

УО «Алматы Менеджмент Университет»



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.  
БИЗНЕС.  
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА  
Выпуск 3

Алматы, 2016

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**  
**М50**

**Редакционная коллегия:**

*Шакирова С. М.* - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки  
*Куренкеева Г. Т.* – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса  
*Анисимова А.Н.* – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

**ISBN 978-601-7166-12-0**

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**

**ISBN 978-601-7166-12-0**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Даньшпбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компаний в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МПП	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

## Лояльность сотрудников в период экономического кризиса

Сегодня многие казахстанские компании почувствовали на себе проявления экономического кризиса: сокращается платежеспособный спрос, снижаются доходы. Столкнувшись со снижением спроса на производимую/реализуемую продукцию, нехваткой оборотных средств и дороговизной заемных средств, предприятия занимаются поиском путей выживания, прежде всего, через минимизацию внутренних издержек, пытаются разработать антикризисные меры.

И первое, к чему обращаются многие компании - сокращение численности персонала. Такая тактика может быть действенной до тех пор, пока есть, что сокращать, пока есть объективная база для оптимизации. Если же сокращать бездумно - начнут страдать бизнес-процессы. И никто не даст гарантии, что кризис продлится недолго. Поэтому сосредотачиваться только лишь на сокращении издержек – не стоит, нужно искать и другие пути и подходы для сохранения устойчивости бизнеса.

Повышение такого экономического показателя, как производительность труда может быть одной из главных антикризисных мер. Пути повышения производительности труда были и остаются: внедрение новых технологий, модернизация оборудования, оптимизация бизнес-процессов, сокращение явных и скрытых потерь и т.д. Тем более, что кризис сделал рынок еще теснее. По мнению экспертов, не только выжить, но и вырваться вперед смогут компании, использующие новые бизнес-технологии и инновации.

Но надо понимать, что менеджмент компании может успешно внедрять новые технологии и самые эффективные системы передачи и обработки данных только при наличии квалифицированных и, что не менее важно, лояльных кадров. Качественный состав кадров выражается не только в образованности и профессиональности сотрудников, но и в заинтересованности работников в активной, эффективной работе, в их стремлении своим трудом способствовать достижению корпоративных целей. Ведь не зря говорят: «Чтобы иметь довольных клиентов, фирма должна иметь довольных сотрудников».

Экономический кризис обычно вызывает в компаниях не только финансовые проблемы и ослабление своих позиций на рынке, но и касается кадровой сферы. Поэтому одной из важных задач менеджмента в этот период должно быть удержание ключевых кадров, потеря которых может иметь для фирмы серьезные последствия. К примеру, потеря клиентов, которые могут уйти вслед за качественным специалистом. А еще в экономике есть понятие «кривая обучения». То есть, чем чаще работники выполняют поставленную задачу, тем более искусными они становятся в ее выполнении. Потеря опытных сотрудников не дает «кривой опыта» компании дойти до максимальных отметок, а значит, замедляется прирост производительности труда.

Формулировка «страх потерять работу - самая действенная мотивация», ошибочна по своей сути. У сотрудников пропадает интерес к работе, главной задачей и желанием в такой момент у работника становится «сохранить место», «не высовываться», переждать кризис, выполнять работу в рамках прописанных функциональных обязанностей, не более.

Говоря о мотивации в кризис, важно понимать и роль корпоративной культуры как нематериального актива в преодолении кризисных ситуаций. Сильная корпоративная культура способна придать смысл деятельности людей, может побуждать работников к активности и новаторствам, даже вопреки сокращению материальных стимулов.

Компаниям необходимо активизировать свои внутренние ресурсы, а именно повысить вовлеченность в жизнь компании своих сотрудников. Сотрудникам важно чувствовать, что все, что они делают, имеют реальную ценность. Когда человек доволен своей работой, он делает ее хорошо.

Затраченные усилия при выполнении одной и той же работы, одним и тем же человеком могут отличаться. Он может работать в полную силу, а может в полсилы. Может лишь выполнять работу, указанную в его должностных обязанностях, внутренних инструкциях и регламентах, либо может стремиться выполнить все наилучшим образом, с полной отдачей и сверх того, что было бы нормой. Например, повышать свою профессиональную квалификацию, совершенствовать свои навыки и способности, искать пути оптимизации или инновационные идеи.

Рассмотрим некоторые возможности и проблематику мотивации через призму всем известной пирамиды потребностей Абрахама Маслоу [Abraham H.Maslow. Motivation and Personality]. По теории А.Маслоу, человек мотивируется удовлетворением 5 основных потребностей, развивающихся в иерархической последовательности:





Рисунок 1. Пирамида А.Маслоу [1]

Некоторые потребности могут быть удовлетворены только материально, некоторые только морально, но все-таки большинство потребностей могут быть удовлетворены в комбинации. И для различных категорий сотрудников/должностей должны применяться различные способы мотивации.

**Физиологические:** Материальное стимулирование должно быть сформулировано таким образом, чтобы оплата труда сотрудников была не ниже реального прожиточного уровня. В разных регионах Казахстана он разный. Это зависит от доступности продуктов питания, развитости гражданской инфраструктуры, возможности вести подсобное хозяйство и т.д. С этой точки зрения, Мангышлак, например, можно считать регионом проблемным: дефицит качественной питьевой воды, земля, мало пригодная для растениеводства, слабое здравоохранение, отдаленность от обеих столиц Казахстана и др. Людям здесь сложнее позаботиться о себе самостоятельно, чем, скажем, в Шымкенте, где и климат мягче, и земля плодороднее, и город «миллионник» Алматы, с его инфраструктурой, всего в нескольких часах езды.

Поэтому социальные пакеты, включающие льготное или бесплатное питание, медицинское обслуживание, программы детского отдыха – очень распространены и востребованы именно Мангистауской области. И если добывающие компании понимают это и имеют возможность предоставить своим сотрудникам такие блага, то подрядные компании, где маржа ниже и менеджмент менее профессионален – не всегда. Неудовлетворенные первичные потребности плюс негативный эффект сравнения создают базу для трудовых конфликтов, которыми известен регион.

**Безопасность:** Если не говорить о таких дорогостоящих компонентах стимулирования, как обеспеченность жильем, медицинское страхование членов семьи и т.д., то в центре внимания окажутся не такие дорогостоящие, но не менее важные компоненты, транслирующие безопасность: внутренний PR компании и обучение персонала.

Системный внутренний PR и коммуникации высшего руководства с персоналом, информированность персонала о целях и стратегиях компании работают на удовлетворение потребностей безопасности: ведь если у компании есть цели, понятные стратегии и планы, то, соответственно, у компании есть будущее. Устойчивое будущее организации в определенной степени гарантирует устойчивость доходов сотрудника.

Обучение и формализованное профессиональное развитие самих сотрудников, с одной стороны, это повышение их конкурентоспособности на рынке труда. С другой стороны, это сигнал о том, видит ли сам менеджмент перспективы развития бизнеса, вкладывает ли в собственное будущее через инвестиции в людей, с которыми это будущее ассоциируется.

«Примеряя» возможности расширения обучения на фоне сокращения доходов бизнеса, а, значит, и бюджетов на развитие персонала, можно предложить варианты внутреннего обучения, когда более опытные и квалифицированные сотрудники компании могли бы проводить обучение новичков или других сотрудников. Это может стать хорошей мотивацией как для обучаемого сотрудника, так и для обучающего сотрудника. Конечно, и здесь потребуются вложения в отбор и обучение внутренних тренеров, грамотная разъяснительная и координационная работа. Но это, в большей степени, не прямые, а косвенные расходы.

**Социальные потребности:** быть частью чего-то большего. В казахстанских компаниях наибольшее распространение в качестве средства удовлетворения такой потребности получили «корпоративы» и teambuilding. Бесспорно, такие мероприятия являются данью нашим национальным культурам, в которых совместные застолья и совместный активный отдых были и остаются самой яркой формой демонстрации принадлежности. Однако надо понимать и ограниченность разовых мероприятий. Успешным дополнением к ним будут системные коммуникации внутри компании по горизонтали и вертикали. В крупных организациях, как правило, существует практика издания ежемесячных бюллетеней, которые содержат

информацию для всех работников.

Особенно такая практика будет полезной для компаний, которые имеют сеть филиалов. И каждый сотрудник, находясь в отдаленном от головного офиса филиале компании, мог бы узнать, как об обзоре предложений по поводу управления, так и о внедрении нового вида продукции/услуг компаний. В случае изменений условий трудового контракта, узнать, какие преимущества несут за собой эти изменения, какие в компании существуют политики и процедуры. Прочитать публикации на тему охраны здоровья работников. А также такие бюллетени будут иметь раздел вопросы-ответы, где подразделения и менеджмент головного офиса будет отвечать на вопросы работников. Филиалы также могут публиковать свои предложения по улучшению процессов, обмен опытом и мнениями будет очень полезен в целом для компании.

При выездном модуле в MSM, Нидерланды, мы посещали компанию Philips, и на меня произвело впечатление, что при приеме новых сотрудников в компанию, новый работник обязательно знакомится с корпоративной культурой компании. В компании практикуются и видеообращения руководства компании. У сотрудника возникает ощущение того, что он часть команды, удовлетворение от того, что понимает и осознает важность его участия в жизни и успехе компании.

**Потребности уважения и признания:** Похвала, грамоты, кубки, призовые конкурсы. Такой опыт существует и в нашей компании Helios. Ежегодно мы награждаем лучших сотрудников, на церемонию награждения сотрудники филиалов приезжают в головной офис. Грамоты, кубки вручает первый руководитель компании. Причем эти награждения не влекут за собой крупных финансовых затрат, но для сотрудников, как показывает опыт, эти награждения имеют большое значение. Упоминание в корпоративном бюллетене – еще один инструмент удовлетворения потребности в уважении.

**Потребности самореализации:** Вариантов удовлетворения этой категории потребностей также не мало: это и возможность продвижения по карьерной лестнице (вертикально и горизонтально) внутри компании, и создание условий для развития творческих способностей сотрудников, и расширение автономии на рабочем месте. Одна из успешных практик существует в японских компаниях, таких как «Тойота». *Каждый сотрудник может предложить идею по улучшению процессов, снижению затрат, увеличению продаж.* Поскольку сотрудник непосредственно общается с потребителями, лучше знает процесс (возможно, даже лучше, чем руководитель), что работает, а что нет, рожденные таким образом идеи способствуют не только укреплению мотивации и лояльности, но своевременной диагностике и решению проблем.

Осознав свою причастность и значимость в компании, сотрудник может иначе организовать свой труд, и способен многократно увеличить его отдачу.

Компания «Гелиос», вошедшая по рейтингу Форбс Казахстан в 25 самых известных компаний страны, сегодня, как и многие другие, стоит перед лицом серьезных организационных изменений. И прежде чем определять новую стратегию в отношении персонала компании мы провели VRIO-анализ человеческих ресурсов, где V (value) – предполагает оценку ценности данного ресурса, R (rarity) – его редкости, I (imitability) – степень копируемости, O (organization) – уровень организованности. Ниже следуют выводы, к которым приводят результаты VRIO-анализа.

Как и для любой сервисной компании люди для Гелиоса – один из ключевых источников приобретения или потери конкурентоспособности. Осуществлять контроль и координацию коллективов территориально рассредоточенных станций – сложно и дорого. Но от того, как работает персонал заправок, будет зависеть репутация всей компании. Хотя, это не в меньшей степени касается и обслуживания корпоративных клиентов в центральном офисе (своевременная выписка счетов, сверки, взаиморасчеты и т.д.). Персонал, как ресурс компании, действительно способен смягчить внешние угрозы и/или открыть новые возможности для устойчивого развития бизнеса. А может обострить угрозы и сделать невозможным рост компании.

Есть ли этот ресурс у большинства конкурентов? На моменте становления компании, аналогичных компаний с сетью АЗС, представленных по всей стране не было. Практически более половины сотрудников работают со дня основания, многие процедуры и процессы предлагались и внедрялись самими сотрудниками, так как перенять опыт на нашем рынке было не у кого. И компаниям конкурентам легче сейчас принять на работу сотрудников нашей компании, так как они вместе с собой привнесут в компанию свой опыт и наработки. Таким образом, сотрудники Гелиоса – ресурс все еще редкий на рынке труда.

Положительный ответ мы даем и на вопрос о сложности копирования этого ресурса. Факт того, что большинство сотрудников работают со дня основания компании и успешность компании воспринимают как свой личный успех, говорит о лояльности и, пока, высокой внутренней мотивации, которую менеджменту нужно сохранить. Еще одним аргументом здесь может стать и то, что в коллективах-командах существует эффект синергии, который может исчезнуть, если меняются коллеги, руководители, корпоративная культура, организационная среда.

Отвечая на вопрос об уровне организации человеческих ресурсов в компании, мы соглашаемся, что уровень этот есть возможность и необходимость повышать.

Итак, проведем VRIO анализ [Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage] нематериального актива - человеческие ресурсы компании «Гелиос»:



Таблица 1: VRIO анализ человеческих ресурсов ТОО «Гелиос»

Является ли ресурс/способность...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при копировании?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Да	Да	Да	Нет	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция

Источник: [2]

По проведенному VRIO анализу можно сделать вывод, что на сегодняшний момент, человеческие ресурсы являются **временным конкурентным преимуществом** компании. Для того, чтобы этот актив превратить в **устойчивое конкурентное преимущество**, следует поработать над системами мотивации, как материальных, так и не материальных. **Руководителям следует думать о работниках не как о затратах, которые следует минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать.** Лояльный сотрудник использует все свои ресурсы и возможности, по собственной инициативе ищет и находит способы эффективности своей работы.

**Источники:**

1. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality, N.Y.: Harper and Row, 1970 - СПб: Питер, 2009 - 352с.
2. Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage.- Pearson Prentice Hall, 2007
3. Благонадежность и лояльность персонала/К. Харский - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2009 – 416 с.
5. Foust, Mathew A., 2012, Loyalty to Loyalty: Josiah Royce and the Genuine moral Life, New York: Fordham University Press.
6. <http://stat.gov.kz>