

**КӘСІПОРЫН  
МӘДЕНИЕТІН  
ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ  
ҚҰНДЫЛЫҚТЫҚ  
АСТАРЛАРЫ**

«Кәсіпкерлік мәдениет», «корпоративті мәдениет», «кәсіпорын мәдениеті» деген сияқты айналымға еніп үлгерген сөз тіркестері жалпы адами қарым-ақатынастардағы субмәдениетті білдіреді. Біз, әдетте, «мәдениетті» тек ақсүйектер мен бекзаттарға тән деп есептеп, бұл күрделі феноменді күнделікті қу тіршілікке қарсы қойып келеміз. Осылайша, мәдениетті кейде шынайы, кейде жасанды қарастыра отырып, экономикалық әрекетке, сонымен бірге жұмыс атқарушы адамға және еңбекке көлеңке түсіреміз. Өкінішке қарай, біз күнкөріс асы мен рухани азыққа деген қажеттіліктерді ажыратудың мәні жоқ екендігін өте кеш түсінгендейміз.

Ал батыстың дамыған елдерінде «элитарлық мәдениеттің» аспаннан жерге түсіп, «бұқаралық мәдениетке» айналғанына біраз болды. Онда материалдық құндылықтарды өндіруге және жүріс-тұрыс үлгілерін, образдарды қабылдауға бағытталған өзіндік белгілі бір жүйе өмірдің өзі сияқты практикалық, прагматикалық нақтылыққа ие және өндіріс әлемі мен мәдениет әлемінде аса алшақтық жоқ, керісінше байланыс бар. Еңбек біздің өміріміз бен мәдениетіміздің құрамдас бөлігі болып табылады және сондай-ақ оның өз мәдениеті бар және ол оның заңдарына бағынады.

Екі ұғымнан басы қосылған бұл бұлыңғыр түсінікке бірқатар зерттеушілер анықтама беруге тырысқан. Бұл анықтамалардың басым көпшілігінде «кәсіпорын мәдениеті» жүріс-тұрысты анықтайтын игерілген нормалармен, ұзақ мерзімге сақталатын күштердің конъюнктурасымен, кәсіпорын қызметінің рәміздік (символдық) қырымен және т.б. байланыстырылады. Зерттеушілердің көпшілігі кәсіпорынның күнделікті әрекетін мәдениет динамикасы барысындағы әдет-ғұрыптармен байланыстырып, соңғы кездері үрдіске айналған рәміздік қырынан түсіндіруге тырысады. Алайда бұл зерттеулер көбіне кәсіпорынның мәдениетінен емес, авторлардың өзінің мәдениетінен хабар беретін тәрізді. Және осы зерттеулердің тағы бір ерекшелігі, олардың кәсіпорындарды табысқа жеткізетін өлшемдердің сатысында құндылықтар жүйесіне, әдетте, төмен орын беруімен сипатталады.

Біздің кәсіпкерлік мәдениеттің мәнін зерттеу барысында аңғарғанымыз, бұл ұғымды құндылықтық-психологиялық тұрғыда қарастырған белгілі неміс психологы Рольф Рюттингердің «Кә-

сіпкерліктің мәдениеті» атты еңбегімен осы олықтың орнын толтырады [1].

Кәсіпорынның құндылықтар жүйесінің өз бойына табыстың бүкіл өзге белгілерін – әрекет басымдылығын, клиентке жақындықты, кәсіпкерлік үшін еркіндікті және т.б. жинақтайтынын ескеру қажет. Кәсіпкерлік мәдениет құндылықтар туралы ортақ бірігіп жинақталған көзқарастар мен түсініктердің жүйесін білдіреді. Көзқарастар ең алдымен, кәсіпорынның қалай қызмет етуін, қалай басқару керектігін, жалпы қалай үлгерімді болу керектігін түсінуге көмектесе, ал құндылықтар туралы түсінік кәсіпорын үшін не маңызды деген сұраққа жауап табады. Кәсіпкерлік мәдениеттің күнделікті жүріс-тұрыс деңгейіндегі үзінділері ғана тікелей таныла алады, ал әрекеттің арғы жағындағы өзін және өзгелер туралы қиялдар, нормалар, құндылықтар туралы түсініктерге жататын нәрселер көлеңкеде қалып қойғанымен, өзінің өте тиімділігімен ерекшеленеді.

Кәсіпорын мәдениетін талдау оны психологиялық тақырыпқа айналдырады. Яғни мұның мысалдарын психология ғылымының классиктерінің ашқан жаңалықтарымен байланыстыруға әбден болады. Мысалы, Фрейдтің анықтамасындағы индивидуалды бейсаналыққа [2], не болмаса Юнгтің анықтамасындағы ұжымдық бейсаналыққа [3] сәйкес кәсіпорындар да, жекелеген адамдар сияқты, әдетте қызметкерлерге байқалғанымен, мұқият бақылағанда орасан зор ықпалы бар әрекеттің иррационалды тетіктерімен, табу және үреймен, қозғаушы күштермен басқарылады.

Табысты, үлгерімді кәсіпорындардың жетекшілік принциптері және құндылықтар туралы белгілі бір айқындалған түсініктер жиынтығы болса, ал үлгіре алмаған кәсіпорындар бұл туралы мүлдем ойланбаған не болмаса құндылықтар туралы түсінік жетекшілік принциптерімен үйлестірілмеген. Бұл жерде сапалық стандарттардың сандық стандарттардың есебіне қарай қысқартылу феномені аңғарылады. Бұл құндылықтар туралы түсінігі тек өндірістік-экономикалық мақсаттарға жетумен ғана шектелетін фирмалардың ақыры соңында қаржылық дағдарысқа ұшырауымен сипатталатын менеджменттегі қайшылықты (парадоксалды) қатынастың жарқын мысалын білдіреді. Ақшаның өз-өзінен ешқандай құндылығы жоқ, тек өмірде табысқа жетудің алғышарты ғана екендігі белгілі. Қаржылық мақсатты көздейтін бұл кәсіпорындарда, әдетте, фирманың жетекшілері ғана осы мүддені көздегенімен, сатылы баспалдақтың төменінде орналасқандар нормадан тыс қаржылық пайда-

ны бөлісуге не мүлдем қатыспайды, не пропорционалды емес түрде қатысады.

Осыған орай күшті мәдениетке ие кәсіпорындардың не себепті үлгерімді болатындығын түсіндіруге болады. Жоғарыда жүргізілген талдау барысында тек үлкен кәсіпорындар мен концерттер зерттелгендіктен, неге олар өздерінің құрылымының күрделілігіне және үнемі шашыраңқылық (хаос) қаупінде болатындықтарына қарамастан, барлық қызметкерлер қабылдаған құндылықтар жүйесімен өмір сүреді деген сұрақ туындайды. Шындығында бұл фирмалар кейбір жеңіл ұғынымды сенімнің қағидалары мен күшті қалаумен сипатталатын негізгі мақсаттарға, яғни жоғары итермелеуші күшке негізделі отырып, күшті өзара байланысқан торап құра алады.

Егер де бірнеше негіз құраушы құндылықтар қызметкерлердің қан мен тәніне енсе, онда концерттің жетекші бағытын мұқият сақтаудың да қажеттілігі болмай қалады. Тіпті қомақты ауытқушылықтың өзінде қызметкерлер таңдалынған бағыттың дұрыстығына және маңызды мақсаттарға жететіндіктеріне сенімді болады. Бір орталықтан басқарудың немесе көптеген циркулярлар мен нұсқаулардың, немесе жаппай қысым мен үнемі бақылаудың нәтижесінде қол жетпеген негізқұраушы принциптердің жалпы ортақтығына күшті мәдениеттер алуантүрліліктің тұтастығы арқылы қол жеткізеді. Мұнан мынадай қарапайым түйін шығады: күшті және итермелеуші регламентациясы жоқ мәдениеттен күшті және итермелеуші мәдениет жақсы, немесе онан да нақтырақ айтқанда: аса көп реттелген енжарлықтан гөрі аса көп шығармашылық шашыраңқылық жақсы.

Әдетте мәдениет белгілі бір тұрақтылыққа жеткен және дамуының ортақ тарихы бар топқа қатысты айтылады. Бұл пікір ірі ұйымға емес, топқа қатысты, алайда бұл ұйымның өзі дамудың әртүрлі кезеңдерінде тұрған, сонымен қатар күшті және әлсіз мәдениеттердің белгісі бар пайда қауымдастықтардан тұрады. Кәсіпорынның мәдениетін тұтас іргетас ретінде ұғынуға болмайды. Әрбір ірі ұйымда, нақтылығында, жекелеген топтардың өз әрекетін соған сәйкес үйлестіретін әдетте жасырын, бірақ мұқият сақталынатын дифференциалдық ғұрыптар туралы, өзі және өзгелер туралы көзқарастар мен қиялдардың, принциптердің, нормалардың, ойын ережелерінің бүкіл жиынтығы өмір сүреді.

Бұл субмәдениеттің (бұл жерде ұғым құндылықтар туралы түсініктен тыс қолданылып отыр) тасымалдаушылары ұқсас мүдделерді білдіретін жекелеген тұлғалар болып табылады. Мұның барысында субмәдениеттер кәсіпорын-

ның өзінің құрылымын қайталайды: басқару, бөлімдер, кәсіпорынның әкімшілігі әртүрлі суб-мәдениеттерге ие болады. Ұйымға бұрын ешкім енгізбеген жаңа жүріс-тұрыс тәртіптері мен нормалары енгізіліп, дамытылса, жаңа, күшті мәдениет пайда болады. Бұл жерде күшті мәдениет индивидуалды айырмашылықтарға формаларға қысым жасайтын унификациялық, сезімдер мен көңіл-күйлерді басып тастайтын жансыз, қуатты, жетекші мәдениетті білдірмейді. Күшті мәдениеттер, егер олар бірден танылатын болса, адамдардың өміріне сай келетіндей тірі, ашық және нақты болып табылады.

Егер кәсіпорында негізгі құндылықтардың бірқатары қабылданып, ұйымның барлық мүшелері оны ұғынса, қолдаса және қолданса, онда бұл нақты мәдениеттің бар екендігін білдіреді. Бұл негізгі құндылықтардың мазмұнында екі үрдіс – мақтанш және дағды (стиль) үнемі байқалады. Көп жағдайларда негізгі құндылықтар бір жағынан, сыртқы салада, мысалы, нарықта, қоғамда белгілі бір нәрсені ұсынудың және жетілудің бағдарламасын білдірсе, екінші жағынан, олар ішкі ұйымда қандай өзара қатынастардың тиімділігі мәселесін қозғайды. Нақты мәдениет ниет пен ынтаның (мотивацияның) шешуші құралы болып табылады: өз кәсіпорынның үшін мақтанш және қарым-қатынастың күнделікті дағдысының негізінде өзінді жоғары деңгейде сезіну.

Нәтижелілік, кейбір сәтсіздіктерге қарамастан, белгілі бір салада, белгілі бір нарықтық кәсіпте үстем жағдайға жетуге ұмтылудан, ал жеткен жағдайда оны ұстап тұру немесе кенейтуге ұмтылудан көрінеді. Жетістікті табыстың өзінен басқа ешнәрсе табысты ете алмайды. Бұл бір мезгілде адамның негізгі қажеттілігін де өтейді. Адам үнемі тобырдан ерекшеленуге тырысады, жоғарыдағы орын ортадағы орыннан әлдеқайда көбірек рахатқа бөлейді.

Нақты мәдениет сондай-ақ сенің үстем жағдайыңды үнемі түсіндіруді, оны өзекті етуді және оны күннен күнге қорғау қажеттілігін талап етеді. Бәсекелесіңмен өзінді үнемі салыстыру күн тәртібінен түспейді, тіпті дұшпанның мұқият таразыланған бейнесін қалыптастыру насихатталады. Нақты мәдениеттер кәсіпорында күшті дербес мәдениетті дамытуға ұмтылады, оның иммунитетін мәдениеттің субъектілеріне егеді және сонымен бірге өзіндік сана дамуының іргесін қалайды. Сондай-ақ күшті мәдениеттің белгісі ұйым мүшелерінің бір-біріне деген қатынасының нақтылығынан да көрінеді. Мұны қазіргі кезде кез-келген ірі кәсіпорын жақсы түсінеді. Сондықтан басқару бойынша негізгі қағидалар түзіледі, мамандарды дамыту бөлімдері

құрылады, «қызметкерлерді басқару» тақырыбына қатысты мыңдаған семинарлар өткізіледі, ал соңғы уақыттарда «ұйымдарды дамыту» жобалары кеңінен қолға алынууда.

Ал әлсіз мәдениеттің, яғни бұл жерде нақты емес мәдениеттің үлгілерінен төмендегі белгілерді анықтауға болады:

– Құндылықтар туралы айқын түсініктің және белгілі бір салада, белгілі бір ахуалда немесе белгілі бір істе табысқа қалай жетуге болатындығы туралы жалпы сенімнің жоқтығы. Шарасыздық кеңінен таралады, құтылудың амалын қысқа мерзімді өндірістік мақсаттардан іздейді, ұзақ мақсаттар болмайды және кәсіпорынның жалпы қамтушы философиясын анықтау артықшылық деп саналады.

– Сенім мен құндылықтар туралы түсінік болғанымен, дәл сол сәтте оның қайсысы дұрыс, маңызды және шешімді екендігіне қатысты келісім болмайды. Шешімділіктің жоқтығы кәсіпорынның жетекшілігі тарапынан болса, онда ол күрделі мәселеге айналады. Қайшылық жинақталады да, ұйымның төменгі деңгейлеріне таралады. Мұның салдары «кәсіпорындағы күштілердің» және орынбасарлардың арасындағы соғысқа әкеледі.

– Ұйымның жекелеген бөліктері өзара келісімге келе алмайды: негізінен әртүрлі көзқарастар ұсынылғандықтан, тұтас картина және сыртқы қызметтер, маркетинг пен өндіріс техниктер мен коммерсанттар, штаб пен линия арасындағы дәстүрлі фронтальды ұстанымдарға қатысты орын алады.

– Жетекші тұлғалар итермелеуші, ынталандырушы қызмет етпейді және ненің маңызды, ненің маңызды еместігінің жалпы ортақ түсінігін дамытуға ықпал ететіндей ешнәрсе жасамайды.

Мұнан өзге кейбір жағдайларда қызметкерлер интуитивті түрде адасушылық пен сенімсіздік жағдайына келеді. Ойдан шығарылған аңыздар өмірге келеді, онда қаталдығымен, тұрпайылығымен және қулық-сұмдығымен ерекшеленетін «батырлар» туралы айтылады. Жартылай танданыспен, жартылай айыптаумен айтылатын бұл жағдайларға терең үңілу кәсіпорынның мәдениетінің қандай екендігін аңғартады.

Күшті мәдениеттер ішкі жағынан да, сыртқы жағынан да ашық болып келеді.

Алдымен ішкі ашықтығы жоқ мәдениеттің үлгісін келтірейік: мысалы, бір топты алар болсақ, онда жиналыс өткізу барысында үнемі бірауыздылықты сақтау қажеттілігінің жазылмаған нормасы бар, ал пікірдегі алшақтықтар, ондай егер бар болса, жиналыстың шеңберінен тыс шығарылуы тиіс.

Бір қарағанда үйлесімділік бар сияқты көрінеді. Барлығы да тез келісімге келеді, бүлдіретін ешкім жоқ. Топтың әрине, күшті мәдениеті бар. Бірақ, шындығында аңғарушы да, сол топ та «бұқаралық сананың» шырмауында қалған. Қақтығыстарға деген дайындықтың жоқтығы, қарама-қарсы көзқарасты талдау қабілетінің жоқтығы, ішкі наразылық, реніш, бойкүйездік, жауыр болған тақырыпқа жармасып, жасанды іскерлікті өне бойы сақтау мәжбүрлігі – мұның барлығы күшті, ашық мәдениеттің емес, әлсіздіктің белгісі.

Осындай және осыған ұқсас феномендер топтарда болып қана қоймайды, бүкіл ұйымның жалпы жұмысына да тікелей ықпал ете алады. Өздерінің ішкі көрсоқырлығымен бүлінген олар мәселелер, қақтығыстар туындағанда, атмосфераның тұрақсыздығына қатысты мынадай ұстанымның жетегінде болады: болмауы тиіс нәрсе бола алмайды. Кемшіліктер көзге ұрып тұрғанда, кейде тіпті абсурдты қайшылықтар көрініп тұрғанда, ол туралы ешкім тіс жарып, ештеңе айтпайды. Ал бірдеңе өзгерте алатындар ештеңе біле алмайды және үнемі жалған сенімділікте жүреді.

Бұл шығатын қақпақтың жоқтығын білдіреді, мұндай формальды коммуникацияның жұмыс істемеуін былайша жоюға болады:

– Кейбір кәсіпорындарда оның ішкі моральдық климаты басқарудың дағдысы және еңбек жағдайы туралы қызметкерлердің пікірін үнемі сауалнама арқылы біліп отыру дәстүрлі қабылданған. Сауалнаманың жариясыз жүруінің арқасында қызметкерлер өз наразылықтарын білдіру мүмкіндігіне ие болады. Жұмыс күші нарығын зерттеудегі басты мақсат белгілі бір мәліметтер алу емес, қызметкердің түйіндерін, тұжырымдарын ескеру және танысу арқылы жетістікке жету.

– Кәсіпорын қызметкерлерінің бір-бірімен ашық диалогы маңызды орын алады. Ашықтық жеке адамнан бастау алады. Өндірістен тыс кездегі өзекті тақырыпқа айтылған әңгімелер, басқарма өкілдерімен ресми емес әңгімелер немесе мұқият жоспарланған семинарлар – барлық осы контактілердің мақсаты өзара бірлесіп әрекет етудің, жетілуі мүмкіндігінің жолын іздестіруді білдіреді.

Жаңа, ашық мәдениеттің тек бірте-бірте дамидығын ескерсек, ішкі жариялылықтың да жеткіліксіз екендігіне көз жеткіземіз. Күшті мәдениеттер сыртқы ықпалдарға да, яғни нарық пен қоғамға қатынасына да сезімтал болады. Күшті және өзіндік жеткілікті кәсіпорын қауіп-қатерге бейім болғандықтан, күш бірте-бірте қараңғылықты тудырады. Жылдар бойы ұсталып тұрған табыстан бас айналудың нәтижесінде, тіпті

клиенттердің өзіне де аңғарылатындай белгілі бір ішкі тойымдылық пен сыртқы сынды естімеу қалыптаса бастайды. Мұндай кезеңде кәсіпорында жігердің әлсіреуі мен энергияның кемуіне әкелетін, кейде «ұйымның энтропиясы» деп аталатын феномен байқалады («энтропия» ұғымы физикадан алынған, термодинамиканың екінші заңына сәйкес кез-келген тұйық физикалық жүйе ретсіздік бағытына қарай дамиды, максималды энтропия жағдайы «жылулық өлім» деп аталады).

«Ұйымның энтропиясы», жабық жүйелер сияқты, өзінің жеке логикасына сүйеніп қана өмір сүретін эгоцентрист (өзімшіл) адамның әрекетіне ұқсас: онымен әңгімелесу мүмкін емес, қоршаған ортаның ықпалын ол мүлдем сезбейді, кері байланыс теріске шығарылады, өмірдегі бағдардың маңызды тіреуі мен аман қалу қабілеттілігі жойылады. Ал ашық мәдениетке керісінше жариялылық тән.

Әдетте жаратылыстанудағы пәндерге қатысты қолданылатын «синергетикалық тәсіл» соңғы уақыттарда қоғамдық ғылымдарға да қатысты пайдаланылып, әмбебап дүниетанымдық тәсіл ретінде көзге түсуде. Мұны кәсіпкерлік мәдениетті қарастыра отырып, ұйымның дамуына қатысты да қолдануға болады. Ұйымды механизм (тетік) ретінде қарастырған дұрыс па, әлде организм (ағза) ретінде қарастыру қажет пе?

Ұйымды механизм ретінде қарастырғанда, ол көптеген бөліктерден тұратын агрегат ретінде зерттеледі және агрегаттың көмегімен барынша тиімділікке жетуге бағытталған белгілі бір міндеттер атқарылуы тиіс. Кез-келген «агрегат» алдын-ала реттелген жағдайда ғана қызмет (функция) атқарады. Бекітілген тәртіптер басым болады: органиграммалар, жетекшілік бойынша нұсқаулар, лауазымды тұлғалардың міндеттері, «әдістеме» мен қызметтік насихаттар үлкен рөл ойнайды. Субъективті тұрғыдан алғанда, ережелер мен реттеушіліктің (регламентация) арасында шекара болады, өйткені ереже жасалушылар мен ереже жасаушылар үнемі бірегей емес.

Мұнымен біз өзіндік алданудың мәнді көзін айқындадық. Танымдық-практикалық принцип тұрғысында географиялық картаның территория емес екендігі» сияқты ұйымдастырушылық жоспар да кәсіпорынның өзіне сай келмейді. Онда қалай өмір сүріп жатыр, ұйым өзін-өзі қалай білдіреді, онда қалай бастайды, күш пен биліктің шынайы көздері қайда жатыр, бұл туралы органиграмма ешнәрсе айтып бермейді.

Егер ұйымды организм ретінде қарастырсақ, онда оның барлық құрамдас бөліктерінің үнемі өзгеруші ортада аман қалу үшін күресетіндігі күмәнсіз болып шығады. Бұл жерде ұйымның өзара



бағыныштылықтарды қалай игеретіндігі, оның өз жүйесінен тысқарыға ықпал ете алуы және өзге жүйелермен айырбасы (мысалы, компания – заң шығарушы) пәндік қырынан зерттеледі. Тұрақсыз ортада алдыңғы орынға дамуға қабілетті, тұлғаны үйретуге және өзгертуге бейім, епті, еті тірі ұйымдастырушылық формалар құндылықтар туралы тұтас та, айқын құндылықтар шығады.

Эрих Фроммның «Иелену немес бөлу»[4] деп аталатын белгілі дилеммасына еліктеп, қысқаша түйіндесек, ұйым механизм ретінде мәдениетке *ие болады*, ал организм ретінде ұйым мәдениеттің өзі *болып табылады*. Бұл екі алшақтық тек қағаз жүзінде ғана емес, практикада да айқын аңғарылады. Бұл, әсіресе, кәсіпорын қиыншылықтар мен түбірлі өзгерістердің қарсаңында өзектілігімен көзге түседі.

Егер ұйымды механизм ретінде қарастырсақ, энергия мен бастама, өзгерістің бастапқы процестері тек тысқарыдан немесе жоғарыдан келеді және көбіне бұл «тысқары» мен «үстірт» бір-бірімен бірігіп кетеді. Кәсіпорын мен оның қызметкерлерінің өздері өзгеріске түсе алмау айғағы басшылыққа алынғандықтан кеңесшілер сырттан шақырылады. Бұлар кейде жылдар бойы жұмыс істейді де, кәсіпорын жаңа бағыныштылық жағдайына тап келеді.

«Тазартушылар» түрінде көрінетін кеңесшілердің үстірт жұмысынан кейін кәсіпорындағы мәдениет зорлықпен өзгертіледі. Сырттан таңылған қайта құрулар жауапкершілік сезімін тұншықтырады. Ал организм ретіндегі ұйымда терапевттердің «күш пациенттің өзінде болады» деген лозунгі басшылыққа алынады. Өлімшінің әсерін қалдырса да тірі организм ретіндегі ұйым өз бойынан өмірге деген құлшынысты таба алады. Кәсіпорындағы жаңа мәдениет және өз күштерінің арқасында қалыптасады.

Кәсіпкерлік мәдениет туралы айтқанда, мәдениеттің мазмұны мен мәдениетті тасымал-

даушы коммуникативтік (қарым-қатынастық) құралдар арасындағы алшақтықты аңғаруға болады. Дегенмен оны зерттеу барысында коммуникативтік құралдар сенімдер мен құндылықтар туралы түсінікті ұғынудың негізін құрайды. Өкінішке орай, нақты жағдай анағұрлым күрделі, мәдениеттің белгілерін анықтауда бірқатар қиыншылықтарға душар боламыз.

Жалпы кәсіпкерлік феноменінің түбірінің ортақтығына қарамастан адамына, аймағына, саласына, өзінің даму тарихына қарай әрбір кәсіпорынның өз мәдениеті бар. Кәсіпкерліктің қазақы мәдениетіне тән түрі туралы айту мүмкін емес. Бұл әрине отандық кәсіпкерліктің қалыптасу үстінде екендігімен және салыстыру үшін мүмкіндіктің жоқ екендігімен сипатталады. Дегенмен біз жоғарыда атап өткендей, қызметкерлер құндылықтар туралы түсінікті кәсіпорынның жетекшілерінен алатынын ескерсек, олардың кәсіпорындағы «мәдениет тасымалдаушылары» екендігі аңғарылады. Батыстық менеджерлермен салыстырғанда отандық кәсіпорын жетекшілерінің мынадай айырмашылықтары көрініп тұрады: қоғам мен елге қызмет етуден гөрі дербестік пен жетекшілік ету мүмкіндігі алдыңғы орынға қойылады, қоршаған ортамен санаспау, еңбек этикасының төменгі деңгейі, ұжымдық жетекшіліктен гөрі бір жетекшіге бағынудың басымдылығы және т.б.

Бүгінгі күні директивалар мен қағидаларға сүйенген жетекшілік етудің идеалды үлгілері туралы көп жазылғанымен, ол тек қағаз жүзінде ғана қалып қойған, күнделікті практикамен байланысы мүлдем аз. Осыған дейін біз мәдениеттің негізқұраушы принциптерін қалыптастыруды жетілдіруге күш-жігерімізді жұмсап келсек, бүгінгі күні энергияның бір бөлігін нақты міндеттерді іске асыруға бағыттауды талап ететін сияқты. Мүмкін осыдан кейін кәсіпорындағы мәдениет туралы түсінік өз өзектілігін жойып, кәсіпорындардың өзі мәдени ортаға айналар.

#### Әдебиеттер

- 1 Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Перевод с нем. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
- 2 Фрейд З. Психология бессознательного. – М., 1989. – 132 с.
- 3 Юнг К.Г. Архетип и символ. – М., 1991. – 365 с.
- 4 Фромм Э. Иметь или быть? – М.: Прогресс, 1990. – 330 с.

#### References

- 1 Ruttenger R. Cultura predprinimatelstva: Perevod s nem. – M.: EKOM, 1992. – 240 s.
- 2 Freud Z. Psihologia bessoznatelnogo. – M., 1989. – 132 s.
- 3 Jung K.G. Arhetipisimvol. – M., 1991. – 365 s.
- 4 Fromm E. Imetiliby? – M.: Progress, 1990. – 330 s.