

Что делать, если менеджеры в оппозиции...

Кейс. Опыт преодоления сопротивления менеджеров внедрению новой системы оплаты труда

Продукт

Тренинговая программа, направленная на преодоление сопротивления со стороны менеджеров и вовлечение их в новую систему оплаты труда. А также стимулирующая профессиональную мотивацию работников компании.

Информация о заказчике

Издательско-Консалтинговая Компания “Баланс-Клуб” - национальный издатель всеукраинского бухгалтерского еженедельника «Баланс» и специализированной бухгалтерской литературы. Работает на рынке Украины с 1991 года. 60 тысяч постоянных клиентов. Головной офис компании находится в Днепропетровске. Региональное представительство в Киеве и представители: во Львове, Донецке, Запорожье, Симферополе, Полтаве, Николаеве, Виннице, Одессе, Харькове, Хмельницком.

Ситуация заказчика

В течение 2-х лет учредители компании внедряли систему организации деятельности и развития предприятия, основанную на методе «управление по статистикам». На этапе изменения системы оплаты труда, собственники столкнулись с непониманием и не принятием менеджментом компании нововведений. Руководитель по реализации и внедрению проекта “Баланс-Клуб” обратился в UCG с запросом разработки программы направленной на решение проблем связанных с введением новой системы управления компанией и предстоящим радикальным изменением системы оплаты труда.

Критерии окончательного выбора поставщика

Решение о выборе нас в качестве подрядчика основывалось на следующем:

1. Руководитель по реализации и внедрению проекта воспользовался ранее открытым тренинговым продуктом нашей компании. Заинтересовавшись некоторыми процессами и упражнениями, она обратилась с запросом о разработке корпоративного варианта тренинга под актуальную ситуацию своей компании.
2. Программа соответствовала ожиданиям, целям и задачам директора
3. Профессионализм подрядчика выразался в общем с заказчиком понимании процесса принятия на себя личной ответственности за командный результат

Описание проекта

Задача была не типична, поэтому потребовала нестандартного подхода с нашей стороны. Проект начался с посещения планового собрания руководства компании тренерами UCG и прояснения сути системы статистик. Кроме того, были проведены интервью с учредителями компании и ответственным за реализацию и внедрение проекта руководителем.

Вовлеченность персонала в компанию, руководства, изменения в компании, по большому счету связаны с вопросом лояльности.

Отсутствие лояльности или нелояльность редко становится открытой. Обычно она проявляется очень «тихо»: затягивается срок выполнения заданий, рассказываются истории о чрезвычайной загруженности, находятся виноватые в других подразделениях компании или за ее пределами.

И самое главное – сотрудник, занимающий даже самую невысокую должность в компании, имеет огромное влияние на других членов своего рабочего коллектива.

Вопрос в том, как он использует это влияние, для достижения каких целей. И часто сотрудники стремятся ограничить свое влияние в компании рамками своих функциональных обязанностей. А это уже очень большая потеря эффективности на уровне компании в целом.

Группа тренинга была укомплектована сотрудниками, от которых напрямую зависело мнение компании относительно нововведений в целом. Это были начальники управлений, отделов и специалисты ключевых должностей. Всего 26 человек.

Цели тренинга

В результате обсуждений были сформулированы цели, которые планировалось достигнуть на тренинге:

- 1. Ориентация на достижение корпоративных целей и использовании командных ресурсов**
2. Установка в работе на персональную ответственность за командный результат
- 3. Принятие ответственности на уровне результата, а не процесса с позиции ответственного участника**
4. Ориентация в работе на достижение результата, вместо ориентации на избегание неудач, которая существовала на тот момент
- 5. Обеспечить принятие новой системы оплаты труда на уровне руководителей подразделений**
6. Убрать сопротивление нововведениям со стороны управленческих звеньев

Задачи в рамках целей

В процессе мозгового штурма был сформулирован ряд задач, разрешая которые можно достичь цели проекта:

- **выявление мотивации каждого участника**
- выявление отношения к правилам и регламентам каждого участника
- **достичь понимания каждым участником, что выиграть можно только вместе, показать каждому участнику какие именно у него установки: работает, действуя против других (подразделений), или добивается успехов действуя, совместно с внутренними и внешними партнерами**
- достигь понимания каждым участникам модели «БЫТЬ – ДЕЛАТЬ - ИМЕТЬ» (Б-Д-И): каким нужно быть и что нужно делать, чтобы добиться результатов – иметь
- **осознание каждым участником своей личной ответственности в достижении цели компании**
- принятие и понимание каждым участником целей компании
- **принятие личной ответственности за выполнение конкретных шагов, направленных на достижение цели компании.**

Концепция проекта

Мы выделили несколько основных этапов, через которые необходимо было провести команду, решая поставленные задачи:

Этап первый. Прояснение мотивации.

На этом этапе самое главное побудить сотрудников (участников) к активному проявлению. Это необходимо организовать в виде ответов на вопросы, проясняющие смысл работы в этой компании вообще, в этом бизнесе, с этими людьми, с этим руководителем.

Участники будут говорить о важных для себя вещах, о том ради чего они выбирают работать именно в Вашей компании. То, что говорят участники нужно фиксировать, чтобы в последующих процессах можно было к этому вернуться. Это станет ориентиром при обсуждении всех профессиональных вопросов.

Этап второй. Введение регламентов.

Вводятся ограничения на поведение участников в период тренинга.

Цель – спровоцировать естественные реакции участников на регламенты вообще и спровоцировать их сопротивление принятию этих ограничений.

Это необходимо для того, чтобы выявить типичные проявления на новые обстоятельства, новые цели, новые условия деятельности.

Дальше необходимо прояснить, что же на самом деле стоит за этим сопротивлением и насколько сложно конкретно каждому участнику «сдвигаться» и принимать новые «правила игры» в широком смысле слова. То есть насколько легко отказываться от прежних представлений, стереотипов, если они оказываются неэффективны в новых условиях.

Этап третий. Стратегии обещаний.

Готовность принимать на себя больше ответственности – это одно из важнейших качеств сотрудников, позволяющих повышать собственную результативность. А обещание – это самый простой и эффективный инструмент принятия ответственности.

Цель – вывести на уровень переживаний последствий невыполнения обязательств. И прояснить установки, приводящие к нарушению обещаний. Разбор со способами саботирования своих обещаний. А также – актуализировать конструктивные установки с фокусом на важность принятия ответственности. И донести важность обещаний как инструмента достижения значимых целей.

Этап четвертый. Выяснение установок по отношению к деньгам.

Сфокусированность на финансовую результативность это очень четкий указатель, который в любой ситуации подскажет направление движения и поможет оценить правильность принимаемого решения.

Если для человека действительно важно иметь и приумножать свои деньги, его профессиональные поступки всегда будут более продуктивны. Потому что любая стратегическая цель имеет в своей основе тот же вектор: завтра иметь больше, чем вчера.

Причем здесь следует отличать стремление к финансовой успешности от декларирования этого. По умолчанию все хотят много денег, но далеко не все готовы для этого делать то, что необходимо.

Цель данного этапа – выявить и вывести на сознательный уровень личностные установки, определяющие финансовые результаты.

Этап пятый. Принятие личной ответственности за командный результат.

Этот этап включает в себя решение двух относительно самостоятельных задач:

- *Командообразование*

В основе любой успешной командной работы должна лежать идея, принцип, ценность. Эта ценность увязывает мировоззрение каждого отдельного сотрудника с общей нацеленностью команды. И она, безусловно, должна вдохновлять каждого и придать дополнительную важность причастности именно к этой команде.

Эта идея оформляется в виде командного девиза, который принимается только при общем согласии. Голос каждого становится значимым и решающим. И здесь необходимо чтобы каждый осознал и пережил степень своего влияния на других и результаты команды в целом.

- *Принятие командной цели*

Следующим шагом необходимо увязать вдохновляющий командный девиз с конкретным планируемым результатом команды.

Командная цель должна быть выражена в виде конкретного, измеримого результата, который будет создан к указанному сроку. Этот результат формируется участниками самостоятельно, без привычной «указки» сверху.

В таких условиях нет возможности просто отсидеться, согласно покивать начальству и после этого уйти и придумывать до следующего совещания - почему это невозможно.

Если цель формулирует руководитель, то это его цель, его ответственность и его риски. А если цель принимает каждый сотрудник самостоятельно, то это уже становится его личной целью и все истории о «недостижимости» и «непреодолимых преградах» становятся бессмысленны.

На этом этапе очень важно персонализировать ответственность каждого в отдельности за результат команды в целом – это снова вернет участников к осознанию своей влиятельности и необходимости ее применения в решении повседневных рабочих задач.

Этап шестой. Опыт командного преодоления.

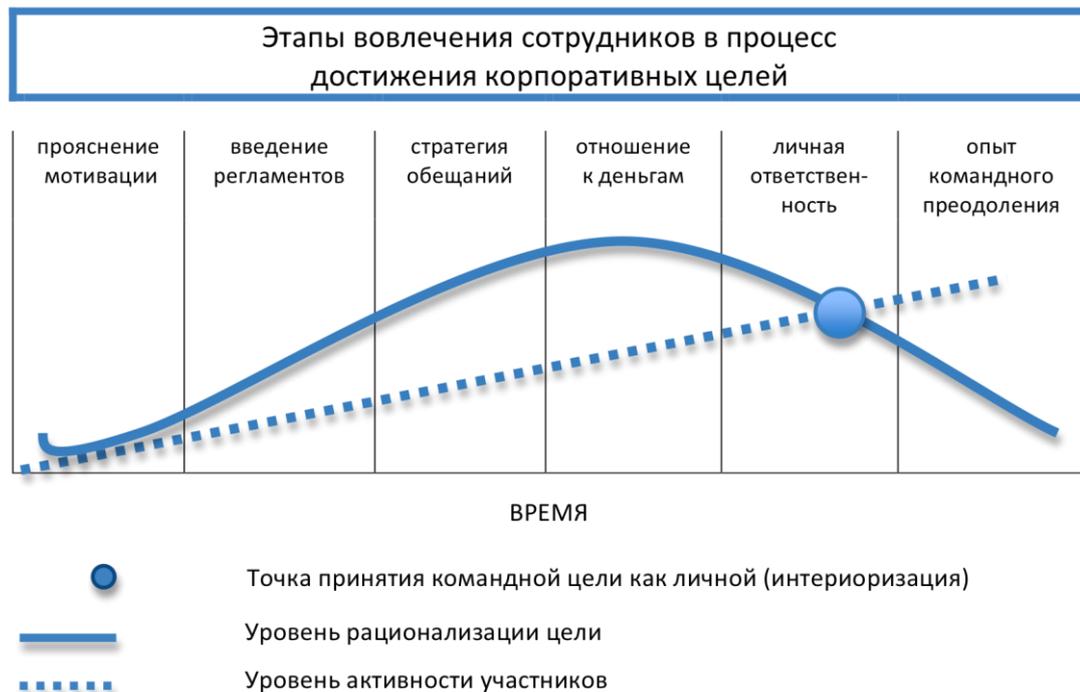
Самым лучшим способом изменить неэффективные установки является создание нового опыта переживаний и совершение поступков на основе этих переживаний. Именно так можно создать новые установки, которые будут более эффективны в достижении принятых (не поставленных кем-то) целей.

Участникам снова нужно поставить цель, выраженную очень конкретно и предметно и создать опыт ее достижения сразу же.

Причем это задание должно быть невыполнимо отдельно каждым участником. Его можно выполнить только при очень тесном командном взаимодействии. А для этого нужно начать видеть всю свою команду как инструмент достижения цели.

Это вынуждает **каждого** участника проявляться по-новому – так, как это необходимо для достижения цели. Преодоление сложной внешней преграды всей командой – это в первую очередь преодоление себя, каких-то своих стереотипов, мешающих достижению цели.

В сжатом виде концепция проведения менеджеров через тренинг выглядела следующим образом:



Проведение тренинга

Под каждый этап мы сформировали перечень процессов и упражнений. В ходе дальнейшей работы от некоторых из них пришлось отказаться, так как функции, возложенные на эти упражнения, были проработаны в ходе других.

Тренинг было решено проводить на территории Заказчика.

Общегрупповая дискуссия



Активизация процессов групповой динамики, вовлечение всех участников в активное участие в тренинге.

Прояснение личных целей каждого участника тренинга. Выяснение личных мотивов каждого. Выявление поведенческих стратегий достижения профессиональных целей.

Принятие правил

Выяснение отношения к существующим в работе регламентам. Правило как возможность создания результата. Принятие личной ответственности за выполнение правил всей командой. Работа с сопротивлением. Понятие «командная ответственность».

Упражнение «Конкурсы - шоу»



Упражнение «Обмен деньгами»



Интеллектуальная командная работа.



SWOT-анализ новой системы финансового планирования и оплаты труда.
Формирование концептуальной основы принятия новой системы оплаты труда. Выявление самых «беспокойных» мест этой системы и разработка способов их преодоления или нивелирования.
Активная работа каждого участника. Прояснение системы каждым участником.

Упражнение «X/Y»



Выявление установок по поводу командной работы и командного результата. Принятие ответственности за собственные выборы. Фокус на стратегию «выиграть вместе», вместо «выиграть у другого». Проявление поведенческих стратегий в ситуации неопределенности. Выявление лидерских тенденций.

Разбор уроков упражнения «X/Y». Активное участие каждого участника.
Групповая дискуссия в контексте уроков игры «X\Y», связанная с профессиональными

результатами: их достижением или не достижением.
Введение модели «БЫТЬ – ДЕЛАТЬ - ИМЕТЬ». Прояснение того, как достигаются цели исходя из этих стратегий. Применение этой модели к созданию ЦКП.

Упражнение «Моя ответственность» и Упражнение «Деньги»



Подходы к принятию ответственности. Выявление и прояснение каждым участником своего уровня принятия ответственности.

Упражнение «Командное заявление»



Формулировка цели компании - конкретной, измеримой, которая связана с новой системой оплаты.

Выяснение причин, по которым корпоративная цель не достигнута сейчас.

Процесс выбора и принятия Командной цели как своей.

Увязывание личных мотивов сотрудников и корпоративной цели. Анализ что срабатывает, что не срабатывает в модели «Б-Д-И»: каким необходимо быть, чтобы достигать поставленных целей.

Принятие персональной ответственности за командный результат. Вплоть до принятия каждым участником ответственности за корпоративную цель.

Упражнение «Планка».



Тренировка на постановку реальных командных целей и их преодоление. Разработка стратегии. Выявление реальной структуры лидерства. Решение сложных задач в жестко регламентированных условиях.

Упражнение «Планка» было выбрано завершающим упражнением тренинга, которое ориентирует команду на достижение цели в условиях взаимной поддержки. Ее преодоление возможно только в том случае, если в процесс преодоления включены все члены команды.

Рекомендации для Заказчика

На тренинге присутствовал консультант, который вел наблюдение и видеосъемку проявлений участников. Его материалы легли в основу для написания отчета с очень конкретными управленческими рекомендациями для Заказчика. Например, как эффективно воздействовать на неформальных лидеров, какие общеуправленческие принципы нужны для работы с командой в целом и т.д.

Эти рекомендации опирались на анализ мотивации поведения участников тренинга в ходе решения задач и были направлены на то, чтобы дать руководителю дополнительные рычаги влияния на повышение командной эффективности своих подчиненных.

Вместе с отчетом мы передали видеоматериалы, снятые в ходе тренинга, для повторного ознакомления и самоанализа участников тренинга.

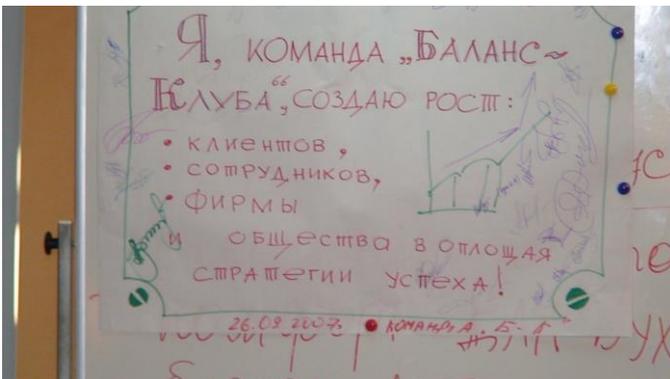


На праздновании юбилея компании в торжественной обстановке мы вручили дипломы об окончании тренинга всем участникам.

Результаты тренинга

«Благодаря тренингу наши сотрудники поняли, что личный вклад каждого сотрудника в общий результат компании не заканчивается выполнением должностных обязанностей.»

Особая благодарность за помощь в формировании у наших сотрудников понимания сути системы статистик компании и принятии сотрудниками ответственности за свой результат и за результат компании:



- каждый сотрудник является ответственным участником по отношению к каждой минуте своей жизни,
- команда приняла, что каждый имеет влияние на статистики других,
- каждый член команды наметил для себя действия, выполнение которых приведет к выполнению цели компании,
- сотрудники почувствовали себя ответственными не только за действия, но и за результат, определили, какими они должны быть для достижения результата».

**Генеральный директор
Издательско-консалтинговой компании «Баланс-Клуб»
Позов А.Х.**

«...чтобы донести до персонала новые идеи, днепропетровская компания управленческого консультирования UCG с успехом провела корпоративный тренинг по внедрению нововведений. Каковы же результаты? После первого же месяца работы по новой системе даже самая «нелюбимая» работа стала для сотрудников очень желанной, сотрудники слаженно работают над любыми проектами и «чужой» работы больше не существует, а отдел продаж за первую неделю месяца выполнил 50 % месячного плана!»

**Начальник управления квалификации
Издательско-консалтинговой компании «Баланс-Клуб»
Оксана Орел**