

МРНТИ 06.77

JEL Classification: J81

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-3-39-47>

СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЯХ

Е. А. Исмаилов^{1,2*}, А. С. Жусупова¹

Maqsut Narikbayev University, Астана, Республика Казахстан

²Eurasian Center for People Management, Астана, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования изучить характеристики корпоративной культуры в Казахстане, а также основные факторы, которые оказывают влияние на ее развитие в стране. Отдельным вопросом исследования является понимание того, как в целом в Казахстане оценивают важность выстраивания здоровой корпоративной культуры.

Методология. В данной работе применены как качественные, так и количественные методы исследования. В качестве качественных методов исследования выступили анализ материалов по рассматриваемой теме на основе научных материалов и публикаций в средствах массовой информации (далее – СМИ) (дискурс и контент анализ). В качестве количественного: экспертный опрос, проведенный в 2022 году, в котором приняли участие 128 экспертов из числа представителей профсоюзов, менеджмента компаний, эксперты в области социально-трудовых отношений, экономисты, политологи и общественные деятели.

Оригинальность / ценность исследования. В исследовании представлены факторы, которые препятствуют или ограничивают развитие здоровой корпоративной культуры, с учетом казахстанской, страновой специфики, что делает работу ценной.

Результаты исследования. К результатам работы относится авторские оценки иерархии факторов, ограничивающих развитие корпоративной культуры в казахстанских компаниях. Среди них: влияние среды, а именно неопределенность правил игры, отсутствие стратегических планов развития большинства компаний, что отражается на ориентации на максимальное извлечение прибыли от сделок без долгосрочной перспективы. Другим фактором является некачественный менеджмент, в казахстанских реалиях этому фактору не придают столь большого значения в понимании его влияния на корпоративную культуру компаний. Тем не менее, согласно исследованиям ЕСРМ, некачественный менеджмент является второй по значимости причиной возникновения социально-трудовых конфликтов в стране. В этом же контексте, авторитарный стиль управления, иерархический подход в принятии решений в компании также выступают значимым фактором, препятствующим развитию здоровой корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, Казахстан, роль руководителя, вовлеченность сотрудников.

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура отношений есть в любом сформированном коллективе, вопрос заключается в ее характере – или в том, насколько она помогает в повышении мотивации персонала и эффективности работы, то есть «работает ли она на компанию», что особенно актуально сегодня, в век стремительных технологических изменений и глобальных потрясений, когда компании должны быть готовы к внешним вызовам, как никогда ранее. Здесь стоит понимать, что корпоративная культура — это не то, что можно принести извне, а скорее пробуждение того, что уже есть в коллективе. Об этом, в частности, писал Е. Ауельбеков, указывая на то, что казахстанские компании, выстраивая корпоративную культуру зачастую ориентируются на рекомендации зарубежных специалистов, игнорируя страновые особенности [1]. Тем не менее, хорошая новость заключается в том, что корпоративную культуру, при наличии подобной цели, можно не только диагностировать, но и при необходимости трансформировать.

Если рассматривать изученность темы, то стоит отметить, что несмотря на то, что в казахстанском научном поле стали все больше изучать феномен корпоративной культуры, работ, которые были бы посвящены комплексному изучению факторов, оказывающих на нее влияние, еще недостаточно. Тогда как именно понимание влияющих на нее факторов, позволяет скорректировать подходы по формированию здоровой корпоративной культуры, и, в случае необходимости, внедрить необходимые изменения.

В этом контексте, целью данной статьи являются изучить характеристики корпоративной культуры в Казахстане, а также основные факторы, которые оказывают на нее влияние. Отдельным вопросом исследования является понимание того, как в целом в стране оценивают важность выстраивания здоровой корпоративной культуры.

Гипотезой данной работы является то, что значимость корпоративной культуры все еще недооценивается, а само понятие воспринимается скорее в контексте выстраивания внешнего позиционирования компании.

Объектом исследования в рамках данной работы является корпоративная культура в казахстанских компаниях, а предметом – ее характеристики и факторы, оказывающие влияние на ее характер.

Методами исследования являются анализ материалов по исследуемой теме, как научных, так и опубликованных в СМИ. Кроме того, в работе использованы результаты экспертного опроса, проведенного Eurasian Center for People Management в 2022 году, в котором приняли участие 128 экспертов из числа представителей профсоюзов, менеджмента компаний, эксперты в области социально-трудовых отношений, в числе которых специалисты в области GR и HR, политики, депутаты мажилиса, экономисты, политологи и общественные деятели. Предварительные результаты данного исследования были опубликованы в экономическом журнале Forbes Kazakhstan.

Обзор литературы. Что такое корпоративная культура? Если обобщить имеющиеся определения – это общие ценности, убеждения и нормы поведения, которые разделяются всеми или почти всеми членами команды и задают общие рамки поведения работников, являются ориентирами допустимого и недопустимого поведения в данной организации [2].

Как указывают М. Баширов и А. Кайгородцев, корпоративная культура бывает, как формальной, обозначенной в кодексах корпоративного поведения, так и неформальной, выражающейся в общих принципах поведения, характере коммуникаций, неписанных правилах [2]. При этом, принято считать, что определяющее влияние на поведение работников оказывают именно неформальная корпоративная культура, или образно говоря «общий дух» или культурное «ДНК» любой компании. И хотя это звучит достаточно эфемерно, неосознано, результаты эффективной корпоративной культуры, как свидетельствуют многочисленные исследования, вполне материальны и напрямую отражаются на успешности компании: увеличении ее доходов, скорости развития и инновационности, устойчивости к изменениям. Об этом, в частности писала Ж. Дюсембаева, указывая, что, создавая синергию, концентрацию на достижении целей, сильная культура компании, по сути, определяет ее конкурентоспособность, является условием выживания в конкурентной борьбе [3]. Тогда как Ф. У. Тейлор — основоположник научной организации труда и менеджмента высказал мысль, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности компании [4]. Потому самые «прорывные» компании являются лидерами в квалифицированном менеджменте, в менеджменте, который приносит результат. В частности, исследование McKinsey показало, что организации с развитой корпоративной культурой приносят трёхкратный доход акционерам в сравнении с конкурентами [5]. Подобного рода расчёты осуществлялись и казахстанскими исследователями, в частности М. Кожахметовой и М. Алиевой [6] В свою очередь Goffee B., Jones G. Доказали, что высокая вовлеченность работников отражается на том, что их деятельность в среднем на 50 % превышает ожидания работодателей, и на более чем 80 % превышает деятельность конкурентов в части удовлетворённости клиентов [7].

И, напротив, компании с «нездоровой» корпоративной культурой, где сотрудники испытывают регулярные давление и стресс, практически на 50 % больше несут расходы на здравоохранение, о чем, в частности, писали S. Azagba, M. Sharaf [8]. Кроме того, данные Американского Института Стресса демонстрируют, что именно стресс влияет на большинство несчастных случаев на рабочем месте и является доминирующей причиной посещений врача [9]. Стоит ли говорить, что подобная ситуация

напрямую отражается на вовлеченности и активности сотрудников, на что указывали Е. Бакиров, Т. Шталь [10], а также Г. Шуншалина и Т. Ковшова [11], изучая корпоративную культуру в системе образования и Ассамблее Народа Казахстана.

Основные положения исследования: Исследование демонстрирует распространенность точки зрения о том, что в большинстве казахстанских компаниях в целом не придается особого значения и не осознается важность корпоративной культуры. Проведение корпоративов и разовых выездных мероприятий являются скорее данью моде или формальностью. Сюда же относят увлечение руководства компаний всевозможной материальной атрибутикой корпоративной культуры, которая почти полностью перекрывает её внутреннее содержание.

Факторами, которые оказывают значимое ограничивающее влияние на корпоративную культуру в Казахстане, относятся:

- неопределённость «правил игры», вследствие чего менеджмент ориентирован большей частью на максимальное извлечение прибыли от сделок без долгосрочной перспективы и планирования. При этом, как известно, без планирования невозможно повышение эффективности любого предприятия.
- проблемы, связанные с низким уровнем управленческих компетенций менеджеров, коммуникациях между руководством и работниками.
- распространенность иерархического подхода в принятии решений, авторитарного стиля управления в большинстве компаний страны.
- исключительный приоритет семьи в системе ценностей граждан страны, который влияет на подбор сотрудников на основе родственных или личных связей, что входит в противоречие с требованиями бизнеса, напрямую влияя на его эффективность.
- региональные культурные различия, существующие в Казахстане, когда предприятия южных и западных регионов страны ориентированы на коллективизм, для северных и восточных областей, напротив, более характерна направленность на индивидуализм.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Факторы, определяющие характер корпоративной культуры в Казахстане

Влияние среды на корпоративную культуру в Казахстане. Важный вопрос, требующий внимания, который зачастую выпадает из внимания – это влияние среды на корпоративную культуру организаций, которая может, как способствовать созданию и развитию корпоративной культуры, поддерживать ее, так и препятствовать.

При этом, развивать корпоративную культуру абсолютно отличную от средовой практически невозможно, поскольку их взаимодействие носит, по сути, взаимообусловленный и взаимопроникающий характер [12].

К национально-страновым особенностям Казахстана, оказывающим влияние на корпкультуру отечественных организаций и менеджмента, относятся неопределённость «правил игры», вследствие чего менеджмент находясь в перманентном состоянии ожидания их резких и невыгодных изменений, прибегает к разработке механизмов защиты. В их числе: стремление избежать прозрачности в бухгалтерии и сокрытие действительных показателей, в том числе путем реализации стратегии сложных цепочек движения денег посредством нескольких, специально созданных для этих целей, компаний, подставных лиц и т.д.

Вследствие непредсказуемости сценариев, планируется или наихудший сценарий, который не подразумевает развития или не происходит планирования вообще. Конечно, в этих условиях проблемой является вклад и усовершенствование используемых технологий, а руководители принимают решения с низкой степенью риска, менеджеры ориентируются на выполнение заданий.

Вследствие отсутствия стратегических планов развития, компании ориентированы на максимальное извлечение прибыли от сделок без долгосрочной перспективы. Ясно, что компании, придерживающиеся данного подхода, не могут предоставить сотруднику соразмерные предложения по долгосрочному росту и развитию. В свою очередь данное положение дел влияет на отсутствие или низкий уровень реальной преданности бренду среди персонала местных компаний. Исследователи отмечают, что компаний подобного рода – ориентированных на краткосрочную форму развития в стране большинство [1].

Другой средовой особенностью является исключительный приоритет семьи в системе ценностей граждан страны, что зачастую приводит к подбору сотрудников на основе родственных или личных связей. По мере развития организаций этот начинает входить в противоречие с требованиями бизнеса, напрямую влияя на его эффективность.

Кроме того, существует точка зрения, что на корпоративную культуру, в частности стили управления в стране влияют и региональные культурные различия, существующие в Казахстане: предприятия южных и западных регионов страны ориентированы на коллективизм, для северных и восточных областей, напротив, более характерна направленность на индивидуализм.

Роль руководителя: недооценённый ресурс развития. С кого начинается корпоративная культура, кто ее закладывает? Конечно руководитель, который открывая свой бизнес, вкладывает в него свое видение, свои требования к сотрудникам, графику, рабочим местам и многое другое. Потому указывая на признаки компаний с плохой корпоративной культурой, следует обращать внимание на следующие признаки: сиюминутные решения руководства, ручное управление, отсутствие внятной и достоверной информации от руководителя о состоянии дел в компании, а также четкого плана ее развития. Потому любые изменения в корпоративной культуре начинаются с руководителя. В частности, если уровень управления будет низким, то значимых изменений не принесут ни внедрение новых технологий, ни увеличение капитала.

В экспертном опросе Eurasian Center for People Management (ECPM), проведенном в 2022 году указывалось, что некачественный менеджмент, по мнению экспертов, является второй по значимости причиной возникновения социально-трудовых конфликтов в стране. Какие именно факторы, имеющие управленческий характер, больше всего, по мнению экспертов, оказывают негативное отношение на трудовые отношения в современном Казахстане? Это: низкий уровень управленческих компетенций менеджеров (62 %), проблемы в коммуникациях между руководством и работниками (70 %), отсутствие эффективных систем мониторинга раннего предупреждения трудовых конфликтов (53 %), отсутствие эффективной корпоративной культуры (40 %) [13].

При этом, данные исследования в динамике (2021-2022), демонстрируют, что эксперты все чаще указывают отсутствие эффективной производственной идеологии в контексте управленческих факторов, влияющих на возникновение трудовых конфликтов. (с 32,9 % в 2021 до 39,5 % в 2022).

Опрос руководителей крупных компаний McKinsey, проведенный в 2017 году, также выявил, что одними из основных барьеров для развития бизнеса сегодня являются изъяны организационной культуры [14].

Характеристики корпоративной культуры в Казахстане сегодня. В Казахстане изучение корпоративной культуры, как культуры компаний и организаций стало изучаться сравнительно недавно, но справедливости ради стоит отметить это наука в целом является сравнительно молодой. По данной теме есть отдельные научные статьи, где корпоративная культура рассматривается с позиции экономической науки. Тогда как в большинстве работ, посвященных этой теме, исследователи пытаются ранжировать типы корпоративной культуры в Казахстане, отталкиваясь от ее идеологии, которую определяют на основе стиля руководства и вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

Так, все исследователи выделяют в первую очередь авторитарный стиль руководства, со строгой административной иерархией, и принятием решений только руководителем, такой тип корпоративной культуры отличает высокая дистанция власти.

Ему противопоставляют другие типы корпоративной культуры, в которых влияние на принятие решений могут оказывать, и рядовые сотрудники или они могут приниматься коллегиально, ясно, что здесь сотрудники информированы о планах руководства и имеют доступ к внутренней информации. Роль руководителя в этом случае может занимать варьироваться – от менеджера и хозяина до положения первого среди равных, а также «координатора», который не подчеркивает своего лидерства.

Отдельно стоит отметить, что, описывая авторитарный стиль руководства в Казахстане, исследователи отмечают, что его иерархическая структура может носить и достаточно «размазанный» характер в силу того, что концентрация большей части властных полномочий может быть сконцентрирована в руках так называемых «серых кардиналов». Кроме того, в компаниях с авторитарным стилем руководства, кроме реализации трудовых обязанностей, решающее значение для сотрудников может иметь проявление личной лояльности к руководителю.

Авторитарный и другие, противопоставляемые ему стили управления по-разному воспринимают личные качества сотрудников – от исключительного значения занимаемого места в иерархической структуре до основного источника власти во втором.

При этом, в первом случае – в компаниях с авторитарным стилем руководства, административная иерархия носит строгий характер, трудовые обязанности работников на каждой должности определены максимально детально и четко, а их деятельность подвергается высокому уровню контроля в том числе посредством системы отчетности. Тогда как во втором, уровень независимости и самостоятельности сотрудников может варьироваться. Так, высококвалифицированным специалистам, которые характеризуются в том числе высоким уровнем личной ответственности зачастую предоставляется больший уровень самостоятельности и свободы действий, также варьируется и график работы.

Кроме того, распространенной является точка зрения, что в большинстве казахстанских компаний в целом вообще не придается особого значения корпоративной культуре [15], а проведение корпоративов и разовых выездных мероприятий являются скорее данью моде или формальностью. Сюда же относят увлечение руководства всевозможной материальной атрибутикой корпоративной культуры, которая почти полностью перекрывает её внутреннее содержание.

ВЫВОДЫ

Здоровая корпоративная культура, как доказывают многочисленные исследования, напрямую отражается на показателях эффективности компании. И можно согласиться с экспертами, которые в качестве признаков «слабой» корпкультуры усматривают исключительную ориентацию на профессионализм, и игнорируют разделяемые ценности, что в итоге влечет к бюрократии, жесткой регламентации и контролю. Показательно, к примеру, что согласно опросу LinkedIn, 70 % молодых профессионалов откажутся работать даже в топовой компании, если в ней будет плохая корпоративная культура. А 46 % работников, наоборот, останутся в компании, если их будут окружать единомышленники.

Тем не менее, сегодня в большинстве казахстанских компаний ей не придается особого значения, тогда как проведение различных мероприятий являются скорее данью моде или формальностью.

В то же время, сегодня, в век стремительных технологических изменений, разобщенность в коллективе является непозволительной роскошью. Поскольку она напрямую отражается на скорости внедрения изменений, возможности компаний рисковать, и в целом качестве производимой продукции (услуг). Потому требованием времени является отход от иерархического подхода в принятии решений, что особенно актуально в условиях Казахстана. Актуальными тенденциями в менеджменте сегодня являются плоская структура, холократия в принятии решений, вовлеченность всех сотрудников, высокая удовлетворенность трудом.

Подобный подход уже взят на вооружение рядом компаний в стране, тем не менее, доминирующим, согласно оценкам экспертов, все еще является тип корпоративной культуры, характеризующийся авторитарным стилем управления.

В этом ключе критериями в целом наличия осознанной политики выстраивания корпоративной культуры являются: внутренне интегрированные ценности, стандарты, убеждения, этические нормы, которые должны разделяться в равной степени и менеджментом, и производственным персоналом.

Большое значение также имеют регулярные замеры, изучение их социального самочувствия работников, прозрачная и справедливая система тарификации, наличие системы мотивации и стимулирования персонала, а также внешнее выражение внутрикорпоративных норм в виде кодексов корпоративного поведения и этики, программных заявлений, дресс кода.

Прямое влияние на вовлеченность сотрудников, и на развитие здоровой корпоративной культуры оказывает и отход от авторитарной системы управления, в условиях которой зачастую личная лояльность к руководителю воспринимается как определяющий индикатор эффективности сотрудников. Безусловно, стоит оговориться, что речь прежде всего идет о предприятиях, чья структура предполагает вариативность в рассматриваемом ключе.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ауелбеков Е. Особенности казахстанского менеджмента [Электронный ресурс] // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов [web-сайт]. - 2014. – URL: <http://jurnal.org/articles/2014/ekon47.html> (Дата обращения: 26.11.2023).
2. Баширов М., Кайгородцев А. Корпоративная культура организации как компонент системы менеджмента на предприятии // Вестник КАСУ. – 2005. – № 4. – С. 27-33.
3. Дюсембаева Ж. Роль корпоративной культуры в повышении эффективности деятельности организации // Материалы международной научно-практической конференции «Сейфуллинские чтения – 18». – 2022. – № I(V). – С. 23-26.
4. Аленчинов Д. Менеджмент в Казахстане для российских компаний: приспособиться или прорываться? // Юный ученый. – 2022. – № 11(63). – С. 10-14.
5. Dewar C., Doucette R. 6 elements to create a high-performing culture. [Электронный ресурс] // McKinsey&Company [web-сайт]. – 2018. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/6-elements-to-create-a-high-performing-culture> (Дата обращения: 26.11.2023).
6. Кожамметова М., Алиева М., Мадыханова К. Корпоративная культура как эффективный инструмент деятельности организации // Central Asian Economic Review. – 2022. – № 4. – С. 82-93. – DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-4-82-93>.
7. Goffee B., Jones G. Creating the Best Workplace on Earth [Электронный ресурс] // Harvard Business Review [web-сайт]. – 2013. – URL: <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth?registration=success> (Дата обращения: 26.11.2023).
8. Azagba S., Sharaf M. Psychosocial working conditions and the utilization of health care services // BMC Public Health. – 2011. – № 11 – Article 642. – DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-642>.
9. Stress in America™ 2020 [Электронный ресурс] // American Psychological Association [web-сайт]. – 2020. – URL: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report-october> (Дата обращения: 26.11.2023).
10. Бакиров Е., Шталь Т., Укубасова Г. Методы и подходы к исследованию корпоративной культуры в организациях образования // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2022. – № 3(48). – С. 184-190.
11. Шуншалина Г., Ковшова Т. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности Ассамблеи Народа Казахстана // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7(17). – С. 361-371.
12. Карбетова З., Жакупов А., Карбетова Ш., Бейсекова Ж. Особенности влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник университета «Туран». – 2020. – № 3. – С. 129-133. – DOI: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2020-1-3-129-133>.
13. Исмаилов Е. Трудовые конфликты в Казахстане: невыученные уроки [Электронный ресурс] // Forbes Kazakhstan [web-сайт]. – 2022. – URL: https://forbes.kz/actual/expertise/trudovyye_konfliktyi_v_kazahstane_nevyuchennyye_uroki/ (Дата обращения: 26.11.2023).
14. Еркебулан А. Проблемы корпоративной культуры стали дорогой роскошью [Электронный ресурс] // Forbes Kazakhstan [web-сайт]. – 2017. – URL: https://forbes.kz/process/resources/kulturnyye_bareryi_1510134590 (Дата обращения: 26.11.2023).
15. Байбосынова Г., Казыбаев Б., Адешова А., Абилдаханова С., Калымбетова А. Теория и практика реализации стратегии корпоративного управления в Казахстане // Вестник НАН РК. – 2022. – № 6. – С. 256-270. – DOI: <https://doi.org/10.32014/2022.2518-1467.406>.

REFERENCES

1. Auelbekov, E. A. (2014). Osobennosti kazahstanskogo menedzhmenta. Zhurnal nauchnykh publikacij aspirantov i doktorantov. Retrieved November 26, 2023, from <http://jurnal.org/articles/2014/ekon47.html> (In Russian).

2. Bashirov, M. and Kajgorodcev, A. (2005). Korporativnaja kul'tura organizacii kak komponent sistemy menedzhmenta na predpriyatii. Vestnik KASU, (4), 27-33 (In Russian).
3. Djusembaeva, Zh. (2022). Rol' korporativnoj kul'tury v povyshenii jeffektivnosti dejatel'nosti organizacii. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Sejfullinskie chtenija – 18», I(V), 23-26 (In Russian).
4. Alenchinov, D. (2022). Menedzhment v Kazahstane dlja rossijskih kompanij: prispособit'sja ili proryvat'sja? Junyj uchenyj, 11(63), 10-14 (In Russian).
5. Dewar, C. and Doucette R. (2018). 6 elements to create a high-performing culture. McKinsey&Company. Retrieved November, 26, 2023, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/6-elements-to-create-a-high-performing-culture>.
6. Kozhahmetova, M., Alieva, M. and Madyhanova, K. (2022). Korporativnaja kul'tura kak jeffektivnyj instrument dejatel'nosti organizacii. Central Asian Economic Review, (4), 82-93. DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-4-82-93> (In Russian).
7. Goffee, V. and Jones, G. (2013). Creating the Best Workplace on Earth. Harvard Business Review. Retrieved November, 26, 2023, from <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth?registration=success>.
8. Azagba, S. and Sharaf, M. (2011). Psychosocial working conditions and the utilization of health care services. BMC Public Health, (11), 642. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-642>.
9. American Psychological Association (2020). Stress in America™. Retrieved November, 26, 2023, from <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report-october>.
10. Bakirov, E. R., Shtal', T. V. and Ukubasova, G. S. (2022). Metody i podhody k issledovaniju korporativnoj kul'tury v organizacijah obrazovanija. Vestnik Kazahskogo universiteta jekonomiki, finansov i mezhdunarodnoj trgovli, 3(48), 184 -190 (In Russian).
11. Shunshalina, G. and Kovshova, T. (2016). Vlijanie korporativnoj kul'tury na jeffektivnost' dejatel'nosti Assamblei Naroda Kazahstana. Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija, 7(17), 361-371 (In Russian).
12. Karbetova, Z., Zhakupov, A., Karbetova, Sh. and Beysekova, Z. (2020). Osobennosti vliyanija korporativnoj kul'tury na jeffektivnost' dejatel'nosti organizatsii. Vestnik universiteta «Turan», (3), 129-133, DOI: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2020-1-3-129-133> (In Russian).
13. Ismailov, E. (2022). Trudovye konflikty v Kazahstane: nevyuchennye uroki. Forbes Kazakhstan. Retrieved November, 26, 2023, from https://forbes.kz/actual/expertise/trudovye_konflikty_v_kazahstane_nevyuchennye_uroki/ (In Russian).
14. Erkebulan, A. (2017). Problemy korporativnoj kul'tury stali dorogoj roskosh'ju. Forbes Kazakhstan. Retrieved November, 26, 2023, from https://forbes.kz/process/resources/kulturnye_bareryi_1510134590 (In Russian).
15. Baybosynova, G., Kazybaev, B., Adesheva, A., Abildakhanova, S. and Kalymbetova, A. (2022). Teoriya i praktika realizatsii strategii korporativnogo upravleniya v Kazahstane. Vestnik NAN RK, (6), 256-270, DOI: <https://doi.org/10.32014/2022.2518-1467.406> (In Russian).

FEATURES OF CORPORATE CULTURE IN KAZAKHSTANI COMPANIES

Y. A. Ismailov^{1, 2*}, A. S. Zhusupova²

¹Maqsut Narikbayev University, Astana, Republic of Kazakhstan

²Eurasian Center for People Management, Astana, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The purpose of the research is to study characteristics of corporate culture in Kazakhstan, as well as the main factors having an impact on its development. A separate research question is to understand how the importance of building a healthy corporate culture is viewed in the country as a whole.

Methodology. Both qualitative and quantitative research methods were used in this paper. Analysis of the materials on the topic being considered based on the scientific materials and publications in mass media acted as qualitative research methods (discourse and content analysis). As quantitative: an expert survey conducted in 2022, which was attended by 128 experts from trade unions, company management, experts in the field of social and labor relations, economists, political scientists and public figures.

Originality / value of the research. The research presents factors that hinder or limit the development of the healthy corporate culture, taking into account Kazakhstani, country specifics, which makes the work valuable.

Results of the research. The results of the paper include the author's assessment of the hierarchy of factors limiting the development of the corporate culture in Kazakhstani companies. Among them: the impact of the environment, namely the uncertainty of the rules of the game, the lack of strategic plans for the development of most companies, which is reflected in the orientation to maximize profits from transactions without a long-term perspective. Another factor is poor quality management; in Kazakhstan realities this factor is not given so much importance in understanding its influence on corporate culture of companies. Nevertheless, according to ECPM research, poor management is the second most important cause of social and labor conflicts in the country. In the same context, authoritarian management style, hierarchical approach in decision-making in the company also act as a significant factor hindering the development of a healthy corporate culture.

Keywords: corporate culture, Kazakhstan, manager's role, employees' involvement.

ҚАЗАҚСТАНДЫҚ КОМПАНИЯЛАРДА КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІҢ ЕРЕКШЕЛІГІ

Е. А. Исмаилов^{1, 2*}, А. С. Жусупова²

¹ Maqsut Narikbayev University, Астана, Қазақстан Республикасы

² Eurasian Center for People Management, Алматы, Қазақстан Республикасы

АНДАТПА

Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы корпоративтік мәдениеттің сипаттамаларын, сондай-ақ оның дамуына әсер ететін негізгі факторларды зерттеу. Жалпы Қазақстанда салауатты корпоративтік мәдениетті қалыптастырудың маңыздылығын қалай бағалайтынын түсіну зерттеудің жеке мәселесі болып табылады.

Әдістеме. Бұл жұмыста сапалы және сандық зерттеу әдістері қолданылады. Зерттеудің сапалы әдістері ретінде ғылыми материалдар мен бұқаралық ақпарат құралдарындағы жарияланымдар (дискурс және контент талдау) негізінде қарастырылып отырған тақырып бойынша материалдарды талдау болды. Зерттеудің сандық әдісі ретінде: 2022 жылы жүргізілген сараптамалық сауалнама, оған кәсіподақтар, компания менеджменті өкілдері, әлеуметтік-еңбек қатынастары саласындағы сарапшылар, экономистер, саясаттанушылар және қоғам қайраткерлері қатарынан 128 сарапшы қатысты.

Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы. Зерттеуде қазақстандық, елдік ерекшеліктерді ескере отырып, салауатты корпоративтік мәдениеттің дамуына кедергі келтіретін немесе шектейтін факторлар ұсынылған, бұл жұмысты құнды етеді.

Зерттеу нәтижелері. Жұмыс нәтижелеріне қазақстандық компанияларда корпоративтік мәдениеттің дамуын шектейтін факторлардың иерархиясын авторлық бағалау жатады. Олардың ішінде: ортаның әсері, атап айтқанда ойын ережелерінің белгісіздігі, көптеген компаниялардың стратегиялық даму жоспарларының болмауы, бұл ұзақ мерзімді перспективасыз сауда-саттықтан максималды пайда алуға бағытталған. Тағы бір фактор сапасыз менеджмент болып табылады, қазақстандық шындықта бұл факторға оның компаниялардың корпоративтік мәдениетіне әсерін түсінуде онша мән берілмейді. Дегенмен, ЕСРП зерттеулеріне сәйкес, сапасыз менеджмент елдегі әлеуметтік-еңбек қақтығыстарының екінші маңызды себебі болып табылады. Дәл осы контексте авторитарлық басқару стилі және ком-

паниада шешім қабылдаудың иерархиялық тәсілі де салауатты корпоративтік мәдениеттің дамуына кедергі келтіретін маңызды фактор болып табылады.

Түйін сөздер: корпоративтік мәдениет, Қазақстан, басшының рөлі, қызметкерлердің құштарлығы.

ОБ АВТОРАХ

Исмаилов Ербол Амангельдиевич – докторант DBA, Maqsut Narikbayev University, Астана, Республика Казахстан; директор Eurasian Center for People Management, Астана, Республика Казахстан, email: ismailov@ecpm.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-5111>*

Жусупова Айман Сабитовна – кандидат политических наук, руководитель проектов, Eurasian Center for People Management, Астана, Республика Казахстан, email: zhusupova@ecpm.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5952-703X>.

МРНТИ 82.17.25

JEL Classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-3-47-59>

APPLIED METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN DURING THE CRISIS PERIOD

G. K. Uashov¹, E. G. Tokareva^{1*}, D. B. Kulumbetova²

¹Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

²Kazakh-Russian International University, Aktobe, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The aim of this study is to explore personnel management strategies during economic downturns and crises in the Republic of Kazakhstan. Effective human resource management during a crisis is a critical topic that demands attention from both employers and the state.

Methodology. This article presents proven methods of human resource management that are specifically tailored to enterprises facing crisis conditions. Additionally, it explores the administrative impact and regulatory mechanisms that can effectively resolve difficult situations in the labor market and contribute to the preservation of staff in enterprises.

The research methodology employed in this article includes analysis, data collection and processing, statistical observation and comparison, and comparative methods.

Originality / value of the research. The article's originality and scientific value are also noted. The presented work has scientific value due to its focus on personnel management in enterprises during times of crisis. It explores various methods in this area, with a particular emphasis on the regulation of average monthly salaries.

Findings. The research results demonstrate that the causes of organizational insolvency can be identified by collecting and analyzing bankruptcy information. Furthermore, the study recommends anti-crisis human resource management methods that consider changes in labor market supply and demand to assist organizations in overcoming crises.

Keywords: for this work include personnel, management, economy, crisis, regulation.

INTRODUCTION

The processes that are taking place in the world economy today require the introduction of new and progressive forms and methods of personnel management. Retaining key employees is one of the main tasks