



ВЕБИНАР

26 марта

11:00 - 12:00 (МСК)

# Пульс-мониторинг мобилизации сотрудников в условиях неопределённости



ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



Андрей  
**ОНУЧИН**

Партнер, лидер практики  
«Социология бизнеса»

[onuchin@ecopsy.ru](mailto:onuchin@ecopsy.ru)



Алексей  
**ХИНКИС**

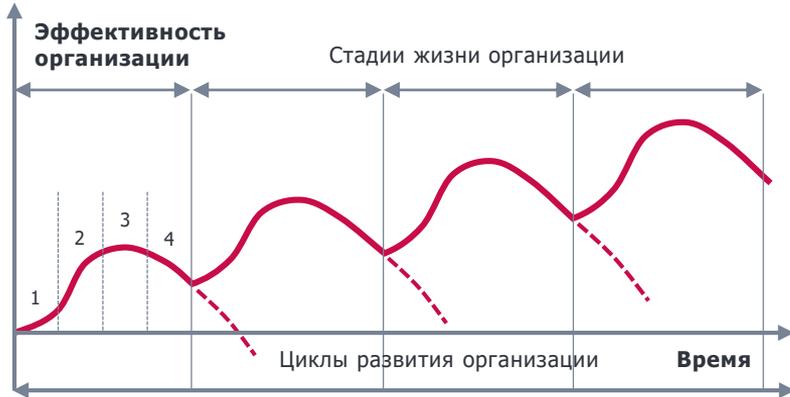
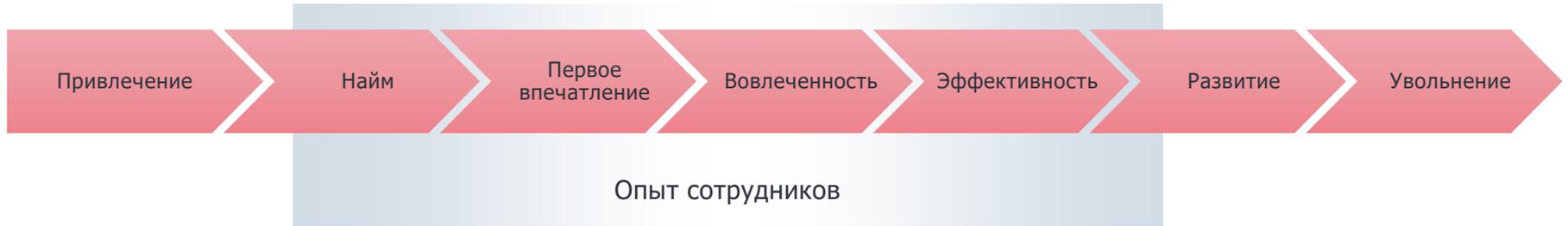
Директор  
по консалтингу

[khinkis@ecopsy.ru](mailto:khinkis@ecopsy.ru)

# ПУЛЬС-ОПРОС МОБИЛИЗАЦИИ



# Управление опытом сотрудников во время кризиса



- Опыт сотрудника формируется параллельно созданию истории организации
- Для опыта принципиальное значение имеют впечатления от того, как компания: ее руководство и персонал, справляются с кризисом
- Клиентский опыт, в том числе и опыт внутреннего клиента, максимально фиксируется не в тех случаях, когда все хорошо, а в тех, когда удалось, или не удалось, справиться с трудной ситуацией

# Время для изменений в компании приходит в двух ситуациях

## ИЗМЕНЕНИЯ — СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ РАЗВИТИЯ



- Менеджмент принимает решение о том, что компании необходимо меняться, имеет представление о стратегии развития.
- Изменения запланированные и управляемые.
- Уровень неопределенности высок для персонала, но для менеджмента ситуация прогнозируема.
- Задача менеджмента — сформировать понимание плана и вовлечь персонал в его реализацию.

## ИЗМЕНЕНИЯ НЕИЗБЕЖНЫ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ



- Менеджмент принимает решение, потому что компания вынуждена приспосабливаться, чтобы функционировать дальше в изменившейся ситуации.
- Изменения требуют пересмотра планов и оперативных решений.
- Уровень неопределенности высок для всех — внешняя ситуация непредсказуема и нестабильна.
- Задача менеджмента — поддерживать готовность персонала к оперативной реакции на происходящее.

Каким бы ни был источник изменений, персонал переживает их ситуацию нестабильности. Реализация изменений требует слаженных действий сотрудников и перед руководством стоит задача управления состоянием подчиненных.

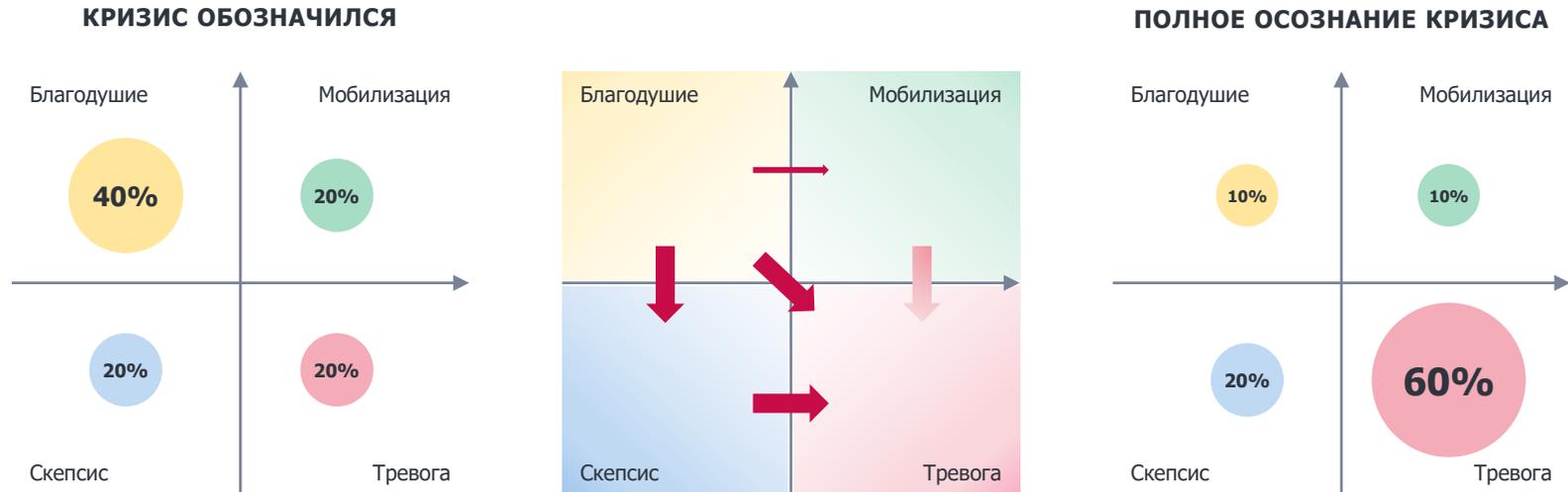
# Социально-психологическое состояние персонала в период кризиса



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).

## Распределение персонала по типам реагирования: динамика перемещений в кризисных ситуациях **без управления процессом**



- С повышением осознания кризисной ситуации, сотрудники перераспределяются по группам:
  - благодушные могут переходить в любую другую группу;
  - скептически настроенные сотрудники могут перейти только в группу тревожных;
  - при отсутствии управления процессом возможен переход мобилизованных сотрудников в группу тревожных.
- Это пороговое состояние, в котором деятельность сотрудников не помогает компании, а усугубляет ее состояние.

# Влияние неопределенности во время кризиса на сотрудников

Кризисная ситуация в компании может привести к двум возможным исходам:

## Разобщенность сотрудников

Возникает в случае недостаточных действий со стороны руководства, когда ситуация отдается на «самотек».



Сотрудники отстраняются друг от друга, ухудшаются процессы коммуникации и информирования в организации, между сотрудниками ухудшаются отношения.

## Сплочение сотрудников

Благодаря грамотным действиям со стороны руководства коллектив на работе становится «сообществом судьбы» (Peter Baehr, 2008).



Сотрудники поддерживают друг друга как по рабочим моментам, так и вне работы. Повышается их продуктивность и самочувствие.

## Формат проведения пульс-опроса



## Структура опросника

- Опросник состоит из нескольких вопросов с выбором вариантов ответа и текстовых вопросов с формулировками, зависящими от выбранных пунктов.
- Время заполнения опросника: 5 - 10 минут.



### Как реагирует ваша Компания реагирует на кризис?

1

В целом адекватно реагирует. Но можно поменьше беспокоится и суетиться.



**Ваш комментарий**

*Введите текст*

2

Много разных действий, но не понятно, как это нам поможет. Никто не знает, что надо делать на самом деле.



**Ваш комментарий**

*Введите текст*

3

Делают не то, что нужно. А того, что нужно — не делают.



**Ваш комментарий**

*Введите текст*

4

Делаем, что возможно, неплохо справляемся. Находим новые решения.



**Ваш комментарий**

*Введите текст*

## Тревожная кнопка

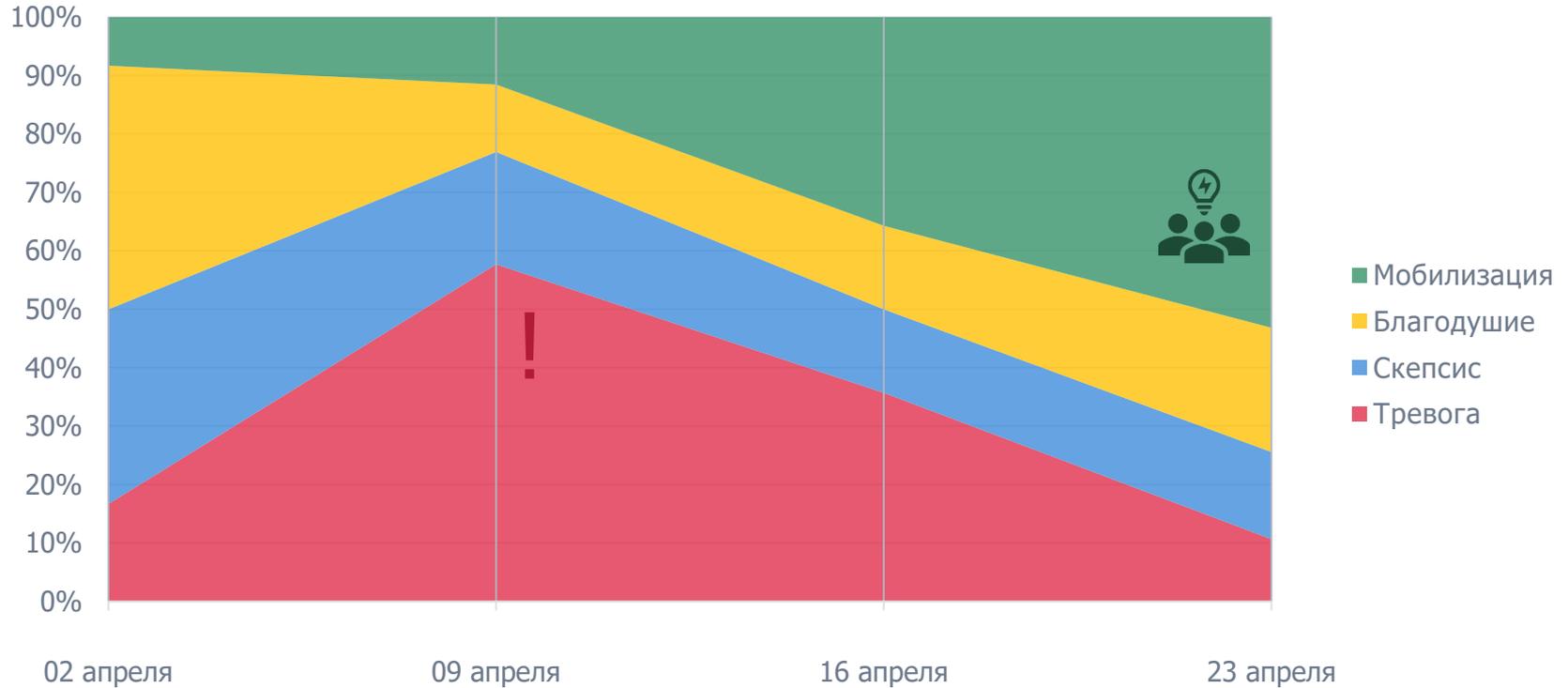
**Если вам нужна сейчас помощь, сообщите нам об этом!**



Тревожная кнопка

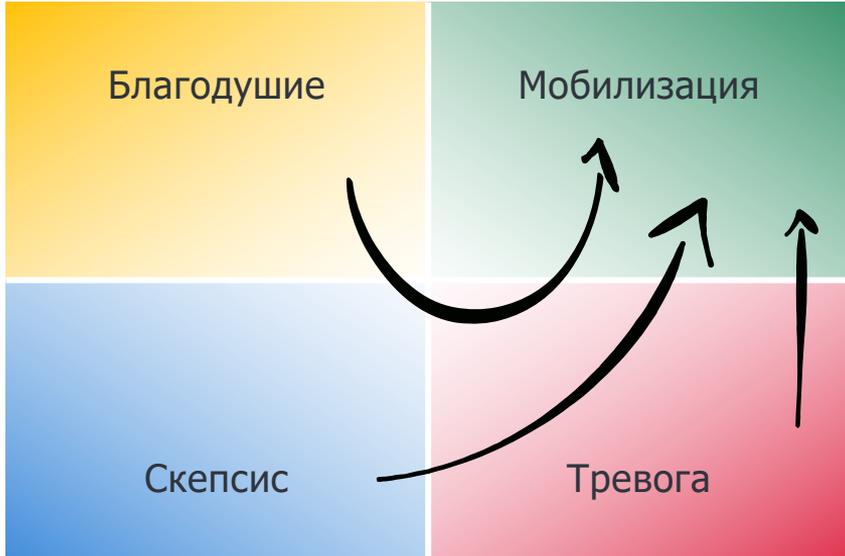
Напишите, как с вами связаться (e-mail, телефон):

## Динамика результатов по подразделению



# Коммуникация

У каждой группы свои рычаги для перевода в мобилизацию



**Пугать или успокаивать? Побольше внимания уделить ситуации или сразу переходить к решениям? Ставить перед фактом или вовлекать в обсуждение?**

- Хотя в коммуникации есть общие принципы, в зависимости от состояния аудитории, акценты нужно расставлять по-разному. «Благодушные» не мобилизуются от попытки «разложить все по полочкам». «Скептики» не поддержат готовый план действий. И так далее.
- **Благодушие → Мобилизация**
  - Фокус на рисках, а не возможностях.
  - Акцент на неизбежности изменений.
  - Цели — трудные и конкретные.
- **Скепсис → Мобилизация**
  - Заострение ситуации, значимость изменений для каждого.
  - Фокус на роли сотрудника в изменениях.
  - Вовлечение в обсуждение.
- **Тревога → Мобилизация**
  - Подробное и детальное информирование.
  - Формирование определенности через опору на однозначные правила.
  - Конкретные цели и действия.

# Коммуникация

Тревога → Мобилизация



**Пугать или успокаивать? Побольше внимания уделить ситуации или сразу переходить к решениям? Ставить перед фактом или вовлекать в обсуждение?**

- Хотя в коммуникации есть общие принципы, в зависимости от состояния аудитории, акценты нужно расставлять по-разному. У каждой группы свои рычаги для перевода в мобилизацию.

Неправильно	Правильно
Отрицать эмоции, быть закрытым самому	Признать эмоции людей Открыто говорить про себя
Выдавать только общие соображения, выводы и оценки	Максимально полно (и даже с перебором) информировать о фактах
Предложить ждать	Предложить очень конкретный план и призвать к действиям

# Коммуникация

Благодушие → Мобилизация



**Пугать или успокаивать? Побольше внимания уделить ситуации или сразу переходить к решениям? Ставить перед фактом или вовлекать в обсуждение?**

- Хотя в коммуникации есть общие принципы, в зависимости от состояния аудитории, акценты нужно расставлять по-разному. У каждой группы свои рычаги для перевода в мобилизацию.

Неправильно	Правильно
Говорить только о возможностях	Демонстрировать потенциальные риски и актуальные проблемы, показать, что они неизбежно коснутся каждого
Уговаривать принять изменения	Показать неизбежность изменений
Ограничиться разговором о направлении изменений	Поставить особо трудные очень конкретные цели

# Коммуникация

Скепсис → Мобилизация



**Пугать или успокаивать? Побольше внимания уделить ситуации или сразу переходить к решениям? Ставить перед фактом или вовлекать в обсуждение?**

- Хотя в коммуникации есть общие принципы, в зависимости от состояния аудитории, акценты нужно расставлять по-разному. У каждой группы свои рычаги для перевода в мобилизацию.

Неправильно	Правильно
Уговаривать включиться в работу на общие задачи	Заострить вопрос: либо работаешь на общие цели, либо уходи
Говорить о роли топ-менеджеров в изменениях	Продемонстрировать возможность самого человека влиять на ситуацию
Выдать план	Вовлечь в обсуждение плана

## Актуальные продукты «ЭКОПСИ»

Научиться работать с тревожными состояниями и добиваться продуктивности от себя и людей руководители могут на дистанционном тренинге

**«CHANGEMAKER. Как обратить тревогу на пользу бизнесу»**



**NPS руководителя** показывает, довольны ли сотрудники работой с руководителем и настроены на совместное развитие или же разочарованы сотрудничеством и готовы перейти к другому, как только на рынке или в Компании появится более выгодное/комфортное и перспективное предложение.

1. Я бы порекомендовал своего руководителя как руководителя другим сотрудникам/коллегам

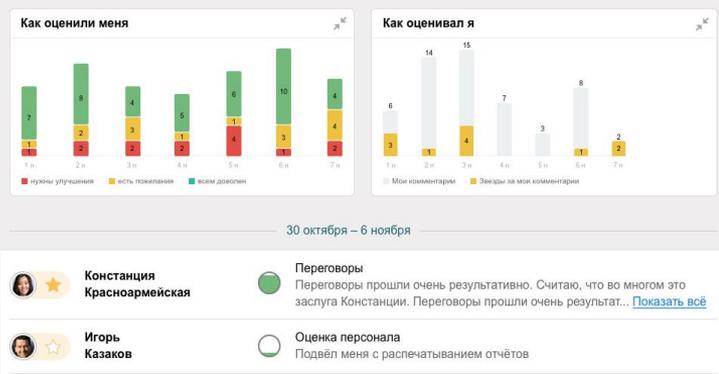


- Мой текущий руководитель исполняет обязанности руководителя и не обладает необходимыми навыками именно моего руководителя

2. Если бы я менял команду, я бы хотел продолжать работать под руководством этого человека



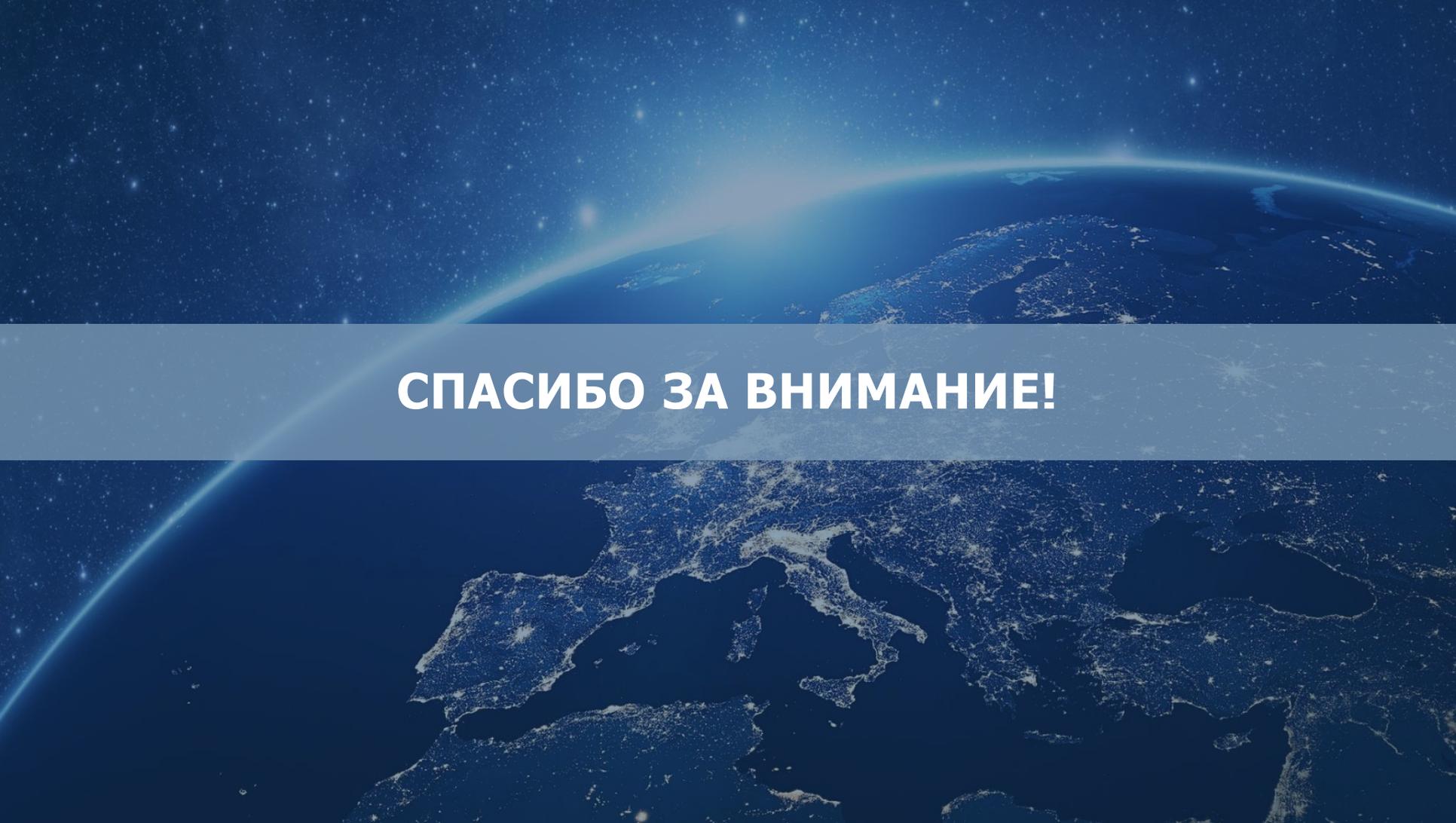
**Real Time Feedback** (сокр. — RTF, рус. прил. — оперативная обратная связь) — онлайн-сервис для персонального обмена оперативной обратной связью между сотрудниками.



### Анализ межфункционального взаимодействия

Инструмент для регулярного мониторинга, выявления и устранения проблем межфункционального взаимодействия.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**