

РАБОТА В КРИЗИС МОЖЕТ
И ДОЛЖНА БЫТЬ
ЭФФЕКТИВНОЙ.
ЧТО ЭТОМУ МЕШАЕТ И КАК
С ЭТИМ БЫТЬ?





ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА

**АНДРЕЙ
ОНУЧИН**

Партнер, лидер практики «Социология бизнеса»
E-mail: onuchin@ecopsy.ru

**МАРИНА
ПАЦАЙ**

Консультант направления «HR-консалтинг»
E-mail: patsay@ecopsy.ru

1

На что обращают особое внимание сотрудники в период кризиса

2

Как исследовать состояние сотрудников

3

Как оказать поддержку ключевым сотрудникам





ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

1

НА ЧТО ОБРАЩАЮТ ОСОБОЕ
ВНИМАНИЕ СОТРУДНИКИ В
ПЕРИОД КРИЗИСА

Кризисный опыт глазами сотрудников

Управление опытом сотрудников (employee experience management) в период кризиса необходимо для сохранения эффективности работы персонала. На что обращают особое внимание сотрудники в этот период:

Информирование

Руководство компании информирует, снижает неопределённость, всегда «в эфире» с внятной позицией

Новый формат работы

Компания помогает в переходе на новый формат работы

Трансформация управления

Непосредственный руководитель обеспечивает организацию работы и поддержку

Мотивация

Изменения в системе оплаты труда понятны и обоснованы

Увольнение

Принятие необходимости и справедливости проводимых сокращений

В кризис сотрудники находятся в одном из четырех состояний

От того, в каком состоянии находятся сотрудники, зависит их восприятие всего, что происходит в компании и их готовность и способность действовать.



Состояние сотрудников можно оценить по двум шкалам:

- **Эмоциональное восприятие** состояния и перспектив компании, а также своего положения в ней (позитив-негатив).
- **Оценка возможности влияния** на происходящее и готовность принимать активное участие в мероприятиях по улучшению ситуации в компании (покой-энергия).

Хотя в коммуникации с персоналом есть общие принципы, в зависимости от состояния аудитории, акценты нужно расставлять по-разному.

** Типичное распределение на начало апреля 2020 г.*

В условиях изменений сотрудникам нужна дополнительная поддержка



- Резкий переход на дистанционную работу для многих сотрудников стал стрессовым фактором.
- Персонал должен адаптироваться к непривычным условиям работы. Пока идет период адаптации эффективность сотрудников будет снижена.
- Дополнительной сложностью дистанционного формата является отсутствие привычной поддержки – сотрудники вынуждены самостоятельно решить возникшие сложности.
- В сложившейся ситуации задача компании – обеспечить поддержку, чтобы сократить период адаптации и настроить эффективную работу.
- Для того, чтобы выбрать правильный набор мер, необходимо обеспечить **оперативную обратную связь**, которая позволит отслеживать возникающие сложности.



ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

2

КАК ИССЛЕДОВАТЬ СОСТОЯНИЕ
СОТРУДНИКОВ
Пульс-опрос состояния персонала

Пульс-опрос



Проводится еженедельно. Раз в неделю рассылаются напоминания на почту, сам опрос доступен в любое время. Раз в неделю формируются отчеты.



Короткая анкета. Прохождение опроса требует не более 3 минут.

Анкета включает:



- **Регулярные вопросы** – 1-4 вопроса, которые повторяются еженедельно для отслеживания динамики состояния персонала
- **Ротируемые вопросы** – каждую неделю набор дополнительных вопросов меняется, чтобы оценить разные стороны ситуации и выбрать актуальные меры поддержки



Персональные анкеты. В ситуации удаленной работы к сотрудникам требуется персональный подход. Для этого, в анкете сотруднику дается выбор – оставить ответы анонимными или подписать их.

Этапы исследования

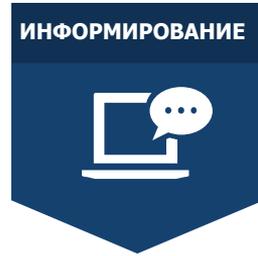


2 дня

На этапе подготовки согласовывается библиотека вопросов. Определяется, какие ротируемые вопросы будут задаваться на какой волне опроса.

Формируется список участников.

Настраивается система опросов.



1 день

В компании проводится внутреннее информирование. Сотрудникам сообщают о новом способе обратной связи его целях и возможностях.



5 дней

Запускается еженедельная рассылка приглашений и напоминаний.

По результатам недельного опроса формируется отчет.

Правильная IT-платформа: для этого мы разработали LINKIS

- Наличие в реестре операторов ПДн Роскомнадзора.
- Наличие аудиторского заключения о соответствии требованиям ФЗ-152.
- Наличие лицензии аудитора на деятельность по тех. защите конфиденциальной информации.



**СООТВЕТСТВУЕТ
ЗАКОНУ О ЗАЩИТЕ
ПЕРСОНАЛЬНЫХ
ДАННЫХ**

**ЛЕГКО
АДМИНИСТРИРОВАТЬ**

**ДРУЖЕЛЮБНЫЙ
ИНТЕРФЕЙС
ДЛЯ РЕСПОНДЕНТОВ**

- Система автоматически рассылает письмо со ссылкой на опросник по всем респондентам и делает рассылку напоминаний.
- Шаблон письма гибко настраивается.
- Актуальная статистика высылается в любое время.
- Быстрое добавление, удаление, изменение данных по респондентам.

- **Возможность заполнять опросник с любых устройств.**
- Есть возможность продолжить заполнение с той точки, в которой остановился в прошлый раз (если опросник заполняется по индивидуальному ключу).

Linkis
Нужен только интернет | Служба поддержки

Пример вопросов в анкете

Опишите свое эмоциональное состояние



Очень тревожное



Немного переживаю



Нормальное



В целом неплохое



Отличное

Как изменились отношения между людьми в компании?

1

Люди растеряны. Кто-то успокаивает других, а кто-то сам паникует и ждет поддержки.

2

Мы стали более сплочёнными. Люди объединяются в команды, берутся за новые задачи.

3

Отношения не изменились. Нормально работаем, как и раньше.

4

Отношения стали хуже. Много бессмысленной активности вокруг, никто не помогает друг другу

Как текущая ситуация повлияет на будущее компании?

1

Будет только хуже и это не зависит от нас.

2

Все будет хорошо. Были и раньше кризисы, все возвращалось к норме.

3

Да что угодно может быть. Нельзя строить вообще никаких прогнозов.

4

Наша компания существенно изменится. Мы будем работать по-новому, более эффективно.



Оцените степень согласия с утверждениями

В текущей ситуации ваш непосредственный руководитель...

	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен	Совершенно согласен
Эмоционально поддерживает, заботится обо мне	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Информирует меня о приоритетах и новостях	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Дает обратную связь	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ставит понятные задачи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Что может сейчас сделать ваш непосредственный руководитель, чтобы поддержать и помочь адаптироваться к изменениям?

введите свой ответ

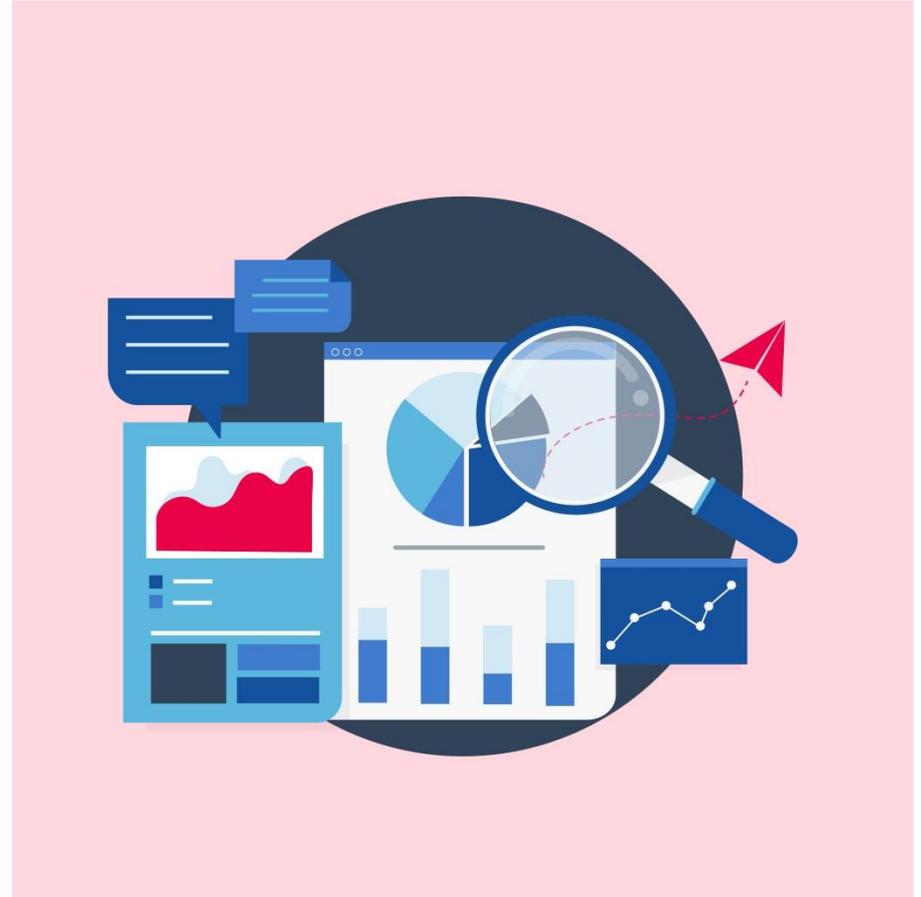
Наша команда поддерживает неформальные связи при удаленном формате работы



Форматы отчетов

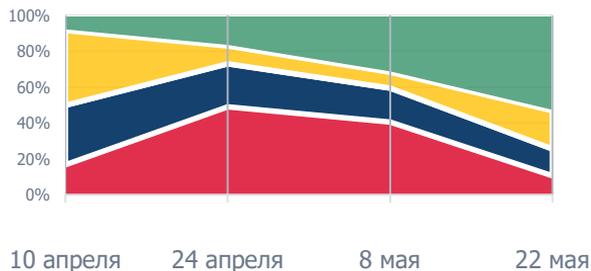
По результатам опроса формируется два типа отчетов.

- Отчет для руководства отражает данные:
 - по состоянию сотрудников (еженедельно)
 - по точкам опыта сотрудников (ежемесячно)
- Данные представлены в формате PPT и содержат:
 - Графические данные по каждому вопросу
 - Динамику показателей (со 2 волны)
 - Детализацию результатов по каждому подразделению
Слайды с данными по подразделениям могут быть использованы для презентации результатов руководителям подразделений.
 - Детализацию результатов по уровню должности и необходимым демографическим срезам
- Отчет для координаторов в формате Excel:
 - Выгрузку всех комментариев
 - Выгрузка полных ответов сотрудников, «подписавших» свои анкеты.



Фрагменты отчета для руководителя

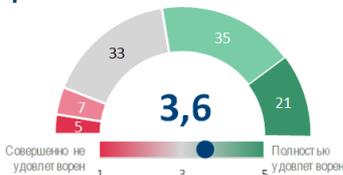
Состояние персонала



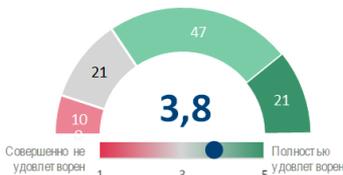
Оцените эффективность своей работы



Скорость решения рабочих вопросов



Эффективность взаимодействия с коллегами



Какая информация была бы полезна для Вас, чтобы лучше справляться с текущей ситуацией?



Насколько поменялся за последнее время объем вашей работы?



Тревожная кнопка

По мере обострения ситуации, для поддержки сотрудников оказавшихся в тяжелых условиях, можно открыть возможность прямого запроса на помощь

Если вам нужна сейчас помощь, сообщите нам об этом!



Тревожная кнопка

Напишите, как с вами связаться (e-mail, телефон):



3

КАК ОКАЗАТЬ ПОДДЕРЖКУ КЛЮЧЕВЫМ СОТРУДНИКАМ

Курс дистанционного коучинга
«Мобилизующая тревога»

Карантин вызывают широкий спектр тревожных состояний. «Жизнь в удалённом режиме» связана с рядом рисков, преодоление которых требует новых сил и умений



6 стадий развития тревожного состояния по мере нарастания его интенсивности*

- 1. Ощущение внутренней напряженности**, выражающееся в переживаниях напряжения, настороженности, дискомфорта. Оно не несет признаков угрозы, но служит сигналом приближения выраженных тревожных явлений.
- 2. Гиперестезические реакции**, которые либо присоединяются к ощущению внутренней напряженности либо сменяют его. Это недифференцированное реагирование, характеризующееся как раздражительность.
- 3. Собственно тревога** – человек начинает переживать неопределенную угрозу, чувство неясной опасности.
- 4. Страх** – человек конкретизирует бывшую ранее неопределенной опасность. При этом объекты, связываемые со страхом, не обязательно представляют действительную угрозу.
- 5. Ощущение неотвратимости надвигающейся катастрофы** – человек переживает ужас. Данное переживание связано не с содержанием страха, а лишь с нарастанием тревоги.
- 6. Тревожно-боязливое возбуждение** – панический поиск помощи, потребность в двигательной разрядке. Дезорганизация поведения и деятельности достигает максимума.

Страх и тревога - две главные разновидности тревожного состояния

Страх

- Это эмоциональное состояние, отражающее биологическую реакцию человека при переживании им реальной или мнимой опасности для их здоровья ли их благополучия
 - Страх – это биологическая реакция на угрозу
 - Врожденные детерминанты страха связаны с ситуациями, которые действительно имеют высокую вероятность опасности
 - При страхе организм мобилизует все доступные ресурсы, чтобы преодолеть угрожающую опасность
 - У страха, кроме биологических, есть производные стимулы, связанные с влиянием культуры и контекстом ситуации
 - Страх – очень интенсивная эмоция
- Страх – это инстинктивный ответ на опасность. Страх мобилизует. Если человек испытывает страх длительное время, то наступает истощение, вместо страха появляется равнодушие или обреченность.

Тревога

- Это эмоциональное состояние острого внутреннего мучительного бессодержательного беспокойства, связываемого в сознании индивида с прогнозированием неудачи, опасности или ожидания чего-то важного, значительного для человека в условиях неопределённости
 - Тревога – разновидность страха
 - Тревога не имеет четкого и конкретного повода для своего возникновения
 - Тревога является результатом активности воображения, фантазии будущего
 - Тревога появляется вследствие незаконченных ситуаций, заблокированной активности
 - Тревога «растянута» во временном промежутке
- Тревога - это реакция организма, которая происходит, даже если прямой опасности нет. Хроническое состояние тревоги постепенно опустошает человека, истощает физические и психологические резервы

Что такое тревожность?



- Т* ➤ Тревога, закрепившись, становится устойчивым образованием и переходит в свойство личности – тревожность
- Р* ➤ Тревожность - это индивидуальная психологическая особенность, связанная с индивидуальными особенностями человека и проявляющаяся в склонности к переживанию тревоги
- Е* ➤ Это навязчивые мысли о том, что может случиться
- В* ➤ Различные компоненты и триггеры тревожности взаимодействуют друг с другом, влияя на интерпретацию тревоги
- О* ➤ В медицине термин «тревожность» используют для описания постоянного страха или хронического чувства беспокойства, источники которого кажутся неясными
- Ж* ➤ Личности, относимые к категории высокотревожных, склонны воспринимать угрозу своей самооценке и жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций и реагировать весьма напряженно выраженным состоянием тревожности
- Н* ➤ Тревожность усиливается на фоне одиночества, т.к. вероятность воображаемой опасности возрастает
- О*
- С*
- Т*
- Ь*

Длительная тревога разрушает

Тревожные состояния влияют на продуктивность и работоспособность

Это шестая по распространенности причина нетрудоспособности*

Влияние тревоги на бизнес

- Тревожность влияет на продуктивность:
 - снижает умение делать больше за меньший промежуток времени
 - уменьшает способность правильно делать правильные вещи
- Тревожность вредит вовлеченности в работу и вдохновению
 - Трудно быть вовлеченным, когда вы поглощены тревогой и не способны находиться здесь и сейчас
- Тревожность влияет на *:
 - продуктивность (56%)
 - отношения с коллегами (51%)
 - качество работы (50%)
 - отношения с начальством (43%)

Риски, способствующие повышению тревоги в организациях

- 40% работающих постоянно испытывают стресс и тревожность. 72% из них признают, что это влияет на их жизнь и продуктивность*.
- Во всем мире тревожность — шестая по распространенности причина нетрудоспособности*.
- Большинство компаний не уделяют внимания проблеме тревожности и не учат людей справляться с этим состоянием.
- Работники, страдающие тревожностью, не обсуждают свое состояние с руководителями.
- Замалчивание проблемы усугубляет ее.

* Согласно исследованию Американской ассоциации тревожности и депрессии

Сейчас, когда среда непредсказуема, риски высокие и невыдуманные, - тревога адекватна внешним вызовам. Тревожные состояния неизбежны, их энергия огромна, поэтому с ними не надо бороться.



Энергия мобилизации: эмоциональное возбуждение средней интенсивности способствует эффективности деятельности и поведения



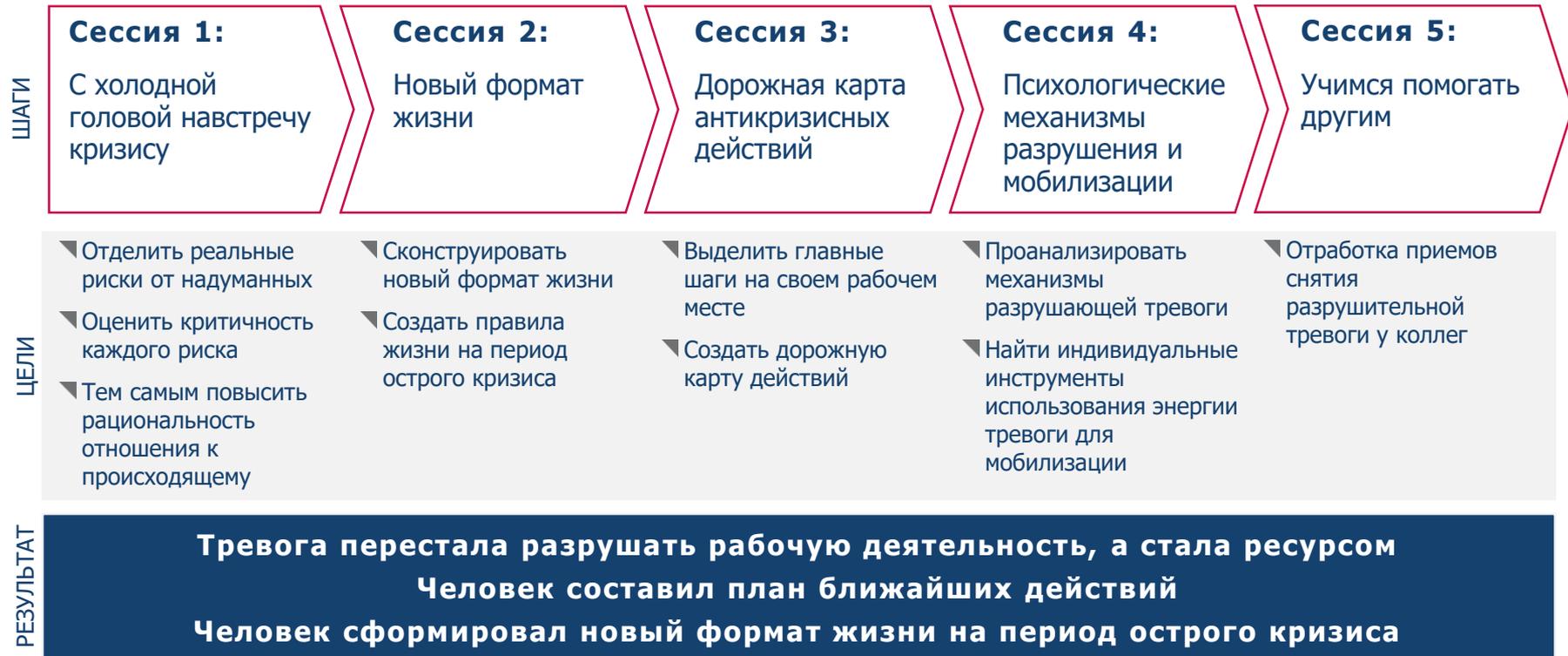
А. Ц. Пуни (1959) разделил предстартовые состояния по уровню активации (эмоционального возбуждения) на три вида.

Стартовая лихорадка связана с сильным эмоциональным возбуждением. Она сопровождается рассеянностью, неустойчивостью переживаний (одни переживания быстро сменяются другими, противоположными по характеру), что в поведении приводит к снижению критичности, капризности, упрямству и грубости. При длительном сохранении этого состояния человек теряет аппетит, нередко наблюдаются расстройства кишечника, пульс, дыхание и артериальное давление повышены и неустойчивы.

Стартовая апатия противоположна лихорадке. Она возникает либо при отрицательном отношении человека к предстоящей деятельности, либо при большом желании осуществлять эту деятельность (во втором случае – как следствие "перегорания" из-за длительно продолжавшегося возбуждения) и сопровождается сниженным уровнем активации, торможением. При апатии наблюдаются общая вялость, сонливость, замедленность движений, ухудшение внимания и восприятия, урежение и неравномерность пульса, ослабление волевых процессов.

Боевая готовность, с точки зрения А. Ц. Пуни, является оптимальным предстартовым состоянием, во время которого наблюдаются желание и настрой человека на предстоящую деятельность. Эмоциональное возбуждение средней интенсивности помогает мобилизации и собранности человека.

Программа коучинга по трансформации тревоги в ресурс



Сессии проводятся с периодичностью 2 раза в неделю

Программа коучинга / 5 сессий / 2 раза в неделю

Коучинг-сессии могут проходить в удаленном или очном формате

1 сессия

С холодной головой
навстречу кризису

- ▼ Рационально анализируем риски
 - Находим мысли о тревожащих рисках, отделяем реальные риски от надуманных
 - Находим в реальных рисках рациональное зерно, оцениваем критичность каждого риска
 - Учимся принимать тревогу в условиях реального риска как естественную

2 сессия

Новый формат жизни

- ▼ Конструируем новый формат повседневной жизни
 - Разбираем текущие сценарии поведения в тревоге
 - Находим мешающие паттерны поведения в новых условиях жизни
 - Формируем правила нового ресурсного формата жизни в период острого кризиса

3 сессия

Дорожная карта
антикризисных действий

- ▼ Создаем дорожную карту антикризисных действий на своем рабочем месте
 - Разбираем ситуации, вызывающие тревогу на своем рабочем месте
 - Формируем план шагов на ближайшую перспективу

4 сессия

Психологические
механизмы разрушения
и мобилизации

- ▼ Анализируем механизмы разрушающей тревоги и находим инструменты мобилизации
 - Наблюдаем, как мы реагируем на разные обстоятельства, где мы теряем ресурс
 - Ищем запускающие причины тревоги, барьеры, мешающие мобилизации
 - Находим индивидуальные инструменты использования энергии тревоги для мобилизации

5 сессия

Учимся помогать другим

- ▼ Отрабатываем приемы снятия разрушительной тревоги у коллег
 - Анализируем эффективные и неэффективные действия в разных обстоятельствах
 - Находим инструменты снятия разрушительной тревоги у коллег



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Обоснование эффективности коучинга

Результаты исследований влияния коучинга на прибыль компании



Manchester Consulting Group:

Опрос исполнительных директоров компаний из списка Fortune 100 показал, что **средняя отдача от капиталовложения в коучинг почти в 7 раз превышала** затраты на коучинговые услуги



MetrixGlobal LLC:

788% - **общий коэффициент окупаемости инвестиций в коучинг** руководителей крупных телекоммуникационных компаний из списка Fortune 500 с учетом финансовых выгод от удержания людей в компании.



Metropolitan Life Insurance:

Интенсивная программа коучинга розничных торговцев, в которая стоила компании 620 000 долларов, принесла **3,2 млн долларов измеримой прибыли.**



International Personnel Management Assotiation:

Сочетание тренингов с коучингом **увеличивает производительность на 88%** по сравнению с **22%** в случае проведения одних лишь тренингов.

Коучинг влияет на рост качественных и количественных показателей эффективности бизнеса

Рост количественных показателей

Коучинг руководителей повлиял на рост количественных показателей:

- Продуктивность + 53%
- Качество + 48%
- Организационная сила + 48%
- Клиентский сервис + 39%
- Снижение клиентских жалоб + 34%
- Удержание руководителей + 32%
- Сокращение издержек + 23%
- Рост прибыли + 22%

Рост качественных показателей

Коучинг руководителей повлиял на рост качественных показателей:

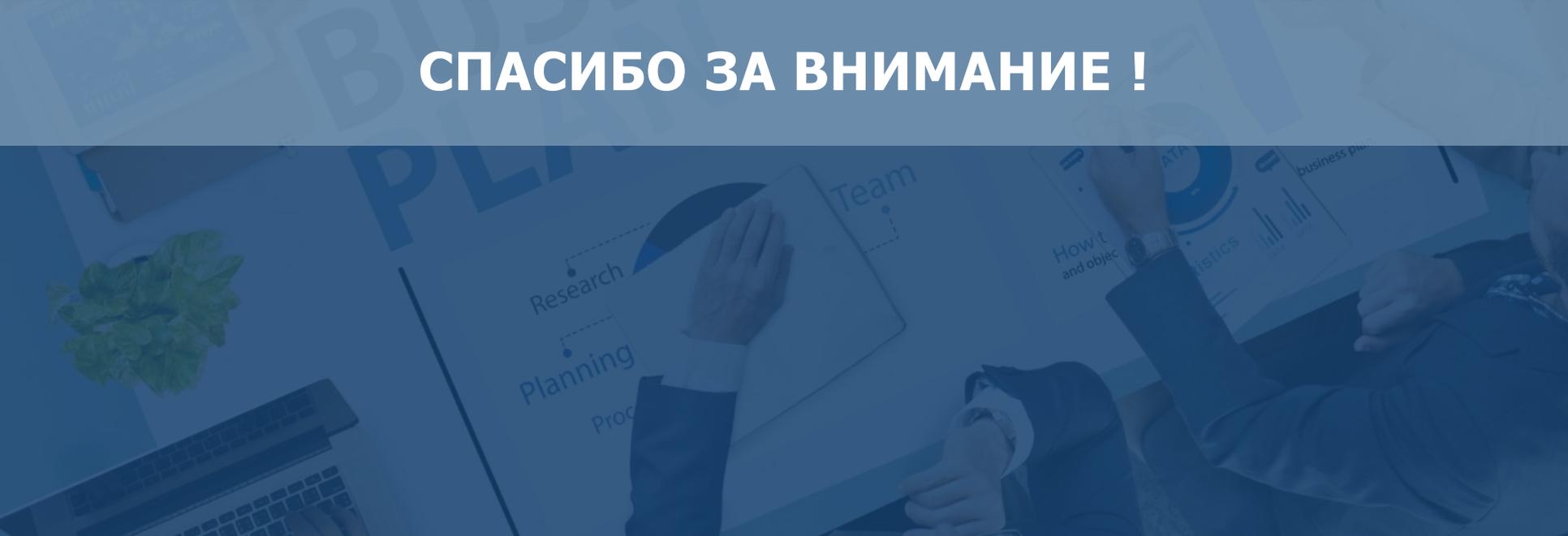
- Рабочие отношения с прямыми подчиненными + 77%
- Рабочие отношения с непосредственным руководителем + 71%
- Командная работа + 67%
- Рабочие отношения с коллегами + 63%
- Удовлетворенность работой + 61%
- Уменьшение конфликтов + 52%
- Организационная приверженность + 44%
- Рабочие отношения с клиентами + 37%



**Интересно ли вам обсудить
с нами проведение пульс-
опроса или коучинга в вашей
компании?**

A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "BUSINESS" is printed in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "PLANNING" is printed in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

Research
Planning
Proc
Team