

УДК 658

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Давидовская А.А., студент гр.МЕН-Б-3-Д-2022-1, IV курс
Ворошилина Н.Н., к.пед.н., доцент, заведующий кафедрой управления
проектами

Филиал ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный
университет» в г.Минске Республики Беларусь

Современная транспортная отрасль развивается в сложных условиях, обусловленных внедрением цифровизации, ужесточением конкуренции, ростом требований к скорости и качеству перевозок, а также необходимости бизнеса адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Все эти условия требуют от транспортных организаций новых подходов к управлению. Одним из наиболее эффективных решений, обеспечивающих повышение гибкости и устойчивости транспортных организаций, является внедрение системы проектного управления, позволяющей оперативно реализовывать стратегические задачи в условиях ограниченных ресурсов. Проектный подход предполагает определение и исполнение приоритетных направлений инновационного развития с учетом особенностей внешней и внутренней среды организации. По мнению российского исследователя Б.А. Левина, проектный подход приобретает ключевое значение для транспортных организаций, поскольку его применение в управлении позволяет сосредоточить усилия на реализации стратегических приоритетов, обеспечивая при этом эффективность распределения ресурсов и контроль промежуточных результатов [5. С. 45]. Вместе с тем, внедрение проектного управления в работу транспортной организации связано с рядом организационных трудностей, среди которых особое место занимает сопротивление персонала. Изменение привычных правил работы, иерархии подчиненности, оплаты труда, а также необходимость осваивать новые роли и компетенции вызывают у значительной части работников отрицательное отношение к организационным изменениям. Игнорирование сопротивления персонала внедрению проектного управления со стороны руководства транспортных организаций может повлечь за собой срыв реализации проектов, снижение качества работы всей организации, отток персонала, а также ухудшение психологического климата в коллективе. В связи с вышесказанным, управление сопротивлением персонала является обязательным условием успешного внедрения проектного управления в транспортной организации.

Проектное управление в транспортных организациях заключается в выделении приоритетных направлений развития (логистика, инфраструктура, цифровизация, обновление подвижного состава) и организации их реализации в формате отдельных проектов. Переход к применению проектного управления в работе транспортных организаций требует изменений организационной структуры, пересмотра сложившихся подходов к планированию, контролю и координации деятельности. Как отмечает российский исследователь В.И. Воропаев, успешность внедряемых нововведений во многом зависит от готовности персонала осваивать новые компетенции и исполнять новые трудовые задачи, совмещать выполнение трудовых задач с исполнением проектных работ [3. С. 114]. Сопротивление персонала изменениям представляет собой реакцию сотрудников на нарушение сложившегося порядка работы, выражающуюся в негативном отношении к нововведениям, уклонении от участия в преобразованиях или активном противодействии им. Сотрудники организации, оказывающие сопротивление организационным изменениям, начинают работать формально и допускают ошибки, что в транспортной организации может привести к срывам поставок и перевозок, нарушениям в логистических цепочках и т.д.

Внедрение проектного управления в транспортной организации неизбежно сталкивается с сопротивлением персонала, поскольку меняет привычные алгоритмы и регламенты выполнения трудовых задач. Сопротивление персонала может проявляться в различных формах, например, формальном выполнении сотрудником трудовых поручений, затягивании сроков, уклонении от исполнения проектных задач, отказе от обучения и освоения новых навыков, компетенций, а также критика изменений. В крайних формах сопротивление может выражаться в саботаже, использовании больничных в период важных этапов проектных работ, а также в увольнении [4. С. 112].

Управление сопротивлением персонала представляет собой целенаправленную деятельность по выявлению, предупреждению и снижению негативных реакций сотрудников на организационные изменения. Основой управления сопротивлением персонала при внедрении проектного подхода является диагностика уровня сопротивления, определение причин сопротивления, а также выработка и реализация адекватной стратегии воздействия на сопротивление персонала. Н.С. Руднева отмечает, что эффективное управление сопротивлением требует не только реагирования на последствия такого сопротивления, но и превентивной работы по формированию готовности персонала к изменениям [6. С. 77]. Анализ публикаций, посвященных проблеме управления сопротивлением персонала организационным изменениям, позволил систематизировать наиболее актуальные подходы и определить ключевые направления работы по управлению сопротивлением персонала. Авторы Н.С. Руднева [6], Бакланова Ю. О. [1], Бухбиндер Р. Г. [2] в своих исследованиях высказывают единое мнение о том, что наиболее эффективным является не оперативное

реагирование на возникающие факты сопротивления и отдельные конфликты, а системное использование мер по работе с сопротивлением в общий процесс управления внедрением. Процесс управления сопротивлением персонала при внедрении проектного управления в работу транспортной организации включает ряд последовательных этапов, на каждом из которых применяются различные меры по управлению сопротивлением.

Подготовительно-диагностический этап направлен на обоснование изменений, а также на выявление возможного сопротивления (отдельные сотрудники, подразделения, причины). В рамках этого этапа проводится анализ фактического отношения персонала к изменениям, создаются условия для обсуждения с персоналом необходимости изменений, порядка их внедрения, создается проектная команда, четко определяются роли в проектной команде, уровень подчиняемости и т.д. Ключевая задача этапа – определить готовность персонала к изменениям, информировать персонал, получить обратную связь от сотрудников.

На втором этапе управления сопротивлением персонала организационным изменениям вследствие внедрения проектного управления разрабатываются планы и карты управленческих действий, направленных на снижение сопротивления. Исследователь Н.С. Руднева акцентирует внимание на внедрение партисипативного проектирования, которое предполагает вовлечение персонала в процесс изменений, принятия решений, планирование и реализацию изменений, предусмотренных внедрением проектного управления. Это может выражаться в форме проведения воркшопов по моделированию обновленных трудовых процессов для сотрудников, точечное взаимодействие с сотрудниками для информирования о актуальности и выгоде от внедрения изменений, назначение ответственных лиц по продвижению организационных изменений [6. С. 79].

Важным этапом в управлении сопротивлением персонала является внедрение изменений и обучение персонала. Тестовые изменения на отдельном процессе позволит выявить основные сложности для персонала, проанализировать допущенные ошибки, определить направления для обучения сотрудников необходимым навыкам и компетенциям, необходимым для выполнения трудовых задач. На данном этапе проводится обучение, в том числе, проведение тренингов, курсов, внедрение наставничества и кураторства, активное обсуждение с персоналом успехов и неудач.

На следующем этапе управления сопротивлением персонала внедрению проектного управления, опыт, полученный на пробном этапе, распространяется на работу всей организации. Для снижения уровня сопротивления персонала транспортной организации используются публичное признание успехов, распространение положительного опыта по изменениям, внедренным в отдельный процесс. Важно донести до сотрудников, что в каждом подразделении особенности внедрения проектного управления могут иметь свои особенности, однако основные принципы работы остаются едиными для всей организации. Иными словами, необходимо создать такие

условия, при которых обновленные принципы работы станут для сотрудников естественными и принятыми.

Итоговый этап по управлению сопротивлением персонала внедрению проектного управления в работу транспортной организации нацелен на закрепление у сотрудников новых трудовых процессов и алгоритмов. На данном этапе создаются и включаются в КРІ показатели эффективности по новым процессам, происходит закрепление полномочий и трудовых обязанностей в должностных инструкциях, проводятся различные мероприятия по обсуждению изменений, получению обратной связи от сотрудников, поиску альтернативных решений для выявленных проблем. Ключевой принцип управления сопротивлением персонала внедрению проектного управления в работу транспортной организации заключается в превентивном характере, иными словами, подготовка персонала к внедрению изменений до фактического применения проектного управления, что позволит руководству предотвратить возникновение открытого противодействия и негативных последствий сопротивления, а также обеспечить постепенный переход к проектной модели.

Таким образом, внедрение проектного управления в транспортных организациях сопряжено с формированием сопротивления со стороны персонала, которое может проявляться в формальном выполнении трудовых поручений, затягивании сроков, уклонении от исполнения, отказе от обучения, а также в саботаже, увольнении. Управление сопротивлением персонала при внедрении проектного управления представляет собой обязательный элемент процесса внедрения изменений, включающий ряд последовательных этапов, в том числе, диагностику готовности персонала к изменениям, причин, субъектов и последствий сопротивления персонала; вовлечение сотрудников в процесс внедрения проектного управления и изменений, связанных с ним; пробное обучение и оценка промежуточных результатов; распространение успешного опыта на всю организацию; закрепление новых процессов и алгоритмов работы в должностных инструкциях, а также мотивирование персонала к принятию и закреплению изменений. Предварительная работа по управлению сопротивлением персонала внедрению проектного управления в работу транспортной организации позволит предотвратить негативные последствия проявлений сопротивления, обеспечить постепенное внедрение проектного управления без сбоев и достичь высокого уровня эффективности.

Список литературы

1. Бакланова Ю. О. Планирование проекта по снижению сопротивления персонала при реализации проектного управления инновациями // Современные технологии управления. – 2025. – № 4. – 59-63.

2. Бухбиндер Р. Г Проблема сопротивления персонала организационным изменениям и пути ее решения // Вестник Омского университета, серия «Экономика». – 2024. – № 9. – С. 83-89.
3. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 320 с.
4. Гришина, Н.В. Психология организационных изменений / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2024. – 240 с.
5. Левин Б. А. Проектное управление на транспорте: методология и практика. – Москва : Транспорт, 2024. – 210 с.
6. Руднева Н. С. Поэтапная модель внедрения изменений в бизнес-процессы: управление сопротивлением персонала // Региональная и отраслевая экономика. 2026. – №1. – С.77-79.