

# Управление изменениями в кадровом менеджменте

## План

1. Актуальность управления организационными изменениями
2. Фреймы организационных изменений
3. Формы сопротивления изменениям
4. Техники работы с сопротивлением
5. Инструменты диагностики готовности команды к изменениям
6. Приложение 1 «Ценности поколений: влияние на организационные изменения»

### 1. АКТУАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Где-то в Африке каждое утро просыпается антилопа. Она знает, что ей надо бегать быстрее самого быстрого льва из соседнего прайда, иначе ее съедят. Где-то в Африке каждое утро просыпается лев. Он знает, что ему надо бегать быстрее самой медленной антилопы в соседнем стаде, иначе он умрет от голода. Неважно, кто вы - антилопа или лев, важно, чтобы когда взойдет солнце, вы уже бежали изо всех сил.

Народная  
африканская сказка

Современное управление постепенно становится управлением изменениями. Задайте себе вопрос: «Как часто происходят изменения на предприятии, где Вы работаете?». В одном из исследований практик управления еще в 2002 г. было выявлено, что на десять работников в год в среднем приходится до 37 случаев изменений. При этом даже если в организации в год внедряется до ста различных новшеств, большинство из них реализуются с отклонениями от начального замысла, что, безусловно, снижает эффективность организаций. В сложившейся на сегодня практике длительность проекта системных организационных изменений может составлять от 5 до 8 месяцев, а горизонт стратегического планирования — от 3 до 5 лет.

Под организационным изменением мы понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Выделяют две категории

организационных изменений: развития и самосохранения, – а сами организационные изменения рассматривают как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому. Организационные изменения развития – это количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени. сложно провести грань между организационными изменениями развития и самосохранения, т.к. организация может усиленно защищать свои слабые звенья, но все же обязана реагировать на определенные внешние факторы. Вместе с тем в отечественной экономике можно встретить много ярких примеров организационных изменений самосохранения. После запрета производства электрических лампочек мощностью 100 Вт некоторые отечественные производители наладили выпуск электроламп мощностью 95 Вт, что вызвано как низкой платежеспособностью сегмента, на который ориентирован завод-изготовитель, так и невозможностью привлечь инвестиции. На рисунке 1 приводятся типы организационных изменений, обеспечивающих развитие.

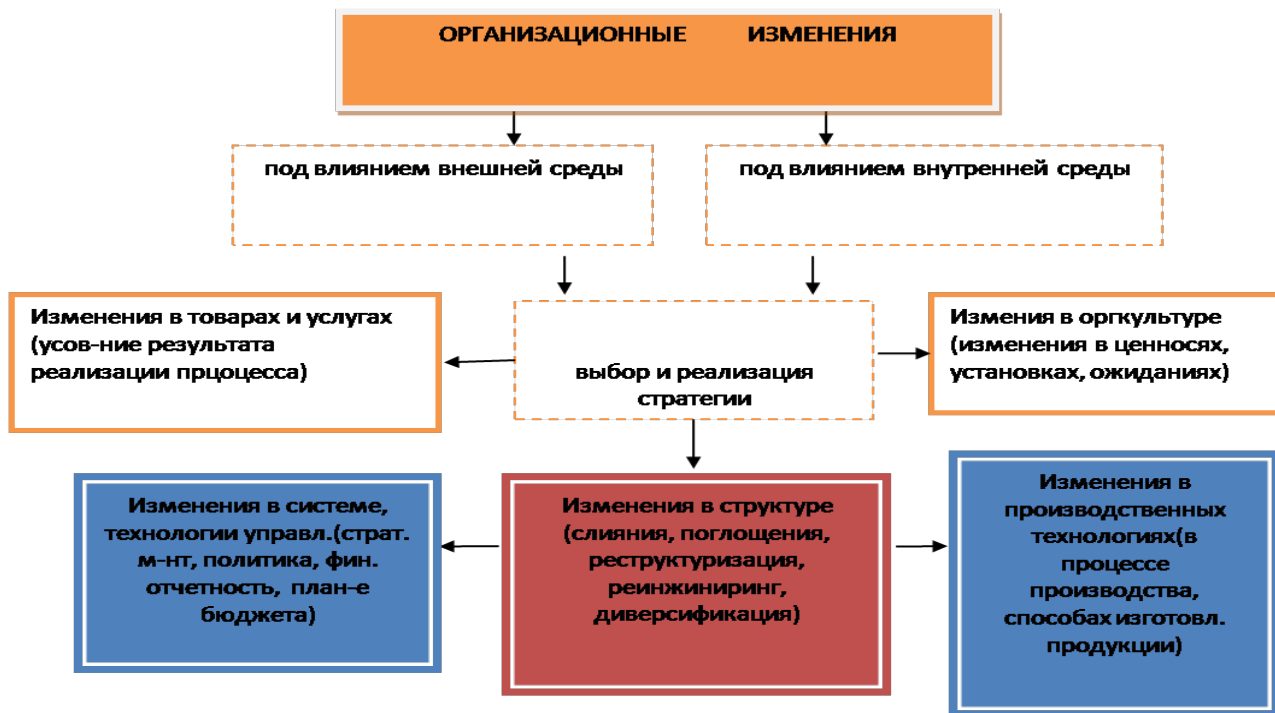
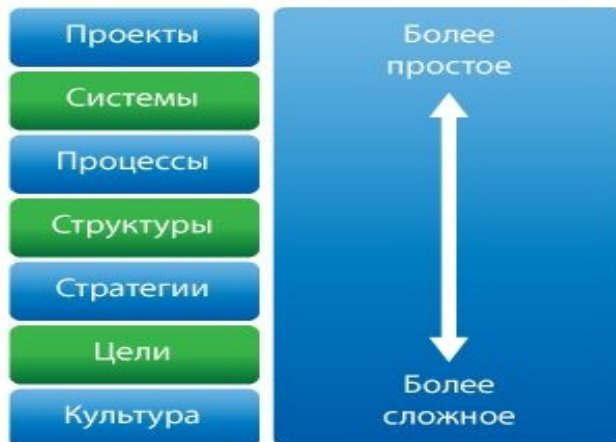


Рисунок 1 – Типы системных организационных изменений

Практически все указанные изменения являются планируемыми, следовательно, можно ожидать, что их результат очевиден. Однако, как отмечают аналитики, одни аспекты жизни организации изменить проще, чем другие. К примеру, легче изменить отдельные проекты, подсистемы управления или



структуры, сложнее – стратегии, ценности, культуру (рисунок 2).

Рисунок 2 – Подверженность изменениям отдельных элементов управления организацией

Такое утверждение можно подтвердить статистикой из исследования М.Смита (рисунок 3).

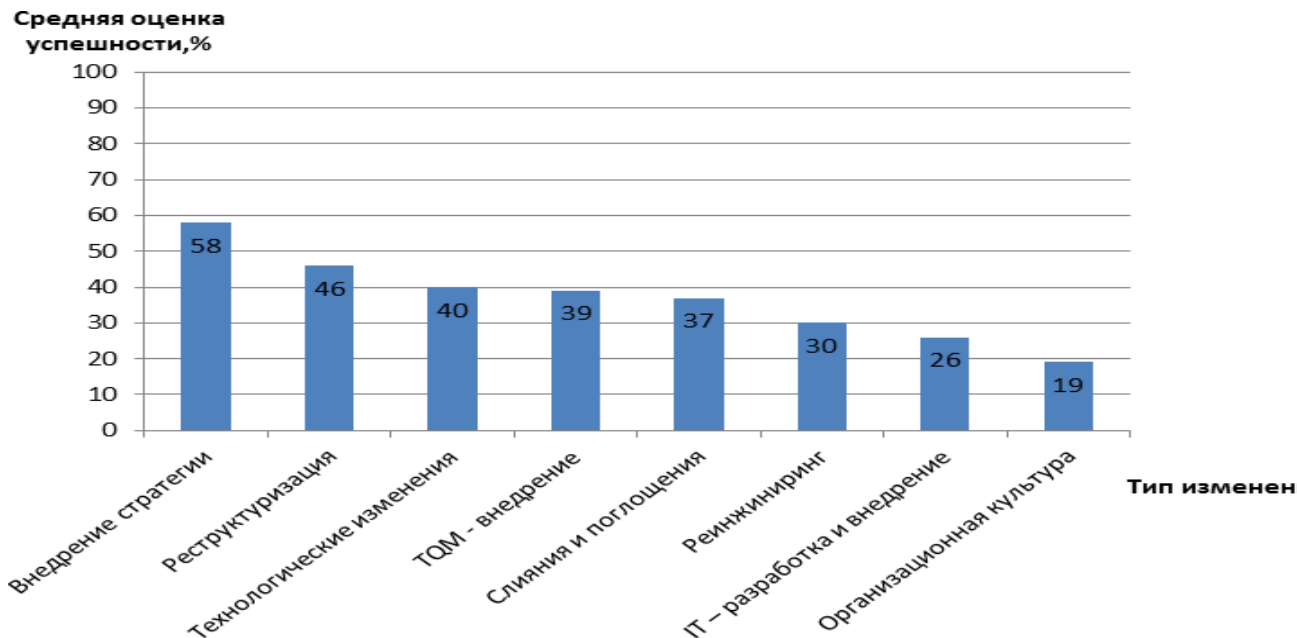


Рисунок 3- Оценка успешности различных типов организационных изменений

Как видим, самыми успешно реализуемыми оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация, а самым сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой. Оценка успешности производилась на основе разнородных критериев: увеличение выручки, операционной эффективности, прибыли акционеров, соблюдение сроков реализации проектов, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов компаний.

Ключ к успеху изменений лежит в объемном пространстве: компетенций руководителей в части знаний о возможностях управления изменениям, навыков работы в команде и персонального влияния при преодолении неизбежного сопротивления. Операционные и линейные руководители должны обладать системным представлением о технологиях и инструментах, составляющих суть новаций.

Изучив материалы лекции, вы сможете:

- выбрать подход к управлению изменениями с учетом специфики требований проекта изменений и особенностей команды вашего подразделения и
- самостоятельно провести анализ готовности вашей компании или подразделения к старту проекта перемен и принять решение относительно возможности его реализовать;
- разработать план подготовки к его запуску, учитывающий риски, выявленные на этапе анализа возможности реализации изменения;
- спрогнозировать вероятные очаги сопротивления как организационных подсистем, так и отдельных работников.

## **2. ФРЕЙМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Внешний контекст организационных изменений: социотехнические тренды. Хронологические фреймы изменений: модель Левина- Бриджеса, модель Коттера, модель EASIER, модель ADKAR Дж. Хайатта. Пространственные фреймы: модель Надлера-Ташмана, модель К.Бланшара.

### **2.1 ВНЕШНИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ**

Примерно 50 лет назад американский социолог Элвин Тоффлер написал в книге «Шок будущего», что непрерывный и ускоряющийся процесс изменений является главным трендом индустриальной цивилизации [Тоффлер, 2002] — и можно утверждать, что со времен публикации этой книги этот тренд становится только все более заметным. Влияние технологического ускорения особенно ярко проявляется во взаимно усиливающихся сферах «экспоненциальных» технологий: цифровой, биотехнологической и нанотехнологической [Kurzweil, 2005]. Сходным образом изменение социальных норм также находится на протяжении последней сотни лет под воздействием тренда на ускорение, хотя и в меньшей мере. Ускорение изменений является неотъемлемой качественной характеристикой индустриального общества, которое стало следствием трех ключевых событий:

- появление «социальных машин» создания знаний и инноваций (от

исследовательских университетов и корпоративных отделов исследований и разработки до региональных и национальных инновационных систем), которые обеспечивают стабильный приток новых технологий;

- появление сетевых технологий (от телеграфа и телевидения до интернета и социальных сетей), которые становятся средством быстрого распространения новых технологий и норм;
- появление институтов поддержки процессов глобализации, которые постепенно развиваются от соглашений о свободной торговле к системам глобальных стандартов технологий, профессиональных требований и образовательных процессов.

Хотя индустриализация и глобализация помогли разрешить многие мировые проблемы человечества (в т.ч. существенное снижение масштабов голода и эпидемий за последние сто лет), они также породили много новых негативных явлений, включая разрушение окружающей среды, изменение климата, а также разрушение самобытных сообществ и уникальных культур во всем мире. Тем не менее государства и регионы, которые попытались избежать индустриализации, вскоре оказались маргинализованными и стали существенно отставать в развитии от тех, кто пошел по этому пути. Надо отметить, что индустриальное общество сильно эволюционировало с момента своего появления — так, во второй половине XX века государства, стремящиеся к экономическому процветанию путем использования инновационного и творческого потенциала своего населения, создали «экономику знания» и добились гораздо больших успехов чем те, кто полагался на контроль, притеснение и грубую силу. Параллельно и во взаимосвязи с распространением индустриального общества растет урбанизация: с начала 2010 — х гг. более половины мирового населения живет в городах. Индустриальная социально — экономическая модель остается доминирующим способом организации нашей цивилизации, несмотря на социальное недовольство и экологические риски, которые она создает — и поэтому, наиболее вероятно, новые способы работы, жизни и существования появятся путем эволюции этой модели, а не отказа от нее.

Мировая цивилизация продолжает усложняться и становиться все более развитой технологически и социально, и существует почти полная уверенность в том, что она продолжит идти по пути ускоряющихся изменений в ближайшие десятилетия. В ближайшие десятилетия социальные и экономические изменения по всему миру будут вероятно происходить благодаря следующим основным движущим силам.

**Цифровизация.** В эпоху тотальной цифровизации человечество будет окружено данными (*Компании EMC и IDC следили за размерами «цифровой вселенной» с 2007 г. Под «цифровой вселенной» понимаются все цифровые данные, созданные, скопированные и использованные за один год. По оценкам этих компаний, после 2012г. «цифровая вселенная» удваивается каждые два года и достигнет размера в 44 зеттабайта к 2020 году (это 44 зеттабайта или триллиона гигабайтов). Астрономические цифры требуют астрономических примеров. Наверно, именно поэтому компании EMC и IDC решили сравнить объем данных в 44 ЗБ со стопкой планшетов iPad Air с объемом памяти 128ГБ, высота которой будет составлять 6,6 дистанций от Земли до Луны. В 2013 году объем «цифровой вселенной» оценивался в*

4.4 ЗБ (или стопка планшетов, высотой в две трети расстояния до Луны)» [<http://www.zdnet.com/article/the-internet-of-things-and-big-data-unlocking-the-power>].), соединено на локальном и глобальном уровнях через мобильные и адаптивные человеко — машинные среды «умных» домов и городов, дроны, роботов на улицах, «интернет вещей», а также портативные устройства и импланты. Более того изменяется представление о том, что значит «быть человеком», с учетом нарастающего использования искусственного интеллекта и гибридной (дополненной и виртуальной) реальности для усиления человеческих возможностей.

**Автоматизация.** Современную эпоху можно считать следующей промышленной революцией, движимой цифровыми технологиями, биотехнологиями, использованием новых материалов и возобновляемой энергии, широким применением искусственного интеллекта, робототехники, 3D печати и других революционных технологий [Manuikaetal. 2013]. Все эти технологии оказывают огромное влияние на меняющуюся природу работы и обучения. В нынешней индустриальной модели около половины всех занятий содержат «рутинные» элементы, причем это касается как физического труда, так и интеллектуального (в том числе, маркетинг, финансы, коммуникации и т. д.) — и в перспективе 15 — 20 лет их можно заменить искусственным интеллектом или роботами даже при нынешнем уровне технологий [Frey, Osborne, 2013]. Более того некоторые технологии (такие как нано — или биотехнологии) могут привести к революции в целых отраслях и цепях поставок, заменив экономику массового конвейерного производства на адаптивные регенеративные производственные сети производства «под запрос». Хотя похожие радикальные изменения, касающиеся занятости и организации общества, уже случались в истории человечества (напр. когда человечество переходило от аграрного к индустриальному), они никогда не происходили с такой стремительной скоростью — в течение жизни менее чем одного поколения. Масштабная трансформация, скорее всего, потребует создания новых реальных рабочих мест, секторов экономики и способов вовлечения в жизнь общества для значительной части населения планеты. Существует как минимум пять секторов, где может появиться достаточно много новых занятий для человека (вне зависимости от того, будут ли они называться «работой» или нет.

«Новые» технологические секторы, которые появятся вследствие развития нового поколения технологий для промышленного и потребительского пользования. Например, разработка и программирования «умных» энергосистем и других «умных» сред для городов и домохозяйства или производство городских роботов и беспилотных автономных транспортных средств, а также разработка и производство возобновляемых биоинженерных материалов и т.д.

**«Человеко-ориентированные услуги»**, которые будут основываться на том, что «не могут делать роботы», поскольку два человеческих качества, которые труднее всего симитировать, — это творческий подход и «человечность». Есть огромное число крайне персонализированных услуг (существующих, возможных и даже тех, которые сейчас сложно себе вообразить (к примеру, в Японии большую популярность имеет услуга «друг на время», когда можно заказать себе в незнакомом городе встречу с человеком, который несколько

часов будет общаться с вами как давний знакомый), которые могут быть предложены людьми друг другу в образовании, сфере здоровья и благополучия, развлечениях, дизайне пользовательского опыта и т. д.

**Виртуальные экономики** — экономики, созданные внутри онлайн — игр, социальных сетей и других виртуальных сред, где люди могут найти огромное число занятий — напр. разрабатывать симуляторы или быть игроками в симуляторах, поскольку виртуальная реальность позволяет преодолеть практически любые ограничения, существующие в материальной реальности, создать миры с любыми «правилами разработчика», даже если они кажутся невозможными или маловероятными для «реального» мира.

**Сектор производства знаний:** хотя нереалистично ожидать масштабного роста вовлеченности людей в процесс создания научного знания, существует значительный и растущий спрос на контекстные знания, создаваемые в сетях и сообществах — например, на кодификацию практик организаций, выработку стандартов деятельности, создание видений / стратегий и др. Такое знание безусловно связано с управлением данными сообществами и вырабатывается путем объединения коллективного опыта, а также совместного творчества.

**«Зеленая» экономика**, которая нацелена не только на создание устойчивых процессов и продуктов (в соответствии с целями устойчивого развития ООН и не только) и соответствующих «зеленых профессий», но и на восстановление баланса между человечеством и планетой, при котором все больше людей играют роль садовников, лесничих и защитников, которые помогают оберегать и развивать естественную экосистему нашей планеты.

Более того работа в этих новых секторах не должна рассматриваться с позиций «работы» индустриального общества - это, скорее, сфера занятости и самореализации. Широкое распространение автоматизированных решений, таких как робототехника, интернет вещей и искусственный интеллект, дальнейшее развитие 3D печати и других аддитивных технологий, а также появление и широкое использование био — экосистемного производства продовольствия, энергоресурсов и материалов, обладает потенциалом развития цивилизации до уровня тотального изобилия [Diamandis, Kotler, 2012] — и сейчас эта идея звучит уже не как утопия, а как реалистичный инженерный проект. В «обществе изобилия» необходимость обеспечивать свои базовые потребности больше не является основной мотивацией к работе, и различные социальные механизмы, например, небольшое число рабочих часов в неделю или базовый всеобщий доход могут гарантировать большей части населения свободное время, которое они потенциально могут потратить на творчество, исследование, обучение и наслаждение жизнью. При этом будет уделяться все больше внимания целостному долгосрочному развитию отдельных людей, сообществ, обществ и их отношениям с природой. В такой ситуации образование может предложить гораздо больше, чем обучение навыкам, необходимым для социализации в роли «работника и гражданина». Оно может помочь восстановить смысл жизни и

предоставить возможность каждому заняться делом, которое его вдохновляет.

**Трансформация социальных институтов.** Распространение технологических инноваций продолжает оказывать большое влияние на общество, организации и сообщества. Ускорение изменений сопровождается ростом текучести социальных сред, которые все больше подвергаются влиянию социальной, экологической и экономической изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности (VUCA). Модели общественных систем, созданных в эпоху относительной стабильности прошлого, могут не подойти для будущего. По мере того, как исчезают искусственные границы между человеческими занятиями, будет появляться все больше «творческих сообществ», в которых естественным образом переплетены совместная работа, жизнь, игра и творчество; люди могут быть предпринимателями и творцами, создавать прототипы новых образов жизни и совместно запускать общественные изменения. Существующие общественные институты также вынуждены изменяться, чтобы удовлетворить новые потребности людей и подготовить грядущие поколения к будущему. Наибольшим изменениям начинают подвергаться управленческие и финансовые системы — поскольку им потребуются интегрировать коллективный человеческий опыт и потенциал искусственного интеллекта, чтобы продуктивно заниматься решением локальных и глобальных проблем.

**Зарождение новой финансовой системы,** включающей криптовалюты, «репутационные» валюты и другие системы управления благосостоянием на основе блокчейна и других распределенных реестров [Tapscott & Tapscott, 2016], а также изменения в ценностях и мотивации, не ограничивающейся деньгами — дает редкий шанс признать ценность человеческой уникальности, мудрости, заботы, сострадания и любви в масштабах мирового сообщества.

**Демографические изменения.** Хотя изменения демографии происходят куда медленнее, чем стремительные изменения технологий и социальных норм, они также являются основополагающими для любого общества. Первое и самое важное изменение — это увеличение продолжительности жизни. Если существующие тенденции сохранятся, то к середине XXI века средняя продолжительность жизни в развитых странах составит примерно 100 лет и, следовательно, значимое число людей будут жить до 120 лет и более.

Достижения в медицине, включая создание лекарства от рака и нервных расстройств, позволят большей части населения вести активный образ жизни как минимум до 90 лет. Увеличение продолжительности жизни приведет также к снижению рождаемости. Такой переход уже случился в странах с развитой экономикой, где один или два ребенка в семье стали нормой, и сейчас тот же процесс происходит в странах Азии, Африки и Латинской Америки, где наблюдается стремительная урбанизация.

## **2.2 ХРОНОЛОГИЧЕСКИЕ ФРЕЙМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**



Положительное или негативное отношение людей к переменам, а, главное, готовность включиться в их внедрение, зависит не столько от результатов перемен, сколько от того, была ли удовлетворена потребность людей в контроле ситуации, ведущей к переменам. Восприятие успеха перемен связано не столько с реальным состоянием, сколько с разрывом (в восприятии людей или организаций) между тем, чего они ждали от перемен, и тем, что в действительности произошло, с их возможностью приспособливаться к меняющейся ситуации.

Перед началом любых организационных преобразований необходимо оценить, насколько они значимы и необходимы. Рассмотрим некоторые фреймы (модели), позволяющие выявить приоритеты при работе по планированию и внедрению изменений.

Хронологические фреймы или модели организационных изменений выделяют этапы проведения изменений.

### 1. Модель изменений К. Левина- У.Бриджеса

#### «Разморозка/завершение – изменение/движение-заморозка/начало»

<i>Шаги (этапы)</i>	<i>Характеристика</i>
1. «Размораживание» – создание готовности к изменениям, минимизация сопротивления изменениям	Прежние сильно укоренившиеся представления и отношения вещам должны быть развеяны, т. е. утечь из практики работы. Перестают оказывать поддержку всему старому, отжившему и усиливают новые тенденции и новое поведение. Используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», «переобучение и т. п.
2. «Движение» – изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры	Ведется работа по приобретению персоналом новых представлений и прививается новое отношение к делам в организации, вводятся различного рода новые ритуалы, церемонии и обычаи, помогающие работникам повернуться лицом к новой ситуации. Постепенно происходит переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции»
3. «Заморозка» – закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций	После овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, вводятся в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы (сплоченность вместо конкуренции). Закрепляется всё это введением новой системы стимулирования

Поясним некоторые этапы данной модели.

#### 1. Задачи этапа «Завершение/разморозка»

- Однозначно провозгласить «конец старого мира», сделав официальное заявление
- Отменять неэффективные процедуры
- Признавать неизбежные потери и сложности, честно принимать реакцию отторжения, гнева, страха

- Привлекать новых людей для решения новых задач новыми способами
2. *Задачи этапа «Изменение /движение»*
- Перейти в тестовый режим
  - Создавать прототипы, генерировать идеи, проводить пилотные проекты
3. *Задачи этапа «Начало/заморозка»*
- Официально провозгласить новые принципы, формы, стратегические положения, наделить полномочиями новых героев
  - Прилежно проводить работу по «замораживанию» изменений в оргсистемах

## **2. Модель изменений EASIER включает следующие этапы:**

1. E- Envisioning – создание видения. Что именно должно измениться, что нужно сделать, какими мы хотим стать. Используется SMART-стандарт
2. A – activating – активация=информирование + обсуждение + ответы на вопросы+ осмысление и дополнение
3. S – Supporting – поддержка. Создание и внедрение проекта изменений:
  - Новые обучающие программы/консультации/наставничество
  - - новые специалисты
  - - новое оборудование\программы
  - - новые временные группы для внедрения изменений (комитет, проектная группа и т.д.)
4. I – implementing – внедрение. Необходимо внедрять новые ИТ-ресурсы, новые сервисы и продукты, сверяться с видением изменений
5. E – ensuring – обеспечение проникновения изменений во все сферы
6. R- recognizing – одобрение, признание. Благодарность сотрудникам, поощрение и продвижение агентов изменений. Положительное подкрепление нового поведения.

## **3. Модель изменений ADKAR Дж. Хайатта**

A – awareness – осведомленность коллектива об изменениях

D – desire – желание – участникам должна понравиться цель изменений

K – knowledge – знать, что и как делать для достижения цели

A – Ability – способность – способность внедрять изменения день за днем. Желание действовать+ знать, как действовать+ежедневная настойчивость + результативный проект изменений

R – Reinforcement – усиление, подкрепление

## **4. Модель изменений Коттера**

1. Создание ощущения необходимости перемен. Необходимо ответить на вопросы:
  - что плохое случится с нами, если мы не изменимся
  - почему нам недостаточно того, что мы имеем
  - почему нужно действовать безотлагательно
2. Создание команды реформаторов. Определить, кто будет «мозговым центром» проекта, а кто – центром воли.
3. Определение видения и стратегии – презентация, доклад, собрание коллектива
4. Пропаганда новой концепции будущего. ПРОПАГАНДА – ПОДЛЕЖАЩАЯ РАСПРОСТРАНЕНИЮ ВЕРА. Необходим план пропаганды – план коммуникаций

5. Создание условий для участия ВСЕХ сотрудников в изменениях
6. Быстрые победы. Делать тесты и пилоты в тех рабочих подсистемах, где есть сильная поддержка.
7. Продолжение внедрения. Системная постоянная работа по закреплению новшеств.
8. Институционализация. Необходимо определить изменилась ли культура, принципы взаимодействия, для сохранения нового состояния есть новые цели, новые люди, новые способы.

### 2.3 ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ ФРЕЙМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Данные фреймы (модели) выделяют организационные пространства и зоны, где изменения должны произойти.

Отец-основатель управления изменениями Курт Левин предложил простой и понятный инструмент – «поле сил», позволяющий оценить, насколько движущие силы перемен превалируют над потенциальным сопротивлением переменам. Левин считал, что определенное поведение в конкретный момент времени есть результат двух групп сил: стремящихся сохранить, поддерживающих статус-кво организации и подталкивающих к реальным изменениям (рисунок 4)

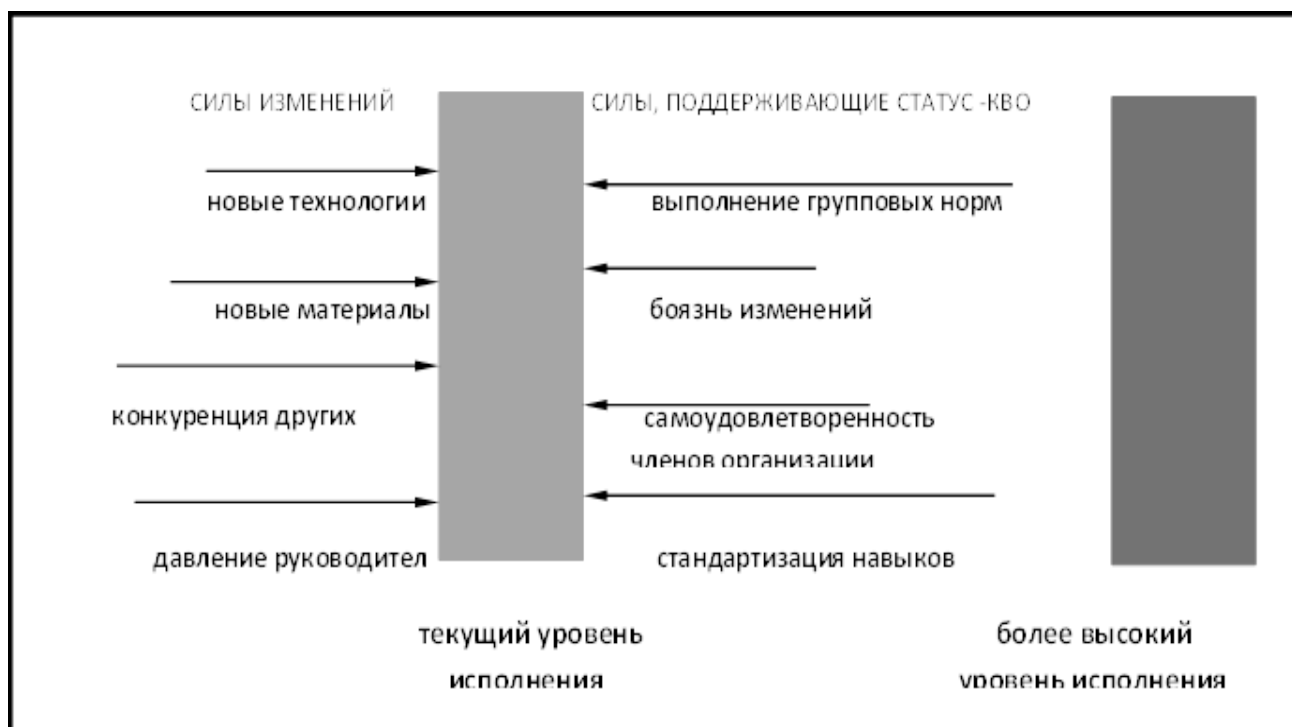


Рисунок 4 – Поле сил продвигающих и препятствующих изменениям

#### Рекомендации по проведению «Анализа силового поля»

Уточните изменение или решение, которое будет анализироваться. При проведении в компании «мозгового штурма» по определению сил, действующих «за» и «против», требуется использование методики постановки вопросов.

Определите вопрос и уточните его в контексте настоящей ситуации и в контексте желаемой ситуации.

Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.).

Перечислите силы либо мероприятия, которые, возможно, помогут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать дополнительные движущие силы изменения. Для этого лучше найти/сформулировать способы: усиления поддержки (например, путем взаимодействия с ключевыми поддерживающими лицами); обеспечения более заметной поддержки в ваших планах (например, связывание мер с приоритетными требованиями клиента); связи вашего решения с этой поддержкой.

После того как вы завершите работу с движущими силами перемен, распределите сдерживающие силы по категориям.

**Препятствия.** Условия, события, вещи, для уменьшения или исключения действия которых не существует очевидного средства (правила, политика, законы).

**Ограничения.** Ограничивают прогресс или успех, которых вы надеетесь достичь (ресурсы, бюджет, время).

**Видимость.** Непроверенные предположения или ожидаемое противодействие («Мы раньше так никогда не делали!»).

Определите шаги по «нейтрализации» сдерживающих сил.

**Препятствия.** Поищите способы обойти или изменить политику или правила.

**Ограничения.** Ищите альтернативные подходы, которые сэкономят ресурсы, или возможные источники дополнительного времени, денег и т.д.

**Видимость.** Попробуйте лучше понять ситуацию и преодолеть опасения.

Определите, какие «нейтрализующие» действия необходимы/желательны, и включите их в свои планы:

- сосредоточьтесь на вопросах, находящихся в сфере вашего влияния и контроля и в сфере контроля спонсора проекта перемен;
- определите людей, которые помогут вашей команде решить эти проблемы или устранить препятствия.

### **Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления**

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень баланса сил нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян. Приведем примеры движущих сил и сил сопротивления.

Таблица 1

Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления

<b>Силы, способствующие переменам</b>	<b>Силы сопротивления</b>
Корпоративная культура, поддерживающая инновации	Система оплаты труда, ориентированная на процесс, а не на результат
Партисипативный (поддерживающий, наставнический) стиль управления	Неэффективная система коммуникации стратегии перемен

Наличие в команде работников, которые уже принимали участие в подобных успешных проектах перемен	Структура компании, не способствующая развитию горизонтальных связей
Сильный лидер, способный возглавить проект перемен	Неформальный лидер, который, скорее всего, займет позицию «главного сопротивленца»
Есть четкое видение результата перемен и путей их достижения	Потеря безопасности
Понимание необходимости изменений	Традиции и обычаи
Требование более быстрого обслуживания со стороны клиентов/ поставщиков (внешних и внутренних)	Страх перед ошибкой, «комплекс отличника»
Низкая производительность труда	Устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе
Наличие невыполненных заказов	Установившиеся «близкие» отношения с имеющимися поставщиками
Необходимость снижать цены	Снижение продуктивности во время переобучения
Высокий уровень конкуренции, активные наступательные действия конкурентов	«Нежелание дать ход делу» как часть корпоративной культуры
Несовместимость разных подсистем управления	Угрозы статусу неформального лидера либ большинства работников, которые будут вовлечены в переменны
Прямые указания и поддержка администрации	



Рисунок 5 - Пример «анализа силового поля». Цель изменений: переход на процесс цифрового цветodelения для прессов №№ 3 и 4.

**2. Модель изменений Надлера-Ташмана** предполагает проведение следующих изменений:

1. Изменения в людях
2. Изменения в ежедневных обязанностях людей
3. Изменения в формальной организации – оргструктура, схемы бизнес-процессов, стандарты
4. Изменения в неформальной организации

**3. Модель изменений К.Бланшара** формирует следующие приоритетные области изменений:

1. Знания – что сотрудники знают об изменениях
2. Эмоциональное отношение – что сотрудники чувствуют по отношению к изменениям
3. Индивидуальное поведение сотрудников по отношению к изменениям
4. Групповое поведение сотрудников по отношению к изменениям

### **3. ФОРМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Факторы сопротивления изменениям, поведенческие проявления сопротивления, цикл восприятия перемен. Модель сопротивления Журавлевой-Павловой.

Нам нужен прогресс, но чтобы все оставалось, как раньше.

Э.Маккензи

Как только будет объявлено о начале перемен, сразу же последует реакция тех, кого они коснутся. Некоторые могут отнестись к этому положительно, другие постараются оказать сопротивление. Все будут интересоваться, что это значит, и многие окажутся в ситуации неопределенности. Такая реакция неизбежна; и задача руководителя проекта перемен – попытаться сделать эту реакцию более благоприятной для проводимых изменений.

Люди будут судить об изменениях с точки зрения влияния этих перемен на них самих. Если они посчитают, что влияние будет неблагоприятным, они будут оказывать сопротивление; если же они сочтут, что в результате изменений они станут более успешными, состоятельными, получают новые возможности, то они будут поддерживать переменны. Все будет зависеть от восприятия перемен и совсем необязательно – от того, как сложится ситуация в реальности.

Поэтому уже на этапе планирования потенциальные очаги сопротивления необходимо учитывать, ведь носителями конкретного изменения всегда являются люди.

Рассмотрим основные причины (факторы) сопротивления изменениям

**1. Параметры организационных изменений:** направленность, масштаб, степень радикализма, предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов, связанных с реорганизацией, исходная степень недовольства.

На этапе подготовки изменений наиболее позитивное отношение отмечается к технико-технологическим нововведениям, наиболее негативное - к организационно-управленческим; на этапе внедрения - наоборот.

**2. Характеристики организации:** размер, стадия развития, время существования, климат в коллективе, отношение референтных групп к изменениям, особенности организационной культуры.

**3. Характеристики сотрудников:** удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет зависеть от их социально-демографических и личностных характеристик, особенностей мотивации и структуры личности в целом.

При принятии изменений мужчины больше склонны к внешней конформности, а женщины - к внутренней. Интерналы – большие новаторы, нежели экстерналы.

Активное меньшинство, участвующее в проектировании и реализации нововведения, оценивает в первую очередь выгодные последствия инновации для себя лично, а невыгодные - для организации в целом. Пассивное большинство, напротив, рассматривает преимущественно свои собственные невыгоды, а выгоды связывает с организацией. Необходимо помнить, что для проведения любого изменения достаточно заручиться поддержкой хотя бы 10% сторонников.

В целом, можно выделить такие причины сопротивления изменениям:

- Не объяснены цели;
- Радикальность изменений;
- Неучастие сотрудников;
- Игнорирование сотрудников;
- Мнение «все и так хорошо»;
- Изменения вызывают резкое увеличение объема работ;
- Инициаторы не пользуются уважением.

*Необходимо понимать, что активное сопротивление персонала может принимать такие формы:*

- выдача недостоверной информации;
- увязка начала работы по-новому с теми или иными условиями;
- постановка неясных целей, выдача намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- внедрение дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- изоляция сторонников изменений, нарушение инструкций, открытое сопротивление; саботаж;
- отвлечение ресурсов на другие цели, их распыление;
- искусственное создание обстановки неразберихи, суеты;
- интриги, направленные на раскол коллектива.

На рисунке 6 формы проявления сопротивления систематизированы с точки зрения очевидности сопротивления и сферы сопротивления.

## Сфера сопротивления

Очевидность сопротивления

<p><b>Рационализация.</b> Преобладают явные формы инструментального сопротивления.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Апелляция к сложности материала и его непониманию</li> <li>- Не выполнение задачи, при указании причин не выполнения</li> </ul>	<p><b>Возмущение.</b> Преобладают явные формы эмоционального сопротивления.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Саботаж, протесты</li> <li>- Готовность группы поддерживать критику</li> <li>- Компрометация тренера на личных основаниях</li> </ul>
<p><b>Избегание.</b> Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание технических сбоев, затруднения в информации</li> <li>- Ссылка на трудности, критика нововведений</li> <li>- Углубление в частности, затягивание времени</li> </ul>	<p><b>Аморфность.</b> Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Феномен выученной беспомощности (все равно не получится)</li> <li>- Образование фракций, интриги</li> <li>- Рассказывание не к месту о личных и внешних делах</li> </ul>

**Модель А.В. Журавлева & Е.Н. Павловой**

Рисунок 6 - Формы проявления сопротивления изменениям

На сегодняшний день разработано два взаимосвязанных подхода к работе с сопротивлением:

- диагностика готовности персонала к изменениям;
- управление сопротивлением с позиции цикла восприятия перемен.

Следующие разделы содержат более подробную информацию о применении данных подходов.

### 4. ТЕХНИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ

Эмоциональный цикл перемен Дж. Расселла – Л. Расселла. Эффективность непрерывного и дискретного внедрения изменений. Состав команды реформаторов. Отделение проектной деятельности от регулярной. Закрепление перемен.

Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом.

Н.Маккиавелли «Государь»



В большинстве случаев люди негативно воспринимают перемены, поэтому действия руководителей должны строиться на основе понимания и прогнозирования собственных психо-эмоциональных реакций, реакций высшего руководства и реакций подчиненных.

Рассмотрим эмоциональный цикл восприятия перемен (рисунок 7) и возможности управления сопротивлением в зависимости от этапов восприятия новшеств (таблица 2).

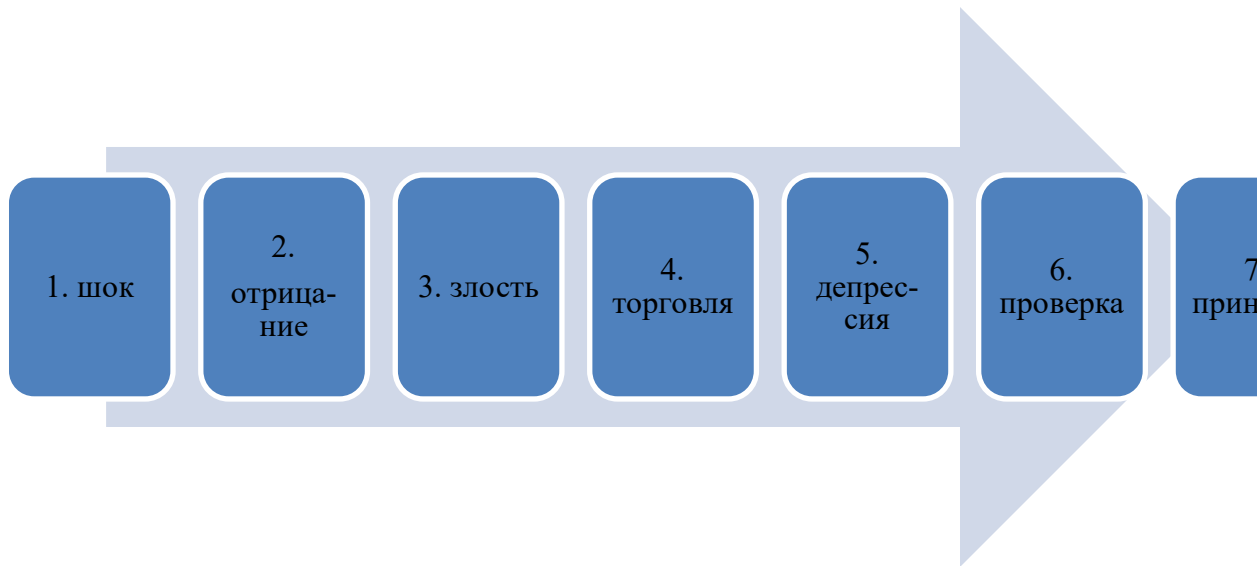


Рисунок 7. – Цикл эмоционального восприятия перемен Дж.Расселла – Л. Расселла

Таблица 2

Действия по преодолению сопротивления изменениям на этапах цикла эмоционального восприятия перемен

Этапы	Наименование	Управленческие действия
1	Комфорт и контроль	Создание (инициирование) острой необходимости в изменениях. Обучение руководителей. Предоставление плана изменений
2	Шок – отрицание - злость	Диагностика причин и очагов сопротивления и готовности к изменениям. Признание руководством проблемы сопротивления.
3	Торговля депрессия -	Корректировка плана изменений, корректировка команды изменений, возможна смена лидера изменений
4	Проверка	Обучение, обеспечение достижения быстрых побед там, где это возможно. Постоянное информирование сотрудников о ходе внедрения изменений
5	Принятие	Пропаганда достижений, поддержка проводников

При планировании первых шагов процесса организационных изменений необходимо продумать следующие аспекты.

**Вовлечение персонала в процесс.** Процесс вовлечения предполагает обсуждение каждого аспекта предстоящих перемен с потенциальными их участниками, создание атмосферы открытости, чтобы каждый сотрудник имел возможность участвовать в принятии решений и внести свой вклад, ощутив свою причастность к будущему.

**Оценку и анализ влияния организационных изменений на качество работы.** С этой позиции необходимо выявить проблемы и причины, их вызвавшие, а также возможные способы их решения. Необходимо обратить внимание на то, что процесс адаптации может затянуться. С целью обеспечения процесса адаптации к проводимым организационным изменениям и формирования лояльности к ним со стороны участников процесса целесообразно разработать планы обучения вовлеченных в изменения работников.

**Цели организационных изменений** должны быть четко обозначены и определены во времени. Следовательно, необходимо разработать план-график для выполнения каждой отдельной задачи, определить круг проблем, требующих решения, приоритетность их решения, способы их выполнения и необходимые для этого ресурсы.

Участники процесса организационных преобразований должны быть обеспечены информацией. Информационная поддержка предполагает установление дополнительных каналов обмена информацией, обеспечивающих ее точность, достоверность и быстроту получения; а также создание возможности обратной связи и обмена мнениями и жесткого пресечения распространения ложных слухов.

### **Роль спонсора и лидеров перемен**

Какие же базовые условия необходимо создать руководителю предприятия или спонсору изменения до начала внедрения изменения, чтобы иметь шанс довести его до конца? Их два.

- готовность руководителя или спонсора перемен к мобилизации всех ресурсов (это деньги, время, усилия, воля, власть – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо) для достижения цели.

- готовность руководителей среднего и нижнего звена – потенциальных лидеров перемен - к восприятию новых идей и изменению шаблонов поведения.

Согласно Питеру Друкеру, готовность руководства выполнять план иллюстрируется готовностью предоставить ресурсы для его выполнения. Для внедрения изменений аналогичным индикатором будет готовность руководителя предоставить БОльшие ресурсы, чем запланировано, – «карт бланш» самому себе в комплекте с полной единоличной ответственностью. Надо быть готовым к ошибкам сотрудников и даже к явному саботажу, случайному и целенаправленному затягиванию сроков, бесполезным затратам и неверным решениям. Основные трудности начинаются с момента, когда идея перемен представлена команде руководителей, рассмотрена и абсолютным большинством принята «на ура».

Если готовность руководителя-спонсора перемен полностью зависит от него самого, то с персоналом дела обстоят по-другому. Как правило, у сотрудников имеются собственные идеи о путях изменений, и они далеко не революционны. Большинство всегда склонно держаться привычного, даже если ближайшая перспектива сомнительна, а длительная не прослеживается вовсе. Если эту тенденцию не переломить, изменения будут блокированы, практически не начавшись, а план пойдет в доработку по причине возникновения «непредвиденных

обстоятельств» – реальных проблем, которые можно было обойти. Гораздо полезнее выполнить четкую «привязку к реальности» – дать людям всю информацию, обрисовать проблемы, твердо обозначить, в каком направлении фирма НЕ будет развиваться ни при каких обстоятельствах. Умело заданные ограничения позволят сотрудникам самостоятельно сделать нужные выводы, что значительно облегчит восприятие альтернатив. Однако для воздействия на умы руководителю- спонсору перемен не всегда следует сразу обнародовать собственные планы и надежды, особенно когда они связаны, к примеру, с радикальным решением – закрытием или продажей предприятия.

Для лидеров перемен проведение системных организационных изменений требует гибкого и сбалансированного подхода. В качестве основных уравниваемых величин можно выделить баланс инициатив «сверху» и «снизу», баланс интересов, баланс используемых мотивационных механизмов, баланс функционирования и развития, баланс проектирования и внедрения, а также баланс структурно-технологических изменений и кадровых перемен.

*Баланс целеполагания «сверху» и инициативы «снизу».* Организационные изменения тем более успешны, чем больше у них сторонников. Изменения наиболее эффективны там, где они опираются не только на волю высшего руководства организации, но и на инициативы или энергию недовольства рядовых сотрудников. Поэтому направленность и цели системных организационных изменений, а также порядок и способы их осуществления должны строиться с учетом интересов и устремлений как «верхов», так и «низов». Важно отметить, что инициирование радикальных изменений в организации, первый толчок к системным организационным изменениям не всегда исходят от высшего руководства: существует немало компаний, в которых «низы» более активны и последовательны в стремлении к переменам, чем «верхи».

*Баланс интересов ключевых персонажей.* При проведении системных организационных изменений важно учитывать позицию и интересы тех менеджеров и сотрудников, которые обладают либо решающим влиянием на бизнес, либо решающим влиянием на коллектив. Интересы могут быть очень разными, в том числе и разнонаправленными, конфликтными. Для любого агента изменений опасно принимать чью-либо сторону, а стало быть, становиться «против кого-то» в случае конфликта интересов. Поиск равновесия между целями организации и целями коллектива, целями различных сотрудников и различных подгрупп — существенная составляющая системных организационных изменений. Во многом успех зависит от того, насколько удастся при проведении изменений находить решения, устраивающие большинство ключевых персонажей, или по крайней мере нащупать «золотую середину».

*Баланс «мотивов достижения» и «мотивов избегания».* В работе с мотивацией и сопротивлением людей исключительное значение имеют индивидуальный подход и точная диагностика психологического типа, к которому принадлежит тот или иной человек. Если у кого-то из сотрудников преобладает «мотивация достижения», если он готов не покладая рук работать на карьерный рост и личные достижения — угрожать ему репрессиями бессмысленно и опасно. Если же кто-то давно исчерпал свои профессиональные устремления и просто досиживает до пенсии — столь же бессмысленно сулить ему золотые горы. Принцип взвешенного

подхода к мотивации применим и к организации в целом, когда речь заходит об использовании системы штрафов и поощрений в целях продвижения системных организационных изменений. Как показывает опыт, попытки использовать только «кну́т» или только «пряник» всегда менее продуктивны, чем взвешенный подход к работе с мотивацией, использующий и положительное, и отрицательное подкрепление.

*Баланс развития и функционирования.* В жизни любой организации можно выделить две «координаты». С одной стороны, это повседневное функционирование, решение текущих задач, воспроизведение одних и тех же характерных для организации цепочек действий. С другой стороны, жизнь организации — это и те изменения, которые происходят в ней с течением времени (случайно и в результате роста организации, ее развития, приспособления к меняющемуся окружению). Идет время, меняется содержание повседневных задач сотрудников и подразделений, меняются технологии работы, меняются правила взаимодействия.

Повседневное функционирование организации — это всегда результат осознанных, целенаправленных усилий ее менеджеров и сотрудников. Что же касается изменений и развития, то осознанно и целенаправленно оно происходит лишь там, где поставлена технология долгосрочного планирования. Чаще же изменения происходят стихийно — либо в результате постепенного накопления целенаправленных, но локальных и никем изначально не увязываемых изменений, либо в результате изменений, которые вообще никто не планировал. Из всей мозаики локальных изменений, как целенаправленных, так и случайных, складывается эволюция, которая в целом представляет неуправляемый «естественно-исторический процесс». Как правило, процесс достаточно медленный, с малым «количеством изменений в единицу времени».

По оценкам компании МакКинси на российских предприятиях значительной проблемой при внедрении новшеств является конфликт текущей (регулярной) деятельности и деятельности по внедрению новшеств — иными словами, одни и те же сотрудники и оборудование могут привлекаться как для тестирования нововведений, так и для текущей операционной деятельности. Руководители также должны осознавать, с одной стороны, неизбежность данного условия, а, с другой стороны, необходимо предусмотреть дополнительные кадровые, материальные и финансовые резервы, которые будут балансировать проектную и текущую работу.

*Баланс проектирования и внедрения.* На каждом временном отрезке системных организационных изменений процессы внедрения, то есть реальных изменений, должны уравниваться процессами проектирования других изменений. С одной стороны, этот принцип диктуется требованием не проводить все изменения одномоментно, в непосильном для организации и опасном для ее выживания темпе. С другой стороны, такого равновесия требуют законы мотивации участвующих в изменениях людей: невозможно долго и с неубывающим энтузиазмом проектировать новшества и при этом не видеть реальных результатов проектирования. Каждое элементарное изменение в рамках системных организационных изменений имеет трехшаговую структуру: сначала проектирование, затем разработка программы внедрения с определением сроков и ответственных и, наконец, само внедрение. Однако системные организационные изменения как растянутый во времени поток большого количества взаимосвязанных

изменений должны протекать ровно, без длительных кочевий организации в режиме проектирования, без перегрузок внедренческими задачами.

*Баланс структурно-технологических и кадровых изменений.* Работа по проектированию, согласованию и утверждению организационных структур и технологий должна своевременно подкрепляться кадровой работой. Готовить, искать и обучать людей под новые процессы и структуры необходимо заблаговременно, поскольку кадровая работа хуже прогнозируется и требует обычно длительного времени.

### **Планирование изменений во времени**

Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала его внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект перемен независимо от степени его проработки. Непродуманное решение не есть нулевое; кредит доверия, выданный руководителю в первый раз, впоследствии девальвируется: соглашения могут быть достигнуты вновь, но энтузиазм и вера в победу – важнейшие факторы успеха – значительно ослабевают. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, «подвешенные» ради тщательной детальной разработки плана. Во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно – новое вырастает из старого и сменяет его постепенно, рыночная ситуация развивается; тщательно разработанный план уже через месяц должен быть значительно скорректирован. Во-вторых, в процессе разработки проекта у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается. Т.е. затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные и затем отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем именно это, с определенной целью), проработаны первые шаги и критерии замера результата.

Темп и порядок внедрения изменений выбираются руководителем в зависимости от ситуации. Мобильные предприятия, работающие на динамичном рынке, могут быть реформированы быстрее; бюрократические структуры с «вековыми» традициями меняются годами. Из специфики, присущей изменениям, здесь можно выделить два фактора:

- изменения нужно вводить порционно;
- первая порция должна быть самой непопулярной.

Преимущество частых небольших изменений перед непрерывными и глобальными подтверждается многими специалистами. В пособии «Управленческое консультирование» под ред. М.Кубра приводится график зависимости результата от динамики внедрения (рисунок 8)

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как непрерывное движение накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

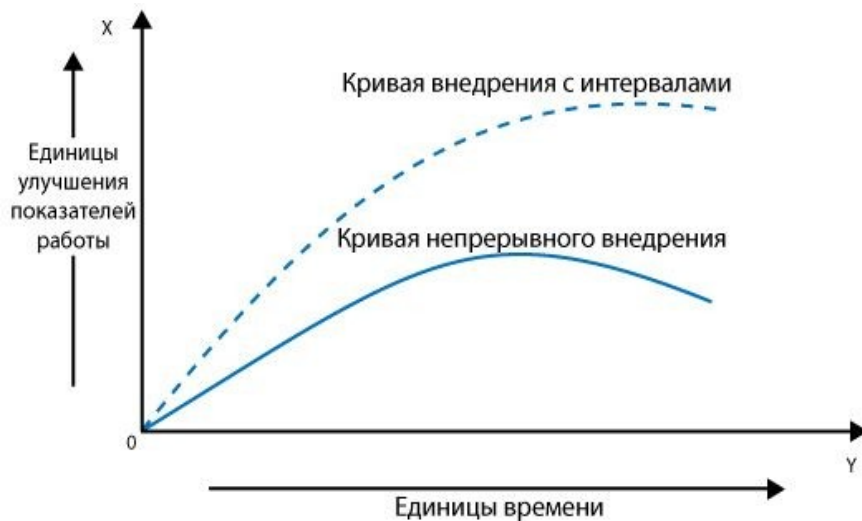


Рисунок 8. Сравнение эффективности непрерывного внедрения и внедрения с интервалами.

Что касается реализации непопулярных изменений, то ситуация здесь такова: еще в средние века, обращаясь к итальянским правителям, Макиавелли писал, что все «безобразия» князь должен сотворить сразу, дабы впоследствии подданные видели от него только добро, и правление его было безоблачным. Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен «угробить» проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение «любимого» руководителя в организации с ярко выраженной патриархальной мотивацией, ужесточение требований к производительности и т.д.) даже с гарантиями неснижения зарплат, как правило, вызывает у персонала кратковременный (2–3 дня) шок, но действительно позволяет более плотно контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий введения жестких мер способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации – свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарности и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям. Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение/перемещение уже не сможет стать катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителями при проведении в жизнь «непопулярных решений», впоследствии необходимо выполнять.

Ситуация меняется непрерывно; решения, запланированные вчера, завтра могут потребовать серьезной коррекции. Учитывая, что большинство технологий в процессе внедрения проходит экспериментальную отработку, довольно сложно установить количественные показатели изменений, отражающие их динамику. Наиболее адекватным индикатором процесса в данных обстоятельствах будет

график событий, опирающийся на несколько контрольных точек.

## 5. ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ КОМАНДЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Методики оценки готовности персонала к изменениям: опросник Холта, Ульриха, М. Замотиной, опросник П. Кросби-Б.Кросби, опросник Пантелеевой-Кнышевой. Технологии формирования готовности команды к изменениям.

Опираясь можно на то, что сопротивляется.

Блез Паскаль

Готовность понимают как установку, возникающую у сотрудников в период организационных изменений.

Компоненты готовности:

- (доверие работников агенту изменений (в том, что он имеет опыт, чтобы управлять изменениями));
- убежденность в том, что изменение действительно необходимо;
- разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия и оценка временных рамок для повышения эффективности работы компании);
- степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию (эффективность).

Существует достаточно много диагностических инструментов, которые позволяют уже на этапе планирования выявить потенциальные очаги сопротивления на уровне как отдельных работников, так и целых систем. Приведем несколько опросников оценки готовности персонала к изменениям, которые после должной адаптации вы сможете использовать и в своей компании.

### 1.Опросник готовности к изменениям Д. Ульриха

Д.Ульрих, опираясь на материалы исследований, проведенных в конце 90-х годов в компании General Electric, выделил семь ключевых факторов успеха преобразований, которые он рекомендует анализировать на этапе планирования перемен. Каждый фактор можно оценить с помощью несложного опросника, приводимого ниже (таблица 3).

Таблица 3.

Опросник для оценки возможности старта перемен в GE

Ключевые факторы успеха изменения	Вопросы для оценки готовности компании к изменению
-----------------------------------	--

<p>Лидер изменения На кого ляжет ответственность за успех изменения?</p>	<p>Есть ли у нас в компании лидер, который сможет возглавить команду по проведению изменения, который публично возьмет на себя ответственность за проведение изменения, который добьется выделения ресурсов для проведения изменения, который сможет выделить достаточно времени и энергии для того, чтобы изменение было успешным</p>
<p>Создание ощущения необходимости проведения изменения. Зачем нам меняться?</p>	<p>Видят ли работники необходимость проведения изменения? Понимают ли они, что это очень важно? Знают ли они, какую выгоду в долгосрочной и краткосрочной перспективе изменения принесут компании в целом и каждому работнику в частности?</p>
<p>Формирование видения будущего Что произойдет, когда изменение будет реализовано?</p>	<p>Понимают ли работники, каким образом должно измениться их поведение (что они должны будут делать не так, как сейчас)? Насколько велик энтузиазм работников по отношению к результатам планируемого изменения? Понимаем ли мы, какие выгоды от изменения получают все основные выгодополучатели и клиенты компании?</p>
<p>Создание приверженности Кто еще в обязательном порядке должен быть привлечен к реализации проекта изменения?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кто еще должен быть вовлечен в проект реализации изменения, чтобы оно было успешным?</li> <li>- Как создать коалицию по поддержке процесса изменений? Могут ли они:</li> <li>- Убедить всех ключевых сотрудников поддержать планируемые изменения?</li> <li>- Грамотно распределить ответственность за отдельные шаги изменения?</li> </ul>
<p>Изменение систем и структур Как будет осуществлена поддержка изменения?</p>	<p>Понимают ли спонсоры изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Каким образом оно должно быть связано с различными подсистемами управления (подбором и обучением персонала, оценкой персонала, системой вознаграждений, структурной системой коммуникаций)?</li> <li>- Каким образом эти связи должны привести к успеху изменения?</li> </ul>
<p>Мониторинг успехов Что будет мерилем успеха?</p>	<p>Есть ли у спонсоров изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инструмент измерения его эффективности?</li> <li>- План оценки эффективности как результата, так и процессов, необходимых для реализации изменения?</li> </ul>
<p>Ориентация на результат. Как начнутся перемены и как они будут доведены до результата?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знают ли спонсоры изменения, каким будет его первый шаг?</li> <li>- Имеют ли они долгосрочный и краткосрочные планы действий?</li> <li>- Продумали ли они механизм внесения возможных корректировок и адаптации к ним отдельных групп вовлеченных в изменения сотрудников?</li> </ul>



Ответы на приведенные выше вопросы позволят потенциальному руководителю проекта изменений оценить, все ли ключевые факторы успеха изменения учтены, прежде чем будет нажата кнопка «пуск»

## **2. Психодиагностическая методика «Готовность к организационным изменениям» (Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC» Д. Холта)**

### **Инструкция**

Пожалуйста, оцените степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями об изменениях, которые происходят в вашей организации.

1 полностью не согласен	2 не согласен	3 кое в чём не согласен	4 ни то, ни другое	5 кое в чём согласен	6 согласен	7 полностью согласен
-------------------------------	---------------------	-------------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------	----------------------------

### **Утверждения**

1. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение.
2. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение.
3. Я думаю, организация выиграет от этих изменений.
4. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться.
5. Данное изменение упрощает мою работу.
6. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены.
7. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений.
8. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения.
9. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом.
10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано.
11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом.
12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение.
13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения.
14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение.
15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации.
16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению.
17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё.
18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей

- организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения.
19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено.
  20. Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться.
  21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений.
  22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения.
  23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо.
  24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились.
  25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение.

### **Ключ**

Шкала «Уместность изменений»: 1, 2(-), 3, 5, 6(-), 9, 15, 17(-), 21, 23.

Шкала «Поддержка руководства»: 4, 16, 18, 22, 25.

Шкала «Реализуемость изменений»: 7, 12, 13, 14, 20.

Шкала «Личное отношение»: 8(-), 10(-), 11(-), 19(-), 24(-).

### **Интерпретация шкал**

**Шкала «Уместность изменений»:** убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведёт к повышению эффективности организации в целом. Высокие баллы по этой шкале говорят о том, что респондент считает изменение целесообразным, полезным и выигрывающим для организации.

**Шкала «Поддержка руководства»:** отражает оценку респондентом степени оказываемой руководством поддержки будущим изменениям. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что респондент считает, что высшие руководители компании привержены изменениям, поддерживают их и видят их важными.

**Шкала «Реализуемость изменений»:** отражает оценку респондентом собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений. Высокие баллы свидетельствуют о положительной оценке собственных сил: респондент не предвидит трудностей и считает, что его навыков и умений достаточно для успеха.

**Шкала «Личное отношение»:** отражает оценку личных последствий изменений для респондента. Высокие баллы свидетельствуют о том, что респондент оценивает изменения как выгодные или несущие положительные последствия лично для него (сохранение или улучшение статуса, рабочих отношений, отсутствие ограничений в будущем).

## **3. Опросник причин сопротивления изменениям П. и Б. Кросби**

Опросник включает 25 вопросов-причин сопротивления персонала изменениям:

6. неясность цели перемен (цель);
7. непонимание смысла изменений (необходимость);
8. невовлеченность в процесс планирования (вовлечение);
9. плохое взаимопонимание между людьми, обеспечивающими понимание сути перемен (контакт);
10. физическая, умственная и эмоциональная цена перемен слишком высока (цена);
11. награда, ожидающая сотрудников в результате изменений, недостаточна (награда);
12. сотрудники считают, что перемены не будут соответствовать основным моральным ценностям организации (соответствие);
13. недостаточная поддержка перемен со стороны авторитетных представителей организации (поддержка);
14. вероятность отрицательного влияния на отношения с важными для них людьми (межличностные отношения);
15. отсутствие у организации достаточных ресурсов для проведения перемен (ресурсы);
16. возможное отрицательное влияние перемен на производственный бюджет (бюджет);
17. слишком медленное или слишком быстрое осуществление перемен (своевременность); пренебрежение привычками сотрудников со стороны руководителя в процессе перемен (привычки);
18. влияние перемен на основные ключевые характеристики деятельности сотрудников (ключевые характеристики);
19. плохо продуманные перемены (недоверие к очередному изменению);
20. опасение собственных ошибок (страх неудачи);
21. ностальгия по стабильности прошлого (стабильность);
22. отсутствие у сотрудников уверенности в своих способностях осуществить перемену (неуверенность в себе);
23. слабый авторитет руководителей (недоверие к руководству);
24. сомнения по отношению к людям, которые проводят в жизнь перемены (недоверие к «проводникам» перемен);
25. большая загруженность в процессе перемен будет восприниматься как избыточное давление (давление);
26. угроза в ходе перемен таким личным интересам, как зарплата и престиж (личные интересы);
27. ограничение достижения личных целей и перспектив продвижения и успеха (личные цели);
28. ощущение необратимости последствий (необратимость);
29. вероятность признания прошлых ошибок или сомнений в прошлых решениях и действиях (переоценка прошлых действий).

Анкета оценивает степень согласия с вопросами, отражающими все 25 возможных причин сопротивления, по 10-балльной шкале.

Авторы опросника считают пункты, получившие оценки ниже 3 баллов, малосущественными; от 3 до 6 баллов — не требующими вмешательства, от 6 баллов и выше — попадающими в «зону риска» и требующими внимания и коррекции.

#### **4.Методика оценки инновационной готовности персонала В.В.Пантелеевой, Т.П. Кнышевой**

Результаты оцениваются по пяти шкалам готовности:

- эмоциональная готовность (ЭГ) - вовлеченность в перемены, выраженный интерес к применению новых знаний, технологий, освоению новых способов выполнения деятельности и готовности воспользоваться предложенной перспективой преобразований на рабочем месте.

- мотивационная готовность (МГ) преобладание мотивов участия в изменениях, мотивов достижения, самореализацией, получением удовлетворения от процесса разработки новшеств.

- когнитивная готовность (КГ) – наличие потенциала знаний, достаточных для внедрения новшеств, способность к самообучению, желание применить имеющиеся знания в режиме проведения изменений.

- личностная готовность (ЛГ) – характеристики личности, повышающие эффективность инновационной деятельности (уверенность в себе, умеренная склонность к риску, практичность, радикализм, креативность).

- организационная готовность (ОГ) –удовлетворённость созданными в организации условиями и качеством трудовой жизни.

#### **Утверждения**

1. Люди в основном стремятся открывать, создавать, осваивать что-то новое.
2. Я постоянно ищу способы усовершенствования своей деятельности.
3. Подготовка отчётности по внедрению инновационного проекта — вещь для меня очень сложная.
4. В случае неудачи я обычно не переживаю, а делаю новую попытку.
5. Контроль за результатами внедрения инноваций в нашей организации хорошо продуман.
6. Я стараюсь, чтобы новое в работе не проходило мимо меня.
7. Я работаю над новыми технологиями, чтобы быть лучшим в своём деле.
8. Я плохо знаком с положениями нашей организации, касающимися инноваций.
9. Если я что-то придумываю, я верю, что у меня получится.
10. «Пойди туда, не знаю куда» — вот девиз инновационной деятельности в нашей организации.
11. Я испытываю дискомфорт при мысли, что меня заставят внедрять какое-нибудь новшество.
12. Меня привлекает процесс приобретения новых знаний и навыков.
13. Мне совершенно непонятно, как оценить приблизительную стоимость внедрения инновации в моей сфере.
14. Я не ставлю глобальных целей, предпочитая не рисковать.
15. Я не знаю, какие программы по внедрению инноваций есть в нашей

организации.

16. Я против включения в рабочую группу по внедрению инноваций.

17. Мне нравится идти в ногу со временем, поэтому я всегда за новейшие технологии.

18. Трудно представить, какая информация нужна участникам инновационного проекта.

19. Обычно я не только предлагаю новое, но ещё и знаю, как реализовать идею на практике.

20. Включаясь в процесс внедрения новшеств, я знаю, в чём будет заключаться поощрение.

21. Те, кто внедряет новшества, — выскочки и карьеристы.

22. Освоение новых технологий позволяет реализовать множество своих способностей.

23. Я хорошо представляю себе этапы внедрения новых технологий (инноваций).

24. Я не люблю перемен, они требуют напряжения сил.

25. Внедрение инноваций в нашей организации сопровождается информированием об их обоснованности.

26. Люди, которые реализуют новые технологии, часто не несут ответственности за последствия их внедрения.

27. Я участвую в нововведениях, потому что мне нравится быть членом рабочей группы (комитета).

28. Мне трудно представить, как можно увлечь работников инновациями.

29. Я очень боюсь неудач и нервничаю, приступая к работе над чем-либо новым.

30. У нас в организации регулярно проводится обучение новым технологиям.

31. Мне бы хотелось работать с людьми, которые не дают другим покоя, заставляют проявлять инициативу, осваивать новое.

32. Участвуя в инновациях, я одновременно решаю свои собственные задачи.

33. Я вряд ли сумею разработать план мероприятий по реализации новшества.

34. Я редко проявляю инициативу, предпочитаю хорошо делать привычную работу.

35. Инновационная деятельность не входит в число ценностей коллектива, в котором я работаю.

36. Я не вижу проблемы в том, чтобы поменять что-то в своей работе, освоив новую технологию.

37. Инновации меня не особенно интересуют, я скорее вынужден участвовать в их внедрении.

38. Мне не составит труда оформить документы по инновационному проекту в соответствии с принятой схемой.

39. У меня есть склонность к поиску новых способов решения ежедневных задач.

40. Внедрение инноваций обозначено как ключевая ценность нашей организации.

41. Я уважаю людей, не дающих жить другим по старинке.

42. Участвовать в инновациях приходится, чтобы быть на хорошем счету.

43. Я знаю, как распределить роли в инновационном проекте.

44. Многие коллеги обращаются ко мне за советом по поводу новых технологий.

45. В нашей организации налажено взаимодействие между подразделениями, работающими над внедрением инноваций.

46. Мне бы хотелось, чтобы инновационными проектами в нашей организации занимался кто-то другой.

47. Я считаю, что люди, которые участвуют в реализации инноваций, следуют ожиданиям руководства.

48. Если бы меня назначили руководителем инновационного проекта, я бы растерялся.

49. Часто я вижу несколько вариантов решения какой-либо проблемы.

50. При реализации инновационных проектов в нашей организации эффективно распределяются обязанности между участниками.

### Бланк для регистрации ответов (табл. 1)

Под номером утверждения впишите цифру, соответствующую варианту Вашего ответа:

- |                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| 1 — совершенно неверно        | 2 — неверно |
| 3 — скорее неверно, чем верно | 4 — не знаю |
| 5 — скорее верно, чем неверно | 6 — верно   |
| 7 — совершенно верно          |             |

### Бланк для регистрации ответов

	ЭГ	МГ	КГ	ЛГ	ОГ
Номер утверждения	1	2	3	4	5
Ответ					
Номер утверждения	6	7	8	9	10
Ответ					
Номер утверждения	11	12	13	14	15
Ответ					
Номер утверждения	16	17	18	19	20
Ответ					
Номер утверждения	21	22	23	24	25
Ответ					
Номер утверждения	26	27	28	29	30
Ответ					
Номер утверждения	31	32	33	34	35
Ответ					
Номер утверждения	36	37	38	39	40
Ответ					
Номер утверждения	41	42	43	44	45
Ответ					
Номер утверждения	46	47	48	49	50
Ответ					

Сумма в столбце					
-----------------	--	--	--	--	--

### ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА

В обратных утверждениях (№ № 3, 8, 10, 11, 13,14, 15, 16, 18, 21, 24, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 37, 42, 46,

47, 48) оценки «переворачиваются» следующим образом: за 1 балл начисляется 7, за 2 балла — 6 и так далее. Подсчитываются суммы столбцов в бланке ответов, образуя показатели по отдельным компонентам инновационной готовности, согласно модели. Общая сумма баллов составляет итоговый уровень

Сумма оценок по шкалам теста					Общий балл
ЭГ	МГ	КГ	ЛГ	ОГ	
34 и менее	33 и менее	22 и менее	28 и менее	23 и менее	158 и менее
35–38	34–36	23–27	29–33	24–28	159–175
39–42	37–40	28–32	34–37	29–33	176–193
43–46	41–44	33–36	38–42	34–38	194–211
47–50	45–48	37–41	43–46	39–43	212–229
51–54	49–52	42–46	47–50	44–48	230–245
55–58	53–56	47–50	51–55	49–53	246–265
59–62	57–60	51–55	56–59	54–58	266–283
63–66	61–63	56–60	60–64	59–63	284–301
67–70	64–70	61–70	65–70	64–70	302 и более

### 5. Опросник готовности к изменениям М. Замотиной

Утверждение	Значение*					
	1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь делать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше					
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере					
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят					
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек					
5	Я не выражаю своего мнения по поводу изменений					
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уводят организацию от цели					
7	Я использую систематические методы для проведения изменений**					
8	По отношению к изменениям я занимаю нейтральную					

	позицию				
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие				
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения				
11	Мое отношение к изменениям: «Поживем – увидим»				
12	Если я не согласен с изменениями, открыто заявляю об этом				
13	Мой основной подход к изменениям – решение возникающих проблем				
14	Я не пользуюсь чей-либо поддержкой, проводя изменения				
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен				
16	Я человек, который проводит изменения случайно				
17	Обычно я «иду в ногу» с организационными изменениями				
18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, но только не я				
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы				
20	Я не стою в стороне от происходящих изменений				
21	Пассивное сопротивление – моя нормальная реакция на изменения				
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей				
23	При проведении любых изменений – я гиперактивный лидер				
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений				
25	У меня есть собственный подход к оценке необходимости изменений				
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно				
27	Я открыто отвергаю изменения				
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений				
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проведенных изменений				
30	Я срываю свое несогласие с изменениями				

\* Шкала оценки: 1 – почти никогда; 2 – редко; 3 – не очень часто; 4 – иногда; 5 – очень часто; 6 – почти всегда.

Типы отношения к изменениям	Описание	№ вопросов
-----------------------------	----------	------------



Функциональное (F)	Осознание и оценка необходимых или предполагаемых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрении нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими. Организация, в которой показатель F – доминирующий, характеризуется высокой готовностью к изменениям	2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29, 31, 34
Нонфункциональное (N)	Сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу	1,6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 28, 32, 35
Дисфункциональное (D)	Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление	3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36

При планировании первых шагов процесса организационных изменений необходимо продумать следующие аспекты.

Вовлечение персонала в процесс. Процесс вовлечения предполагает обсуждение каждого аспекта предстоящих перемен с потенциальными их участниками, создание атмосферы открытости, чтобы каждый сотрудник имел возможность участвовать в принятии решений и внести свой вклад, ощутив свою причастность к будущему.

Оценку и анализ влияния организационных изменений на качество работы. С этой позиции необходимо выявить проблемы и причины, их вызвавшие, а также возможные способы их решения. Необходимо обратить внимание на то, что процесс адаптации может затянуться. С целью обеспечения процесса адаптации к проводимым организационным изменениям и формирования лояльности к ним со стороны участников процесса целесообразно разработать планы обучения вовлеченных в изменения работников.

Цели организационных изменений должны быть четко обозначены и определены во времени. Следовательно, необходимо разработать план-график для выполнения каждой отдельной задачи, определить круг проблем, требующих решения, приоритетность их решения, способы их выполнения и необходимые для этого ресурсы.

Отдельно следует разработать план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Целесообразно проработать нетрадиционные подходы к решению вероятных проблем и продумать различные вероятные результаты перемен с учетом непредусмотренных и непредвиденных обстоятельств.

Участники процесса организационных преобразований должны быть обеспечены информацией. Информационная поддержка предполагает установление дополнительных каналов обмена информацией, обеспечивающих ее точность, достоверность и быстроту получения; а также создание возможности обратной связи и обмена мнениями и жесткого пресечения распространения ложных слухов.

## Заключение

Если в организации выявлена потребность в изменениях, то необходимо отдавать себе отчет, что без некоего периода накопления позитивной энергии перемен вероятность их успеха минимальна. Особенно четко это прослеживается по результатам анализа проектов изменений в крупных распределенных компаниях, где крайне сложно сфокусировать усилия менеджмента на конкретных мини-проектах перемен.

Обобщим факторы, которые опытный менеджер должен принимать во внимание при оценке готовности организации/подразделения к проведению перемен и планировании первых шагов. Критериями успешности перемен могут быть приняты характеристики:

- Приверженность команды топ-менеджеров проводимым изменениям.
- Четко сформулированное видение того, какой станет организация в результате изменения.
- Условия, которые предотвратят возможность возврата к прошлому.
- Вероятность поддержки критической массы работников.
- Планирование на среднесрочную/долгосрочную перспективу.
- Осведомленность о негативной реакции и уважение к сопротивляющимся.
- Осознание необходимости обучения.
- Убеждение, что изменение должно обязательно произойти.
- Готовность использовать имеющиеся ресурсы.
- Осознание необходимости создания поддерживающих изменение потоков информации.

Как и в других областях управления, универсального алгоритма внедрения изменений не существует. Стратегия и план проведения изменений выстраиваются под конкретное предприятие, и только так они могут быть успешно реализованы. Теория подскажет условия, логику, методы внедрения, но связать их в единый комплекс в контексте меняющейся ситуации должен руководитель – иначе все разработки окажутся невостребованными, что может негативно сказаться как на авторитете руководителей, так и на рыночном положении самой организации

**Приложение 1. Ценности поколений: влияние на изменения**

	<b>Бэби-бумеры 1945-1964</b>	<b>Поколение X (1964- 1980)</b>	<b>Миллениалы (1980- 2000)</b>	<b>Поколение Z (После 2000)</b>
<b>ЦЕННОСТИ</b>	Оптимисты, командные игроки, хотят «преодолеть трудности» и реализовать себя, культ молодости, масштабов и «прорывов». Поколение мейнстрима, моды, «икон стиля», героев	Индивидуалисты-прагматики, хотят «прогнуть мир под себя», готовы к изменениям, технически грамотны, глобально информированы, независимы, сторонники равноправия. Поколение моды, субкультур и «тусовки», имиджа, кумиров	Индивидуалисты - идеалисты, воспринимают путешествия, равноправие, свободу выбора и общения как данность, Толерантны. Поколение культурных кодов, ценностной идентификации, солидарностей	Реалисты, с иммунитетом к тем идеальным конструктам, которые доминируют у их предшественников, к рекламе, терпимы, с синдромом дефицита внимания и клиповым сознанием. Поколение мемов и (возможно) комьюнити
<b>ЗОНА САМОИДЕНТИФИКАЦИИ</b>	Требуют уважения к своим достижениям и должностям, важны "видимые" символы - награды, дипломы. Надеются на коллектив – общество, семью	Требуют уважения к своему мировоззрению и мнению, ценят вертикальный рост. Надеются сами на себя	Требуют уважения к тому, что они умеют - навыкам и компетенции, ценят горизонтальный рост. Надеются на сообщество, среду	Требуют уважения к своей индивидуальности
<b>ЖИЗНЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ</b>	Работа, общественная самореализация	Семья	Впечатления, друзья	Собственный внутренний мир и ближний круг

	<b>Бэби-бумеры 1945-1964</b>	<b>Поколение X (1964- 1980)</b>	<b>Миллениалы (1980- 2000)</b>	<b>Поколение Z (2000- 2005)</b>
<b>ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ</b>	Стартовая бедность, высокий страх потери работы, готовность адаптироваться и найти свое место. Работают ради карьеры и личного социального роста, долга перед обществом, трудоголики	Работают ради денег как источника благосостояния, склонны «выгорать» на работе и бороться с выгоранием с помощью дауншифтинга	Стартовая обеспеченность. Низкий страх потери работы. Неготовность терпеть избыточно жесткие правила работодателей. Работают ради удовольствия (fun), опыта и навыков, хотят изменить мир к лучшему, нацелены на результат и немедленное вознаграждение, от «выгорания» уходят с помощью фриланса, удаленной работы	Планируют работать ради удовольствия и реализации собственного предназначения, хотят быть собой и в гармонии с миром, проявляют глубокий интерес к предпринимательству. Поколение, которое выросло вместе со стартапами
<b>ФОКУС В РАБОТЕ</b>	Сосредоточены на рабочих процессах, формалисты	Сосредоточены на результатах, привыкли к линейному и последовательному принципу работы	Сосредоточены на форматах взаимодействия, среде, мультизадачны	Сосредоточены на саморазвитии

	<b>Бэби-бумеры 1945-1964</b>	<b>Поколение X (1964-1980)</b>	<b>Миллениалы (1980- 2000)</b>	<b>Поколение Z (2000- 2005)</b>
<b>ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБЫ КОММУНИКАЦИИ И ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ</b>	Предпочитают личное общение или звонок, печатные версии СМИ, рекламы документов, книг и фото	Предпочитают электронную почту, электронные версии	Используют СМС или мессенджеры, всегда на связи. Предпочитают гуглить информацию сами. Предпочитают смотреть, а не читать	Общаются в соцсетях, закрытых чатах, всегда онлайн. Получают контент в потоке и «из облака», проверяют информацию из рекламы, критичны к fake news
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА</b>	Предпочитают уединенные рабочие места, закрепленные за определенным человеком, а также закрытые зоны для формальных переговоров	Предпочитают персонализированные рабочие пространства - приватные зоны коммуникаций и четкое закрепление рабочих мест за сотрудниками	Выбирают рабочее место в зависимости от текущей задачи: предпочитают многофункциональные пространства, коворкинги, неформальные зоны  для спонтанного общения	Предположительно будут ценить порядок и предсказуемость (реакция на мультизадачный хаос поколения Y) - четкие функциональные рабочие зоны, структурированные и без отвлекающих факторов

## Теория поколений: проекция на Россию

Поколение	Ключевые события	Характеристики
Победители 1900-1923	Революции 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация	«Трудоцентризм», ответственность, вера в будущее, приверженность идеологии, преданность семье, доминантность и категоричность суждений
Молчаливое поколение 1924-1943	Сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны, открытие антибиотиков	Преданность родине, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, терпение
Бэби-бумеры 1944-1963	Оттепель, покорение космоса, СССР - мировая супердержава, холодная война, контрацепция и легализация аборт, стандартизация образования и медобслуживания, НТР	Оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, коллективизм, интерес к науке, путешествиям
Поколение X 1964-1984	Продолжение холодной войны, кризис идеологии в СССР, перестройка, русский рок, война в Афганистане	Индивидуализм, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя («поколение с ключом на шее»)
Поколение Y 1985-2003	Распад СССР, теракты и военные конфликты, развитие цифровых технологий, мобильные телефоны и Интернет, «путинская стабильность» (2000-2007)	Гражданский пафос, умение подчиняться, немедленное вознаграждение
Поколение Z 2004-	Развитие интернета, мобильные и цифровые технологии, рецессия (с 2008 года)	Поиск себя, многозадачность, прагматичное потребление

## ОСОБЕННОСТИ ПОКОЛЕНИЯ Y

- Первое поколение, чья жизнь полностью запечатлена на цифровых изображениях их мобильных устройств, за что их назвали также «поколением селфи» и обвинили в **нарциссизме (Мемете – поколение)**.
- **Работа – менее важная составляющая** общей картины, чем место жительства, возможность участвовать в общественных мероприятиях, близость к друзьям и семье, распорядок дня. Хотят, чтобы организации придавали первостепенное значение людям (сотрудникам, клиентам и обществу) и в меньшей степени ориентировались на прибыль («идеалисты»).
- Первое поколение детей, выросшее у либеральных родителей с их практикой ослабления давления на детей с ее плюсами (уважение к индивидуальности) и минусами (гиперопека).
- **Покупают намного больше, чем предыдущее поколение X.** Ориентированы на рекламные сообщения, ценят функциональность и экологичность, что используют крупные бренды – например, «натуральные» линейки продуктов в сетях фаст-фуда.
- Предпочитают квартиры и дома без отделки. В одежде и декоре стремятся к **эстетике минимализма**. В путешествиях предпочитают стиль poshtel (posh hoslel) – функциональный, экологичный, качественный минимализм по разумной цене, поскольку зачастую и дома работают в режиме удаленного доступа, часто совмещают работу с отдыхом. Им все меньше нужны большие конференц-залы и дорогие мероприятия, все больше - **неформальная обстановка и многофункциональность зон**, где можно провести встречи, пообщаться с коллегами за доступную цену. Так же они подходят и к выбору рабочего места.
- Предпочитают\* приобретать новые небольшие и недорогие машины, учитывают их экологический профиль, обращают внимание на наличие передовых технологий и планируют менять автомобили раз в 5 лет или чаще (поколение X нередко эксплуатирует машины по 10 лет и больше, ориентируясь на технические характеристики и цену).
- **Мыслят "в транзакциях"**: их интересует, что вы сможете сделать для них в ответ на их услуги и действия прямо сегодня, а не завтра или через 5 лет.

## ОСОБЕННОСТИ ПОКОЛЕНИЯ Z

- Численность поколения – около 2 млрд человек. Наиболее многочисленно в Индии, Китае и США.
- Поколение, которое развивает свои навыки в VUCA-мире. Тревожность эпохи передают произведения массовой культуры для подростков – книги и фильмы «Голодные игры», «Дивергент», «Сумерки». 77% представителей поколения Z верят, что они должны будут работать больше и лучше, чем предыдущие поколения, чтобы добиться успехов в профессиональной жизни.
- Отзывчивы к глобальным проблемам, реагируют созданием «солидарностей» (озадачены влиянием человека на планету, **хотят повлиять на мир с помощью своей работы**, 77% заинтересованы в работе на волонтерских началах, чтобы получить опыт работы, 26% работают бесплатно в данный момент).
- Родители поколения Z страдали от гиперопеки, поэтому Z'ам предоставили больше свободы, чем миллениумам, что сделало их более самостоятельными и способными отыскивать ответы в Интернете.
- Это поколение растет в более разнообразных семьях с точки зрения возрастов, национальностей, мировоззрений.
- Озабочены экономическими вопросами, экономны. 72% хотят однажды начать свой бизнес, 42% планируют начать свой бизнес, 3% уже реализовали этот план.
- 79% показывают симптомы эмоционального расстройства, если забрать их электронные девайсы.
- 90% сильно расстроятся, если им придется отказаться от Интернета, при этом 51% готовы перестать есть вне дома, а 56% откажутся от скачивания музыки.
- 84% выполняют сразу несколько задач на электронном устройстве во время просмотра телепрограмм.
- 55% студентов из поколения Z стажируются во время обучения.
- 85% проводят исследования онлайн, 33% используют дистанционное обучение, 52% используют Youtube или социальные медиа для выполнения заданий, 60% любят делиться своими знаниями онлайн.
- 76% считают, что их опыт в сети Интернет поможет им в достижении их целей.
- 66% говорят, что технологии создают у них впечатление, что все возможно.

**Рожденные в цифровом мире и уже осведомленные о его ограничениях, Z'ы остаются кибероптимистами, что очень важно для дальнейшего развития науки и технологий**



- Первое поколение, которое **регулярно получает карманные деньги** и тратит их самостоятельно. Основные расходы школьников - на сладости, напитки, чипсы и прочие снеки. Дети сами принимают решение о покупке и совершают ее, однако реклама пока не таргетирована на аудиторию тинейджеров. Предпочтительные покупки - еда и напитки (36%), траты во время прогулки с друзьями (32%), одежда (18%).
- 67% всегда **предпочитают совершать покупки в обычных магазинах**, несмотря на то, что проводят большую часть времени в онлайн-пространстве, 31% опрошенных делают покупки офлайн лишь время от времени\*\*\*. По другим данным, 55% купят одежду скорее в интернет-магазине, 53% - книги и электронику.
- Предположительно **не будут видеть ценности в люксовых брендах и престижном потреблении** (ювелирные изделия, недвижимость, автомобили). Им не интересна модель жизни, когда на статусную покупку нужно долго копить, а затем ее обслуживать, они будут покупать услуги (такси, каршеринг, аренда). Современная девушка мечтает скорее об iPhone, а не о ювелирном украшении.
- 66% часто пользуются более чем одним гаджетом, а 60% не будут использовать приложение или сайт, если они слишком медленно загружаются. В целом поколение Z требует высокого уровня персонализированного обслуживания, отдавая предпочтение качеству перед ценой. При покупке товаров и услуг 51% респондентов предпочитают личное общение с менеджерами и только 16% воспользуются электронной почтой, а 11% - мгновенными сообщениями.
- 43% говорят, на решение о покупке влияют друзья (35%), друзья друзей (23%) и знаменитости(10%). 57% исследуют продукты, которые собираются купить, перед тем, как купить их.
- Склонны взаимодействовать с брендом по всем каналам коммуникаций. 22% доверяют полностью или доверяют немного публикациям компаний или брендов в социальных сетях.

**Z - первое поколение детей и подростков, которое оказывает заметное влияние на покупки семьи и даже определяет их в некоторых областях, чего не было ранее, - например, при выборе продуктов питания, формата отпуска, моделей ТВ/мобильного телефона, компьютера. Это существенный шаг по интеграции мира детства в общечеловеческую сокровищницу опыта**

## ПОКОЛЕНИЕ МИЛЛЕНИУМ В РОССИИ

- Промежуточное поколение, родившееся уже в цифровом мире, но еще активно использующее контент, предоставленный предыдущим поколением. Уверены в своей исключительности при обнаруживаемой схожести суждений и проявлений - поколение мейнстрима. Миллениумы-Zэты - это сторонники визуализации и шеринга. Подавляющее большинство современных подростков предпочитают изображения тексту, и эта тенденция растет и распространяется в виде, например, такого культурного феномена, знакомого всем как "мем".
- 80% представителей поколения Миллениум - Z "репостят" информацию у других, нежели создают свой контент, что также является их отличительной чертой. А вот Z уже нравится создавать свой личный контент.
- Свободно обращаются с цифровыми устройствами, воспринимают краткую и наглядную информацию, период концентрации на одном объекте - 8 секунд. Важно всегда быть на связи: они не бывают одни и не любят одиночества. "Модно быть умным» - с хорошими навыками коммуникации.
- Не имеют устойчивых предпочтений и приверженностей стилям, молодежь не ощущает себя единым поколением. Хобби, музыка, кино не воспринимаются как маркеры "свой-чужой". Нет единого образа будущего, нет субкультур, кумиров. Однако каждый подросток старается найти человека из мира видеоблогов, наиболее соответствующего ему по духу, и вдохновляется им. Среди миллениумов 50% пользователей Интернета в возрасте от 16 до 19 лет смотрят видеоблоги, с поколением Z совершенно другая ситуация - видеоблогеры станут героями для них.
- Конфликт поколений смазан. Взрослые не абсолютный авторитет: признают, что дети превосходят их во многих навыках. Находятся под гиперопекой родителей, которые берут на себя все бытовые обязанности и оказывают минимальное давление. Любят заявлять о любви к родителям и семье; создание семьи - более важно, чем карьера. Не интересуются гендерным равенством, придерживаются традиционного взгляда на семью. Ожидаемый возраст брака и рождения детей - 25-27 лет.
- Не привлекает постепенное движение к успеху, упорный труд; они верят в истории о быстрой славе. Работа должна быть в радость, приносить удовольствие, доход и не отнимать много времени; вкалывать не готовы.
- Не стремятся к открытому бунту, предпочитая тихое сопротивление. Поступают, как считают нужным, но не стремятся к разрушению, ценят спокойствие. Индивидуалисты и эгоцентрики: не стремятся менять мир или человечество, хотят сделать комфортной свою жизнь и близких.
- Страстно жаждут признания, при этом признак успеха прежде всего - популярность в сети Интернет (страничка в Википедии, лайки) . Стремятся к "самосовершенствованию», при этом саморазвитием считается любая активность. Главное для них в жизни - найти свой путь, главный запрос - быть счастливым, жить легко, бороться с трудностями означает выбор

неверной стратегии. Считают, что счастье - это и есть успех, он измеряется не богатством и статусом, а разнообразием жизни и удовольствием.

- Не имеют опыта решения жизненных проблем, крайне боятся сделать неправильный выбор, последствия которого нельзя обратить вспять. Также их преследует страх одиночества и социального несоответствия. Строить долгосрочные планы для них непривычно, ключевые ожидания от будущего - комфорт и спокойствие. Не ставят амбициозных целей, чтобы не разочароваться.
- Спонтанны и совершенно не любят ждать, отдавая предпочтение самым быстрым сервисам доставки, например, еды на дом.
- Опыт является новой социальной валютой, пережитые события и участие в мероприятиях придают индивидуальности, дают преимущество среди сверстников. Пограничники хотят выделиться среди "серой массы". Погоня за лайками, комментариями и популярностью в Интернете - одна из главных целей, скорее даже, не тщеславие, а желание отличаться от других, показать свою индивидуальность окружающему миру.

## ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ Y и Z

- Молодые поколения Y и Z близки - прежде всего как «цифровые туземцы». Y – сегодняшние старшие студенты и молодые профессионалы, уже столкнувшиеся с жесткими экономическими реалиями и ослабеванием институтов, созданных предыдущими поколениями. Z – старшие школьники, которые «загружены» в находящуюся в кризисе систему образования без четких ориентиров. Встречаются эти поколения друг с другом чаще всего в семье и школе.
- Подвергающиеся изменениям под влиянием цифровизации промышленность, образование, политехнологии в качестве пользователей будут иметь именно представителей этих поколений. Однако поколение Z представляет собой во многом либо противоположность, либо крайнюю версию поколения Y.
- Считается, что миллениалы инфантильны, это «поколение селфи», которому благополучие досталось без борьбы. Поколение Z в большей степени приобщено к гражданскому чувству, они более взрослые, с эмоциональным гражданством. Кроме того, у поколения Z формируется определенное чувство обиды, например, в России у них меньше возможностей учиться за рубежом и получить качественное образование, путешествовать. Они видят, как влияет экономическая ситуация на благополучие их родителей и старших братьев, и делают выводы.
- Как второе «непоротое поколение, Z»ды не понимают тезис «просто нельзя — и все». Они готовы сотрудничать, но только если с ними аргументированно разговаривают, все меньше и меньше подвержены манипулированию\*.
- Когда дело касается денег и финансов, Y и Z вряд ли похожи друг на друга. В то время как Y считают, что “нужно следовать за мечтой любой ценой”, Z’ы сосредоточены на финансовых последствиях своих решений. Так, в США 46% Z’ов беспокоятся о начислении задолженности по студенческим кредитам и стоимости обучения, 60% представителей поколения Z считают, что “много денег” - это доказательство успеха на фоне 44% миллениалов.
- В сочетании с финансовым консерватизмом Z-ы демонстрируют предпринимательский дух, подкрепленный культурой мейкеров и краудсорсинга, в которой они росли: 70% подростков уже вовлечены в мелкое предпринимательство (няни, репетиторы, продажи на eBay), и только 12% работают на традиционных «студенческих работах» (официанты и т.д.). Рассчитывают сделать несколько карьер до 30 лет.

## Y и Z – АНТАГОНИСТЫ ИЛИ НЕТ?

	Миллениалы (1980-2000)	Поколение Z (2000-2008)
Обработка информации	Первое поколение «цифровых аборигенов». Воспринимают Интернет как неограниченное пространство свободы. Некритичны к экономике изобилия, шопоголики, распространители контента	Второе поколение цифровых аборигенов. Воспринимают интернет как пространство ограниченной свободы, в том числе территорию манипуляции и fake news. Сознательные покупатели, создатели контента
Образование	Безусловная ценность высшего образования как социального лифта и формы подтверждения социального статуса.	Нет безусловной ценности университетского образования, для многих возможен вариант приобретения трудового опыта вместо продолжения учебы.
Ориентиры и источники надежды	Интернет-экономика, развитие сервисов, услуг и практик, производство контента, стартап-культура, товарные и нетоварные бренды	Цифровая экономика, развитие науки и техники, производств нового типа, экология, безопасность. Равнодушны к брендам и «легендам»
Отношение к безопасности	Безопасность достижима, ее должны гарантировать (институты, государство, технологии)	Безопасность важна, но полностью не достижима
Досуг	Общение с друзьями офлайн, путешествия, спорт, шопинг, волонтерство. Употребляют фермерские продукты, крафтовое пиво, вейперы	Доступность общения с друзьями онлайн снижает мотивацию быть вне дома (гулять, ходить в кафе, заниматься спортом), доступность контента снижает интерес к путешествиям. Домоседы, интересуются кулинарией, менее склонны к вредным привычкам (курение, алкоголь)

## СЛОВАРЬ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

**Солидарности** – новый тип общности у молодежи, заменивший субкультуры, невозможные в мире индивидуализма. Солидарности формируются на основе ценностей, а не имиджевого сходства. Примеры солидарностей – волонтеры, зоозащитники, феминисты.

**Непоротое поколение** – термин, применяющийся волонтеристски либо к рожденным после 1985 года, либо к взрослевшим уже после 2000 года. Считается, что либерализация родительских практик и экономическое благополучие 2000-х дали возможность снизить традиционное давление на детей, дать им максимум заботы.

**Attention span** – объем концентрированного внимания – время, которое человек тратит на восприятие контента для принятия решения о дальнейшем изучении или переключении. Снизился за последние годы с 12 до 8 секунд. Основа рассуждений о «клиповой культуре».

**Сторителлинг** - современный прием журналистики и маркетинга, позволяющий из материала любой сложности создавать привлекательные истории (описание должно укладываться в attention span). Применяется в том числе и в политическом маркетинге. («И можно сказать, что молодежи пришло так много не только потому, что их сагитировал Навальный, но и потому, что их не сагитировал никто другой».\*)

**Эмоциональное гражданство\*\*** - гражданство, сопряженное с эмоциями, — очень значимое и важное. Оно должно быть нескудным, самостоятельным, самодеятельным, приносить удовольствие. Участие в акции протеста наполняет этих ребят чувством гордости, единения, солидарности. Это очень важные вещи, которые формируют гражданина.

**Juvenioia** — ювенильная паранойя. «Наряду с моральной паникой она имеет отношение к радикальному преувеличению или воображению на ровном месте якобы существующих в среде молодых людей проблем морально-нравственного и культурного характера. Новости о «группах смерти» и смерти от наркотиков — прекрасный повод для моральной паники».

**VUCA мир** – это мир «черных лебедей», в котором задачи прогнозирования трудно реализуемы (акроним слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)). Именно в этом мире растет поколение Z. Миллениалы – транзитное поколение из SPOD-мира (steady (устойчивый), predictable (предсказуемый), ordinary (простой), definite (определенный)) в VUCA-мир.

**Цифровые иммигранты и цифровые туземцы** (digital natives) – термины футуролога Марка Пренски, описывающие поколения, рожденные до появления массовых электронных технологий и после. По мере адаптации мигрантов сливаются в единую категорию human digital.