

## Секция

### «Качество — качественным исследованиям»

**Модератор Макушева Мария:** Добрый вечер, добрый вечер, коллеги. Большое спасибо, что пришли на нашу конференцию. Мы очень рады, что у нас такой аншлаг. Я скажу пару слов о содержании, и передам слово Юлии. Мы назвали беседу "Качество – качественным исследованиям", и содержание докладов будет развивать все проектные линии качества. Я вынуждена начать представлять, потому, что у нас время ограничено. Первая линия, она про глубину, она про методики, техники, которые позволяют добиться нового качества. И вторая линия, она про процессы и техники, связанные с индустриальными качественными исследованиями, про отбор, про все эти процедуры, которые позволяют нам получить какой-то понятный предсказуемый продукт. Мы начнем и закончим отбором, так получилось. Начнем с Ильи Ефимовича Штейнберга, который расскажет про отбор, и закончим проблемами рекрута. В промежутках будут интересные доклады про методики и техники. Юлия.

**Баскакова Юлия:** Смотрите, буквально 2 слова. Все знают, что у нас количественных данных сейчас очень много. Появилась всякая бигдата, своего рода исследования мы не видим. И на этой почве возникает дефицит понимания того, что надо объяснять, что с ними делать, как с ними работать. Сейчас исследователи даже в таких, на таких больших фабриках, как ВЦИОМ, обращаются за пониманием качества. Мы проводим фокус-группы, мы проводим интервью в больших количествах, и мы пытаемся, на основе этих интервью, придать какую-то глубину того, того, что мы узнаем. В чем заключается проблема? Проблема заключается в том, что мы очень редко реквизируем о том, а как методически мы обеспечиваем вот этот наш процесс получения качественных данных. Мы не очень думаем, откуда берутся респонденты, ну, чтобы набрать респондентов на фокус-группу. Откуда они там взялись? Мы им дали гайд, мы сказали: "хочу 10 учителей". Откуда он взял эти 10 учителей? Мы ему еще задание дали – из разных школ. Да, он их нашел. А если дело идет, речь идет, разговор идет об обычных людях, они не обучатся явно. Вот сегодня у нас появилась такая возможность пригласить коллег, которые профессионально занимались методическими аспектами, готовили и разрабатывали методические пакеты во ВЦИОМе, рекрутировали, поделиться своим трудным, тяжело пережитым опытом. Да, мы надеемся, что мы, что эти

дискуссии региональных партнеров, которые выполняют все эти безумные требования, и которым тоже немножко приобрести свои доходы, поделиться своим опытом. Итак, я первому предоставляю слово...

**Модератор:** Илье Ефимовичу Штейнбергу, который будет рассказывать про методики отбора и модели выборки в качественном исследовании.

**Баскакова Юлия:** Регламент, мы на выступление даем 15 минут. У нас 2 часа. Поэтому у нас у каждого докладчика будет достаточно возможно подробно выступить. После того, когда все докладчики выступят, у нас остается полчаса на вопросы, и тогда приглашаются реплики из зала, и вопросы всем участникам. После выступления. Только вопросы коротко, на понимание, ладно?

**Штейнберг Илья:** Здравствуйте, коллеги. Я вас благодарю, послушайте меня. Пришли послушать, хотя вам, вы пришли послушать о том, как мы с трудом переживаем свой исследовательский опыт. Коллеги, говоря, собственно, о качественных методах и проблеме отбора для качественных исследований, респондентов, кто, как говорит, я бы хотел сказать 2 слова об особо болевых точках вот этого процесса, как вообще у качественных методов. Ну, первая болевая точка, это слабая формализация, относительно других. У нас нет жестких вот этих воронок, по которым можно вот строить эту выборку, и такие у нас как бы закоулки там, по которым катятся снежные комья, и прочее, прочее. А так проблема реализована, собственно, кто, кто наш респондент, и обычно мы не находим тех, кого часто надо вот, печалимся, ищем других, и так далее. То есть, вот эти основные, да, две проблемы. Ну, они чем-то похожи на проблемы России, да – дороги и, значит, специфические люди, да, которые по ним ходят. Ну, так вот стало быть, отбор информаторов для качественных исследований. Ну, вот, в основном, с чем это связано, на мой взгляд? То есть, ну, первое, это ограниченность материальных и других ресурсов для выращивания выборки в поле. Ну, то есть, если у качества исследований, в общем-то, ноги растут из социологических и демографических исследований, где было достаточно много времени для того, чтобы вырастить выборку в поле. Ты сидишь в поле, ты как бы вживаешься, ты становишься там, как будто на стене, у тебя есть большой ресурс времени, ты можешь приглядеться, понять, что это там за практики, и выбрать тех, кого там нужно. То есть, ресурс времени. Как правило, сейчас ресурсом времени мало кто располагает. Экспедиции, связанные с вживанием, очень редки вот. Ну, я начинал в 90-х годах, на 3 года у нас была экспедиция, в течение 3-х лет, на вживание, по 8 месяцев. Потом мы выходили, еще там года 3 писали книги вот. То есть, понятно,

что мы там как бы до поля не задумывались, не были озабочены проблемами выборки, она как бы выростала, строилась в самом поле. Сейчас как бы, в основном, где я участвую, это экспедиции, где в самом поле там длится, ну, месяц или там, в основном, даже недели две. То есть, за это время, значит, сформировать выборку непосредственно в поле достаточно проблематично. Там, где еще, то есть, слабая изученность предмета исследования на всех этих практиках, практиках, ну, так называемый поиск экспертов. Дальше проблема заключается в том, что есть латентные или труднодоступные целевые группы, где в принципе сформировать, и понять, что, что есть выборка, то есть, кого опрашивать, выборка и отбор респондентов, тоже достаточно трудно. Ну, например, там работаешь с группой, ну, то есть, целевая группа, например, потребители инновационных наркотиков, или люди без определенного места жительства вот, или там религиозные секты, понять, как туда войти, кого там найти, кто тебе ответит на твои ключевые вопросы, достаточно трудно. Дальше, это высокий риск получения ложного снежного кома. Ну, вот это такая интересная вещь, что... Ну, я думаю, в этой аудитории не надо объяснять, что такое ложный, то есть, что такое вообще снежный ком, это практика качественных исследований нашего респондента на практике, кого он там знает вот, он тебе называет еще кого-то, еще кого-то, еще кого-то, и так далее. И вот у тебя нарастает такая, значит, цепь респондентов, все радуются. Потом выясняется, что это не единственная практика вот. Ну, например, там изучаешь проблемы одиночества пожилых людей, у нас обычно пожилого человека, это женщины на пенсии, да, одиноко проживающие, там хроническое здоровье, плохой характер, и так далее, и так далее. Она посылает, конечно, на таких же, как и она вот, но она ничего не знает о, ну, например, одиночества в семье, да, когда бабушку выписали из деревни, чтобы она жила с внуками. Ну, то есть, как жила? Ну, сидела, сидела, да, с внуками. Она оторвана от своих социальных сетей вот, общаться ей не с кем, дети приходят с работы очень усталые, и не общаются тоже, и так далее. И говорит в интервью, что я очень одинокая, вообще хотелось бы уйти. Возможна такая вообще ситуация? Возможна вот. А когда идут по одной такой линии, получается как раз ложный снежный ком. Ну, например, одиночество людей, которые здоровы и богаты, да. Почему они одиноки? Да, тоже проживающие в других районах. Это, что называется, вот риск получения ложного снежного кома. Ну, и, конечно, болевой вопрос, это количество обоснований примерного объема и содержания выборки выхода в поле. Ну, когда речь идет о, ну, скажем, принятии всех управленческих решений, где за результатами исследований стоят большие деньги. Ну, я думаю,

коллеги, вы заметили, что когда речь идет о деньгах, люди становятся серьезнее, да, и они сразу спрашивают: "почему столько"? Почему опрашивают там 10 человек, а не 15 или 20, не 125, можно выдавать 125, вот повисить результаты там. Ну, стало быть, почему-то именно этих, а не других, у меня вот еще есть люди, которые могли ответить на твои, на наши вопросы. Ну, возникает необходимость такая, в основном, надо же как-то обосновать. И, причем, это еще сделать до поля, то есть, стало быть, довольны, что вы открыли новые выборки, которая бы как бы была логически обоснована. Это тоже непростая задача. Вот проблема типичного носителя интересующей практики или экспертизы Ну, тоже проблема. Потому, что если исследование носит социологический характер, значит, оно заточено под типичного носителя-практика, кто он такой, как его вычислить вот. Это опять же длинные ресурсы, и как бы, ну, предъявляются, ну, такие требования, значит, к выборке опять же до поля и непосредственно в поле, иногда даже после поля. Необходимость сбора первичных данных со всех игроков на этом поле, влияющих на характеристики исследований. Тоже бывают такие задачи, где нужно объяснить то, что происходит, не только опрашивая непосредственно всех участников, ну, например, конфликта, или там какого-то локального действия, то, что называется периферическим случаем, да. То есть, количество людей, которые, влияющих непосредственно, у которых надо узнать, почему такое произошло, может быть совершенно не определено, это уже этим надо заниматься. Ну, и, наконец, это как бы групповая работа исследователя на проектах. Коллеги, то есть, если ты занимаешься этим делом как бы коллективно, то понятно, что вопрос выборки становится критичным, в том плане, что нужно распределять между участниками исследовательской группы, кто к кому пойдет, почему к этим. И контролировать этот процесс, то есть, опять же нужно... Ну, основные виды отбора информантов в качественном исследовании. Ну, первый, первый вид, это я скажу, по сути дела, это, в общем-то, мечта полевого исследователя, то есть, целенаправленная квотная выборка, когда конкретно тебе говорят, ты должен поехать, найти, опросить людей с доходом выше 500 тысяч в месяц, приобретающих недвижимость в Испании. Здесь уже просто техническая проблема, значит, где найти таких людей, как опросить. Ты начинаешь быть озабоченным ресурсами доступа, но ты не озабочен, собственно, вопросом, а кто тебе нужен. Или там наоборот там, найти, например, людей с, ну, скажем, которые живут ниже уровня, значит, доходов. И здесь тоже проблема, да, что такое нижний уровень дохода, ты должен это все выяснять, кто вообще является типичным носителем практики выживания ниже

уровня доходов. И тогда вот эта выборка типичного случая, второй тип, с которым мы часто встречаемся, ну, тут возникает уже, в общем-то, такой проблемой. Далее, выборка критического случая. Ну... Тут у меня с рефлексией проблемы. Ну, коллеги, выборка критического случая, суть ее в том, что если это как бы случилось здесь, то это случилось везде. То есть, если, например, профессора высшей школы не понимают, в чем суть проблемы реформы образования, то и учителя средней школы тоже это понимать не будут. Выборка экстремального случая, это там, где как бы считается каплей воды вся практика. Вот это исчерпывает, в основном. Но вот мой пафос моего выступления, и на что я хотел бы обратить внимание, это так называемая квазивыборка качественного исследования. Вот здесь это, вот оно называется "сафари холодных контактов". То есть, это свободная охота в поисках респондента. То есть, когда ты кого-то можешь схватить, когда ты, в общем, как бы уже понимаешь, сроки там подходят. И вот это сафари, да, ну, приводит к выборке, с которой часто ты не знаешь, что с ней делать вот. То есть, там выжатый лимон, или кто тебе попался. Ну, это бывает. Лепим снеговика, это я тоже уже сказал, это когда возникает ситуация ложного снежного кома, то есть, тоже идут. Выборка "понять и простить", она тоже часто встречается, особенно, простите, когда, ну, как бы обосновывают, да, перед заказчиком, а почему так. Ну, говорят, да, ну, например, это не нашли там, больше не было, ресурсов не хватило, времени не было. Ну, поймите и простите нас. Ну, вот так бывает. Нормативная выборка, это выборка, которая, ну, как бы определена уже нормами, то есть, ресурсами там, когда тебе ставят задачу, то больше там у тебя ни времени, ни ресурсов не будет, вот походи и найди. И, наконец, вот эту теоретическую выборку "гипотеза", которая, которая делается до того, как выйти в поле. Минутка есть? Вот. И здесь я хочу, коллеги, вот какую штуку сделать. Ну, я думаю, многие знакомы с так называемой структурной выборкой для качественных исследований. Вот здесь такая история. Вообще как бы публикация об этом вышла в 2014-м году, я тоже узнал, что ее преподают во многих частях. Людей, которые бы этой выборкой непосредственно пользовались в поле, я встречал в количестве, я прям сосчитал, 11 человек, которые бы прям взяли и прочитали, и вот прям так вот и сделали. Ну, у меня нет времени объяснять вот, в чем тут штука, да. Это выборка... А? Да, потом, да, вот здесь советуют послать вас на сайт вот. Но смотрите, коллеги, здесь суть в том, что здесь 3 оси – экспертность, нетипичность, типичность. Типичный носитель практики, то есть, это способность респондента рассказывать о своей практике. Там отдельно окно экспертов, которые знают и думают. И вот о чем я хотел сказать, и

вот это мне важно, в плане вот этой рефлексии, что я хотел сказать, что вот в этом ключе, это вообще квазивыборка. То есть, ей не надо пользоваться непосредственно в поле. Я тут пытался объяснить разными способами, за исключением всех этих лет, но, видимо, не преуспел. Я рад, что здесь такая аудитория. То есть, эта выборка нужна для чего? Она нужна до выхода в поле. Вот смотрите, другое поле после поля, да. Единственное, чем отличается качество от количества, в этом плане, это реверсом. То есть, на этом этапе, в поле и до поля, может вернуться как бы в поле. Совместно здесь как раз прорабатываются гипотезы, ключевые исследовательские вопросы. То есть, это, например, тут типично, мы строим портрет людей вот. За этой типичной выборкой стоят разные модели. Ну, например, чтобы в мобильной группе, модель культурного консенсуса, там новые партнеры, да, чтобы в мобильной группе, достаточно 6-8 человек опросить, да, чтобы получилось 80% возможных ответов, да, вариантов. Я их проверял, это действительно так. Если работу проверял на наркоманах, то у меня было там 11 хотов, и как бы 10-й я получил, а респондентов получилось больше 20-ти, я получил после там где-то там 11-го. То есть, первые 6 человек дали мне 10, в общем, ответов, да, там друзья дали, из любопытства, и так далее. Понимаете, появляется надежда, что здесь можно как раз сформировать выборку, то есть, ты как бы планируешь, и, получается, что количество респондентов можно какое-то, ну, предъявить, да. И оно так странно вписывается в то, что экспериментальным путем. То есть, где-то больше где-то 70-80% исследований в качественном ключе, они, ну, на такой конкретный вопрос, они там не больше 15-50 обычно вот там. И вот в принципе у нас на эти цифры где-то выходит. То есть, мы, с помощью этой выборки, можем, именно теоретической выборки, до поля можем обосновать количество респондентов, которое нужно для этого исследования. Понятно, кто они такие, но для этого нужно, у тебя ключевой исследовательский вопрос, нормально этим пользуйся. И, соответственно, получается такая картинка, что, как бы это сказать точнее, что в поле это все меняется. То есть, не надо считать, что вот с этой выборкой мы идем в поле, и там получим точно такие же как бы картинки этих респондентов. Поле нас поправляет иногда. Вот эта нетипичность становится типичной, иногда специфические тоже меняются. То есть, поле начинает меняться. Но у нас есть первый шаг, который мы можем исследовать. Соответственно, коллеги, о чем я хотел сказать, что способов отбора респондентов много, тактики, которую мы применяем, и техники, они, они, возможно, осмысленные, возможно

построение логических схем. То есть, возможна посильная формализация, для нашего дела это очень важно. Спасибо за внимание.

**Баскакова Юлия:** Спасибо. У нас вот такое зажигательное выступление открывает целый цикл, целый цикл выступлений о том, как, в целом, респонденты думают. Да, я думаю, это зажигательно служит тому, что мы иногда делаем с набором респондентов, выборкой "понять и простить". Мне кажется, это просто вот, задает нам систему координат, что мы делаем, и к чему нам надо стремиться. Следующий у нас...

**Модератор:** Максим Дрозд, Солт Ресёч, с рассказом о принципе этнографии. Мы сделаем небольшой перерыв в острых темах про выборку, оставим на конец. Еще один доклад на эту тему. Есть ли вопросы на понимание к Илье Штейнбергу? Или только комментарии?

**Баскакова Юлия:** Комментарии давайте оставим на конец.

**Модератор:** Да.

**Дрозд Максим:** Добрый вечер, дорогие друзья. Меня зовут Максим Дрозд, кто-то меня знает, кто-то, может, нет. Но организаторы этого круглого стола с какой задачей ко мне обратились? Расскажи-ка, что интересного происходит в вашей деятельности? И у меня выступление будет достаточно прикладным. Я бы хотел рассказать вам об одной методологии, которая, наверно, известна всем присутствующим, мы ее называем "би-ту-би-этнография". То есть, этнография, когда объектом исследования у нас выступает предприятие или организация. Соответственно, я немножко расскажу о том, какие подходы мы исповедуем при совершении акта исследования в этом виде, и покажу короткое видео, которое является результатом этой этнографии. Смотрите, наверно, стереотип, который существует среди всех нас, исследователей, да, практиков, это то, что есть такая привычка проводить интервью с би-ту-би-аудиторией, да. То есть, если у нас есть с вами би-ту-би-аудитория, первое, что предлагается, давайте по телефону позвоним, они очень заняты, им это неинтересно, вы наверняка будете им что-то предлагать, что им не надо. И, в общем-то, вы примерно так же реагируете на звонки любых служб, которые вам что-то предлагают и навязывают, перезвоните мне позже, я сейчас не могу, у меня очень много дел, и так далее. Соответственно, мы сами на уровне руководителей бизнеса, на уровне управленцев, исповедуем этот подход, и транслируем его на би-ту-би-аудиторию, которая существует на рынке. Что же нам дают свои би-ту-би-обычные интервью, да? То есть, почему вдруг я буду говорить сегодня про би-ту-би? Первое, что дают би-ту-би-интервью, они дают нам

здоровый смысл. Даже если интервью проводите вы, то есть, человек, погруженный в бизнес, в контекст, со знанием реалий российской экономики, российского бизнеса, все равно у нас есть привычка, даже по телефону или в личном интервью, не все открывать, в чем-то не договаривать. У нас, видимо, память ментально очень развита, и народ, конечно же, любит какие-то двусмысленные, трехсмысленные выражения, скрывая... Причем, даже, знаете, непредумышленно. Это просто такое, манера, как избавляться. То есть, он, может быть, скрывает от вас не потому, что хочет что-то утаить, а на всякий случай, авось. И мы, в результате с вами получаем просто обычный здравый смысл. Ради чего работаете? Работаем ради выгоды. Чего надо? Надо выгодных предложений. А выгодные предложения, это что? Качество. А что для вас качество? Чтоб долго не ломалось. Мы в отчете с вами пишем потрясающие вещи, которые клиент говорит: "о, и за это вы хотите полтора миллиона"? Вот я с этим сталкивался, мне было стыдно брать эти деньги, да, вот здравый смысл. Но почему мы продолжаем с вами это делать? Ну, потому, что нам привычно и комфортно, мы знаем, как с этим работать, слава богу, какой опыт, мы даем задание полевому отделу, они вам рекрутируют людей, согласных почти на все. И вы, либо ваши модераторы, звонят, соответственно, собственникам бизнеса, людям, главным бухгалтерам, и происходит легкое общение непринужденное, все довольны. Но что мы получаем еще? Даже если вы провели несколько проектов вот по этой схеме, у вас все равно получается достаточно поверхностная интерпретация. Вы никогда не будете, ну, давайте назовем "рыбой" для этой воды, по многим причинам, даже если проведете кучу исследовательских опросов. Именно находясь на само предприятии, работая там 2-3 месяца, человек получает гораздо больше информации, чем мы с вами, проведя несколько интервью с экспертами. У нас все равно будет какая-то схема, мы сделаем какие-то выводы, но они будут, эти конструкции будут достаточно сильными, с точки зрения логики. Но жизнь, она всегда мудрее, она просто живее, чем любая конструкция. И к чему мы пришли? Давайте, наверно, следующий Мы стали думать о том, что, вот давайте подумаем, а чего надо этим собственникам бизнеса? Ведь фактически предприятия, ну, юрлица там для банков, то есть, с чего все началось, началось с банков. Банки достаточно активничают в области маркетинговых исследований, они максимально открыты любым методологиям, давая, главное, результаты, конкретные действия, которые приводили к зарабатыванию денег. То есть, это очень важный момент. Соответственно, нужно было понять одно, как мотивировать руководителя предприятия пустить к себе на продолжительное время, да еще дать



снимать практически все, что у него в компании происходит. Вопрос главный. Что, к какому решению мы пришли? Как вам кажется, вот что руководители бизнеса, даже давайте микробизнеса, там обороты компании, ну, в районе 100 миллионов рублей. То есть, это сколько? Ну, чуть больше миллиона долларов в год. Что может человека... Ну, соответственно, у него доход как раз в районе 500 в месяц, и, наверно, может быть, у него жилье в Испании вполне. Вот что может мотивировать этого человека, поучаствовать в нашем опросе?

Ну, результаты, да, они работают. Но еще одна очень важная история, что у мелкого и среднего бизнеса достаточно мало ресурсов для того, чтобы заниматься планомерно продвижением своей компании. Соответственно, любые вещи, которые помогут ему в продвижении компании, они... Чаще всего будет один специалист по маркетингу, который, на самом деле, печатает буклеты. Ну, вот весь маркетинг делает он. Мы, как сотрудники маркетинговой индустрии, можем предлагать этому малому бизнесу легкий коучинг, ну, поддержку. Соответственно, поддерживать можно с помощью разных инструментов, начиная от разработки ценностного предложения для них, потому, что у нас есть с вами инструменты, я надеюсь, которыми вы пользуетесь для работы со своими клиентами, соответственно, вы эти инструменты можете предлагать и этому малому бизнесу. Он фактически... А вы можете, потому, что вы провели на его предприятии 1-2 дня, у вас есть информация определенная, которая поможет ему зарабатывать деньги чуть лучше. Ну, просто потому, что ваша экспертизы была на немножко другом уровне. Его бы консультант обошелся ему дороже. Фактически за ваше время заплатит клиент, который вас предлагал крутиться в программе. Что еще, наверно, очень важно, когда мы проводим обычные интервью, что, будь-то банковские продукты, либо, если это крупные промышленные предприятия, покупающие, ну, какие-то станки, сложную технику, даже фермеры, которые закупают комбайны, для них та или иная категория, это все равно является вторичным. То есть, это средства производства, да, как у нас, в общем, в экономике. Нам предлагают средства производства, соответственно, отношение к ним очень утилитарное. И наша с вами задача, не только разобраться, что у него происходит, с точки зрения там пути покупателя этого средства производства, и какие у него есть сложности в выборе поставщика. Самое важное – вообще представить, как у него бизнес работает, вот что для него важно на текущий момент в бизнесе, что его очень сильно беспокоит. И вот бизнес-этнография может это позволить. Что мы делаем? Мы находимся вот, что называется, в эпицентре событий. И, следовательно, находясь на территории

предприятия, он может посмотреть, как работают все процессы, наблюдаем, как развивается момент совершения звонка поставщику, как внутри сотрудники общаются между собой. И, что самое главное, мы это все фиксируем. Вот, наверно, принцип нашей этнографии, бизнес-этнографии, в том, что у нас работают профессиональные операторы, не статичные, а вот мобильные, снимают все. Плюс еще, конечно же, мы вешаем гоу-прошки на некоторых корреспондентов, если они являются наладчиками того или иного оборудования, и потом мы начинаем рефлексировать вместе с ними, на тему того, вот что было сложного в том или ином процессе. Так, давайте, у нас 5 минут осталось, я вам лучше конкретику покажу. У нас обычно общение происходит на 3-х уровнях. С самого начала нужно же получить карт-бланш вообще нахождение на предприятии, нужно заручиться поддержкой собственника бизнеса либо главного управленца. Вот с этого разговора очень важного, долгого, как правило, часа на 2, на 3 он идет, все начинается. Это может быть предварительная встреча, да, то есть, не в момент, когда мы этнографию совершаем, в тот день, а заранее. Потом мы, безусловно, нам интересны люди, которые участвуют в процессе принятия решения, и эти люди могут очень сильно влиять на собственника. И, конечно же, сами рабочие, это очень интересная субкультура. Чем она интересна? Потому, что она, так или иначе, тоже Михалычу что-то говорит. Это выражается и в простых выражениях, и, в конечном счете, влияет на атмосферу в коллективе. Но собственник вам никогда с вами на обычном интервью не скажет, что какой-то простой работяга может повлиять на его решение. Опять же там есть некоторые органы, которые влияют на то, что ты должен что-то соблюдать, там очень много страхов у руководителей бизнеса, и во многих страхах он просто не признаётся. Вот рабочие нам все расскажут. Я вам хочу показать пример видео, он небольшой, это результат нашей работы, ну, за бизнесом. Это большой, ну, средний, наверно, бизнес, это фабрика по пошиву и разработке одежды в городе Чебоксары Чувашской Республики. Вот они были участниками нашей бизнес-этнографии, мы там провели 2 дня, наблюдая за тем, как у них построены технологические процессы, и как они вообще закупают такой продукт, как моторное масло.

Да, смотрите, все эти видео есть на нашем канале в Ютубе, вот, пожалуйста, заходите, смотрите. В двух словах, зачем это видео было нужно, это видео было нужно самому предприятию. То есть, в данном случае как раз это видео является той мотивацией, ради которой эта компания участвовала у нас в проекте. Соответственно, заказчик получил полное понимание бизнес-процессов таких

клиентов, и получил конкретное предложение по разработке ценностного предложения. Более того, мы дали конкретные рекомендации менеджеру по продажам, который ведет этого клиента, и все были довольны вот. Так что, так. Время, я так понимаю, вышло, да, мое? Все, спасибо большое.

**Баскакова Юлия:** Вопросы, внимание, коллеги, давайте, уточните, да. Коллеги, извините, извините, давайте так. Давайте по возможности представляться в микрофон, у нас запись. Просто...

**Дрозд Максим:** Клиент был – поставщик моторного масла, аффилирован был респондент. Это видео, да.

**Реплика из зала:** 2 дня достаточно было?

**Дрозд Максим:** Ну, нет, конечно. Ну, вы понимаете, что любой исследовательский процесс, он может затягиваться, ну, у нас были временные ограничения, и, соответственно, ну, в принципе гораздо лучше, чем часовое интервью в день.

**Баскакова Юлия:** И последний, еще один вопрос на понимание.

**Штейнберг Илья:** Скажите, пожалуйста, а в качестве кого вы вообще вы это снимали? Потому, что от этого зависит ответ респондента, плюс, кто снял на камеру, как он был представлен, и вообще, кто это был?

**Дрозд Максим:** Нас представил номинальный директор предприятия, значит, с разговором следующим, о нас снимают фильм, расскажите, как вы работаете.

**Штейнберг Илья:** Как киношники?

**Дрозд Максим:** Ну, как журналисты, да. Но они нас именно так воспринимали. То есть, для них концепция социологических исследований и маркетинговых исследований незнакома, они это воспринимали, как репортаж. И все люди, именно сотрудники предприятия ждали именно это видео, в качестве результата нашей работы. Ну, смотрите, не все. Знаете, есть очень интересный момент методологический в качественных исследованиях, что они могут себя вести и притворяться определенное количество минут, потом просто прекращают это делать, и все. У нас, соответственно, была построена таким образом методология, чтобы вот на этом мы, скажем так, первые 15 минут говорил об очень общих вещах. А потом самое главное, да, наверное, это опыт человека. Соответственно, мы просили сделать его то, что он отлично делает. Соответственно, это его выводило на немножко другой уровень рефлексии и общения с нами.

**Баскакова Юлия:** Мы возвращаемся, вернее, продолжаем развивать тему рекрута. И сейчас у нас с докладом выступает Мария Макушева из компании

Платформа, и Анастасия Черкашина, которая будет говорить про поиск и отбор участников фокус-групп и интервью, про проблемы.

**Модератор:** А можно нам еще один? Да, мы решили поговорить про рекрут, вот почему. Нам кажется, эта тема, она крайне не отрефлексирована в исследовательском сообществе. Мы, как аналитики, отдаем ТЗ в черный ящик, получаем на выходе что-то. Иногда недовольны, иногда довольны, но отдаем. И, да, я должна сказать сразу, что мы будем говорить только про индустриальные исследования, не про ситуации, когда мы долго, кропотливо сами выстраиваем поле, ищем людей, налаживаем с ними связи. А потом, индустриальный характер исследования, когда у нас есть проект, разделение, есть рекрут, исследовательская команда, там организатор вот, нам это почему интересно? Не отрефлексировано, сказала, много претензий, заказчик про это знать-то знает, и не хочет. Коллеги в кулуарах пожимают плечами, сетуют на злодейских рекрутеров, которые гоняют по всем фокус-группам профессионалов вот. Решения нет, нет, нет, с 80-х годов нет решения. Что еще? Мы часто узнаем людей около фокус-групп, говорить об этом не хотят, потому, что, ну, ведь и так все ясно, рекрутеры ужасные на рынке. Мы решили поговорить вот, но то, о чем мы с Анастасией будем рассказывать, это не результат законченный какого-то исследования. Прошу воспринимать это, как такой призыв к дискуссии, и, возможно, к совместной работе. В идеале нам хотелось бы видеть общеиндустриальные исследования практик рекрутинга, профессии рекрутера, и, возможно, каких-то систем мотивации, которые позволят с этим нам работать. Зачем этот доклад? Во-первых, показать, что этот черный ящик напрямую влияет на решение исследовательских задач. Это не какая-то отдельная от нашей аналитики, от нашего продукта операция, она связана напрямую с тем, что вы получите. И вторая задача, описать логику осознанных и неосознанных нарушений. Потому, что пока мы их не понимаем, пока наша логика в том, что нас обманывают, мы должны контролировать и увольнять, ничего не изменится вот. Собственно, мы хотели отметить, особенно не углубляясь, крайне тесную связь типичных исследовательских задач с типичными же искажениями, которые возникают в результате рекрута – там раскрыть и развить теоретическое объяснение, сгенерировать какой-то спектр реакций в мире, определить эффективность, все померять. На это... Все эти задачи крайне чувствительны к искажениям, которые возникают в результате поиска. Эти искажения типичные. Еще, ну, за время работы, я коллекционирую разные рекрутерские, даже не так, наши совместные с рекрутерами факапы, приведшие к

тому, что пришлось переделывать группу, и пришлось переделывать интервью. Было существенно, было существенное искажение профиля целевой аудитории, была неконтролируемая гомогенность участников, ситуация, когда они между собой чем-то похожи, и при этом отличаются от целевой аудитории по какому-нибудь существенному признаку, который мы не закладывали в матрицу отбора, и не контролировали вот. Несоответствие профилю, профессионалы, там несоответствие квотам, вот все такие ситуации. Мы, я сгруппировала типичные проблемы вот в эти 5 блоков, 4 из них возникают на стадии поиска, они связаны как раз с искажением профиля, и одна связана с процедурой отбора, когда рекрутер недостаточно проинструктированный нами, взаимодействует с участником, каким-то образом его настраивает, таким, что это мешает впоследствии модератору решать исследовательские задачи. Да, хочу сразу отметить, проблемы возникают на всех этапах. Естественно, искажение профиля целевой аудитории, вследствие нерелевантных критериев отбора, которые мы задаем, это вообще с рекрутером никак не связано. Если мы им задали такой скрининг, что отобранные по нему люди нам не подходят, мы сами дураки, мы будем говорить исключительно про то, что связано с работой уже рекрутера вот, не связано с проектированием, проектированием выборки, а связано с реализацией. Обычно мы, как я уже говорила, видим ситуацию так очень жестко, полярно, мы говорим, что рекрутеры нас обманывают, потому, что они корыстные и ленивые. Рекрутеры говорят, что мы задаем нереалистичные сроки, и очень странные критерии отбора там, не знаю, погонщиков слонов с розовыми волосами, что-то совершенно невозможное, с доходом выше 500 тысяч в месяц, завтра, в количестве 3-х фокус-групп. И вот выхода из этой полярности, ее как бы не намечается. Что мы попытались сделать? Ну, эта работа, она продолжается, собственно, почему я и приглашала присоединяться. Во-первых, мне кажется важным, прописать типичные практики по, типичные способы поиска участников, их ограниченное количество, виды, разные виды стихийного поиска, базы рекрутеров, снежный ком для всех, снежный ком – профильные каналы там, базы количественных опросов, и мы, рекруты, в ходе количественных опросов, панельные рекруты, и так далее. В остальных вариациях с каждым из этих методов поиска связан набор типичных рисков, которые мы, как исследователи, должны понимать. Каждый из этих видов поиска имеет свои уязвимости. Например, стихийный поиск в месте скопления имеет, ну, главную уязвимость, да, мы имеем большой шанс получить неконтролируемую нами гомогенность. Приведу один пример. Рекрутер выезжает в маленький город в

Подмосковье срочно набирать на вечер группу из жителей города, обсудить проблемы. Набирает их в соседних дворах, они обсуждают интенсивно проблемы ЖКХ, управляющую компанию, этому посвящено 70% времени на фокус-группе. Что мы должны сделать, какой вывод? Все ужасно с управляющей компанией. Оказывается, в этом районе она набирала в 2-х соседних с арендованной в фокус-группу дворах, был конфликт с управляющей компанией, ее разорение и, естественно, фон. Очень такой примитивный пример. Есть более тонкие ситуации, которые так не сразу становятся очевидны. Например, когда рекрутер идет набирать многодетных для обсуждения программ господдержки многодетных в органы соцопеки, и рекрутирует их из клиентов органов соцопеки. Все понимают, это типичнейшие ситуации, которые возникают сплошь и рядом и с широкими и с узкими целевыми аудиториями. В общем, каждый из видов поиска, реализуемый рекрутером, имеет уязвимость. И мы должны их понимать, как исследователи, и транслировать, мы эту мысль еще повторим, не только кого, но и как набирать, с какими ограничениями. Собственно, да, на этом закончу, передам Анастасии. 2 источника проблем у нас есть – неосведомленная ответственность, рекрутеры, в общем-то, да, говорят "кого", рекрутеры никогда не говорят "как, по каким правилам". Рекрутеры чаще всего не понимают структуры нашей целевой аудитории, порождая его собственными практиками сдвигов. Он не понимает значимости использования нескольких каналов, в случае, например, поиска многодетных семей, ему это не должно приходиться в голову, он не внутри нашей исследовательской ситуации, и мы не имеем права предъявлять к нему претензий, если этого не прописали, в общем-то. Непонимание проблемы профессиональных участников. Я брала несколько интервью с рекрутерами, делала методические там пакеты, проводя, начиная наши исследования. С чем мы столкнулись? С тем, что рекрутер считает это чем-то вроде, ну, самодурства, наши, большинство наших требований. В частности, не понимает, почему нельзя вот этим людям, которые участвовали месяц назад, снова прийти. Ну, или не месяц, а неделю, ну, ладно, вчера. Так это, в общем, обычно и бывает. В чем проблема-то? Внешне они выглядят идеальными участниками, они разговорчивые, контактные, обязательные, могут прийти и за меньшую сумму, если проект с меньшим бюджетом, хоть завтра соберем. В общем-то, нет проблем. Говорят, даже некоторые модераторы их больше любят, и дают обратную связь, что вот приглашайте. Ну, разные бывают модераторы. Мы, в общем-то, не коммуницируем с рекрутером, мы ему даем указание, не брать, и наказываем, если взял, но мы не

объясняем, в чем соль, да, в чем соль ситуации с профессионалами, в каких конкретно ситуациях, при каких конкретно исследовательских задачах профессионалы искажают картину, и каким образом. Рекрутер тут не злокозненный какой-то персонаж, он реально не понимает еще, и считает это одной из двух, часто, иногда. И, наконец, рекрутер, по мере накопления опыта, дорабатывает собственные практики, лайфхаки, какие-то приемчики, противопоставление хороших и плохих участников. Это очень классно, он профессионал, но мы их не, никак не рефлекслируем, он нам о них тоже не сообщает, что нас это не касается, мы не общаемся, и не знаем, что он там конкретно в хоре делает. В частности, мне показалось крайне интересным беседа с одной очень опытной, с одним очень опытным рекрутером, которая рассказывала мне с гордостью о всяких своих находках. Например, рекрут через библиотекарей, которые обзванивают накануне списки читателей, это из одного, из одного рекрутного региона достаточно рекрутер, которая часто работает в малых городах. Вот, значит, рекрут целевой, генеральной совокупностью являются посетители библиотек города, в данном случае вот. Другая рекрутер рассказывала, что она очень ответственно относится к работе, заботится о модераторах, модераторы же не всегда опытные, она старается людей подготовить к общению с модератором, просит их почитать, почитать о предмете беседы, значит, записать что-то себе на память. Потому, что потом с ним проще и интереснее общаться модератору. Потом приходит к нам на фокус-группу об экологии группа таких людей вот, и, значит, знают, вплоть до младших менеджеров отдела контроля безопасности, весь персонал главного вредителя экологии этого города, какого-нибудь завода вот. И здесь проблема – отсутствие обучения и инструктажа, отсутствие, да, коммуникаций. Они там тоже профессионалы, они что-то делают, а вы это получаете на выходе, не зная, что там произошло. И, конечно, вторая проблема, мы о ней тут все говорим, об этом все знаем, они что-то делают сознательно, игнорируют какие-то требования, что-то подделывают. И здесь проблема мотивации контроля. Мы просто хотели бы, чтобы вот эти вещи воспринимались, как равновесные, чтобы не было перекосов в сторону сознательных нарушений. И я передаю Анастасии слово, о мотивации.

**Черкашина Анастасия:** Мотивация. Что мы сейчас знаем о рекрутерах, которые работают в нашей индустрии, сколько их на рынке вообще? Кто эти люди, мужчины или женщины? Ну, чаще женщины, да, мы чаще с ними встречаемся. Есть ли мужчины среди этих людей? Какого они возраста, чем они вообще, почему они пришли в профессию, почему они этим занимаются? Какой у них до этого был

жизненный опыт или профессиональный опыт? Из каких сфер они приходят, что они, на самом деле умеют делать? Они образованы, у них высшее образование или средне-специальное, или вообще никакого? При каких условиях они вообще готовы, и могут работать лучше? Мы вообще знаем ответы на эти вопросы? Мне кажется, ну, вот я не очень Да? Для всех? Сколько?

**Реплика из зала:** Сколько, точно не назову, но много.

**Черкашина Анастасия:** В Москве, в стране, сколько их? Окей. Будет здорово обсудить во время дискуссии.

**Реплика из зала:** Точной цифры нету.

**Черкашина Анастасия:** Ее точной нету, да. И мне кажется, на остальные вопросы мы пока не очень понимаем ответы. Гипотеза у нас есть, но... Что вынуждает наших рекрутеров, да, что вынуждает их делать некачественную работу? То есть, как мы получили ответы на эти вопросы? Мы пошли в поля, и стали с ними общаться, ну, чтобы понять их сторону. Потому, что мы видим нашу сторону, понимаем то, как мы видим ситуацию, но мы не понимаем сторону оппонента. То есть, мы недовольны, у нас есть... Называю вещи своими именами. Ну, поэтому мы понимаем их сторону, мы не понимаем вообще, кто эти люди. Что вынуждает их некачественно работать? Зачастую недостаточные для выполнения работы сроки. Мы ставим им 3 дня на простые, 5-7 дней на сложные, считаем, что это достаточно. Иногда нашим рекрутам простое оказывается недостаточно простым, всякое бывает. Используют рекруты еще более сложные, чем мы ожидаем. Нежелание менеджмента слышать, что необходимо там, то или нет, или она недостижима в заданных условиях. То есть, оказывается, что вот тех самых слонов с розовыми волосами, их вообще не существует, или мы не можем раздать им за неделю вот по какой-то причине. Но при этом менеджмент продолжает требовать у рекрутера, не слушая его доводы о том, что таких людей вообще нет, и мы сейчас их не можем достать, менеджер продолжает настаивать, и говорит: "нам надо, найдите их". Рекрутер может неоднократно, это такая жизненная ситуация, может неоднократно сообщить о том, что через 2 дня, через 3 дня, мы не нашли таких людей, я не могу найти таких людей, или их нету, и он продолжает говорить о том, что, найдите. Ну, как бы они находят, то есть, у него есть контракт, он подписался выполнить работу, и он их находит. При этом рекрутер полон уверенности, что менеджер это, вообще-то, понимает, что это не слоны, это бегемотики будут у нас, да, то есть, это другие люди. И все друг друга поняли, но просто как бы ответственность остается на рекрутере, а менеджер ее брать на себя не хочет вот сейчас прямо открыто.



Отсутствие личного контакта между исполнителем и заказчиком, для наших рекрутеров, оказывается, это очень личная боль. И они работают с людьми, то есть, они не функции, не роботы. И если у вас хороший контакт с вашим рекрутером, личный контакт, он для вас будет стараться. А если у вас нет личного контакта, он уже стараться для вас не будет. И как бы это можно игнорировать, это можно как бы не брать в расчет, но вообще он так работает. То есть, они люди, у них зачастую нет другой мотивации, у них нет премий, у них нет бонусного пакета, у них нету, не знаю там, какой-то ассоциации поддержки, чувства локтя, защищенности, но у них есть индивидуальный контакт. И если индивидуального контакта тоже нет, то работы нет... Хорошо. Недостаточная профессиональная квалификация рекрутера. То есть, вы взяли молодого рекрутера на проект, и он просто не в состоянии справиться с работой. Или следующий пункт, несоответствие проекта квалификации рекрутера. Например, ваш рекрутер всегда работал на проектах для медицинских работников, а у них би-ту-би, и он не справился, потому, что вы не учли, что он вообще этого не умел делать. Если мы предлагаем проект рекрутеру, часто мы у них спрашиваем: "а какая у вас специализация, а что вы умеете делать, а какие до этого проекты вы делали"? Ну, как бы вот на моей практике нет, такого не происходит. Может быть, у кого-то происходит, я за всех не отвечаю, но вот не встречала. И рекрутер, рекрутер получает запрос, кого нужно, от кого и как получать, это то, о чем говорила Мария. Мы объясняем недостаточно глубоко, что же мы хотим обсуждать даже с нашим респондентом, а это очень важный фактор. То есть, зачастую рекрутеры идут в поле, и ищут там людей, который уговаривают прийти туда, куда они сами не очень понимают, и зачем, они тоже не всегда понимают. Это вот банальная иногда вещь, когда мы предупреждаем о том, что мы будем читать тексты, и люди приходят без очков, да. Вот не встречали такого? Забыли сказать, да, и все без очков пришли, и читать не можем. А сколько раз они, на самом деле, вынуждены фантазировать о том, что будет происходить на группах, потому, что мы недорассказали, что мы там будем делать. Проблемы рекрутером, то, как мы сейчас их видим. Профессиональное выгорание. Огромное количество отрицательной обратной связи, когда не могут собрать проекты, они слушают кучу критики, их посылают, не всегда цензурно, от этого происходит выгорание. И поддержать их, на самом деле, нет, потому, что есть другая проблема – отсутствие профессионального сообщества. Зачастую сейчас они взаимодействуют между собой, созваниваясь по телефону. Потому, что нет профессионального сайта, нет форума, вообще ничего нет. И у них есть черные

базы, точнее, базы черных респондентов, которыми они обмениваются по почтам, созваниваясь между собой по телефону. Кто-то это делает, кто-то этого не делает, но как бы практика существует. Отсутствие профессионального обучения. То есть, их никто не учит на входе, они учатся сами, они учатся на наших проектах, делая нам ошибки в нашей работе. Мы их не учим, мы их не стажуем, мы не объясняем, кто такие профессиональные респонденты, кто такие ходоки, как правильно проверить документы, что с этим делать. Они учат друг друга, и учатся на нашей работе. Отсутствие вообще возможности профессионального дальнейшего роста. Окей, он хорошо набирает респондентов на группе, но ему хочется работать с фанами. Как ему научиться работать с фанами? Пойти работать на... То есть, завалить парочку, а потом еще научиться делать. Отсутствие стандартов и закрепленных прав, плюс ко всему. То есть, фактически мы даем, насколько я знаю, в нескольких крупных компаниях дается такой свод "рекрутер должен". Но в этом своде нету, что он может, да, то есть, за что ему причитается там какой-то бонус, или, я не знаю, все, что угодно. То есть, у него есть одни обязанности, но нет прав. Они, по крайней мере, так себе воспринимают. Бессмысленность работы, отсутствие видимых результатов работы, и отсутствие обратной связи, которую модераторы дают, обратную связь с рекрутером, и говорят: "вот этот респондент был классный, а вот этого больше приглашать не надо". Даже я этого очень долго вообще не делала, даже не предполагаю, что это надо зачем-то, а оказывается, это очень надо. И они хотят понимать не только какой респондент хороший, но и как прошел проект, как он потом использовался, помогли ли результаты этого проекта в бизнесе. Им это интересно, они хотят это знать. Ну, потому, что иначе все как бы, все... И самая последняя проблема – непростая личная ситуация, связанная зачастую с отсутствием денег, с тем, что наши рекрутеры являются единственными кормильцами. И такие ситуации, они как раз побуждают рекрутера соглашаться на любую работу. Стандартная фраза из интервью, "если я не возьмусь за проект за 3 копейки, я точно знаю, что за него возьмется кто-то другой". Как бы вот даже за 3 копейки даже сложный рекрут, даже нереализуемый, все равно вас возьмут, даже понимая, что нереально сделать по-человечески, все равно возьмутся, работу будут делать, просто потому, что, ну... Я всё.

**Модератор:** Да, коллеги, понять, чтобы изучить, чтобы понять, как замотивировать к хорошей работе, а потом еще понять, что они понимают под хорошей работой.

**Баскакова Юлия:** Спасибо, коллеги. Мне кажется, очень важно просто поставить вопросы, да, и...

**Модератор:** Присоединяйтесь к нам с Анастасией. Мы, правда, планируем проводить интервью в этом году с рекрутерами, продолжать эту работу, по крайней мере, нам интересно анализировать это и обобщать. Не знаю, добавляйтесь в друзья на Фейсбуке, пишите нам, если у вас есть интерес, база контактов и желание.

**Баскакова Юлия:** Спасибо, Мария. Есть вопрос, у вас есть вопросы за понимание. Это тот случай, когда я рада, что у нас один из спикеров сегодня не дошел, у нас есть время немножко задать вопросы, по возможности.

**Штейнберг Илья:** А вот у вас исследование было, какой был типичный портрет вот такого рекрутера, который по вашим стандартам...

**Модератор:** Вот за портреты Настя отвечает.

**Черкашина Анастасия:** Про портреты нам еще рано, мне кажется. Очень хочется, конечно, это сделать. Ну, то есть, по ощущениям пока что это какая-то женщина, какая-то женщина, да, однозначно. Какого возраста, я даже не скажу, ну, средний возраст. Очень все обобщенно. Ну, все пока сырое, но очень хочется разобраться более детально. Не факт.

**Баскакова Юлия:** Вас пригласили присоединиться к коллективу, присоединяйтесь. Давайте последи вопрос на понимание, Анжела, а дальше, а дальше, коллеги, мы вас, во-первых, не видим, но все-таки после выступлений можно, а то...

**Реплика из зала:** У меня только один маленький вопрос. А вы только с рекрутерами Москвы общаетесь? Или вас интересует вся Россия?

**Черкашина Анастасия:** Не только.

**Баскакова Юлия:** И вы тоже включайтесь.

**Черкашина Анастасия:** Нам бы еще мужчин найти очень хотелось.

**Баскакова Юлия:** Так, коллеги, коллеги, у нас, у нас осталось, мы не теряем динамику секции, мы упорно продолжаем проведение фокус-групп. И далее слово предоставляется Копкаревой Светлане Игоревне, которая расскажет о фокус группах в форматах видеочатов. После этого у нас еще 2 выступления, но уже по анализу данных фокус-групп, а не по тому, как вы рекрутируете респондентов. Вопросы получаем естественным отбором, копим, и зададим в конце.

**Копкарева Светлана:** Добрый вечер, коллеги. Меня зовут Светлана, я представляю агентство Митас Продашн. Мы уже в течение более чем года

проводим фокус-группы в формате видеочатов, то есть, в онлайне вот, и я хотела бы поделиться нашим опытом вот, и, в какой-то мере, реабилитировать этот метод. Сразу оговорюсь, что если кто-то тоже этот формат использует, нам бы было очень интересно обменяться с вами мнениями, услышать, каким образом у вас это получается, какие перед вами трудности возникают. В том числе, это предложение тем, кто будет читать материалы конференции непосредственно на сайте. В конце будут наши контакты, пишите нам, будем очень рады. Найти единомышленников мы пытались уже на прошлой Грушинской конференции, тем более, что там была секция, которая звучала именно онлайн-фокус-группа вот. НО, к своему удивлению, обнаружили, что под этим форматом, в основном, понимаются онлайн-форумы вот. То есть, достаточно специфичный метод, естественно, он очень интересный, сложный, своеобразный даже вызов для модератора. Но он настолько специфичен, что вряд ли можно метод, использовать его, просто как обычный аналог традиционной классической фокус-группы. Соответственно... Соответственно, мы потом мониторили литературу профессиональную, мониторили предложения, которые делали своим заказчикам наши коллеги, другие агентства. Но что касается афер, мы вообще не обнаружили, что кто-то предлагал проведение именно в формате видеочатов фокус-групп. Что касается литературы, там были, скорее, какие-то отрывочные упоминания об этом методе. Не всегда даже можно было понять, какое имеется в виду вот. Наиболее четкие позиции по этому методу мы нашли в сборнике под редакцией Инны Феликсовны "Онлайн-исследования в России 2.0" вот, и там категорически не рекомендуется принять аргументы вот. То есть, не тратьте время, не тратьте свои силы, используйте обычный... Сразу оговорюсь, что это, этот сборник был написан в 2010-м году вот, соответственно, уже возвращаясь мысленно в то время, можно вполне согласиться с авторами. Вспоминаем, что компьютер был средством роскоши, соответственно, была тарификация мегабайтная, то есть, чтобы вытянуть только широкополосный интернет, можно проводить, уже к этому времени конференции не было, соответственно, метод на тот момент претерпел фиаско, и впоследствии он был срететирован именно тем, что несвоевременно вот это, не своевременные попытки его использования. Были причины, и плюс еще это была очень узкая категория людей, представители это делали для небольшой группы. Соответственно, если мы возвращаемся в современную эпоху, то сейчас произошли кардинальные изменения, соответственно, интернет, компьютер, развиваются семимильными шагами, растет интернет-аудитория, возраст активных интернет-пользователей

увеличивается с каждым годом. То есть, то поколение, которое уже прошло свою, так сказать, средний возраст, молодой и средний возраст, в эпоху компьютеров, оно с каждым годом становится старше и старше. Еще важный ментальный момент. Если, допустим, раньше интернет-пространство было, несло в себе некий момент игры, то есть, люди часто закрывались каким-то аватаром, или выступали от имени этого аватара, то сейчас уже возникает некое такое прагматичное отношение к онлайн-общению, то есть, это один из способов коммуникации. У нас ожидания, что человек будет выступать именно от своего имени, а не играть в какую-то известную ему игру. Соответственно, кроме этого, развивается мобильный интернет, который тоже предоставляет свои возможности, снабженный по своим характеристикам уже, по своим возможностям приближается к компьютерам персональным. Пользователь, пользователей смартфонов, естественно, гораздо больше. Появляются платформы, помимо типичного Скайпа, который, скорее, рассчитан на индивидуальное общение, появляются площадки, которые действительно рассчитаны на то, чтобы общалась группа людей. И важная дополнительная предпосылка заключается в том, что сейчас очень растет темп жизни. Особенно это крупные города. И, соответственно, рекрутировать занятых активных людей на фокус-группы, там, допустим, 2 часа на саму группу, еще там час на дорогу, уже является некой роскошью. То есть, если мы используем традиционную группу, очень часто возникает перекоп именно в сторону онлайн-категории. Тут, в определенной мере, получается это преодолеть. По темам исследований, которые мы проводили. Мы проводили видеочаты, как в социально-политической сфере вот, так и в маркетинге. Соответственно, насколько вы видите, тематика достаточно типичная для данных исследований, каких либо ограничений, каких-то сложностей мы не увидели. Естественно, мы уделяли большое внимание сравнению обычной классической фокус-группы, которая проводится за круглым столом, и видеочатов, и существенных отличий не было. То есть, это позволяет сказать, что в принципе видеочаты справляются с поставленной задачей, и являются полноценным аналогом проведения обычной фокус-группы. Таким образом, вот этот режим круглого стола, который у нас происходит на обычной группе, он сохраняется и на видеочатах. Мы используем ту же самую коммуникацию, присутствует то же самое, те же самые и нормальные средства используются, там достаточно высокая интенсивность общения, участники реагируют друг на друга, общаются друг с другом, сохраняют спонтанность реакции. Единственное, что можно сказать, чем отличается, существуют определенные паузы между репликами. Когда планируете

выбор, это необходимо учитывать. То, что люди обычно стараются не перебивать друг друга, и вот этот нюанс, когда человек закончил выступать, не всегда очевиден. То есть, небольшие паузы, после этого выступает новый участник. В принципе на динамике общения это сильно не сказывается, на интенсивности, но чуть-чуть большие временные затраты. Что касается преимуществ, естественно, самое первое, которое побудило вообще воспользоваться этим форматом, это работа на других территориях. Для агентств, которые являются локальными на какой-то территории, не обладают представительствами, филиалами, это возможность самостоятельно провести фокус-группу, то есть, получить информацию непосредственно через своих, через другие агентства, а именно самому. Вот также важный момент, это то, что, допустим, наши участники, они находятся на разных территориях. Физически свести их вместе достаточно сложно. Вот, соответственно, видеочат предоставляет такую возможность. Значит, люди, которые живут в разных городах, мы можем одновременно их свести, и пообщаться с ними. Оптимизируется время при его, при его недостатке. Снижаются некие конъюнктурные моменты, если мы говорим о социально-политических исследованиях. Допустим, есть какая-то острая тема, есть какое-то противодействие к тому, чтобы она исследовалась, используя видеочаты, преодолеть это гораздо проще, чем если социолог пытается работать вживую на этой территории. Открываются дополнительные возможности для заказчика. То есть, мы можем его подключать к группе, получать непосредственно связь от него в процессе проведения группы. То есть, он может, не отвлекаясь, не обращая на себя внимания участников группы, передавать какие-то вопросы дополнительные модератору. Очень хорошо себя показали видеочаты при тестировании сайтов. То есть, в данном случае человек находится за своим компьютером, в естественной для него домашней обстановке. То есть, условия абсолютно приближенные к реальности. Потому, что он может потестировать сайт, и дать нам обратную реакцию на него. Ну, плюс еще, возможно, определенные посмотреть по Яндекс-метрикам, и сверить то, что говорит человек, и то, что по сайту. Ну, и приятный момент, облегчается демонстрация фото- и видеоматериала. Соответственно, ограничение методов тоже достаточно очевидное, связанное, в первую очередь с экономическим состоянием в России, дифференциацией регионов, здесь это какой-то затерянный во времени небольшой населенный пункт, там мы, скорее всего, не сможем провести видеочат. И плюс, это, конечно, еще ограничения по возрасту аудитории. К сожалению, на данный момент, оно сохраняется, по нашему опыту,

60+. В принципе люди и достаточно нормально общаются, они, то есть, естественное для них будет общение вот. А если мы захотим привлечь там 70+, то это уже на данный момент пока нереализуемо. Возможно, получится какую-нибудь там бабушку найти, но вряд ли она будет там типичным представителем своей возрастной группы. Таким образом, заканчивая, хотелось бы сказать, что на данный момент метод показал свою жизнеспособность, и представлять, если каких-то радикальных политических решений относительно интернета не будет, если все будет развиваться поступательно, то метод можно будет использовать дальше, возможности со временем будут увеличиваться.

**Баскакова Юлия:** Спасибо, Светлана. Вопросы на понимание.

**Реплика из зала:** Скажите, пожалуйста, какие платформы видеочатов вы использовали в своем тестировании, кроме Скайпа?

**Копкарева Светлана:** Скайп мы не использовали.

**Реплика из зала:** И какие проблемы рекрута, в ситуации онлайн-фокус-группы?

**Копкарева Светлана:** Ну, вот нашей платформе, я не знаю, нужна ли реклама...

**Баскакова Юлия:** Вы можете назвать, интересно.

**Копкарева Светлана:** Ну, мы использовали продукт тестируемый Спидит.

**Реплика из зала:** И все, больше ничего? А Фокусвижн?

**Копкарева Светлана:** Фокусвижн, к сожалению, мы в бюджеты не вписываемся абсолютно.

**Реплика из зала:** То есть, это дешевле, чем Фокусвижн.

**Копкарева Светлана:** Это российский аналог. Но на практике он вполне показал свою хорошую работу. По поводу рекрутинга, вот тоже популярные способы, в дальнейшем будем тестировать, лучше всего показал набор в процессе количественных исследований, то есть, напрямую... Да.

**Баскакова Юлия:** Спасибо. Еще вопрос на понимание от Ильи сейчас будет. А я хочу обратиться с вопросов к аудитории, коллеги, а кто делал онлайн-фокус-группы, отметьтесь? 1, 2, 3, 4, 5... Вау. Ну, вы заметно, спасибо.

**Копкарева Светлана Игоревна:** Ну, у нас не возникало. Может, у нас темы были интересные. Но мы очень живо реагировали, и друг с другом общались. Вот единственное, мы еще уделяли большое время, большое внимание, чтобы они друг с другом познакомились, будет интересная информация, допустим, о хобби сказали, чтобы индивидуализировали себя. Мы старались разнообразить там,

допустим, переключались на опрос, ну, с платформой договорились проводить опросы в процессе, бывает, видео показываем. Здесь немножко разнообразие есть.

**Баскакова Юлия:** Есть мнение, что вам повезло... Вопрос, что вы делали с видеорядом?

**Копкарева Светлана:** Видеоряд именно, чтобы общение было, ну, больше напоминало живое общение, чтобы больше была динамика. Поэтому. В аудиоформате вряд ли. Потому, что это бы сводилось к личному интервью повопросному, реакция была бы не такой. Когда люди друг друга видят, хорошо.

**Баскакова Юлия:** Ответ, аудио не тестировалось, видеоформат использовался для имитации нормальной фокус-группы.

**Копкарева Светлана:** Мы старались максимально приблизить именно к классической фокус-группе.

**Баскакова Юлия:** На понимание вопросы остались или нет? Если нет, то мы, то мы дадим слово следующему докладчику. У нас осталось, к сожалению, только одного, только одно выступление сегодня, зато у нас останется время для дискуссии, и для всех вот тех накопившихся вопросов, которые остались. Алексей Владиславович Марченко, Высшая Школа Экономики, расскажет нам про сказку, как инструмент социальной инженерии. Такое нетипичное оригинальное... Алексей Владиславович, спасибо.

**Марченко Алексей:** Исторические корни русской сказки... Есть еще очень популярное и, собственно, развито, есть тестирование психологическое, с помощью там сказки, есть сказки... Но это тоже про другое. А у нас сказка, именно как исследовательский инструмент, да, сказка, как исследовательский инструмент, который применяется на фокус-группах, применяется в некоторых интервью, и даже может применяться для экспресс-диагностики в коучинге, и так далее. Я, собственно, ну, как автор этой методики, хочу просто представить ее четко по порядку, как она выглядит, как она делается, поэтому мы будем много, много говорить, в плане, как инструмент, что ли. Это будет звучать. Действительно, мы рождены, чтоб сказку сделать былью, мы с детства познаем мир по сказкам, а потом воплощаем свои сказки, как мы восприняли, как себя в сказках восприняли, в любых своих поступках. Сказки передают следующим поколениям опыт осмысления жизни. И сказки, это матрица смыслов, направляющая наши действия в дальнейшем. Сказки помогают детям структурировать свой первый опыт, поэтому они такие универсальные как бы, эта формула универсальная, создают объяснительные модели для детей. Вот так формируется наш, наше



представление о добре и зле, обо всем нашем месте в мире. Мы просто подражаем, мы осознаем, и встраиваемся в социум именно через сказки, через подражание и осмысление этого подражания в сказках. Эти базовые ценности, сценарии и роли, живут потом в нашем подсознании, и направляют наши мысли и действия фактически в любой жизненной ситуации. Вот рисуночек здесь, такая форма диалога, своего рода, здесь респондентом и интервьюером может быть любой, и так, и так, можно поменять местами совершенно спокойно. Ну, а как правильно понять целевую аудиторию? Ну, если люди хорошо понимают тему, хорошо понимают ответы, и сами могут легко сформулировать ответы на вопросы, готовы дать честные и полные ответы, ну, и тогда, да, тогда мы можем как бы получать адекватную информацию. В ряде случаев люди не могут сами сформулировать такую идею, не могут сами сформулировать, что, собственно, их мотивы, и так далее. Если вы вникаете в какое-то поверхностное понимание ситуации, или нежелание откровенно говорить, то мы получим искаженную информацию. Сказка может этот рубеж, эту преграду перейти вот. Как понять то, что не осознает сам респондент, но что определяет его поступки и мнения? Нам важно понимать это. Или что он не готов. Проективные методики разные есть. И множество методик, множество проективных методик, они более простые, более формализуемые. Скажем, сказка, это такой комплексный инструмент. Вот хочу его вам представить. Это каждый видит по-своему, но вы понимаете друг друга, благодаря универсальности базовой ценности сценария, ролей и страхов. Мы все в любом возрасте, хоть когда-то учились по сказкам, и часто по одним и тем же сказкам. Что мы выявляем в сказках? Я сейчас перейду к описанию методики. Сценарии, мы выявляем задачи исследования, это сценарии, с помощью которых респонденты описывают данную ситуацию и ее развитие. Роли, которые респонденты приписывают себе и другим участникам ситуации. Базовые ценности, выраженные глубокие метафоры, которые мотивируют участников делать свой выбор. Страхи, влияющие не только на выбор респондента своей роли в ситуации, но и на его готовность давать информацию. Вот в сказке и в ее изложении все это наложено как-то заметнее. Сказка, как методика, она сочетает в себе вербальную и визуальную часть. Сказочная форма задания, она в ряде случаев на фокус группах замечательно снимает некоторые психологические барьеры, превращая сам процесс проведения фокус-группы в такую игру. Это в начале фокус-группы, ну, после того, как представились, какие-то общие слова сказали, немножко настроились, вот очень хорошо идет эта методика. Описание таково, участникам

исследования в формате фокус-группы или в глубинном интервью раздают листы бумаги и ручки, и просят за 10-15 минут сочинить и записать сказку, в любом жанре, кроме реалистичного повествования, в которой должны присутствовать следующие элементы. Эти элементы, 6 элементов обязательных, которых мы просим, причем мы просим эти элементы озвучивать, и мы записываем на доске, или как-то делаем так, чтобы в процессе составления сказки эти все пункты были видны, чтобы ничего не было потеряно. 7-й пункт не озвучивается и не показывается. Важно не давать... Важно не давать излишних, чтобы минимизировать вмешательство исследователя в творческий процесс. Сразу же участникам дается инструкция. По завершении написания текста, на оборотной стороне сделать рисунок, максимально полно иллюстрирующий сказку. При этом элементы рисунка должны быть узнаваемы. Если вы называете другими, то их лучше подписать. Респондентов просят сохранять тишину, не подглядывать друг к другу, это понятно, до полного завершения задания. И говорится, что мы обсудим эти сказки, и подчеркивается, что критические замечания будут запрещены, так как неправильной сказки не может быть по определению. Стоит также добавить, что обычно это бывает весело и интересно. Обычно это процесс, который в творчестве занимает 15-20 минут, но, хотя мы говорим там, старайтесь за 10-15 минут. Если объект исследования сложен, то время можно немножко увеличить. Желательно не давать лишнего времени, и наблюдать за процессом, чтобы исключить поиск подсказок в интернете и долгое обдумывание, которое может исказить первые ассоциации, используемые для составления сюжета. Потом первого желающего просят зачитать свою сказку и показать рисунок. Выслушав сказку, модератор задает вопросы про неясные элементы повествования и рисунка. То есть, нужно, модератору нужно вникнуть, нужно понять то, что представлено. Для проведения исследований в формате глубинного интервью, дальше следует подробное обсуждение, направленное на выявление всех значимых элементов – ценностей, представленных в глубокой метафоре, сценария, представленного в сказке, и возможных альтернативных вариантов сценария, причин именно такого распределения ролей участников сюжета, а так же того, что в представленной в сказке вызывает у действующей комиссии удивление и отвращение. В формате фокус-группы этот этап обсуждения начинается после того, как все участники представили свои сказки. На фокус-группе так подробно обсудить все детали не удастся, зато можно другое снимать в этой сказке, реакцию окружающих на твою сказку, и так далее. Если в сказках недостаточно представлено решение проблемы, имеющей ключевое значение для

социального инженера, для заказчика, для того, чтобы действия какие-то производить, тогда можно попросить сочинить волшебное превращение или чудо, которое решило бы проблему. Заранее такой инструкции давать не стоит, это вот 7-й пункт, поскольку отсутствие в сказках ожидаемого решения, оно само по себе информативно. Вот не дали, тогда понятно, тогда добавить. Прежде, чем собрать листочки, модератор просит их подписать, чтобы в дальнейшем была возможность сопоставлять сказки участников, и их обсуждение этих сказок, с последующими мнениями, которые высказываются по тем же проблемам уже в другом формате, в таком реалистичном формате ведения фокус-группы или интервью. Для интерпретации данных, полученных с помощью коллективной методики "Сказка", строится таблица, каждая строка которой представляет сказку одного респондента. Строк столько, сколько респондентов. А по столбцам информация структурируется по следующим рубрикам. Вот такие 14 моментов. Номер строки, понятно, название сказки, важно, чтобы оно было, оно бывает информативным, уменьшенная копия иллюстрации, это для удобства, для идентификации самого потом исследования, сюжет, краткое изложение, суть, описание объекта исследования. То есть, то, по поводу чего мы проводим исследование, мы это выписываем, как он описан в этой сказке. Образ автора, очень интересно. Добрые силы, злые силы. Вы знаете, вот эти, эти опыты, это те возможности, которые как-то заранее не предугадаешь. Вот они обязательно должны быть. Это то, что респондент, иногда он отождествляет это там с тем или другим объектом, иногда это какие-то другие силы, но здесь можно смотреть на конкретную степень, насколько конкретно представляет себе респондент, и так далее. Это очень информативные опыты. Ну, и другие элементы значимые, которые участвуют, собственно, в процессе, в самой ситуации. Финал и итог сказки, глубокие метафоры, и представленные ценности, вот их не так много, на самом деле, глубоких метафор, поверхностных очень много, глубоких не так много, и вот именно они, эти ценности и глубокие метафоры, позволяют представителям разных культур, разных поколений, принимать друг друга. Сценарий поведения героев – это ключевой очень важный момент, как ситуация, в каких сценариях она воспринимается. Страхи, опасения, ну, и комментарии исследователя. Оценивая информативность проведения методики "Сказка", следует отметить несколько моментов. Во-первых, исследование проективного метода позволяет вам получить вербальную и визуальную информацию, уровень поверхностных эмоциональных суждений, и позволяет анализировать ее на одном уровне, где складываются предпочтения и формируются решения о линии

поведения по отношению к тому, что мы исследуем, к тому, что предлагает исследовать социальный инженер. Минимально формализованный творческий характер задания, оставляющий широкий простор для самовыражения респондента, мы ведь не просим их сопоставить какие-либо готовые сюжеты сказок или героев, и так далее, мы их не вгоняем заранее в какие-то формальные рамки, они сами это придумывают. Вот это позволяет получить информацию, анализируемую по большому набору факторов. Ну, вот как это перечислено в списке, что можно там увидеть. И дает возможность этого факторного анализа, и показывает разностороннюю картину даже при том, что ряд позиций будет упущен. При составлении текста, рисунка, задействованы разные участки головного мозга, давая более полную картину восприятия ситуации, предлагаемой социальными инженерами. Далее, анализ сказок показывает динамичную картину для целевой аудитории, в заданных социальным инженером условиях, что оказывается информативнее ответов на прямые вопросы. То есть, не просто оценочное суждение, а целый сценарий. И эта методика позволяет также получить не только описательные, но и ассоциативные образы и материалы, которые могут оказаться ключом для налаживания эффективных коммуникаций социального инженера с целевой аудиторией. То есть, образы для рекламы, и так далее, тот самый язык, на котором говорят наши респонденты, которым они... Это все снимается таким образом. Ну, к предосторожностям некоторым стоит отнести, что, в общем, все-таки легкий такой простор для интерпретации результатов в проективной методике "Сказка", приведет к тому, что нужно осторожно с этим обращаться, внимательно, чтобы избежать слишком вольно интерпретации. Но в этом отношении, хорошую помощь исследователю оказывает то, что сказка почти никогда не применяется в отрыве от других методов исследования, что дает возможность сопоставлять результаты, и получать более разносторонние и системные представления об объекте исследования. В итоге, в конце, приведу вам пример того, как важный практический результат был достигнут именно благодаря применению сказки. В 1997-м году в одном из городов Кузбасса, опросы и экспертные интервью не позволяли выявить потенциального лидера на будущих выборах. А применение сказки на фокус-группах позволило прогнозировать рост политической популярности одного малозаметного кандидата, поскольку его образ рэкетира и защитника слабых сочетался со сказками многих респондентов про богатыря или бунтовщика Чиполино вот, борцов за справедливость. Сценарий, ожидания, и то, что предъявлял, ну, человек, сидевший за рэкет, они как-то совпали, и он

действительно потом выстрелил вот. Ну, это просто, не знаю, насколько видно, просто иллюстрации вот рисунков к некоторым сказкам. И другой пример, вверху он слева, он несколько нетипичный, потому, что он проводился не в рамках какого-то исследования, фокус-группы, или чего-то, а как инструмент коучинга, о чем я сказал, проведенного двумя методами компании. Особенность состояла в том, что консультанту не потребовалось ничего исследовать даже, он только задавал вопросы по тексту и рисунку в кадре, составленные... В результате полуторачасового обсуждения, они сами пришли к пониманию ситуации, включая сценарий, роли, намерения, и возможно ее участников. Им оставалось только действовать в нужном направлении. Вот таким образом, варианты применения этой методики разнообразны, от экспресс-диагностики, самодиагностики вот, до исследования глубинных мотиваций целевой аудитории, до выявления базовых ценностей, представления респондентов о сценарии, по которому должны развиваться события. И все эти варианты могут быть плодотворно использованы в социальной инженерии. Спасибо.

**Баскакова Юлия:** Позитивно. Коллеги, вопросы на понимание.

**Реплика из зала:** Алексей, скажите, пожалуйста, в такой ситуации, ну, как мне видится, существуют дополнительные требования к респондентам группы. Видимо, это должны быть люди достаточно творческие такие, которые могут эту сказку написать. Это не для всей аудитории подходит. Если мы берем, скажем там, ну...

**Марченко Алексей:** Ни в коем случае, ни в коем случае. Вот по поводу рекрутинга, всё, что говорилось до, всё годится. У меня в практике был только один случай, когда очень активно поначалу аудитория сопротивлялась, пенсионеры. То есть, один пенсионер просто на дыбы встал, сказал: "мы сюда пришли заниматься серьезным делом, а вы нам тут детский сад устраиваете, и так далее вот". Ну, я ему пытался, всем пытался объяснить, что это не детский сад, но его очень трудно было убедить. Тогда я сказал: "попрошу вас вот лично в этом не участвовать, потому, что я вижу, вам дискомфортно вот". И всё, остальных я уговорил участвовать, и прошло даже так. Это был единственный случай.

**Баскакова Юлия:** Ответ, ответ понятен. Доверять надо всем, давать постараться можно всем. Еще вопрос на понимание. Снят. У вас еще. У Ильи.

**Штейнберг Илья:** А вот скажите, пожалуйста, вот вы вначале обещали, что сказка станет былью, чтобы она стала былью, в нашей практике, скажите, а вот есть тематическое поле ограничения для таких, скажем, первый вопрос. И второй, а как-то эту интерпретацию, ну, это, в общем, самое сложное, она как-то у вас

формализована, или возможна какая-то формализация? Для того, чтобы методику можно было тиражировать, да...

**Марченко Алексей:** Да, интерпретация важна. Вот 14 пунктов, которые я перечислил в таблице, это то, что мы потом выписываем и просто сопоставляем это, мы получаем некоторые инсайты, скажем так, сопоставляем их также, естественно, с последующим обсуждением, то есть, некоторые моменты проясняются, проявляется что-либо. И потом видно что? Видны какие-то более типичные сценарии, в которых как описывается, с какими ценностями связывается, готовность, неготовность людей. То есть, мы оцениваем, ну, то, насколько люди, как люди себя видят в контексте, и, более того, как они себя видят в динамике. Вот вжиться в это, понять, ну, потом уже... Да, эта методика, за счет того, что она достаточно комплексная, она дает, ну, как сказать, опасность в том, что можно вольно интерпретировать.

**Баскакова Юлия:** Я думаю, мы уже переходим к дискуссии, сейчас Илья Ефимович, и все желающие коллеги... Вопрос понятен, размер групп, понятно.

**Марченко Алексей:** Вот эта методика, она не вносит никаких дополнительных ограничений. То есть, как формируем фокус-группы, так и формируем. 2-5, я, честно говоря, не очень понимаю такой размер, потому, что там групповая динамика очень слабо отслеживается. Это надо от 8 до 12.

**Баскакова Юлия:** Вопрос задан, ответ получен, переходим к дискуссии. Спасибо, Алексей Владиславович. У нас осталось, по моим часам, 17 минут, точно 17. Давайте, если реплики, по минуте на реплику и вопросы.

**Макаров Александр:** Спасибо. Александр Макаров. У меня очень большое понимание беспокойства, это рекрутирование народа на фокус-группы. Было сказано, что мы не задумываемся, откуда они берутся, а постоянная головная боль, на протяжении уже почти 30 лет. И ничего, ничего не меняется, ничего не меняется. Какие инструкции ни давай, все равно они сделают по-своему. Если он или она, как чаще бывает, хочет обмануть – обманет. И проинструктирует респондентов, и все им скажет. Если так, условно, она им говорит: "там что-то почитайте". Окей.

**Баскакова Юлия:** А рецепт?

**Макаров Александр:** А рецепт? Ну, 1-й рецепт, значит, закрыть лавочку, значит. А 2-й рецепт, какие-то вот они, наверно, хорошие средства, только все типа паллиативов там, хорошие отношения с менеджерами непосредственно, ну, это, да. И самое главное, это оплата, конечно.

**Баскакова Юлия:** Больше денег платить, тогда станет лучше.

**Макаров Александр:** Своевременная, и деньги. Хотя Анастасия не вполне согласна. Ну, я не могу сказать, что это 100%-ная гарантия, но хоть что-то.

**Черкашина Анастасия:** Спасибо большое за комментарии, в чем-то согласна. По поводу вознаграждения не совсем, потому, что есть, скажем так, некоторая норма, вы же которой нет смысла вообще подниматься. Есть очень низкая цена, есть адекватная цена, есть высокая цена. И качество не растет с повышением цены. Если он не может так сделать, он не может и за большую цену.

**Макаров Александр:** 10 секунд. Очень важный момент. Найти не проблема, уговорить проблема, вот одна из главных.

**Баскакова Юлия:** Сергей Цедраков, Калининград.

**Цедраков Сергей:** Я хотел спросить, как вы относитесь к тому, когда мы в регионах получаем задание в пятницу вечером, в субботу провести 2, 3, 4 группы...

**Баскакова Юлия:** К сожалению, относимся. Мы получили коллективный форум, мы повторим, относимся, увы, нам стыдно. Коллеги, еще реплики, комментарии. Просто молча помолчим, минута молчания.

**Розанова Мария:** Извините. Можно вот по проблеме рекрутинга, исследовательская компания "Среда", Мария Розанова. У меня такой вопрос, как вы считаете, вот нужно беседовать с людьми, которые делают реальные поля? Мы совместно делали книжку про то, как делаются поля в Ютубе и мне понравилось, что схожие вещи по отношению, и так далее. Как вам кажется, может ли решить проблему использование каких-то технологических решений, поиск пользователей, таргетинг, реклама? И насколько вам кажется, что технологические решения могут быть побочными? Спасибо.

**Модератор:** Я коротко отвечу, мы еще во время работы во ВЦИОМ тестировали, кажется, все возможные каналы поиска участников фокус-групп и интервью вот, в частности, с технологических пробовали рекрутинг на онлайн-фокус-группы через онлайн же опросы, либо сэмплинг не из панели. Это чудовищно большие запасы, это 1 из 100 реально. То есть, там, там получалось на, на 50 комплитов успешных, 1 человек, пришедший на платформу для проведения онлайн-фокус-группы. Про оффлайн-фокус-группы я даже не хочу говорить, расплачусь. Но панели лучше давали, ну, там в силу разных обстоятельств, делали редко. В общем-то, слишком велики риски срыва, что в индустриальном исследовании недопустимо. Ровно то же самое относится к простым рекрутам через телефонные опросы, рекруту через там опросы массовые любые, формирование базы на основе такого рекрута. Это прекрасный способ, который

позволяет избежать большинства описанных проблем с профессионалами, при рекруте массовых аудиторий, например, населения. Но зато мы платим очень много, и это все долго, и так далее.

**Черкашина Анастасия:** Если по-другому отнестись к вопросу с принятием... Вопрос про диджитализацию вообще процесса, то, безусловно, как и любая диджитализация процесса, она, безусловно, дает уменьшение сроков и уменьшение денег. Вопрос, что ее нужно каким-то образом отстроить, это потребует какого-то времени и каких-то денег. То есть, да, наверно, это решение. Почему нет?

**Модератор:** Спасибо. И повесить гоу-про на каждого ребенка.

**Баскакова Юлия:** Мы будем что-то по контролю, по решению эффективной коммуникации? Коллеги, еще кто-нибудь что-нибудь хочет спросить у наших выступающих? Вот у самой двери.

**Модератор:** Вижу. Александра Смирнова, ВЦИОМ.

**Смирнова Александра:** Спасибо. Меня зовут Александра, у меня вопрос к Максиму. Я хотела спросить, вы очень интересно рассказывали про этнографию. У меня вопрос, вы показывали видео, и это видео, вы сказали, что это был продукт, в котором был заинтересован, собственно, объект вашего изучения, это производство. А это видео, оно является просто журналистским видео? Потому, что, помогите мне, пожалуйста, настроить взгляд на вот это видео, которое вы показали. Я там увидела элементы, ну, да, описание, ну, какие-то вот фотографии, процессы. В общем-то, мне кажется, журналист так бы не сфотографировал каких-то там рабочих за машинами. Элементы интервью, обычного, как мне показалось, интервью, просто снятого на видео. Помогите, пожалуйста, настроить оптику, и увидеть правильную эту этнографию. Спасибо.

**Дрозд Максим:** Смотрите, все-таки давайте расскажем, что это за видео, раз вопросы вызывает. Это видео не есть результат исследования, да. Это видео, есть видео, которое, с помощью нескольких итераций, было сделано для вот этого, вот этой фабрики-филиала. То есть, это не тот даже продукт, который мы ему представили в самом начале. Вы видите, что человек за кадром, руководитель фабрики, отказался быть в кадре. Женщина сказала: "я вышла не очень интересной, вырежьте меня, пожалуйста". То есть, вот, вот это видео – просто то, что они захотели получить от нас. Это респондент, это видео для респондента, это оплата их работы за участие. А заказчик, то, что идет для заказчика, мы вам не покажем. Потому, что есть куча разных ограничений.



Безусловно, была стандартная аналитическая презентация. Задача, смотрите, там по бизнес-задачам, если вам интересно, там было несколько бизнес-профилей клиентов, задача была, проработать каждый профиль, который есть внутри у компании-заказчика, и в рамках каждого профиля уточнить ценностное предложение, то есть, на уровне поставок конкретно вот этого смазочного материала. То есть, не просто поставлять по, ну определенной спецификации продукцию, по определенной цене, но расширить дополнительные услуги, если вот на совсем простом бытовом языке объяснять. Ответил на ваш вопрос? У меня вот ремарка, по поводу исследования Марии и Анастасии, буквально кратенько. Очень классно, что вы эту проблему подняли, но мне кажется, что самое важное, что надо помнить, что мы работаем с проектами, и рекрутируют тоже люди, простой человеческий подход. Ну, в моей практике все модераторы кого я знаю, вот Саша сразу закивал, когда слушал, вот я тоже, вот мы всегда с ними общаемся, как... Я имею в виду, с рекрутерами. Потому, что если они – наши руки, ноги там, я не знаю, вот мы чего-то там напридумывали, у нас всегда идет обратная связь даже через полевого менеджера либо через рекрутера, и менеджеров так же. Это критично. Потому, что если эти руки будут бегать, и ноги, не туда, куда мы хотим, либо что-то мы неправильно понимаем, то все. Вот обратная связь очень значима. Я думаю, что все поддержат вас в этой работе. Потому, что, мне кажется, что сейчас в эпоху диджитала, сама ценность профессии рекрутера резко сократилась, им реально не хватает ощущения значимости, которую они играют для нашей индустрии. И тут подарком на 8 марта мы не отделаемся, я боюсь, да. Нужно индустриально говорить то, что они делают очень важную работу, и клиенты должны это понимать. Это очень полезная история, то, что вы делаете.

**Баскакова Юлия:** Есть еще, есть еще реплика. Пока передают микрофон, мне просто пришло в голову предложение к коллегам, как к экспериментальному плану. Мария, Анастасия, может, использовать метод сказки? Потому, что из выступления Сергея Цедракова следовало, что злой герой, это мы, которые даем сроки на 2 дня, доброе дело, понятно, несчастный страдалец-интервьюер тоже. У них там, наверно, своя сказка вот. Ну, это нам в экспериментальный план. Пожалуйста, представьтесь.

**Гульнура:** Гульнура, Таджикистан, исследовательская компания... В от продолжение, что вы сейчас сказали. У нас с рекрутерами постоянное, как это сказать, постоянное общение, мы приглашаем на всевозможные, всевозможные учебы. Я понимаю, что у нас страна маленькая, это не Россия, и у нас есть, я

делюсь опытом, и у нас есть база данных рекрутеров, в которой отмечается, сколько проектов, насколько, какой отзыв о работе рекрутера. И ведь на блок-шотах мы им говорим, зачем нужны исследования, что мы делаем этим какова их роль, и так далее. Ну, и, наверно, это помогает установить, установить с ними более такую профессиональную связь, не такую, "я сказала – ты сделай", да, это как бы, это унижает и обижает человека, а... Ну, в общем, так, да. Спасибо.

**Юлия:** Всем добрый вечер. Юлия, маркетинговый центр "Эволюция", город Иркутск. Мы немножечко, у меня вопрос от обратного, поделитесь, пожалуйста опытом, потому, что в нашем небольшом городе, да, у нас всего 600 тысяч человек, у нас достаточно не большое количество фокус-групп проходит. И некоторые проекты повторяются там раз в год, раз в 2 года. И качественных, интересных, хороших рекрутеров очень сложно удержать. Есть ли какие-то методы, способы, как именно сохранить человека? Потому, что действительно вот у нас проблема, был проект в 2016-м году, очень шикарно сработал рекрутер, но за эти 2 года человек просто переехал в другой город. И, естественно, на удаленке тяжело с ним работать. Как вот вы решаете эти вопросы, если можно, если есть какой-то опыт?

**Модератор:** Есть опыт, приковать, платить больше, или не предлагать...

**Черкашина Анастасия:** На самом деле, у наших рекрутеров, у них есть некоторая, ну, как бы специфика в работе. То есть, кому-то нравится набирать там по 100-200 человек, они получают кайф от того, что они собирают большое количество людей за небольшое время, они на адреналине, им в удовольствие. То есть, да, да, да. А есть такие, которым очень нравится собирать вивы. То есть, вот именно хлебом не корми, дай найти какого-нибудь там, не знаю, депутата, владельца какого-нибудь, какой-нибудь инфинити, или там бизнесмена, или еще что-то. Они работают с штучным товаром, им нравится вот эта вот история. Есть ощущение, что наши рекрутеры, они адреналинозависимые. Вот есть пока такое ощущение, очень хочется проверить,

**Баскакова Юлия:** Ощущение, что не только рекрутеры.

**Черкашина Анастасия:** Да, да, да, вот. И, в общем-то, вот это вот, учитывать вот эту специфику при работе с ними очень важно. То есть, если давать рекрутеру проекты не те, которые ему нравятся, то есть, давать массовые вместо вивых, он уходит. Это реально, реальный, ну, мой опыт, да. И наоборот. То есть, одни хотят делать одно, другие хотят делать другое. Главное, спрашивать у них, что они хотят делать. То есть, какая специализация, что доставляет удовольствие, на чем, ну, то есть, да, вот на что делать акцент в работе с ним. А по поводу вашего кейса, что

ваш рекрутер уехал, мой рекрутер, с которым я постоянно работаю, живет в Питере уже несколько лет, и прекрасно оттуда мне рекрутирует Москву.

**Баскакова Юлия:** Еще комментарии от Веры Кравченко. Или вопрос может быть.

**Кравченко Вера:** Добрый день. Я Вера Кравченко, я работаю в банке, провожу исследования внутри банка социологические. И спасибо всем спикерам за интересные доклады, сообщения. У меня 2 вопроса, один, точнее, общий, но адресованный Максиму, Алексею, в связи с методами, которые вы использовали. Мне стало любопытно, проводили ли вы исследования методом этнографии и методом сказок внутри компаний, для исследования нужд самой компании, когда заказчиком выступал, не знаю, работодатель? Хотелось у сотрудников узнать, для меня это актуально. Если да, то, собственно, возможно, буквально в двух словах.

**Дрозд Максим:** Благодарю, хороший вопрос. Ну, значит, как правило, если мы еще заказчиком считаем компанию с большим количеством филиалов, да. Вот у нас в данном случае была именно эта история. У нас проработана специальная методология наблюдения и оценки, да, то есть, там фокус исследований был связан с повышением профессиональной квалификации сотрудников в определенной сфере по продажам, как основной локомотив роста бизнеса. И по методологии там просто сходились с ним на всех встречах, да. То есть, вот у нас было несколько сотрудников разного уровня там, по продажам, менеджеры по продажам, соответственно, по каждой позиции проводился один рабочий день. И были разработаны специальные комиссии, вот сотрудников было много, модераторов было много, соответственно, были разработаны количественные анкеты и качественные. На выходе клиент получил данные циферки, все любят циферки, и, соответственно, более предметную качественную информацию. И мне кажется, что это очень сблизило вообще все подразделения. Потому, что, то общение, которое происходит между филиалами, оно, как правило, происходит на уровне топ-менеджмента, а рядовые сотрудники, они редко общаются между собой. Вот наш исследовательский проект давал возможность общения людей на одинаковых позициях в разных регионах, и все должны были общаться. То есть, исследование, как еще один канал коммуникации внутри бизнеса. Ну, помимо, конечно, очевидных вещей, которые, и полей, которые люди говорят. И вы знаете, интересный факт, руководитель или заказчик исследования сомневался в том, что он получит что-то новое, говорил: "ну, я и так все знаю, мне опять скажут, что детей в детский сад, ВМС более расширить, ну, в общем, дайте коврижки, но

ответственности я не возьму". Вопрос как раз к власти, с ее логикой, да, что, помимо кнута, можно пряник, чаще бизнес пряники требует. Ну, были еще конкретные вещи, которые люди хотели именно по улучшению, по своему бизнесу. Потому, что они воспринимаю предприятие, как источник своего благосостояния, и, конечно же, хотят что-то сделать. Это наши рекрутеры.

**Баскакова Юлия:** Спасибо. У вас есть еще комментарии? Алексей, потом Илья, и потом расходимся.

**Марченко Алексей:** Был такой опыт не так давно. Языковой тренинговый центр заказал исследование, ну, тоже более комплексное, и сказка применялась там в 2-х видах. То есть, сами преподаватели, ну, что-то было типа фокус-группы. На самом деле, перед выездом с погружением, вот мне... Да, другой вариант, это тот с учащимися, с учениками, с учащимися. То есть, я проинструктировал преподавателей, рассказал, что такое сказка, на их же примере. То есть, попросил их это сделать, все провели мы вот. И это было в таком полном формате. А с учащимися, там получилось так, что язык английский, значит, на английском языке они писали эти сказки вот. Ну, у всех там разный уровень. Ну, те, кто совсем никак, тех и не просили, а те, кто мог, написали. Получилось очень интересно. Очень четко была выявлена корпоративная культура, было видно восприятие преподавателей, с одной стороны, и восприятие учащихся, и он во многом совпало. Ну, например, такой фактор, как конкуренция с другими тренинговыми центрами, сразу было видно, что этот вопрос находится в центре, в фокусе внимания преподавателей, а для учащихся вообще неактуален. То есть, было.

**Штейнберг Илья:** У меня небольшое такое как бы замечание. Вообще сейчас, знаете, возвращается, как ни странно, бизнес в более классические способы вот этнографических и даже методологических исследований. Ну, например, там промышленная топология, да. Ну, вот участвовал в исследовании, где как бы от офиса сидел сотрудник, ну, как бы консультантом, да, в течение полугода. Заказ был на исследование субкультуры бренда, то есть, про традиции, нормы там, что происходит, что никак, ни видеокамеры, ничего, то есть, люди сидят, кто знает, что там происходит, да, я вообще ничего не видел. И вообще сейчас пошли вот эти заказы, да, которые в принципе поворачиваются уже к классике.

**Баскакова Юлия:** Спасибо, Илья. У нас закончилось время. Коллеги, Мария подсказывает, что мы последняя секция сегодня, и можем сидеть, пока уборщица не выгонит вот. Но я думаю, что это антигуманно.

**Модератор:** Зря это сказали. Тем не менее, мы завершаем. Воспользуюсь положением, рекламная пауза, хотела пригласить всех завтра на нашу секцию в 12:30, где мы будем обсуждать проектирование моделей территориального развития, с уникальным вообще составом спикеров, практиков стратегирования, архитекторов-социологов, которые работали на этих проектах. В том числе, там будет довольно много всего про то, как качество исследования встроено, да, в процессы проектирования вот. Спасибо большое, очень рада увидеть такое количество заинтересованных.