

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Б. Ш. Собиров

Сургутский государственный университет, Сургут,
Россия

Цель работы — представить этапизацию в управлении изменениями бизнес-процессов в компании, определить пути и принципы данного процесса управления. Эмпирической базой исследования являются работы Дж. Коттера, Р. Лемана, экспертов консалтинговой фирмы Oliver Wyman и др. Проведен анализ коммерческого сектора в определении лучших практик компаний по привлечению исследовательских талантов. Дается оценка топ-10 компаний, инвестирующих в науку. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят компаниям выработать стратегию по управлению изменениями в бизнес-процессах, создать у компаний ощущение срочности изменений так, чтобы отсутствие перемен означало для них более тяжелые последствия, чем трансформация.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *управление изменениями, бизнес-процессы, принципы, трансформация, компании.*

MANAGING CHANGE IN BUSINESS PROCESSES

B. Sh. Sobirov

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that large-scale corporate transformations do not achieve their goals. The new reality is truly driving companies to change. In this regard, the author substantiates that serious changes require not fear, but a vision based on an analysis of the situation, and people's involvement in the process. The purpose of the work is to present the staging in the management of changes in business processes in the company, to determine the ways and principles of this management process. The empirical basis of the research is the research of J. Cotter, R. Lehman, experts of the consulting firm Oliver Wyman, and others. The author of the article analyzes the commercial sector in determining the best practices of companies in attracting research talent. The assessment of the top 10 companies investing in science is given. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to develop a strategy for managing changes in business processes, to create in companies a sense of the urgency of changes so that the absence of changes means more severe consequences for them than transformation.

K e y w o r d s: *change management, business processes, principles, transformation, companies.*

По мнению Джона Коттера, ключевая роль лидера — создать у людей ощущение срочности изменений так, чтобы отсутствие перемен означало для них более тяжелые последствия, чем трансформация [См.: 10]. Целое поколение лидеров было воспитано на этом образе. Но у него есть существенный недостаток — в нем нет места возможности подумать, прежде чем действовать.

Профессор INSEAD, академический директор программы Executive Masters in Consulting and Coaching for Change, преподаватель Школы менеджмента им. Слоуна MIT Роджер Леман утверждает: «Безысходность действительно побуждает к изменениям, и таким образом можно добиться краткосрочных результатов, но, как только пожар будет потушен, люди вернутся

к прежним паттернам мышления и поведения. Для серьезных изменений требуется не страх, а видение, основанное на анализе ситуации, и вовлеченность людей в процесс» [См.: 9].

I. Определить необходимость изменений

К потребности действовать зачастую подталкивают внезапные изменения факторов внешней среды. Опытный альпинист Дэвид Бришерс был свидетелем многих неудачных попыток покорения Эвереста, в том числе во время трагических событий 1996 года. Роковые последствия нередко результат неправильно принятых решений. Бришерс утверждает: если вы находитесь в ситуации высокой важности и неопределенности и не знаете, что делать дальше, первый шаг — остановиться и попробовать осознать, что с вами происходит.

Это парадоксально, ведь экстремальные условия, казалось бы, требуют немедленной реакции. Вспомним привычную фразу: «Не стой на месте, сделай что-нибудь!» — тогда как нужно поступать наоборот: на высоте нескольких тысяч метров следует встать, сделать несколько вдохов-выдохов и взять себя в руки. В ситуации, диктующей перемены, — остановиться и подключить навыки рефлексии. Спросите себя: что случилось, какая информация мне доступна, как я могу это объяснить, что я чувствую?

Самое важное, с чего начинается трансформация компании для руководителя, — это работа над собой. Лидеры, которые успешно (а именно конструктивно и позитивно) осуществляют большие и малые преобразования, отличаются высоким уровнем самосознания и пытливым умом. Без этого сложно понять других и сфокусироваться на «человеческой» стороне изменений. Поэтому в программах INSEAD, посвященных изменениям, значительное время отводится развитию самого лидера [2; 5; 11]. Участники учатся управлять собой как важнейшим ресурсом. Цель — помочь им понять себя, повысить осознанность, разобраться в своих глубинных психологических процессах.

Только после того, как лидер проанализировал ситуацию и себя в ней, можно задуматься о вариантах действий. На этом этапе стоит задать вопросы окружающим, ведь у них могут быть свои идеи о том, что делать дальше (и возможно, они лучше ваших). Например, эксперты консалтинговой фирмы Oliver Wymан утверждают, что, ориентируясь на данные и рекомендации сотрудников, управленцы могут составить полную картину того, какие инициативы уже реализуются в компании, определить направления для сокращения затрат и оптимизации бизнеса. Однако часто лидеры предпочитают монолог диалогу с командой, и это большая ошибка. Работы ученого Хэла Грегерсена показывают, что задавать правильные вопросы важнее, чем давать ответы [См.: 4; 7]. Вопросы помогают увидеть слепые пятна, осознать собственную предвзятость и получить новую информацию.

II. Организовать процесс управления изменениями справедливо

Лидерам, выступающим в качестве агентов трансформации, важно разделять два явления. Первое — это непосредственно момент преобразований. Второе — переходный этап, то есть период, который необходим сотрудникам, чтобы «переварить» изменения. Процесс проживания

перемен, как правило, сложный и нелинейный. Отношение людей к происходящему нестабильно: страх может смениться интересом, затем раздражением и другими эмоциями, особенно с поступлением новой информации.

Не секрет, что многие масштабные корпоративные трансформации не достигают своих целей. Одна из причин заключается в том, что лидеры игнорируют этот переходный этап, не понимают его психологических особенностей. Они фокусируются на красивых схемах и огромных таблицах и игнорируют чувства людей. Другая причина — отсутствие «честного процесса», и, как следствие, субъективного ощущения у людей справедливости того, как организован ход изменений [1; 3].

Подход к принятию решений, основанный на потребности человека в признании и уважении. Для подчиненных важно, чтобы руководитель выслушал их мнение и принял его к сведению, даже если в конечном итоге он с ним не согласится. Участники доверяют менеджерам и охотнее реализуют поставленные задачи, когда чувствуют, что касающееся их решение принято с учетом трех принципов:

1. Вовлеченность — привлечение членов команды к принятию решений, поощрение их вклада и критической оценки идей друг друга.
2. Объяснение — донесение до сотрудников мотивов, стоящих за окончательным решением.
3. Ясность требований — прозрачность новых правил игры, включая ожидаемые результаты и санкции за их недостижение.

Концепция была популяризирована в статье Чана Кима и Рене Моборн об управлении компаниями в процессе перехода от экономики производства к экономике знаний.

Управленцы часто реагируют на подобные рекомендации так: «Это здорово, но у нас совсем нет на это времени». Существует два типа организаций, которые практикуют их регулярно (а времени у них меньше, чем у других). Первые — отделения скорой помощи. Если к ним поступает больной с множественными травмами, врач первым делом постарается получить максимум информации о состоянии пациента и обстоятельствах травм и только потом примет решение о том, как действовать. Вторые — «морские котики», которые также придерживаются «честного процесса»: каждый должен высказаться, несмотря на то что решение остается за командиром [6; 8]. Эти примеры показывают, что на анализ и вовлечение не нужно много времени.

III. Контролировать процесс управления изменениями

Существует распространенное убеждение, что в условиях изменений эффективен только авторитарный стиль лидерства. Действительно, он уместен в некоторых случаях. Но многие исследователи лидерства сходятся в том, что универсального, единственно правильного стиля не существует. Значение имеет гибкость — лидеру необходимо понимать контекст и переключаться между разными стратегиями поведения.

Это непросто, ведь в критических ситуациях людям свойственно использовать привычные стили. Такой эффект особенно заметен в играх и симуляциях. В INSEAD их проводят после того, как часть программы уже пройдена и у участников была возможность порефлексировать, начать развивать осознанность, эмпатию и т. д. Как правило, в этот момент они уже излишне уверены в своих способностях управлять изменениями. Но, когда они оказываются в симуляции, которая заставляет их быстро принимать решения, пройденное моментально забывается. Участники перестают анализировать проблему, вовлекать членов

команды и задавать вопросы, вместо этого они бросаются действовать.

Необходим участник, который будет подвергать сомнению высказанные идеи и задавать дополнительные вопросы. Идея смены ролей лежит в основе многих известных методов группового обсуждения (например, «шести шляп мышления» или «трех стульев»). Руководителю имеет смысл изучить и использовать их, иначе участники команды будут придерживаться привычных линий поведения: одни продолжают доминировать, другие — отмалчиваться.

Таким образом, алгоритм управления изменениями выглядит простым: остановиться, проанализировать ситуацию, обсудить с командой план действий, принять решение (но быть готовым корректировать его при необходимости) и приступить к его воплощению. Пришло время отказаться от идеи «горящих платформ», даже если кажется, что образ отражает вашу ситуацию, больше вовлекать людей и уделять внимание их состоянию в переходном периоде, соблюдать принципы честного процесса. Только так можно повысить шансы на то, что трансформация, затеянная в непростое время, будет иметь успех.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кельчевская, Н. Р. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // *Инновации в менеджменте*. — 2018. — № 18. — С. 24—31.
2. Ширинкина, Е. В. Изменения в управлении предприятиями в парадигме цифровизации / Е. В. Ширинкина // *Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат)*: сб. ст. I Управленч. форума Ханты-Мансийск автоном. округа — Югры. — 2019. — С. 150—155.
3. Ширинкина, Е. В. Искусственная интеллектуализация промышленности в условиях развития технологий «Индустрии 4.0» / Е. В. Ширинкина // *Российские регионы в фокусе перемен*: сб. докл. XIV Междунар. конф. — 2020. — С. 219—222.
4. Ширинкина, Е. В. Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях / Е. В. Ширинкина // *Вопросы управления*. — 2019. — № 5 (60). — С. 214—220.
5. Ширинкина, Е. В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // *Современная научная мысль*. — 2018. — № 3. — С. 176—180.
6. Ширинкина, Е. В. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях при переходе на цифровые технологии // *Мир экономики и управления*. — 2018. — Т. 18, № 3. — С. 55—65.
7. Ширинкина, Е. В. Практика управления предприятиями при переходе на новые цифровые технологии / Е. В. Ширинкина // *Креативная экономика*. — 2018. — Т. 12, № 6. — С. 817—828.
8. Ширинкина, Е. В. Прогнозирование риска несостоятельности предприятия в условиях неопределенности / Е. В. Ширинкина // *Вестник Пермского университета*. — 2015. — Вып. 3 (26). — С. 27—58.
9. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016 [Электронный ресурс]. — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
10. KPMG. Corporate Digital Learning. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
11. Shrinkina, E. V. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes / E. V. Shrinkina, R. Romansky // *Journal of Physics: Conference Series*. — 2020. — 1679 (3). — 032014.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Собиров Бежан Шукриллович — ассистент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru

REFERENCES

1. Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Features of human capital management at enterprises in the digital economy]. *Innovacii v menedzhmente* [Innovations in management], 2018, no. 18, pp. 24–31. (In Russ.).
2. Shirinkina E. V. Izmeneniya v upravlenii predpriyatiyami v paradigme cifrovizacii [Changes in enterprise management in the digitalization paradigm]. *Lider (Lyudi. Idei. Dostizheniya. Edinstvo. Rezul'tat): Sbornik statej I Upravlencheskogo foruma Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga — Yugry* [Leader (People. Ideas. Achievements. Unity. Result): Collection of articles of the I Management Forum of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug — Ugra], 2019. Pp. 150–155. (In Russ.).
3. Shirinkina E. V. Iskusstvennaya intellektualizaciya promyshlennosti v usloviyah razvitiya tekhnologij «Industrii 4.0» [Artificial intellectualization of industry in the context of the development of technologies Industry 4.0]. *Rossijskie regiony v fokuse peremennostei Sbornik dokladov XIV Mezhdunarodnoj konferencii* [Russian regions in the focus of changes Collection of reports of the XIV International conference], 2020. Pp. 219–222. (In Russ.).
4. Shirinkina E. V. Nejrotekhnologii v sisteme upravleniya znaniyami na predpriyatiyah [Neurotechnologies in the knowledge management system at enterprises]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2019, no. 5 (60), pp. 214–220. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya znaniyami v formirovanii chelovecheskogo kapitala na promyshlennykh predpriyatiyah v cifrovoj ekonomike [Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 3, pp. 176–180. (In Russ.).
6. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah pri perekhode na cifrovye tekhnologii [Features of human capital management at enterprises during the transition to digital technologies]. *Mir ekonomiki i upravleniya* [World of Economics and Management], 2018, no. 3 (18), pp. 55–65. (In Russ.).
7. Shirinkina E. V. Praktika upravleniya predpriyatiyami pri perekhode na novye cifrovye tekhnologii [The practice of enterprise management in the transition to new digital technologies]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2018, no. 6 (12), pp. 817–828. (In Russ.).
8. Shirinkina E. V. Prognozirovaniye riska nesostoyatel'nosti predpriyatiya v usloviyah neopredelennosti [Forecasting the risk of insolvency of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Vestnik Permskogo universiteta* [Bulletin of the Perm University], 2015, no. 3 (26), pp. 27–58. (In Russ.).
9. IBM Institute for Business Value. *Facing the storm. Navigating the global skills crisis*. 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
10. KPMG. *Corporate Digital Learning*. Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
11. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes. *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, 1679 (3), 032014.