

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ  
СУЛЕЙМАН ДЕМИРЕЛ АТЫНДАҒЫ УНИВЕРСИТЕТІ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN  
SULEYMAN DEMIREL UNIVERSITY

---

**С. ДЕМИРЕЛ АТЫНДАҒЫ  
УНИВЕРСИТЕТТІҢ ХАБАРШЫСЫ:  
ӘЛЕУМЕТТІК ҒЫЛЫМДАР**

**SULEYMAN DEMIREL  
UNIVERSITY BULLETIN:  
SOCIAL SCIENCES**

ҚАҢТАР-МАУСЫМ  
JANUARY-JUNE

Қаскелең – Kaskelen, 2020

## ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛ

С. Демирел атындағы университеттің хабаршысы әлеуметтік ғылымдар бағытында жүргізілген ғылыми зерттеулер қорытындыларын қазақ, орыс, ағылшын, түрік тілдерінде жариялайды.

Ғылыми журнал Қазақстан Республикасы Мәдениет және ақпарат министрлігі тарапынан берілген №7714-Ж кәулігі негізінде 2007 жылдан бастап тоқсан сайын, жылына 2 рет шығады.

## SCIENTIFIC JOURNAL

Suleyman Demirel University bulletin publishes scientific research work results on various branches not only papers of scholars from Kazakhstan, but also other countries as well, in social sciences.

The journal is registered by the Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan, certificate issued by №7714- Ж., publishes materials in Kazakh, Russian, English and Turkish languages since 2007, publication frequency is twice every year.

### РЕДАКЦИЯ АЛҚАСЫ

Д. Ыскақұлы, ф.ғ.д., профессор  
(*бас редактор*)  
Е.Н. Әмірғалиев, тех. ғ. д., профессор  
З.Қ. Ахметжанова, ф.ғ.д., профессор  
Б.Л. Тәгібеков, э.ғ.д., профессор  
В.В. Вербовский, физ.-мат.ғ.д.,  
профессор  
И.А. Малахова, п.ғ.д., доцент  
Т.А. Ағдарбеков, з.ғ.д., профессор  
Қ.Т. Қожахмет, PhD  
С.В. Егоров, PhD  
О.А. Баймуратов, PhD  
Ш.М. Қадыров, PhD  
(*жауапты редактор*)  
Д.А. Хашимова (*техникалық хатшы*)

### EDITORIAL BOARD

D. Iskakuly, Doctor of Philological Sciences,  
Professor (*chief editor*)  
E.N. Amirgaliyev, Doctor of Tech. Sciences, professor  
Z.K. Akhmetzhanova, Doctor of Philological Sciences,  
professor  
B.L. Tatibekov, Doctor of Economic Sciences,  
associate professor  
V.V. Berbovsky, Doctor of Phys. and Math. Sciences,  
professor  
I.A. Malakhova, Doctor of Pedagogical Sciences,  
associate professor  
T.A. Agdarbekov, Doctor of Law, professor  
K.T. Kozhakhmet, PhD  
S.V. Egorov, PhD  
O.A. Baymuratov, PhD  
Sh.M. Kadyrov, PhD (*responsible editor*)  
D.A. Khashimova (*technical secretary*)

### АҚЫЛДАСТАР АЛҚАСЫ

Ә.А. Ақматалиев, ф.ғ.д.,  
профессор(*Қырғызстан*)  
Хуан Жуаншиан, филос.ғ.д., профессор  
(*Қытай*)  
К.Р. Айде-Заде, физ.-мат. ғ.д., профессор  
(*Әзербайжан*)  
Ары Ниязи, физ.-мат. ғ.д., профессор  
(*Швейцария*)  
Е.Н. Әмірғалиев, тех.ғ.д., профессор  
(*Қазақстан*)  
Л.Ю. Мирзоева, ф.ғ.д., доцент  
(*Қазақстан*)  
М.С. Жолшаева, ф.ғ.д., доцент  
(*Қазақстан*)

### ADVISORY BOARD

A.A. Akmatalliev, Doctor of Philological Sciences,  
professor (*Kyrgyzstan*)  
Juan Juanchian, Doctor of Philosophical Science, professor  
(*China*)  
K.R. Ayde-Zade, Doctor of Phys. and Math. Sciences,  
professor (*Azerbaijan*)  
Ary Niyazi, Doctor of Phys. and Math. Sciences, professor  
(*Switzerland*)  
E.N. Amirgaliyev, Doctor of Technical Sciences, professor  
(*Kazakhstan*)  
L.Yu. Mirzoyeva, Doctor of Philological Sciences,  
associate professor (*Kazakhstan*)  
M.S. Zholshaeva, Doctor of Philological Sciences,  
associate professor (*Kazakhstan*)

## МАЗМҰНЫ

### ӘЛЕУМЕТТІК ҒЫЛЫМДАР

<i>Ә. Болатхан, Д. Құлынтай</i> Қапал уезі күнделікті өмірінде пошта байланысының алатын орны.....	5
<i>М.К. Кенжегаранова, Ә.Қ. Әзімбекова, Ж.Ж. Исаева</i> Қоғамдық тамақтандыру орнындағы өзгерістерді басқару.....	13
<i>Т. Камзабек, Б. Анарбай, Ш. Амиршоев</i> Сипаттама бағасы, бағалы пайдалану және төлеуге дайындық.....	22
<i>Т. Камзабек, Б. Анарбай</i> Бәсекелестер қашан маңызды?.....	30
<i>Д. Әбдусадық, А. Омарова</i> Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзу негіздердің жалпы ережелері.....	39
<i>А. Амиров</i> Жеке тұлғалардың бала бақшасындағы SWOT-талдауды қолдануының зерттеуі.....	47
<i>Ш. Амиршоев</i> Жұмыс жасау.....	52
<i>Қ.К. Қарымсақова</i> Халықаралық терроризм және интернет насихат.....	59
<i>И. Темирханова</i> Ruanaig мысалында Әуе жолы саласындағы жұмыс берушінің брендингі.....	65

## CONTENTS

### SOCIAL SCIENCES

<i>A. Bolatkhan, D. Kulyntay</i>	
The role of post services in everyday life of Kapal district .....	5
<i>M.K. Kenzhegaranova, A.K. Azimbekova, Z.Z. Issayeva</i>	
Managing changes at a catering business .....	13
<i>T. Kamzabek, B. Anarbay, Sh. Amirshoev</i>	
Reference price, price perception and willingness to pay.....	22
<i>T. Kamzabek, B. Anarbay</i>	
When competitors matter?.....	30
<i>D. Abdussadyk, A. Omarova</i>	
General provisions on the basis of violation of employment contract under the employer's initiative.....	39
<i>A. Amirov</i>	
A study on swot analysis's application in privately-owned kindergarten... <i>Sh. Amirshoev</i>	47
Work engagement.....	52
<i>K.K. Karymsakova</i>	
International terrorism and online propaganda.....	59
<i>I. Temirkhanova</i>	
Employer Branding in the airline industry: on the example of Ryanair...	65

## ӘЛЕУМЕТТІК ҒЫЛЫМДАР

---

### SOCIAL SCIENCES

FTAXP 03.20.00

Ә. Болатхан<sup>1</sup>, Д. Құлынтай<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ш.Ш. Уәлиханов атындағы Тарих және Этнология Институты,  
Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>15 гимназия мектебі, Алматы қ., Қазақстан

### ҚАПАЛ УЕЗИ КҮНДЕЛІКТІ ӨМІРІНДЕ ПОШТА БАЙЛАНЫСЫНЫҢ АЛАТЫН ОРНЫ

**Андатпа.** Мақала 1867–1917 жылдардағы Қапал уезі пошта байланысының даму тарихы зерттеуге арналған. XIX ғ. II-ші жартысы – XX ғ. басы аралығында Қазақ даласындағы уездер бір уақытта дәстүрлі айқын көріністермен қатар, түсіндірулер мен игерулерге бейімделген жаңашылдықтар көрініс тапқан әлеуметтік мәдени орталықтар ретінде қалыптасты. Бұл патшалық үкіметінің әскери-саяси мақсаттарын жүзеге асыру жолында XIX ғ. I жартысынан бастап орналасу жағынан қолайлылығына үлкен мән берілген бекіністер салу әрекетінің нәтижесі еді. Осы орайда ауқымды қазақ территориясында пошталық байланыс орнату ерекшеліктерін қарастыру маңызды.

**Түйін сөздер:** Қапал уезі, күнделікті өмір, пошта қызметі тарихы.

\*\*\*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию истории развития почтовой связи Капальского уезда в 1867 – 1917 гг. Во второй половине XIX и в начале XX веков уезды Казахской степи вместе с традиционными представлениями, развивались как социально-культурные центры, которые были готовы принимать новые решения в своей жизнедеятельности. Это было итогом действий строительства укреплений, в целях исполнения задач, поставленных царской властью, начатой в первой половине XIX века, где уделялось большое внимание их

расположению. В этой связи важно изучить особенности установления связи в казахской степи.

**Ключевые слова:** Капальский уезд, быт, история почтовой связи.

\*\*\*

**Abstract.** This paper reviews the history of the development of the post service of the Kapal district in 1867 - 1917. In the second half of the XIX and at the beginning of the XX centuries, the districts of the Kazakh steppe, together with traditional ideas, developed as socio-cultural centers that were ready to make new decisions in their life. This was the result of the construction of fortifications, in order to fulfill the tasks set by the tsarist government, which began in the first half of the 19th century, where great attention was paid to their location. In this regard, it is important to study the features of establishing communication in the Kazakh steppe.

**Keywords:** Kapal County, life, the history of postal service.

XIX ғ. II-ші жартысы – XX ғ. басы аралығында Қазақ даласындағы уездер бір уақытта дәстүрлі айқын көріністермен қатар, түсіндірулер мен игерулерге бейімделген жаңашылдықтар көрініс тапқан әлеуметтік мәдени орталықтар ретінде қалыптасты. Бұл патшалық үкіметінің әскери-саяси мақсаттарын жүзеге асыру жолында XIX ғ. I жартысынан бастап орналасу жағынан қолайлылығына үлкен мән берілген бекіністер салу әрекетінің нәтижесі еді.

Қапал XIX ғасырдың екінші жартысында Орта Азия мен Ресей империясының тауар өнеркәсібінің дамуында ерекше орын алған. Тарихы XIX ғасырдың ортасына қарай Қазақстанның оңтүстік облыстарын және Орта Азияны біржола жаулап алу жоспарын жүзеге асыруды мақсат еткен патша үкіметінің Қапал бекінісін салған 1847 жылдан басталады. Кейіннен, 1848-1850 жж. қоныс аударушылардың алғашқы партияларының келуімен «станицаға», Іле Алатау өлкесін бағындыру мақсатында жіберілетін экспедициялардың барлығы Қапалда жасақталатындықтан ол 1850 жылдан бастап маңызды әскери тірекке айналды. Қапал әскери округі құрылған 1854 жылы аймақтық қала деңгейіне көтерілген. 1867 жылы 11 шілдеде бекітілген «Жетісу және Сырдария облыстарын басқару туралы уақытша ереже» бойынша Қапал уезі орталығы Ташкент қаласы болып табылатын Түркістан генерал-губернаторлығына, оның ішінде Жетісу облысына қарасты болды [1].

1867 жылғы жоба бойынша Түркістан өлкесінде әскери және азаматтық билікті біріктіріліп, әкімшілік билік генерал-губернаторға көшірілді. Қапал уезінде губернаторлықтың басты өкілі уездік басшы болған. Уез әскерін басқару, тыныштықты сақтау, жергілікті әкімшілік пен

соттар қызметтерін бақылау, салықтар мен алымдарды жинау, жолдар мен көпірлердің салынуын, халықтық ағартушылық және қоныстану қозғалыстарын қадағалау, уездегі өнеркәсіп пен сауданы дамыту істеріне жауапты болған уез басшысының міндетіне 1877 жылдан бастап Қапал қаласын басқару жұмыстары қосылған.

Қапал уезі әкімшілік басқару тұрғысынан екі учаскеден тұрған:

1. Қапал участогін уез басшысы басқарған. Оның құрамында Қапал және Сарқан казак станицалары, Арасан, Абакумов, Ақсу, Басқан жаңа ауылдары мен қазақ болыстықтары: Ақши, Арасан, Басқан-Сарқан, Бүйен-Ақсу, Бүйен-Құланды, Күлдей-Жұмабай, Төменгі Ақсу, Сарытас;

2. Алтын Емелде учаскелік пристав жауапты болған. Көксу және Қара-бұлақ казак станицалары, Қоғалы, Попутный, Царицинск, Жалғызғағаш, Қаратал жаңа ауылдары. Гавриловск пен Луговой дербес екі ауылдық шаруа старшындары. Қазақ болыстықтарынан Алтын Емел, Андасов, Балғалы, Жоғары Қара-тал, таулы Жалайыр, Іле Балхаш, Күшік, Мурзинск, Төменгі Қаратал, Сыпатаев, Таз, Шу, Чулаков, Оңтүстік Балхаш [2].

1867 жылы уездік әкімшілік құрамы санаулы штаттан тұрған: уез басшы-сының екі көмекшісі, әскери сала бойынша бір обер-офицер, кеңседе екі іс жүргізуші және ерікті түрде жалданған екі аудармашы. Уездік дәрігер мен кіндік шеше, уездік сотты қосып қарастырғанда жалпы уез бойынша әкімшіліктік қызметкерлер қатарын көруге болады. Уез басшыларының қолында әкімшілік және азаматтық биліктің шоғырлануы Орта Азиядағы Орыс билігінің әлі де тұрақтанбаған жағдайының нәтижесі деп түсінген патшалық билік 1871 жылғы жобалық ереже бойынша уез басшыларын әскерді басқару міндетінен босатқан. Алайда, Қапал уезінде бұл ереже ХІХ ғасырдың 80-ші жылдарына дейін күшіне енбеді.

Қапал уезі территориясына шекаралас бекітілген кезінен бері бірталай өзгертулер мен толықтырулар енгізілген. Өйткені, көрші уездер болыстық-тарымен арадағы жерге қатысты даулармен байланысты болды. Патшалық әкімшіліктің пікірінше географиялық тұрғыдан жүргізілген шекаралар жергілікті қазақтардың рулық бөліністерімен сәйкес келмеген. Орыс шенеуніктері мен әскерлері, көпестер, казактар, татарлар, сарттар, қалмықтар және жергілікті қазақтар тұрғындары болып есептелетін Қапал уезінің күнделікті өмірінде этникалық және тайпаралық қайшылықтар жиі бой алып тұрған. Татар көпестерінің тоналуы, Қазақтардың мал бастарының жоғалуы, казактар мен қазақтардың қақтығысуы және т.с.с. шиеліністік жағдайларда қазақтардың құқықтық қорғансыздығы айқын сезіліп отырды. Бұндай күнделікті өмірде жиі кездесетін жағдайлар жайлы мәліметтерді сол кездегі мерзімдік басылымдардан кездестіруге болады [3].

1867 жылы негізі қаланған Жетісу облысының бес уезінің бірі Қапалдың ұлттық құрамының демографиялық картинасы XIX ғасырдың екінші жартысы мен XX ғ. бас кездерінде бой алған саяси және экономикалық өзгерістер мен сипатталады. Қапал уезі халқының саны мен ұлттық құрамының қалыптасуына 1867-1868 жж. реформалардың әсері күшті болды. Өйткені, жер мемлекеттің меншігі ретінде танылып, империяның орталық губернияларынан қоныс аударушылар легі көптеп келді [4].

Жалпы Түркістан өлкесі бойынша жүргізілген халық санағы нақты болмағандықтан 1872 жылғы уақытқа дейін Қапал уезінде қанша халық болғандығын дәл айту қиын. Дегенмен, сол кездердегі берілген статистикалық есептерге сүйенетін болсақ, шамамен, Қапал уезі тұрғындарының саны-100952 жеткен. Жалпы уездің жер көлемі-632 шаршы шақырым. Тығыздығы бір шар-шы шақырым 168 адамнан келген [5]. Қапал уезінде ер адамдар саны көп болған. Өйткені казак әскерлерінің көптеп орналастырылуы, және жергілікті халықтарда да, келімсек орыстар арасында да туу мәселесінде ер жынысының басымдылығы болған. Мәселен, 1868 жылғы мәліметтер бойынша Қапал уезі халқының 60.199 - ер, 59.416 - әйелдер болған. Қазақ отбасыларында дүниеге келген ер балалар саны - 9,616 (53%), ал қыз балалар - 8,670 (47%) болған. Діни құрылымы бойынша: православие - ер адамдар саны 3.239, әйелдер болса - 2.021; католиктер - 35,1; протестант - 5; мұсылмандар - 53.730 ерлер, 46.735 әйелдер; язычниктер - 403 ер, 292 - әйел. Барлығы: 57422/49.052=106.474.

1914 жылы уезде 203770 тұрғыны болған, олардың ұлттық құрамы төмендегідей: орыс:16447/14084; казак:94629/73990; тараншы:13/10; татар: 1576/1595. Басқа ұлттар: 763 [6].

Қапал уезі сол кезде Ресейдің Жетісудағы маңызды бекінісі болғандықтан шаруашылық, экономикалық, әлеуметтік, мәдени салада дами бастады. XIX ғасырдың екінші жартысында Ресейдің саяси - стратегиялық, әскери, экономикалық қажеттіліктердің негізінде бой көтерген Қапал Жетісу облысының құрамында 1867 жылдан кейін уездік қала мәртебесін алған мекен пошталық қызметі арнайы ережемен жұмыс істеген.

Почта-телеграф Қапал қаласымен Верный бекінісін аралығын қамтитын пошталық тракты ашылып жұмыс істеген. Қапал почта-телеграф конторының хат-хабарларды жеткізуде ерекше орны болды. Қалада қалалық басқарма құрылған. Отарлау саясатын тереңдету мақсатында арнайы топографтар жіберіп, Жетісу жерлеріне зерттеулер жүргізіп, мәліметтер алып отырған.

Жетісу облысы бойынша жүргізілген пошталық жолдардың Қапал уезі территориясымен жүргізілуі Түркістан, Сібір, Қытаймен және ішкі



байланыстар үшін маңызы зор болғандығын Жетісу облысындағы пошталық тораптар жайлы мәліметтерге назар аудару арқылы байқауға болады:

*Кесте 1*

Қапал уезі территориясымен жүргізілген пошта тораптары

р/с	Пошта трактілерінің атаулары	Пошта станцияларының саны	Шақырым көлемі
1	Сергиополь станицасы → → Қапал → Верный → Пішпек → Қарабалта пошта станциясы	42	1040 ½
2	Сергиополь станицасы → Үржар станицасы → Бахты бекінісі	11	278 ¼
3	Алтын Емел пошта станциясы → Жаркент → Харгос селосы	8	172 ¾
4	Пішпек қаласы → Тоқмақ селосы → Пржевалск қаласы	14	371 ¾
5	Абакумовск пошта станциясы → Лепсі қаласы	3	92 ½
	Күтемалды пошта станциясы → Нарын бекінісі	6	155 ¼
	Барлығы	84	2111

Кестеде көрсетілгендей Қапал уезі арқылы өткізілген пошта тораптарының негізгілері: Сергиополь станицасынан бастап Қапал, Верный, Пішпек арқылы Қарабалта пошта станциясына дейін созылған бірінші және ең басты пошта трактісі; Екіншісі, Алтын Емел пошта станциясынан бастау алып Жаркент арқылы Харгосқа созылған пошта торабы; Үшіншісі, Абакумовск пошта станциясынан басталып, көрші жатқан Лепсі уезі орталығына дейінгі пошта жолы. Қапал өзінің бекініс болып салыну кезінен жол тораптарының түйіскен жерінде орналасқандығымен ерекшеленген. Сондықтан, уездің облыстағы басты байланыс аймақтарының бірі болуымен ерекшеленген.

Барлық мемлекеттік байланыстар ішкі істер министрлігінің құрамына кірді. Уезде пошта-телеграфтық кеңселердің бөлімдері ауылдық жерлерде-пошта-телеграфтық тіректер ретінде жұмыс істеді. Жалпы Ресей империясы бойынша пошта-телеграфтық байланыс саласында

жұмыс істейтіндердің жартысынан көбі ПМ шенеуніктері болғандығы және де олардың патша үкіметінің шенді әлеміне қатыстылығы белгілі. Байланыс мекемелеріндегі еңбектің принципті ерекшеліктеріне келсек, алдымен, байланысшылардың жоғары ақпараттандырылуына тоқталамыз. Шаруашылықты таницалар, селениелер, болыстықтар мен ауыл тұрғындарының негізгі массасы ауызша ақпараттарды берумен өмір сүрген кезде, байланысшылардың ортасында дұрыс ақпараттар басымдылық рөлді ойнады. Ақпараттылық бойынша тек баспашылар мен баспахана жұмысшылары байланысшылардың деңгейіне көтерілді. Бұл байланысшыларды барлық оқиғаларды ерте және басқалардан жақсы білетіндігіне орай, шет аймақтағы бірлестіктердегі негізгі өкілдерден бөлді. Олардың еңбек шарттары да ерекше болып қалды. Бір жағынан еңбек бір сарынды болды және физикалық күштер бойынша жұмысшы-станокшылар жұмысына берілмеді. Басқа жағынан нақты мәдени деңгейдегі техникалық білгірлікті талап етті. Телеграфшы қызметіне кандидаттыққа қабылдаудың бірінші шарттары: 4 классты (гимназиялық) білім, құжаттармен жұмыстың біріншілік дағдысы, ұзартылған айналым ағымындағы аппараттармен жұмыс істеуге психологиялық дайындық және денсаулық болуы талап етілген. XIX ғасырдың соңында пошталық байланыс саласында бой алған қарқынды жұмысты Қапал уезі пошта конторы қызметінен бақылаймыз.

Қапал каласында орналасқан контор пошта қабылдауға да, жіберуге де бейімдерген, облыс, қала және халықаралық байланыстарда «210» индексімен белгілі болған. Халыққа ақылы, ақысыз негізде қызмет көрсеткен. Мысалы, 1895 жылы ақылы негізде 4671, ақысыз негізде 9381, 264 ашық құттықтау хат, 172 қарапайым орамахат жіберілген. Пошта конторының қызметін толығырақ түсіну мақсатында төмендегідей кестеге назар аудару қажет.

## Кесте 2

Қапал пошта-телеграф конторының 1895 ж. бойынша  
корреспонденциялар қозғалысы

	Ақша және құнды пакеттер		Пошталық жіберулер (посылкалар)			Телеграммалар			
			Құнды		Құнсыз	Тарифті	Тарифсіз	Өткінші	Барлығы
	Саны	құны	Саны	Құны					
Жөнелтілген	2408	1118792	183	3146	-	2101	179	4	4662
Қабылданған	2294	330921	427	12673	427	2067	311		

Кестедегі мәліметтерге сүйене отырып, пошта конторының қызметі тек, хаттармен алмасу ғана емес, сонымен қатар уез тұрғындарына ақша және құнды қағаздарды жөнелтуге немесе қабылдап алуға, заттай жөнелтулер (посылка), жедел телеграммалар арқылы хабарламалармен алмасуға мүмкіндік берген.

Ендігіде осы пошта конторында қызметкерлерінің бір күніне сипаттама берсек: таңғы 8-00-ден 10-00-ге дейін – хабар тарату, 10-00-ден 12-00-ге дейін – оның сұрыпталуы, 12-ден 19-00-ге дейін екінші рет тарату, 19-00-ден 21-00-ге дейін – сұрыптау және хабарды кешкі жөнелтуге дайындау [7].

Пошта жолдарымен бірге жүргізілген телеграф желілері. Қапал уезі территориясына қатысты телеграф желілері:

1. Өзен-бұлақ пошта станциясынан басталып Абакумовскке дейінгі жолды қамтитын желі;
2. Абакумовск пошта станциясынан басталып Верный қаласымен аяқталатын желі;
3. Алтын Емел пошта станциясынан басталып Құлжаға дейін созылатын желі.

Почта-телеграф Қапал қаласымен Верный бекінісін аралығын қамтитын пошталық тракты ашылып жұмыс істеген. Қапал почта-телеграф конторының хат-хабарларды жеткізуде ерекше орны болды.

### **Пайдаланылған әдебиеттер:**

- 1 ҚР ОММ. 44 - қ., 1 - т., Т - 1. Том – 15 // Перепись кибитковладельцев по Копальскому уезду на 1897 - 1899. - 380 л.
- 2 Пален К. Областное управление, СПб., 1910 – 143 с.
- 3 «Из города Копала» // Туркестанские ведомости // №10, 8 сентябрь, 62 б.
- 4 Материалы для статистики Туркестанского края. Ежегодник. СПб., 1872. - 12 с.
- 5 Материалы для статистики Туркестанского края. Ежегодник. СПб., 1872. - 13 с.
- 6 Обзор Семиреченской области за 1914 год. Верный, 1914. - 71 с.
- 7 Обзор Семиреченской области за 1895 г. Верный, 1896. - 45 с.
- 8 Устав Копальского Общества Потребителей. - Верный, 1902. – 27 с.

IRSTI 06.39.41

M.K. Kenzhegaranova<sup>1</sup>, A.K. Azimbekova<sup>2</sup>, Z.Z. Issayeva<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

## MANAGING CHANGES AT A CATERING BUSINESS

**Abstract.** This article analyzes management approaches and decisions of a public catering establishment in Almaty city, the Republic of Kazakhstan. The authors of the study used qualitative research methods in order to examine the current situation and business processes of the object of the study. The model of three-stage change process by Kurt Lewin was used as a theoretical basis, and such types of analysis as the affinity diagram, the stakeholder analysis, the interrelationship diagram, and the Pareto diagram were used in order to interpret and understand challenges in the company functioning. The main objective of the article is to study the activities of the research object and offer recommendations for improving its operational activities on the market. The authors of the article claim that changes must be managed, they also state that it is important to know how to manage successful changes.

**Keywords:** changes, change management, Kurt Lewin's theory, types of analysis, Pareto diagram, stakeholder analysis.

\*\*\*

**Аңдатпа.** Бұл мақалада Қазақстан Республикасының Алматы қаласындағы қоғамдық тамақтандыру орнының басқару тәсілдері мен шешімдері талданады. Жұмыстың авторлары зерттеу объектісінің ағымдағы жағдайын және бизнес-процестерін зерттеу үшін сапалы зерттеу әдістерін қолданған. Курт Левиннің өзгерістердің үш кезеңінің моделі теориялық негіз ретінде қолданылып, ал талдау тетіктері болып өзгерістер түрлерін басқару теориясы мен тәжірибесінде кеңінен таралған сәйкестік диаграммасы, мүдделі тараптардың талдауы, өзара тәуелділік диаграммасы және Парето диаграммасы алынған. Мақаланың негізгі мақсаты- зерттеу объектісінің қызметін зерделеу және компанияның операциялық қызметін жақсарту бойынша ұсыныстар беру. Мақала авторлары өзгертулерді дұрыс басқарумен қатар, сәтті өзгерістерді басқарудың жолдарын білу керектігін айтады.

**Түйін сөздер:** өзгерістер, өзгерістерді басқару, Курт Левин теориясы, талдау түрлері, Парето диаграммасы, мүдделі тараптарды талдау.

\*\*\*

**Аннотация.** В этой статье анализируются управленческие подходы и решения заведения общественного питания города Алматы, Республики Казахстан. Авторами работы были использованы качественные методы исследования для того, чтобы изучить текущую ситуацию и бизнес-процессы объекта изучения. В качестве теоретической основы была применена модель трех ступеней изменений Курта Левина, а аналитическими инструментами выступили широко применяемые в теории и практике менеджмента изменений такие виды анализа как – диаграмма аффинити, стейкхолдерный анализ, диаграмма взаимозависимости и Парето диаграмма. Основная задача статьи - это изучить деятельность объекта исследования и предложить рекомендации по улучшению операционной деятельности компании. Авторами статьи утверждается, что изменениями необходимо управлять, также важно знать - как управлять успешными изменениями.

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, теория Курта Левина, виды анализа, диаграмма Парето, стейкхолдерный анализ.

### *Introduction*

Business conditions change very quickly in many sectors of the modern economy. Rapid scientific and technological progress leads to the emergence of new technologies on the basis of which new types of products and services are developed. Moreover, spontaneous processes occur within enterprises and these processes erode control structures and systems, violate process standards and reduce manageability. This way, under the pressure of external and internal circumstances, business enterprises are forced to change their own strategies, systems and management practices.

This article is about management of business processes at a public catering services company. The theory of Kurt Lewin has been taken as a foundation for research since this theory explains and underscores how changes happen in various stages of a company development. In addition to the theoretical framework, some efforts have been applied by the authors of the article with the aim to study an overall functioning of this catering services providing company. Moreover, several types of analysis and their interpretation through tables and diagrams have been used. Data for the analysis were taken from the archival documents and from interviews with top management and personnel of the catering services providing company.

### *Research methods and results*

Textbooks and scholarly articles on the topic were the secondary sources of data for this paper. In addition to it, the company documentation and archival data served as sources of information and analysis. The authors of the article conducted several interviews in order to clarify and identify points and agendas

of this study. Moreover, the theory of Kurt Lewin has been taken as a theoretical foundation of the article, which in turn provides the model of changes in the change management field. The three-stage change model of Kurt Lewin explains what type of changes an organization goes through in the process of its transformation. Kurt Lewin proposed a three-stage theory of change commonly referred to as Unfreeze, Change, Freeze (or Refreeze) [1, 2]. Therefore, taken as a theoretical framework, the theory of Kurt Lewin helped us to analyze and propose some changes for the object of the study.

First and one of the important stages is – “unfreeze”. This step is about recognizing the problems of an organization and getting ready to change. It involves getting to a point of understanding that change is necessary and getting ready to move away from the current comfort zone. Therefore, it is about being ready for changes.

The second stage of Lewin’s model is the step of change implementation or transformation. Employees should also feel a strong connection with the organization and feel their importance during the transformation period. In other words, the second stage of the model is the stage of possible changes.

The third step is – “refreeze”. As the name implies, that stage is about establishing stability in consequence of changes made. It means to refreeze changes. Therefore, changes must be accepted and become a sign of stability. Beyond the changes that have been implemented during the “change” phase, employees also tend to revert to their old habits and routines. Therefore, companies should respond appropriately and carry out interim assessments, monitor and adjust in order to cope with this step [3].

“Sanim” café was taken as an object of our research. It is a company that offers catering services for citizens of Almaty city, the Republic of Kazakhstan. “Sanim” café was founded in 2014 by Sanim Nabikhan. The history of creation of this café started when the owner could not find a cozy family-place to have dinner. This fact inspired him to create his own place with all modern conveniences. At the beginning, the cafe could accommodate only 60 guests. Currently, the café has seats for 170 guests. During these years, there were quite a lot changes in the management system of the enterprise and in its exterior and interior design. Now there are 16-summer terraces, 20-winter terraces, 2-large halls and a playground for children. Everything is made specifically for the convenience of guests. So that, the mission of "Sanim" is to be a place of a family comfort.

From the economic point of view, the goal of the company is to maximize its profits by creating a pool of loyal customers. The company is sustainable economically, has a high daily income and does not have any loans. The average check per person is 3500 tenge and average turnover of visitors in the summer season - 400.000 people and in winter time - 300.000 people per

year. Waiters’ wages depend on their performance. Overall, the number of employees is about 70 people.

The idea of the paper is to reveal the state of the company and identify essential changes that could be implemented. As stated earlier, the theory of Kurt Lewin has been taken as a basis to analyze and implement necessary changes in the company. Since the “unfreeze” stage of the theory implies the analysis of the current state of affairs at an organization, the following instruments as the “Affinity diagram”, the “SIPOC-analysis”, the “Interrelationship Diagram” and “Pareto chart” will be used. These are analytical tools that help to identify existing problems of the enterprise.

The “change” phase of Kurt Lewin’s theory is about making and doing changes in the company and the “refreeze” phase refers to standardizing them. However, since the company under investigation is just an object of research, implementing and standardizing changes phases should be a prerogative of the company administration. Our task is to identify challenges in the functioning of the company and offer possible solutions to these challenges.

This way, the first tool that helps us to analyze the current situation at “Sanim” café is the affinity diagram. It is a tool that enables brainstorming ideas and categorizing them into groups and subgroups. The categories (problems) for brainstorming have been collected from answers of respondents. We asked the workers at “Sanim” café about these problems and categorized them into groups. As a result, five main categories of problems that the enterprise encountered with emerged (see table 1).

*Table 1: Affinity table*

<b>Facilities</b>	<b>Kitchen</b>	<b>Service</b>	<b>Marketing</b>	<b>Location</b>
There is no Wi-Fi.	Quality of meals.	Long-waiting time	Design of interior could be better	No parking zone
There are no sockets and power-banks for cell phones.	Quality of food could be better.	Bar service could be better	There is no advertisement	Entrance is not seen
There is no ice-machine.	Not sure if kitchen equipment is of high quality	There is no menu for children		

Note: compiled by the authors based on data provided by the company

As seen in the table 1, there are five main categories of problems that have been derived from brainstorming and answers of the respondents. Each



category has a subcategory. The workers of the café noted that there were issues with wi-fi and with charging the clients' telephones, they also questioned the quality of meals and that due to lack of personnel - the time for the meal order was long. Moreover, they stated that marketing activities were not held properly and that the design of the interior could be better.

One more analysis tool is the "SIPOC-analysis". The "SIPOC-analysis" is an abbreviation and stands for "suppliers", "inputs", "process", "outputs" and "customers". The main purpose of "SIPOC analysis" is to identify the inputs and outputs, as well as main stakeholders (suppliers and clients) of the company.

During this analysis, it turns out that the cafe has a sufficient number of suppliers and a corresponding number of inputs as seen in the figure-1.

Suppliers	Inputs	Output	Customers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employees and staff (external)</li> <li>• Customers (external)</li> <li>• Suppliers of goods (external)</li> <li>• Standards of the Ministry of Labor and Social Protection of the RK (external)</li> <li>• Medical permission</li> <li>• Standards of Ministry of National Economy of the RK (external)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Human Resources</li> <li>• Management of administration process</li> <li>• Facility / Building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No activity in social media / No delivery / No commercials</li> <li>• Low motivated employee / High turnover rate</li> <li>• Lack of investments / No branches / No franchising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All type of customers (external)</li> <li>• students</li> <li>• families</li> <li>• handymen</li> <li>• businessmen</li> </ul>

Note: compiled by the authors based on data provided by the company

Figure 1: The SIPOC-analysis

Data for this analysis were collected by means of interviewing the owner of the café. This way, in the "suppliers" section there is a large number of people and companies who are somehow involved in the cafe functioning according to all standards. This list includes everyone from staff to individuals who contribute to the daily operation of the company indirectly. Meanwhile, relying on the "customers" section, we can observe a usual customers list. Based on the location of the cafe, it is determined that the café is mainly visited by people who live, study or work near this area. In other words, the percentage of visitors who purposefully come to the café is quite small. On the other hand, there are some inputs and outputs that the organization tries to do in order to improve its

working conditions. As for the invested inputs, it seems that there are no expected outputs. First and one of the main input is - marketing activities that the organization does. Even so, as an output we have gotten such kind of things like: no activity in social media, no delivery, no commercials, no joint projects. These problems could be due to other problems as low motivation of employees, lack of knowledge and could relate to a high rate of employee turnover. In one words, the human resources function of the company must be improved. Also, it can be inferred from the analysis that “Sanim” cafe is not customer-oriented enough.

Now we are gradually moving to the “interrelationship diagram” which shows the relationships between existing problems. We have collected problems from the previous tools and organized them in such a fashion in order to determine which one has a stronger influence. We have found out that poor management and incompetent personnel are driving factors that inhibit the development of the company and other problems are indirect consequences of the above mentioned problems. Therefore, it has become obvious that the company management should reconsider its approaches in managing café and revisit its hiring practices because there are complaints related to personnel performance (see Figure 2).

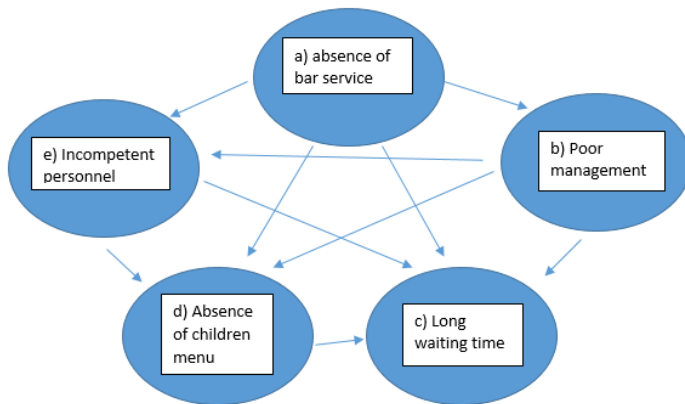


Figure 2. Interrelationship diagram

“Pareto chart” is a tool that allows the company to distribute efforts to resolve problems and identify the main reasons why the company needs to change something. The data for the Pareto chart has been taken from the previous tools (see Figure 3).

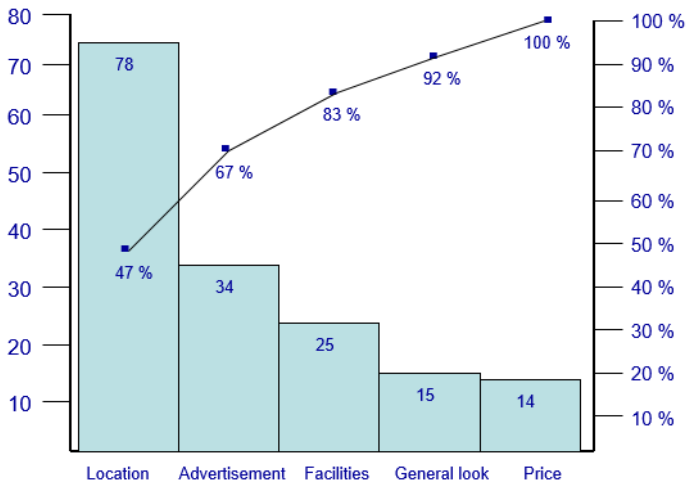


Figure 3. Pareto chart

We have identified that the following five problems – location, advertisement, facilities, general look and price could be used to begin our analysis. We asked for the logbook of the company and literally counted the number of complaints of the clients to each stated problem. Overall, we looked at 166 complaints in the logbook of the café and found out that 78 complaints that constituted 47% of all complaints generated by the café clients was location. Majority of clients stated that the location of the café was a problem, it was not easy for them to get there, it was almost hidden among other buildings and that this was a challenge for them to get there. Other clients were not glad about the marketing aspect of the café, they stated that it was an occasional coincidence for them to learn about this café (34 complaints and the percentage share is 20%). Fifteen clients complained on the facilities and on the absence of wi-fi zones in the café and this comprised 16% of all studied problems.

This way, it can be concluded that by resolving these three problems, the café management can settle down 85% of all problems identified by the Pareto chart. Such problems as – general look and prices seem to be minor problems and can be managed accordingly.

#### *Discussion and Recommendation*

As stated earlier, the theory of Kurt Lewin was a theoretical foundation for this article. We have relied on Kurt Lewin’s three step change model. We have identified that only the first step (“unfreeze”) of this model could be applicable in our research attempt since no one of us make decisions on implementing changes that have emerged after analysis of the company functioning. The “unfreeze” stage implies understanding the current situation regarding operational processes at an organization. We have been able to do so by means of analytical tools as - the “Affinity diagram”, the “SIPOC-analysis”, the “Interrelationship Diagram” and the “Pareto chart”. The results of this

analysis are showcased in the form of recommendations and they are as following:

1. One of the main recommendations is to try to change management system at “Sanim”. The analysis revealed that there were some gaps in the café management. Well-organized and developed management system could be a reason for other positive changes at the cafe.

2. The human resource side of the café is also suffering. The only motivation for the most of employees is salary. Employees of the café are not motivated enough and are not developing at all. In order to solve the problem, it is recommended to provide workshops related to learning the customer psychology and motivation. Teambuildings can also improve good relationships among staff and in turn, will increase employee performance.

3. As for marketing, the café should begin its campaign and presence in social networks. It has been identified that “Sanim” is not involved in the development of social networks, and this fact automatically reduces the number of its potential customers. Nowadays, social media is one of the main sources of clients, so that using this channel of communication could bring changes into café performance and profits.

4. To make changes in the menu is one more recommendation to consider. The café does have a menu for children. Since the café is family oriented, the inclusion of items of dishes for children must be attended to.

5. Moreover, adding a food delivery service may have a positive influence on the company outreach and popularity among citizens of Almaty city. Therefore, the café administration may consider undertaking projects related to collaboration with delivery companies or organizing its own food delivery services for clients.

### *Conclusion*

To sum up, it could be said that this research project aimed at identifying weaknesses in the operational activities and opportunities for development at “Sanim” café. As a theoretical framework, the theory of Kurt Lewin was taken in order to support this research. Kurt Lewin’s three step change model is widely known theory that explains how changes at an organization are diagnosed and implemented. The “unfreeze” step is about recognizing the problems of an organization and getting ready to change. It involves getting to a point of understanding that change is necessary and getting ready to move away from a company’s current comfort zone. Therefore, it is about being ready for changes. The “change” step is about understanding how and what is essential to do. In other words, the second stage is the step of change implementation or transformation [4]. The third step the “refreeze” stage is about establishing stability in the course of changes. Changes must be accepted and become a sign of stability. During this step companies carry out interim assessments, monitor and adjust their processes and procedures to changes [5].

It is noteworthy to mention that Kurt Lewin's "change" and "refreeze" steps have not been analyzed in the article because these steps imply implementing and standardizing changes. The café management is in charge of realizing necessary changes and hopefully the results of this small research project would be taken into account in the future.

Since the object of the study was "Sanim" café and its operational processes and activities, the authors of the article decided to conduct interviews with top management and workers of this catering services company. Data taken from the interviews were analyzed by means of the affinity diagram, the SIPOC-analysis, the interrelationship diagram and the Pareto chart. This way, the "unfreeze" step that was carried out through above mentioned analytical tools identified factors and problems that inhibited the company's further development. Identified problems were related to the management system, menu gaps, marketing drawbacks, as well as to the problems related to staff and their motivation. Finally, the article concludes with recommendations for change and the focus is on the recommendation for top management and administration to revisit and reconsider its management practices and approaches in the daily operations.

#### *Acknowledgments*

We would like to express our gratitude to "Sanim" café top management and administration. Also, we express our acknowledgment to Zhanna Sanim, who provided support and helped us collect data.

#### **References**

- 1 Lewin, K. Action research and minority problems. *Social Issues*, 2 (4), (1946): pp. 34-46.
- 2 Bargal, D., Bar, H. A Lewinian approach to intergroup workshops for Arab-Palestinian and Jewish Youth. *Journal of Social Issues*, 48 (1992): p. 139-154.
- 3 Dawson, P., Andriopoulos, C. Managing change, creativity and innovation (3<sup>rd</sup> ed.) Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd. 2017. – 367 p.
- 4 Allport, G.W. Foreword, in G.W. Lewin (eds), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row. London, 1948. – 230 p.
- 5 Schein, E.H. Kurt Lewin's change theory in the field: notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9 (1), (1996): pp 27-47.

IRSTI 06.58.45

T. Kamzabek<sup>1</sup>, B. Anarbay<sup>2</sup>, Sh. Amirshoev<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

## REFERENCE PRICE, PRICE PERCEPTION AND WILLINGNESS TO PAY

**Abstract.** The product price plays a strategical role for both organizations, in terms of profitability and consumer lives in terms of utility-maximizing. However, it is difficult to predict consumer behavior toward established prices by firms. The research works predict that consumer price perception and willingness to pay are different. Also, a consequence of price has been analyzed under three theories (1) Adaptation theory (2) assimilation theory and (3) transaction utility theory. In addition to that, this work shows five types of price perception (positive and negative price perceptions) and consumer model of willingness to pay.

**Keywords:** reference price, price perception, willingness to pay.

\*\*\*

**Аннотация.** Цена продукта играет стратегическую роль для обеих организаций с точки зрения прибыльности и жизни потребителей с точки зрения максимизации полезности. Однако трудно предсказать поведение потребителей в отношении установленных цен со стороны фирм. Исследования показывают, что восприятие потребительских цен и готовность платить отличаются. Кроме того, следствие цены было проанализировано в трех теориях (1) теория адаптации (2) теория ассимиляции и (3) теория полезности транзакций. В дополнение к этому, эта работа показывает пять типов восприятия цены (положительное и отрицательное восприятие цены) и потребительская модель готовности платить.

**Ключевые слова:** справочная цена, ценовое восприятие, готовность платить.

\*\*\*

**Андатпа.** Өнім бағасы ұйым үшін табысын арттыру үшін, және де тұтынушылықты арттыру тұрғысынан тұтынушыға үлкен рөл атқарады. Алайда, фирмалармен белгіленген бағаларға қатысты тұтынушылық әрекетін біркелкі емес. Зерттеу жұмыстары тұтынушылық бағаны бағалау және төлеуді екі әр турлі концепт ретінде болжайды. Бағаның салдары үш теория бойынша талданды (1) бейімделу теориясы (2) ассимиляция теориясы және (3) транзакция пайдалылық теориясы. Сонымен қатар, бұл

жұмыс бағаны қабылдаудың бес түрін (бағаны оң және теріс түсіну) көрсетеді, және төлеуге дайындылық моделін қарастырады.

**Түйінді сөздер:** анықтамалық баға, бағаны қабылдау, төлеуге дайындылық.

### *Introduction*

The price cue is presented in all purchase transactions, on the other words, it is the amount of economic outlay that has to be sacrificed to get something. Consumer price perception is the relevant field of studying both academic researchers and practitioners. The price perception is interlinked with the consumer intention to purchase (Monroe K., 1973), moreover, the recent studies analyzed the relationship between price and pricing strategy on consumer food choice (Steenhuis, Waterlander, & Mul, 2011), on shopping behavior (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993) also the price of food was the determinant of the food choice same time with a taste and quality (Cassady, Jetter, & Culp, 2007). In terms of organizational context, pricing is a central tool for profit maximization (Soon, 2011). The organizations to decrease the price competition, usually, adopt asymmetric sampling strategies. It means perceived product differentiation leads the consumer to switch from one product to another (Lingli Wu, 2017). The systematic review of (Mendoza, 2016) represents the price perception formed based on consumer believes, attitudes, experiences, also it may change by the contexts. He emphasized the existence of a discrepancy between willingness to pay and purchase intention. The given reference price may be interpreted differently according to customer perception. This paper provides a relevant literature review for consumer behavior toward price references under different theories.

### *Main part*

Since the impact of price references is dependent on contextual factors, there was examined the impact of store type, brand familiarity, and advertisement. While most works focused on the antecedents of consumer behavior, the moderating role of individual variables that affect the relationship between antecedents and price perception were ignored. The individual variable may moderate the relationship between the reference price and the outcome variable (Alford & Biswas, 2002). This examined the integration role of price consciousness and sale proneness with reference price framework. The study of (Biswas, 1992) empirically examined the moderating role of brand familiarity on relationship reference prices on price perception and behavioral intention. Most researches focused on the identification of price perception formation and antecedents. The future works suggested to investigate the model between product information and purchase intention (Chang & Wildt, 1994), additionally, the relationship between consumer perception and response should be specified and discriminate (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993). Furthermore, a

systematic review of (Mendoza, 2016) represents, price perception is cyclical, and it is an antecedent of willingness to pay and purchase behavior. Additionally, it assumes the existence of differences in price perception, and these differences may be affected by different variables. From the matter of consumer perception, the higher price tends to negatively affect on consumer purchases, however, several studies support the positive effect of higher prices, in which consumers define the quality of the product proportionally to it (Erickson & Johansson, 1985) (Lichtenstein, R., Bloch, & Black, 1988) (Tellis & Gaeth, 1990). The current study suggests, the differences in a price perception may be the result of product-related characteristics, in addition to that, the previous works examined the moderating role of product design newness in the relationship between product learning and evaluation (Mugge & Dahl, 2013), moreover, there was found the moderating role of visual aesthetics design of stores in consumer intentions (Vieira, 2010). This study focuses on the role of product-related characteristics on the relationship between price reference and perception, which leads to a willingness to pay.

The systematic work of (Mendoza, 2016) offers a relevant model of how price perceived and affects consumer behavior. He assumes that the price perception of customers is cyclical, where the perception results after the purchasing occur and the consumer experiences it. He also proposed that there is a difference between price perception and willingness to pay. According to the table above, there is given that the price perception is the antecedent of willingness to pay. Even after the price perception formulated, the willingness to pay may differ even the price was reasonably perceived. The broad literature shows the price perception of consumers tends to be influenced by Reference Prices, Quality Perception, Brand Awareness, Brand Loyalty, Product Familiarity, Price Memories, and Information Asymmetries. The numerous work tested the relationship between the Reference price and Price Perception. Also, it was the central research field for Marketing researchers. The effects of reference prices usually come from 3 complementary theories:





Figure 1. Model of Price Perception and Willingness to pay

(1) Adaptation theory (2) assimilation theory and (3) transaction utility theory. The first two explain the external reference price, offer price and internal range of price (Lichtenstein & Bearden, 1989), and the transaction utility theory explains the interrelation between the adjusted internal price range with the perception of value and search.

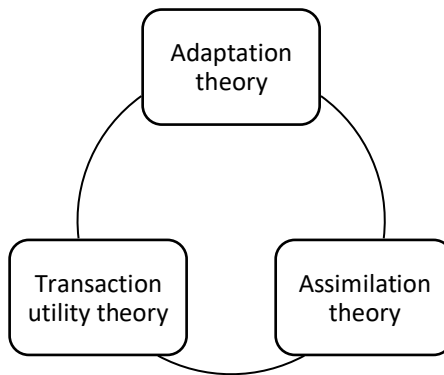


Figure 2. Theories for Reference price

Adaptation theory means consumer behavior depends on adaptation to organic (physiological and psychological processes), focal (consumer direct response) and contextual signals (other incentives within focal cues). This theory suggests consumers evaluate the stimuli as incoming pricing information in terms of internet standards. This standard of pricing may be considered as the average price of the previously observed market price. Incoming information related to the price divided into higher, acceptable and lower comparable with

adaptation level pricing. The externally offered price may adjust even to change the consumer adaptation level of price.

Assimilation theory explains the consumer can set the price belief by their own (Sherif, 1963; Sherif and Hovland, 1961). The reference price supplied by suppliers falling into the latitude of consumers' price range considered as plausible by individual and acceptable according to the internal expected price range. In contrast, if the price exceeds the expected price range, it deemed not plausible by individuals and will not affect an internal range of price. The main point of this theory external reference price can be fallen either into or contrasted against the consumer internal price range (Biswas et al., 1999), resulting in value perception and purchase evaluation.

In the matter of transaction utility theory, which explains the value and dignity of the deal. Consumer compares the internal reference price with suggested as being "fair" or expected price (Klein and Oglethorpe, 1987; Monroe, 1990; Thaler, 1985). The higher advertised price tends to increase the consumer perception of fair price, by increasing the transaction utility and obtained value from the deal.

The role of how consumer's memory the price in the theories explained the works on reference prices come from the comparing the actual price with some set of prices which regarding internal reference prices, where consumers learn by past paid (Winer, 1986), or external reference price, where consumers compare the actual given price with other relevant brands (Hardie et al., 1993). Casielles and Alvarez (2007) listed reference price models, in which the reference price obtained by stimulus or observation, where consumers randomly select a product available and use it as a reference. Also, it related to the current prices, where a consumer uses the given price of the brand to compare with others. Another model is Past Prices which come from memory, where a consumer uses the price of paid in the past to compare the price of other brands. The last, Brand Specific Past Prices, which also related to the memory of pricing, where consumer memorizes the price of a specific brand to compare with others. Moreover, (Klein and Oglethorpe, 1987) described the reference price according to the past, existing and expected reference prices. Expected means, aspiration prices, where the price that consumer prefers to pay. In terms of existing price, which related to the market price, particularly the price that the consumer has heard. Historical price is related to the last experiences of consumers that they tent to pay.

#### *Price perception*

Price perception can be identified as the consumer's subjective perceptual representation of the given price of the product (Jacoby & Olson, 1977). As the price mostly cited associated with the quality, value, and consumer purchase intention, price perception defined as an intermediate variable among price-quality relationships (Monroe & Chapman, 1987). The work suggests

during the making decision, consumers mostly compare the given price with the internal reference price which results in price perception. To evaluate consumer product evaluation regarding given objective price and reference prices two theories are used to describe (Assimilation/contrast theory and adaptation-level theory) (Lichtenstein & Bearden, 1989). Even there is no purchase, by the association with psychological contrast can cause of price perception (Mendoza, 2016). The systematic literature review of (Mendoza, 2016) found the formation and measurement of price perception from different approaches. Regarding the (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993), value consciousness deemed as the ratio of quality that consumer perceives to the price paid. This also can be proved the value consumer perceived from paid price according to the (Aaker, 1992) (Zeithaml, 1988). It is the consumer concern for the price paid for the quantity received (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993). Moreover, the value-conscious consumer has a negative impact on purchase probability. In other words, the consumer seeks a higher quality at a lower price in a competitive market (Zeithaml, 1988). (Mendoza, 2016) listed the factors that influence the price perception formations. The systematic works as antecedents proposed Prior Beliefs, Prior reference prices, Prior experiences, Price consciousness, Price sensitivity, Cultural Factor and Consumer Characteristics which cause the differences in price perception

Previously, there was found the relationship between price perception and purchase behavior (Monroe K. , 1973) (Chandon, 2005), also it influences consumer willingness to pay (Adaval & Wyer Robert, 2011). The sequence of effect price perception and consumer willingness to pay affected by several external and internal factors (Mendoza, 2016). The relationship between price and consumer demand for that product is a well-defined topic in research. The cost of the product is considered as an important factor in consumer food selection, especially for the lower social groups as students, unemployed and the retired ones (Reicks, Randall, & Haynes, 1994). Above it was mentioned the positive and negative roles of the price, and researches face different results regarding consumer price perception. The review study of (Lichtenstein, R., Bloch, & Black, 1988) proposed five constructs (value consciousness, price consciousness, coupon proneness, sale proneness, price mavenism) with a negative role of price perception, which means the higher price may cause to decline in a purchase probability and two contrasts (price-quality schema, prestige sensitivity) as a positive, where the higher price may lead to an increase in purchase probability. With regards to Price consciousness, the author uses this notion as to which extent the consumer focuses on paying the lower price. In terms of coupon proneness, it is concerned with a form that the price is presented. The price reduction in the form of coupon leads to an increase in consumer response, which afterward may result in a lower response to noncoupon price. The term coupon defined as an increment tendency to a purchase offer, cause

this form to positively leads to consumer purchase (Lichtenstein, Netemeyer, & Burton, 1990). In the matter of sale proneness, similar to the coupon form, it is a tendency to respond to a purchase offer, this form positively affects the consumer purchase assessment. The last, price mavenism, it means people are tending to be informed about the market prices and transmit it to others. According to that people have a desire to be informed about low price information. Consequently, people who have a desire to be informed about the price information may have access to many kinds of products and places to buy it at a lower price initiates the discussion with consumers which spread it to other consumers.

### *Conclusion*

The paper shows how established prices can be perceived by consumers and lead to a willingness to pay. The literature shows that the price perception and willingness to pay are not the same concepts, consumers purchasing behavior may differ among different price perceptions. The reference price may have an effect on consumers under three theories: (1) Adaptation theory (2) assimilation theory and (3) transaction utility. Also, the consumer's perception of price may be both negative and positive. Research shows five constructs (value consciousness, price consciousness, coupon proneness, sale proneness, price mavenism) with a negative role of price perception, which means the higher price may cause to decline in a purchase probability and two contrasts (price-quality schema, prestige sensitivity) as a positive, where the higher price may lead to an increase in purchase probability.

### **References**

- 1 Aaker, D.A. The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13 (4), (1992): pp. 27-32.
- 2 Adaval, R., Wyer Robert, S. Conscious and nonconscious comparisons with price anchors: Effects on willingness to pay for related and unrelated products. *Journal of Marketing Research*, 48 (2011): pp. 355-365.
- 3 Cassady, D., Jetter, K., Culp, J. Is price a barrier to eating more fruit and vegetables for low-income families? *Journal of the American Dietetic Association*, 107 (11), (2007): pp. 1909–1915.
- 4 Chandon, P.M. Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. *Journal of Marketing*, 69 (2), (2005): pp. 1–14.
- 5 Jacoby, J., Olson, J.C. Consumer Response to Price: An Attitudinal, Information Processing Perspective. In *Moving Ahead with Attitude Research*. Y. Wind and P. Greenberg, eds. Chicago: American Marketing Association, (1977): pp. 73-86.
- 6 Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G., Burton, S. Distinguishing Coupon Proneness From Value Consciousness: An Acquisition-Transaction

- Utility Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), (1990): pp. 54–67.
- 7 Lichtenstein, D.R., Ridgway, N.M., Netemeyer, R.G. Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), (1993): pp. 234-245.
  - 8 Lichtenstein, R.D., Bloch, P.H., Black, W.C. Correlates of Price Acceptability. *Journal of Consumer Research*, 15 (2), (1988): pp. 243–252.
  - 9 Lingli Wu, S.D. Sampling and Pricing Strategy Under Competition. *Omega*, 80 (2017): pp. 192–208.
  - 10 Mendoza, J. Towards the formation and measurement of ethnic price perception. *DBA Thesis (Cranfield university)*. (2016). – P. 526.
  - 11 Monroe, K. Buyer's Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research*, 10 (1), (1973): pp. 70-80.
  - 12 Monroe, K.B., Chapman, J.D. Framing Effects of Buyers' Subjective Product Evaluations. *In Advances in Consumer Research*. 14 (1), (1987): pp. 193-197.
  - 13 Reicks, M., Randall, J., Haynes, B. Factors affecting consumption of fruits and vegetables by low-income families. *Journal of the American Dietetic Association*, 94 (11), (1994): pp. 1309–1311.
  - 14 Soon, W. A review of multi-product pricing models. *Applied Mathematics and Computation*, 217 (21), (2011): pp. 8149-8165.
  - 15 Steenhuis, I.H., Waterlander, W.E., Mul, A.D. Consumer food choices: the role of price and pricing strategies. *Public Health Nutrition*, 14 (12), (2011): pp. 2220-2226.
  - 16 Zeithaml, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), (1988): pp. 2-22.

*IRSTI 06.58.45*

*T. Kamzabek<sup>1</sup>, B. Anarbay<sup>2</sup>*

<sup>1,2</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

### **WHEN COMPETITORS MATTER?**

**Abstract.** This review paper focuses to define broadly when the companies pay attention to their competitors from the logic of multimarket strategy theory. The theory assumes that firms usually intentionally enters to rivals market to decrease the rivalry. According to Mutual Forbearance logic, when competitors are operating in several markets simultaneously, it reduces the intensive competition, so one rival attack in one market might cause to be attacked by that firm in another market. So due to that firms usually have less motivation in hostile actions and enters each other's market by creating multimarket contact. Also, this paper emphasizes that the multimarket strategy usually causes not intentional strategies of the firms, also due to the chance of multimarket contacts (MMC). This research distinguishes the notions of naïve MMC and purposive MMC depending on competitor awareness.

**Keywords:** Multimarket strategy, multimarket contact (MMC), mutual forbearance.

\*\*\*

**Аннотация.** Этот обзорный документ посвящен широкому определению, когда компании обращают внимание на своих конкурентов с точки зрения логики теории мультимаркетинговых стратегий. Теория предполагает, что фирмы обычно намеренно выходят на конкурентный рынок, чтобы уменьшить конкуренцию. Согласно логике взаимного терпения, когда конкуренты работают одновременно на нескольких рынках, это снижает интенсивную конкуренцию, поэтому одна конкурентная атака на одном рынке может стать причиной атаки этой фирмы на другом рынке. Таким образом, из-за этого фирмы обычно имеют меньшую мотивацию к враждебным действиям и выходят на рынок друг друга, создавая многорыночные контакты. Кроме того, в этой статье подчеркивается, что мультимаркетинговая стратегия обычно приводит к неумышленным стратегиям фирм, в том числе из-за вероятности мультимаркетинговых контактов (ММК). Это исследование различает понятия наивной ММК и целевой ММК в зависимости от осведомленности конкурента.

**Ключевые слова:** мультимаркетинговая стратегия, мультимаркетинговый контакт (ММК), взаимное терпение.

\*\*\*

**Аңдатпа.** Бұл жұмыста компаниялар мультимаркет стратегиясының логикасынан өздерінің бәсекелестеріне қашалықты көңіл бөлетіндігін нықтауға бағытталған. Теория фирмалар әдетте бәсекелестікті төмендету үшін бәсекелес нарыққа әдейі кіреді деп болжайды. Өзара төзімділік логикасы бойынша, бәсекелестер бірнеше нарықта бір уақытта жұмыс істесе, бұл қарқынды бәсекелестікті азайтады, сондықтан бір нарықтағы бір бәсекелестің шабуылы басқа фирманың осы фирманың шабуылына әкелуі мүмкін. Осыған байланысты фирмалар әдетте дұшпандық әрекеттерге аз ынталандырады және мультимаркеттық байланыс жасау арқылы бір-бірінің нарығына шығады. Сондай-ақ, бұл жұмыста мультимаркет стратегиясының әдетте фирмалардың мақсатсыз стратегиялары, сонымен қатар мультимаркеттік байланыстар (ММБ) мүмкіндігіне байланысты туындайтындығы баса айтылған. Бұл зерттеу бәсекелестердің хабардарлығына байланысты мақсатсыз ММБ және мақсатты ММБ ұғымдарын ажыратады.

**Түйін сөздер:** мультимаркет стратегиясы, мультимаркеттік байланыс (ММБ), өзара төзімділік.

### *Introduction*

To be successful in the marketplace and gain superior performance vis-à-vis competitors, firms need to have an effective strategy toward achieving competitive advantage (Porter, 1980). The competitor analyses and interfirm rivalry plays a central role in strategy formulation. It can be described as information gathering and analyzing present and future competitors from the point of weaknesses, threats, and opportunities (Porter, 1980). Those ability to predict future competitors helps to define the competitive environment and build ways to achieve competitive advantage (Porter, 1980) (Chen, 1996). Organizational growth often leads companies to operate in more than one distinct industry. Moreover, already defined by firm competitors might be viewed as multimarket competitors and leads to having multimarket competition. Multimarket competition simply can be described as two firms simultaneously compete in more than one market and how they engaging with each other (Karnani & Wernerfelt, 1985). It concerns both having multimarket contact (MMC), where the firms face with each other in more than one market, and how they are engaging in the interfirm rivalry. Most of the researches tested the consequences of having MMC, defining the mutually beneficial effects on both firms' outcomes. Multimarket competition has long been researched field in Strategic Management and Industrial Organization (IO) scholars. As strategic management scholars defined the main reasons for organizations to go beyond a single market in the face of intense competition in the same market with rivals and interdependence with each other. The organizations in order to decrease the

dependence and intensity of rivalry trying to operate in several markets. Scholars empirically tested the effects and outcomes of multimarket contact, where suggested firms find contacts deliberate, intentionally attempting to create MMC in order to forbear from strong retaliation in one single market, which scholars call mutual forbearance (Korn & Baum, 1999) (Scott, Purposive diversification as a motive for merger, 1989). However, the question arises, whether always firm's behaviors and gaining Multimarket contact (MMC) explained by competitors' behavior? Scholars in Strategic Management debate in terms of antecedents of MMC, where ones argue MMC results if the competitors intentionally seek for that outcome, others argue rather it may be a result of chance interactions. After getting aware of each other's behavior in common markets, the competitors formulate mutual forbearance, where they start to behave dependent on a competitor's action and avoid rival's retaliation. This work focuses on defining how the firms' behavior in multimarket competition and competitor awareness interrelated to each other.

Research purpose

- The purpose of this work is to clarify the relationship between a multimarket competition and competitor identification.

*Literature review*

*Mutual Forbearance theory*

All competitors' actions and activities have a direct impact on the company's profitability. Most studies found that multimarket contact (MMC) positively related to firm performance and outcomes (Scott, 1991) (Barnett, Greve, & Park, 1994) (Baum & Korn, Chance, imitative, and strategic antecedents of multimarket contact., 1999) (Haveman & Nonnemaker, 2000). Basically, the ultimate purpose of having MMC is the decrease in the interdependence of rivals in one market, decrease the risk of broad retaliation, and act less aggressively to each other (Chen, 1996). The actions of rivals in one market may initiate responses not only that market but also in others where both firms operate, that's why price war in one market may be responded by the competitor in another one (Evans & Kessides, 1994) (Haveman & Nonnemaker, 2000) (Feinberg, 1984). This concept first developed by (Edwards, 1955), who suggested that firms operating in several markets may avoid fighting intensively because the prospect of gain does not worth having warfare. Thus, as the competitors operating in several markets will extend their interdependence, where expected one competitive move in one market may result in the response of the rival in another. In Industrial Organization (IO) perspective, the firm maximizes its profit by taking into account the strategy of the rivals. A recent study of (DeSarbo, Grewal, & Wind, 2006) explores the asymmetric model of competitor identification, under different contexts firm behavior may differ (e.g. Firm A may compete with Firm B, however, Firm B does not compete with Firm A). Study of (Bernheim & Whinston, 1990) analyzed the relationship between



MMC and tacit collusion, within homogenous markets and products, where are identical firms, identical markets, the constant return to scale technology, there was not a consequential relationship between MMC and mutual forbearance. Following this study, most scholars assumed that mutual forbearance mostly results in heterogeneous markets, where the firms have asymmetric markets and competitive positions (Gimeno, 2002), and the competitive advantage may differ by markets. Consequently, the firms more engaged in increasing joint profit maximization strategy through following mutual forbearance. To measure the effects of mutual forbearance, researchers examined it in several contexts. The interesting thing to emphasize here, most research findings show the various outcomes of MMC. Researchers also examined the relationship between market entry and exit with multimarket contact, where they find the negative relationship, where market entry decreases when exists MMC in one study (Baum & Korn, 1996), also inverted U-shaped relationship between them (Korn & Baum, 1999) (Haveman & Nonnemaker, 2000), yet some studies found no relationship (Korn & Baum, 1999). This evidence shows us, the firms will enter the market until the multimarket contact will be established. After establishment, the firms' entry rates decrease due to the presence of a dyadic level relationship between competitors, where they try to move strategically, depending on others. Empirical work of (Smith & Wilson, 1995) found that the incumbent frequently does not respond to the entry moves of a multimarket competitor, second frequently action which held by the incumbent is to raise the price, the third frequent action was countermove of an incumbent to the competitor. However, mutual awareness is not the only factor that deters the firm's behavior. (Greve, 2000) tested the main drives of market entry decisions, where he found that among with mutual forbearance, a density dependence, intra-organizational learning and inter-organizational imitation results in niche market moves. He found an inverted U-shaped relationship between organizational density and niche attraction, where he suggested that the organization avoids the undiscovered markets and crowded markets, moreover he found large firms are imitated by smaller ones according to the mimetic isomorphism theory. Moreover, the recent dissertation work of (Iglesias, 2010) helped to expand the multimarket theory, by contributing behavioral view into the multimarket competition. She proposed that the firm's behavior mostly depends on how the managers interpret the current environment and position of the organization. She found that under the conditions of low and moderate levels of MMC, firms look for incentives for deterrence capability. After achieving the threshold, the firms recognize the high interdependence and become more risk-averse (inverted U-shaped relationship). She also found firms tend to take a risk (deterrence) when the performance of the organization does not achieve aspiration level.

### *Competitor identification*

Currently, in most industries firms tend to not operate as a monopolist and have to survive in competitive markets. It is not sufficient to gain a benefit from the mutual forbearance without first identifying each other as multimarket competitors. Historically, competitor identification has been a streaming research area for management, marketing, IO (Industrial Organization) disciplines (Chen, 1996) (Thomas & Pollock, 1999). Also, it has been conceptualized according to market-based, product-based, and perceptual (manager-oriented) perspectives (Gur & Greckhamer, 2018). The conceptualization of competitors may differ relying on different firms (Porac & Thomas, 1990). The primary purpose of competitor analysis is competitor identification, behavior prediction and positioning vis-à-vis rivals (Porter, 1980). Previously the scholars focused on the positioning of the firm vis-a-vis competitors in a single market by structural analysis (Porter, 1980). (Chen, 1996) first integrated the concepts of competitor analysis and interfirm rivalry proposing the concepts of market commonality and resource similarity for competitor identification. More precisely, he assumed the competitor identification may rely upon which extend the firms operate in similar markets and possess similar resources. If the firms share similar markets and have similar resources, it considered as direct competitors. If the competitor operates in a similar market and has dissimilar resources, it may be perceived as an indirect competitor. And if the firms operate in different industries, however possessing high resource similarity deemed as a potential competitor. This framework helped to make a roadmap to find whether the competitors are direct or indirect for future scholars. According to the AMC theory (Awareness, Motivation, Conduct), thus firms with greater strategic similarity tend to find each other as competitors (Chen, 1996). Once they find each other as competitors, it can be assumed that they are multimarket competitors. However, it is difficult to identify the multimarket competitors who have different resources and dissimilar value chains. Because of these factors, naïve multimarket contact may be created until market commonality will be established (Korn & Rock, 2001). Moreover, he suggests that even if the market commonality emerges, they may not view each other as multimarket competitors because the market commonality was not intended outcome, and their value chain and behavior may diverge. In this context, it can be deemed as mutual forbearance, the reason for that they are not competing intensively against each other. Once the competitor identified, managers may start to analyze them and behave according to it. As a result of competitor identification, they can expand their scope of the business by coordinated entering the markets where competitors exist (thus increasing MMC).

*Competitive advantage*

(Korn & Rock, 2001) also proposed the idea of the competitor identification in multimarket strategy may differ depends on a view of the firm to competitive advantage, whether it is externally oriented (market-based) or whether the firm focuses on internal driven competitive advantage (input-based). They suggested, market-based publications, sources of information will increase the likelihood of the firm awareness of competitors. In addition to that, as they assumed only the information related factors, I argue that it also affects resource-related factors. Whether managers focus more on input related factors like the capability of R&D, employee ability, technological advance, or market-based factors, like a niche market, etc. As aforementioned above, if competitors with similar strategic similarities tend to define each other as direct competitors, further strategical moves will be explained based on competitors' move. From the work of (Greve, 2000) found, that focusing on a niche market, firms seek external competitive driven advantage, where firms more aware of competitors' behavior, and moves according to it. Besides, if the managers focus on input-based incentives like R&D, technological advances, the firm does not pay more attention to competitors moves, because it leads to thinking, that the firm owns the most advanced technology rather than competitors (it may be due to lack of information about the external market). Similar to that, among researchers of strategic management, there has been debating whether to pursue Porter's positioning view (industry-structural view), which focus on external competitive advantage, where the firms try to achieve competitive advantage by superior position in the market or RBV (Resource Based View) schools, which concentrated on internal driven competitive advantage, mostly focusing on dyadic level of competition, where firms compete on inimitability of resources.

The scholars in recent research in multimarket competition proposed that there is an effect of the intentionality of strategic moves behind the emergence of MMC (Jayachandran, Gimeno, & Varadarajan, 1999). MMC may arise from naïve (unintended) contacts among competitors which results in uncoordinated market entry strategies, as well as purposive contacts, where they intentionally seek mutual forbearance with rivals. The aggressiveness of the rivals may depend on the perception of the firm's potential for retaliation. Based on this evidence, it can be supposed the perceptions of managers and their intentionality effects on firm outcomes. The firm by expanding the scope of the business by entering the other market to achieve economies of scope, which is unrelated to mutual forbearance perspective, may ignore the potential rivals' response and risks of retaliation. Therefore it was argued that mutual forbearance may be achieved if both firms strategically look for that and induce such consequences (Korn & Baum, 1999). The work of (Gimeno, 2002) empirically showed that the firms may follow uncoordinated goals in expansion strategies as well as purposive goals to intentionally achieve mutual forbearance with rivals.

Moreover, there was no difference in performance, both have a positive relationship, whether the firm following uncoordinated and purposive strategies. Also, market-based and firm based factors have been defined as antecedents of MMC. It was found an oligopoly firm reacts immediately to competitor moves, by following “follow the leader” strategy, in order to create and maintain MMC and competitive parity (Knickerbocker, 1973). Another study finds the size effect on intentional MMC, where larger firms more tended to seek for purposive contacts, additionally, small firms may not seek for mutual forbearance (Greve, 2000). The work of (Stephan, Murmann, Boeker, & Goodstein, 2003) examined the risk preference on mutual forbearance theory, where he argued the different risk references relying on the roles CEO. As, during the oligopoly, firms tend to be interdependent to each other, and competitive move of focal firm directly focuses on external competitor behavior, in similar cases, as large firms know about large competitors, maybe due to information availability or historical clashes, where all resource focuses on competitor moves, the competitive moves based on externally driven advantage. Additionally, (Stephan, Murmann, Boeker, & Goodstein, 2003), found that longer-tenured CEOs are more sensitive to risk-taking than newer ones.

#### *Conclusion*

The idea of the competitor identification in multimarket strategy may differ depends on a view of the firm to competitive situation and advantage. According to the mutual forbearance logic, firms purposively enter each other’s market to increase the interference. So it means one rivalry attack in one market cause counterattack by a rival in another one. Also, the MMC cause due to the naïve MMC, where firms entering to each other’s markets by pursuing its interest, not taking into account the competitor’s position and that cause to have MMC with a rival. It is explained by views on market-based or whether the firm focuses on an internal driven competitive advantage (input-based). They suggested, market-based publications, sources of information will increase the likelihood of the firm awareness of competitors. If the firm is highly involved in an internal driven competitive advantage, it might cause a decrease in a competitor awareness, so increase the probability of naïve MMC.

#### **References**

- 1 Abrahamson, E., Fombrun, C.J. Macrocultures: Determinants and Consequences. *Academy of Management Review*, (1994): pp. 728-755.
- 2 Barnett, W.P., Greve, H.R., Park, D.Y. An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal*, 15 (1994): pp.11-28.

- 3 Baum, J.A., Korn, H.J. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39, (1996): pp. 255-291.
- 4 Baum, J.A., Korn, H.J. Chance, imitative, and strategic antecedents of multimarket contact. *Academy of Management Journal*, 42, (1999): pp. 171-193.
- 5 Bernheim, B.D., Whinston, M.D. Multimarket contact and collusive behavior. *RAND Journal of Economics*, 21 (1990): pp. 1-26.
- 6 Chen, M.J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 21 (1), (1996): pp. 100–134.
- 7 DeSarbo, W., Grewal, R., Wind, J. Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*, 27 (2006): pp. 101-129.
- 8 Edwards, C.D. Conglomerate bigness as a source of power. In *Business concentration and price policy* (Report on a National Bureau of Economics Research conference). Princeton, NJ: Princeton University Press, (1955): pp. 331-359.
- 9 Evans, W.N., Kessides, I.N. Living by the “Golden Rule”: Multimarket contact in the U.S. airline industry. *Quarterly Journal of Economics*, 109 (1994): pp. 341-366.
- 10 Feinberg, R.M. Mutual forbearance as an extension of oligopoly theory. *Journal of Economics and Business*, 36 (1984): pp. 243-249.
- 11 Gimeno, J. The performance effects of unintended and purposive multimarket contact. *Managerial and Decision Economics*, (2002): pp. 209-224.
- 12 Greve, H.R. Market Niche Entry Decisions: Competition, Learning, and Strategy in Tokyo Banking, 1894- 1936. *The Academy of Management Journal*, 43 (5), (2000): pp. 816-836.
- 13 Gur, F.A., Greckhamer, T. Know Thy Enemy: A Review and Agenda for Research on Competitor Identification. *Journal of Management*, 45 (5), (2019): pp. 2072-2100.
- 14 Haveman, H.A., Nonnemaker, L. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly* 45, (2000): pp. 232-267.
- 15 Iglesias, A.E. To Forbear or not to Forbear? A Behavioral Perspective of Multimarket Competition. Dissertation work. Georgia State University, 2010. – 146 p.
- 16 Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P. Theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63 (1999): pp. 49-66.

- 17 Karnani, A., Wernerfelt, B. Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, (1985): pp. 87-96.
- 18 Knickerbocker, F.T. Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive* 15 (2), (1973): pp.7-9.
- 19 Korn, H.J., Baum, J.A. Chance, imitative, and strategic antecedents of multimarket contact. *Academy of Management Journal*. 42 (2), (1999): pp. 171-193.
- 20 Korn, H.J., Rock, T.T. Beyond multimarket contact to mutual forbearance : pursuit of multimarket strategy. *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, 18 (2001): pp. 53-74.
- 21 Porac, J.F., Thomas, H. Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15 (1990): pp. 224-240.
- 22 Porter, M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. – 347 p.
- 23 Scott, J.T. Purposive diversification as a motive for merger. *International Journal of Industrial Organization*, (1989): pp. 35-47.
- 24 Scott, J.T. Multimarket Contact among Diversified Oligopolists. *International Journal of Industrial Organization*, (1991): pp. 225–238.
- 25 Smith, F.L., Wilson, R.L. The predictive validity of the Karnani & Wernerfelt model of multipoint competition. *Strategic Management Journal*, 16, (1995): pp.143-160.
- 26 Stephan, J., Murmann, J.P., Boeker, W., Goodstein, J. Bringing Managers into Theories of Multimarket Competition: CEOs and the Determinants of Market Entry. *Organization Science*, 14 (2003): pp. 403–421.
- 27 Thomas, H., Pollock, T. From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence based competition: Reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10 (1999): pp. 127-140.
- 28 Withers, M.C., Ireland, R.D., Miller, D., Harrison, J.S., Boss, D.S. Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship on Shifts in Market Commonality. *Academy of Management Review*, 43 (3), (2018): pp. 349-370.

ҒТАХР 06.77.73

Д. Әбдусадық<sup>1</sup>, А. Омарова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>С. Демирел атындағы университеті, Қаскелең қ., Қазақстан

## ЕҢБЕК ШАРТЫН ЖҰМЫС БЕРУШІНІҢ БАСТАМАСЫ БОЙЫНША БҰЗУ НЕГІЗДЕРДІҢ ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕРІ

**Аңдатпа.** Қазіргі экономикалық жағдайларда еңбек қатынастарын тоқтату мәселесі ерекше өзекті болып табылады. Еңбек қатынастарын реттейтін ережелер арасында еңбек шарты институты ерекше орын алады. Бұл институт құрамында – еңбек шартын тоқтату және бұзу ережелері маңызды рөлді иемденеді. Осылайша, аталған норма арқылы жұмыс беруші мен жұмыскенің құқықтары мен мүдделерін қорғауды қалыптастырады. Атап айтқанда, еңбек шарты бұзылған кезде қызметкердің құқықтары мен мүдделерін қорғайтын бегілі бір кепілдемелерге сәйкес келеді. Демек, еңбек шартын бұзу еңбек құқығы институтының маңызды мәселелерінің бірі болып табылады және әрқашан ғалымдар мен заң шығарушылар назарында болатын құбылыс.

**Түйін сөздер:** жұмыс беруші, жұмыскер, еңбек шарты, еңбек қатынастары, жұмыс берушінің бастамасы бойынша, еңбек шартын бұзу, жұмыстан босату, қызметкер.

\*\*\*

**Аннотация.** В сложившейся экономической ситуации проблема увольнения особенно актуальна. Среди правил, регулирующих трудовые отношения, институт трудового договора занимает особое место. Правила прекращения и расторжение играют важную роль в этом учреждении. Таким образом, эта норма формирует защиту прав и интересов работодателя и работника. В частности, на него распространяются определенные гарантии, защищающие права и интересы работника в случае расторжения трудового договора. Поэтому увольнение является одним из важнейших вопросов института трудового права и всегда находится в центре внимания ученых и законодателей.

**Ключевые слова:** работодатель, работник, трудовой договор, трудовые отношения, по инициативе работодателя, расторжение трудового договора, увольнение.

\*\*\*

**Abstract.** In the current economic situation, the problem of dismissal is especially relevant. Among the rules governing labor relations, the institution of an employment contract occupies a special place. Termination and dismissal rules play an important role in this institution. Thus, this norm forms the

protection of the rights and interests of the employer and employee. In particular, it is subject to certain guarantees protecting the rights and interests of the employee in case of termination of the employment contract. Therefore, the dismissal is one of the most important issues of the institution of labor law and is always in the focus of attention of scientists and lawmakers.

**Keywords:** employer, employee, labor contract, labor relations, at the initiative of the employer, termination of employment contract, dismissal.

Қазіргі таңда, еңбек қатынастары адам өміріндегі маңызды элементтердің бірі болып есептеледі. Шиеленісіп тұрған ел экономикасына және экономикалық қатынастар жүйесінде ерекше орынды иемденеді. Сол себепті де, еңбек қатынастары жұмыс беруші мен жұмыскердің мүдделерін қорғауды жүзеге асырады. Еңбек қатынастарының мақсаты – ұзақ мерзімдегі құқықтық қатынасты қамтамасыз ету болып табылады.

Еңбек шарты - жұмыс беруші мен жұмыскердің арасында пайда болатын келісімнің бір түрі. Бұл келісім Отандық заңнамада көрсетілгендей 9 негіз бойынша бұзылады. Олардың бірі - жұмыс берушінің бастамасы бойынша, яғни қазіргі уақыттағы өзекті мәселе. Айтылған негіз бойынша, тек теориялық тұрғыды ғана емес, сондай-ақ практикалық тұрғыда да өзекті мәселе болып есептеледі.

Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзу тек заңнамада көрсетілген толық тізімнің негізінде ғана мүмкін болады, яғни заңмен белгіленген жұмыстан босатудың белгіленген тәртібі болған жағдайда ғана жүзеге асырылады. Жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзу үшін негіздемелер ҚР Еңбек кодексінің 52-бабында көрсетілген.

Жұмыс беруші мен еңбек қатынастарында тұрған қызметкер, ерте ме, кеш пе ұйыммен бұл қатынастарды өз бетінше немесе жұмыс берушінің бастамасы бойынша, сондай-ақ тараптардың бақылауынан тыс жағдайларға байланысты объективті және субъективті факторлардың әсерінен тоқтатылады.

Қазіргі уақытта жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек қатынастарын тоқтату еліміздің өзекті мәселелерінің бірі болып есептеледі. Себебі, Қазақстан Республикасының көптеген азаматтары үшін еңбек қатынастарын жүзеге асырудың негізгі нысаны - еңбек шартын жасау және сол еңбек шарты арқылы тәжірибесін айтуға болады. Осылайша, жұмыскердің немесе жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзу не тоқтату өмірлік мүдделеріне әсер ететін құбылыс. Еңбек кодексінде көрсетілген негіздер орын алған жағдайда, тиісті тәртіппен жұмыс берушінің не жұмыскердің бастамасы бойынша еңбек шарты бұзылады.



Қазақстан Республикасының қолданыстағы еңбек заңнамасы азаматтардың таңдаған ұйымда жұмыс жасау құқығын қорғау мақсатында жұмыс берушілерге өз бастамасы бойынша қызметкерді жұмыстан босатуға құқық беретін негіздердің белгілі бір тізбесін белгілейді.

Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзуға әкеп соқтыратын заңды фактілерді көрсету үшін «негіздер», «себептер», «жағдайлар» сияқты терминдерді қолдануға болатындығын атап өткен жөн. Осы терминдердің әрқайсысы қызметкердің қалауы немесе ортақ келісіміннің болмауы салдарынан жұмыстан шығаруға мүмкіндік беретін оқиғаны білдіреді [1].

Еңбек құқығы саласындағы көптеген ғалымдар жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыскердің кінәлі ірекеттеріне байланысты еңбек шартын бұзу мәселесін қарастырған. Соңғы жылдары жұмыс берушінің бастамасы негізінде еңбек шартын бұзу және туындаған дауларды шешу мәселесіне Агафонова Г.А., Зверев С.Б., Ломакина Л.А., Миронова А.Н., Черкашина А.В., және басқа да ғалымдар өз үлесін қосқан.

Еңбек құқығы туралы ғылымда жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзу негіздерінің әртүрлі классификациялары бар. Көптеген зерттеуші-ғалымдар, оның ішінде В.И. Егоров және Ю.В. Харитоновна еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзудың негіздерін үш топқа бөліп қарастырған. Олар:

1. Жұмыс берушінің, өндірістің, ұйымның меншік иесінің мүдделерін қамтамасыз ету қажеттілігіне байланысты еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзу;

Бұл топта, ҚР Еңбек кодексінің 52-бабының 1-тармағының 1-4) тармақшаларын қарастырамыз. Осы топ бойынша екі негізді байқауға болады. Біріншісі, объективті сипатта болатын және қызметкердің кінәлі немесе заңсыз мінез-құлқынан туындайтын жағдайлармен байланысты. Екінші критерий бойынша, өндірістік қажеттілікке байланысты жұмыстан босатылған жағдайда орын алады. Яғни, оның кәсіпкерлік немесе басқа да өндірістік қызметіне ықпал ететін жағдайлар туындаған немесе анықталған жағдайда жұмыс берушінің мүдделерін қамтамасыз ету қажеттілігін көрсетеді.

2. Жұмыскердің кінәлі әрекеттеріне байланысты жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзу;

Жұмыстан шығару жұмыскердің кінәлі әрекеттері салдарынан туындаған жағдайларды қызметкердің еңбек қатынасындағы және кейбір жағдайларда олардан тыс жағдайларда заңсыз және кінәлі мінез-құлқына негізделген заңды фактілермен біріктіріледі.

3. Жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзудың басқа жағдайлары [2];

Гашева И.А. жоғарыда көрсетілген негіздерді ұстанады. Ал, Цыпкина И.С. және Цынядйкин Е.П. жұмыс берушінің бастамасы негізінде еңбек шартын бұзуды екі негіз бойынша қарастырған. Олар:

1. Жұмыс берушінің бастамасы бойынша барлық санаттағы жұмыскерлерге қолданылатын еңбек шартын бұзудың жалпы негіздері;
2. Жұмысшылардың белгілі бір санатына қатысты еңбек шартын бұзудың арнайы негіздері [3].

Сонымен қатар, Цыпкина И.С. және Цынядйкин Е.П. секілді жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзудың екі негізге бөліп қарастырған келесі зерттеуші-ғалымдар Сучилкина Е.В және Сучилкина А.В.. Бұл зерттеушілер де еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзудың жалпы және арнайы негіздерге бөліп қарастырған [4].

Демидов Н.В. жұмыскерді жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыстан босатудың негіздерін мазмұн ерекшеліктеріне байланысты объективті және субъективті деп жіктеген. Сонымен қатар, Демидовтың пікірінше, жұмыстан шығарудың объективті негіздері жұмыскерді жұмыс берушінің жеке бағалауы салдарынан жұмыстан босату болып есептеледі. Бұл дегеніміз жұмыс берушінің еркі белгілі бір қызметкерді жұмыстан шығаруға емес, ұйымның өндірістік-экономикалық мәселелерін шешуге бағытталған.

Субъективті негіз аясында, еңбек шарты бұзылған кезде жұмыс беруші өз бастамасы бойынша қызметкердің кәсіби және жеке қасиеттерін, ұйым үшін бағалауын көздеуді атап айтқан.

Жұмыстан шығарудың объективті негіздері бойынша келесі жағдайларды қарастырған, олар:

1) жұмыс беруші - заңды тұлға таратылған не жұмыс беруші - жеке тұлғаның қызметі тоқтатылған кезде, (Отандық заңнама бойынша, Еңбек Кодексінің 52-бабының 1-тармағының 1)-тармақшасы). Бұл жағдайда жұмыс беруші жұмыскерді жұмыстан шығаруды емес, өндірістік және экономикалық мәселелерді шешуді тырысады.

2) жұмыскерлер саны немесе штаты қысқартылған жағдайда; (Еңбек Кодексінің 52-бабының 1-тармағының 2)-тармақшасы). Ғалымның пікірінше, “осындай жағдайларда жұмыскерлерді босату жұмысты оңтайландыруға және оны қарқынды дамуына бағытталған”.

Ал, субъективтік негіздер бойынша, Демидов келесідей тұжырымдарға тоқталады:

1) аттестаттау нәтижелерімен расталған біліктілігінің жеткіліксіздігі салдарынан жұмыскер атқаратын лауазымына немесе орындайтын жұмысына сәйкес келмеген жағдайда; (Еңбек Кодексінің 52-бабының 1-тармағының 4)-тармақшасы).

2) жұмыскер дәлелді себептерсіз бірнеше рет еңбек міндеттемесін орындамаған жағдайда жұмыстан босату;

3) Еңбек қатынастарын бір рет өрескел бұзуға байланысты жұмысты тоқтату;

4) ерекше құқықтық мәртебесі бар қызметкерді жұмыстан босату [5].

Осылайша, жұмыскерді жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыстан босатудың негіздерінің жіктелуі қазіргі уақытқа дейін өз өзектілігін жоғалтпаған. Бұл жіктелулерге тағы мысал ретінде, Кантер В.В. жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзуды екі негіз бойынша қарастырған. Олар:

1) жұмыскердің кінәсіз әрекеттеріне байланысты;

2) жұмыскердің кінәлі әрекеттеріне байланысты [6].

Агафонова Г.А. қызметкердің кінәсінің болуы немесе болмауына байланысты, жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыстан босатудың негіздері үш топқа бөлінеді:

1. Жұмыскердің кінәсі болмаған кезде, жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзу;

2. Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыскердің кінәлі әрекеті болған жадайда бұзу;

3. Жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын жұмыскердің кінәсінің боуына немесе болмауына қарамасытан бұзу [7].

Заңнама бойынша жұмыс берушіге еңбек шартын бұзу құқығы беріледі, бірақ оған міндеттемейді. Сонымен қатар, жұмыс беруші жұмыскерді жұмыстан босатар уақытында, өзінен талап етілетін кейбір кепілдіктерді ескергені жөн.

Еңбек нарығы жағдайында еңбек шартын бұзу кезінде пайда болуы мүмкін шығындардан аулақ болу үшін, жұмыс беруші заңды дұрыс қолдана алуы керек. Осылайша, еңбек заңнамасын дұрыс түсіну арқылы туындауы мүмкін аулардың алдын алады деп айта аламыз. Осылайша, аталған заңнама бойынша кез келген ұйым өз қызметкерін жұмыстан босату үшін қандай да бір себептің болуын түсіндіреді. Алайда, көп жағдайларда жұмыскерлер жұмыс беруші шығарған шешіммен келіспей жататынын байқауға болады. Әрине, бұл келіспеушілік үлкен даудың туындауына себеп болады.

Жұмыскердің кінәсіз, яғни жұмыс берушінің өз мекемесінің қарқынды дамуы үшін қолданылатын негіздерге түсіндірме жасайтын болсақ, біріншіден Еңбек Кодексінің 52-бабының 1-тармағының 2)-тармақшасында көрсетілген штат санының қысқартуына байланысты. Заңгерлердің айтуынша, көп жағдайда жұмыстан шығаруға штат санының қысқаруы себеп болады. Бұл негіз бойынша, қызметкерді жұмыстан босату

заңды болып есептеледі. Кез келген ұйымның басшылықтары осы негізді (шешімді) қаржы жағдайы қиындағанда қабылдайды. Штат санының қысқартылған жағдайында еңбек шартын жұмыс берушінің бұйрығымен, бір жақты тоқтатылады. Алайда, бұл норманың өзіндік ерекшеліктері де бар, яғни жүкті әйелдерге, 3 жасқа дейінгі балалары бар немесе он төрт жасқа дейінгі баланы (18 жасқа дейінгі мүгедек баланы) тәрбиелеп отырған жалғызбасты аналарға қолданылмайды. Бұл тыйым салу нормасы ҚР Еңбек Кодексінің 53-бабының 2-тармағында көрсетілген. Осылайша, заңгерлер бұл тұжырымдамаға келесідей ұсыныстар береді, яғни кез келген басшылық тарапынан жоғарыда айтылған заң талабы орындалмаған жағдайда, жергілікті Бақылау және әлеуметтік қорғау департаментіне жазбаша шағымдануды қажет екенін түсіндіреді.

Екіншіден, белгілі бір компания өз жұмысын тоқтататын болса, сөзсіз жұмыскер жұмыстан босатылады. Осындай жағдай орын алған сәтте, қызметкер басшылықтан басқа жұмыс орнын талап ете алмайды. Еңбек шарты дау-дамайсыз аяқталатын жағдай деп осы норманы айтуға болады.

Келесі жағдай, жұмыскер еңбек кодексі нормаларын бұзған кезде орын алады. Осындай жағдайда басшылық жұмыскерді бірден жұмыстан шығара алады. Жұмыс беруші жұмыскерді бірден жұмыстан босату ережелеріне:

- Жұмысқа себепсіз келмеу, (басшылыққа ескертпеу);
- 3 сағанаттан аса жұмысқа кешігетін болса;
- Өзі жұмыс жасап жатқан мекеме мүлкіне залал келтіретін болса;
- Компания құпиясын жария ету себептері жатады.

Сонымен қатар, заңгерлер жұмыстан шығаруға тағы бір себеп ретінде, жұмыскердің адамгершілікке жат қылықтар жасауын айтады.

Заңгер Данияр Түймебаевтың айтуынша, ҚР еңбек нормасындағы ережелерге сәйкес, кез келген жұмыс орнының басшылығы өз жұмыскерлерін құлықсыз, адамгершілікке жат қылық танытқаны үшін жұмыстан босата алады. Бұл жағдайлар көбіне тәрбие-оқыту саласымен айналысатын мекемелерде көп кездеседі – балабақшалар, мектеп, мектеп-интернаттар. Сондай-ақ, тәртіп бұзған қызметкердің әрекеті міндетті түрде заң бойынша еңбек кітапшасында көрсетіліп, акт толтырылуы керек [8].

Жұмыстан шығаруға келесі заңды себеп, жұмыскердің міндеттерін орындаудан бас тартуы болып есептеледі. Басшылық тарапынан немесе жұмыс жасау барысында өзіне тиесілі міндеттерді қызметкер орындаудан бас тартқан жағдайда оны жұмыстан шығаруға құқылы болып табылады. Сонымен қатар, еңбек заңнамасы бойынша, жұмыс беруші кез келген жағдайда еңбек жағдайын өзгерте алады. Бұл дегеніміз, өзгерте алатын нормалар, жұмыс уақыты, міндеттері және оның төлемдері. Өзгертілуі мүмкін жағдайлар жұмыскерге кемінде екі ай бұрын ескертілуі тиіс. Ал

жұмыскер аталған өзгертулермен келіспеген жағдайда немесе талаптарды орындаудан бас тартатын болса, жұмыс беруші жұмыскерді жұмыстан босатуға құқылы.

Қорытындылай келе, жоғарыда көрсетілген жіктеулерді ҚР еңбек кодексінің түсіндірме кітаптарына енгізуге болады. Осылайша, заң мамандығы бойынша білім алмаған кез келген азамат(ша)-ға түсінікті болары сөзсіз.

Аталған жіктелулерді қорытындалай келе Отандық заңнама бойынша көрсетілген негіздерді 4 бағыт бойынша жіктеуге болады.

1. Жұмыскердің кінәсіз, яғни жұмыс берушінің өз мекемесінің қарқынды дамуы үшін қолданылатын негіздер;
2. Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыскердің кінәлі әрекеті салдарынан бұзу негіздері;
3. Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы өзге де негіздері бойынша;
4. Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы моральдық қатынастарды ескеретін негіздер.

Бұл жіктелулер бойынша ҚР еңбек заңнамасында көрсетілген келесідей бөлуге болады.

Жұмыскердің кінәсіз, яғни жұмыс берушінің өз мекемесінің қарқынды дамуы үшін қолданылатын негіздер	Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша жұмыскердің кінәлі әрекеті салдарынан бұзу негіздері	Еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы өзге де негіздері бойынша	Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы моральдық қатынастарды ескеретін негіздер
ҚР Еңбек Кодексінің 53-бабының 1-4-тармақтары	ҚР Еңбек Кодексінің 53-бабының 8-12, 15, 18, 21-22 және 25-тармақтары	ҚР Еңбек Кодексінің 53-бабының 5, 5-1, 7, 19-тармақтары	ҚР Еңбек Кодексінің 53-бабының 13-14, 17-тармақтары

Осылайша, қызметкерді жұмыстан шығару жұмыскердің еңбек заңнамасында көрсетілген міндеттерін орындаудан босатуды білдіреді. Жұмыскер жұмыстан босатылған жағдайда, еңбек шарты тоқтатылған күннен бастап еңбек міндеттерін орындаудан босатылады.

Жұмыс берушінің бастамасы бойынша еңбек шартын бұзудың негіздерін қосымша екі негіз бойынша да қарастыруға болады. Оларға

мысал ретінде, бірінші, жалпы (барлық қызметкерлер үшін), келесі қосымша (қызметкерлердің шектеулі санатына) қолданылатын негіздер. Атап айтқанда әр зерттеуші өз зерттеулеріне қарай, бұл жіктеулерді жасаған. Отандық еңбек заңнамасы бойынша еңбек шартын жұмыс берушінің бастамасы бойынша бұзу негіздері осы уақытқа дейін зерттеушілер мен заңгерлердің назарынан қалмаған құбылыс болып есептеледі. Заңнамада көрсетілген негіздер әрқашан өзгеріп тұратын норма деп есептеуге болады. ҚР кез келген заңнамасының өзгертулер мен толықтырулар енгізуі салдарынан еңбек нормалары да міндетті түрде өзгерістерге ұшырайды.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:**

- 1 Гашева И.А. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя в современном трудовом законодательстве // Право и практика. - 2015. – № 1. – С. 82.
- 2 Егоров В.И., Харитонов Ю.В. Трудовой договор: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2007. – С. 320-321.
- 3 Цыпкина И.С., Циндяйкина Е.П. Трудовой договор: Учеб.-практ. пособие. М.: Проспект, 2003. – 77 с.
- 4 Сучилкина Е.В., Сучилкин А.В. Классификация оснований прекращения трудового договора по инициативе работодателя и признание увольнения незаконным // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. – Т. 1. № 1 (23). – С. 135.
- 5 Демидов Н.В. Увольнение по инициативе работодателя: Автореферат канд. юрид. наук. Томск, 2009. – С. 17-19.
- 6 Кантер В.В. Некоторые особенности расторжения трудового договора по инициативе работодателя по законодательству РФ // Сборник: Современные тенденции социального, экономического и правового развития стран Евразии. Сборник научных трудов. 2016. – С. 513.
- 7 Агафонова Г.А. Прекращение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, не связанным с виной работника: монография. М.: Проспект, 2011. – С. 12.
- 8 Жұмыстан шығарудың негізі болуы тиіс - Маман қызметкердің құқықтарын түсіндіреді // URL: [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/jumyistan-shyigarudyin-negz-boluyi-tis-maman-kyizmetkerdn-373419/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/jumyistan-shyigarudyin-negz-boluyi-tis-maman-kyizmetkerdn-373419/)

*IRSTI 06.81.19*

*A. Amirov<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

## **A STUDY ON SWOT ANALYSIS'S APPLICATION IN PRIVATELY-OWNED KINDERGARTEN**

**Abstract.** SWOT analysis is a method widely used in analyzing the internal and external environments of organization in enterprise management. From the perspective of educational management, this article discusses the theoretical basis of applying SWOT analysis in private kindergartens and the feasibility of its application; by case studies, this article explores the scope, procedure, function and issues need to be addressed of SWOT analysis, reveals the position and role of SWOT analysis in private kindergarten management, and explores a new idea and method for private kindergarten management.

**Keywords:** SWOT, Private kindergarten, management, Educational management, Shymkent, kindergarten, organization, analysis; efficiency, effectiveness.

\*\*\*

**Аңдатпа.** SWOT анализі кез келген мекеменің ішкі және сыртқы ортасын талдауға арналған тәсіл екені белгілі. Білім менеджменті тұрғысынан алғанда, осы мақала SWOT анализін жекеменшік бала-бақшаларға қолдану мүмкіндігін және оның жалпы қолдану тиімділігін талқылайды. Әрқилы бала-бақшаларды зерттеу арқылы аталған мақала жеке меншік бала-бақшалар саласында SWOT анализін қолдану барысы, үдерісі, және функцияларын егжей-тегжейлі зерделейді.

**Түйін сөздер:** SWOT, жекеменшік бала-бақша, менеджмент, білім менеджменті, Шымкент, бала-бақша, ұйым, анализ, тиімділік.

\*\*\*

**Аннотация.** SWOT-анализ – это метод широко используемый при анализе внутренней и внешней среды организации в управлении предприятием. С точки зрения управления образованием, в данной статье обсуждаются теоритические основы применения SWOT-анализа в частных детских садах и возможности его применения. В данной статье рассматриваются объем, процедура, функции и проблемы, которые необходимо решить при анализе SWOT и роль SWOT-анализа в управлении частным детским садом.

**Ключевые слова:** SWOT, частный детский сад, менеджмент, менеджмент в образовании, Шымкент, детский сад, организация, эффективность

### *Introduction*

In recent years, with the deepening of the educational system reform in our country, private educational institutions have sprung up all over the country. In the fierce competition of preschool institutions, some kindergartens are well-run and form their own operating characteristics; some kindergartens not only have running difficulties but also go against the intention, even run counter to preschool education idea; some kindergartens cannot adapt to the social development, facing the danger of closure... Kindergartens are the same, but they are different in operation and management. The operators of private kindergartens are facing some confusion in determining management direction, management strategy and implement of action plan, etc. Secondly, in the research field of organization management in recent years, SWOT analysis has been widely discussed and applied in enterprise management, but are not much known in the field of educational management. For this reason, this paper will be titled in *A Study on SWOT Analysis's Application in Privately-Owned Kindergarten*, and make a systematic discussion on the above issues.

SWOT analysis has been widely used in enterprise management, but has been less applied in kindergarten management. If there are more research results it will be beneficial to education management. By analyzing and considering relevant issues, this article reveals the position and role of SWOT analysis in private kindergarten management, enriches the educational management theories of private kindergarten, explores new ideas and methods for kindergarten management, and the results can provide to the relevant departments for reference.

### *Theoretical framework*

To the educational circles, SWOT analysis is a new term, but some statements in educational management theories have been found to be similar to SWOT analysis after literature studies, and most educational management theories draw lessons from enterprise management theories. "The father of modern management" Drucker holds that "management is practice". Management is a social practice with strong purpose, and setting a clear and feasible management goal is the starting point of management (Wen, 2005, pp.75-79). Any kind of management, whether it is enterprise management or educational management, whether it is goal management, decision management, people management, quality management, or strategic management, the first step is to set goals. Goal is a starting point as well as a destination. Premise of setting goals is to make an objective analysis and judgment to the organization's internal



and external circumstances. It is easy to find some traces of SWOT analysis in educational management theories, but they need further studies.

### *Methodology*

In order to learn private kindergarten's attitude on the application of SWOT analysis, and function of SWOT analysis in kindergarten management, etc., the author made a survey regarding private kindergartens' application of SWOT analysis from November, 2019 to February, 2020. The surveys have been conducted with comprehensive questionnaires. The survey selected 14 urban private kindergartens in Shymkent city as the target, and distributed a total of 101 questionnaires to 14 principals and 87 teachers, with 94 valid questionnaires returned, 7 teacher's questionnaires not returned, and an effective rate of 86.1%. The survey results show that: A majority of principals and teachers have never been heard of SWOT analysis; all principals and a majority of teachers indicated that they had conducted brief analysis on the kindergarten's strengths, weaknesses, opportunities and threats. More than half of principals and nearly half of teachers considered that SWOT analysis was useful to the kindergarten management, and expressed willingness to use SWOT analysis.

After the survey of SWOT analysis, a number of private kindergartens in our city expressed their willingness to use SWOT analysis, and to provide the usages as the materials for case study. Considering that the results should be promotive and representative, the author chose three large, medium and small sized private kindergartens for case study, and the study period was from November, 2019 to February, 2020. Based on the application of SWOT analysis in the kindergartens, the author explored the scope, procedures, functions as well as the issues to be noted of SWOT analysis's application in private kindergartens.

Referring to the scope of SWOT analysis in enterprises and relevant literature of kindergarten management, SWOT analysis's application in private kindergartens should be classified into two aspects including internal and external environments. According to the analysis of the case kindergartens, a kindergarten's internal environmental scope includes: leader's leadership style and ability, principal and teacher's professionalism, principal and teacher's qualities, parents and children's needs, organizational structure and division of labor, organizational culture, salary and benefit system, curriculum and teaching, financial management, marketing, construction, equipment, teaching aids and so on. A kindergarten's external environment scope includes: policy environment, economic situation, society and culture, science and technology, community, peer's performance and other factors

### *Findings and Analysis*

During the process of applying SWOT analysis in the case kindergartens, the principals and teachers initially knew quite vaguely about it, and lacked for a proper understanding; After several explorations, their thinking has been

gradually clear. The case kindergartens have become aware of the benefits of applying SWOT analysis to varying degrees. During the process, three kindergartens have gradually expanded the scales, improved running efficiency, and enjoyed a certain popularity and reputation in our city's preschool education circles. According to the applications in the case kindergartens, we can conclude with a theoretical thinking: Introducing SWOT analysis widely used in enterprises into education management may not be a creation, but to provide a clearer thinking and framework for analyzing the internal and external environments of the school and the situation. The position of SWOT analysis in private kindergarten management can be considered to be the premise or basis to make the management goals and developmental plans. SWOT analysis in management is like a mirror to help managers clearly understand their own organizations. The significance of SWOT analysis's application in private kindergartens is: firstly, having a standing management tool; secondly, helping the kindergarten understand the internal and external environments, identify the rational developmental direction; thirdly, promoting to achieve the kindergarten's vision or management goal.

#### *Conclusion*

Firstly, SWOT analysis is just an analysis method in management, which should be treated with a normal state of mind rather than be exaggerated blindly, and cannot be regarded as the "panacea" able to change the current status or save the organizational crisis. Secondly, we cannot isolate the four factors of S, W, O, T, but consider the inherent links among them. The key of SWOT analysis is to use a systematic thought to combine these seemingly independent factors for an inclusive analysis, so as to promote the organizational strategic plan to be more scientific and comprehensive. Thirdly, SWOT analysis cannot be used as an independent and isolated part; Upon the SWOT analysis results, we should make action plans and strategies to complete and systematize the process, otherwise it will be a mere formality without any practical significance. Fourthly, we should pay attention to the limitations of SWOT analysis, and when list the facts for judgment, we should try best to be realistic, objective, accurate, and provide certain quantitative data to make up for the deficiencies of SWOT analysis. Fifthly, the results of SWOT analysis are the strategic secret of the kindergarten, and should not be published in order to show off to peers or to please superiors, but should be strictly confidential. By studying SWOT analysis's application in private kindergartens, this article reveals the position and role of SWOT analysis in private kindergarten management, and explores new ideas and methods for private kindergarten management. This article aims to break the ice, and we hope that more researchers will pay attention to private education, concern about preschool education, and make efforts to promote the development of education in Shymkent.

## **References**

- 1 Amza, V.D., Brătianu, C., Amza, M.V. The management of innovation, a chance to strengthen the organization. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 9 (2), (2009): pp. 107-111.
- 2 Mureú, T., Educational Management. *Education Ministry*, (2008): pp. 24-40.
- 3 Gong, Y.M. Quality management. Fudan University Press, 2000. – 244 p.
- 4 Guo, X.G. Western History of Management Thought (2nd ed.). Economic Management Publishing House, 2000. – 413 p.

Sh. Amirshoev<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

## WORK ENGAGEMENT

**Abstract.** Employees who have completed their work roles, these employees are fully engaged in their work. They are overflowing with vitality, devoted to their job, and submerged in their work performances. This article provides a brief explanation of the idea of work engagement. Research shows that work and personal resources are the primary indicators of engagement. The workers are engaged with new data and more productive to change their work conditions. Findings of the past studies are coordinated into a common model that can be used to create work commitments and promotions in the current work environment.

**Keywords:** Work Engagement, Job Resources, Personal Resources, Job Performance, Job Demand, and Job Crafting.

\*\*\*

**Аңдатпа.** Жұмыс рөлдерін аяқтаған қызметкерлер, бұл қызметкерлер өз жұмыстарымен толық айналысады. Олар өз өмірлеріне толы, өз ісіне адал және жұмыс процессіне берілгендер. Бұл мақалада жұмысқа қатысу идеясының қысқаша түсіндірмесі берілген. Зерттеулер жұмыс пен жеке ресурстар жұмыстың негізгі индикаторы болып табылатындығын көрсетеді. Жұмысшылар еңбек жағдайларын өзгерту үшін жаңа мәліметтермен және нәтижелі жұмыс істейді. Өткен зерттеулердің нәтижелері қазіргі жұмыс жағдайында еңбек міндеттемелерін және жарнамалық ұсыныстарды құру үшін қолданылатын жалпы модельге үйлестірілген.

**Түйін сөздер:** жұмысқа қатысу, жұмыс ресурстары, жеке ресурстар, жұмысты орындау, жұмысқа сұраныс және жұмыс кестесі.

\*\*\*

**Аннотация.** Сотрудники, которые выполняют свои рабочие роли, эти сотрудники полностью заняты своей работой. Они переполнены жизненной силой, преданы своей работе и погружены в свои рабочие характеристики. В этой статье дается краткое объяснение идеи вовлеченности в работе. Исследования показывают, что работа и личные ресурсы являются основными показателями вовлеченности в работе. Сотрудники работают с новыми данными и более продуктивно, чтобы изменить свои условия труда. Результаты прошлых исследований

согласованы в общую модель, которая может быть использована для создания рабочих обязательств и продвижения по службе в текущей рабочей среде.

**Ключевые слова:** вовлеченность в работе, рабочие ресурсы, личные ресурсы, выполнение работы, спрос на работу и создание работы.

### *Introduction*

Work engagement is regularly described as “an affirmative, satisfying, work engagement perspective that is described by vigor, engagement, and detention” (Bakker & Schaufeli, 2008) (Salanova, Schaufeli, Gonzales-Roma & Bakker, 2002). Generally, work engagement indicates how an employee is engaged with their work: as stimulation and action, which lead them involved in dedication and putting effort (vigor); as a remarkable and attentiveness (engagement); (Bakker and Demerouti 2008). Rely on several resources, it was found the Resource – Engagement – Performance model, where indicates how engagement has a correlation effect by the given job and personal resources and leads to higher levels of work. Kahn (1990) was one of the first to propose the idea of job engagement. He showed the engaged employees are emotionally and physically, joined to these own work responsible. Engagement remits to concentrated energy that is on the way to company purpose. (Macey, Young, Schneider, and Barbera 2009). Those employees who engaged characterized as an employee is positively involved in his work and work activities. Associated with employees are psychologically, physically, and sincerely associated with their job. Accordingly, engagement in work is an important indicator of the prosperity associated with the word for two employees and companies.

### *Problem Statement:*

In the last two decades, employee engagement has become a more popular concept. Companies are trying to determine if their employees are engaged and how they perform using surveys and various tools to remain serious and improve performance.

### *Research questions:*

Do managers contribute to the recruitment process with a variety of appropriate suggestions in the work process and job-related requirements? Are managers effectively meeting the core needs of their employees for authority, independence, and communication?

#### *1. Drivers of Work Engagement*

##### *Job Resources*

Job resources can also play an external motivating role as a productive work environment focuses on its willingness to devote itself to work. Under such circumstances, the task is likely to be successfully accomplished and the goal achieved. For example, peer support and effective feedback increase the likelihood of achieving business goals. In any case, it must have a positive

outcome, either by meeting basic needs or by achieving business goals and is likely to be attractive (Schaufeli and Bakker 2004). It is believed that job resources act either an integral inspirational work, as they contribute to the development, training, and even more to the promotion or inspirational work of workers in light of the fact that they play an important role in achieving work goals. In the past case, job resources satisfy basic human needs, for example, the need for self-sufficiency, kinship, and skills (Deci, and Ryan, 1985). Job resources may also perceive an outward inspirational job on the grounds that clever workplaces cultivate the eagerness to commit one's endeavors to the work task.

#### *Personal resources*

There is certain self-esteem in personal resources that are related to universality and suggestions that people feel their ability to effectively control and influence their condition (Johnson, Jackson, Hobfoll, and, Ennis 2003). It has been conclusively demonstrated that such plus self-appraisal include purpose, productivity, work and life fulfillment, motivation, but other attractive results (De Pater and Judge Van Vianen 2004). The purpose of that is the maximum level of the person's assets, the constructive the individual's self-esteem is, and the much objective self-consistency is required. People with objective self-consistency usually strive to achieve their goals, and therefore they cause better and fulfillment. A few creators have examined the connections between close to work engagement and personal assets. For instance, it has been indicated that confidence, self-adequacy, the focus of control, and the capacities to see and direct feelings are certain indicators of work engagement (Albrecht, S.L. (Ed.). 2010). In their longitudinal review and journal contemplates, (Xanthopoulou Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2009a), (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli 2009b). analyzed the job of three individual assets (self-viability, hierarchical based confidence, and hopefulness) in foreseeing work commitment. Results indicated that connected with workers are exceptionally self-useful; they accept they can fulfill the needs they face in an expansive exhibit of settings. What's more, drawn in laborers tend to accept that they will for the most part experience great results throughout everyday life (idealistic) and accept they can fulfill their necessities by partaking in jobs inside the association (confidence).

#### *Job performance*

There are four reasons why employment-related jobs outperform non-employed workers. Firstly, those associated with employees regularly positive experience feelings, including gratitude, bliss, and energy. These useful sentiments appear to expand the collection of people's mental activity, concluding that they are constantly working on their own assets (Fredrickson, B.L. 2001). Secondly, it is better to feel good with employees. This implies that they can concentrate and direct all their abilities and power resources to their

job. Thirdly, as will be shown later, associated with the representatives do their personal resources and their own activities. Finally, those locked in working order pass on their obligations to others in their fast state (Bakker, and Xanthopoulou, 2009). Since in many companies the consequence of the activity is the consequence of interactive tension, the commitment of a person can go to other people and in a roundabout way improve group performance. Until this point, a few examinations have indicated that job engagement is decidedly concerned with job capacity (in-job performance, that is, authoritatively demand results and practices that straightforwardly serve the organizational behavior of citizenship; creativity). For instance, (Verbeke, Demerouti, & Bakker 2004). demonstrated that drew in to utilize it got higher appraisals from their partners on in-job and extra-job execution (optional practices with respect to a worker that are accepted to legitimately advance the compelling working of an association, without essentially straightforwardly impacting an individual's objective profitability), showing that connected with representatives fulfill good and are happy to went the additional mile. Next, in their investigation of representatives to work in Spanish cafés and inns, (Agut, Peiró, and Salanova, 2005). Indicate that worker appraisals of authoritative assets, commitment, and administration atmosphere were decidedly identified with client evaluations of representative execution and customer devotion.

*Job crafting and job demands:*

For sure, connected with representatives are not inactive entertainers in workplaces but rather effectively changing their work if necessary. Workers may effectively change the substance or plan of their employments by picking errands, arranging diverse occupation substance, and doling out significance to their undertakings or employments. This procedure of representatives forming their employments has been alluded to as occupation creating (Wrzesniewski, and Dutton, J.E. 2001). As a result of occupation making, representatives might have the option to build their individual employment fit and to encounter upgraded importance in their job. Derks Tims and Bakker have discussed work crafting it is a special type of proactive in the behavior where representatives start a change in their occupation requirements and work resources. Work crafting is improver's employees to their works to their skill, experiences, and capacities from one perspective what's more, to their inclinations and needs on the other. At this point, Tims with his partners found that commitment had an active association with partner appraisals of work crafting. Attracted employees are likely to growth their work assets. Also, connected with representatives were well on the way to build they possess job demands so as to make all the more testing work condition. For instance, they were well on the way to begin new projects.

*Model of work engagement*

Model the work engagement (Bakker, and Demerouti, E. 2008). Personal resources and occupation freely or with each other anticipate work engagement and have an especially more effect on engagement when working requests; engagement, thusly, emphatically influences work execution. It is critically important that the input circle in the model shows how representatives who are locked and work well can use their own resources (creating work), which at this moment cultivate interaction after a while and create positive growth dynamics.

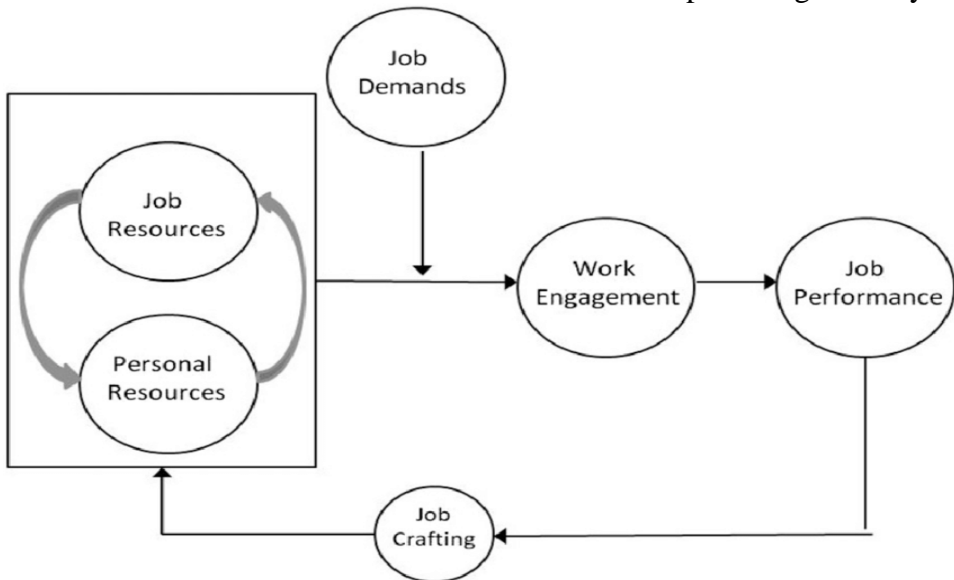


Fig.1 Model of work engagement

*Conclusion*

Engaged employees are psychologically, physically, genuinely are associated with their jobs. They felt full inside of power are committed to arriving at their work associated targets and frequently completely submerged in their job. Job engagement is anticipated by work assets and individual resources and prompts higher job execution. Hence, work comitment is a significant pointer of job associated prosperity for the two representatives and associations. Human resources directors can complete a few things to encourage work commitment among their representatives. A significant beginning stage for any dynamic approach is the standard estimation of commitment and all representatives, for instance in utilizing the work commitment the model displayed in the article. Based on this appraisal, it tends to be resolved regardless of whether singular workers, groups, work situations, or divisions score low, normal, or high on work commitment furthermore, its precursors, and in this way, we realize where too much conveniently center mediations. For the most part, intercessions went for outfitting the positive intensity of work commitment ought to concentrate on people and groups and the association on the loose.



## Reference

- 1 Albrecht, S.L. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Glos, England: Edward Elgar, 2010. – 444 p.
- 2 Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2008): pp. 147-154.
- 3 Bakker, A.B., Demerouti, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, (2008). 209–223.
- 4 Bakker, A.B., Demerouti, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (2008): pp. 209–223.
- 5 Bakker, A.B., Xanthopoulou, D. The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009): pp. 1562–1571.
- 6 Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. Using the Job Demands—Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43 (2004): pp. 83–104.
- 7 Deci, E.L., Ryan, R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum, 1985. – 372 p.
- 8 Fredrickson, B.L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (2001): pp. 218–226.
- 9 Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., Jackson, A.P. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2003): pp. 632–643.
- 10 Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I. Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, (2004): pp. 325–346.
- 11 Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (1990): pp. 692–724.
- 12 Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. London, England: Blackwell, 2009. – 224 p.
- 13 Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2005): pp. 1217–1227.

- 14 Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2004): pp. 293–315.
- 15 Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma', V., Bakker, A.B. The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (2002): pp. 71-92.
- 16 Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2001): pp. 179–201.
- 17 Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2009): pp. 235–244.
- 18 Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B.. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (2009): pp.183–200.

FTAХР 13.61.07

Қ.К. Қарымсақова<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>С. Демирел атындағы университеті, Қаскелең қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Абай атындағы Қазақ Ұлттық Педагогикалық Университеті,  
Алматы, Қазақстан

## ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТЕРРОРИЗМ ЖӘНЕ ИНТЕРНЕТ НАСИХАТ

**Аңдатпа.** Бұл мақалада Діни экстремизм - діни идеологияға негізделген экстремизмнің бір түрі екендігі айтылады. Діни экстремизмге: экстремистік діни идеология, экстремистік діни сезімдер, экстремистік діни мінез-құлық, экстремистік діни ұйымдар туралы айтылады. Сонымен қатар, Қазақстан мемлекетіне халықаралық терроризмнің қауібі жайында және де террористік лаңкес топтардың интернет арқылы өз идеологияларын жастарға тарату туралы сөз қозғалады.

**Түйін сөздер:** Діни экстремизм, діни идеология, халықаралық терроризм, интернет, насихат.

\*\*\*

**Аннотация.** В данной статье говорится, что религиозный экстремизм-это один из видов экстремизма, основанный на религиозной идеологии. Религиозному экстремизму относятся: экстремистская религиозная идеология, экстремистские религиозные чувства, экстремистское религиозное поведение, экстремистские религиозные организации. Кроме того, речь будет идти об угрозе международного терроризма, а также о распространении террористических групп своей идеологии молодежи через интернет.

**Ключевые слова:** Религиозный экстремизм, религиозная идеология, международный терроризм, интернет, пропаганда.

\*\*\*

**Abstract.** This article states that religious extremism is one of the types of extremism based on religious ideology. Religious extremism is taught about: extremist religious ideology, extremist religious feelings, extremist religious behavior, and extremist religious organizations. In addition, we will talk about the threat of international terrorism, as well as the spread of terrorist groups through the Internet of their ideology to young people.

**Key words:** Religious extremism, religious ideology, international terrorism, internet, propaganda.

### *Кіріспе*

Интернет бүгінде әлемнің кез-келген жерінде орналасқан адамдар арасындағы байланыс пен ақпарат алмасудың әмбебап құралы болып табылады. Алайда, бүгінгі таңда әлемдегі ақпараттық жұмыс қазіргі терроризмнің ең қауіпті аспектілерінің біріне айналып отыр. Әлеуметтік желілерді таратумен қатар, экстремистік және террористік идеология күшейіп, бүкіл әлемде кең таралуда. Соңғы онжылдықта жоғарғы жылдамдықпен мобильді интернетке қосылу сияқты редакторлық кедергілермен қорғалмаған әлеуметтік желілер террористік және экстремистік ұйымдардың күшті құралына айналып, насихат алуына себеп болуымен қатар бүкіл әлемге де өз қауібін төндіруде.

Террористік ұйымдар күн сайын Интернет арқылы жаңа қолдаушыларды тартуға қатысады. Сайып келгенде, террористік ұйымдардың әрекеттері тұтастай алғанда әлемдегі тұрақтылықты бұзуға бағытталған. Сонымен қатар, террористік ұйымдар дүниежүзілік ғаламторды өз пайдаларына жұмсап, деструктивті идеологияны, жеккөрушілік пен зорлық-зомбылықты насихаттаумен қатар, ақпарат тарату және алмасу, қылмыстық әрекеттерді жоспарлау және үйлестіру үшін қолдануда. Өкінішке орай, қазіргі уақытта халықаралық терроризм көріністері қоғамдық өмірдің барлық салаларында байқалуда. Қазақстанда соңғы жылдарда террористік және экстремистік қылмыстар 4 есе өсім байқалады (108-ден 453-ке дейін).

Анықтама үшін: егер 2013 жылы 108 қылмыс тіркелген болса, 2014 жылы - 132, 2015 жылы - 297, ал 2016 жылы - 497 қылмыс, біршама төмендеу 2017 жылы - 453 болды немесе 8,9% [1].

### *Зерттеудің әдіснамалық және теориялық негіздері*

Зерттеуде жүйелік және құрылымдық-функционалды талдау, жіктеу, тарихи және генетикалық зерттеулер, сонымен қатар құжаттарды саяси және құқықтық талдау әдістері қолданылады.

### *Зерттеу нәтижелері*

Исламдық экстремизм үш негізгі тараппен сипатталады: фундаментализмнің экстремистік діни идеологиясы, тиісті экстремистік діни ұйымдар және экстремистік діни қызмет.

Сонымен бірге, Қазақстан Республикасында радикалды исламды насихаттайтын көптеген ашық және жабық топтар да жоқ емес : ваххабиттер, салафиттер, ахли сунна вальджамаа (ашық топ, <https://vk.com/vaxbia>); «Дағыстанның Ислам партиясы» (жабық топ, [https://vk.com/islamskaya\\_partiya\\_dagestana](https://vk.com/islamskaya_partiya_dagestana)); Аль-Каида (жабық топ); Мұсылман бауырлар және қасиетті джихад (жабық топ, <https://vk.com/club9268323>); Талибан (жабық топ); «Мужахидтер - Алланың армиясы» (ашық топ, <https://vk.com/club44381951>), т.б. [2].

Халықаралық сарапшылардың пікірінше, бүгінде трансұлттық экстремистік ұйымдардың есепшоттары мен қауымдастықтарының саны да арта түсуде және олардың Facebook, Twitter, ВКонтакте, Одноклассники сияқты әлеуметтік желілердегі белсенділігі ерекше алаңдатады [3]. Ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың дамуы, бір жағынан, қарым-қатынас, өзін-өзі көрсету және білім алу үшін шексіз мүмкіндіктер жасаса; екінші жағынан, бұл қоғамның ақпараттық қауіпсіздігі мәселелерін ушықтыратын қосымша қауіптерді тудырады, соған байланысты виртуализация және жастардың діни экстремизмі сияқты жағымсыз құбылыстардың тез таралуына себепкер болады. Діни білім алуға тырысатын жастар көбінесе күмәнді интернет-сайттарға кездейсоқ немесе абайсызда жүгіну салдарынан ондағы жалған уағызшыларға тап болып олардың идеологияларын бойларына сіңіреді де ал бұл жалған топтар жастарға тек қана идеология тұрғыдан қарайды, олардың мақсаты адамның санасын бұрмалау, белгілі бір құндылықтарды жастардың бойында қалыптастыру.

Ақпараттық діни радикалдану процесінің жастарға әсерін тигізетін негізгі факторлары: Біріншіден, көбінесе тым түбегейлі өзгерістермен және технологияның өте тез дамуына байланысты қоғамның қазіргі даму кезеңіндегі «әкелер» мен «балалар» мәдениеті арасындағы дәстүрлі алшақтықтың шешілмеуі. Екіншіден, мәдени дәуірлердің қазіргі әлемінің өзгеруіне байланысты стереотиптердің өзгеруі. Бұл тұрғыда өткен буынның құндылық үлгілерінің өзгеруі туралы, демек, өмірлік нұсқаулардағы өзгерістер туралы ғана емес, сонымен бірге адамның әлемдегі орнын, оның мақсаты мен мағынасын түсіну туралы айту орынды.

Үшіншіден, экстремизм идеологиясы мәжбүрлі дипломатияның қажеттілігі ретінде, экстремизм идеалдары үшін соғыс және экстремизм жаңа әлемдік тәртіптің сүйегіші ретінде көрсетеді, әрі осы себептердің әрқайсысы жастардың назарын өзіне аударады [4].

« Экстремизм мен терроризм идеологиясын Интернет арқылы, экстремистік әдебиеттер мен түрлі миссионерлердің елге заңсыз енуі арқылы насихаттаудың алдында тұрмыз. Діни сауаттылықтың болмауына байланысты бұл идеялар кейбір діндарлардың, әсіресе жақында ислам дінін қабылдағандардың радикалдануына ықпал етеді. Олардың кейбіреулері, атап айтқанда қиын өмірлік жағдайға тап болған адамдар, әлемдегі әділетсіздіктің түпкі себептерін түсіндім деп қателесіп, «жиһадқа» қатысу туралы ойлана бастайды », - деді ҚР ҰҚК басшысы Нұртай Абықаев зорлықты экстремизмге қарсы күрес жөніндегі аймақтық және Орталық Азия конференциясында [5].

Соңғы үш жылда Қазақстан Республикасы Қылмыстық кодексінің 2-бөлігінің 256-бабы бойынша 167 азамат интернетті пайдаланып терроризм

мен діни экстремизмді насихаттағаны үшін сотталды. Оның ішінде 2016 жылы 52, 2017 жылы 76, 2018 жылы 39 адам [6].

Халықаралық ұжымдық және ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз етуде мемлекеттердің ынтымақтастық принципі маңызды рөл атқарады. О. И. Тиунов атап өткендей, «БҰҰ Жарғысының мақсаттары мен қағидаттарына сәйкес барлық салада бір-бірімен ынтымақтастықты дамыту мемлекеттердің міндеті ретінде қарастырылуы керек. Ынтымақтастықтың құрамдас бөліктері - теңдік, өзара сенім, тату көршілік және достық қатынастар, халықаралық бейбітшілік пен қауіпсіздік. Ынтымақтастықтың пайдасы барлық мемлекеттерге қол жетімді болуы керек» [7].

Қазақстан барлық түрдегі терроризмді қатаң айыптайды және аталған жағымсыз құбылыспен күресте әлемдік қауымдастықтың ұжымдық күш қосуын қолдайды. Мемлекетіміз терроризммен күрес туралы барша 13 халықаралық әмбебап конвенцияларға қосылған. Әлемдегі экстремизм мен терроризмге қарсы күреске белсенді түрде қатысып келеді. Қазір елімізде діни экстремизм мен терроризмге қарсы іс-қимыл жөніндегі 2013-2017 жылдарға арналған бағдарлама жүзеге асырылды. Сондай-ақ 2015 жылы БҰҰ Бас Ассамблеясының 70-ші сессиясында Елбасы Нұрсұлтан Назарбаев әлемді соғыс қатерінен арылтатын және оның себептерін жоятын «Жаһандық стратегиялық бастама-2045» жоспарын әзірлеуді ұсынды. Мұндағы мақсат – адамзат дамуы үшін ортақ жауапкершілікті орнықтыру. Халықаралық терроризм мен экстремизмге қарсы тұра алатын бірыңғай әлемдік желі құру мәселесі де көтерілді [8].

Жалпы дін саласында мемлекетімізде көп жұмыстар атқарылып келеді. Қазақстан терроризмге қарсы күресте барлық негізгі халықаралық әмбебап актілердің қатысушысы болып табылады. Сонымен қатар, экстремизм мен терроризмнің алдын алу, бұл мемлекеттің міндеті ғана емес, көп жағдайда азаматтық қоғам өкілдерінің міндеті. Қазақстан мемлекеті арнайы мемлекеттік қызметтер және құқық қорғау органдары БҰҰ Қауіпсіздік Кеңесінің Антитеррорлық комитетімен, ЕҚЫҰ-ның Антитеррорлық бөлімімен, ТМД-ның Антитеррорлық орталығымен, ШЫҰ Аймақтық антитеррорлық құрылымымен және ҰҚШҰ-мен белсенді жұмыс атқарып келеді [9]. Өткен ғасырдың аяғында террористік ұйымдар санының көбеюі және олардың күшеюі әлемдік саясаттағы өзгерістер мен халықаралық құқықтық қатынастар субъектілерінің ұлғаюынан туындаған халықаралық қарама-қайшылықтардың күрделене түсу процесінің көрінісі болып табылады.

Ұлттық қауіпсіздікке тікелей қауіп - бұл біздің азаматтарымыздың шетелде террористік әрекеттерге қатысуы. ҰҚК мәліметінше, соңғы төрт жыл ішінде 546 қазақстандық шақырылушыға террористік әрекет аймақтарына кіруге рұқсат берілмеген (2013 ж. - 168, 2014 ж. - 136, 2015 ж. - 151, 2016 ж. - 91). Сонымен қатар, халықаралық террористік ұйымдардың

лагерлерінен 79 Қазақстан азаматы қайтарылды, олардың 34-і террористік әрекетке қатысқаны үшін жауапқа тартылды [10].

### *Тұжырымдар*

Өткен ғасырдың аяғында террористік ұйымдар санының көбеюі және олардың күшеюі әлемдік саясаттағы өзгерістер мен халықаралық құқықтық қатынастар субъектілерінің ұлғаюынан туындаған халықаралық қарама-қайшылықтардың күрделене түсу процесінің көрінісі болып табылады. Террорлық қатерлердің жаһандануы жағдайында әлемде бірде-бір адам оның қауіпсіздігін сөзсіз санай алмайды. Сондықтан лаңкестік көріністерге қарсы тұру жүйесін жетілдіру халықаралық қоғамдастықтың тиімді өзара іс-қимылынсыз және қазіргі ғылымның мүмкіндіктерін пайдаланбай мүмкін емес. Қазіргі уақытта халықаралық қауымдастық халықаралық терроризмге қарсы күресті күшейту қажет екенін түсінді. Оған қарсы күресте ең қатал және шешуші шаралар қолданылуы керек.

### **Пайдаланылған әдебиеттер:**

- 1 Краткий анализ судебно-следственной практики по делам об уголовных правонарушениях, связанных с экстремизмом и терроризмом, в Республике Казахстан за 2013 –2017 годы. URL: <http://pravstat.prokuror.gov.kz/rus/sub/news/ekstremizm-i-terrorizm-sostoyanie-i-mery-protivodeystviya>.
- 2 Абдрашев Р.М. Противодействие интернет-пропаганде экстремизма в республике казахстан. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-internet-propagande-ekstremizma-v-respublike-kazahstan>.
- 3 Краткий анализ судебно-следственной практики по делам об уголовных правонарушениях, связанных с экстремизмом и терроризмом, в Республике Казахстан за 2013 –2017 годы. URL: <http://pravstat.prokuror.gov.kz/rus/sub/news/ekstremizm-i-terrorizm-sostoyanie-i-mery-protivodeystviya>.
- 4 Байтенова Н.Ж., Шойбек Б.М., Досмагамбетова Д.Д. Жастар арасындағы діни және ақпараттық радикализм. URL: <https://bulletinreligious.kaznu.kz/index.php/relig/article/view/213/202>.
- 5 Казахстан: Массированная пропаганда экстремизма и терроризма посредством интернета. URL: <http://islam.kz/ru/news/v-mire/kazahstan-massirovannaya-propaganda-ekstremizma-i-terrorizma-posredstvom-interneta-1518/#gsc.tab=0>.
- 6 167 авторов экстремистских постов в соцсетях осуждены в Казахстане. URL: <http://www.zakon.kz/4969822-167-avtorov-ekstremistskih-postov-v.html>.

7 Тиунов О.И. Международное право на защите национальной безопасности. URL: [http://www.cawater-info.net/bk/water\\_law/pdf/ignatenko\\_tiuinov.pdf](http://www.cawater-info.net/bk/water_law/pdf/ignatenko_tiuinov.pdf).

8 Терроризммен күрес – баршаның міндеті URL: <https://egemen.kz/article/163332-terrorizmmen-kures-%E2%80%93-barshanyh-mindeti>.

9 Байсагатова Д.Б. Роль республики казахстан в противодействии международному терроризму и экстремизму URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-respubliki-kazahstan-v-protivodeystvii-mezhdunarodnomu-terrorizmu-i-ekstremizmu>.

10 Севостьянова И. Как в Казахстане будут бороться с терроризмом URL: <http://inbusiness.kz/ru/news/kak-v-kazahstane-budut-borotsya-s-terrorizmom>.



*IRSTI 06.81.12*

*I. Temirkhanova<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Suleyman Demirel University, Kaskelen, Kazakhstan

## **EMPLOYER BRANDING IN THE AIRLINE INDUSTRY: ON THE EXAMPLE OF RYANAIR**

**Abstract.** If a company is aimed to improve its position in the market, develop and growth, company should work with its employer brand. Positive and strong HR brand has many advantages: professional workers aimed at overall success of company, staff turnover rate is low, highly effective work of employee and team, achievement of goals and selection of highly qualified staff, strong corporate culture [5]. In this article, the author analyzes the problems of the employer brand in Ryanair, which may adversely affect the company's image in the future. Being the most profitable low-cost airline in Europe [6], Ryanair faces many problems in the structure of the company, which can lead to loss of attractiveness for both current employees and potential employees who are looking for work. Based on works of other researchers, author investigates issues such as autocratic-approach of management, staff turnover, stress and lack of motivation among employees. By analyzing through different variables, it is obvious that issues are tightly related to each other and by changing some aspects of management system, company has an opportunity to increase its employer brand image for current and potential employees.

**Keywords:** Employer branding, Staff turnover, Organizational behavior, Lack of Motivation, Reward system.

\*\*\*

**Аннотация.** Если компания нацелена на улучшение своей позиции на рынке, развитие и рост прибыли, компания должна работать со своим брендом работодателя. Позитивный и сильный HR-бренд имеет много преимуществ: профессиональные работники нацелены на общий успех компании, низкая текучесть кадров, высокоэффективная работа сотрудника и команды, достижение целей и подбор высококвалифицированного персонала, сильная корпоративная культура и т.д. [5]. В этой статье автор анализирует проблемы бренда работодателя в компании Ryanair, которые могут негативно повлиять на имидж компании в будущем. Будучи самой прибыльной лоукост авиакомпанией в Европе [6], Ryanair сталкивается со многими проблемами в структуре компании, что может привести к потере привлекательности как для нынешних сотрудников, так и для потенциальных сотрудников в будущем. Основываясь на работах других исследователей, автор изучает такие проблемы, как автократический подход к управлению, текучесть кадров,

стресс и отсутствие мотивации среди сотрудников. Анализируя различные переменные, становится очевидным, что проблемы тесно связаны друг с другом и изменив некоторые аспекты системы управления, компания получает возможность повысить имидж бренда своего работодателя для нынешних и потенциальных сотрудников.

**Ключевые слова:** Бренд работодателя, Текучесть кадров, Организационное поведение, Отсутствие мотивации, Система вознаграждения.

\*\*\*

**Андатпа.** Егер компания өзінің нарықтық жағдайын жақсартуға, дамуға және кірісті арттыру мақсаттарын көдеген болса, компания өзінің жұмыс беруші брендин күшейтуі қажет. Позитивті және жүйеленген HR брендинің көптеген артықшылықтары бар: кәсіби қызметкерлер компанияның жалпы табысына бағытталған, кадр ағыны көрсеткішінің төмен деңгейі, қызметкер мен ұжымның жоғары эффективтілігі, мақсаттарға жетуге және жоғары білікті кадрларды таңдауға мүмкіндік, күшті корпоративті мәдениеттің қалыптасуы және т.б. [5]. Бұл мақалада автор Ruanaig-де жұмыс беруші брендинің болашақта компания имиджіне теріс әсер етуі мүмкін проблемаларын талдайды. Ruanaig Еуропадағы ең тиімді лоукост авиакомпания болып табылады [6], алайда компанияның құрылымында адам басқару саласы бойынша көптеген проблемалар бар, атаулы проблемалар болашақ жұмысшылар үшін де, әлеуетті қызметкерлер үшін де тартымдылықты жоғалтуға әкелуі мүмкін. Автор басқа зерттеушілердің жұмыстарына сүйене отырып, басқаруға автократиялық тәсіл, кадрлардың ағыны, жұмысшылар арасындағы стресс және мотивацияның болмауы сияқты проблемаларды зерттейді. Әр түрлі ауыспалыларды талдай отырып, мәселелердің бір-бірімен тығыз байланысты екендігі және менеджмент жүйесінің кейбір аспектілерін өзгерте отырып, компания қазіргі және әлеуетті қызметкерлер үшін жұмыс берушінің бренд имиджін жоғарылатуға мүмкіндігін автор осы мақалада талдайды.

**Түйін сөздер:** Жұмыс беруші бренді, Кадр ағыны, Ұжымдық іс-әрекет, Мотивацияның төмен деңгейі, Марапаттау жүйесі.

### *Introduction*

The employer brand concept has been quickly developing over the past 20 years. It is becoming increasingly difficult to create competition on the market and stand out against the backdrop of the same goods and services. In this situation, only the company staff remains the bearer of the unique corporate knowledge inherent in only one company and distinguishing it from the others [1].

In a competitive and dynamic market, the preservation, motivation and development of employees and focusing on the impact that the people managing the organization are important for companies, as well as on improving products and other external marketing strategies. The product brand is a critical source of sustainable competitive advantage [2] and employees are an integral part of the company's efforts to create powerful brands by creating value in the minds of consumers [3].

The concept of “employer brand” was introduced into the business dictionary by T. Ambler and S. Barrow. In the same article they published, historically the first definition of an employer brand was presented as “a set of functional, economic and psychological benefits provided by company management and identified with the company by the employee” [4].

Ambler and Barrow fragmentarily mention that functional benefits are development and useful actions associated with a particular position; economic benefits - material or monetary compensation; psychological benefits are a sense of purpose, belonging and recognition. In their opinion, a combination of these factors, which make it possible to distinguish an organization as an employer in the labor market from competitors, forms the employer's brand.

If company is aimed to improve its position in market, develop and growth, company should work with its employer brand. Positive and strong HR brand has many advantages: professional workers aimed at overall success of company, staff turnover rate is low, highly effective work of employee and team, achievement of goals and selection of highly qualified staff, strong corporate culture [5].

In this article, the author analyzes the problems of the employer brand in Ryanair, which may adversely affect the company's image in the future. Being the most profitable low-cost airline in Europe [6], Ryanair faces many problems in the structure of the company, which can lead to loss of attractiveness for both current employees and potential employees who are looking for work.

#### *Research Problem*

In this work, the author considers Ryanair, as this company has been noticed several times in cases where the rights of workers have been violated. The problem of attracting, efficiently using and retaining qualified personnel is becoming one of the leading conditions for maintaining the competitiveness of companies [7]. In this case, Ryanair faces problems in employee motivation, staff turnover and an unauthorized approach to management. All these factors can adversely affect the brand of the company as an employer and lose its competitiveness [8]. McGregor simply argues that the responsibility for creating a workspace where people can recognize and develop human characteristics rests with leadership (1957). The main objective of management is to organize the conditions and methods so that people can best achieve their goals, directing their efforts to achieve the goals of the organization [9]. In this regard, it is

important to find out the correlation of the main problems that the company faces and give recommendations based on theories.

#### *Significance of Research*

When there is intense competition among employers for the most experienced and qualified employees in the labor market, the concept of an employer brand is gaining more popularity.

Whereas product branding represents attractiveness of product to customers, corporate branding considers attractiveness of an organization to variety of external audience, employer branding represents current and potential employees as brand targets [10].

This topic is relevant in relation to Ryanair, due to the fact that the company neglects some points of human resources management and thereby spoils its image as a place to work for current and potential employees [11].

#### *Novelty*

There are many articles that define the concept of an employer's brand and what it consists of, but there are very few works on the example of one company as a brand. This work differs from other works that it identifies the main issues of the company regarding the employer brand and makes qualitative analyzes through these issues.

Author uses different variables (dependent, independent, moderating) in order to investigate their relationship and find the best solutions for issues.

#### *Research Purpose*

The goal of this work is the analysis of the company's employer brand, by identifying the main issues and by finding their relations.

#### *Research Questions*

In the present work, author makes an effort to find answers to the following questions: "What are the main issues Ryanair has related to employee and how they affect to employer brand?", "How the issues related to each other?" and "Which recommendations can be given to solve issues?".

#### *Literature review and Theoretical (Conceptual) Framework*

For the first time, the term "employer brand" was implemented by Simon Barrow and Tim Ambler. The authors were proposed to understand the brand of the employer as a set of functional, psychological and economic benefits provided by the employer to their employees (Barrow & Ambler, 1996). This definition corresponds to the level of understanding of the employer's brand, among most practitioners and does not contradict the point of view of academic research in the field of human resources management [11].

The definition of value proposition of employer through labor stimulation as an impact on the motivational structure of the employee's personality through directed managerial influence is relevant, in order to obtain a certain result, which is the employee's ability to accumulate and effectively

use the existing labor potential in accordance with the goals and values of the organization [11].

All employees of the company as its representatives' influence and shape the perception of the company as an employer [12]. Reputation consists not only of a successful product brand and social responsibility, but also of how the company is represented in the outside world by its employees, and this is far from only in situations related to business. Here, the authors emphasize the need to develop a comprehensive marketing plan that would integrate any direction of the company's positioning, strengthening its holistic positive image. The staff of the company should be aware of its basic marketing strategy, even if specific employees by their functionality have nothing to do with this field of activity [10].

Ryanair is one of the most profitable low-cost airlines in Europe [6], but poor customer service and a reputation as an employer [14] can negatively affect the status of the company and future income.

The main issues related to organizational behavior are *stress, lack of motivation, staff turnover and autocratic-approach of management* [8].

#### *Stress and lack of motivation*

According to Bamber, Ryanair does not stimulate its employees properly and provides poor working conditions, which is why employees have low morale. Motivation is the process of achieving a balance between the goals of the company and the employee to fully meet the needs of both [7].

The consequences of these negative phenomena are reflected not only in employees and work in general, but also the quality of customer service is weakening, this applies to both local staff and cabin crew [15]. It depends on many factors: working conditions, management style, communication, a high degree of responsibility for the work performed, opportunities for creative and business growth, if we call the factors differently, the conditions which were created by managers. This group of factors suggests that each person can work motivated when the employee sees the goal and considers its achievement possible. The absence of motivation factors can lead to job dissatisfaction, but their presence brings satisfaction and motivates employees to work more productively.

Due to the lack of motivation at work, communication and the desire to help each other among employees are lost. This weak communication between employees also affects customers who cannot receive the service at a sufficient level [15].

According to Herzberg's theory of two factors, in the workplace there are factors that cause job satisfaction and there are a number of factors that cause job dissatisfaction. As a result of the experiments, Herzberg concluded that there are two main categories of factors for obtaining a degree of satisfaction from the work performed: factors that remain at work, and factors that motivate others to

work. The formula obtained by Herzberg is as follows: the working environment and working conditions plus motivating factors are equal to the state of satisfaction. The working environment and working conditions minus motivating factors are equal to zero effect.

This means that Ryanair lacks motivating factors such as achievement, recognition, responsibility, career opportunities, and the company's administrative policy. The company needs to pay attention to the non-motivating factors that exist in the company, such as poor working conditions, autocratic governance, lack of communication between employees and a lot of working time [8].

#### *Autocratic-approach of Management*

Managing human resources in a company is tough because the company uses fines and penalties for mistakes instead of motivating employees [8].

Autocratic style implies strict leadership - orders, instructions requiring strict adherence by the group. Adhering to this, the leader determines all types of activities of the group, prescribes all methods and actions [17]. This style is characterized by a clear statement of the goals of the activity, an energetic form to give orders, intolerance to everything that contradicts the opinion of the leader. The group members of such a leader are constantly in a state of uncertainty about their future actions, they only know their personal tasks [18].

In a company, in particular, relations between participants are minimized by the leader, so that they are carried out only through his mediation or during his observation. The manager, if necessary, is subordinate to the group regardless of their opinion [14].

According to McGregor's X-Y theory, there are two types of workers. In X theory, management assumes that workers will not be able to work initially. Because of this, workers must be carefully monitored, for which comprehensive management systems are being developed. Theoretically, Y employees can be ambitious, have internal incentives, take on more responsibility, provide self-control and self-government. It is believed that workers enjoy their work related to both mental and physical labor [9].

Ryanair management, instead of focusing strictly on cost reduction, should give employees freedom as there is a chance to increase productivity without being stuck in the rules [19]. According to Y theory, with freedom, workers have a desire to be creative and progressive in production, if possible.

At Ryanair, each employee deals only with their own tasks, it minimizes communication and employees are tightly controlled by managers, while other low-cost airlines such as Southwest have an extended communication between employees, task sharing. and strong positive relationships between management and employees [15].

According to Develin, communication is a powerful tool for solving about 90% of problems between employees and departments [20]. In this regard,

the Irish low cost airline has shown less efficiency and conflicts between departments [8].

According to Branham (2005), company executives should look for ways to attract potential employees and retain existing ones, as well as search for new potential customers by retaining existing ones. By doing this, companies are improving their employer image.

#### *Staff turnover*

It is believed that the most important asset of any business is people. The development of technology has led to the fact that for the most part companies compete mainly due to highly qualified specialists. The future of modern companies, in principle, depends on the willingness of staff to continuous innovation [21].

Realistic job previews reduce employee turnover by making expectations more precise and accurate [23], increase trust and honesty [24], and reduce the ambiguity of roles [26]. In condition that the employer's brand message is absolutely positive, neglecting any real, negative organizational information, the firm cannot reap positive results that could otherwise be achieved because it will lead to staff turnover [25].

Staff turnover is mainly due to dissatisfaction with management and their attitude, inadequate career and professional development, training, poor working conditions, poor competitive remuneration system and low wages [27].

There are basic theories of the impact of employee turnover on productivity. The first is the theory of FSHC (firm specific human capital) proposed by Becker in 1975. If the company reduces training costs, then in the future training costs will be even more due to staff turnover. An employee who has not received an adequate level of training will certainly make mistakes due to lack of knowledge; these errors can result in financial consequences for the company and a drop in productivity [30]. In the case of Ryanair, where there is a high turnover rate, the likelihood of a decrease in productivity is very high [8].

According to the theory of expectations, the presence of an active need is not the only and necessary condition for motivating a person to achieve a specific goal. To be motivated, people must be well rewarded and the value of reward is very positive. If the remuneration system is not satisfactory for employees and ineffective, this will lead to discontent among employees and staff turnover [28].

Ryanair's reward system for pilots and cabin crew consists of their salary and the sum of their other indicators, such as the sale of magazines, drinks and food on board an airplane. Such a system is not motivating and not effective for employees to make efforts [14].

Ryanair's staff turnover rate is high. Creaton (2004) writes that the company needs to support one of the Pareto principle supporters, which states: "20% of the effort gives 80% of the result, and the remaining 80% of the effort

gives only 20% of the result.” Having correctly chosen the minimum of the most important actions, the company can quickly get a significant part of the planned full result, while further improvements are ineffective and may be unjustified.

As it was written above, the main problem in the organization is the key managers, whose work and vision can motivate other employees and increase work efficiency. Staff turnover also depends on their performance because senior employees who manage organizational reputation and take care of their dependents [8].

According to the analysis conducted by D. Kucherov, when the staff turnover is low, the company has the advantage of improving the image and reputation of the employer’s brand [9].

According to statistics, Ryanair's turnover in 2018 is 11.5% (Statista), which is an extremely high rate in the aviation industry.

### *Methodology*

#### *About Ryanair*

The story of Ryanair began in 1985 with the creation of Guinness Peat Aviation by the Ryan family (whose surname became the brand of the largest low cost airline in the world) and the Irish businessman Layem Lonergan, the owner of the travel company Club Travel.

Ryanair serves over 1600 destinations between 180 airports in 28 European countries and Morocco, making more than 1600 flights per day. According to annual report of 2018 of company, the number of employees increased from 12438 people in 2017 to 13803 including management, pilots, flight attendants, ground staff and administration. If analyze issues above related to Employer brand through different variables, there are clear connections between them and it is easier to find solutions and give recommendations (Figure 1).

*Autocratic-control approach* of management in this case is *Independent variable* as it can be changed positively by managers, as McGregor simply argues that it is a responsibility of management to make workspace, where people can recognize and develop human characteristics for themselves (1957). The essential task of management is to organize conditions and methods so people can achieve their aims in a best way by directing their own efforts toward organizational objectives [9].

*Staff turnover* is *Dependent variable*, as it depends on factors: reward system: salary, chance of promotion, recognition and approval of work results [27]. There are main theories on affecting staff turnover to productivity. The first one is firm specific human capital theory provided by Becker in 1975. If the company reduces training costs, then in the future there will be even more expenses for trainings due to staff turnover. An employee who has not received an adequate level of training will certainly make mistakes due to lack of knowledge, these mistakes can turn into financial consequences for the company



and falling of productivity level [23]. In case of Ryanair, where there is high level of staff turnover, the chance of decreasing productivity is very high [8].

*Stress and lack of motivation* can be *Moderating variable* as it has strong contingent effect on relationship of *Autocratic-control approach* and *staff turnover* and also *Dependent variable* as it depends on many factors: working conditions, management style, communication, a high degree of responsibility for the work being done, opportunities for creative and business growth, if call differently on factors, which managers create. This group of factors suggests that each individual can work motivated when employee sees the goal and considers its achievement possible. The absence of factors of motivation can be lead to dissatisfaction with work, but their presence brings satisfaction and motivates employees to more productive work.

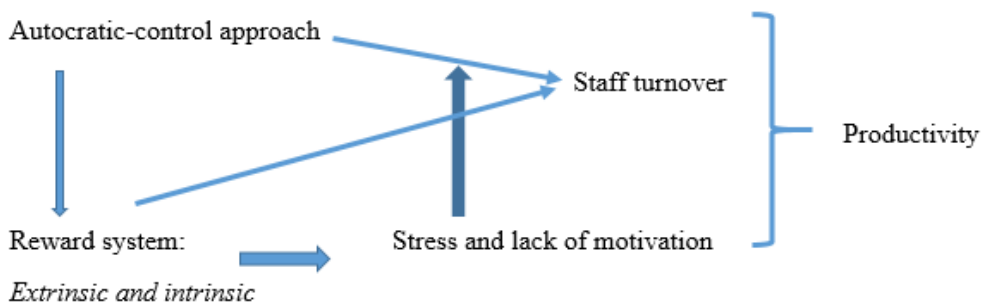


Figure1. The main issues of Ryanair related to Employer branding through variables

According to Backhaus and Tikoo (2004), employer branding offers to differentiate the characteristics of a company as an employer from its competitors, and the company should try to find a suitable way to create a unique personality and become an attractive employer for its most valuable present and future. staff. All of the above factors (management, motivation, remuneration system, productivity, etc.) are closely related to the brand image of the employer, and a study conducted by Victoria Bella and Ioannis Chaniotakis in 2015 among American companies shows that these factors are key components of branding. the employer. In general, to create a preferred employer brand, it is necessary to be active rather than reactive, and the inclusion of its main components in the organization's DNA is very important for each company.

#### *Recommendations*

##### *Theory Z*

The main mistake at Ryanair is not to give due attention and freedom to its main value: employees.

According to the theory of Z by William Ouchi (1981), the key task of managers is to create an environment in which employees can solve problems on their own. For this, managers should provide an opportunity to move

information from the bottom up, organize joint discussions with employees of the situations that have arisen and the solutions they have proposed.

It's important for Ryanair to understand that one of the key areas of responsibility for managers is the well-being of employees, as their stability and safety have a positive effect on their productivity.

The central idea of this theory, recommended by Ryanair, the concept of trust and interaction, is focused on long-term relationships with both employees and partners of the company, which is an integral component of the success of any enterprise.

#### *Reward Management*

The main goal of the reward system is to increase employee productivity and motivation (Fay, 2001). By increasing these factors, a company can improve its overall productivity (Ying, 2011). Researchers divide reward systems into two categories: external and internal rewards.

External rewards include productivity-related wage increases, team rewards, security benefits, etc. [30]. Internal remuneration is not a monetary reward, but the enrichment of responsibility for work and empowerment [31], the management of good employee relations [32], and the provision of training and education / growth opportunities [33].

It is important for Ryanair to review its remuneration system, both external and internal, since paying interest on magazines and food sold is ineffective to make efforts and be motivated.

#### *ERG theory*

At first glance, Alderfer's theory may seem like a prototype of Maslow's theory, but there are differences between them. According to the Maslow pyramid, the movement from one needs to another can occur only from the bottom up: for example, if the needs of the lower level are satisfied, then need to proceed to meet the needs of the higher level, etc. However, Alderfer insists in his theory that movement can be carried out in both directions - both down and up. Upward movement occurs when the needs of the lower level are not satisfied, and a downward movement occurs when the needs of the higher stage are not satisfied.

According to this theory, people (in this case, workers) have a constant desire to grow and develop. If a person satisfies this need, then he/she is motivated and the productivity of this employee is growing. If a person falls into an environment where there is no chance of growth, then he/she is looking for other better places.

Based on the foregoing, it can be recommended to Ryanair to treat their employees more loyally and provide career opportunities.

#### *Conclusion*

Ryanair, the most profitable low-cost carrier in Europe, neglects some points of human resources management and thereby spoils its image as an employer. There are many articles that pointed out company's rigid relation to its employees and the main issues related to human resource management (autocratic- approach management, staff turnover, stress and lack of motivation), which can be negatively affect to company's reputation as "a place to work" for current and potential employees. By investigating works of other researches regarding to employer brand, it became obvious that employees are the most important value of any firms and by giving them freedom, improving reward system and developing the level of communication between employees themselves and with managers, companies can get an advantage to increase productivity and image as an employer. Author also uses theories related to human resource management to give recommendations as solutions of given issues above.

### References

- 1 Deal T., Kennedy A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life* (P. 81-85), Addison-Wesley, Reading, MA.
- 2 Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., Blasco, Fr. (2015). *Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale* (P. 68-69). Business Research Quarterly.
- 3 De Chernatony, L., Dall'Olmo Riley, F. (1999). *Experts views about defining services brands and the principles of services branding* (46(2): 181-92). Journal of Business Research
- 4 Ambler T., Barrow S. (1996). *The employer brand* (Vol. 4. – P. 185-206). The Journal of Brand Management.
- 5 Thompson, J., Bunderson, J. (2003). *Violations of principle: ideological currency in the psychological contract* (Vol. 28, pp. 571-86). Academy of Management Review,
- 6 Ryanair (2015). Ryanair Official Website, [Online] Available at: <http://www.ryanair.com/en/about/> (accessed on 18 April 2015).
- 7 Kucherov D., (2012). *Employer brand in system of HRM* (P.58-61). Human Resource Management.
- 8 Bamber G.J., Gittell J.H., Kochan T.A. and Von Nordenflycht A. (2009). *Up in the air. How airlines can improve performance by engaging their employees?* New York: Cornell University Press, (P. 74-95).
- 9 McGregor D (1957). *Human Side Of Enterprise* (V 11, P 15-17). Management Review.
- 10 Edwards, M., Edwards T. (2013). *Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study* (V 52, P. 27-54.). Human Resource Management.

- 11 Michener H., Cohen E., Sorensen A. *Social exchange: predicting transactional outcomes in fiveevent, four-person systems* (Rev. – № 3. - 1977. – Vol. 42, P. 54). Amer. Sociol.
- 12 Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K.; Schoonderbeek, J. (2013). *The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice* (V 20, P. 355). Journal of Brand Management.
- 13 Ryanair (2013). “Ryanair Annual report 2013”, [Online] Available at: [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf) (accessed on 18 April 2014).
- 14 The Guardian (2014). “*Ryanair’s image is suddenly flying high*”, [Online] Available at: <http://www.theguardian.com/money/blog/2014/feb/22/ryanair-customer-service-improved-problems> (accessed on 18 April 2014).
- 15 Gronroos C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, (P. 3), Wiley & Sons.
- 16 Herzberg F.I. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* (V. 65(5), P. 109-120). Harvard Business Review.
- 17 Chambers, E., Foulon, F., Handfield-Jones, S., Hankin, S. and Michaels, E. (1998). *The war for Talent* (Vol. 3, P. 44-57). McKinsey Quarterly.
- 18 Chaudhuri, A., Holbrook, M.B. (2001). *The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty* (Vol. 65 No. 2, P. 81-93). Journal of Marketing
- 19 Fay Ch. and Thompson M., (2001). *Contextual Determinants of Reward Systems' Success: An Exploratory Study* (40(3) P.213 – 226), Human Resource Management.
- 20 Develin N. and Hand M. (1993). *Total Quality Management: Breaking Down the Barriers* (P. 18-19), Institute of Chartered Accountants, London.
- 21 Branham, L. (2005). *Planning to become an EOC* (24,3). Journal of Organizational Excellence
- 22 Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding* (V. 9(4/5) P. 501–517). Career Development International.
- 23 Legge K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities* (P. 15-17), London: Macmillan Business.
- 24 Sills P. (1975). *The Behavioural Science: Their Potential and Limitations* (V. 4(3), P. 10-16). Personnel Review.
- 25 Koch R. (1998). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (P. 85-87), London: Nicholas Brealey.

- 26 Gittel J.H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (P. 74), New York: McGraw-Hill.
- 27 Urbancova' H. and Linbartova' L. (2011). "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss" (V 3(3) P. 84-98). Journal of Competitiveness.
- 28 Lunenburg F.C. (2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal of Management, Business and Administration*, (V.15(1): P. 348-361).
- 29 Ying A., Angeles P., (2011). *Increasing productivity through reward system* (V. 15(3) P. 3), Human Resource management.
- 30 Laursen K., Foss N., (2003). *Human Resource Management Practices and Innovation* (P. 14). SSRN Electronic Journal.
- 31 Greg R. Oldham, Cummings A.(1996). *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work* (Vol. 39, No. 3, P. 12-13). The Academy of Management Journal.
- 32 Ruppel P., Harrington J. (2000). *The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation* (P. 18). Journal of Business Ethics
- 33 Hennessey, B., Amabile, T. (1998). *Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity* (V. 53, P. 674-675). American Psychologist.

Форматы 70×100 1/16. 14б.т.  
Таралымы 300 дана

---

*С.Демирел атындағы университеттің хабаршысы*

Абылайханкөшесі, 1/1  
Алматы облысы, Қаскелең қаласы  
040900, Қазақстан  
Тел.: +7 727 307 95 60 (іш.236)  
Факс: +7 727 307 95 58  
e-mail: [info@sdu.edu.kz](mailto:info@sdu.edu.kz)

Format 70×100 1/16. 14 p.'s sh.  
Edition 300 copies

---

*The editorial office of the scientific journal*

*Suleyman Demirel University*  
1/1 Abylai Khan Street, Kaskelen  
Kazakhstan, 040900  
Tel: +7 727 307 95 60 (ext.236)  
Fax: +7 727 307 95 58  
[info@sdu.edu.kz](mailto:info@sdu.edu.kz)