



Исследование организаций и  
взаимодействий сотрудников.  
Тренды и новые методы

ВЕБИНАР

# ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



**Даниил Мартыненко**

Партнер

[martynenko@ecopsy.ru](mailto:martynenko@ecopsy.ru)



**Андрей Панов**

Консультант

[panov@ecopsy.ru](mailto:panov@ecopsy.ru)



## Почему мы имеем право говорить об этом?

### ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

**№ 1**

В РЕЙТИНГЕ \*

**30**

ЛЕТ НА РЫНКЕ

**540**

ПРОЕКТОВ В ГОД

**150**

КОНСУЛЬТАНТОВ

### ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ:

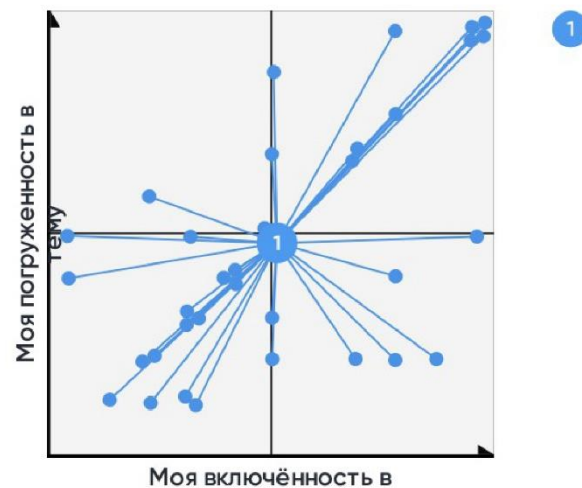


\* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017 г.)

## Итоги первого голосования

Оцените свою погруженность и включённость в орг проектирование и исследование орг взаимодействия

Mentimeter



# 1 ЗАЧЕМ ИССЛЕДОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?

## 2 КАК ИССЛЕДОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?

## 3 ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА: ПОДРОБНОЕ РАССМОТРЕНИЕ

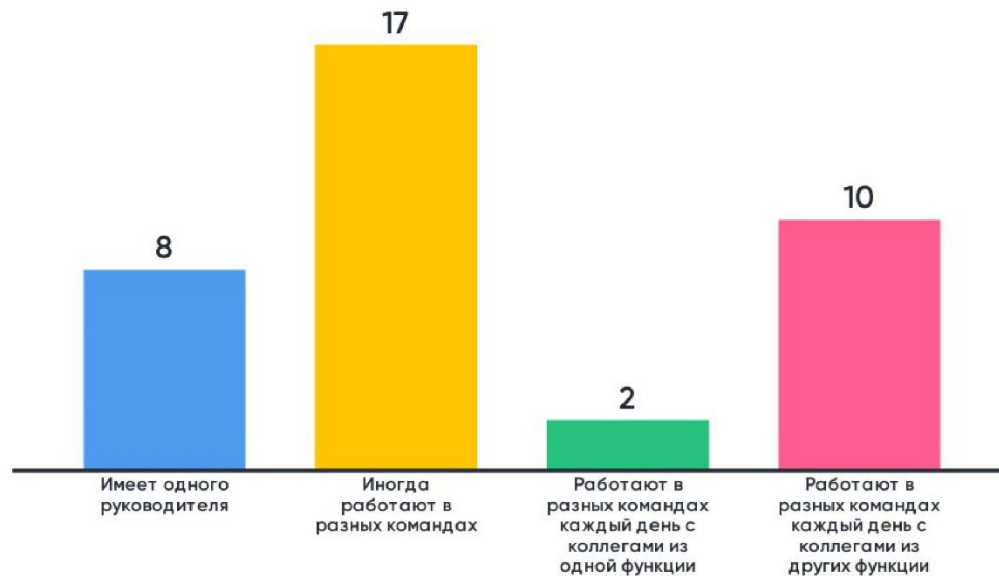
## 4 ТАК ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?



## Итоги второго голосования

### Большинство сотрудников в вашей организации...

Mentimeter



37

# Компании усложняются. Классический руководитель и оргструктура «умирают»

Сотрудники не имеют единственного руководителя

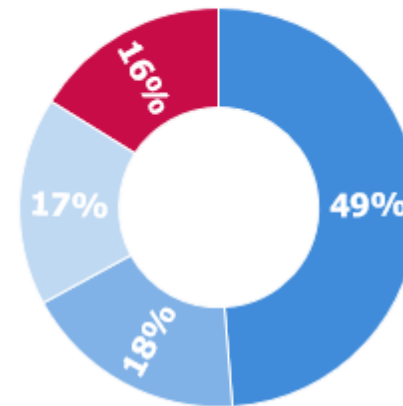
Распространяются инструменты неклассического управления:

- Матричное управление
- Процессное управление
- Проектное управление

Все они подразумевают наличие одного или нескольких неадминистративных руководителей и отсутствие жесткой группировки по функциональному признаку



84% сотрудников уже не работают в классической организации<sup>1</sup>



- Имеют одного руководителя
- Иногда работают в разных командах
- Работают в разных командах каждый день, в основном с людьми, подчиняющимися тому же менеджеру
- Работают в разных командах, подчиняющихся разным менеджерам

<sup>1</sup>McKinsey, Gallup, Revisiting the matrix organization. 2016.

# Знает ли руководитель, как на самом деле функционирует организация? Опыт говорит, что открытия могут быть весьма неожиданными

Понимание, как всё работает на самом деле, всегда полезно.  
Но не всегда приятно.

- **Deloitte** в одной из технологических компаний обнаружила, что, хотя формально организация была функционально разделена на **14** вертикальных структурных единиц, в реальности люди сформировали **4** относительно устойчивых макро-команды<sup>2</sup>
- **ЭКОПСИ** в ходе одного из исследований обнаружила в организации второй центр управления. Заказчик в течение года прикладывал усилия к его формированию, однако не был знал, получилось ли. Консультанты ЭКОПСИ не были предупреждены об этом заранее.
- В ходе другого исследования **ЭКОПСИ**, получилось выявить факты сознательного препятствования обмену важной информации между активами по указанию руководителей среднего звена, хотя высшее руководство прикладывало значительные усилия к интеграции.

<sup>2</sup>Deloitte, 2019 Global Human Capital Trends, p 57



1

ЗАЧЕМ ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?

2

**КАК ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?**

3

ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА:  
ПОДРОБНОЕ РАССМОТРЕНИЕ

4

ТАК ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?



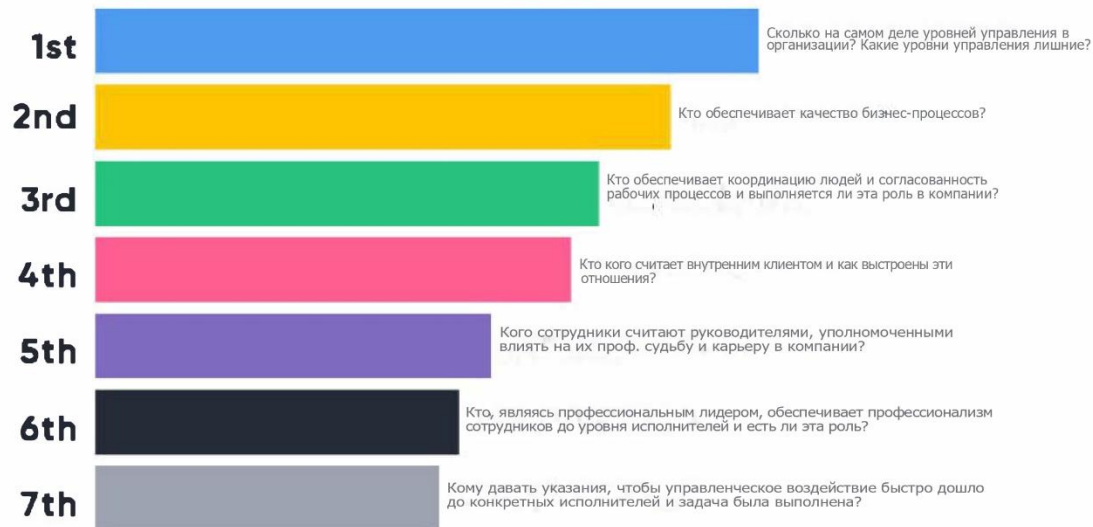
# «Как на самом деле функционирует организация?» – широкий вопрос. Попробуем сузить фокус

## Вопросы, на которые надо ответить:

- Кого сотрудники считают руководителями, уполномоченными влиять на их проф. судьбу и карьеру в компании?
- Кто обеспечивает качество бизнес-процессов?
- Кто, являясь профессиональным лидером, обеспечивает профессионализм сотрудников до уровня исполнителей и есть ли эта роль?
- Кто обеспечивает координацию людей и согласованность рабочих процессов и выполняется ли эта роль в компании?
- Кому давать указания, чтобы управленческое воздействие быстро дошло до конкретных исполнителей и задача была выполнена?
- Сколько на самом деле уровней управления в организации? Какие уровни управления лишние?
- Кто кого считает внутренним клиентом и как выстроены эти отношения?

## Итоги третьего голосования

### Выберите наиболее важные для вас вопросы исследования организационного взаимодействия



# Хорошее исследование, какое оно?

## Критерии для оценки

### ▪ **Инвазивность**

- Сам факт проведения исследования влияет на исследуемый объект. Негативные последствия сильной инвазивности – неестественность, повышение нервозности, проявления социальной желательности.
- Пример сильноинвазивного исследования – ФРД, слабоинвазивного – анализ «цифрового следа» сотрудников

### ▪ **Ширина фокуса**

- Исследования могут исследовать отдельный конкретный вопрос, а могут охватывать всю картину целиком, но без возможности рассмотреть какие-то конкретные детали.
- Пример узкого фокуса – глубинное исследование через интервью/фокус-группы, с широкого – Behavioral Organizational Network Disquisition

### ▪ **«Защита от умного»**

- К некоторым исследованиям можно подготовиться или в них ясно какой ответ хороший, а какой плохой.
- В других категория плохой/хороший может отсутствовать как класс.

### ▪ **Доверие к результатам**

- Исследования с малой выборкой или включающие интерпретируемые психологические методики (например, проективные), могут пользоваться недоверием у менеджмента.
- Если результаты количественные, доверие к ним выше.

# На вебинаре мы рассмотрим 4 вида исследований, их плюсы и минусы

## 1. Глубинные исследования

Качественные исследования конкретных проблем с помощью интервью, фокус-групп и различных психологических методик



## 3. Organizational Network Analysis

Исследование взаимодействий сотрудников с помощью анализа цифрового следа (ONA)



## 2. Опрос межфункционального взаимодействия

Анкетное исследование удовлетворённости сотрудников взаимодействием с внутренними заказчиками и внутренним сервисом



## 4. Behavioral Organizational Network Disquisition

Organizational Network Analysis с помощью опроса по ролевой модели и восприятию эффективности взаимодействий

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
A****a Ю С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A****b С С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B****a М Н	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 ЗАЧЕМ ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?

2 КАК ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?

3 **ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА:  
ПОДРОБНОЕ РАССМОТРЕНИЕ**

4 ТАК ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?



# Глубинные исследования

## Методы

- Фокус-группы с интересующими категориями сотрудников
- Интервью с руководителями
- Прямое наблюдение в формальной и неформальной обстановке

Могут применяться различные не прямые методики, например, проективные.

## Когда применяется

- «Мы точно знаем проблему или барьер. Хотим понять где именно он выражен и насколько сильно»
- «Мы точно знаем место, где возникают проблемы. Хотим уточнить их список и выяснить причины»

Метод может дать неожиданные инсайты, но чтобы «найти что-то неизвестно где» не применим.

## Тонкости

- Истинные цели исследования скрыты от всех участников, кроме основных заказчиков, и, возможно, даже от менеджера проекта со стороны клиента.
- На проводимых мероприятиях заявляется значимая, но ненастоящая, цель.
- Вопросы, представляющие максимальный интерес, прячутся среди альтернативных, и затрагиваются как бы невзначай.

# Глубинные исследования

## Примеры результатов глубинных исследований

В ходе глубинных исследований **ЭКОПСИ** получалось выявлять:

1. Факты сознательного препятствования обмену важной информацией между активами по указанию руководителей актива, хотя высшее руководство группы прикладывало значительные усилия к интеграции.
2. Острое неприятие группой средних руководителей нового директора и его команды, что проявлялось в настраивании против него рядового персонала и торможении рабочего процесса.
3. Противоречия во взаимных ожиданиях и в понимании правил взаимодействия проектного руководства в управляющей компании и руководства и исполнителей на площадках.

## Характеристики метода

<b>Инвазивность</b>	Глубинные исследования – высокоинвазивный метод.
<b>Ширина фокуса</b>	Метод предполагает узкий фокус либо на проблеме, либо на части организации. Широкий охват требует значительных ресурсов, и крайне тяжёл для анализа. Для скрининга метод непригоден.
<b>«Защита от многого»</b>	Метод уязвим для манипуляции, если участник знает о настоящих целях исследования и заинтересован в искажении результатов. Поэтому требует усилий по скрытию истинных целей.
<b>Доверие к результатам</b>	Глубинные исследования – метод с малой выборкой, может включать интерпретируемые методики. У некоторых менеджеров это снижает доверие к выводам.



# Опрос межфункционального взаимодействия

## Методы

- Анкетное исследование, в котором оцениваемым является структурное подразделение. Обратная связь дается подразделению в целом, а не отдельным сотрудникам
- Критерии оценки разрабатываются совместно с менеджментом в соответствии с целями исследования

## Когда применяется

- Необходимо понять уровень клиентоориентированности подразделений относительно друг друга. В особенности во взаимодействии бизнес и сервисных подразделений
- Нужен инструмент для обратной связи по вопросам внутреннего взаимодействия для его развития и улучшения.

Метод хорошо работает, когда функция/сервис в значительной степени деперсонифицированы и слабо работает в ситуации высокой персонификации взаимодействия.

## Тонкости

- К опросу приглашается максимально большое число сотрудников, участвующих во взаимодействии с другими подразделениями
- Могут оцениваться отдельные функции/отделы внутри основных подразделений.



# Опрос межфункционального взаимодействия

## Пример критериев и отчёта по подразделению

Коллеги выдерживают установленные регламентами или оговоренные сроки

Коллеги качественно выполняют работу (ее результат мне понятен и не требует доработок)

Коллеги демонстрируют высокую компетентность, хорошее понимание своих задач

Коллеги берут на себя ответственность за результаты принятых ими решений и проделанной работы

Коллеги доводят дело до конца, соблюдая договоренности

Сроки, скорость

Профессионализм, качество

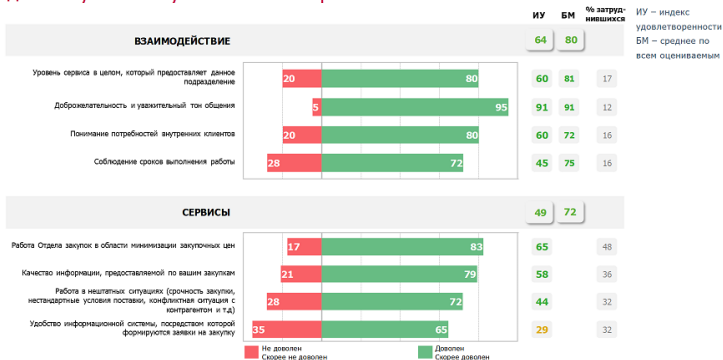
Ответственность, результативность

### Отдел закупок

- Услугами отдела закупок пользуется значительно меньше сотрудников, нежели другими подразделениями. При этом уровень неудовлетворенности выше, чем в отношении работы других подразделений.
- В качестве сильных сторон отдельные респонденты отмечают доброжелательность персонала и налаженность процессов в работе подразделения.

### Отдел закупок. Результаты по вопросам

- «Коллеги»
- «Они оч»
- «Больш»
- «Сотрудн»
- «Колл»
- «Некто»
- «Нело»
- «Ниже др»



## Характеристики метода

### Инвазивность

Метод – среднеинвазивный. При правильной коммуникации нервнрует сотрудников не слишком сильно

### Ширина фокуса

Исследование может охватывать компанию целиком. Индикаторов для оценки мало, но они могут быть разнонаправленными.

### «Защита от умного»

В больших и средних компаниях метод мало подвержен манипуляции и фальсификации. В ситуации, когда сотрудников в контуре исследования немного или подразделения малочисленны – влияние на результат возможно

### Доверие к результатам

Метод – количественный, с прозрачной методологией и обработкой, простой интерпретацией. Доверие высокое, но возможно сопротивление со стороны руководителей подразделений, получивших низкие оценки.

# Organizational Network Analysis

## Методы

- Количественный анализ рабочих коммуникаций (e-mail, Slack и т.д.) для выяснения интенсивности взаимодействий сотрудников
- Качественный анализ рабочих коммуникаций с помощью ИИ для выяснения эмоциональной окрашенности
- Существуют попытки совместно с ONA использовать еженедельные опросы вовлечённости и 360, а также данные из ERP систем
- Возможен анализ перемещений сотрудников в офисе с помощью радиометок

## Когда применяется

- Для идентификации реально существующих в организации команд, групп и взаимодействий между ними
- Для понимания эмоциональной окрашенности взаимодействий

## Тонкости

- Исследование рабочих коммуникаций попадает под нормативные акты ряда государств (например, GDPR в ЕС), необходимо получение согласия от участников.
- Текущее состояние исследований в области NLP и особенности рабочей переписки, по нашей оценке, обеспечивают недостаточную точность определения эмоций.

# Organizational Network Analysis

## Примеры визуализаций от одного из провайдеров



## Характеристики метода

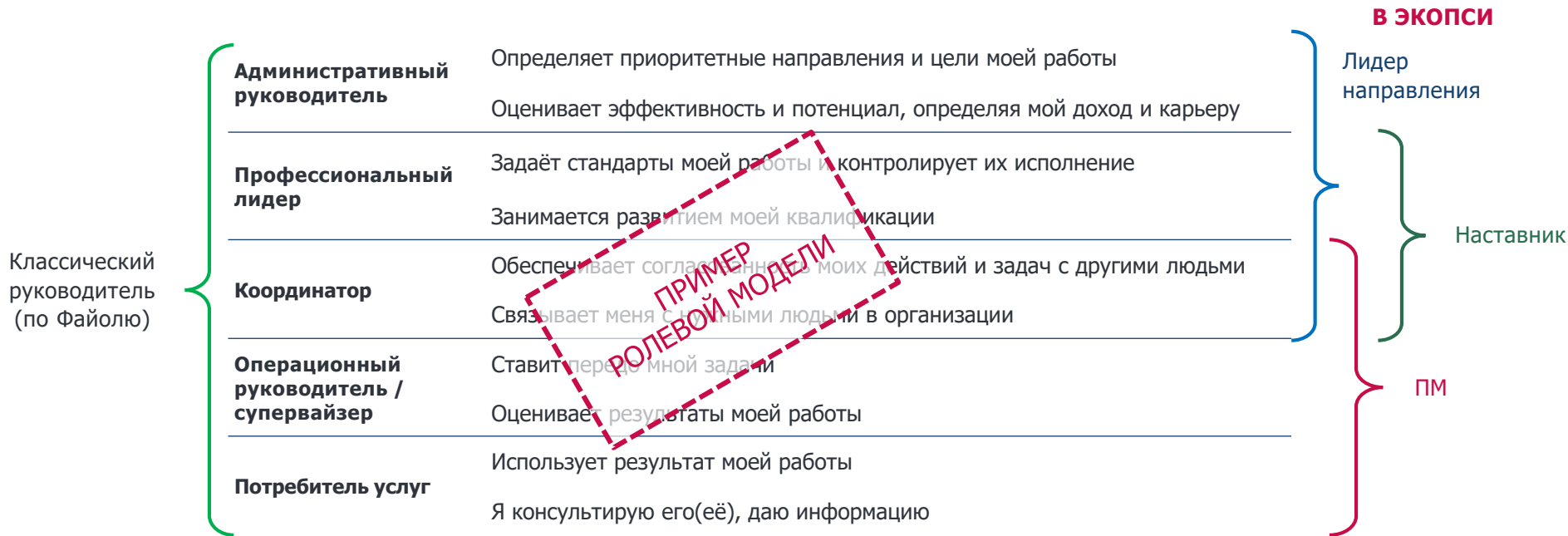
<b>Инвазивность</b>	Минимальная.
<b>Ширина фокуса</b>	Метод очень сфокусированный, направленный исключительно на определение и исследование команд и групп.
<b>«Защита от умного»</b>	Присутствует by design
<b>Доверие к результатам</b>	Метод – количественный. Идея – очень простая и понятная. Методология – непростая, но понятная. Доверие к результатам высокое.

# Behavioral Organizational Network Disquisition

## Поведенческое исследование организационных связей

**Организация** – сложная структура, в которой люди взаимодействуют во множестве различных **ролей**. Ценность создаётся через это взаимодействие.

Чтобы понять, как организация на самом деле работает, надо смотреть через призму этих **ролей**.



# Behavioral Organizational Network Disquisition

## Методы

- Онлайн-опрос, в котором респонденты указывают с кем и как они взаимодействуют, а так же оценивают эффективность этого взаимодействия.
- Результаты опроса обрабатываются статистически и с помощью методов Machine Learning

## Когда применяется

- Исследование, использующее ролевую модель, позволяет узнать
- Структуру оперативного управления
  - Количество реальных уровней управления и какие из них лишние
  - Градус взаимодействия между подразделениями
  - Открытость и востребованность подразделений
  - Состав и структуру реальных команд и групп в организации
  - Неформальных лидеров
  - ...

## Тонкости

- К опросу приглашается максимально большое число сотрудников
- Ролевую модель в исследовании можно подстраивать под интересующий запрос
- Индивидуальные оценки людей статистически достоверно интегрируются в сводные оценки интенсивности и востребованности взаимодействий между подразделениями.

# Behavioral Organizational Network Disquisition

## Структура опроса

### 1. С КЕМ ВЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

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.

Поиск	Взаимодействуете
Б****в Д А Директор по развитию	К****а М В Заместитель директора по развитию
Г****а Д И	

### 2. В КАКИХ РОЛЯХ ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

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) задачу».

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	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
А****в С С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ВАШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

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	Поиск	Надо больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным
А****а Ю С Специалист, Отдел продаж (7), Дирекция продаж жилой недвижимости	К****о П А Главный специалист, Отдел значимых-инвестиционных отношений, Дирекция по управлению активами, Дирекция ИРД и экспертиза	Д****а Н А Директор проектов, Дирекция проектов
Г****а А Н Руководитель группы, Дирекция по сервису	К****а Ю М Ведущий инженер, Дирекция проект...	В****а М Ф Помощник директора, Дирекция проектов
А****в С С	В****а М Н Заместитель директора проектов по согласованкам, Дирекция проектов	

## Характеристики метода

### Инвазивность

Средняя. Сотрудники отвлекаются на опрос, но формат не вызывает лишней нервозности

### Ширина фокуса

Возможность настраивать ролевую модель позволяет исследовать широкий спектр проблем и задач

### «Защита от многого»

Манипуляция потенциально возможна, но на практике это маловероятно, так как «правильный ответ» не ясен, а отдельные выбросы «съедаются» статистикой. Случаи массовой попытки влияния на результат детектируются и сами по себе являются полезной информацией.

### Доверие к результатам

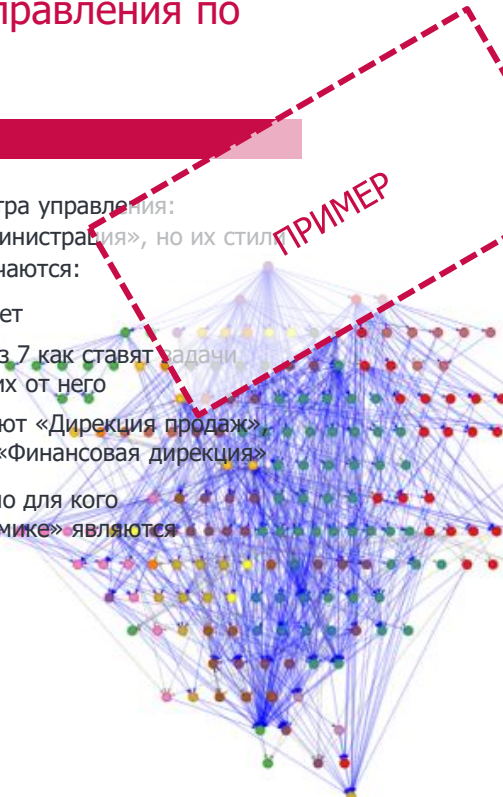
Метод – количественный. Идея – очень простая и понятная. Методология – непростая, но понятная. Доверие к результатам высокое.

# Behavioral Organizational Network Disquisition: пример результата

## Реальная структура управления по мнению управляемых

### В организации 2 центра власти

- В организации два реальных центра управления: «Блок вице-президентов» и «Администрация», но их стили управления принципиально отличаются:
  - Администрация только управляет
  - Вице-президенты в 5 случаях из 7 как ставят задачи контрагенту, так и получают их от него
- Так же заметную значимость имеют «Дирекция продаж», «Дирекция аренды и лизинга» и «Финансовая дирекция»
- Нетипичным является то, что мало для кого «Блок GR» и «Дирекция по экономике» являются источниками задач.



Стрелка – поток постановки задач





## Действует ли иерархическая система управления, распространено ли в компании «ручное управление», как глубоко оно дотягивается?

В организации не действует иерархическое управление

**ГД и ИД отдают указания более, чем 1/3 сотрудников**

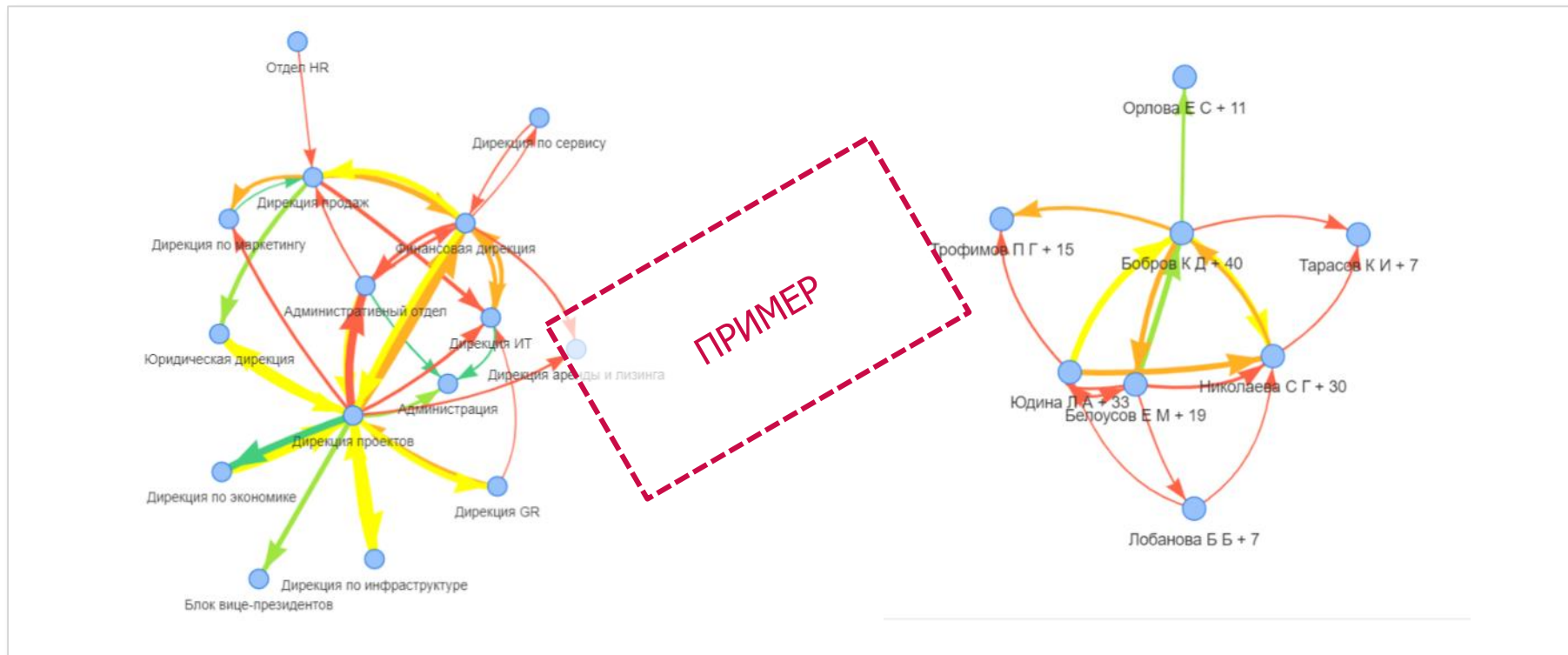
В компании распространено управление пресекающее границы подразделений: существенная часть руководителей отдает указания большему количеству подчиненных, чем есть у них формально:

- Часть руководителей (ГД, ИД) управляют через уровень
- Часть руководителей (вице-президенты) управляют через «матрицу»

	Должность	Доля формальных подчиненных от числа сотрудников организации	Доля опрошенных, которым он отдает указания
1	Исполнительный директор	8,6%	29%
2	Директор дирекции проектов	6,5%	19%
3	Заместитель финансового директора	5,4%	15%
4	Генеральный директор	4,9%	13%
5	Директор по ****	-	12%
6	Финансовый директор	3,2%	12%
7	Заместитель генерального директора	5,9%	9%
8	Вице-президент	-	8%
9	Первый заместитель генерального директора (****)	1,6%	7%
10	Вице-президент	1,6%	5%
11	Вице-президент	-	5%
12	Директор дирекции по продаж	1,6%	5%
13	Директор по экономике	1,6%	5%
14	Руководитель административного отдела	5,9%	5%
15	Директор по ИТ	1,6%	4%

ПРИМЕР

Как интенсивно взаимодействуют формальные подразделения и реальные команды между собой? Каков эмоциональный окрас этих взаимодействий?



# Какие подразделения наиболее востребованы с точки зрения межфункционального взаимодействия, какие наиболее открытые?



**1** ЗАЧЕМ ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?

**2** КАК ИССЛЕДОВАТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ?

**3** ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА: ПОДРОБНОЕ  
РАССМОТРЕНИЕ

**4** ТАК ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?



## Общая таблица методов исследования и их характеристики

	<b>Глубинные исследования*</b>	<b>Опрос межфункционального взаимодействия*</b>	<b>Organizational Network Analysis</b>	<b>Behavioral Organizational Network Disquisition*</b>
<b>Инвазивность</b>	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя
<b>Ширина фокуса</b>	Маленькая	Средняя	Маленькая	Большая
<b>«Защита от умного»</b>	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая
<b>Доверие к результатам</b>	Среднее	Высокое	Высокое	Высокое

\*сервисы ЭКОПСИ

# Ширина фокуса vs инвазивность

