



# Зачем сейчас проводить опросы

исследование мнений персонала  
в ситуации кризиса

```
cpu1: done / done / prepared for operation 129 227  
cpu1: negative / negative / done / operation 2289  
cpu2: done / done / ready  
cpu1: done / done / access / complete / operation 122 334  
cpu1: error  
cpu1: negative / warning / operation 552 390  
cpu1: preparation complete / code xxx000x0xx0x0
```



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)



*СЛАЙДЫ*

3-10

КРИЗИС - СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ТРАВМА

11-15

ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА

16-21

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В КРИЗИСЕ

22-26

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ



# 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



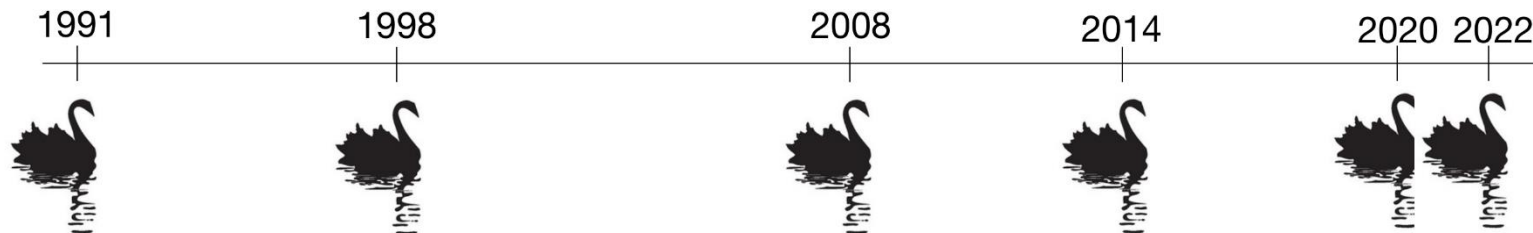
- Менеджмент принимает решение, потому что компания вынуждена приспосабливаться, чтобы функционировать дальше в изменившейся ситуации.
- Изменения требуют пересмотра планов и оперативных решений.
- Уровень неопределенности высок для всех — внешняя ситуация непредсказуема и нестабильна.
- Задача менеджмента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



## Кризисы в последнюю эпоху

- Периодичность 6-10 лет
- Это позволяло сотрудникам не только адаптироваться, но и успеть восстановиться после очередного кризиса
- Кризис 2020 года затягивается до 2021 года
- Как только начинается восстановление, новый «черный лебедь»
- Личных ресурсов для восстановления работоспособности многим может не хватить, нужна организованная поддержка
- Уровень поддержки использованный в предыдущие кризисы может оказаться недостаточным





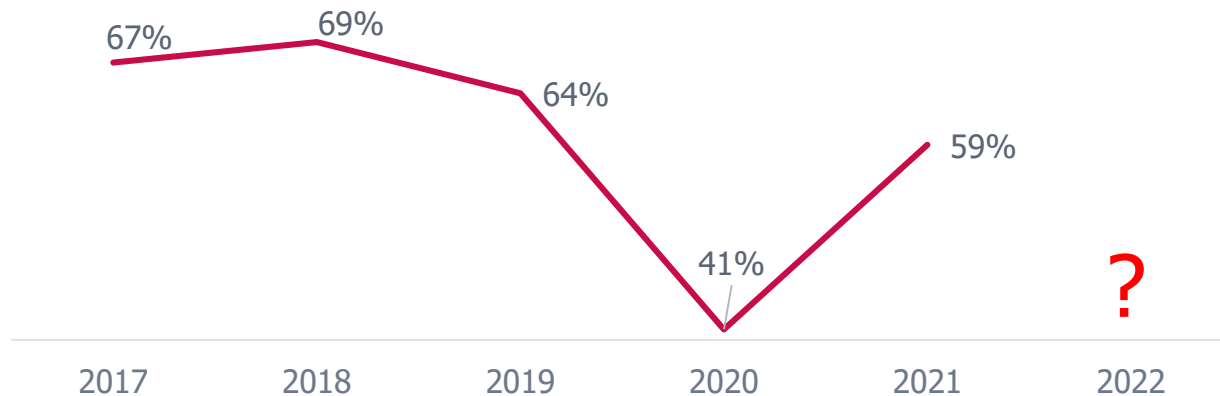
## Характеристики социального изменения как травмы:

1. Оно обладает временной характеристикой в виде неожиданности и быстроты;
2. Оно обладает содержанием и размахом - радикальное, всестороннее, затрагивающее основы;
3. У него есть истоки - воспринимается как пришедшее извне, как нечто, на что мы сами не влияли, а если и влияли, то неосознанно;
4. Оно воспринимается в определенном мыслительном контексте - как нечто шокирующее, отталкивающее.



## Оптимизм в условиях волатильности

Как Вы считаете, в следующем году положение Вашей Компании станет лучше или хуже?



| Год  | значитель |      | так же | 3.0. | лучше | значитель |       | ИНДЕКС |
|------|-----------|------|--------|------|-------|-----------|-------|--------|
|      | но хуже   | хуже |        |      |       | но лучше  | лучше |        |
| 2017 | 1%        | 5%   | 18%    | 3%   | 51%   | 22%       | 67%   |        |
| 2018 | 1%        | 3%   | 14%    | 8%   | 50%   | 23%       | 69%   |        |
| 2019 | 1%        | 4%   | 16%    | 10%  | 49%   | 20%       | 64%   |        |
| 2020 | 1%        | 7%   | 26%    | 16%  | 37%   | 12%       | 41%   |        |
| 2021 | 1%        | 4%   | 19%    | 12%  | 46%   | 18%       | 59%   |        |



## Коммуникация на первом месте, но не монолог а диалог

- Подтверждение или перезаключение психологического контракта

### СОТРУДНИКИ

Сохранение голоса - донесение своих опасений, тревог и уверенностей



### РУКОВОДИТЕЛИ

Трансляция видения – в каком состоянии компания, прогнозы и планы в обозримой перспективе

Согласованная  
актуальность,  
взаимопонимание





## Когда и как общаться

1. Открытый диалог – прямое обсуждение ситуации в формате митингов, сессий или дискуссионных групповых интервью, Stay Interviews
2. Пульс-опрос состояния и мобилизации
3. Экспресс мониторинг эффективности предпринимаемых действий
4. Опрос – мониторинг вовлеченности





## Встречи с сотрудниками, модерлируемые дискуссионные группы, сессии + обучение

Проинформировать об изменениях

Ответить на вопросы

Изучить реальные проблемы, определяющие низкие показатели.

Изучить позитивный опыт.

Определить атмосферу в коллективе и уровень оптимизма

Согласовать приоритеты по выработке решений.

Обеспечить четкое понимание критериев хороших планов действий и дальнейшую самостоятельную разработку планов действий

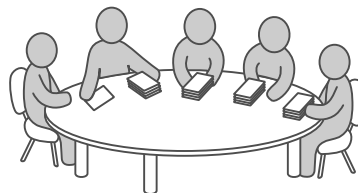
### Встречи с сотрудниками



**Численность:** любая

**Продолжительность** 30 мин -1,5 часа

### Модерируемая дискуссия



**Численность** 1 фокус-группы:

При очном формате 10-12 человек

При удаленном формате 6-8 человек

**Продолжительность** 1 фокус-группы  
1,5-2 часа.

### Сессия для формирования планов действий



**Численность:** 15-20 человек

**Продолжительность** 5 часов.



## Пульс опросы



- Опросы, проводящиеся с определенной периодичностью (от 1 раза в 2 недели до 1 раза в пол-года. Проводится как минимум 2 замера – для возможности отслеживать изменения.
- Сотрудникам рассылаются напоминания на почту, сам опрос доступен в любое время. После каждой волны опроса формируются отчеты.



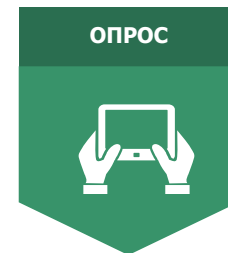
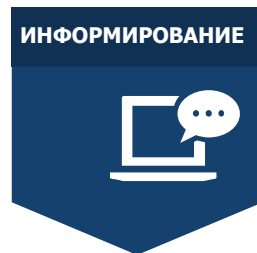
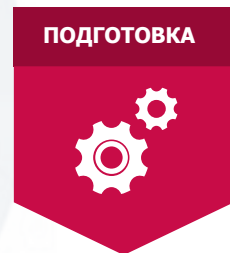
- Прохождение опроса требует не более 3 минут.
- Использование случайных/ стратифицированных выборок для сокращения длительности опроса



- Короткая анкета включает:
  - Регулярные вопросы – 1-4 вопроса, которые повторяются в каждой волне опроса
  - Дополнительные вопросы – для более детального замера изменений и оценки действий руководства



## Пульс опросы



### 2 дня

На этапе подготовки согласовывается библиотека вопросов. Определяется, какие дополнительные 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 рассылка приглашений и напоминаний

По результатам каждого опроса формируются отчеты.



## Экспресс мониторинг



- Оперативное получение информации по четко заданной теме (по которой у сотрудников есть знание/ понимание ситуации)
- Сотрудникам рассылаются напоминания на почту. После каждой волны опроса формируются отчеты.



- Прохождение опроса требует не более 3 минут.



- Использование случайных/ стратифицированных выборок для сокращения длительности опроса



- Короткая анкета, содержащая только вопросы строго по ключевой теме опроса.



## «Большие» исследования вовлеченности



- Опросы проводятся раз в 1-2 года.
- Длительность опроса обычно от 2 до 4 недель.



- Прохождение опроса требует от 20 до 40 минут.
- Чаще всего используется сплошная выборка (любой сотрудник организации может принять участие в опросе). Необходимый % заполнения для возможности формирования срезов по любым уровням оргструктуры – от 65%



- Анкета содержит вопросы, касающиеся различных стороны жизни сотрудника в организации.
- В базовом опроснике вовлеченности ЭКОПСИ – 45 вопросов (+ «паспортичка»)





## Модель вовлеченности ЭКОПСИ

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

- это параметры и процессы, которыми управляет компания, и отношением к которым определяется общий **уровень удовлетворенности** сотрудников

- 1 Цели и стратегия
- 2 Ценности
- 3 Топ-менеджмент
- 4 Непосредственный руководитель
- 5 Бизнес-процессы
- 6 Условия труда
- 7 Атмосфера и коллеги
- 8 Обучение
- 9 Карьера
- 10 Оценка и признание
- 11 Компенсация
- 12 Коммуникация

### Вовлеченность

### КОМПОНЕНТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

- это составляющие вовлеченности, отношением к которым определяется общий **уровень вовлеченности** сотрудников.



В рамках исследования могут быть изучены дополнительные факторы, например NPS



## Вовлеченность в кризисе

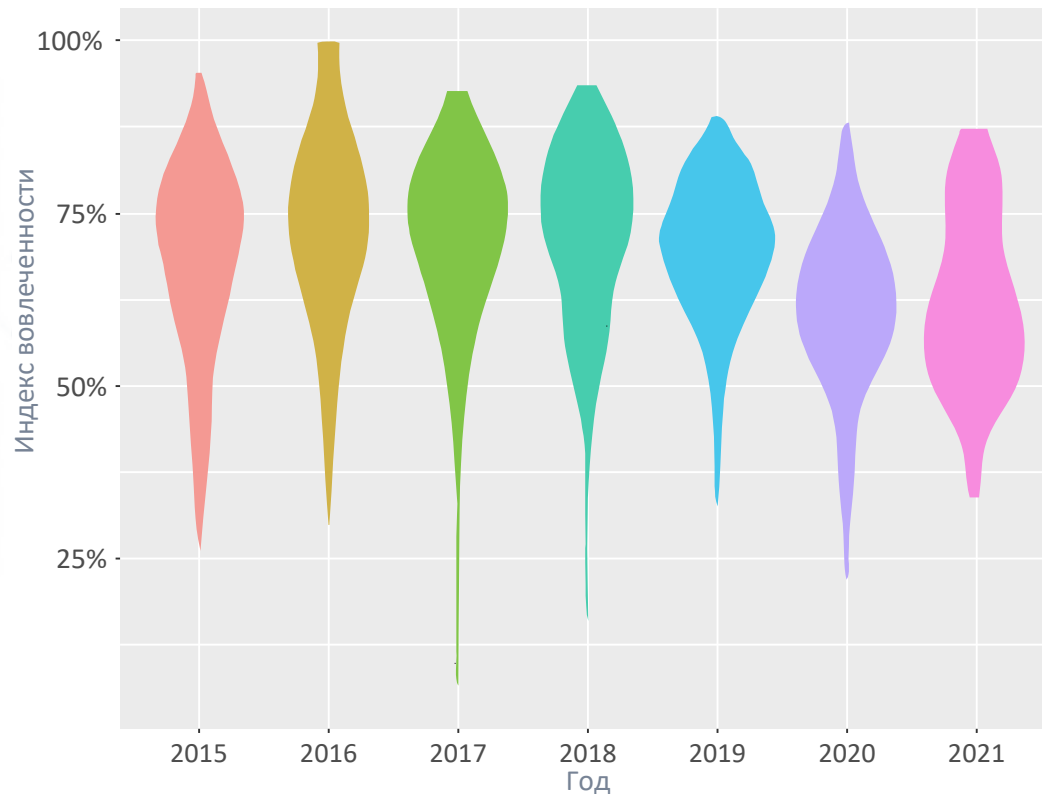
1. Как меняется отношение сотрудников к работе и компании в «новой нормальности»;
2. Ключевые драйверы вовлеченности в условиях стабильности / роста и в ситуации неопределенности и рисков;
3. Направление работы с вовлеченностью – от управления благополучием к созданию безопасности.

|                                   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Общий индекс Вовлеченности</b> | 70   | 76   | 76   | 77   | 75   | 74   | 69   | 68   |
| Увлеченность работой              | 71   | 71   | 73   | 76   | 74   | 72   | 66   | 65   |
| Инициатива                        | 63   | 77   | 77   | 76   | 75   | 73   | 66   | 65   |
| Приверженность Компании           | 75   | 81   | 78   | 79   | 77   | 77   | 74   | 72   |

|                                   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Общий индекс Вовлеченности</b> |      | 6    | 0    | 1    | -2   | -1   | -5   | -1   |
| Увлеченность работой              |      | 0    | 2    | 3    | -2   | -2   | -6   | -1   |
| Инициатива                        |      | 14   | 0    | -1   | -1   | -2   | -7   | -1   |
| Приверженность Компании           |      | 6    | -3   | 1    | -2   | 0    | -3   | -2   |



## Разброс вовлеченности

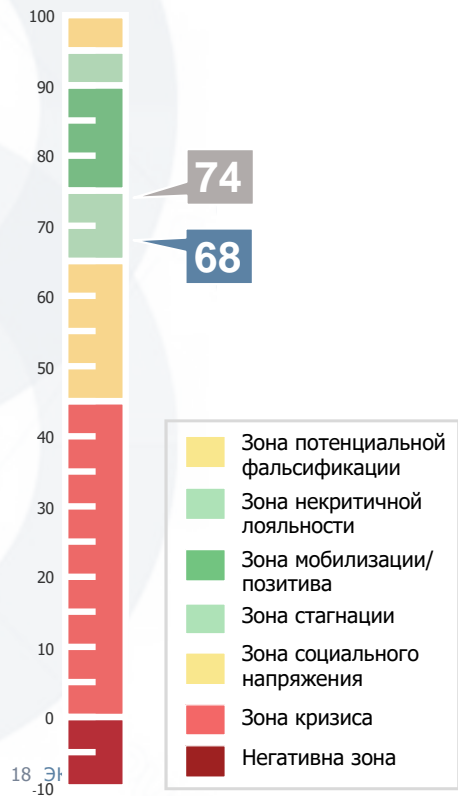


1. Во время кризиса не только снижается средний уровень вовлеченности
2. Растет разброс данных
3. У большинства компаний вовлеченность персонала снижается
4. В некоторых компаниях, таких меньшинство, вовлеченность остается на прежнем уровне и даже может несколько вырасти

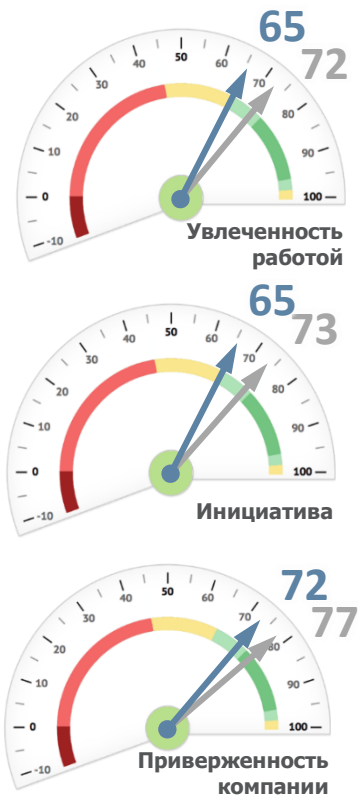


## Кризисная динамика вовлеченности (2019 vs 2021)

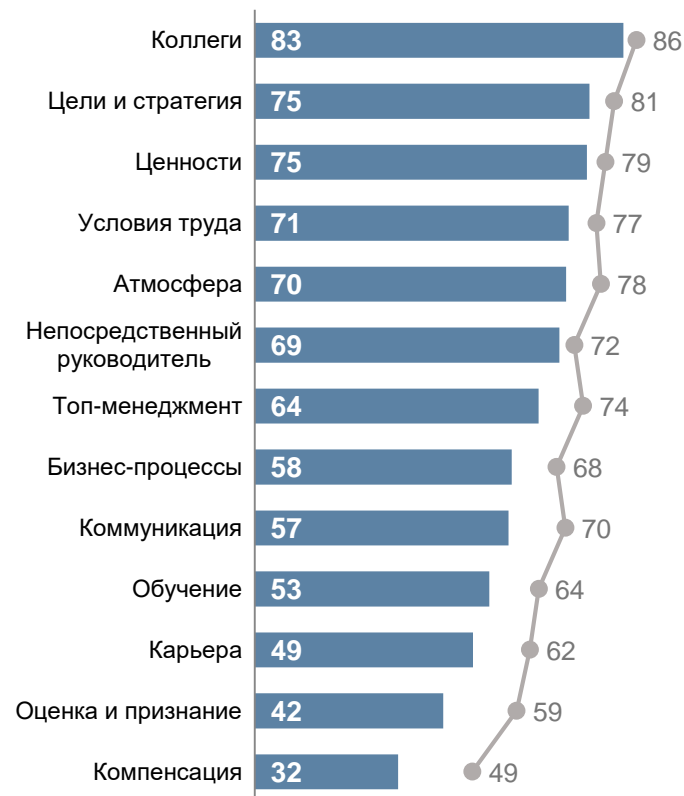
### ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ



### КОМПОНЕНТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

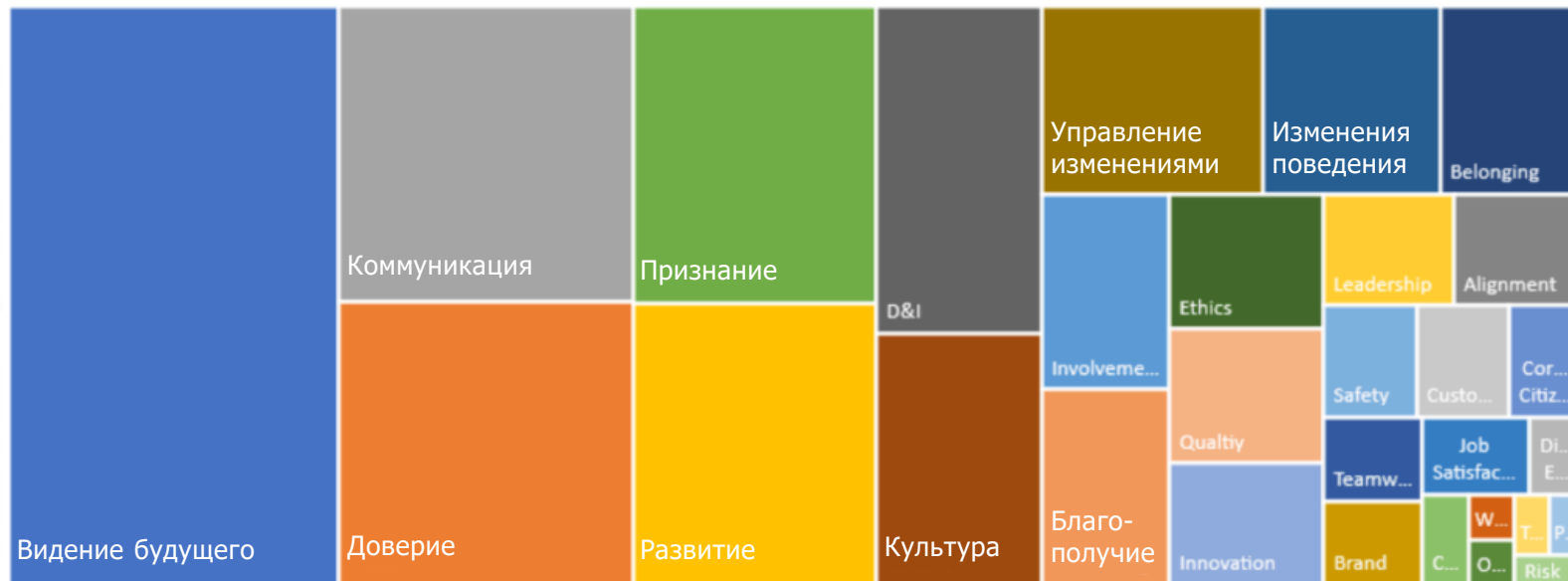


### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ





## Драйверы вовлеченности в кризис /WSA/



Рост и развитие больше не являются движущей силой вовлеченности номер один. Вместо этого усилился другой фундаментальный ключевой фактор взаимодействия — видение будущего. Видение будущего определяется как уверенность сотрудников в будущем своей организации и их вера в то, что лидерство может провести организацию через бурные воды. Два других фундаментальных фактора вовлеченности заняли второе место в тесной связи: общение и доверие.



## Что делать с неготовностью сотрудников быть откровенными? (социальная желательность в ответах)

- Почему не отвечают правду:
  - «Страшные» вопросы
  - А есть ли у сотрудника ответ на заданный вопрос: ответы о знании и ответы рассуждения
- Инструменты проведения и «чистки» баз
- Методология опросов





## Как использовать результаты исследований для понижения тревоги, борьбы с выгоранием, повышения мобилизации и вовлеченности персонала

- Докризисные замеры – с каким багажом мы вошли в кризис
- Сам факт проведения исследования влияет на ситуацию
- После исследования конкретные действия - не обязательно во всем, но обязательно на виду
- Реализуем изменения – подключаем сотрудников



## Что сотрудники считают индикаторами кризиса в компании

- Если нет веры словам, смотри на дела:
  - Замораживание расходов, что уже сократили?
  - Где моя зарплата?
  - Ожидать сокращения или уйти, пока на рынке есть места?



## Информационная повестка

- Каким новостям сотрудники верят?
- Кому они доверяют?
- Где они берут новости?
- Как возможны позитивные новости при ожидании негативных?



## Зачем контролировать выгорание в кризис?

- Травма изменений
- Когда сотрудники выгорают, большая часть их энергии и умственных способностей сосредоточена на ежедневном выживании, а не на развитии для будущего.
- Нисходящая спираль выгорания и опускающиеся руки



## Оценка уровня выгорания персонала – анализ четырех тем:

*Подход ЭКОПСИ Консалтинг\**

1. Неуправляемая рабочая нагрузка
2. Несправедливое отношение к сотруднику
3. Отсутствие поддержки от руководителя
4. Необоснованный цейтнот
5. Нечеткая коммуникация

Факторы, ограничивающие накопление выгорания и находящиеся в пределах контроля непосредственных руководителей



Уровень испытываемого сотрудниками выгорания: потери энергии и истощения, дистанцированности от работы, снижения эффективности

Проблемы, усиливающие выгорание и связанные с рабочей средой: условиями и пространством работы

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 written in large, bold, blue letters across the center of the image. The background is a light blue color with a subtle pattern of business-related icons and documents.

**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 written in large, bold, blue letters across the center of the image. The background is a light blue color with a subtle pattern of business-related icons and documents.

Research  
Planning  
Proc  
Team