

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
С23

Редакционная коллегия

Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан ВШБ
Кожаметов Р. Т. – ДВА, проректор по финансам и корпоративному развитию
Шакирова С. М. - к. филос. н., директор Управления по науке
Жумадилова Г. Т. – к.х.н., заместитель директора ДМВА по академическим вопросам

Все кейсы прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 80%).

С23 **Сборник бизнес-кейсов.** - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. –149 с.
ISBN: 978-601-7470-52-4

Настоящий сборник предназначен для преподавателей, магистрантов, докторантов, а также исследователей, интересующихся практикой современного бизнеса, менеджмента, предпринимательства в Казахстане.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-7470-52-4

© Алматы Менеджмент Университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

№	Автор	Название кейса	Стр.
1	Алталиева А.А.	Конфликт... на благо	6
2	Байсеркеев О.Н.	Доисторическая коммуникация	8
3	Байсеркеев О.Н.	Столовая	10
4	Давлетова М.Т.	Маркетинговая деятельность туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»	11
5	Иссык Т.В.	Налоговая тайна	39
6	Иссык Т.В.	Налоговая система в Республике Казахстан	40
7	Иссык Т.В.	Налоговые системы мира	41
8	Иссык Т.В.	Трудовой договор	46
9	Иссык Т.В.	Банковская тайна	51
10	Карибджанов Б.Б.	Программа организационных изменений в многопрофильной компании: ошибки разработки и управления	52
11	Кукузова Л.Ж.	Veeline	63
12	Кукузова Л.Ж.	Претензия	64
13	Липовка А.	Like a duck to water	65
14	Мархаева Б.А.	Darithana	70
15	Мусапиров Х.К.	Решение компании ТОО «ЮгСтрой» о приобретении базы в Атырауской области»	78
16	Мусапиров Х.К.	Различные стратегии компании Emerson	81
17	Мусапиров Х.К.	Банно-бытовой комплекс в Шымкенте	87
18	Султанбекова Г.К.	Ситуация на рынке жилья в Республике Казахстан	91
19	Султанбекова Г.К.	Анализ издержек. Экономия на масштабе производства.	93
20	Султанбекова Г.К.	Выбор фирмы: оптимизация цен и объемов выпуска. Ценовая дискриминация	95
21	Султанбекова Г.К.	ВВП: производство и потребление в РК. Экономический рост в Казахстане	97
22	Тултабаев С.Ч.	Стратегия развития группы компаний «Аят»	100
23	Филин С.А.	Диагностика управляемости оптовой компании в кризисе роста	112
24	Филин С.А.	Восстановление рентабельности полиграфического предприятия	141
25	Филин С.А.	Определение элементов организационной культуры для ТОО «AAA»	147

ПРОГРАММА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ: ОШИБКИ РАЗРАБОТКИ И УПРАВЛЕНИЯ

к.э.н. Б.Б. Карибджанов

У принятого год назад на должность генерального директора крупной многопрофильной компании в Павлодарской области К. Мусабаева настали, что называется, трудные времена. На дворе стоял октябрь 2009 года, в стране все более явственно ощущалась жесткая поступь мирового финансового кризиса, первые удары которого приняла на себя экономика Казахстана, и в первую очередь, как выяснилось, строительная отрасль. Большинство строек в области встали, и многочисленные мелкие строительные компании сворачивались и прекращали свою деятельность.

Компания, которую в начале 2008 года возглавил К. Мусабаев, являлась многопрофильным предприятием и имела в структуре своего бизнеса значительную долю тех видов деятельности, которые принято относить к сфере так называемого строительного блока. Компания осуществляла масштабные строительные работы в городе и области, имела собственную строительную базу в областном центре с филиалом в г. Экибастузе. Она владела сетью специализированных магазинов строительных материалов и инструментов, имела в своей структуре крупное транспортное подразделение, которое обслуживало строительные работы самой компании, а также предоставляло в аренду специализированную строительную технику другим компаниям (включая такие крупные компании как «КазСтройСервис», «Базис» и др). Кроме этого у компании была своя нефтебаза и, имея тесные деловые связи с Павлодарским нефтехимическим заводом и Омским НПЗ, она осуществляла оптовую реализацию горюче-смазочных материалов.

У владельцев компании были свои виды на дальнейшее развитие бизнеса компании. Согласно принятой стратегии расширения бизнеса (на 3 года), предполагалось вывести его на территорию соседних областей России, и в первую очередь открыть собственное производство в Омской области. В стратегический план входило приобретение одного из деревообрабатывающих заводов, работающих в области.

Поэтому наступившие тяжелые времена компания ощутила довольно быстро, и вопрос о том, какие меры надо будет предпринимать для выстраивания дальнейшего курса развития налаженного бизнеса компании, стал на повестку дня руководства компании. Возглавивший руководство компании К. Мусабаев в свои 37 лет имел за плечами уже немалый опыт работы в частном бизнесе, связанном со строительством и торговлей недвижимостью.

Справка из анкетных данных К. Мусабаева

Окончил Московский Физико-Технический Институт, факультет управления и прикладной математики. 8 лет стажа руководящей работы в частном бизнесе. Владеет английским. Женат, двое детей. Из характеристики, данной тремя бывшими бизнес-партнерами К. Мусабаева: «Обладает организаторскими способностями. Стрессоустойчив. Умеет видеть проблемы и неплохо разбирается в людях. Не подводил в совместных проектах. Однако для решения возникающих проблем в проектах, как правило, предлагал жесткие временные рамки, не всегда при этом учитывая специфику казахстанской деловой среды: имеющие существен-

ное значение для продвижения проектов различия в интересах бизнеса и людей, находящихся во властных структурах, неразворотливость при исполнении принятых совместных решений большинством бизнес-партнеров, включая аффилированных с государственными структурами и компаниями, не принимал во внимание ограничения, связанные с низкой квалификацией самих исполнителей, определяя это как банальную лень и нежелание заставить себя шевелиться и т.п. Из-за своего рискованного характера несколько раз попадал в затруднительные ситуации, так как часто настаивал на безостановочном движении вперед, не особенно придавая должного значения налаживанию финансовых потоков, что, как теперь выясняется, не всегда было правильным. В качестве инициатора - законоперицика нескольких проектов излишне рисковал, привлекая значительные заемные ресурсы под некоторые внешне привлекательные, но как выяснилось позднее, сырые проекты».

Принятое в марте 2009 года решение владельцев компании о пересмотре ранее намеченных инвестиционных планов и разработке программы предстоящих преобразований на ближайшие два года с учетом временного лага преодоления последствий финансового кризиса в стране К. Мусабаев посчитал правильным. Отвечая за развитие всей компании в наступившие непростые времена, он прекрасно понимал, какое значение для компании имеет тщательное сохранение всего достигнутого за все предыдущие годы. Он понимал, что на него как на «Генерального» в данное время возлагается особая ответственность за разработку и осуществление такой программы, которая позволила бы компании выйти из сложного периода окрепшей и обновленной. Поэтому, приступая к разработке такой программы, Мусабаев отдавал себе отчет в том, что ему предстоит опереться на понимание и поддержку как самих владельцев компании, так и менеджмента компании, который, понятно, должен будет стать основным мотором преобразований, принять и разделить ответственность за реализацию программы.

В этой программе, как был убежден К. Мусабаев, ему с его подчиненными необходимо будет разработать для последующей реализации те мероприятия, которые позволят максимально использовать окно возможностей, открывающихся во времена кризиса для любой развивающейся компании. К. Мусабаев хорошо осознавал, что, как показывает опыт развития многих успешных компаний в период кризисов, новые возможности в такие времена предоставляются только тем организациям, чье руководство берется за осуществление масштабных программ преобразований. Именно в период кризиса, когда происходит спад деловой активности на рынках, такие компании, руководимые лидерами, нацеленными на постоянный поиск возможностей, имеют реальный шанс для проведения реформатирования своего бизнеса в направлении достижения новых многообещающих целей, которые ранее, в докризисный период, для многих казались вовсе недостижимыми. Компании же, в которых руководители в период кризиса заботятся только о сохранении существующих рыночных позиций и консервации своих активов, такие цели, как правило, не рассматриваются вовсе. И многие из них, как показывает практика, постепенно уступают свое место конкурентам или же, если и продолжают существовать, то осуществляют свой сохранившийся бизнес уже на более низкой деловой орбите.

Разработанная программа была нацелена на достижение новых целей. Это касалось и приобретения новых активов, что само по себе важно. И что еще более важно и ценно для компании как организации, объединяющей специалистов, было развитие личностных, деловых и

профессиональных компетенций у менеджеров и рядовых сотрудников. Собственный опыт Мусабаева, как человека, возглавлявшего проекты в кризисном 1998 году, подсказывал, что в докризисные, спокойные времена, как правило, в компаниях не бывают задействованными те условия, которые принято называть «мобилизационными», поскольку люди работают в обычном режиме и сами внутриорганизационные процессы носят рутинный характер.

Хотя Программа и разрабатывалась с участием всех руководителей подразделений компании, включая руководителя филиала в г. Экибастузе, справедливости ради надо сказать, что окончательный вариант программы был утвержден после значительной редакции самого К. Мусабаева. Сам ход её подготовки показал, что большая часть «возрастных» руководителей подразделений компании при решении, как оказалось, столь непривычной для себя задачи, во многом стиль отнеслись к ней как простые исполнители спущенной сверху директивы. Как убедился К. Мусабаев, получив задание после проведенного очередного рабочего совещания, некоторые из них просто перепоручали его своим непосредственным подчиненным. Те, в свою очередь, не будучи «в теме», относились к заданию как к рабочему поручению, которое выполнять надо было к установленному сроку. При этом вопрос качества как бы сам по себе отодвигался на второй план.

Так, во всяком случае, показалось самому К. Мусабаеву. Например, уже после первого месяца работы над программой ему стало понятно, что если «Генеральный» не беспокоит руководителя подразделения по поводу отчета о ходе подготовки презентации своего раздела программы, то последний может посчитать, что имеет место пересмотр каких-то положений. Во всяком случае, ему приходилось достаточно жестко требовать соблюдения установленных в самом начале правил предоставления обратной связи. От руководителей требовалось проявление инициативы в отношении уточнения содержания тех или иных пунктов программы, касающихся окончательной их редакции.

Необходимо было обеспечить ежедневно работающую эффективную обратную связь. Согласно изданному приказу, все руководители высшего управленческого звена компании, включая финансового директора, руководителя службы маркетинга, директора нефтебазы, начальников производственных участков, директора магазинов, начальника транспортной службы, руководителя службы сбыта, директора филиала, в течение месяца подготовки программы должны были ежедневно информировать «Генерального» о том, как идет подготовка соответствующего подраздела программы. Надо было отслеживать то, как происходит обсуждение самой программы, какие вопросы возникают в ходе подготовки предложений, касающихся предстоящей презентации подготовленного раздела программы в самом подразделении, что в программе необходимо было учесть, что вызывало непонимание людей, а возможно, и просто неприятие и т.д.

Важно было включить в обсуждение программных положений всех работников подразделений, с тем, чтобы у всех была достигнута предельная ясность в понимании того, что предстоит серьезная работа на всех уровнях управления и в каждом исполнительском звене компании по серьезному изменению всей системы внутриорганизационных отношений. К. Мусабаев был убежден, что работники должны будут знать и быть готовыми к тому, что будут проведены определенные сокращения должностей, изменены требования к содержанию многих рабочих процессов.

Так, например, должно быть понятным то, что в ближайшее время (в течение месяца после начала работы над программой) будет издан приказ о проведении полной ревизии действующих должностных инструкций во всех подразделениях компании. Что будет проведен анализ выполняемой работы и изменены подходы к составлению ежедневных, подекадных и помесечных планов на каждом рабочем месте. Будут разработаны и утверждены так называемые ключевые показатели эффективности.

Все это надо было обсудить «на местах», чтобы добиться полного осознания работающими в компании людьми необходимости проведения в жизнь закладываемых программных мер. Важно было добиться правильного понимания необходимости принятия некоторых непопулярных мер, намеченных программой, что эти меры закладываются в программу не по прихоти руководства, а продиктованы интересами сохранения самой компании, как в прошлом развивавшейся и успешной организации.

Вполне возможно, - и К.Мусабаев это понимал и принимал как неизбежный результат обсуждения программы на местах, - неприятной новостью для многих сотрудников компании станет закладываемая в программу система предстоящей перестройки организационной структуры компании. В соответствии с такой перестройкой некоторые из числа сегодняшних должностей перестанут быть постоянными, а перейдут в разряд временных, т.е. будут существовать только в период реализации соответствующего временного проекта. Но такая мера необходима, как способ обновления должностной структуры компании, которая должна стать более гибкой, адаптивной. В результате многие процессы в компании должны будут хорошо «читаться», будет более понятной система существующих взаимосвязей в компании. А это немаловажно для многопрофильной организации. Следовательно, будут более понятными и четко очерченными: место, предназначение и зона ответственности каждого работника компании.

К. Мусабаев считал все эти процессы важными, поскольку был твердо убежден, что из 246 человек, работающих в компании, наверняка многие связывают свою дальнейшую судьбу именно с работой в ней и потому хотели бы видеть её успешной и процветающей и в дальнейшем. Тем более, что все они хорошо понимают, что любой современный кризис все равно рано или поздно завершится.

Весь период подготовки программы К. Мусабаев поддерживал непосредственную связь с владельцами компании. Один из соучредителей компании в свое время инициировал приглашение К. Мусабаева на должность Генерального директора. (Справка: в компании четыре соучредителя; организационная форма – Товарищество с Ограниченной Ответственностью). Разработанная программа, включающая проектную её часть, содержащую развернутые планы и бюджет, в первых числах июля 2009 года в окончательном виде была представлена на обсуждение всем руководящим составом компании и получения согласия на её реализацию со стороны владельцев компании. На презентацию программы был приглашен весь руководящий состав компании. Из четырех владельцев компании на презентации присутствовало трое. Через два дня после проведенной презентации, К. Мусабаев получил письменное согласие со стороны владельцев компании на проведение мероприятий, предусмотренных программой. Таким образом, с середины июля 2009 года начался процесс поступательной реализации программы преобразований в компании. Были подготовлены соответствующие приказы и распоряжения по компании. За руководителями подразделений были закреплены задания по подготовке соответствующих

мини проектов, а сама программа, согласно принятому решению, должна была стать основой для формирования портфеля мини-проектов, исполнение которых закреплялось за руководителями подразделений компании.

Однако по истечении двух месяцев К. Мусабаев сделал неприятное для себя открытие: работа по реализации программы значительно отстает по времени. Более того, выяснилось, что в транспортном подразделении и Экибастузском филиале к рассмотрению задач, которые вытекали из соответствующих блоков программы, за все это время даже не приступали.

Еще большей неожиданностью стал демарш со стороны молодого и амбициозного руководителя отдела маркетинга, который сегодня утром положил на стол К. Мусабаева заявление об увольнении по собственному желанию. Как выяснилось, он получил заманчивое предложение занять пост в одной из национальных компаний.

Проведя накануне экстренное совещание с руководителями подразделений компании, К. Мусабаев, выяснил, что некоторые менеджеры, даже не приступали к рассмотрению задач, которые должны были лечь в основу проектов их подразделений.

Чашу его терпения переполнило сообщение о том, что группа «возрастных» работников, которые работают в компании с начала 90-х, обратилась с письмом к владельцам компании с просьбой пересмотреть намеченные программой меры и обязать К. Мусабаева учесть сложившуюся ситуацию с состоянием дел на производственной базе.

Справка: Здесь согласно программе, должно было произойти значительное сокращение численности рядового персонала. В письме была просьба учесть сложившуюся ситуацию с занятостью в городе и области и, несмотря на снижение объемов заказов на строительство, предлагалось сохранить рабочие места и не увольнять людей, проработавших уже многие годы в компании. Начальник базы во время беседы с группой сотрудников, должности которых как предполагалось, будут сокращены в течение следующего месяца, пытался убедить их в том, что увольнение объективно неизбежно. Что программой предусмотрено проведение дополнительного обучения части сотрудников базы, что некоторые должности будут сокращены из-за совмещения должностей, что в любом случае по объективным причинам уже в следующем месяце платить им будет не из чего. Надо понять, что строительство встало, и заказов в ближайшие полгода, вполне возможно вообще может не быть, и что сам он будет вынужден временно выйти в двухнедельный отпуск «без содержания». Но такие аргументы только усилили протестную волну и недовольство. Начальник базы обо всем этом передал К. Мусабаеву по телефону, сказав, что не смог убедить людей в правильности принятых решений, вытекающих из программы.

Наконец, вчера позвонил один из владельцев компании и сообщил, что они приняли решение нанять консультантов для оказания помощи К. Мусабаеву в налаживании работы по реализации программы. Поводом для такого решения стал звонок от заместителя Акима Области, который сообщил о том, что копия письма сотрудников была направлена в Областное отделение Партии «Нур Отан», а оттуда в Акимат поступила просьба разобраться в сути дела. Заместитель Акима области просил «по возможности максимально содействовать руководству компании сохранить места работы для людей, а не идти по легкому пути».

«Завтра с утра должна прибыть группа консультантов из Алматы, - сообщил владелец, - мы подъедем к обеду, там и переговорим. Думаю, так будет правильно, тебе нужна профессиональная помощь. И ты понимаешь, что вопрос вышел за пределы компании. Поэтому надо страховаться. Нам работать в области и дальше. Потом опять же надо сохранить репутацию социально ответственной компании. Тебе это объяснять не надо. Ну ладно, пока, до завтра».

Группа консультантов работала в течение целой недели. Были опрошены руководители подразделений. Консультанты съездили на производственную базу и встречались с персоналом базы. Съездили они и в г. Экибастуз. Были изучены уже разработанные варианты мини-проектов для сети магазинов и нефтебазы. Все это время К. Мусабаев выступал в качестве координатора, предоставив свой кабинет для проведения работы консультантов и подготовки материала для итогового совещания.

Наконец, по завершении процесса изучения и анализа состояния дел с реализацией программы изменений, руководитель группы консультантов попросил К. Мусабаева пригласить весь руководящий состав компании для ознакомления с результатами проведенного ими анализа и рекомендациями относительно отладки принятой программы изменений. Кроме этого, он попросил пригласить владельцев компании для отдельной беседы с участием самого К. Мусабаева. Целью такой встречи должен был стать детальный разбор существующих подходов к управлению самими процессами предстоящих изменений, а также анализ действий, предпринятых руководством компании и самим К. Мусабаевым по запуску программы и управлению процессами реализации намеченных мероприятий в программе на начальном этапе её реализации.

«Мы приглашены помогать Вам и всему менеджменту компании, - сказал руководитель группы консультантов, - и было бы неправильным с нашей стороны, умолчать те замеченные и выявленные нами ошибки в самом управлении изменениями. Ведь программа преобразований сама по себе не реализуется, и намеченные изменения можно будет осуществить только при грамотном управлении процессами таких постепенных изменений».

... Из выступления К.Мусабаева на итоговой встрече с группой консультантов с участием владельцев компании.

«Начну по порядку. Почему нужна была программа изменений? Насколько она была необходима? Что в неё надо было включить?... Дело в том, что после трех месяцев работы в качестве Генерального директора компании я открыл для себя некоторые вещи, касающиеся моего непосредственного участия в проведении изменений в компании. Я вполне осознавал, что на дворе кризис и что я приглашен в компанию не столько как просто первый руководитель, несущий ответственность за положение дел в компании, сколько как проектный менеджер, от которого ждут разработки и осуществления программы масштабных изменений в этот сложный для компании период. Я полностью отдавал себе отчет в том, что от меня ждут действий,- результативных и, как я думаю,- правильных, и что подготовленная нами в течение нескольких месяцев программа является действенной программой неотложных мер. Сразу отмечу, что она подготовлена с участием всех руководителей подразделений, а не мною единолично. Мы все понимали, что на нас лежит ответственность за то, чтобы усилия и средства, потраченные на подготовку программы, были не напрасными и, что компания осуществит заложенные в про-

грамме мероприятия, направленные на повышение эффективности всей деятельности внутри самой компании и каждого её подразделения. Прежде всего, это касается повышения эффективности самих методов ведения бизнеса, внутриорганизационных процессов, подходов к планированию работы на каждом рабочем месте. Словом, это программа выхода на новый уровень эффективности в работе компании. Мы рассчитываем, что в результате осуществления нашей программы преобразований, компания в целом, и все её подразделения смогут в итоге выйти из кризиса с возросшим потенциалом. Мы полагаем, что компания станет более конкурентоспособной не только в части уже имеющихся производств и оказываемых рыночных услуг, но сможет успешно развивать новые перспективные направления своего бизнеса компании с выходом на рынки соседней России.

Что касается моих собственных наблюдений и проведенного анализа, то здесь я полагался на свой предшествующий опыт работы в качестве проектного менеджера и человека, осуществившего несколько успешных инвестиционных проектов, и организовавшего в качестве руководителя работу ряда стартапов, которые в результате стали вполне успешными предприятиями. Так вот, проведя предварительный анализ причин существования, например, значительных разрывов в сезонных объемах реализации некоторых товарных групп в наших магазинах строительных материалов, и изучив материалы аналитических отчетов компаний, я счел своим долгом разработать и осуществить проект перестройки организационной структуры нашего департамента маркетинга. Надо было сделать так, чтобы функции сбыта стали более эффективными, т.е. департамент маркетинга и его отделы отказались от привычной роли неповоротливой системы реализации, характерной скорее для компании-монополиста, чем для нашей организации. В наших магазинах ассортимент предлагаемых строительных материалов по существу мало чем отличается от ассортимента материалов, предлагаемых на строительном базаре. Я руководствовался мыслью о том, что наши клиенты, а в конечном счете это простые граждане-застройщики, смогли бы быстро ощутить преимущества от перестройки нашей службы маркетинга. Это касается более детальной проработки изменений самого спроса на те или иные материалы. Программой предусмотрена организация оптовых поставок строительных материалов, постоянного мониторинга движения цен на каждый вид товаров. Мы заинтересованы в разработке и создании системы ритмичных и бесперебойных поставок на склад оптового покупателя запрашиваемых объемов при предсказуемых, и не связанных с сезонной конъюнктурой, уровнях оптовых цен. Все это должно стать рабочей программой изменений в управлении системой маркетинга нашей компании.

Далее я проанализировал деятельность нашей производственной базы и убедился, что в пиковые сезоны они не справляются с объемами переработки завозимого сырья, а в настоящее время простаивают. Понятно, что нужно менять саму структуру и управление этим участком. Возникла идея плана реконструкции и переоборудования всей производственной базы с учетом требований экологического законодательства (внедрение автоматизированной линии дозирования и контроля качества) и максимального сокращения ручных процедур на прежних вспомогательных участках.

Нам надо перестроить организационную структуру компании, я убежден что потребностям компании как многопрофильного развивающегося предприятия, бизнес которого представлен на нескольких рынках, более соответствует матричная организационная структура. Мы

должны развиваться как компания, постоянно реализующая все новые и новые проекты, как компания постоянно изменяющаяся в соответствии с новейшими веяниями и тенденциями развития рынков Казахстана и России. Программой предусмотрена работа по изменению подходов к разработке должностных инструкций менеджеров и многих рядовых должностей. Мы должны будем внедрить систему формирования должностной инструкции, что называется «от потребностей в осуществлении смежных функций. Мы должны добиться понимания того, что любая рядовая должность предполагает выполнение многих функций. И эти функции тесно переплетаются между собой.

При разработке мер по созданию новой организационной структуры в том же департаменте маркетинга достаточно сложным делом будет разработать новые должностные инструкции. Может оказаться, что в результате перед нами встанет необходимость замены ряда работников, сегодня работающих в нашей компании в качестве маркетологов. В новой структуре не окажется места для целого ряда должностей. Их функции будут упразднены, так как внедрение нового программного продукта класса ERP-систем позволит многие функции интегрировать и автоматизировать.

Что касается звонка из Акимата и просьбы сохранить рабочие места для людей на производственной базе, то у меня на этот счет есть твердое собственное мнение, которое может прозвучать по аналогии с библейским высказыванием о том, что «благими намерениями выстлана дорога в ад». Как обычный человек, я понимаю, что люди бывают не довольны изменениями, когда дело касается их рабочих мест, их заработка, но ведь ясно, что сохранение существующего положения дел было бы неправильным».

После этого слово взял руководитель группы консультантов.

Выдержки из его выступления

«Опыт реорганизации ряда казахстанских промышленных предприятий доказывает, что везде программы организационных преобразований реализуются с огромным трудом. Многие предприятия отказываются даже от попытки разрабатывать достаточно масштабные программы изменений. Конечно, незначительные изменения происходят во многих компаниях, но они, как правило, касаются мер паллиативного характера. Например, новая должность в должностной структуре или внедрение новой технологии. Все это изменения естественные. Но даже в этих случаях часто происходит то, с чем и Вы столкнулись как руководитель и организатор программы изменений. А именно, с сопротивлением изменениям со стороны части людей внутри организации. Не все сотрудники сопротивляются изменениям, но, как правило, какая-то часть персонала изменения не приветствует. Часть сотрудников может пусть даже тихо, не в открытой форме, но все же сопротивляться изменениям.

Речь идет о почти установленной закономерности, которая - в природе человека. Дело в том, что сопротивление изменениям ожидаемо. Оно обычно продиктовано естественным стремлением человека сохранить стабильность занимаемого положения. Это понятно и вполне объяснимо. Люди хотят стабильности и предсказуемости не только в семье, но и на работе, где они проводят значительную часть своей сознательной взрослой жизни».

Далее руководитель группы консультантов сообщил о том, что многие руководители казахстанских предприятий, которые в свое время проводили программы организационных изме-

нений, оценивают полученный ими опыт проведения изменений в их организациях как не вполне удачный. В своем интервью, данном телекомпании КТК, трое из числа таких руководителей сообщили, что столкнулись с тем, что некоторые сотрудники, в особенности с большим стажем работы, в ходе осуществления таких программ в компании, где открыто, а где тихо и незаметно сопротивлялись осуществлению перемен. В результате не все задуманное было реализовано так, как хотелось организаторам изменений. И в значительной степени именно скрытое сопротивление части сотрудников изменениям стало причиной таких результатов.

«Справедливости ради надо сказать,- отметил далее выступавший, - что такое объяснение вряд ли заслуживает доверия. Ведь часто таким способом оправдываются упущения со стороны руководства, его неспособность правильно руководить самими процессами организационных изменений. Сопротивление изменениям обычно имеет место, а слабое и не всегда грамотное руководство процессами организационных изменений является основной причиной неудач в этом деле. Существует определенная причинно-следственная связь между слабым, неуверенным управлением процессами организационных изменений,- причина, и не вполне удовлетворительным ходом самих изменений, нерешенностью в итоге части запланированных задач, - следствие. Для того чтобы Вы, уважаемый Генеральный директор, менеджер высокого должностного ранга и, как мы полагаем, высокой профессиональной квалификации, а также вся ваша команда смогли разобраться во всем происшедшем и сделать правильные выводы, мы решили ознакомить вас с некоторыми основополагающими положениями теории и практики управления организационными изменениями. Мы понимаем, что оказаться в положении, когда программу изменений, над которой ты, из самых лучших намерений, как руководитель и организатор работаешь, не покладая сил, в открытой форме не принимает значительная часть работников целого подразделения твоей компании, бывает нелегко. Но такое надо уметь принять и сделать правильные выводы для того, чтобы исправить положение и добиться задуманного результата».

При внедрении изменений, тем более там, где они касаются возможного сопротивления со стороны части сотрудников организации, как показывает анализ лучшего и успешного опыта из международной практики управления изменениями, требуется не подавлять сопротивление сотрудников, а наоборот содействовать их мобилизации для совместного достижения целей. Эксперты считают, что обычно не стоит задача нейтрализации саботирующих сотрудников, а стоит задача адаптации сотрудников к происходящим переменам в организации. Фактически, если требуются усилия, направленные на подавление сопротивления переменам, то это уже следствие допущенных ошибок. Самое неприятное в этой ситуации то, что время, отведенное для эффективных действий, возможно уже упущено, то есть минимизировать сопротивление сотрудников следовало бы раньше. Грамотный подход к решению данной проблемы коротко может быть сформулирован следующим образом: «Руководство организации обязано заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию работников к тем изменениям, которые оно намерено внедрять». Несмотря на внешнюю простоту этой формулировки, из нее вытекает немало важных выводов.

Для того, чтобы акцентировать внимание руководителей подразделений на понимании важности правильных шагов в качестве управляющих процессами изменений, уделим особое внимание раскрытию содержания первой стадии такой работы, ибо именно она является критичной с точки зрения успешного запуска программы изменений. Поясним это, сделав неболь-

шой экскурс в теорию. В нашем случае эта стадия работы называется стадия «размораживания». Она начинается с момента, когда, например, сотрудник того же департамента маркетинга, где предстоит провести запланированные изменения, получает уведомление об изменении. Кстати, ошибкой в вашем случае уважаемый г-н Генеральный директор было то, что Вы не побеспокоились о том, чтобы такое уведомление было разослано всем сотрудникам департамента маркетинга.

Далее необходимо иметь в виду, что люди, настроенные амбивалентно, и противники изменений, скорее всего, будут делать все от них зависящее, чтобы сопротивляться переменам. Вполне возможно, что внешне это будет выглядеть как механическое и безынициативное выполнение работником лишь необходимого минимума из того, что от него требуют. Другой вариант: работник выискивает поводы для того, чтобы дискредитировать предлагаемую реорганизацию на их участке. Еще одна форма сопротивления - демонстрация действия «по принуждению» и отсутствие какого-либо намека на мотивированное участие в процессах продвижения изменений.

Таким образом, на стадии «размораживания» главная задача руководителей заключена в создании на предприятии достаточно значительного количества сторонников перемен. Этой мерой предосторожности нельзя пренебрегать, как это делает большинство руководителей, которые не идут в своих действиях далее проведения общих презентаций предлагаемых перемен. На этом они считают свою задачу выполненной и, как в само собой разумеющееся верят в то, что сумели убедить людей своей аргументацией. К сожалению, в большинстве случаев такая вера оказывается иллюзорной, если не сказать наивной. Действительно, как сотрудники предприятия могут принять предлагаемые изменения или хотя бы понять их суть, если они не принимали никакого участия в изучении тех проблем, на решение которых направлены эти изменения? Вы, уважаемый г-н Генеральный директор, будучи в подобных условиях, обязательно потребовали бы, чтобы с Вами обращались как с разумным человеком и привлекли к выявлению существующих проблем и поиску путей их решений. Думается, это было бы для Вас естественным и ожидаемым положением дел.

Таким образом, первым и обязательным условием того, чтобы работники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их широкое вовлечение в процесс изучения существующих на предприятии проблем. До тех пор, пока тот же сотрудник отдела маркетинга, например, не узнает, ради решения каких проблем от него требуют собрать данные о покупателях, он будет считать все это пустой тратой времени и прихотью руководства. Успешное прохождение стадии «размораживания» зависит также от наличия на предприятии достаточно мощных факторов, которые смогли бы сыграть роль механизма для запуска процесса реорганизации.

К числу таких факторов обычно относятся следующие три:

- наличие недостатков, очевидных для работников и вызывающих недовольство среди них или хотя бы наличие риска возникновения подобной ситуации в будущем;
- нажим в пользу перемен со стороны хотя бы части неформальных лидеров внутри организации;
- возможности получения сотрудниками персональных выгод от будущих изменений. Так что же выгоднее — обойтись без стадии «размораживания» и получить задержки в реализации

проекта реорганизации, или потратить время и силы на процесс «размораживания» заинтересованности сотрудников к нему, после чего проект будет продвигаться к поставленным целям вперед быстро и гладко при минимальном сопротивлении сотрудников?

Мы не хотим сказать, что усилия Вашей команды, уважаемый г-н Генеральный директор, с самого начала были не вполне разумными. Многие в компании, как мы выяснили из бесед с сотрудниками всех подразделений компании, видят Ваши усилия и разделяют Вашу озабоченность по поводу необходимости преобразований в компании.

Вместе с тем, результаты первого этапа реализации программы нельзя считать положительными. По крайней мере, на данный момент, как мы считаем, дело обстоит именно так. В нашем аналитическом материале, который мы передаем Вам для ознакомления, наша команда описывает перечень требований, которые необходимо будет соблюдать каждому руководителю, участвующему в реализации Вашей программы изменений. Эти требования имеют отношение к главной задаче, которую надо будет решать каждому руководителю подразделения и, разумеется, Вам как инициатору программы: задаче грамотного и эффективного управления организационными изменениями.

Задание по работе над кейсом:

Подготовьте ваш более развернутый вариант описания перечня рекомендаций консультантов и программу последовательных действий, которые, на ваш взгляд, должен будет предпринять г-н К.Мусабаев и члены его команды.