

04 июля 2025

Когда система готова, а люди — нет: как избежать саботажа при автоматизации склада

Внедрение WMS и других автоматизированных систем на складе всё чаще сталкивается не с техническими трудностями, а с сопротивлением персонала. По данным исследования Forester, 52% внедрений IT-систем терпят неудачу из-за сопротивления сотрудников внутри компаний. Аналогичные выводы подтверждаются исследованием McKinsey: до 70% проектов в компаниях проваливаются именно по причине сопротивления персонала. Страх, недоверие, усталость и даже скрытая агрессия превращаются в мощный барьер для любой цифровой трансформации. Почему сотрудники саботируют изменения, даже если они полезны? Как превратить противников автоматизации в её союзников? Вместе с экспертами ГК «КОРУС Консалтинг» Антоном Окиным и Ириной Еськовой разбирались, как компаниям преодолеть сопротивление персонала и что нужно делать, чтобы совсем избежать саботажа в коллективе.

Сопротивление переменам: глубинные причины саботажа на складе

Специалисты выделяют три основных группы причин возникновения негативного отношения к изменениям: организационную, психологическую и техническую.



- **Организационные причины:** недостаточная коммуникация с персоналом, отсутствие четкого понимания целей изменений и мотивации для их принятия. Когда сотрудники не видят смысла в преобразованиях и не понимают, кому и что принесет новая система, естественное желание сохранить привычный уклад работы берет верх над стремлением к переменам.
- **Психологические причины:** многие работники опасаются, что не справятся с новыми требованиями или полностью будут заменены автоматизацией и роботизацией. Боязнь потерять работу, особенно среди возрастных сотрудников, — всё это создаёт серьёзный психологический барьер.
- **Технические причины:** часто переход к цифровым устройствам воспринимается как усложнение рабочих процессов. Даже простая операция сбора и упаковки требует работы с терминалом сбора данных, что вызывает естественное неприятие у сотрудников, привыкших к более «простым» способам работы.

Как проявляется сопротивление

Сопротивление на разных этапах проявляется по-разному. В начале проекта — психологические барьеры и формирование «групп негативного влияния» в коллективе. Позже, на этапе реализации, сотрудники часто уклоняются от участия в изменениях, ссылаясь на текущую занятость. А на стадии запуска проявляется открытое неприятие нововведений — от затягивания рабочего дня до откровенного саботажа.

Руководителю важно понимать, что сопротивление — комплексная реакция на изменения, включающая в себя страх, непонимание, защитную реакцию и

даже элементарную лень. При этом молодые сотрудники чаще готовы к экспериментам, в то время как более опытные работники могут воспринимать изменения как угрозу своему статусу и компетенциям.

Соппротивление может принимать как пассивные (игнорирование новых процессов, затягивание сроков, формальный подход к обучению), так и активные формы (открытое противодействие, порча оборудования или демонстративные увольнения).

Как правильно мотивировать сотрудников?

Эффективная система мотивации начинается с четкого определения целей для каждого участника. Важно понимать, что цели руководства и рядовых сотрудников могут существенно различаться, поэтому необходим индивидуальный подход к мотивации разных категорий персонала.

Основа успешной мотивации — подготовительная работа, в том числе формирование ролевой модели и проработка задач для каждого сотрудника. При внедрении новой системы необходимо четко определить, какие роли появятся в процессе работы, и заранее подготовить сотрудников к возможным изменениям в организационной структуре. Заказчик и вендор должны показывать, что они заинтересованы в успехе внедрения: проводить обучения и рассказывать персоналу, каких изменений в работе ждать и как они коснутся каждого.

Успешное внедрение требует частичного или полного освобождения сотрудников от их обычных производственных задач на время проведения работ. Например, ключевой аналитик настолько занят текущей работой, что не может полноценно участвовать в тестировании системы. Или отдел продаж игнорирует необходимость снижения нагрузки на склад в период опытной эксплуатации. В итоге это приводит к существенному затягиванию сроков проекта.

Эффективная система мотивации включает регулярный сбор обратной связи от сотрудников. Руководителю необходимо отслеживать настроение команды и чувствовать изменения в атмосфере коллектива. Чтобы своевременно выявлять и быстро устранять возникающие проблемы, важно создать условия для открытого диалога между всеми участниками процесса.

Иногда компании внедряют систему поощрений, основанную на реальных достижениях и вкладе каждого сотрудника в проект. Важно учитывать индивидуальные особенности мотивации: для одних сотрудников приоритетом может стать финансовая составляющая, для других — карьерный рост или признание заслуг руководством.

Качественное обучение — основа заинтересованности

Обучение персонала — не просто формальная процедура, а важный элемент успешной реализации любого проекта. Именно поэтому первым шагом

становится погружение проектной команды в систему: демонстрация возможностей, обсуждение ограничений и выстраивание диалога с помощью терминов, понятным сотрудникам.

Вместо простого изложения теории, необходимо дать сотрудникам возможность прочувствовать предстоящие изменения на практике. Особенно эффективно работает метод, когда обучающиеся могут взаимодействовать с системой: перемещать товары, сканировать штрих-коды, наблюдать за формированием документов в реальном времени.

Важно понимать, что процесс обучения — это и возможность для сбора обратной связи от будущих пользователей. Сотрудники, имеющие непосредственный опыт работы на конкретном складе, могут указать на недочеты в проектировании, предложить конструктивные улучшения и поделиться практическими наблюдениями. Для успешного использования этого потенциала также необходима качественная обратная связь.

К сожалению, на практике часто встречаются случаи протокольного подхода к обучению (что связано, в том числе, с желанием сэкономить), когда сотрудники узнают о предстоящих изменениях в последний момент. Яркий пример: ключевые пользователи получили информацию о проекте всего за несколько дней до начала обучения. В результате вместо конструктивного диалога возникает противостояние, что негативно повлияло на весь процесс внедрения.

Ещё один пример: сотрудник подготовил детальный файл с предложениями по улучшению системы, но его замечания остались без внимания. Это привело не только к потере ценного специалиста, но и к снижению эффективности работы всего склада.

Только учитывая все вышеперечисленные факторы можно не просто обучить персонал, но и сформировать активную поддержку предстоящих изменений со стороны всех участников процесса.

Почему важно поощрять активных сотрудников

Один из самых показательных случаев успешной мотивации — история молодого человека, который в начале проекта был простым сборщиком на складе.

Компания осуществляла пилотное внедрение системы автоматизации на одном из своих складов. После планировалось тиражирование на остальные площадки. В процессе один из сотрудников проявил высокую заинтересованность. Его привлекли не только технические преимущества системы, но и возможности, которые она открывала для оптимизации рабочих процессов. Сотрудник начал активно помогать проектной команде обучать коллег. Его практический опыт в сочетании с быстро приобретенными знаниями о системе позволил ему стать эффективным наставником для других работников склада. Руководство заметило его потенциал и в результате успешного завершения пилотного проекта,

сотрудник был переведен в офис на позицию администратора системы. Его дальнейшая карьера развивалась стремительно: после участия в следующем внедрении он стал специалистом по тиражированию систем. К тому времени компания располагала сетью из десяти складов, и работник начал успешно руководить внедрением системы на всех площадках.

Этот кейс демонстрирует, как индивидуальный подход к мотивации, основанный на признании заслуг и предоставлении возможностей для развития, может привести к формированию высококвалифицированного специалиста внутри компании.

Особенно эффективным оказывается подход, когда опытные сотрудники становятся наставниками для своих коллег в процессе обучения, что создает дополнительную психологическую поддержку для новичков.

Чек-лист контроля эффективности

Для мониторинга эффективности внедрённых изменений, рекомендуется раз в неделю проводить опрос персонала. Он должен охватывать несколько ключевых аспектов:

- С какими трудностями столкнулись сотрудники при работе с системой
- Кто из коллег оказал существенную помощь команде
- Что улучшилось в работе по сравнению с предыдущим периодом
- В чем сохраняется неуверенность
- Общий уровень комфорта по шкале от 1 до 10

Такой подход позволяет оперативно выявлять проблемные зоны и корректировать процесс внедрения. Важно, чтобы все вопросы рассматривались в динамике. Это помогает отслеживать прогресс и демонстрировать коллективу позитивные изменения.

Успех проектов по внедрению систем управления складом строится, по большому счёту, на глубоком понимании человеческого фактора. Важно помнить, что даже самая совершенная система не будет эффективной без продуманной работы с персоналом.

В конечном счёте, любые изменения — это возможность для роста, но лишь при условии, что персонал чувствует свою значимость в этом процессе. Технологии внедряются быстрее, когда люди видят в них не угрозу, а инструмент для развития. Именно сочетание адаптивного обучения, проактивного управления рисками и внимания к внутренней мотивации превращает сложности в трамплин для достижения целей — как индивидуальных, так и организационных.