



Корпоративная культура в России Какая она и как она меняется

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

29.11.2022

Павел Дегтярёв
Директор по развитию продуктов

ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

500+

проектов в год

200+

консультантов

30+

лет на рынке



Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



Системы управления организацией

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



ПАВЕЛ ДЕГТЯРЁВ

Директор по развитию продуктов
ЭКОПСИ Консалтинг
Старший преподаватель НИУ ВШЭ



degtyariov@ecopsy.ru

Примеры моделей компетенций и ценностей,
разработанные ЭКОПСИ с 2017 года



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ КАКАЯ ОНА И КАК ОНА МЕНЯЕТСЯ

01

Как мы понимаем
корпоративную
культуру

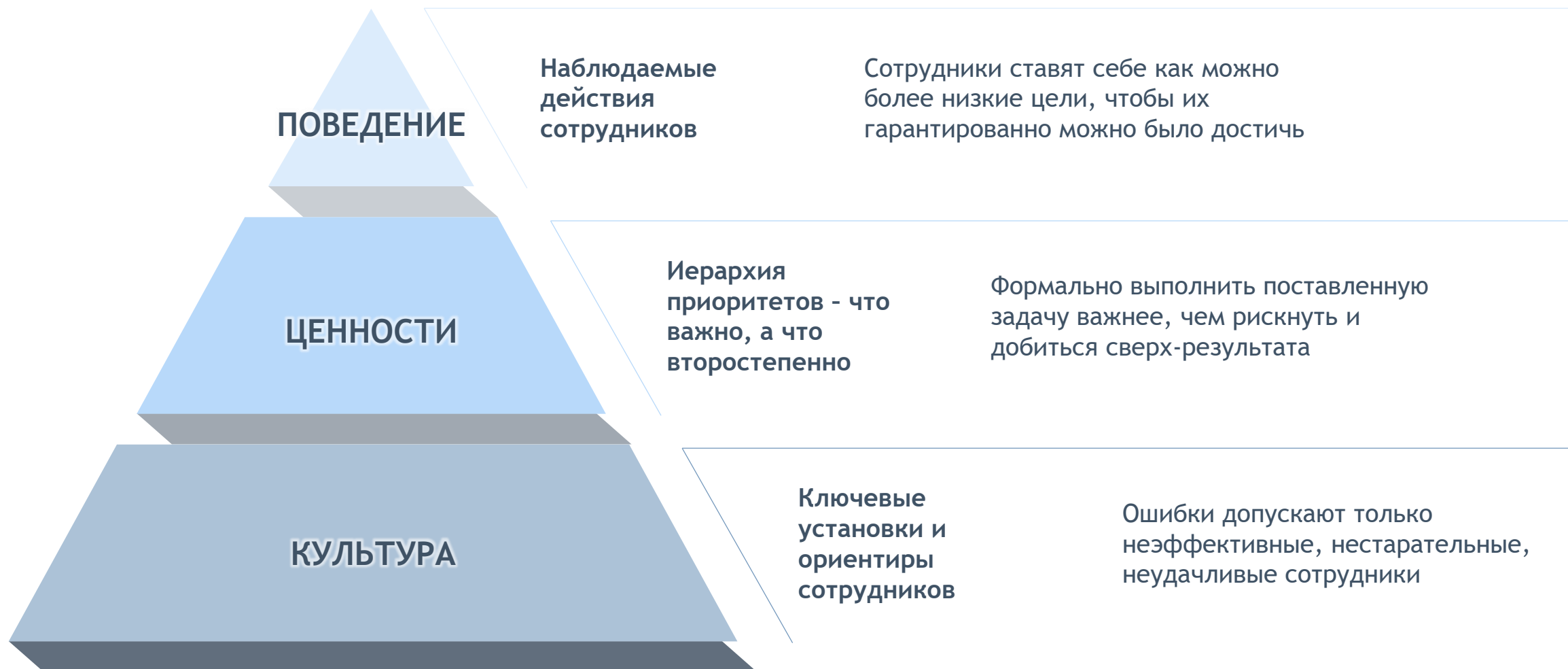
02

Ключевые
особенности
корпоративных
культур в России

03

Как меняются
корпоративные
культуры в России

КАК МЫ ПОНИМАЕМ ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



ПОЧЕМУ ВАЖНО ИССЛЕДОВАТЬ КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ



Прогноз успешности сотрудников

Результативность
сотрудника на 43-64%
зависит от соответствия
его ценностей и профиля
ценностей эффективного
сотрудника в компании



Снижение текучести

Сотрудники,
соответствующие
профилю ценностей
компании, в среднем
показывают на 20%
меньшую текучесть



Успешное внедрение изменений

Если разрыв между
текущей и необходимой
для внедрения культурах
не определён,
вероятность успешного
внедрения изменений -
5%; если определён - 52%

КАК МЫ ИССЛЕДУЕМ КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ

ЭКОПСИ Консалтинг разработала методологию DOTS для выявления реальных ценностей компаний - приоритетов и поведения, которые компания поощряет в своих сотрудников. Методология DOTS работает на основе анализа данных о поведении и эффективности сотрудников, и позволяет получить точную диагностику корпоративной культуры.

Подготовка

- Серия интервью с менеджментом
- Анализ действующих моделей, стратегии / миссии
- Создание списка ценностей, детализированных до поведения

Сбор данных

- Руководители оценивают подчинённых по эффективности
- Руководители оценивают сотрудников по проявлению ценностей в поведении

Анализ данных

- Формирование реальных ценностей из данных - вместе складывается поведение, которое проявляет один и тот же человек
- Оценка доли сотрудников, проявляющих каждую ценность
- Оценка эффективности сотрудников, проявляющих каждую ценность

Формирование диагноза

- Отображение общей карты ценностей в компании
- Поиск взаимосвязей между уровнями иерархии и профилем ценностей
- Поиск различий между функциями / подразделениями по профилю ценностей

ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР В РОССИИ И СНГ 2022

Исследование ЭКОПСИ - первое исследование ценностей и культур, **основанное на реальном поведении людей в организациях, а не на мнениях руководителей.**



Большие данные о культуре

Исследование учитывает данные **более 70 компаний** из России и СНГ, в совокупности - **более 200 000 сотрудников.**



Актуальность информации

Все данные собирались с августа 2016 по октябрь 2022 включительно



Высокая достоверность

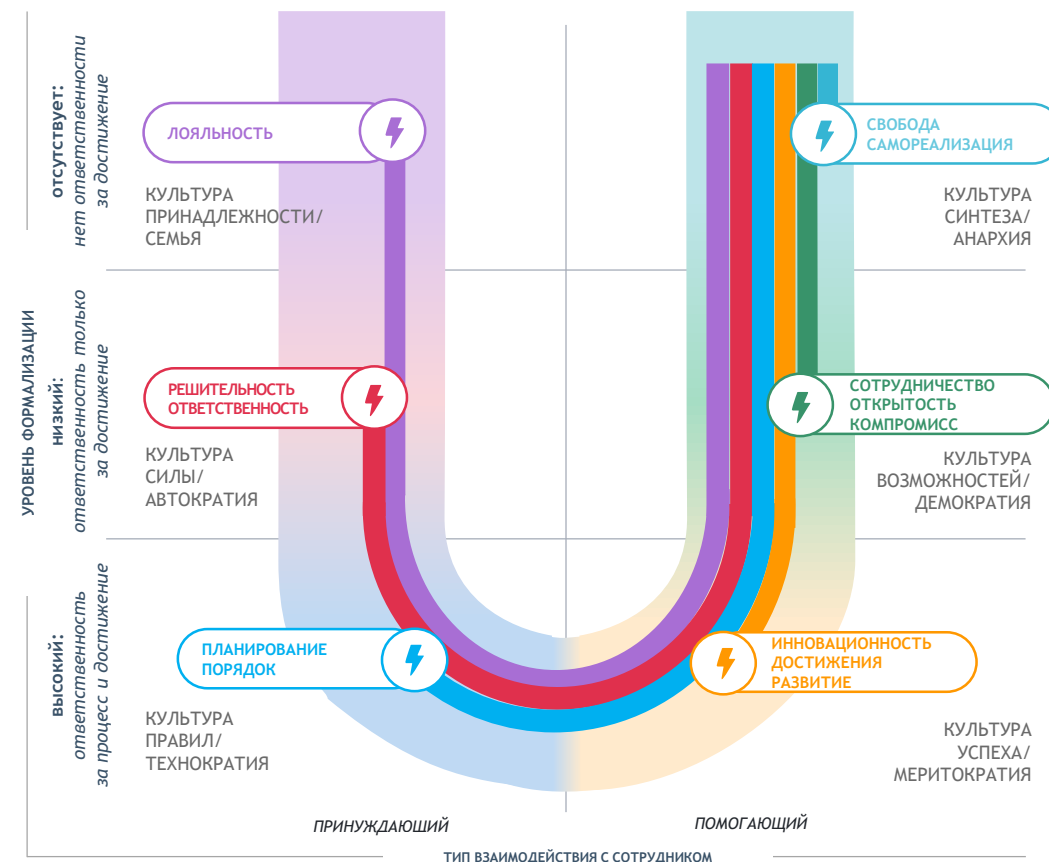
Для обработки данных используются современные методы анализа и машинного обучения

ДЛЯ ПОНИМАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР МЫ ОПИРАЕМСЯ НА МОДЕЛЬ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном Бекон и Крисом Кованом. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень - в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации



МЫ ВЫЯВИЛИ НА ДАННЫХ 15 МЕТА-ЦЕННОСТЕЙ, ВАЖНЫХ ДЛЯ ОПИСАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИИ

ВОЗМОЖНОСТИ

Дать другим свободу решать и действовать

- Лидерство во взаимодействии
- Открытость и конструктивность
- Ориентация на клиента
- Управление людьми

УСПЕХ

Создать принципиально новое

- Готовность делать больше
- Непрерывные улучшения
- Стремление к совершенству

ПРАВИЛА

Выстроить порядок и стабильность

- Организованность и практичность
- Анализ и прогнозирование

СИЛА

Добиться решения поставленной задачи

- Надёжность и самостоятельность
- Управление системами и задачами

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

Быть частью целого

- Поддержка отношений
- Командность и взаимопонимание
- Следование общим целям и правилам
- Гибкость

4 КЛЮЧЕВЫХ ВЫВОДА О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ В РОССИИ

01



В России доминирует культура лояльности и самостоятельности

- Доминируют мета-ценности **Следование общим целям и правилам** (стремление ориентироваться на общие цели, нормы и порядки компании) и **Надёжность и Самостоятельность** (готовность самостоятельно решать поставленные задачи, несмотря ни на что)
- Ключевой дефицит – ценности **Успеха**; они эффективны, но крайне низко распространены

02



Профиль ценностей зависит от положения в иерархии

- Для **Исполнителей** более важны ценности **Принадлежности** – готовность встраиваться и быть частью целого
- Для **Руководителей** важнее ориентация на высокие цели и изменения, заложенные в ценности **Успеха**
- Для **Топов** ещё более важны ценности **Успеха**, а также ориентация на управление отношениями - ценности **Лидерство в горизонтальном взаимодействии** и **Ориентация на клиента**.

03



В российских компаниях не работает отбор по ценностям

- В средней российской компании сотрудники с ценностями, которые в этой компании эффективны, **меньше или столько же**, сколько сотрудников без этих ценностей.
- Для исполнителей (рабочих и специалистов) **отбор работает наоборот** - среди таких сотрудников носителей эффективных ценностей меньше, чем носителей неэффективных.

04



События 2020 года и дальше изменили вектор развития культуры

- С 2017 по 2019 год корпоративные культуры в России **двигались к эффективной бюрократии**. Образ эффективного сотрудника смещался к решительному и думающему администратору, способному выстраивать процессы и добиваться результата оптимальным путём.
- С 2020 года тренд сменился; **более эффективными стали ценности сплочённости**; также упали в эффективности ценности **Успеха**.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ КАКАЯ ОНА И КАК ОНА МЕНЯЕТСЯ

01

Как мы понимаем
корпоративную
культуру

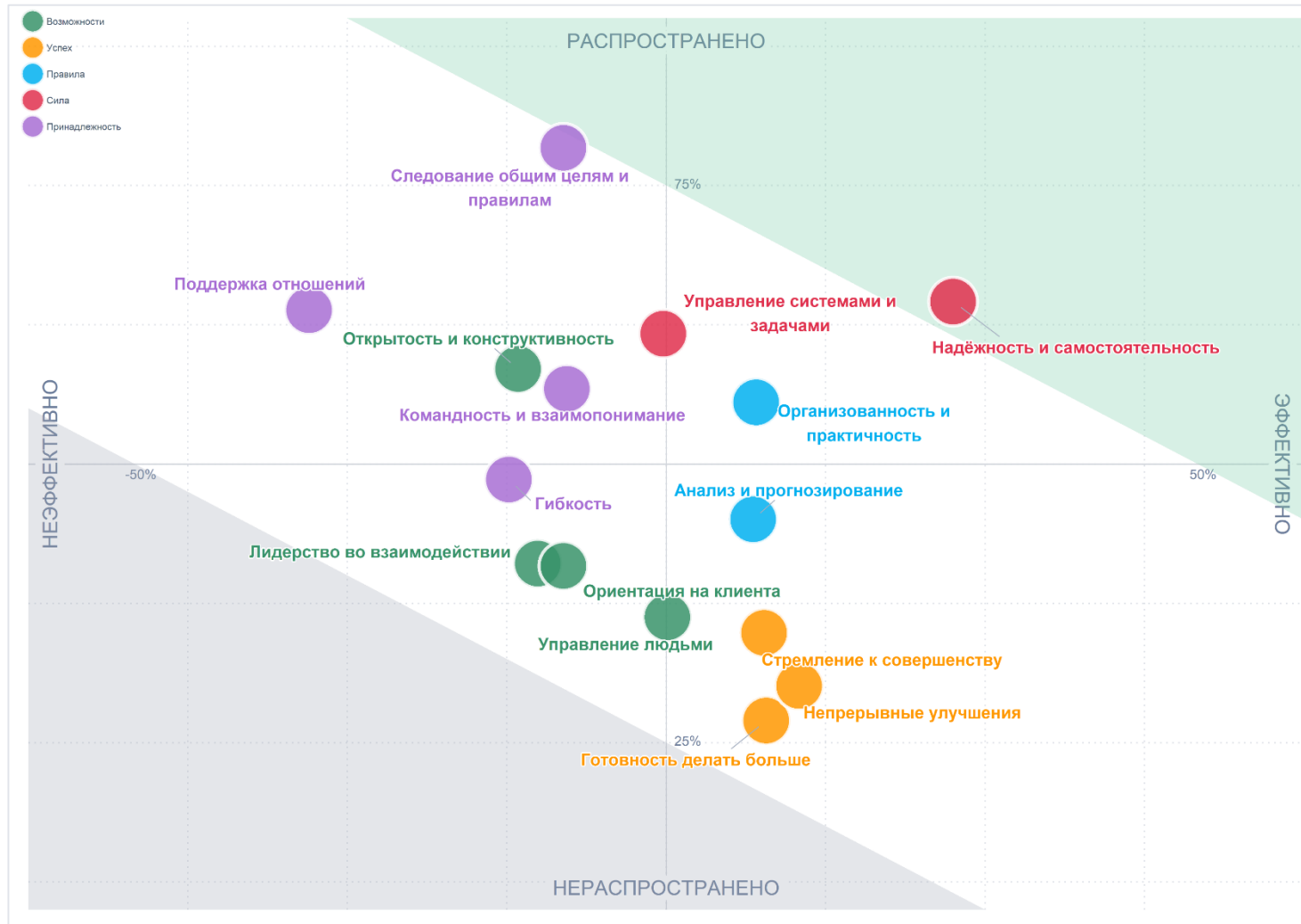
02

Ключевые
особенности
корпоративных
культур в России

03

Как меняются
корпоративные
культуры в России

ОБЩАЯ КАРТА ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ РОССИИ



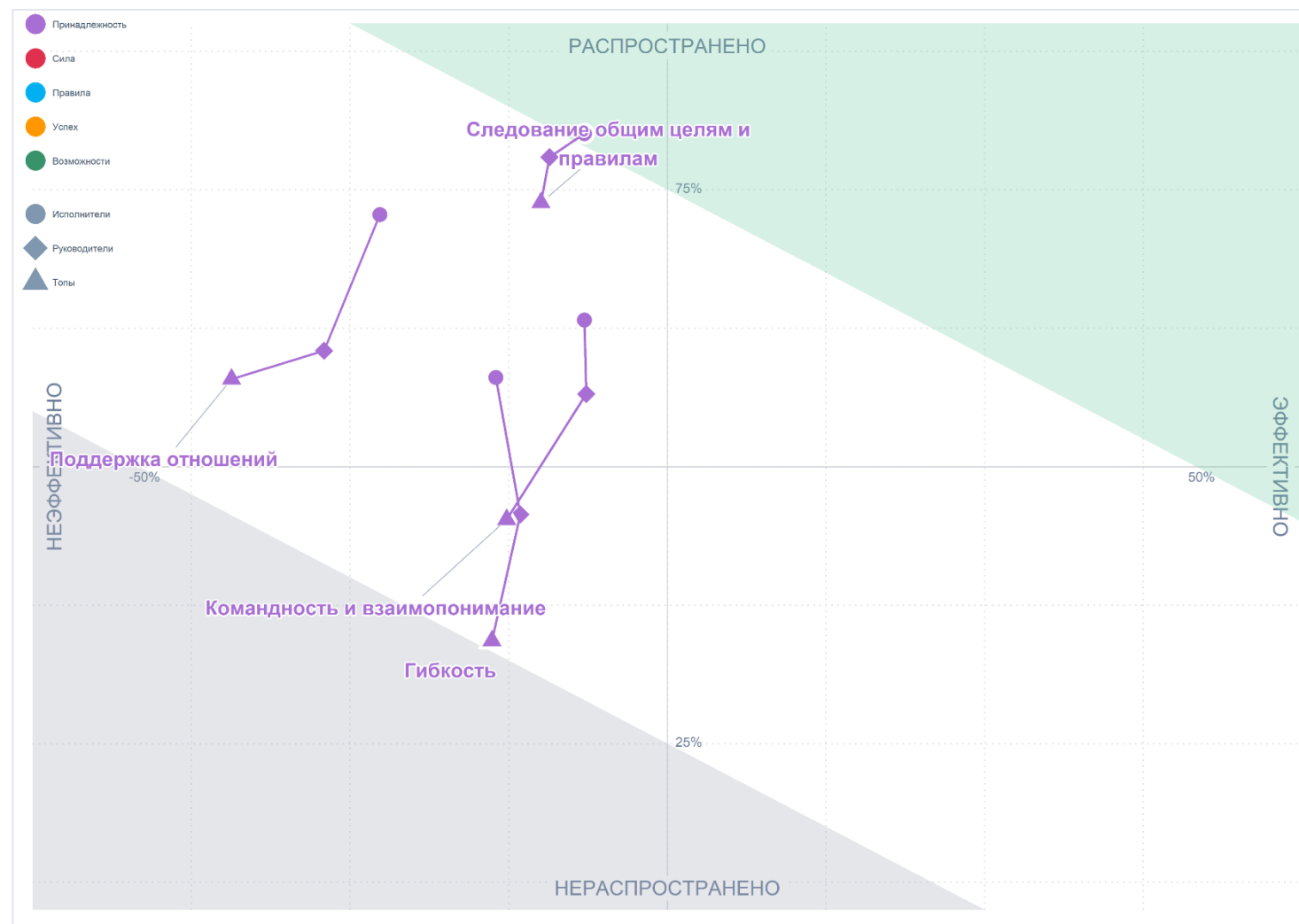
В России доминируют (их носителями является >50% эффективных сотрудников) 2 мета-ценности:

- **Следование общим и целям** — стремление ориентироваться на общие цели, нормы и порядки компании
- **Надёжность и самостоятельность** — готовность самостоятельно решать поставленные задачи, несмотря ни на что

В целом в России доминируют индивидуалистические ценности; почти все ценности, связанные с взаимодействием с другими, неэффективны.

Общим дефицитом являются ценности **Успеха** — они эффективны, но крайне низко распространены, среди порядка 25-33% сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ: ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ // БЫТЬ ЧАСТЬЮ ЦЕЛОГО

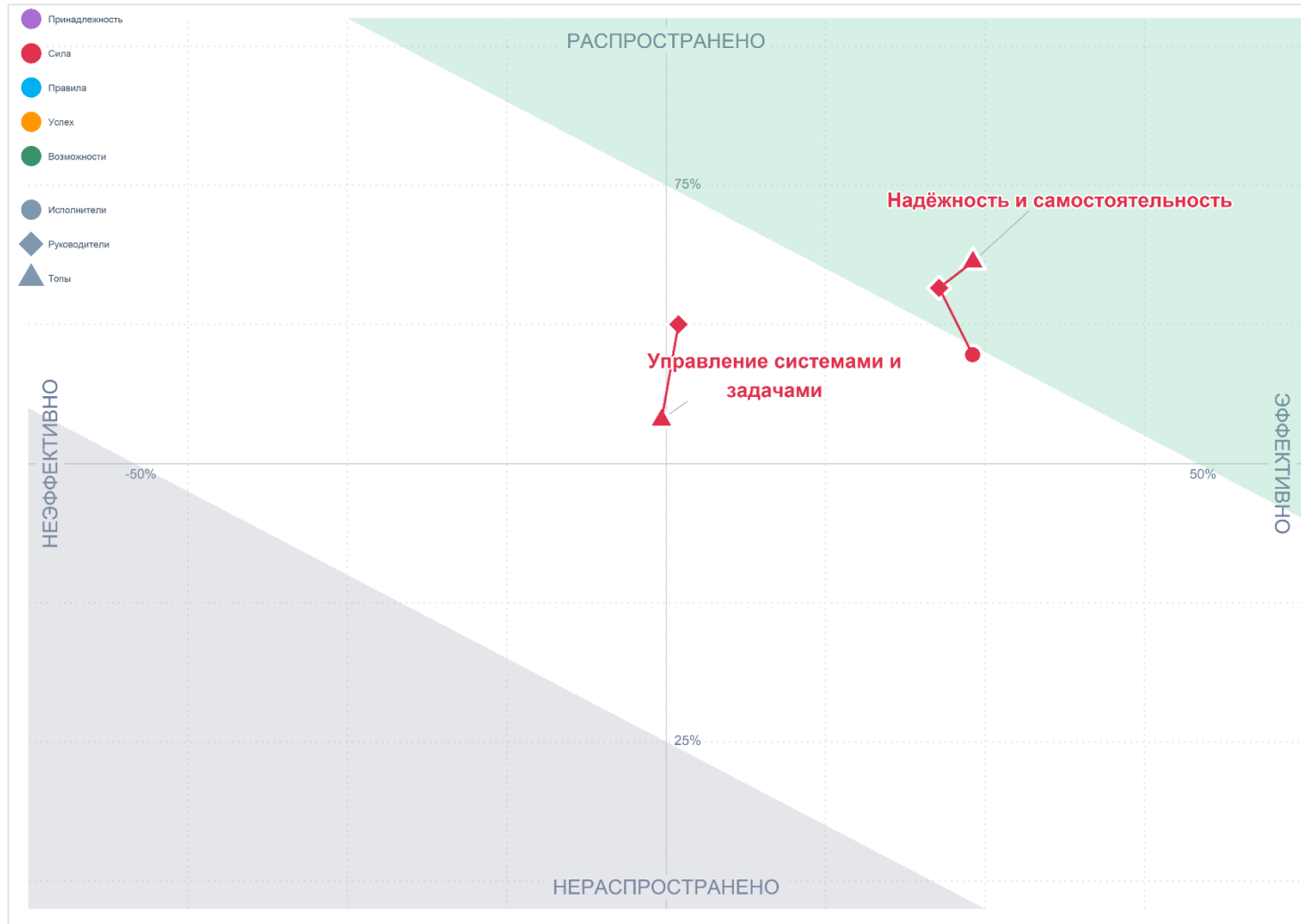


С ростом уровня иерархии существенно снижаются как распространённость, так и эффективность мета-ценностей **Принадлежности**.

Руководители разных уровней, и особенно топы, менее склонны:

- **Следование общим целям и правилам** — стремится следовать общим нормам, правилам и формальным целям
- **Поддержка отношений** — стремится сохранять хорошие отношения и избегать конфронтации
- **Командность и взаимопонимание** — стремится искать общее понимание и совместные цели работы с коллегами
- **Гибкость** — подстраиваться под изменения ситуации и ожидания других

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ: СИЛА // ДОБИТЬСЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ



Надёжность и самостоятельность является хорошим карьерным предиктором — она существенно более распространена среди сотрудников более высокого уровня.

Управление задачами и системами — ценное качество только для руководителей линейного и среднего уровней; навыки организации работы других и построения процессов перестают влиять на эффективность.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ: ПРАВИЛА // ВЫСТРОИТЬ ПОРЯДОК И СТАБИЛЬНОСТЬ



Организованность и практичность значительно растёт в эффективности с ростом уровня должности; если для исполнителя это не самое значимое качество, для топа умение формировать чёткие планы и оптимизировать подход к работе становится критичным.

Анализ и прогнозирование также является карьерным предиктором; чем выше уровень должности, тем большая доля сотрудников стремятся собирать и детально анализировать информацию, строить прогнозы и планы на будущее.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ: УСПЕХ // СОЗДАТЬ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОЕ

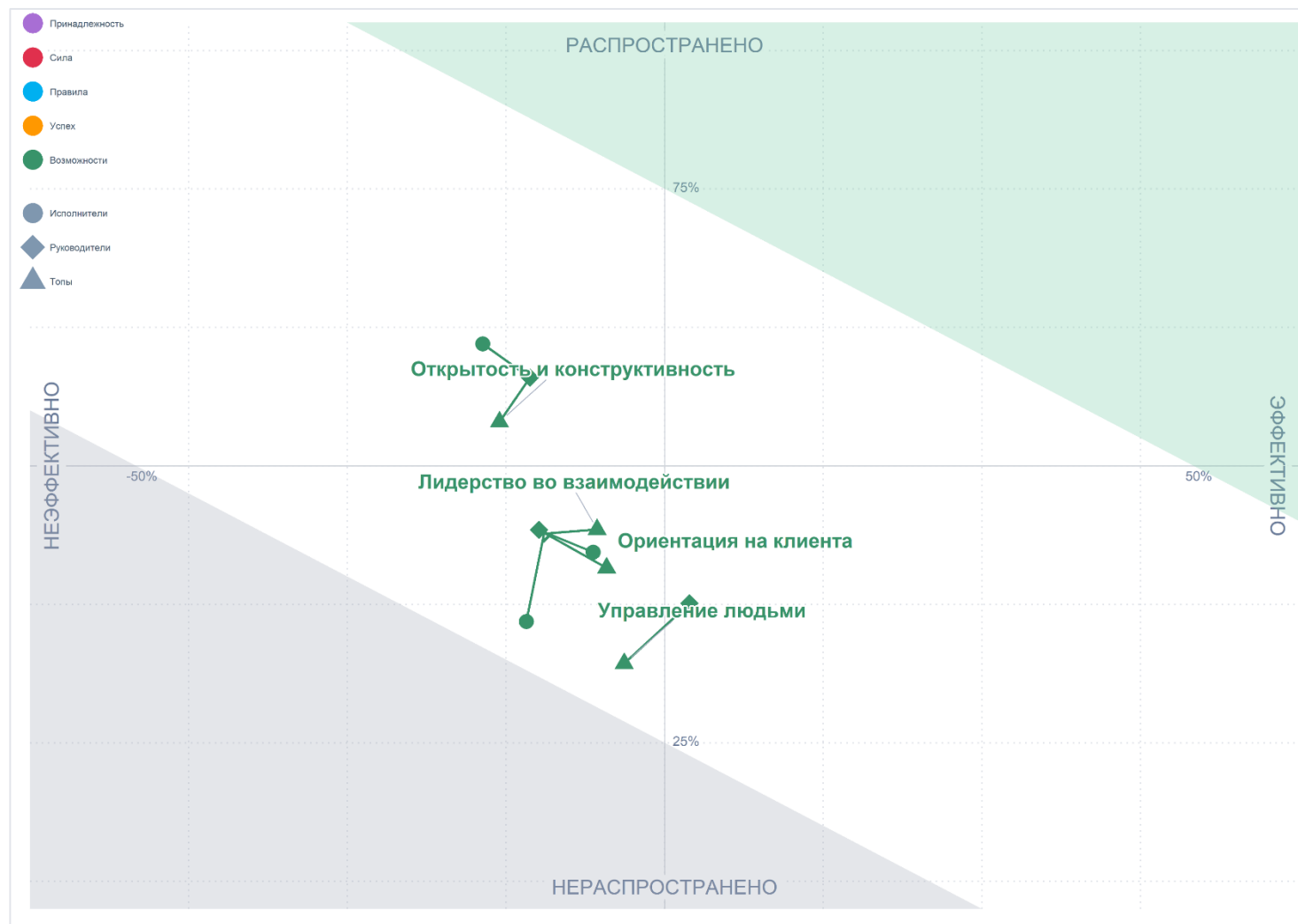


Все мета-ценности **Успеха** показывают единый паттерн – они становятся более распространёнными с уровнем должности, но не меняются в эффективности.

Это означает, что сотрудники более высокого уровня более склонны к такому поведению, но их не ценят за него больше:

- **Стремление к совершенству** – стремление ставить перед собой амбициозные цели, искать новые идеи и постоянно развиваться
- **Непрерывные улучшения** – умение находить и воплощать ценные идеи изменений
- **Готовность делать больше** – стремление превосходить ожидания, «проходить лишнюю милю»

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ИЕРАРХИИ: ВОЗМОЖНОСТИ // ДАТЬ ДРУГИМ СВОБОДУ РЕШАТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ



Все мета-ценности Возможностей показывают разнонаправленную картину.

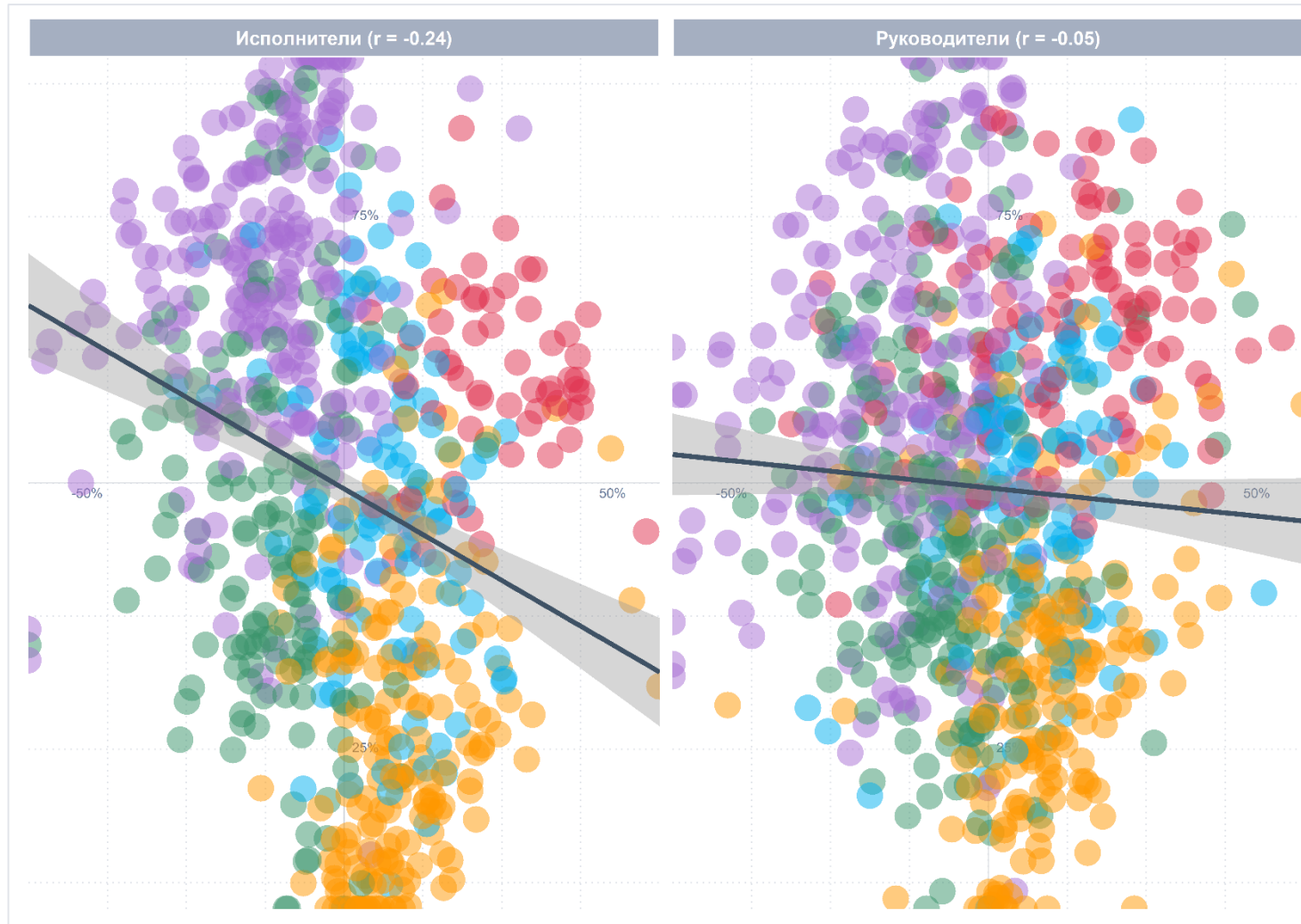
Часть менее свойственны руководителям более высокого уровня:

- **Открытость и конструктивность** — стремление открыто говорить о сложностях и позитивно относиться к поднятым проблемам
- **Управление людьми** — умение формировать и развивать свою команду при помощи ОС, делегирование и наставничества

Другие, наоборот, становятся более эффективными у руководителей высокого уровня:

- **Лидерство во взаимодействии** — умение устанавливать контакты и объединять других вокруг себя
- **Ориентация на клиента** — стремление следовать потребностям клиента в своих действиях и решениях

В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НЕ РАБОТАЕТ ОТБОР СОТРУДНИКОВ ПО ЦЕННОСТЯМ



В средней российской компании сотрудников с ценностями, которые в этой компании эффективны, меньше или столько же, сколько сотрудников без этих ценностей.

Среди исполнителей (рабочих и исполнителей) отбор работает наоборот - среди сотрудников на этих уровнях больше носителей неэффективных ценностей, чем эффективных.

Среди руководителей всех уровней отбор просто не работает; доля сотрудников с эффективными и неэффективными для компании ценностями примерно одинакова.

Учитывая высокую связь соответствия по ценностям и эффективности (43-64% эффективности зависят от этого), отсутствие отбора - КРИТИЧНЫЙ ФАКТОР НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ для российских компаний.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ КАКАЯ ОНА И КАК ОНА МЕНЯЕТСЯ

01

Как мы понимаем
корпоративную
культуру

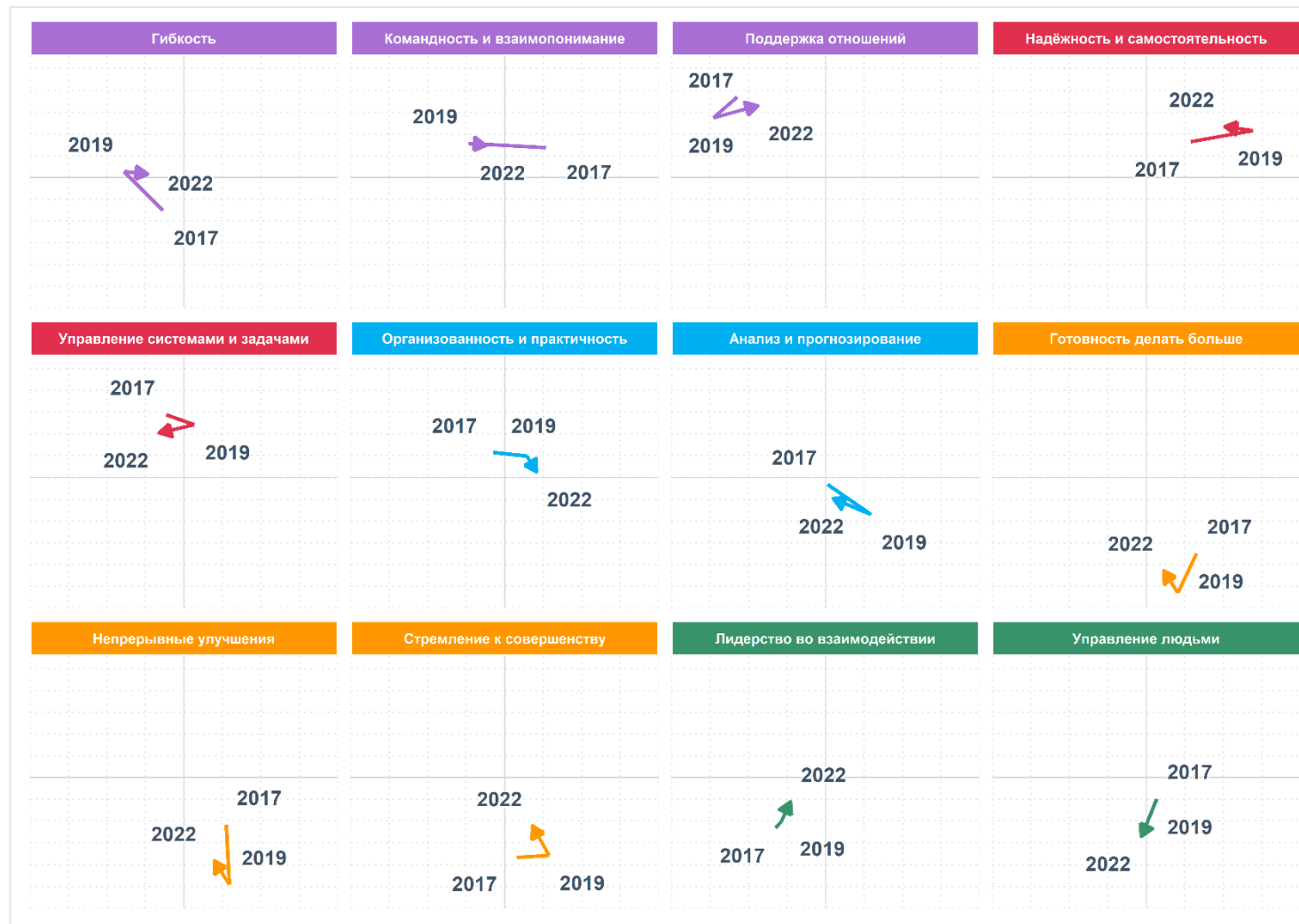
02

Ключевые
особенности
корпоративных
культур в России

03

Как меняются
корпоративные
культуры в России

СОБЫТИЯ 2020 ГОДА И ДАЛЕЕ ИЗМЕНИЛИ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР



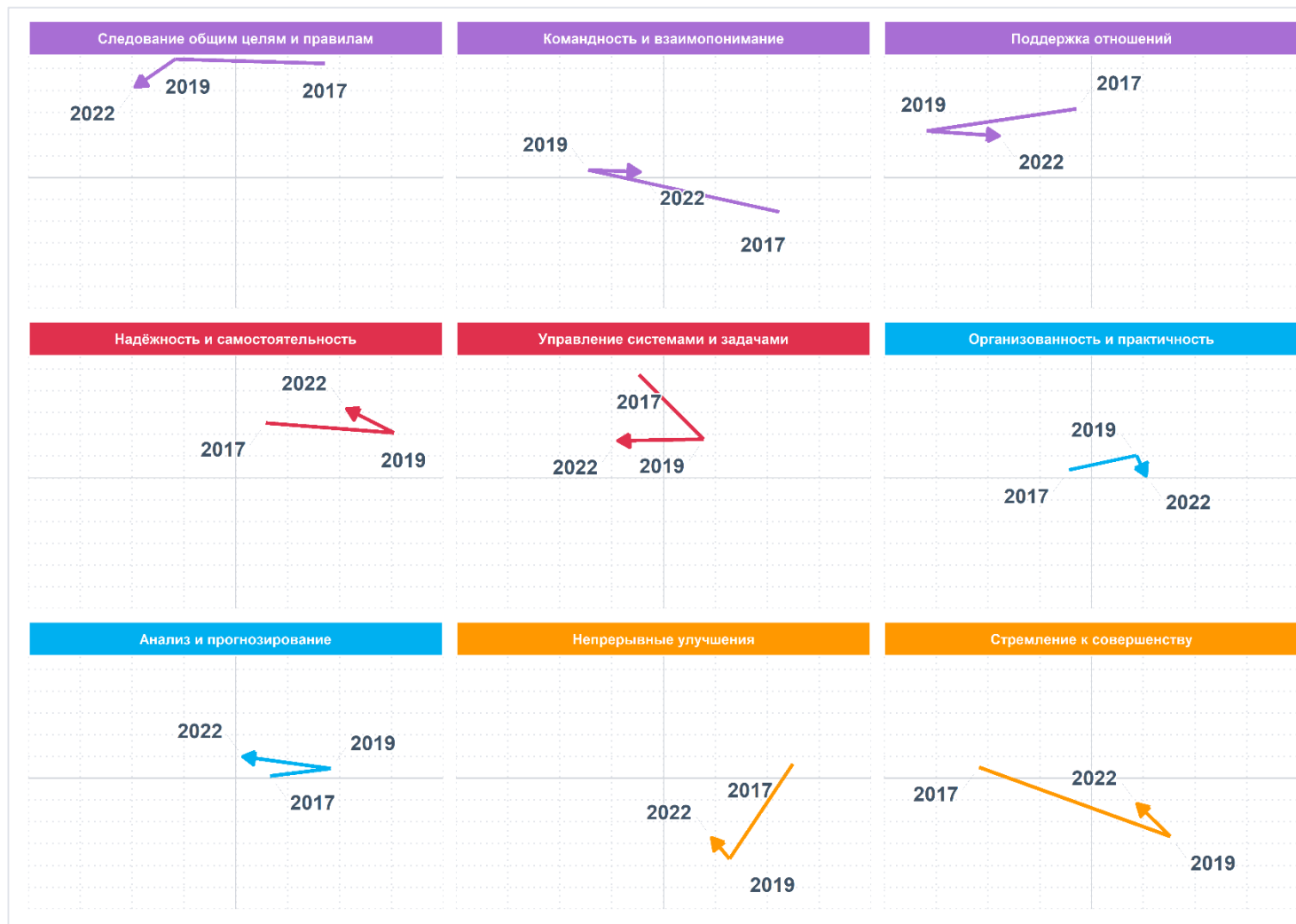
С 2017 по 2019 год корпоративные культуры в России двигались к эффективной бюрократии – более эффективными становились **Надёжность и самостоятельность**, **Управление системами и задачами**, **Организованность и практичность**, **Анализ и прогнозирование**. Образ эффективного сотрудника смещался к решительному и думающему администратору, способному выстраивать процессы и добиваться результата оптимальным путём.

С кризисом 2020 года этот тренд полностью изменился. Ценности эффективной бюрократии откатились к уровню 2017 года, вместо них стали более эффективны **ценности сплочённости** – **Гибкость**, **Командность и взаимопонимание**, **Поддержка отношений**, **Лидерство во взаимодействии**. Также стали менее эффективными ценности **Успеха** – в новых условиях стремление к высоким целям и инновациям стало менее полезным.

События 2022 года, по видимому, продолжили этот тренд.

На графике отражены только мета-ценности, показавшие статистически значимые изменения по годам

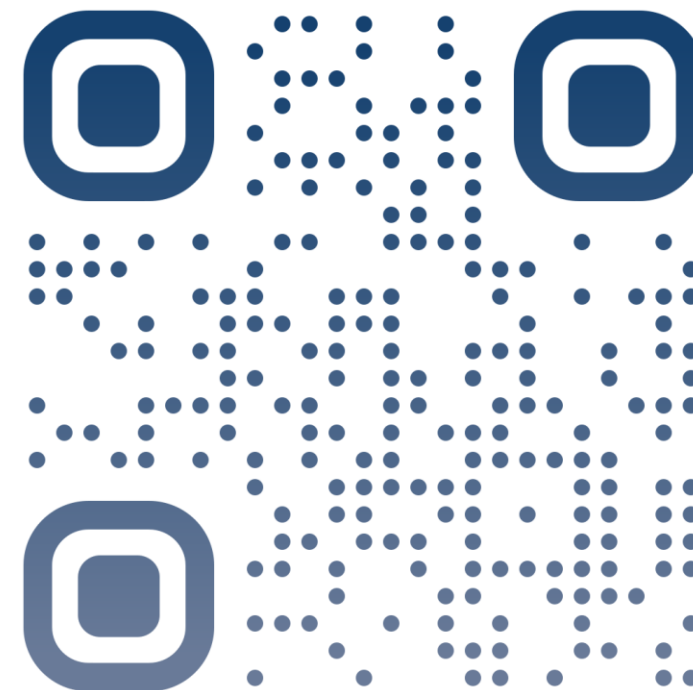
ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ ОСОБЕННО СИЛЬНЫ В ПРОФИЛЕ ЦЕННОСТЕЙ СРЕДНЕГО И ТОП МЕНЕДЖМЕНТА



Руководители среднего и высшего уровня двигались в рамках общей тенденции - среди них существенно росла эффективность ценностей **Надёжность и самостоятельность**, **Управление системами и задачами**, **Организованность и практичность**, **Анализ и прогнозирование**. С 2020 года и далее этот тренд сменился, в эффективности выросли **Командность и взаимопонимание**, **Поддержка отношений**.

Ещё один «сломавшийся тренд» – **Стремление к совершенству**; к 2019 году эта ранее неэффективная ценность стала значимой частью профиля эффективного руководителя. С 2020 года и далее она переживает откат – стремление ставить высокие цели и развиваться перестаёт быть залогом успеха руководителя.

В то же время, продолжился тренд падения **Следования общим целям и правилам**; кризисы подкрепили стремление руководителей меньше ориентироваться на формальные цели и нормы компании.



БОЛЬШЕ ПРО НАШ ПОДХОД

ПАВЕЛ ДЕГТЯРЁВ

Директор по развитию продуктов



+7 (916) 209-94-18



degtyariov@ecopsy.ru