Таварыства з абмежаванай адказнасцю
«ЮрСпектар»
(ТАА «ЮрСпектар»)
Паштовы адрас:
вул. Пінская, 28а, 220073, г. Мінск
тэл/факс +375 17 308 28 28, +375 33 350 28 28
cons@urspectr.info www.urspectr.info
Р/р BY53POIS30120001127801933005
у ЦБП № 17 ААТ «Парытэтбанк», БІК POISBY2X
Р/р BY51PJCB30120336991000000933
у ЦБП № 101 ААТ «Пріорбанк», БІК PJCBBY2X
УНП 101528828

Общество с ограниченной ответственностью
«ЮрСпектр»
(ООО «ЮрСпектр»)
Почтовый адрес:
ул. Пинская, 28а, 220073, г. Минск
тел/факс +375 17 308 28 28, +375 33 350 28 28
cons@urspectr.info www.urspectr.info
Р/с BY53POIS30120001127801933005
в ЦБУ № 17 ОАО «Паритетбанк», БИК POISBY2X
Р/с BY51PJCB30120336991000000933
в ЦБУ № 101 ОАО «Приорбанк», БИК PJCBBY2X
УНП 101528828

Отзыв о программе трансформации от компании ЮрСпектр

Около 10 лет назад мы приняли решение не просто решить отдельные управленческие проблемы, а пройти полноценную программу организационных изменений по методологии Адизеса. В общей сложности этот путь занял около семи лет. За это время мы последовательно внедряли систему решения проблем, работали со стратегией, организационной структурой, ролями руководителей, системой полномочий, подходами к управлению и постепенно выстраивали единую систему управления компанией.

Когда компания быстро растёт, многие проблемы долго остаются незаметными. Пока растут продажи и финансовые показатели, кажется, что всё работает. Да, где-то появляются дополнительные регламенты, где-то усложняются процессы, где-то всё сильнее возникает зависимость от отдельных руководителей. Но на фоне роста это воспринимается как естественная плата за развитие.

У нас было примерно так же.

Мы пытались решать отдельные вопросы. Занимались автоматизацией, приглашали консультантов по узким направлениям, улучшали отдельные процессы. Но со временем я пришёл к очень простой мысли: **локальные улучшения не меняют систему. Автоматизировать хаос бессмысленно. Управленческий учёт не исправит неоптимальную структуру управления — он только покажет её последствия в цифрах.**

Именно тогда стало понятно, что менять нужно не отдельные элементы, а сам подход к управлению компанией.

С методологией Адизеса я познакомился ещё до начала проекта. Меня убедила не теория сама по себе. Меня убедило то, насколько точно она объясняла проблемы, с которыми мы уже сталкивались. Стало понятно, что за этим стоит не набор красивых идей, а объективные закономерности развития компаний. Если их понимать и учитывать, качественных решений становится больше, а количество управленческих кризисов — меньше. Поэтому мы и приняли решение идти в полноценную программу изменений.

Сам проект оказался совсем не похож на привычный консалтинг.

Консультант не ограничивался рекомендациями и не исчезал после встречи. Работа строилась этап за этапом, каждый следующий шаг логично продолжал предыдущий. Постепенно становилось понятно, что каждый отдельный инструмент сам по себе полезен, но настоящая ценность появляется только тогда, когда все элементы начинают работать вместе.

За эти годы изменилась сама компания.

Когда мы начинали проект, через меня проходили практически все вопросы — от действительно стратегических до выбора ручек для сувенирки. Сегодня большая часть решений принимается без моего участия.

Руководители стали значительно самостоятельнее. Они начали принимать решения там, где раньше автоматически поднимали вопрос наверх. А моя роль всё чаще заключается не в том, чтобы самому найти решение, а в том, чтобы задать правильные границы и помочь команде двигаться в нужном направлении. Наверное, именно это я и называю тем, что **стало легче управлять**.

Легче — не потому, что работы стало меньше. Легче потому, что стало гораздо понятнее, кому действительно нужно ставить задачу, кто способен её решить, где находится ответственность и какой результат должен получиться. Исчезло огромное количество лишнего трения. Руководители стали лучше понимать друг друга, спокойнее обсуждать вопросы, даже если не согласны. Появилось уважение к разным точкам зрения. Вместо того чтобы сразу спорить или конфликтовать, люди сначала стараются понять позицию друг друга. И это очень сильно изменило качество взаимодействия внутри компании.

Очень сильно изменилось и моё отношение к организационной структуре. Раньше структура для меня была просто схемой подчинённости. Сегодня любой новый продукт, новое направление или серьёзная задача начинаются с вопроса:

«А существующая структура вообще сможет это реализовать?»

Если нет — сначала нужно менять структуру, а уже потом ждать другого результата.

Это, наверное, один из самых важных выводов, который я сделал за всё время проекта.

Изменения дали и вполне конкретные бизнес-результаты.

После перераспределения ответственности руководители начали действительно отвечать за результаты своих направлений. Очень быстро нашлись расходы, которые годами казались нормой просто потому, что никто не смотрел на них системно. Уже в первые месяцы после изменения структуры прибыль компании выросла примерно в полтора раза.

Конечно, это произошло не потому, что мы нарисовали новую организационную схему. Это стало следствием того, что компания начала принимать более качественные управленческие решения.

Если посмотреть назад, то саму работающую систему управления мы получили значительно раньше, чем закончился весь проект. Наверное, формально можно было остановиться и раньше.

Но мы этого не сделали по нескольким причинам.

Во-первых, это методологическая дисциплина.

В любой компании всегда находятся свои «кулибины», которые искренне хотят сделать ещё лучше. Здесь чуть-чуть поменять, здесь упростить, здесь сделать «по-своему». Кажется, что ничего страшного не происходит. Но проходит время, и оказывается, что после десятка маленьких улучшений ты уже работаешь совсем не по той системе, которая давала результат.

Для меня это очень похоже на рецепт врача. Если каждый день понемногу менять назначения по своему усмотрению, через две недели это уже будет совсем другое лечение.

Поэтому человек со стороны, который периодически говорит: «Нет, сейчас вы уже уходите от методологии», — действительно нужен.

Но была и вторая, не менее важная ценность - это опыт и насмотренность консультанта.

Когда много лет работаешь внутри одной компании, неизбежно начинаешь жить в собственной картине мира. Ты очень хорошо знаешь свой бизнес, но именно поэтому перестаёшь замечать многие вещи. Они становятся привычными.

Консультант находится в совершенно другой позиции. Он видит десятки компаний, разные отрасли, разные управленческие ситуации, удачные и неудачные решения. И иногда один вопрос или одно наблюдение со стороны оказываются гораздо ценнее готового совета, потому что позволяют посмотреть на собственный бизнес совершенно иначе.

Для меня именно сочетание этих двух вещей и было настоящей ценностью сопровождения: с одной стороны — удерживать нас внутри работающей методологии, а с другой — постоянно приносить в компанию внешний опыт, идеи и наблюдения, которых внутри взять просто неоткуда.

И еще одна мысль, которая помогла нам принять решение идти в такой системный проект.

Многие воспринимают подобные проекты как расходы на консалтинг.

Я смотрю на это иначе.

Если разделить стоимость всей программы на годы сотрудничества и на количество руководителей, которые за это время прошли через изменения, получится очень небольшая ежегодная инвестиция в развитие одного управленца.

А дальше всё становится очень просто.

Нужно ответить себе только на один вопрос: сколько для бизнеса стоит одно хорошее управленческое решение? И сколько стоит одно плохое?

На этом фоне стоимость развития руководителей выглядит совсем иначе.

Именно поэтому для меня это никогда не было расходами на консультантов. Это была инвестиция в людей, которые каждый день принимают решения внутри компании.

Если меня спросят, каким компаниям я бы рекомендовал подобную работу, мой ответ будет очень простой - тем, кто работает на конкурентном рынке и понимает, что для дальнейшего развития уже недостаточно просто больше работать или быстрее принимать решения.

Наступает момент, когда выигрывает не тот, кто принимает решение первым, а тот, кто умеет принимать **качественные** решения и превращать их в реальные изменения внутри компании.

Именно этому, как мне кажется, мы за эти годы и научились.

Исполнительный директор
ООО «ЮрСпектр» А.А.Яхновец