



# Управление людьми в условиях изменений

Семинар

2022 г.

## О ВЕДУЩЕМ



### Станислав Куликов

Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

Руководитель направления  
«Обучение и развитие персонала».

Создавал комплексные проекты  
и проводил тренинги в Сбербанке, РЖД,  
Роснефти, Газпроме и др.

Консультировал топ-менеджеров крупных  
российских нефтяных компаний в области  
развития навыков коммуникаций.

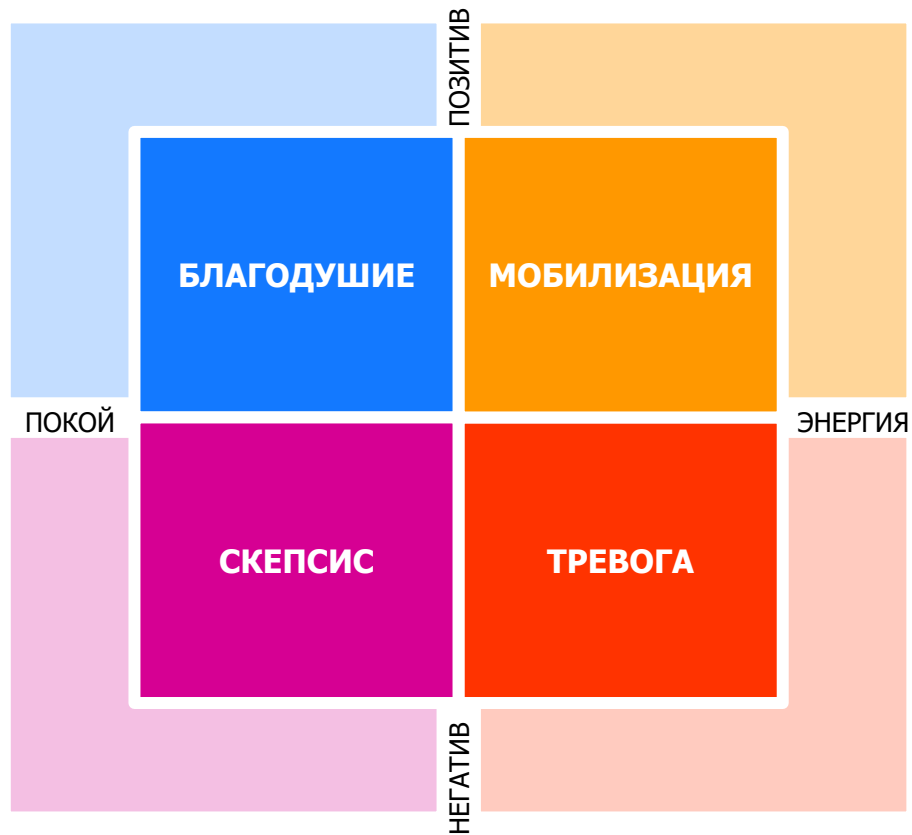


## Каким образом можно влиять на сотрудников в период изменений

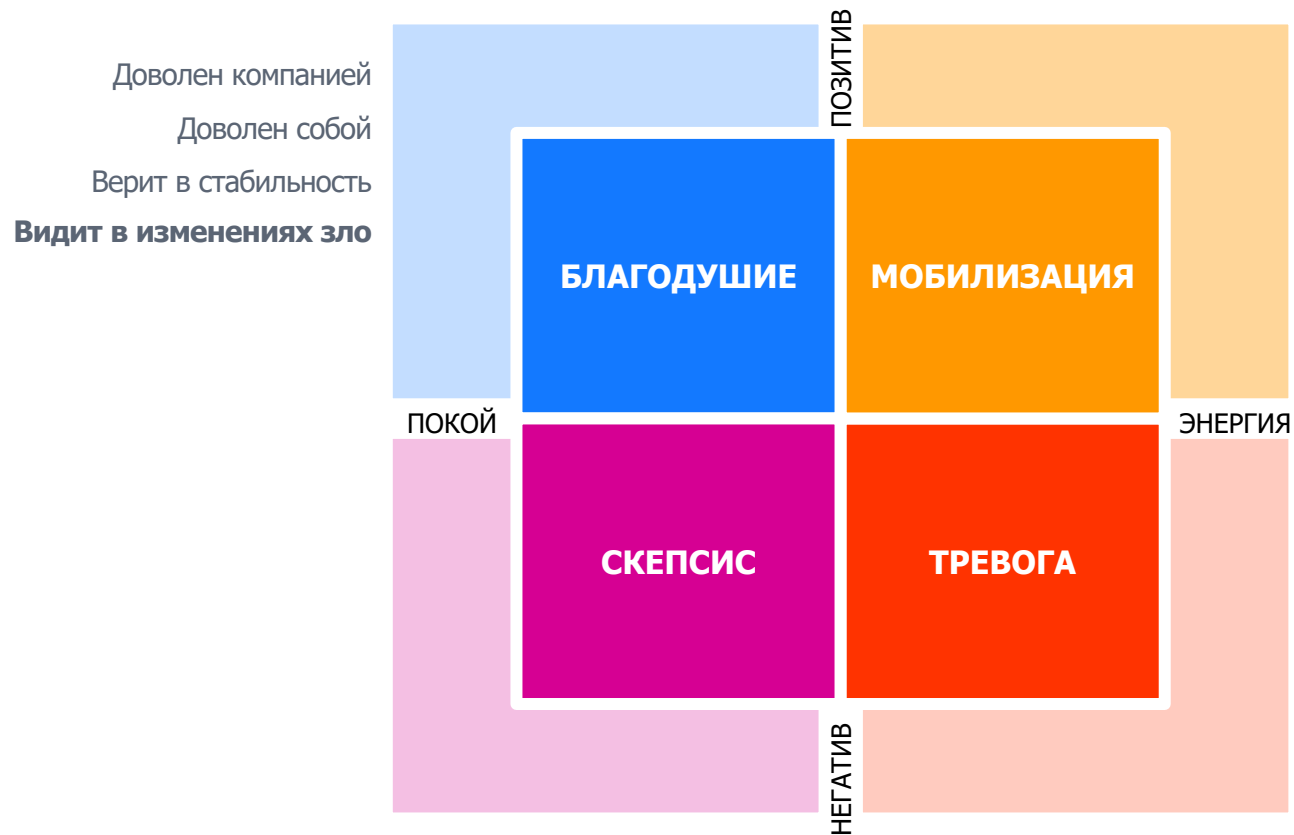


- Современным руководителям необходимо учиться умению **влиять в диалоге** на состояние сотрудников, приводя его к так называемой «**мобилизации**» - состоянию максимальной готовности к выполнению наиболее сложных актуальных задач.
- Использование **модели Мобилизующей коммуникации** наиболее эффективно в ситуациях внедрения организационных изменений в компании, являющимися весьма значительными по масштабу, серьезными по степени ответственности и сложными в процессе внедрения, имея в виду, прежде всего, негативное отношение сотрудников.
- В основе модели заложена **типология социально-психологических состояний** человека, необходимая для планирования коммуникации с сотрудниками.

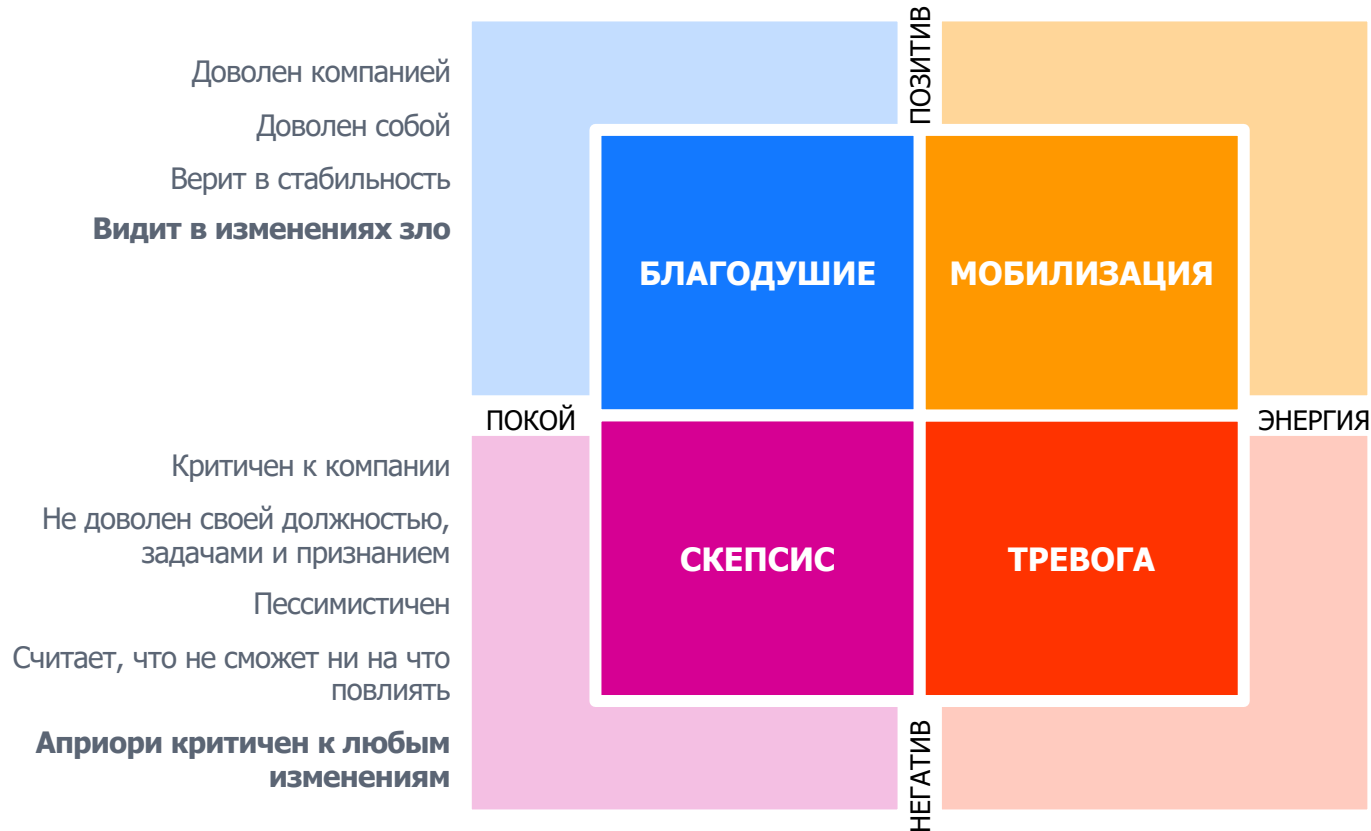
## Социально-психологическое состояние персонала



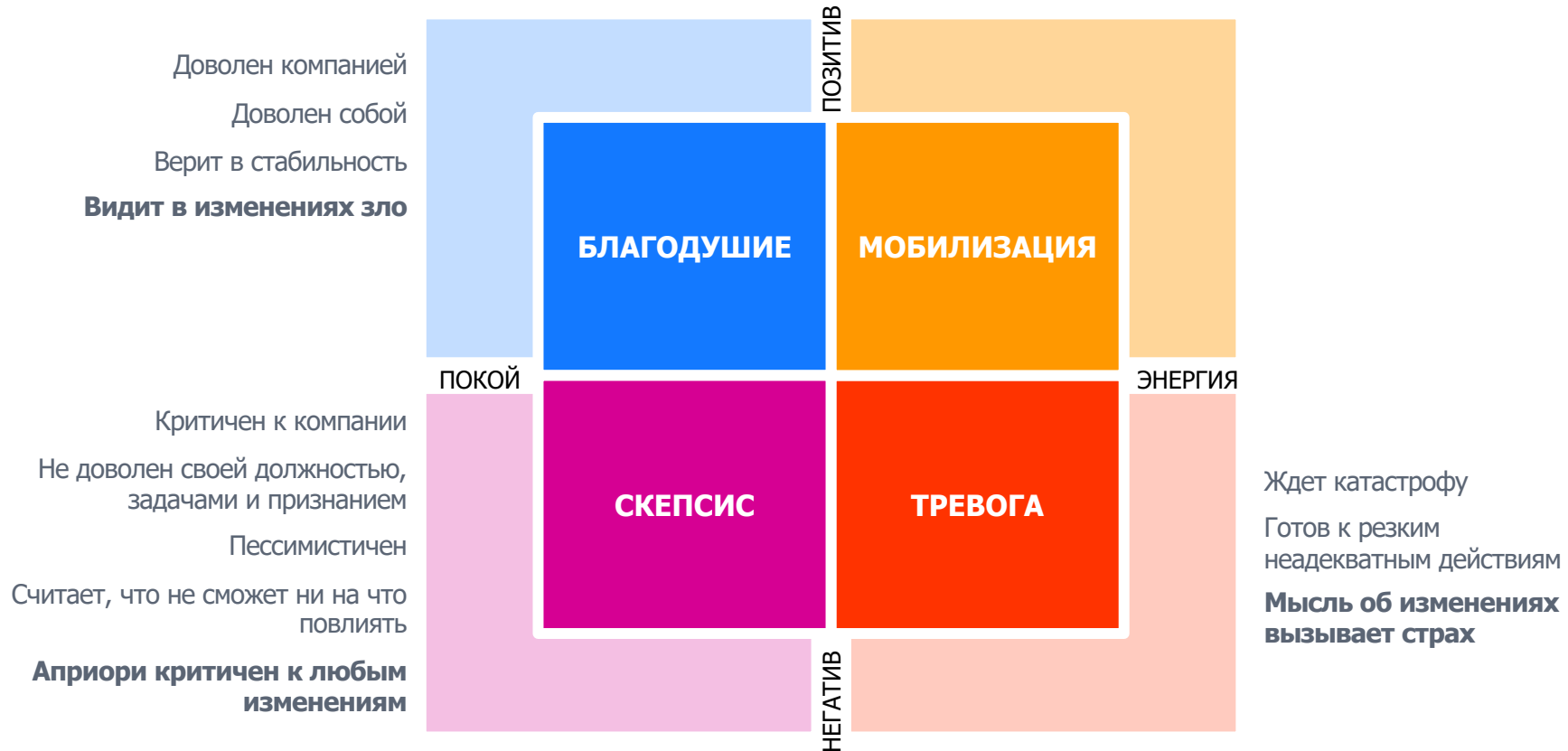
## Социально-психологическое состояние персонала



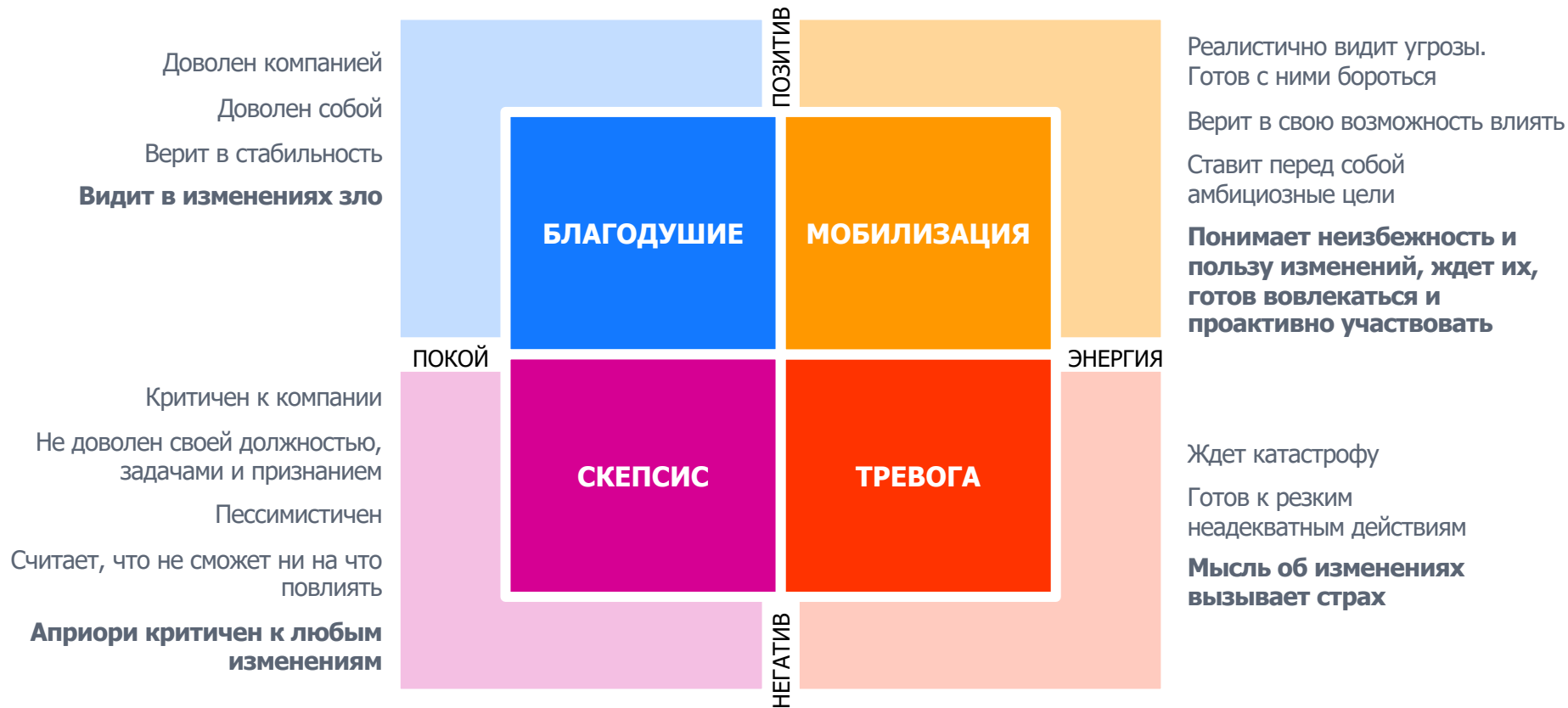
## Социально-психологическое состояние персонала



## Социально-психологическое состояние персонала



## Социально-психологическое состояние персонала





## Вывод и вопрос

- Благодушие и скепсис распространены во все времена. В кризис – повышается тревога. Тревога, несмотря на наличие энергии, является парализующей и разрушительной для персонала



**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ,  
КАК В ПРОЦЕНТАХ РАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВАШ ПЕРСОНАЛ ПО КВАДРАТАМ?**

## Как диагностировать состояние сотрудника?

**Есть несколько вопросов, на которые руководителю следует получить ответы у сотрудника, для диагностики его социально-психологического состояния:**

- Как он оценивает общую ситуацию? (позитивно, негативно, нейтрально)
- Как он оценивает риски «замораживания» текущей ситуации? (минимальные, максимальные, средние)
- Как он оценивает перспективы изменений? (позитивно, негативно)
- Какие действия он сам предлагает?
- Как относится к поручениям руководителя? (позитивно или негативно, пассивно или активно)

## ИНСТРУМЕНТЫ МОБИЛИЗУЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ



## «Инструменты коммуникации»



## «Инструменты коммуникации»



*Оценка сотрудников проводится, чтобы уволить половину штата компании*

### КОНФРОНТИРОВАТЬСЯ

*«Нет, это ложное утверждение. Оценка проводится для целей развития»*

### АПЕЛЛИРОВАТЬ К ИДЕАЛЬНОМУ

(Общей пользе) – идеальные стимулы

*«Для реализации стратегии компании нам нужны квалифицированные кадры»*

### НЕГАТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

(Пугать)

*«Кто не пройдет оценку, не будет иметь карьерных возможностей»*

### ПРИСОЕДИНЯТЬСЯ

*«Я понимаю, что это первая мысль, которая приходит в голову»*

### АПЕЛЛИРОВАТЬ К ЛИЧНОМУ

(«Шкурному интересу») – прагматичные стимулы

*«Каждый сотрудник, прошедший оценку, сможет четко сфокусироваться на своих зонах роста»*

### ПОЗИТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

(Обещать)

*«Кто пройдет оценку, получит качественной план развития и перспективы карьерного роста»*

## СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ С КАЖДЫМ ИЗ СОСТОЯНИЙ



## «Инструменты коммуникации»



## Стратегия при работе с Благодушием





## Стратегия при работе со Скепсисом



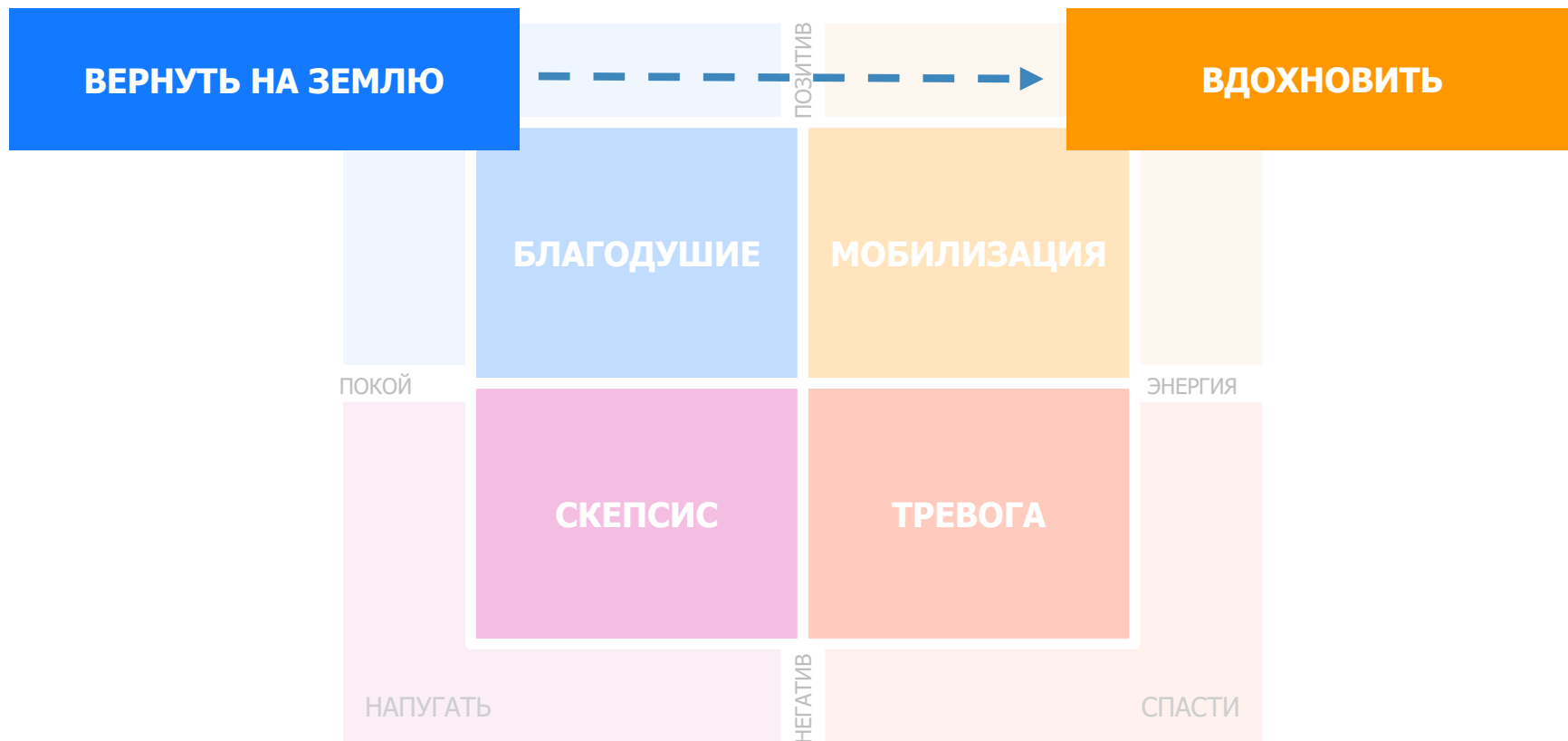
## Стратегия при работе с Тревогой



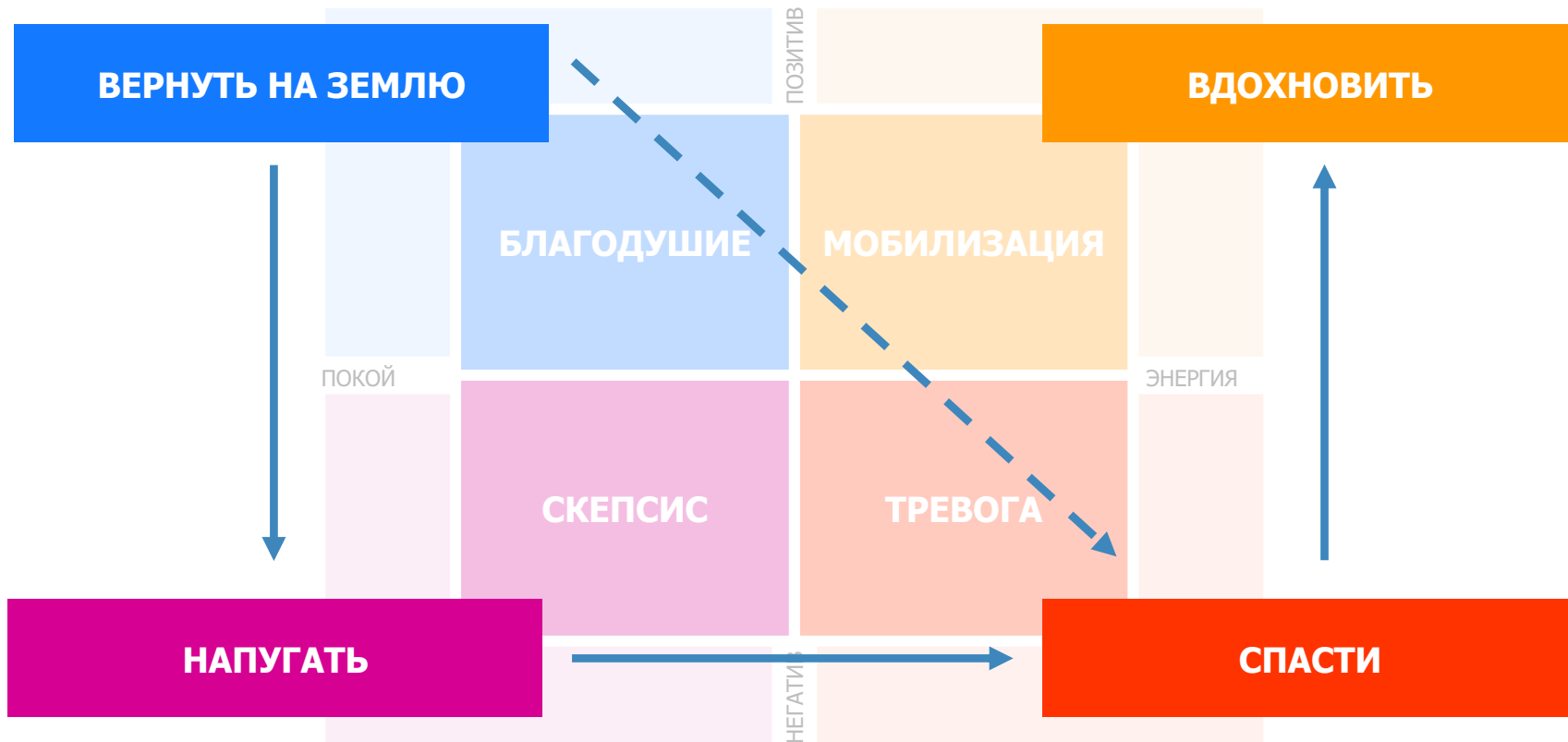
## Стратегия при работе с Мобилизацией



## Стратегии коммуникации (короткая стратегия)



# Стратегии коммуникации



# Стратегии коммуникации

ИДЕАЛЬНЫЕ  
СТИМУЛЫ

## НЕГАТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

### БЛАГОДУШИЕ

**ВЕРНУТЬ НА ЗЕМЛЮ,  
показав глобальные риски**

- «Отечество в опасности»
- «Компания в опасности»
- «Наш коллектив/команда в опасности»

ПРАГМАТИЧНЫЕ  
СТИМУЛЫ

**НАПУГАТЬ,  
показав личные риски**

- «Чтобы тебе избежать увольнения...»
- «Чтобы тебе избежать падения дохода...»

**СКЕПСИС**

## ПОЗИТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

### МОБИЛИЗАЦИЯ

**ВДОХНОВИТЬ,  
показав глобальные возможности**

- «Возможность способствовать развитию бизнеса России»
- «Возможность участвовать в воплощении видение и сделать прорыв»
- «Возможность внести свой вклад в повышении эффективности и увеличение доли рынка»

**СПАСТИ,  
показав личные возможности**

- «Чтобы в ближайшие годы тебе иметь хорошую работу...»
- «Чтобы вырос твой доход...»

**ТРЕВОГА**

## Пример речи руководителя (Тревога) Проведение оценки компетенций сотрудников



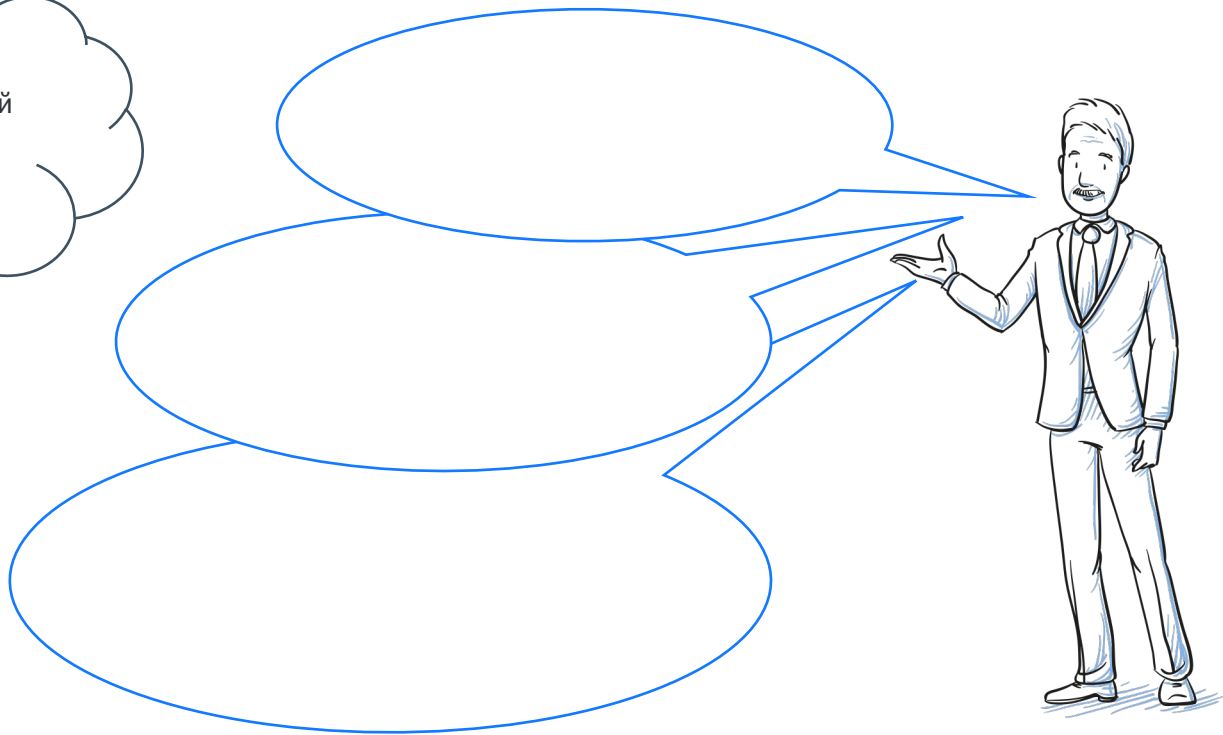
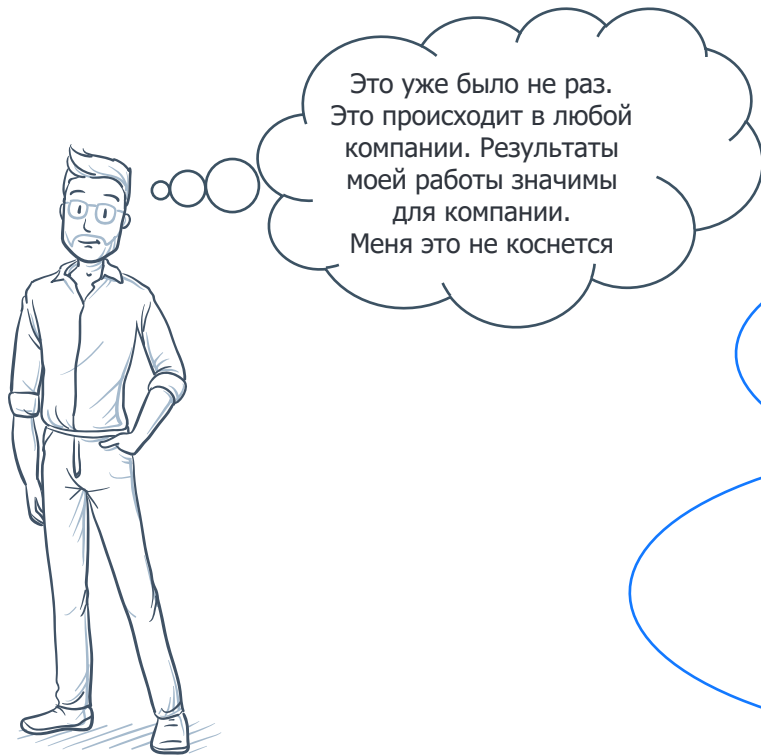
**1. Присоединиться** – «Я понимаю, что это первая мысль, которая приходит в голову. Я тоже наверно заволновался в этой ситуации. В чем суть этого изменения...»

**2. Апеллировать к личному** – «Каждый сотрудник, прошедший оценку, сможет четко сфокусироваться на своих зонах роста»

**3. Позитивный стимул** – «Если ты готов развиваться внутри компании как профессионал, то оценка наоборот тебе очень поможет. По результатам оценки ты получишь качественной план развития и перспективы карьерного роста».

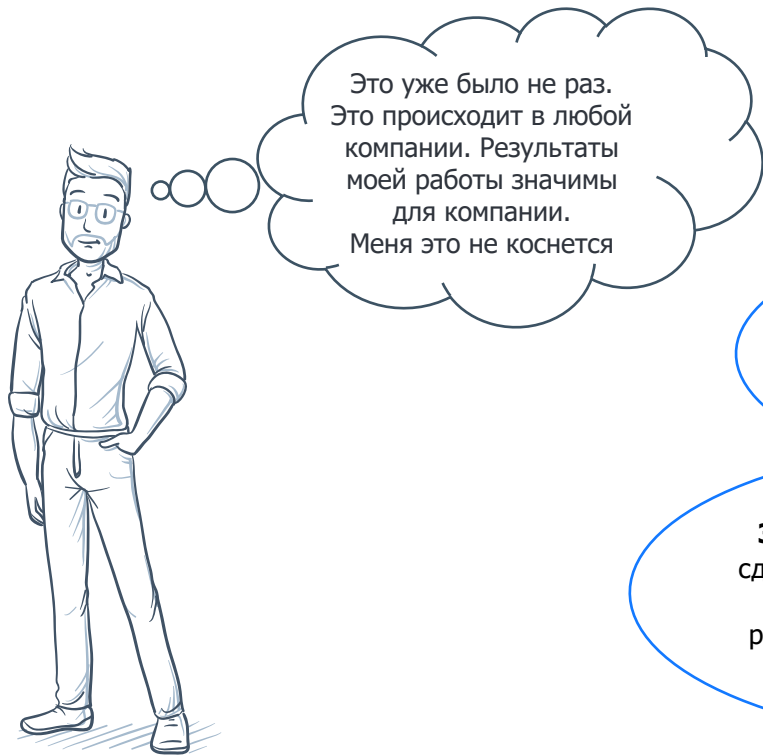


## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Благодушие)

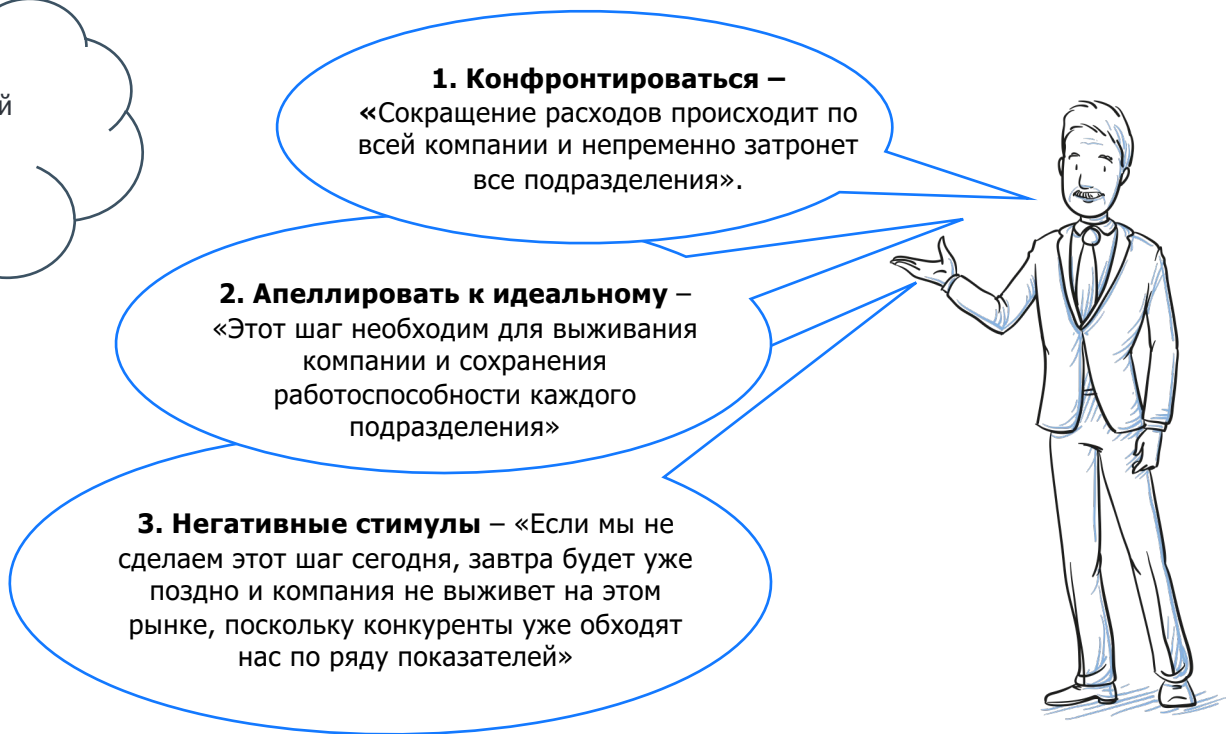




## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Благодушие)



Это уже было не раз.  
Это происходит в любой  
компании. Результаты  
моей работы значимы  
для компании.  
Меня это не коснется



### **1. Конфронтироваться –**

«Сокращение расходов происходит по всей компании и непременно затронет все подразделения».

### **2. Апеллировать к идеальному –**

«Этот шаг необходим для выживания компании и сохранения работоспособности каждого подразделения»

### **3. Негативные стимулы –**

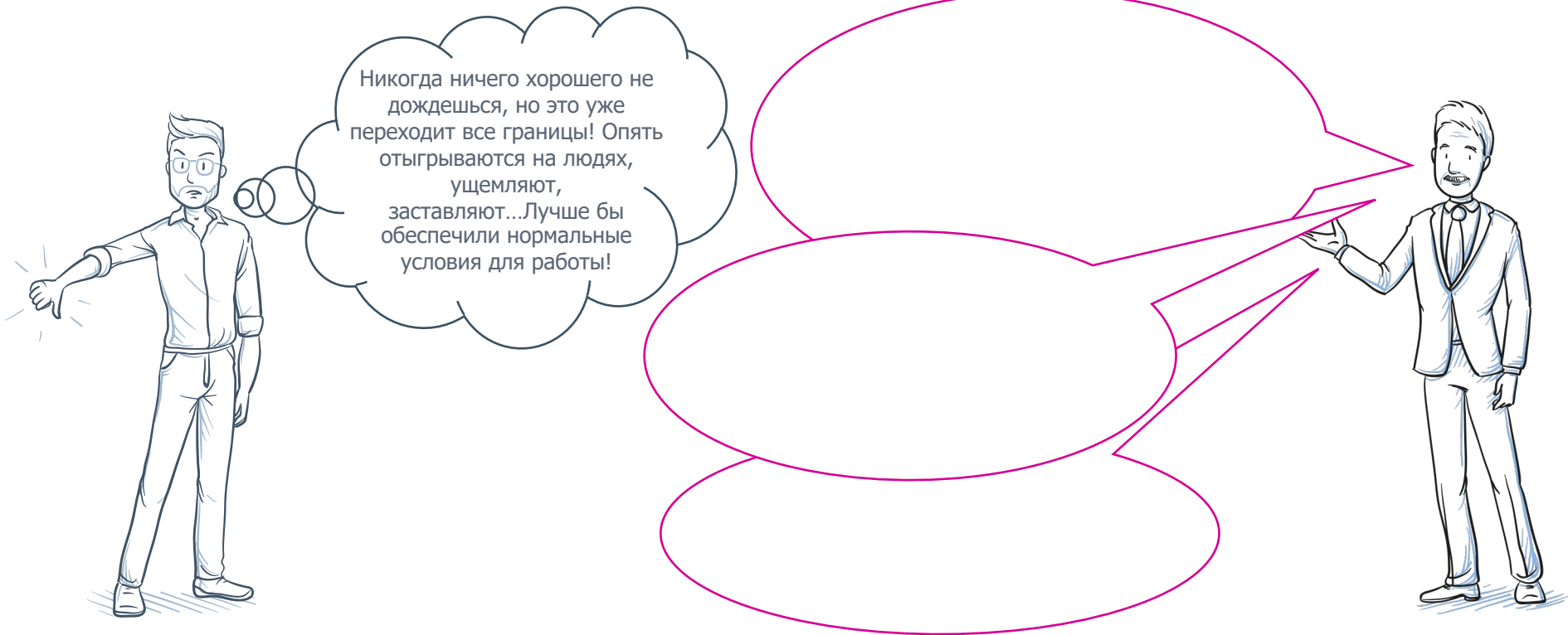
«Если мы не сделаем этот шаг сегодня, завтра будет уже поздно и компания не выживет на этом рынке, поскольку конкуренты уже обходят нас по ряду показателей»

## Благодушие - мобилизация

- Доволен компанией
- Доволен собой
- Верит в стабильность
- Не желает изменений

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

## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Скепсис)



## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Скепсис)



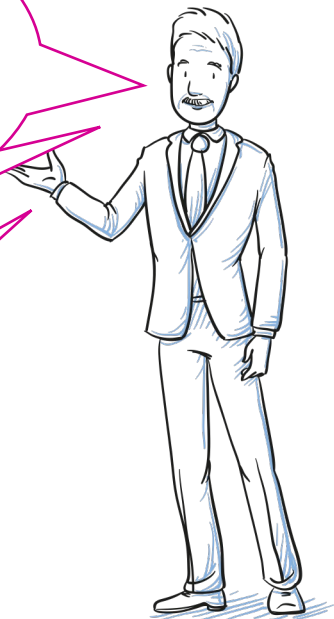
Никогда ничего хорошего не дожدهшься, но это уже переходит все границы! Опять отыгрываются на людях, ущемляют, заставляют...Лучше бы обеспечили нормальные условия для работы!

### 1. Конфронтируемся –

«Сокращение расходов это необходимая мера для выживания компании. Это не скоротечный кризис, а наша реальность к которой важно быть готовым каждому сотруднику. И у каждого сотрудника есть шанс быть полезным компании в это нелегкое время»

**2. Апеллируем к личному** – «Тебе как профессионалу мало хорошо, по регламенту выполнять текущую работу. Важно быть готовым пройти «лишнюю милю»

**3. Негативные стимулы** – «А те, кто к этому не готов, не смогут найти себе место в компании в новых условиях».

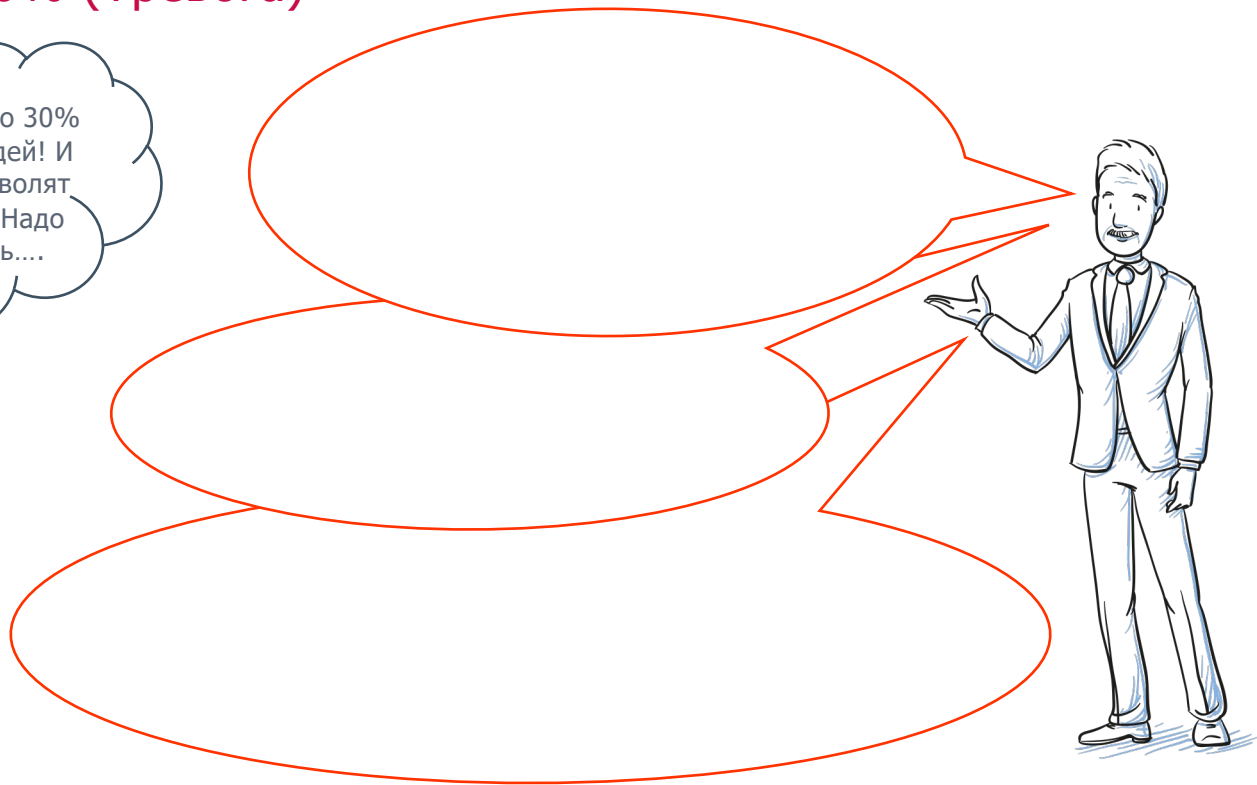


## Скепсис - мобилизация

- Критичен к компании
- Не доволен своей должностью, задачами и признанием
- Пессимистичен
- Считает, что не сможет ни на что повлиять
- Априори критичен к любым изменениям

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
Ограничиться разговором о направлении изменений	Поставить амбициозные цели
Выдать план	Вовлечь в создание конкретного плана

## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Тревога)



## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Тревога)



**1. Присоединиться** – «Я понимаю, что происходящие изменения могут вызывать опасения за личное будущее в компании. И не зная сути данных изменений, причин их возникновения и последствий, я бы тоже испытывал тревогу. Данные изменения связаны с тем.....»

**2. Апеллировать к личному** – «Каждый сотрудник получает возможность проявить себя и быть полезным в это нелегкое время».

**3. Позитивный стимул** – «Если ты как профессионал, будешь готов к личной вовлеченности в процесс, поиску новых решений, готовности пройти «лишнюю милю», то безусловно ты обеспечишь себе стабильную занятость, потому что именно такие люди будут цениться внутри компании все больше и больше».



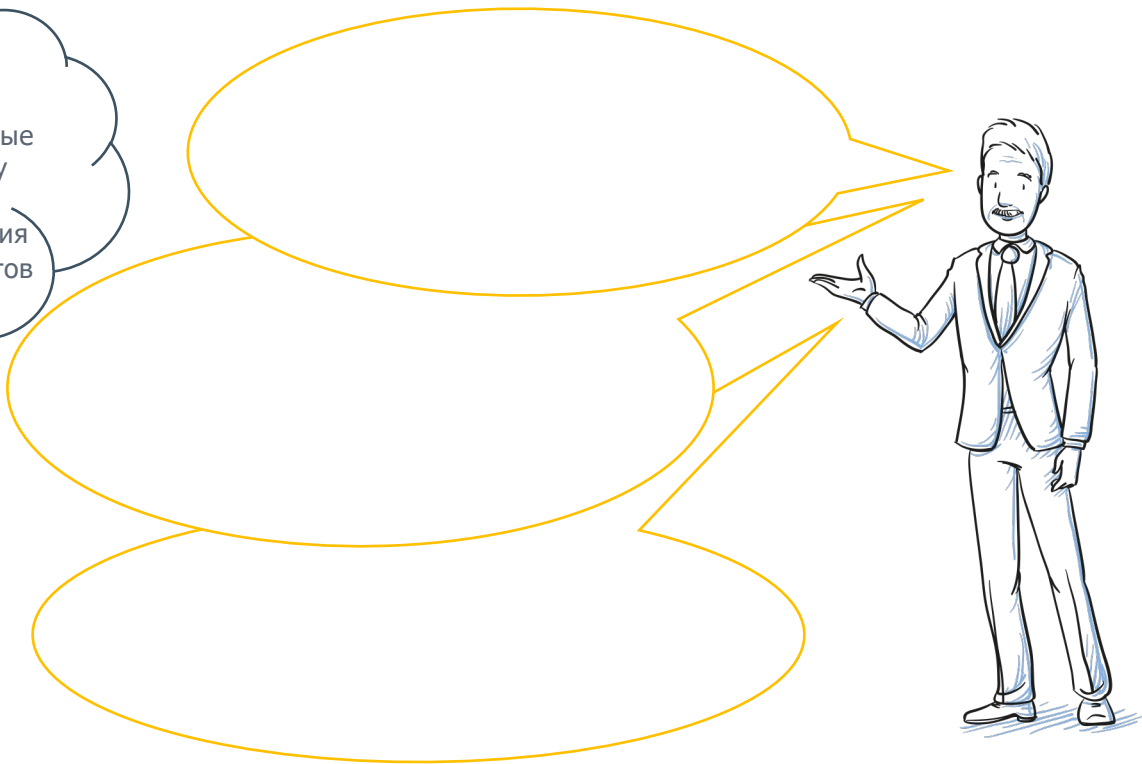
## Тревога - мобилизация

- Ждет катастрофу
- Готов к резким неадекватным действиям
- Мысль об изменениях вызывает страх

Неправильно	Правильно
Отрицать эмоции	Признать эмоции людей
Быть закрытым самому	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 действий



## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Мобилизация)



## Пример речи руководителя: Сократить расходы на 30% (Мобилизация)



**1. Присоединиться –**  
«Действительно, в любом изменении помимо ограничений, всегда есть возможности и данное изменение позволяет компании выжить, в жестких условиях рынка».

**2. Апеллировать к идеальному –** «Данная мера позволяет компании....и компания максимально заинтересована в твоём профессиональном отношении к делу, при решении этой непростой задачи».

**3. Позитивный стимул –** «В результате твой личный вклад позволит компании сохранить свои позиции на рынке и выжить в условиях жесткой конкуренции».



**ВОПРОСЫ**

