	33
3.1 Мәдениет саласындағы кадрлік менеджменттің негіздері	33
3.2 Әлеуметтік ресурстарды басқару	36
3.3 Басшылық және оның стильдері	38
3.4 Қызмет студі мотивациялау мен ынталандыру	41
4 Ұйымның іскерлік мәдениеті	46
4.1 Іскерлік мәдениеті және ұжымдағы ішкі климат	46
4.2 Ұйымдастырушылық мәдениеті	48
4.3 Корпоративтік мәдениет	51
4.4 Фирмалық стиль	53
Әдебиеттер	57

Ә. Ә. Сабданбекова

**КОЛДАҢБАЛЫ МӘДЕНИЕТТАНУ: МӘДЕНИЕТ
МЕНЕДЖМЕНТІ**

Оқу құралы

Техникалық редактор З. Ж. Шоқубаева
Жауапты хатшы Е. В. Самокиш

Басуға 29.06.2017 ж.
Әріп түрі Times
Нішім 60x90/16. Оффсеттік қағаз
Шартты баспа табағы 3,4 Таралымы 300 дана
Тапсырыс № 3055

«КЕРЕКУ» Баспасы

С. Горайгыров атындағы
Павлодар мемлекеттік университетік
140008, Павлодар қ., Ломов к., 64

Бекітемін
С. Торайғыров атындағы
ПМУ-дың АЖ
жөніндегі проректоры
Г. Г. Ахметова
2017 ж. КЕҢСЕ

Құрастырушы: Сабданбасқова Ә. Ә.

«Философия және әлеуметтік-гуманитарлық пәндер» кафедрасы

Қолдаңбалы мәдениеттану: мәдениет менеджменті
Оқу құралы

Кафедра мәжілісінде мақұлданды 2017 ж. 19. 04. № 1 хаттама

Кафедра менгерушісі *M. J. Kozhajarova* М. Ж. Қожақарова

ГПФ оқу-әдістемелік кеңесінде мақұлданған 2017 ж. 05. 05. № 1 хаттама

ООК төрайымы *G. K. Shakhajanova* Г. К. Шахажанова

С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университетінің ООК
отырысында мақұлданған 2017 ж. 05. 05. № 1 хаттама

КЕЛІСІЛДІ

ГПФ деканы *A. I. Begimtaev* Ә. І. Бегімтаев 2017 ж. 05. 05.

АЖСМБ и/б *S. T. Baykhetova* С. Т. Баяхметова 2017 ж. 05. 05.

МАҚҰЛДАҒЫ

ОӘБ бастығы *A. B. Temirgalieva* А. Б. Темірғалиева 2017 ж. 05. 05.