

Р/с BY09BLNB30120000008922000933 в ОАО "Белорусский Народный Банк", БИК BLNBYY2X
УНП **101349324** Республика Беларусь, 220137, г. Минск, ул. Встречная, 37-204
тел./факс: (017) 238-84-80, электронная почта milinets.alex.pgzs@jenty.by

Отзыв о проекте по внедрению изменений

Наш проект начался с вполне конкретного управленческого вопроса. Мы искали способ повысить эффективность компании и первоначально рассматривали изменения организационной структуры, создание новых управленческих ролей и усиление отдельных направлений бизнеса.

В процессе изучения различных подходов к управлению я познакомился с методологией Адизеса и пришёл к выводу, что локальные улучшения могут дать быстрый эффект, но редко приводят к долгосрочным результатам. Если компания действительно хочет выйти на новый уровень, нужны не отдельные решения, а системные изменения.

Именно поэтому мы приняли решение идти дальше и работать над изменением системы управления в целом.

Выбор Ирины Сотниковой был для меня достаточно осознанным. Проект был масштабным и важным для компании, поэтому я изучал опыт других организаций, которые уже прошли этот путь, встречался с руководителями, собирал обратную связь. Все отзывы были исключительно положительными. Кроме того, для меня было важно работать с человеком, который представляет первоисточник методологии и обладает практическим опытом её внедрения.

Проект длился несколько лет, и каждый его этап приносил конкретную ценность. Сначала это были отдельные улучшения, затем работа с командами по решению проблем, стратегическая сессия, изменения структуры, развитие управленческих практик, описание ролей, работа с ответственностью, системой взаимодействия и другими элементами управления.

При этом постепенно становилось понятно, что ценность каждого отдельного инструмента раскрывается только тогда, когда он становится частью общей системы.

Отдельно хочу отметить формат работы. Для нас было важно не просто получить рекомендации консультанта, а научиться использовать эти инструменты самостоятельно.

Мы старались максимально глубоко разбираться в каждом этапе, задавали много вопросов, обсуждали детали, адаптировали инструменты под специфику нашей компании. Ирина всегда была готова подробно объяснять логику решений и сопровождать нас в процессе внедрения. В какой-то момент мы поняли, что начинаем уверенно использовать многие инструменты самостоятельно. Сначала при поддержке консультанта, затем всё более автономно.

Для меня это один из самых важных результатов проекта. Мы не стали зависимы от консультанта. Наоборот — получили знания, навыки и управленческие практики, которые стали частью ежедневной работы компании.

За время проекта заметно изменилась сама система управления.

Стала более понятной организационная структура. Руководители лучше понимают свои роли, зоны ответственности и ожидания от своих подразделений. Появилось более чёткое понимание того, кому какие задачи действительно стоит поручать и где у человека есть необходимые ресурсы для достижения результата.

Серьёзно изменилось качество взаимодействия между подразделениями. Люди научились лучше слушать друг друга, понимать разные точки зрения и обсуждать вопросы конструктивно. Конфликтов стало значительно меньше. Многие вопросы, которые раньше приводили к напряжению и спорам, сегодня обсуждаются спокойно и профессионально.

Для меня одним из самых важных результатов стало то, что компанией стало легче управлять.

Легче не потому, что стало меньше работы. Легче потому, что стало меньше недопонимания, меньше лишнего сопротивления, меньше ситуаций, когда руководителю приходится вручную разбирать последствия плохо подготовленных решений или гасить внутренние конфликты.

Интересно, что скорость принятия решений в каком-то смысле даже снизилась. Но вместе с этим значительно выросло качество этих решений.

Раньше многие решения принимались быстро, но далеко не всегда внедрялись успешно. Сегодня мы тратим больше времени на обсуждение, подготовку и вовлечение людей, которым предстоит реализовывать эти решения. В результате сами решения принимаются медленнее, зато реализуются значительно быстрее и дают гораздо более устойчивый результат.

Отдельно хочу отметить стратегическую сессию. Для меня это был один из самых ценных этапов всего проекта.

Именно тогда мы смогли посмотреть на компанию со стороны, понять, чем действительно занимаемся, какие продукты являются для нас ключевыми, куда мы хотим двигаться и на что стоит направлять основные ресурсы. После этого многие решения стали значительно проще и понятнее.

Если говорить о результатах бизнеса, то за это время выросла эффективность работы руководителей, улучшилась управляемость компании, ускорилось решение многих задач, которые раньше месяцами не двигались вперёд. Мы стали лучше понимать свои слабые места и системно работать над их устранением.

Но главный результат я вижу в другом.

Самое важное, что дал нам этот проект, — это не отдельные инструменты и не отдельные решения. Он помог создать внутри компании способность самостоятельно улучшать систему управления.

За эти годы мы прошли путь от локальных улучшений к полноценной управленческой системе. И сегодня многие вещи, которые раньше требовали внешней помощи, мы умеем делать самостоятельно.

Именно поэтому я считаю, что главная ценность проекта не в том, что консультант помог решить наши проблемы. Главная ценность в том, что компания научилась решать их сама.

Я бы рекомендовал такую работу компаниям, которые работают в конкурентной и быстро меняющейся среде, где успех напрямую зависит от качества управления, скорости адаптации и способности постоянно улучшать свои процессы. Там, где изменения происходят постоянно, система управления изменениями должна становиться частью ДНК компании.



Роман Голобородько,
CEO БелАвтоМазСервис