**Успехи и риски внедрения новых HR-систем**

Павел Безручко

Любые инновации проходят трудно?

Наверняка Вам не раз приходилось слышать «страшные истории» о неуспешных нововведениях. Блестящая по задумке реформа Столыпина не была реализована…. Солидная компания начала внедрять новые методы управления, но сдалась под натиском проблем переходного периода… Новый генеральный директор затеял реорганизацию, но так и не сумел довести изменения до конца…

По данным Harvard Business Review, 70% нововведений в компаниях «умирают в пути» или не дают желаемого эффекта.

Поле инноваций похоже на поле битвы, а иногда – на кладбище гениальных идей…Особенно остро эта проблема стоит в крупных компаниях.

Почему все попытки «героев» изменить и улучшить существующий порядок вещей неизменно наталкиваются на препятствия, сопротивление и непонимание?

Ответ прост и сложен одновременно: недостаточно предложить блестящую концепцию, создать план внедрения и написать приказ. Эти меры, вероятно, приносили бы желаемый результат, будь мы все устроены, как компьютеры: загрузил информацию – получил результат. К сожалению или к счастью, мы устроены не так, как машины…

Чтобы задуманные изменения воплотились в жизнь, помимо хорошо составленных документов внедрение новых систем и процессов требует особого подхода, основанного на понимании того, как люди и компании принимают новое.

**Факторы риска при внедрении новых HR-систем**

Нам, как консультантам по управлению персоналом, приходится участвовать в реализации разнообразных проектов, связанных с внедрением новых HR-систем: мотивации, аттестации, обучения, кадрового резерва и т.д. и т.п.

Вот наиболее частые причины возникновения проблем или общего неуспеха при внедрении новых HR-систем (по нашим наблюдениям):

1. Кадровая служба (HR)

Отсутствие ясного, четкого и понятного людям описания системы, включающего в себя: цель внедрения, содержание, роли и ответственность заинтересованных сторон, документооборот, последовательность действий при реализации и т.п.

«Незаконнорожденность» новой системы. Например, новые компетенции или система мотивации существуют, но не прошли всех обязательных для организации обсуждений и согласований. HR-служба, хорошо помня про сжатые сроки и dead-lines, предпринимает попытку внедрения еще до того, как система приобрела окончательную форму и законодательную силу в организации.

Новая система не интегрирована (не додумана), и потому входит в острый конфликт с уже существующими и функционирующими в компании системами. Например, компания вводит процедуру оценки деятельности на основе КПЭ (ключевые показатели эффективности), в то время как распределение премиального фонда по-прежнему остается прерогативой руководителя, опирающегося на свое субъективное мнение, и никак не связано с объективными результатами работы (КПЭ).

Мероприятия по внедрению новой системы не продуманы, а иногда и вовсе не предусмотрены на этапе разработки. Внедрение осуществляется по принципу: «главное написать и к положенному сроку отчитаться». Недоучет необходимых усилий по внедрению и излишне «оптимистичное» отношение к срокам внедрения.

Результат: Отсутствие четкого образа процесса и результата внедрения новой системы, различные интерпретации и толкования, слухи вместо точной информации порождают замешательство персонала. Людям в организации непонятно, каким указаниям следовать – старым или новым. Со стороны не вовлеченного в процесс менеджмента поступают многочисленные заявления: «Я этого не подписывал!», «Со мной это не согласовано». Вопросы «как и кем все это будет внедряться» не находят ответа.

2. Топ-менеджмент

Отсутствие лидерства во внедрении. Топ-менеджмент полагает, что внедрение новой системы обучения или другой подобной системы - исключительно ответственность HR-службы. «Вниз» транслируется отношение к новой системе как к еще одному малозначимому бюрократическому процессу, вводимому кадровой службой. Превалирует отношение к кадровым вопросам как к «небизнесным» причудам. Топ-менеджмент излишне лояльно относится к сопротивлению изменениям, не проявляет должной настойчивости, устраняется от решения возникающих при внедрении проблем.

Топ-менеджеры требуют от сотрудников следовать новой системе, в то время как сами не делают этого. Например, требуя от подчиненных линейных менеджеров проводить аттестацию сотрудников, топ-менеджеры не делают этого по отношению к самим линейным менеджерам и сами также не проходят аттестацию.

Результат: Формирование в организации отношения к вводимой системе как к неважному, второстепенному, сомнительному процессу, который в принципе можно и не выполнить, (т.к. топ-менеджмент не делает этого сам, да и не особо настаивает).

3. Руководители среднего звена

Линейные руководители не понимают своей роли и ответственности во внедрении новой системы. Никто не «транслировал» им лично (очно) и в понятной форме, что когда и как надо делать. Чаще всего, на электронный адрес руководителя приходит малопонятное распоряжение, плюс 100- страничное, написанное непонятным языком положение о новой системе, плюс распоряжение – «сделать вчера».

Никто не озаботился тем, чтобы выслушать страхи и опасения линейных руководителей и ответить на них.

Менеджеры не обладают знаниями и навыками, необходимыми для реализации новой системы по отношению к подчиненным, а обучение тому, как реализовать новую систему, не было предусмотрено.

Никто не объяснил линейным менеджерам, какие вопросы могут возникнуть у их подчиненных и как на них отвечать, как и что рассказывать подчиненным о новой системе, к кому обращаться, если не можешь ответить на вопрос.

Результат: «Саботаж» и сопротивление руководителей среднего звена.

4. Сотрудники / исполнители

Находятся в неведении. Никто их не информировал о том, что в организации существуют планы внедрения новой системы. Внедрение происходит как гром, среди ясного неба: «с понедельника живем по новым правилам…».

Никто не озаботился тем, чтобы выслушать вопросы и опасения сотрудников и подготовить ответы на них.

Никто не объяснил, какова роль сотрудника в реализации новой системы, что и как ему делать.

Менеджеры не могут объяснить, что теперь будет по-новому, а что останется по-прежнему, как изменятся «правила игры» и как это изменение повлияет на жизнь сотрудника в организации.

Результат: У сотрудников формируется отношение: «центральный офис проводит над нами очередной дурацкий эксперимент».

**Решение проблемы: Роли и инструменты вовлечения**

Описанные выше риски можно предотвратить, если еще на этапе создания новой системы продумать мероприятия по правильному вовлечению различных категорий менеджеров и сотрудников в процесс внедрения новой системы.

В качестве примера реализации подобной программы мы приводим описание проекта по внедрению Системы краткосрочного стимулирования (система постановки целей, оценки эффективности и распределения премиального фонда на основе КПЭ), сделанного в компании ТНК-ВР при участии «ЭКОПСИ Консалтинг».

Менеджерами проекта со стороны ТНК-ВР выступили: Марина Пахомкина (Директор департамента Корпоративного обучения и развития) и Денис Куртов (Директор департамента Управления эффективности), со стороны «ЭКОПСИ Консалтинг» – Павел Безручко (исполнительный директор, ведущий консультант) и Елена Бугрова (консультант).

Немного предыстории:

В Марте 2005 года Президент компании ТНК-ВР поставил задачу: внедрить систему краткосрочного стимулирования в масштабах всей компании, причем таким образом, чтобы она не стала формальной, а начала реально работать и приносить ощутимый и измеримый эффект.

Масштаб и сроки проекта:

внедрение не более чем за 4 месяца для основных бизнес-направлений компании (50000 человек)

затем поэтапное внедрение в течение года для других бизнес-направлений (имеющих свою специфику), во всех регионах присутствия компании (100000 человек, включая рабочие специальности).

На момент начала внедрения система была полностью описана и утверждена руководством компании.

Какие варианты внедрения обсуждались и почему были отвергнуты:

1. Приказ с подробной инструкцией.

Вариант был отвергнут, т.к. система сложная, требует единого понимания и специальных навыков… К тому же приказ и инструкция не снижают риски «невовлеченности» менеджмента и сотрудников…

2. Обучить группу внутренних тренеров и HR-специалистов, а они пусть дальше научат других.

Вариант был отвергнут, т.к. только на первом этапе проекта требовалось вовлечь и обучить более 3000 линейных руководителей (на это просто не было ресурса). К тому же HR-менеджеры в регионах не всегда воспринимаются как «глас высшего руководства»…

3. Навыковые тренинги по новой системе с помощью внешних провайдеров.

Вариант был отвергнут, т.к. внешние провайдеры часто встречают со стороны персонала отношение: «еще один приехал из Москвы, жизни учить». К тому же невозможно дать гарантий, что каждый тренер (с учетом масштабов проекта) донесет до слушателей ожидания руководства в точной, единой, не искаженной форме…

Решение:

Решение задачи было разработано на основе концепции «Сбалансированного вовлечения». Иными словами, в проекте были сформированы конкретные роли каждого участника процесса внедрения системы и разработаны соответствующие инструменты исполнения этих ролей:

Исходя из понимания ключевой роли линейных менеджеров в реализации новой системы, все инструменты внедрения были объединены в формат однодневной обучающей конференции для линейных менеджеров, с количеством участников от 70-ти до 120-ти человек. Конференции прошли в каждом регионе присутствия компании.

Конференция состояла из 5-ти ключевых блоков:

1. Идеологический блок. Включал в себя видео-обращение Президента компании ТНК-ВР Роберта Дадли, в котором он рассказывал о смысле и задачах новой системы, роли менеджмента и сотрудников в ее внедрении, а так же очное вступительное слово Генерального директора предприятия, посвященное конкретным ожиданиям к менеджерам – участникам конференций по отношению к задаче внедрения новой системы. В результате линейные менеджеры понимали важность, цель внедрения и свою роль в этом процессе.

2. Теоретический блок. Включал в себя презентацию экспертов компании, подробно объясняющую содержание новой системы, а так же ответы на вопросы менеджеров – участников конференций относительно новой системы. В результате у линейных менеджеров формировалось содержательное понимание новой системы.

3. Работа с сопротивлением. Проходила в формате деловой игры «Скептики и оптимисты», в ходе которой у участников конференции была возможность оспорить новую систему, высказать вслух причины, по которым она может не сработать и получить ответы на свои сомнения. В результате сопротивление внедрению новой системы было существенно снижено.

4. Научить делать. Проходил в формате бизнес-симуляции, моделирующей процесс формирования показателей и расчета бонуса на материале реальной работы участников. Здесь было все как в жизни: руководители получают цели предприятия (очень близкие к реальным), на их основе формулируют показатели для подчиненного, проводят беседу, моделирующую процесс согласования показателей и рассчитывают бонус подчиненного по итогам года. Такая форма работы на конференции (моделирование реальности) помогла шаг за шагом «прожить» новый процесс, который руководителю только предстоит реализовать, и дала практический навык – как именно внедрять систему по отношению к своим подчиненным.

5. Помочь правильно донести до подчиненных. Этот этап включал в себя тренировочную беседу по проведению встречи с подчиненным. Также каждый участник конференции получил подробные материалы по новой системе, включая сценарий мини-семинара для подчиненных, который в дальнейшем руководители повели сами по отношению к своим сотрудникам. Для сотрудников были отпечатаны плакаты, простым и понятным языком объясняющие цели и содержание вводимой системы. В результате, руководители были подготовлены к тому, чтобы правильно донести систему до подчиненных.

**Результаты проекта (Март 2006 года).**

По данным опроса, поведенного среди участников обучающих конференций, более 90% участников сказали, что после конференции им стал понятен подход (конкретная технология формирования ключевых показателей и расчета годового бонуса) и ясна собственная роль в процессе внедрения системы.

На сегодняшний день новая система успешно работает практически на всех предприятиях компании.