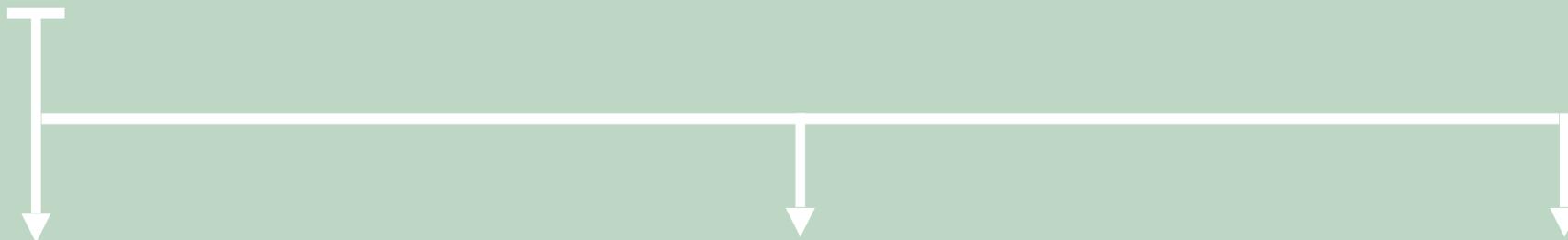


Корпоративная этнография

как академические методы наблюдения за туземцами могут совершить прорыв в развитии отношений компании со своими сотрудниками



Помогаем компаниям в создании продуктовых инноваций и улучшении клиентского опыта



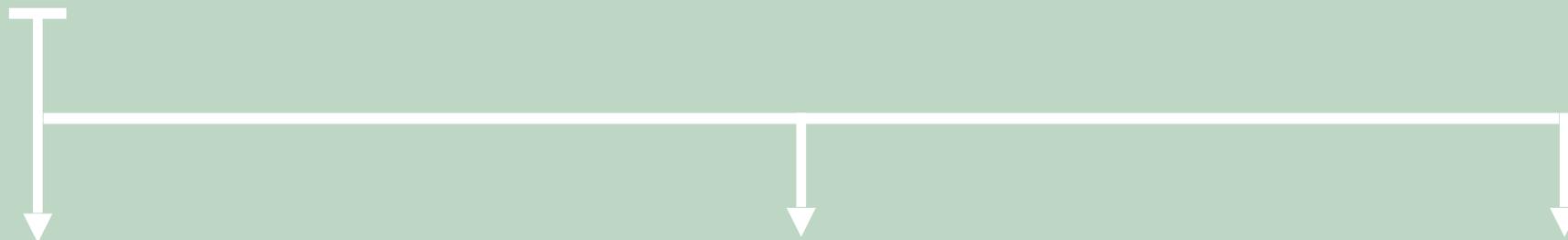
Выход на новые рынки
и проектирование новых
продуктов

Проектирование сервисного
взаимодействия и
клиентского опыта

Улучшение условий труда и
эффективности производства



Помогаем компаниям в создании продуктовых инноваций и улучшении клиентского опыта



Выход на новые рынки
и проектирование новых
продуктов

Проектирование сервисного
взаимодействия и
клиентского опыта

Улучшение условий труда и
эффективности производства



Дмитрий Шувалов



Основатель сервис-дизайн агентства УМ
Эксперт в области сервисного дизайна и
управления инновациями

Приглашенный преподаватель в ВШЭ на кафедре менеджмента инноваций. Преподаватель на программе «Дизайн-мышление» в МВА в РАНХиГС и МВА РЭУ им. Г.В. Плеханова



Ольга Пинчук



Социальная исследовательница, этнограф, аспирантка
Департамента Истории научного исследовательского
университета Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ в
Санкт-Петербурге).

**Координатор направления корпоративной этнографии
«УМ»**

Семь лет изучает труд рабочих в России



План встречи

1. Расскажем о некоторых из наших исследований
2. Дадим немного интересной теории
3. Продемонстрируем, как устроен процесс
4. Активным участникам подарим полезную книгу



Возможные проблемы с персоналом

- **Текучность кадров** среди сотрудников производственных цехов
- Долгий и неэффективный **найм сотрудников**
- Долгая и неэффективная **адаптация новых сотрудников**
- Не выполняются **нормативы труда**
- Происходят **несчастные случаи на производстве**
- Сотрудники не стремятся к **карьерному росту** внутри компании
- Сотрудники **не вовлечены и не мотивированы**



Почему это происходит

Руководители не понимают:

- что важно для сотрудников, каковы их потребности, чего им реально не хватает
- с какими трудностями в процессе труда сотрудники сталкиваются
- как сотрудники видят компанию, что она для них значит
- какова **реальная** корпоративная культура, в которую погружены сотрудники и как она влияет на труд

Без понимания реальных причин невозможно эффективно устранить проблему



Жизнь на конфетной фабрике



Мой путь на фабрике

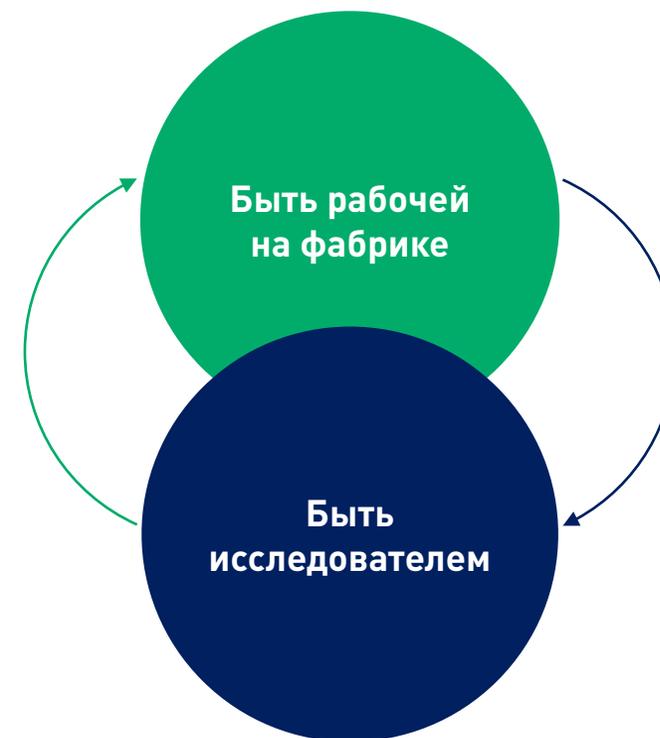


Иллюстрация Даны Марасиновой. Источник: syg.ma

- Упаковщица
- Оператор упаковки 1-го разряда
- Помощница старшего оператора смены



Полевая работа на фабрике продлилась 1 год



Полевые этнографические дневники



«Без полевых дневников
нет этнографии»

Клиффорд Гирц, антрополог

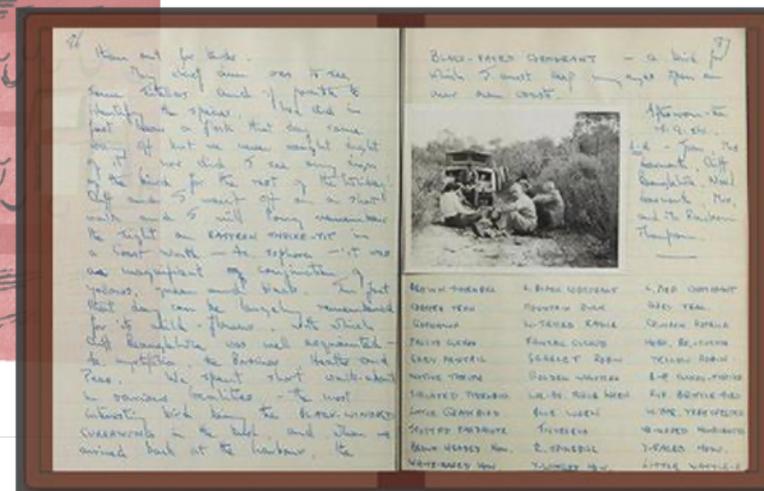
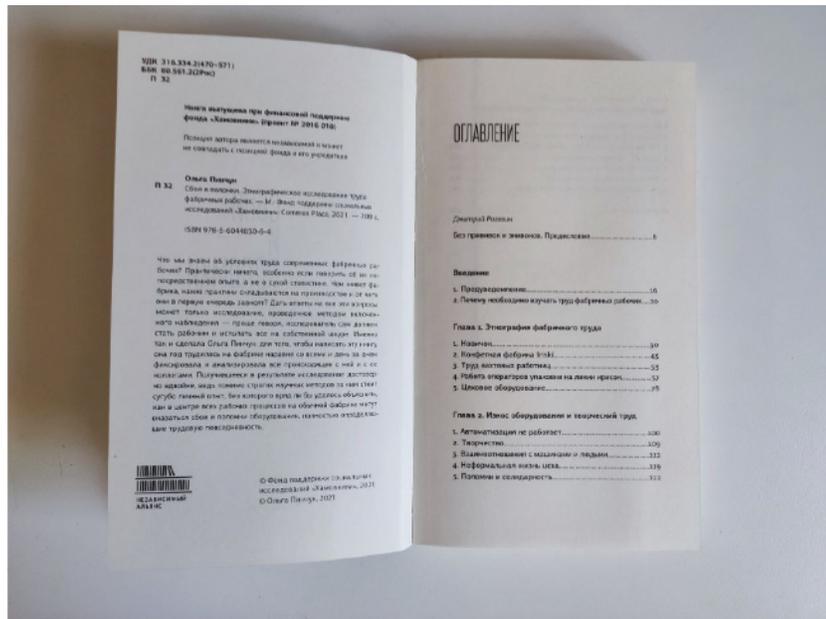


Иллюстрация Даны Марасиновой. Источник: syg.ma



Сбои и поломки: этнографическое исследование труда фабричных рабочих



История про несчастный случай на производстве

- Оператор упаковки 2 разряда засунула руку в упаковочную машину, не останавливая ее.
- Ей зажало большой палец правой руки.
- Она осталась без пальца.



«Машина стоять не должна!»



Изображение из интернета



История про нововведение

- **Распоряжение: для чистки упаковочных машин использовать только нетканые тряпки**
- **Рабочие все равно достают “старые” хлопковые тряпки, прячут их по карманам, во время чистки машины пытаются скрыть это от начальства**



А новые тряпки-то рвутся!



- Нетканые тряпки + шпатель = машины остается грязной
- “Обратная связь” от рабочих – руководством проигнорирована
- Рабочие продолжают использовать “старые” тряпки (рискуя получить взывскания)



Люди находят более эффективные пути



Аварийноцентричность на производстве



**Очевидно, что
менеджмент часто не
реагирует на
“очевидное”**



«Включенное наблюдение»



Иллюстрация Даны Марасиновой. Источник: syg.ma

“Я уже смотрю на Ольгу и вижу, что она уже на 30-40% сама как рабочая. Я ее иногда не очень понимаю в наших обсуждениях. И она говорит, что ей становится время от времени трудно с нами общаться, потому что хочется либо на мат перейти, либо как бы покрепче что-нибудь сказать, чтоб перестали вот так многословно разговаривать”

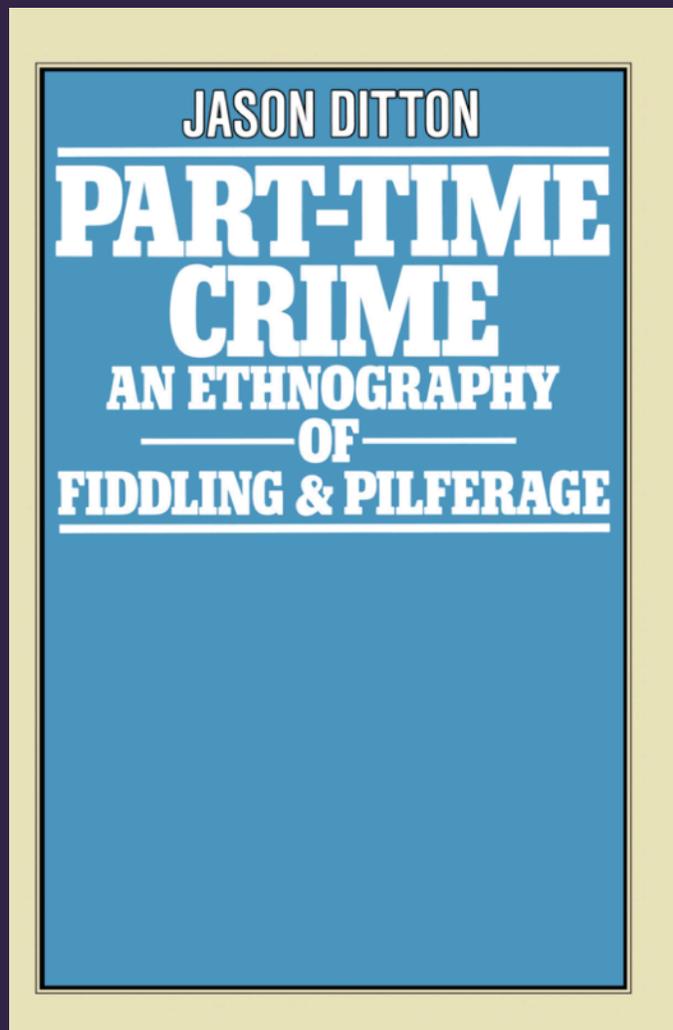
(с) Руководитель научной лаборатории





**Корпоративная этнография
- позволяет из множества
перспектив (точек зрения)
сложить пазл реальности**





Джейсон Диттон

«Преступник на неполный рабочий день. Этнография мошенничества и воровства», 1977

В середине 1970-х работал на разных позициях в сети британских пекарен, чтобы изучить труд сотрудников компании

Методы: включенное наблюдение, интервью

Это одна из первых работ, которая показывает, что девиантное поведение на рабочем месте может быть системной ошибкой организации труда на предприятии.



Этнография

Академическое исследование

«Добыть» новое
теоретическое знание

Прикладное исследование

Решить конкретные
прикладные задачи



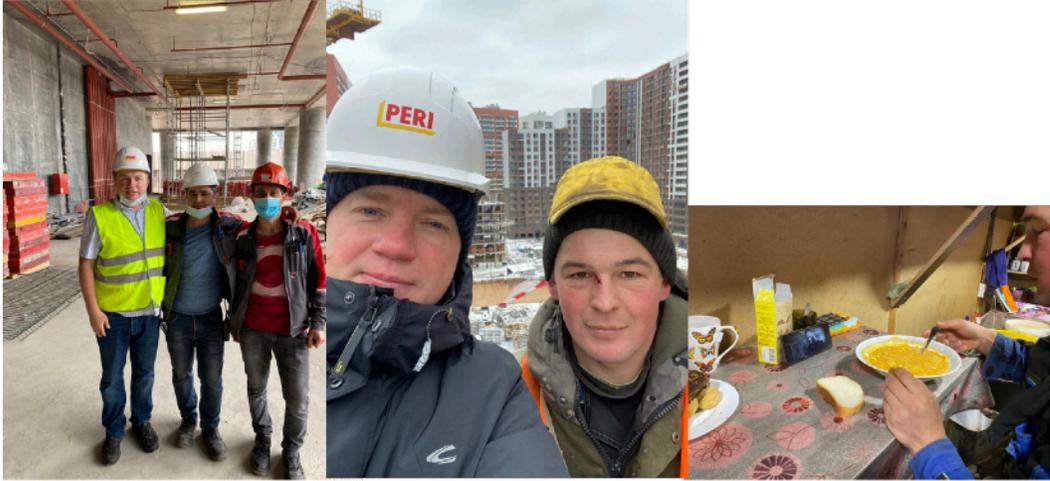
Этнография

Исследователь наблюдает за «объектом» исследования изнутри, погружаясь в естественную среду



Этнограф становится
“инсайдером”, одним
из тех, кого он исследует





**Что люди думают,
что они говорят и что они
делают — три совершенно
разные вещи**





Порядок работы



Сигналы проблем

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

- **Текучесть кадров** среди сотрудников производственных цехов
- Долгий и неэффективный **найм сотрудников**
- Долгая и неэффективная **адаптация новых сотрудников**
- Не выполняются **нормативы труда**
- Происходят **несчастные случаи на производстве**
- Сотрудники не стремятся к **карьерному росту** внутри компании
- Сотрудники **не вовлечены и не мотивированы**



Сигналы проблем

Сигналы проблем

Пример пирамиды HR-метрик

Сбор и анализ данных

Поиск решений

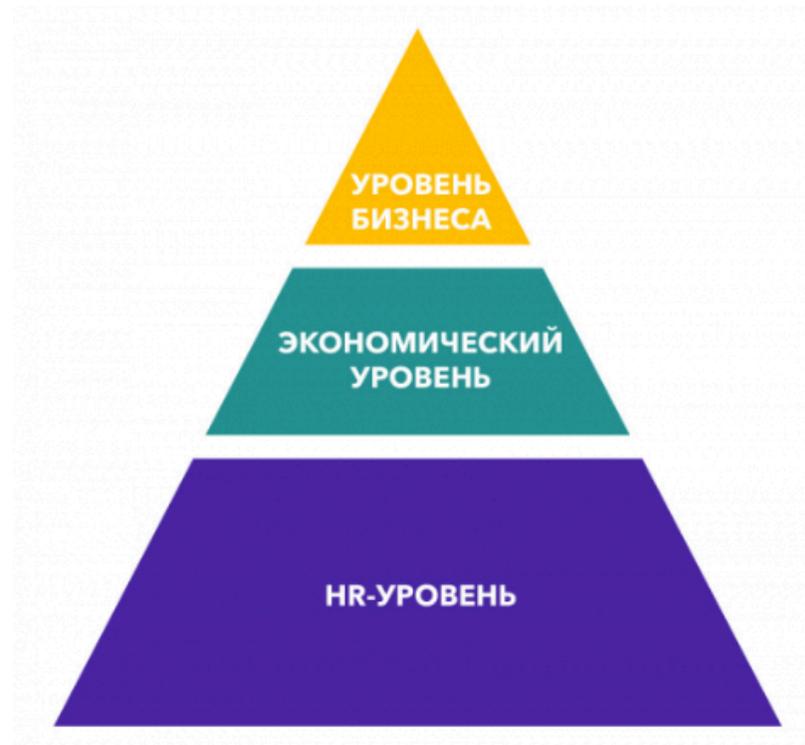
Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



<https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html>



Сигналы проблем

Сигналы проблем

Пример пирамиды HR-метрик



<https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html>



Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Сигналы проблем

Сигналы проблем

Пример пирамиды HR-метрик

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Экономический уровень



<https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html>

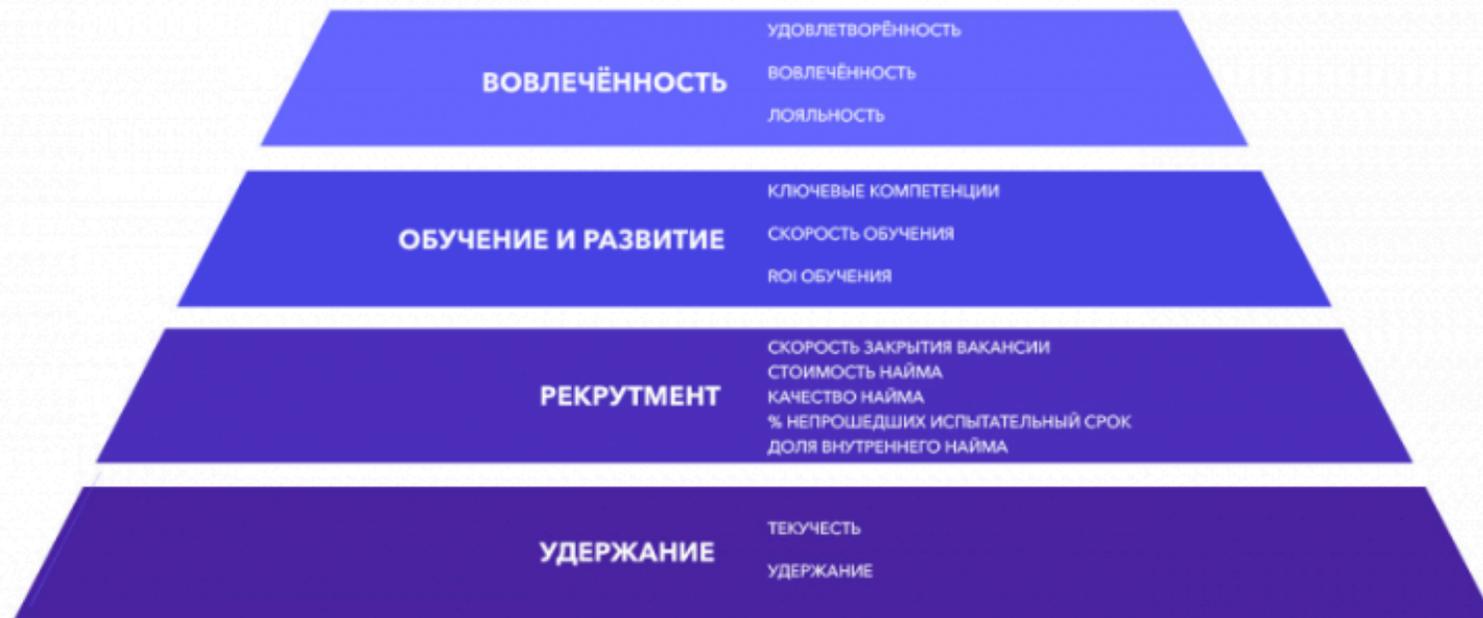


Сигналы проблем

Сигналы проблем

Пример пирамиды HR-метрик

HR-уровень



<https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html>



Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Сигналы проблем

Сигналы проблем

Онлайн дашборды по ключевым метрикам

Сбор и анализ данных

Поиск решений

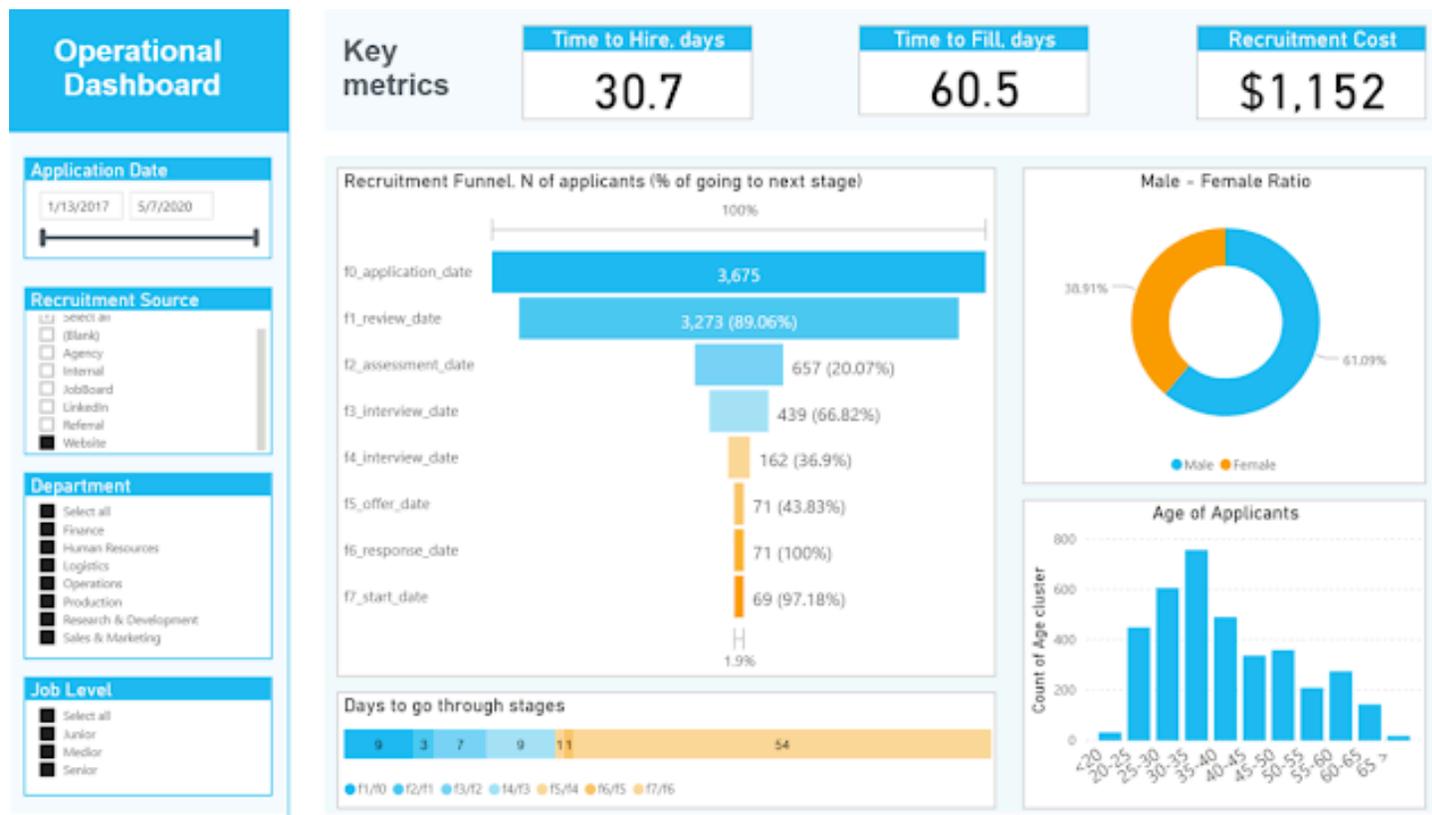
Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Порядок работы



Сбор и анализ данных

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Подготовка

- Работа с заказчиком над задачей, определение фокуса исследования и исследовательских вопросов
- Выбор рабочей позиции для трудоустройства
- Подбор исследователей под эту позицию



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Разведка

- Исследование процесса трудоустройства методом включенного наблюдения
- Систематизация и анализ данных, собранных в процессе предварительного исследования для организации дальнейшей работы



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Вход в поле

- Подготовка и организация входа в "поле" для этнографов на длинную дистанцию (тех, кто будет работать в роли сотрудника компании на общих условиях)
- Отклик на вакансию, прохождение собеседования



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Работа в поле

- Работа этнографов в поле на длинной дистанции
- Сбор данных, ведение дневников, формирование аналитических заметок



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб

Выход из поля

- Организованный выход из поля – "увольнение" этнографов с позиций сотрудников компании
- Доработка полевых дневников



Сбор и анализ данных

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

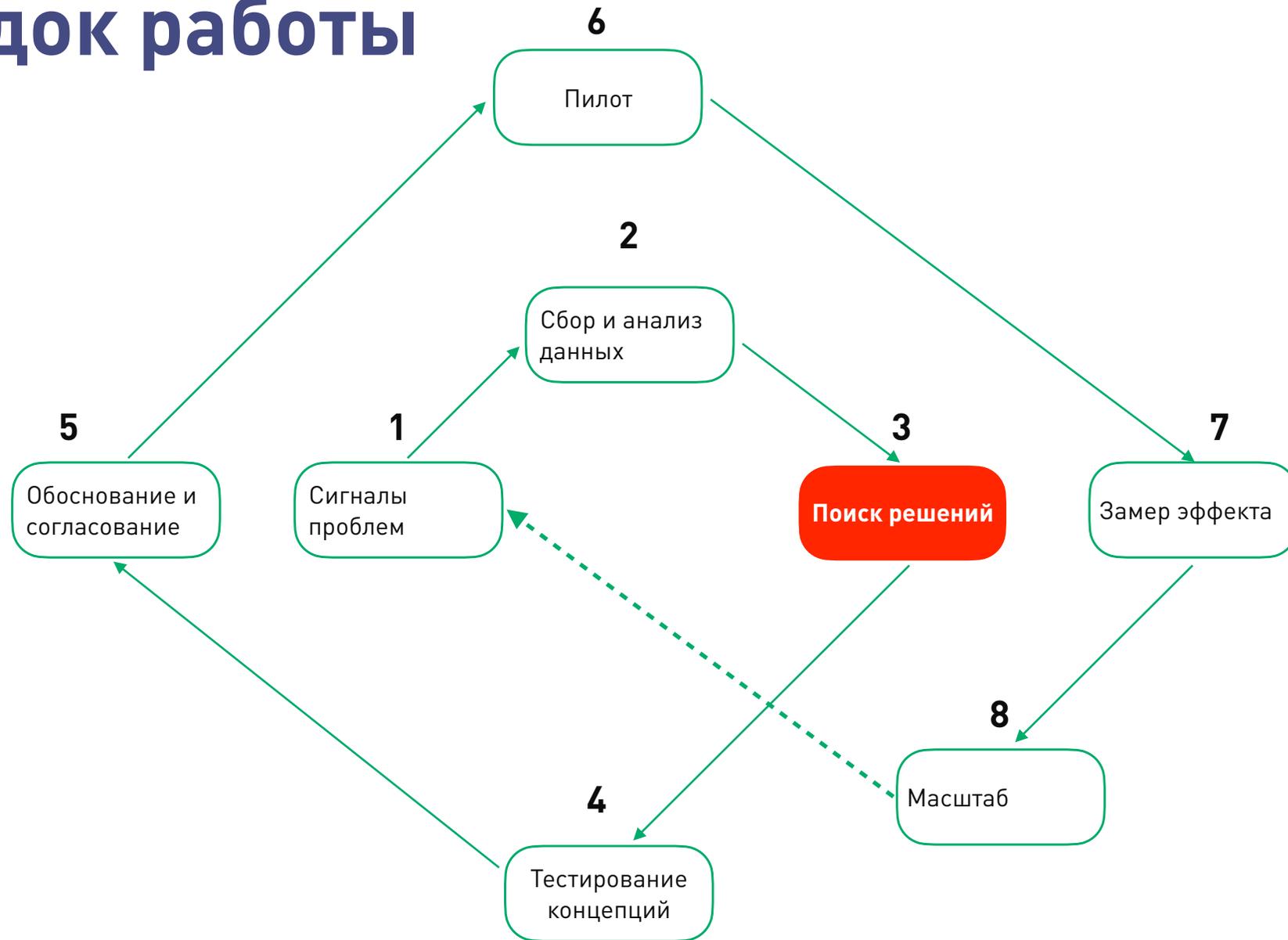
Масштаб

Анализ и отчет

- Систематизация и анализ собранных данных
- Подготовка артефактов для дальнейшего проектирования изменений



Порядок работы



Поиск решений

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

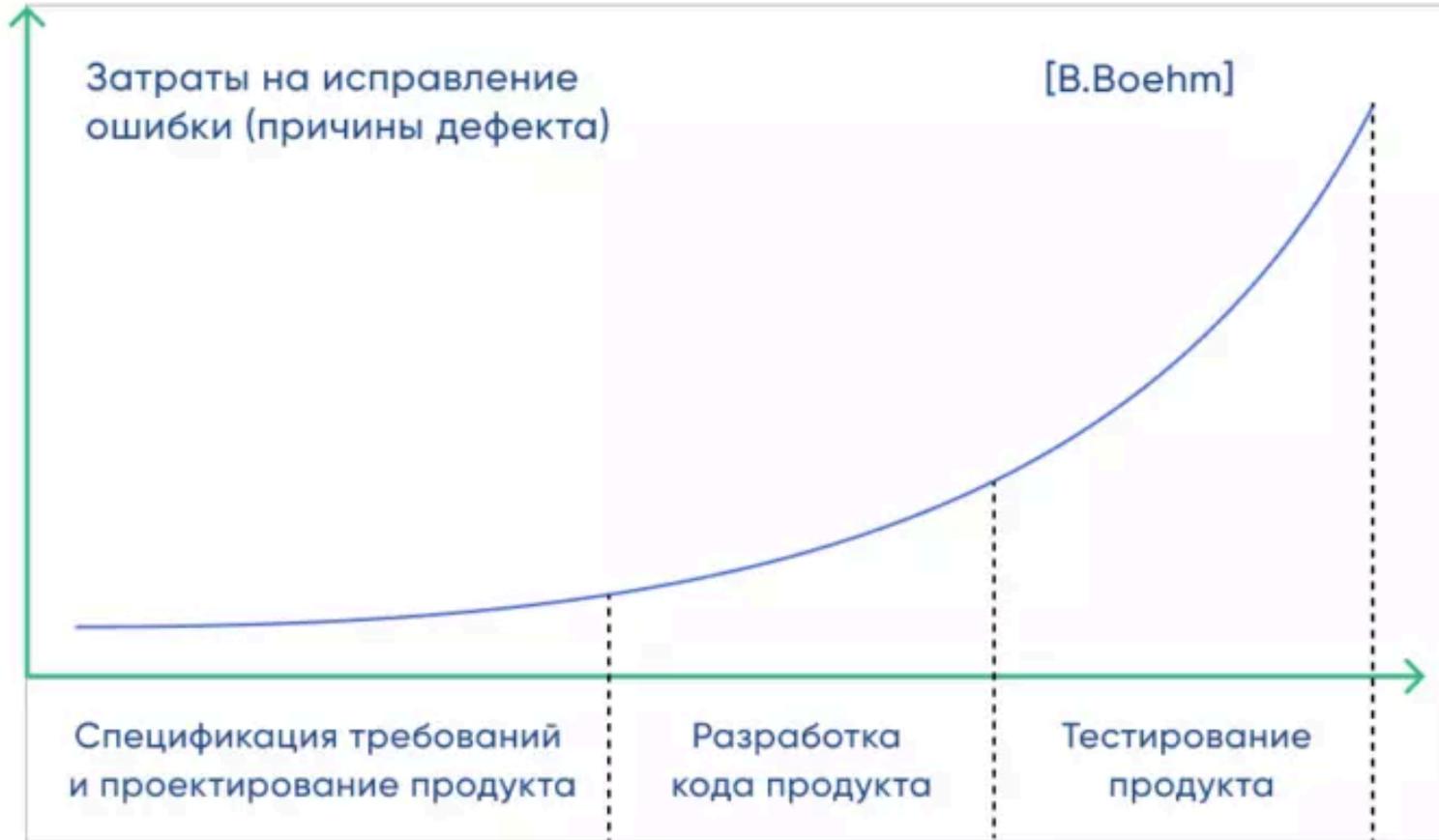
Масштаб



Порядок работы



Ошибиться, как можно раньше



Тестирование концепций

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Тестирование концепций

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Тестирование концепций

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Тестирование концепций

Сигналы
проблем

Сбор и анализ
данных

Поиск решений

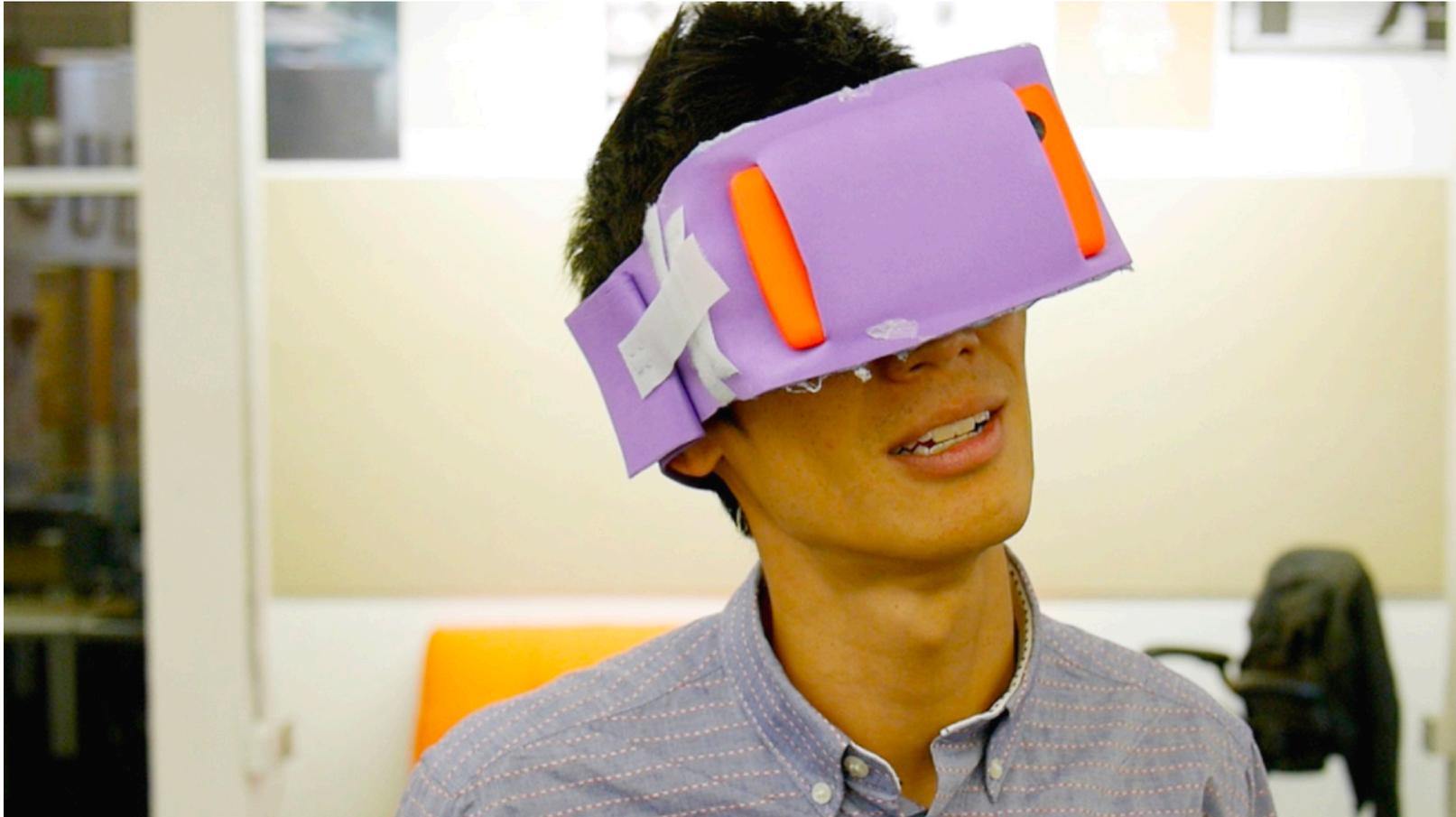
Тестирование
концепций

Обоснование и
согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Тестирование концепций

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

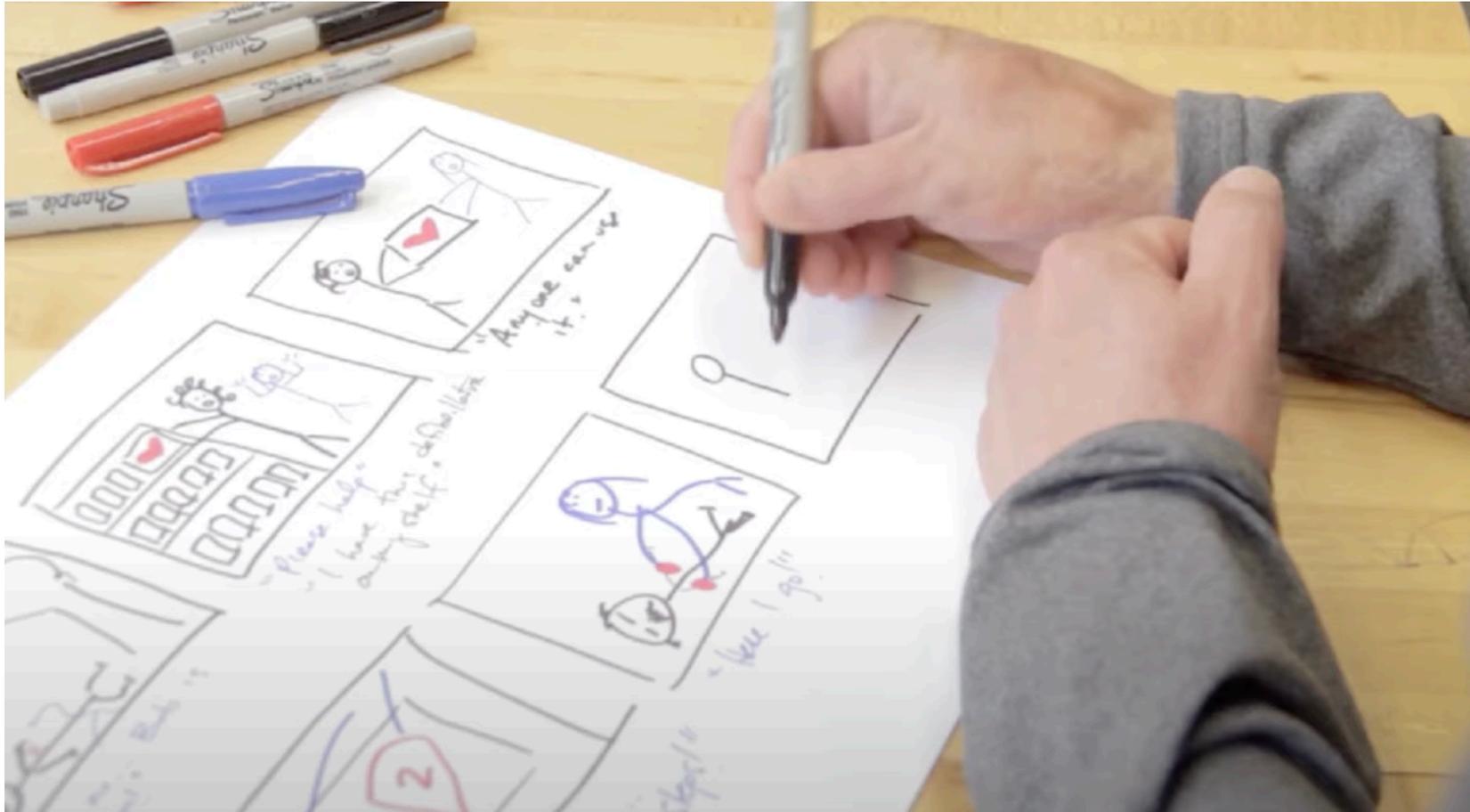
Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



Тестирование концепций

Сигналы проблем

Сбор и анализ данных

Поиск решений

Тестирование концепций

Обоснование и согласование

Пилот

Замер эффекта

Масштаб



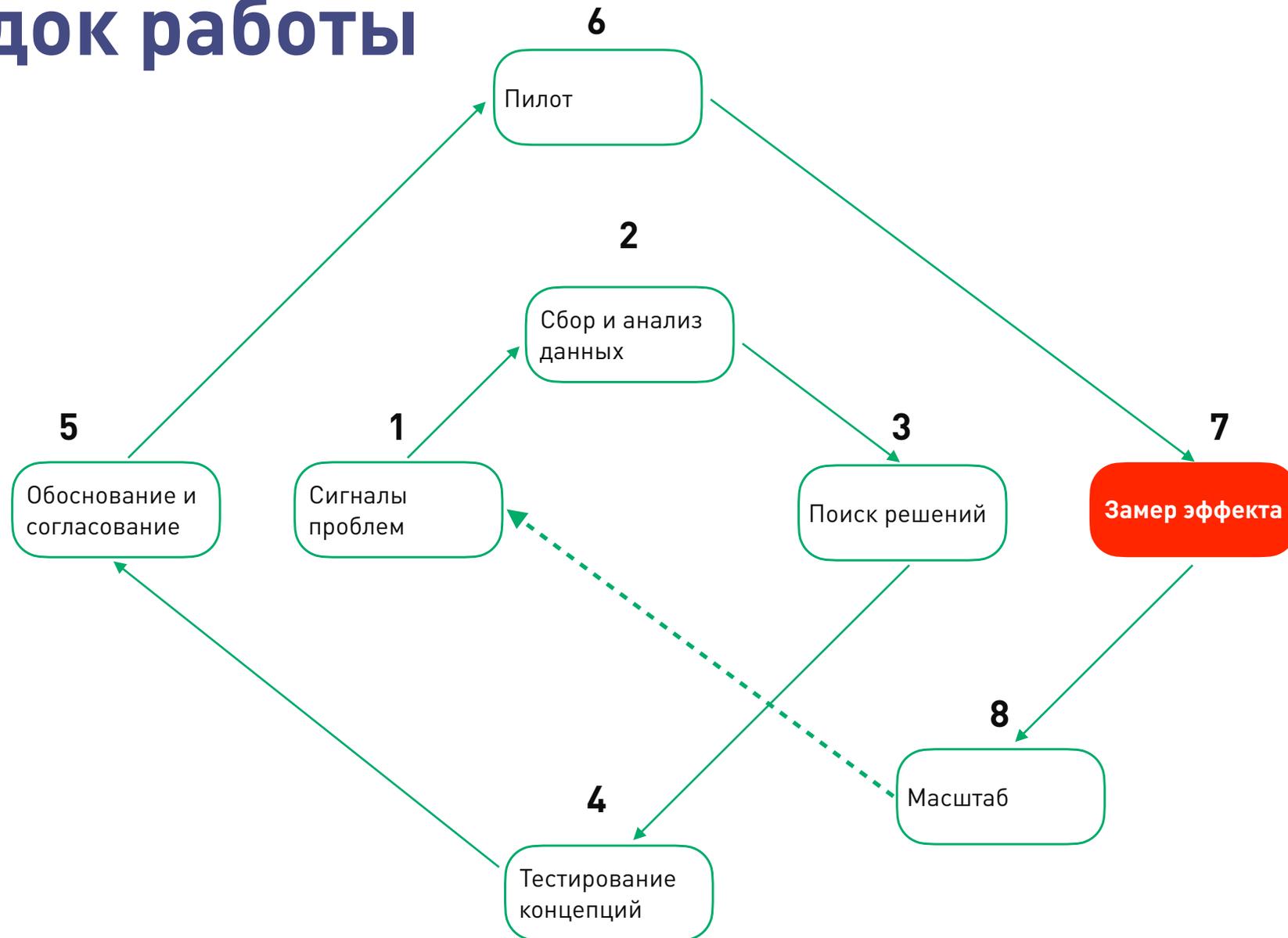
Порядок работы



Порядок работы



Порядок работы



Порядок работы



Порядок работы



**Мы проектируем
решения, которые
будут востребованы
и любимы людьми**



Будем благодарны обратной связи



[Ссылка на опрос](#)



An aerial, painterly illustration of a futuristic city. The city features several tall, slender spires with blue and red accents, a large white dome on the left, and various futuristic buildings and structures. The city is surrounded by a blue, hazy atmosphere. The overall style is that of a detailed digital painting.

Давайте обсудим
это подробнее

+ 7 916 304 90 31

innoum.ru

