A diver is seen from behind, swimming away from the viewer into a narrow underwater passage. Sunlight rays stream down from an opening at the top, creating a dramatic, ethereal atmosphere. The water is a deep, clear blue, and the surrounding rock walls are dark and textured.

**ГЛУБИННЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ДЛЯ ПЕРВЫХ ЛИЦ**



**Анастасия Попова,**  
директор по консалтингу  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Веками люди исследовали новые земли, переплывали моря и океаны, но никогда не заглядывали в глубины подводного мира. Лишь в 80-е годы XIX века человечество занялось изучением океана — и оказалось, что вулканов под водой больше, чем на суше, половину всего кислорода в мире вырабатывают одноклеточные водоросли, а дно — кладезь полезных ископаемых. Параллельно развивались инструменты для таких исследований: появились подводные лодки, был изобретен акваланг, дно океана стало доступным для изучения из космоса. И тем не менее до сих пор 90% подводного мира — терра инкогнита.

Глубинный уровень организации, подобно толще океана, скрывает сокровища — информацию, критически важную для принятия решений.

И точно так же, как люди прошлого не подозревали о том, что творится на дне морском, многие руководители сегодня не знают о глубинах своей компании.

Да и какие инструменты есть у первых лиц для того, чтобы заглянуть туда? Информация, поднимаясь от рядовых работников, создающих ценность, к высшему менеджменту искажается, приукрашивается и превращается в фикцию, отчетность подгоняется под целевые показатели, а массовые опросы чаще всего дают социально одобряемые результаты.

В этой брошюре мы на кейсах из нашей практики расскажем о том, как компании могут изучить свое «морское дно», какие инсайты дают эти исследования первым лицам и каким образом это позволяет им кардинально повысить качество принимаемых решений.

# 1

КАК РОССИЙСКАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ НАУЧИЛАСЬ **ГОВОРИТЬ С СОТРУДНИКАМИ О СТРАТЕГИИ**

# 2

КАК СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ ВЫВЕЛА СВОИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ЧИСТУЮ ВОДУ **И ОТКАЗАЛАСЬ ОТ МАСШТАБНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

# 3

КАК РЕТЕЙЛ-КОМПАНИЯ УЗНАЛА, КАКИЕ ЛЮДИ НА САМОМ ДЕЛЕ РЕЗУЛЬТАТИВНЫ, **И ПОВЫСИЛА СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗА СЧЕТ НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА**

# 4

КАК «РОСАТОМ» ПОНЯЛ, ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ **ЭФФЕКТИВНЕЕ ВНЕДРЯТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СИСТЕМУ**



# КАК РОССИЙСКАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ НАУЧИЛАСЬ ГОВОРИТЬ С СОТРУДНИКАМИ О СТРАТЕГИИ



## ЗАПРОС

Владимир — руководитель крупного производственного холдинга. В 2017 году он потратил много сил и времени на обсуждение будущего компании и сформулировал принципиально новую бизнес-стратегию.

Владимир был убежден, что стратегия будет успешно реализована только в том случае, если ее будут знать все сотрудники. Поэтому была организована масштабная информационная кампания, призванная донести стратегию буквально до каждого рабочего. Однако, судя по социологическим замерам, стратегию в компании не восприняли: люди исказили заложенный в нее смысл и отнеслись к ней негативно. Как грустно пошутили социологи, «сотрудники поняли в стратегии только предлоги».

Владимир решил глубже понять своих людей, чтобы научиться доносить до них смыслы без существенных потерь. Уверенности, что рабочие и руководители с производства скажут ему или его HR-специалистам правду, не было никакой, и потому позвали консультантов, которые умели строить доверительные отношения и разговаривать с людьми.

**95%** ИНФОРМАЦИИ  
терялось при переходе от уровня  
генерального директора к уровню рабочего

**13%** ЛИНЕЙНЫХ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
понимали смысл стратегии

**10%** ЛИНЕЙНЫХ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
понимали, что именно им следует делать  
в связи с новой стратегией

## ЦЕЛИ ПРОЕКТА

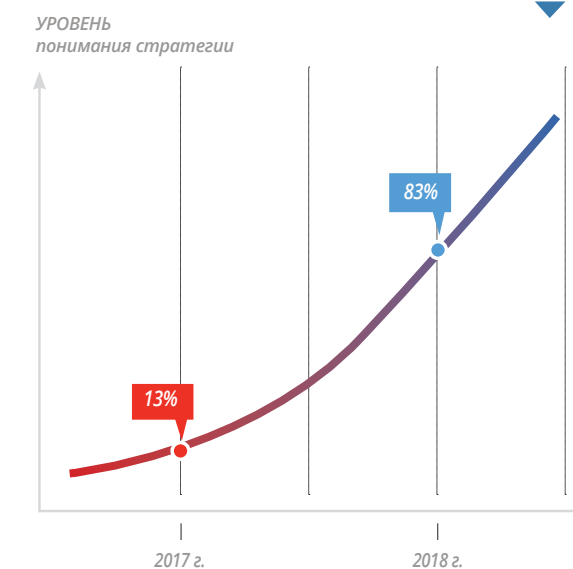
- Понять, что вдохновляет сотрудников производства и чего они опасаются
- Сформулировать на языке сотрудников ключевые смыслы стратегии
- Определить послы, которые сделают стратегию привлекательной для сотрудников



Уже через год при повторном исследовании понимание стратегии у среднего менеджмента выросло до 83%

## РЕЗУЛЬТАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Сформулирована Большая идея, которая объединила и вдохновила большинство руководителей и многих рабочих на предприятиях
- Создано описание стратегии, которое сделало ее понятной всем, включая рабочих
- Разработаны визуальные образы, которые помогли донести стратегию до сотрудников и повысили ее привлекательность
- Кардинально изменена программа коммуникации: выбраны новые форматы донесения информации, проведена серия конференций с активным вовлечением топ-команды





## ОТКРЫТИЯ

- Все думали, что сотрудники поддержат стремление увеличить выручку и прибыль компании...  
**... оказалось, что люди резко разграничивают корпоративный центр и заводы, а цель по увеличению прибыли воспринимают как желание КЦ ужесточить эксплуатацию**
- Предполагалось, что на предприятии работают рациональные взрослые люди...  
**... оказалось, что у сотрудников заводов много инфантильности и мальчишества, так что рассказ о стратегии они воспринимают через призму эмоций**
- Все думали, что менеджмент предприятий просто не знает, как говорить о стратегии  
**... оказалось, что главная установка руководителей — «меньше знают — крепче спят»**
- Топ-менеджмент был уверен, что руководителям среднего звена на производстве в первую очередь важен заработок...  
**... оказалось, что людям важны прежде всего победы компании и возможность внести в них свой вклад, чтобы почувствовать свою сопричастность**
- Считалось, что «стабильность» для людей — это прежде всего заработок...  
**... оказалось, что стабильность — это перспективы всего предприятия, уверенность в том, что «и наши дети будут здесь работать»**
- Все думали, что сотрудники предприятий, недавно влившихся в состав холдинга, рады инвестициям и будут помогать новым владельцам...  
**... оказалось, что люди занимают детскую позицию, чувствуют себя беспомощными и ждут, что за них решат все проблемы**





# КАК СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ ВЫВЕЛА СВОИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ЧИСТУЮ ВОДУ И ОТКАЗАЛАСЬ ОТ МАСШТАБНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

# 2

## ЗАПРОС

Павел возглавляет компанию, которая занимается проектированием и строительством сложных объектов и входит в число лидеров российского рынка. Однако, несмотря на успешность компании, за 30 лет работы из сотни строительных проектов всего несколько были завершены в срок.

За последний год компания набрала крупный пакет международных заказов. Павел понимал, что хроническую проблему со сроками нужно решать, чтобы сохранить лицо перед зарубежными партнерами, причем действовать надо оперативно.

В связи с этим Павел затеял масштабную трансформацию, которая включала в себя реформу организационной структуры проектировщиков и строителей, изменения в системе мотивации, а также кадровые перестановки.

Каждый этап трансформации сопровождался подробными и красивыми отчетами о том, как уверенно и позитивно идут преобразования. Тем не менее срывы сроков по проектам продолжались, и всегда находилась неоспоримая и не зависящая от строительного департамента причина.

Павел решил разобраться в проблеме более глубоко...

## ЦЕЛИ ПРОЕКТА

- Понять реальную картину идущей трансформации, оценить успех трансформационных проектов
- Определить отношение людей к изменениям, готовность их поддержать
- Понять скрытые конфликты и противоречия между проектировщиками, строителями и проектными менеджерами
- Сформулировать рекомендации, которые позволят трансформации быть успешной не только на бумаге



## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ МЕТОДИКИ

- Линия времени — дискуссия об изменениях, которая помогает понять, о каких изменениях люди осведомлены и какие из них поддерживают
- Глубинные фокус-группы, в ходе которых задавали проективные вопросы и предлагали нарисовать компанию для исследования бессознательных установок
- Опрос DEEP (Data Enabled Employee Profile), который позволяет определить реальную культуру подразделения
- Взаимооценка эффективности разных функций по набору критериев



## РЕЗУЛЬТАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Принято решение остановить текущий проект трансформации
- Сформированы проектные команды, в состав которых входят и проектировщики, и строители, причем руководители проектных команд выбраны из числа строителей
- Нанят новый руководитель строительного департамента
- Составлена дорожная карта развития корпоративной культуры компании, включающая в себя как быстрые победы, так и долгосрочные изменения

Подход DEEP выявляет сегодняшнюю культуру разных групп в организации и помогает понять, какие типы людей распространены в компании, а какие поощряются.



## ОТКРЫТИЯ

Культуры основных ролевых групп кардинально различаются:



РУКОВОДИТЕЛИ  
ПРОЕКТОВ

### КУЛЬТУРА: В ПОИСКАХ ЛИДЕРСТВА

Характерные черты:

- чувствуют себя слабыми
- лишены полномочий
- пытаются завоевать авторитет



ПРОЕКТИРОВЩИКИ

### КУЛЬТУРА: ЗАЩИЩАЮЩАЯСЯ БЮРОКРАТИЯ

Характерные черты:

- тоскуют по былой семейной культуре принадлежности
- глубоко недовольны трансформацией и своей ролью в ней
- пытаются оградить свою территорию при помощи бюрократии



СТРОИТЕЛИ

### КУЛЬТУРА: БЕЗУМИЕ И ОТВАГА

Характерные черты:

- самоотверженные
- готовы работать круглосуточно
- готовы нарушать правила ради результата
- не размышляют, следуют указаниям

- Руководители проектов, появившиеся как новая единица в ходе трансформации, оказались слабыми и неспособными принимать решения.
- В результате проектировщики только отчитывались о сделанной документации, строители бросались в бой даже вовсе без документации, а слабые руководители проектов не могли никак повлиять на ситуацию.
- Столкновение разных культур приводило к многочисленным переделкам, нежеланию договариваться и выполнять работу совместно, что существенно затягивало сроки.





# КАК РЕТЕЙЛ-КОМПАНИЯ УЗНАЛА, КАКИЕ ЛЮДИ НА САМОМ ДЕЛЕ РЕЗУЛЬТАТИВНЫ, И ПОВЫСИЛА СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗА СЧЕТ НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА



# 3

## ЗАПРОС

Амбиции этой розничной компании всегда были грандиозными. В 2017 году, уже имея более тысячи магазинов по всей стране, она поставила перед собой цель вырасти ещё в несколько раз.

Штат компании превышал десятки тысяч человек. Текучесть персонала была традиционно высокой для розницы — близкой к 100%. Это означало, что для реализации амбициозной стратегии в каких-то регионах России могло просто не оказаться достаточного количества нужных кандидатов. Хуже того, в некоторых регионах все подходящие люди уже прошли через магазины компании и больше не хотели там работать.

В чем причина такой текучести и нелояльности персонала? Этого никто не знал... А без изменения этого тренда обеспечить целевые темпы роста было невозможно.

СЕО компании задумал провести за 6 месяцев глубинное исследование, чтобы получить ответы и выработать набор решений.

**20 000** на внутреннем и внешнем рынке труда  
ОПРОШЕННЫХ

**15 000** социально-демографические данные которых были проанализированы  
СОТРУДНИКОВ

**10 000** мотивационный профиль которых был оценен  
СОТРУДНИКОВ

**1 000** уходящих проанализировано  
АНКЕТ

## ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Выяснить, есть ли на рынке доступный персонал в горизонте 5 лет
- Определить, что важно для кандидатов при выборе места работы
- Составить профиль эффективного и лояльного сотрудника
- Понять, почему из компании уходят люди

## РЕЗУЛЬТАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Принято решение в качестве приоритетной цели выбрать снижение текучести
- Составлен личностный профиль сотрудника магазина, который отличается лояльностью, и профиль руководителя, в магазине которого меньшая текучесть
- Выявлены системные причины ухода сотрудников, принято решение выстраивать в компании культуру правил и успеха
- Система подбора настроена на отбор продавцов, соответствующих профилю лояльности и результативности, а система продвижения — на профиль директоров магазинов, обеспечивающих низкую текучесть
- Определены объемы дефицита на рынке труда, определена стратегия обеспечения персоналом



◀ Ключевые вопросы исследования



## ОТКРЫТИЯ

- Все думали, что в большинстве регионов дефицит персонала при росте сети коснется всех должностей...

...после построения карты рынка труда на 5 лет выяснилось, что по части должностей (например, повар и пекарь) предложение на рынке труда будет избыточным

- Все думали, что социально-демографические данные сотрудников (пол, возраст, образование, количество детей и т. п.) будут серьезно влиять на результативность и лояльность сотрудников...

...оказалось, что влияние этих показателей минимально — гораздо больше на лояльность и результативность влияют личные качества сотрудников

- Казалось, что для реализации стратегии главное — выделить правильный профиль и настроить на него инструменты оценки при подборе...

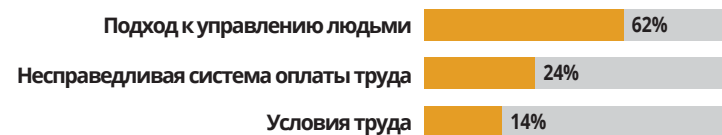
...обнаружилось, что типаж лояльного и результативного сотрудника по ряду должностей противоположны: те, кто результативен, уходили с большей вероятностью.

Это означало, что изменений в системе подбора недостаточно. Чтобы удерживать результативных сотрудников требуется реформировать культуру и процессы компании

- Все думали, что сотрудники уходят из-за низкой зарплаты...

...оказалось, что ключевая причина ухода — проблемы в отношениях с непосредственным руководителем

### Причины ухода линейных руководителей в магазинах ▼





# КАК «РОСАТОМ» ПОНЯЛ, ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ ВНЕДРЯТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СИСТЕМУ

## ЗАПРОС

Производственная система «Росатома» (ПСР) — это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.

В 2007 году были сделаны первые практические шаги по внедрению Производственной системы «Росатома» на предприятиях госкорпорации — Смоленской и Балаковской АЭС.

Пилотные проекты оказались достаточно успешными, поэтому в 2015 году было принято решение о системном развертывании ПСР в масштабах атомной отрасли. Был выбран «островной подход» к изменениям: каждый год в программу включались 10 предприятий.

Руководство на постоянной основе мониторит отношение персонала к ПСР. Стандартные социологические опросы проводились регулярно и показывали, что все хорошо. При этом к генеральному директору «Росатом» все чаще стали приходить «ходоки», которые высказывали критические замечания и ругали ПСР.

В 2016 году директор по развитию ПСР обратился в «ЭКОПСИ» с задачей дать независимое мнение о репутации ПСР в «Росатоме» и предложить рекомендации по улучшению подхода к внедрению системы.

52  
ПРЕДПРИЯТИЯ

13000  
ОПРОШЕННЫХ

16  
ФОКУС-ГРУПП

1  
СЕССИЯ  
С ТОП-КОМАНДОЙ

2  
МЕСЯЦА

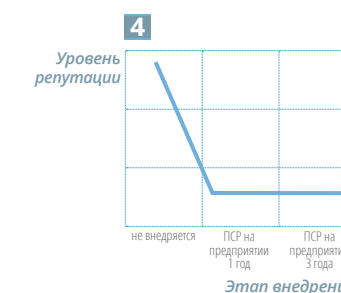
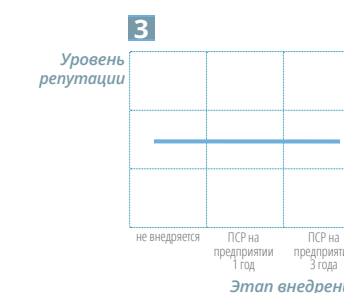
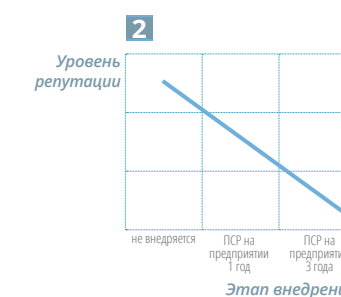
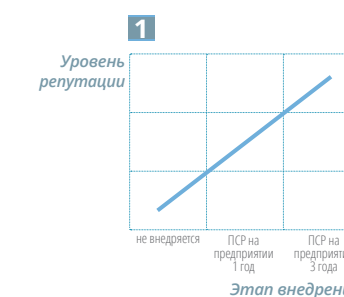
## ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Выяснить, как относятся к ПСР в отрасли
- Определить, как связана репутация ПСР
  - со стадией внедрения
  - со стилем внедрения
  - с методами мотивации
  - с обучением
  - с подходом к коммуникации
  - со знанием системы
  - с отношением к лидерам ПСР
  - с поддержкой системы со стороны менеджмента предприятия
  - с корпоративной культурой
- Выбрать для каждого предприятия индивидуальную стратегию управления изменениями при внедрении ПСР

## НА СТАРТЕ ПРОЕКТА

На старте проекта мы обсудили с топ-менеджерами гипотезы об изменении репутации в зависимости от этапа внедрения:

- Кто-то предположил, что чем раньше на предприятии появилась ПСР, тем выше должна быть репутация сейчас.
- Кто-то сказал, что на предприятиях, где ПСР только начали внедрять думают о ПСР лучше, чем на остальных
- Кто-то вообще утверждал, что репутация ПСР во всей отрасли одинаковая
- А как думаете Вы?

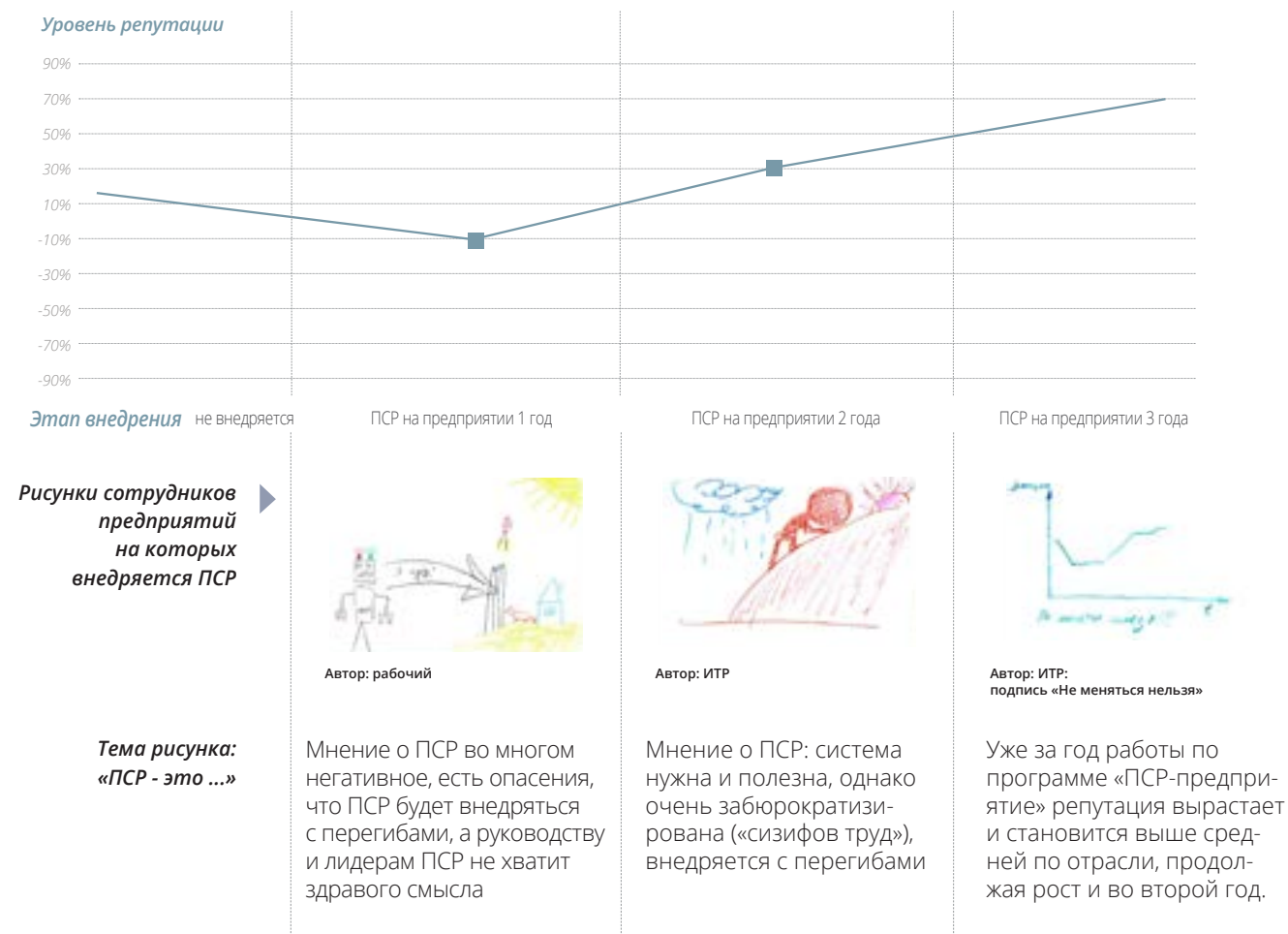


Гипотезы об изменении репутации ПСР ▶



## УРОВЕНЬ РЕПУТАЦИИ ПСР В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭТАПА ВНЕДРЕНИЯ

V-образная кривая репутации в период внедрения - **сначала падение, затем рост:**

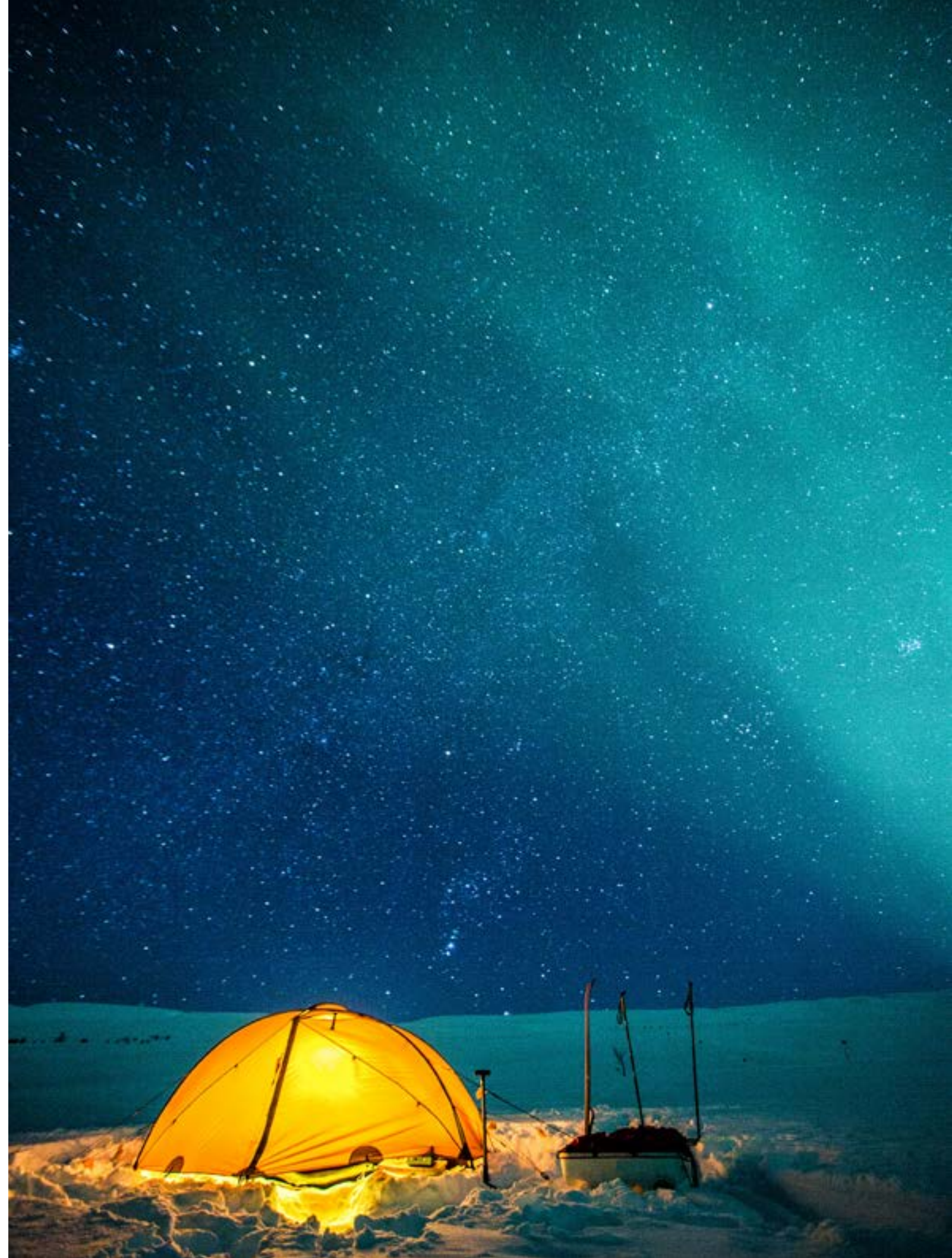


### С высокой репутацией коррелируют:

- вовлекающий стиль внедрения
- культура, ориентированная на командную работу
- активное обучение (особенно 5С)
- понимание того, в чем польза ПСР для работника
- поддержка генерального директора и непосредственного руководителя
- моральные поощрения и наказания

### ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Принято решение увеличить объем обучения на местах: расширен штат тренеров (более 250), разработаны новые программы, обучено более 20 тысяч человек.
- Изменен фокус программ обучения - сделан акцент на том как рабочие и мастера могут использовать ПСР для собственной пользы
- Разработана программа обучения для директоров и лидеров ПСР «Вовлекающий стиль внедрения ПСР»
- В командах внедрения используются элементы самоуправления
- Результаты исследования помогли усовершенствовать систему обучения ПСР, которая была признана эталоном и взята для дальнейшего тиражирования в масштабах России







БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

Попова Анастасия,  
директор по консалтингу  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Тел. +7 (926) 229-63-89  
[aropova@ecopsy.ru](mailto:aropova@ecopsy.ru)

## ПРЕДМЕТ ГЛУБИННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

- **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЗДОРОВЬЕ**
- **ОТНОШЕНИЕ К СТРАТЕГИИ**
- **ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ**
- **ОТНОШЕНИЕ К ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ**
- **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**
- **КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ**
- **ПРОФИЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО СОТРУДНИКА**
- **ПРОФИЛЬ ЛОЯЛЬНОГО СОТРУДНИКА**
- **ПРИЧИНЫ ТЕКУЧЕСТИ**
- **ПРОГНОЗ ЧИСЛЕННОСТИ НА БАЗЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**
- **КАРТА РЕАЛЬНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**
- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**
- **БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ**
- **РЕПУТАЦИЯ КОНКРЕТНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**