

BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

СОДЕРЖАНИЕ

АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»		АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	
Стратегия развития и построение эффективной системы продаж холдинговой компании «Alageum Electric»	12	Разработка стресс-сценария	156
«Усть-Каменогорская птицефабрика»: стратегический вектор развития	18	PR-кампания по формированию положительного имиджа Банка	161
АО «Баян Сулу»: рыночная стратегия производителя шоколада	29	Улучшение качества обслуживания клиентов посредством автоматизации и оптимизации бизнес-процессов	167
Отечественный производитель молочной продукции	38	АО «Инвестиционный фонд Казахстана»	
Лидер по производству мороженого в Казахстане: проблемы на пути к росту	47	Опыт приобретения права требования (цессия) по инвестиционному проекту	180
АО «Экотон+»: стратегия дальнейшего развития	54	АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов»	
АО «Казына Капитал Менеджмент»		Урегулирование гарантийного случая	208
Выбор и обеспечение балансов	70	Смена стратегического направления деятельности	217
Работа над бюджетом строительства ТЭЦ	81	АО «СК «КазЭкспортГарант»	
АО «ФРП «Даму»		Новый инструмент поддержки экспортеров	228
Субсидирование кредита как антикризисная мера для предприятия	94	Выход на зарубежные рынки	237
ТОО «Балхан»: как превратить препятствия в возможности?	100	АО «ИО «Казахстанская Ипотечная Компания»	
Запуск стартапа с минимальным риском	109	Проблемы стабилизации деятельности ипотечной компании после мирового кризиса 2007-2008 годов	242
Влияние государственной поддержки малого и среднего бизнеса на сохранение и перераспределение ликвидности на рынке кредитования	114	Новый подход к реализации государственной программы жилищного строительства	250
АО «Банк развития Казахстана»		АО «Байтерек девелопмент»	
АВС ГЭС: опыт финансирования инфраструктурного проекта	124	Решение проблем долевого участника	256
Оптимизация портфеля заимствования	129	Строительство объектов ЭКСПО-2017	262
Опыт финансового оздоровления на примере группы компаний «XYZ»	134	ТОО «Центр сопровождения проектов ГЧП»	
Финансирование экспортной операции	139	«БАКАД» – проект государственно-частного предпринимательства	276
АО «Национальное агентство по технологическому развитию»			
«АВЗ»: путь развития	146		
Причины снижения темпов производства	151		

18

ПРИЧИНЫ СНИЖЕНИЯ ТЕМПОВ ПРОИЗВОДСТВА

*Дисциплина:
«Управление
человеческими ресурсами»*

*Авторы:
Сабденов Д.А.,
заместитель
председателя Правления
АО «НАТР»*

*Кузимбаев Т.Е.,
директор департамента
стратегического планирования
и мониторинга АО «НАТР»*

*Әділетқызы Г.,
заместитель директора
департамента стратегического
планирования и мониторинга
АО «НАТР»*

*Кукузова Л.Ж.,
EMBA, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»*

Во втором полугодии 2013 года производственное предприятие АВЗ завершило строительство нового корпуса завода для выпуска своей продукции. Завод площадью 5 тыс. кв. метров расположился к северу от Алматы. Он выпускает широкую номенклатуру общепромышленного оборудования: вентиляторы (радиальные, осевые, в том числе крышные), противопожарное оборудование (противопожарные клапаны) и рекуператоры.

Работа в старых цехах, в арендованных помещениях не позволяла АВЗ расширять номенклатуру производимого оборудования. Поэтому был осуществлен проект по строительству нового производственного здания завода, куда и было перемещено все производство.

Передислокация производственных мощностей, как непростой для любого производственного предприятия процесс, сама по себе довольно часто порождает определенные организационные проблемы для менеджмента и рядового персонала. В случае с переездом АВЗ, как выяснилось, достаточно неожиданно для руководства предприятия возникла проблема снижения уровня производительности труда. Несмотря на внедренные лин-технологии и новое технологичное оборудование, после переезда в течение 3 месяцев происходило определенное снижение темпов работы.

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ АВЗ

В мае 2008 года в обычном гараже при СТО был открыт цех по сборке комплектующих для импортных вентиляторов. Из всего оборудования был только сварочный аппарат, который и приобрели на стартовый капитал в 100 долларов США.

Поначалу бизнес развивался очень нелегко, цех занимал 30 кв. м.

Учредитель АВЗ Марат Баққулов и его компаньоны с трудом нашли небольшую сумму денег для операционных расходов, при этом решая по ходу дела многочисленные технические проблемы, возникающие при ремонте и производстве комплектующих для вентиляторов зарубежного производства.

К концу 2008 года трудом трех инженеров под руководством Марата удалось произвести и продать комплектующие для вентиляторов на сумму в 10 млн тенге и покрыть понесенные расходы. Качество выполненных заказов было признано достаточно высоким, и Компании удалось тем самым получить первых постоянных клиентов.

В середине 2011 года была подана заявка на получение гранта в АО «Национальное агентство по технологическому развитию», а в декабре 2011 года АВЗ получает грант в размере 95 млн тенге на приобретение заявленных Компанией обрабатывающих станков. Грант Компанией успешно осваивается. В процессе работы по освоению полученных средств и проведению технической реконструкции своей производственной площадки компаньоны все чаще стали обсуждать ставшую актуальной для них тему – выработку нового стратегического направления в их деятельности, связанного с развертыванием полномасштабного производства оборудования по собственным разработкам. Тем более что череда небольших побед укрепляла чувство уверенности в собственных силах и возможностях предприятия. Сам Марат, будучи основателем и генеральным директором Компании, был твердо убежден, что предприятие на данном этапе уже вполне готово стать полноценным заводом.

Число клиентов у Компании быстро росло, и качество производимых комплектующих изделий оценивалось достаточно высоко. Вскоре стало понятно, что продолжать успешную работу, качественно и своевременно выполнять возросшие заказы клиентов в стесненных условиях арендуемых помещений будет крайне затруднительно. Наступил момент для принятия кардинальных шагов по изменению ситуации.

Об успешно развивающемся и перспективном производственном предприятии стало известно некоторым потенциальным инвесторам, и они стали проявлять интерес к АВЗ как объекту возможного инвестирования. Марат Баққулов был готов к такому повороту дел и в свою очередь стал вести переговоры с некоторыми из потенциальных инвесторов на предмет возможного инвестирования в предприятие денежных средств в количестве, достаточном для постройки собственного здания для производственной деятельности. В 2012 году он смог провести успешные переговоры и привлечь инвестора, на деньги которого и началось строительство здания завода.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

Если в самом начале, в 2008 году, на предприятии трудились всего 4 сотрудника (включая самого директора), то в 2014 году на АВЗ работали уже 140 человек. Рост численности персонала всегда требует повышенного внимания к теме управления трудовыми ресурсами, даже если речь идет о предприятии, куда люди хотят попасть в качестве штатных сотрудников, поскольку предприятие развивается успешно и имеются хорошие перспективы для карьерного роста. При ослаблении внимания к вопросам управления процессами адаптации новых сотрудников всегда возникают проблемы. Для решения некоторых из них часто требуется принятие кардинальных мер со стороны высшего руководства Компании.

Марат, как генеральный директор АВЗ, не мог полагать, что столкнется с проблемой снижения производительности труда на своем предприятии. Тем более что новое технологичное оборудование, светлые цеха, внедренная лин-технология (найден), которая в свое время позволила увеличить производительность труда на 70%, налаженное планирование производства были факторами, подкреплявшими чувство

уверенности, что создана прочная система обеспечения поступательного роста производительности труда на всех участках предприятия.

Однако, подводя итоги второго квартала 2014 года, он обнаружил, что в сравнении с аналогичным кварталом предыдущего года уровень производительности труда упал на 30%. В денежном эквиваленте такое снижение выразилось в сокращении выработки с 90 до 63 тыс. долл. США в расчете на одного человека. «Конечно, – рассуждал Марат, – такое снижение могло быть вызвано объективными причинами, например, сокращением объема заказов в течение первого полугодия 2014 года. Но такой причины не было. Объем заказов не снижался».

Проведя экстренное совещание по данному вопросу с руководителями функциональных отделов, Марат выяснил, что в течение последних 3 месяцев были отмечены задержки в сроках исполнения заказов, чего ранее не было.

Вначале генеральный директор посчитал, что это произошло вследствие переезда на новое место и людям надо дать освоиться, привыкнуть, и в течение 2-3 месяцев все наладится и встанет на свои места. Но по прошествии трех месяцев изменений не произошло. Задержки с поставкой клиентам изготовленного оборудования продолжали иметь место.

Марат поставил задачу перед менеджером отдела HR разобраться, в чем дело, и подготовить информацию для принятия решения.

Сотрудником HR-отдела был проведен комплексный анализ причин, которые могли вызвать снижение уровня производительности труда на предприятии. В качестве материала для обсуждения генеральному директору была представлена информация, в которой раскрывались сведения относительно роста численности сотрудников, соотношения работников, проработавших на заводе более 4 лет, зоны ответственности каждого сотрудника на производстве. Кроме того, проведенный анализ свидетельствовал о том, что организационная структура предприятия построена с соблюдением принципов организационного управления, обеспечивающего качественное и эффективное взаимодействие между руководителями и рядовыми сотрудниками и, следовательно, не перегружена лишними звеньями, из-за которых могли бы происходить дублирование каких-либо функций управления и задержка с исполнением принятых решений.

Выяснилось также, что 60% производственного персонала составляла молодежь – недавние выпускники колледжей и вузов, 40% – специалисты с опытом работы на предприятии более 4 лет, из них 20% это специалисты высокого класса, которые имели опыт работы и на других аналогичных производствах.

Однако данной информации было недостаточно для принятия каких-либо продуктивных решений, и поэтому в самом конце проведенного совещания Марат подвел итоги и потребовал изучить причины снижения производительности, что называется, в «поле», получив недостающую информацию в виде анализа фотографий рабочего дня каждого сотрудника и выводов, полученных на основании изучения результатов такого анализа.

Менеджер HR-отдела как опытный управленец решил составить соответствующую карту наблюдений, а также вопросник для получения необходимых сведений. Таким образом, наблюдая за работой производственного персонала (это занимало примерно 30% всего рабочего дня), общаясь с инженерами и работниками, он в течение двух недель собирал необходимую информацию. Постепенно выстраивалась общая картина, проливающая свет на происходящее в течение дня на производстве. Стало более понятно, кто и как работает на том или ином участке, что в целом происходит при деловом взаимодействии руководителей и подчиненных, как доводится нужная информация, ставятся задачи и т. д.

По итогам двух недель плотной работы с производственным персоналом, начальниками цехов, информационно-аналитический «пазл» был собран полностью. Его

анализ показал, что часть сотрудников из числа молодежи и «стариков» после переезда в новые стены завода скорее создают имитацию бурной деятельности, чем на самом деле эффективно и продуктивно работают. Таких сотрудников оказалось 30% от общего числа персонала. Похоже, именно эта часть и «тянула» показатели производительности вниз.

Чтобы выяснить причины такого отношения к своим обязанностям у этих сотрудников, менеджер HR-отдела решил лично побеседовать с каждым из них. Выяснилось, что 5% из них ссылались на недостаточную мотивацию для полной отдачи на своем рабочем месте. В личных беседах с HR-менеджером эти сотрудники указывали на то, что они не видят на предприятии возможностей для дальнейшего профессионального роста. Поэтому имитация бурной деятельности – это своего рода форма защиты от возможных придирок начальства. Другой причиной, позволившей людям отлынивать от работы, стали сами новые цеха завода, которые были большими и была возможность «затеряться» и создавать вид активной деятельности.

В результате полученных сведений в течение августа-сентября Марат совместно с HR-менеджером запустил несколько нововведений и принял меры, направленные на стимулирование производственного персонала. Это позволило поднять производительность и эффективность труда на 40%, то есть на 10% больше, чем данный показатель был до переезда в новые цеха завода.

Реорганизационные мероприятия затронули и возрастную структуру персонала завода. Так, если раньше доля молодежи в общей численности занятых была 60%, то теперь эта доля составила 80%. Такое изменение произошло по вполне объяснимой причине – пришлось расторгнуть трудовые договоры с отдельными работниками. *«Да, пришлось с некоторыми работниками расторгнуть индивидуальные трудовые договоры, – вспоминает генеральный директор, – но для движения вперед необходимы перемены, и если кто-то с ними не согласен, то нам не по пути».*

ЗАДАНИЯ

1. **Какие рекомендации могли бы быть предложены руководству компании АВЗ для повышения качества такого параметра организационной культуры, как отношение работников к своим должностным обязанностям?**
2. **Какие меры для разрешения сложившейся ситуации могли бы еще предпринять генеральный директор и HR-менеджер?**
3. **Можно ли в сложившихся условиях ещё увеличить производительность и эффективность персонала? Если да, то как, посредством каких мер?**

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz