

КАК ВЫЯВИТЬ СКРЫТЫЕ
ОЧАГИ НАПРЯЖЕННОСТИ
ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ
С ПЕРСОНАЛОМ

ОПРОС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДОВЕРИЯ

ВЕБИНАР «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

ЭКОПСИ — это ...

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

120+

КОНСУЛЬТАНТОВ



КТО МЫ

ЭКОНОМИКА
И **ПСИХОЛОГИЯ**

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС
ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ
И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

* Среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» по итогам 2017 г.)

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



Финкельштейн Григорий

Партнер, руководитель
направления «Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru



Турчак Елена

Ведущий консультант

turchak@ecopsy.ru



1

Почему организационное доверие является важным фактором успеха организации

2

Как выявить основные зоны недоверия сотрудников

3

Опросник организационного доверия

4

Типичный проект: этапы и сроки

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



Что такое доверие?

Доверие — это «уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь и основанное на этом отношении к кому-, чему-нибудь».

«Словарь русского языка» С. И. Ожегова

Доверие — это уверенность (confidence) в надежности человека или системы по отношению к определенному ряду событий или явлений [Giddens].

Доверие — ставка на то, как другие поведут себя в будущем [Luhmann, Sztompka].

Основной фокус организационного доверия

Доверие лидеру организации
и топ-команде



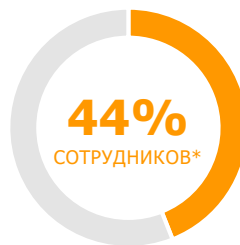
Доверие непосредственному
руководителю



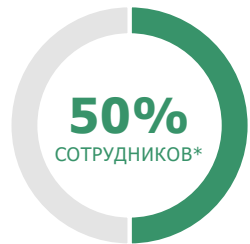
Сотрудники не доверяют топ-менеджерам



верят информации
которую
они получают
от команды своих
топ-менеджеров



верят в то, что команда
топ-менеджеров
способна улучшить
бизнес показатели
(business performance?)



оценили, что их руководители
обеспечивают рост бизнеса на «хорошо»
и «очень хорошо» (that their managers
are doing to grow the business as either
'good' or 'very good')



* Данные исследования Towers Watson. Part two of The [Global Workforce Study \(GWS\)](#), 2012

** Данные исследования Gallup, 2015 (выборка 7272 человек)

На что влияет организационное доверие?



* Cunningham and MacGregor (2000); Robert H. Moorman et. al. (2013); Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010)

** Robert H. Moorman et. al. (2013).

*** Chowdhury, Sanjib. (2005), [Michelle M. Fleig-Palmer](#), [F. David Schoorman](#) (2011)

**** De Jong, Bart A., Dirks, Kurt T. and Gillespie, Nicole (2016) ,

***** Harris, T. B. et. al. (2014). [Alex Ning Li](#), [Hwee Hoon Tan](#) (2013), [Joanna Paliszkievicz](#) (2012) , Michael E. Palanski (2012) , [H. Serkan Akilli](#), [Ayse Cingöz](#) (2015)

Организационные изменения часто терпят неудачу при отсутствии доверия к руководителям

Исследования:
Pedro Neves, Antonio Caetano (2016),
Robert M. Sloyan (2010), Rune Lines,
Bjarne Espedal, Marcus Selart (2005),
David Morgan, Rachid Zeffane (2003)



1

Почему организационное доверие является важным фактором успеха организации

2

Как выявить основные зоны недоверия сотрудников

3

Опросник организационного доверия

4

Типичный проект: этапы и сроки

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



Сотрудники Вашей компании скорее ...?

ОПРОС



1. Сотрудники вашей компании скорее...?

- 7 ДОВЕРЯЮТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 23 СКОРЕЕ ДОВЕРЯЮТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 25 СКОРЕЕ НЕ ДОВЕРЯЮТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 1 НЕ ДОВЕРЯЮТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ

Вы скорее ...?

ОПРОС



1. Вы скорее...?

- 13 ДОВЕРЯЕТЕ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 27 СКОРЕЕ ДОВЕРЯЕТЕ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 16 СКОРЕЕ НЕ ДОВЕРЯЕТЕ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ
- 4 НЕ ДОВЕРЯЕТЕ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ

Как вы считаете, мы смогли сейчас измерить Ваше доверие руководству компании?

ОПРОС



1. Как вы считаете, мы смогли сейчас измерить ваше доверие руководству компании?

- 4 ДА
- 19 СКОРЕЕ ДА
- 27 СКОРЕЕ НЕТ
- 12 НЕТ

Все спрашивают «Доверяете Вы руководству или нет?» Мы выявляем зоны недоверия и причины

ВОПРОСЫ И ПРАКТИКИ АДАПТИРУЮТСЯ ПОД КЛИЕНТА

- Методология опроса исключает эффект социальной желательности.
- Вопросы и практики адаптируются под клиента.
- В результате исследования, выясняем не мнения сотрудников, а реальные проблемные зоны.

ПРИМЕР ВОПРОСА

В приведенной ниже таблице Вы видите список практик и процессов в Компании.

Ваша задача – оценить, какие из них **требуют доработки и изменения** в первую очередь, а какие – в последнюю.

Для этого переместите **3 процесса**, требующих доработки и изменения **в первую очередь**, – **направо**, и **3 процесса**, требующих доработки **в последнюю очередь**, – **налево**.

Этот выбор необходимо сделать, даже если он представляется Вам затруднительным.

Необходимо запустить в ПОСЛЕДНЮЮ очередь		Необходимо запустить в ПЕРВУЮ очередь
	<ul style="list-style-type: none"> Построение системы премирования сотрудников Повышение эффективности процессов андеррайтинга Построение системы КПЗ Распределение ответственности между подразделениями Оптимизация процессов Урегулирования страховых случаев Улучшение качества работы с инициативами сотрудников Описание Бизнес-процессов Компании Оптимизация системы противодействия внешнему мошенничеству Построение системы базовых окладов на основе грейдов Упрощение регламентов и процедур работы Построение системы управления карьерой и продвижением 	

1

Почему организационное доверие является важным фактором успеха организации

2

Как выявить основные зоны недоверия сотрудников

3

Опросник организационного доверия

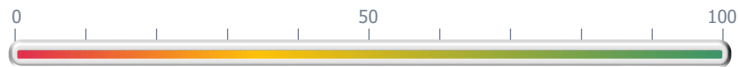
4

Типичный проект: этапы и сроки

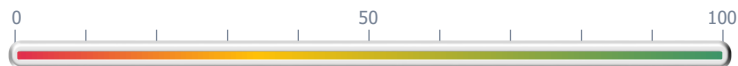
СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



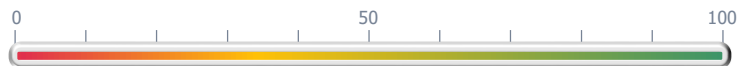
Шкалы опросника организационного доверия



Нужно изменить (по мнению сотрудника)



Руководство обещает изменить



Я верю, что компания изменит



Индекс доверия сотрудников



Рассчитывается корреляция между тремя шкалами

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- **Зона отчаяния** — практики и процессы, которые сотрудники хотят изменить, но уверены, что Компании это не нужно.
- **Зона НЕвовлеченности** — практики и процессы, которые Компания обещает изменить, но сотрудники не считают их нужными и не хотят в них участвовать.
- **Зоны недоверия (вранья)** — сотрудники не верят, что Компания сдержит свои обещания по изменению данных практик и процессов.
- Векторы необходимых изменений процессов, практик и проектов (дополнительная опция).

Кейс российской компании

ЗОНА НЕВОЛЛЕНИЯ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

ЗОНА ОТЧАЯНИЯ

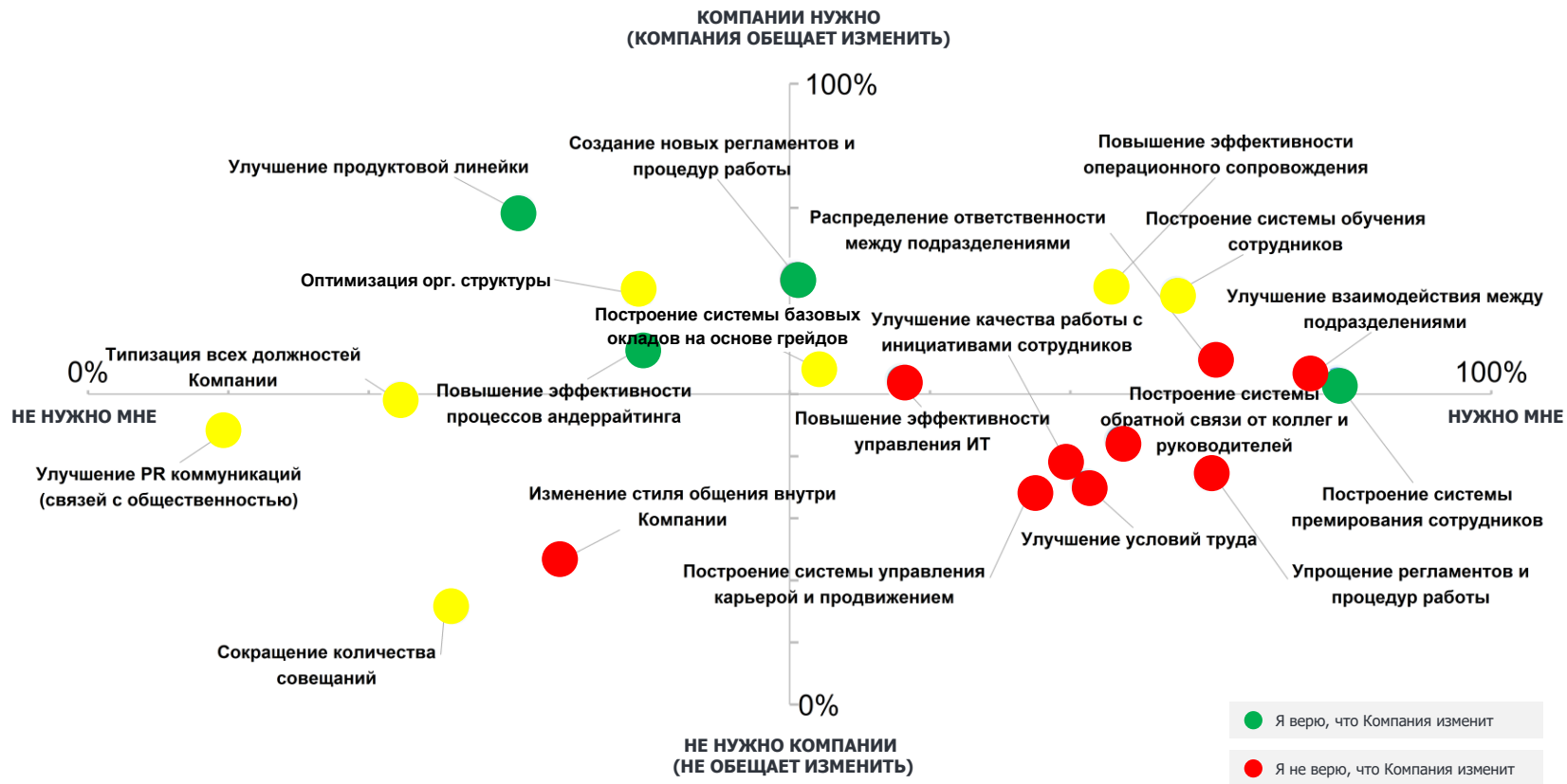


Схема интерпретации результатов

ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕННОСТИ

Компания продвигает эти изменения, но сотрудники не считают их нужными и не хотят в них участвовать



КОМПАНИИ НУЖНО
(КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

Сотрудники и Компания хотят изменить эти практики и процессы и уверены, что того же хочет

ЗОНА НЕДОВЕРИЯ

Сотрудники не верят, что Компания сдержит свои обещания по изменению данных практик и процессов

НЕ НУЖНО МНЕ

НУЖНО МНЕ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Изменение этих процессов и практик не актуально ни для Компании, ни для сотрудников

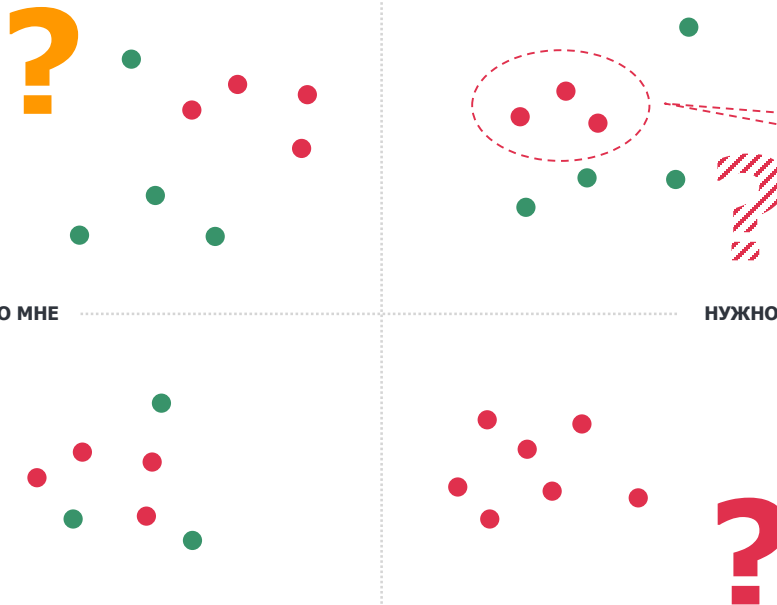
ЗОНА ОТЧАЯНИЯ

Эти практики и процессы сотрудники хотят изменить, но уверены, что Компании это не нужно

НЕ НУЖНО КОМПАНИИ
(НЕ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

● Я верю, что Компания изменит

● Я не верю, что Компания изменит



Низкий индекс организационного доверия

ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕННОСТИ

Компания продвигает эти изменения, но сотрудники не считают их нужными и не хотят в них участвовать

КОМПАНИИ НУЖНО
(КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

Сотрудники и Компания хотят изменить эти практики и процессы и уверены, что того же хочет

НЕ НУЖНО МНЕ

НУЖНО МНЕ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Изменение этих процессов и практик не актуально ни для Компании, ни для сотрудников

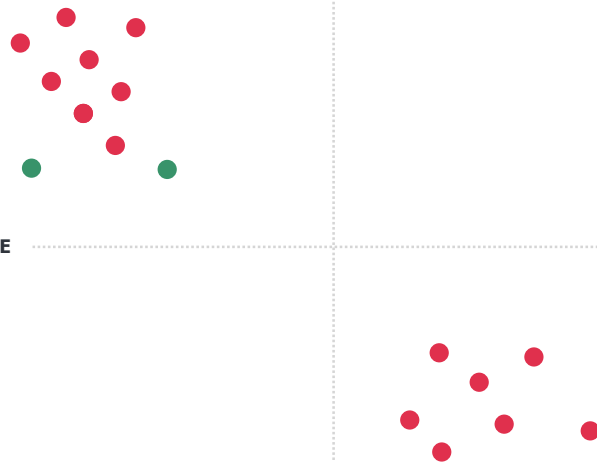
ЗОНА ОТЧАЯНИЯ

Эти практики и процессы сотрудники хотят изменить, но уверены, что Компании это не нужно

НЕ НУЖНО КОМПАНИИ
(НЕ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

● Я верю, что Компания изменит

● Я не верю, что Компания изменит



Высокий индекс организационного доверия

ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕННОСТИ

Компания продвигает эти изменения, но сотрудники не считают их нужными и не хотят в них участвовать

КОМПАНИИ НУЖНО
(КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

Сотрудники и Компания хотят изменить эти практики и процессы и уверены, что того же хочет

НЕ НУЖНО МНЕ

НУЖНО МНЕ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Изменение этих процессов и практик не актуально ни для Компании, ни для сотрудников

ЗОНА ОТЧАЯНИЯ

Эти практики и процессы сотрудники хотят изменить, но уверены, что Компании это не нужно

НЕ НУЖНО КОМПАНИИ
(НЕ ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ)

● Я верю, что Компания изменит

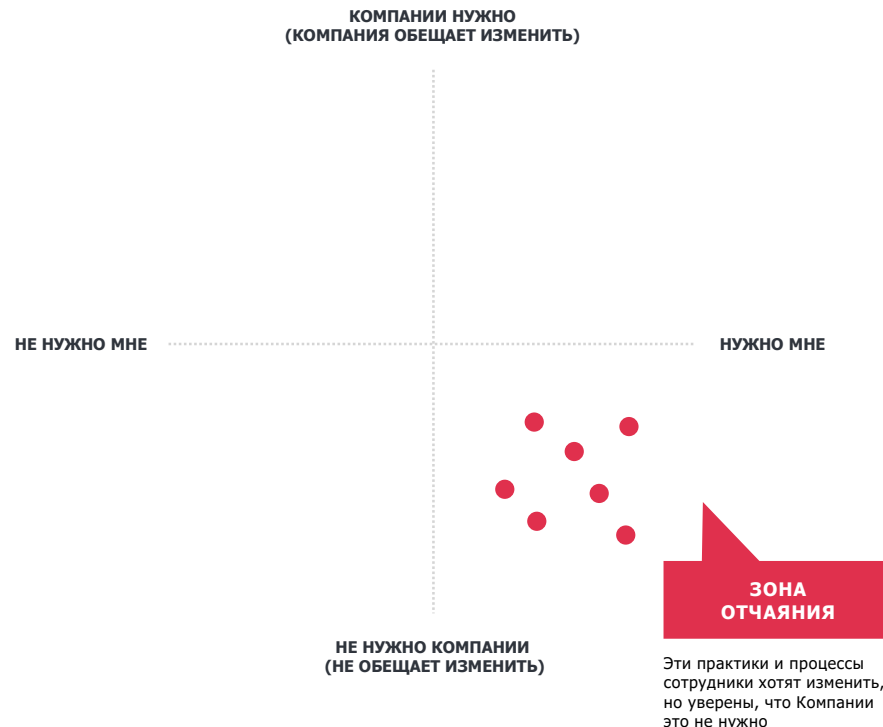
● Я не верю, что Компания изменит



Процессы в зоне отчаяния

КАК ПОСТУПАТЬ

- Возможность «услышать сотрудников».
- Определить Quick Wins по процессам данной зоны.
- Если руководители даже еще ничего по данным процессам не сделали, но начали с ними разбираться и составили Roadmap — это уже существенно повышает уровень доверия.



Кейс российской компании: зона отчаяния и Quick Wins

Выявленные проблемы

Предпринятые инициативы

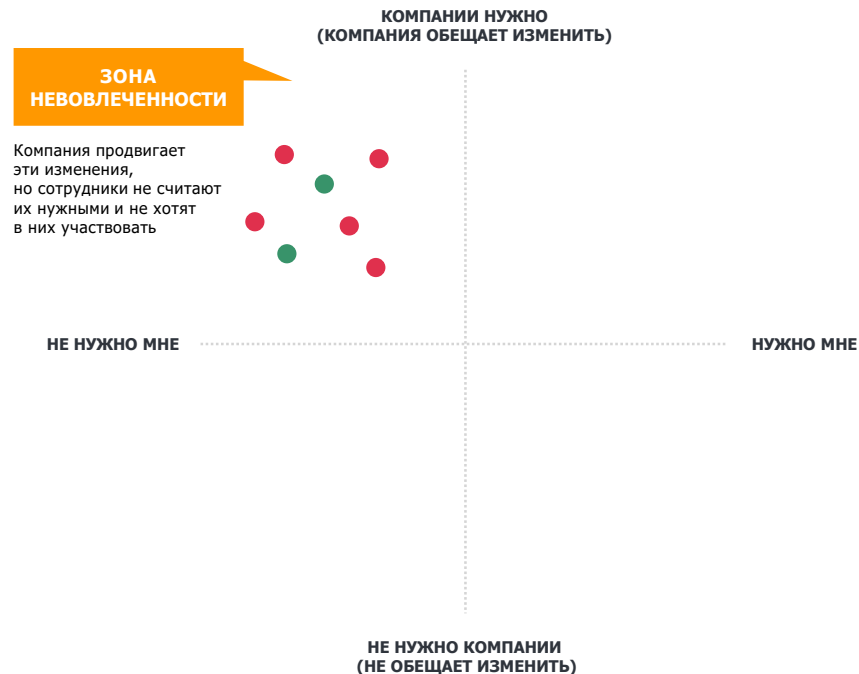
Условия труда: корпоративный автобус, вентиляция, ДМС	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный автобус не соответствует графику работы • Вентиляция не работает • Ограниченный список по ДМС 	<ul style="list-style-type: none"> • Принято решение, что корпоративный автобус будет курсировать регулярно • Вопросы вентиляция и ДМС «взяли в работу» 	QW	ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕННОСТИ	ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ
Система обратной связи от коллег и руководителей	<ul style="list-style-type: none"> • Руководители не ставят цели • Руководители не оценивают результативность и не дают ОС («сделал и сделал») 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведена конференция по внедрению цикла РМ и по ОС • Определен график встреч по постановке целей и ОС 	QW	ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ	ЗОНА ОТЧАЯНИЯ
Упрощение регламентов и процедур работы	<ul style="list-style-type: none"> • Слишком много регламентов • Регламенты длинные и сложные • Нет единой базы и поиска 	<ul style="list-style-type: none"> • Принят новый формат регламентов: четкая структура, объем 5 страниц, в приложении схема БП 	QW		
Система управления карьерой и продвижением	<ul style="list-style-type: none"> • Не существует данной системы • При трудоустройстве дают много обещаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Данный проект выбран приоритетным для HR на следующий год 			
Улучшение качества работы с инициативами сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Руководители перегружены и не слышат сотрудников • Руководители не привлекают к принятию решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведена конференция, выработаны основные направления работы с инициативами 			



Процессы в зоне НЕвовлеченности

КАК ПОСТУПАТЬ

- Возможность «обнаружить информационный вакуум».
- Перепроверить, какие процессы и практики действительно нужны Компании.
- По процессам/практикам, которые нужны Компании, необходимо коммуницировать и объяснять сотрудникам «Почему они важны для компании» и «какой вклад от сотрудников ожидается».



Кейс российской компании: зона НЕвовлеченности

Выявленные проблемы

Предпринятые инициативы

Улучшение
продуктовой линейки

- «За последний год появилось много новых продуктов», сотрудники не считают, что их участие необходимо

- Так как руководство компании считает, что над улучшением продуктовой линейки нужно работать по принципу непрерывных улучшений, то принято решение провести серию коммуникационных активностей и способствовать вовлечению сотрудников

Построение системы
базовых окладов

- Система находится в разработке
- «Информационный вакуум, ждем с опасениями»

- Проведена серия коммуникаций, чтобы снизить тревожность сотрудников

Оптимизация процессов
андеррайтинга

- Сотрудники считают, что компания существенно улучшила данный БП, уже не хотят участвовать

- Оптимизация процессов была практически завершена в предыдущем году, поэтому данный проект не является приоритетным на следующий год

ЗОНА
НЕВОВЛЕ-
ЧЕННОСТИ

ЗОНА
СОВМЕСТНЫХ
УСИЛИЙ

ЗОНА
БЕЗРАЗЛИЧИЯ

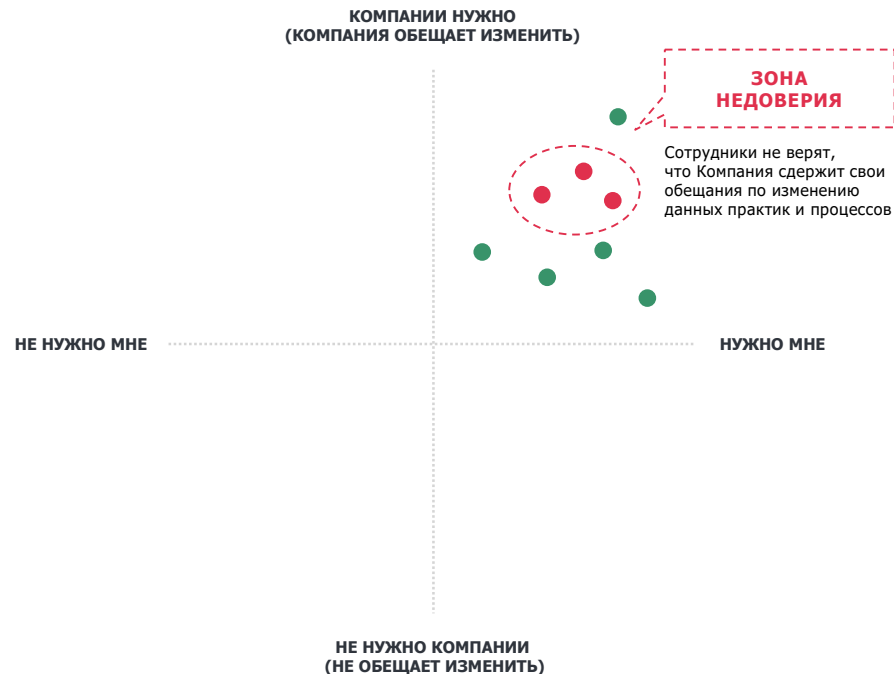
ЗОНА
ОТЧАЯНИЯ



Процессы в зоне недоверия

КАК ПОСТУПАТЬ

- Возможность «узнать в какие обещания руководителей компании не верят сотрудники».
- Обеспечить выполнение «взятых обязательств» по данным процессам и практикам.



Кейс российской компании: зона недоверия

Выявленные проблемы

Предпринятые инициативы

Повышение эффективности управления ИТ

- Процессы ИТ и информационные системы «тормозят» бизнес и являются причиной операционной неэффективности.

- Смена руководителя ИТ.
- Приоритет — оптимизация и выстраивание системных процессов.

Распределение ответственности между подразделениями

- Сотрудники не знают, кто за что отвечает
- Недоступна информация по зонам ответственности, сотрудники не имеют доступа к Матрице ответственности и Положениям о подразделениях.

- Стартовал проект по визуализации Матрицы ответственности и созданию справочника возникающих проблем и запросов на внутреннем портале (продолжительность 2 месяца).

Улучшение взаимодействия между подразделениями

- Каждое подразделение работает не на результат, а только на закрытие заявок
- Есть случаи, когда вопрос находится в зоне ответственности данного подразделения, сотрудники отказывают: «это не ко мне».

- Эта проблема не решается быстрыми мерами.
- У топ-команды есть понимание данной проблемы, необходимо разработать комплекс мер.

ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕННОСТИ

ЗОНА НЕДОВЕРИЯ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

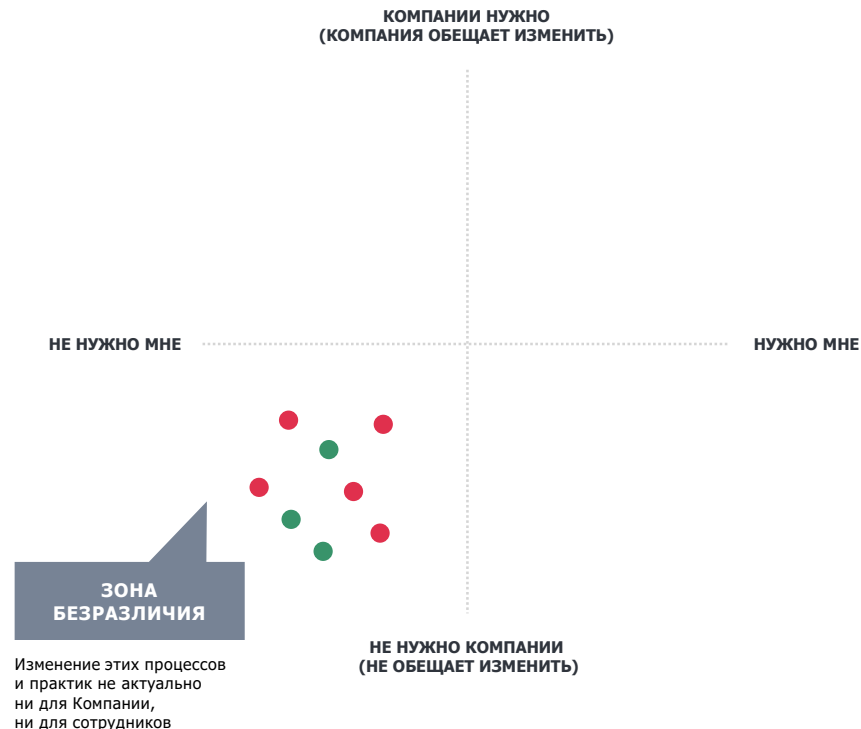
ЗОНА ОТЧАЯНИЯ



Процессы в зоне безразличия

КАК ПОСТУПАТЬ

- Возможность «обнаружить никому не нужные неактуальные процессы/практики».
- Перепроверить все процессы/практики данной зоны и избавиться от ненужных.



Готовность Компании к изменениям

КАК ПОСТУПАТЬ

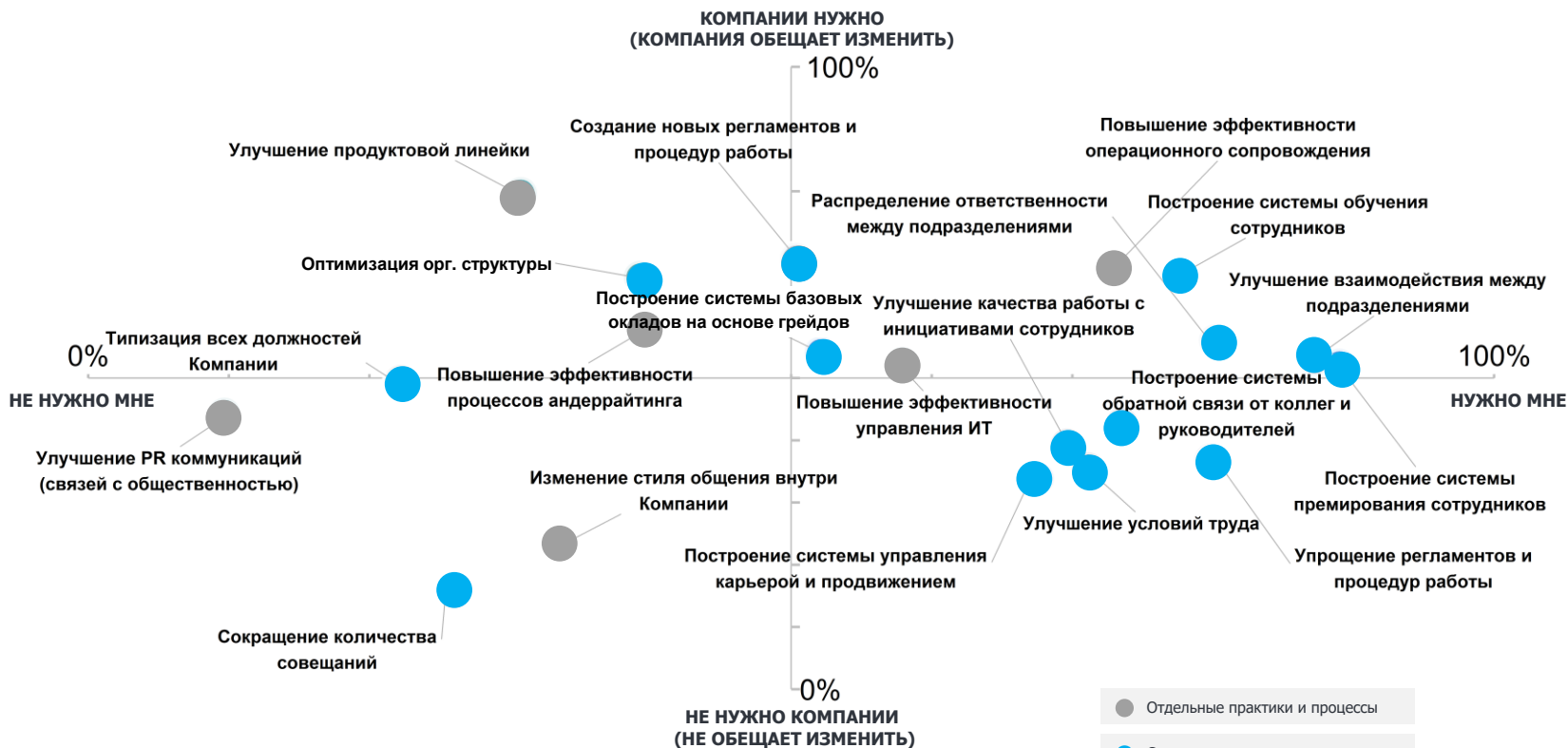
- Возможность «определить готовность Компании к изменениям».
- Готовность Компании к изменениям определяется тем, что по мнению сотрудников необходимо менять в Компании: системные изменения, влияющие на всех сотрудников компании VS улучшение отдельных процессов.
- Если большинство сотрудников считают, что необходимо менять отдельные процессы (как правило, смежников), то Компания не готова к изменениям.



Кейс российской компании. Готовность Компании к изменениям: системные изменения VS улучшение отдельных процессов

ЗОНА НЕВОВЛЕЧЕНИЯ

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ



ЗОНА СОВМЕСТНЫХ УСИЛИЙ

ЗОНА ОТЧАЯНИЯ

1

Почему организационное доверие является важным фактором успеха организации

2

Как выявить основные зоны недоверия сотрудников

3

Опросник организационного доверия

4

Типичный проект:
этапы и сроки

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



Типичный проект: этапы и сроки

ЭТАП 1 ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ



Адаптация списка процессов, практик, проблемных точек под клиента

Время заказчика: **1,5 часа**
Подготовка к опросу: **1 день**

ЭТАП 2 СОТРУДНИКИ УЧАСТВУЮТ В ИССЛЕДОВАНИИ



Рассылка коммуникационных писем с общей ссылкой

Время сотрудника: **25 мин**
Продолжительность опроса: **1 неделя**

ЭТАП 3 АНАЛИЗ ДАННЫХ И ПРОВЕДЕНИЕ ФОКУС-ГРУПП



Проведение 4-5 фокус-групп с сотрудниками для детализации полученных результатов опроса

Продолжительность: **4 дня**

ЭТАП 4 ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ



Итоговый отчет с описанием зон недоверия и невовлеченности

Время заказчика: **1,5 часа**

ОБЩАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 2 НЕДЕЛИ

Ключевые драйверы организационного доверия

