

A man with glasses and a woman are standing together, looking at a tablet held by the man. The woman is holding a pen and a rolled-up document. The background is a plain wall with an electrical outlet visible on the left. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

# Закрепление (Reinforcement)

Как сделать изменение устойчивым?

***Prosci***<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

© Prosci, Inc. All rights reserved.

# Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ADKAR – Закрепление</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>Создание устойчивого Закрепления изменений</b>             | <b>5</b>  |
| <b>Факторы, влияющие на Закрепление изменений</b>             | <b>6</b>  |
| Степень значимости Закрепления                                | 6         |
| Связь Закрепления с реальным прогрессом или достижениями      | 6         |
| Отсутствие негативных последствий                             | 7         |
| Определение ответственности для Закрепления изменений         | 7         |
| <b>Тактики для создания устойчивого Закрепления изменений</b> | <b>8</b>  |
| Празднование и признание                                      | 8         |
| Вознаграждение  | 9         |
| Обратная связь от сотрудников                                 | 9         |
| Аудиты и системы управления эффективностью                    | 10        |
| Системы подотчетности   | 10        |
| <b>Заключение</b>   | <b>11</b> |



Многие организации тратят значительное время и усилия на создание необходимых для успешного изменения Понимания, Желания, Знаний и Способностей, но часто упускают из виду последний элемент Закрепление. Как только изменение завершено, организации, как правило, сразу переходят к следующей задаче. В результате усилия по закреплению оказываются недостаточными, и ожидаемые результаты могут так и не проявиться. Чтобы изменение принесло ожидаемые результаты в долгосрочной перспективе, его необходимо активно поддерживать.

Пять элементов модели Prosci ADKAR® показывают, каких результатов должен достичь каждый человек для того, чтобы изменение было успешным: Понимание, Желание, Знания, Способности и Закрепление.

Закрепление — это последний элемент, и он критически важен. Хотя осуществление изменений — задача непростая, поддержание изменений в долгосрочной перспективе еще сложнее. Естественно для человека вернуться к тому, что он уже знает. Новейшие исследования функций мозга показывают, что мы физиологически запрограммированы возвращаться в наиболее комфортное и привычное состояние.

Закрепление в модели Prosci ADKAR представляет собой внутренние и внешние факторы, которые способствуют поддержанию изменений. Оно включает в себя намеренные действия, такие как признание, вознаграждения и празднования, связанные с реализацией изменений, а также внутреннее удовлетворение человека от своих достижений.



### Эффективное Закрепление служит трем целям:

- Поддержание изменений и предотвращение возврата людей к старым способам выполнения работы.
- Создание импульса в период перехода от текущего состояния к будущему состоянию.
- Формирование истории успешных и устойчивых изменений, которая повысит гибкость будущих изменений.





## Создание устойчивого Закрепления изменений

Закрепление включает любые действия или события, которые укрепляют и поддерживают изменения на уровне отдельного человека или организации. Это могут быть публичные коллективные празднования успеха, заметные измерения результативности или индивидуальная корректирующая обратная связь. На самом простом уровне Закрепление может представлять собой личное признание прогресса и достижений человека, что многие считают наиболее значимым способом признания их вклада.

Хотя Закрепление является последним элементом модели ADKAR, оно может и должно присутствовать на протяжении всего процесса изменений. Использование Закрепления для создания импульса во время изменений увеличивает вероятность достижения поставленных целей. В начале инициативы, когда изменения новые и трудности наиболее значительны, поиск возможностей для празднования небольших успехов может оказать огромное влияние. После того как желаемый результат достигнут, постоянное Закрепление изменений в культуре и методах работы организации.





# Факторы, влияющие на Закрепление изменений

Будет ли изменение устойчивым в долгосрочной перспективе, зависит от множества факторов, выходящих за рамки самих тактик закрепления. Ниже мы рассмотрим факторы, которые способствуют эффективности мероприятий по Закреплению изменений.

## 1. Степень значимости Закрепления

Самая эффективная техника Закрепления зависит от человека и ситуации. Когда признание и вознаграждения воспринимаются как значимые для получателя, они, естественно, оказывают существенное влияние.

Если вознаграждение кажется человеку уместным, это мотивирует его продолжать поддерживать изменения. И наоборот, если признание или вознаграждение кажутся неуместными, Закрепление может не иметь эффекта или даже вызвать обратную реакцию.

Для того чтобы Закрепление было значимым, признание должно быть высказано кем-то, кого человек уважает. Часто непосредственный руководитель является лучшим отправителем такого послания.

## 2. Связь Закрепления с реальным прогрессом или достижениями

Когда человек успешно движется к изменению, признание усиливает его Желание продолжать. Это подтверждает важность изменений и то, что его усилия ценятся. Если, напротив, сотрудник испытывает трудности в процессе изменений, и этого никто не замечает, его Желание участвовать в изменении может ослабеть. Без Закрепления и признания человек может начать избегать изменений и возвращаться к старым привычкам.

Имейте в виду, что вознаграждения и признание должны использоваться только при наличии реального прогресса и достижений. Вознаграждение или признание, предложенные без достижения, не будут значимыми для человека и снизят ценность признания как сейчас, так и в будущем. Люди хотят, чтобы их признавали за значимые вклады.



### 3. Отсутствие негативных последствий

Негативные факторы на рабочем месте могут стать мощным инструментом Закрепления в неправильном направлении. Долгосрочное поддержание изменений оказывается под угрозой, если человек демонстрирует желаемое поведение и сталкивается с негативными последствиями за это. Важную роль в изменениях играют групповая динамика и давление со стороны коллег. Пока одни сотрудники предпринимают шаги для поддержки и внедрения изменений, другие могут сопротивляться и оказывать давление на своих коллег с целью вернуть их к старым методам работы. Если в группе подчеркивается важность продолжения работы по старым правилам, то негативные социальные последствия поддержки изменений могут стать барьером для их реализации.

### 4. Определение ответственности для Закрепления изменений

Ответственность — одна из самых сильных форм Закрепления. Когда человек проходит через личные изменения, чтобы стать здоровее, ответственность может включать партнера по тренировкам, который рассчитывает на ваше присутствие на тренировке в 5:30 утра, личного тренера, который поддерживает вашу мотивацию, и регулярные проверки с врачом для контроля вашего прогресса.

Аналогичные механизмы ответственности должны быть частью плана по управлению изменениями. В рабочей среде привязка систем ответственности к показателям работы помогает сделать результаты изменений более заметными. Публичные доски с результатами — отличный способ позитивно Закрепить изменения и продемонстрировать соблюдение нового процесса. Изменения с большей вероятностью Закрепятся, если люди могут отслеживать достижение целей или задач.

Без системы ответственности для контроля и поддержания прогресса сотрудники могут вернуться к старым привычкам. А без корректирующих действий возможны два сценария: во-первых, сотрудники могут решить, что изменения больше не важны; во-вторых, будущие предложенные изменения могут не восприниматься всерьез.



# Тактики для создания устойчивого Закрепления изменений

Самые эффективные тактики для Закрепления и поддержания изменений зависят от человека и ситуации. Лучшие формы Закрепления — это те, которые имеют значение для конкретных людей и групп, которые получают признание. Для одних - самым эффективным будет личная благодарность, для других — активное и заметное Закрепление изменений со стороны руководства. Ниже мы рассмотрим некоторые из наиболее распространенных тактик Закрепления изменений.

## 1. Празднование и признание

Празднование успехов и признание значимого вклада в изменения часто упоминаются как основные тактики для Закрепления изменений. Помимо празднования достижения желаемого результата, лидеры изменений должны признавать краткосрочные успехи, которые создают импульс, энергию и энтузиазм вокруг изменений, особенно на начальных этапах. Подчеркивание этих ранних успехов помогает Закрепить желаемое поведение. Значимое признание может быть как личным, так и публичным:

- Частные или неформальные беседы один на один с человеком, осуществляющим изменения, могут быть очень эффективными для признания его результатов и усилий. Прямая благодарность сотруднику за его поддержку и тяжелую работу в процессе изменений часто является самым значимым способом выразить признательность.
- Формальное публичное признание на ранних этапах изменений создает яркие примеры для подражания и отмечает выдающиеся результаты. Этот метод следует тщательно обдумывать, так как он может обидеть тех сотрудников, которые не получили признание, но считают, что внесли такой же или даже больший вклад, чем признанные коллеги.

Проектные празднования с сотрудниками — это отличный способ отметить ключевые этапы, связанные с изменениями. Лидеры изменений должны искать интересные мероприятия или события для группы, которые помогут укрепить приверженность к изменениям. Это может быть что угодно — от праздничного обеда или ужина до спортивного мероприятия или совместной вечеринки.

Руководители среднего звена играют ключевую роль в признании и вознаграждении за тяжелую работу и вклад сотрудников. Руководители среднего звена находятся в идеальной позиции, чтобы признать усилия и достижения своих подчиненных как в процессе изменений, так и после их внедрения.

Основные спонсоры также поддерживают изменения, публично признавая прогресс, ключевые этапы и тяжелую работу отдельных людей. Это позитивное сообщение о Закреплении изменений должно быть столь же энергичным, как и те, что вы транслировали в начале изменений.

## 2. Вознаграждение

Использование вознаграждений может способствовать Закреплению изменений среди сотрудников, которые достигли определенного уровня производительности. Вознаграждения подтверждают и компенсируют зафиксированные достижения. Вознаграждения могут быть структурированы как для индивидуальных, так и для коллективных достижений. Они могут быть денежными, но это не обязательно. Важным фактором является то, насколько это вознаграждение кажется значимым для человека, которому оно предназначено.

Если вы предлагаете вознаграждение или бонус для стимулирования мотивации на ранних этапах изменений, крайне важно выполнить это обязательство, когда человек достигнет цели. Лучший способ вручить награду — это сделать это, признавая упорный труд и уникальный вклад сотрудника.



## 3. Обратная связь от сотрудников

Оценка того, достигают ли ваши мероприятия по управлению изменениями своих целей, требует получения обратной связи от затронутых сотрудников. Простое обращение с вопросом о том, как они справляются с изменениями, позволяет им озвучить свой прогресс и выделить свои проблемные моменты. Получайте обратную связь через интервью, фокус-группы и опросы. Эта обратная связь помогает проектной команде лучше понять, где изменения происходят по плану, а где возникают сложности.

## 4. Аудиты и системы управления эффективностью

Закрепление также включает использование систем измерений и регулярных оценок прогресса. Проведение формальных оценок и анализ данных о производительности позволяют лидеру изменений понять, приживаются ли изменения. Чек-листы процессов, данные об использовании и информация из других источников помогают понять, как сотрудники используют новые системы и инструменты, а также их уровень мастерства. Хорошо спроектированные аудиты производительности показывают процент сотрудников, вовлеченных в изменения, сколько сотрудников испытывают трудности с адаптацией к новому способу работы, а также возможные причины низкого уровня принятия изменений.

Не следует рассматривать аудиты на соответствие и оценку производительности как негативные мероприятия. Это важные инструменты для менеджера по управлению изменениями и проектной команды, которые предоставляют ценную информацию о том, где нужно принимать корректирующие меры и оказывать дополнительную поддержку. Эти системы измерений также подчеркивают, где изменения успешно принимаются и внедряются, что позволяет отмечать и праздновать прогресс, создавая дополнительную энергию и энтузиазм вокруг изменений.

## 5. Системы подотчетности

Встраивание механизмов подотчетности в обычные повседневные бизнес-операции обеспечивает постоянное Закрепление. Если вы не внесете соответствующие изменения в программы оценки эффективности работы или системы вознаграждения, вновь внедренные изменения будут лишены подотчетности. Встраивание подотчетности в структуру бизнеса также переносит ответственность с проектной группы на операционных лидеров и менеджеров, которые берут на себя ответственность за изменения и их текущий успех. Чтобы успешно поддерживать изменения в долгосрочной перспективе, подотчетность должна лежать на повседневных операциях, связанных с ними менеджерах и руководителях.





## Заключение

Модель Prosci ADKAR определяет результаты, которых должен достичь человек для успешного изменения: Понимание, Желание, Знания, Способности и Закрепление. Закрепление изменений так же важно для успеха, как и ранние коммуникации, направленные на создание Понимания необходимости изменений.

Закрепление может включать действия, слова или вознаграждения, которые значимы для человека или группы, получающих признание. Другие эффективные способы Закрепления включают мероприятия, системы ответственности, аудиты, обратную связь от сотрудников, системы оценки производительности, значимые вознаграждения и празднование как прогресса, так и конечного достижения желаемого результата.

Чтобы изменения принесли ожидаемые результаты в долгосрочной перспективе, их необходимо поддерживать. Механизмы Закрепления должны быть внедрены. Самая большая ошибка лидеров изменений — игнорирование или забывание этого шага, когда внимание переключается на другие задачи.

Для того чтобы создать организацию, готовую к изменениям и обладающую гибкостью в их восприятии, важно закрепить уже достигнутые изменения и развивать этот успех. Используйте тактики Закрепления, которые соответствуют культуре вашей организации. Найдите механизмы, которые будут значимы для тех, кто должен изменить свое поведение.

Работайте над созданием положительной истории изменений, в которой вы даете сотрудникам обратную связь, принимаете корректирующие меры при необходимости, а также признаете и вознаграждаете их усилия и достижения. Если у вашей компании негативный опыт в поддержании изменений, подумайте, какие элементы Закрепления можно внедрить в текущие и будущие изменения, чтобы улучшить вашу историю и успех в реализации инициатив по изменениям. Этот заключительный элемент модели Prosci ADKAR является ключевым и будет в значительной степени способствовать вашему будущему успеху в изменениях.

Prosci and ADKAR are trademarks of Prosci, Inc., registered in the U.S. and other countries.



**Prosci**<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

## Сертификационный тренинг по управлению изменениями



Получите знания, навыки и инструменты для реализации успешных инициатив по изменению. Эта трехдневная программа научит вас применять целостную методологию и инструментарий управления изменениями, включая модель Prosci ADKAR, в реальном проекте.

Свяжитесь с [and Change](#), чтобы узнать больше!

FOLLOW US: [in](#) [🐦](#) [f](#) [▶](#)