

# Трансформационный потенциал команды:

исследование ключевых факторов  
устойчивости и развития организаций  
в условиях изменений

2024 г.

RosExpert

Когда бушуют ветры перемен,  
кто-то строит убежища,  
а кто-то ветряные мельницы.

Китайская поговорка

Современный мир постоянно создает возможности для развития способности людей адаптироваться к изменениям. В бизнесе гибкость и мобильность руководителей и сотрудников становятся критически важными. Те, кто способен инициировать и реализовывать изменения, помогают организациям добиваться успеха в условиях неопределенности.

В этом исследовании мы анализируем, как менялся трансформационный потенциал менеджеров и специалистов разных уровней в течение последних лет. Для этого используем опросник Digital Agility, который оценивает вероятность успешного участия в трансформационных процессах в цифровую эпоху.

ДАННЫЙ ОТЧЕТ СОДЕРЖИТ СЛЕДУЮЩУЮ ИНФОРМАЦИЮ:



## ВВЕДЕНИЕ

описание актуальности темы  
и целей исследования



## РЕЗЮМЕ ОСНОВНЫХ ВЫВОДОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ —

краткое изложение ключевых находок  
исследования и рекомендаций работодателям



## МЕТОДОЛОГИЯ —

описание инструмента Digital Agility  
и выборки исследования



## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ —

представление результатов по факторам  
Digital Agility, подкрепленных данными,  
с рекомендациями для работодателей  
по развитию каждого фактора

Авторы:  Иванова Антонина  Беляев Петр  Дроздова Анна

## ВВЕДЕНИЕ

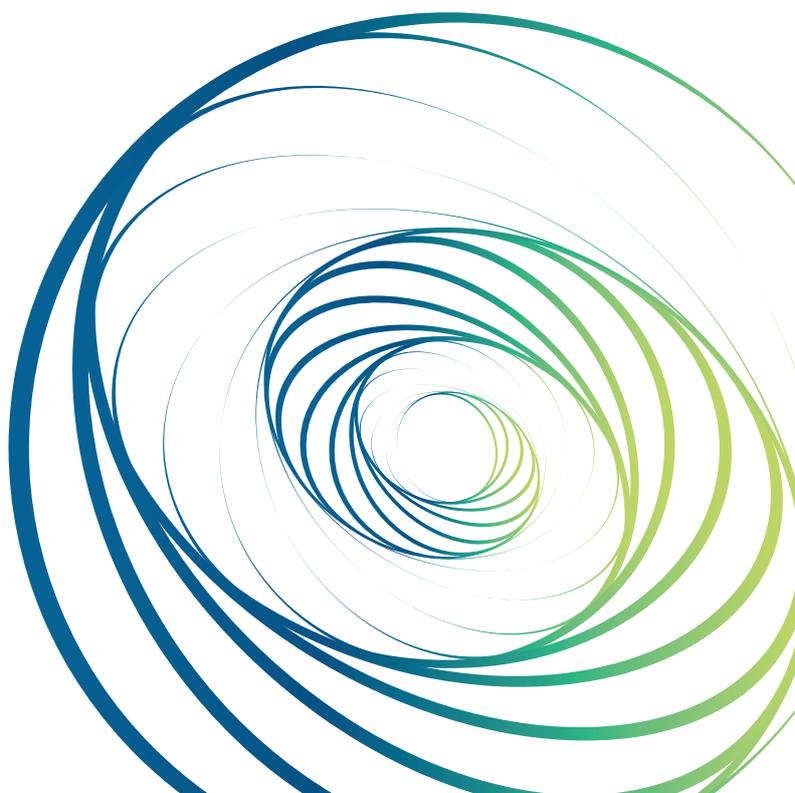
Современный мир активно создает возможности для развития наших способностей адаптироваться к переменам. В условиях стремительного технологического прогресса и глобальных изменений мы пересматриваем наше поведение и привычки как в личной, так и в профессиональной жизни. Компании, стремящиеся оставаться конкурентоспособными, сталкиваются с необходимостью быть не только адаптивными, но и проактивными в инициировании изменений. В деловом контексте гибкость и мобильность руководителей и сотрудников становятся ключевыми факторами успеха. Способность этих людей не только реагировать на изменения, но и активно инициировать и реализовывать их, позволяет организациям достигать результатов и развиваться в условиях высокой неопределенности.

В этом исследовании мы предлагаем наш взгляд на трансформационный потенциал менеджеров и специалистов разных уровней. Мы используем данные опросника Digital Agility, который оценивает вероятность успешного участия в трансформационных процессах в цифровую эпоху. Этот инструмент помогает выявить сильные стороны и ограничения сотрудников, а также прогнозировать их успех в инициировании и реализации изменений, что критически важно для компаний, стремящихся к устойчивому развитию в постоянно меняющемся деловом ландшафте.



Digital Agility анализирует трансформационный потенциал сотрудников и команд, выявляя их сильные стороны и ограничения по шести ключевым факторам: цифровая восприимчивость, инновационность, лидерство, эффективность, драйв и ориентация на клиента.

Эти факторы включают профессиональные компетенции и индивидуальные качества, которые определяют способность и мотивацию к изменениям. Оценка по этим факторам позволяет не только понять текущие возможности специалистов, но и предсказать их успешность в трансформационных инициативах. В эпоху цифровых технологий, когда гибкость и адаптивность становятся ключевыми навыками, такой инструмент дает компаниям конкурентное преимущество, позволяя развивать сотрудников и строить команды с высоким потенциалом для успешных изменений.



# I. МЕТОДОЛОГИЯ

## I. ОПИСАНИЕ ИНСТРУМЕНТА DIGITAL AGILITY.

Digital Agility — это инструмент, который оценивает способность сотрудников и команд эффективно взаимодействовать с цифровыми технологиями и адаптироваться к изменениям в условиях быстро развивающегося бизнеса.

Оценка проводится по шести ключевым факторам, отражающим как профессиональные компетенции, так и личные качества:

1. **Цифровая восприимчивость** — способность осваивать и применять технологии в работе.
2. **Инновационность** — стремление к созданию и реализации новых идей.

3. **Лидерство** — умение выстраивать эффективные взаимоотношения и управлять командами.

4. **Эффективность** — стремление доводить задачи до конца и устойчивость перед трудностями.

5. **Драйв** — энергия, мультизадачность и способность поддерживать высокий темп работы.

6. **Ориентация на клиента** — умение учитывать и предсказывать потребности клиентов.

Этот инструмент помогает выявить сильные стороны сотрудников и их готовность к участию в трансформационных процессах, что позволяет компаниям целенаправленно развивать свои команды для достижения устойчивых результатов.

Цифровая восприимчивость —

стремление и способность к взаимодействию с цифровыми технологиями

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Освоение технологий», «Применение в деятельности»

Инновационность —

стремление и умение находить неординарный подход к решению задач и применять инновационные решения в своей профессиональной деятельности

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Открытость новому» и «Реализация инноваций» (субшкалы «Способность к созданию нового» и «Реализация»)

Лидерство —

умение выстраивать эффективные взаимоотношения с другими людьми и организовывать работу команды для достижения результата

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Коммуникативность» (субшкалы «Межличностная восприимчивость» и «Экстраверсия»), «Управление командой» (субшкалы «Формирование команды» и «Воодушевляющее лидерство»)

Эффективность —

умение и стремление доводить начатое до логического завершения; адаптивность, устойчивость перед лицом трудностей

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Ориентация на результат» (субшкалы «Амбициозность», «Образ результата» и «Настойчивость») и «Устойчивость»

Драйв —

энергия, выносливость и работоспособность; высокий темп работы; мультизадачность

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Энергия», «Темп» и «Многозадачность»

Ориентация на клиента —

стремление и умение ориентироваться в своей деятельности на клиента, умение соотносить результаты своего труда с ожиданиями клиентов

ВКЛЮЧАЕТ ШКАЛЫ: «Ориентация на клиента» (субшкалы «Ценность клиента» и «Готовность вносить изменения») и «Прогнозирование потребностей»

## II. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ ИССЛЕДОВАНИЯ.

ЗА ПЕРИОД С 2017 ПО 2023 ГГ. ОПРОСНИК ПРОШЛИ БОЛЕЕ 4,5 ТЫСЯЧ РЕСПОНДЕНТОВ

### ПОЛ и ВОЗРАСТ



### ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ



### УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ



### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПО ФУНКЦИЯМ (топ-5 категорий)



### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПО ИНДУСТРИЯМ (топ-5 категорий)



## 2. РЕЗЮМЕ ОСНОВНЫХ ВЫВОДОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ

Для развития любой компании критически важны сотрудники с высоким потенциалом на всех уровнях управления, особенно в периоды кризиса и изменений. В такие моменты востребованы разнообразные навыки и сильные стороны — от глубокого понимания современных технологий до умения преодолевать сопротивление окружающих людей к переменам. Адаптивность, креативность и устойчивость команд становятся решающими факторами успешного функционирования бизнеса.

Более того, сложные ситуации не только раскрывают эти качества в талантливых сотрудниках, но и способствуют их дальнейшему развитию, когда они сталкиваются с новыми задачами и необходимостью быстро реагировать на изменения.

### Различия на уровнях управления

В исследуемый период (2017–2023 гг.) руководители бизнеса и подразделений демонстрировали высокую эффективность и адаптивность в условиях кризиса, что особенно ярко проявилось в 2020 году. Однако менеджеры среднего звена, несмотря на их ключевую роль в трансформациях, столкнулись с перегрузкой и снижением показателей по многим факторам после пиковых нагрузок. Специалисты оказались наиболее уязвимыми, демонстрируя значительное снижение энергии и гибкости, что говорит о необходимости дополнительных мер поддержки.

### Вызовы и необходимость проактивных действий

Данные за период с 2017 по 2023 годы показывают снижение показателей по многим параметрам, обусловленное перегрузкой сотрудников и недостаточными ресурсами для долгосрочного поддержания высокого уровня вовлеченности и продуктивности. Раньше компании могли полагаться на небольшой процент талантливых сотрудников, главным образом на уровне высшего руководства, для инициирования и управления переменами. Однако текущий высокий темп изменений и сложная деловая среда требуют необычайной гибкости и скорости реакции, что возможно только при вовлечении всех уровней персонала в процессы трансформации. Поскольку талантливые люди по статистике составляют небольшой процент, работодателям важно создавать условия и культуру, в которых каждый сотрудник, независимо от его потенциала, имеет свою роль и может в комфортной для себя манере способствовать развитию и процветанию организации. В таких условиях проактивные действия работодателей и разработка стратегий по поддержанию конкурентоспособности бизнеса становятся ключевыми факторами успеха каждой организации.

## Ключевые рекомендации для работодателей

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды компании, инвестирующие в развитие своих сотрудников на всех уровнях, получают существенное конкурентное преимущество. Это не только повышает способность организации адаптироваться к новым реалиям, но и способствует долгосрочному успеху и устойчивости бизнеса.

Можно предложить следующие возможности повышения и развития трансформационного потенциала организации:

### 1. Идентификация ключевых игроков и развитие их потенциала

Для успешной трансформации компаниям необходимо своевременно выявлять сотрудников с высокими показателями по каждому фактору трансформационного потенциала, а также тех, кто обладает уникальными сильными сторонами. Сильные лидеры и сотрудники, отлично чувствующие инновации, способные мыслить нестандартно, могут стать драйверами изменений, а те, кто обладает высокой устойчивостью, внимателен к рискам, — опорой в кризисные периоды. Создание возможностей для раскрытия разнообразных талантов сотрудников является критически важным.

### 2. Разработка гибких и целевых программ поддержки

Для успешного продвижения инноваций и цифровой трансформации компаниям необходимо создавать программы, учитывающие возрастные и профессиональные особенности различных групп сотрудников. Такой подход не только повысит мотивацию и интерес сотрудников, но и поможет достичь намеченных целей компании. Например, молодым специалистам важны наставничество и практические курсы для интеграции их технических навыков в бизнес-процессы, а более опытным руководителям требуются программы для освоения новых технологий и стратегического планирования.

### 3. Системное развитие лидерства на всех уровнях

Развитие лидерских навыков должно происходить не только среди высшего

руководства, но и на уровне менеджеров среднего звена и специалистов. Распределение лидерства между различными уровнями управления повышает их самостоятельность и позволяет компании эффективнее справляться с периодами турбулентности, поскольку весь груз не ложится исключительно на плечи топ-команды. Внедрение долгосрочных программ лидерства и наставничества поможет стимулировать развитие мягких навыков, таких как формирование команды и управление стрессом, которые будут полезны на любом этапе карьеры.

### 4. Инвестиции в технологии и цифровую трансформацию

Для повышения эффективности и продуктивности необходимо продолжать инвестировать в технологии и автоматизацию рутинных задач. Это позволит снизить нагрузку на сотрудников и освободить их для решения стратегических и творческих задач, увеличивая их потенциал и вовлеченность в процесс трансформации.

### 5. Создание мультидисциплинарных команд

Формирование команд, объединяющих представителей разных возрастных групп и уровней управления, может существенно повысить успех трансформационных проектов. Молодые сотрудники с высоким драйвом и восприимчивостью к цифровым технологиям могут генерировать новые идеи, в то время как опытные коллеги помогут эффективно интегрировать эти идеи в бизнес-процессы.

### 6. Поддержка после кризисных периодов

После пиковых периодов нагрузки, таких как пандемия, сотрудники могут столкнуться с выгоранием и снижением мотивации. Однако исследования показали, что при поддержке от работодателей команды проходят сложные периоды более плавно и лучше сохраняют свою эффективность. Для укрепления мотивации и продуктивности работодателям следует внедрять программы восстановления, включающие гибкие графики работы, командообразующие мероприятия и предоставление возможностей для смены карьерного пути в рамках организации. Такие меры помогут сотрудникам быстрее восстанавливаться и сохранять высокий уровень вовлеченности.

### 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯМ

#### I. ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПО ГОДАМ В РАЗРЕЗЕ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

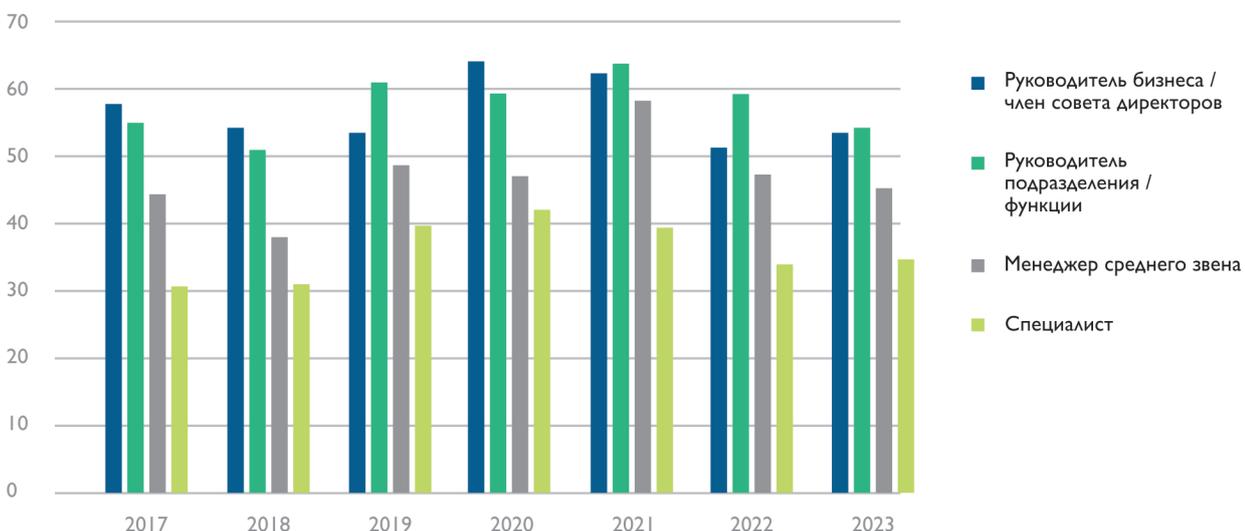
Трансформационный потенциал описывает способность человека реализовывать новые задачи, отличающиеся от привычных подходов и ситуаций. Высоких результатов достигают те сотрудники, которые легко осваивают новые функции, эффективно действуют в незнакомых условиях или, при отсутствии четких инструкций, быстро адаптируются к изменениям, пробуют новое и исследуют возможности, а также берут на себя ответственность в сложных ситуациях.



Ситуации, когда человек выходит из зоны комфорта и не может полагаться на привычный порядок действий, активно стимулируют его развитие. Майкл М. Ломбардо и Роберт У. Айхингер, основатели компании Lominger Limited, Inc. и ведущие эксперты в области развития руководителей и сотрудников, в своих исследованиях отметили, что наиболее эффективные для обучения ситуации характеризуются высокой эмоциональной нагрузкой, требуют рискованных действий и имеют реальные последствия. В этом смысле последние несколько лет стали отличной платформой для развития как организаций, так и их сотрудников; бизнес-контекст непрерывно требовал изменений в подходах к поиску, принятию решений и их реализации.

Таким образом, на основе статистики за период с 2017 по 2023 годы мы можем наблюдать, какие группы сотрудников демонстрировали наиболее значительные изменения в показателях трансформационного потенциала.

Трансформационный потенциал по годам в разрезе уровней управления



Первенство по общему показателю трансформационного потенциала последние три года принадлежит уровню линеек CEO-1 и CEO-2 (руководителям подразделений и функций). На текущий момент это — ключевая группа в создании и воплощении изменений в организациях.

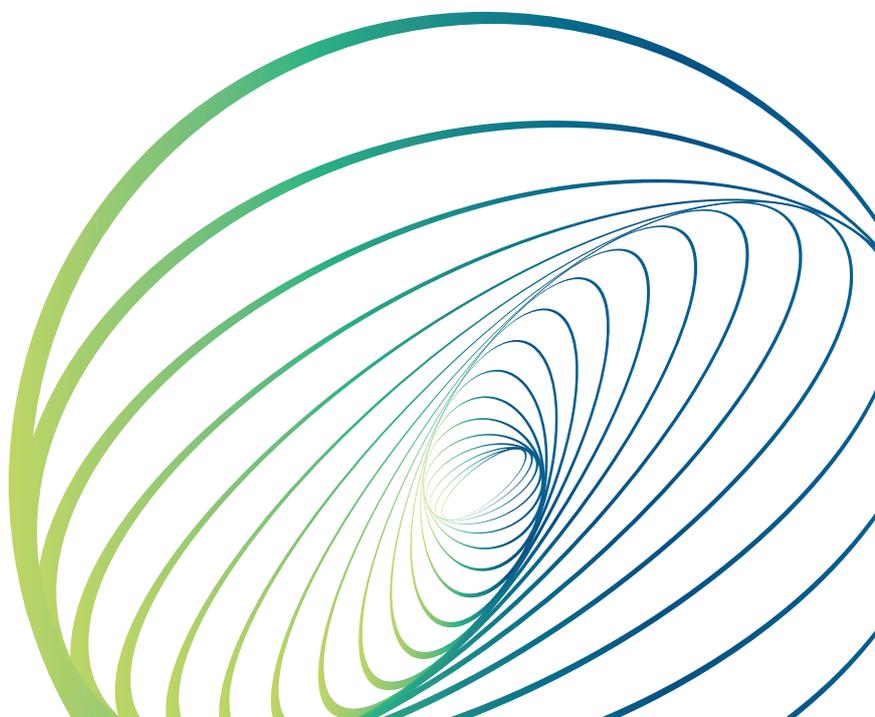
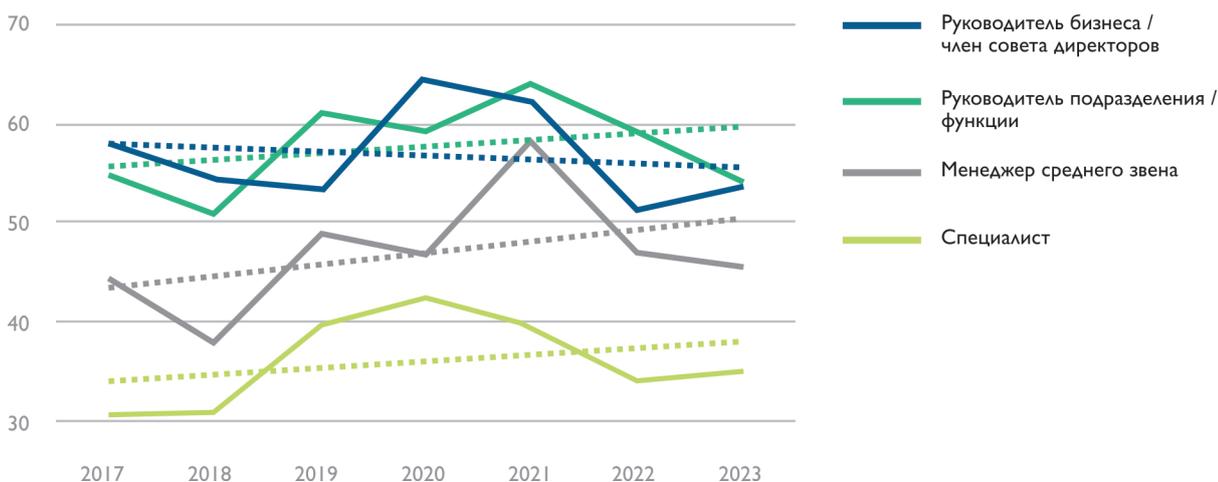
Кризис в 2020 г., связанный с пандемией COVID-19, выступил своеобразным «бустером» для уровня руководителей бизнеса / членов совета директоров — у большинства организаций возникла необходимость переосмыслить бизнес-модель, новые задачи и вызовы повысили интерес и вовлеченность лидеров организации.

В 2021 году высокие значения потенциала продемонстрировал уровень менеджеров

среднего звена. Именно они после пандемии приняли эстафету по реализации трансформации у более высоких уровней управления и стали проводниками перемен, которые компании инициировали на год раньше.

Если говорить об изменении общего трансформационного потенциала за 5 лет, то для групп «Руководители бизнеса», «Руководители функций» и «Менеджеры среднего звена» показатели на начало и конец периода отличаются незначительно. Единственная группа, где есть заметный шаг — это «Специалисты», то есть от линейных сотрудников все чаще требуется видеть возможности, находить и использовать нестандартные решения, а не только действовать по шаблону.

Трансформационный потенциал по годам в разрезе уровней управления — тренды



## 2. АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В РАЗРЕЗЕ ФАКТОРОВ DIGITAL AGILITY



### 2.1. Фактор «Цифровая восприимчивость»

**«Цифровая восприимчивость»** — это одна из ключевых шкал опросника Digital Agility, которая оценивает стремление и способность сотрудников к взаимодействию с цифровыми технологиями. Этот показатель важен для успешной адаптации к цифровым изменениям в бизнесе и влияет на способность сотрудников эффективно использовать новые технологии в работе.

Шкала включает два аспекта:

**1. «Освоение технологий»** — измеряет, насколько быстро и легко сотрудники осваивают новые цифровые инструменты и решения. Высокие показатели указывают на быструю обучаемость и уверенность в работе с технологическими новинками.

**2. «Применение в деятельности»** — оценивает, насколько активно и эффективно сотрудники интегрируют цифровые технологии в свои рабочие процессы, а также их общую осведомленность в области современных высокотехнологичных решений. Эта шкала показывает, как освоенные инструменты применяются для улучшения повседневной деятельности и достижения целей организации.

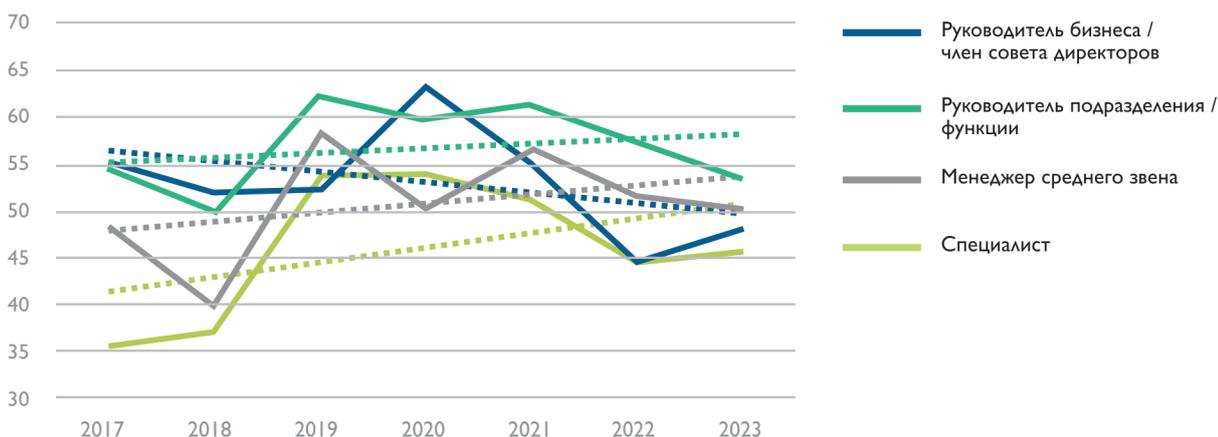
Эти две составляющие вместе помогают определить, насколько готов человек адаптироваться к изменениям, связанным с цифровой трансформацией, и как его цифровая восприимчивость влияет на эффективность работы команды и компании в целом.

#### 2.1.1. Данные исследования в разрезе уровней управления.

На основе данных за 2017–2023 гг. можно сделать вывод, что пик цифровой восприимчивости пришелся на 2019–2020 годы, особенно среди высшего руководства, что связано с ускоренной цифровизацией на фоне пандемии. Однако с 2021 года наблюдается спад цифровой восприимчивости на всех уровнях управления, что может

отражать стабилизацию процессов внедрения технологий и влияние внешних факторов, таких как политические и экономические изменения. Тем не менее, среди специалистов, особенно из более молодых поколений, сохраняется стабильный рост восприимчивости к цифровым изменениям, что может стать ключевым драйвером для дальнейшей цифровой трансформации.

Фактор «Цифровая восприимчивость» по уровня управления



Давайте рассмотрим тенденции изменения фактора **«Цифровой восприимчивости»** за 2017–2023 годы подробнее:

### **1. Колебания цифровой восприимчивости на высших уровнях управления:**

— **Руководители бизнеса (C-level)** показали резкий рост цифровой восприимчивости в 2020 году, что может быть связано с глобальными изменениями, такими как пандемия и необходимость ускоренной цифровой трансформации. Однако в последующие годы произошел спад, что может свидетельствовать либо о стабилизации внедрения технологий, либо о снижении необходимости в активных изменениях.

— **Руководители подразделений / функций** также имели всплеск восприимчивости в 2019–2020 годах, после чего их показатели стали снижаться, что может отражать насыщение рынка цифровыми инструментами или снижение потребности в нововведениях.

### **2. Стабилизация цифровой восприимчивости на среднем уровне управления:**

— **Менеджеры среднего звена** продемонстрировали значительный рост в 2019 году, что может быть связано с внедрением новых технологий и их активным участием в управлении цифровыми изменениями. Однако после 2020 года также виден спад, который может отражать завершение этапа активной цифровизации или изменение интереса компаний к цифровизации бизнеса.

### **3. Цифровая восприимчивость на уровне специалистов:**

— **Специалисты** показали рост восприимчивости в 2019 и 2020 годах, но после этого произошло снижение. Тем не менее, начиная с 2022 года, наблюдается незначительный рост, что может свидетельствовать о том, что на уровне исполнителей продолжается адаптация к цифровым изменениям.

— Вероятно, рост цифровой восприимчивости у группы «Специалистов» может быть связан с тем, что в данную группу входят более молодые сотрудники — миллениалы

и представители поколения Z, которые с детства более привычны к технологиям. Эти сотрудники активно используют цифровые инструменты в повседневной жизни, поэтому внедрение новых технологий на рабочем месте для них зачастую более естественно и требует меньших усилий. Это поколение привыкло к цифровым интерфейсам, интернету и мобильным устройствам, что делает их более восприимчивыми к нововведениям.

### **4. Зависимость цифровой восприимчивости от роли в организации:**

— В целом, руководители, особенно на высшем уровне, демонстрируют более высокие показатели восприимчивости к цифровым изменениям по сравнению с менеджерами среднего звена и специалистами. Это логично, так как C-level руководители и руководители функций чаще вовлечены в принятие стратегических решений, связанных с цифровой трансформацией.

### **5. Влияние внешних факторов на цифровую восприимчивость в России:**

— Снижение цифровой восприимчивости на более высоких уровнях управления в последние два года может быть связано не только с завершением этапа активной цифровой трансформации, но и с внешними политическими и экономическими факторами. Начиная с 2022 года глобальные события, такие как уход международных компаний с российского рынка, создали новые вызовы для многих управленцев. Часть руководителей оказалась в ситуации смены работодателя или необходимости адаптации к новым бизнес-реалиям. Эти изменения могли привести к снижению приоритетности внедрения цифровых технологий на фоне решения более неотложных задач, связанных с изменениями в структуре компаний и их стратегиях.

### **Возможные интерпретации:**

#### **• 2020 год как пик цифровизации:**

Резкий рост восприимчивости в 2020 году может быть связан с пандемией COVID-19, которая заставила многие компании ускорить внедрение цифровых технологий для поддержания бизнеса. После 2020 года цифровая восприимчивость начинает

снижаться, что может свидетельствовать о завершении критической фазы изменений.

• **Постепенное снижение цифровой восприимчивости:** после пиков 2019–2020 годов на многих уровнях управления наблюдается тенденция к снижению цифровой восприимчивости. Это может свидетельствовать о том, что организации достигли уровня, на котором новые цифровые инициативы не требуют такого активного внедрения, как раньше. В России на это также могли повлиять экономические и политические изменения, которые с 2022 года повлияли на рынок труда, в частности — тенденция к миграции квалифицированных специалистов, и изменение структуры управления в компаниях.

Таким образом, данные показывают, что пик активности по цифровизации пришелся на 2019–2020 годы, но в последние годы организации перешли на фазу стабилизации. Тем не менее, среди специалистов, особенно более молодых поколений, сохраняется повышенная восприимчивость к цифровым изменениям, что может играть ключевую роль в долгосрочной цифровой трансформации.

### 2.1.2. Данные по фактору «Цифровой восприимчивости» в разрезе возрастов.

Цифровая восприимчивость зависит от возрастной категории: наибольшая активность наблюдается у сотрудников среднего возраста, молодые специалисты демонстрируют высокую гибкость и скорость адаптации к новым технологиям, а старшие группы вносят значимый вклад в стратегические аспекты цифровой трансформации.

Участники в возрасте **от 26 до 40 лет**

демонстрируют наиболее стабильный и высокий уровень цифровой восприимчивости на протяжении всех лет. Эти сотрудники, находясь в активной фазе карьеры, успешно интегрируют цифровые технологии в свою работу, что делает их важными драйверами цифровых изменений в организациях.

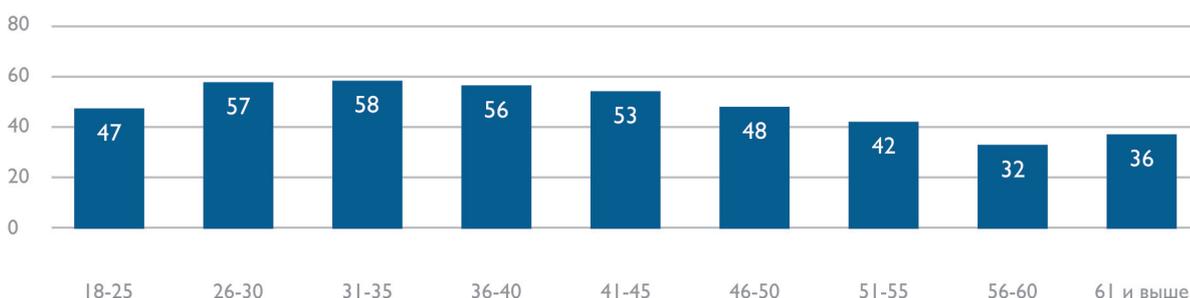
В категории **18–25 лет** наблюдаются значительные колебания, с пиком в 2020 году. Это может объясняться адаптацией молодых сотрудников, представителей поколения Z и миллениалов, которые изначально хорошо знакомы с технологиями. Их быстрая адаптация к новым инструментам объясняет рост цифровой восприимчивости в период активных цифровых изменений.

Группы **26–30 и 41–45 лет** также показали значительный рост цифровой восприимчивости в 2019–2020 годах, что, вероятно, связано с необходимостью активного использования цифровых инструментов в ответ на глобальные вызовы, такие как пандемия, ускорившая цифровую трансформацию.

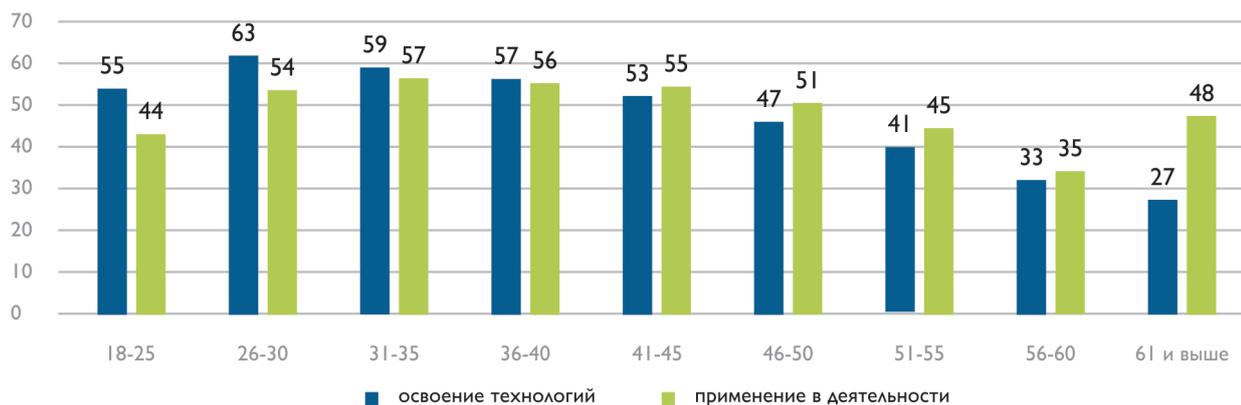
Старшие возрастные категории (46–50 лет и выше) демонстрируют более низкие, но стабильные показатели цифровой восприимчивости. Это может быть связано с их меньшей вовлеченностью в освоение новых технологий, однако в стратегическом плане они остаются важными участниками процесса цифровых изменений. В частности, сотрудники в категории **60 и выше** в некоторых случаях показывают всплески активности, что может отражать их роль в стратегическом управлении цифровой трансформацией.

Если рассмотреть изменения шкал внутри

Средние показатели по фактору «Цифровая восприимчивость» по возрастным группам



### Освоение технологий и применение в деятельности по возрастным группам



Таким образом, цифровая восприимчивость зависит от возрастной категории: наибольшая активность наблюдается у сотрудников среднего возраста, молодые специалисты демонстрируют высокую гибкость и скорость адаптации к новым технологиям, а старшие группы вносят значимый вклад в стратегические аспекты цифровой трансформации.

фактора «Цифровой восприимчивости» — «Освоение технологий» и «Применение в деятельности», то из любопытных наблюдений можно отметить следующие:

**1. Младшие возрастные группы (от 18 до 30 лет)** показывают высокие результаты по освоению технологий, особенно группа 26–30 лет, где показатель освоения технологий достигает 63. Это согласуется с тем, что молодые сотрудники (особенно миллениалы и представители поколения Z) с детства привыкли к использованию цифровых инструментов и легко осваивают новые технологии. Меньший фокус этой группы на использование цифровых технологий может свидетельствовать о том, что молодые сотрудники сегодня чаще используют цифровые инструменты в повседневной жизни, а не в профессиональной сфере, причиной чего, среди прочего, может являться их меньший профессиональный опыт.

**2. Возрастные группы 31–35 и 36–40** демонстрируют сбалансированные результаты, где как освоение технологий, так и их применение в деятельности находятся на высоком уровне. Это может говорить о том, что накопленный профессиональный опыт и зрелость способствуют более эффективному использованию современных цифровых решений в работе, а это, в свою очередь, помогает лучше адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и успешно внедрять новые технологии в профессиональную среду, что становится важным фактором конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

**3. Возрастная группа от 41 до 50 лет** также показывает высокие показатели как по освоению, так и по применению технологий. Это указывает на то, что сотрудники этой возрастной категории в выборке, скорее всего, занимают руководящие должности и активно используют цифровые инструменты для управления и достижения стратегических целей.

**4. Возрастные группы старше 50 лет** демонстрируют снижение как в освоении технологий, так и в их применении. Особенно заметен спад в категории 56–60 лет, где освоение технологий достигает всего 33, а применение — 35. Это может говорить о том, что старшие сотрудники менее уверенно осваивают новые инструменты, возможно, из-за привычки к традиционным методам работы.

### **2.1.3. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Цифровая восприимчивость».**

Работодателям, которые планируют цифровую трансформацию бизнеса, можно предложить следующие рекомендации:

#### **1. Инвестируйте в молодых сотрудников (18–30 лет).**

Младшие возрастные группы (особенно 26–30 лет) демонстрируют высокий потенциал для освоения новых технологий, но меньший акцент на их применение в профессиональной среде может быть связан с недостатком опыта. Создавайте в компании программы наставничества и поддерживайте в стремлении интегрировать их технические навыки в бизнес-процессы. Поддержите их профессиональное развитие, помогая переводить привычные цифровые инструменты из личной сферы в рабочую.

#### **2. Используйте опыт сотрудников среднего возраста (31–40 лет).**

Сбалансированные показатели освоения и применения технологий у групп 31–35 и 36–40 лет указывают на то, что они могут стать ключевыми агентами цифровой трансформации. Эти сотрудники обладают и профессиональным опытом, и готовностью осваивать новые технологии. Сделайте их лидерами в проектах по внедрению цифровых изменений, используя способность эффективно адаптироваться к новым условиям рынка.

#### **3. Поддерживайте руководителей старшего возраста (41–50 лет).**

Сотрудники в возрасте 41–50 лет показывают высокие результаты по освоению и применению технологий, что связано с их управленческой ролью. Учитывайте этот потенциал при

разработке цифровых стратегий: привлекайте их к обучению младших коллег и разработке долгосрочных планов цифровой трансформации. Это повысит не только их мотивацию, но и эффективность трансформационных инициатив в компании.

#### **4. Обучайте и поддерживайте старших сотрудников (50+ лет).**

Для возрастных групп старше 50 лет важно предоставить дополнительную поддержку в освоении и применении новых технологий. Разработайте адаптивные программы обучения и старайтесь демонстрировать практическую пользу цифровых инструментов для их повседневной работы. Учитывайте их опыт и помогайте им интегрировать новые технологии без необходимости радикальных изменений привычных методов работы.

#### **5. Фокус на мультидисциплинарных командах.**

Создавайте проектные группы, включающие представителей разных возрастных категорий. Молодые сотрудники могут предлагать свежие идеи по освоению технологий, тогда как опытные сотрудники могут способствовать их эффективной интеграции в бизнес-процессы. Это обеспечит сбалансированный и успешный процесс цифровой трансформации.

#### **6. Разработка гибких программ адаптации.**

Понимая, что у разных возрастных групп разные потребности и уровни уверенности в использовании технологий, адаптируйте обучение и поддержку в зависимости от возрастной категории. Старшие сотрудники могут нуждаться в более индивидуализированном подходе к обучению, тогда как молодым важны более практические и гибкие методы обучения.



## 2.2. Фактор «Инновационность»

**Инновационность** измеряет стремление и способность сотрудников находить нестандартные подходы к решению задач и внедрять инновационные решения в свою профессиональную деятельность. Этот фактор играет ключевую роль в условиях постоянно меняющегося рынка и растущей конкуренции, где способность к генерации новых идей и их практическому применению становится залогом успеха.

Шкала включает два аспекта:

**1. «Открытость новому»** — оценивает способность сотрудников создавать что-то новое и генерировать свежие идеи. Высокие показатели по этой шкале указывают

на креативное мышление и готовность экспериментировать с новыми подходами для решения текущих задач.

**2. «Реализация инноваций»** — измеряет способность сотрудников успешно воплощать инновационные идеи в практику. Это показывает, насколько эффективно генерированные идеи переходят в реальные действия и оказывают влияние на деятельность организации.

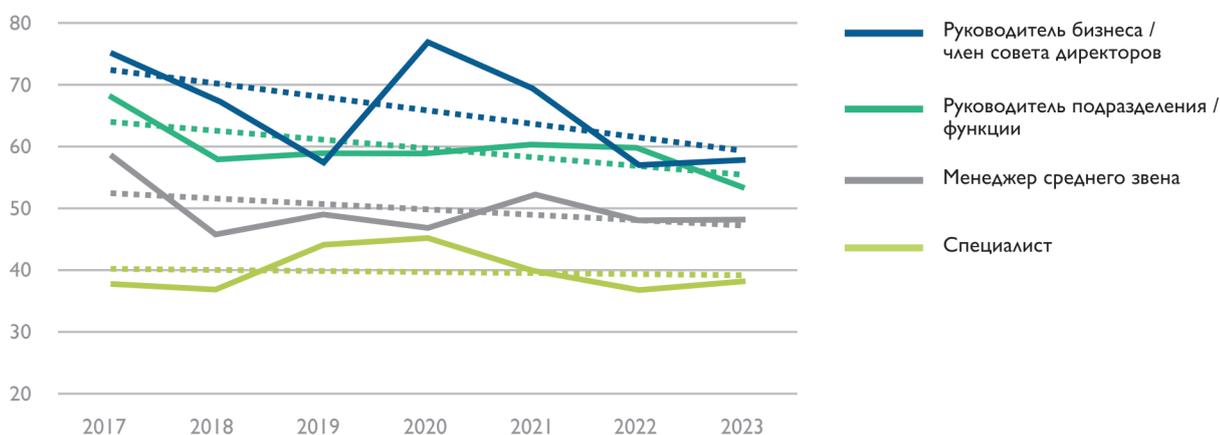
Эти две составляющие инновационности помогают определить, насколько сотрудники готовы к использованию творческих подходов и как успешно они могут внедрять инновации в рабочие процессы.

### 2.2.1. Данные исследования в разрезе уровней управления.

В период с 2017 по 2023 годы фактор «Инновационность» демонстрировал волнообразную динамику с пиками активности в кризисные периоды и последующим снижением. Особенно яркий всплеск инновационной активности наблюдался в 2020 году, когда пандемия заставила компании быстро адаптироваться и искать

нестандартные решения. Однако с 2022 года на фоне новых геополитических вызовов в России показатели инновационности начали снижаться. Это может быть связано с тем, что внимание команд и руководителей было переключено на тактические вопросы и оперативное управление, что ограничило интерес к новым возможностям и внедрению инноваций. В условиях нестабильности акцент сместился на поддержание устойчивости бизнеса, что снизило инициативы по развитию новых идей и решений.

Фактор «Инновационность» в разрезе уровней управления



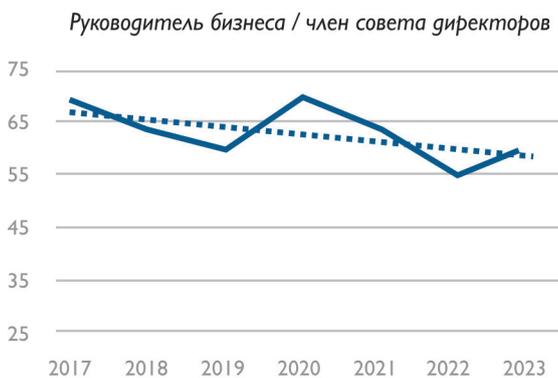
В период с 2017 по 2023 годы шкала «**Инновационность**» сотрудников на разных уровнях управления демонстрировала различные динамики. **Руководители бизнеса и члены совета директоров** показали наиболее волнообразную динамику, с резким спадом в 2019 году и пиком в 2020 году, после чего показатель «Инновационность» для этого уровня начал снижаться. Это может быть связано с необходимостью адаптации к кризисным условиям и быстрой цифровой трансформацией. **Руководители подразделений и менеджеры среднего звена** демонстрировали более стабильный уровень интереса к поиску нестандартных решений и воплощению идей на практике, но

также этот показатель демонстрирует спад после 2020 года.

**Специалисты**, несмотря на всплеск в 2020 году, в целом остаются наименее креативной группой, что может быть связано с их фокусом на операционные задачи.

Давайте рассмотрим динамику шкалы «**Открытость новому**» для разных уровней управления. Данная шкала описывает интерес участника к отслеживанию инноваций в своей области и разнообразие источников информации, которые он для этого использует (например, онлайн источники: специализированные сайты, сети и офлайн источники: мероприятия, конференции и т.д.).

### 2.2.1. Шкала «Открытость новому» по уровням управления



Динамика показателя «**Открытость новому**» среди **руководителей бизнеса и членов совета директоров** показывает высокий уровень в начале наблюдений, однако после кратковременного всплеска в 2020 году, вызванного необходимостью внедрения новых подходов в условиях пандемии, последовал устойчивый спад. Это может быть связано с завершением активной фазы изменений и

ограничениями доступа к международным ресурсам с 2022 года.

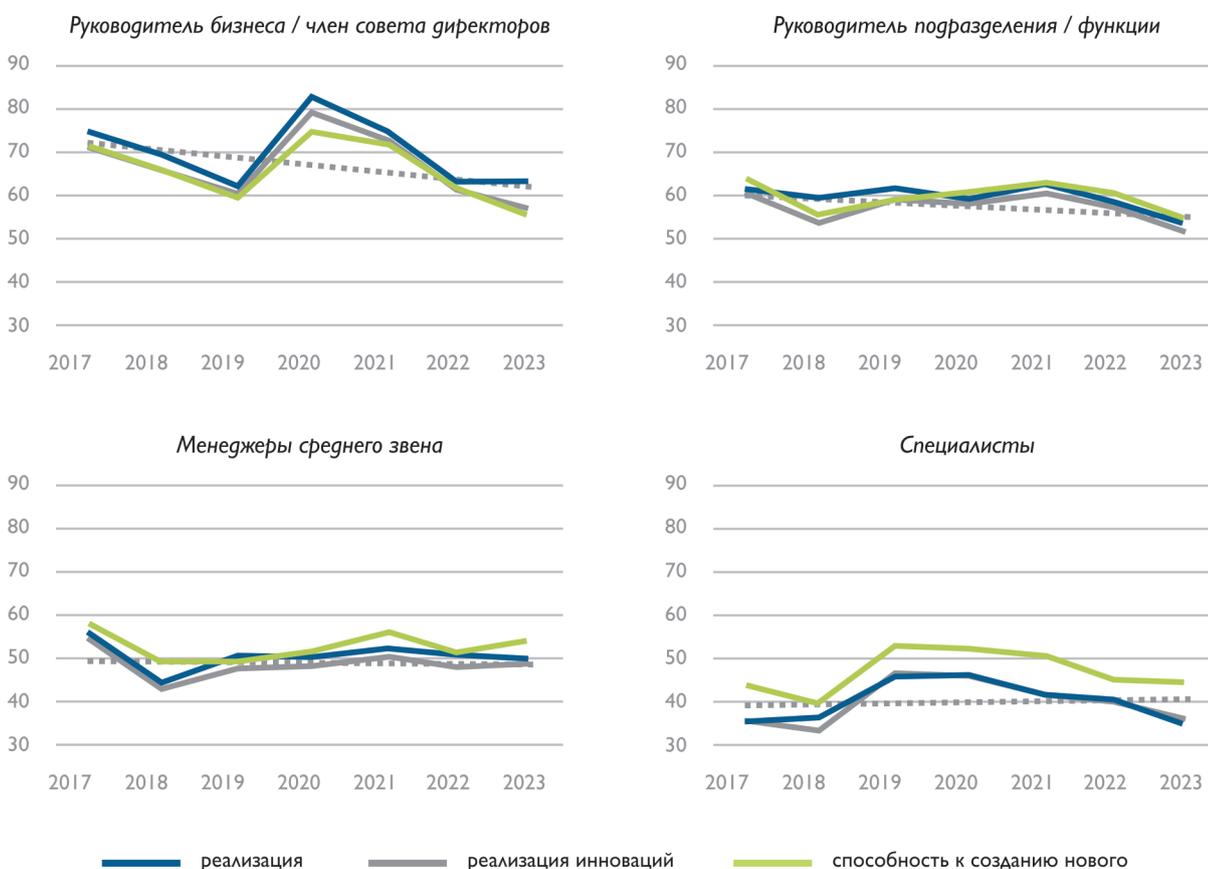
**Руководители подразделений/функций** демонстрируют стабильные, но снижающиеся показатели, что указывает на их фокус на поддержание текущих процессов вместо активного поиска новых идей.

У **менеджеров среднего звена** наблюдается положительная динамика, с пиком

в 2020 году и последующей стабилизацией на уровне выше начального. Это говорит об их готовности к экспериментам и поддержанию инновационных процессов в компании. Специалисты, несмотря на самый низкий уровень «Открытости новому», за последние пять лет демонстрируют устойчивый рост, превращая отслеживание новых идей и инноваций в регулярную практику. Таким образом, среди руководителей

высшего звена наблюдается снижение готовности генерировать новые идеи и экспериментировать, что связано с изменениями внешней среды и необходимостью стабилизации процессов. В то же время менеджеры среднего звена и специалисты продолжают демонстрировать позитивную динамику, играя важную роль в поддержании инноваций и поиске новых решений для текущих задач.

### 2.2.2. Шкала «Реализация инноваций» по уровням управления



Шкала «Реализация инноваций» во всех группах демонстрировала рост в 2020 году, после чего началось общее снижение, указывающее на завершение активной фазы внедрения инноваций и переход к стабилизации процессов.

Способность к созданию нового (генерация инноваций) у четырех групп сотрудников также демонстрирует различия, что можно проследить через динамику реализации инноваций. **Руководители бизнеса/члены совета директоров** обладают наибольшей способностью к созданию нового, что

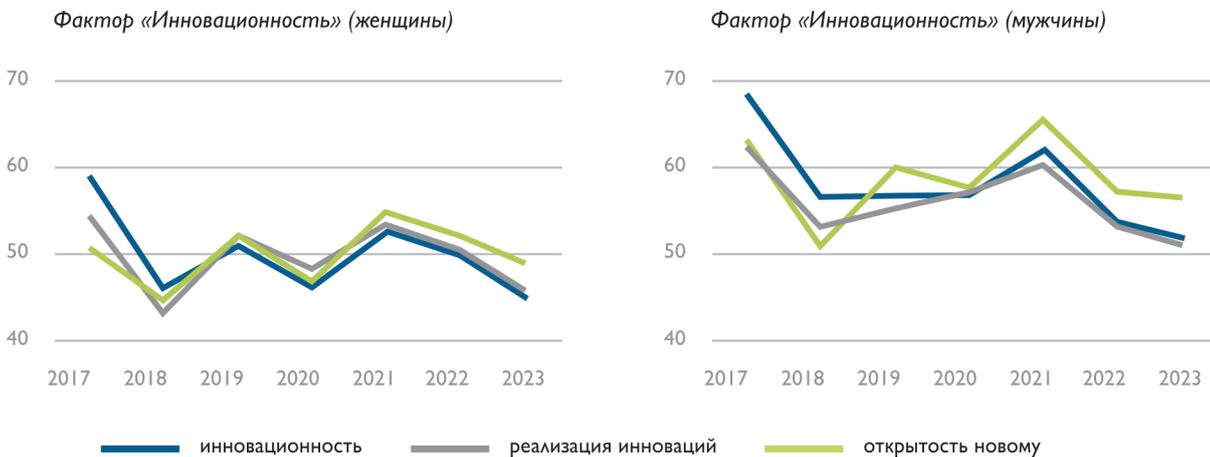
выражается в их высоком уровне реализации инноваций в кризисные периоды. Они играют ключевую роль в инициировании стратегических инноваций. **Руководители подразделений/функций** демонстрируют сбалансированный уровень способности к созданию нового, так как они ответственны за реализацию идей, поступающих от высшего руководства, и за их интеграцию в повседневную деятельность. **Менеджеры среднего звена** включаются в генерацию инновационных идей в меньшей степени, однако их роль заключается в адаптации

и реализации решений на практике.

**Специалисты** имеют наиболее ограниченные возможности для генерации новых идей, и их вовлеченность в процесс создания инноваций

выражена слабо. Они больше фокусируются на операционной реализации существующих процессов, что отражается в их низком уровне инновационной активности.

### 2.2.3. Данные исследования в разрезе полов.



Исследование выявило гендерные различия в восприятии и реализации инноваций.

**Мужчины** демонстрируют стабильность и последовательность в инновационной активности, что позволяет им уверенно адаптироваться к изменениям и внедрять новые идеи, даже в условиях нестабильности. Это может объясняться более широким доступом к ресурсам и поддержке, что способствует их уверенности и креативности.

**Женщины**, напротив, показывают колебания в уровне инновационности, но их гибкость и адаптивность особенно проявляются в периоды восстановления после кризисов, как это было заметно в 2021 году. Их показатели

могут значительно повышаться при создании благоприятной среды, что указывает на потенциал для более активного вклада в инновационные процессы при наличии поддержки.

Мужчины сохраняют стабильный интерес к инновациям, что позволяет им уверенно находить новые решения в изменяющихся условиях. В то время как женщины демонстрируют высокую восприимчивость к новым идеям, их инновационная активность возрастает в более предсказуемых условиях, что подчеркивает их готовность осваивать новые технологии и подходы.

#### **2.2.4. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Инновационность».**

На основе анализа динамики инновационности сотрудников в период с 2017 по 2023 годы можно предложить следующие рекомендации для работодателей, планирующих трансформацию бизнеса:

**1. Фокусируйтесь на стратегической роли высшего руководства.** Руководители бизнеса и члены совета директоров продемонстрировали пиковую инновационность в кризисные периоды, что указывает на их ключевую роль в инициировании стратегических инноваций. Важно развивать их способность к быстрому реагированию на изменения и к внедрению новых идей в периоды кризиса. Для этого можно организовать доступ к международным трендам и инновационным источникам информации, даже в условиях ограничений.

**2. Поддерживайте руководителей подразделений в интеграции инноваций.** Эти руководители играют важную роль в реализации стратегий, предложенных высшим руководством, и их способность внедрять инновации в повседневную деятельность должна оставаться на высоком уровне. Инвестируйте в их обучение и программы повышения квалификации, чтобы помочь им внедрять новые идеи и управлять процессом изменений.

**3. Усиливайте роль менеджеров среднего звена в адаптации инноваций.** Менеджеры среднего звена демонстрируют готовность к экспериментам и стабильные показатели реализации инноваций. Развивайте их роль как связующего звена между стратегией и операционной реализацией. Дайте им больше полномочий для тестирования новых идей на практике и внедрения изменений в своих подразделениях.

**4. Развивайте инновационные навыки специалистов.** Несмотря на их более низкую вовлеченность в генерацию инноваций, специалисты демонстрируют рост в шкале

«Открытости новому». Это говорит о необходимости создания для них условий, при которых они могут не только отслеживать новые идеи, но и участвовать в их реализации. Включайте их в программы внутренних инноваций и поощряйте их участие в проектах, направленных на улучшение операционных процессов.

**5. Поддерживайте инновационные процессы после кризисных периодов.** После активной фазы инноваций в 2020 году во всех группах наблюдался спад. Чтобы поддерживать инновационный дух, работодателям следует избегать перехода к чрезмерной операционной стабилизации. Важно продолжать инвестировать в инструменты, которые позволяют отслеживать и внедрять новые идеи, поддерживая креативность и гибкость сотрудников.

**6. Поддерживайте гибкость и адаптивность женщин в инновационных процессах.** Женщины демонстрируют высокую восприимчивость к новым идеям и способны быстро адаптироваться к изменениям в благоприятных условиях. Развивайте программы поддержки и мотивации для женщин, предоставляя ресурсы и возможности для экспериментирования. Это позволит компании максимально использовать их креативность и гибкость в инновационных проектах, особенно в периоды восстановления после кризисов.

**7. Инвестируйте в обучение и доступ к инновациям.** Учитывая спад в «Открытости новому» у руководителей высшего звена, работодателям важно обеспечивать своим лидерам доступ к международным трендам, специализированным конференциям и инновационным платформам. Это позволит поддерживать их креативное мышление и генерировать новые идеи в условиях меняющегося делового контекста.

Эти рекомендации помогут поддерживать баланс между стратегическим и операционным внедрением инноваций, что является важным для успешной цифровой трансформации и адаптации бизнеса к изменяющимся условиям.



## 2.3. Фактор «Лидерство»

**Лидерство** оценивает способность сотрудников выстраивать эффективные взаимоотношения с коллегами и организовывать работу команды для достижения поставленных целей. В условиях постоянных изменений и необходимости адаптации, способность лидера вести команду к результату становится критическим фактором успеха.

Шкала включает два ключевых аспекта:

**1. «Коммуникативность»** — измеряет способность сотрудника эффективно взаимодействовать с окружающими. Эта шкала делится на две субшкалы:

- **«Межличностная восприимчивость»** — оценивает, насколько хорошо сотрудник понимает эмоции и потребности других людей, а также его способность выстраивать доверительные и взаимовыгодные отношения;
- **«Экстраверсия»** — измеряет уровень

открытости к общению, активного вовлечения в диалоги и взаимодействие с окружающими.

**2. «Управление командой»** — оценивает способность организовывать работу команды для достижения общих целей, способность управлять ресурсами и разнообразием в команде, способность повести за собой. Включает две субшкалы:

- **«Формирование команды»** — измеряет способность лидера формировать слаженные команды, объединяя людей с разными компетенциями и стилями работы для эффективного сотрудничества;
- **«Воодушевляющее лидерство»** — оценивает умение вдохновлять команду, мотивировать ее членов на достижение высоких результатов и преодоление трудностей.

Эти две шкалы помогают оценить, насколько эффективно лидер выстраивает коммуникацию и управляет коллективом в условиях изменений.

### 2.3.1. Данные исследования в разрезе уровней управления.

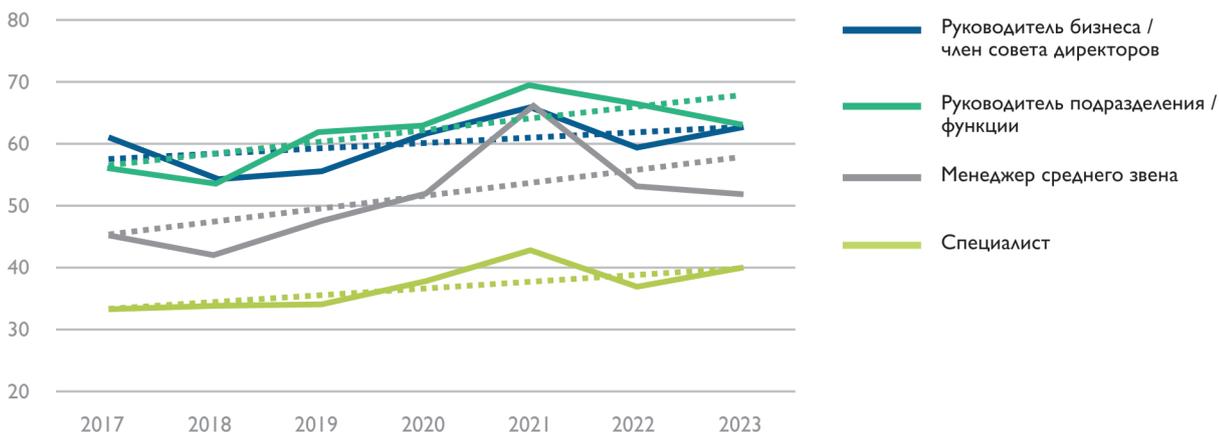
Данные по всем категориям показывают значительное внимание к развитию лидерских навыков, с пиком в 2020–2021 годах. Это указывает на повышенную роль воодушевляющего лидерства в кризисные периоды.

Воодушевляющее лидерство хорошо развито среди топ-менеджеров, но также все больше

подчеркивается его значимость для менеджеров среднего звена и специалистов, что отражает более распределенный подход к лидерству на всех уровнях организации.

На графике видно, как изменялась динамика показателей лидерства у разных уровней управления в течение 2017–2023 годов. Тренды демонстрируют различия, отражающие как внутренние, так и внешние изменения в организациях.

Фактор «Лидерство» в разрезе уровней управления



**Руководители бизнеса** показали значительную вариативность в показателях лидерства за этот период. Эти колебания можно объяснить глобальными экономическими и социальными изменениями, такими как пандемия COVID-19. В 2020 году руководители столкнулись с необходимостью быстрой адаптации к удаленной работе, поддержания командного духа в условиях неопределенности и с изменениями спроса на продукты и услуги. Эти вызовы требовали от лидеров способности координировать команды и внедрять новые управленческие подходы, включая цифровизацию и гибкие стратегии. В результате наблюдались значительные изменения в показателях лидерства, которые со временем стабилизировались на уровне, соответствующем новым условиям постпандемической реальности.

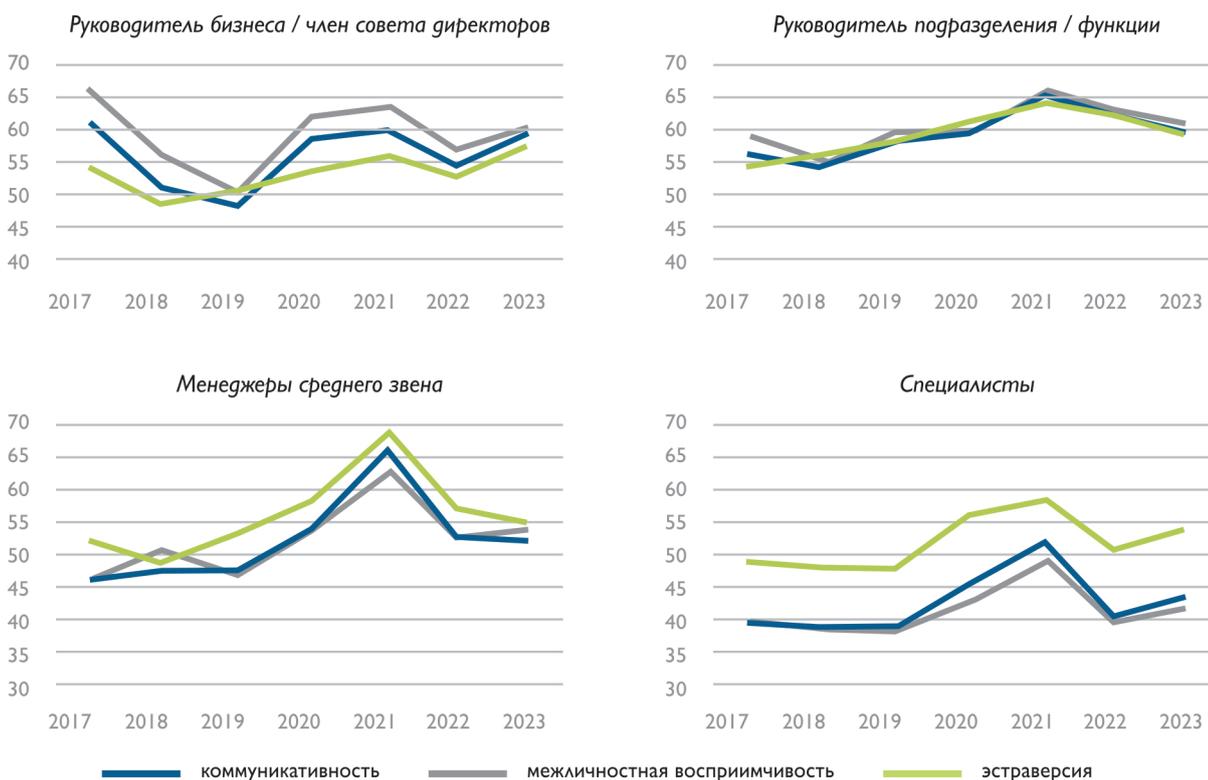
**Для уровня руководителей подразделений и функций** фактор «Лидерство» демонстрировал устойчивый рост, особенно в кризисные годы. Эти руководители играли ключевую роль в управлении командами в условиях нестабильности, выполняя задачи по координации удаленной работы, оптимизации бизнес-процессов и адаптации к изменениям на рынке. Развитие этих навыков связано с успешной адаптацией и внедрением новых методов управления. Однако снижение цифр в последние

годы может указывать на сложность поддержания достигнутого уровня или на необходимость дополнительных изменений в управленческой стратегии, таких как борьба с выгоранием сотрудников.

**Менеджеры среднего звена** также продемонстрировали заметную динамику. Изначально их показатели были ниже по сравнению с руководителями высшего звена, но с ростом требований к качеству управления в условиях кризиса они значительно повысились. Кризис стимулировал их способность к быстрому принятию решений и эффективному управлению командами в условиях неопределенности. Последующее снижение может быть вызвано трудностями в поддержании достигнутого уровня мотивации команды, недостаточной поддержкой со стороны руководства или организационными изменениями, такими как реструктуризация и сокращение ресурсов.

**Специалисты** показали устойчивый, хотя и более скромный рост лидерских навыков. Несмотря на то, что средние показатели по шкале «Лидерство» остаются ниже по сравнению с другими группами, общий тренд положителен, что свидетельствует о потребности повышать качество взаимодействия с коллегами.

### 2.3.2. Шкала «Коммуникативность» по уровням управления



У **руководителей бизнеса** наблюдаются значительные колебания по шкале «Коммуникативность». С 2017 по 2019 год отмечено снижение, что может быть связано с тем, что высший менеджмент сосредоточился на стратегических трансформациях и переосмыслении долгосрочных целей компании. В условиях неопределенности и необходимости сосредоточиться на бизнес-результатах внимание к кросс-функциональному взаимодействию и межличностной восприимчивости могло ослабеть.

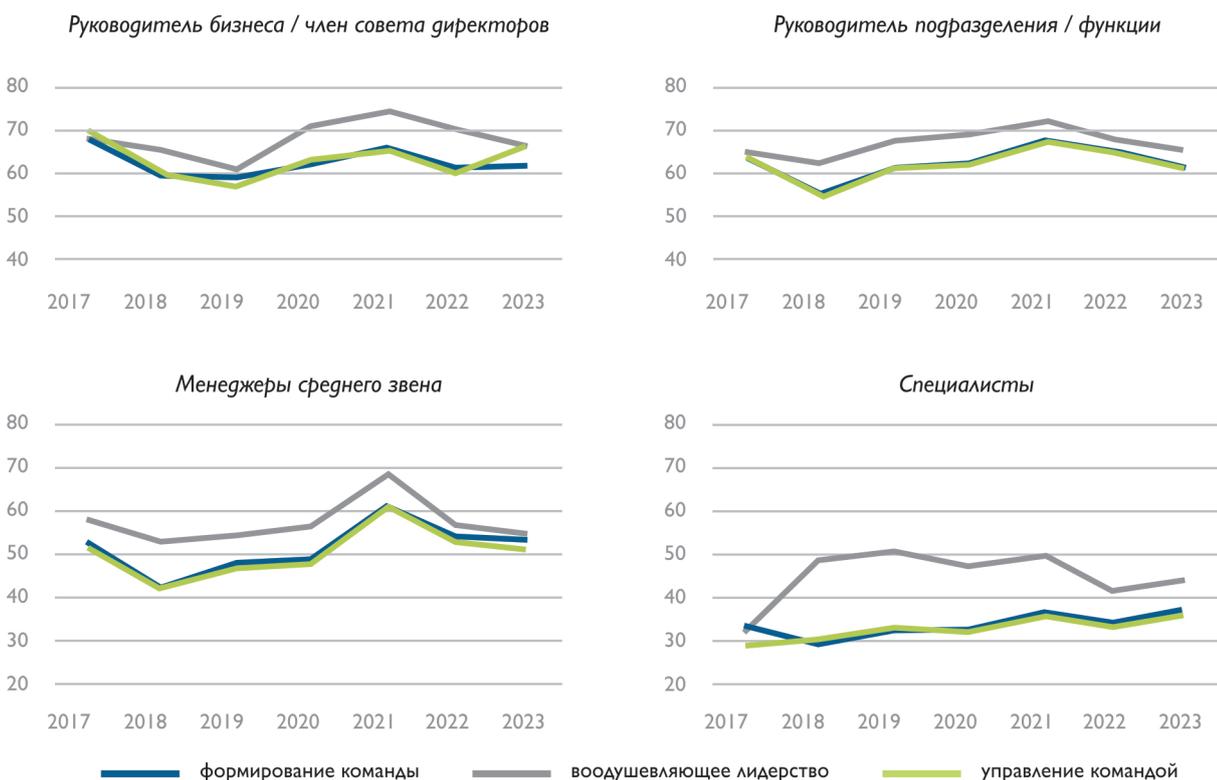
В 2020 и 2021 годах произошел рост показателей, что, вероятно, связано с необходимостью активного взаимодействия в условиях кризиса COVID-19. Эффективная коммуникация стала критически важной для поддержания работы компаний в условиях удаленной работы и нестабильности. В этот период лидеры были вынуждены чаще взаимодействовать с командами, акционерами и клиентами, что требовало улучшения навыков межличностного общения и более активного вовлечения в диалоги.

У **руководителей подразделений и менеджеров среднего звена** наблюдается устойчивый рост показателей коммуникативности с 2017 года, достигший

пика в 2021 году. Эти группы играли ключевую роль в координации команд, поддержании взаимодействия между высшим руководством и сотрудниками на местах, что было особенно важно в условиях пандемии. Их навыки коммуникации стали критическими для управления удаленными командами и обеспечения согласованности действий между подразделениями. В 2022 и 2023 годах произошло снижение показателей, что может быть связано с уменьшением необходимости кризисной коммуникации.

У **специалистов** показатели коммуникативности остаются наиболее нестабильными. В начале изменений они сталкивались с трудностями в адаптации к новым формам взаимодействия и использованию цифровых инструментов. В 2020 и 2021 годах их средние показатели коммуникативности возросли, вероятно, благодаря освоению новых технологий и форматов работы, таких как видеоконференции. Однако в 2022 году вновь произошло снижение, что может свидетельствовать о трудностях в поддержании качественной коммуникации на фоне утомления от длительной удаленной работы и других изменений в экономике и бизнесе.

### 2.3.3. Шкала «Управление командой» по уровням управления



На протяжении 2017–2023 годов показатели шкалы «Управление командой» демонстрируют несколько волн изменений, которые дают ценную информацию о том, как различные уровни управления адаптировались к меняющимся условиям.

- Рост показателей во всех категориях около 2020–2021 годов указывает на возросшую необходимость воодушевляющего лидерства в этот период. Вероятно, организациям потребовалось, чтобы лидеры на всех уровнях вдохновляли команды в условиях неопределенности и потенциально сложных времен (например, во время пандемии COVID-19).
- Снижение или стабилизация показателей после 2021 года может свидетельствовать о снижении потребности в исключительном

лидерстве, что соответствует возвращению к более предсказуемым условиям, а также о вероятном снижении вовлеченности лидеров организации в повседневное управление бизнесом. Больше полномочий получили лидеры функций, взяв на себя роль в оперативном лидерстве и управлении командами.

- Графики показывают, что хотя высшее руководство (руководители бизнеса, руководители подразделений) стабильно демонстрируют высокие уровни воодушевляющего лидерства, даже менеджеры среднего звена и специалисты также постепенно развивают и применяют эти навыки, что говорит о более распределенном подходе к лидерству на всех уровнях организации.

### 2.3.4. Данные исследования по фактору «Лидерство» в разрезе полов

**Любопытную динамику можно наблюдать, если проанализировать результаты в разрезе полов.**

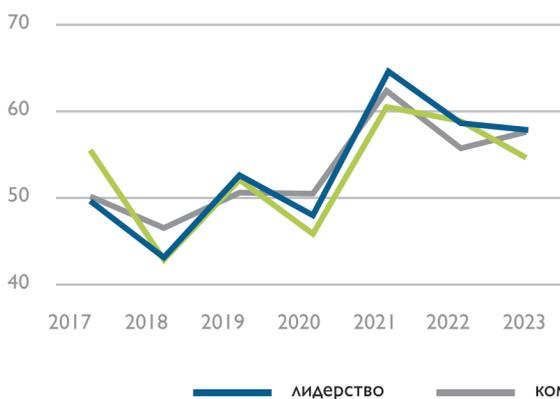
- Женщины демонстрируют более выраженные способности к адаптации в условиях изменений, особенно по шкалам «Коммуникативность» и «Управление командой», что подчеркивает их роль в поддержании межличностных связей и лидерства в сложных условиях.
- Мужчины, хотя и демонстрируют стабильные лидерские качества, показывают меньше изменений по всем шкалам и субшкалам,

что может свидетельствовать о более консервативном подходе к лидерству и коммуникациям в условиях изменений.

#### 2.3.4.1. Общие показатели по шкале «Лидерство»

- И у мужчин, и у женщин общий показатель лидерства, включающий и коммуникативные, и управленческие аспекты, достигает своего максимума в 2020–2021 годах, что может быть связано с необходимостью адаптации к кризисным ситуациям. Однако у женщин этот рост более выражен и устойчив, что может указывать на лучшую адаптацию к условиям изменений. У мужчин, напротив, снижение после 2021 года более заметно.

Фактор «Лидерство» (женщины)



Фактор «Лидерство» (мужчины)



### 2.3.4.2. Шкала «Коммуникативность» (включает субшкалы «Межличностная восприимчивость» и «Экстраверсия»)

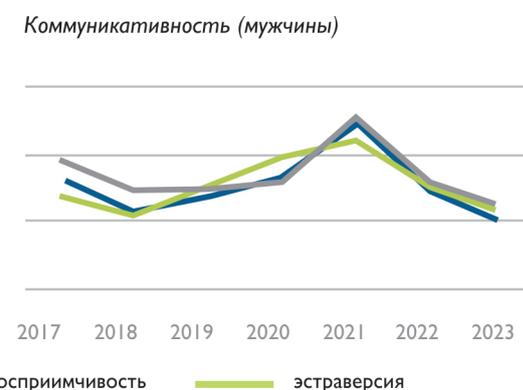
Результаты выборки по женщинам демонстрируют устойчивый рост по шкале коммуникативности, начиная с 2018 года. В частности, к 2021 году показатели коммуникативности, межличностной восприимчивости и экстраверсии достигают пиковых значений, после чего наблюдается небольшое снижение.

- Результаты шкалы для мужчин показывают менее выраженный рост, и хотя в 2020 году также



достигнут пик по всем субшкалам, снижение в последующие годы более выраженное. Это может указывать на то, что женщины более устойчиво адаптируются к изменениям в коммуникациях, демонстрируя лучшую способность выстраивать и поддерживать межличностные отношения и быть вовлеченными в коммуникационные процессы.

- Межличностная восприимчивость у женщин с 2020 года держится на более высоком уровне, чем у мужчин, что свидетельствует о более высоких способностях женщин в понимании эмоций и потребностей других людей.



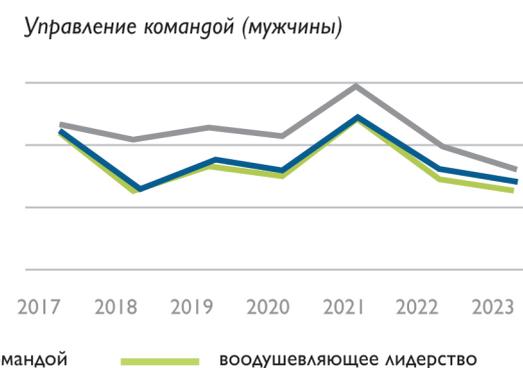
### 2.3.4.3. Шкала «Управление командой» (включает субшкалы «Формирование команды» и «Воодушевляющее лидерство»)

- Женщины демонстрируют резкий рост в период 2019–2021 годов по показателям управления командой и воодушевляющего лидерства, что свидетельствует о том, что они в этот период активно проявляли лидерские качества, особенно в условиях кризисных ситуаций (например, пандемия 2020 года). Однако к 2022 году показатели начинают снижаться, вероятно, в связи с истощением ресурсов и стабилизацией ситуации.
- Мужчины показывают более стабильные, но менее выраженные изменения по шкалам



«Управление командой» и «Воодушевляющее лидерство». Хотя в 2020 году также наблюдается рост, его амплитуда не столь велика, и показатели к 2023 году снижаются до уровня, близкого к начальному.

- Формирование команды у женщин несколько выше в период с 2020 по 2021 год, что говорит о более выраженной способности женщин формировать эффективные команды в условиях изменений. У мужчин этот показатель также растет, но не так значительно. Таким образом, женщины проявляют большую гибкость и вовлеченность в процесс лидерства, особенно в аспектах коммуникации и управления командой, что делает их более эффективными лидерами в период кризисных изменений.



### **2.3.5. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Лидерство».**

На основе данных о динамике по фактору «Лидерство» в 2017–2023 годах можно предложить следующие рекомендации для работодателей при планировании трансформации компании:

#### **1. Развитие лидерства на всех уровнях управления.**

Работодателям следует развивать лидерские навыки не только у высшего руководства, но и на среднем уровне управления, создавая условия для передачи полномочий и стимулируя лидерство на всех уровнях. Это поможет поддерживать устойчивость компании в периоды неопределенности и стабильного развития.

#### **2. Использование сильных сторон женщин в лидерстве.**

Женщины показывают высокие результаты по коммуникативности, межличностной восприимчивости и управлению командой, особенно в кризисные периоды. Поэтому при планировании проектов в условиях изменений стоит рассмотреть претенденток-женщин на ключевые позиции: это особенно эффективно, если задачи требуют гибкости в подходах и слаженной командной работы.

#### **3. Развитие мужского лидерства.**

Мужчины демонстрируют стабильные результаты по выстраиванию эффективных взаимоотношений с коллегами и организации работы команды, но эти способности менее выражены в кризисные периоды. Поэтому претендентов-мужчин стоит рассматривать на роли, требующие в первую очередь стабилизации и долгосрочного контроля процессов, а также проводить программы обучения, направленные на развитие гибкости и адаптивности.

#### **4. Фокус на коммуникативность и командообразование.**

Поскольку эффективная коммуникация и способность формировать команды играют ключевую роль в трансформациях, стоит инвестировать в обучение руководителей развитию межличностной восприимчивости и командообразованию через наставничество, тренинги по эмоциональному интеллекту и развитию мягких навыков (soft skills).

#### **5. Поддержка лидеров после кризисных периодов.**

После пиковых значений в кризисные периоды у многих лидеров, особенно у женщин, наблюдается снижение показателей, что может быть связано с переутомлением и высокой эмоциональной нагрузкой.

Работодателям стоит внедрять долгосрочные программы коучинга и управления стрессом. Возможно, стоит рассмотреть гибкие графики для поддержания лидерских качеств и вовлеченности после активных изменений, в целях обеспечения устойчивости и эффективности руководителей.

#### **6. Формирование разнообразных лидерских команд.**

Поскольку женщины успешны в эмоциональном лидерстве и построении команд, а мужчины — в стабилизации процессов, в периоды изменений стоит формировать команды, где различные стили управления дополняют друг друга, основываясь на сильных сторонах каждого лидера.

Для успешной трансформации компании работодателям важно учитывать различия в лидерских качествах характерные для мужчин и женщин, предлагая программы поддержки и развития для коммуникации, управления командами и адаптивности. Разнообразие стилей управления должно использоваться для создания слаженных и эффективных команд.



## 2.4. Фактор «Эффективность»

**Эффективность** оценивает умение и стремление сотрудников доводить начатые задачи до логического завершения, а также их способность сохранять устойчивость и адаптивность перед лицом трудностей. Этот фактор играет важную роль в достижении целей и повышении производительности.

Шкала включает два ключевых аспекта:

**1. Ориентация на результат** — отражает способность сотрудников формировать четкое видение конечного результата, целеустремленно и настойчиво двигаться к его достижению. Эта шкала делится на три субшкалы:

- **амбициозность** — измеряет, насколько смелые и высокие цели ставит перед собой сотрудник. Высокие показатели говорят о стремлении достигать значительных успехов и брать на себя ответственность за выполнение сложных задач;

- **образ результата** — оценивает способность продумывать четкий образ результата еще на этапе планирования задачи. Это позволяет сотруднику более эффективно строить стратегию и пути достижения цели;

- **настойчивость** — измеряет готовность сотрудника преодолевать препятствия и сохранять концентрацию на результате даже при возникновении сложностей.

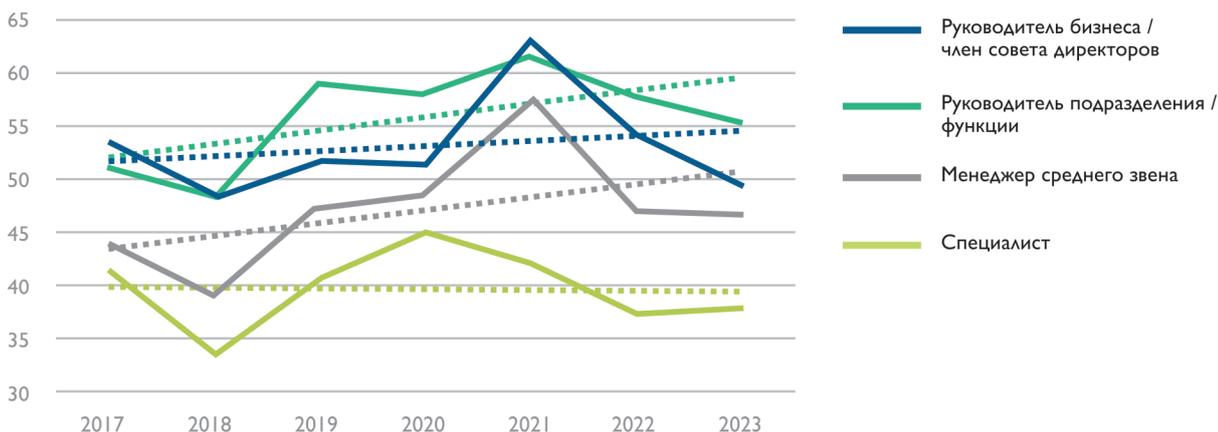
**2. Устойчивость** — оценивает уровень стрессоустойчивости и эмоциональной стабильности сотрудника в условиях трудностей. Сюда входит способность сохранять спокойствие, адаптироваться к изменениям и продолжать движение к цели, несмотря на внешние или внутренние вызовы. Эти шкалы в совокупности помогают оценить, насколько сотрудники способны не только ставить амбициозные четкие цели, но и преодолевать возникающие на пути трудности, чтобы довести начатое до конца.

### 2.4.1. Данные исследования в разрезе уровней управления по фактору «Эффективность»

Эффективность всех уровней управления достигла пика в 2020–2021 годах, особенно у руководителей бизнеса и подразделений,

благодаря успешной адаптации к кризису. Однако после 2021 года началось общее снижение, наиболее выраженное среди специалистов и менеджеров среднего звена, что связано с перегрузкой и трудностями в поддержании устойчивости в долгосрочной перспективе.

Фактор «Эффективность» в разрезе уровней управления



### Руководители бизнеса (C-level executive / члены совета директоров)

демонстрировали стабильные и высокие показатели по фактору «Эффективность» с тенденцией к росту в период с 2017 по 2021 год, достигнув пика в 2021 году. Это связано с успешной адаптацией к кризисным условиям пандемии и внедрением стратегий, таких как Agile-подходы, которые позволяли быстро реагировать на изменения. Однако после 2021 года началось снижение, вероятно, вызванное накопившейся усталостью, сложностями в поддержании достигнутых результатов, а также продолжительными экономическими вызовами и организационными проблемами.

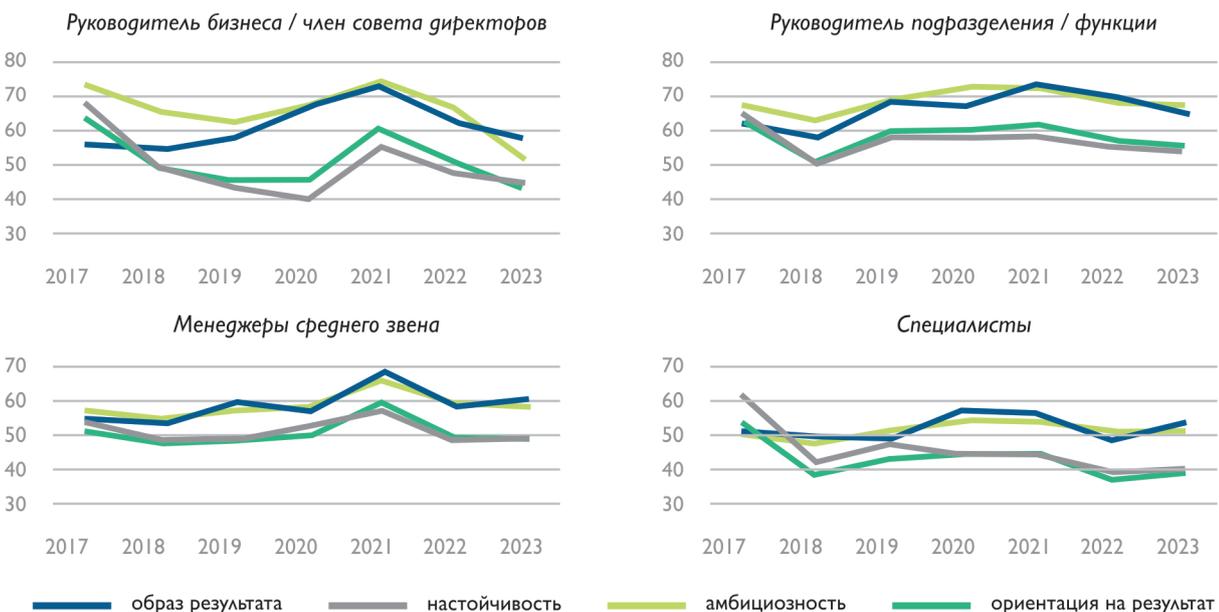
**Руководители подразделений/ функций** демонстрируют стабильный рост эффективности начиная с 2019 года, с пиковыми значениями в 2021 году. Их способность адаптироваться к изменениям и управлять командами в условиях неопределенности позволила им быстро реагировать на вызовы и поддерживать высокую результативность. После 2021 года наблюдается небольшое снижение, вероятно, связанное с усталостью и необходимостью адаптации к новым экономическим условиям. Тем не менее эффективность данной группы остается выше по сравнению с остальными,

что свидетельствует о стабильном фокусе руководителей первой линейки управления на достижениях целей, несмотря на сложности.

**Менеджеры среднего звена** начали период наблюдения с низкими показателями эффективности, что может быть связано с перегрузкой и сложностями в управлении из-за организационных изменений. Постепенный рост, с пиком в 2021 году, свидетельствует об их успешной адаптации к новым условиям и развитию управленческих навыков. Однако в 2022–2023 годах эффективность начала снижаться, что может указывать на сложности в поддержании устойчивости и управлении в условиях ограниченных ресурсов и повышенных требований.

Показатели по шкале «Эффективность» для специалистов были самыми низкими среди всех групп и снижались в начале периода наблюдения, что может быть связано с недостаточной поддержкой и сложностями в адаптации к новым условиям работы и технологиям. Небольшое улучшение в 2020 году не компенсировало общего тренда к снижению. Специалисты, вероятно, испытывали трудности с мотивацией и управлением изменениями, что затрудняло поддержание высокой эффективности в условиях кризиса и продолжающихся изменений.

#### 2.4.2. Шкала «Ориентация на результат» по уровням управления



Ориентация на результат — это важная характеристика, отражающая способность работников фокусироваться на достижении долгосрочных целей, даже в условиях неопределенности. С 2017 по 2023 год наблюдаются колебания этого показателя среди различных уровней управления, и причины изменений тесно связаны с глобальными событиями и изменениями в бизнес-среде.

**Руководители бизнеса** демонстрировали высокую ориентацию на результат в стабильные периоды, такие как 2017–2018 годы, но их показатели начали снижаться к 2019 году из-за нарастания глобальной экономической нестабильности. Пандемия COVID-19 ослабила их фокус на долгосрочных целях, так как приоритет был отдан оперативным мерам для поддержания бизнеса. В 2021 году, на фоне восстановления, ориентация на результат вновь усилилась благодаря адаптации к цифровым технологиям и гибким подходам, но новые кризисы 2022–2023 годов вновь ослабили уверенность в долгосрочном планировании.

**Руководители подразделений** демонстрировали более стабильную ориентацию на результат, поддерживая фокус на достижении целей, несмотря на внешние вызовы. В 2021 году их показатели выросли, что связано с необходимостью наверстать упущенное и успешной адаптацией к новым условиям работы. Однако с 2022 года их способность фокусироваться на долгосрочных

результатах ослабла из-за высокого количества операционных задач и дефицита ресурсов.

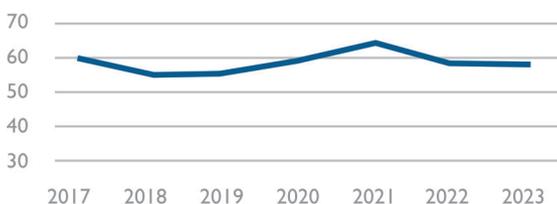
**Менеджеры среднего звена** держали фокус на достижении результата, активно участвуя в адаптации компаний и улучшении операционной эффективности, особенно в 2021 году. Однако с 2022 года их уверенность в долгосрочных перспективах снизилась из-за увеличения рабочего давления, вызванного неопределенностью, ростом цен и сбоями в цепочках поставок, что заставило их сосредоточиться на тактических приоритетах.

**Специалисты** оказались самой уязвимой группой. Их ориентация на результат снизилась в начале периода из-за автоматизации и цифровизации, которые создали угрозу их профессиональной стабильности. Несмотря на адаптацию к новым условиям работы, их показатели оставались нестабильными, особенно в условиях новых экономических вызовов с 2022 года, таких как инфляция и снижение доступности ресурсов.

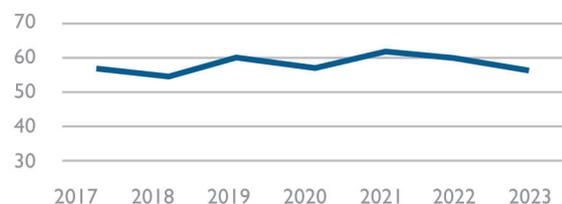
В целом данные по шкале «Ориентация на результат» варьировались в зависимости от внешних кризисов и восстановления экономики. В кризисные годы большинство категорий сотрудников теряли фокус на долгосрочных целях, но периоды восстановления, такие как 2021 год, показывают, что с четким пониманием перспектив и конкретными бизнес-целями ориентация на результат может значительно усиливаться.

### 2.4.3. Шкала «Устойчивость»

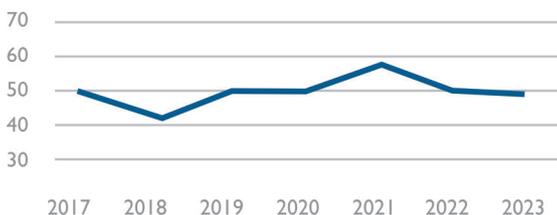
Руководитель бизнеса / член совета директоров



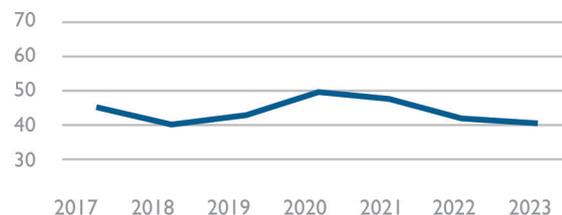
Руководитель подразделения / функции



Менеджеры среднего звена



Специалисты



**Устойчивость** — это важная черта, характеризующая способность человека справляться с трудностями и сохранять эмоциональную стабильность в условиях стресса. Данная черта во многом зависит как от биологических факторов, так и от приобретенных навыков работы со стрессом.

На основе данных по шкале устойчивости можно сделать вывод, что во всех группах

пик показателей пришелся на 2020–2021 годы благодаря корпоративным мерам поддержки в период пандемии. Однако впоследствии наблюдается снижение показателей для всех групп, вызванное сочетанием выгорания, увеличения рабочей нагрузки и внешних стрессовых факторов. Особенно это заметно среди специалистов и менеджеров среднего звена, которые оказались наиболее уязвимыми для внешних стрессов.

#### **2.4.4. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Эффективность».**

На основе данных о динамике по фактору «Эффективность» можно предложить следующие рекомендации:

**1. Стратегия поддержания баланса для лидеров бизнеса.** Несмотря на высокий уровень устойчивости, лидерам первой линейки необходимо осознанно управлять своими ресурсами. В этом поможет индивидуальный коучинг, а также регулярное планирование периодов отдыха. Ключевым аспектом является определение надежных членов команды, на которых можно полагаться в периоды отсутствия. Это позволит сохранять фокус на долгосрочных целях, несмотря на внешние кризисы и экономическую нестабильность.

**2. Развитие управленческих навыков руководителей подразделений.** Работодателям необходимо развивать управленческие навыки руководителей первой линейки, помогая им балансировать между оперативными задачами и стратегическим планированием. Это позволит им продолжать достигать высоких результатов даже в условиях ограниченных ресурсов.

**3. Понимание различий в уровне устойчивости на разных уровнях управления.** Руководителям важно учитывать, что их собственная устойчивость к стрессу и давлению не всегда отражает состояние сотрудников на более низких уровнях. Специалисты и менеджеры среднего звена

зачастую менее устойчивы к длительным нагрузкам и кризисам. Поэтому вместо жестких требований работодателям следует уделять больше внимания поддержке этих групп, что позволит сохранить их эффективность в сложных условиях.

**4. Развитие устойчивости сотрудников на всех уровнях.** Устойчивость как динамическая характеристика напрямую зависит от внешних кризисов и внутренних ресурсов сотрудников. Для поддержания устойчивости на высоком уровне компаниям важно продолжать развивать программы поддержки, предлагать обучение по темам адаптивности и эмоциональной устойчивости. Это поможет поддерживать эффективность и сохранять уверенность в долгосрочных перспективах, несмотря на внешние вызовы.

**5. Внедрение гибких стратегий восстановления после кризисов.** Для предотвращения выгорания и снижения эффективности сотрудников работодателям следует внедрять гибкие программы по поддержке эмоционального благополучия после кризисных периодов. Полезны командообразующие, мотивирующие мероприятия, а также инициативы по формированию видения будущего и стратегических перспектив. Важно смещать фокус на созидательные инициативы и предоставлять сотрудникам возможность влиять на решения и активно участвовать в изменениях. Это поможет стабилизировать рабочие процессы и поддерживать высокую результативность.



## 2.5. Фактор «Драйв»

**Драйв** оценивает уровень энергии, выносливости и работоспособности сотрудника, а также его способность поддерживать высокий темп работы и справляться с несколькими задачами одновременно. В условиях современной реальности, которая характеризуется высокой скоростью изменений и огромными объемами информации, этот фактор становится критически важным для успешной работы.

Шкала включает три ключевых аспекта:

**1. Энергия** — отражает выносливость, высокую умственную и физическую работоспособность, а также способность сотрудника сохранять фокус на протяжении длительного времени. Высокие показатели по этой шкале указывают на то, что человек способен эффективно решать сложные задачи, требующие концентрации и внимания на протяжении долгого времени.

**2. Темп** — характеризует скорость восприятия и обработки информации, что влияет на способность быстро принимать правильные решения. Сотрудники с высоким уровнем темпа работы могут быстро ориентироваться в новой информации и оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям.

**3. Многозадачность** — оценивает способность сотрудника одновременно работать над несколькими задачами, распределяя время и ресурсы таким образом, чтобы эффективно достигать высоких результатов. Это умение позволяет справляться с несколькими проектами одновременно, не снижая производительность и качество работы.

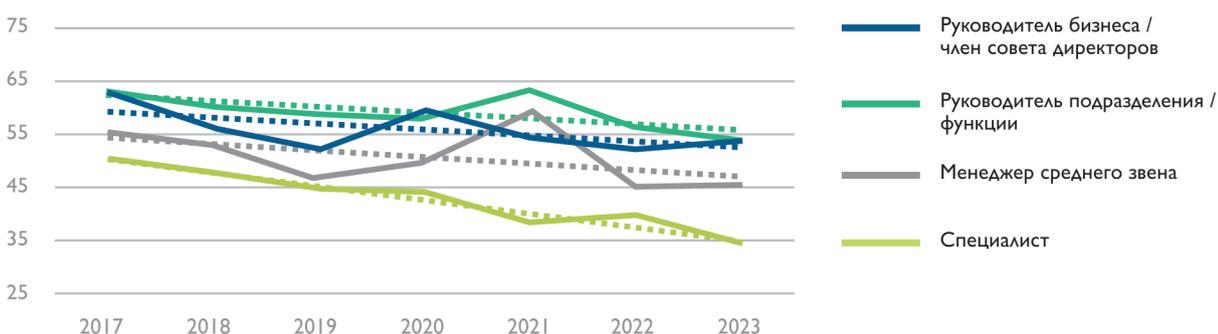
Этот фактор отражает способность человека поддерживать высокую эффективность в условиях напряженной работы и быстро меняющихся задач.

### 2.5.1. Данные исследования в разрезе уровней управления по фактору «Драйв»

Ключевым отличием фактора «Драйв» от других является его прямая связь с особенностями нервной системы человека, такими как сила, скорость и переключаемость нервных процессов. Стимулирование данного фактора может дать кратковременные результаты, однако существенно изменить его невозможно: существует предел человеческих

возможностей, который сложно преодолеть. В критических ситуациях, например, как это было во время пандемии при переходе на удаленный формат работы, сотрудники могли заметить временные всплески продуктивности. Поначалу многим казалось, что удаленная работа позволит успевать больше, так как отпала необходимость тратить время на дорогу в офис. Однако со временем многие столкнулись с упадком сил из-за размытых границ рабочего дня и невозможности полноценного восстановления.

Фактор «Драйв» в разрезе уровней управления



В период с 2017 по 2023 год показатели по фактору «Драйв», который оценивает энергию, выносливость, темп работы и способность к многозадачности, демонстрировали значительные изменения среди всех уровней управления.

У **руководителей бизнеса** уровень драйва был относительно высоким в начале периода, но начиная с 2018 года наблюдается снижение, вероятно, из-за роста сложности задач и увеличения рабочей нагрузки. В 2020 году, в условиях пандемии, уровень драйва кратковременно увеличился благодаря необходимости быстрой адаптации и мобилизации ресурсов, однако к 2022–2023 годам драйв снова начал снижаться, что указывает на накопленную усталость.

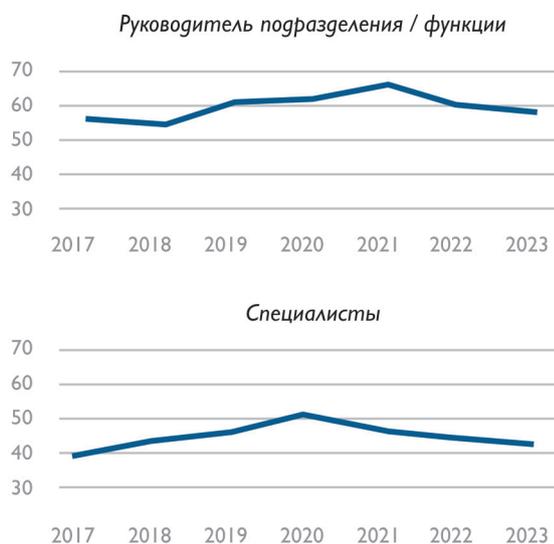
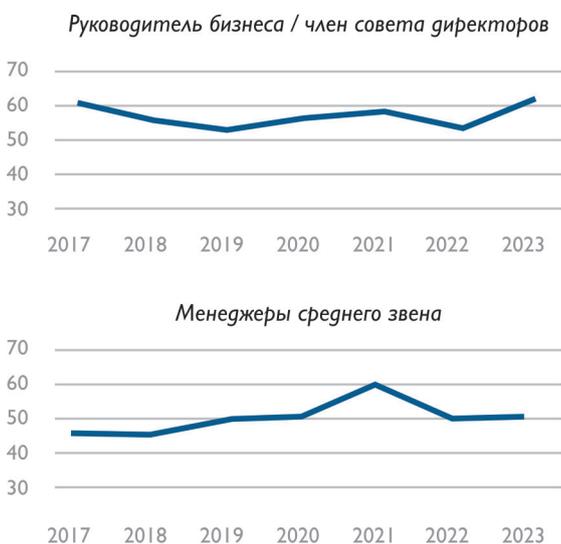
Руководители подразделений показали аналогичную динамику: показатели драйва для этой группы оставались стабильными в 2017–2021 годах, но с 2022 года также начали снижаться на фоне высокого уровня многозадачности и давления. Несмотря на это, их результаты по-прежнему выше, чем у других групп.

**Менеджеры среднего звена** начали период с относительно высокими показателями драйва, но с течением времени их уровень начал снижаться, особенно после 2020 года. Это связано с увеличением рабочих нагрузок и усложнением задач, что затрудняет поддержание высокой энергии и темпа работы. Переход на удаленную работу и рост количества задач усилили это давление.

**Специалисты** продемонстрировали самое резкое снижение показателей драйва начиная с 2017 года. В условиях автоматизации, цифровизации и возросших требований их способность поддерживать энергию и работоспособность значительно снизилась, что указывает на необходимость дополнительных мер поддержки для этой группы.

В целом динамика драйва по всем уровням управления показывает, что, несмотря на краткосрочные всплески энергии и продуктивности в кризисные периоды, все группы столкнулись с усталостью и снижением работоспособности в условиях постоянно растущего давления и многозадачности.

### 2.5.2. Шкала «Энергия»



В период с 2017 по 2023 год уровень энергии среди всех уровней управления демонстрировал колебания, вызванные внешними кризисами и изменениями в компаниях.

**Руководители бизнеса** испытывали снижение энергии в 2018–2019 годах, с началом пандемии их показатели возросли благодаря

необходимости быстрой адаптации. В 2022 году наблюдается спад, указывающий на накопившуюся усталость после мобилизации сил в период пандемии. К 2023 году уровень энергии этой группы восстанавливается.

**Руководители подразделений** показывали стабильный рост энергии до 2021 года, играя

ключевую роль в управлении изменениями. Но начиная с 2022 года энергия также снизилась, что свидетельствует о перегрузке и необходимости поддерживать баланс между требованиями работы и личным ресурсом.

**Менеджеры среднего звена** показали пиковую энергию в 2021 году, активно участвуя в операционных изменениях. Однако в последующие годы их уровень снизился, возвращаясь к прежним показателям, что также подтверждает невозможность работать на пределе длительное время.

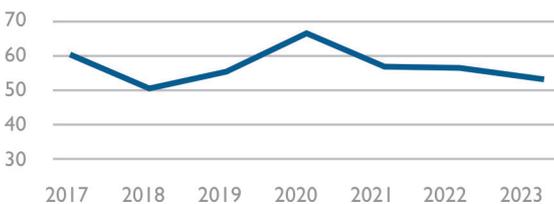
**Специалисты** оказались наиболее уязвимыми, демонстрируя резкое снижение энергии с 2021 года, что указывает на их перегрузку и трудности в поддержании продуктивности.

Давление внешних факторов и многозадачность значительно снижают их работоспособность.

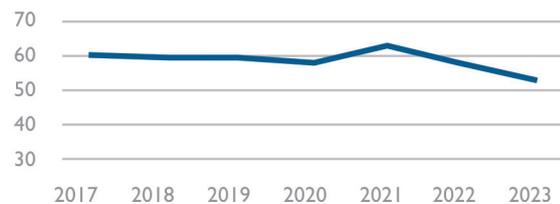
Общая динамика уровня энергии по всем группам показывает, что пандемия и экономические изменения оказали значительное влияние на работоспособность и уровень энергии сотрудников. Несмотря на кратковременные всплески продуктивности, вызванные необходимостью адаптации к кризисам, в долгосрочной перспективе наблюдаются усталость и снижение энергии, особенно среди специалистов и руководителей подразделений. Природные ресурсы человека ограничены и без восстановления перегрузки становятся основным фактором снижения производительности.

### 2.5.3. Шкала «Темп»

Руководитель бизнеса / член совета директоров



Руководитель подразделения / функции



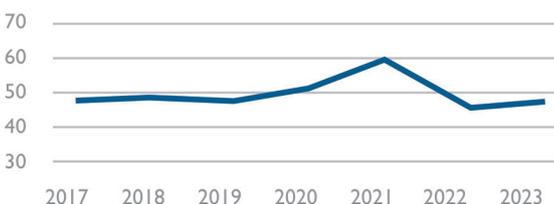
В период с 2017 по 2023 год уровень темпа работы у различных уровней управления колебался под воздействием внешних кризисов и изменений в бизнес-среде.

В период с 2017 по 2023 год динамика темпа работы по всем уровням управления показала, что краткосрочные всплески активности в кризисные периоды, такие как пандемия, приводили к временному увеличению скорости принятия решений и обработки информации. Однако поддерживать высокий темп работы на протяжении длительного периода стало сложно, что вызвало усталость и снижение эффективности, особенно после 2021 года. Руководители бизнеса, руководители подразделений, менеджеры среднего звена

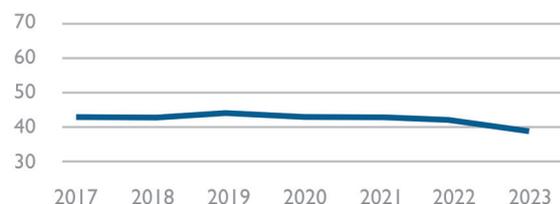
и специалисты испытывали перегрузки, когда требовалось быстрее адаптироваться к изменениям.

Для сохранения и увеличения темпа работы в долгосрочной перспективе компаниям важно сосредоточиться на внедрении технологий и автоматизации, которые способны оптимизировать процессы и сократить количество рутинных задач. Именно уровень технологической зрелости бизнеса становится ключевым фактором для поддержания высокого темпа работы, повышения продуктивности и сохранения работоспособности сотрудников, снижая перегрузки и стресс.

Менеджеры среднего звена



Специалисты



### 2.5.4. Шкала «Многозадачность»



В период с 2017 по 2023 год уровень многозадачности среди различных уровней управления демонстрировал колебания, что отражает влияние как внешних кризисов, так и внутренних изменений в компаниях.

Руководители подразделений продемонстрировали стабильный уровень многозадачности на протяжении всего периода, что связано с их ключевой ролью в управлении операционными процессами и координацией внутри подразделений. Несмотря на небольшие

колебания, Однако после пика в 2020 году началось постепенное снижение, что может свидетельствовать о фокусировке на стратегических целях и необходимости оптимизации процессов для улучшения управляемости.

Выборки по группам «Менеджеры среднего звена» и «Специалисты» показали снижение уровня многозадачности после 2020 года. Особенно заметно снижение способности распределять время и ресурсы так, чтобы

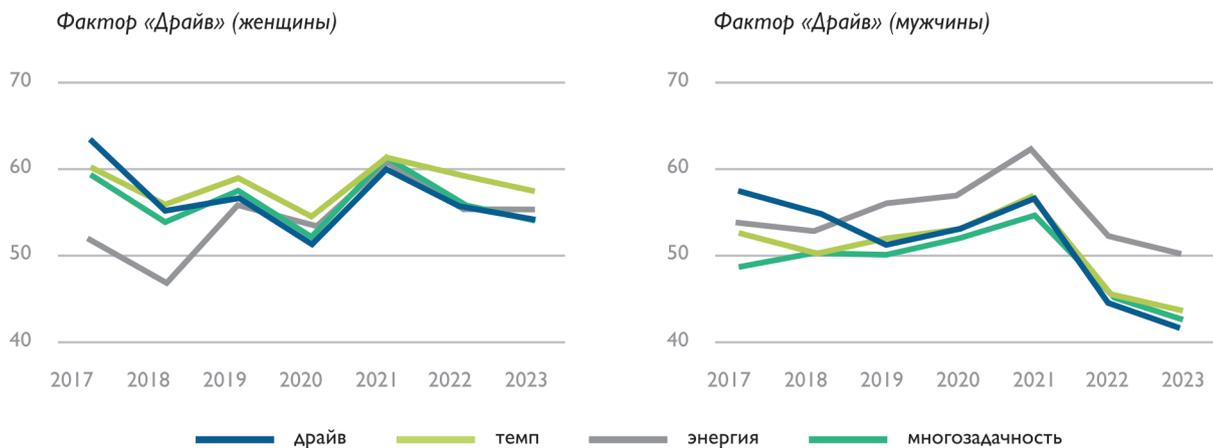


колебания, их способность справляться с несколькими задачами одновременно остается выше среднего.

Показатели многозадачности группы «Руководители бизнеса» показали рост в период пандемии, когда требовались высокая гибкость и оперативное переключение

эффективно достигать высоких результатов, среди специалистов, что подчеркивает важность внедрения технологий, которые позволяют сосредоточиться на основных задачах и уменьшить необходимость в одновременном выполнении нескольких процессов.

### 2.5.5. Данные исследования по фактору «Драйв» в разрезе полов



Интересную картину можно увидеть при анализе результатов с учетом гендерных различий.

Результаты по выборке мужчин демонстрируют резкий всплеск энергии и способности справляться с высокими нагрузками в кризисные годы (2020–2021), что может указывать на высокую готовность к мобилизации ресурсов в условиях стресса. Однако после 2021 года наблюдается значительное снижение, что может

быть связано с накопленным стрессом и дополнительными особенностями контекста в России с 2022 года, что могло усилить давление и неопределенность для военнообязанных. В то время как у женщин такие всплески были менее выражены, их показатели демонстрируют более стабильную динамику, что может свидетельствовать о более равномерной адаптации к изменениям и более сбалансированном использовании энергии.

### 2.5.6. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Драйв».

#### 1. Фокус на стратегическую работу и важные задачи.

Для повышения продуктивности важно минимизировать непрофильные задачи, чтобы сотрудники могли концентрироваться на приоритетных проектах, что улучшит их способность поддерживать высокий уровень драйва.

#### 2. Оптимизация рабочих процессов.

Регулярный анализ, отказ от неэффективных процедур и отчетов, а также внедрение практики обсуждения сотрудниками с менеджерами не только приоритетных задач, но и того, что можно исключить, помогут сократить бюрократию и высвободить время для работы над действительно важными проектами.

#### 3. Внедрение технологий для автоматизации рутинных задач.

Использование современных технологических решений поможет снизить перегрузку и освободить сотрудников для более стратегических

и творческих задач. Это позволит поддерживать высокий уровень энергии и продуктивности.

**4. Поддержка баланса между работой и отдыхом.** Регулярные практики восстановления и культура их использования в организации, такие как гибкий график, регулярные короткие перерывы и долгосрочные отпуска, помогут сотрудникам поддерживать высокий уровень выносливости и предотвратят выгорание.

**5. Обучение управлению энергией и ресурсами.** Работодателям стоит рассмотреть тренинги по управлению временем и энергией, чтобы сотрудники могли самостоятельно эффективно распределять нагрузку, избегая истощения и сохраняя высокую производительность.

#### 6. Программы по управлению стрессом и профилактике выгорания.

Введение программ, направленных на улучшение эмоционального благополучия сотрудников, таких как коучинг и консультации по стресс-менеджменту, поможет снизить давление и сохранить стабильный темп работы.



## 2.6. Фактор «Ориентация на клиента»

**Ориентация на клиента** оценивает способность сотрудников ориентироваться в своей деятельности на нужды и ожидания клиентов, соотносить результаты своей работы с их потребностями и предвосхищать новые запросы. В современном бизнесе персонализация и понимание будущих потребностей клиентов играют немалую роль в успешности компании.

Шкала включает два ключевых аспекта:

**1. Ориентация на клиента** — измеряет способность сотрудников строить свою деятельность вокруг интересов и запросов клиента. Эта шкала делится на две субшкалы:

- **ценность клиента** — оценивает, насколько сотрудники понимают ценность каждого клиента для бизнеса и насколько они готовы удовлетворять индивидуальные потребности;

- **готовность вносить изменения** — отражает гибкость и готовность сотрудников адаптировать свою работу под изменяющиеся запросы клиентов, быстро реагируя на новые потребности.

**2. Прогнозирование потребностей** — оценивает способность сотрудников не только удовлетворять текущие запросы клиентов, но и предсказывать будущие потребности. Это умение помогает компаниям оставаться на шаг впереди, предлагая клиентам инновационные решения, которые они вскоре могут потребовать.

В современном бизнесе, где скорость изменений и потребности клиентов развиваются динамично, способность предвосхищать желания клиентов и оперативно адаптироваться к их изменениям становится ключевым фактором успеха.

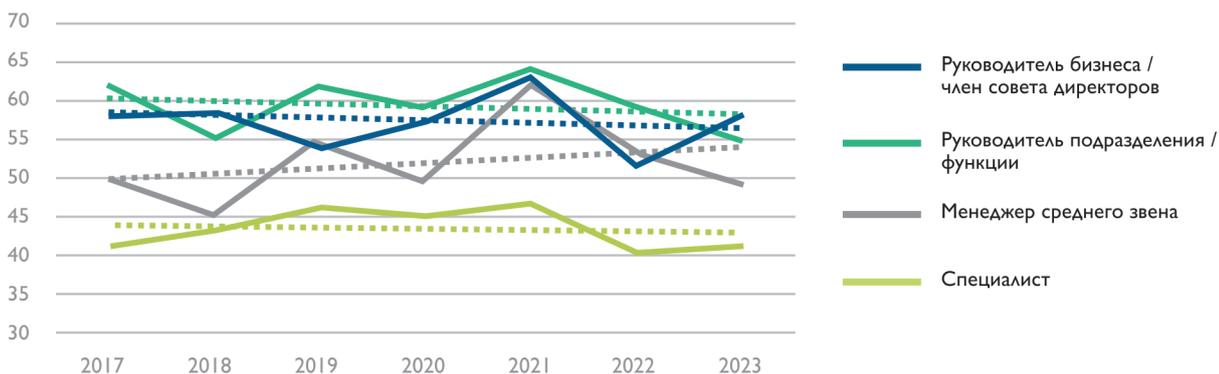
### 2.6.1. Фактор «Ориентация на клиента» в разрезе уровней управления

По данным исследования можно заметить, что по фактору «Ориентация на клиента» ни одна группа не демонстрирует рост показателей. Ранее многие компании ставили клиента в центр всех процессов, считая его главным драйвером бизнеса. Однако последние тенденции могут указывать на то, что приоритеты смещаются: использование и развитие способностей сотрудников строить свою деятельность вокруг запросов

клиента и предсказывать их становятся менее универсальной стратегией, акцент все чаще смещается на внутренние процессы, устойчивость и технологическую трансформацию.

В динамике показателей по шкале «Ориентации на клиента» за период с 2017 по 2023 год можно наблюдать, насколько различные уровни управления ориентируются на текущие и будущие потребности клиентов и готовы адаптироваться к изменениям потребительских ожиданий и рыночных условий.

Фактор «Ориентация на клиента» в разрезе уровней управления



Уровень «Ориентации на клиента» среди **руководителей бизнеса** демонстрирует волнообразную динамику. После высокого показателя в 2017 году наблюдается небольшое снижение в 2018–2019 годах, вероятно, связанное с изменением стратегических приоритетов. В 2020–2021 годах, на фоне пандемии и кризисных изменений, произошел рост ориентации на клиента, что может быть связано с необходимостью быстрой адаптации к новым рыночным условиям. Однако в 2022–2023 годах наблюдается снижение, что может свидетельствовать о перегрузке или смене фокуса на более насущных приоритетах бизнеса.

**Руководители подразделений** показывают стабильный рост ориентации на клиента с 2017 по 2021 год, что может быть связано с их ключевой ролью в управлении операционными процессами и постоянной необходимостью адаптации под запросы клиентов. Однако с 2022 года уровень снижается, что может указывать на истощение ресурсов или изменение внутренних процессов. Несмотря на это, показатели остаются выше среднего, что свидетельствует о высокой готовности этой группы к изменениям.

Ориентация на клиента у **менеджеров среднего звена** демонстрирует значительные колебания. После снижения в 2018 году уровень восстанавливается к 2020 году, когда требовалась быстрая адаптация в условиях нестабильности. Однако с 2022 года наблюдается резкое снижение, что, вероятно, связано с перегрузкой или недостаточной поддержкой для поддержания фокуса на клиентах. Это подчеркивает важность дополнительного обучения и поддержки для этой группы.

**Специалисты** демонстрируют наименьшую ориентацию на клиента среди всех групп. Небольшой рост до 2020 года сменяется

значительным спадом с 2021 года, что может быть связано с ограниченными возможностями влиять на клиентский опыт и адаптироваться к новым требованиям. Это говорит о том, что компаниям важно обеспечить на этом уровне инструменты и обучение, которые помогут лучше понять ценность клиента и более гибко реагировать на запросы.

В целом тенденции смещения приоритетов «Ориентации на клиента» могут быть связаны с несколькими факторами:

**1. Рост внутренней эффективности и технологичности.** Компании все больше фокусируются на оптимизации внутренних процессов, внедрении автоматизации и цифровых технологий. Это позволяет уменьшить зависимость от нестабильных внешних факторов, таких как изменения потребительских предпочтений. Проще говоря, технологии помогают делать бизнес более предсказуемым, и компании могут позволить себе уделять меньше внимания внешним запросам, фокусируясь на улучшении операционной эффективности.

**2. Фокус на устойчивости и адаптации.** В условиях непрерывных кризисов, таких как пандемия, экономическая нестабильность и изменения в геополитике, компании стремятся к большей гибкости и устойчивости. Это смещает фокус с клиента на управление рисками, сохранение стабильности и адаптацию к внутренним и внешним вызовам.

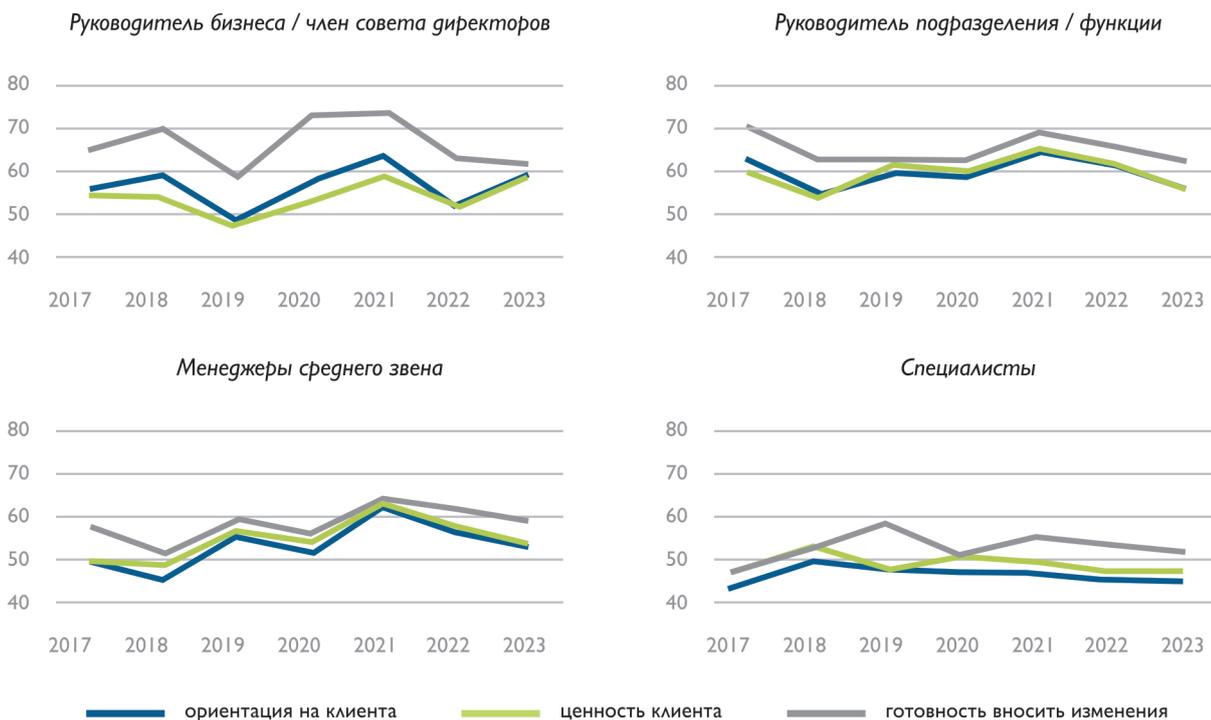
**3. Сужение внимания на ключевых клиентах.** Вместо того чтобы пытаться угодить всем клиентам, компании могут сосредоточиваться на более узкой и лояльной клиентской базе. Этот переход к более нишевому подходу может объяснять снижение общей ориентации на клиента, так как компании больше сосредоточиваются на глубоком взаимодействии с ключевыми клиентами, а не на массовом охвате.

На основе данных по фактору «Ориентация на клиента» и его двух субшкал: «Ценность клиента» и «Готовность вносить изменения» — можно сделать следующие выводы о роли разных уровней управления в обеспечении

компаниями способности эффективно откликаться на запросы клиентов:

- ключевую роль в поддержании стратегии, ориентированной на клиента, а также в адаптации компании к изменениям играют

### 2.6.2. Шкалы «Ценность клиента» и «Готовность вносить изменения»



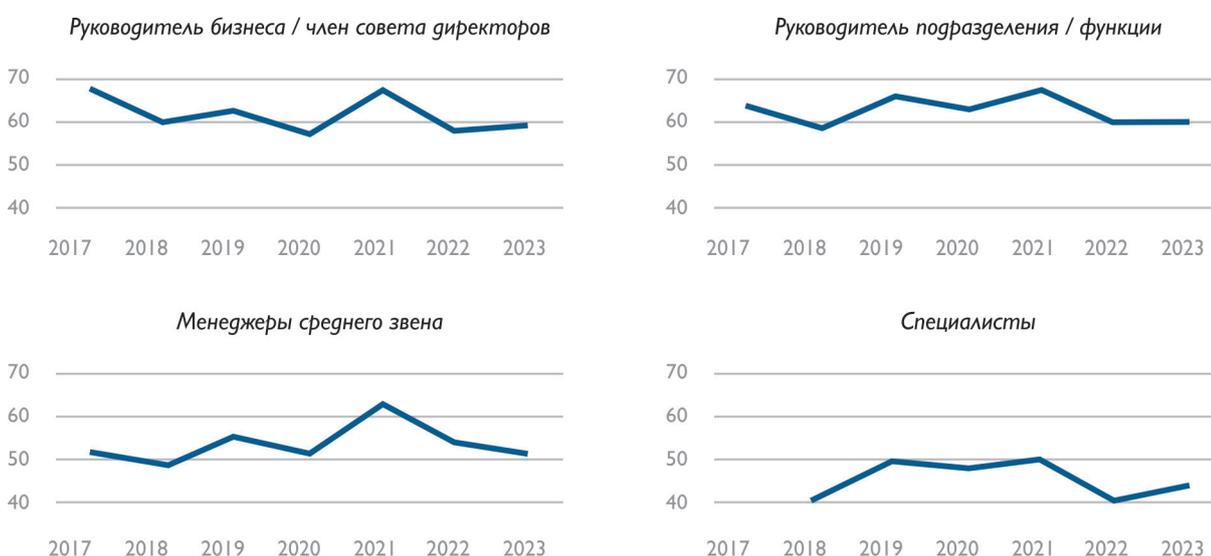
**руководители бизнеса и руководители подразделений.** Именно их способность вносить изменения и понимать ценность клиента помогает компаниям оставаться конкурентоспособной;

- **менеджеры среднего звена** могут испытывать трудности с поддержанием гибкости и ориентации на клиента, особенно после пиковых нагрузок. Им может требоваться поддержка от компании

в виде улучшения процессов и разъяснений происходящих изменений;

- **специалисты** демонстрируют наименьшую ориентацию на клиента и гибкость, что требует внедрения организационных изменений и предоставления инструментов для повышения их способности адаптироваться к изменяющимся клиентским запросам.

### 2.6.3. Шкала «Прогнозирование потребностей»



На основе данных по шкале «Прогнозирование потребностей» для различных уровней управления за период с 2017 по 2023 год можно сделать следующие выводы:

- **руководители высшего звена** играют ключевую роль в стратегическом прогнозировании потребностей клиентов. Их задача — разрабатывать долгосрочные стратегии, направленные на внедрение инноваций и предвосхищение рыночных трендов. Однако снижение этого показателя после 2021 года может говорить о снижении фокуса на будущем, что требует внимания со стороны работодателей, особенно в условиях внешних вызовов и быстрого изменения рынка;
- **руководители подразделений** способны вносить значимый вклад в

прогнозирование потребностей клиентов на операционном уровне. Для поддержания конкурентоспособности компаниям важно удерживать в фокусе вопрос о будущих клиентских ожиданиях на уровне подразделений, внедряя аналитику и методы предсказания рыночных изменений;

- **менеджеры среднего звена** играют важную роль в реализации стратегий прогнозирования на практике. Однако их способность прогнозировать потребности клиентов может ослабевать под давлением ежедневных задач;
- **специалисты** играют меньшую роль в прогнозировании будущих запросов клиентов, что может быть связано с их операционной ролью и ограниченными полномочиями.

#### 2.6.4. Практические рекомендации по применению результатов исследования по шкале «Ориентация на клиента».

**1. Инвестиции в аналитические инструменты для всех уровней управления.** Для поддержания конкурентоспособности компании критически важно обеспечить сотрудников доступом к инструментам аналитики, которые помогут консолидировать данные об уже имеющихся и потенциальных клиентах и прогнозировать изменения на рынке. Это особенно важно для руководителей, менеджеров и специалистов, чтобы их решения опирались на актуальные данные.

**2. Укрепление стратегического фокуса у руководителей высшего звена.** В периоды турбулентности руководители часто смещают фокус на решение тактических задач, оставляя стратегию на втором плане. Однако для сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе важно поддерживать баланс. Работодателям следует развивать инициативы, которые помогут руководителям не терять из виду клиентские потребности и рыночные тренды, чтобы обеспечивать компании устойчивое лидерство на рынке.

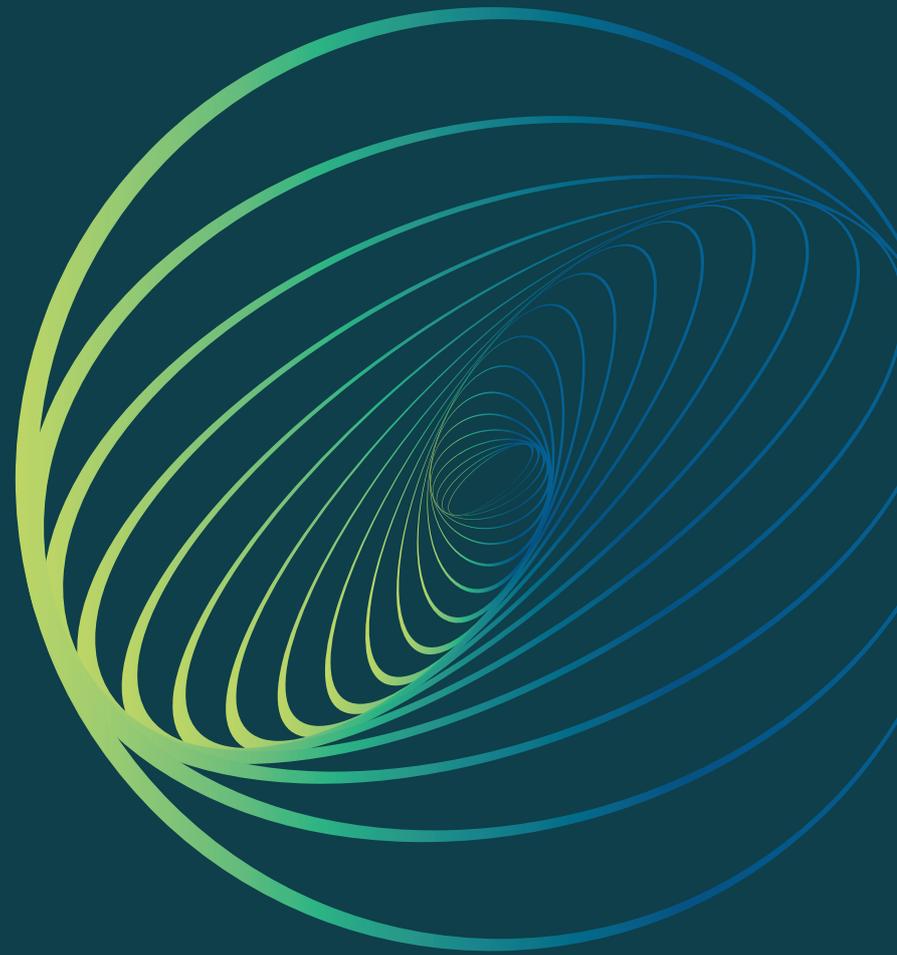
**3. Развитие навыков прогнозирования у менеджеров среднего звена.** Менеджеры среднего звена, выполняющие ключевую роль в реализации стратегий, нуждаются в дополнительном обучении для усиления их навыков прогнозирования клиентских

потребностей. Тренинги и технологии для работы с данными помогут менеджерам адаптироваться к динамичным рыночным условиям и внедрять долгосрочные решения.

**4. Поддержка гибкости и адаптивности у специалистов.** Специалисты часто играют ключевую роль в реализации оперативных процессов, но им не всегда хватает инструментов для адаптации к новым клиентским запросам. Важно внедрить системы и программы, которые помогут специалистам лучше ориентироваться в текущих и будущих потребностях клиентов и быстрее реагировать на изменения.

**5. Фокус на сужении клиентской базы.** Одна из возможностей поддержания ориентации на клиенте на высоком уровне при ограничении ресурсов — это сосредоточиться на более узком круге ключевых клиентов. Такой подход позволит углубить взаимодействие с наиболее ценными клиентами и создавать более персонализированные решения, которые помогут удерживать лояльность и оставаться конкурентоспособными.

**6. Оптимизация процессов для улучшения клиентского опыта.** Внедрение технологий для автоматизации рутинных процессов и улучшение внутренних процедур помогут повысить гибкость компании и сократить время отклика на клиентские запросы. Это не только повысит операционную эффективность, но и позволит сотрудникам больше фокусироваться на стратегических задачах и предвосхищении клиентских потребностей.



Контактная информация:

**Антонина Иванова**

Партнер,  
Практика Развития лидерства

[aivanova@rosexpert.ru](mailto:aivanova@rosexpert.ru)

телеграм-канал RosExpert

**RosExpert**