

## ИЗ ПРАКТИКИ

# ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Дмитрий Антропов,**  
генеральный директор Группы компаний АиБ

Сопротивление персонала может возникнуть на любом проекте. Этот факт следует воспринимать как нормальную реакцию коллектива и менеджеров, с которой можно и нужно работать.

Сопротивление сопротивлению рознь. Оно может быть как осознанным и чётко оформленным, так и расплывчатым и носить характер подчас неосознаваемого общего саботажа.

Практически всегда внятное и конкретное сопротивление ИТ-проектам оказывает, как ни странно, ИТ-служба. Ее сотрудники воспринимают привлечение внешних подрядчиков как недоверие к себе, неверие в их силы. Причины этого можно долго анализировать, однако главную причину я вижу в следующем.

Роль ИТ-службы на современном предприятии крайне высока. Грамотный ИТ-директор входит в основную пятёрку, если не в тройку топ-менеджеров, управляющих фирмой. Он должен в совершенстве знать бизнес, представлять себе производственные процессы, осознавать цели предприятия и выстраивать ИТ-структуру в соответствии с политикой предприятия для обеспечения успешных управленческих решений. Но! Наши ИТ-директора в большинстве своём — это системные администраторы-переростки. Им дали полномочия в соответствии с указанным выше статусом, но они не способны эти полномочия грамотно осуществлять. В результате, вместо привлечения профессионалов для построения и развития ИТ-структуры, они пытаются сделать всё силами своего ИТ-подразделения и воспринимают внешних подрядчиков как конкурентов.

Способов борьбы с конкретным сопротивлением ИТ-персонала два.

**Первый способ — мирный.** Попытаться объяснить, что «мы уйдём, а вы останетесь», и договориться о разделении обязанностей. Это оптимальный вариант. В результате ИТ-консультанты берут на себя все работы по внедрению системы и обучению персонала, а ИТ-специалисты компании участвуют в проекте и готовятся к постпроектному сопровождению и консультированию своих специалистов. Такие договоренности не снимают некоторого напряжения во взаимоотношениях, но позволяют все-таки достичь «мирного сосуществования».

## ИЗ ПРАКТИКИ

**Второй способ.** Если не удалось достичь взаимопонимания, то **постараться «продавить»** через руководство «карт-бланш», то есть, добиться прямого указания руководителя предприятия ИТ-директору оказывать содействие внешним подрядчикам и выполнять все их просьбы. Например, на одном из крупных наших проектов генеральный директор, в конце концов, просто уволил ИТ-директора, устав выслушивать на совещаниях его постоянное «а я не согласен». Однако такой подход не решает проблемы мелких пакостей ИТ-службы — ограничений доступа, лимита интернет-трафика, но, по крайней мере, позволяет исключить прямое противодействие.

Бороться же с общим сопротивлением проекту гораздо труднее, чем с конкретным. Ведь в этом случае не всегда можно выделить конкретных людей, оказывающих противодействие. Приходится сталкиваться с общим сопротивлением, частично неосознанным, «размазанным» и неконкретным. Оно выражается в обилии мелких придирок к формам документов, перечню заполняемых реквизитов, формам отчётов и так далее. На одном из проектов на протяжении трёх—четырёх месяцев не могли продвинуться дальше обсуждения схемы документооборота. На очередном совещании рабочей группы, в которую входило около десятка специалистов, каждый раз высказывались новые замечания, они заносились в протокол, и все расходились до следующей встречи.

**Это не всегда связано с консерватизмом и нежеланием перемен. Зачастую это бывает осознанной стратегией поведения, порождённой негативным опытом работы с консалтинговыми компаниями. То есть, намаявшись в прошлом с консультантами, которых нанимало руководство то для «оптимизации бизнес-процессов», то для «выработки командного духа», персонал воспринимает ИТ-проект как очередную «причуду барина» и тактически грамотно борется с ней, «заматывая» решение всех вопросов и блокируя любые изменения.**

Для нейтрализации сопротивления мы обычно ищем союзников. Генеральный директор или собственник, затеявший проект, находятся обычно «далеко и высоко», к ним по каждому случаю апеллировать невозможно. Нужен сотрудник, а лучше, если их будет несколько, который способен действительно продвигать проект вперед и решать вопросы, возникающий в процессе работы.

В союзники выбираются адекватные незашоренные руководители из верхнего эшелона, обладающие авторитетом, широтой мышления, полномочиями и здоровыми амбициями. Далее важно выяснить болевые точки и потребности потенциального союзника. А затем сформировать или даже переключить график проекта таким образом, чтобы подсистемы, которые позволяют такому союзнику получить конкретные результаты и реальную пользу, были запущены в первую очередь. Если этот топ-менеджер осознает, что в результате внедрения системы он сможет получить реальные выгоды, а заодно и лавры специалиста, первым успешно внедрив-

## ИЗ ПРАКТИКИ

шего свою подсистему, то на основе достигнутых результатов его содействие позволит осуществить быстрый старт проекта и служить положительным примером другими службами.

Другая важная составляющая борьбы с сопротивлением — административный ресурс. Сделать союзниками всех сотрудников никогда не удастся, следовательно, нужно постараться сделать так, чтобы срыв сроков проекта был опасен для карьеры и зарплаты. Так, при внедрении каждой подсистемы мы стараемся создать систему показателей, которые можно было бы реально отслеживать и докладывать о них руководству. Например, при внедрении подсистемы «Управление договорами» руководство предприятия может контролировать такой показатель как «количество договоров, не занесённых в систему», а при переходе на единую нормативно-справочную информацию — «количество позиций номенклатуры на складе, не привязанных к новому справочнику». На одном из проектов генеральный директор, например, на каждом совещании, которые проходили еженедельно по пятницам, спрашивал с руководителей подразделений текущие значения этих показателей и их динамику, что позволило в очень сжатые сроки запустить соответствующие подсистемы.

**Важно всегда помнить, что в любом случае и при любой расстановке сил на предприятии главное, без чего никакое сопротивление преодолеть не удастся, — поддержка руководства. Если руководитель обладает желанием, волей и решимостью, вплоть до увольнения особо недовольных сотрудников, то есть надежда на успешное завершение проекта.**