ҒТАМР 77.01.14 DOI: 10.48114/2306-5540_2024_1_60

[1]Төлегенұлы Н.[a], [1]Ислямов Б.Б., [1]Мектепбергенов Н.Е., [2]Мустафина К.К., [3]Аскапов С.Н.

[1]Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы қ, Қазақстан
[2]М.Х.Дулати атындағы Тараз аймақтық университеті, Тараз қ, Қазақстан
[3]Астана IT университеті, Астана қ, Қазақстан

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ СПОРТТЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ МӘДЕНИЕТТІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ ӘЛЕМДІК МОДЕЛЬДЕР ТӘЖІРИБЕСІ

Төлегенұлы Нұржан, Ислямов Берік Ботабайұлы, Мектепбергенов Нұрбек Ерманұлы, Мустафина Каниса Кайсарқызы, Аскапов Саржан Нұржанұлы

Қазақстандағы спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастырудағы әлемдік модельдер тәжірибесі

Аңдатпа. Мақалада ұйымдастырушылық мәдениетін құрудың, сақтаудың және өзгертудің негізгі анықтаушы факторлары, ұйымның жеке басын құрайтын көптеген элементтері және элементтерді қызметкерлерге әртүрлі жолдармен беру. Ұйымның негізгі құндылықтарына, нормаларына, сенімдері және болжамдарына, қызметкерлер мен көшбасшыларға, материалдық мәдениеттің элементтеріне сәйкес жалпы мәдениеттің әртүрлі салыстырмалы модельдері берілген. Ұйымдастырушылық тәжірибеде қарастырылатын негізгі элементтері, ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыратын және мәдениет туралы білуге мүмкіндік беретін тәжірибелер көрсетілген. Спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениет саласында отандық және шетелдік әдебиеттерді талдау кезінде әртүрлі топтары көбінесе спорттық ұйымдарды басқаруға және көшбасшылық стиліне, стратегиялық бағытқа және кәсіп мақсаттарына, әсер ететін белгілі бір ұқсастық факторлар анықталады. Барлық мемлекеттік және жеке мекемелер сияқты, спорттық ұйымдардың үлесі мен қайтарымы жеке адамға байланыстылығы және тұлғааралық қатынастар алдыңғы қатарда тұрған спорттық ұйымдарда ұйымдастырушылық мәдениеті түсініктері беріледі.
Түйін сөздер: спорттық менеджмент, ұйымдастырушылық мәдениет, мекеме, көшбасшы, модель, құрылым.

Tolegenuly Nurzhan, Islyamov Berik Botabaevich, Mektepbergenov Nurbek Ermanovich, Mustafina Kanisa Kaisarovna, Askapov Sarjan Nurjanovich.

The experience of global models of organizational culture formation in sports management in Kazakhstan

Abstract. The article examines the main determining factors of creating, maintaining and changing organizational culture, the many elements that make up the identity of the organization, as well as the transfer of elements to employees in various ways. Various comparative models of general culture are presented according to the basic values, norms, beliefs and assumptions of the organization, employees and managers, and elements of material culture. The main elements taken into account in organizational practice are shown, forming organizational culture practices and allowing to learn culture. The analysis of domestic and foreign literature in the field of organizational culture in sports management reveals some similar factors that often influence the management and leadership style of sports organizations, the strategic direction and business goals of various groups. As in all public and private institutions, the contribution and profit of sports organizations are linked to the concepts of individual and organizational culture, which are given in sports organizations where interpersonal relationships are in the foreground.
Key words: sports management, organizational culture, institution, leader, model, structure.

Төлегенулы Нуржан, Ислямов Берик Ботабаевич, Мектепбергенов Нурбек Ерманович, Мустафина Каниса Кайсаровна, Аскапов Саржан Нұржанович

Опыт мировых моделей формирования организационной культуры в спортивном менеджменте в Казахстане

Аннотация. В статье рассмотрены основные определяющие факторы создания, поддержания и изменения организационной культуры, множество элементов, составляющих идентичность организации, а также передача элементов сотрудникам различными способами. Представлены различные сравнительные модели общей культуры по базовым ценностям, нормам, убеждениям и предположениям организации, сотрудников и руководителей, элементам материальной культуры. Показаны основные элементы, учитываемые в организационной практике, формирующие практики организационную культуру и позволяющие познавать культуру. При анализе отечественной и зарубежной литературы в области организационной культуры в спортивном менеджменте выявляются некоторые сходные факторы, которые зачастую влияют на стиль управления и лидерства спортивных организаций, стратегическое направление и бизнес-цели различных групп.

Как и во всех государственных и частных учреждениях, вклад и прибыль спортивных организаций связаны с концепциями индивидуальной и организационной культуры, которые приводятся в спортивных организациях, где межличностные отношения находятся на переднем плане.
Ключевые слова: спортивный менеджмент, организационная культура, учреждение, лидер, модель, структура.

Негізгі ережелер. Спорттық менеджментке байланысты кәсіби қызметтегі сапалы өзгерістерді жеделдету жағдайында сыртқы ортада болып жатқан өзгерістерге уақтылы және нақтылы жауап бере алатын менеджерлерді кәсіби даярлаудың жоғары сапасына қажеттілік артады. Бұл жағдайда ұжымның даму императивтері мен ұйымдастырушылық мәдениетке қол жеткізу міндеті стратегиялық болады және мамандарды кәсіби даярлау сапасын басқарудың, оны әлемдік тәжірибелермен қамтамасыз ету мен технологияландырудың тұжырымдамалық тәсілдерін анықтау үшін ғылыми сала аралық ізденісті талап етеді. Модельдер тәсілінің ережелері белгілі бір уақыт аралығында кәсіби даярлықтың жаңа ұйымдастырушылық мәдениетін қамтамасыз ету, жақсарту мен құру үшін жоспарланған іс-шаралар кешені болып табылады және басқарушылық әсерді қалыптастырудың қажетті құралы болып табылады. Модельдерді қолдана отырып, мамандарды кәсіби даярлау сапасын басқарудың мәні спорттық менеджменттегі субъектілерінің ұйымдастырушылық мәдениетін қалыптастыру әлеуетін дәйекті түрде арттыруға мүмкіндік береді.

Кіріспе. XXI ғасыр ұлттық бәсеке, ақпараттық сайыс, жаңа технологиялар, күрделі экономикалық реформалар сияқты көріністермен ерекшеленеді. Бұл ретте еліміздің білім және спорт жүйесінде айтарлықтай инновациялық серпілістер жасалды. Осыған орай еңбек нарығының талаптарына сай дені сау, ой-өрісі, шығармашылық әлеуеті дамыған, білімі мен біліктерін өмірдің өзгермелі жағдайына қарай оңтайлы пайдалана, дұрыс шешім қабылдай білетін, өзін-өзі бағалай, басқара алатын мамандарды даярлаудың отандық жүйесін жасау мемлекеттің негізгі міндеттерінің қатарынан саналады. Бұл мәселе білім және спорт саласының жұмысын реттейтін құжаттарда белгіленген [1].

Атап айтсақ, Дене шынықтыру және спорт туралы Қазақстан Республикасының Заңы. Ол дене шынықтыру және спорт саласындағы қоғамдық қатынастарды реттейді, бұқаралық дене шынықтыру, әуесқой және кәсіпқой спорт қызметін қамтамасыз етудің және оларды дамытудың құқықтық, ұйымдық, экономикалық және әлеуметтік негіздерін айқындайды [2].

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауында: «Халықтың денсаулығын жақсарту мәселесі айрықша назар аударуды талап етеді. Барлық жастағы ел азаматтары арасында спортты дамыту маңызды. Дене шынықтыруды өркендету ісі жаңа чемпиондар шыңына шығатын пирамидаға айналуы тиіс. Бұл салауатты әрі белсенді жастардың, түптеп келгенде, қуатты ұлттың негізін қалыптастарды» – делінген [3].

Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі, Жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру мамандықтарының жіктеуішіне өзгерістер енгізді. Бакалавриат және магистратура мамандықтарының тобына «Спорт менеджменті» мамандығы енгізілді [4].

Еліміздегі жоғары оқу орындарының ішінде, Қарағанды экономикалық университеті «6В01402 - Дене шынықтыру және спорт менеджменті» Білім беру бағдарламасы дене шынықтыру және спорт саласын басқарудың ғылыми тәсілдерін енгізу бойынша кәсіби құзыреттілікті, педагогикалық, спорттық-бұқаралық, дене шынықтыру-сауықтыру қызметін әлемдік тәжірибеге және Ұлттық басымдықтарға сәйкес, жалпыұлттық бірліктің, ынтымақтастық пен жаңа қазақстандық патриотизмнің символы ретінде ұйымдастыруды қалыптастырады [5].

Астана қаласындағы Дене шынықтыру және бұқаралық спорт академиясы «MBA SPORT MANAGEMENT EMBA SPORT MANAGEMENT» Білім беру бағдарламалары стратегиялық менеджмент негізінде спорт индустриясы саласындағы заманауи көшбасшылар мен басшыларды, сондай-ақ спорт ұйымын тиімді дамыту және басқару үшін өз білімдерін трансформациялау мүмкіндігімен дене шынықтыру және спорт саласындағы басшылық қызметтерге ауысуды жоспарлайтын қызметкерлерді даярлайды [6].

Бүгінгі таңда спорт менеджерлерін даярлау бойынша белсенді жұмысты Қазақ спорт және туризм академиясыда жүзеге асыруда. 2010 жылы ашылған PhD докторантурасы бүгінгі күні оқытылатын бағыт бойынша ұйымдастырушылық және басқару қызметі тақырыптарында диссертациялық жұмыстар қорғалуда.

Дене шынықтыру және спорт саласы көптеген дене шынықтыру-спорт ұйымдарын: спорт мектептерін, спорт клубтарын, стадиондарды, спорттық-сауықтыру орталықтарын, спорт федерацияларын қамтитын әлеуметтік басқару объектісі болып табылады [7].

XX ғасырдың ерекшеліктерінің бірі – ұйымдардың дәуірі, кәсіпорындардың пайда болуы, әсіресе, өнеркәсіптік революциядан кейін қоғамдарды ұйымдар қауымдастығына айналдырды. Адамдар құрған ұйымдардың әрқайсысының өзіндік құрылымы, үрдістері, жүйелері мен сипаттамалары бар. Тағы да әр ұйымның өзіндік өмір философиясы, өзіндік тарихы, кәсіпті жүргізу әдістері және басқа да көптеген аспектілері бар [8].

Ұйымдастыру мәдениеті ұйым мүшелеріне тән болғандықтан, олардың мінез-құлқы мен ойлауына әсер етеді. Ұйымдастырушылық мәдениеттің мінез-құлыққа әсері спорттық қызмет көрсету мекемелерінде ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеудің маңыздылығын көрсетеді. Спорттық қызмет көрсететін ұйымдар мәдени тұрғыдан қарастырылады және бұл мәселе бойынша жұмыс құрылымдық сипаттамаларына сәйкес келеді, олар автономия, толеранттылық және бостандық сияқты тұжырымдамаларды алға тартады. Адам элементімен байланысты ұйымдастырушылық мәдениет спорт кәсібінде одан да маңызды бола түседі. Өйткені спорттық қызметтердің ерекшеліктеріне байланысты кемшіліктерді жоюдың ең маңызды жолы – ұйымдық мәдениетті қалыптастыру [9].

Қазіргі менеджмент жүйесіндегі ұйымдастырушылық мәдениеттің рөлі мен маңыздылығы көптеген отандық және шетелдік жан-жақты зерттеулерге арналған, онда авторлар ұйымдастырушылық мәдениет категориясы, мақсаты мен экономикалық мәні, ұйымның имиджін нығайтудағы және оның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы рөлі туралы өз көзқарастарын береді.

Фредерик Тейлор менеджментті өндірісті басқару ретінде анықтады [10]. Анри Файол «басқару – болжау, ұйымдастыру, үйлестіру және бақылау» деп түсіндірді [11].

П. Друкердің анықтамасы бойынша: «Менеджмент – бұл ұйымдастырылмаған топты тиімді мақсатты және өндірістік топқа айналдыратын ерекше қызмет түрі» [12].

Жүйенің күрделілігіне байланысты менеджмент ғылым мен өнер болып табылады.

Менеджмент = өнер + тәжірибе + білім жетілдіру.

Бүгінгі күнге дейін спорттың қол жеткізген кезеңдері және оның қазіргі қоғам өміріндегі маңызы орасан зор, ең алдымен осы саладағы басқару маңызды. Алайда, спорттық менеджменттің мақсаттарына жету көбінесе менеджмент ғылымының ережелерін, қағидалары мен әдістерін қолдануға байланысты деп айтуға болады. Ғылым мен технологияны дамыту жағдайында спорттық менеджмент саласында туындайтын талаптарды қанағаттандыруда адамдардың демократиялық болуына мүмкіндік береді.

Ұйымдастырушылық мәдениет – бұл өз мақсаттары мен қызмет құрылымынан туындайтын ұйымдардың сипаттамалары бар әлеуметтік құндылықтардың жиынтығы.

Ұйымдастырушылық мәдениет – ұйымдастырушылық мінез-құлықты зерттеу саласы, ал ұйымдастырушылық мінез-құлық ұйымдағы адамдардың іс-әрекеттері мен көзқарастарын жүйелі түрде зерттеу болып табылады [13]. М. Фронтьера ұйымдық мәдениетке мәдениеттің ойлау және материалдық компоненттерін біріктіре отырып, жалпы анықтама береді [14]. Белгілі бір топ ішкі интеграция мен сыртқы бейімделу нәтижелерін талдау кезінде өзгеше элементтерді анықтайды және зерттейді.

Демек, ұйымдық мәдениет, ұйымдардың бәсекелестік артықшылықтарын пайдалануда маңызды рөл атқарады. Сондықтан ұйымдық мәдениет – бұл ұйымның стратегиялық мақсаттары, стратегиялық саясаттарды әзірлеуге айтарлықтай әсер ететін және менеджерлердің таңдаған стратегиясын орындауды жеңілдететін құрал.

Ұйымдастырушылық мәдениет мекеме сәттілігіне ықпал ету үшін, ең алдымен, ұйымдастырушылық стратегиялардың мәдениетке сәйкестігін қамтамасыз ету қажет [15]. Еңбек қызметінің мәні, демек мотивация жүйесінің тиімділігі, жекешілдік және ұжымшылдық, бұл мекемеге деген адалдықты, әріптестермен, басшылармен қарым-қатынасты, жұмыс күні мен жұмыс аптасының тәртібін орнатып, әлеуметтік-мәдени ерекшеліктерімен, кәсіпорынның ұйымдастырушылық мәдениетінің ерекшеліктерімен анықталады [16].

Бүгінгі таңда ақыл-ой еңбегінің қызметкерлері мен ұйымның негізгі капиталы басты бәсекелестік артықшылығын құрайды, бұл менеджментке бір уақытта жаңа өндірістік және әлеуметтік міндеттер қояды.

Осылайша, дене шынықтыру және спорт саласындағы менеджмент – бұл нарықтық қатынастар жағдайында дене шынықтыру және спорт ұйымдарын басқарудың арнайы теориясы мен тәжірибесі, бұл менеджменттің салалық түрлері, нарықтық жағдайда басқару қызметі салаларының бірі болып табылады.

Зерттеудің мақсаты: спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениетін қалыптастырудың теориялық-әдіснамалық негіздерін анықтау.

Міндеттері:

– ұйымдастырушылық және көшбасшылық қасиеттерді дамыту үшін тиімді модельдердің технологиясын салыстырмалы түрде талдау;

– спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениетін қалыптастыруда шетелдік тәжірибесін жүйелеу және жинақтау.

Зерттеу материалдары мен әдістері

Зерттеу материалдары бойынша келесі әлемдік менеджменттегі ұйымдастырушылық моделдері қолданылды:

William Ouchi «Z» Model – Z теориясы «жапондық басқару» стиліне негізделген, адамгершілік пен жұмысшылардың басшыларына деген сенімін шешуші аспектілері;

Peters and Waterman model of perfection – «кемелдік моделі» табысқа жету құпиялары;

Harrison and Handy Model – Ұйымдастырушылық мәдениет моделі;

Deal and Kennedy's Organizational Culture Model – «Ұйымдастырушылық мәдениет моделі». (Адамдар мекеменің ең үлкен ресурсы болып табылады және оларды тікелей компьютерлік есептер арқылы емес, мәдениеттің қарапайым сигналдары арқылы басқару);

Thomas Kilmann Model – жанжалдарды басқару;

Hofstede Model – мәдени өлшемдердің типологиясы;

Parsons AGIL Model – ұйымдастырушылық мәдениеттің құндылықтары.

Отандық және шетелдік әдебиеттерді, баспаларда жарияланған материалдарды талдау, тәжірибелерді зерделеу, диагностика тәсілдері.

Зерттеу нәтижелері мен оларды талқылау. Ұйымдастырушылық мәдениеттің қалыптасуына әсер ететін факторлар.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің қалыптасуына әсер ететін факторларды екі бөлімнен қарастыруға болады: ішкі және сыртқы қоршаған орта факторлары.

Қоршаған ортаның ішкі факторлары:

– қызмет саласы және өндіріс мәні, сондай-ақ осы бағытта қойылған мақсаттар мен міндеттер;

– құрылтайшылардың жеке басы, жетістіктері, дәстүрлері, сенімдері мен құндылықтары;

– менеджерлер және басқару тәсілі;

– ұйымның құрылымы және оның формальдылық дәрежесі;

– менеджерлердің бағыныштыларына көрсететін қарым-қатынас және қолдау дәрежесі;

– субмәдениеттер;

– ұйымдағы жеке тұлғалардың жауапкершілік дәрежесі;

– жеке адамдардың шығармашылық пен тәуекелі;

– ұйым құрған мақсаттар мен жетістік дәрежесі;

– ұйым ішіндегі бөлімдерді үйлестірілген түрде жұмыс істеуге ынталандыру;

– жұмыс істейтіндердің мінез-құлқын басқаратын ережелері мен тәртібі;

– ұйымдағы жеке адамдар өздері жұмыс істейтін ұйыммен немесе топпен кәсіпқойлармен интеграциялануы;

– қызметкерлердің табыс критерийлеріне сәйкес сыйақыларды әділ бөлу;

– қызметкерлердің мүддесін қорғауда көрсетілетін қолдау дәрежесі;

– басшылармен және бағыныштылармен қарым-қатынас жасау тәртібі;қолданылатын технологиялар мен ақпараттық жүйелер.

Қоршаған ортаның сыртқы факторлары:

– қоғамның құрылымы мен мәдени ерекшеліктері;

– жұмыс істейтін кәсіптік сектордың құрылымы;

– мемлекет және заңдар;

– тұтынушылар;

– бәсекелестер.

Сонымен қатар, ұйыммен өзара әрекеттесетін сыртқы элементтердің барлық түрлері ұйымның мәдениетіне әсер ететін сыртқы ортаны құрайды.

Зерттеу материалдарында қарастырылған әлемдік менеджменттегі ұйымдастырушылық моделдеріне талдау жасап өтсек.

William Ouchi «Z» Model – Z теориясының авторы Уильям Оучи [17], ұйымдық мәдениетті үш бөлек кәсіпорын тобын зерттеу арқылы талдады.

Бірінші тобы – әдеттегі американдық мекемелер.

Екіншісі – жапондық типтік мекемелер.

Үшіншісі – АҚШ-тың Z типті мекемелер

Уильям Оучидің теориясының негізінде типтік Z мекемесін сипаттай отырып, ол әрқашан жапондық модельді құрайтын төрт негізгі фактор (мотивация, сапа, тиімділік, жұмыс күшінің үздіксіздігі) ірі мекемелердің табысының негізгі элементтерін құрайтынын ескерген.

Уильям Оучи жасаған модельде ұйымдық мәдениет қызметкерлердің дерексіз, белгісіз және өзгермелі жағдайлармен жұмыс істеген кездегі жалпы тәжірибесінің болуы мен санына байланысты өзгереді. Жапондық мекемелерде басшылар көптеген жылдар бойы ұқсас лауазымдарды атқарғандықтан, олардың ортақ тәжірибесі бар. Осы ортақ белгілердің көптігі оларға қарым-қатынаста ыңғайлылық береді.

Тиімділік – бұл басқарушылық ұйымның проблемасы, дейді Оучи, тиімділікке қалай басқару керектігін білгеннен кейін ғана қол жеткізуге болады. Міне, Z теориясы мұның жолдарын қалай суреттейді. Тиімділік – бұл қоғамдық ұйым немесе кәсіп деп атайтын басқаруды ұйымдастыру мәселесі. Дегенмен, бұл қызметкерлерге белсенді болу, жеке күш-жігерді тиімді үйлестіру және бірлескен ұзақ мерзімді тәсілді қолдану арқылы шешілуі керек мәселе.

Сондықтан ұйым өз мақсаттарын орындап, қоршаған ортамен үйлесуі үшін мәдени құрылымға ерекше назар аудару қажет. Оучидің Z теориясы іс жүзінде мәдени элементтердің функцияларына рұқсат беру тәсілін қолданады.

Peters and Waterman model of perfection – «кемелдік моделі»

Том Питерс пен Роберт Уотерман жоғары табысқа жеткен американдық мекемелердің табысының құпияларын зерттеп, «Кемелдікке ұмтылу» атты кітап жазды. Кемелдік моделі салыстырмалы талдау (салыстыру) әдістемесі арқылы дамиды, мұнда табысқа ұмтылатын мекемелер өздерін осы ұйымдармен салыстырып, өздерінен жоғары қасиеттер мен мәдени қасиеттерге ие мекемелердің артықшылықтарын қарастырады. Бұл зерттеуде Питерс пен Уотерман әртүрлі салаларда жұмыс істейтін көптеген мекемелерді зерттеп, осы мекемелердің жетістігін құрайтын сегіз ортақ нәрсені анықтады.



1-сурет – Peters and Waterman model of perfection – «кемелдік моделі» [18]

1-кесте – Кемелдік моделі

1	**Әрекет ету:**	*мәселелер мен талдауларға араласуға уақыт жұмсамай, шешім қабылдағанда тез әрекет ету.*
2	***Тұтынушылармен тұрақты қарым-қатынас:***	тұтынушылармен үнемі байланыста болу, олармен жақын болу, олардың қалауына қарай, оларға қызмет ету және тұтынушылардың қанағаттануын бәрінен жоғары қою.
3	***Кәсіпкерлікті көтермелеу үшін іс-әрекет еркіндігі:***	іс-әрекет еркіндігін және төмен тұрған эшелондарға бастама беру арқылы оның кәсіпкерлік белсенділігін арттыруға жылдам бәсекелестік жағдайында кәсіптің тиімділігін арттыру.
4	***Адамға қамқорлық жасау арқылы өнімділікті арттыру:***	адамға лайықты құндылық беру арқылы өнімділікті арттыру, болашақ жетістіктерде бірге атмосфераны құру, кәсіпорындағы барлық қызметкерлердің мекеме үшін маңызды екенін сезінуін қамтамасыз ету.
5	***Қарапайым құрылым және шағын мемлекет:***	саны аз қарапайым ұйымдық құрылымы бар аз штаттық қызметкерлермен жұмыс.
6	***Кәсіп үшін негізгі құндылыққа мән беру:***	мекемеге тән құндылықтарды ұстануға қол жеткізетін ұйымдық климатты құру және осы құндылықтарды бүкіл қызметкерлердің мінез-құлқын анықтауға ұмтылу.
7	***Кәсіптің танымал саласында қалу:***	кәсіпте авантюрист болмау, шамадан тыс тәуекелдерге бармау, кәсіптің танымал және мамандандырылған салаларында өсу мен даму қағидаларын басшылыққа алу.
8	***Еркін және қатаң бақылауды ұстау:***	менеджерлерге басқа мәселелерде әрекет ету еркіндігін бере отырып, маңызды аспектілерді мұқият бақылау.

Көріп отырғанымыздай, кемелділікке деген көзқарас мекемелердің жетістігін сегіз негізгі мәдени құндылықтар мен мінез-құлыққа негіздеді. Мәдениеттің үстемдігі мен біртұтастығы барлық мекемелердің ажырамас белгілеріне айналады. Егер ұйымдастырушылық мәдениет бір уақытта күшті бағытталған болса, онда ұйымдастырушылық схемаларға немесе ережелерге аз талаптар қойылады. Бұл мекемелерде пирамиданың төменгі жағындағы адамдар көптеген жағдайларда не істеу керектігін біледі. Өйткені жеткілікті мәдени құндылықтар айқын. Нәтижесінде табысты мекемелерде қызметкерлерді басқаратын және қызметкерлер қабылдайтын күшті ұйымдастырушылық мәдениет бар. Бұл мәдениет мекемелердің сәттілігінің басты себептерінің бірі болып табылады.



2-сурет – Дене шынықтыру және спорт басқармаларының басқару құрылымы [19]

Peters and Waterman model of perfection – кемелдік моделін Дене шынықтыру және спорт басқармаларының басқару құрылымына ұқсастығын алсақ, мысалы: тұтынушылармен үнемі байланыста болу, олармен жақын болу, қалауына қарай, оларға қызмет ету және тұтынушылардың қанағаттануын бәрінен жоғары қою. Ол, Дене шынықтыру және спорт басқармаларының бөлімдерінің қызметтеріне тікелей қатыстығын байқаймыз. Нәтижесінде басқарушы ұйымдастыру мәдениетінің үстемдігі мен біртұтастығы барлық бөлімдердің ажырамас белгілеріне айналады.

Harrison and Handy Model – Ұйымдастырушылық мәдениет моделі [20].

Ұйымдарда бар әртүрлі мәдениеттерді жіктеу бойынша алғашқы зерттеулердің бірін Чарльз Хэнди жүргізді. Бұл зерттеу негізінен американдық әлеуметтік психолог Роджер Харрисонның жұмысына негізделген. Чарльз Хэнди ұйымдастырушылық мәдениетті ұйымдағы қызметкерлердің мінез-құлқын, ойлары мен құндылықтарын қалыптастыратын нормалар жүйесі ретінде қарастырады. Осы анықтамаға сүйене отырып, Чарльз Хэнди ұйымдарға тән әртүрлі мәдениеттерді зерттеп, оларды төрт негізгі топқа бөледі. Оларға мыналар жатады: билік мәдениеті; рөлдік мәдениеті; жауапкершілік мәдениеті; тұлға мәдениеті.

2-кесте – Ұйымдастырушылық мәдениет моделі

Билік мәдениеті:	Билік мәдениетінде билік адамның немесе оның сеніміне ие болған жеке адамдардың айналасында шоғырланған. Билік сарапшылар арасында нақты билік иелері бақыланатын негізде бөлінеді, шешімдерді билік иелері қабылдайды, басқалардың пікірлері сұралмайды. Жоғары деңгейдегі басшылардың сеніміне ие болғандар өз шешімдері мен тәжірибелерінде еркін әрекет ете алады.
Рөлдік мәдениеті:	Мамандандыруға қажетті еңбек өтілі рөлдік мәдениеттің пайда болуына әкеледі. Мекемедегі бөлімшелер – бұл ұйымды ұстап тұратын құрылымдар. Осы мәдениеттердегі функционалдық құры-лымдар, лауазымдық нұсқаулықтар мен үрдістері жазбаша болғандықтан, оларды бюрократиялық құрылымдар деп атайды. Бюрократиялық мәдениеттерде жеке шешімдер ерікті түрде қабылданбауы керек, бірақ өкілеттіктер мен жауапкершіліктің жазбаша анықтамаларында қалуы керек. Бөлімшелер арасындағы үйлестіру жоғары басшылықтың шешімімен жүзеге асырылады.
Жауапкершілік мәдениеті:	Жаупкершілік мәдениетінде жобаға және топтық жұмысқа үлкен мән беріледі. Икемді және бейімделгіш құрылымдарда көрінетін бұл мәдениет ұйым мүшелеріне көбірек тәуелсіздік береді, ең бастысы қызметкерлер өздерін басқарады.
Тұлға мәдениеті:	Мекеменің жеке қызметкерлерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру және қолдау үшін жасалынады. Модельдің символы – бір-бірінен алыс орналасқан ұжымдық отралар.

Мәдениет әдетте кәсіпқойлар ұнататын жүйе болып табылады. Басқару – бұл мәдениеті бар ұйымдағы үй жұмысы сияқты күнделікті міндет. Кез-келген түрлері жұмыстан шығару және жазалау, көшбасшының өкілеттігінен асып түсу сияқты шешім қабылдауды қажет ететін кейбір мәселелерді жеке топтар орындайды.

Бұл модельдердің символы – тор. Өйткені бұл модельдер ұйымның әртүрлі бөлімшелері белгілі бір мәселеге назар аударуы керек екенін жақсы көрсетеді. Осы мәдениеттер тек сараптамалық білімді билік пен ықпал көзі ретінде таниды. Топта бейімделу үшін қажет жалғыз нәрсе – талант, сонымен қатар шығармашылық және сезімтал интуиция керек.

3-кесте – ҚР Туризм және спорт министрлігінің Спорт және дене шынықтыру істері комитеті басқару құрылымы [21].

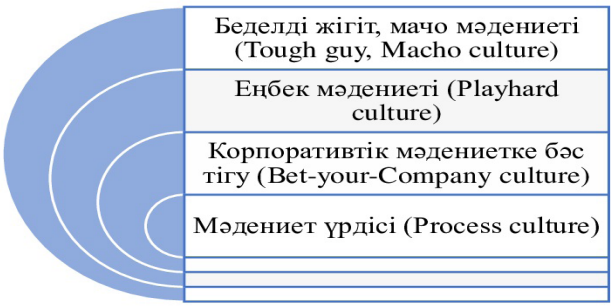
Комитет төрағасы	Төраға орынбасары	Басқармалар	❖ Жазғы спорт түрлері басқарма басшысы ❖ Қысқы спорт түрлері басқарма басшысы ❖ Ұлттық спорт түрлері және спортта мүмкіндіктері шектеулі тұлғалармен жұмыс басқарма басшысы ❖ Бұқаралық спортты дамыту басқарма басшысы ❖ Спорт резерві және әдістемелік қамтамасыз ету басқарма басшысы ❖ Олимпиадалық емес спорт түрлері басқарма басшысы ❖ Спорт инфрақұрылымын дамыту басқарма басшысы ❖ Экономика және қаржы басқарма басшысы ❖ Жиынтық-талдамалық басқару басқарма басшысы ❖ Мемлекеттік қызметтер және цифрлық дамыту басқарма басшысы
	Төраға орынбасары		
	Төраға орынбасары		

Harrison and Handy Model – Ұйымдастырушылық мәдениет моделін алға ала отырып, ҚР Туризм және спорт министрлігінің Спорт және дене шынықтыру істері комитеті басқару құрылымындағы билік мәдениетінде басшылар шешімдерді нақты қабылдауы және басқармаларға өз шешімдері мен тәжірибелерін еркін әрекет ете алуын қамтамасыз ету арқылы нәтижеге жету.

Deal and Kennedy's Organizational Culture Model – «Ұйымдастырушылық мәдениет моделі».

Терренс Дил мен Аллан Кеннеди есімді екі зерттеуші және кәссіптік мәдениеті бойынша кеңес беретін ойшылдар екі өлшемді айнымалыға негізделген мәдениеттің төрт түрлі мекемесін құру арқылы қоршаған орта мен ұйымдастырушылық мәдениет арасындағы байланысты түсіндіреді.

Осы әртүрлі мәдениеттердің пайда болуында рөл атқаратын айнымалылардың бірі – кәсіпорындардың стратегиялық шешімдеріне қатысты қоршаған ортаның белгісіз дәрежесі, ал екіншісі шешімнің сәттілігіне қатысты кәсіпорынның қоршаған ортадан алатын кері байланыс жылдамдығына байланысты.



3-сурет – Ұйымдастырушылық мәдениет моделі [22]

Беделді жігіт, мачо мәдениеті (Tough guy, Macho culture) – Мәдениеттің бұл түрі жоғары тәуекелге баратын және тез кері байланыс беретін құрылымдарда байқалады, мұнда қызметкерлер өздері қабылдаған шешімдердің дәлдігі туралы ойлануға көп уақыт жұмсамайды. Полиция немесе әскери ұйымдардың құрылымы осы мәдениетке лайықты үлгі болып табылады.

Еңбек мәдениеті (Playhard culture) – Мәдениеттің бұл түрінде қабылданған шешімдердің тәуекел

дәрежесі аз болғанымен, қабылданған шешімдердің дұрыс емес немесе дұрыс екендігі туралы қоршаған ортаның кері байланысы тез жүреді.

Корпоративтік мәдениетке бәс тігу (Bet-your-Company culture) – Бұл мәдениеттің түрі өнеркәсіптік секторлар тұрғысынан экологиялық табысқа жету қаупі жоғары, бірақ табысқа жету үшін қоршаған ортаға баяу кері байланысы бар кәсіпорындарда талқыланады. Бұл салада батыр болудың құпиясы техникалық бәсекелестіктің артықшылығы мен сәттілігіне байланысты. Тек осы қызметкерлер шыдамдылық танытып, жасаған істерінің нәтижесін көруге асықпауы керек. Осы мәдениетте қабылданған шешімдерді жүзеге асыру үрдісі көп уақыт алады, ал жетістікке жету тәуекелге байланысты.

Мәдениет үрдісі (Process culture) – Егжей-тегжейлі қағаз зерттеулеріне үлкен мән берілген бұл мәдениетте зерттеу нәтижелерін өлшеу және бағалау өте қиын. Сондықтан бұл мәдениетті бюрократия мәдениеті деп те атайды. Инспекция мен қадағалау бар бұл мәдениетте лауазымдар мен иерархиялық деңгейлер арасындағы айырмашылықтар маңызды.

Thomas Kilmann Model – жанжалдарды басқару [23].

Ұйымдастырушылық мәдениет ресми түрде сипатталған және іс жүзінде жасалып жатқан нәрсе арасындағы алшақтықты толтырады. Томас Килманның айтуынша, мәдениет ұйымдық бюрократияны түсіндіру міндеттерін де орындайды. Демек, ұйымдастырушылық мәдениет барлық жүйелерімен және шешім қабылдау механизмдерімен бірге қызметкерлердің жұмыс істеуге деген ұмтылысы мен жұмысының тиімділігіне де әсер етеді. Себебі ұйымдастырушылық мәдениет – ұйымда үстемдік ететін сенімдердің көрінісі және ұйымдастырушылық климаттың мінез-құлыққа әсері. Осылайша, жақсы немесе жаман мәдениетті анықтауға, ұйымдастырушылық мәдениеттің екі функционалды аспектісін атап өтуге болады.

4-кесте – Жанжалдарды басқару

Бюрократиялық мәдениеттер:	бұрын функционалды болған бюрократиялық мәдениеттер барлық қызметкерлердің өкілеттіктері мен жауапкершіліктерін нақты анықтайтын ұйымдар үшін қолданылып, бақылау жүйелерін құрды. Осы сипаттағы мәдениеті бар мекемелер әдетте белгілі бір мөлшерге және ұйымның өмірлік циклінде жетілу деңгейіне жеткен мекемелер болып табылады. Сонымен қатар, мекеме ұзақ уақыт бойы басқарушы механизмдер арқылы сәтті нәтижелерге қол жеткізді, оны мекеме көп күш жұмсамай-ақ сынап көрді және қабылдады. Демек қалыптасқан мәдениетті өзгерту өте қиын.
Инновациялық мәдениеттер:	Бұл мәдениет үстемдік ететін мекемелердегі мәдениеттен күтілетін негізгі міндет – қоршаған ортаға бейімделу және жылдам өзгерістер мен жаһандану әлеміндегі қажеттіліктер. Бұл мәдениеттің көшбасшылары сонымен қатар бастамашыл, өзгерісті жақсы көретін, жаңашыл және табысқа ұмтылуды басшылыққа алуы керек. Инновациялық рухы бар адамдар, креативті, тәуекелге баруға және өз командасын жігерлендіруге батылдық танытатындар бюрократиялық ережелермен жүруді ұнатпайды.



4-сурет – Алматы қаласының «Шаңырақ» шағын ауданындағы олимпиада резервінің мамандандырылған мектеп-интернат-колледжі әкімшілігінің құрылымы [24].

Thomas Kilmann Model – моделінің сәйкестігінде Алматы қаласының «Шаңырақ» шағын ауданындағы олимпиада резервінің мамандандырылған мектеп-интернат-колледжі оқу ісі орынбасары басшылығына күтілетін міндет – қоршаған ортаға бейімделу және жылдам өзгерістер мен жаһандану әлеміндегі қажеттіліктер, сонымен қатар бастамашыл, инновациялық рухы бар орынбасар, креативті, тәуекелге баруға және өз командасын (ұстаздарды) жігерлендіруге батылдық танытатындар басшы болуы.

Hofstede Model – мәдени өлшемдердің типологиясы.

Ел қоғамының мәдени құндылықтарының едәуір бөлігі осы елде жұмыс істейтін ұйымдарда көрінеді. Әлеуметтік құндылықтардан басқа, кейбір құндылықтар осы ұйымның ерекше субмәдениетін құрайды, бірақ оларға ұйым орналасқан қоғам қатты әсер етеді. Осы себепті мәдени айырмашылықтарға байланысты әртүрлі елдердегі ұйымдардың құрылымдары да әртүрлі. Голландиялық әлеуметтанушы Герт Хофстедтің жұмысы әртүрлі өлшемдегі ұлттардың мәдени құндылықтарын зерттеу нәтижесінде алынған нәтижелерді қамтиды.



5-сурет – Hofstede Model – мәдени өлшемдердің типологиясы [25]

Биліктің қашықтығы: Түрлі қоғамдарда теңсіздіктің салдары әртүрлі болады. Теңсіздік әл-ауқат, беделі және сумен қамтамасыз ету сияқты салаларда көрінеді. Осы өлшемге сәйкес ұйымдық құрылымның сипаттамалары бір-бірінен айтарлықтай ерекшеленуі мүмкін.

Белгісіздіктен аулақ болу: мәдениеттің бұл өлшемі қоғамның белгісіздіктен аулақ болу дәрежесін білдіреді. Қоғамдардағы шамадан тыс белгісіздік адам төзгісіз шиеленісті тудырады және қоғамдар бұл шиеленісті жеңу әдістерін әзірлейді. Бұл әдістер технология және құқық салаларына қатысты. Технология адам жасаған материалдық заттарды көрсетеді, заң әлеуметтік мінез-құлықты басқаратын ресми және бейресми ережелерді көрсетеді. Белгісіздікпен күресу жолдары мектеп, отбасы сияқты негізгі институттар арқылы беріледі және сақталады. Ұйымдар тұрғысынан белгісіздік ұғымы көбінесе қоршаған орта ұғымымен байланысты. Белгісіздік көзі ретінде қоршаған орта ұйымның тікелей бақылауынан тыс кез келген нәрсе ретінде қарастырылады.

Даралық: Бұл адамдардың тек өздерінің және отбасыларының мүдделеріне қамқорлық жасауға бейімделеді. Ұжымдық – бұл топқа жату және сол топқа адал болу үрдісі. Өз зерттеулерінде Герт Хофстеде бай елдерде әдетте даралық басым, ал кедей елдерде ұжымдық басым екенін анықтады.

Батылдық: Герт Хофстеде батылдық қоғамдағы басым құндылықтар ақша мен сәттілік болатын жағдай ретінде анықтайды. Екінші жағынан, жұмсақтық – бұл қоғамда басқаларға қамқорлық пен өмірлік қасиеттер басым болатын жағдай. Жапония сияқты жоғары батылдық қоғамдарда табысқа, беделге және бәсекелестікке үлкен мән беріледі. Табыстың өлшемі – атақ пен байлық. Батылдығы төмен елдерде ынтымақтастыққа, достық көңіл-күйге және кепілдендірілген жұмысқа үлкен мән беріледі. Батылдық мәдениетінің элементтеріне талапшылдық, бәсекелестік және материализм жатады, жұмсақтық мәдениетінің элементтеріне ана болу және өмір мен қарым-қатынас сапасы сияқты элементтер жатады.

Parsons AGIL Model – ұйымдастырушылық мәдениеттің құндылықтары.

Американдық әлеуметтік психолог Талкотт Парсонс әлеуметтік құндылықтардың ұйымдастырушылық мәдениетті зерттеуге және құруға қосқан үлесіне назар аударды. Талкотт Парсонс – әлеуметтік жүйенің күрделілігі, жұмыс істеу механизмі және ішкі жүйелердің үздік жүйелерге тәуелділігі туралы теорияларды зерттеген және дамытқан әлеуметтанушы. Парсонс моделі төрт функциядан тұрады.



6-сурет – Parsons AGIL Model – ұйымдастырушылық мәдениеттің құндылықтары [26].

Бейімделу: бір нәрсеге сәтті бейімделу үшін әлеуметтік жүйе өзінің қоршаған ортасын танып, қоршаған ортаның қалай өзгергенін түсініп, соған сәйкес қажетті бейімделуді көрсетуі керек.

Мақсат: мақсаттарға және табысқа жету.

Интеграция: ішкі жүйелер мен жүйенің бөліктері арасындағы үйлесімділік пен үйлестіруді қамтамасыз ету.

Заңдылық: орналасқан ортасында жүйе қабылдау арқылы ортасын құру.

Талкотт Парсонс бұл функциялар әр әлеуметтік жүйеде болуы керек дейді. Жүйенің болуы оның қоршаған ортаға бейімделуін, мақсаттарына жетуін, төменгі бөлік немесе оның жүйелері арасындағы интеграцияға қол жеткізуді талап етеді, ал орта мен қоғамды құрайтын адамдар оның бар екеніне лайықты немесе заңды түрде сенуі керек.

Талкотт Парсонстың пікірінше, әлеуметтік үйлесімділікті қамтамасыз ету үшін жүйе өз мақсаттарына жетуі, қоршаған ортаға бейімделуі, интеграциялануы және қызметкерлер де, басқа қоғамдардағы адамдар да заңды түрде мойындауы және қабылдауы керек. Бұл функцияларды орындауда мәдени құндылықтар маңызды рөл атқарады. Мәдени құндылықтар мен жүйелер тез өзгеретін ортаға ілесіп, жоғарғы және төменгі жүйелерге бейімделіп, өз мақсаттарына заңды түрде жетуі керек. Осылайша, қоғамнан шығару сияқты жағдайларға тап болу ықтималдығы да төмендейді. Осы себептерге байланысты Парсонс мәдени құндылықтар әлеуметтік жүйелерді құруда және жалғастыруда маңызды рөл атқарады деп санайды.

Саралай келе, спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастырудағы әлемдік модельдер тәжірибесіндегі пайдалы жақтарын негіздеу арқылы, еліміздегі спорт мекемелерінің менеджмент әлеуетін дамытуға келесі ұтымды жақтары анықталды:

– әрбір басшы өз жұмысын жоспарлау кезеңінде құрылымды жүргізу ерекшелігіне, жұмыс процесін ұйымдастыруға және өз қызметкерлерінің менталитетіне негізделген жұмыс процесін басқарудың белгілі бір түрін таңдайды;

– мәдениет пен ұйымның жетістігі арасындағы байланыс құра алады;

– талдауға көмектеседі және мәдениет ұғымын іс жүзінде қолдануға мүмкіндік береді;

– корпоративтік (ұйымдастырушылық) мәдениет және көшбасшылық салаларды қалыптастыруға мүмкіндік береді;

– жанжалдарды шешудің ең қолайлы тәсілдерін анықтау үшін классикалық құралын қолдана алады;

– факторлық талдаудан алынған ақпаратты пайдалана отырып, қоғам мәдениетінің өз мүшелерінің жеке құндылықтарына әсері етеді;

– кез келген әлеуметтік жүйе өмір сүру үшін орындауы керек белгілі бір функцияларды қабылдай алады.

Қорытынды. Қорыта келгенде, менеджердің маңызды міндеттерінің бірі – ұйымның мақсаттары мен қызметкерлердің жеке мақсаттарын бірлесіп жүзеге асыра білу. Адамдардың мақсаттары әртүрлі себептермен ерекшеленеді. Сол себепті ұйымға әртүрлі мәдениетпен жұмыс істеуге келген адамдар үшін қабылдайтын және оларға бейімделетін құндылықтардың жалпы жиынтығын құру қажет екендігі модельдерде көрсетілді. Бұл ұйымдастырушылық мәдениеттің маңыздылығын білуге мүмкіндік береді. Егер ұйымда осындай мәдениет қалыптасқан болса, қызметкерлер өздерін біртұтас тұтастықтың бір бөлігі деп санайды. Мұндай жағдай біздің заманымыздың ұйымдары үшін маңызды артықшылық екенін білу керек.

Күшті ұйымдастырушылық мәдениеті бар мекемелерде қызметкерлердің өзін қалай ұстау керектігін көрсететін бірқатар белгіленген мінез-құлық параметрлері бар. Бірақ әлсіз ұйымдастырушылық мәдениеті бар ұйымда жұмыс істейтіндер не істеу керектігін және оны қалай жасау керектігін анықтауға уақыт жоғалтады. Қысқаша айтқанда, ортақ құндылықтары, сенімдері мен мінез-құлық үлгілері жоқ әлсіз мәдениеттер күшті мәдениетке ие бәсекелестерінен артта қалады, өйткені олар белгілі бір ұйымдастырушылық стратегияларды жүзеге асыру кезеңінде күшті мәдениеті бар ұйыммен салыстырғанда ішкі және қоршаған ортамен қарым-қатынаста мінез-құлық икемділігін көрсете алмайды.

Ұйымдастырушылық мәдениет мекеменің мақсаттарын, стратегиялары мен саясаттарын қалыптастыруға маңызды әсер етеді және менеджерлер үшін таңдалған стратегияны орындауды жеңілдететін құрал болып табылады.

Практикалық ұсыныстар. Жоғарыда айтылған пікірлерді ескере отырып, Қазақстандағы спорттық менеджменттегі ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастырудағы әлемдік модельдер тәжірибесін салыстыра келе келесі кезектерін ұсынамыз:

– Дене шынықтыру және спорт басқармаларының басқару құрылымдары, тұтынушылармен үнемі байланыста болу, олармен жақын болу, қалауына қарай, оларға қызмет ету және тұтынушылардың қанағаттануын бәрінен жоғары қою;

– Спорт және дене шынықтыру істері комитеті басқару құрылымындағы билік мәдениетінде өз

шешімдері мен тәжірибелерін еркін әрекет ете алуын қамтамасыз ету арқылы нәтижеге жету;

– Мектеп-интернат-колледжі орынбасарлары басшылығына тәуекелге баруға және өз командасын (ұстаздарды) жігерлендіруге батылдық танытатындар басшылар болуы.

Әдебиеттер

1 Белегова Ә.А. [Болашақ дене шынықтыру мұғалімдерінің рефлексивтік мәдениетін қалыптастыру]: Диссертация... Философия докторы (PhD). – Алматы. 2021. – 156 б.
2 Дене шынықтыру және спорт туралы Қазақстан Республикасының Заңы. https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1400000228 (қолданылған күні: 11.02.2023).
3 https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevtyn-kazakstan-halkyna-zholdauy (қолданылған күні: 25.02.2023).
4 Классификатор специальностей высшего и послевузовского образования Республики Казахстан. https://testcenter.kz/ (қолданылған күні: 14.01.2024).
5 «6В01402 - Дене шынықтыру және спорт менеджменті» Білім беру бағдарламасы. 6В01402 – Дене шынықтыру және спорт менеджменті - Қазтұтынуодағы Қарағанды университет (keu.edu.kz) (қолданылған күні: 16.01.2024).
6 Астана қаласындағы Дене шынықтыру және бұқаралық спорт академиясы. MBA SPORT MANAGEMENT (apems.edu.kz) (қолданылған күні: 16.01.2024).
7 Обожина. Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб. пособие / Д.А. Обожина; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2017. – 76 с.
8 Altay H. «Organizational Culture». (Editor: Mehmet T.). Selections from Organizational Behavior Dimensions. 1. Pressing. Ankara. Nobel Publication Distribution. – 2005. – 204 p.
9 Serarslan MZ. Sports Management and Case Study Analysis. – Istanbul: Morpa Publications. 2006. – 50 p.
10 Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – 1911. – pp. 1-7.
11 Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б.В. Бабина; предисл. А.К. Гастева. – М.: Центр. ин-т труда, 1923. – 122 с.
12 Мескон М.Х., Альбер М.М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ.; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 1998. – 512 с.
13 Шульмин С.А. Формирование культуры управления организацией предпринимательского типа. – Челябинск: Урал-ГУФК, 2019. – 180 с.
14 Frontiera M. [Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport]: Dissertation (PhD). – Morgantown, West Virginia. – 2008. – 13 p.
15 Жабаков, В.Е. Менеджмент спортивной индустрии: учебное пособие / В.Е. Жабаков. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. – 198 с.
16 Шульмин С.А., Попов А.Н. Методологические основы спортивного менеджмента: культуростроительный аспект // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2020. - Вып. 5. – С. 121-131.
17 Методы организации производства. Японский и американский подходы. https://knigogid.ru/books/1073272-metody-organizacii-proizvodstva-yaponskiy-i-amerikanskiy-podhody (қолданылған күні: 09.03.2023).
18 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 2004, 1982. © Перевод. ООО «И.Д. Вильямс», 2005. © Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина», 2011 – 97 с.
19 Дене шынықтыру және спорт басқармаларының басқару құрылымы https://www.gov.kz/memleket/entities/shymkent-sport/about/structure/16/1?lang=kk (қолданылған күні: 23.02.2023).
20 Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001 - 28 с.
21 ҚР Туризм және спорт министрлігінің Спорт және дене шынықтыру істері комитеті https://www.gov.kz/memleket/entities/sport/about?lang=kk (қолданылған күні: 01.03.2023).
22 Модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. https://studme.org/79855/menedzhment/modeli_korporativnyh_kultur_dilu_kennedi (қолданылған күні: 17.03.2023).
23 Стратегии поведения в конфликтной ситуации. https://studme.org/51700/menedzhment/strategii_povedeniya_konfliktnoy_situatsii_tomasu_killmenu (қолданылған күні: 21.03.2023).
24 Алматы қаласының «Шаңырақ» шағын ауданындағы олимпиада резервінің мамандандырылған мектеп-интернат-колледжі, әкімшілік құрылымы. https://sport-shanyraq.kz/biz-turaly/mekeme-kimshiligini-rylymy/ (қолданылған күні: 16.02.2023).
25 Теория культурных измерений. https://studme.org/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnyh_izmereniy_hofstede (қолданылған күні: 13.04.2023).
26 Система современных обществ https://www.livelib.ru/author/14905-tolkott-parsons (қолданылған күні: 15.04.2023).

References

1 Belegova Ә.A. [Bolashaқ dene shynyқtyru mұғalimderinің refleksivtik mədenietin қalyptastyru]: Dissertaciya... Filosofiya doktory (PhD). – Almaty. 2021. – 156 b.
2 Dene shynyқtyru zhəne sport turaly Қazaқstan Respublikasynyң Zaңy. https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1400000228 (қoldanylғan kүni: 11.02.2023).
3 https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevtyn-kazakstan-halkyna-zholdauy (қoldanylғan kүni: 25.02.2023).

4 Klassifikator special'nostej vysshego i poslevuzovskogo obrazovaniya Respubliki Kazahstan. https://testcenter.kz/ (қолданылған күні: 14.01.2024).
5 «6B01402 - Dene shynyқtyru zhәne sport menedzhmenti» Bilim beru bағdarlamasy. 6B01402 - Dene shynyқtyru zhәne sport menedzhmenti - Қaztұtynuodaғy Қaraғandy universitet (keu.edu.kz) (қoldanylғan kүni: 16.01.2024).
6 Astana қalasyndaғy Dene shynyқtyru zhәne bұқaralyқ sport akademiyasy. MBA SPORT MANAGEMENT (apems.edu.kz) (қoldanylғan kүni: 16.01.2024).
7 Obozhina. D.A. Upravlenie fizkul'turno-sportivnoj organizaciej: ucheb. posobie/D.A. Obozhina; M-vo obrazovaniya i nauki Ros. Federacii, Ural. feder. un-t. – Ekaterinburg: Izd-vo Ural. Un-ta, 2017. – 76 s.
8 Altay H. «Organizational Culture». (Editor: Mehmet T.). Selections from Organizational Behavior Dimensions. 1. Pressing. Ankara. Nobel Publication Distribution. – 2005. – 204 r.
9 Serarslan MZ. Sports Management and Case Study Analysis. – Istanbul: Morpa Publications. 2006. – 50 r.
10 Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – 1911. – pp. 1-7.
11 Fajol' A. Obshchee i promyshlennoe upravlenie / per. B.V. Babina; predisl. A.K. Gasteva. M.: Centr. in-t truda, 1923. – 122 s.
12 Meskon M.H., Al'ber M.M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta / per. s angl.; pod red. A.YA. Kibanova. M.: INFRA, 1998. – 512 s.
13 SHul'min S.A. Formirovanie kul'tury upravleniya organizaciej predprinimatel'skogo tipa. - CHelyabinsk: UralGUFK. – 2019. – 180 s.
14 Frontiera M. [Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport]: Dissertation (PhD). – Morgantown, West Virginia. – 2008. – 13 r.
15 ZHabakov, V.E. Menedzhment sportivnoj industrii: uchebnoe posobie / V.E. ZHabakov. – CHelyabinsk: Izd-vo YUzhno-Ural. gos. guman.-ped. un-ta, 2018. – 198 s.
16 SHul'min S.A., Popov A.N. Metodologicheskie osnovy sportivnogo menedzhmenta: kul'turostroitel'nyj aspekt // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Fizicheskaya kul'tura. Sport. – 2020. - Vyp. 5. – S. 121-131.
17 Metody organizacii proizvodstva. YAponskij i amerikanskij podhody. https://knigogid.ru/books/1073272-metody-organizacii-proizvodstva-yaponskiy-i-amerikanskiy-podhody (қoldanylғan kүni: 09.03.2023).
18 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 2004, 1982. © Perevod. OOO «I.D. Vil'yams», 2005. © Izdanie na russkom yazyke, oformlenie. OOO «Al'pina», 2011 – 97 s.
19 Dene shynyқtyru zhәne sport basқarmalarynyң basқaru құrylymy https://www.gov.kz/memleket/entities/shymkent-sport/about/structure/16/1?lang=kk (қoldanylғan kүni: 23.02.2023).
20 Hendi CH. Vremya bezrassudstva / Per. s angl. pod red. YU. N. Kapturevskogo. SPb: Piter, 2001 - 28 s.
21 ҚR Turizm zhәne sport ministrliginiң Sport zhәne dene shynyқtyru isteri komiteti https://www.gov.kz/memleket/entities/sport/about?lang=kk (қoldanylғan kүni: 01.03.2023).
22 Modeli korporativnyh kul'tur po T. Dilu i A. Kennedi. https://studme.org/79855/menedzhment/modeli_korporativnyh_kultur_dilu_kennedi (қoldanylғan kүni: 17.03.2023).
23 Strategii povedeniya v konfliktnoj situacii. https://studme.org/51700/menedzhment/strategii_povedeniya_konfliktnoy_situatsii_tomasu_killmenu (қoldanylғan kүni: 21.03.2023).
24 Almaty қalasynyң «SHaңyraқ» shaғyn audanyndaғy olimpiada rezervinің mamandandyrylғan mektep-internat-kolledzhi, әkimshilik құrylymy. https://sport-shanyraq.kz/biz-turaly/mekeme-kimshiligini-rylymy/ (қoldanylғan kүni: 16.02.2023).
25 Teoriya kul'turnyh izmerenij. https://studme.org/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnyh_izmereniy_hofstede (қoldanylғan kүni: 13.04.2023).
26 Sistema sovremennyh obshchestv https://www.livelib.ru/author/14905-tolkott-parsons (қoldanylғan kүni: 15.04.2023).

Хат хабарға арналған автор (бірінші автор)	**Автор для корреспонденции (первый автор)**	**The Author for Correspondence (The First Author)**
Төлегенұлы Нұржан -магистр, аға оқытушы, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы қ, Қазақстан, e-mail: nurzhan_tolegenu@mail.ru ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4906-5051	Толегенулы Нуржан – магистр, старший преподаватель, Казахский национальный педагогический университет имени Абая, г. Алматы, Казахстан, e-mail: nurzhan_tolegenu@mail.ru ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4906-5051	Tolegenuly Nurzhan – master's degree, senior lecturer, Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: nurzhan_tolegenu@mail.ru ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4906-5051