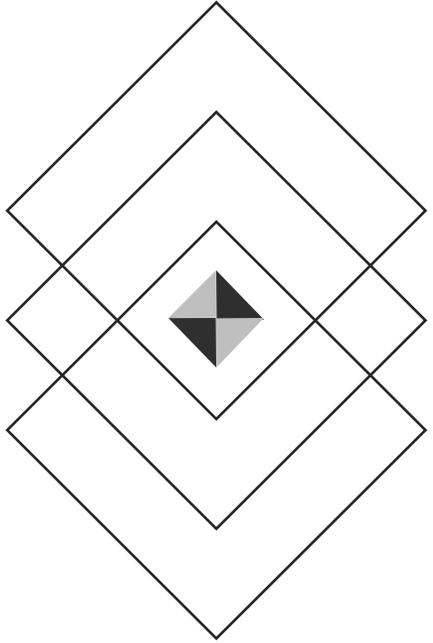


Как построить организацию с сильной культурой в 〈IT〉?

ЛУЧШИЕ РОССИЙСКИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ



Об
исследовании

1



Как мы проводили исследование

ЭКОПСИ

Цель исследования:

Проанализировать лучшие практики, поддерживающие сильную культуру в крупных IT-компаниях.

Компании-респонденты исследования:

16 крупнейших российских и международных IT-компаний.

Методы:

- Глубинные интервью с сотрудниками компаний (вице-президенты, продакт-менеджеры, аналитики, менеджеры по персоналу),
- Анализ открытых источников,
- Анализ материалов компаний.

1

Исследование проводилось в **2024** году.

Дополнительно:

В исследовании были использованы **только качественные методы**.

Выборку, достаточную для статистического подтверждения гипотез по сильной культуре, собрать невозможно, так как **каждая компания уникальна по набору параметров**.

В отчете мы приводим те практики, **наличие которых подтвердили сотрудники компаний**.

Данные по российским компаниям анонимизированы, в соответствии с договорными обязательствами ЭКОПСИ перед клиентами.



Кому полезен этот отчет и на какие вопросы он может ответить?

ЭКОПСИ

СЕО (первым лицам):

- В каком случае стоит сохранять мультикультурность, а в каком – строить единую культуру?
- Какие есть практики, поддерживающие сильную культуру в организации?
- Какие выбрать организационные практики под значимые для Вас ценности?

HR команде:

- Какие есть лучшие практики поддержания и развития целевого поведения при помощи HR-процессов?
- Какие элементы процессов лучше работают на единство культуры в ИТ-компаниях?

Блоку коммуникаций:

- Как эффективно организовать обмен опытом и идеями между руководителями?
- Какие есть лучшие практики организации коммуникации down-top (снизу вверх)?
- Как (и надо ли?) мотивировать топ-менеджеров регулярно выступать и рассказывать про ценности?



Компании и респонденты в контуре исследования

ЭКОПСИ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Должности участников интервью:

- Вице-президент
- HR директор
- HR бизнес-партнер
- HR партнер по коммуникациям
- HR консультант
- Старший программный менеджер по разнообразию (diversity)
- Руководитель отдела внутренних коммуникаций
- Менеджер по внутренним коммуникациям
- Консультант для менеджмента
- Продакт менеджер
- Старший программный менеджер по финансам
- Аналитик данных (Data analyst)
- Эксперт по данным (Data scientist)
- Специалист по продуктовой стратегии и выходу на рынок (Product strategy and go-to-market specialist)

Численность компаний (тыс. человек)



1

КУЛЬТУРА
< IT >



Некоторые термины, которые вы встретите в отчете

ЭКОПСИ

Культура организации – это ценности, на которые опираются сотрудники компании при принятии решения «как действовать» каждый день. Культура может проявляться не только в действиях сотрудников, но и в слухах, мифах, регулярных процессах, а также в том, как выглядит место работы.

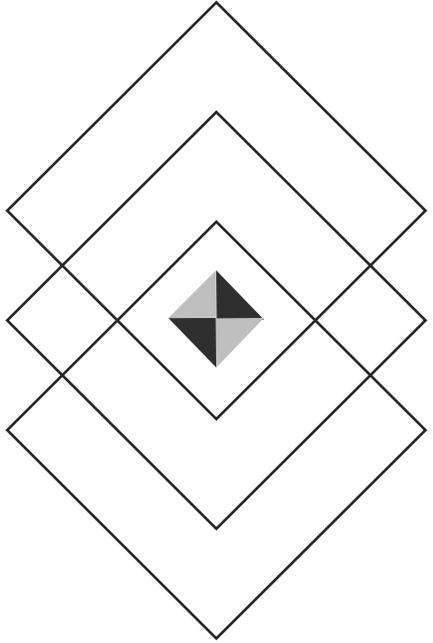
Единая культура – это такие ценности и принципы работы организации, которые принимает и разделяет большинство сотрудников. Единая культура позволяет сэкономить время и ресурсы бизнеса, упрощая коммуникацию и взаимодействие между сотрудниками.

Мультикультурная организация – это компания, в которой сотрудники лишь частично объединены общими ценностями, а разные подразделения компании/регионы могут иметь свой уникальный набор. Например, ценности разработчиков и продавцов, сотрудников московского и регионального офисов могут существенно отличаться.

Как понять, что культура в компании сильная?

Люди:

- легко называют, какими ценностями руководствуются при принятии решений,
- чувствуют сопричастность к компании, ее целям и развитию,
- готовы рекомендовать свою компанию другим.



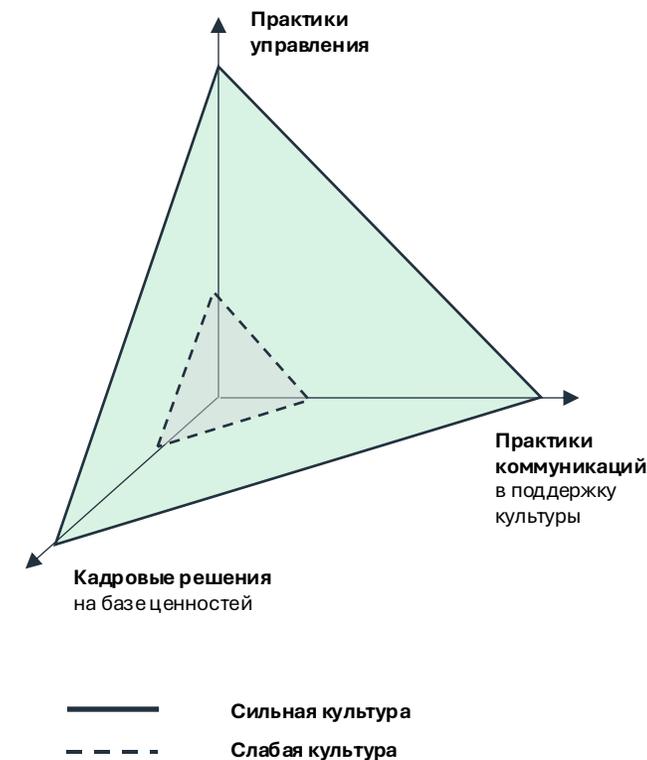
Выводы
исследования

2



Концептуальные выводы

- У организации, распределенной по множеству регионов (по миру или по России), может быть единая сильная культура. Степень сплоченности **определяют инвестиции в создание, внедрение и поддержание практик, развивающих целевую культуру.**
- **Монокультура** полезна, когда для организации **приоритетна скорость** в принятии решений, а внешняя среда характеризуется низкой неопределенностью. Но в этом случае теряется ценность различий и разносторонний взгляд на вызовы, а значит, снижается творческий потенциал.
- **Мультикультурность** ценна, если для организации **первостепенны инновации** и есть готовность пожертвовать скоростью. В мультикультурной организации много времени тратится на синхронизацию и сверку позиций.
- Минимально необходимые инструменты для распространения ценностей в любой культуре – **принятие HR решений на базе ценностей (подбор, оценка, рост, увольнение) и практики регулярной вовлекающей коммуникации.**
- **Практики управления настраиваются в зависимости от специфического набора ценностей компании.** Например, Growth Mindset (мышление роста) в Microsoft поддерживается через поощрение рискованных проектов, коучинговый стиль управления менеджеров, недели Fix-Hack-Learn (хакатоны в формате «остановись и почини то, что системно мешает») и т.д.

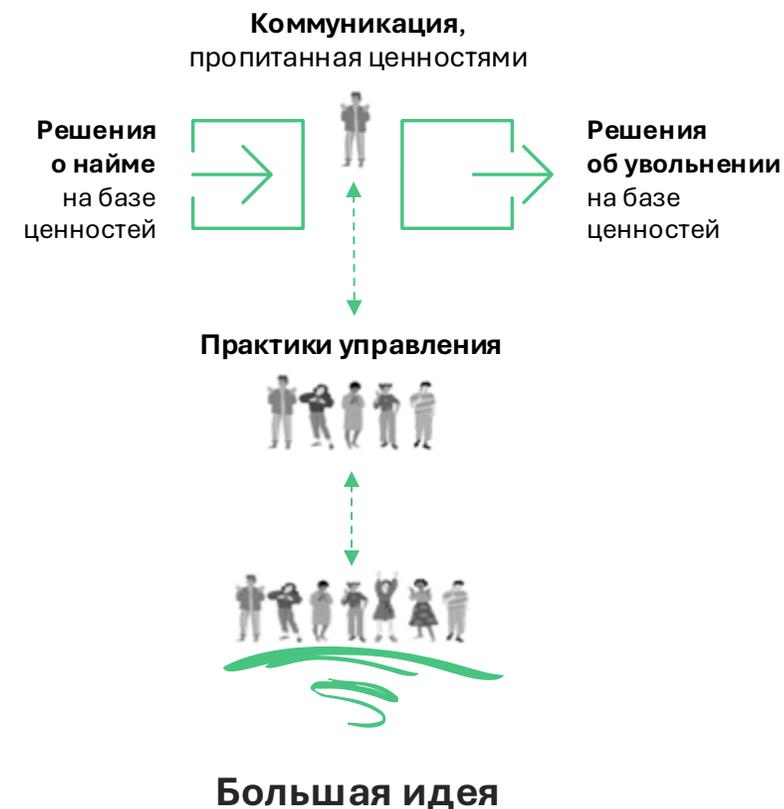




Выводы про Большую идею

ЭКОПСИ

- Базовый инструмент для объединения людей в компании, особенно в мультикультурной, - **Большая идея**.
- Большая идея, которая дает чувство сопричастности, должна быть:
 - Либо **связанной с глобальным изменением** на уровне всего человечества («Making humanity multiplanetary»),
 - Либо **нацеленной на помощь людям** раскрыть свой потенциал («to help people connect, find communities and grow businesses»),
 - Либо **выделять группу людей как особенную**, лучшую в своем классе («Amazon strives to be Earth's most customer-centric company, Earth's best employer, and Earth's safest place to work»).
- Большая идея «заработать деньги» или «сделать акционеров счастливыми» **обычно не помогает** выстроить сильную культуру, несмотря на практическую пользу.
- В сильной мультикультурной организации **одна или несколько ценностей должны подразумевать значимость разнообразия**: командность, совместную работу, стремление найти общий язык, инклюзию или даже иногда звучать как «One Microsoft» (единый Microsoft: «несмотря на то, что мы разные, мы одна компания»). При этом должно быть меньше индивидуалистических ценностей.





Топ-2 практики для CEO (первых лиц):

- [Обосновывать любые высказанные решения, апеллируя к ценностям.](#)
Например, в Amazon, руководители практически в каждой фразе могут вернуть «Think Big» или «Disagree and Commit» (принципы компании), объясняя свои решения или давая рекомендации.
- [Существенную долю времени \(до 2/3\) инвестировать в коммуникацию top-down \(сверху-вниз\) на всю компанию.](#)
Например, в Meta*, если ты не являешься куратором сообщества, ты не можешь вырасти в должности.

Топ-практики – практики, наиболее часто встречающиеся в сильных культурах

[Топ-4 HR-практики:](#)

- Обучение руководителей компании [отбирать сотрудников по ценностям](#),
- [Активный онбординг](#) новичков, который отражает корпоративный дух,
- Оценка поведения на соответствие корпоративным ценностям в процессе [performance management](#),
- Невозможность карьерного роста, если сотрудник не привержен ценностям.

[Топ-4 коммуникационные практики:](#)

- [Регулярные встречи руководителей на разных уровнях](#) (топ-10/50/100),
- [P2P поощрение от коллег](#) за проявление ценностей,
- Награды от компании за проявление сотрудниками ценностей,
- [Корпоративные мемы](#).



Каждому виду культуры помогают развиваться специфические практики управления.

Практики управления для развития мультикультурной организации:

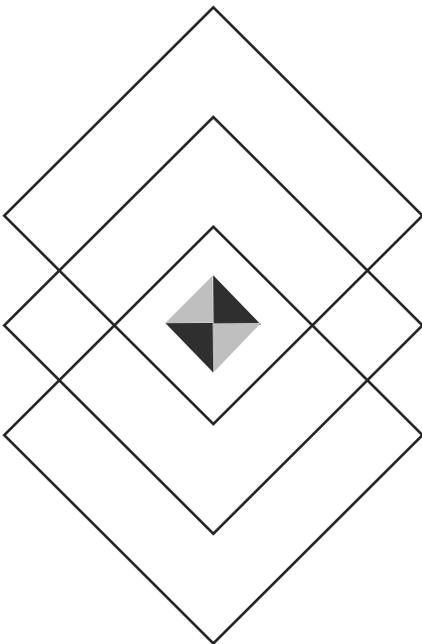
- Постоянное подкрепление кросс-функциональных связей: общие проекты и задачи, механики обратной связи,
- [Возможность создать сообщество на любую тему](#) (не только профессиональную). Серьезное отношение к работе сообществ (наличие куратора на уровне топ-менеджмента, плана работы и повестки, конкретные результаты),
- Random кофе или завтраки.

Практики управления для поддержки установки на развитие (growth mindset) и культуры инноваций:

- Регулярное обсуждение сотрудника с руководителем личного вклада в работу других людей/команд,
- Обучение руководителей коучингу и ожидания от каждого менеджера ощутимого вклада в развитие талантов,
- [Недели Fix-Hack-Learn](#) (хакатоны в формате «отвлекись на неделю от основной работы и почини то, что системно мешает работе»).

Практики управления для поддержки открытости и единого сообщества:

- [Открытая и доступная всем сотрудникам компании стратегия.](#)
- [Доступные на любом уровне данные по KPI/OKR сотрудников.](#)
- «Прожарка» целей на уровне топ-команды и отдельных команд,
- «Радикальная» обратная связь (честная).



**Какой может быть
Большая идея**
в компании
с сильной культурой?

З



Большая идея – база для выстраивания сильной культуры

ЭКОПСИ

БОЛЬШАЯ ИДЕЯ

Первые среди первых:

Apple: «To bring the best user experience to customers through innovative hardware, software, and services».

Amazon: «Amazon strives to be Earth’s most customer-centric company, Earth’s best employer, and Earth’s safest place to work».

Внести вклад в общество:

Google: « Упорядочить всю информацию в мире и сделать ее доступной каждому».

Tesla: «To accelerate the advent of sustainable transport by bringing compelling mass market electric cars to market as soon as possible».

SpaceX: «Making humanity multiplanetary».

Раскрыть потенциал людей:

Microsoft: «To empower every person and every organization on the planet to achieve more».

Spotify: «раскрыть потенциал человеческого творчества, предоставив миллионам артистов возможность жить за счет своего искусства, а миллиардам поклонников – наслаждаться и вдохновляться им».

Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни»,

Сбер: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

3

КУЛЬТУРА
< IT >



Оптимальное число ценностей от 3 до 5

Среднее количество ценностей у крупных IT- компаний:



Наиболее частое количество ценностей:



Научные исследования показывают, что чем меньше ценностей, тем лучше. Человек не способен запомнить много сущностей. Но у некоторых компаний принципов больше, чем 3.

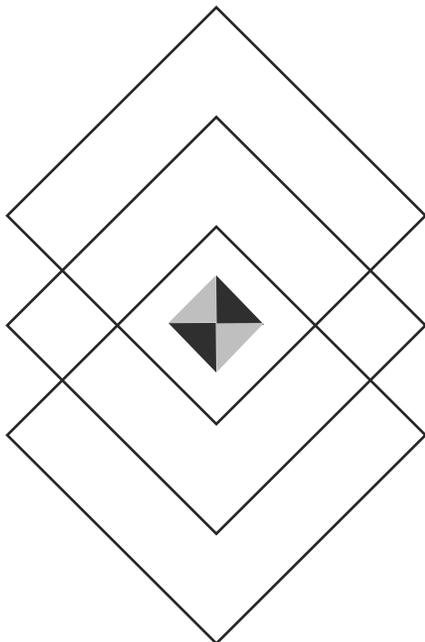
Как им удается прививать так много ценностей людям?

Опыт компаний показывает, что верен тезис «чем меньше, тем лучше». Единственное отклонение – Amazon (16 принципов лидерства, единые для всей организации).

Они эволюционируют вместе с самой компанией: перечень расширяется и видоизменяется по мере развития организации. Секрет успеха: все лидеры используют принципы в регулярном общении. Эти принципы – часть языка. Как пословицы и поговорки. Сотрудники видят и слышат их ежедневно, опираются на них при принятии решений



Рассказ CEO о принципах Amazon



HR практики, которые мы встретили в компаниях с сильной культурой

4

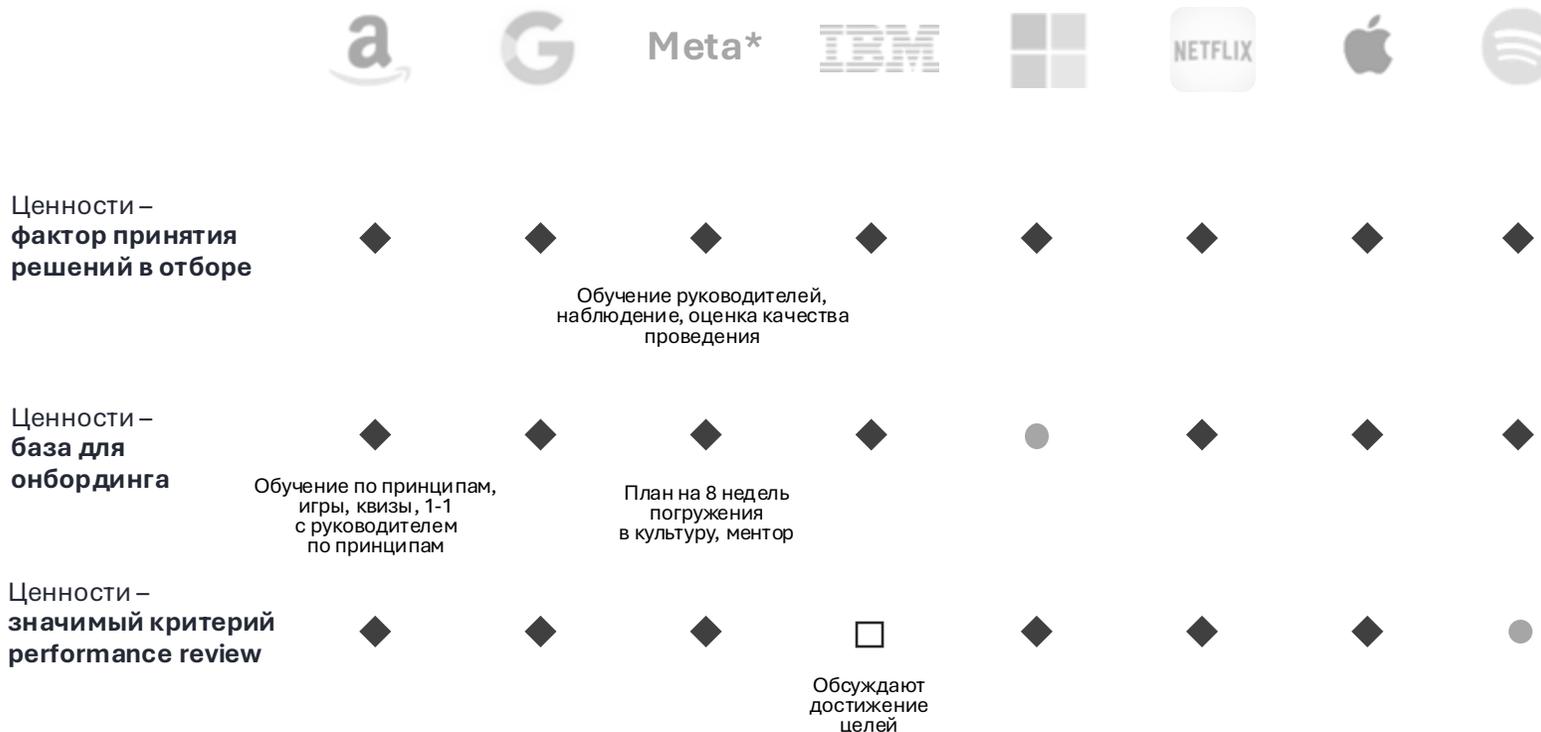
«Я считаю, что культуру определяют люди, верно?
То есть, как именно люди формируют культуру
в компании, делает её более сплочённой.
Каждый человек, когда приходит в компанию,
оценивается на основе одних и тех же ценностей»

Из интервью с сотрудником Meta*

Meta признана экстремистской организацией в России*



В международных IT-компаниях ценности – «гигиена» для принятия решений о найме и продвижении



Performance review – инструмент измерения эффективности сотрудника.

- ◆ Практика есть, работает эффективно
- ▼ Практика есть, но не работает

- Нет практики
- Нет информации

Ключевые выводы:

- В международных IT-компаниях ценности – основа для всех HR-процессов и принятия решений.
- Сохранение единства корпоративной культуры, по словам респондентов, реализуется через performance review и карьерный рост. Если ты не соответствуешь, то не будешь расти и не будешь награжден финансово.
- В Google и Meta* чем выше ты растешь, тем больше к тебе требований по вкладу в развитие культуры и сообщества.



Интервью по ценностям – обязательный элемент отбора в международных IT-компаниях

ЭКОПСИ

HR - ПРАКТИКИ

Подготовка

Чтобы получить право нанимать, руководитель должен пройти обязательное обучение тому, как оценивать кандидатов. Например, в Meta* после обучения руководитель смотрит, как опытные коллеги проводят интервью, а затем они смотрят, как сам руководитель проводит интервью, и дают ему развернутую обратную связь.

Проведение интервью:

- Есть методология проведения интервью, рекомендованные вопросы, кейсы.
- В критерии оценки могут попасть не все ценности. В Meta* на интервью задают вопросы по всем ценностям, а, например, в Amazon выбирают наиболее релевантные ценности для каждой роли.
- Руководители фиксируют обратную связь по кандидатам в формах, которые потом обсуждают друг с другом.

Принятие решения

4

Коллегиальное обсуждение кандидата теми, кто с ним взаимодействовал. Например, в Google коллегиальное обсуждение кандидата проводят сотрудники, которые не проводили интервью, на основе записей интервьюеров в стандартных формах. Наиболее частый метод принятия решения – голосование.

40-50%

может составлять **доля вопросов на соответствие культуре в интервью** компаний с серьезным акцентом на ценностях (напр. Netflix), а принятие решений о найме происходит голосованием.



Для сравнения:

в Meta* количество таких вопросов достигает 20%, в Apple – 30%.

КУЛЬТУРА
< IT >



В Alibaba активный онбординг позволяет быстро понять корпоративную культуру компании



До COVID для адаптации Alibaba использовали **международную программу**, в которой новые руководители на месяц **едут в штаб-квартиру в Китае**.

Программа включает:

- погружение в бизнесы разных юнитов,
- активности, знакомящие с ценностями и историей компании, например, квесты по местам Джека Ма и его команды, когда они создавали Alibaba.



«Участники бегают с картами не только по штаб-квартире Alibaba, но и по городу в поисках квартиры. «Сфотографируйся так же, как топ-команда». Это мега впечатляющая эмоциональная история. Более того, люди со всего мира приезжают».



«Потом у них есть в Алибаба даже такая большая стена, на которой каждая группа имеет свой номер. Они отдельно фотографируются, и там прямо такой мемориал этих онбординг-новичков»

4

После COVID адаптация стала дистанционной. У каждого сотрудника на входе есть «бадди» в своем регионе и международный «бадди», который помогает влиться в культуру.



Фото со стеной в офисе AliExpress. В центре стены мечта Джека Ма, остальное – мечты сотрудников компании.



«Просто потрясающая программа по онбордингу. В первые 3 месяца ты обязан съездить в Китай и оставить свой след на стене» (из интервью с сотрудником компании **AliExpress**).



В Amazon и Google регулярная оценка ценностей помогает продвигать тех, кто соответствует культуре и расставаться с остальными



Самую интересную практику оценки мы нашли в Amazon.

Каждый руководитель составляет со своим сотрудником **«Promotion Doc»**. Это документ, который используется для решения о повышении грейда. Состоит из 8-10 страниц четкого формата. В документе нельзя использовать прилагательные.

Почему нельзя: «Я могу назвать сотрудника трудолюбивым, умным, добрым, но это субъективно. **Amazon хотят факты, поэтому они забанили прилагательные.** Я вынуждена говорить: «Он сделал проектов на 20% больше плана, он изобрел новый способ анализа данных и т. д.»»

The Amazon Promotion Document

In Amazon's writing culture, managers use facts to explain an employee's promotion readiness. The majority of the promo doc focuses on 5-7 success stories that align the employee's impact with their next career level. Like the recommended structure for answering a question in Amazon's interviews, these stories may follow the STAR format: situation, task, action, and result.

Ways to define the impact of your work

Кто оценивает? Сначала – эксперт из другого подразделения. Экспертов называют «Bar raiser»

- Кто это? Senior из другого подразделения (даже страны), который прошел полугодичное обучение этой роли.
- Как им стать? Подать заявку. Пройти полугодичное обучение, потом провести около 40 интервью с наблюдателем, который оценивает не кандидата на повышение, а потенциального «bar raiser».

Если «Bar raiser» считает (на основе документа), что сотрудника стоит повысить, то он отправляет документ на комиссию из HR и менеджеров. Комиссия принимает окончательное решение о повышении.



В российских компаниях ценности реже используются для принятия решений

HR - ПРАКТИКИ

4

	Компания 01	Компания 02	Компания 03	Компания 04	Компания 05	Компания 06
Ценности – фактор принятия решений в отборе	◆	◆	▼	◆	□	▼
Ценности – база для онбординга	◆	◆	□	◆	□	◆
Ценности – значимый критерий performance review	◆	□	□	◆	□	□
Есть активная работа с HiPo и HiPro	□	□	▼ <small>нет связи с ценностями</small>	▼	□	□
Менторинг	□	□	□	◆	□	□

Ключевые выводы

В российских компаниях ценности тоже вшиты в HR-процессы, но по ним реже принимают серьезные решения:

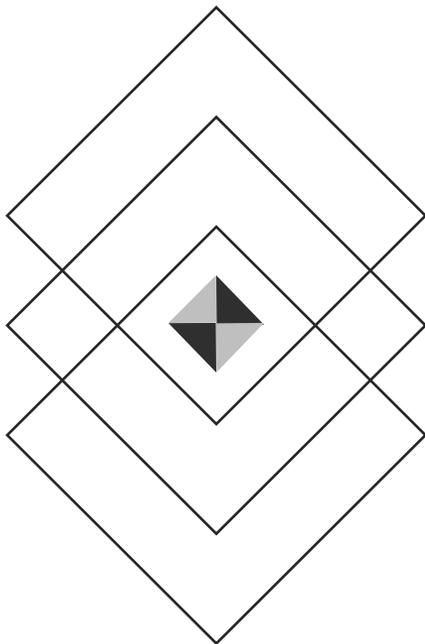
- «Мы не хотим отсекаать кандидатов, которые не соответствуют нашей культуре».
- «Performance review, которое есть у нас, больше завязано на вопрос «Что ты сделал?», нежели на вопрос «Как ты это сделал?».
- «В онбординге мы можем это делать лишь формально, а нам вот именно этого формализма очень хочется избежать».

Топы почти во всех российских IT-компаниях берут на себя активную роль в трансляции ценностей:

- «Топы сами хотят и приходят на тренинг для новичков. Они считают, что это важно. Это очень классно».

В одной из российских компаний есть особый подход к развитию культуры при поддержке менторов:

- «Потенциальный ментор указывает в программе, чем он может быть полезен другим коллегам, по какой теме к нему нужно обращаться, выбирает, сколько менти он готов взять».



Коммуникационные практики,

которые мы встретили
в компаниях с сильной
культурой

5

«Вы настолько часто ими оперируете, что вы их знаете.
И разговаривая с человеком из Амазона, вы их постоянно слышите, кто-нибудь обязательно скажет: «let's invent and simplify this, let's do this. Let's show bias for action and escalate it faster». То есть, это постоянно в речи. Это такой vocabulary компании»

Из интервью с сотрудником Amazon



Коммуникационные практики в международных компаниях

			Meta*					
Регулярные встречи на разных уровнях (топ-10, 50, 100, All hands)	◆ Q&A с CEO, встречи по орг. единицам	◆ All hands на всех уровнях, общий - редко	◆ Q&A с CEO, встречи по орг. единицам	◆ Q&A с CEO, встречи по орг. единицам	◆ All hands на всех уровнях	◆ Q&A с CEO	●	◆ Town hall раз в месяц с CEO
Корпоративные выезды	◆	◆ Было активнее до Covid	◆	□ Было до Covid	●	●	●	◆
Хакатоны	◆ На уровне орг. единиц	◆	◆ На уровне всей компании	◆ На уровне всей компании	◆ На уровне всей компании	◆ Netflix Hack Day	□	◆ Hack Week раз в год
P2P поощрение за проявление ценностей от коллег	◆	◆	◆ За ценности, но есть и другие критерии	◆ Даются за помощь в рабочих задачах	◆ За ценности, но есть и другие критерии	◆	□	●
Награждения за приверженность ценностям	◆	□	●	●	●	●	□	●
Корпоративные мемы	●	◆	●	●	◆	●	□	●

- ◆ Практика есть, работает эффективно
- ▼ Практика есть, но не работает
- Нет практики
- Нет информации

All hands meeting – встреча всей команды.
White paper – это нерекламный электронный документ, который содержит полезную информацию.
Speed-dating – формат быстрых знакомств (3-5 минут).

Meta* признана экстремистской организацией в России

Другие интересные практики

- В **Meta*** все с определенного уровня начинают активно вести LinkedIn в виде блогов, в виде советов: «Ты должен начинать отдавать вовне: LinkedIn, посты, менторство. Это официально часть твоей работы, иначе ты не растешь. Половина дня должна уходить на это».
- В **Google** распространена практика «снимпеты»: в конце недели каждый сотрудник постит короткий абзац текста про то, чем он занимался в течение недели.
- В **Google** вице-президент еженедельно отправляет white paper, страниц на 10-15, где рассказывается про бизнес в целом, с метриками, что происходит.
- В **Google** надо сильно постараться, чтобы не завести никакие контакты: каждый день что-то происходит. Speed-dating, встреча сообществ, встречи по департаментам, ивенты в офисе и т.п. Но если разработчики не ходят на такие мероприятия, то их не заставляют, уважая особенности инженерной культуры.



Коммуникационные практики в международных компаниях

	Компания 01	Компания 02	Компания 03	Компания 04	Компания 05	Компания 06
Регулярные встречи на разных уровнях (топ-10, 50, 100, All hands)	◆ ТОП-15, ТОП-100 еженедельно	◆ All hands (квартал) Синк (неделя)	▼ All hands (общий и по уровням)	◆ Стендап очный	▼ All hands (квартал) Town hall (квартал)	◆ Раз в квартал для всех сотрудников
Корпоративные выезды	◆ Обязательно для каждого 2 раза в год	▼ 2-3 дня	▼ 2-3 дня	◆ Средний менеджмент	▼ Все сотрудники	▼
Хакатоны	◆	□	□	◆	◆	●
P2P поощрение за проявление ценностей от коллег	▼	◆	▼ За достижения	◆	◆	◆ Диджитал открытки, ачивки
Награждения за приверженность ценностям	▼	◆ Номинирует кто угодно	□	◆ Номинируют лидеры	▼ За достижения	▼ За достижения
Корпоративные мемы	◆	◆	□	●	●	●

All hands meeting – встреча всей команды.

Random Coffee / завтрак – популярная механика, когда алгоритм подбирает случайного собеседника среди участников сервиса.

1:1 – регулярные совещания с участием двух человек.

Town hall – тип собрания, на котором сотрудники могут узнать больше о компании и ее целях.

Синк – регулярные небольшие встречи коллег, на которых обсуждаются текущие задачи.

Стендап – это короткое собрание от 5 до 20 минут в день, на которых каждый участник команды тезисно рассказывает, что происходит в его рабочих задачах.

Другие интересные практики

В российских компаниях большинство практик работают не системно и не включают поддержку ценностей.

Но есть отдельные интересные практики:

- «Раз в полгода собираем ребят на встречи с внешними спикерами или обсуждение фильма или книги с точки зрения какой-то одной нашей ценности».
- Бот с random coffee, 1:1 или random завтрак на 12 человек (как в Google).
- Обязательные корпоративные выезды команды два раза в год: руководитель обязан потратить бюджет, а сотрудники – поехать на тимбилдинг.

◆ Практика есть, работает эффективно

▼ Практика есть, но не работает

□ Нет практики

● Нет информации



Регулярные встречи на разных уровнях (топ-10, 50,100) создают единое инфо-пространство

ЭКОПСИ

Meta*

- Ежемесячные встречи.
- В Q&A на уровне всей компании, может участвовать каждый очно или дистанционно.
- В каждой организационной единице есть свои аналогичные сессии.
- Люди могут задать вопросы до встречи, а затем проголосовать за самые интересные вопросы.
Топ вопросов в рейтинге будет задан Марку Цукербергу.

Российская IT-компания

- Еженедельные встречи на уровне топ-100.
- Полу-zoom формат (часть в офисе, часть в зуме), приоритетно в офисе.
- Длительность – 2 часа.
- Есть повестка из выступлений и общего обсуждения. Любой может прокомментировать, задать вопрос.
- Иногда все в свободной форме пишут 10 волнующих тем, потом приоритизируют, и это становится темой для общего обсуждения в следующий раз.

Российская IT-компания

- В день мероприятия топ-менеджеры компании выступают с подведением итогов года и показывают цели на будущий год.
- **Онлайн-квизы** по мотивам выступлений топ-менеджеров.
- Выступления executive-команды – в формате питчей. **В презентации должно быть строго 20 слайдов и каждый из них показывается строго 20 секунд**, а потом автоматически переключается на следующий.
- Помимо ежегодного Kick-Off, в компании регулярно проводятся **AMA (ask me anything)**-сессии с руководителями департаментов и отдельных команд.



R2P-поощрение от коллег за проявление ценностей показывает людям, что ценности важны всем в компании



- Поощрения от коллег можно сделать на внутренней платформе.
- Ограничения по поощрению: 5 человек в квартал.

Как поощрить?

- Выбираешь любого человека в компании.
- Выбираешь, что хочешь ему дать: «лейбл», деньги, иное.
- Пишешь, за что именно ты хочешь поблагодарить человека.
- Менеджер сотрудника, которого ты благодаришь, подтверждает благодарность.
- Сотруднику приходит письмо с поздравлениями и комментарием, от кого он получил бонус.
- Все, кто видит письмо, начинают комментировать, какой классный человек, которого благодарят.



- В Amazon очень любят дарить бейджи. На внутренней платформе есть **бейджи практически на все случаи жизни**.
- Если ты поработал с коллегой и особенно оценил, как он проявил один из 16 принципов компании – ты можешь отметить его на платформе.
- Бейджи попадают на личную страницу сотрудника.
- Руководитель видит, если его сотрудник получил бейдж и может учесть это при performance review.
- Кроме бейджей можно распределять баллы, а за баллы покупать ваучер на продукцию на сайте Amazon.

Другие интересные практики

Комментарий: **механики r2p-поощрения** (за всё, не только за ценности) **есть во всех компаниях исследования, кроме Apple.**

По словам респондента, там культура секретности и приватности, поэтому никаких публичных оценок никто никому не ставит, никто ничего публичного не делает.

Если кто-то тебя хочет похвалить, они могут сделать это в частном порядке «в приватной комнате».



Хакатоны укрепляют кросс-функциональные связи и ценность инноваций



- Хакатон для всей компании проводился прошлым летом.
- Длительность – одна неделя.
- Каждый может присоединиться к любой команде.
- Можно выдвинуть свою тему и найти людей, которым интересно заняться ей вместе.



- Хакатоны организованы преимущественно для разработчиков.
- Длительность – одна-две недели.
- Темы предлагают сами участники.
- В эту неделю сотрудникам дают возможность не работать по основным задачам.
- В одной команде могут быть люди из Германии, Польши, США, Великобритании.



- Один хакатон на уровне всей компании ежегодно.
- На уровне орг. единиц – один-два в год.
- Для разработчиков – три раза в год.
- Идеи и темы предлагают участники хакатона.
- В команду может вступить любой желающий.
- Команды-победители получают финансовую поддержку для реализации идеи.

Комментарий сотрудника компании:

«Ты становишься членом команды с людьми, с которыми ты обычно не работаешь. Обычно это работа по ночам в течение одного или нескольких дней, и это такая особая атмосфера сотворчества, а после этой недели обычно мы все вместе идем играть во что-то или в бар».

Хакатон – это соревнование, в котором участники объединяются в команды для решения поставленной бизнес-задачи.



Корпоративные мемы помогают лучше понимать настроение людей в компании

Сотрудники «выпускают пар»:

- В 2010 году Google запустил действующий до сих пор внутренний Memegen, где сотрудники могут легко создавать и выкладывать интернет-мемы. Платформа также позволяет голосовать за лучшие творения сотрудников.
- Платформа имеет низкий уровень цензуры и позволяет сотрудникам высказаться и посмеяться над текущей ситуацией в компании.
- Memegen является глобальным и доступен для сотрудников всех филиалов.

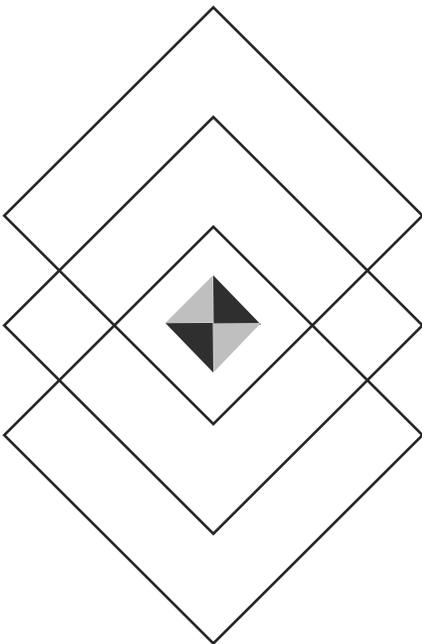
Руководители собирают обратную связь:

- Руководители Google могут легко отследить по мемам основные боли и переживания сотрудников.
- «Я знаю, что топ-менеджмент смотрит этот портал для того, чтобы понять вообще, что происходит без вот этой «корпоративной маски»».

Memegen – это инструмент поиска изображений по базе Imgur с возможностью добавлять надписи.



Комментарий сотрудника: «HR там не участвует, модерация минимальная, топы читают. Можно писать как анонимно, так и не анонимно. Но в основном никто не делает это анонимно. Сами сотрудники часто калибруют свое восприятие по общему инфополю в Memegen».



Организационные практики, которые мы встретили в мультикультурных компаниях

6

«Я бы сказала, что я действительно очарована культурой Amazon, потому что я никогда не встречала культуру, которая так глубоко укоренилась во все, что делают люди каждый день. И не важно, в какой функции ты работаешь, в поддержке или в бизнесе. Ценности видны в каждом действии, которое совершают люди в компании».

Из интервью с сотрудником Amazon



Какие практики есть в международных IT компаниях

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ

6

			Meta*				
Доступная всем стратегия	◆	◆	●	◆ Ежеквартальный обзор	◆	□	◆
Доступные всем KPI/OKR каждого	◆	◆	●	●	◆	□	●
Ценности – основа для принятия решений и обратной связи по задачам	◆	●	●	◆	◆	◆	●
Обсуждение вклада сотрудника в работу других	□	□	◆ Нет связи с ценностями	□	◆	□	◆
Сообщества	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
		Самоорганизующиеся, но нетворкинг поощряется на ревью	На любую тему, внутренний Facebook	На любую тему, организуют сами, топы - спонсоры	Самоорганизующиеся, с модераторами, без лидеров	Только группы, в которых обсуждаются темы	

Оригинальные практики в международных компаниях:

- В Google «у нас есть система OKR, и с предыдущего года у нас есть история, которая называется «culture and community contributions». Ты прямо прописываешь со своим менеджером, каким образом ты будешь вкладываться в развитие культуры своей команды».
- В Google есть практика, которая называется «skip level», когда ты с командой делаешь встречу с менеджером твоего менеджера про то, как твой менеджер делает свою работу. Это происходит раз в квартал. Случается, что менеджера увольняют после таких встреч.



Какие практики есть в российских компаниях

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ

	Компания 01	Компания 02	Компания 03	Компания 04	Компания 05	Компания 06
Доступная всем стратегия	◆	□	□	●	◆	◆
Доступные всем KPI/OKR каждого	□	□	□	□	◆	◆
«Прожарка» целей в топ-команде	◆	◆	□	●	□	□
Обсуждение вклада сотрудника в работу других	□	□	□	□	□	□
Внутренняя валюта за целевое поведение	◆	◆	□	◆	□	□
Сообщества	◆	◆	◆	◆	◆	◆

Номинируют лидеры

Оригинальные практики в российских компаниях:

- Демо-дни раз в месяц в формате бизнес-стендапа, где участники защищают свой проект с микрофоном на сцене за 10 минут.
- Ротации по желанию: можно какое-то время поработать в другом подразделении.



Открытые и доступные всем в компании стратегия, KPI/OKR обеспечивают ощущение работы на единую цель

ЭКОПСИ



Вся информация публична и доступна каждому в компании:

- «Ты сможешь найти все, что происходит, или то, что тебе интересно в стратегиях разных команд, или какие у них OKR и как они продвинулись по этим OKR».
- **«Сериалы про компанию», видео на которых C-level участвуют в дискуссии.** Напоминает панельную дискуссию, где все участники обсуждают «Где мы сейчас? Как двигаться дальше?»

Российская IT-компания:

- Открытые всем в компании 1-1 встречи топ-менеджеров с первым лицом.
- На встрече обсуждаются планы на год и конкретные показатели.
- Встречу показывают всем желающим в онлайн формате.
- Есть возможность задать вопросы.



В Google OKR открыты:

«Я могу посмотреть OKR нашего директора и каскадировать их до вице-президента, например, в Америке. То есть ты можешь посмотреть, как то, что ты делаешь, влияет на его OKR».



Единые процессы во всех странах мира создают ощущение, что ты в любой стране «как дома»

ЭКОПСИ



- **Формат взаимодействия** со всеми заинтересованными сторонами, подход к разработке, дизайну, методология, способ взаимодействия с клиентами, – **остается единым в любой стране и подразделении.**
- **Способ информирования** от топ-команды к сотрудникам – **одинаковый во всех странах.**
- «Есть независимые команды, они самодостаточные, но единые процессы, система и процедуры объединяют нас», – сотрудник Microsoft.



- **В Google «все супер унифицировано:** них один большой репозиторий на всю компанию, одна технология для сборки, одна технология для CI, один дизайн-фреймворк для всего дизайна. Они стараются многие штуки унифицировать».
- «В Apple следствие секретности и закрытости заключается в том, что с технологической точки зрения каждый делает кто во что горазд».



В Amazon и Meta возможность создать сообщество на любую тему, не только профессиональную, «склеивает» людей по интересам

ЭКОПСИ

Кружки по любым интересам (Chapters): Inclusion, женщины на руководящих должностях, книжный клуб и т.д.).

Клубы возглавляют вице-президент или директор, они же выступают модераторами. В клубе можно придумывать инициативы, встречаться, обсуждать что угодно.

Как часто встречаются?

- 1-2 встречи в месяц.

Как попасть?

- По личной инициативе. Централизованного промоушена групп нет. Узнал об интересной группе, написал письмо о желании присоединиться, и присоединился.

Где? Zoom.

Встречи сообществ не являются праздными. У них всегда есть четкая повестка и на них формируется **«list of actions»**, который нужно выполнить и отчитаться до следующей встречи, **ведутся минутки.**

«Очень сложно быть вице-президентом без своего Chapter»: участие в социальной деятельности (клубы, менторство, волонтерство) учитывается при промоушене.

В некоторых компаниях, например, в Meta*, участие во внутренней публичной деятельности компании является обязательным для перехода с уровня среднего менеджмента на топ-уровень. Это закреплено в требованиях к должности и является обязательным требованием для дальнейшего продвижения.



Принятие решений и обратная связь, построенные на ценностях



«Я слышу наши принципы в разных обсуждениях в течение дня. Каждый сотрудник старается использовать эти принципы в своей работе, поэтому иногда упоминает их бессознательно, подкрепляя свои предложения и решения».

Сотрудник Amazon

Примеры использования ценностей в процедурах Amazon:

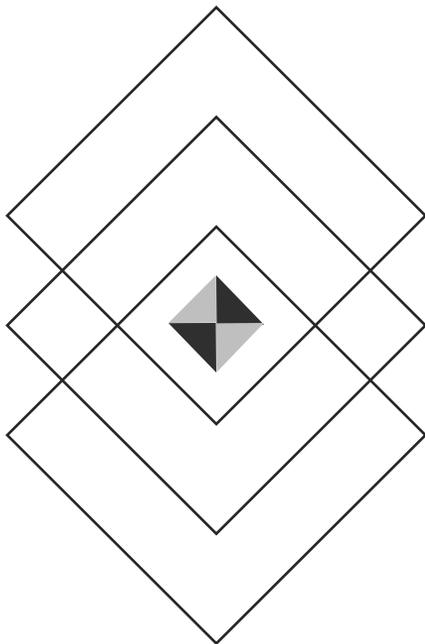
- Принцип «customer obsession» (одержимость клиентом) используется при создании нового продукта или фичи. Сотрудники всегда начинают свою работу с исследования обратной связи от клиента.
- Принцип бережливости напрямую отражается на социальной политике компании, исключая распространённые в Big Tech офисные «плюшки».
- Руководители обязательно скажут сотрудникам, если увидят пробел в следовании принципам. Таким образом, ты **получаешь обратную связь по принципам** не только в ходе регулярной оценки и обсуждения карьерного роста, но и **каждый день**.



Обратная связь по ценностям в Apple

Что нам рассказали про обратную связь по ценностям в Apple:

- «Во-первых, тебя уже отобрали, чтобы ты в основном совпадал, но когда ты чуть-чуть не совпадаешь, то тут сразу к тебе приходят и говорят, что ты не то делаешь. Поэтому тренинги, они не очень нужны. Это **коллеги тебя тренируют**, на самом деле.
- У руководителя работа такая - давать обратную связь. Это как бы его job description. Но по факту даже это не нужно, потому что у тебя есть митинг какой-то с какими-то коллегами, и ты предлагаешь какую-то интересную вещь. А на тебя смотрят вот так, типа, нет, мы в Apple так не делаем. Ну и как бы косые взгляды, они тебя уже тренируют.
- И потом, естественно, если ты тупой и не понимаешь, то потом к тебе придет руководитель и скажет, вот были случаи, в которых ты несколько раз подряд какую-то фигню предложил, мы так не делаем, не предлагай так больше».



Организационные практики

в поддержку целевых
ценностей компании



«Наша способность менять культуру –
главная метрика нашего будущего успеха»

(с) Сатья Наделла, Microsoft CEO



Практики Microsoft в поддержку «мышления роста»



Роль лидера в организации – коуч для талантов

- **СЕО и топ-команда инвестируют целую неделю для анализа талантов** на всех уровнях организации
- СЕО встречается с руководителем каждого из направлений (от разработчиков до продавцов) и обсуждает развитие людей
- Каждый лидер в организации проходит программу обучения, которая включает обучение, как быть коучем

Три вопроса в регулярном общении руководитель – сотрудник

- В чем **твои собственные достижения?**
- Как ты **использовал работу других**, чтобы обеспечить рост в своей работе
- Как **ты повлиял на улучшение/рост достижений других?**

Эти три вопроса одинаковы в оценке в любой точке организации: как в IT, так и в HR, дизайне и т.д.

Неделя «Fix-Hack-Learn», которую может взять любой желающий

- В течение этой недели **ты можешь работать над любой проблемой, которую выберешь сам:** проблема взаимодействия в команде, новый проект, изучение чего-то нового.
- В конце недели ты делишься со всеми тем, что тебе удалось решить/выдумать/изучить.
- Ты можешь пригласить любого коллегу поработать с тобой в течение этой недели: «В эту особую неделю каждый может поработать над чем-то новым, инновационным и вместе с командой или самостоятельно найти новые подходы в работе».



Как построить организацию с сильной культурой в ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОПСИ < IT > ?

Авторы



Анастасия Попова

Старший партнер, лидер практики
«Внедрение организационных изменений»



Наталья Пульчева

Старший консультант в практике
«Внедрение организационных изменений»

ЕСЛИ У ВАС ВОЗНИКЛИ ВОПРОСЫ
ИЛИ ВЫ ХОТИТЕ С НАМИ РАБОТАТЬ:

apopova@ecopsy.ru

+7 (495) 645 00 40



Чем ЭКОПСИ может помочь в теме:

- Помочь сформулировать Большую идею.
- Помочь во внедрении целевой культуры.
- Разработать и внедрить ценности.
- Разработать и внедрить практики в поддержку целевой культуры.
- Рассказать расширенную версию результатов исследования.
- Провести исследование по вашему запросу «под ключ».