

WELL BEING

ЗДОРОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Возможен ли амбициозный бизнес-результат и благополучие сотрудников в одной и той же организации?



Здоровая
организация
и практики wellbeing

05

Выстраиваем
структуру и процессы,
создающие прозрачность
и устойчивость

09

Развиваем навыки
сотрудников
в работе с собой и своим
стрессом

19

Об ЭКОПСИ

04

Как получить бизнес-
эффект от инвестиций
в wellbeing

07

Формируем
здоровые привычки
управления

14

Регулярно измеряем
уровень благополучия
в компании

23

СОДЕРЖАНИЕ

Здоровая организация и практики Wellbeing

Здоровые организации «почти **в 11 раз** реже сталкиваются с высокой текучестью кадров, **на 220%** чаще достигают своих финансовых целей, **в два раза** чаще признаются «Лучшим местом для работы» и **на 540%** эффективнее в привлечении лучших специалистов».

Josh Bersin. The Healthy Organization: Next Big Thing In Employee Wellbeing. 2021.

«Исследования показывают корреляцию между программами по благополучию сотрудников и ростом производительности в диапазоне **от 10 до 21%**».

Barbara Jeffery, Brooke Weddle, Jacqueline Brassey, and Shail Thake. Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives. 2025.

Как получить бизнес-эффект от инвестиций в wellbeing

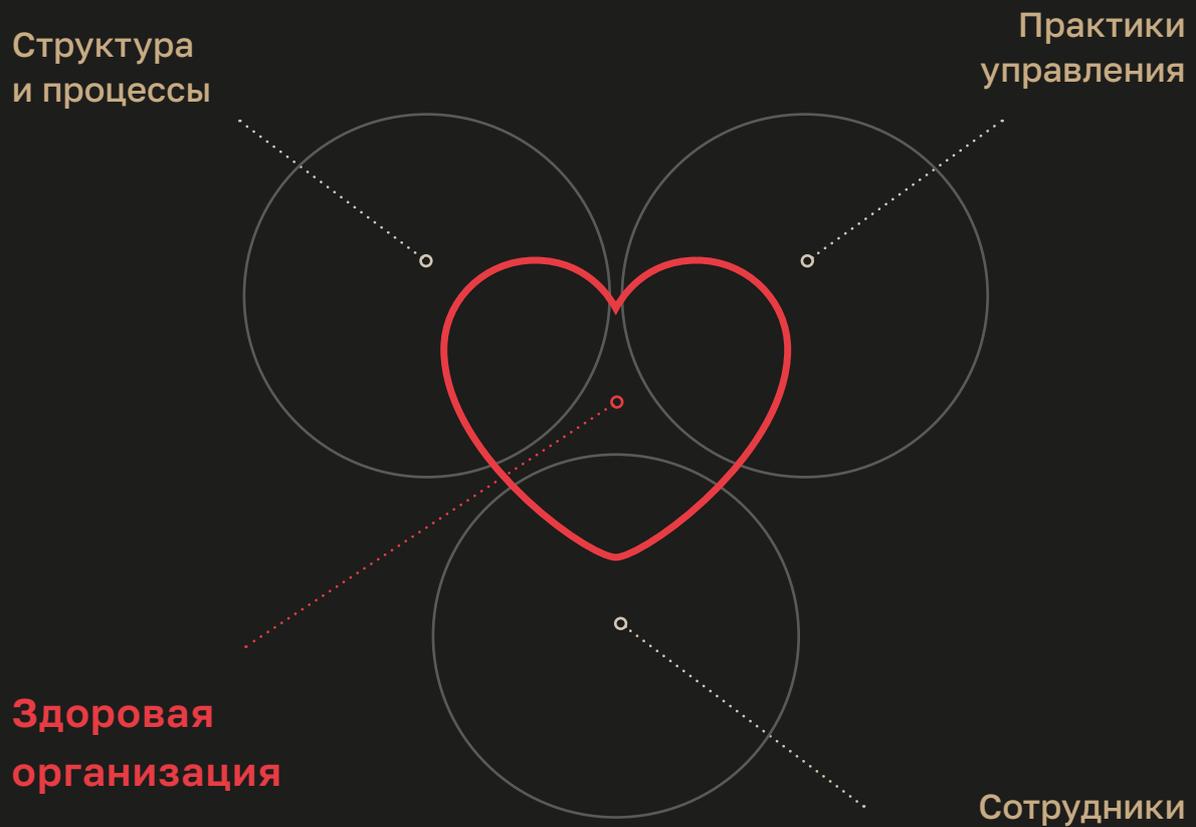
Благополучие сотрудников – многомиллиардная индустрия

По оценке GVR*, 57,8 млрд. долларов потрачено на программы wellbeing в 22 странах мира, включая Россию. Однако опросы и регулярное общение ЭКОПСИ с клиентами показывают, что не всегда бизнес видит прямую взаимосвязь между инвестициями в wellbeing и бизнес-результатом.

С одной стороны, **не инвестировать в wellbeing уже невозможно**. Результаты Всероссийского исследования IT-бренда работодателя 2024 от ЭКОПСИ и Хабра показывают, что забота о ментальном и физическом здоровье, возможности для личного роста, отношения в коллективе, соответствие ценностям входят в **топ-10 наиболее значимых критериев при выборе работодателя**.

С другой стороны, **могут ли эти инвестиции давать больший эффект**, чем только развитие бренда? Можем ли мы действительно дать лидерам организаций более высокий уровень инициативы, продуктивности и выстроить в организации процессы, приумножающие потенциал каждого?

*Corporate Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service (Health Risk Assessment, Fitness), By End Use, By Category, By Delivery Model (Onsite, Offsite), By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030.



Подход ЭКОПСИ состоит в системном развитии здоровой организации: мы не просто внедряем практики, которые помогают людям чувствовать себя лучше ментально и физически, но и выстраиваем среду, подталкивающую сотрудников реализовывать свой потенциал в организации

Выстраиваем структуру и процессы, создающие прозрачность и устойчивость

В работе с благополучием стало часто употребляться слово carewashing. Этот термин обозначает практики заботы – фасад, прикрывающий настоящие проблемы организации.

Прежде чем открывать класс йоги в компании или расположить соковыжималку на кухне, важно проанализировать, поддерживает ли текущая структура и процессы компании прозрачность и устойчивость бизнеса.

Если в жизни сотрудника нет ясной цели, если он каждый день сталкивается с мучительными процессами, а оплата труда кажется трагически несправедливой, все усилия по работе со стрессом и смузи будут казаться насмешкой.

В компании должна быть построена база для wellbeing: гармоничные условия труда, доступная медицина, возможность нормально питаться, а также популяризация всех этих опций.

Если компанию волнует тема благополучия, то немаловажно задаться конкретными метриками и связать программы с бизнес-КПЭ, наладить регулярный мониторинг и систему корректирующих мер.

Подход ЭКОПСИ заключается в системном анализе восьми факторов вашей системы. По итогам анализа мы формулируем рекомендации, как расставить приоритеты усилий, и конкретные программы развития каждого из факторов.

Выстраиваем структуру и процессы

Ясная цель компании

Ради чего существует организация?

Понятные и вдохновляющие цели для каждого сотрудника

Декомпозирована ли общая цель во вдохновляющие цели каждого?

Прозрачные правила и бизнес-процессы

Помогают или мешают сегодняшние процессы достигать этих целей?

HR-процессы, поддерживающие wellbeing

Конкурентная ли оплата труда? Прозрачный ли карьерный рост?
Справедливая ли система оценки?

Условия
труда

Медицина

Качественное
питание

PR здорового
образа жизни

Выстроена ли основа для физического благополучия людей?

Регулярный мониторинг уровня благополучия

Каким бизнес-целям отвечает работа с благополучием?

КПЭ программ и система корректирующих мер

Как компания отслеживает успешность программы
и применяет корректирующие меры?

Формируем здоровые привычки управления

Регулярные менеджерские практики по работе с wellbeing – гигиенический минимум для любой компании.

Работа руководителя с людьми складывается из обсуждения прозрачных целей, управления загрузкой, поддерживающей корректировки, признания результатов.

Что мы понимаем под практикой: регулярное менеджерское действие, привычка в управлении, которую руководитель выполняет постоянно и одним и тем же способом. Например, мы помогаем руководителям научиться проводить не токсичный, а вдохновляющий разговор о целях с сотрудником.

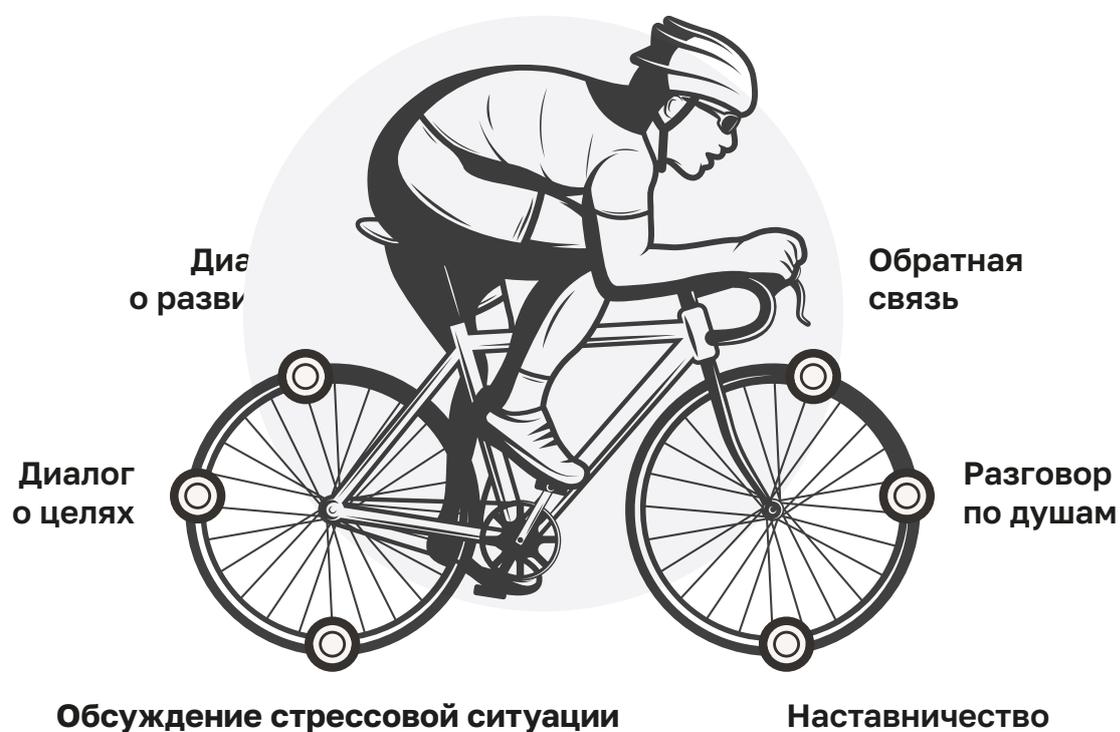
Такую практику можно описать на двух страницах и сделать примером, опорой для каждого менеджера в компании, а затем помочь руководителям ее освоить.

Корпоративная культура каждой организации уникальна и отражается в том, как именно взаимодействуют люди внутри компании. Особенно это проявляется в управленческой культуре – в том, как руководители общаются с командами, принимают решения, ставят цели, развивают сотрудников и поддерживают их в повседневной работе.

Именно менеджерские практики во многом определяют уровень благополучия сотрудников: их вовлеченность, устойчивость, желание развиваться, оставаться в компании и вносить вклад в общее дело.

Практики работы с wellbeing создают среду, в которой сотрудники чувствуют себя услышанными и ценными.

Примеры практик



Пример практики

Разговор по душам

Контекст применения

Сотрудник расстроен и демотивирован. Он выгорел, так как находится в стрессе (или по иным причинам).

Например, личный конфликт на работе, проблемы дома и т. д., но он не «кладет заявление».

Задача руководителя

1. Психологически помочь сотруднику в моменте (главная задача).
2. Содержательно помочь по мере возможности (второстепенная задача).

Алгоритм

Часть 1. Присоединение

Бережно описать сотруднику его состояние, как вы его наблюдаете:

«Ты выглядишь расстроенным. Что-то случилось?»

«Ты выглядишь очень усталым. Времени мало, а задач много?»

«Ты звучишь очень раздраженным. Что произошло?»

2. Внимательно, молча и терпеливо выслушать:

2.1 Человек рассказывает, что произошло и как он себя чувствует

2.2 Человек уходит от разговора: «Нет, у меня все в порядке» / «Просто немного устал» и т. п.

Если это случай, соответствующий варианту 2.1, следуйте дальнейшим шагам:

3. Вернуть человеку его эмоцию близко к его словам, но не на 100% слово в слово

«Меня напрягает ситуация, что они второй месяц...!!!»

«Понимаю, ты встревожен из-за того, что вы из-за этого можете не уложиться в план».

«Я просто взбесился, когда он мне сказал...»

«Да, вижу, как ты раздражен из-за...»

Часть 2. Ведение

Предложить помощь: «Помимо того, чтобы тебя выслушать, я могу тебе как-то помочь? Идеями, советом или чем-то другим?»

Человек формулирует запрос на помощь: «Дай совет/идею», «Прими решение», «Повлияй на других», «Дай ресурс»

Человек отклоняет предложение помочь: «Нет, я сам понимаю что делать. Спасибо, что выслушал», «А чем тут можешь? Пойду с ними разбираться»

Внедрение целевых управленческих практик

Перед внедрением целевых управленческих практик рекомендуется провести чекап текущих. Это позволит выявить ключевые зоны роста и определить, какие руководители требуют особого внимания и дополнительных инструментов для развития.

Для внедрения используем модель ADKAR*

Awareness

Что будет,
если не меняться?

Выбираем набор полезных привычек с топ-командой. Отвечаем на вопросы:

- Какими должны быть руководители в нашей компании?
- Почему нельзя оставить все как есть? Почему мы хотим от наших менеджеров изменений?

Desire

Как это касается меня?

Вовлекаем в описание практик ключевых руководителей – лидеров мнений

Knowledge

Я знаю, как

Каскадное обучение для руководителей и сотрудников при поддержке тренеров

Ability/action

Я могу

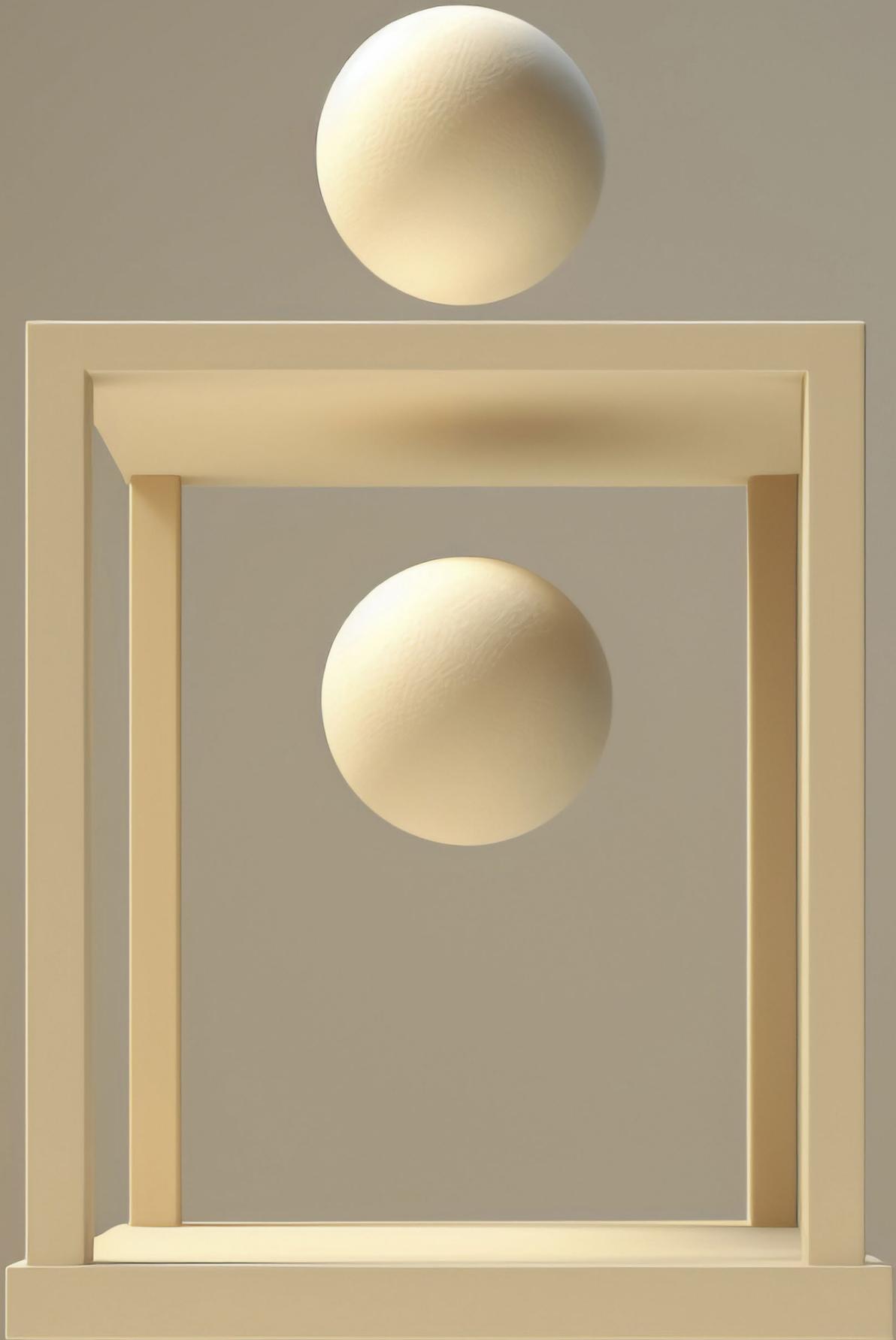
Марафоны по регулярному менеджменту / Групповой коучинг руководителей в мини-группах

Reinforcement

Я буду и дальше

- Конкурсы и награды лучшим отделам по эффективному использованию практик
- Регулярный мониторинг применения практик их держателями

* Разработана компанией Prosci, адаптирована ЭКОПСИ



Развиваем навыки сотрудников в работе с собой и своим стрессом

Перед запуском обучающих программ рекомендуем провести **тестирование на стрессоустойчивость и уровень выгорания**.

Это поможет **оценить текущее состояние сотрудников** и адаптировать обучение под реальные потребности команды.

Эмоциональный интеллект помогает сотрудникам лучше понимать эмоции коллег, управлять конфликтами и строить здоровые рабочие отношения.

Ментальная устойчивость позволяет сотрудникам справляться с нагрузками, адаптироваться к изменениям и сохранять работоспособность в стрессовых ситуациях.

Повышаем осознанность сотрудников

Программа «Развитие эмоционального интеллекта»

Цель программы

На уровне сотрудника: улучшить понимание своих эмоций и сформировать паттерны поведения при взаимодействии с коллегами и клиентами.

На уровне компании: повысить продуктивность через повышение вовлеченности и улучшение командного взаимодействия.

Целевая аудитория

Сотрудники компании, у которых много проектной работы и командного взаимодействия.

Руководители, которые хотят более эффективно управлять, давать мотивирующую обратную связь, повышать доверие и др.

Ожидаемые результаты

- Повышение эффективности коммуникаций внутри команд
- Улучшение командного взаимодействия
- Уменьшение количества конфликтов между сотрудниками
- Рост взаимного уважения и доверия
- Развитие саморегуляции и повышения продуктивности
- Повышение эмпатии и снижение токсичного лидерства
- Улучшение обратной связи
- Снижение эмоциональной напряженности сотрудников
- Умение критически мыслить и оценивать события с разных точек зрения

Модуль 1

«Понимание себя»

- Деструктивная и ресурсная роль эмоций. Базовые эмоции. Связь эмоций, мышления и действий, принимаемых решений.
- Распознавание телесных ощущений при переживании эмоций.

Модуль 2

«Управление собой»

- Обучение навыкам саморегуляции (осознание, вербализация, разотождествление, принятие, результат).
- Ответственность за свои эмоции и их принятие.
- Оценка информативности и полезности эмоций.
- Как не попасть в ловушку «быстрого» мышления и принять верное решение.

Модуль 3

«Понимание других»

- Психологические ловушки, мешающие понять другого.
- Природа эмпатии. Эмпатическое слушание и ведение внимательного диалога.
- Распознавание эмоций партнера через невербальные сигналы и понимание стоящих за ними потребностей

Модуль 4

«Управление отношениями»

- Ассертивное поведение. Техника «Я-высказывание». Ассертивная просьба/отказ.
- Собственная позиция и «правильное» поведение по отношению к другим. Модель диалога.
- Шаги и действия по созданию атмосферы безопасности, формированию общей цели и поиску обоюдовыгодных решений.

Модуль 5

«Управление командой»

- Морально-психологическое состояние команды: благодушие, скепсис, тревога, мобилизация. Ключевой мотиватор для каждого состояния.
- Карта коммуникационных воздействий: алгоритмы коммуникации с каждым состоянием.

Повышаем осознанность сотрудников

Программа «Повышение ментальной устойчивости»

Цель программы

Повысить устойчивость сотрудников (Resilience) и способность переживать стресс без последствий для физического и психологического здоровья.

Целевая аудитория

Сотрудники компании, которые испытывают стресс на работе и в личной жизни и испытывают трудности в преодолении стресса.

Руководители, которые хотят научиться помогать своим сотрудникам справляться со стрессом.

Примеры тем

Стратегии управления стрессом

Выученная беспомощность

Синдром самозванца

Прокрастинация

Страх неудачи

Низкая самооценка

Сравнение себя с другими

Другое

Ожидаемые результаты

- Сотрудники умеют противостоять стрессовым ситуациям
- Сотрудники умеют справляться с тревожностью
- Сотрудники умеют работать с токсичными коммуникациями
- Сотрудники знают, как избегать прокрастинации
- Руководители умеют оказывать поддержку в стрессовых ситуациях
- Руководители понимают симптомы стресса сотрудников и умеют на них реагировать

01 Шаблоны мышления, убеждения и ментальные ловушки, руминация

02 Методы саморегуляции (осознанность (mindfulness), регуляция дыхания, управление вниманием, медитация и др.)

03 Сон и практики релаксации

04 Понимание своего организма

+ для руководителей

05 Эффективные коммуникации

06 Навыки коучинга для работы с сотрудниками

Форматы

Онлайн-обучение

Навыки работы с шаблонами мышления и ментальными ловушками с практическими кейсами и домашним заданием

Онлайн-опрос

Тестирование сотрудников на навыки устойчивости

Цикл практических семинаров

Методы саморегуляции, физиологии, релаксации

Групповой тренинг

Коучинг на рабочем месте для руководителей

Театротерапия

Проигрывание и проживание установок и блоков, формирующих стресс

Регулярно измеряем уровень благополучия в компании

Индекс благополучия рассчитывается по пяти сферам благополучия и учитывает персональное благополучие и организационные барьеры внутри компании:



Измеряем уровень благополучия

Физическое благополучие

- Диагностика и профилактика заболеваний
- Доступ к качественному медицинскому обслуживанию
- Физическая активность и хорошее здоровье
- Рацион и здоровое питание
- Восстановление и сон
- Условия труда и комфортное рабочее пространство

Социальное благополучие

- Социальные связи
- Общественная жизнь
- Возможность приносить пользу людям
- Баланс работы и личной жизни
- Работа в команде единомышленников

Психологическое благополучие

- Ментальное здоровье
- Самоуважение и самоконтроль
- Устойчивость и адаптивность к изменениям
- Эмоциональный интеллект (понимание своих и чужих эмоций, принятие себя и окружающих)
- Внутреннее ощущение безопасности и уверенности
- Соответствие личных и корпоративных ценностей

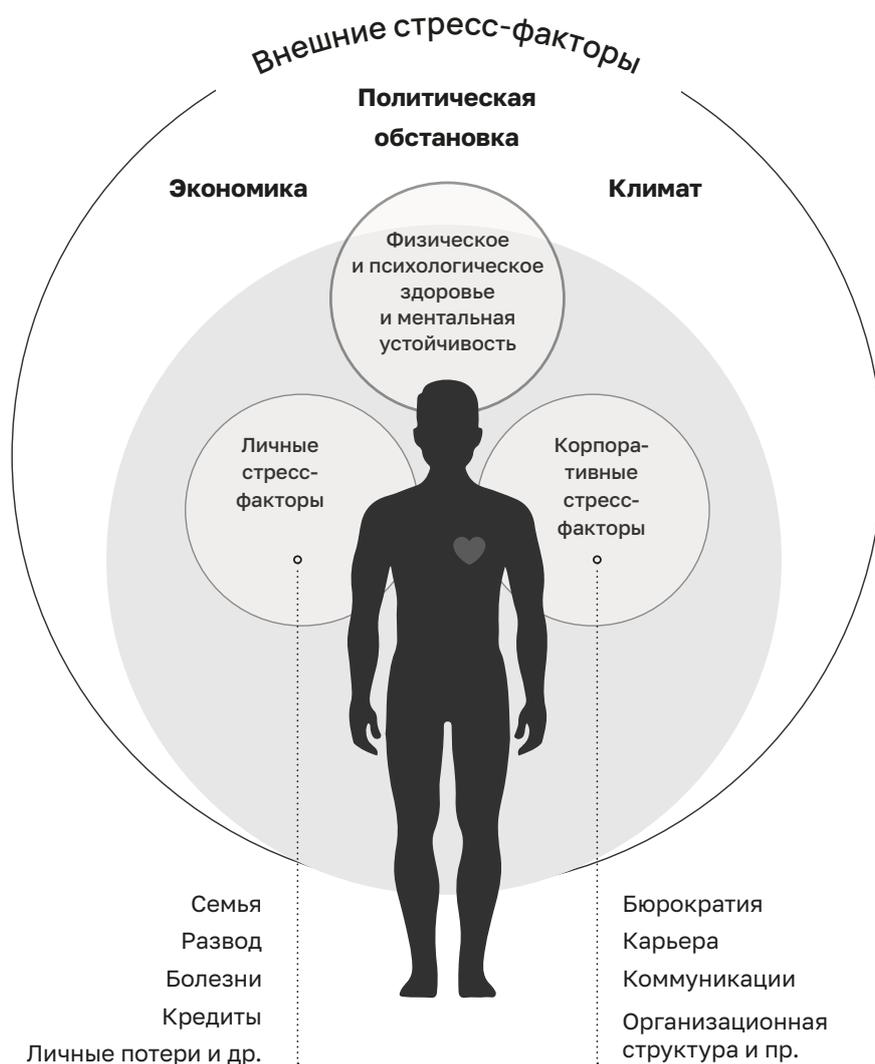
Профессиональное благополучие

- Удовлетворенность работой
- Прозрачность карьерного роста
- Самореализация и развитие
- Оценка результата и обратная связь
- Корпоративная культура и поддерживающая среда

Финансовое благополучие

- Уровень дохода и его стабильность
- Дополнительные выплаты и бонусы (корпоративные льготы, страховка)
- Финансовая и юридическая грамотность
- Долгосрочные финансовые программы (пенсионные отчисления, опционы)
- Кредиты и льготные условия от компании

Что оказывает влияние на благополучие человека



Что получает компания?

Корпоративный сводный отчет по состоянию благополучия в компании:

Индекс благополучия

Анализ по корпоративным барьерам

Анализ в разрезе 5 сфер благополучия

Индивидуальные отчеты по состоянию благополучия человека



Общий по компании



Отдел маркетинга



Отдел продаж



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ЭКОПСИ – одна из крупнейших компаний в области управленческого и HR-консалтинга в России и СНГ. Вместе с клиентами мы получаем масштабные бизнес-результаты, ведь мы не просто консультируем – мы внедряем на практике. Работая на стыке ЭКОномики и ПСИхологии, мы верим в то, что бизнес делают люди, и знаем, как их сделать драйвером развития вашей компании.

1-е место

в рейтинге RAEX, 2015-2024

85% наших клиентов –

компании из топ-списков РБК и Forbes

35 лет

работаем с российским бизнесом

Топ-5 по динамике роста

в стратегическом консалтинге*

500+

проектов ежегодно

20+ отраслей

250+

консультантов

20+ бизнес-направлений,

синергия экспертов для создания комплексных решений

**Люди: оценка
и развитие**

**Стратегии
и операционные модели**

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами



* RAEX, 2023-2024

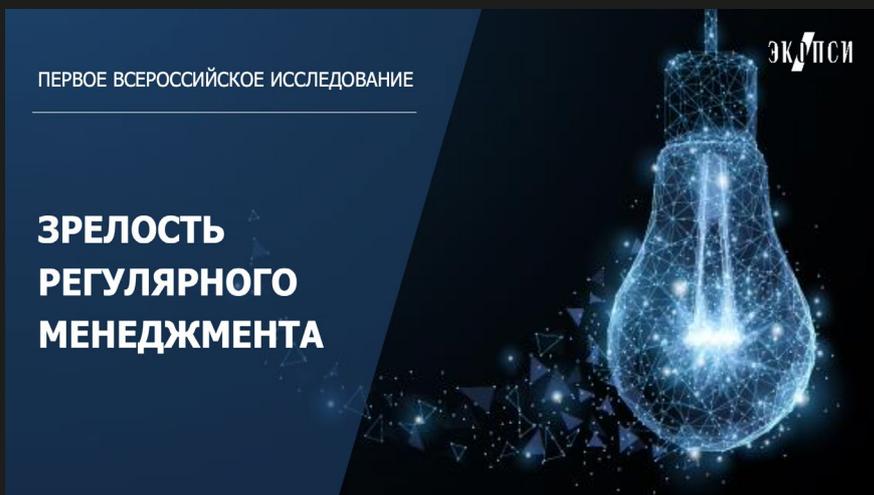
500+

Бизнес-исследований для
принятия управленческих
решений

10+

Всероссийских
межотраслевых
исследований ежегодно

**I всероссийское исследование зрелости регулярного
менеджмента, 2020**



**Исследование совещаний с участием первых лиц,
2023**



Все исследования
ЭКПСИ



ИССЛЕДОВАНИЯ



Практики регулярного менеджмента

Павел Безручко

Эта книга рассказывает, как правильно планировать, делегировать и контролировать работу, давать обратную связь, проводить совещания, подбирать и развивать сотрудников, проводить оценку их эффективности и потенциала и принимать верные кадровые решения.



Восхождение по спирали

Марк Розин

Авторская модель развития организаций, основанная на теории спиральной динамики. С ее помощью можно понять, на каком этапе развития находится компания, распознать сигналы зарождающегося внутреннего кризиса и заранее предпринять действия, которые позволят разрешить этот кризис и двинуться дальше.



Управление бизнесом: миф или реальность

Михаил Балакшин

Мифы и реальность. Типичные мифы в области стратегий, систем управления, инноваций и лидерства.

15 любопытных историй из мира большого бизнеса, где нестандартные подходы к решению той или иной задачи принесли выдающиеся результаты.

Вся библиотека
ЭКОПСИ





Анастасия
Попова

Arpova@ecopsy.ru

Старший партнер,
лидер практики
«Внедрение
организационных
изменений»

Написать
в Telegram



Директор проектов
практики «Внедрение
организационных
изменений»

Написать
в Telegram



Direktovich@ecopsy.ru



Роман
Директович

СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ

Работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



Telegram-канал

127015, Москва,

ул. Новодмитровская, 2к1, 17-й этаж,

БЦ «Савеловский Сити»



info@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

www.ecopsy.ru