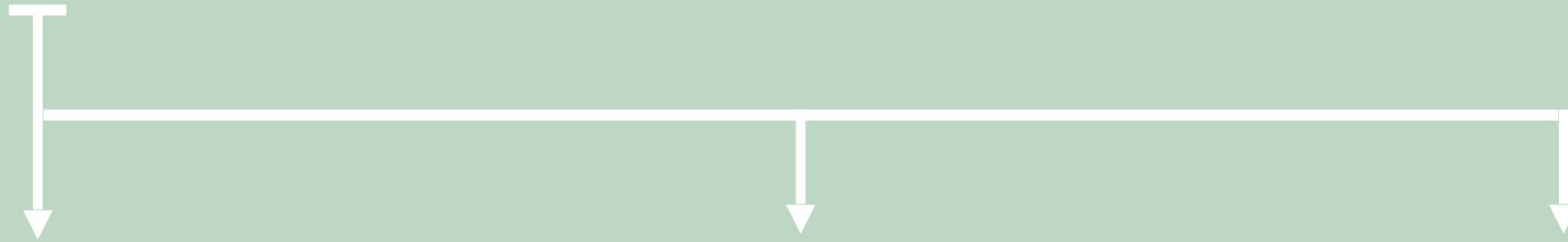


Корпоративная этнография: теория и практика

(продолжение)

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

Ольга Пинчук



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

Пишет **кандидатскую диссертацию** о том, как российские исследователи изучают труда рабочих

Координатор направления корпоративной этнографии «УМ»

Семь лет изучает труд рабочих в России

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

План встречи

1. Расскажем о том, что такое корпоративная этнография
2. Покажем несколько интересных кейсов
3. Поделимся тонкостями этнографического подхода, расскажем об этнографических данных
4. Коснемся анализа
5. Покажем один из инструментов для выработки решений
6. 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

Почему «этнография»?

Why Ethnography?



Кадр из фильма «Кухонные байки» (2003 г.) о шведских исследователях, которые методом невключенного наблюдения в 1950-е исследовали быт неженатых мужчин в сельской местности

**Культура – это правила, по
которым живут люди**



То, что и как мы видим, зависит от нашей перспективы



**Этнография позволяет
понять, как видят
окружающий мир
другие**

Опросы, анкеты, фокус-группы - кажутся достоверными

Но требуют, чтобы люди сами говорили нам, что они думают, чего хотят, как себя ведут

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

Этнография

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



«Включенное наблюдение»



Иллюстрация Даны Марасиновой. Источник: syg.ma

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



Почему рабочие фабрики нарушают правила техники безопасности?

Им лень делать все по правилам? Нежелание следовать правилам? Они не знают правила?

Сбои и поломки: этнографическое исследование труда фабричных рабочих, 2021 г.

Менеджер по технике безопасности:

— Вот случай недавний, например: молодая женщина работает на машине, которая упаковывает коробки в целлофан. Машина зажевывает бумагу, она открывает крышку, бумагу вытащить не может и просовывает руку внутрь, тут ножи срабатывают и отрезают ей безымянный палец, я уже не помню какой руки... Когда стали разбираться, выяснилось, что был отключен датчик, который блокирует ход машины при зажевывании бумаги. Но представьте себе, насколько надо не заботиться о себе, специально отключая датчик. И все только потому, что лень, видите ли, каждый раз включать машину после остановки!

«Сбои и поломки»,
стр. 33

Формальные правила vs. Фактические обстоятельства



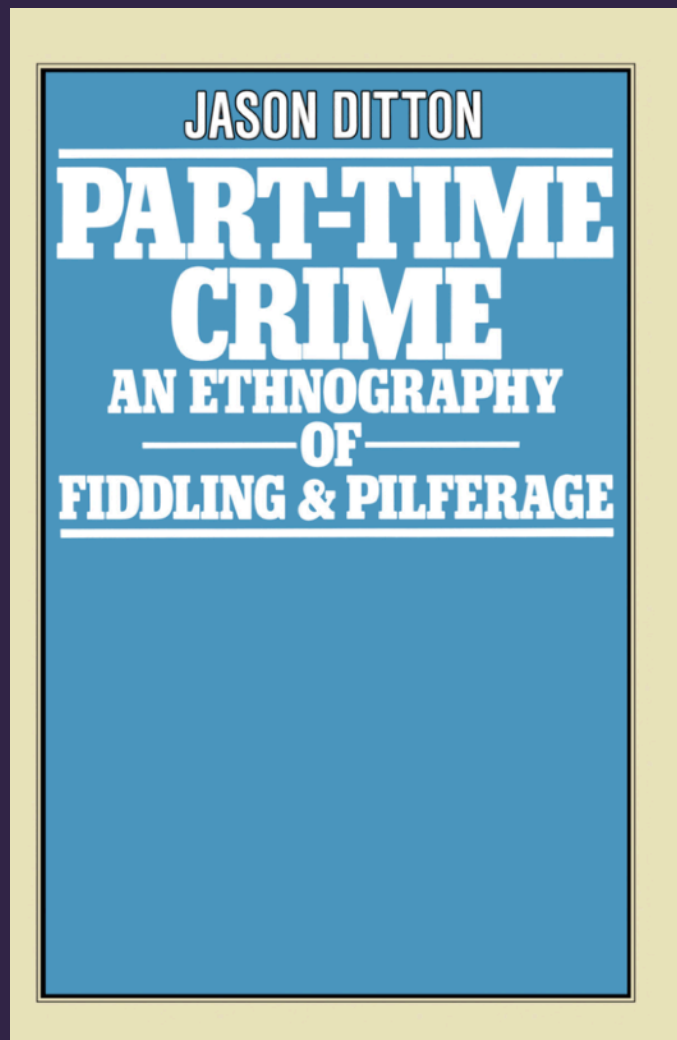
Следуя правилам
невозможно выполнить
свои рабочие задачи:
произвести продукт и
избежать простоев

Формальные правила vs. Неформальная культура

— Как только вы переступите порог производственной зоны, сразу окажетесь в зоне риска: по производству передвигаются на электрических тележках, для которых выделена специальная широкая полоса. Желтыми линиями на сером полу обозначены пешеходные дорожки — они проходят вдоль стен. Таким же образом обозначены места пешеходных переходов. Движение по производственной зоне организовано так неслучайно: тележка при передвижении не создает много шума, а человек, управляющий ей, может вас не заметить или не успеть среагировать, если вы передвигаетесь не по своей полосе.

- Созданы ли условия для соблюдения правил?
- Что видит новичок, впервые оказавшись в цехе?

Джейсон Диттон



Почему сотрудники обсчитывают клиентов?

Наказать каждого или изменить условия труда?

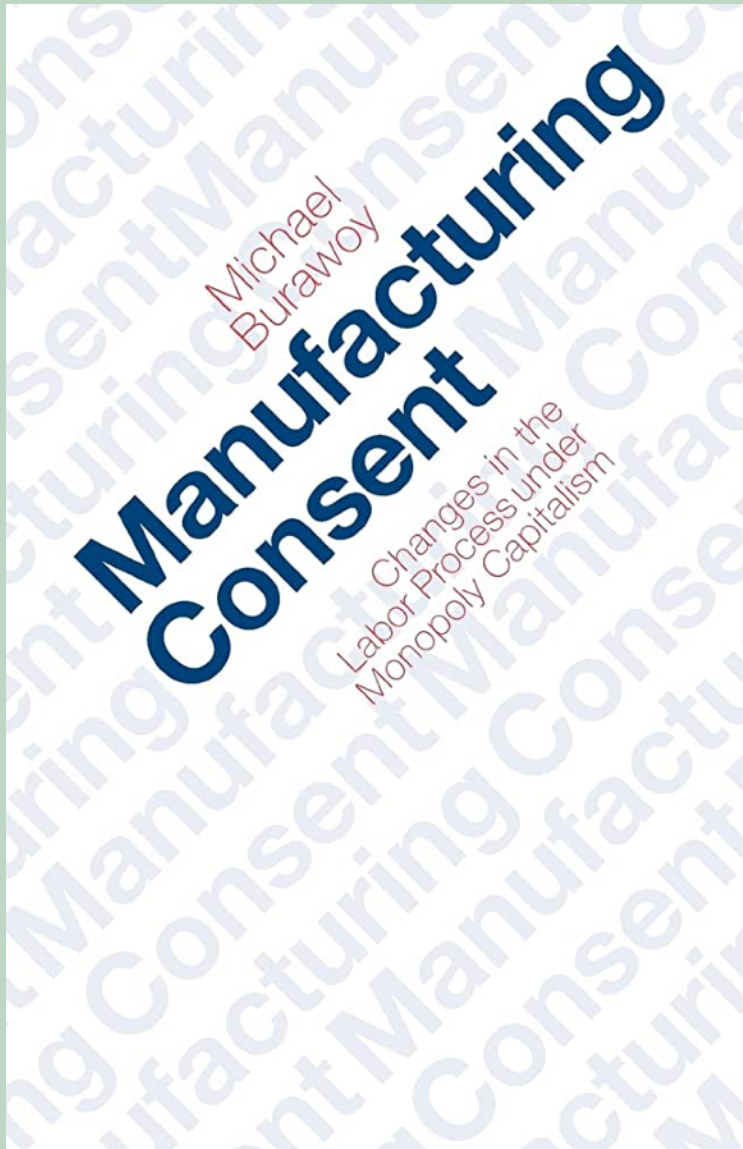
«Преступник на неполный рабочий день. Этнография мошенничества и воровства», 1977

Грубые нарушения сотрудников на рабочем месте являются следствием системной ошибкой в организации труда

- Продавцы не понимали, каким образом формируется премиальная часть их заработной платы. Не понимали, как ей управлять
- Продавцы работали на износ, но оплата их труда, по их мнению, этому не соответствовала и это не учитывала
- Продавцы не имели возможности обсудить условия их труда с работодателем



[Картинка из интернета](#)



Майкл Буравой

Почему рабочие так много и усердно работают, несмотря на плохие условия труда?

Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism, 1982

Неформальная культура в цехе

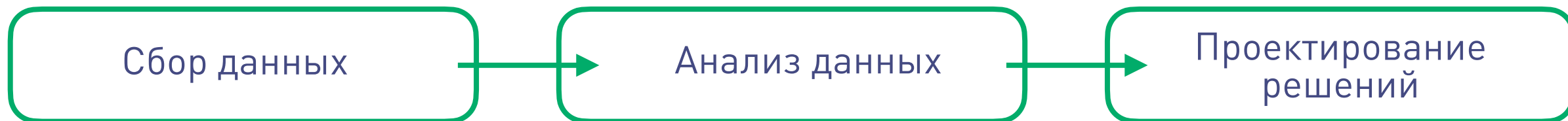
- чувство коллективной ответственности
- лояльность по отношению к непосредственным руководителям
- культура усердной работы
- отсутствие лояльности к компании в целом



Картинка из интернета



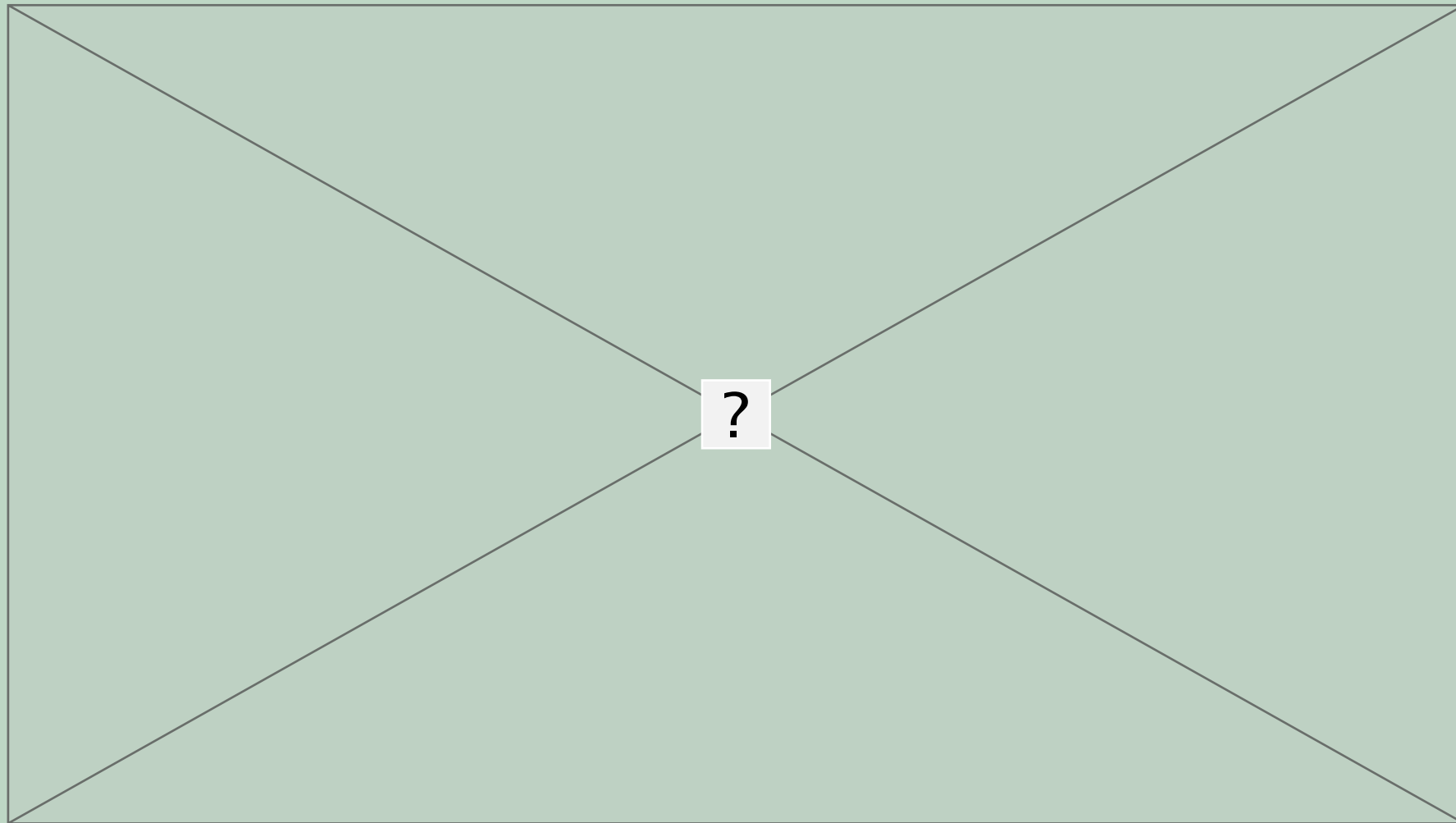
ПРОЦЕСС



Сбор данных

Этап EJM	Актуализация потребности	Оценка и выбор	Найм	Адаптация и ориентация в должности	Работа в должности	Обучение и развитие	Увольнение
Ключевые вопросы, требующие ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как эффективно мы используем каналы поиска кандидатов? 2. Каковы ключевые факторы выбора работодателя на нашем рынке? 3. Каков образ нашей компании во внешнем мире? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закрывает ли компания задачи аудитории своим предложением? 2. Как воспринимается предложение компании относительно конкурентов? 3. Какие основные темы негатива и позитива об опыте работы в компании? 4. Какие есть сегменты аудитории на основе потребностей? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что в бизнес-процессе компании препятствует эффективному найму? 2. Почему наши целевые клиенты отваливаются на этом этапе и уходят в другие компании? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько декларируемые культурные принципы соотносятся с реальными нормами в коллективе? 2. Насколько эффективна текущая система погружения и адаптации и поддерживающие ее бизнес-процессы? 3. Насколько реальные условия труда воспринимаются сотрудниками, как то, что было им обещано? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие есть сбои и поломки в процессах, культуре, инфраструктуре, которые делают труд менее эффективным? 2. За что сотрудники ценят и критикуют компанию? 3. Что удерживает сотрудников с работодателем, а что системно влияет на желание сменить место работы? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие есть ключевые точки роста для сотрудников, насколько они понятны и достижимы? 2. Насколько предлагаемые инструменты проф. развития вписываются как в опер ритм, так и вообще в жизнь сотрудника? 3. Насколько потенциальные карьерные пути согласуются с ожиданиями и амбициями персонала? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько экологично и гуманистично происходит увольнение сотрудника по собственному желанию? 2. Насколько экологично выстроены процессы увольнения сотрудника по инициативе работодателя? 3. Каковы способы удержания сотрудников? 4. Каковы методы сбора обратной связи? 5. Причины текучести и увольнений новичков?
Как исследовать	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинговый анализ инструментов продвижения 2. Контент-анализ текущих коммуникаций компании 3. Глубинные интервью с работниками и ключевыми экспертами 4. Кабинетное исследование имеющихся исследований, ключевых факторов выбора среди рабочих 5. "Городская этнография" – этнографы исследуют местный контекст в случае, когда мы набираем сотрудников из прилегающих населенных пунктом и жилых кварталов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глубинные интервью с кандидатами, сотрудниками, бывшими сотрудниками, представителями рынка, женами/ мужьями сотрудников 2. Экспертные интервью с нанимающими сотрудниками компании 3. Кабинетный анализ отзывов в открытых источниках 4. Этнографическое исследование по сценарию "поиск и выбор работы" в рамках заранее сформулированной легенды 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этнография - скрытое включенное наблюдение за процессом найма через трудоустройство исследователя 2. Этнография - открытое включенное наблюдение – исследователь присутствует на собеседованиях (если они проходят очно) 3. Глубинные интервью с соискателями, которые отказались от нашей работы, новичками, бывшими сотрудниками, сотрудниками, которые осуществляют найм 4. Анализ текущего бизнес-процесса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этнография – скрытое включенное наблюдение за процессом адаптации и ориентации в должности через работу исследователя на общих условиях 2. Этнография – открытое включенное наблюдение (исследователь проводит наблюдение "в цехе", наблюдает за сотрудниками, за начальниками смены, взаимодействует в неформальной обстановке с сотрудниками) 3. Глубинные интервью с сотрудниками на местах, с их непосредственными начальниками, с ЛПР, чьи решения и действия влияют на работу сотрудников 4. Анализ текущего бизнес-процесса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этнография – скрытое включенное наблюдение 2. Этнография – открытое включенное наблюдение (исследователь проводит наблюдение "в цехе", наблюдает за сотрудниками, взаимодействует в неформальной обстановке с сотрудниками) 3. Глубинные интервью с сотрудниками на местах, с их непосредственными начальниками, с ЛПР, чьи решения и действия влияют на работу сотрудников 4. Анализ текущего бизнес-процесса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глубинные интервью с сотрудниками на местах, с их непосредственными начальниками, с ЛПР, с экспертами внутри компании 2. Этнография – скрытое включенное наблюдение 3. Этнография – открытое включенное наблюдение (кроме наблюдения в цехе, эффективно, если удается присутствовать на собраниях, встречах, посвященных обсуждению вопросов карьерного роста сотрудников, или оповещению сотрудников о таких возможностях, или при прохождении сотрудников переподготовки и пр.) 4. Анализ текущего бизнес-процесса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этнография – скрытое включенное наблюдение 2. Этнография – открытое включенное наблюдение (этнограф присутствует при увольнениях – при беседе с сотрудником, при оформлении им документов на увольнение и пр.) 3. Глубинные интервью с увольняющимися и уволившимися сотрудниками, с экспертами данному вопросу внутри компании 4. Анализ текущего бизнес-процесса

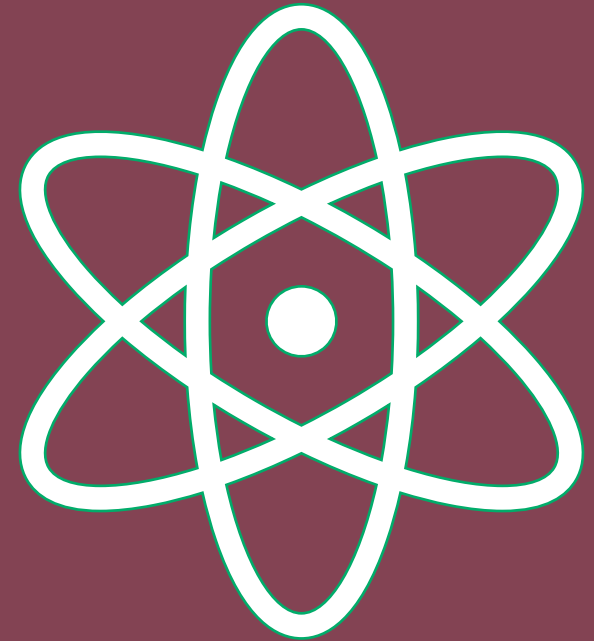
Как собрать хорошие данные?



Какие методы?

- Глубинные, экспертные неструктурированные интервью
- Скрытое включенное наблюдение
- Открытое включенное наблюдение

- Триангуляция методов



Полевые этнографические дневники



Иллюстрация Даны Марасиновой. Источник: syg.ma

«Без полевых дневников нет этнографии»

Клиффорд Гирц, антрополог



Работа этнографа

Две девушки сидят на диване, двое парней на полу, о чем-то тихо переговариваются и громко смеются

Сидят сплетничают!
Коллег обсуждают!



Работа этнографа



Запись в полевом дневнике:

В комнате отдыха для персонала четверо сотрудников сплетничали и смеялись



Запись в полевом дневнике:

Я прошел по коридору (...), в холле увидел четверых человек: девушки сидели на диване, двое парней на полу; они о чем то тихо переговаривались и громко смеялись. На меня внимания не обратили (...). В девушках я узнал сотрудников отдела продаж, которых видел вчера (...)

Работа этнографа



Запись в полевом дневнике:

В комнате отдыха для персонала четверо сотрудников сплетничали и смеялись



Запись в полевом дневнике:

Я прошел по коридору (...), в холле увидел четверых человек: девушки сидели на диване, двое парней на полу; они о чем то тихо переговаривались и громко смеялись. На меня внимания не обратили (...). В девушках я узнал сотрудников отдела продаж, которых видел вчера (...)

Два «уровня» описаний

«Фактология»

*по порядку, что происходило, что видел, слышал,
говорил, делал*

«Автоэтнография»

*что и когда ощущал, как и что воспринимал, как
объяснял действия и слова других людей*



Два «уровня» описаний

Фактология:

Я прошел по коридору (...), в холле увидел четверых человек: девушки сидели на диване, двое парней на полу; они о чем то тихо переговаривались и громко смеялись. На меня внимания не обратили (...). В девушках я узнал сотрудников отдела продаж, которых видел вчера (...)

Автоэтнография:

Я думаю, что парни – тоже сотрудники компании, потому что (...), мне показалось, что они смеялись над одним из своих коллег. За час до этого в очереди в кафетерии сотрудница ресепшена рассказала мне, что один из сотрудников отдела продаж заснул на рабочем столе и его разбудил начальник.



Как не потерять глубину?

1. Фиксировать то, что наблюдаем в поле, в дневнике
2. Не путать то, что мы фактически наблюдаем, и то, как мы это интерпретируем
3. Пытаться осмыслить, почему мы интерпретируем что-то определенным образом
4. Не переходить к интерпретациям сразу, сначала зафиксировать увиденное
5. Задавать вопрос «почему» так долго, насколько этого требуют задачи исследования
6. Поэтапное анализировать данные – переходить от «локального» к «глобальному», от меньшего к большему

Накопление и анализ данных

Первичная распаковка

Проблемы списк... Проблемы по эта... +

Актуализация пс 14

В регионе соискателя несколько крупных предприятий и все они предлагают релевантные вакансии

Драйвер

Несколько предприятий одновременно предлагают почти одинаковые вакансии

Драйвер

В регионе соискателя вакансии предлагают в основном промышленные предприятия

Барьер

Соискатель видит информацию о вакансиях предприятий даже по дороге в магазин (баннеры, листовки и тп.)

Драйвер

Здесь должен быть

Оценка и выбор 13

Большинство знакомых соискателя работают на промышленных предприятиях региона

Любопытная заметка

Промышленные предприятия кажутся соискателю более стабильными и в меньшей степени подверженными рискам

Драйвер

Соискатель считает что реклама о вакансиях Завода выглядит дороже, чем у других предприятий

Драйвер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Драйвер

Здесь должен быть какой то текст, но его

Найм 13

День оформления на работу и первая рабочая смена совпадают

Драйвер

Потратить минимум лич

Интервью проходит сразу с начальником смены, что позволяет соискателю узнать ответы на все вопросы

Драйвер

На первом же интервью

Соискатель не получает ответа на свой отклик в ближайшие 1-2 дня

Барьер

Максимально быстро по

Компания не выполняет обещание перезвонить

Барьер

Максимально быстро по

Компания не

Адаптация и орие 8

Новичок пришел в первый рабочий день - его никто не встретил

Барьер

Быстро получить в перв

Выдали потертую форму, с оторванным карманом

Барьер

Иметь все необходимое

Не выдали рабочий инструмент

Барьер

Иметь все необходимое

Новичок в первую смену не понимает, кто его непосредственный руководитель

Барьер

Быстро получить в перв

Новичка кидают на разные задачи в разные части цеха

Барьер

Эффективно освоить кр

Работа в должно 10 ... +

Через месяц работы в должности сотрудники все еще не выдали постоянную личную рабочую форму

Барьер

Иметь все необходимое

Пешеходная дорожка на территории производства забита паллетами, приходится ходить по "проезжей" части

Барьер

Сотрудник на втором месяце работы вынужден помогать тем сотрудникам, которые пришли позже него

Барьер

Сотрудник приносит необходимые инструменты из дома

Любопытная заметка

Иметь все необходимое

Обучение и разви 9

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Драйвер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Любопытная заметка

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Барьер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Любопытная заметка

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Барьер

Увольнение 7

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Любопытная заметка

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Драйвер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Барьер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Барьер

Здесь должен быть какой то текст, но его нет, потому что мы не написали

Драйвер

Первичная распаковка



😞 Новичок пришел в первый рабочий день - его никто не встретил

- Created April 3, 2023 5:07 PM
- Частота Empty
- Status **Адаптация и ориентация в должности**
- Тип заметки **Барьер**
- Images Empty
- Дневник **ОВН1**
- Инсайты **👉 Адаптация нового сотрудника – забота самого сотрудника**
- Транскрипт Empty
- 👉 😞 Пробле... **👉 Новички в первые рабочие смены не понимают, как устроены процессы на новом**
- 👉 🧑‍💻 Задачи ... **👉 Быстро получить в первые дни всю организационную информацию и необходимук**
- + Add a property

👤 Add a comment...

Выдержки из дневников наблюдения:

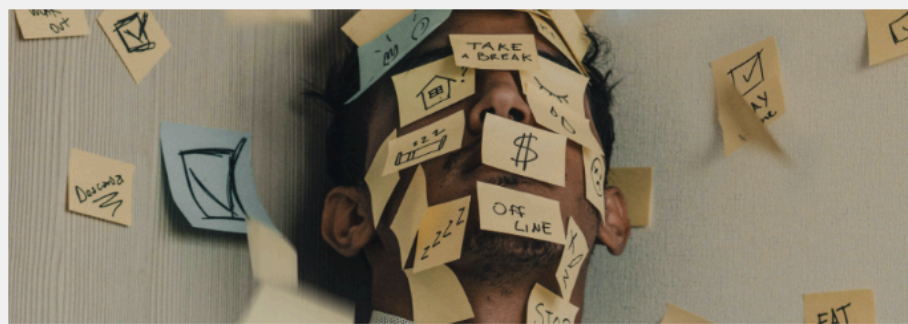
СВН5

"Я зашел в цех и спросил первого встреченного мной человека (женщина, на вид лет 45, худощавая, стояла возле конвейерной ленты и проверяла продукт) куда мне идти, я сегодня первый день. Она махнула куда то себе за спину и прокричала (в цехе очень шумно): "К Сергею подойди". Я спросил, как мне его найти и опознать, она еще раз указала рукой в сторону и сказала, что я увижу там дверь". (начало 1-го рабочего дня)

СВН2

"[Через три часа после начала рабочей смены] я почувствовала голод, но не понимала, когда будет обед или хотя бы какой-то перерыв, чтобы можно было что-то перехватить, еще очень хочется пить, но не понимаю, как это можно сделать. Я окликнула женщину, которая стояла не далеко от меня, спросила, когда будет обед, она кивнула на часы в углу цеха, на циферблате было 10:30, сказала, что обед начинается через полчаса. (...) На часах было 11:00, мимо меня прошла группа женщин из моего цеха, я подумала, что они идут на обед, но не меня никто не звал и не сообщал, когда я тоже смогу пойти". (1-я рабочая смена)

Задачи



Быстро получить в первые дни всю организационную информацию и необходимую поддержку

- Created April 3, 2023 11:39 PM
- Контекст в... в первый же день работы
- Ожидаемы... Чтобы максимально быстро перейти к выполнению своих рабочих обязанностей
- Что делает ... вынужден искать того, кто поможет, исследовать территорию завода, чтобы найти нужную точку
- Частота разово
- Инсайты 🗨️ Адаптация нового сотрудника – забота самого сотрудника
- Первичка 🗨️ Новичок пришел в первый рабочий день - его никто не встретил
 - 🗨️ Новичок в первую смену не понимает, кто его непосредственный рукс
 - 🗨️ Нет закрепленного за новичком наставника
 - 🗨️ Не понимает куда и когда идти на обед
 - 🗨️ Новичок заблудился по дороге в столовую, потому что ему не показал
- Список ино... 🗨️ Код информанта 1
- Этап EJM Адаптация и ориентация в должности
- + Add a property

👤 Add a comment...

Выдержки из дневников наблюдения:

СВН5

“Я зашел в цех и спросил первого встреченного мной человека (женщина, на вид лет 45, худощавая, стояла возле конвейерной ленты и проверяла продукт) куда мне идти, я сегодня первый день. Она махнула куда то себе за спину и прокричала (в цехе очень шумно): “К Сергею подойди”. Я спросил, как мне его найти и опознать, она еще раз указала рукой в сторону и сказала, что я увижу там дверь”. (начало 1-го рабочего дня)

Проблемы



🤔 Новички в первые рабочие смены не понимают, как устроены процессы на новом рабочем месте

- Created April 4, 2023 10:13 AM
- Частота 9 из 10
- Инсайты **Адаптация нового сотрудника – забота самого сотрудника**
- Тема/облас... **Обучение** **Наставничество** **HR**
- Тип заметки **Проблема**
- Этап EJM **Адаптация и ориентация в должности**
- Первич...
 - Не понимает куда и когда идти на обед
 - Новичок заблудился по дороге в столовую, потому что ему не показали дорогу
 - Нет закрепленного за новичком наставника
 - Новичок в первую смену не понимает, кто его непосредственный руководитель

Add a comment...

Контекст возникновения проблемы:

Новый сотрудник приходит на новое место работы, и оказывается в информационном вакууме. Его не встречают, не рассказывают о расписании рабочего дня, о том, где его рабочее место и т.д.

Что сотрудник делает для ее решения:

Новички обращаются за помощью и подсказками к другим сотрудникам, пытаются догадаться как все устроено.

Причина возникновения проблемы:

На предприятии не предусмотрено организованной и полноценной адаптации (обучение, наставничество) нового сотрудника.

Почему это плохо для компании:

Новые сотрудники тратят время на самостоятельную адаптацию вместо того, чтобы осваиваться в должности ⇒ медленнее выходят на норму. Потенциально это провоцирует текучесть кадров, те кто не справляется, будут либо сами уходить, либо из-за невыполнения нормы их могут не принять на работу по истечению испытательного срока. Новички сразу попадают в несогласованную организационную культуру – в хаос, и в дальнейшем к своей работе на предприятии относятся именно там. Их основной заботой становится "борьба с хаосом", а не качественное выполнение рабочих задач. Ощущение хаоса демотивирует сотрудника, сбивает фокус его вовлеченности в работу.

Почему это плохо для сотрудника:

Работнику приходится много ресурсов тратить на освоение на новом рабочем месте, он может чувствовать фрустрацию, повышается эмоциональное напряжение, беспокойство.

Инсайт



👤 Адаптация нового сотрудника – забота самого сотрудника

🕒 Created April 2, 2023 7:23 PM

🏷️ Tags **Адаптация и ориентация в должности**

➤ Related Ин... 📄 Успех адаптации сотрудника зависит от его личных качеств

🔍 Первич... 🗨️ Новичок пришел в первый рабочий день - его никто не встретил

📄 Возможность чаще ходить на быстрые спонтанные перерывы есть только у тех, кто курит

➤ 😞 Пробле... 📄 Не понимает куда и когда идти на обед

📄 Новичок в первую смену не понимает, кто его непосредственный руководитель

📄 Нет закрепленного за новичком наставник

➤ 📌 Задачи ... 📄 Быстро получить в первые дни всю организационную информацию и необходимую поддержку

📄 Эффективно освоить круг своих профессиональных задач, которыми придется заниматься

+ Add a property

👤 Add a comment...

Основная идея/суть:

Новички в первые рабочие дни не получают поддержки со стороны компании, его не встречают, не навигируют, много не объясняют. Если по части выполнения им рабочих задач коллеги по бригаде как-то помогают, то все, что касается адаптации в новой среде (понимание, как все устроено, что принято, что нет, как организован рабочий день и т.д.) ложится на плечи самого новичка. И это отвлекает его от освоения в новой должности, вместо этого он вынужден сам адаптироваться в новом пространстве завода

Выдержки из дневников наблюдения:

СВН5

"Я зашел в цех и спросил первого встреченного мной человека (женщина, на вид лет 45, худощавая, стояла возле конвейерной ленты и проверяла продукт) куда мне идти, я сегодня первый день. Она махнула куда то себе за спину и прокричала (в цехе очень шумно): "К Сереге подойди". Я спросил, как мне его найти и опознать, она еще раз указала рукой в сторону и сказала, что я увижу там дверь". (начало 1-го рабочего дня)

СВН2

"[Через три часа после начала рабочей смены] я почувствовала голод, но не понимала, когда будет обед или хотя бы какой-то перерыв, чтобы можно было что-то перехватить, еще очень хочется пить, но не понимаю, как это можно сделать. Я окликнула женщину, которая стояла не далеко от меня, спросила, когда будет обед, она кивнула на часы в углу цеха, на циферблате было 10:30, сказала, что обед начинается через полчаса. (...) На часах было 11:00, мимо меня прошла группа женщин из моего цеха, я подумала, что они идут на обед, но не меня никто не звал и не сообщал, когда я тоже смогу пойти". (1-я рабочая смена)

Контейнер с задачей

Как найти ЦА

Где размещать решение

Какое решение делать

Что оно должно дать клиенту

Искать поведение в данных

Приоритизировать

Включить у команды эмпатию

Контекст возникновения	В первый же день работы
Задача	Получить всю организационную информацию и необходимую поддержку
Ожидаемый результат	Максимально быстрый переход к выполнению своих должностных обязанностей
Что делает для ее решения?	Вынужден искать того, кто поможет. Самостоятельно исследовать территорию завода в поисках нужного объекта
Частота	Первые дни после трудоустройства
Цитаты пользователя	<i>“Я зашел в цех и спросил первого встреченного мной человека (женщина, на вид лет 45, худощавая, стояла возле конвейерной ленты и проверяла продукт) куда мне идти, я сегодня первый день. Она махнула куда то себе за спину и прокричала (в цехе очень шумно): “К Сереге подойди”. Я спросил, как мне его найти и опознать, она еще раз указала рукой в сторону и сказала, что я увижу там дверь”. (начало 1-го рабочего дня)</i>

Контейнер с болью

Точки входа	Проблема	
Где размещать решение	Контекст возникновения	
Какое решение делать	Причины проблемы	
Искать поведение в данных	Что делает для ее решения?	
Приоритизировать	Частота	
Включить у команды эмпатию	Цитаты пользователя	



Проектирование решений

Способы получения решений

Экспертный - наша команда предлагает решения задач и устранения проблем



Командный - совместное проектирование с участием представителей компании, включая его рабочих

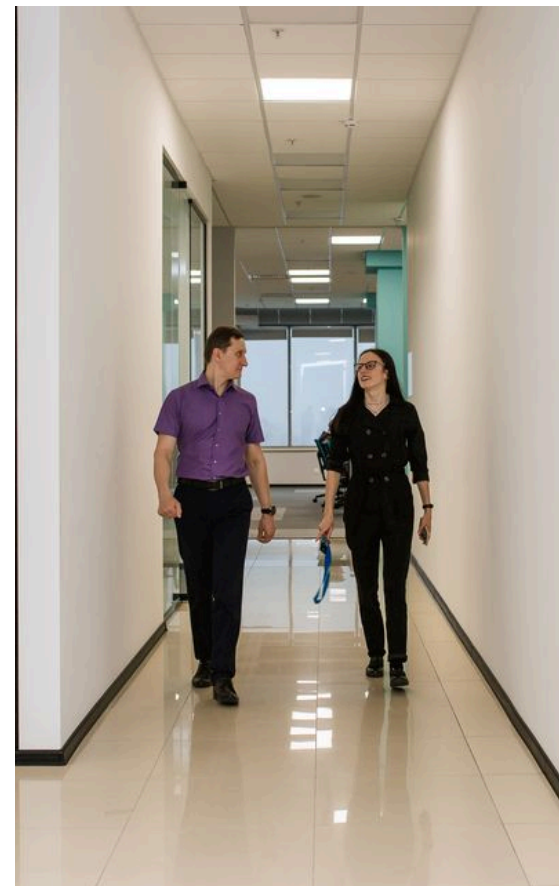


Типы проблем

Технические



Бизнес



Типы проблем

75%

Решаются оптимизацией

С помощью создания оптимальных условий можно добиться, чтобы проблема проявлялась с минимальной вероятностью

25%

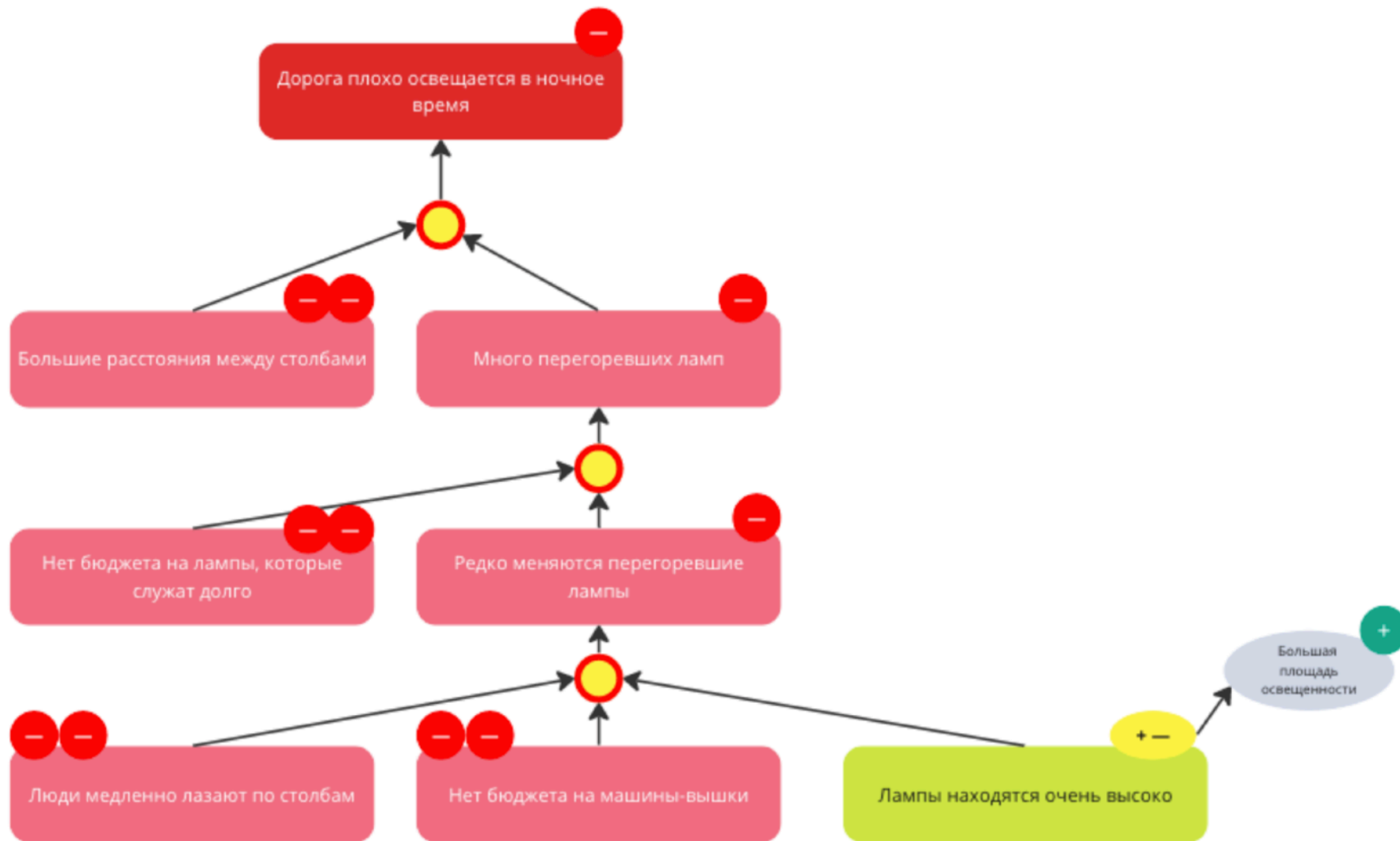
Требуют творческого подхода

Компромиссы и оптимизация не работают: мы хотим улучшить что-то, но при этом что-то непременно ухудшается. Возникает противоречие

В ночное время дорога плохо освещается



Анализ проблемы методом RCA+



Параметры противоречия



Высота объекта и освещенность это два противоречивых параметра.

Существенно снизив высоту опоры для удобства ремонта, мы снижаем площадь освещения

Матрица Альтшуллера

Что ухудшается при изменении	16	17	18	19	20
	Время действия недвижимого объекта	Температура	Освещенность	Затраты энергии подвижным объектом	Затраты энергии недвижимым объектом
01. Вес подвижного объекта	-	6, 29, 4, 38	19, 1, 32	35, 12, 34, 31	-
02. Вес недвижимого объекта	2, 27, 19, 6	28, 19, 32, 22	35, 19, 32	-	18, 19, 28, 1
03. Длина подвижного объекта	-	10, 15, 19	32	8, 35, 24	-
04. Длина недвижимого объекта	1, 40, 35	3, 35, 38, 18	3, 25		
05. Площадь подвижного объекта	-	2, 15, 16	15, 32, 19, 13	19, 32	-
06. Площадь недвижимого объекта	2, 10, 19, 30	35, 39, 38	-	-	
07. Объем подвижного объекта	-	34, 39, 10, 18	10, 13, 2	35	-
08. Объем недвижимого объекта	35, 34, 38	35, 6, 4	-	-	-
09. Скорость	-	28, 30,	10, 13, 19	8, 15, 35,	-

3. ПРИНЦИП МЕСТНОГО КАЧЕСТВА

25. ПРИНЦИП САМООБСЛУЖИВАНИЯ

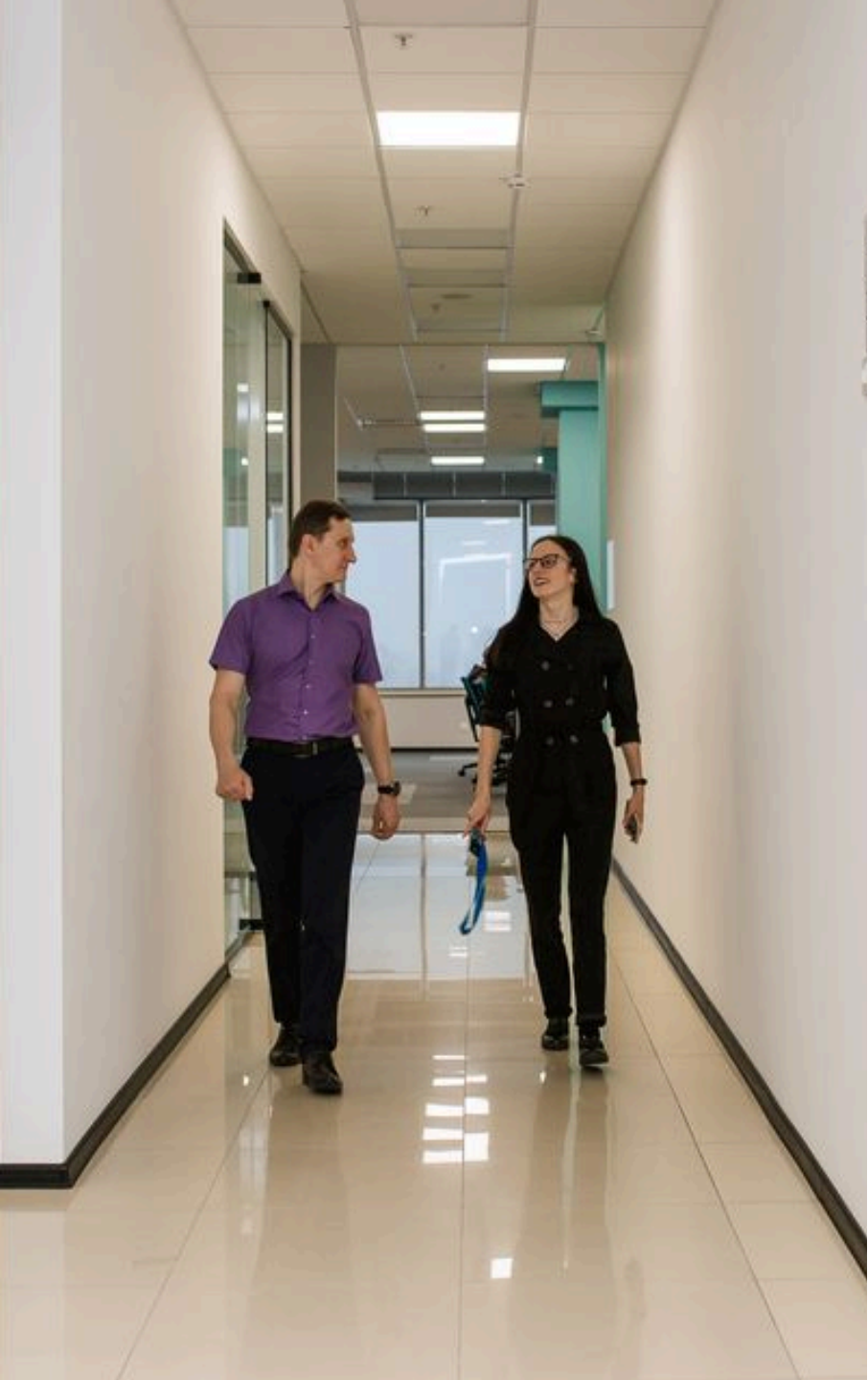
Описание приемов

Номер	Название	Описание изобретательских приемов
3	ПРИНЦИП МЕСТНОГО КАЧЕСТВА	а) Перейти от однородной структуры объекта (или внешней среды, внешнего воздействия) к неоднородной. б) Разные части объекта должны иметь (выполнять) различные функции. в) Каждая часть объекта должна находиться в условиях, наиболее благоприятных для ее работы.
25	ПРИНЦИП САМООБСЛУЖИВАНИЯ	а) Объект должен сам себя обслуживать, выполняя вспомогательные и ремонтные операции. б) Использовать отходы (энергии, вещества).

Решение

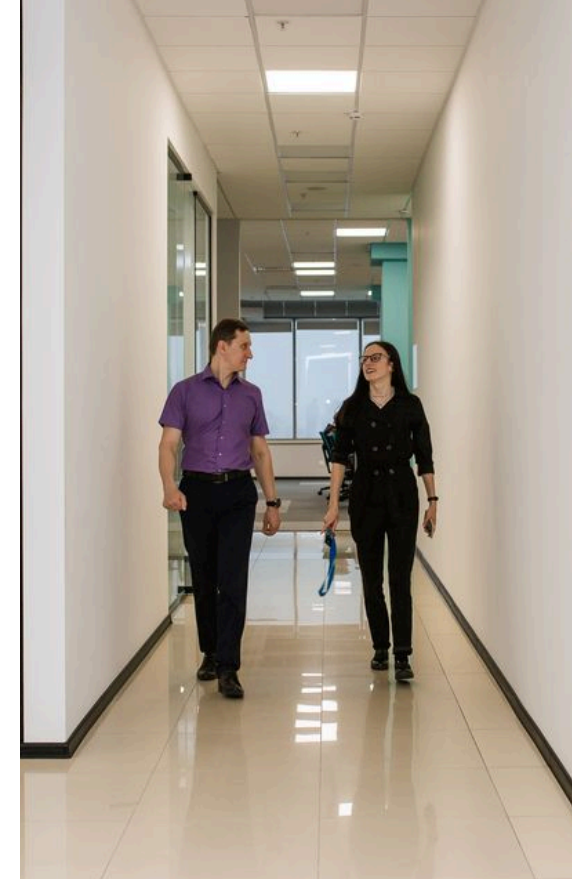
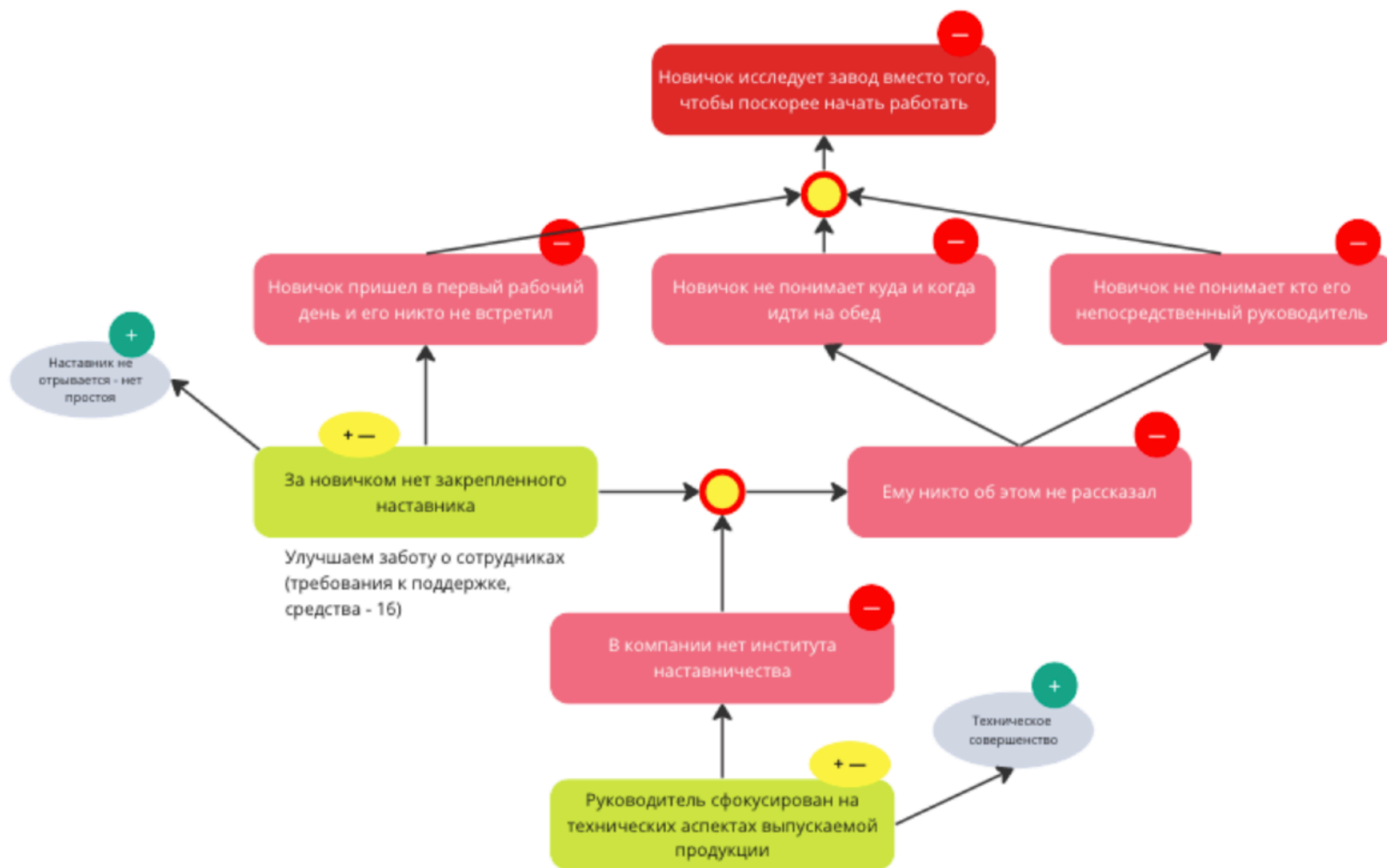
https://youtube.com/shorts/yy97S4_GUNY?feature=share



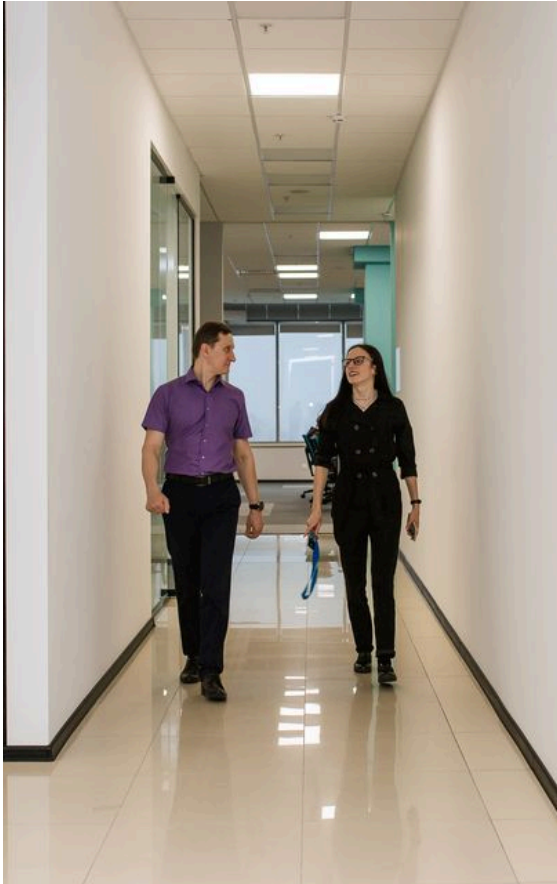


Новичок тратит много времени на исследование завода, вместо того чтобы поскорее приступить к работе

Анализ проблемы методом RCA+



Параметры противоречия



Требования к поддержке/средства поддержки и стоимость поддержки это два противоречивых параметра.

Вводя институт наставничества, мы увеличиваем затраты на поддержку

Матрица Даррелла Манна для решения нетехнических задач

Feature	Worsening Feature		Design					Production					Supply					Support					Customer					Systems					Intangibles					Measure		Harm																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	↑	↓	Design Spec. Mgmt.	Design Cost	Design Risk	Design Interfaces	Production Spec. Capability	Production Cost	Production Time	Production Risk	Production Interfaces	Supply Spec. Capability	Supply Time	Supply Risk	Supply Interfaces	Support Spec. Capability	Support Time	Support Risk	Support Interfaces	Customer Demand	Market Demand	Customer Feedback	Customer Loyalty	Amount of Information	Communication	Conformance	Adaptability/Versatility	System Complexity	Control Complexity	Transportation	Stability/Resilience	Autonomy	Belonging	Competence	Sense of Progress	Positive Intangibles	Negative Intangibles	Trust	Engagement	Warning	Ability To Measure	Measurement Accuracy	Harmful Factors Affecting Systems	System Generated Harmful Factors																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Design	2	10	21	38	54	71	88	105	122	139	156	173	190	207	224	241	258	275	292	309	326	343	360	377	394	411	428	445	462	479	496	513	530	547	564	581	598	615	632	649	666	683	700	717	734	751	768	785	802	819	836	853	870	887	904	921	938	955	972	989	1006	1023	1040	1057	1074	1091	1108	1125	1142	1159	1176	1193	1210	1227	1244	1261	1278	1295	1312	1329	1346	1363	1380	1397	1414	1431	1448	1465	1482	1499	1516	1533	1550	1567	1584	1601	1618	1635	1652	1669	1686	1703	1720	1737	1754	1771	1788	1805	1822	1839	1856	1873	1890	1907	1924	1941	1958	1975	1992	2009	2026	2043	2060	2077	2094	2111	2128	2145	2162	2179	2196	2213	2230	2247	2264	2281	2298	2315	2332	2349	2366	2383	2400	2417	2434	2451	2468	2485	2502	2519	2536	2553	2570	2587	2604	2621	2638	2655	2672	2689	2706	2723	2740	2757	2774	2791	2808	2825	2842	2859	2876	2893	2910	2927	2944	2961	2978	2995	3012	3029	3046	3063	3080	3097	3114	3131	3148	3165	3182	3199	3216	3233	3250	3267	3284	3301	3318	3335	3352	3369	3386	3403	3420	3437	3454	3471	3488	3505	3522	3539	3556	3573	3590	3607	3624	3641	3658	3675	3692	3709	3726	3743	3760	3777	3794	3811	3828	3845	3862	3879	3896	3913	3930	3947	3964	3981	3998	4015	4032	4049	4066	4083	4100	4117	4134	4151	4168	4185	4202	4219	4236	4253	4270	4287	4304	4321	4338	4355	4372	4389	4406	4423	4440	4457	4474	4491	4508	4525	4542	4559	4576	4593	4610	4627	4644	4661	4678	4695	4712	4729	4746	4763	4780	4797	4814	4831	4848	4865	4882	4899	4916	4933	4950	4967	4984	5001	5018	5035	5052	5069	5086	5103	5120	5137	5154	5171	5188	5205	5222	5239	5256	5273	5290	5307	5324	5341	5358	5375	5392	5409	5426	5443	5460	5477	5494	5511	5528	5545	5562	5579	5596	5613	5630	5647	5664	5681	5698	5715	5732	5749	5766	5783	5800	5817	5834	5851	5868	5885	5902	5919	5936	5953	5970	5987	6004	6021	6038	6055	6072	6089	6106	6123	6140	6157	6174	6191	6208	6225	6242	6259	6276	6293	6310	6327	6344	6361	6378	6395	6412	6429	6446	6463	6480	6497	6514	6531	6548	6565	6582	6599	6616	6633	6650	6667	6684	6701	6718	6735	6752	6769	6786	6803	6820	6837	6854	6871	6888	6905	6922	6939	6956	6973	6990	7007	7024	7041	7058	7075	7092	7109	7126	7143	7160	7177	7194	7211	7228	7245	7262	7279	7296	7313	7330	7347	7364	7381	7398	7415	7432	7449	7466	7483	7500	7517	7534	7551	7568	7585	7602	7619	7636	7653	7670	7687	7704	7721	7738	7755	7772	7789	7806	7823	7840	7857	7874	7891	7908	7925	7942	7959	7976	7993	8010	8027	8044	8061	8078	8095	8112	8129	8146	8163	8180	8197	8214	8231	8248	8265	8282	8299	8316	8333	8350	8367	8384	8401	8418	8435	8452	8469	8486	8503	8520	8537	8554	8571	8588	8605	8622	8639	8656	8673	8690	8707	8724	8741	8758	8775	8792	8809	8826	8843	8860	8877	8894	8911	8928	8945	8962	8979	8996	9013	9030	9047	9064	9081	9098	9115	9132	9149	9166	9183	9200	9217	9234	9251	9268	9285	9302	9319	9336	9353	9370	9387	9404	9421	9438	9455	9472	9489	9506	9523	9540	9557	9574	9591	9608	9625	9642	9659	9676	9693	9710	9727	9744	9761	9778	9795	9812	9829	9846	9863	9880	9897	9914	9931	9948	9965	9982	10000

Матрица Даррелла Манна для решения нетехнических задач

БИЗНЕС МАТРИЦА 3.0 (с) D. Mann		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Требования к разработке, средства разработки		2 10 24 15	21 38 10 23	3 24 9 23	13 3 24 38	23 10 35 29	37 35 13 10	10 6 35 2	3 5 10 15	7 37 25 24	2 6 25 35	15 6 1 13	2 3 26 19	4 11 13 31	26 10 2 19	35 36 27 2	15 35 25 24
2	Стоимость проектирования	2 15 4 24		26 1 34 10	27 9 24 16	13 26 10 35	5 2 10 27	26 35 3 7	2 10 24 6	6 7 13 23	15 35 25 10	23 10 6 34	10 5 24 35	19 35 10 13	11 13 2 23	13 24 38 13	24 6 1 27	25 10 1 6
3	Время проектирования	21 35 38 23	26 34 1 10		1 10										7 7 24 24	40 6 38 35	10 7 3 40	15 15 26 2
4	Риски проектирования	3 24 9 23	27 7 37 10	1 40 10 29											7 13 37 12	25 6 9 26	1 11 24 35	7 7 3 3
5	Интерфейсы проектирования	3 13 24 25	13 26 10 35	25 15 1 40	6 17										5 40 40 6	15 15 13 35	6 1 21 38	7 40 13 1
6	Требования к производству, средства	23 4 35 13	5 2 10 14	24 5 35 21	10 13										3 10 24 3	25 25 33 1	35 23 19 17	13 10 2 1
7	Стоимость производства	37 10 3 7	26 35 1 27	5 29 35 24	40 5										13 12 26 13	3 10 7 35	10 1 19 10	35 2 13 1
8	Время производства	35 10 6 24	15 10 2 13	7 10 15 26	5 15										2 23 24 3	12 1 7 25	10 3 38 13	25 2 5 4
9	Риски производства	3 10 5 12	7 6 23 13	6 15 7 37	11 39										26 5 35 4	10 10 25 15	13 24 2 24	3 19 25 2
10	Интерфейсы производства	5 37 10 3	15 25 10 24	25 23 2 35	7 17										33 5 1 13	26 7 33 29	10 3 11 23	3 2 13 13
11	Требования к поставке, средства поставки	6 2 25 15	23 5 10 2	19 6 23 10	5 12 26 13	6 15 13 14	7 13 3 10	2 5 30 35	10 5 17 3	5 25 3 10	6 2 40 37		7 19 1 10	1 13 25 24		15 30 10 12	1 23 35 29	2 10 7 15
12	Стоимость поставки	15 5 13 7	10 17 5 30	5 13 25 23	2 37 10 34	3 15 7 10	15 5 13 35	5 7 10 25	5 2 24 25	23 25 5 32	5 30 10 12	7 19 1 10		3 24 38 10	24 26 3 8	28 35 5 13	24 25 35 2	25 10 2 3
13	Время поставки	2 12 19 26	10 19 35 13	10 7 25 2	7 12 10 25	5 15 10 36	19 5 13 7	2 24 10 13	10 34 23 40	25 13 12 26	6 35 10 13	35 1 13 30	3 24 38 10		10 15 13 2	5 25 3 15	10 25 19 19	25 27 10 2
14	Риски поставки	30 11 39 24	7 10 13 2	23 7 2 29	13 37 12 9	5 35 13 26	15 2 24 6	2 13 10 26	13 2 35 37	5 25 35 26	23 5 19 36	7 8 10 25	27 3 19 24	10 15 34 13		5 10 25 37	19 10 35 5	19 10 27 1
15	Интерфейсы поставки	11 26 2 13	10 38 13 1	7 40 24 38	13 25 5 37	28 40 6 15	10 25 3 12	12 3 35 10	23 12 3 13	5 10 40 4	40 2 26 10	6 30 6 38	1 28 3 15	5 19 25 37	5 10 24 35		10 31 24 35	13 5 10 10
16	Требования к поддержке, средства	36 2 35 10	1 6 7 27	6 10 3 35	6 37 26 1	35 5 21 12	35 23 1 24	1 10 35 29	10 25 35 38	13 35 15 2	40 23 10 2	35 1 25 29	5 35 24 13	25 10 29 19	24 25 3 35	13 31 24 3		2 25 10 35
17	Стоимость поддержки	15 35 25 28	1 10 25 6	7 15 26 5	35 7 28 9	6 7 38 13	13 10 17 2	2 35 15 10	3 13 25 5	3 35 19 24	23 10 3 13	23 2 6 29	5 35 25 27	25 27 10 2	19 10 5 27	5 10 1 13	2 25 10 35	

2. ВЫНЕСЕНИЕ

10. ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

25. САМООБСЛУЖИВАНИЕ

35. ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ

#2: ВЫНЕСЕНИЕ



Рекомендации

- Если какие-то части системы или сегменты процесса влияют на другие части или порождают нежелательный эффект, вынесите влияющую подсистему или сегмент, отделив или ее от системы или процесса в пространстве или времени.
- Изолируйте мешающую часть системы или процесса.
- Если некоторое свойство системы или процесса влияет на другие свойства или функции системы или процесса, найдите, какая часть системы или процесса порождает это свойство, и отделите ее от системы или процесса, создав другую систему или процесс, или переместив это свойство в другую часть системы или процесса.
- «Выделите» только необходимое свойство системы или процесса, создав другую систему или процесс, которые обладают только требуемым свойством.

Примеры

- Вынесение экологически вредной производственной единицы за границы города.
- Разделение конструкторских (опытных разработок) и производственных операций.
- Разделение производства и ремонта.
- Выделить влияющую часть бизнес-процесса и отдать ее на аутсорсинг.
- Аутсорсинг не-ключевых частей бизнес-системы или бизнес-процесса.
- Можно увеличить объем продаж при предварительной доставке продукта пользователям.
- Позволить пользователям удалить те части системы, в которых они не нуждаются, еще до поставки.
- «Изолировать» во времени или пространстве те части бизнес-системы или процесса, которые создают ненужное напряжение.
- Удаленное обучение.
- Работа в домашнем офисе.
- Lean – бережливое производство.
- Создание новой компании для продвижения нового бренда.

#10: ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

Примеры



Рекомендации

- Если система/объект подвергается вредным факторам окружающей среды, предварительно создайте такие условия, при которых объект будет защищен от такого влияния.
- Если система/объект должна изменяться в некоторый момент времени, но трудно обеспечить такие изменения в нужный момент времени, произведите предварительные изменения системы/объекта (полностью или частично).
- Предварительно расположите различные части системы таким образом, чтобы они могли легко «объединиться» в нужном месте в нужное время.
- Если ожидаются трудности с выполнением какого-то действия во время работы или процесса, выполните это действие заранее.

- Пред-продажи и пред-маркетинг.
- Используйте эффект «ожидания», сюрприза.
- Продажа школьных учебников в период каникул.
- Обучайте специалистов компании, развивая у них компетенции, которые потребуются для реализации стратегии.
- Холдинговая структура помогает защитить интеллектуальную собственность от банкротства.
- Назначайте начало совещания на несколько минут раньше, чем надо.
- Правильная мотивация сотрудников может быть более эффективной, чем сложная система контроля.
- Перед выводом на рынок принципиально нового продукта на рынок сформируйте у потенциальных покупателей понимание ценности этого продукта.
- Перед выводом на рынок нового программного обеспечения для работы с БД создайте несколько доступных в онлайн баз данных.
- В компании Epson инженеры по разработке новых продуктов проходят стажировку в качестве продавцов и специалистов по обслуживанию и ремонту.



Рекомендации

- Объект/система должны сами себя обслуживать, производя тюнинг, настройку и ремонт самостоятельно.
- Используйте доступные ресурсы или отходы системы для обеспечения требуемого уровня самообслуживания.
- Используйте доступные ресурсы или отходы окружения системы для обеспечения требуемого уровня самообслуживания.
- Рассмотрите возможность использования уже имеющихся этапов (работ) процесса для обслуживания других этапов процесса.
- Используйте одни сегменты процесса для обслуживания других сегментов процесса.

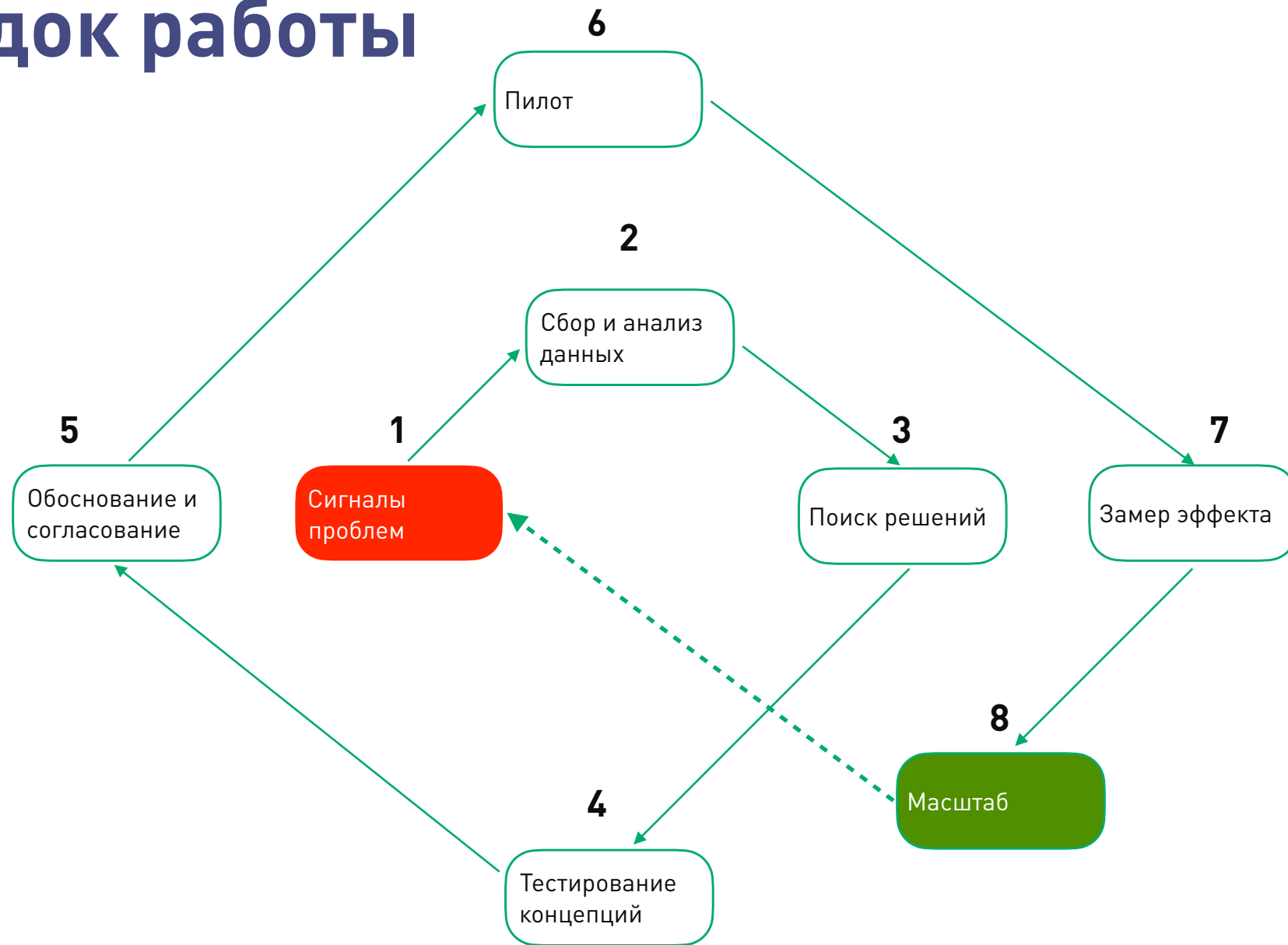
- Кружки качества.
- Разлагаемая упаковка.
- Самоподдерживающийся бренд: Harvard Business School выпускает ярких людей; эти люди повышают репутацию школы; больше людей стремится поступить в школу; школа отбирает наиболее ярких людей.
- Повторный найм сотрудников, когда снова требуются их компетенции.
- Предоставление потребителям скидок, если они предоставляют обратную связь по продуктам.
- «Индустриальные эко-системы»: фабрики, на которых отходы тепла предоставляют энергию для выполнения других операций, вода повторно используется в нескольких процессах и т.д.
- Вместо поиска внешней системы, способной обеспечить требуемую функцию, поищите доступный ресурс, который сможет обеспечить такую функцию.
- Разработка системы мотивации, при которой сотрудник сам заинтересован в постоянном улучшении своих профессиональных навыков.
- Онлайн обновление: проверка доступных новых обновлений и автоматическая установка обновлений.



Рекомендации

- Варьируйте значения параметров вашей системы.
 - Вместо разработки новой дорогой системы найдите доступные ресурсы, которые могут быть адаптированы и использованы в качестве частей такой системы.
 - Измените степень гибкости системы.
 - Измените физическое состояние вашей системы или объекта.
 - Вместо дорогих объектов используйте виртуальные копии, модели, дешевые объекты и т.п.
 - Измените концентрацию или плотность системы / объекта.
 - Измените эмоциональные параметры.
 - Измените визуальные параметры.
- Варьирование времени прихода на работу различных категорий сотрудников.
 - Создание одного продукта с разными значениями критических параметров для разных сегментов клиентов.
 - Изменяйте состав проектной команды в зависимости от стадии и условий проекта.
 - Использование существующих платформ для удешевления и ускорения разработки новых программных продуктов.
 - «Разогревайте» рынок перед выходом нового продукта.
 - Изменяйте окружающую среду для проведения сессий по решению проблем.
 - Географическое рассредоточение консалтинговых сотрудников компании вместо концентрации в одном месте.
 - Разработка стратегии проекта с помощью игровых методов.
 - Используйте графические образы вместо текстовых сообщений (включая инфографику).
 - Виртуальное прототипирование.

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 is built on a dark, textured ground, possibly water or a dark planet surface. It features several tall, slender spires with blue and red accents. The architecture is complex and layered, with various platforms, walkways, and structures. The color palette is dominated by blues, greys, and oranges. In the background, a small blue planet is visible in the sky.

Давайте обсудим
это подробнее

+ 7 916 304 90 31

innoum.ru

