

Для многих собственников и руководителей очень заманчиво начать (и завершить) внедрение изменений, отправив персонал на семинар или тренинг, соответствующей ситуации тематики, и написанием регламентов и инструкций. Это действительно был бы наилучший вариант, если бы он работал.

На практике же внедрение любых изменений, будь то внедрение категорийного менеджмента в рознице, или реинжиниринг отдела продаж производственного предприятия, затрагивает большое количество устоявшихся процедур и структур компании, требует их частичного или полного пересмотра, что сопровождается изменением функциональных обязанностей и полномочий подразделений (а, значит, и статуса их руководителей - вопрос сам по себе довольно болезненный). Кроме того, к персоналу предъявляются новые, часто более высокие требования, что приводит к необходимости приобретения и применения новых знаний и навыков...

Всё управленческое консультирование стоит на том, что организации надо перейти от состояния «как есть» к состоянию «как надо». И суть этого процесса в том, что на каком-то этапе персонал компании активно участвует в нем.

Наша практика показывает, что если упустить этот момент из вида, то потери эффективности проекта можно оценить на уровне 50%. Существенно увеличивается срок его внедрения, а в отдельных случаях его реализация просто висит на волоске - элементарно не все приветствуют изменения, ведь, будем откровенны, не все исполнители обладают необходимой квалификацией, не каждый способен увидеть для себя выгоды в установлении нового порядка, а каждый топ-менеджер обладает собственным мнением на счет стратегии и тактики развития компании.

Это вызов, с которым способен справиться квалифицированный специалист по оценке и развитию персонала. Его работа состоит в том, чтобы предложить и реализовать на практике план действий по адаптации персонала к предстоящим изменениям, и по восполнению пробелов в профессиональных навыках.

Еще один момент - в ходе реинжиниринга экспертизе (ключевое слово!) и последующим вслед за ней изменениям подвергаются основные бизнес-процессы организации, и стоит ли говорить, что эту экспертизу могут провести именно эксперты в данной отрасли? Я лично не могу принять на веру слова некоторых консультантов, что законы управления одинаковы в любой отрасли.

Законы то одинаковы, а вот специфика везде своя. Я не верю что специалист, допустим, по птицефабрике может организовать эффективную работу, скажем, фермерского хозяйства.

Общий совет дать сможет, желаемый конечный результат сформулировать сможет, а вот взяться за проект и довести его от начала до счастливого конца - лично я сомневаюсь. Потому что такой специалист, не обладая личным практическим опытом в рассматриваемой отрасли, не сможет дать ответ на простой и в тоже время единственный главный вопрос реинжиниринга "КАК?".

Как именно в данной конкретной организации перейти от текущей ситуации к желаемой с учетом конкретной оргструктуры и распределения бизнес-процессов? В этом случае неизбежно использование старого доброго "метода МПО" - метода проб и ошибок. А в этом случае стоит ли игра свеч?

Таким образом мы с Вами только что выявили признаки еще не идеального, но уже "правильного" консультанта по управлению, а именно:

1. всесторонние экспертные знания (практический опыт) в рассматриваемой области

2. наличие "strong skills" в HR-менеджменте