



# Мониторинг межфункционального взаимодействия



Андрей  
**ОНУЧИН**

Партнер, лидер практики  
«Социология бизнеса»

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



Анна  
**ГЕЛЬНЕР**

Директор проектов

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

## Удаленная работа — это выгодно

- По исследованиям, проведенным в разных странах среди профессий, которые могут быть переведены на удаленную работу, от **67%** до **99%** респондентов хотят работать удаленно.
- В 2015 году J'son & Partners Consulting прогнозировал, что к 2020 году в России **20%** сотрудников будут работать удаленно, а экономия от перехода составит **1 трлн рублей**.
- Доля компаний, предлагающих удаленную работу, ежегодно растет, но предложение пока значительно отстает от запросов сотрудников.

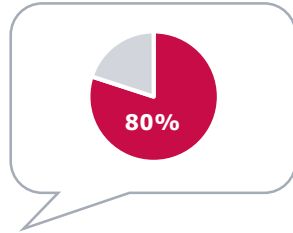
ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ	ДЛЯ СОТРУДНИКА
Экономия на аренде площадей	Экономия времени и денег на дорогу
Экономия на организации рабочих мест	Возможность гибко организовывать свою работу
Доступ к более обширному рынку труда (экономия и экспертиза)	Возможность совмещать работу с домашними делами
Рост производительности* Удаленные сотрудники: <ul style="list-style-type: none"> <li>больше часов уделяют работе;</li> <li>не опаздывают и не уходят раньше;</li> <li>реже болеют;</li> <li>меньше отвлекаются.</li> </ul>	Комфортное рабочее место
	Отсутствие формальностей
	Большая мобильность

\*+13% по исследованию Блума (2018 г.)

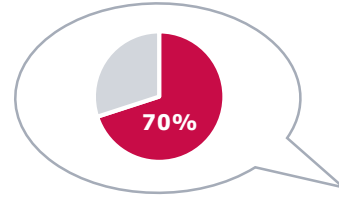
## Особенности восприятия



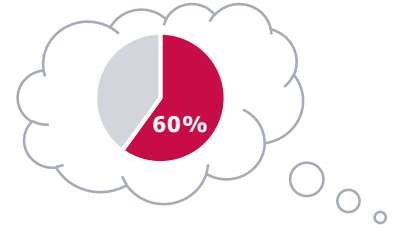
**Задумано**



**Высказано**



**Услышано**



**Понято**

### ЯЗЫК ТЕЛА

- Более двух третей информации, которую мы получаем в ходе коммуникации, приходится на невербальные каналы.
- Но недостатка информации мы не замечаем. Все, что мы недополучили за счет восприятия мы достраиваем подсознательно.

### ВЛИЯНИЕ КОНТЕКСТА

- Восприятие сообщения в значительной степени зависит от контекста. Контекст — это не только содержание диалога. Это наш жизненный опыт, то, что мы знаем о собеседнике, что окружает нас в данный момент.

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОНИМАНИЕ

- Кто несет ответственность за то, понял ли собеседник сообщение? Тот, кто говорит, или тот, кто слушает?
- Меняется ли это в дистанционной коммуникации?

# Особенности взаимодействия

## ВХОД В КОНТАКТ

- Выход на контакт с малознакомыми коллегами, с которыми ранее редко взаимодействовал напрямую, затрудняется без общего контекста.
- За счет размывания границ рабочего и личного времени возникает вопрос уместности прямой коммуникации.
- В результате люди откладывают необходимые рабочие взаимодействия, требующие участия коллег из других подразделений.

## ОТСУТСТВИЕ ПОНЯТНЫХ СВЯЗЕЙ

- Возникают технические проблемы: проблемы со связью, отсутствие доступа к системам документооборота, неумение работать с выбранным каналом связи.
- Мешают организационные барьеры: отсутствие контактов и отсутствие информации об ответственных лицах, которое часто усугубляется недостаточно понятным распределением задач и внутри подразделения.

## ВОПРОС ДОВЕРИЯ

- Чем больше у нас позитивной информации о партнере и чем лучше неформальные отношения, тем выше доверие. И тем больше ошибок мы готовы простить.
- Когда подразделения не пересекаются, отношения деперсонализируются. Мы начинаем относиться к сотрудникам другого отдела как к функции, а не как к людям.
- Кредит доверия безличной функции ниже, чем людям, которых мы лично знаем, если не испытываем к ним неприязни.



# Межфункциональные разногласия приводят к снижению эффективности и качества работы сотрудников

## 50 лет

ведутся исследования данной проблемы

более

## 60%

компаний отметили сбои в межфункциональном взаимодействии

## 0,71

составляет корреляция между качеством внутреннего сервиса и удовлетворенности клиентов

## 10%

рабочего времени «съедают» конфликты с другими отделами у менеджера среднего звена

**Дистанционная работа** — это не новый формат для поддерживающих функций. Многие крупные компании централизуют бухгалтерию, закупки, юридические, кадровые функции, выносят ИТ и колл-центры в регионы и т. д. При этом компании сталкиваются с типичным **набором проблем:**

- Заказчики и сервисы по-разному понимают свою роль и зону ответственности.
- Централизованную функцию начинают воспринимать как непрофессиональную.
- Централизованную функцию начинают воспринимать как незаинтересованную в решении проблем бизнеса, оторванную от людей и процессов.
- Процесс взаимодействия кажется переусложненным.
- И др.

## Неформальное взаимодействие помогает устранить недостатки формальных каналов

Формальная коммуникация в компании может быть выстроена по-разному. Но каким бы образом ни было организовано взаимодействие, неформальное общение помогает сгладить ее недостатки и повысить эффективность сотрудничества.

	КАК ВЫСТРОЕНО ФОРМАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	КАКУЮ ЗАДАЧУ РЕШАЕТ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ
Тип 1	Управление осуществляется в ручном режиме. Взаимодействие между подразделениями осуществляется через руководителя (П-образная траектория) или по тому принципу, который разрешит конкретный руководитель.	Заполняет пробелы — обеспечивает горизонтальную коммуникацию вопреки принятому маршруту. Готовит к запросам, которые поступят по официальным каналам. Помогает в перераспределении статуса.
Тип 2	Управление осуществляется согласно выстроенной системе. Взаимодействие проходит по заданному алгоритму. Большую роль играют системы внутреннего документооборота и автоматизированные каналы взаимодействия.	Ускоряет решение вопросов. Помогает решить срочные запросы, которые «застревают» в системе. Помогает более четко донести свои пожелания и видение до коллег.
Тип 3	Выстроенное горизонтальное взаимодействие по принципу внутренних заказчиков и клиентов, а также совместной работы на общий результат. Разграничение между формальной и неформальной коммуникацией перестает быть четким.	Повышает качество и скорость, поддерживает готовность к дальнейшему эффективному взаимодействию

Если убрать неформальное взаимодействие, все проблемы формального взаимодействия усиливаются.

# Что нужно для эффективного взаимодействия между подразделениями?



**При удаленной работе требование к качеству повышается, и к этому списку добавляются:**



Владение навыками дистанционной коммуникации



Наличие технических ресурсов



# Зачем проводить мониторинг эффективности взаимодействия?

## Оперативно выявлять проблемы во взаимодействии

- В ходе мониторинга руководитель получает возможность фиксировать сложности, с которыми сталкиваются другие сотрудники при обращении к его подразделению, а также его подчиненные при взаимодействии с другими отделами.
- Это позволяет своевременно вносить корректировки и не допускать развития проблем.

## Фокусировать внимание сотрудников на необходимости поддерживать взаимодействие

- Наличие инструмента для обратной связи привлекает внимание к качеству взаимодействия с другими подразделениями. Зная, что это оценивается, сотрудники стремятся выстроить более эффективный процесс.
- Возможность дать обратную связь помогает поддерживать контакт с руководством, оперативно поделиться информацией о возникающих сложностях и удачных решениях.

## Контролировать эффективность вспомогательных подразделений, формировать культуру внутренней клиентоориентированности

- Переход на удаленную работу делает неуместной оценку «по отработанному времени». Если для бизнес-подразделений часто существуют критерии оценки результата, то для саппорт-служб одним из основных критериев является удовлетворенность внутреннего клиента.
- Мониторинг взаимодействия позволяет фиксировать удовлетворенность внутренних клиентов, тем самым оценивая эффективность вспомогательных служб.

# Критерии эффективного взаимодействия

## Доброжелательность

Сотрудники Вашего подразделения поддерживают этичный и доброжелательный стиль коммуникации.

Удаленная коммуникация предполагает свои правила этики взаимодействия. Доброжелательная коммуникация помогает поддерживать сплоченность.

## Качество

Сотрудники Вашего подразделения качественно выполняют свою часть работы. Результат их работы не требует исправлений и не содержит ошибок.

В дистанционной работе те проблемы с качеством, которые есть в компании, обостряются. Качество — это во многом соответствие ожиданиям. Удаленно сложнее донести до собеседника свои и понять его ожидания.



## Доступность

Сотрудники понимают, как оперативно связаться с сотрудниками вашего подразделения. Ваши подчиненные остаются на связи в оговоренное время, отвечают на запросы, не избегают взаимодействия.

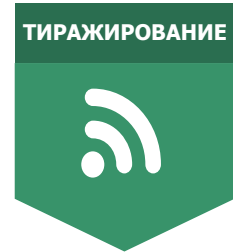
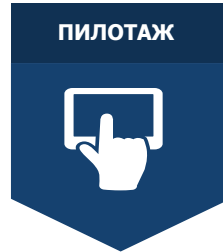
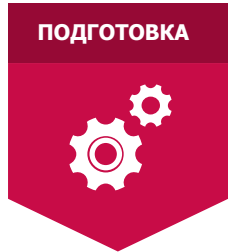
При удаленной работе выходить на контакт с другими становится сложнее. Актуализируется задача выработки и внедрения новых алгоритмов коммуникации с сотрудниками вашего подразделения.

## Скорость

Сотрудники Вашего подразделения оперативно реагируют на обращения, своевременно выполняют свою часть работы, соблюдают оговоренные сроки.

В условиях неопределенности оперативность процессов становится решающим фактором.

## Этапы исследования



Компания предоставляет:

- данные об организационной структуре;
- краткие описания подразделений;
- списки респондентов;
- списки руководителей;
- матрицу основных маршрутов взаимодействия (опционально).

«ЭКОПСИ» обеспечивает настройку системы для конкретной компании. Настройка занимает от 2 до 5 дней с момента получения данных в зависимости от сложности структуры.

В течение недели проводится тестирование системы на примере взаимной оценки нескольких подразделений. Для руководителей готовятся пробные отчеты. При необходимости вносятся корректировки.

Параллельно с тестированием проводится коммуникация о планируемом запуске инструмента. Важно донести до сотрудников информацию о запуске нового инструмента и его функциях.

Инструмент тиражируется для всех подразделений. Каждый сотрудник получает доступ к своему личному кабинету. Запускается еженедельное формирование отчетов.

## Мониторинг проводится в непрерывном формате и обобщается еженедельно

- **Опрос проводится онлайн.** Для доступа к опросу сотрудникам потребуется только доступ к интернету.
- **В опросе участвуют все сотрудники.** Каждый сотрудник получает доступ к личному кабинету.
- **Опрос доступен круглосуточно.** Сотрудник может зайти в личный кабинет в любое время. В любой момент в течение текущей недели сотрудник может вернуться к своим предыдущим оценкам и поменять их.
- **Участие добровольно.** В личном кабинете сотруднику доступны для оценки все подразделения. Сотрудник сам выбирает, кому он хочет дать обратную связь.
- **Заполнение опроса про одно подразделение требует не больше 2–3 минут.** Простота заполнения позволяет избежать раздражения участников от регулярных опросов.
- **Отчеты формируются еженедельно.** Раз в неделю руководители получают отчет, в котором содержатся результаты их подразделения за этот период. Анкеты персонала еженедельно обновляются.
- **Регулярные напоминания.** Еженедельно сотрудникам рассылаются напоминания о возможности дать обратную связь коллегам.

ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
Старт исследования			Рассылка напоминаний	Фиксация результатов	Начало нового периода	
Рассылка отчетов		Рассылка напоминаний		Фиксация результатов	Начало нового периода	

## Пример личного кабинета

- Изначальный список оцениваемых подразделений задается матрицей оценки.
- Не обязательно ограничиваться изначальным списком. Сотрудник может сам выбрать дополнительные подразделения, если взаимодействовал с ними.
- Сотрудник может от лица своего подразделения запросить обратную связь, если работал с другими отделами.

### Личный кабинет

Уважаемый, коллега!

Это Ваш личный кабинет. В нем в любое время Вы можете дать обратную связь подразделениям с которыми Вы взаимодействовали в течение недели.

Ниже представлен список подразделений, с которыми, Вы возможно взаимодействуете чаще других. Вы можете оценить любое из них, нажав на его название. Если Вы хотите оценить подразделение, которого нет в этом списке - воспользуйтесь кнопкой "Добавить коллег, которых я хочу оценить..."

До вечера пятницы Вы можете в любой момент вернуться к подразделениям, которые уже оценили и поменять свои ответы.

Если Вы взаимодействовали с кем-то из другого подразделения и хотите от имени своего отдела попросить его заполнить анкету, нажмите [на эту ссылку](#).

**Ваш список оцениваемых** Добавить коллег, которых я хочу оценить...

Административно-хозяйственное управление	▶
Управление ИТ	▶
Управление по работе с персоналом	▶
Юридическое управление	▶

## Пример анкеты

- Короткая анкета с закрытыми и открытыми вопросами, дает возможность соблюсти баланс скорости заполнения и глубины обратной связи.
- В отдельном поле можно дать персональную обратную связь — оставить комментарии о конкретном сотруднике. Это позволит руководителям более точно работать с результатами, выявлять и распространять лучшие практики и мотивировать отстающих.

Кратко напишите Ваши комментарии о взаимодействии с подразделением на этой неделе:

Что Вам понравилось во взаимодействии с отделом?  
 Оставить этот комментарий анонимно

Что бы Вы посоветовали улучшить в следующий раз?  
 Оставить этот комментарий анонимно

В этом поле Вы можете оставить комментарии о конкретных сотрудниках отдела  
 Оставить этот комментарий анонимно

« Назад

Вперед »

**ЭКОПСИ**  
 КОНСАЛТИНГ

Иванов Иван RU

Личный кабинет Анкета

**Отдел развития и обучения (Руководитель: Маринина М.О.)**

Адаптация новых сотрудников, внутреннее и внешнее обучение, профессиональное обучение, разработка и проведение тренингов навыков, оценка и развитие управленческих навыков и компетенций, электронные курсы, тестирования, вебинары, сопровождение мероприятий на учебном портале.

**Доступность**

Связаться с подразделением было не сложно

Совсем не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Полностью согласен  Не могу оценить

**Скорость**

Коллеги оперативно отреагировали и своевременно решили мой вопрос

Совсем не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Полностью согласен  Не могу оценить

**Качество**

Коллеги качественно выполнили свою часть работы

Совсем не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Полностью согласен  Не могу оценить

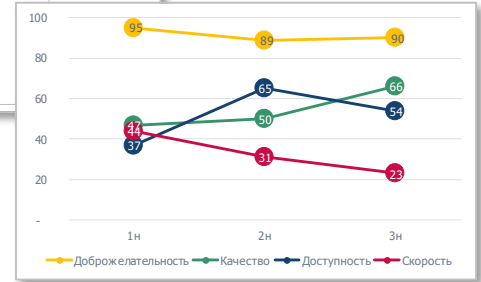
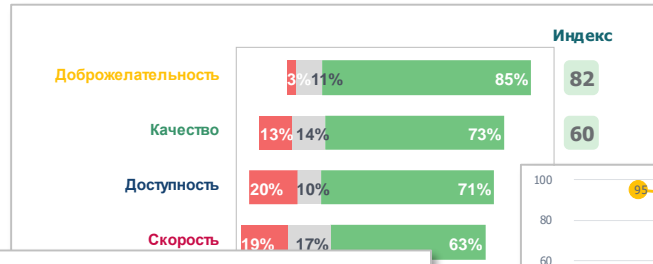
**Доброжелательность**

Коллеги были доброжелательны и вежливы в общении

Совсем не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Полностью согласен  Не могу оценить

# Отчет. Что получает руководитель подразделения?

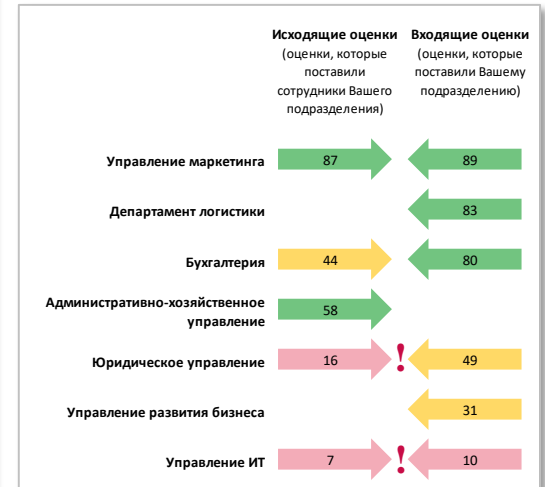
- Показатели подразделения по каждому критерию за текущий и предыдущие периоды.
- Оценки и комментарии от каждого оценивающего подразделения.
- Оценки, поставленные самими сотрудниками предприятия, с указанием зон, требующих внимания.
- Список сотрудников подразделения, которым высказывались персональные благодарности или пожелания.



Оценки от подразделения  
**Управление маркетинга**

Критерий	Текущий период	Предыдущий период	Индекс
Доброжелательность	96%	2%	94
Качество	92%	5%	87
Доступность	81%	9%	72
Скорость	70%	11%	59

Что понравилось во взаимодействии	Что стоит изменить?
<p><i>Большое спасибо Ольге за ее работу. Удалось оперативно получить в режиме онлайн консультацию. Ольга в очередной раз показала, насколько хорошо она умеет искать нестандартные пути решения.</i> (Ирина Смирнова)</p> <p><i>Единственное могу сказать: всегда идеальная поддержка, коллеги помнят ВСЕ, даже сами напоминают, если вдруг закрутишься. Идеальная организация работы. Это очень помогает. Спасибо с большой буквы!</i> (Валерий Кузнецов)</p> <p><i>Ваше внимание к деталям и бесконечное терпение в объяснениях много раз спасало казало бы безвыходную ситуацию.</i> (Екатерина Игорева)</p>	<p><i>Программа, с помощью которой коллеги попросили с ними связываться, сложна для использования. Хорошо бы рассмотреть другую платформу или провести краткое обучение.</i> (Юлия Михайлова)</p> <p><i>Прошу коллег оперативнее давать обратную связь по макетам, которые они заказывают. Иногда складывается впечатление, что это нужно нам, а не им.</i> (Иван Федоров)</p> <p><i>Коллеги очень оперативно и полно отвечают на запросы по их направлению деятельности. Хорошо бы, чтобы они настолько же активно включались в решение общих задач, полнее прорабатывали ТЗ и оперативно давали свои комментарии.</i> (Ирина Смирнова)</p>





# Работа с результатами и выстраивание эффективного взаимодействия



# Принципы конструктивного дистанционного взаимодействия

## Санкционированная открытость

Будьте открыты настолько, насколько это возможно. Знайте, какую информацию и кому можно предоставить. Делитесь с заинтересованными лицами всем, чем можно делиться.



## Доверие

Разрешите своему подчиненному взять на себя ответственность. Контролируйте и помогите ему начать контролировать себя самостоятельно.



## Ответственность

Возьмите ответственность за то, что ты делаешь и как взаимодействуешь с другими. Выполняйте обещания. На удаленной работе ты контролируешь себя сам.



## Клиентоориентированность

Позаботьтесь о том, кто приходит к тебе с просьбой: поймите его, поддержите его и совместно с ним добейтесь наилучшего результата.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**