

«ПРИХОДИТСЯ КОНКУРИРОВАТЬ С РОБОТАМИ»

главный враг перемен в любой компании — неготовность персонала воплощать новую стратегию в жизнь. Именно поэтому успешность любых изменений в компании зависит не только от эффективного использования новых технологий, но и от перестройки корпоративной культуры организации.

СВЯТОСЛАВ ФЕДОРОВ



АЛЕКСАНДР КОРЖИКОВ

УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА ОБСУЖДАЛИ, КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ПЕРЕМЕНЫ, ПРОИСХОДЯЩИЕ В КОМПАНИИ, КАК СОЗДАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, ОТКРЫТУЮ ПРОГРЕССУ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СОПРОТИВЛЕНИЯМ, А ТАКЖЕ ГОВОРИЛИ О ЛУЧШИХ ПРАКТИКАХ БИЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦИЙ В РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЯХ

В рамках круглого стола «Управление изменениями», организованного ИД «Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге, участники мероприятия обсуждали, какие факторы влияют на перемены, происходящие в компании, как создать корпоративную культуру, открытую прогрессу больше, чем сопротивлению, а также говорили о лучших практиках бизнес-трансформаций в российских и западных компаниях.

Управление изменениями является одной из ключевых тем в бизнесе, отметил управляющий партнер консалтинговой компании NFP, модератор круглого стола Сергей Ложкин. «Если раньше изменения в компании были связаны с реализацией конкретных проектов, то сейчас трансформация происходит каждый день. И если компания не изменяется, она погибает», — отметил он.

ГЛАВНЫЙ ВРАГ — НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ По мнению генерального директора компании «Марвел КТ» (действует под брендом «Марвел-Дистрибуция») Алексея Мельникова, с 2014 года российский бизнес живет в условиях, когда основным мотиватором для изменений является внешняя среда. «Мы заметили, что в текущей системе координат все теории управления априори перестали работать. Слишком много внимания проявляет государство к крупному бизнесу, особенно при растущем дефиците бюджета РФ. Постоянно повышаются требования информационной прозрачности бизнеса, возрастает число документов, которые должна предоставлять организация по требованию, прежде всего — фискальных органов. Более того, можно сказать, что сейчас уже не работают теории общественного договора в первоначальном их смысле. Сегодня социальные сети значат намного больше для организации общества, чем политические партии и другие общественные институты. В этой связи и трансформацию компании нужно проводить с оглядкой на эти факторы», — уверен Алексей Мельников.

По его словам, вызовом сейчас становится неопределенность, из-за которой стопорится любая трансформация. «Стратегическое планирование работает с большими оговорками, растет уровень неопределенности, ключевые для планирования факторы пересматриваются крайне часто. На работу компаний очень сильное влияние оказывают санкции против России. Все это давление извне приводит к тому, что в компаниях одновременно с принципами agile внедряются и регламентация процессов, и внедрение инструментов вертикального управления, и выстраивание четкой организационной структуры. Примером целевой модели в трансформации для нас является

конструктор «Лего»: мы стараемся построить модульную организацию, которую можно реконфигурировать в зависимости от имеющихся целей, предложенных условий и действующих обстоятельств», — подытожил господин Мельников.

ДИАЛОГ КУЛЬТУР Неуспешная интеграция наблюдается в 50–80% случаев слияния компаний, привела данные статистики операционный директор компании Vogenius в России Вероника Войновян. Причина парадоксальна: во всем виноват человеческий фактор. Одним из факторов неуспеха интеграции, по мнению экспертов, является коллапс культур, пояснила эксперт.

Более того, чем крупнее компания, тем сложнее продвигать изменения внутри нее. И именно поэтому успешное достижение стратегических целей во многом зависит от того, насколько сотрудники разделяют ценности компании. «Если корпоративная культура препятствует достижению стратегии, ее нужно менять», — уверена руководитель проектов дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» в Северо-Западном банке Любовь Лапина. — Топ-менеджмент Сбербанка пошел по пути преобразования сверху, то есть начал с изменения себя. Программа по развитию корпоративной культуры для высшего и среднего топ-менеджмента в Сбербанке работает с 2015 года. На самом деле, очень сложно осознанно принять, что ранее успешные методы управления сейчас не работают и твоя задача — изменить отношение к происходящему и иначе вести бизнес-процессы. Если есть лидер, которому верят и разделяют те ценности, которые он транслирует, то изменить вектор развития возможно, в том числе и в такой крупной компании, как Сбербанк. Сегодня мы запустили программу развития корпоративной культуры и эмоционального интеллекта на уровень линейного менеджмента». По словам Любови Лапиной, в основу изменений положено развитие эмоционального интеллекта: сотрудники более эффективно начинают управлять собой, своими чувствами, а соответственно — и всей командой. «Это приносит свои плоды. По результатам опросов внутри компании уже сейчас заметно, что стало меньше бюрократии. Это позволяет уйти от многих длительных согласований. Также очевидна большая вовлеченность лидеров-руководителей в управление командой в соответствии с ценностями и стратегией компании», — подытожила госпожа Лапина.

Сергей Ложкин уверен, что корпоративная культура также должна учитывать активную роботизацию, происходящую во многих отраслях экономики. «В современном мире человеку уже приходится

конкурировать с роботами. В частности, компания NFP занимается оптимизацией процессов, имитационным моделированием, роботизацией, мы ведем ряд подобных проектов в Европе и в России. Один из кейсов нашей компании связан с внедрением программных роботов в крупном фармацевтическом холдинге. И в связи с этим компания переучивает 40 человек. Сейчас тренд повышения эффективности многих предприятий связан с роботизацией производственных процессов. Из года в год роль этого фактора только усиливается. Роботы уже выполняют работу операторов, занимаются бухгалтером. На этом фоне меняется смысл профессии, идет эволюция многих человеческих специальностей», — прокомментировал эксперт.

НА ПУТИ К КЛИЕНТУ По мнению генерального директора инженеринговой компании «Лиман-трейд» Олега Бирюкова, неотъемлемой частью корпоративной культуры сегодня становится клиентоориентированность. «Но работодателю стоит немалых трудов, чтобы у него появились такие сотрудники. И здесь нужна система обучения персонала всем необходимым знаниям и навыкам для удовлетворения потребностей клиентов и конструктивного решения их проблем», — считает он.

Сейчас на рынке идет жесткая ценовая конкуренция, но клиенту уже важна не только цена, но и качество обслуживания, считает господин Бирюков. Клиент ожидает высокого уровня сервиса, он более разборчив и требователен. Именно это различие в качестве обслуживания создает у него позитивный настрой и расположенность к компании, ее товарам или услугам. Также все большую важность приобретает постпродажный сервис, как гарантия того, что клиент не только еще раз обратится к компании, но и будет давать другим компаниям рекомендации.

Директор по устойчивому развитию и корпоративным программам «Филип Моррис Интернэшнл» в России Ирина Жукова рассказала, что компания в настоящее время находится на этапе серьезной трансформации. «Более десяти лет назад мы начали инвестировать в разработку менее вредной для здоровья человека продукции. Результатом этой работы стал инновационный продукт iQOS, в котором табак нагревается, но не горит. Во время использования устройства выделяется табачный пар, преимущественно состоящий из воды, глицерина и никотина, при этом уровни вредных веществ снижены в среднем на 90–95%. Мы уверены, что будущее — за инновационными менее вредными альтернативами сигаретам», — рассказала Ирина Жукова. По ее словам, такие изменения невозможны

без внутрикорпоративной трансформации. «Для совершенно нового продукта, недавно появившегося на рынке, iQOS демонстрирует многообещающие результаты. Однако важно понимать, что на текущий момент именно устойчивость и наши успехи в традиционном сегменте делают возможным дальнейшие инвестиции в создание будущего без сигаретного дыма. Поэтому одна из наших задач — сохранить баланс внутри организации», — подытожила она.

ТЕХНИЧЕСКОЕ УСКОРЕНИЕ Глава подразделения по бизнес-трансформации SAP CIS Андрей Кузнецов рассказал, что компания SAP разработала ряд продуктов, внедрение которых само по себе является естественным двигателем изменений для любой компании: облачные решения, решения класса Business Network, платформы для развития инноваций (интернета вещей, Big Data, машинного обучения). Также господин Кузнецов отметил, что управление изменениями в проектах внедрения SAP лучше начать еще до старта проекта: с поиска тех возможностей для бизнеса, которые предоставляют новые технологии, определения областей трансформации, разъяснения необходимости изменений в компании. «При внедрении системы класса ERP в компании начинается более тесная интеграция бизнес-процессов отдельных подразделений между собой. В целях оптимизации сквозных процессов функции могут передаваться от одного подразделения к другому. Возможны изменения и в системе управления, в качестве примера можно привести создание единого центра обслуживания, когда бухгалтерский или кадровый учет для группы компаний ведется созданной для этого сервисной организацией», — отметил Андрей Кузнецов.

По его словам, диджитализация (цифровизация) бизнеса становится основным катализатором изменений. Более двадцати лет назад использование компьютеров изменило сферу бухучета, а сейчас их использование охватило и производственный персонал. Это приводит к изменению обязанностей «синих воротничков», предъявляет высокие требования к их квалификации в части информационных технологий. Ключевая роль в успехе трансформации отводится менеджменту, который должен стать локомотивом изменений. «Бонусы мотивируют менеджмент, а измеримые показатели заставляют быть более дисциплинированными. Необходимо объяснить сотрудникам, что каждый из них является важным элементом при внедрении изменений, их вовлеченность в происходящее становится одним из ключевых факторов успешности проекта», — добавил Андрей Кузнецов. ■