

DOI: [10.14515/monitoring.2022.1.1928](https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.1.1928)



**Е. Ю. Ганьшина**

## **КАКИЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОКОЛЕНИЕ Z СЧИТАЕТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ: ВЗГЛЯД НА ПЕРСПЕКТИВУ**

### **Правильная ссылка на статью:**

Ганьшина Е. Ю. Какие методы работы с организационными изменениями поколение Z считает наиболее эффективными: взгляд на перспективу // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 1. С. 263—281. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.1.1928>.

### **For citation:**

Ganshina E. Y. (2022) What Gen Z Thinks Are the Most Impactful in Organizational Change Management: Current Practice and Perspective. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 1. P. 263–281. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.1.1928>. (In Russ.)

## КАКИЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОКОЛЕНИЕ Z СЧИТАЕТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ: ВЗГЛЯД НА ПЕРСПЕКТИВУ

*ГАНЬШИНА Елена Юрьевна — кандидат экономических наук, старший преподаватель, Департамент менеджмента и инноваций, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия  
E-MAIL: e.ganshina@inbox.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0162-6545>*

**Аннотация.** Динамическое регулирование властных иерархий в организациях происходит параллельно с выходом на рынок молодых работников, относящихся к так называемому поколению Z. От того, какие базовые представления существуют у данного поколения, во многом зависит успех организационных трансформаций и внедрения инноваций — как технологических, так и управленческих. В данной работе исследуются взгляды представителей поколения Z в возрасте от 18 до 21 года о том, какие стратегии работы с организационными изменениями они считают наиболее эффективными. Это дает возможность не только провести анализ текущих воззрений молодежи на управленческие подходы к внедрению инноваций, но и спрогнозировать, какие стратегии будут приносить максимальный эффект в будущем. Результаты исследования могут быть полезны в первую очередь тем компаниям, которые стремятся сохранить конкурентоспособность в изменчивой внешней среде и заинтересованы получить максимально полную поддержку своих организационных изменений у представителей молодого поколения работников.

## WHAT GEN Z THINKS ARE THE MOST IMPACTFUL IN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: CURRENT PRACTICE AND PERSPECTIVE

*Elena Yu. GANSHINA<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer, Department of Management and Innovation at the Higher School of Management  
E-MAIL: e.ganshina@inbox.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0162-6545>*

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Abstract.** Transformations of traditional management systems in a competitive environment require the implementation of appropriate strategies for managing organizational change. The dynamic regulation of power hierarchies in organizations occurs in parallel with the entry of new employees, representing so-called generation Z, into the labor market. The success of such organizational transformations, both technological and managerial, largely depends on the basic attitudes of this generation. This research examines the attitudes of Generation Z, aged 18–21, towards the most efficient strategies of organizational change. Along with describing existing attitudes, the author suggests possible strategies for optimizing profits from organizational innovation in the future. The results of the study can be useful to the companies that seek to remain competitive in a changing external environment and are interested in obtaining the fullest possible support for their organizational changes from representatives of the younger generation of employees.

**Ключевые слова:** управление изменениями, сопротивление изменениям, выбор стратегии изменений, поколение Z

**Keywords:** change management, resistance to change, change strategies, Generation Z

## Введение

В связи с развитием технологий современные организационные изменения в значительной степени мотивированы внешними инновациями и глобализацией рынков товаров и услуг. Влияние социальных сетей, адаптация бизнеса к мобильным устройствам, переход от массового производства ко все большей кастомизации за счет внедрения 3D-технологий производят революцию в бизнесе, а результатом этих явлений является повсеместное изменение бизнес-среды.

В этой связи проблема выбора стратегических альтернатив в контексте организационных изменений становится максимально актуальной, так как позволяет организации сохранить конкурентоспособность на рынке. Организации, которые быстрее всего адаптируются, создают себе конкурентное преимущество, а компании, отказывающиеся меняться, остаются позади [Appelbaum et al., 2016].

Американский экономист Питер Друкер считал, что «время турбулентности — опасное время, но самая большая его опасность — это искушение отрицать реальность» [Drucker, 2012: X (Preface)]. Если условия существования компании в силу прихода новых технологий меняются, то и сама компания должна меняться в соответствии с ними, научиться привыкать к изменениям. Следовательно, способность управлять организационными изменениями и адаптироваться к ним является важной способностью, необходимой на рабочем месте сегодня.

При этом надо учитывать, что крупные и оперативно проводимые организационные изменения чрезвычайно трудны. Во времена массового стандартизированного производства конкурентная борьба шла за поддержание максимальной стабильности, и это означало по сути отсутствие изменений. Каждый работник должен был четко выполнять возложенные на него функции, по возможности с наименьшей затратой времени и сил. То есть структура, культура и распорядки организации со стойким «отпечатком» прошлого стремятся к стабильности и сопротивляются радикальным изменениям, которые данной стабильности угрожают [Marquis, Tilcsik, 2013].

Согласно исследованиям, только 25 % проектов, связанных с организационными изменениями, успешны в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>, то есть в трех из четырех случаях не достигаются заявленные цели и преимущества реализуемой стратегии трансформации.

Одним из главных факторов, препятствующих внедрению новшеств, является естественная склонность людей к неприятию неопределенности. Представление о том, что делать следует именно таким образом, потому что «мы всегда так поступали», преодолеть особенно трудно [Marshak, 2005]. Более того, часто изменения в компании начинают внедряться, когда компания уже испытывает финансовые потери, то есть когда отсутствие реформ и снижение конкурентоспособности стали отражаться

<sup>1</sup> Lipman V. New Study Explores Why Change Management Fails — And How To (Perhaps) Succeed // Forbes. 2013. September 4. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/04/new-study-explores-why-change-management-fails-and-how-to-perhaps-succeed/?sh=797675e07137> (accessed: 21.02.2022).

на текущие показатели компании. В данном случае для менеджера или руководителя сложно рассматривать себя как ключевую причину проблемы, поэтому процесс подготовки к изменениям должен быть последовательным, начиная с текущих базовых представлений и компетенций каждого сотрудника [Bennett, Bush, 2013].

Согласно опросу McKinsey, 63% руководителей считают, что в ближайшие пять лет крупным работодателям придется переобучить или заменить более четверти сотрудников из-за устаревших профессиональных компетенций<sup>2</sup>. В McKinsey считают, что к 2030 г. от 10 до 800 млн рабочих мест могут быть автоматизированы. Это меняет требования к ключевым компетенциям сотрудников как в частном, так и в государственном секторе. Список новых компетенций, которые потребуются сотрудникам компаний в будущем для успешного инновационного развития, были составлены Всемирным экономическим форумом на основании проведенного опроса руководителей ведущих международных компаний и представлены на рисунке 1. Наиболее важным навыком станет способность ориентироваться в быстро меняющихся условиях внешней среды. Топ-3 ключевых новых компетенций, которые будут востребованы в будущем: креативность, эмоциональный интеллект (EQ) и гибкость мышления. При этом такие компетенции, как управление персоналом, координация действий с коллегами и третьими сторонами, ориентированность на качество обслуживания и умение вести переговоры, постепенно теряют свою важность.

Рис. 1. Компетенции, необходимые для инновационного развития<sup>3</sup>



ИСТОЧНИК: Всемирный экономический форум

<sup>2</sup> Инновации в России — неисчерпаемый источник роста // Pro. 2018. URL: <https://pro.rbc.ru/news/5c88d45e9a7947890377485e> (accessed: 22.02.2022).

<sup>3</sup> Источник: там же.

Все больше руководителей хотят видеть инициативу снизу, чтобы сотрудники предлагали решения проблем бизнеса. Согласно этому подходу, только в случае распределенного управления организация будет оставаться в достаточной степени гибкой, чтобы не терять конкурентоспособность в условиях изменений. В таких компаниях должна отсутствовать четкая иерархия: вместо руководителей работают лидеры команд — коучи. Ключевое отличие коуча от руководителя заключается в том, что он помогает работникам принимать решения самостоятельно, а не раздает приказы и не указывает, как это принято в случае с классическим пониманием руководителя.

Практические кейсы российских компаний по переходу к распределенному управлению показывают, что, несмотря на ряд положительных результатов, этот путь удастся пройти только там, где достигается определенный уровень корпоративной культуры, люди достаточно созрели для проявления индивидуальной инициативы, а также есть ярко выраженный лидер, способный взять на себя роль коуча. В офисах Сбербанка, переведенных в качестве эксперимента на распределенное управление, сменилось за первые два года почти 80 % персонала: кому-то новые условия показались некомфортными, не все ожидания оправдались, возникли конфликты из-за распределения ролей<sup>4</sup>. Схожая ситуация и в новом проекте корпорации «Открытие» — банке для предпринимателей «Точка». Не все были готовы принять изменения в системе управления: порядка 20 % управленцев новый подход не оценили и ушли<sup>5</sup>.

Кто же тогда должен работать в организации будущего, в условиях распределенной системы управления? Наиболее очевидный ответ — представители нового, молодого поколения. То есть одним из путей преодоления сопротивления новым управленческим подходам может быть «омоложение» персонала компании. На предпочтения компаний принимать молодых специалистов указывают и рост количества открываемых стажировок, и рост вакансий с ограничением до 30 лет. Хотя в России на законодательном уровне запрещено отказывать по причине возраста, исследование Superjob показывает, что 45 % российских компаний при найме на работу отдают предпочтение претендентам моложе 30 лет. Причем полученные данные не зависят от размера компании. Еще более впечатляют результаты опроса соискателей: почти половина (49 %) считает, что преимущество получают люди до 30 лет<sup>6</sup>.

Молодой человек, как часто полагают компании, более склонен к проявлению личной инициативы и самостоятельности, чем работник, образ мыслей которого сложился в прежней, более структурированной среде. Молодое поколение, а в данном случае мы говорим о представителях поколения Z<sup>7</sup>, выросло в новой парадигме компьютерных игр и виртуальной реальности. Скорее всего, оно долж-

<sup>4</sup> Бирюзовый след // Harvard Business Review. 26.02.2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137/> (дата обращения: 21.02.2022).

<sup>5</sup> Бизнес «бирюзового» управления // РБК. № 1 83 (2439). 04.10.2016. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (дата обращения: 21.02.2022).

<sup>6</sup> Только 7 % работодателей не обращают внимания на возраст соискателя // SuperJob. 20.10.2014. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111652/tolko-7/> (дата обращения: 19.02.2022).

<sup>7</sup> Термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно с 1995 по 2010 г.

но быть более ориентировано на принятие новых техник в управлении, требующих от сотрудников личной инициативности и самоорганизации. Это предположение требует изучения представлений о том, как менеджмент компаний должен руководить сотрудниками поколения Z в контексте и в соотношении с задачами современных компаний по внедрению новшеств.

Хотя по вопросам работы с изменениями и увеличения гибкости организационной системы опубликовано много статей, пока нет исследования о том, какие стратегии по преодолению сопротивления изменениям предпочитают представители поколения Z. В данной работе мы попытались ответить на данный вопрос.

Мы ставили цель выявить предпочтения молодой аудитории, которая в перспективе пяти ближайших лет станет основной базой пополнения штата молодых квалифицированных кадров российских компаний. Намереваясь получить объективные данные о том, какие методы работы с изменениями поколение Z считает наиболее результативными, мы решали следующие задачи:

1. Выявить контекстное соотношение между наиболее вероятными причинами сопротивления изменениям и стратегиями их нивелирования с целью проведения дальнейшего анализа.

2. Проанализировать представления о наиболее эффективных стратегиях взаимодействия между руководством и сотрудниками и описать связь между представлениями о наиболее эффективных стратегиях взаимодействия и причинами сопротивления изменениям.

3. На основании полученных результатов о перспективных и неперспективных стратегиях взаимодействия в восприятии целевой аудитории представить предварительные рекомендации, какие методы работы с персоналом могут быть наиболее перспективными.

Актуальность исследования связана с тем, что если изменения вступают в противоречие с базовыми представлениями работников, то любая новая система управления, не вписывающаяся в эти представления, может встретить сильное сопротивление, а внедрение нововведений будет крайне затруднено. Таким образом, объектом исследования выступают базовые представления поколения Z о том, как руководство должно взаимодействовать с сотрудниками, а предметом — восприятие стратегий работы с изменениями в зависимости от различных причин сопротивления. Полученные результаты призваны помочь руководителям комплексно планировать процесс внедрения нововведений, предугадывать реакцию на них молодых работников, выработать план профилактических мероприятий по предупреждению негативного противодействия.

## Обзор литературы

Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего» [Лалу, 2016] изучил ранее существовавшие и современные компании по всему миру и пришел к выводу, что эпоха интернета ускорила появление новой картины мира, в которой предусмотрено распределенное управление вместо нисходящей иерархии. По мнению Лалу, «теперь многие ощущают, что нынешний метод управления себя практически исчерпал. Мы все более разочаровываемся в работе и устройстве современных организаций. Многочисленные опросы неизменно свидетельствуют:

для тех, кто трудится у подножия пирамиды, работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутинной, нежели с жадной творчеством и осмысленностью» [ibid.: 7]. Лалу выявляет новые методы работы, внутренние процессы и культуру, в значительной мере согласующиеся с характеристиками следующей ступени развития организации, где требуются сотрудники не исполнительные, а креативные. Для этого необходима перестройка не только существующих моделей ведения бизнеса, но и управленческих подходов, которые в научной литературе получили название «управление изменениями». Наиболее часто встречающееся в западной практике определение управления изменениями — это «применение структурированного процесса и набора инструментов для управления изменениями со стороны людей для достижения желаемого бизнес-результата» [An Introduction to Change Management, 2021: 7].

В процессе трансформации изменения касаются как самой организации, так и команд или индивидов в рамках этой организации. Управление изменениями имеет целью разработку стратегии некоего структурного перехода из текущего состояния в желаемое таким образом, чтобы добиться максимального принятия и поддержки изменений на всех уровнях организации. Поэтому на этапе внедрения изменений ключевую роль играют базовые представления сотрудников. Если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, основанное на других представлениях, будет казаться группе непонятным исторажающим [Hofstede, 1994.] Базовые представления определяют, какая должна быть реакция на происходящее в организации и каков алгоритм действий руководства. Большинство исследователей сходятся во мнении, что, определив преобладающие в коллективе базовые представления, легче спрогнозировать его реакцию на предстоящие изменения. С точки зрения наук о поведении, сопротивление изменениям представляет собой естественное проявление различных психологических установок, то есть готовности к определенному поведению в конкретной ситуации, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом [Ансофф, 2009].

Основу научной концепции работы с изменениями заложил Джон Коттер, сформулировавший четыре основные причины, по которым люди им сопротивляются: а) узкособственнический интерес, б) непонимание и недостаток доверия, в) иная оценка ситуации и г) недостаточная готовность к изменениям [Kotter, 2012]. В дальнейшем эти четыре основных блока причин детализировались, дополняя первоначальную классификацию Коттера. М. Хиггс и Д. Роулэнд анализировали, связано ли поведение руководства с исходными предпосылками различных подходов к изменениям, и пришли к выводу, что главная причина многих проблем изменений — отсутствие доверия у сотрудников к руководству [Higgs, Rowland, 2005]. Другие исследователи больше внимания уделяли укоренившимся стандартам отношений и поведения сотрудников, таким как давление со стороны коллег, усталость от изменений, инертность сложных организационных систем [Litchenstein, 1996], подверженность различным страхам, связанным с потерей места работы, привычных связей и контактов, страхом перед новым и неизвестным [Athota, 2021]. В то же время исследователи показывают, что сопротивление изменениям не всегда связано непосредственно с несоответствием квалификации персонала

для применения тех или иных нововведений. Например, для своих личных целей работники готовы применять технические новинки, но активно сопротивляются внедрению тех же самых технологий в профессиональную деятельность, которая воспринимается как набор рутинных практик [Колыгина, Капуза, 2020].

Проанализировав многочисленные причины сопротивления изменениям, указанным в научной литературе, мы объединили их в перечень из 12 основных, наиболее часто встречающихся источников сопротивления, соотнеся их с первоначальной классификацией Коттера (см. табл. 1).

Первоначально Дж. Коттер и Л. Шлезингер, соавтор Коттера в более ранних работах, предложили пять стратегий для разных управленческих ситуаций при работе с изменениями. Это: а) образование, б) посредничество, в) переговоры, г) вовлечение и д) принуждение [Schlesinger, Kotter, 1979]]. Следуя за логикой Коттера и более поздних авторов [Burnes, 2011; Sammut-Bonnici, Wensley, 2002], мы в своей работе также объединили направления работы с изменениями в пять блоков, каждый из которых предполагает определенную стратегию взаимодействия с целевой аудиторией (см. табл. 2).

Таблица 1. **Источники сопротивления организационным изменениям**

<b>Источники сопротивления по Коттеру</b>	<b>Источники сопротивления в более поздних исследованиях</b>
Узкособственнический интерес	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Опасения потери рабочего места.</li> <li>— Опасения потерять привычные социальные контакты.</li> <li>— Сопротивление передаче полномочий.</li> </ul>
Непонимание и недостаток доверия	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Низкая степень доверия управленцам, предлагающим план изменений.</li> <li>— Страх перед новым и неизвестным (неприятие неопределенности).</li> <li>— Предыдущий неудачный опыт проведения изменений.</li> </ul>
Иная оценка ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность существования скрытых (неформальных) источников информации.</li> <li>— Давление со стороны коллег.</li> <li>— Усталость от изменений.</li> </ul>
Недостаточная готовность к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Несоответствие квалификации сотрудника новым требованиям.</li> <li>— Инертность сложных организационных систем.</li> <li>— Сопротивление навязанному мнению внешних консультантов.</li> </ul>

Таблица 2. **Стратегии работы по преодолению сопротивления организационным изменениям**

<b>Стратегии по Коттеру</b>	<b>Стратегии в более поздних исследованиях</b>
Стратегия «Посредничество»	Информационные (корпоративные СМИ, электронные сообщения, интранет)
Стратегия «Образование»	Коммуникационные (корпоративные мероприятия, тимбилдинг, тренинги и прочие образовательные и командообразующие мероприятия)
Стратегия «Переговоры»	Организационные (личные беседы, собрания, стратегические сессии, нацеленные на рациональные методы убеждения сотрудников в необходимости проведения преобразований)



Стратегии по Коттеру	Стратегии в более поздних исследованиях
Стратегия «Принуждение»	Директивные (приказы, регламенты, всевозможные властные указания, в основе которых лежит принуждение к выполнению за счет использования административной силы и влияния)
Стратегия «Вовлечение»	Игровые (за счет использования бейджей, уровней, бонусов, мгновенной обратной связи, виртуальной валюты, заданий и квестов, ролей и легенд — эти методы нацелены на эмоциональное вовлечение сотрудников в процесс изменения)

Ряд направлений работы с персоналом, таких как корпоративные информационные источники, тимбилдинги, директивные указания, очевидны и уже давно применяются в управленческой практике, другие же, например игровые (геймификация), появились относительно недавно. По мнению ряда авторов, серьезное игровое движение развивается столь активно именно для того, чтобы ответить на вызовы настоящего момента [Tettegah, Noble, 2016]. С теоретической точки зрения геймифицировать можно любую задачу, процесс или контекст, ведь ключевая цель данной формы взаимодействия — «повысить вовлеченность пользователей» [Muntean, 2011: 323]. Потребность нашей внутренней жизни действовать осмысленно, но при этом с должным уровнем воодушевления, могут объяснить использование и успех игровых техник как в бизнес-практике, так и в вопросах мотивации. Вовлеченность пользователей, участие, общение, взаимодействие, признание, продвижение и продажи являются ключевыми словами в отношении влияния геймификации на бизнес-среду [Vanou, 2017]. Поэтому, расширяя классификацию Коттера по стратегиям работы с изменениями, мы включили именно игровые технологии как детализацию коттеровской стратегии «Вовлечение».

Организации вводят такие новые методы управления персоналом, как геймификация, сталкиваясь с межпоколенческими проблемами, готовясь принять на рабочем месте новое поколение. Возрастная группа Z в большинстве исследований воспринимается как отдельное поколение из-за его связи с современными технологиями. Это поколение называется «цифровым», или «поколением Facebook», а также глобальным поколением. Сегодня это студенты университетов, но вскоре они станут ведущей рабочей силой [Mladkova, 2017]. Первая попытка соотнести ожидания, убеждения и отношение представителей поколения Z с задачами работодателя была предпринята в 2020 г. В данном исследовании используется интерпретативный подход для понимания субъективных мнений, мыслей и разговоров респондентов с целью изучить ожидания поколения Z, чтобы оптимизировать программу адаптации при приеме на работу [Chillakuri, 2020]. Автор отмечает, что различия между поколениями естественны и организациям приходится с этим мириться. Специалисты по персоналу должны помнить, что это также возможность пересмотреть, перепроектировать и скорректировать свои программы адаптации в соответствии с требованиями новых сотрудников. Выводы данного исследования во многом созвучны с результатами проведенного в 2017 г. опроса McKinsey, выявившего четыре основные отличительные характеристики поколения Z [Francis, Hoefel, 2018]:

- это поколение ориентировано на поиск истины;
- оно ценит свободное самовыражение и избегает устоявшихся стандартов, клише;
- верит в эффективность диалога для того, чтобы решать конфликты и улучшать мир;
- принимает решения и взаимодействует с организациями на основе аналитики и прагматизма.

Наше же исследование не опровергает, но дополняет и расширяет полученные ранее результаты о воззрениях и убеждениях представителей поколения Z с учетом специфики российской аудитории.

## Методология

### Стратегия анализа

Получив на основании изучения и систематизации научной литературы перечень наиболее часто встречающихся опасений сотрудников при проведении изменений в организации, а также наиболее распространенных практик при работе с этими опасениями, мы смогли составить анкету-матрицу для проведения опроса в рамках методологии интерпретирующего структурного моделирования (Total Interpretive Structural modeling, TISM). Данный методологический подход позволяет обеспечить интерпретацию как прямых, так и значимых транзитивных связей в взаимозависимых явлениях — опасений работников и стратегий по их преодолению. Пошаговая методология проиллюстрирована на рисунке 2.

Рис.2. Методология TISM, используемая для выявления и анализа эффективных стратегий работы по преодолению сопротивления изменениям



Анкета-матрица представляет собой соответствие основных стратегий преодоления сопротивления при работе с организационными изменениями с наиболее часто встречающимися опасениями работников в связи с проведением изменений, где выявленные ранее причины сопротивления организационным изменениям (см. табл. 1) располагаются по вертикали матрицы (строки), а стратегии работы по преодолению сопротивления изменениям (см. табл. 2) — по горизонтали (столбцы) (см. табл. 3).

Таблица 3. **Форма анкеты-матрицы**

№ п. п.	Причины сопротивлений/ методы решения	Методы работы с изменениями				
		Информационные (корпоративные СМИ, электронные сообщения, интранет)	Коммуникационные (корпоративные мероприятия, тимбилдинг, тренинги)	Организационные (личные беседы, собрания, стратегические сессии)	Директивные (приказы, регламенты)	Игровые (бэйджи, уровни, бонусы, мгновенная обратная связь, виртуальная валюта, задания и квесты, роли, легенда)
1	Низкая степень доверия управленцам, предлагающим план изменений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Возможность существования скрытых (неформальных) источников информации	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Страх перед новым и неизвестным (неприятие неопределенности)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Давление со стороны коллег	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Усталость от изменений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Предыдущий неудачный опыт проведения изменений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Сопротивление передаче полномочий	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Инертность сложных организационных систем	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Сопротивление навязанному мнению внешних консультантов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Несоответствие квалификации сотрудника новым требованиям	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Опасения потери рабочего места	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Опасения потерять привычные социальные контакты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рейтинг:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Респонденты должны были соотнести стратегии (какие из них эффективные либо неэффективные) при работе с каждым из видов опасений. Они ранжировали вес каждой стратегии от 1 до 5 по отношению к эффективности снятия каждого конкретного опасения — источника сопротивления изменениям, где 5 — стратегия работает наиболее эффективно, 1 — наименее эффективно.

По итогам ранжирования по каждой строке получалось частное от итоговой суммы по столбцу к количеству строк. Средний результат позволяет получить четкое представление, какие стратегии респонденты считают наиболее эффективными при работе с различными вариантами опасений, а какие представляются им неэффективными. Таким образом, были получены данные о мнении респондентов по наиболее предпочтительным стратегиям работы с изменениями в российских компаниях.

### *Выборка*

Исследование было проведено среди студентов 2000—2003 годов рождения, 1—3 курсов очной формы обучения экономического профиля, преимущественно Финансового университета при Правительстве РФ: специальность «экономика и бизнес», «менеджмент», «социальные коммуникации и реклама», «налогообложение и аудит». Предложение поучаствовать в опросе размещалось в закрытых студенческих сообществах в мессенджерах Telegram и WhatsUp, а также в социальных сетях («ВКонтакте»), рассылалось на семинарских занятиях для студентов очной формы обучения.

Учитывая ограничения, введенные из-за пандемии COVID-19, взаимодействие с респондентами осуществлялось дистанционно, сбор анкет — по электронной почте. Откликнувшимся респондентам предоставлялся опросный лист с матрицей опроса в Excel, в дальнейшем полученные от каждого студента данные были агрегированы в единую базу. Опрос проводился в течение 2020/2021 учебного года. В анкетировании в общей сложности принял участие 331 человек — девушки и молодые люди примерно в равном гендерном соотношении

Опрос проводился в Москве, при этом порядка 2/3 респондентов приехали из разных регионов России, так как у студентов есть возможность проживания в общежитии. Стоит отметить, что ограничениями для участия в опросе являлись возраст и социальное положение — студент, так как данная аудитория может рассматриваться как наиболее перспективная база для пополнения рядов квалифицированных специалистов — «белых воротничков», а ее представители в перспективе трех-четырех лет массово выйдут на рынок труда.

### **Результаты**

Предпочтения тех или иных стратегий работы с изменениями могут быть связаны не только с базовыми представлениями непосредственно о том, как должны проходить нововведения в организации, но и отражают более глубинные мировоззренческие представления о том, как, на каком базисе строится человеческое взаимодействие. Например, информационные, организационные и директивные методы работы с изменениями можно отнести к рациональным методам воздействия, к ним тяготеют те люди, кто в большей степени склонен к рациональному восприятию мира, а коммуникационные и игровые методы относятся к эмоциональным методам воздействия, так как задействуют в первую очередь мотивационные факторы принадлежности, азарта и эмоциональной включенности в общее дело.

Полученные результаты (см. табл. 4) выявили, что наибольшее предпочтение среди вариантов работы с изменениями респонденты отдают самой рациональ-

ной из всех стратегий, а именно организационной работе в виде личных бесед руководителя с работником, общих собраний работников, на которых руководство доносит суть и смысл предстоящих изменений, стратегических сессий, где сотрудники могут принять участие в выработке долгосрочных решений и планов.

Таблица 4. Агрегированный результат опроса

№ п. п.	Причины сопротивления/ методы решения	Методы работы с изменениями				
		Информационные (корпоративные СМИ, электронные сообщения, интранет)	Коммуникационные (корпоративные меро- приятия, тимбилдинг, тренинги)	Организационные (лич- ные беседы, собрания, стратегические сессии)	Директивные (приказы, регламенты)	Игровые (бэйджи, уров- ни, бонусы, мгновенная обратная связь, вирту- альная валюта, задания и квесты, роли, легенда)
1	Низкая степень доверия управленцам, предлагающим план изменений	2,50	3,43	4,24	2,10	3,21
2	Возможность существования скрытых (неформальных) источников информации	3,21	3,13	3,44	3,27	2,10
3	Страх перед новым и неизвестным (неприятие неопределенности)	2,66	3,65	3,41	2,07	3,09
4	Давление со стороны коллег	2,26	3,90	3,81	2,52	2,84
5	Усталость от изменений	2,37	3,46	3,22	1,94	3,93
6	Предыдущий неудачный опыт проведения изменений	2,38	3,71	3,74	2,45	2,79
7	Сопротивление передаче полномочий	2,87	2,91	3,00	4,39	1,99
8	Инертность сложных организационных систем	3,01	3,26	3,31	2,27	2,71
9	Сопротивление навязанному мнению внешних консультантов	2,88	3,06	3,57	2,36	2,57
10	Несоответствие квалификации сотрудника новым требованиям	2,50	3,47	3,49	2,84	2,54
11	Опасения потери рабочего места	2,32	3,54	3,54	3,39	2,25
12	Опасения потерять привычные социальные контакты	2,41	3,79	3,63	1,69	3,85
Рейтинг:		2,62	3,44	3,53	2,61	2,82

В целом рейтинг стратегий по эффективности выглядит следующим образом: на первом месте организационные методы работы с изменениями, предполагающие обмен рациональными аргументами убеждения в пользу проведения изменений, на втором, совсем с небольшим отрывом в 0,09 пункта — корпоративные мероприятия, тимбилдинги, тренинги, то есть взаимодействие, направленное в первую очередь на командообразование, а не на поощрение индивидуальной инициативы, и лишь на третьем месте — игровые технологии, делающие основной акцент на личный вклад и индивидуальные достижения.

На четвертом месте располагаются информационные методы взаимодействия, связанные с максимально широким информированием работников о сути проводимых изменений. И достаточно ожидаемо замыкают пятерку директивные подходы, то есть проведение изменений сверху вниз путем жестких указаний и контроля.

При этом у директивных действий очень высокий рейтинг (4,39 балла) при работе с сопротивлением передаче полномочий. То есть респонденты считают, что методы убеждения при лишении работника административного веса и влияния работать не будут, следовательно, должны проводиться в рамках неукоснительного исполнения вышестоящего приказа. Согласно этому же параметру, у игровых технологий, наоборот, наиболее низкий рейтинг (1,99 балла), то есть передача полномочий в результате открытой конкуренции не вызывает у аудитории никакого доверия.

Наиболее высокий рейтинг (4,24 балла) у организационных стратегий при работе с низкой степенью доверия управленцам, предлагающим план изменений: респонденты считают, что доверие можно и нужно повышать только путем личных коммуникаций и убеждения.

Опрошенные студенты полагают, что если работники переживают организационные изменения уже достаточно продолжительное время и устали от них, то наилучшим методом проведения изменений будут приказы, а добавление элементов игры может исправить ситуацию. Директивные стратегии также не работают при опасении работника потерять привычные социальные связи.

Полученные нами результаты в определенной степени соотносятся с данными, полученными в ходе опроса McKinsey. Учитывая, что эти исследования выполнены на разных выборках и с использованием разных методов сбора данных, можно провести косвенные параллели, избегая прямого сравнения, а именно:

— Если McKinsey говорили о поиске истины в ее идеалистичном восприятии справедливости, то российская аудитория в большей степени показывает запрос на прозрачность и понятность как отношений с работодателем, так и задач, которые работодатель ставит перед сотрудником.

— В обоих исследованиях аудитория верит в эффективность диалога при решении конфликтных ситуаций, но российская аудитория допускает, что при определенных ситуациях допускаются директивные методы воздействия, например, при явном конфликте интересов, таком как перераспределение полномочий между сотрудниками.

— Российское поколение Z также тяготеет к рациональному восприятию мира на основе аналитического подхода и прагматизма, но индивидуально самовыражению предпочитает командную работу, так как считает ее более эффективной.

## Выводы

Полученные по результатам опроса данные демонстрируют, что представители поколения Z тяготеют к рациональным методам взаимодействия. В работе показано, что молодое поколение в наибольшей степени ориентировано на рациональность управления и на совместную работу. Респонденты убеждены, что такая форма взаимодействия в ходе встреч, обсуждений, стратегических сессий, где приводятся аргументированные мнения за и против изменений, — это и есть наиболее эффективная стратегия внедрения организационных инноваций. Исследование показывает, что у российского поколения Z существует потребность и, соответственно, запрос на: а) честный разговор, б) рациональность убеждения, в) полноту и достоверность информации, г) совместную выработку решений. Важно отметить, что стратегии, основанные на индивидуальной инициативе, прямой конкуренции, значимости личных достижений — все то, что отличает игровые техники и в научной литературе часто ассоциируется с поколением Z как носителем «цифровой» культуры, не вызывает у респондентов очевидной, явной поддержки, как это можно было бы предполагать изначально.

И результаты нашего опроса, и управленческая практика компаний (об опыте перехода на разделенное управление мы говорили выше) показывают, что мотивировать людей стать более вовлеченными только директивными методами неэффективно. Но и внедрение управленческих подходов, когда люди ориентируются только на индивидуальную инициативу и минимизируют влияние руководства, не отвечают базовым представлениям молодых людей о том, как должно строиться взаимодействие в организации. Молодые люди в большей степени полагаются на командную работу, нежели ориентируются на стремления к индивидуальным достижениям. Прямое проявление властных полномочий и жесткое руководство не воспринимаются однозначно негативно, более того — при определенных обстоятельствах рассматриваются как достаточно эффективная стратегия внедрения решений.

Анализируя полученные результаты, можно предположить, что российские представители поколения Z аудитория черпают знания об организационной жизни не только из цифровой среды, социальных сетей и интернета, но также ориентируется на практический опыт родителей, которые в большинстве своем являются представителями поколения X и их профессиональный опыт формировался в эпоху коллективизма, рационального восприятия мира и директивного управления. Предположение, что в России степень межпоколенческого конфликта не столь остра, как в других странах, может лечь в основу будущего исследования. Сейчас же, согласно базовым представлениям российского поколения Z, организации должны действовать как сложные иерархичные системы с распределенными полномочиями.

Понимание предпочтений данной целевой аудитории может помочь компаниям разработать более четкую стратегию повышения управляемости при внедрении любых изменений, как производственных, так и управленческих. Если определенные методы внутриорганизационного взаимодействия получают поддержку работников, они не вызовут отторжение, а значит, и организационные изменения могут проходить с более низким процентом увольняющегося персонала.

Результаты данного исследования не могут быть распространены на все российское поколение Z в силу определенных методологических упрощений, в том числе стихийного метода отбора респондентов. Кроме того, в выборку попали студенты, имеющие нулевой опыт работы в организациях, и можно предположить, что их оценки будут претерпевать определенную трансформацию, как только они выйдут на рынок труда. Однако, по мнению автора, данная работа может расширить понимание базовых представлений российской молодежи об эффективных формах взаимодействия работника и работодателя, привлечет внимание научного сообщества к более полному изучению предпочтений выходящего в ближайшей перспективе на рынок труда поколения Z и послужит отправной точкой для дальнейших исследований по этой проблематике.

### Список литературы (References)

Ансофф И. Стратегическое управление. СПб.: Питер, 2009.

Ansoff I. (2009) *Strategic Management*. St. Petersburg: Piter. (In Russ.)

Колыгина Д. И., Капуза А. В. Сопротивление переменам среди учителей начальной школы как фактор использования ими ИКТ // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 4. С. 424—444. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.4.810>.

Kolygina D. I., Kapuza A. V. (2020) Primary School Teachers' Resistance to Change as a Factor Behind Their Use of ICT. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 424—444. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.4.810>. (In Russ.)

Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Laloux F. (2016) *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russ.)

An Introduction to Change Management. (2021) Prosci Inc. <https://www.prosci.com/change-management> (accessed: 22.02.2022).

Appelbaum S. H., Calcagno R., Magarelli S. M., Saliba M. (2016) A Relationship between Corporate Sustainability and Organizational Change (Part One). *Industrial and Commercial Training*. Vol. 48. No. 1. P. 16—23. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2014-0045>.

Athota V. S. (2021) Lessons from Failures. In: *Mind over Matter and Artificial Intelligence*. Singapore: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-0482-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-16-0482-9_5).

Banou C. (2017) *Re-Inventing the Book: Challenges from the Past for the Publishing Industry*. Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04339-8>.

Bennett J. L., Bush M. W. (2013) *Coaching for Change*. New York, NY: Routledge.

Burnes B. (2011) Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*. Vol. 11. No. 4. P. 445—450.



- Chillakuri B. (2020) Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 33. No. 7. P. 1277—1296.
- Drucker, P. (2012). *Managing in Turbulent Times*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Francis T., Hoefel F. (2018) 'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (accessed: 22.02.2022).
- Higgs M., Rowland D. (2005) All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership. *Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*. Vo. 5. No. 2. P. 121—151.
- Hofstede G. (1994) *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*. London: Sage.
- Kotter J. P. (2012) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Litchenstein B. M. (1996) Evolution or Transformation: A Critique and Alternative to Punctuated Equilibrium. In: Moore D. (ed.) *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Vancouver: Academy of Management. P. 291—295.
- Marquis C., Tilcsik A. (2013) Imprinting: Toward A Multilevel Theory. In: *Academy of Management Annals*. New York: Academy of Management. P. 195—245.
- Marshak R. J. (2005) Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development. In: Bradford D. L., Burke W. W. (eds.) *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*. San Francisco: Pfeiffer. P. 19—42.
- Mladkova L. (2017) Generation Z in the Literature. In: *Proceedings of the 14th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education (ERIE) Prague, Czech Republic*. P. 255—261.
- Muntean M., Cabău L. (2011) *Business Intelligence Approach in a Business Performance Context*. Austrian Computer Society. Band 280.
- Sammot-Bonnici R., Wensley R. (2002) Darwinism, Probability and Complexity: Market-Based Organisational Transformation and Change Explained through the Theories of Evolution. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 4. No. 3. P. 291—315.
- Schlesinger, L A., Kotter J. P. (1979) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 57. No. 2. March–April. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45328>.
- Tettegah Sh. Y., Noble S. U. (eds.) (2016) *Emotions, Technology, and Design. A volume in Emotions and Technology*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2014-0-00787-3>.

## Приложение

### Инструкция по заполнению анкеты

Проанализируйте, насколько, по Вашему мнению, будут эффективно работать стратегии проведения изменений (указаны в столбцах 3—7) для снятия различных видов причин сопротивления изменениям (указаны в строках 3—14). Построчно проранжируйте все стратегии по шкале от 1 до 5 по степени эффективности при работе с каждым из видов опасений: оценка 5 означает, что данная стратегия, по Вашему мнению, работает наиболее эффективно, а оценка 1 — что наименее эффективно. В каждой строке должно быть пять цифр от 1 до 5, цифры повторяться не могут.

У Вас должно получиться 60 пар соответствий, то есть 60 оценок (см. табл. примера).

Таблица. **Форма опроса**

№ п. п.	Причины сопротивлений/ методы решения	Методы работы с изменениями				
		Информационные (корпоративные СМИ, электронные сообщения, интранет)	Коммуникационные (корпоративные мероприятия, тимбилдинг, тренинги)	Организационные (личные беседы, собрания, стратегические сессии)	Директивные (приказы, регламенты)	Игровые (бэйджи, уровни, бонусы, мгновенная обратная связь, виртуальная валюта, задания и квесты, роли, легенда)
1	Низкая степень доверия управленцам, предлагающим план изменений	2	5	4	1	3
2	Возможность существования скрытых (неформальных) источников информации	2	5	4	1	3
3	Страх перед новым и неизвестным (неприятие неопределенности)	4	2	5	1	3
4	Давление со стороны коллег	2	5	3	1	4
5	Усталость от изменений	1	5	4	2	3
6	Предыдущий неудачный опыт проведения изменений	4	3	5	1	2
7	Сопротивление передаче полномочий	2	4	5	3	1

8	Инертность сложных организационных систем	5	3	4	1	2
9	Сопrotивление навязанному мнению внешних консультантов	3	4	5	1	2
10	Несоответствие квалификации сотрудника новым требованиям	4	2	5	1	3
11	Опасения потери рабочего места	3	4	5	1	2
12	Опасения потерять привычные социальные контакты	3	5	4	1	2
Рейтинг:		=СУММ(С3:С14)/12	=СУММ(Д3:Д14)/12	=СУММ(Е3:Е14)/12	=СУММ(Ф3:Ф14)/12	=СУММ(Г3:Г14)/12

### Обработка результатов

Обработка результата Вашего анализа считается автоматически в нижней строчке формы опроса. Стратегия, набравшая наибольшее значение, является, по Вашему мнению, наиболее эффективной при работе со всеми 12 причинами сопротивления изменениям.