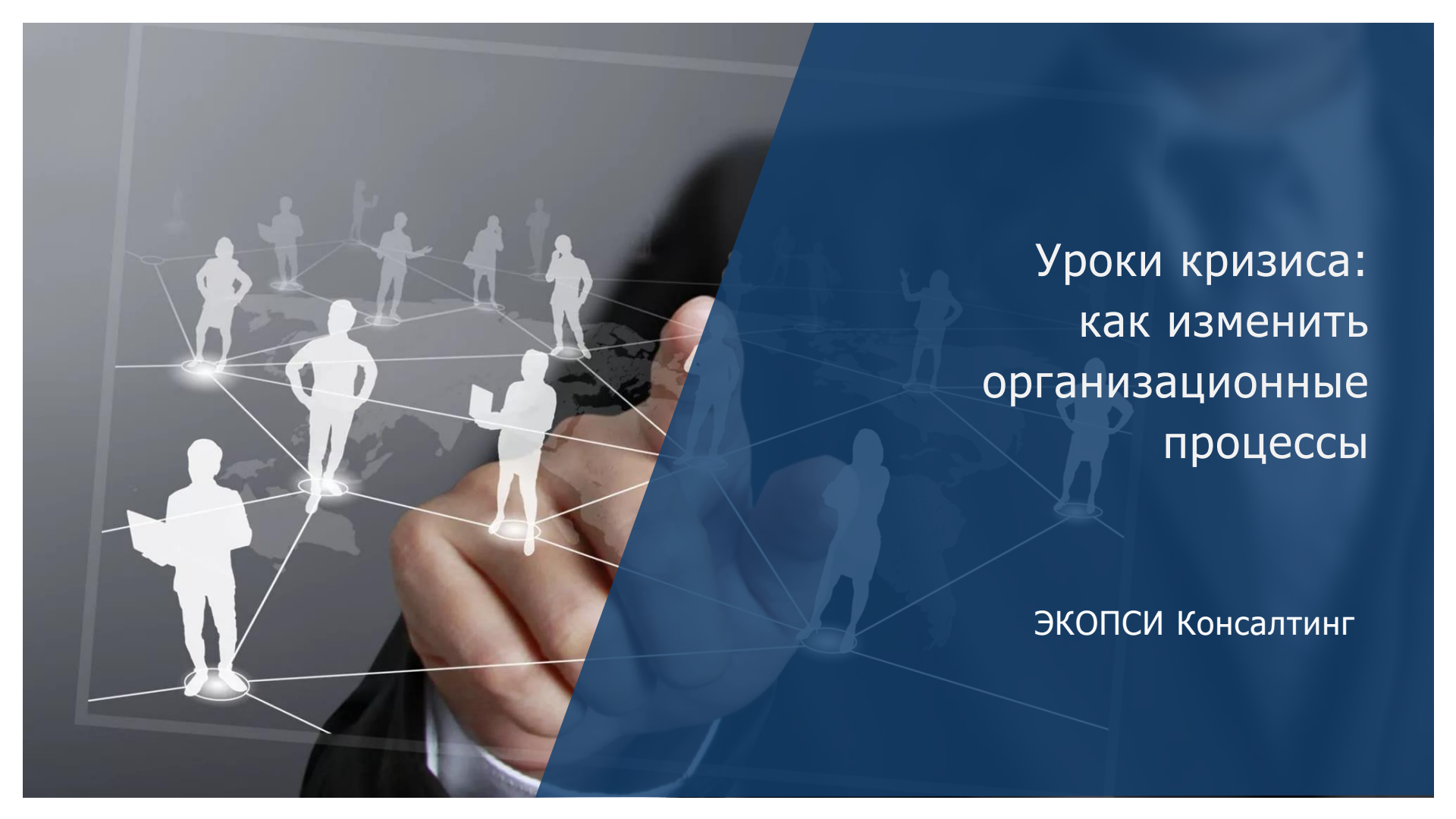


The background of the slide features a close-up of a hand pointing at a digital screen. On the screen, there is a network diagram consisting of white silhouettes of people connected by lines, set against a dark world map. The right side of the slide is covered by a dark blue diagonal overlay.

Уроки кризиса: как изменить организационные процессы

ЭКОПСИ Консалтинг

Почему мы имеем право говорить об этом?

ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

540

ПРОЕКТОВ В ГОД

190

КОНСУЛЬТАНТОВ

ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ В ОРГ.ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ



* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2018 г.)

1

КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВО ВРЕМЯ ПЕРЕХОДА НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ

2

КАК УЗНАТЬ, ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ НА САМОМ ДЕЛЕ

3

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС- ПРОЦЕССАХ МОЖНО И НУЖНО ПРОВЕСТИ ПРЯМО СЕЙЧАС



От чего зависит эффективность перехода на удаленку

Два ключевых фактора

- Основные факторы, определяющие эффективность перехода на удаленную работу:
 - Насколько компании удалось сохранить неформальные связи
 - Насколько компании удалось воспользоваться переходом на удаленную работу, чтобы упростить процессы



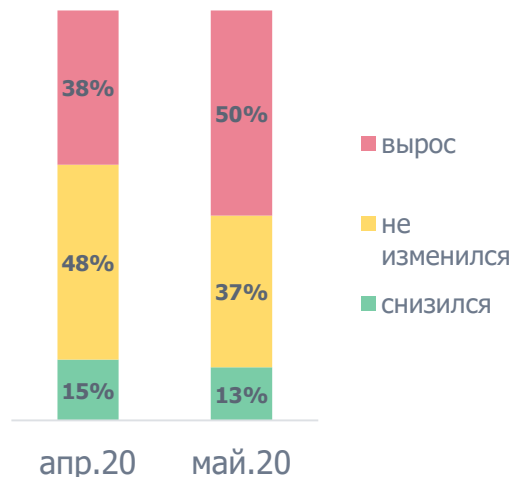
Производительность труда упала

Продолжительность рабочего дня в мире увеличилась

- Исследование NordVPN (администратор почтовых серверов):
 - Продолжительность рабочего дня увеличилась на 2-3 часа
 - Появился пик отправки почты в 9 вечера
- Institute for Employment Studies (IES):
 - 64% сотрудников пожаловались на снижение количества сна
 - У 48% рабочее время увеличилось и стало менее регулярным

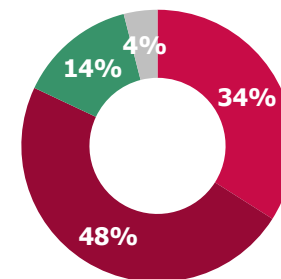
В России также растет продолжительность рабочего дня

Исследование ЭКОПСИ. Объем работы существенно вырос и продолжает расти



В 82% компании эффективность на удалённой работе снизилась

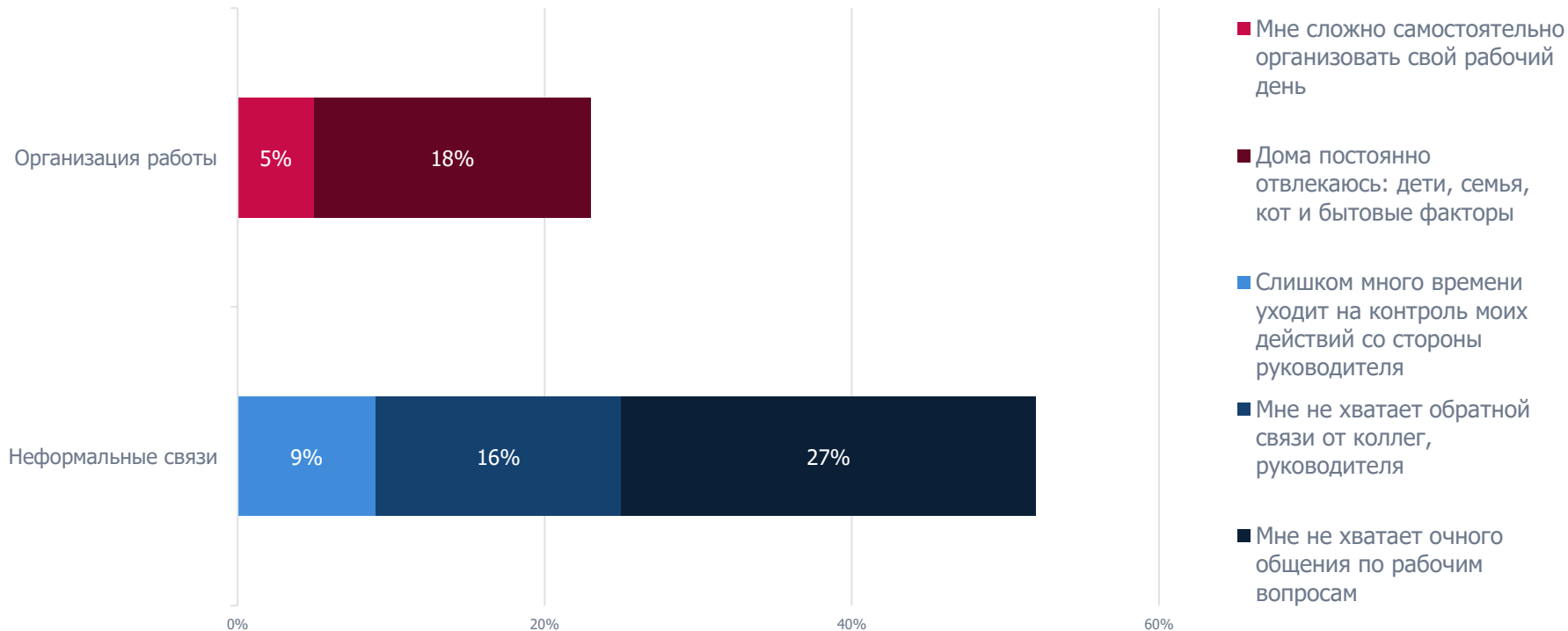
Как бы Вы оценили эффективность работы своих сотрудников на удаленке по сравнению с обычным режимом?



■ Сильно снизилась ■ Скорее снизилась
■ Не изменилась ■ Затрудняюсь ответить

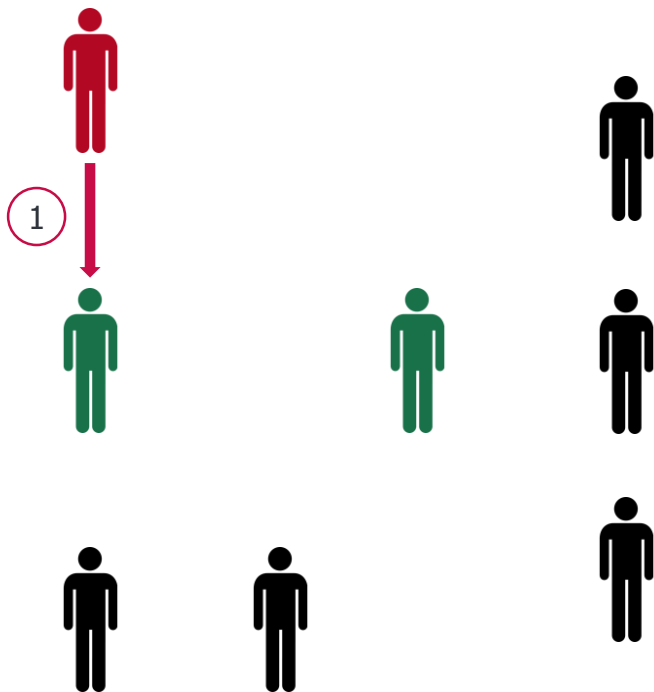
Исследование НАФИ (апрель 2020)

Отсутствие неформальных связей – ключевой фактор неэффективности удаленной работы



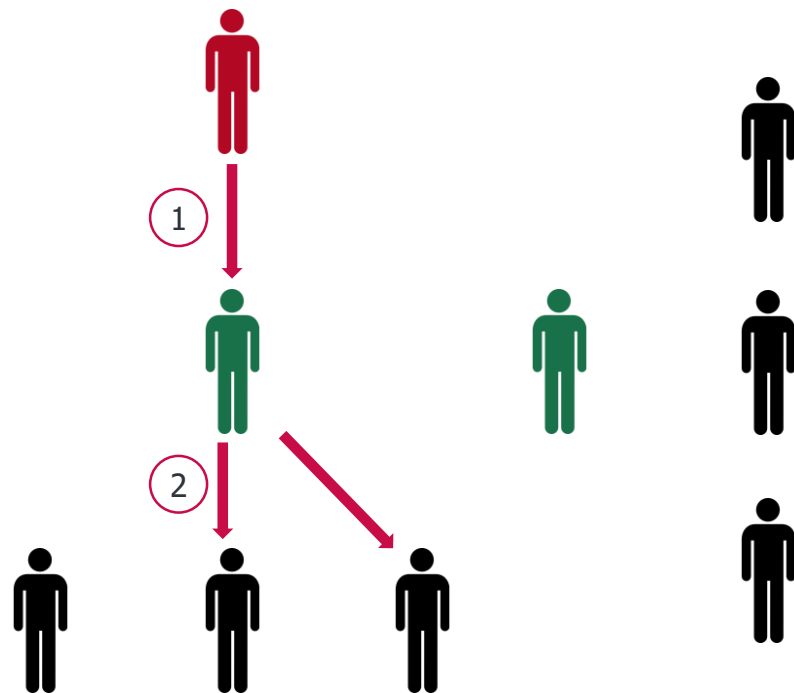
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса



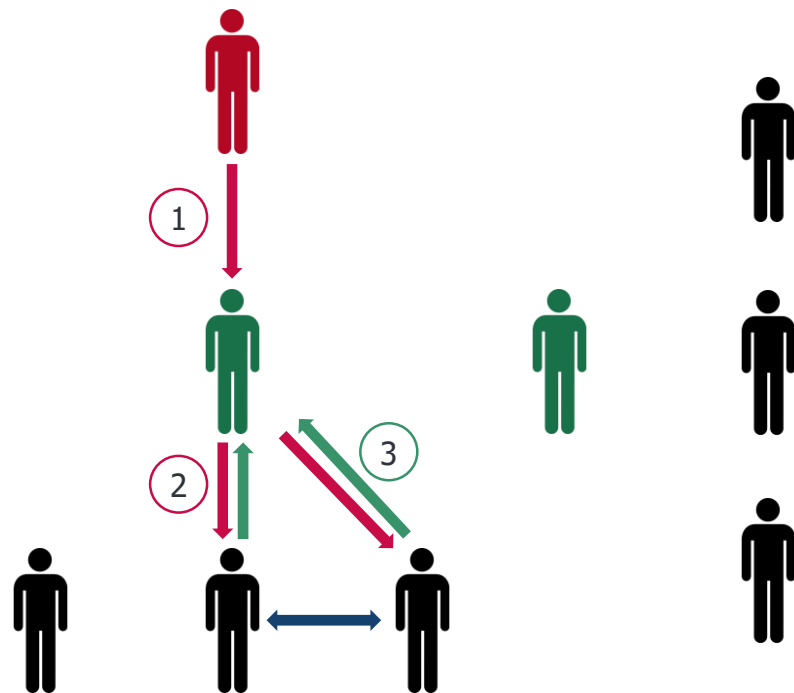
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса



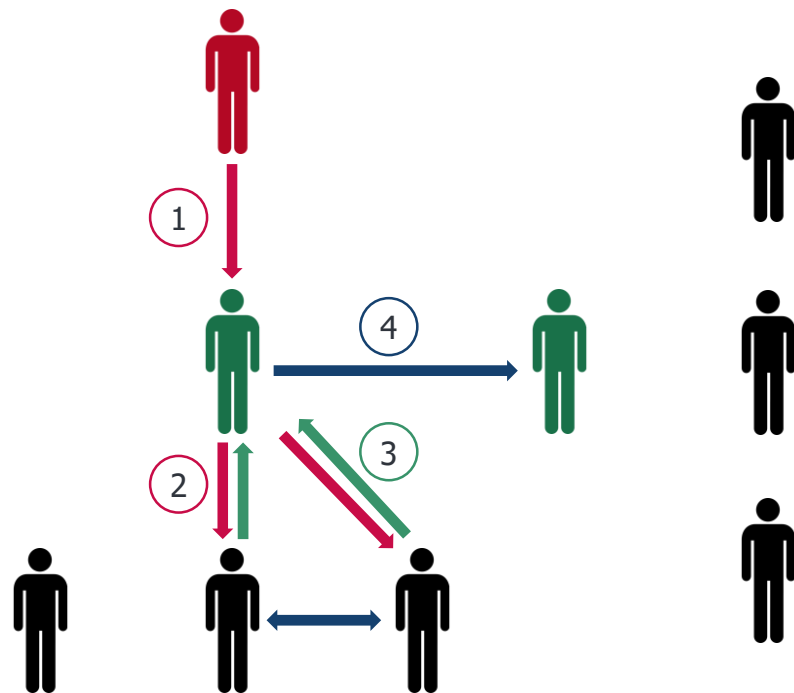
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса



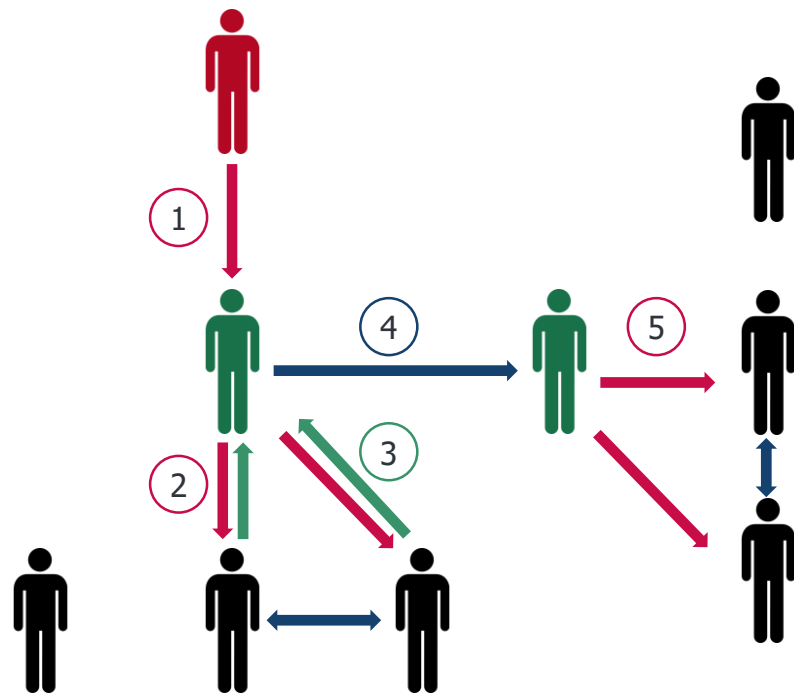
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса



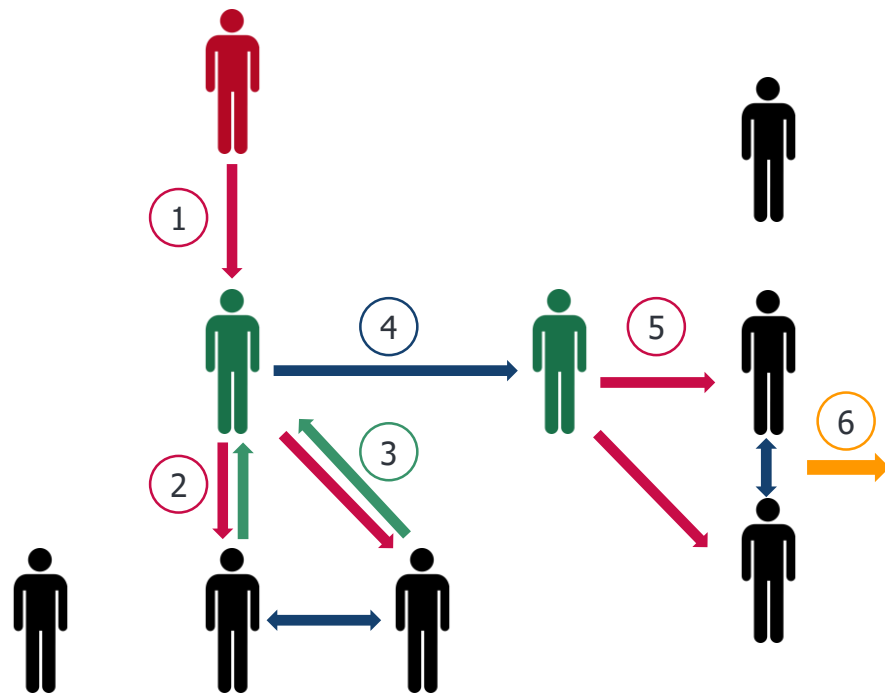
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса



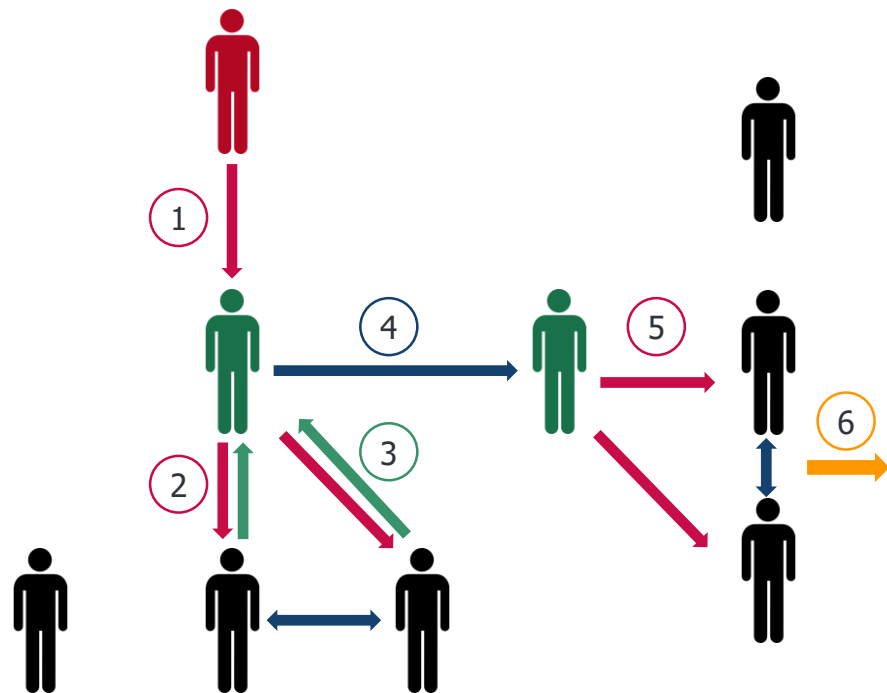
Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса

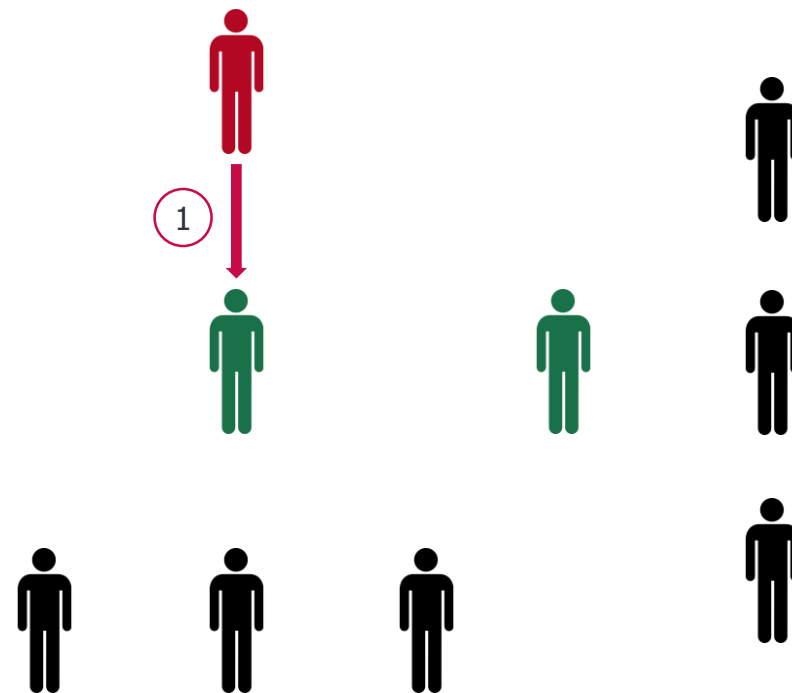


Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса

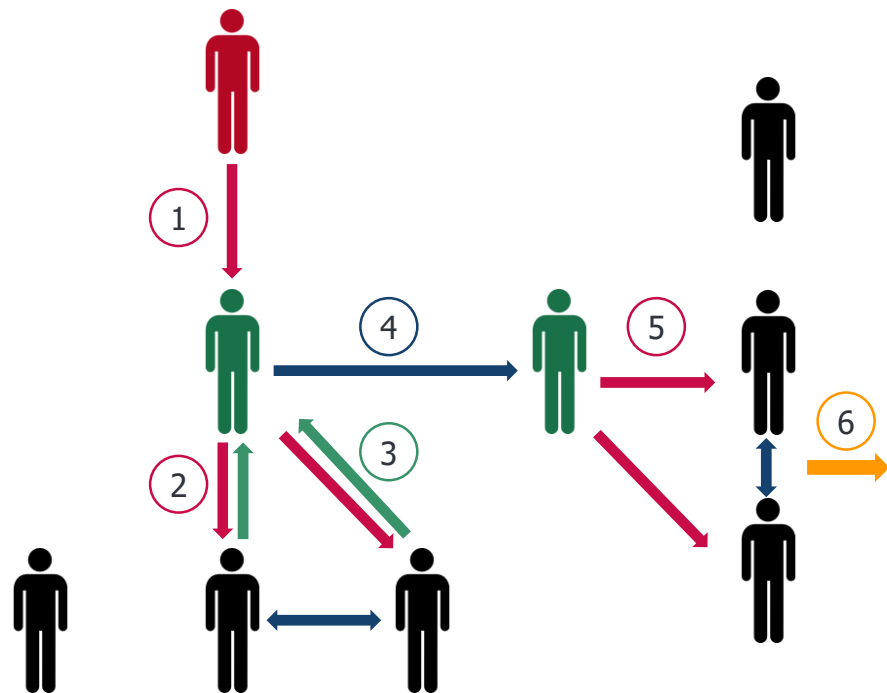


Сложившаяся практика

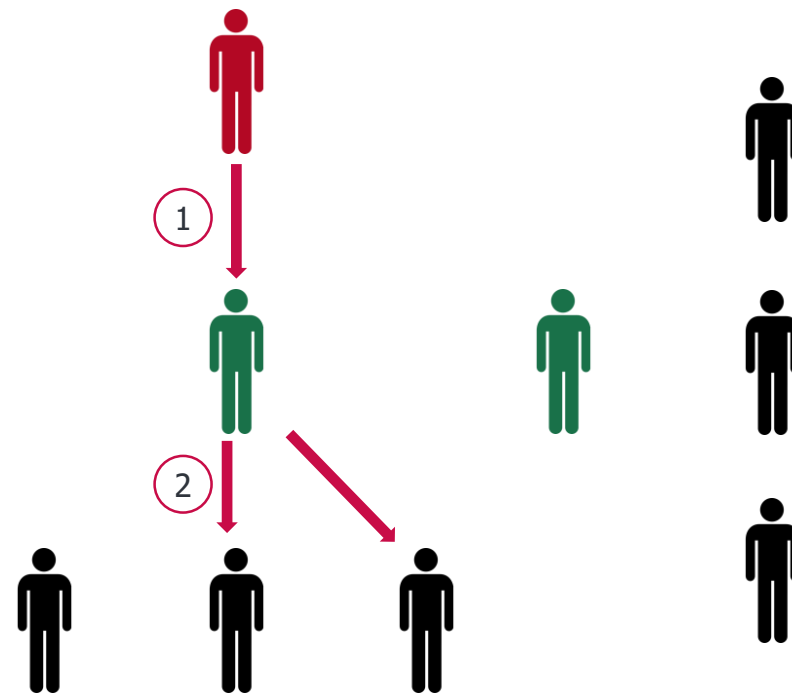


Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса

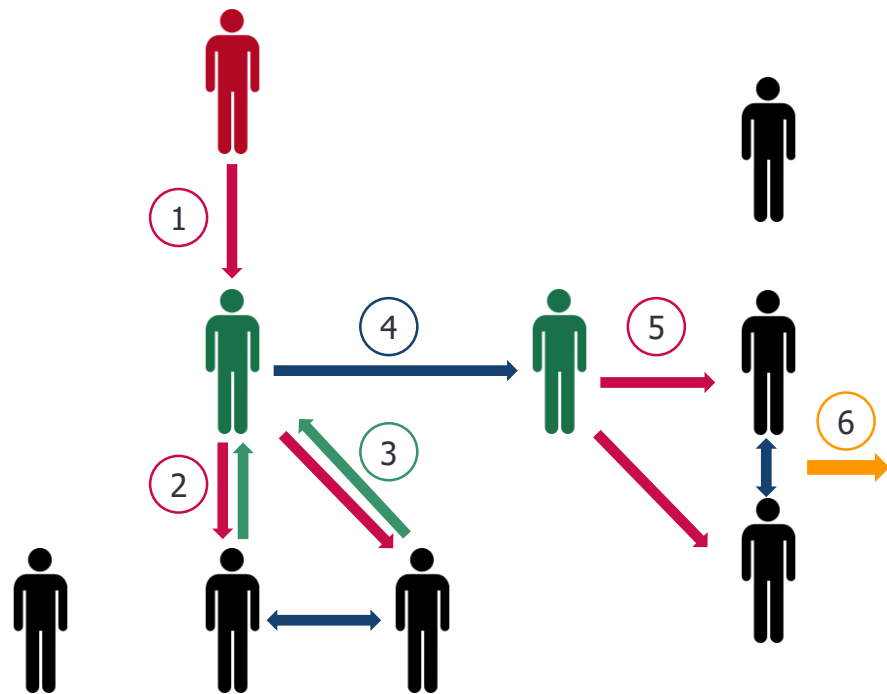


Сложившаяся практика

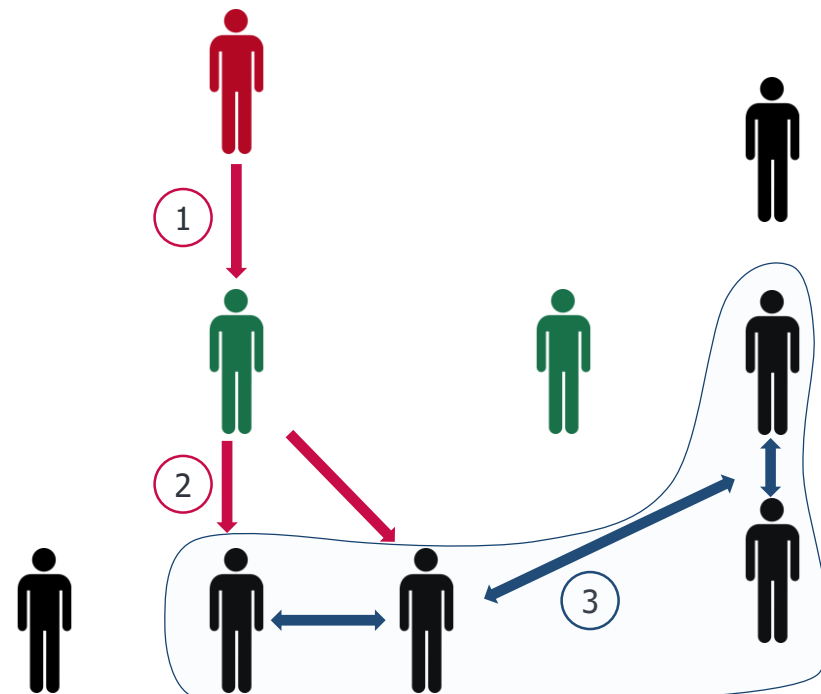


Как неформальное взаимодействие повышает эффективность

Правила бизнес-процесса

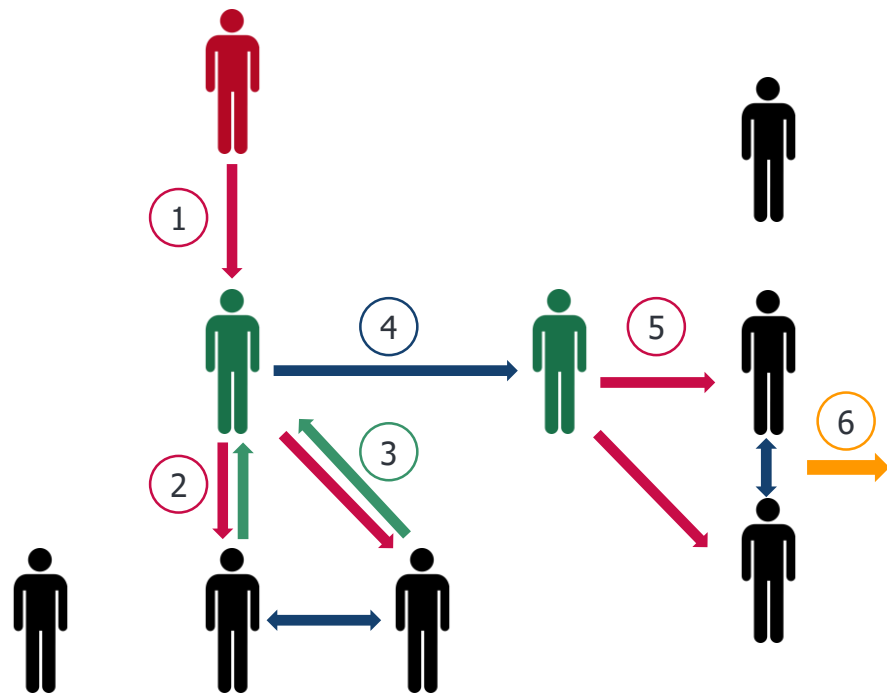


Сложившаяся практика

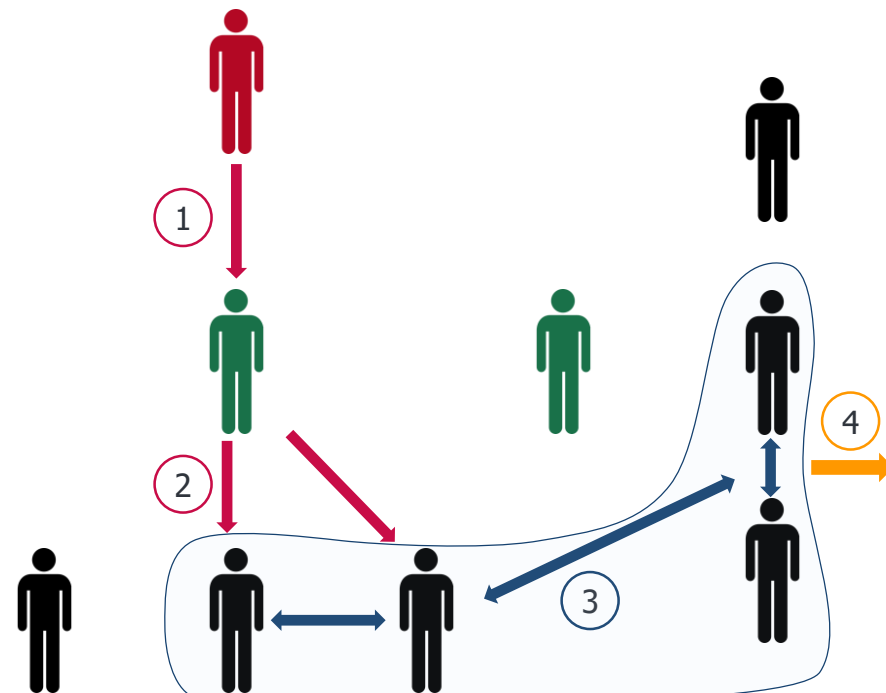


Бизнес-процесс и неформальное взаимодействие

Правила бизнес-процесса



Сложившаяся практика



Получается ли у компаний обеспечить эффективность сотрудников на удаленке

- Исследование Superjob:
 - Вернуть в офисы - 72%
 - Оставить работать из дома на некоторое время - 17%
 - Оставить работать из дома на постоянной основе - 4%
 - Другое - 2%
 - Затрудняюсь ответить - 5%
- Исследование НАФИ: Насколько вероятно, что режим удаленной работы будет сохранен в компании для сотрудников и после окончания режима самоизоляции?
 - Для всех сотрудников - 7%
 - Для части сотрудников - 13%
 - Все вернутся в офис - 75%
 - Затрудняюсь ответить - 5%



1 КАК ИЗМЕНИЛАСЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВО ВРЕМЯ
ПЕРЕХОДА НА УДАЛЕННУЮ
РАБОТУ

2 КАК УЗНАТЬ, ЧТО
ИЗМЕНИЛОСЬ В ОРГАНИЗАЦИИ
РАБОТ НА САМОМ ДЕЛЕ

3 КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАХ МОЖНО И НУЖНО
ПРОВЕСТИ ПРЯМО СЕЙЧАС



Неформальное взаимодействие и реальную структуру можно «измерить»

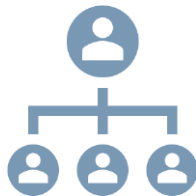
Основная логика исследования

1. Подготовка опроса



Определяется фокус исследования. Формируются **списки сотрудников** в контуре.

2. Сбор данных



Сотрудники описывают с кем в как они взаимодействуют сейчас

3. Анализ данных



Автоматически анализируем и исследуем ролевую структуру, качество и изменения всех взаимодействий компании

4. Качественное исследование



Выделяем наиболее важные взаимодействия и углублённо исследуем их

Сбор данных

В ОПРОСЕ 4 БЛОКА



В ПЕРВОМ

сотрудники отмечают с кем они наиболее часто взаимодействуют сейчас и с кем – 3 месяца назад

ВЫБОР КОЛЛЕГ

Выберите из списка коллег, с которыми Вы регулярно взаимодействуете. Можно выбрать несколько человек, но не более 30. Если Вы регулярно взаимодействуете более чем с 30 коллегами, выберите тех, с кем взаимодействуете наиболее часто. В списке отсутствуют люди, выбранные в предыдущих вопросах.

Для выбора человека найдите его в левом поле и перетащите в правое. Или кликните на человека в левом поле и нажмите ">". Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

Б****в Д А
Директор по девелопменту

Б****а Е О
Старший менеджер, Отдел продаж коммерческой недвижимости, Дирекция по продаже и аренде коммерческой недвижимости

Г****ц А В
Директор по девелопменту

Д****й Г В
Директор по девелопменту

З****а Е А
Руководитель отдела, Отдел по правовому сопровождению в сфере управления и эксплуатации, Дирекция по правовым вопросам

К****а В Ю
Юрисконсульт, Дирекция по правовым вопросам

Взаимодействуете

К****а М В
Заместитель директора по девелопменту

Г****а А Н
Юрисконсульт, Отдел по претензионно-исковой работе, Дирекция по правовым вопросам

Сбор данных

В ОПРОСЕ 4 БЛОКА



ВО ВТОРОМ

сотрудники **описывают взаимодействие** с каждым отмеченным коллегой с точки зрения ролей

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В первом столбце отметьте галочками людей, про взаимодействие с которыми вы можете сказать: «Он(она) ставит мне задачу». Во втором столбце отметьте людей, про которых вы можете сказать: «Я ставлю ему(ей) задачи».

Иметь возможность «поставить задачу» - значит иметь формальные или неформальные полномочия дать поручение, которое получивший должен будет выполнить. Это первый из нескольких экранов описания взаимодействий с коллегами. Какие-то строки могут остаться пустыми.

	Он(она) ставит мне задачи	Я ставлю ему(ей) задачи
А****а Ю С	☒	☐
А****в С С	☒	☐
В****а М Н	☐	☐
В****а М Ф	☐	☐
Г****а А Н	☐	☒
Д****а Н А	☐	☒
К****о П А	☐	☐

Сбор данных

В ОПРОСЕ 4 БЛОКА



В ТРЕТЬЕМ

сотрудники отмечают, с кем
надо взаимодействовать
больше, чтобы быть
эффективными

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Выберите из списка **3** людей, с которыми, по Вашему мнению, нужно больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. И **3** людей, с которыми нужно меньше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. Этот выбор необходимо сделать, даже если он представляется трудным.

Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

**Надо меньше
взаимодействовать, чтобы
быть эффективным**

А****а Ю С
Специалист, Отдел продаж (7); Дирекция продаж
жилой недвижимости

Г****а А Н
Руководитель группы; Дирекция по сервису

А****в С С
Заместитель директора проектов по согласованиям;
Дирекция проектов

К****о П А
Главный специалист; Отдел земельно-имущественных отношений;
Дирекция по управлению активами; Дирекция ИРД и экспертизы

К****а Ю М
Ведущий инженер; Дирекция проект...

В****а М Н
Заместитель директора проектов по согласованиям; Дирекция проектов

Р****а Е А
Заместитель директора дирекции по проектной документации; Дирекция
по разработке и согласованию проектной и градостроительной

**Надо больше
взаимодействовать, чтобы
быть эффективным**

Д****а Н А
Директор проектов ; Дирекция проектов

В****а М Ф
Помощник директора; Дирекция проектов

Сбор данных

В ОПРОСЕ 4 БЛОКА



В ЧЕТВЁРТОМ

сотрудники отмечают с кем они стали больше взаимодействовать за последнее время, а с кем - меньше

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ

Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

Стал меньше взаимодействовать

А****а Ю С
Специалист, Отдел продаж (7); Дирекция продаж жилой недвижимости
Г****а А Н
Руководитель группы; Дирекция по сервису
А****в С С
Заместитель директора проектов по согласованиям; Дирекция проектов

К****о ПА
Главный специалист, Отдел земельно-имущественных отношений; Дирекция по управлению активами; Дирекция ИРД и экспертизы
К****а Ю М
Ведущий инженер; Дирекция проект--

Стал больше взаимодействовать

Д****а НА
Директор проектов ; Дирекция проектов
В****а М Ф
Помощник директора; Дирекция проектов

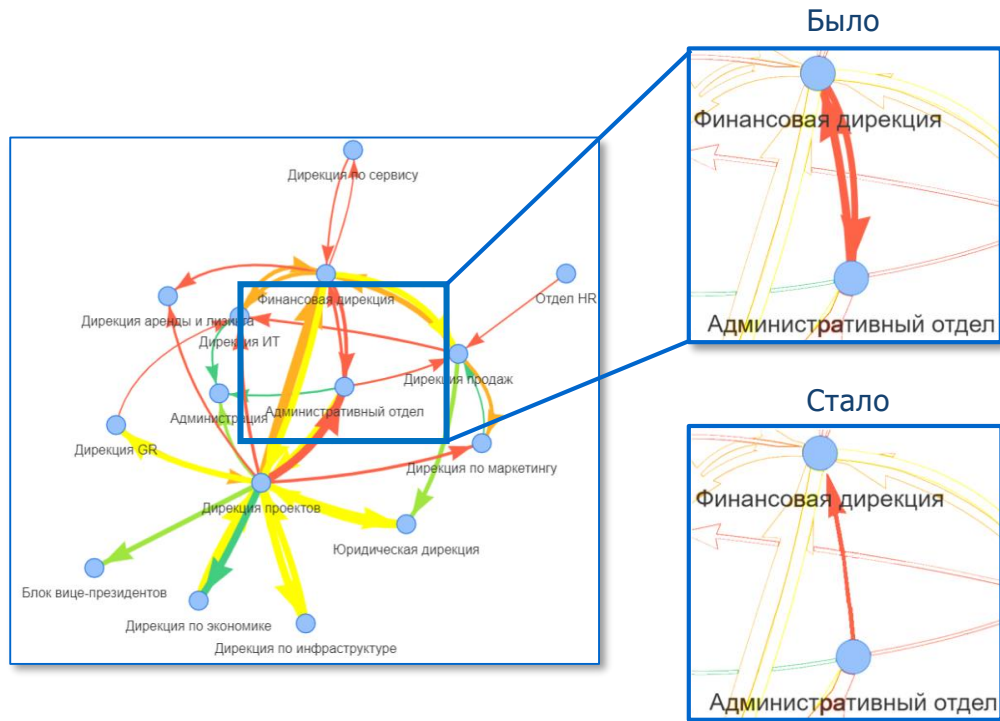
В****а М Н
Заместитель директора проектов по согласованиям; Дирекция проектов

Р****а Е А
Заместитель директора дирекции по проектной документации; Дирекция по разработке и согласованию проектной и градостроительной

Ролевая модель взаимодействия сотрудников



Точки роста и падения эффективности межфункционального взаимодействия



Процессы изменились таким образом, что взаимная негативная связь стала слабее. Взаимное напряжение спало.

Это и есть **точка роста** эффективности.

В обратных ситуациях, когда взаимная обратная связь усиливается, возникает подозрение на **точку падения** эффективности.

Изменения в структуре взаимодействий надо исследовать

Точки роста – это те тропинки, которые надо «протаптывать и асфальтировать», фиксируя новые процессы.

Точки падения – это те узкие места, которые надо расширять или перестраивать.

Точки роста и падения эффективности корпоративных процессов

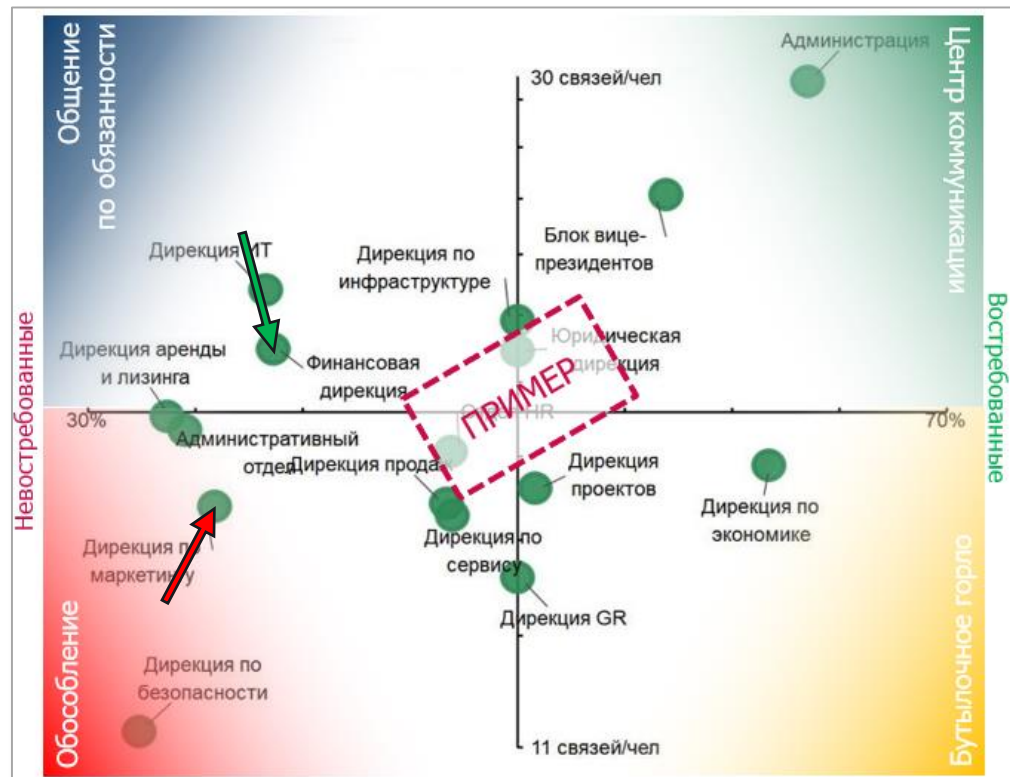
- Общение по обязанности: только мешает



- Часть из них: общение снизилось.
- Это причина роста производительности



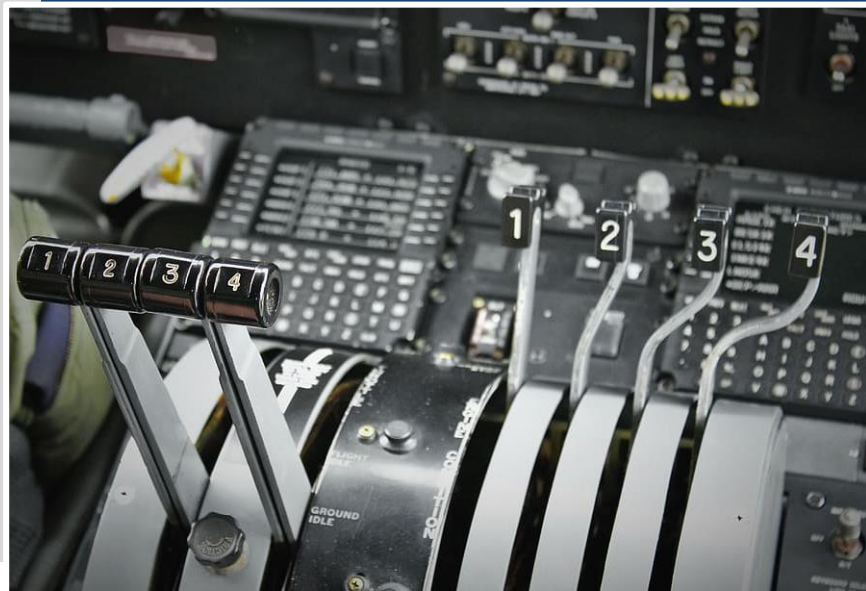
- Часть из них: общение повысилось
- Это причина снижения производительности



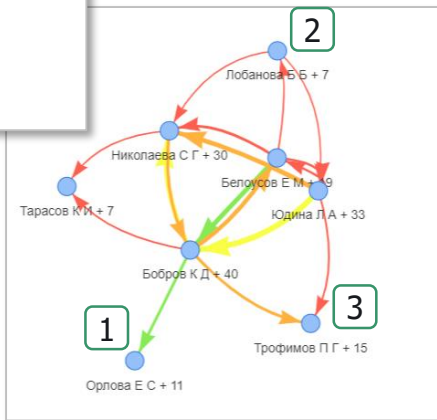
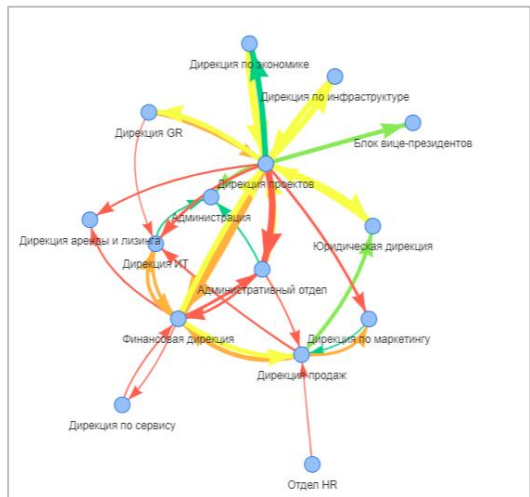
1 КАК ИЗМЕНИЛАСЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВО ВРЕМЯ
ПЕРЕХОДА НА УДАЛЕННУЮ
РАБОТУ

2 КАК УЗНАТЬ, ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В
ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ НА САМОМ
ДЕЛЕ

3 КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАХ МОЖНО И НУЖНО
ПРОВЕСТИ ПРЯМО СЕЙЧАС



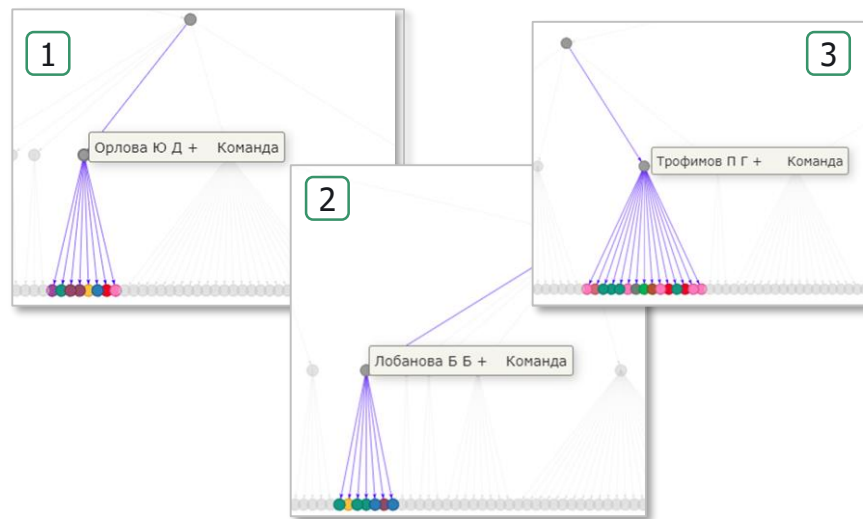
Улучшение неформального взаимодействия: улучшение коммуникации микрокоманд



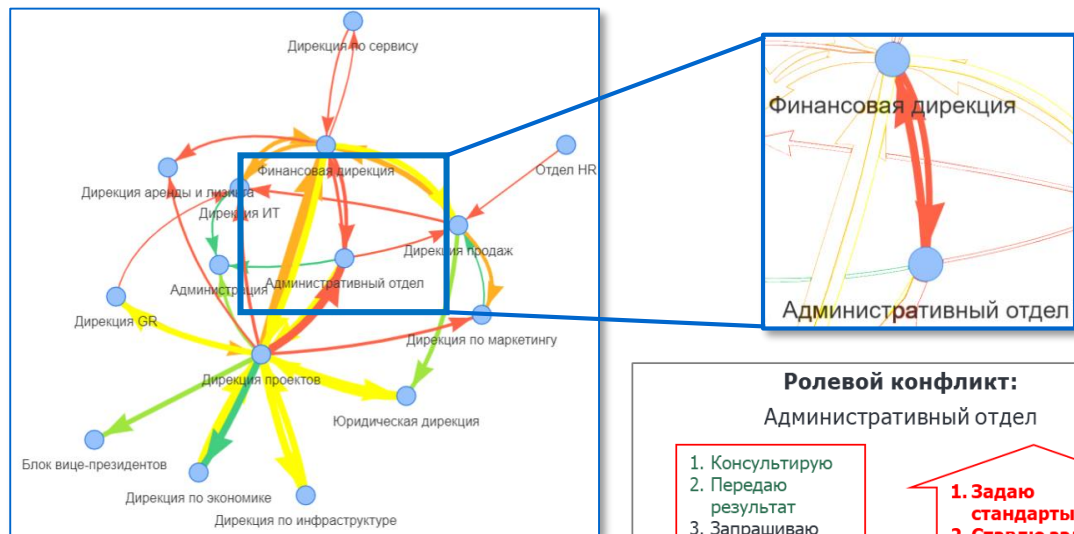
В коллективах обычно существуют неформальные микрокоманды, внутри которых обычно замкнута основная часть взаимодействия компании.

Микрокоманды чаще всего – драйверы повышения эффективности.

Эти группы надо легитимизировать и создать отдельный канал коммуникации, упрощающий взаимодействие – чаты, группы и т.д.



Улучшения процессов: убираем причины межфункциональных напряжений



Административный отдел и финансовый отдел имеют сильную взаимную негативную обратную связь. Возможная причина – различное понимание сути взаимодействия, ролевой конфликт клиент-сервис.

Для подразделений с сильной взаимной обратной связью существует 2 возможных путей разрешения конфликта:

Ролевой конфликт:

Административный отдел

1. Консультирую
2. Передаю результат
3. Запрашиваю информацию
4. Передаю информацию

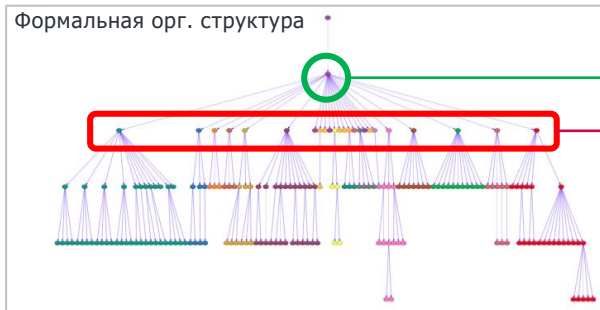
1. **Задаю стандарты**
2. **Ставлю задачи**
3. Получаю результат
4. **Оцениваю результат**
5. Запрашиваю консультацию
6. Запрашиваю информацию

Финансовая дирекция

1. Описать и внедрить целевой процесс и правила взаимодействия.
2. Объединить отделы с сильной взаимной негативной связью под одним руководителем.

Улучшения процессов: убираем лишние уровни в структуре

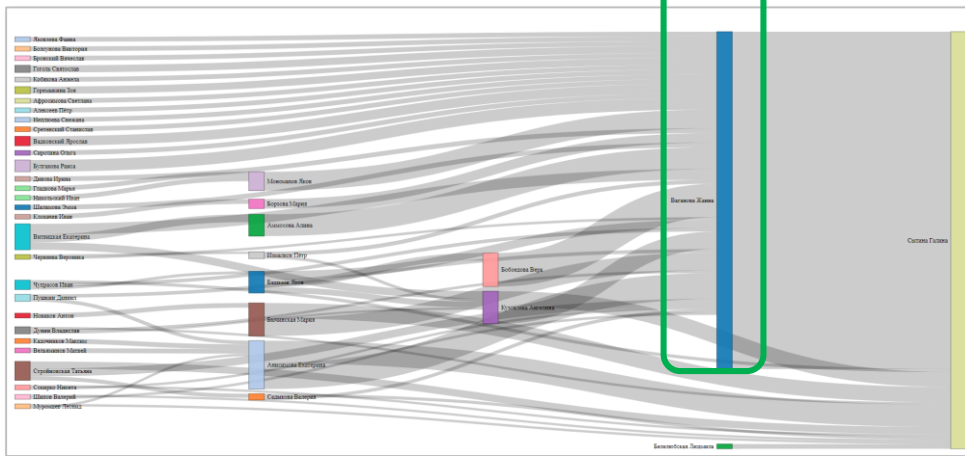
Формальная орг. структура



Исполнительный директор напрямую управляет большинством подразделений компании

Значимая часть руководителей уровня N-1 является лишним звеном в реальной структуре управления.

Реальная структура управления



Очевидный выход – зафиксировать положение дел, убрав лишний уровень управления и сделав структуру более плоской.

В случае, если исполнительный директор перегружен, готов делегировать и изменить свой способ работы – изменить характер его взаимодействия со структурными подразделениями.



Тел. +7 (495) 645 21 15

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

**ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Партнер

E-mail: finkel@ecopsy.ru

