

# Сопротивление диджитал-проектам со стороны сотрудников. Эффективное устранение противодействия

ВАЖНОЕ В СТАТЬЕ:

1. **Значимость перевода процессов компании на цифровые технологии для любого бизнеса.**
2. **Описание конкретных проблем, возникающих при цифровой трансформации, и их решений для отечественного бизнеса.**
3. **Пошаговые решения для преодоления сопротивления перед диджитализацией рабочих процессов.**



**Ирина Чернышова,**  
директор компании *Changelmpulse*, председа-  
тель правления общественной организации  
по управлению изменениями *ACMP Ukraine*  
(Киев, Украина), *Certified Change*  
*Management Professional*

**Ирина Чернышова** окончила Киевский национальный университет им. Т. Г. Шевченко (магистр международных отношений); Итальянский институт менеджмента (*MBA*). Сертифицированный менеджер по управлению изменениями (*Certified Change Management Professional™*), член Ассоциации профессионалов по управлению изменениями (*Association of Change Management Professionals, USA*). Основные этапы карьеры: генеральный директор компании *Interlink Ltd.* (1993–2003); генеральный директор *Smoby Russia* (2003–2006); руководитель бизнес-единицы *TMI Ukraine* (2007–2013). С 2013 года по настоящее время — собственник консалтинговой компании *Changelmpulse*.

Согласно исследованиям компании *SAP*, специализирующейся на цифровых решениях, в том числе в сфере управления персоналом, 96% компаний-лидеров считают, что цифровая трансформация является основной целью бизнеса, но только 3% завершают проекты по переходу в digital-среду.

Как ни странно, но само слово «диджитализация» уже вызывает у многих людей страх и отторжение. Попробуйте спросить хотя бы у нескольких сотрудников вашей компании, что они понимают под этим словом? Из моего опыта — определения самые разные...

Это значит, что трансформационные проекты нужно начинать именно с разъяснений:



**Что такое диджитализация?**

**Какие преимущества дает «оцифровка» бизнеса каждому из нас?**

**Почему перевода многих (если не большинства) рабочих процессов в цифровой формат не избежать?**

Почему так? За последние годы стало ясно всем, что:

**Цифровая трансформация — это не только коренное изменение технологий, но и культуры, и приоритетов команды.**

Потому что «путешествие в цифру», как правило, знаменует переосмыслением основных ролей и организационных процессов. В результате при нежелании коллектива меняться «крутые» цифровые идеи могут показаться не такими крутыми или дружелюбными для внутренних участников изменений. И даже враждебными... Зачастую сотрудники:

- не принимают новшество, так как у них не хватает навыков и знаний для использования преимуществ технологии;
- не видят, каким образом новая технология улучшит конкурентоспособность их организации или позитивно повлияет на их работу;
- боятся, что изменения негативно отразятся на их судьбе и будут означать потерю влияния, риска сокращений, нежелательных перемещений.

**96%**  
лидирующих компаний считают цифровую трансформацию основной целью бизнеса в настоящее время, но только

**3%**  
завершают проекты по трансформации



Возникает вопрос: если разрыв между желаемым переходом к диджитал-процессам у мировых лидеров и реальными достижениями (96 к 3-м!) настолько огромен, что же говорить о компаниях, работающих в нашей стране? Узнаем! Я попросила своих коллег по сообществу, объединяющему профессионалов в сфере управления изменениями в Украине (*ACMP Ukraine*), специалистов именно по «человеческой стороне изменений» (*Human Side of Change*), работающих в самых разных отраслях (ИТ-индустрия, агросектор, телекоммуникации, СМИ, тяжелая промышленность, нефтегазовая сфера и пр.), высказать свое мнение:

- Как они предупреждают сопротивление сотрудников на всех этапах реализации различных цифровых проектов?
- Если сопротивление все же происходит, как они с ним справляются?

За последние два года у всех нас был наработан существенный опыт, связанный с диджитал-проектами, поэтому с удовольствием предоставляю слово коллегам:



**Андрей Бурлуцкий, менеджер по стратегическому маркетингу компании *SMART business***

— Говоря простыми словами, диджитал-проекты — это те, что выполняют с помощью цифровых технологий, по-новому соединяя между собой продукты, процессы и людей.

Многие думают, что цифровые проекты — это некая глобальная миссия высшего руководства, к которой проектные менеджеры и рядовые сотрудники не имеют отношения. Нет, совсем не так: именно средние и низовые звенья играют важнейшую роль в цифровой трансформации процессов в компании.

Проекты всегда возникают как ответ на проблему, можно сказать, вырастают из проблем. Это могут быть сложности операционного характера, подбора кадров, серьезные маркетинговые задачи и т. д. Диджитал-проекты отличаются от обычных только тем, что решение проблем осуществляется путем цифровизации и автоматизации процессов.

HR-проекты тоже могут быть диджитализированы. Допустим, в компании возникла проблема с текучестью кадров, и эйчары не справляются с возросшей нагрузкой на рекрутинговую функцию, не могут отследить, в чем причина таких изменений. Для решения проблемы необходимо автоматизировать рутинные процессы, на которые уходит львиная доля времени эйчаров, чтобы сосредоточиться на собственно управленческих задачах. Это можно сделать, внедрив систему *HCM (Human Capital Management)*.

**Автоматизировать адаптационные планы для всего персонала компании**

**При помощи *HCM* возможно**

**Оцифровать коммуникацию со всеми сотрудниками**

**Вовремя отслеживать понижение *KPI***

**Задача цифровой трансформации — разгрузить людей от рутины, дать им возможность решать творческие задачи**

Такое внедрение *HCM* — полноценный диджитал-проект. Для него требуется указание руководства, но большее значение имеет работа проектных и HR-менеджеров, ведь именно на решение их проблем нацелен проект.

Любой процесс внутри компании можно оцифровать и автоматизировать. Не надо бояться приставки «диджитал». Нужно понимать, какую проблему необходимо решить, выбрать подходящие инструменты и быть готовым к изменениям.

#### **Анастасия Шорохова, менеджер по бизнес-трансформации компании *lifecell***

— Мой опыт реализации диджитал-проектов показывает, что один из самых действенных методов — заинтересовать сотрудников компании в результатах. Что я имею в виду? Пошагово:

**Шаг 1.** Всегда можно найти сотрудников или целое подразделение, которое с интересом принимает все новое, готово пойти на риск.

**Шаг 2.** Привлечь таких сотрудников/подразделение к разработке и запуску пилотного проекта, благодаря которому вывести автоматизированный процесс на новый уровень эффективности.

**Шаг 3.** Провести PR-кампанию успеха «пилота» по всем возможным корпоративным каналам (от портала до совещаний топ-менеджеров).

Уверяю вас, коллеги, при грамотном подходе вы получите очередь из желающих применить у себя это ноу-хау!

Яркой иллюстрацией может служить один из моих последних проектов — переход на электронный документооборот с использованием электронной цифровой подписи (ЭЦП). С командой первопроходцев мы, что называется, съели пуд соли, запуская «пилот» и вовлекая наших партнеров в этот процесс!

**Через несколько месяцев мы смогли сократить процесс оформления документов с двух-трех недель до одного-двух дней.**





### Перевод рутинных процессов в электронный формат люди принимают как дополнительное удобство, а не проблему!

Порядка 98% партнеров перешли на новый диджитал-процесс. Сотрудники пилотного подразделения перестали заниматься рутинным ручным трудом: печатать, подписывать и раскладывать письма. Они наконец-то смогли сконцентрироваться на выполнении интеллектуальных задач.

Руководитель подразделения поделился успехами «пилота» со своими коллегами, руководителями других подразделений. Сами сотрудники написали небольшую статью в корпоративный журнал компании о том, как проект изменил их работу. С тех пор более 50% процессов компании, в которых возможно применение ЭЦП, уже переведено в электронный формат, и проект успешно продолжается.

Еще один немаловажный момент — активное вовлечение в проект представителя(ей) заказчика в качестве члена(ов) команды и агента(ов) изменений. Это:

- помогает в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами на этапе реализации проекта;
- обеспечивает «первую линию» поддержки участников нового электронного процесса, когда изменения осуществились.

Сейчас в разработке у нас новый проект — роботизация рутинных процессов. Да-да, и это бизнес на территории нашей страны, с теми самыми роботами! Я уже запустила идею в компанию, и новаторы отозвались 😊



**Анна Жуковская, основатель компании Zhukovska&Co**

**Алексей Шебанов, партнер компании E5**

— В наше время информационной революции сложно избежать диджитализации процессов. И управление человеческим капиталом — не исключение. Эта бизнес-функция у нас до последнего не была оцифрована в силу разных причин. Опыт подсказывает, что с этими причинами необходимо работать до того, как компания принимает решение о глобальной диджитализации.



Приведем описание конкретных проблем и их решений:

| Проблема                                                                                                                                                                           | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отсутствие хорошо описанных требований по оценке навыков, компетенций и знаний, как следствие — сопротивление людей функционалу системы (набор полей, процессы, интерфейс и т. д.) | Необходимо привлечь/нанять бизнес-аналитика, который разбирается в процессах управления персоналом. Этот партнер/сотрудник поможет качественно определить и систематизировать требования в сфере <i>HR</i> , тем самым заложит фундамент успешной реализации системы (без излишней кастомизации) |
| Отсутствие видения будущего состояния системы и метрик для измерения результата успешности внедрения диджитал-решения (срабатывает страх людей перед неизвестностью)               | Для работы с таким видом сопротивления необходимо максимально идентифицировать все заинтересованные стороны внедрения системы, провести встречи рабочих групп и описать видение (с валидацией через цели бизнеса)                                                                                |

| Проблема                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Качественные решения по автоматизации относительно недавно начали приходить на наш рынок, что повлияло на уровень доверия пользователей (сопротивление из-за недоверия к понятности и простоте системы)                                                                                                                                                   | При выборе системы можно использовать исследования международных аналитических агентств (например, <i>Gartner</i> , <i>Forrester</i> ). Также можно привлекать внешних консультантов, имеющих успешный портфель внедренных проектов. При выборе необходимо учитывать требования компании, размер ее бизнеса, ожидания менеджеров по масштабированию и интеграции   |
| Неумение анализировать отчеты с разными показателями, а самое главное — использовать их для принятия бизнес-решений (сопротивление по причине отсутствия знаний)                                                                                                                                                                                          | Обучение и введение культуры принятия решений на основании конкретных обработанных данных                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Перестройка бизнес-процессов с учетом диджитализации — это «марафон» для всех сотрудников. Изменения ведут к выявлению ранее скрытых рабочих проблем, отсутствию результата. В цифровой системе манипулирование данными становится невозможным, быстро выявляются направления для операционных улучшений (сопротивление готовым решениям и точным данным) | Для компании это шанс внедрить лучшие мировые практики, преднастроенные в системах, для чего необходимо изменить правила игры. Менеджерам нужно быть готовыми к сильному сопротивлению с аргументацией «все и так работает». Для влияния на эти аргументы, необходимо демонстрировать успешные истории использования (менеджмент всех звеньев, данные конкурентов) |

Да, это факт, что какие-либо изменения вызывают стресс и ощущение неизвестности у любого человека. Так срабатывает естественный инстинкт самосохранения, который проявляется как забота о своем стабильном месте работы. При диджитализации процессов есть риск исчезновения функций, профессий, должностей, сокращения области применения человеческого труда. Но это скорее преимущество для каждого человека, чем блокирующий фактор призрачной стабильности.

### София Беленкова, *Organizational Development Strategist, Head of Kyiv Branch @ ELEKS*

— Мой первый проект в роли специалиста по управлению компетенциями в Украине состоялся 15 лет назад, когда словосочетания «цифровая трансформация» еще не существовало, тогда это называлось «автоматизация предпринятия. Но все так же боялись изменений 😊. Охват — 1,5 тыс. человек, территориально разбросанные по Украине, консультанты иностранцы, хотя и говорящие по-русски. **Именно на том проекте мне стало очевидно, что залогом успеха его внедрения являются вовлеченные и мотивированные люди, причем правильно вовлеченные и правильно мотивированные.**

Какие люди нужны проекту по диджитализации?



**Лидеры** с большой буквы (пусть даже неформальные), которые смогут в самый напряженный момент принести, например, сотрудникам ящик мороженого и разрядить обстановку. Люди которые будут идти во главе команды, первыми — на тренинги, встречи, приемочное тестирование — и интересоваться всем, что происходит в проекте.

(Помню, один из старших инженеров зашел перед тренингом с вопросом («Чему тут учить моих собираетесь?») и, глянув в материалы, удивленно спросил: «А что такое «бекспейс»?»). На следующий день тренинги пошли по обновленной за ночь программе, начиная с азов компьютерной грамотности.)





*Эксперты*, ведь любая автоматизация/диджитализация — это прежде всего оцифрованный опыт в процессах, данных, моделях и т. д. Поэтому участие экспертов критически важно. Без людей с опытом внедрения двух-трех аналогичных решений (даже из другой страны или отрасли) не обойтись, только тогда компания получит от проекта максимальную выгоду.

*Молодые любопытные таланты*, которые с горящими глазами уходят в буквально круглосуточный режим работы мысли в поисках ответа на вопросы: «А что еще с этим решением можно сделать?» «Тут точно должна быть эта функция?» и пр. Именно они своими «открытиями» и «воодушевлением» заражают нейтрально настроенных людей, а по мере развития проекта становятся костяком будущего пула менеджеров.

Часть людей, необходимых для трансформации в стиле *digital*, всегда уже есть среди сотрудников компании, а часть приглашайте извне.

Главное — помнить, что на таких проектах высок риск выгорания, поэтому долгосрочная бонусная программа для всех вовлеченных лишней не будет!

Наша, например, действовала в течение двух лет после внедрения.



**Анна Каленская, экс-HR-директор группы StarLightMedia**

— Поскольку в течение своей HR-практики при внедрении диджитал-проектов я принимала участие в них в разных ролях (инициатор проекта, член рабочей команды или будущий пользователь диджитал-продукта), то пришлось столкнуться буквально со всеми возможными проблемами при внедрении. Вот некоторые уроки и выводы, которые я для себя сделала:

| Действие                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Цель                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>До старта анонсирования проекта на уровне компании проводить фокус-группы из приглашенных сотрудников разных подразделений или групп, которых коснутся будущие изменения в результате диджитал-трансформации</p> | Выслушать как можно больше вопросов, сомнений, возражений, чтобы подготовить презентацию и старт проекта с учетом всех замечаний и интересов стейкхолдеров проекта |

| Действие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Цель                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>До глобального внедрения нового продукта/системы желательно провести «пилот», в рабочую группу которого пригласить будущих пользователей, включая тех, кто «отдален» от диджитализации и может оказывать максимальное сопротивление при внедрении, а также тех, кто может в будущем стать «агентами изменений». Во время «пилота» рекомендую членам проектной команды уделять максимальное внимание участникам, тестирующим продукт: предлагать помощь, консультировать и поддерживать</p>                                                                                                      | <p>При подведении итогов «пилотного» проекта получить максимально развернутую обратную связь от участников, проанализировать причины возможных проблем в софте или администрировании продукта, внести изменения, максимально учитывая все замечания и пожелания</p> |
|  <p>Презентацию диджитал-проекта на «широком» уровне проводить уже подготовленным с учетом полученных результатов от фокус-группы и «пилота». Она должна включать в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• все решения как ответы на возможные причины сопротивления пользователей</li> <li>• описания для каждого уровня стейкхолдеров выгод от внедрения изменений</li> <li>• ответы на возможные вопросы</li> <li>• описание результатов «пилота» с выступлением его участников</li> <li>• демонстрацию конкретных действий по поддержке и помощи членами рабочей команды</li> </ul> | <p>С помощью максимально подробных разъяснений снять страх перед изменениями как непонятной и неизвестной силой (вывод людей из иррационального состояния страха, рациональное признание выгод)</p>                                                                 |
|  <p>Во время внедрения проекта максимально расширить рабочую группу «агентами изменений» из числа рядовых сотрудников, которые готовы демонстрировать пользу от нововведений на личном примере, поддерживать и вовлекать остальных — нейтральных и «сопротивляющихся»</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Внедрить идею простоты/понятности/удобства нововведений для ежедневной работы</p>                                                                                                                                                                                |
|  <p>Топ-менеджерам, которые являются лидерами, и на чье мнение обычно ориентируются большинство сотрудников, нужно в первую очередь проявлять публично свою заинтересованность к проекту и транслировать на простом языке все выгоды и преимущества от внедряемых изменений</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Заручившись авторитетом топ-менеджера внедрить в команду мысль о необратимости изменений, принятия и на самом высоком уровне как должных</p>                                                                                                                     |

### Важно:

● На всех этапах проекта обеспечивать открытую и честную коммуникацию о происходящем в данный момент по тем каналам, которые используют стейкхолдеры.

● До и во время внедрения нового продукта или системы обеспечить обучение сотрудников на рабочих местах, которое не будет занимать много времени и отвлекать их от ключевых задач.

● Если по результатам фокус-группы или пилотного проекта вы поймете, что в настоящее время проект требует доработки или сотрудники перегружены

**Изменения  
нужно  
поддерживать  
обучением**



другими проектами (и вы не справитесь с тотальным сопротивлением коллег), лучше взять паузу для более тщательной подготовки.

● При запуске проекта **публично благодарите всех вовлеченных** в него сотрудников, даже за самые промежуточные результаты и «малые шаги».



**Константин Мальцев, руководитель диджитал-проектов, ИТ-директор, *Certified Change Management Professional***

— Холистический подход, рассматривающий целостность системы в качестве приоритета, — это основа успеха цифровой трансформации. Целое всегда есть нечто большее, чем простая сумма его частей.

Любая организация состоит из трех ключевых элементов: люди, процессы, технологии. В XXI веке добавился четвертый элемент — данные. Именно от правильного баланса данных элементов зависит, будет организация успешна или нет. Цифровая трансформация окажет влияние на все элементы организации. Хотим мы этого или нет, но мы обязаны обращать внимание на все элементы организации при цифровой трансформации. Фокусируясь лишь на каком-либо одном элементе, можно не заметить проблемы в других элементах.

Если мы обращаем внимание только на технологии и оставляем вне зоны управленческого внимания людей — как они будут работать с новыми технологиями? — то получим кучу «работающего софта», от которого сотрудники не смогут или не захотят получить пользу. Положительный импульс от нововведений в таком случае быстро угаснет.

Ключевая задача менеджера при цифровой трансформации — понять, что сумма частей не всегда дает единое целое. Улучшая одну часть, вы можете не улучшить систему в целом, а получить противоположный результат.

## Выводы

**При изменениях нужно фокусироваться на всех элементах: люди, процессы, технологии, данные**

Исходя из опыта нашего сообщества, мы можем посоветовать коллегам для более эффективного и быстрого преодоления сопротивления новым цифровым преобразованиям со стороны персонала предпринимать проверенные на отечественной практике методы, которые помогут развить организационную диджитал-культуру и постепенно снизить сопротивление сотрудников:

**1** Разработайте прозрачное и понятное всем участникам трансформации видение их работы: что поменяется в их ежедневных обязанностях после того, как закончится диджитал-проект? **Важно учитывать, что менеджеры среднего звена ждут от лидеров организации трансляции четкого понимания, чего именно они хотят достичь с помощью таких проектов.**

## Убедитесь в том, что:

потенциальные выгоды  
и достижения включают  
материальный  
интерес сотрудников  
и руководителей



люди готовы (обучены,  
мотивированы  
нематериально) приложить  
усилия, чтобы цифровая  
трансформация произошла

**2** Создайте сотрудничающие отношения топ-менеджеров и ИТ-команд, чтобы совместно определить наилучший путь продвижения преимуществ цифровой трансформации в коллектив. Иногда это возможно посредством убеждения или повышения информированности сотрудников (в том числе в коридорах и столовых, виртуальных чат-румах и переговорных), иногда — за счет усилий по маркетингу и продажам; порой достаточно тренингов. Такая синергия не только продвинет проект, но и усилит лидерскую позицию руководителей, докажет персоналу их реальную вовлеченность в процесс изменений.

**3** Создайте условия и поощряйте атмосферу *постоянного обучения*, включая самообучение. Тренинги, конференции, бесплатные онлайн-платформы, помощь наставников и менторов, запуск корпоративных хабов, встречи по обмену опытом — все эти действия, объединенные смыслом диджитал-перехода, постепенно сформируют открытость для новых навыков и идей, которые имеют решающее значение в процессе цифровой трансформации.

**4** Помните о тревоге, которая возникает у большинства людей во время тестирования новых цифровых процессов. Запустите пилотный проект, чтобы повысить их уверенность в себе и выявить любые пробелы в обучении. Наладьте системную обратную связь о повторяющихся проблемах. **Пусть люди говорят о своих затруднениях открыто!**



**5** Создайте такой центр технической поддержки, который обладает компетенциями *помочь людям* в новом цифровом проекте, станет их другом. Тогда нерешительные сотрудники будут более охотно пробовать новые процессы, щепетильные — не бояться, что их посчитают «недотепами» и «технически отсталыми». Так постепенно у персонала сформируется более легкое и позитивное отношение к «цифре».

**6** Действуйте при поддержке группы влиятельных сотрудников, которые могут помочь другим изучить новую систему, сохраняя при этом настроение и энергию. Подумайте, каким образом вы можете вознаградить их за этот вклад.

**7** Подавайте личный пример своим сотрудникам!