

Сажнева Наталья Сергеевна
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения
(УрГУПС),
Екатеринбург, Российская Федерация
natali.shitova.97@mail.ru

Александрова Надежда Анатольевна
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения
(УрГУПС),
Екатеринбург, Российская Федерация
ana1856@mail.ru

Совершенствование технологии преодоления сопротивления персонала инновациям в организации

Аннотация. Изменения, как на предприятии, так и в стране связаны с развитием, которое является основной характеристикой любой экономической системы или организации. В современных условиях международное положение отдельных стран и предприятий определяется интенсивностью применения достижений науки и техники, поэтому благодаря инновационным изменениям можно получать прибыль, создавать рабочие места и повышать престиж на международной арене.

Актуальность темы обусловлена необходимостью совершенствования организаций и развития их деятельности в конкурентоспособной среде за счет введения современных инновационных технологий и снижения сопротивления персонала данным преобразованиям.

Тема раскрыта на примере организации Свердловской дирекции пассажирских обустройств ОАО «РЖД». В работе рассмотрены теоретические основы технологии преодоления сопротивления персонала инновациям в организации, а также произведен анализ технологии на конкретном примере и предложены рекомендации по её усовершенствованию.

Ключевые слова: инновации; сопротивление; технология преодоления сопротивления; персонал

Sazhneva Natalya Sergeevna
Ural State University of Railway Transport USURT,
Ekaterinburg, Russian Federation
natali.shitova.97@mail.ru

Alexandrova Nadezhda Anatolevna
Ural State University of Railway Transport USURT,
Ekaterinburg, Russian Federation
ana1856@mail.ru

Improvement of technologies of overcoming resistance of personnel to innovation in the organization

Abstract. Changes, both in the enterprise and in the country, are associated with development, which is the main characteristic of any economic system or organization. In modern conditions, the international position of individual countries and enterprises is determined by the intensity of application of the achievements of science and technology,

therefore, thanks to innovative changes, you can make a profit, create jobs and increase prestige in the international arena.

The relevance of the topic is due to the need to improve organizations and develop their activities in a competitive environment by introducing modern innovative technologies and reducing staff resistance to these transformations.

The topic is disclosed by the example of the organization of the Sverdlovsk Directorate of Passenger Arrangements of JSC Russian Railways. The paper discusses the theoretical foundations of the technology to overcome the resistance of staff to innovation in the organization, as well as analyze the technology using a specific example and offer recommendations for its improvement.

Keywords: innovation; resistance; technology to overcome resistance; staff

Своевременные изменения, преобразования, введение инноваций – это шаги к развитию организации. Каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью внедрения различного рода нововведений. По своей сути нововведения всегда несут в себе противоречие, так как нет абсолютной уверенности в том, что они окажутся оправданными. Постоянная необходимость инноваций обуславливается потребностями совершенствования, модифицирования и обновления технологий управления.

Под инновациями можно рассматривать не только введение новых технологических разработок, но и любые организационные изменения в целом.

Однако процесс внедрения нововведений усугубляется не только имеющимися противоречиями, но и столкновением интересов двух сторон – новаторов и консерваторов. Зачастую на предприятиях складывается проблема различного восприятия персоналом внедряемых новшеств. Такое противоречие интересов несет в себе дополнительные проблемы, связанные с процессом успешного внедрения нововведений. Именно это заставляет задуматься об исследовании причин негативного восприятия нововведений и способов избежать ошибок во время процесса внедрения новаций.

Причины, вызывающие противоречия у персонала по поводу внедрения нововведений следует искать в предложенной руководством технологии внедрения нововведений.

Изменение в организации – это естественный процесс её развития, происходящий в целях трансформации продукции или услуг, а также улучшения производительности труда организации.

Постоянное развитие организации возможно лишь в системе адекватных и своевременных изменений. Понятие нововведение является русским вариантом английского слова «innovation» – введение новшеств. Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, изобретение, новое явление. По сути, новшество представляет собой оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ по повышению эффективности какой-либо сферы деятельности. Новшества могут быть представлены

в виде открытий, изобретений, патентов организационной, производственной или другой структуры, а также научных подходов или принципов, документов (стандарты, рекомендации, методики, инструкции и т.п.). Русское словосочетание «нововведение» в буквальном смысле – «введение нового» означает процесс использования новшества. В повседневной практике понятие новшества, новации, нововведения, инновации, как правило, отождествляются. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества до его использования принято называть жизненным циклом инноваций. С учетом последовательности проведения работ, жизненный цикл рассматривается как инновационный процесс.

Понятие инновация относится как к радикальным, так и постепенным (инкрементальным) изменениям в продуктах, процессах и стратегиях организации (инновационной деятельности). Исходя из этого, целью нововведений является повышение эффективности, экономичности организации, а также удовлетворенности сотрудников рабочим процессом в организации. Понятие «инновации» можно отождествлять с понятием предприимчивости – бдительности к новым возможностям улучшения работы организации.

Инновация – это такой процесс или результат процесса, в котором:

- используются частично или полностью результаты интеллектуальной деятельности;
- создаются комфортные условия труда для обеспечения патентоспособной системы;
- достигается высокая экономическая эффективность в производстве процесса организации труда.

Жизнь деятельности организации нуждается в своевременной адаптации к непостоянной внешней среде, вызывая необходимость изменений как внутри предприятия, так и снаружи. Введение новшеств в трудовой процесс имеет непосредственное влияние на социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Исключительного внимания, на мой взгляд, заслуживают люди (работники) – так как они являются главным элементом в организации, именно от них зависит существование, деятельность, успехи и неудачи компании. Все происходящее в организации представляет собой результаты действий, либо решений определенных людей, обладающих конкретными компетенциями. Контроль над реализацией новшеств в компании ведет руководитель, который так же отвечает за процесс восприятия персонала инноваций.

В основе примера исследования лежит организация Свердловская дирекция пассажирских обустройств ОАО «РЖД».

Свердловская дирекция пассажирских обустройств является структурным подразделением Центральной дирекции пассажирских обустройств – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги», которая осуществляет свою деятельность с 01 апреля 2012 года.

Изменения во внешней среде влекут за собой необходимость пересмотра внутренних сервисов. Многозначительным событием начала 2019 года для всех сотрудников ОАО «РЖД» в том числе и для работников отдела кадров, стало введение нового проекта «Сервисный портал».

В 2017 был произведен запуск разработки Сервисного портала на основании Распоряжения.

На 11-летие молодежи РЖД выступил начальник департамента холдинга Управления персоналом Саратов Сергей. В котором говорил о данном флагманском проекте HR блока, а также о новых возможностях, которые последуют за активацией Сервисного портала среди всех сотрудников ОАО «РЖД».

Весь 2018 год площадка работала в тестовом режиме.

В 2019 году работа проекта была полностью запущена, сейчас активно ведется раздача паролей от личного кабинета Сервисного портала.

Сопrotивления, безусловно, были. Те сотрудники, которые уже получили доступ в личный кабинет, могут оценить достоинства и недостатки системы.

Данная система направлена на формирование новой среды взаимодействия работника и компании.

Сервисный портал – это виртуальный личный кабинет работника, который позволяет быстро и дистанционно получать различные услуги, льготы и информацию.

Проект реализован на современной технологической платформе. При этом организована интеграция портала с корпоративными информационными системами.

Каждый работник со своего мобильного устройства, планшета или персонального компьютера в любой удобный момент времени может зайти на Сервисный портал, как из внутренней сети СПД (сеть передачи данных), так и из сети Интернет. Также работникам доступно мобильное приложение.

За порталом закреплено простое для запоминания доменное имя – my.rzd.

Преимущества данного проекта:

– получение информации от компании теперь стало более простым и оперативным;

– услуги стали доступными в удаленном доступе, в том числе с мобильных устройств;

– упростился процесс коммуникации с коллегами;

– расширилась линейка услуг, предоставляемых работникам.

Плюсы для работника:

1) Во-первых, это оперативное получение информации от компании и возможность обратиться к руководителю;

2) Во-вторых, получение услуг в удаленном доступе;

3) В-третьих, возможность коммуникации с другими сотрудниками;

4) В-четвертых, это получение новых видов услуг и сервисов, не доступных ранее.

Мной была проведена оценка мнений сотрудников путем анкетирования.

Общая численность СДПО: 527 человек.

В программу «Сервисный портал» введено на сегодняшний момент 221 человек, т.е. результаты будут сформированы на основе мнений активных пользователей. А именно 42 % от общей численности работников.

Системой «Сервисный портал» пользуются:

- руководители: 23 чел.;
- специалисты: 60 чел.;
- служащие: 45 чел.;
- рабочие: 93 чел.

В анкетировании учувствовал равный процент от каждой категории работников активных пользователей, т.е. 25%.

Всего в анкетировании учувствовало: 55 работников, из них:

- руководители – 6 чел.;
- специалисты – 15 чел.;
- служащие – 11 чел.;
- работников – 23 чел.

Используя такое средство сбора информации как анкетирование, я выделила некоторые моменты восприятия сотрудниками новой системы «Сервисный портал» и определила, в какой мере персонал сопротивлялся её введению.

Нововведение – система «Сервисный портал», вызвало у сотрудников неоднозначную реакцию, руководители и специалисты привыкшие работать в различных информационных сферах, были более лояльны к такому роду изменений, нежели служащие и работники. Второй категории сотрудников довольно не просто разобраться в современной информационной системе, учитывая тот момент, что не у всех есть постоянный доступ в интернет.

Мнение работников не было учтено при введении системы «Сервисный портал», однако, данная программа облегчает процесс работы специалистам и дает возможность пользователям сделать необходимые операции, не выходя из дома. Большинство считает, что такая программа необходима в компании ОАО «РЖД».

Сопротивление нововведению возникает по большому счету у сотрудников, которые не были проинформированы в полной мере, а также у тех, у кого нет постоянного доступа в интернет.

В отличие от технологии сопротивления персонала инновации в Свердловской дирекции пассажирский обустройство, которая была реализована в 2007 году при переходе к системе ЕКАСУТР, данный метод принятия нововведения прошел значительно быстрее. То есть период адаптации сотрудников к введению новых систем сократился.

Это обусловлено повышением процесса информированности сотрудников на слетах молодых специалистов РЖД, собраниях, презентациях, конференциях, пресс-

турах и так далее. То есть, работники знали о процессе реализации системы Сервисный портал. Однако по данным анкетирования, было выявлено, что значительному проценту работников было непросто освоить систему, либо они имели сложность в изучении программы и её ориентире. Поэтому, инициаторам стоило обратить свое внимание не только на оглашение общей информации о данной системе, но и позаботиться о проведении обучающих тренингов для сотрудников разных категорий.

ОАО «РЖД» является не единственной компанией в стране, которая развивает электронные сервисы для своих сотрудников, но, в отличие от остальных, транспортный холдинг создал самую полную по функционалу площадку.

В дальнейших планах – интеграция Сервисного портала с различными внешними ресурсами, такими как, например, «Госуслуги». Запрос на подключение к государственным ресурсам уже были произведены в соответствующие инстанции. Компания должна получить ответ на условия технического подключения, а также какие необходимо осуществить решения на базе федеральных органов власти, будь то дополнения или изменение в существующие регламенты или нормы.

Система активно развивается, со временем будет дополняться различными функциями и возможностями. Работникам, как пользователям данной системы необходимо будет совершенствовать свои умения.

Сотрудники организации ОАО «РЖД» понимают, что для успешного развития компании необходима постоянная реорганизация, совершенствование, улучшение и т.п. Поэтому, сопротивление персонала в данном случае было и будет. Основная задача на сегодняшний момент – снизить не только противодействие сотрудников, но и время на адаптацию к новым условиям.

Сопротивление персонала происходит не на стадии введения проекта в рабочий процесс, а на этапе пользования данной системой. А именно, когда возникают трудности в освоении, ориентире, понимании хода работы и осуществления каких-либо действий в программе. Сопротивление – это временное явление, поэтому следует организовывать мероприятия, которые помогут устранить данные действия в скором времени.

По результатам анкетирования и анализа процесса сопротивления в организации были выявлены следующие проблемы:

- недоинформированность работников;
- отсутствие возможности доступа к сайту;
- не развита сеть канала телефонного консультирования.

Решить данные проблемы можно с помощью предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

Рассмотрим более подробно каждое направление работ и мероприятий, предлагаемые к реализации.

1. В рамках первого направления, предлагаю разработать мобильное приложение. В целом, оно полностью будет соответствовать веб-сайту «Сервисный

портал», однако его преимуществом будет являться то, что некоторые блоки будут активны, даже если у сотрудника нет прямого доступа к интернету.

Преимуществами мобильного приложения будет являться то, что сотруднику не нужно будет каждый раз вводить логин и пароль для входа в личный кабинет, система автоматически сохранит доступ для дальнейшего пользования приложением. При утере логина и пароля, сотрудник без проблем сможет восстановить его по личным данным, либо привязке мобильного телефона к приложению. При отсутствии доступа к интернету, такие блоки как: мой доход, мой отпуск, мое продвижение и адресная книга, смогут работать оффлайн. При подключении приложения к сети, все данные автоматически обновятся и появится доступ к другим разделам.

2. Мероприятия для повышения информированности персонала.

Организация презентации для всех категорий сотрудников, в том числе обеспечение контроля за получение их информации.

Презентация-знакомство с системой Сервисный портал, а также сайта и приложения, поможет сотрудникам иметь не только общее представление о данной системе, но и возможностях доступа к ней. Такая категория сотрудников как служащие и рабочие не всегда достаточно информирована по вопросам изменений и совершенствования некоторых процессов в организации. Данное мероприятие поможет предоставить нужные сведения о программе, обозначить необходимость введения инновации в организацию, а также поможет найти ответы на интересующие работника вопросы.

Презентацию будет проводить главный специалист отдела кадров Свердловской Дирекции пассажирских обустройств и представитель с ЦКАДР ОАО «РЖД», занимающийся вопросами по разработке и внедрению новых технологий управления персоналом, повышающих эффективность деятельности работников.

Данное мероприятие будет проходить для всех начальников 27 вокзалов одновременно в зале заседания Свердловской дирекции пассажирских обустройств. После чего перед начальниками вокзалов будет стоять задача в течение двух недель донести необходимую информацию до всех работников на их участках под подпись и подготовить отчет о проведенном мероприятии. Вся необходимая информация будет предоставлена.

Такие презентации можно проводить по мере обновления системы Сервисный портал.

Разработка тренинга по вопросам пользования системой Сервисный портал.

Такой метод активного обучения как тренинг, поможет всем сотрудникам организации поработать в системе Сервисный портал со специалистом. В каждом комплексе Дирекции пассажирских обустройств существует кабинет/ класс, оснащенный необходимой техникой (компьютерами и проекторами). В них и будут проводиться тренинги по работе с системой Сервисный портал. Количество необходимых тренингов будет высчитываться с учетом числа работающих на участке сотрудников. Специалист, консультирующий работников, поможет каждому из

обучаемых в том или ином вопросе. Так же будет проведена пробная работа по заказу справок или заявок и разъяснена вся необходимая информация. Основная цель тренинга: отработка навыков пользования системой Сервисный портал на веб сайте и в приложении, а также достижение полного понимания сотрудниками хода работы программы. Тренинг будет проводить специалист по работе с персоналом на каждом участке. По завершению данного мероприятия главному специалисту отдела кадров Свердловской дирекции пассажирских обустройств будет предоставлен отчет о проведенной работе.

3. Разработка направления консультирования.

Разработка направления консультирования по вопросам Сервисного портала. Введение в ЕИСЦ – службу горячей для сотрудников РЖД, направления консультирования по вопросам Сервисного портала. ЕИСЦ – единый информационный сервисный центр, где поддержку получают и пассажиры, и корпоративные клиенты: грузоотправители и грузополучатели. Так же в ЕИСЦ существует номер для связи с операторами, которые консультируют сотрудников.

Разработка направления консультирования по системе Сервисный портал на канале позволит сотрудникам в любое время связаться со специалистом и решить интересующий вопрос. Консультация может быть как по вопросам технического плана, так и по вопросам пользования.

Анализируя сложившуюся ситуацию в Свердловской дирекции пассажирских обустройств, предложенные мероприятия по совершенствованию технологии преодоления сопротивления персонала инновациям, должны значительно снизить возражения сотрудников в плане введения нововведений. Разработка мобильного приложения позволит не только пользоваться некоторыми разделами системы Сервисный портал оффлайн, но и экономить, времени на вход в программу, привязать мобильное устройство к личному кабинету, а также легко восстановить потерянный или забытый логин и пароль. Мобильное приложение работает значительно быстрее в режиме виджета, чем через сайт (https), так как не требует запроса и разрешения доступа от каких-либо других систем.

Возможность доступа к системе Сервисный портал расширится, соответственно у сотрудников появится больший интерес осуществлять необходимые действия через приложение. В приложении существенно больше возможностей для доступа к устройству. Предложенные рекомендации и мероприятия помогут значительно снизить сопротивление персонала инновациям в организации, что является главной целью работы.

Библиографический список

Асалиев А. М., Вукович Г. Г., Строительева Т. Г. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. 143 с.

Бауэр М. Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 198 с.

Блинов А. О. Управление изменениями / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: Дашков и К, 2014. 173. 175 с.

Мазуров К. С. Информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом современной организации // Концепт. – 2017. № т.39. С. 3741–3745.

Распоряжение ОАО "РЖД" от 06.05.2015 № 1143р «Кодекс деловой этики»; [Электронный ресурс] //РЖД: [веб-сайт]. URL: https://old-doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5101&id=6582 (дата обращения: 12.05.2020).

Распоряжение ОАО «РЖД» от 09 декабря 2016 г. № 2501р «Стратегия управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период до 2020 года» / [Электронный ресурс] //РЖД: [веб-сайт]. URL: http://www/doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=3932#4587 (дата обращения: 12.05.2020).