БИЗНЕС–КЕЙС

AT&T: 30%-ное сокращение затрат, благодаря тренингу Crucial Conversations® (Трудные Диалоги)

AT&T

Отрасль: телекоммуникации

Лучшие технологии, лучший персонал, дух новаторства и перед вами ведущая телекоммуникационная корпорация, более 125 лет известная своим беспрецедентным качеством и надежностью. Поддерживаемая научно-исследовательскими возможностями AT&T-лабораторий, компания является всемирным поставщиком услуг локальной и дальней связи, цифрового телевидения, доступа к Интернету и пакетной передачи видео- и аудиоинформации.

ЗАДАЧА

В середине 1990-х компания AT&T обнаружила, что один из её главных конкурентов стал выставлять счета абонентам в два раза дешевле. В конкурентной и чувствительной к колебаниям цены отрасли это было явным и значительным преимуществом. Перед Майком, новым вице-президентом бизнеса по биллингу в AT&T, была поставлена задача вернуть данное ценовое преимущество в руководимый им департамент. Эта задача казалась почти невыполнимой из-за её сложности и большого количества изменений, которые предстояло осуществить.

Во-первых, это планировалось сделать в течение всего лишь восемнадцати месяцев. Во-вторых, ключевой стратегией для достижения поставленной цели было обязательное сокращение штата IT специалистов с двух тысяч минимум на треть. В-третьих, при этом сокращении остающиеся специалисты должны были свести двадцать существовавших тогда программ, написанных на устаревших языках, в единую современную программу. И наконец, все эти изменения необходимо было провести, не снижая качество ни на йоту (статистика указывала, что клиенты покидали компанию при снижении качества биллинга).

Майк, будучи амбициозным руководителем, поставил перед собой еще одну задачу. Он решил одновременно с реорганизацией повысить на 15 процентов уровень удовлетворенности сотрудников. Майку стало ясно, что демотивированные сотрудники будут генерировать неприемлемую текучесть и расшатывать организацию именно тогда, когда нужна их максимальная вовлеченность в работу.

Как бы вы на месте Майка начали одновременное сокращение штата, улучшение корпоративной культуры и изменение технологии при сохранении наивысшего качества обслуживания? Майк понимал, что такая сложная задача потребует масштабного сотрудничества всего персонала. Он обратился к консультантам VitalSmarts за помощью в решении задач, поставленных перед его департаментом, и в создании корпоративной культуры влияния.

РЕШЕНИЕ

Консультанты VitalSmarts предложили провести оценку корпоративной культуры, чтобы понять какие существующие модели поведения могут препятствовать достижению амбициозных целей. Один из самых значительных барьеров, который был обнаружен, это отсутствие необходимых командных обсуждений. Когда какой-либо проект отставал от графика, сотрудники не хотели признавать это публично. К естественному нежеланию говорить о своих проблемах добавлялась неуверенность сотрудников в сохранении их рабочих мест. Это приводило к тому, что рабочие группы избегали открытых совместных обсуждений рисков для всей компании из-за переноса сроков отдельных проектов. Вместо этого все ожидали появления «слабого звена», чтобы на него или неё возложить вину за задержку. Все как будто бы играли в опасную игру «цыплята на рельсах», когда участники стоят на путях перед приближающимся поездом, а первый отпрыгнувший в сторону – «слабое звено» - проигрывает. Никто до последнего мгновения не хотел быть первым. Как только кто-то, наконец, просил о дополнительном времени для проекта, все остальные, до сих пор молчаливо наблюдавших за приближающейся катастрофой, с облегчением принимали решение о предстоящей отсрочке.

Цена такого поведения для всей компании была огромной. Когда никто не предупреждал о проблемах или возможных задержках, затраты, порождённые авралами и доработками, значительно превышали те, которые бы возникли при тщательном управлении ситуацией на всём её протяжении. Для решения этой проблемы, сотрудникам предстояло начать открыто и честно информировать друг друга о реальном статусе проектов.

Консультанты VitalSmarts вместе с командой руководителей проанализировали корпоративную культуру и определили четыре жизненно-важных модели поведения, которые должны были стать ключевыми для улучшения морального климата, поддержания качества и успешного осуществления преобразований. Влияние на людей с целью реализации этих моделей поведения стало основным фокусом усилий. Сотрудники должны были активизироваться и начать вести друг с другом значимые Трудные Диалоги – обсуждать важные вопросы, по поводу которых существуют противоположные точки зрения и возникают сильные эмоции. Команда консультантов VitalSmarts также определила возможные барьеры и организовала действия, придающие предложенным моделям поведения направляющий импульс. Были разработаны ежемесячные и ежеквартальные показатели, позволяющие отслеживать, насколько эффективно эти модели поведения влияют на движение организации к важным для неё целям, связанным с финансами, клиентами и удовлетворенностью сотрудников.

Майк и его команда немедленно начали кампанию, побуждающую сотрудников к искренности. Они учили людей абсолютной искренности в коммуникациях с руководителями, коллегами и подчиненными о графиках выполнения работ, о качестве и о проблемах с ресурсами. Месяц за месяцем они проводили множество важных для компании Трудных Диалогов, «выращивающих» новый уровень взаимной открытости. Также с этой целью большинство сотрудников приняло участие в тренингах Crucial Conversations («Трудные Диалоги»), Это значительно повысило способность работников поднимать трудные вопросы и давать обратную связь, где и когда это необходимо.

Благодаря тренингу «Трудные Диалоги» сотрудники начали проявлять инициативу и вносить изменения в свою повседневную работу. Они увидели, какое преимущество и выгоды они получат от участия в тренингах по новому языку программирования, от заблаговременного предупреждения о намеченных сокращениях штата, и от помощи, оказываемой компанией в трудоустройстве. Это стало прямой противоположностью существовавшему ранее самоубийственному циклу, состоящему из обвинений и выжидания.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря освоению навыков ведения «Трудных Диалогов», удовлетворенность сотрудников департамента повысилось на 20 процентов (против 15%, предусмотренных первоначальной целью). Это увеличение произошло в то самое время, когда сокращали и помогали в трудоустройстве – внутри и вне компании - почти половине сотрудников. Кроме того, департамент сумел сохранить всех своих ключевых экспертов в то время, как другие подразделения компании за то же время потеряли от 20 до 40 процентов экспертов.

Овладевая навыками ведения Трудных Диалогов и создавая беспрецедентную степень открытости и искренности, департамент, благодаря вовлеченности и приверженности сотрудников, достиг всех поставленных целей, которые казались невыполнимыми - по снижению затрат, по сокращению численности персонала и по повышению удовлетворенности сотрудников. Департамент также добился уменьшения количества дефектов программного обеспечения и создал программы на новом языке, одновременно сохранив качество и клиентов. И – самое главное - затраты на биллинг были сокращены на 30 процентов!

Кратко о результатах:

- Повышение удовлетворенности сотрудников на 20 процентов и сохранение всех ключевых экспертов департамента в предметной области во время массового сокращения штата.
- Достижение поставленных целей по снижению затрат и сокращению численного состава сотрудников.
- Уменьшение дефектов программного обеспечения.
- Улучшение командной коммуникации, с использованием общих понятий и техник.
- Сокращение расходов на биллинг на 30 процентов.

О тренинге Crucial Conversations® («Трудные Диалоги») —
Всякий раз, когда Вы не получаете результаты, которые Вам нужны, вероятнее всего, проблема кроется в отсутствии в Вашей компании значимых для нее открытых обсуждений. Эта коммуникационная проблема приводит к низкому качеству, медленному выходу на рынок, снижению удовлетворенности потребителей или напряженными отношениями в компании. Если вы не научитесь говорить честно и прямо практически со всеми и почти обо всём, то будьте готовы к низким организационным результатам.

«Трудные Диалоги» - это удостоенный отраслевых наград тренинг с оригинальным теоретическим содержанием, видеоматериалами и упражнениями. Курс отличается динамичностью, структурированностью и вовлечением всех участников в активную работу. Тренинг «Трудные Диалоги» предоставляет обширный инструментарий, с помощью которого можно укреплять команды, укреплять взаимоотношения и достигать лучших результатов. Участники приобретают навыки, которые помогают им выявлять и совместными усилиями справляться со сложными коммуникационными и организационными проблемами.

VitalSmarts – это консалтинговая компания-новатор в корпоративных тренингах и в улучшении организационной эффективности. Компания является разработчиком популярного во многих странах мира тренинга Crucial Conversations® и ее эксперты являются авторами бестселлера «Нью-Йорк Таймс» под названием, Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High. На русском языке этот бестселлер вышел под названием «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки».
Компания VitalSmarts дважды вошла в рейтинги журнала Inc. Magazine как одна из наиболее быстро развивающихся компаний и как компания, которая провела тренинги для более чем 500,000 человек по всему миру. www.vitalsmarts.com.

Эксклюзивный представитель в России- компания Smartvalues www.smartvalues.ru