

G. Uashov

University Narxoz in Almaty, Kazakhstan

*E-mail: gilash67@mail.ru

HR CRISIS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN KAZAKHSTAN

Annotation. This article examines development trends of crisis management personnel of enterprises in the Republic of Kazakhstan, which is of great importance for the development of the national economy. It is necessary to point out that Kazakhstan doesn't have much experience in using crisis management practices. At the same time crisis management is a rapidly growing area of business management in modern conditions in developed countries. The development trends of crisis management personnel are analyzed in this work. Also, the article considers attempts to determine appropriate directions in using methods based on the personnel motivation to overcome the crisis by Kazakhstani enterprises.

Keywords: crisis management, motivation of personnel, program, staff, crisis, bankruptcy.

УДК 332.1(574):001.895

Г.К. Уашов

Алматы қаласы, Қазақстан, Нархоз Университеті

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ҰЙЫМ ПЕРСОНАЛЫН БЕЙДАҒДАРЫСТЫҚ БАСҚАРУ

Аннотация. Бұл мақалада ел экономикасының дамуы үшін маңызды зор Қазақстан Республикасындағы кәсіпорындардың персоналды бейдағдарыстық басқарудың даму тенденциялары қарастырылады. Атап өтетін жәйт, Қазақстандағы персоналды бейдағдарыстық басқару әдістерін қолдану тәжірибесінің даму тарихы шамалы ғана. Десек те, бейдағдарыстық менеджмент заманауи жағдайда дамыған елдерде бейдағдарыстық менеджмент кәсіпорынды басқаруда белсенді дамушы сала болып табылады. Аталмыш мақалада персоналды бейдағдарыстық басқарудың даму тенденциялары талданған және Қазақстан кәсіпорындарының дағдарысқа қарсы тұруға бағытталған персонал мотивациясына негізделген әдістерді қолдануда қажетті бағыттарды анықтау әрекеттеріне талдау жасалынған.

Тірек сөздер: бейдағдарыстық басқару, персонал мотивациясы, бағдарлама, персонал, дағдарыс, банкроттық

Кіріспе. Қазіргі кездегі жағдайда өндірістік өнеркәсіптің негізі ресурстарына иелік ету персоналдың қолында және өнеркәсіп қызметінің соңғы нәтижесі де осы персоналға байланысты. Қазір әлемдік экономикада болып жатқан үрдістер персоналды басқарудың жаңа озық формалары мен әдістерін енгізуді талап етеді. Дағдарыс кезінде персоналды басқарудың тиімді түрін және дағдарысқа қарсы әрекеттер ойлап шығару өте маңызды. Дағдарыс компанияның қаржылық жағдайының төмендеуі мен нарықтағы орнын жоғалту қауіпіне ғана емес, сонымен қатар, жоғарғы деңгейлі кадрлардан айырылу қауіпіне әкеп соғады. Ал бұл кадрларсыз компанияның дағдарыстан шығуын елестете алмаймыз. Дағдарыс кезінде менеджменттің негізгі тапсырамасы маңызды қызметкерлерді ұстап қалу. Ал бұл мақсатқа жету үшін адекватты ынталандыру жүйесін қалыптастырып персоналды уақытылы құлақдар етіп отыру керек.

Зерттеу нәтижесі – Дағдарыс компанияның қаржылық жағдайы төмендеуі мен нарықтағы орнын жоғалтуына ғана емес, сонымен қатар негізгі ресурстарға иелік етудің заманауи шарттарында білікті мамандардан айырылу қауіпіне әсер етеді. Ал бұл білікті мамандарсыз компанияның дағдарыстан шығуы

мүмкін емес және банкроттық жағдайдан аттап өтуі екі талай. Негізгі мамандарды ұстап қалу менеджменттің дағдарыс кезінде ең маңызды міндеті болып келеді. Алайда көптеген өнеркәсіптердің басшылары банкротқа ұшырамау жолында басты назарда қаржылық басқаруға өндіріске, жабдықтау мен маркетингке бөледі. Ал персоналды жігерлендіруге, ынталандырушылық әрекеттерге жеткілікті көңіл бөлмейді. Мұны төмендегі жағдаймен түсіндіруге болады: дағдарысқа қарсы басқару методикасы әлемдік практикаға негізделген Қазақстанның банкроттық жүйесіне байланысты.

Банкроттық жүйе әлемдік практикада екі түрлі қарама қарсы идеяға бөлінеді. Бірі қарыз алушының қажеттілігіне негізделсе, екіншісі ынталандыруға негізделген. Көптеген елдер аралас модельдерді қолдайды, яғни, аталған екі бағыттың элементтерін қолданып қарыз беруші мен алушы арасындағы балансты анықтау. Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келсек Қазақстандағы банкроттықтың қалыптасуы ерекше және бұны сарапшылар бірнеше кезеңдерге бөлді.

1992 жылдан бастап Қазақстанда банкроттық институттың негізі қалана бастады. Ол нарықтық реформаларды өткізумен байланысты болып келеді. Оның ең басты себебі, 1992 жылдың басында пайда болған экономикадағы дағдарыстық құбылыстың негативті аспектілерінен тұрады.

1992 жылдың 14 қаңтарынан бастап қабылданған “Банкроттық жайлы” заң қазіргі таңда қарқынды дамушы заңдардың бірі. Банкроттық жайлы қабылданған бірінші заң 3 жыл өз қызметін атқарды және ол 1995 жылдың 7 сәуірінде қабылданған. Қазіргі таңда қызмет етіп тұрған “Банкроттық туралы” заң 1997 жылдың 21 қаңтарында қабылданған [1, 2].

Банкроттың концепциясы Қазақстанға енгізілген уақыттан бастап көптеген өзгерістерге ұшыраған. 2014 жылы заңнамалық базада түбегейлі өзгерістер болған уақыт болып табылады, яғни заң атауының өзгеруі, оған негіз болған экономикалық реформалар болды, ол заң актісінің төрт кезеңдік эволюциясына негіз болды. 2014 жылғы жаңа заңның қабылдауының салдары ретінде келесі нәтижелер болып табылады: Ranking.kz аналитикалық қызметтің мәліметтері бойынша 2015 жылдың бес айы бойынша 473 борышкер қаржы министрлігінің мемлекеттік табыстар комитетінің ликвидация туралы есебі бойынша банкрот болып танылған. Салыстарма үшін 2014 жылы банкрот болып 671 борышкер танылған, ал 2013 жылы- 1180 борышкер болған.

Кесте 1 – Қазақстан Республикасында соңғы 5 жылда өздерін банкрот деп жариялаған борышкерлер тізімі

№	Уақыт	Өздерін банкрот деп жариялаған борышкерлер саны		
		Барлығы	Салық органдарына байланысты	%
1	2010	758	402	53,0
2	2011	1148	682	59,4
3	2012	1314	849	64,6
4	2013	1180	817	69,2
5	2014	671	278	41,4
6	2015 жылдың 1 жарты жылдығы	473	196	41,4

КС МНЭ РК бойынша мәліметтер Ranking.kz

2014 жылғы кесте 1 бойынша борышкерлер санының төмендеуі байқалады. Мемлекеттік табыс комитетінде бұл жағдайды 2014 жылдың наурыз айында қабылданған « Қайта жандандыру және банкрот» заңының пайда болуымен сипаттайды. Осыған орай, борышкер алты ай ішінде сот үкіміне өзін банкрот деп жариялап немесе банкрот болу алдында өзінің төлем қабілетсіздігі жайында шағымдануы қажет. Талаптар орындалмаған жағдайда борышкердің осы талапты орындайтын өкілетті қызметкері заңға сай жауапкершілікті алады. Сонымен, егер бұл заңды орындау үшін алты ай өтпеген жағдайда, заң кері күшке ие емес. Осыған сәйкес, басқа кезеңдермен салыстырғандағы кенеттен төмендеу мемлекеттік қызметтердің табыс іс шарасының банкротқа алып келуі байқалмайды. Бір ерекшелікті айта кеткен жөн, ол кәсіпорынның банкроттық іс шарасының орындалуы, ал нақты айтсақ, әлеуметтік аспекті қарастыру, өйткені кәсіпорында болатын кез келген дағдарыстық құбылыс жұмысшыларға әсер етеді. Негізгі кәсіпорынның табыссыздығының негативті салдары жалақының берілмеуіне немесе уақытынан кейін берілуімен, күн тәртібінің тұрақсыздығымен, жұмыс орнынан босатылуымен байланысты болады. Дағдарыстық жағдайдың ең қиын сәті кәсіпорынның жоғары білікті кадрларды жоғалтуы, өйткені кадрларсыз дағдарысты өту мүмкін емес. Ең маңызды қызметкерлерді сақтап қалу дағдарыстың осы кезеңінде менеджменттің негізгі міндеті болып табылады. Бірақ, көптеген кәсіпорындардың басшылары бұл жағдайға қажетті назар аудармайды. Бұл жағдай, көптеген басшылардың дағдарыстық кезде мамандардың түсіністікпен қарауына үміт арту сияқты қате көз қарасымен түсіндіріледі. Себебі, олардың ойынша қызметкерлер жұмыс орнын босатуға асықпайды, өйткені қазіргі қиын жағдайда жұмыс орнын алып қалуға өзге үміткерлер көп. Миграциялық жоғалтулар кәсіпорынның дағдарысқа қарсы басқаруына және еңбек потенциалына кері әсер етеді.



Сурет 1 – 2006-2015 ж.ж. аралығында Қазақстанға келген эмигрантар саны.

Суреттен көріп отырғанымыздай эмигранттардың арасында орта, бітпеген жоғары және жоғары 2006 39% 2012 46,5% 2013 43,5% 2014 38% 2015 28,9% адамды құрайды [7]. Ал мұндай адамдар аз. Осылайша, елде «ақыл-ой ағымы» деп аталатын тенденция тұрақты түрде қалыптасуда. Миграциялық жоғалтуларға әсіресе, республиканың шығыс, батыс және солтүстік аймақтары ұшырайды. Мұның себебі, қоршаған ортаның тұрақсыздығы жағдайында экономиканың барлық саласындағы персоналдың көптеп жұмыстан шығуы орын алды. Бірақ, атап өтетін жәйт, «Оңалту және банкроттық туралы» жаңа Заңның қабылдануы негізінде 2015 жылдың екінші тоқсаны бойынша Ranking.kz мәліметтері бойынша Маңғыстау және Қызылорда облыстарын есепке алмағанда, 2016 жылы жабылған кәсіпорындар санының төмендеуін көрсетті.

Кесте 2 - Қазақстан өңірлерінде таратылған компаниялардың саны.

Облыс атауы	Барлығы		Нәтижеге өсу		ҚР бөлігі	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Қазақстан	1599	9995	-8396	-84,0%	100,0%	100,0%
Алматы	290	5876	-5586	-95,1%	18,1%	58,8%
Астана	170	393	-223	-56,7%	10,6%	3,9%
ШҚО	148	910	-762	-83,7%	9,3%	9,1%
Мангистауская	144	38	106	278,9%	9,0%	0,4%
ОҚО	138	869	-731	-84,15	8,6%	8,7%
Қостанай	120	155	-35	-22,6%	7,5%	1,6%
Қарағанды	111	232	-121	-52,2%	6,9%	2,3%
Ақтөбе	71	83	-12	-14,5%	4,4%	0,8%
Петропавл	64	297	-233	-78,5%	4,0%	3,0%
БҚО	60	151	-91	-60,3%	3,8%	1,5%
СҚО	59	192	-133	-69,3%	3,7%	1,9%
Ақмола	58	216	-158	-73,1%	3,6%	2,2%
Алматы	51	75	-24	-32,0%	3,2%	0,8%
Қызылорда	46	26	20	76,9%	2,9%	0,3%
Жамбыл	38	67	-29	-43,3%	2,4%	0,7%
Атырау	31	415	-384	-92,5%	1,9%	4,2%

* Ranking.kz есептеулері КС МНЭ РК деректері негізінде жасалған.

Қазақстан Республикасында таратылған кәсіпорындардың санының төмендеуін дағдарысқа қарсы басқарудың пайда болуымен түсіндіруге болады, бірақ, жаңа әдістермен ынталандырудың жақсы деңгейінсіз дағдарысқа қарсы менеджмент қысқа мерзімді болады.

Дағдарыстық жағдайда персоналды ынталандыру материалдық та, материалдық емес те өзгерісті қажет етеді. Материалдық ынталандыру менеджменттің ең қиын проблемаларының болып табылады. Материалдық ынталандыруда білікті құрылған жүйесі экономика, қаржы, психология, менеджмент деген салаларда білім болуын қажет етеді. Материалдық сыйақы еңбекті ынталандыруда өте маңызды болып есептелінеді. Бірақ, қызметінің уақыт, энергия, ой сияқты заттардың шығынын өтеуге жетпейді. Ақшалай сыйақы және оның берілу формасы қызметкердің кәсіпорындағы орны, оның құндылығы, өзін өзі бағалауға және әлеуметтік статусына әсер етеді. Дағдарыстық жағдайда персоналдың ынталануы бірқатар өзгерістерге ие болады.

Жұмыстан шығып қалу, штатты қысқарту сияқты жайттардың алдын алу үшін персоналды ынталандыру басталады. Бұл жағдайда қызметкерлерді материалдық ынталандыру келесідей қағидаларға сай жүргізіледі:

– негізгі табысты қысқартқан жағдайда, өзге де келісілген табыстарды орындап пайда табу. Бүгінде еңбек ақы мен нәтиже ақысы деген тенденция бар. Бұл нәтижені жақсартуға қызметкерлерді ынталандырады.

– бизнес мақсаты мен барлық қызметкерлерді хабардар ету.

– қызметкерлерге олардың табысы қалай жасалынуын түсіндіру. Қандай жағдайда сыйақы, бонус алатындығын білу керек. Әлеуметтанушылардың айтуы бойынша егер қызметкердің әрбір жетістігін әкімшілік біліп, бағалап отыратын болса, онда еңбек өнімділігі арта түседі.

– қызметкерлердің жетістіктеріне есеп беру, жиналыстар арқылы қадағалап отыру және т.б. негізгі қаржылай ынталандыру жүйесі қызметкерлерді басшылық тарапынан қойылған талаптарды уақытында орындауға ынталандыру қажет. Солай бола тұра, қойылған мақсаттар және орындалатындай болуы шарт, олай болмаған жағдайда қызметкерлердің жұмысқа деген құлшынысы төмендеуі мүмкін. Егер өндіріс орнының басшылығы қызметкерлерге міндеттерді еріктерінен тыс міндеттесе онда қорытынды нәтижесі күткендей болмайды.

Қызметкерлерді ынталандыру жүйесі тек қана қосымша төлем сыйақы айлық т.б. қаржылық құндылықтарға негізделсе нәтижесіз болады. Көп жағдайда айлықты көтеру басшылықтың күткен нәтижесін бере бермейді. Қызметкер мұндай жағдайда тек жұмыс орнын сақтап қалуды ойлайды. Бұл бизнес үшін ешқандай нәтиже бермейді. Сонымен қатар, қаржылай ынталандырудың бір кем тұсы ол қызметкердің мол ақшаға тез үйреніп қанағатсыз болуы. Қазіргі қиын жағдайда көп компаниялар үшін қызметкерлерін қаржылай ынталандыру мүмкін болмай отыр. Сол үшін компаниялар ынталандырудың қаржылай емес түрлерін қолданғаны дұрыс болар еді. Бұл жүйе қызметкерлердің кәсіби біліктілігін, білімдерін арттыруға қолда бар мүмкіншіліктерін орынды пайдалануға жетелейді. Қаржылай ынталандырудың әртүрлі жолдары бар. Олар бизнестің түріне, ұйымдық мәдениетіне көлеміне және өміршеңдігіне байланысты болады.

Дағдарыс кезінде қаржылай емес ынталандырудың негізгі құралы корпоративтік мәдениет болып табылады. Басшының белсенділігі мен іскерлігі және командасының еңбекке деген құлшынысын арттыра білуі дағдарыс жағдайында тиімді басқарудың ең басты шарты болып табылады. Қызметкерлерді компаниялардың маңызды шаруаларын талқылауға араластыру арқылы басшылық тек қана ұтады. Орын алған дағдарыс жағдайында корпоративтік іс шаралардан толықтай бас тартуға болмайды. Қызметкерлермен бірлесіп өткізген әрбір іс шара тек жағымды әсер қалдырады. Сонымен қатар, қаржылай емес ынталандырудың мадақтау, марапаттау сияқты түрін де естен шығармау керек. Көпшіліктің алдында марапаттау қызметкердің компания үшін ерекше орны бар екенін, оны бағалайтындығын көрсетеді. Әрбір адам өзінің кәсіби біліктілігінің еңбегінің бағаланғандығын қалайды. Қызметкерлерді марапаттаудың ең тиімді жолы – мақтау қағазымен немесе ауызша алғыс білдіру.

Жүргізілген әлеуметтік зерттеулердің нәтижесі бойынша мемлекеттік органдар мен бизнесте басқарудың нәтижелілігі кеміген. Оны сұраққа жауап бергендердің 71%-ы растап отыр: басшылардың кәсіптілік біліктілігінің төмендігі - 48%; басшылық органдарға іріктеумен тағайындаудың дұрыс жолға қойылмағандығы - 52% [3].

Әрине әлеуметтік зерттеудің нәтижесі толықтай шындыққа жанасады деген сөз емес. Дегенмен де естен шығаруға да болмайды. Шындығында, біздің елімізде басшы кадрларды дайындау мен тағайындау да кем тұстары бар, онымен келіспеске болмайды. Қызметкерлердің басшылықтың іс-әрекетінен хабардар болмауы және басшылықтың қабылдаған шешімдерінен хабарсыз болуы ұйым ішіндегі ахуалдың әлсіреуіне, басшылыққа деген сенімнің жойылуына, еңбекке деген құлшынысының төмендеуіне әкеп соғады. Мұндай жағдайды болдырмау үшін қызметкерлерді ұйымның мәселелерін шешуге араластыру керек. Сонда қызметкер өзі үшін ең қажетті мәліметті ала алады. Себебі, қатардағы қызметкер істің басы қасында жүреді, тұтынушымен де тығыз байланыста болады. Қызметкерлерді маңызды мәселелерді шешу ісіне араластыру - олардың кәсіпорын үшін маңыздылығын білдіреді. Әрбір қызметкер өзін сол үлкен ұйымның бір бөлшегі екенін сезінеді. Мұндай жағдай қызметкер ешкімнің нұсқауынсыз –ақ еңбек өнімділігін арттыруға, еңбекті ұйымдастырудың тиімді жолын іздеуге тырысатын болады. Кәсіпорын үшін дағдарыс біткенше басшылық қызметкерлермен барынша тығыз байланыс орнатуы керек. Дағдарысқа қарсы жасалып жатқан іс-шараның нәтижелері туралы бөлісіп отыру қызметкерлердің еңбекке деген құлшынысын одан бетер арттыра түсетіні анық.

Нәтижелерді талқылау – Дағдарысқа қарсы басқару қызметкерлерді басқарудың нақты жүйелі түрлерін ұсынады. Мұндай нақтылық іскерлік стратегиясы мен басқару жүйесінің стратегиясына байланысты. Негізі кәсіпорында дағдарыстан шығару стратегиясына; өнімдерді көптеп шығару, өнім түрлерін көбейту, қосымша қызмет түрлерін ұсыну, нарықты зерттеу, жаңа өнім түрін шығару, қорларды жинақтау, шығындарды қысқарту жатады. «ҚазЭксперт» ЖШС сарапшыларының зерттеулерінің нәтижесіне сүйенсек банкротқа ұшыраған Қазақстандық кәсіпорындардың 80%-ң ортақ қателіктері; ішкі- сыртқы өзгерістерге бейімделе алмауы және басқарудың төмен нәтижелілігі [4]. 2015 жылы өнім өндіру 2014 жылға

қарағанда 38,3%-ға қысқарды (61,5 млрд доллар). Шетел инвестициясы 38%-ға қысқарған (14,8 млрд доллар) [5]. Кәсіпорынның дағдарысқа қарсы жоспарын әзірлеуде; бизнеске кері әсер ететін факторларды жоюды, қызметкерлерді басқаруда тиімді менеджментті пайдаланудың жолдарын қарастыру керек. Қызметкерлерді тиімді басқару жүйесінің ең басты міндеті басшылық пен ұйым мүшелері арасында тығыз байланыс орнату арқылы дағдарысқа қарсы нәтижелі жұмыс жасау.

Бұл зерттеудің нәтижесі. Әрбір дағдарыс өзінше ерекше және оны шешудің жолдары әртүрлі болады. Ұйым басшысының негізі міндеті – дағдарыстың алдын алу және болдырмаудың тиімді жолдарын іздестіру. Сонымен қатар, ұйым ішінде қызметкерлермен дұрыс қарым – қатынас жасап, олардың еңбек өнімділігін арттыру үшін қолдан келгеннің бәрін жасау. Дағдарыс бола қалған жағдайда одан шығудың тиімді жолын іздестіруді тез арада қолға алып қажетті іс-шараларды жүргізуі керек. Дағдарысқа қарсы басқару әдеттегі басқарудан өзгеше болуы керек. Мұндай жағдайда қызметкерлерді басқару жүйесінің негізгі міндеттері: ұйым басшылығының дағдарысқа қарсы жасап жатқан іс-шараларын барынша қолдау, қызметкерлермен басшылықтың арасын жақындата түсу, қаржылай емес ынталандыру арқылы қызметкерлердің ортақ іске деген құлшыныстарын арттыру болып табылады. Жұмыла көтерген жүк жеңіл екенін естен шығармаған дұрыс.

ӘДЕБИЕТ

- [1] Брусницына Н., Пронин Р. (2010). Особенности защиты прав трудящихся при несостоятельности организации работодателя в современных условиях. Экономика и управление. 2 (63).
- [2] Дуйсембаева А. Проблемы регулирования несостоятельности (банкротства) предприятий в Казахстане. Экономика и статистика. 2013. №3
- [3] Каминская К. Антикризисное управление персоналом предприятия. Теория и практика общественного развития. 2012. №3
- [4] «В Казахстане банкротами чаще всего становятся строительные компании». 28 сентября 2011. www.zakon.kz.
- [5] <http://ranking.kz/storage/app/upload/post/461127072>
- [6] <http://ranking.kz/storage/app/media/2016/08/11/3.png>
- [7] <http://www.statad.kz>

REFERENCES

- [1] Brusnitsyna N., Pronin R. (2010). Features of protection of the rights of workers in case of insolvency of the organization of the employer in modern conditions. Economy and management. 2 (63).
- [2] Duysembayeva A. Regulatory issues of insolvency (bankruptcy) of the entities in Kazakhstan. Economy and statistics. 2013. No. 3
- [3] Kaminskaya K. Crisis management by personnel of the entity. Theory and practice of social development. 2012. No. 3
- [4] "In Kazakhstan real estate development companies become bankrupts most often". September 28, 2011. www.zakon.kz.
- [5] <http://ranking.kz/storage/app/upload/post/461127072>
- [6] <http://ranking.kz/storage/app/media/2016/08/11/3.png>
- [7] <http://www.statad.kz>

Г.К. Уашов

Университет Нархоз г. Алматы, Казахстан

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЗАХСТАНЕ

Аннотация. В данной статье рассматриваются тенденции развития антикризисного управления персоналом предприятий в Республике Казахстан, которое имеет большое значение для развития экономики страны. Необходимо отметить, что опыт использования методов антикризисного управления персоналом в Казахстане имеет небольшую историю своего развития. При этом антикризисные менеджмент является активно развивающейся областью управления предприятием в современных условиях в развитых странах. В данной статье проанализированы тенденции развития антикризисному управлению персоналом и попытки определения необходимого направления в использовании методов основанной на мотивации персонала направленных на преодоление кризиса предприятиями в Казахстане.

Ключевые слова: антикризисное управление, мотивация персонала, программа, персонал, кризис, банкротство.