

Тема 3. Инструменты психологической службы

Дисциплина: Психологическая служба в системе менеджмента организации

Лектор: Королева Наталья

Московский институт психоанализа, 2026



Траектория освоения дисциплины

1

Архитектура службы

Понимание роли и места психологической службы в организации

2

Управление рисками

Создание психологически безопасной среды и профилактика выгорания

3

Инструменты развития

Практические программы для **вовлечённости и мотивации** сотрудников

Сегодня самый практический блок — изучаем конкретные инструменты, которые делают психологическую службу эффективной и востребованной в организации.

Цели 3 встречи

1+

Изучить ключевые инструменты психологической службы:

EAP (Employee Assistance Program — программа поддержки сотрудников, 1940-е, США).

MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction — программа снижения стресса на основе осознанности, Джон Кабат-Зинн, 1979).

Team Coaching (коучинг команд, Питер Хокинс, 1980-е, Великобритания).

Gallup Q12 (опрос вовлечённости, Gallup Institute, 1998, США).

HROs (High Reliability Organizations — концепция организаций высокой надёжности, Weick & Sutcliffe, 1999, США).

2

Освоить подходы к изменениям и вовлечённости.

3

Понять роль амбассадоров (неформальных лидеров).

Совет Oxford (Smets, Dopson) — «смыслы и роли» должны быть центральной линией, а не просто дополнением в Программах псих.служб.



В вашей жизни был момент, когда личный кризис мешал вам работать или учиться?

Как могла бы помочь служба поддержки?

Программы психологической службы в HR-архитектуре

Изучение роли программ поддержки сотрудников в современной HR-системе и их влияние на эффективность бизнеса



Зачем нужны программы?

В любой компании есть два типа кризисов:

Видимые

задержка проекта, сбой системы

Невидимые

усталость, выгорание, страх, потеря смысла

Исторический факт: В 1940-е годы американские компании заметили: **пьянство и стресс сотрудников стали главной угрозой для бизнеса.**

→ Так появились первые программы поддержки, которые позже превратились в EAP.

От проблем — к решениям

Компании мира постепенно поняли: **нельзя строить бизнес только на KPI**, если люди внутри истощены.

Так родилась идея программ:

Кризисная поддержка (EAP)

Устойчивость (MBSR)

Развитие команд (Team Coaching)

Вовлечённость и смыслы (Gallup, HRO)

«Забота о людях — это не расходы. Это самая выгодная инвестиция.» — Мартин Селигман (Martin Seligman)



ЕАР (Employee Assistance Program — программа поддержки сотрудников)

Появились в 1940-е в США, когда компании начали помогать сотрудникам с алкоголизмом и стрессом.

Состав:

- горячая линия доверия;
- психологические консультации;
- юридическая помощь;
- поддержка в кризисах.

Исследования АРА (2019) → ЕАР снижает текучесть на 20–25%.

ЕАР как часть HR-системы

ЕАР = не отдельная программа, а часть HR-архитектуры

HR-архитектура по Дэвиду У́риху (David Ulrich, 1997):

1. Стратегический партнёр

2. Административный эксперт

3. Агент изменений

4. Эксперт по людям

ЕАР встроено в 4-ю роль (поддержка людей), при этом результаты работы влияют и на стратегию компании.

ЕАР дает HR данные для управленческих решений, а не только консультации.

ЕАР как источник данных для HR

Что HR получает из ЕАР?



Анализ обращений сотрудников

«болевые точки» организации



Мониторинг стресса и выгорания



Агрегированные отчёты

(без раскрытия персональных данных)



Подсказки для улучшения

- перераспределение задач;
- обучение руководителей;
- корректировка мотивации.

Например: Если ЕАР фиксирует рост жалоб на перегрузку → HR корректирует KPI и проводит тренинги по управлению временем.

Кейсы интеграции EAP в HR

Unilever

EAP встроен в wellbeing-стратегию: данные из программы помогают HR разрабатывать тренинги и корректировать культуру.

Сбер

программа «Здоровье»: сочетает EAP, обучение руководителей и корпоративные тренинги.

Deloitte (2019)

каждые \$1 в wellbeing (включая EAP) возвращают \$4 ROI.

Успешные компании рассматривают EAP как инструмент **HR-аналитики**.



Как работает EAP в системе HR

Листья и плоды: результат

продуктивные и устойчивые сотрудники

Ветви: программы развития

вовлечённости и мотивации

Ствол: HR-архитектура

(Улрих)

Корни: EAP

(поддержка и диагностика проблем)

Вывод: без «корней» (EAP) **HR-система засохнет.**



PERMA-модель

Positive Psychology

Автор / метод / год: Мартин Селигман,
основатель позитивной психологии, 2000 г.



P — Positive Emotions

Позитивные эмоции

радость, вдохновение, благодарность.

E — Engagement

Вовлечённость

состояние «потока» (*Mihaly Csikszentmihalyi* —
михай чиксэнтмихайи).

R — Relationships

Отношения

поддержка, доверие, buddy-системы.

M — Meaning

Смысл

связь личных целей с миссией компании.

A — Accomplishment

Достижения

признание, ощущение прогресса (*Amabile & Kramer, Progress Principle, 2011*).

Почему важно для осознанности: PERMA помогает организациям видеть человека целостно, а не только как «ресурс».

PERMA в бизнесе

Р (эмоции)

HR-инструменты: wellbeing-программы, благодарственные практики.

Эффект: ↑ настроение → ↓ стресс (Unilever, 2020).

Р (отношения)

HR-инструменты: team coaching (Хокинс), buddy-системы.

Эффект: ↓ текучесть, ↑ доверие (NHS UK, Cambridge research).

А (достижения)

HR-инструменты: прозрачные KPI, системы признания успехов.

Эффект: ↑ мотивация и удержание (Gallup, 2019).

Е (вовлечённость)

HR-инструменты: дизайн задач, проекты в «зоне потока».

Эффект: ↑ продуктивность на 30% (HBR, 2012).

М (смысл)

HR-инструменты: миссия компании, ценности, карьерные треки.

Эффект: ↑ вовлечённость (Oxford Said Business School, 2019).

PERMA = практическая матрица для психологической службы.
Внедрение всех 5 элементов даёт рост продуктивности, вовлечённости и инноваций.



МBSR: Научно обоснованный подход к управлению стрессом

Программа снижения стресса на основе осознанности (MBSR) — это не религия и не философия, а научно подтверждённый метод стресс-менеджмента, который успешно применяют ведущие мировые компании.





MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction)

— снижение стресса на основе осознанности

Автор и год

Джон Кабат-Зинн (*Jon Kabat-Zinn*).

Год: 1979.

Состав программы

8-недельная программа: медитация осознанности, телесные практики, дыхательные техники, дневник наблюдений.

Применение и эффект

Применение: Google, SAP, Intel.

Эффект: снижает стресс, укрепляет устойчивость.

Harvard (Amabile) — MBSR создаёт ощущение прогресса и личного контроля → важный смысловой фактор.

Суть программы MBSR

8 недель систематической практики

2,5 часа групповых занятий каждую неделю

Домашние задания (40–45 минут практики в день)

Один день «ретрита» (погружения в практику)

Основные элементы

1. Медитация осознанности
2. Дыхательные практики
3. Телесные упражнения (body scan, йога)
4. Дневник самонаблюдения

MBSR — научно подтвержденный метод стресс-менеджмента.

Интересный факт: Кабат-Зинн объяснил, что 8 недель — это достаточный срок для нейропластических изменений (перестройки мозга через новые привычки).

**Почему Программа MBSR
включает 8 недель?**

Научное основание «8 недель»

Этот срок не случаен — он подтверждён десятилетиями научных исследований в области нейробиологии, психологии и организационной эффективности.

8 недель MBSR стали «золотым стандартом»:

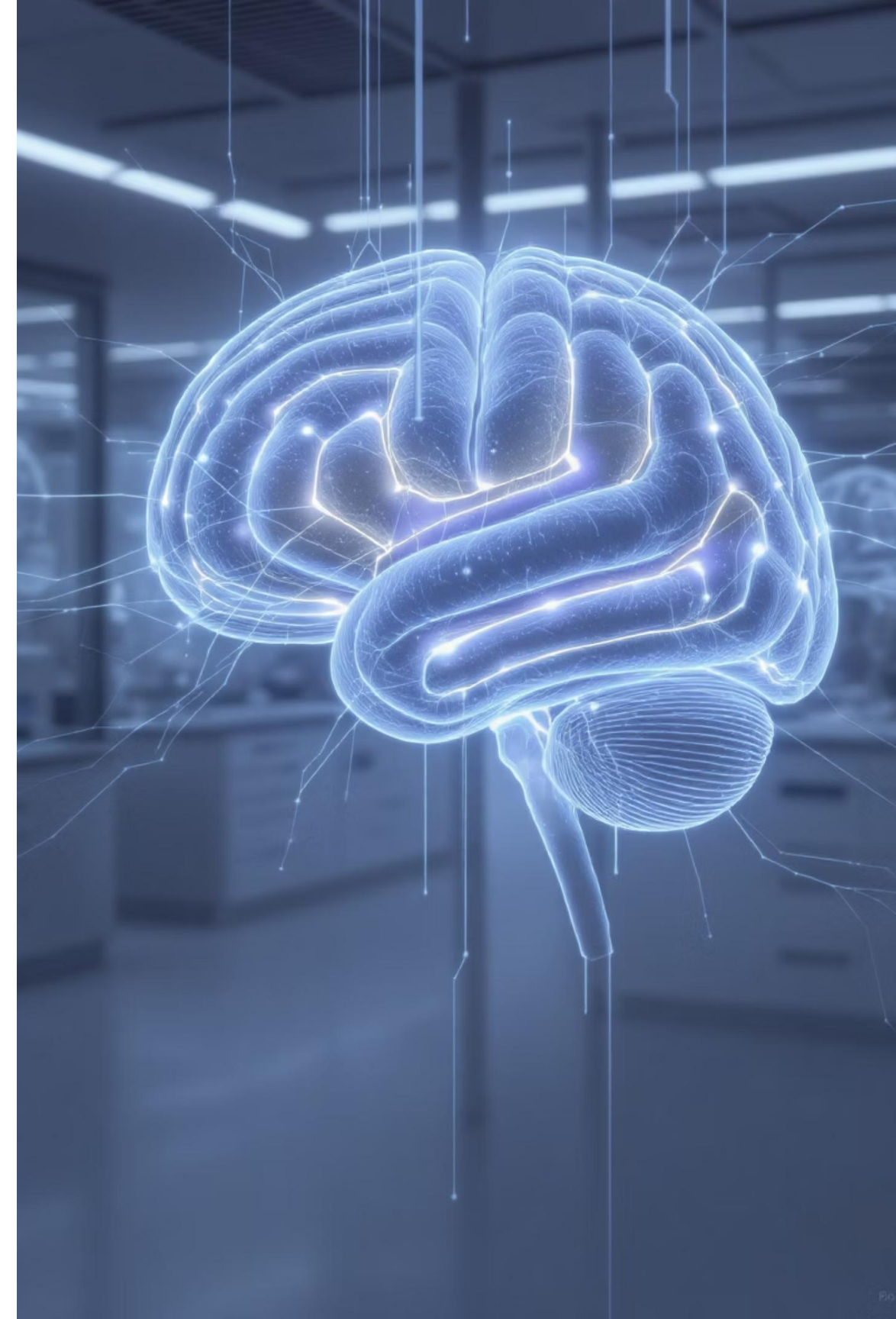
это время, достаточное для перестройки нейронных связей (нейропластичность),

доказано снижает стресс и улучшает внимание (Harvard, 2005; Hölzel, 2011),

даёт измеримые организационные эффекты (снижение выгорания, рост вовлечённости),

удобно для компаний как формат «2 месяца».

8 недель — оптимальный срок, подтверждённый нейронаукой, психологией и HR-практикой.



Исследования Джона Кабат-Зинна

University of Massachusetts, 1979

В первых клинических исследованиях MBSR (с пациентами с хронической болью и стрессом) именно **8 недель практики** показали устойчивое снижение боли, тревожности и стресса

Кабат-Зинн объяснял: 8 недель — это достаточный срок для **нейропластических изменений** (перестройки мозга через новые привычки)

Нейробиологические исследования

Harvard, 2005-2011

Lazar et al. (Harvard, 2005): после 8 недель MBSR у участников увеличивалась плотность серого вещества в гиппокампе (область памяти и эмоций) и снижалась активность миндалины (связанной со стрессом)

Hölzel et al. (2011): 8 недель MBSR → изменения в префронтальной коре (саморегуляция и внимание)

Вывод: меньше 8 недель → изменений нет; больше → эффект не усиливается пропорционально, снижается вовлечённость.

Психологические и организационные результаты

Chiesa & Serretti (2009): мета-анализ → именно 8-недельные программы дают наиболее стабильные результаты по снижению стресса и тревожности

Shapiro et al. (2011): у сотрудников компаний 8 недель MBSR → ↓ выгорания, ↑ устойчивости

Практическая управленческая логика

Для компаний 8 недель = 2 месяца — удобный цикл внедрения

- 5 недель → слишком мало для закрепления навыка
- 10+ недель → снижается удержание участников (drop-out rate выше 40%)

Эффективность MBSR

600+

Научных публикаций

подтвердили результативность MBSR

20-30%

Снижение тревожности

и депрессии у сотрудников
согласно мета-анализу

Ключевые исследования

Harvard Medical School: MBSR снижает уровень гормона стресса (кортизола)

Университет Массачусетса: участники программы демонстрируют более высокую устойчивость к стрессовым ситуациям

Мета-анализ (Khouri et al., 2015): MBSR снижает тревожность и депрессию у сотрудников на 20–30%

Совет экспертов (Harvard, Teresa Amabile): главное — ощущение прогресса. Даже маленькие шаги в практике снижают уровень стресса и дают чувство контроля.



Успешные примеры внедрения и практическое применение

Google — программа Search Inside Yourself (2007)

Основана на MBSR + эмоциональном интеллекте

Результаты: снижение стресса, рост инноваций (+30% идей)

SAP (Германия) — программа «Run Mindful»

Более 6 000 сотрудников прошли курс

Результаты: повышение вовлечённости на 12%, снижение больничных на 7%

Intel (США) — программа «Awake@Intel»

Результаты: сотрудники оценили рост концентрации (+19%), улучшение командной атмосферы (+9%)

Как использовать в организациях

Форматы внедрения

- Классический 8-недельный курс для сотрудников
- Мини-версии (10–15 минут практик в начале собраний)
- Онлайн-курсы (Zoom, корпоративные платформы)
- «Mindfulness-чемпионы» внутри компаний (обученные сотрудники, проводящие практики)

Эффекты для бизнеса

- Снижение стресса
- Рост вовлечённости и инновационности
- Улучшение корпоративного имиджа (работодатель заботится о сотрудниках)

Совет экспертов (Cambridge, Michael West): практика осознанности укрепляет культуру заботы и повышает доверие в командах.

Вывод: мировые лидеры рассматривают MBSR как инвестицию в эффективность и инновации.

Team Coaching и современные подходы к развитию организаций

Исследование ключевых методологий развития команд и организационной эффективности на основе международного опыта и научных исследований.

Автор: Питер Хокинс (*Peter Hawkins*). **Год:** 1980-е.

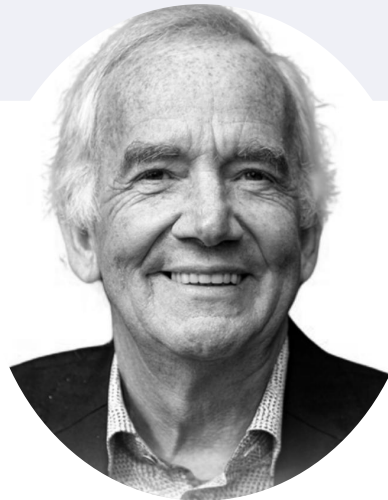
Определение: Team Coaching = работа не с отдельными лидерами, а с **командой** как системой.



Питер Хо́кинс — автор концепции Team Coaching

ФИО

Пі́тер Хо́кинс



Профессор лидерства в Henley Business School
(Великобритания)

Один из ведущих экспертов в мире по
системному коучингу и развитию команд

Автор книги *Leadership Team Coaching* (2011 →
новые издания 2017, 2021)

Вклад

Разработал концепцию **Team Coaching** —
коучинга не только лидеров, но и всей команды.

Сформулировал модель **Five Cs (5 C)**:

Commission — миссия команды

Clarifying — ясность целей и ролей

Co-creation — совместное создание ценности

Connection — связи с внешними
стейкхолдерами

Core learning — постоянное обучение

Примеры применения

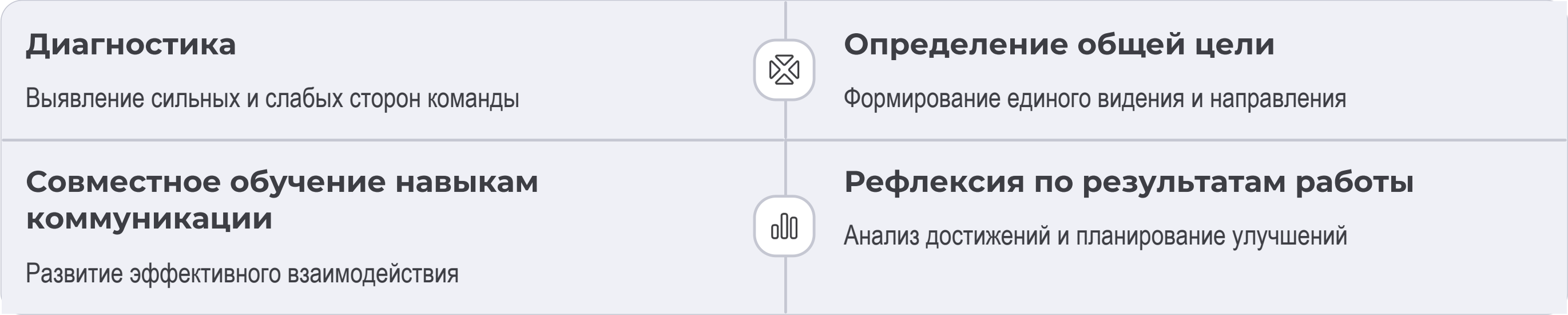
Shell, HSBC, NASA, государственные и
медицинские организации.

Значение для психослужбы

- Помогает видеть команду как систему
- Повышает эффективность и снижает внутренние конфликты
- Поддерживает культуру доверия и совместного лидерства

Психологическая служба может использовать подход Хо́кинса для развития команд и повышения их устойчивости.

Основные шаги Team Coaching



Вывод: команда становится более согласованной, устойчивой и продуктивной.

Исследования и эффективность

+25%

Продуктивность

Harvard Business Review (2019): команды, прошедшие Team Coaching

-30%

Снижение ошибок

Oxford Saïd Business School: у медицинских команд

Hawkins (2014): долгосрочные команды с коучингом показывают более высокий уровень доверия.

Совет экспертов (Oxford, Sue Dopson): Team Coaching критичен для медицинских и образовательных организаций.

Примеры компаний

Shell

внедрил Team Coaching для
проектных команд → ↑
согласованность и ↓ конфликты

HSBC

использовал Team Coaching для
международных подразделений → ↑
кросс-культурное взаимодействие

NASA

тренировки космических экипажей
по принципам командного коучинга

Психологическая служба может адаптировать Team Coaching для любых команд — от IT до медицины.



Модель командных ролей Белбина

Инструмент для диагностики и развития эффективных команд в организации

Автор / метод / год:

Мерэдит Бэлбин, британский исследователь командной динамики, книга Management Teams: Why They Succeed or Fail (1981).

Суть:

Белбин выявил 9 типичных командных ролей.

⚡ Главная идея: команда эффективна, если роли **сбалансированы**.

Совет Oxford: психослужба может использовать модель Белбина для диагностики и развития команд.

Девять ролей Белбина

Координатор

Организует, делегирует

Генератор идей

Новые идеи, креатив

Исследователь ресурсов

Ищет связи и возможности

Душа команды

Поддерживает атмосферу

Исполнитель

Превращает идеи в действия

Контролер

Следит за деталями, доводит до конца

Аналитик

Взвешивает решения, анализирует

Формирователь

Драйвит команду, преодолевает препятствия

Специалист

Экспертные знания в узкой области

Вывод: все роли нужны, но их сочетание уникально в каждой команде.

В Cambridge наблюдали управленческие игры → успех зависел не от IQ участников, а от баланса ролей.

Зачем психол.службе роли Белбина?

Диагностика:

Выявление дисбалансов и слабых мест в команде

Развитие команды:

Целенаправленное формирование недостающих ролей

Вовлеченность:

Осознание сотрудниками ценности своего вклада

Профилактика конфликтов:

Понимание ролевых различий снижает напряжение

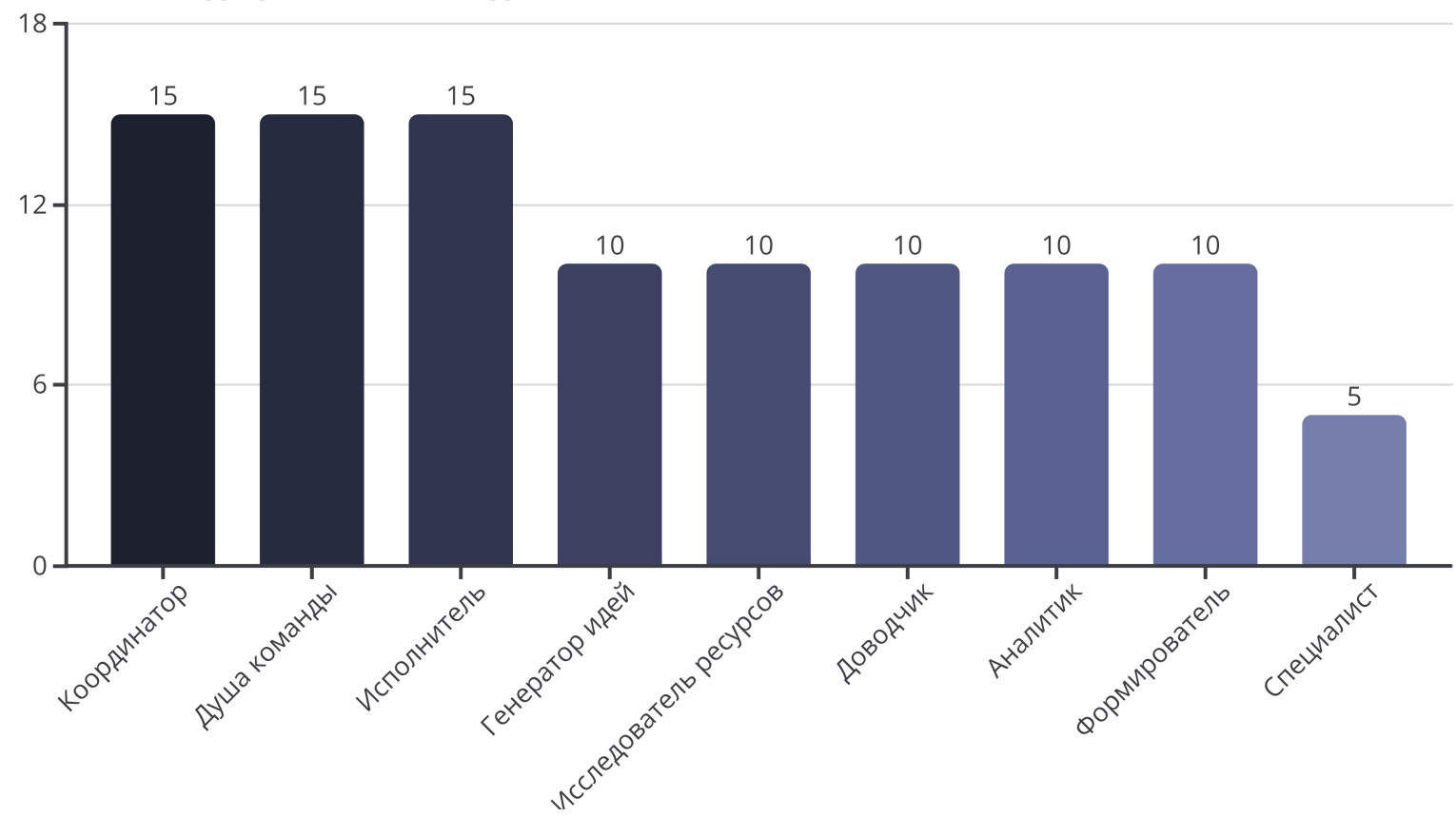
Майкл Уэст (Кембридж): фасилитация обсуждения командных ролей способствует формированию доверия в коллективе.



Распределение ролей

Оптимальное распределение ролей

Рекомендации HR и исследований Белбина:



NASA

Подбор экипажей с учётом ролей → устойчивость команд в стрессовых условиях



HSBC

Использование Белбина в проектных группах → ↓ конфликтов, ↑ продуктивность



Сбер

Диагностика ролей в программах лидерства → баланс командных профилей

Вывод: мировая практика подтверждает эффективность модели.

Норма управляемости

Span of Control

Мировые практики:

- Классика менеджмента: 5–7 подчинённых на одного руководителя (Файоль, Гулик, McKinsey)
- Agile-команды (Google, Netflix): 5–9 человек
- Военные системы (NATO, US Army): максимум 7 прямых подчинённых

При росте команды >10 человек снижается управляемость и баланс ролей.

Оптимум: 5–9 человек = можно покрыть большинство ролей Белбина.



Модель Белбина

= инструмент осознанного управления командной динамикой

Баланс ролей

Залог эффективности команды

Ценность разнообразия

Белбин учит ценить различия в командах

Инструмент психослужбы

Диагностика и тренинги

Связь с амбассадорами

Чаще всего «координаторы» или «души команды»

Практикум.

Команда компании X



Задание:

Базовый уровень. Определите свою роль в команде

1. Возьмите любую команду из 6-9 человек или свою команду
2. Определите роли по Белбину (лучше через тест, для кейса допускается экспертно)
3. Найдите пробелы — каких ролей не хватает?
4. Как устранить дефицит ролей?



! Психологическая служба помогает корректировать состав и развивать людей на новые роли.

Решение (пример)

1

Шаг 1: Диагностика команды

Оцените текущий состав команды по методологии Белбина.

Методы: Опросы самооценки, наблюдательные оценки, 360-градусная обратная связь.

2

Шаг 2: Выявление пробелов и рисков

Составьте "карту ролей", определите отсутствующие или слабо выраженные роли.

Примеры рисков отсутствия ролей:

«**Душа команды**»: Повышение конфликтов, ухудшение атмосферы.

«**Доводчик**»: Рост незавершенных проектов, ошибок.

«**Исследователь ресурсов**»: Ограничение новых идей, внешних контактов.

3

Шаг 3: Стратегии развития

Разработайте план компенсации недостающих ролей и развития сильных сторон.

Действия: Перераспределение задач, ролевые тренинги, наставничество, привлечение новых сотрудников.

4

Шаг 4: Роль психослужбы

Психологическая служба выступает экспертом и фасилитатором.

Задачи: Проведение диагностики, консультации, фасилитация конфликтов, развитие потенциала команды.

5

Шаг 5: Практические меры

Конкретные действия по устранению дефицита ролей:

Для «Души команды»: Тимбилдинги, тренинги по коммуникации, назначение ответственного.

Для «Доводчика»: Внедрение контроля качества, обучение проектному менеджменту, регулярные проверки.



Шаг 1: Определите роль в команде

Career Crafting (карьерное проектирование)

Истоки и авторы

Идея выросла из Job Crafting (Арнольд Ба́ккер, Эвангелия Демеро́ути, 2005)

Career Crafting = проектирование не только задач, но и **карьерной траектории**

Основные шаги Career Crafting

Определение личных целей
и ценностей

Планирование карьерного пути

Гибкая настройка работы
под смыслы

Примеры и эффекты Career Crafting

Google

правило «20% времени на собственные проекты» → появились Gmail и Google Maps

IBM

«карьерные карты» для сотрудников →
рост удержания талантов

LinkedIn

внутренние карьерные треки → ↑
вовлечённость

Career Crafting помогает компании удерживать ценных людей, а сотрудникам — видеть перспективу.

Gallup Q12 (опрос вовлечённости)



Практикум. Опрос

Основы и автор

Автор: Gallup Institute, J.HARTET ET AL. **Год:** 1998.

Суть: 12 вопросов, которые измеряют уровень вовлечённости.

Примеры вопросов Gallup Q12

- ☐ «Знаю ли я, что ждут от меня на работе?»
- ☐ «Есть ли у меня друг на работе?»
- ☐ «Есть ли у меня возможность учиться и развиваться?»

Более 2 млн сотрудников в 100+ странах участвовали в исследованиях.

Результаты исследований Gallup Q12

Результаты (Gallup, 2019): компании с высоким Q12 показывают:

+21% продуктивности

-37% текучести

+10% удовлетворённости клиентов

Q12 = золотой стандарт оценки вовлечённости.

Примеры компаний

Facebook — использует Q12 для оценки состояния команд

PwC (PricewaterhouseCoopers) — внедрил Q12 для глобальной диагностики вовлечённости

Сбер — адаптировал методику для российской культуры



Harvard Study of Adult Development

История исследования

- Начато в 1938 году в Гарварде
- Более 85 лет наблюдений за жизнью 724 человек (включая студентов Гарварда и жителей Бостона)

Применение в организациях

Google — программы для развития «психологической безопасности»

Microsoft — программы «Wellness» для улучшения командных связей

Boston Consulting Group — «buddy system» (система наставничества)

Главные выводы Harvard Study

Одно из самых длинных психологических исследований

Качество связей важнее денег и статуса

Люди с крепкими отношениями дольше живут, меньше болеют, счастливее работают

Плохие отношения разрушают здоровье сильнее, чем курение или ожирение

Работа с отношениями внутри коллектива = фактор здоровья и эффективности.

Совет экспертов: Harvard (Edmondson) — психологическая безопасность укрепляет именно связи.

High Reliability Organizations

HROs — организации высокой надёжности

Авторы: Карл Вик (*Karl Weick* [waɪk]) и Кэтлин Са́тклифф (*Kathleen Sutcliffe* [ˈsʌtklɪf]). **Год:** 1999.

HROs = организации, которые работают без ошибок в условиях высокого риска (NASA, авиация, атомные станции).

Принципы HROs

Внимание к деталям	Готовность к ошибкам (ошибки обсуждаются, а не скрываются)	Постоянное обучение
Коллективная ответственность	Гибкость ролей	

Примеры и эффекты

NASA — тренирует экипажи через симуляции кризисов

Авиакомпании — после внедрения принципов HRO снизили аварийность

Медицина (Mayo Clinic) — применение HRO снижает ошибки в операционных

Психологическая служба может заимствовать HRO-принципы для снижения «человеческого фактора» в компаниях.

RTW (Return to Work)

программы возврата к работе

RTW — это программы поддержки сотрудников при возвращении на работу после болезни, выгорания, декрета или кризиса.

Основные элементы:

- Индивидуальный план адаптации.
- Постепенное наращивание нагрузки.
- Поддержка руководителя и команды.
- Консультации психолога / HR.
- Согласование с трудовым правом.

Интересные факты:

WHO (2022): депрессия и тревожность → \$1 трлн ежегодных потерь продуктивности в мировой экономике.

OECD (2021): 5–7% сотрудников ежегодно нуждаются в RTW.

Вывод: RTW = инструмент сохранения человеческого капитала.

Эффекты RTW

Риски без RTW:

- После 6 мес. отсутствия шанс вернуться ↓ в 2 раза.
- После 1 года — <20% вероятность возвращения.

Эффективность RTW:

WorkSafe Canada (2020): с RTW сотрудники возвращаются в 2 раза быстрее.

Australia RTW Survey (2019): 77% вернулись в течение 3 мес. с программой (vs 55% без неё).

Siemens (Германия): долгосрочные больничные ↓ на 12%.

Вывод для бизнеса:

- ↓ текучесть и издержки на подбор.
- ↑ лояльность и вовлечённость.
- ↑ бренд работодателя (репутация заботы).

Совет экспертов (Cambridge, Michael West): RTW — показатель зрелости организации: компании, где люди чувствуют поддержку при возвращении, становятся более устойчивыми и инновационными.

ТОП-10 показателей зрелости организаций

Психологическая безопасность

Эми Эдмондсон (*Amy Edmondson*, Harvard, 1999)

Обеспечивает открытое обсуждение ошибок и обучение.

Результат: Google Project Aristotle (2015) показал, что команды с психологической безопасностью на 30% продуктивнее.

Снижение текучести

Deloitte (корпоративные исследования, 2019)

Удержание кадров сохраняет критически важные знания и опыт.

Результат: По данным Deloitte, wellbeing-программы приносят ROI \$1 = \$4.

Управление психосоциальными рисками

ISO 45003 (Международный стандарт, 2021)

Позволяет выявлять и осознавать «невидимые угрозы».

Результат: Anglian Water после внедрения ISO зафиксировала рост eNPS на 18%.

Развитие команд (Team Coaching)

Питер Хокинс (*Peter Hawkins*, 1980-е)

Команды развивают способность к саморефлексии и корректировке.

Результат: Harvard Business Review (2019) отметил рост продуктивности на 25% и снижение конфликтов.

Культура обучения и инноваций (HROs)

Карл Вик, Кэтрин Сатклифф (*Managing the Unexpected*, 1999)

Осознанное восприятие ошибок как уроков для обучения.

Результат: Подход HRO в Mayo Clinic снизил медицинские ошибки на 21%.

Вовлечённость сотрудников

Gallup Q12 (опрос, 1998)

Позволяет сотрудникам видеть смысл работы и её связь с целями организации.

Результат: Gallup (2019) выявил, что вовлечённость ведёт к росту продуктивности на 21% и снижению текучести на 37%.

Баланс требований и ресурсов (JD-R)

Арнольд Баккер, Эвангелия Демероути (*Job Demands-Resources Model*, 2001)

Формирует внимательное отношение к рабочей нагрузке.

Результат: Исследования JD-R показывают: баланс повышает вовлечённость и снижает выгорание.

Возврат к работе (RTW)

OECD, WorkSafe (Канада, Австралия, 2019–2021)

Системная поддержка сотрудников после кризисных ситуаций.

Результат: Опрос Australia RTW (2019) показал: 77% сотрудников возвращаются к работе в течение 3 месяцев с программой RTW против 55% без неё.

Wellbeing-программы

Мартин Селигман (*PERMA-модель, Positive Psychology*, 2000)

Формируют культуру заботы о благополучии и устойчивости сотрудников.

Результат: Microsoft (2020): программа «Wellness» привела к +30% инновационных идей.

Репутация работодателя (Employer Brand)

LinkedIn Talent Trends (2022)

Понимание, что бренд формируется через реальную заботу о сотрудниках.

Результат: По данным LinkedIn, компании с сильным брендом получают на 50% больше откликов.

Практикум.

Каталог услуг психослужбы



Составьте каталог услуг для компании «Х» с тремя уровнями:

Индивид

EAP, MBSR, карьерные консультации.



Команда

Team Coaching, тренинги по ролям (пример Белбин).



Организация

Gallup Q12, HRO-принципы.

Решение (пример)

Индивид

Индивидуальные консультации (EAP, 1940-е).
Горячая линия доверия (24/7).
Стресс-менеджмент (MBSR, Джон Кабат-Зинн, 1979).

Диагностика выгорания (Maslach Burnout Inventory — Маслач).
Карьерное консультирование (Career Crafting — кэри́а крефтинг).

Команда

Team Coaching (Питер Хокинс, 1980-е): развитие команд как систем.
Тренинги по коммуникации («трудные разговоры»).

Мини-опросы (pulse-check, Эми Эдмондсон).
Баланс ролей (Belbin Team Roles — Белбин).
Корпоративные практики wellbeing (спорт, mindfulness).

Организация

Реестр рисков (ISO 45003, 2021).
Корпоративные программы wellbeing (Unilever, Deloitte).
Диагностика вовлечённости (Gallup Q12, 1998).
Обучение руководителей лидерству с заботой.
Программы возврата к работе (RTW).

Эффект: снижение текучести на 20–25% (APA, 2019).	Эффект: +25% продуктивности и ↓ конфликтов (HBR, 2019).	Эффект: ROI = \$4 на каждый \$1 в wellbeing (Deloitte, 2019).
---	---	---

Каталог услуг = сбалансированная система:

- Индивид — профилактика и помощь.
- Команда — развитие и вовлечённость.
- Организация — стратегия и культура.

Совет экспертов (Harvard, Jeffrey Polzer): психослужба должна быть интегрирована в HR, а не существовать отдельно.



Амбассадоры и роли.

Ключевые аспекты организационной психологии - от амбассадоров изменений до развития смыслов в работе

Амбассадоры изменений

Амбассадоры изменений (*Change Ambassadors*) — сотрудники (локальные лидеры), которые помогают внедрять новые программы, доносят смыслы и поддерживают доверие (действуют по принципу «снизу вверх»).

Авторские основы

Джон Коттер (*John Kotter*, Harvard, 1996, «Leading Change») — выделил важность **коалиции лидеров изменений**.

Ключевой принцип

Он показал: изменения не приживаются, если ими управляет только верхушка — нужна поддержка снизу.

Пример: В Unilever амбассадоры здорового образа жизни помогли внедрить программу Wellbeing, и сотрудники стали активнее участвовать в мероприятиях.

Вывод: Амбассадоры = проводники изменений, которые создают доверие между руководством и персоналом.

Эволюция роли: От лидеров мнений до системного HR-инструмента

Курт Левин (1940-е): Основы Модель: «Разморозить – Изменить – Заморозить». Суть: Изменения эффективны, если есть внутренние агенты, способные поддержать новый порядок. Вклад: Заложил идею о важности лидеров мнений как ключевых двигателей изменений.	Джон Коттер (1996): Коалиция Модель: 8 шагов изменений («Leading Change»). Суть: Шаг 2 – формирование «Guiding Coalition» (ведущей коалиции) для управления процессом. Вклад: Показал, что без широкой сети сторонников трансформации обречены на провал.
Джефф Хайат (Prosci, 1998–2006): ADKAR Модель: ADKAR (<i>Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement</i>). Осознанность – Желание – Знание – Способность – Закрепление. Суть: Сотрудники проходят стадии от первичного осознания необходимости изменений до их закрепления. Вклад: Подчеркнул роль локальных агентов изменений в поддержке каждого этапа.	Корпоративные практики (2000-е–2020-е): Инструмент HR Примеры: Unilever, SAP, NHS UK, Сбер активно внедряют сети «Change Ambassadors». Результат: Увеличение вовлеченности персонала, снижение сопротивления, поддержка благополучия (wellbeing). Вклад: Амбассадоры стали системным HR-инструментом для управления изменениями.

Амбассадоры изменений представляют собой эволюцию идей Левина и Коттера, закрепленных в модели ADKAR и подтвержденных практиками ведущих мировых компаний. Они не только инициируют трансформации, но и критически важны для **устойчивого внедрения и закрепления изменений в организационной культуре**.



Амбассадоры изменений и модель Коттера

Изучение роли амбассадоров изменений в организационной трансформации и применение 8-шаговой модели Коттера для успешного внедрения изменений в корпоративной культуре.

Ключевые отличия

Доверие коллег

Пользуются доверием коллег

Личный пример

Влияют личным примером, а не
должностью

Психологическая безопасность

Поддерживают атмосферу
психологической безопасности

Harvard (Kotter, 1996): амбассадоры — часть «guiding coalition» (ведущей коалиции).

Роль амбассадоров в организации



Мост между HR и сотрудниками

Обеспечивают связь между управлением и персоналом



Обеспечивают доверие при внедрении изменений

Создают основу для успешной трансформации



Снижают сопротивление

Помогают преодолеть барьеры к изменениям



Делают культуру «живой» и видимой в повседневности

Воплощают ценности компании в ежедневной работе

Cambridge (Michael West): амбассадоры создают «пространство доверия», где можно задавать вопросы и обсуждать сомнения.

CORPORATE

Примеры компаний

Unilever

500+ амбассадоров wellbeing →
вовлечённость ↑ на 11%
(~1 амбассадор на 300 сотрудников)

NHS (National Health Service)

амбассадоры психического
здоровья → снижение выгорания у
врачей

Сбер

амбассадоры цифровой
трансформации → помощь коллегам
в адаптации

Oxford (Sue Dopson): без амбассадоров 70% изменений проваливаются.

Справочно: Амбассадоры не должны быть массовым явлением → оптимум 0,3–0,5% штата. Нужны как «точки влияния» → доверенные люди, которые помогают HR и психослужбе внедрять программы. Важно, чтобы они были распределены по отделам и регионам, а не сосредоточены в одном месте.

Модель Коттера: 8 шагов изменений (1996)

Автор: Джон Коттер (John Kotter, Harvard, Leading Change).

1

Срочность (Urgency)

показать проблему фактами

2

Коалиция (Guiding Coalition)

HR, психол.служба, амбассадоры

3

Видение (Vision)

«здоровая компания = эффективная компания»

4

Коммуникация (Communicate)

донесение разными каналами

5

Полномочия (Empower)

убрать барьеры, дать инструменты

6

Быстрые победы (Short-term Wins)

первые положительные результаты

7

Закрепление (Consolidate)

использовать успехи для новых шагов

8

Встраивание в культуру (Anchor)

забота и wellbeing в KPI и ценностях

Harvard: изменения успешны, когда затрагивают эмоции и смыслы, а не только инструкции.



Интересный факт (Oxford & Cambridge)

Исследования Smets & de Rond (2014, медицина):

Открытие

«Локальные лидеры» (врачи среднего уровня) лучше внедряли изменения, чем топ-менеджеры.

Причина

Коллеги доверяют тем, кто «рядом в поле», а не руководству сверху.

Амбассадоры должны быть «своими».

Двигатель изменений

Амбассадоры = двигатель изменений.

Баланс ролей

Баланс ролей Белбина = основа прочности команды.

Роль психослужбы

Играет роль «фасилитатора», выявляя и поддерживая таких людей.



Практикум, 1 часть:

«Сеть амбассадоров в компании X»

Задание:

1. Выберите потенциальных амбассадоров по доверию, а не по должности в своей компании.
2. Нарисуйте карту: кто поддержит изменения, кто будет сопротивляться.
3. Опишите, как психологическая служба могла бы обучить и поддержать амбассадоров для внедрения изменений.

Решение (пример):

- Амбассадоры из разных отделов.
- Баланс ролей (Белбин: координатор, исследователь, душа команды).
- Регулярные встречи с психослужбой.

Вывод: амбассадоры = «точки влияния» и ядро изменений.



Практикум, 2 часть:

Изменения в компании X по Коттеру

Ситуация: Компания X запускает психологическую службу. Руководство «за», сотрудники сомневаются.

Задание:

1. Пройдите 8 шагов Коттера для этой ситуации.
2. Определите «guiding coalition». Кто туда должен войти, какие роли по Белбину.
3. Придумайте 1–2 быстрые победы за первые 3 месяца.

Успех изменений также зависит от правильного баланса «видимых» и «невидимых» ролей.

Решение (пример)

Urgency

Стресс и выгорание 50% сотрудников требуют немедленных изменений для стабильности и эффективности компании.

- Анонимные опросы удовлетворенности
- Анализ производительности и текучести кадров
- Презентация данных руководству и сотрудникам

Coalition

Сформируйте сильную руководящую коалицию из ключевых стейкхолдеров для успешного внедрения изменений.

- Представители HR-отдела
- Психологическая служба
- Внутренние амбассадоры

Vision

Мы стремимся к "здоровой компании — эффективной компании", где благополучие сотрудников является основой успеха бизнеса.

- Создание культуры поддержки и роста
- Регулярные встречи и внутренние коммуникации
- Личный пример руководства

Short-term wins

Внедрение краткосрочных инициатив поддержит мотивацию и продемонстрирует первые результаты трансформации.

- Круглосуточная горячая линия психологической поддержки
- Пилотные тренинги по управлению стрессом
- Отслеживание и публичное освещение результатов

Anchor

Закрепите изменения, включив принцип заботы о благополучии сотрудников в ключевые показатели эффективности (KPI) руководителей.

- KPI руководителей (уровень стресса, удовлетворенности, текучести)
- Обучение руководителей созданию поддерживающей среды
- Регулярный мониторинг психологического климата

Вывод: Применение модели Коттера, усиленное ролью внутренних амбассадоров, обеспечивает глубокие и устойчивые изменения в корпоративной культуре. Создание ощущения срочности, формирование влиятельной коалиции, четкое видение и быстрые победы способствуют началу трансформации, а закрепление принципов в KPI руководителей гарантирует долгосрочную эффективность и процветание.

Генератор идей (продвигает инновации).

Координатор (связывает отделы).

Реализатор (делает практические шаги).

Душа команды (создаёт атмосферу доверия).



Измерение эффективности команд

Вспомните команду, в которой вы чувствовали себя **настоящей частью общего дела**.

Что было главным?

- ✱ **Результаты (KPI и выполнение задач),**
- ✱ **Атмосфера доверия и поддержки,**
- ✱ **Ощущение прогресса и смысла работы**

Как измерить эффективность команды?

Формула эффективности команды

40%
Бизнес

KPI, результативность

40%
**Психологическая
безопасность**

Вовлечённость

20%
Wellbeing

Выгорание

Эффективность = не только «что сделали», но и как сделали и в каком состоянии команда.

Метрики и инструменты

Блок	Метрики	Инструменты	Примеры компаний
KPI (40%)	Выполнение целей, сроки, качество, инновации	KPI, OKR, Agile-метрики	McKinsey (2020): чёткие цели → +25% продуктивности
Безопасность и вовлечённость (40%)	Психологическая безопасность (<i>Amy Edmondson</i> , 1999), вовлечённость (Gallup Q12)	Pulse-check, Team Learning Behaviors	Google Project Aristotle (2015): безопасность = главный предиктор эффективности
Wellbeing и выгорание (20%)	Выгорание (Maslach MBI, 1981), PERMA (Seligman, 2000)	Wellbeing-опросы, HR-аналитика по absent days	Deloitte (2019): \$1 в wellbeing = \$4 ROI

Harvard (Amabile): добавьте метрику «ощущение прогресса» → главный мотиватор.

Измерения и действия

Как психологическая служба использует данные:

1	Низкая вовлечённость	→ запуск сети амбассадоров
2	Высокое выгорание	→ Job Crafting (Ба́ккер, 2005+), MBSR (Каба́т-Зи́нн, 1979)
3	Слабая безопасность	→ тренинги для лидеров (Эдмондсон, Harvard)
4	KPI падают	→ диагностика баланса ролей (Белбин)

oxford: важно не только мерить, но и предпринимать действия.



Практикум

Анализ данных команды X

Ситуация:

Команда из 7 человек.

- KPI = выполнено на 85%.
- Психологическая безопасность низкая (3/10).
- Вовлечённость средняя.
- Выгорание высокое (60% жалоб).

Задание:

1. Определите, какой блок «проседает».
2. Какие действия должна предпринять психологическая служба?

Решение (пример):

Проседает:

безопасность и wellbeing.

Действия:

- Обучение руководителя навыкам безопасного общения.
- Pulse-check каждые 2 месяца.
- Введение MBSR-программы.
- Балансировка ролей (Белбин).

Cambridge (Michael West): метрики работают, когда связаны с практическими шагами.



Выводы

- Формула 40–40–20 = баланс бизнеса и психологии
- Важно измерять не только KPI, но и безопасность, вовлечённость, wellbeing
- Метрики → действия: диагностика всегда должна вести к изменениям
- Психослужба = консультант бизнеса, переводящий данные в решения

Сбер, МТС уже добавляют wellbeing-опросы → снижение текучести и рост удержания.

Что сегодня уносите?

Знания

Что изменило ваше понимание?

Идеи

Какие решения появились?

Возможности

Что будете применять завтра?

Благодарю за внимание!

«Люди не боятся перемен. Они боятся потерять смысл»

— Джон Коттер (John Kotter, Harvard, 1996)

До новых встреч

