**Ловушки управленческого консультирования**

Евгений Добровольский, Алексей Федосеев

Как застраховать себя от неудачных последствий вмешательства в систему управления? В проекте по постановке системы управления есть факторы, на которые можете и должны влиять ИМЕННО ВЫ, в противном случае вы рискуете угодить в ЛОВУШКУ...

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не соответствует масштабам и потребностям бизнеса. Развитие бизнеса и апгрейд системы управления – два взаимосвязанных параллельных процесса: хотите держать руку на пульсе современного бизнеса – тогда вам не избежать вмешательства в собственное управление и общения со специалистами по управленческому консультированию. Этот процесс, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России. С одной стороны – прибегать к помощи внешних специалистов для консультаций по оптимизации системы управления - это неизбежно, с другой стороны – чревато опасными последствиями.

Недаром говорят, что один проект на предприятии равен трем пожарам. Проекты по оптимизации системы управления обычно не только дорогостоящи и длительны по времени, но и являются высоко рисковыми мероприятиями, а иногда могут принести предприятию больше вреда, чем пользы. Тем не менее, хоть и не на 100%, но обезопасить себя можно. В проекте по постановке системы управления есть факторы, на которые может влиять только руководитель, в противном случае он рискует угодить в ловушку. Не смотря на их кажущуюся очевидность, очень редко инициаторы проектов по внедрению новых управленческих и информационных технологий рассматривают эти факторы в комплексе и придают им должное значение. Если на предварительном этапе вы не учтете какой-то из этих факторов, то вы рискуете угодить в ловушку, даже если в процессе проекта по постановке (и автоматизации) системы управления вы выбрали компанию, занимающую первые строчки рейтингов, или выбрали ее по рекомендации знакомого, успешно воспользовавшегося ее услугами. Как ни странно, но успех в данном мероприятии зависит в большей степениот вас, от вашей заинтересованности и готовности к проекту, нежели от квалификации выбранного вами партнера.

Статья рассчитана на всех, кто заинтересован в развитии своего бизнеса, либо отдельного направления деятельности своей компании, причем реально занимаемая вами должность не имеет значения. Главное – вы именно тот человек, который стремится к успеху и хочет видеть конкретные результаты своей деятельности. В успешной компании обязательно должны присутствовать специалисты – «ведущие», которые указывают и прокладывают путь, их также называют «проводниками изменений». Если вы читаете эту статью, то почти наверняка для своей компании вы являетесь именно таким специалистом.

Далее мы выделим факторы, на которые Вам необходимо повлиять в процессе общения с консультантами в 6 групп. Чтобы проиллюстрировать их на практике, будут приведены практические ситуации, с которыми нам приходилось сталкиваться, мы покажем также типичные ошибки, которые были допущены предприятиями, приступающими к проекту по постановке системы управления. Авторы статьи не претендуют на разработку новой комплексной методики, позволяющей добиться успешных результатов в любом проекте по постановке управления, как уже было сказано выше, успех проекта зависит именно от вас. Мы предлагаем вам обратить пристальное внимание на несколько факторов от предварительной обработки которых до проекта напрямую зависит его конечный результат.

**Фактор 1. Квалификация и потенциал персонала**

Ловушка 1: Квалификации персонала предприятия, участвующего в проекте, недостаточно чтобы разработать эффективную технологию и в дальнейшем сопровождать ее внедрение.

Предприятие заключает договор на оказание услуг по изменению системы управления. Идет предпроектная работа по определению списка участников проектной команды. На вопрос консультантов о квалификации сотрудников-участников проекта ответ в большинстве случаев следующий: у меня в компании работают очень квалифицированные сотрудники, далее идет большой перечень заслуг перечисленных сотрудников. Если с этим сразу согласиться и не провести тестирование сотрудников с целью оценки квалификации участников проекта, то через некоторое время можно столкнуться с очень неприятной ситуацией. Например, на втором этапе проекта выяснится, что экономисты не представляют себе, что такое план счетов и двойная запись. Знанием базового функционала бухгалтерской системы обладает только гл. бухгалтер, даже администратор не имеет представления, как вносить изменения в бухгалтерскую систему, ведущему экономисту приходится несколько часов объяснять разницу между выплатами и расходами, а на все это необходимо время, которого нет в процессе реализации проведения проекта. В итоге проект может затянуться на неопределенное время для получения необходимых знаний. А, как известно затянувшийся проект это практически умерший проект, так как политической воли руководства, через несколько месяцев может и не хватить для продолжения проекта, да и энтузиазм сотрудников сойдет на нет.

Что вас ждет: дополнительные расходы на обучение, нежелание сотрудников работать в новой системе, вынужденные увольнения.

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Совместно с консультационной компанией-исполнителем проекта, выделяем функциональные подразделения, которые будут задействованы в проекте, составляем список конкретных сотрудников, им соответствующих. Далее, со стороны консультационной компании должен быть предоставлен список требований к знаниям «перечисленных» сотрудников, какими они должны обладать для эффективной работы в процессе проекта и после его завершения. Затем (в идеале, это, конечно, должна делать консультационная компания) проводится анкетирование «попавших под подозрение» сотрудников на предмет их реальных знаний. На основании полученной информации оцениваются будущие расходы на «апгрейд» знаний ваших специалистов с подробной сметой ожидаемых затрат. Здесь также нужно обратить внимание на то, что круг ваших специалистов, которые будут задействованы, обычно несколько шире, чем вы себе это будете представлять.

**Фактор 2. Четкое понимание целей проекта всеми его участниками**

Ловушка 2: После завершения проекта Вы не получили того, чего ожидали в начале.

Достаточно часто в жизни, да и в бизнесе людям свойственно приписывать продуктам и услугам, которые они хотят приобрести, свойства которыми оные не обладают. И наоборот некоторые продукты и услуги обладают такими свойствами, о которых потенциальные Заказчики даже представления не имеют. Как правило, клиенты могут обратиться с запросом: продайте нам услугу «Постановка и автоматизация бюджетного управления» и давайте начинать работать завтра. И представьте себе, что, соблазнившись на деньги, Исполнитель соглашается и начинает проект. Консультанты и сотрудники Заказчика классно работают и в сжатые сроки выдают результат на 120% (можно даже на 200% это сути не меняет), но руководство, заказавшее проект недовольно результатами. Начинается анализ причин недовольства руководителя результатами проекта. И что оказывается, недовольство было вызвано не качеством и скоростью работ, а то, что на выходе руководитель получил не то, что ожидал. Так в чем же причина? Ответ очень прост, все произошло из-за того, что перед началом работ не были совмещены представления Исполнителя и Заказчика о тех результатах, которые получит Заказчик по окончанию проекта. Как уже было сказано выше, всем нам свойственно приписывать услугам свойства, которыми они не обладают и соответственно в качестве результатов они могут ожидать от услуг эффектов, которые могут находиться даже не в управленческой сфере, а в юридической и политической. Поэтому, не пройдя этап, после которого можно сказать, что исполнитель и Заказчик понимают результаты одинаково – реализация проекта становится лотереей, могут оба выиграть, а могут оба и проиграть.

Что вас ждет: К сожалению, исход в таком случае достаточно печальный: так как поставленные задачи выбранным способом не решились, у вас автоматически возникает недовольство работой консультационной компании, плюс, потраченные материальные и трудовые ресурсы, плюс, внедренная технология, с которой «надо как-то дальше жить». В принципе, на нашей практике были случаи, когда предприятия, тем не менее, продолжали двигаться дальше и по истечении времени находили внедренную систему полезной и необходимой. Но все, же лучше решать проблемы по мере их поступления, четко расставляя приоритеты и понимая что, зачем и почему именно так мы делаем в данный отрезок замечательной истории нашей замечательной компании...

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Обычно, предприятия, обращающиеся с первоначальным запросом за консультационными услугами к специалистам, запрашивают конкретное решение, которое им (по их глубокому разумению) необходимо. Очень часто, запрос формируется конкретным образом: нам необходимо бюджетирование, нам нужен такой-то программный продукт, нам необходимо провести тренинг топ-менеджмента по лидерству и уволить нескольких человек. При этом, вся «предыстория» обычно умалчивается, принявшему решение о задействовании управленческих консультантов или специалистов по внедрению того или иного продукта все предельно ясно. Еще бы, скорее всего, та проблема (точнее ее видимые негативные проявления), которая заставила на это решиться, обдумывалась не одну ночь или месяц, был проведен глубокий (на самом деле, очень поверхностный) анализ решений, предлагаемых рынком. Но бывалых консультантов этим не смутишь: будьте готовы к тому, что вас будут очень подробно (в дружественной и доверительной обстановке) расспрашивать о вещах, с вашей точки зрения, к проблеме совершенно не относящихся. Не все так просто, недаром в современном бизнесе есть своего рода «разделение труда» - вы управляете своим предприятием, а есть компании, которые специализируются на том, чтобы помогать вам управлять наиболее эффективным образом. Поэтому не спешите с выводами и выбором конкретного решения: доверьтесь консультантам, не стесняйтесь выдавать поток проблем, которые вас мучают «без анализа». Известный факт, что любой, даже самый квалифицированный специалист порой не в состоянии увидеть банальных причинно-следственных связей, которые прямо-таки бросаются в глаза консультанту, который, хоть и не обладает соответствующим знанием специфики данной области, но «съел собаку» на подобных проектах и при общении с такими «озабоченными» будущим своей компании специалистами. Чем более подробную картину вы предоставите, тем больше шансов на то, что выбранная технология будет соответствовать решению поставленных вами задач.

**Фактор 3. Соответствие философии вашей компании философии консалтинговой компании**

Не секрет, что успешное выполнение проекта должно проходить «на одном дыхании», когда есть взаимный интерес сторон. Внешние консультанты и ваши сотрудники должны стать «соратниками» на период выполнения проекта (а иногда, и не только), тогда любые сложности возможно преодолеть. А соратниками люди становятся только при условии совпадения ценностей, взглядов и пр. Это достаточно тонкий психологический момент и определить эту область одним словом нельзя: это может быть и стиль ведения бизнеса, идеология и приоритеты руководства, корпоративный дух и корпоративная культура, мы обозначим это как «общефирменная философия». Вы можете считать, что у вас в компании пока нет корпоративной культуры, но, тем не менее, определенная «надстройка» на уровне менталитета, присущая вашей компании, все же уже есть. Если подобная "надстройка" консалтинговой компании окажется Вам чуждой, то волей-неволей, Вы будете внутренне отторгать те рекомендации, конкретные действия, которые будут исходить от консультантов, не смотря на то, что "грамотные и уважаемые люди" будут произносить "правильные и разумные слова".

Ловушка 3: Проект идет с трудом, затягивается и после его завершения, внесенные изменения «не приживаются», так как не соответствуют ценностям компании, не вписываются в характер и темпы ее развития.

Что вас ждет: здесь сложности начнутся с первых же дней реализации проекта. Вам будут не понятны те или иные действия специалистов консалтинговой компании, со стороны ваших сотрудников не проснется необходимый для реализации таких проектов энтузиазм и вовлеченность. В конечном итоге проект может «затухнуть».

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Нет конкретного «индикатора», позволяющего определить, насколько ваша компания и компания, предоставляющая услуги по управленческому консультированию, близки по духу. Обычно, такие вещи очень хорошо чувствуются, когда происходит «очное» общение, причем именно в офисе той компании, которую вы «присмотрели» в качестве консультанта. Если на протяжении всего общения не только вы, но и ваши коллеги будете испытывать напряжение, а скорее даже отчуждение того, как и что вам будут говорить, то стоит хорошо задуматься, прежде чем обратиться к услугам данной компании. В делах консультирования, также как и в обычных человеческих отношениях, должен присутствовать элемент доверия и понимания...

Кстати говоря, язык общения очень показателен в этом смысле – он может принимать различные формы для выражения в сущности одного и того же. В каждой компании есть свой "птичий" язык. Есть компании, в которых менеджеры перекидываются друг с другом обрывочными фразами директивными характера, им достаточно дать "набросок" мысли – и все друг друга понимают, и время не теряется. У других – наоборот – принято говорить много, витиевато, показывать друг другу проблему с разных сторон, не забывая при этом отвешивать друг другу "реверансы". Вообще говоря, специалисты – профессионалы должны подстраиваться под разные стили общения – но если они совпадают изначально – это поможет избежать многих издержек общения.

Еще один важный момент – одинаковый темп выполнения работ, и принятия решений. Любой консалтинговый проект означает выполнение разных работ двумя сторонами, например, заполнение анкет, подготовка документов и пр. На практике плохи оба отклонения: и если консультант работает медленнее, чем того ожидает заказчик, и наоборот, если заказчик медленнее выполняет свою часть работы (подготавливает информацию, согласовывает результаты), чем того ожидает консультант (да-да, при наличии определенной технологии консалтинговых работ бывает и такое!).

В смысле ценностей компаний очень полезно сравнить миссии – конечно не содержание, с упором на специфику бизнеса, а на тон, акценты и т.п. Хотя в нашей практике был случай, когда мы в процессе общения с одним клиентом – крупной лизинговой компанией, ощущая поразительное взаимопонимание и "взаимовосприятие", поразились, когда познакомились с их миссией – формулировка, слова, и конечная общая цель – абсолютно совпадали – только для них средство достижения поставленных целей – предоставление лизинговых услуг, для нас – постановка систем управления.

**Фактор 4. Ваши материально-трудовые ресурсы**

Начинать проект, не просчитав достаточно ли необходимых ресурсов, то же самое, что идти на месяц в поход, по маршруту, где нет подножного корма с одной банкой тушенки. Только из-за того, что первоначально не хочется тратить время на расчеты, а достаточно ли будет одной банки для питания в течение целого месяца? И что в итоге получается, компьютеры оказываются недостаточно мощными, чтобы установить необходимое программное обеспечение, системное программное обеспечение устарело, а у сотрудников, которых выдвинули для реализации, а в дальнейшем на поддержку и развития результатов проекта нет резервов свободного времени для этих работ. Тут необходимо либо брать дополнительных сотрудников, либо производить ротацию имеющихся сотрудников, но проект - то уже идет и времени на подбор и обучение персонала нет. Простой пример на заводе работают 30 человек в бухгалтерии, компания собирается поставить у себя управленческий учет и бюджетирование, но для выстраивания и автоматизации новых процессов не менее трудоемких, чем бухгалтерский учет, руководство не сформировало штат сотрудников (даже из нескольких человек), которые будут заниматься управленческим учетом. Начинаются хаотичные перераспределения функций, которые, как показывает практика, приводят только к склокам в коллективе и провалу проекта. Очень наглядное изображение пословицы «семь раз отмерь, одни раз отрежь».

Ловушка 4: Вы начинаете проект, не просчитав все необходимые материальные ресурсы и достаточность свободного рабочего времени, а значит, практически в 90% случаях, никогда его не закончите.

Что вас ждет: в процессе реализации проекта реальный бюджет окажется намного больше запланированного. Проект по постановке системы управления реально может стать своеобразной "черной дырой" в денежном выражении. Не менее опасно для предприятия недооценить временные ресурсы своих сотрудников, которые будут задействованы в проекте. Если их время будет спланировано не правильно, то текущая деятельность предприятия парализуется, так как все силы будут брошены на "новый проект".

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Любая консалтинговая компания перед началом проекта проведет с той или иной степенью детализации так называемое предпроектное обследование, в процессе которого будет составлен бюджет проекта. В такой бюджет будут включены примерные затраты за непосредственно консультационные услуги, часто – предложения по обучению сотрудников, оценка "железных" ресурсов, которые вам наверняка понадобятся. Как показывает практика, реальные затраты на проект никогда не исчерпываются той цифрой, которая будет сформирована вначале. Самое первое, с чего нужно будет начать, после того, как вам стала известна примерная сумма затрат за консалтинговые услуги, так это подробный График занятости ваших сотрудников на время исполнения проекта. Составить его вовсе не так просто как может показаться на первый взгляд. Это должно быть вашей совместной работой на "допроектной" стадии переговоров с консалтинговой компанией, которая должна четко сориентировать вас, какие сотрудники, для чего и как часто понадобятся. Далее, исходя из приоритетов вашей текущей работы, вы должны четко распределить загруженность ваших сотрудников. Так как времени никогда и не на что не хватает, то здесь также есть "свои ухищрения". иногда консалтинговые предлагают проводить тренинги и корпоративное обучение загородом в отвлеченной обстановке.

**Фактор 5. Соответствие выбранного управленческого решения реально стоящей перед вами задаче**

К консультантам, как и к врачам, реальные люди приходят с проблемой. Для профилактики пока еще никто к консультантам не обращался. Учитывая то, что сейчас большинство российских компаний находятся на фазе роста, которая является самой тяжелой фазой с точки зрения управления, то общий характер обращений в конечном итоге сводится к тому, чтобы удержать гармоничный рост предприятия и одновременно сохранить управляемость компанией. В процессе роста и развития перед предприятием встает множество задач, а соответственно и проблем. В этой связи особенно важно определить достоверные причины вызванной проблемы. Очень часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда компании, обращаясь за помощью к консультантам, уже четко знают, что именно те должны сделать.

В практике нашей компании был случай, когда нас пригласили автоматизировать операционную деятельность. Вскоре мы осознали, что основная проблема клиента не в отсутствии автоматизированной системы учета операционной деятельности, а в том, что у клиента элементарный бардак на складе (компания торговала многотысячным ассортиментом запчастей). В результате все уперлось в грамотную разработку нами бизнес-процессов на складе, включая создание должностных инструкций. В итоге нам удалось объяснить это клиенту, и мы двинулись дальше. Постановка задачи на АСУ, технический проект, его реализация... А заказчик в этот момент принял решение развивать принципиально новую форму торговли – через супермаркеты (а раньше 90% продаж он осуществлял оптом). Ну и нас мило попросил – ребята, заложите-ка еще в АСУ возможности работы через супермаркет. Как, с какими аппаратами, в каких объемах, сколько супермаркетов, какая оргструктура будет для нового направления? Ну, так вы же специалисты, вот давайте и подскажите, обсудим, а потом и реализуете. И чем дальше, тем больше эта проблема организации супермаркетов стала выходить на первый план, затмевая собственно задачу автоматизации текущей операционной деятельности. В итоге проект ничем и не завершился, стороны поняли, что каждая хотела другое от проекта, и мы расстались.

Ловушка 5: В процессе проекта вы осознаете, что проблема лежит гораздо глубже и для ее решения требуется совершенно другой способ.

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Самый главный совет: руководству предприятия отойти от постановки конкретной задачи к осознанию проблемы в комплексе. На самом деле, на первоначальном этапе общения – это и есть основная задача консультанта.

**Фактор 6 Способность ваших сотрудников объединяться в команду**

Ловушка 6: В процессе проекта обнажаются и обостряются все негативные моменты взаимоотношений между сотрудниками, безобидный на первый взгляд проект дает толчок к расколу внутри компании, возникает «сопротивление» проекту.

Что вас ждет:

То, что вас ждет, в худшем случае, можно обозначить одним словом: саботаж. Конечно, это будет происходить более интеллигентно и завуалировано (хотя, не всегда…), но факт остается факт: все «болезни» внутри коллектива имеют свойство обнажаться и если это застанет вас врасплох, то на протяжении всего проекта ваше внимание (и внимание консультантов) будет постоянно переключаться на урегулирование вспыхивающих конфликтов интересов.

Каким образом учитывать этот фактор и влиять на него:

Не смотря на то, что этот фактор мы указываем в конце, он, несомненно, самый важный в процессе любого проекта, влекущего за собой вмешательство в систему управления. Если вы переоцените собственных сотрудников с точки зрения их умения сплачиваться в команду и эффективно вырабатывать командные решения – это сведет на нет все ваши предыдущие усилия. Поэтому именно перед началом любого проекта необходимо проанализировать, какие проблемы у вас есть с точки зрения внутрифирменных коммуникаций. Причем, специалисты, непосредственно вовлеченные в проект, могут уметь прекрасно работать друг с другом, а проблема может крыться в отношениях того или иного сотрудника со своими непосредственными подчиненными, которые на этапе вмешательства в компанию консультантов могут никак не участвовать, но которым планируется «спустить» все нововведения «свыше». Обладают ли ваши менеджеры достаточным авторитетом и доверием подчиненных? Когда вы проанализируете психологическую подготовку своих сотрудников и коллег к проекту, у вас наверняка появятся определенные «дыры» и сомнения относительно будущей совместной работы, о них вам и нужно будет подробно рассказать компании, предоставляющей консультационные услуги. На основании этой информации уважающим себя консультантом будет выработана технология, позволяющая избежать разрушительных процессов и решить их конструктивными методами. Скорее всего, понадобится ряд корпоративных тренингов по выработке коммуникационных навыков у ваших сотрудников. Хотя опыт нашей компании показывает, что при определенном подходе, правильной организации проекта общение сотрудников в отвлеченной обстановке, направленное на развитие и рост компании выводит все внутренние конфликты на конструктивный уровень.

В идеале, проект по постановке системы управления – это лучший повод для того, чтобы сплотить команду, вовлечь менеджеров в процесс развития и выработать общекорпоративные ценности и установки.