



Высшая
школа
бизнеса

Лидерство и организационное
поведение
Переговоры

0064-1-1

А.К. Базарбаева, Л.Н. Сембаева, Ю.С. Леевик

ЭЙЧАР ТОВОСКОГО ЗАВОДА, ПОХИТИВШИЙ НАДЕЖДУ

Данный учебный кейс разработан Базарбаевой Айжан Кадиркуловной (Начальник Управления разработки образовательных решений ГК ERG), Сембаевой Лилианной Нурлановной (Эксперт Академии лидерства ГК ERG) и Юлией Сергеевной Леевик (доцент Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

Первое богатство – здоровье, второе богатство – семья...

(из казахской пословицы)

Всего десять дней назад жену директора завода Каната Канатовича выписали после сложной операции, а она уже хлопотала по дому. Как будто не было тех восьми сложных и темных для них месяцев, связанных со стремительным обострением ее болезни и последующим нервным ожиданием вызова к хирургу. Врачи сразу предупредили, что благополучный исход не гарантирован, однако то, что бригаду на операции возглавит известный профессор из столичного центра, повышало шансы пациентки многократно. Приезд медицинского светила в город Рудный обошелся Канату Канатовичу в круглую сумму, но разве здоровье близкого человека не бесценно?

Сейчас хотелось, чтобы вместе с его семьей радовались все сотрудники завода, их семьи. Выписать незапланированную премию? Будучи директором, Канат Канатович придерживался строгих финансовых правил, считая, что премирование должно быть заслуженным, и, хотя предприятие работало стабильно, существенных позитивных изменений пока не было. Однако, подслушанная у коллег идея подарить каждому сотруднику возможность истратить значительную сумму на здоровье своей семьи показалась великолепной. Был вызван заместитель по социальным вопросам и уже через два дня сертификаты на 600 000 тенге каждый, оформленные в виде банковских карточек, находились в сейфе отдела HR. Оставалось раздать их коллективу, объяснив порядок пользования такой значительной социальной поддержкой. Правильнее было бы сделать это самому директору, но его срочно пригласили к заместителю министра промышленности и торговли в столицу, поэтому решить все вопросы должны были сотрудники отдела HR. Он им доверял, так как все почти были его родственниками.

Когда через день после эмоционального совещания у заместителя министра Канат Канатович возвращался к себе в отель, в холле он увидел своего заместителя, а вместе с ним одного из руководителей полицейского управления города Рудный. По их лицам Канат Канатович понял, что произошла крупная неприятность. Втроем они поднялись к нему в номер.

ОТДАЙТЕ НАШИ ДЕНЬГИ!

У Жаркына Аубакировича день начался не как обычно. Уже с утра он был на ногах и что-то очень бурно обсуждал с коллегами. Хотя ещё вчера его утро начиналось привычно и стандартно. Закончилась смена, собирался домой, как вдруг вбежал в бойлерную мастер и поторопил все смены собраться в актовом зале. Жаркын Аубакирович прошагал в зал со своей сменой, народ прибывал и было шумно. Фарид, коллега со смены, спросил у стоящего вдоль стены рабочего что случилось и зачем всех позвали так срочно. Никто ничего не мог объяснить. Все только галдели и стоял общий гул в актовом зале. Так продолжалось минут 15. Наконец, занавес открылся и на сцену прошагала увесистая сотрудница отдела HR – Бибигуль. В зале начали умолкать. Бибигуль окинула всех собравшихся тяжелым взглядом и объявила: «Сейчас мы всем выдадим страховые медицинские карточки,

на карточке 600 000 тенге для вас и членов ваших семей». В зале на 10 секунд повисла вопросительная атмосфера, а потом снова начался гул из 000и голосов, собравшихся со смены и на смену, рабочих.

Жаркын Аубакирович, как и его коллеги, очень обрадовался, потому что дополнительные деньги ему никогда не помешают. И вот спустя полчаса в очереди ему в руки попала заветная карточка и какая-то бумажка с цифрами, которую он смял и положил в карман. Новая карта была такой же, как и зарплатная карта: прямоугольная, с скругленными углами и микрочипом. Он вертел её в руках и оглядывал со всех сторон, а мысли его уже были о новом велосипеде для дочери, о мультиварке для жены и новой резине для его старенькой мазды.

Неожиданно его мысли прервал сигнал подъехавшего служебного автобуса, который забирал отработавшую смену в город из ГОКа.

Устроившись поудобнее в автобусе Жаркын Аубакирович продолжил размышлять о том, что же ему ещё нужно купить для себя и домашних. Прошло 25 минут, а вот и его остановка. «Отлично! Как раз по дороге домой зайду в банкомат и сниму все деньги» - подумал Жаркын, попрощался с коллегами и вышел из автобуса.

Прошло ещё 25 минут, но настроение Жаркын Аубакировича начало меняться. Десятый раз он пытается вставить страховую карту в банкомат, но тот упорно не выдает ему денег и сообщает об ошибке.

Придя домой домашние заметили, что глава семьи чернее тучи. На вопрос «Что случилось?» Жаркын Аубакирович рассказал об упорном банкомате и о злосчастной карте. Айгуль Мадиевна – будучи женщиной проницательной, хозяйкой семейного бюджета быстро просчитала какую потерю понесла их семья. Ни больше, ни меньше как 1 800 000 тенге.

Через 10 минут Жаркын Аубакирович что-то громко обсуждал по видео связи с коллегами по цеху, вечером все дружно что-то считали, собравших в гараже у Фариды. А уже ранним утром его старенькая мазда доставила его к зданию заводоуправления.

В отделе HR шёл обычный рабочий процесс, все обсуждали мероприятие и предстоящий праздник «Наурыз». Ведь задача социального блока HR отдела была организовать хороший праздник для заводчан.

Открывается дверь, вбегает Жаркын Аубакирович и очень эмоционально начинает возмущаться «Где мои деньги? Где мои 600 000 тенге? Почему меня обманули? Банкомат мне не выдал мои деньги!».

Бибигуль, HR со стажем, не поднимаясь со стула окинула его взглядом, ровно таким же тяжелым, как и в день выдачи этих злополучных карточек и прикрикнула «Не морочь нам голову! Иди уже!».

Ещё 10 минут и у здания заводоуправления собралось порядка 200 человек. Уже прошёл слух по предприятию, что работодатель обманул на 600 000 тенге работника каждого и членов их семьи. Рабочие не вышли в смену.

Тут же поднялась волна недовольства, приправленная слухами о том, что работодатель обманывает не только в части страховой медицины, но и

недоплачивает 600 000 к годовой премии.

К невольным присоединились члены их семей. Движение возглавила Айгуль Мадиевна и тут же собрала жен работников. Все высыпали на городскую площадь и скандировали «Вы наши семьи обманываете, наших детей обделяете!».

Народу пробкой не закроешь рот (казахская пословица)

Был уже поздний вечер, когда через четыре часа после встречи в отеле машина директора влетела в родной город. Народ разошелся по домам, но было ясно, что утром митинги начнутся снова и ничего хорошего ждать не приходилось. Без срочных и радикальных решений было не обойтись. Директор еще по дороге вызвал в свой кабинет весь отдел HR. Никакие ссылки на домашние заботы не принимались.

Первой выступила та самая «увесистая» сотрудница отдела HR Бибигуль. Она была дальней родственницей Каната Канатовича. Слушая ее объяснения, директор все яснее понимал, что его просто подставили. Те благие намерения, которые он имел в душе, разбились о черствые сердца этих равнодушных женщин. На секунду представив себя на месте тех, кто, получив карточку на 600 000 тенге, не смог снять ни одного тенге, Канат Канатович почувствовал себя также обманутым. В его силах было принять решение, но какое?

КТО ВИНОВАТ И ЧТО ДЕЛАТЬ?

Первым желанием Каната Канатовича было немедленно уволить Бибигуль, сообщить об этом заводчанам, выплатив всем премию вместо тех 600 000 тенге, которые лежали на выданных карточках. Но как выплатить, вместо или в дополнение, и как тогда быть с теми жесткими правилами, которые сделали его настоящим руководителем, о котором хорошо говорит древняя народная пословица «Без старших не бывает народ, река без русла не течет».

Может стоило найти зачинщиков волнений, уволив их, а остальных поощрить? Это докажет силу директора. Но, возможно будет несправедливо, особенно если явных зачинщиков нет, а на протест сотрудников толкает непонимание того, что хотел подарить их семьям Канат Канатович.

А может встретиться с сотрудниками завода? Со всеми сразу или с представителями, но где гарантия, что представители смогут разумно донести до всех ту информацию, которую не смогли рассказать профессиональные сотрудники отдела HR?

Было уже за полночь, и решение надо было принимать немедленно. Он – директор отвечал за свое предприятие, поэтому каждый его шаг должен являться не просто волевым и твердым, но быть полностью понятным ему самому. Рассвет не заставит себя ждать...

В блокнот, лежащий на столе директора, ложились ровные строки возможных действий с аргументами «за» и «против». Прекрасный почерк он сохранил еще со школы, а склонность к анализу проявилась еще раньше. Здесь помогало и то и другое. Получалось следующее (табл. 1):

Таблица 1. Возможные действия с аргументами «за» и «против»

Возможные действия	Положительный эффект	Отрицательный эффект
Немедленные действия		
Встретиться с коллективом, придя на новый митинг.	Возможность объяснить всем сразу суть проблемы.	Эффект «толпы», когда могут не воспринять аргументов.
Встретиться с представителями митингующих.	Спокойная обстановка, конструктивная беседа.	Потеря времени на выбор представителей, эффект «испорченного радио» при передаче информации от представителей митингующим.
Пригласить сотрудников страховой медицинской компании для выступления перед рабочими.	Дополнительные аргументы квалифицированных и уважаемых людей – докторов.	Потеря времени.
Увольнение сотрудников отдела HR.	Найдены виновные, толпа получает жертву.	Конфликт с родственниками. Создание прецедента.
Вызов дополнительных подразделений полиции.	Митинг прекращается.	Конфликт продолжается еще долго.
Создание наблюдательного совета из сотрудников для дополнительного наблюдения за социальным блоком.	Поможет уменьшить агрессию сейчас и нивелировать ее в будущем.	Дополнительная общественная организация, которой придется уживаться с профсоюзами. Есть риск нового конфликта.
Используя базу телефонов сотрудников, имеющуюся в отделе кадров, разослать всем краткую информацию о причине конфликта.	Индивидуальный подход, доступность, массовость.	Потребуется 3-4 часа на создание базы и до 10 человек на рассылку.
Выплатить внеочередную премию сотрудникам.	Конфликт будет погашен быстрее.	Упадет авторитет директора, премия не предусмотрена бюджетом, придется брать займ либо урезать другие расходы, что повлечет другие проблемы.
Забрать карточки у сотрудников и вместо них перечислить каждому эту сумму в виде премии.	Конфликт будет погашен быстрее.	Значительно упадет авторитет директора. Изначальная цель по введению доступов к

Возможные действия	Положительный эффект	Отрицательный эффект
		широкому спектру медицинских услуг не будет достигнута.
Привлечь к решению конфликта «аксакалов» - ветеранов , стариков, уважаемых людей.	Поможет погасить наиболее острую фазу конфликта.	Дополнительные усилия на сбор и пояснения.
Действия после конфликта		
Ввести должность ответственного за внутренние коммуникации.	Постоянный мониторинг ситуации, поиск наиболее эффективных методов.	Зарплата в 400 000 тенге в месяц, которую рабочие могут посчитать новой нагрузкой, значит, ввести за счет оптимизации расходов на персонал отдела HR.
Создать группу в социальной сети, стимулировав участие в ней, как инструмента управления внутренними коммуникациями	Постоянный мониторинг ситуации.	Необходимость нанимать отдельного модератора, возможность неполного охвата из-за «ленивых».
Организовать собственное СМИ, например, телеканал предприятия.	Возрастет авторитет предприятия, его информационные возможности.	Значительные затраты и непредсказуемая реакция на это как со стороны сотрудников, так и от акционеров.
Провести обучение сотрудников отдела HR и (или) реорганизовать отдел.	Частично решит проблемы внутренних коммуникаций.	Оставив старых сотрудников в полном составе, будет сложно изменить сложившуюся годами практику работы.
Договориться с местной сетью мобильной связи о рассылке пуш-уведомлений сотрудникам.	Поступление информации незамедлительно и каждому.	Очень короткие сообщения
Реализовать систему поощрений за социальную активность, в том числе, используя появившихся во время конфликта лидеров.	Привлекая получивших признание лидеров, возможно заранее не допустить острых ситуаций.	Новые лидеры часто заняты в иных сферах деятельности, включая семьи, что затрудняет процесс, человек быстро привыкает к поощрениям, начиная считать их нормой.

0064-1-1 / А.К. Базарбаева, Л.Н. Сембаева, Ю.С. Леевик/ Эйчар Тоболского завода, похитивший надежду

Возможные действия	Положительный эффект	Отрицательный эффект
Определить и уволить в течение года самых активных участников конфликта.	Несколько обезопасит ситуацию в дальнейшем.	Возможны конфликты.

Источник: составлено авторами.

Первые лучи солнца осветили письменный стол и аккуратные листы бумаги на нем. Это был свет нового дня, с которого многое будет иначе.