

Простые инструменты построения и осмысления корпоративной культуры

Аня Дворникова
People Team Lead в RealtimeBoard

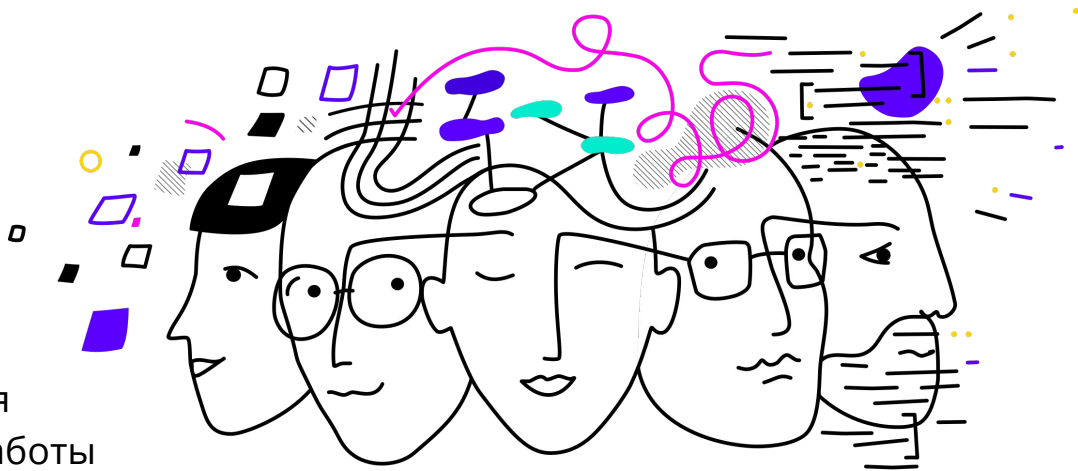
Простые инструменты осмысления и построения корпоративной культуры

Аня Дворникова
People Team Lead в RealtimeBoard

Keep your team minds synced with RealtimeBoard

Самая популярная в мире
онлайн доска — платформа для
распределенной командной работы

- Более 1 600 000 зарегистрированных пользователей
- 25 000+ активных команд в неделю
- 5 200 платящих клиентов
- Команда из 101 человека в России, США, Нидерландах и Австралии
- Рост 300% каждый год
- Меняем мир с 2012-го года



Почему мы задумались о культуре

- Всё было хорошо :)
- Компания растет в 2 раза по количеству людей ежегодно
 - Больше людей
 - Больше локаций
 - Распределенные команды
 - Рост управленческой команды
 - Масштабирование найма

Realtime Board

Июль '17

- Первая встреча всей компании в Перми
- Первые разговоры о ценностях

СЕНТЯБРЬ '17

- HR sprint
- Culture as a product
- Опрос 70 человек
- 53 кластера → 22 ценности → Top-7 → Final-6
- Идеи по "доставке"
- Презентация ценностей v0.2

ФЕВРАЛЬ '18

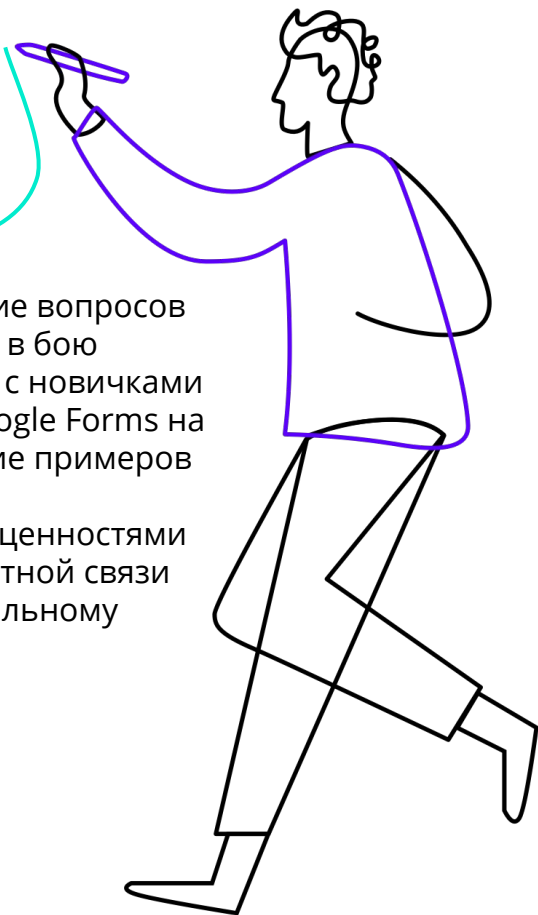
- Culture Code reverse-engineering
- Culture Code v.0.1
- Тестирование

МАРТ '18

- Culture Code v.1.0
- Примеры поведения для каждой ценности
- Вопросы на culture fit для рекрутеров

АПРЕЛЬ-МАЙ '18

- Тестирование вопросов на culture fit в бою
- Culture talks с новичками
- Анкета в Google Forms на тестирование примеров поведения
- Сувениры с ценностями
- Анкета обратной связи по испытательному сроку



Культура? А зачем?

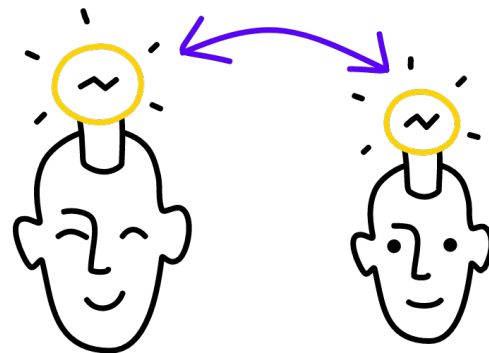
Культура необходима для эффективности бизнеса

- Помогает действовать более согласованно = быстрее
- Становится конкурентным преимуществом в найме
- Работает там, где не работают регламенты и инструкции

Тренды: [Everything Is Digital: Ten HR and Talent Predictions for 2020, Bersin by Deloitte](#)

Что говорят в IT-мире

1. Вы создаете два продукта
2. Случайная культура непредсказуемо колеблется от “сойдет” до “катастрофа!”
3. Описанное становится редактируемым



Делать крутой продукт — мало

“

Every company builds two things:
the products they sell,
and the culture inside the company.

[Slack](#)

”

Главное о работе с культурой

“

Like any random experiment,
the results of letting culture
form unchecked can vary
between fair to disastrous.

[Slack](#)



Мы верим,
что **культура**
управляема

”

Почему культуру стоит описывать

Culture Code — это описанная словами культурная ДНК, но одновременно и пространство для работы над тем, какие мы сейчас и какими хотим стать



“

Codifying those beliefs into a handbook makes them **tangible and, most importantly, editable.**

Making the company our best product is a guiding principle, but we can't easily improve what we haven't articulated.

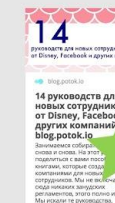
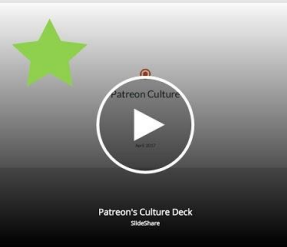
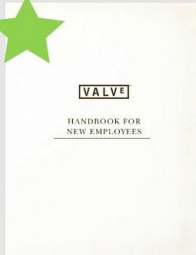
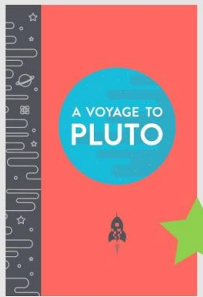
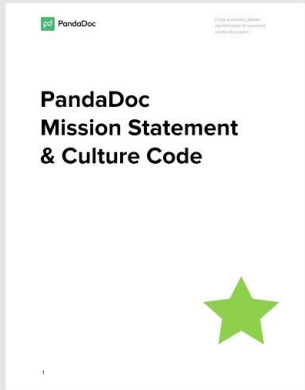
[Basecamp](#)

”

Инструменты и наблюдения

Структура Culture Code







Culture doc reverse-engineering



Context

Our definition of culture

Culture doc basic structure

- Context
 - What's different now? Trends (Google)
 - Mission
 - Goals
 - Why have we founded the company
 - Why did you join the company
- Our definition of culture
- How do we explain connection between culture and business
- What is this document and why do we need it
 - Definition of the document
 - Story from this document got created
- Core values / principles / behaviors
 - People are [adjectives]
 - label
 - description
 - what it is
 - what it's not
 - examples
 - How do we love to work [adverbs]
 - same
- Rules, norms, policies, expectations, related processes
- Fun stuff / atmosphere / traditions
- Quotes, stories, examples in-between

Examples of practices

FAQ

Fun stuff / atmosphere / traditions

Examples of what is and what is not

Quotes, stories, pictures

Questions to ask yourself

How do we explain connection between culture and business

Rules, norms, policies, expectations, related processes

Core Values, Guiding Principles

Good Content

Terrible Content

Empowering "I" instead of "We"

TRANSPARENCY & DEMOCRACY

WE BET ON THEM.

Independent Sites

Many Agents, Loose Goals

What's a team, not a family

How often we frequently refractored

REFACTOR

FAQ

Fun stuff / atmosphere / traditions

Examples of what is and what is not

Examples of practices

Questions to ask yourself

How do we explain connection between culture and business

Rules, norms, policies, expectations, related processes

Core Values, Guiding Principles

Good Content

Terrible Content

Empowering "I" instead of "We"

TRANSPARENCY & DEMOCRACY

WE BET ON THEM.

Independent Sites

Many Agents, Loose Goals

What's a team, not a family

How often we frequently refractored

REFACTOR

Структура документа, описывающего культуру

1. Широкий контекст
2. Наше определение культуры
3. Почему для нас важна культура
4. Ключевые ценности / принципы / поведение



Полная версия

1. Широкий контекст

- 1.1. Внешние тренды
- 1.2. Миссия и видение компании
- 1.3. Цели компании
- 1.4. Зачем мы основали компанию
- 1.5. Зачем ты пришел сюда работать

2. Наше определение культуры

3. Почему для нас важна культура

4. Что это за документ

- 4.1. Определение Culture Code
- 4.2. Почему мы хотим, чтоб культура была описана словами
- 4.3. История создания документа
- 4.4. Структура документа

5. Ключевые ценности / принципы / поведение

- 5.1. Названия и описания
- 5.2. Примеры поведения:
позитивные и/или негативные

6. Правила, политики, ожидания

7. Связанные с культурой процессы

8. Внутренний сленг, юмор, атмосфера, традиции

9. Часто задаваемые вопросы

10. Цитаты, истории, примеры практик

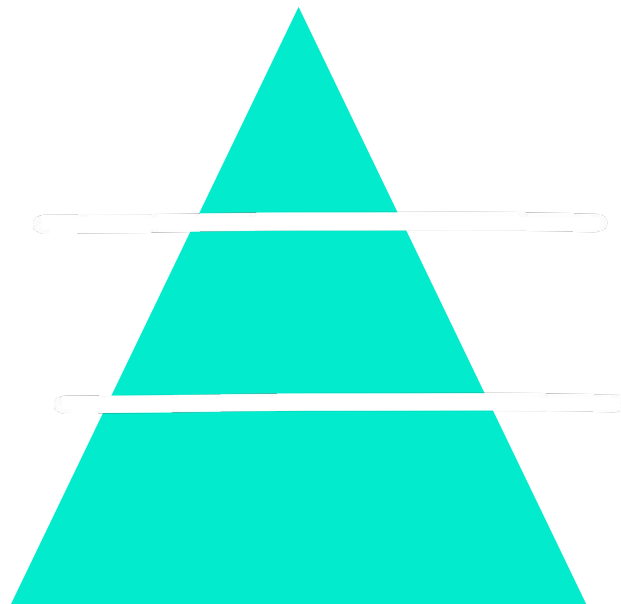
Полная версия с примерами:

<https://medium.com/culture-as-a-product/culture-code-anatomy-structure-9fab6334dd58>

Три уровня детализации ценностей



- Название / Ярлык
- Описание: что мы под этим пониманием
- Наблюдаемые примеры поведения



Creating a better version of ourselves every day

Every day for us is an opportunity to become better as a company and as people.

We learn constantly, improving our professional and personal skills, advance business processes and never stop.



RTB team member behaves like this:

1. **Invests** time into **learning** and development
2. **Shares** knowledge and experience
3. Is not afraid of **mistakes**, understands that they are part of learning process
4. **Continuously improves** everything: product, team processes, oneself. Not just researches but executes



	Like	Dislike
Feature:	Data-driven	Anecdotal
Definition	People that back their point of view with research and data.	People that always rely on their intuition and argue with others on this basis.
Example	In X% of deals last month customers didn't buy because of B, which represents a loss of \$XYZ in revenue. That is why we should eliminate B.	"XYZ said that in the deal A the customer didn't buy because of B. That is why we should eliminate B."

PandaDoc is a volume business. Intuition is important, it helps us to choose a direction. However, intuition alone doesn't help to make wise decisions. It needs to be backed by data, analysis and research.

Speed can be a controversial topic, so it requires clarification.

Speed at Patreon DOES NOT mean:

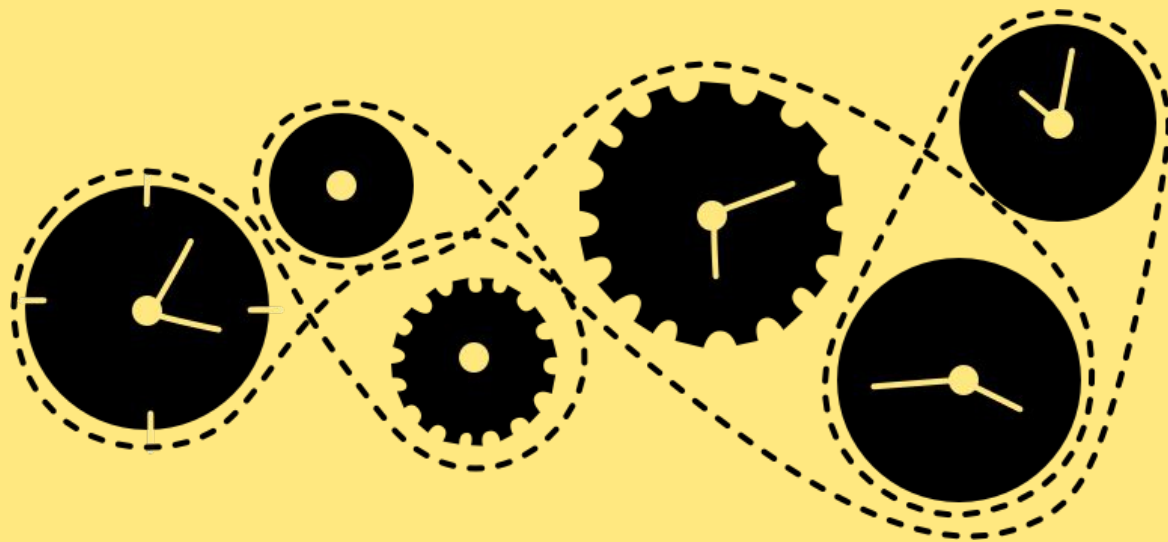
- Cutting corners
- Deciding in isolation to reduce scope
- Performing sloppy work
- Excluding key stakeholders
- Shifting responsibility to another teammate

Speed at Patreon DOES mean:

- Decisions that increase speed in the long term so that we deliver more value to creators faster than anyone else
- Short feedback cycles and iteration
- Rapid experimentation before selecting a proper scope/investment



Процесс





“We decided to treat culture as a product,” Rosenstein says.

He explained that instead of looking at culture as something that “just happens,” he and his cofounder realized that culture was actually something that needed to be carefully designed, tested, debugged, and iterated on, like any other product they released.

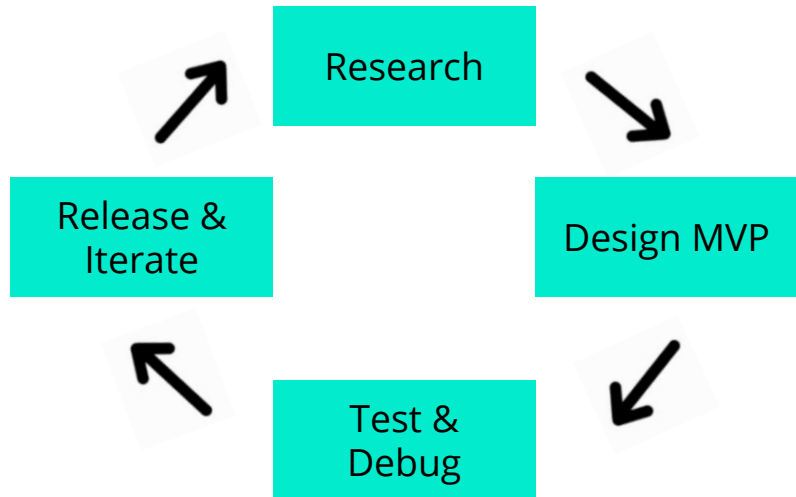
This means that representatives from all areas of the company meet regularly to reassess Asana’s values and design new ways to incorporate those values into every process at the company. Once a new process is “shipped,” an intense period of user feedback begins.



Культура как продукт

1. Исследование поведения пользователей
2. Дизайн MVP — минимально рабочей версии продукта
3. Тестирование и правка багов
4. Выпуск продукта

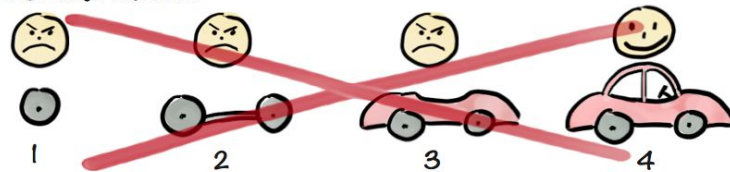
[Повторить N раз]



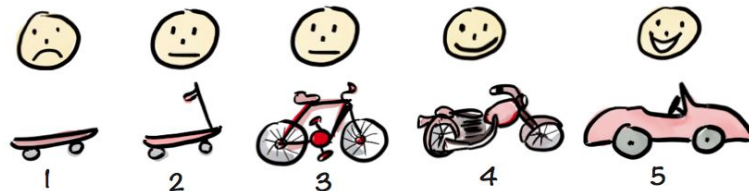
MVP культуры

- Не деталька, а целый продукт
- Примеры культурного MVP:
 - ~~Список ценностей~~
 - ~~Culture Code~~
 - Вопросы для собеседования
 - Гайд по принятию решений
 - Презентация для новичков
 - Вопросы оценки 360
 - ...

Not like this....



Like this!



Опросы и вопросы



Начинать с эмпатии и вовлеченности

- Нет поверхностным вопросам
- Задействовать эмоции
- Что делает нас успешными
- Что делает человека своим

Вопрос 1: Какое, на твой взгляд, было самое важное достижение команды RealtimeBoard за то время, пока ты работаешь в компании (такое, что оно ярко иллюстрирует фразу «быть лучшими»)? Какое поведение людей сделало это достижение возможным? *

Your answer

Вопрос 2: Что является основным фактором, определяющим жизнеспособность RealtimeBoard как компании (без чего она перестанет существовать или перестанет быть собой)? *

Your answer

Вопрос 3: Можешь вспомнить время, когда особо чувствовалось проявление сотрудничества между различными людьми или группами в RealtimeBoard? Что поспособствовало такому уровню сотрудничества? *

Your answer

Вопрос 4: Если взять все свое время в качестве сотрудника RtB, вспомни, когда ты почувствовал себя наиболее живым, вовлеченным и полным энтузиазма по поводу того, что ты являешься частью компании? Опиши в деталях этот случай. *

Your answer

Вопрос 5: Какое поведение делает человека "в доску своим", что ты можешь не глядя сказать: вот это настоящий RtB teammate? *

Your answer

Собирать истории, не цифры

- Исследование закончится, истории останутся
- Первым делом — смыслы, потом можно посчитать частотность и т.п.

“

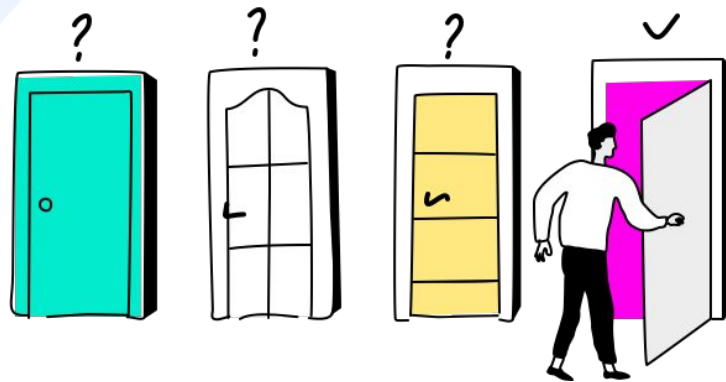
Maybe stories are just
data with a soul

[Brené Brown](#)

”

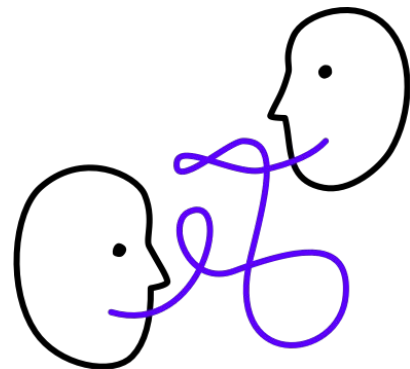
Пробовать разные формы фидбэка

- Опрос в Google form
- Стены, бумага, наклейки
- Презентация и комменты
- RTB доска и комменты
- Интервью с лидерами мнений



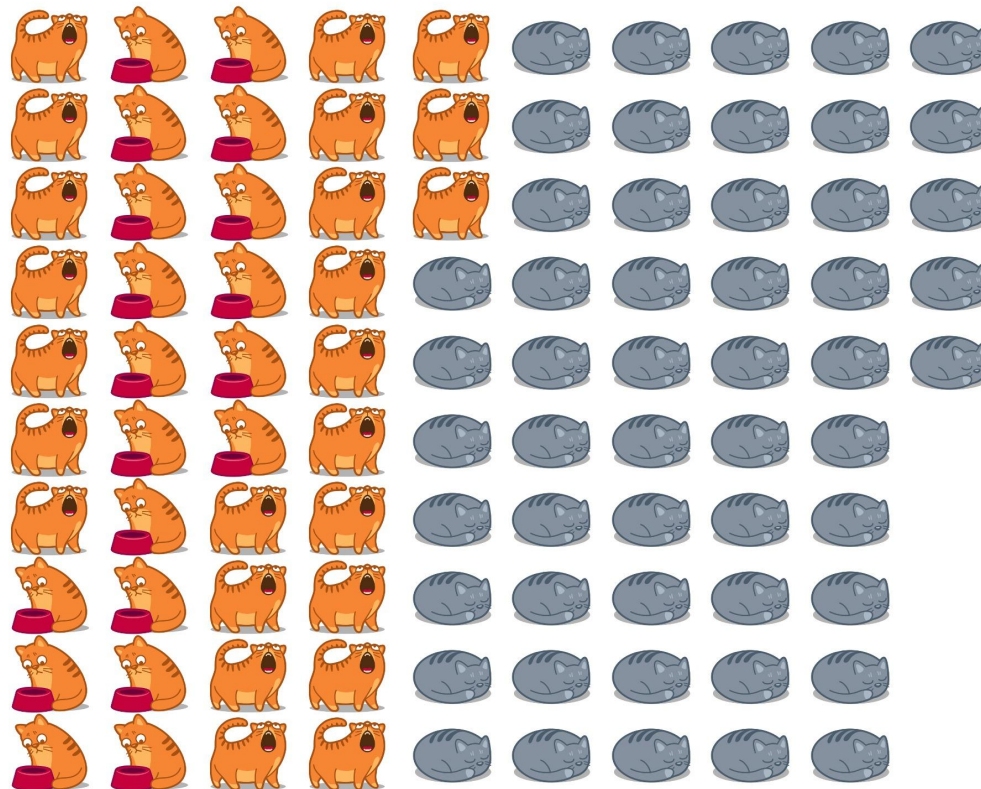
Устно и/или письменно

- Живые интервью для команды <30
- Анкетирование в онлайн для >30
- Ресурсы для обработки данных
- Искусство интервью и навык уточняющих вопросов
- Особенности общения в компании



43 RTB team mates out of 95
filled out Culture Code testing survey.
Almost halfway there!

**Вовлечь
всеми
возможными
способами :)**

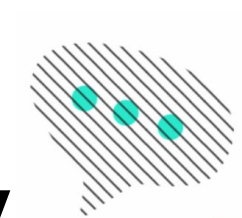


Рабочая группа



Состав рабочей группы: 4 подхода


- Топ-менеджмент
- Лидеры мнений из разных команд
- Кому больше всех надо (инициативная группа)
- People team (HR, Operations teams)



Ценить не только инициативу, но и навыки рабочей группы

- Анализ и синтез
- Работа с текстом (любовь к словам, к языку, работа со словарями и оттенками смысла + Advanced English)
- Коммуникации, умение слушать и быстро интервьюировать людей
- Групповая работа и фасилитация

Выбирать рабочий шаблон процесса



- Простой процесс может внезапно усложниться из-за контекста
- Неожиданный предатель:
affinity mapping

SORTING IDEAS – 20 min

- › No talking, only moving
- › 2 similar ideas → place aside in 1 group
- › Look for other ideas to add to the group
- › Ideally 5-7 groups
- › Don't force loners
- › If in conflict, duplicate & mark cards ⚡

NAME HEADERS – 20 min

- › An idea that captures the essential link among the ideas
- › Single card or post-it
- › Think in slogans, phrases, idioms
- › Combine: nouns + adjectives, verbs + adverbs
- › Think in gerund forms
- › If in doubt, find synonyms in the dictionaries, check values examples from other companies, lists of 500 core values
- › If struggling with English, add comments in Russian
- › You can talk :)

Гайд по Affinity mapping, который в итоге нас спас: <https://goo.gl/WFTdML>

Культурные баги



Искать и править культурные баги

- Что такое культурный баг
- Культура не высечена в камне
- Кто тестировщики?
- Баг или фича? :)

Мы говорим,
что мы X, а на
самом деле
ведем себя Y

Описанные
ценности/способ
доставки
побуждают не к
тем действиям



Подмечать
действия, не
согласующиеся с
ценностями,
фиксировать
поведение

Пересматривать
записанные
ценности и
признавать, что
мы приукрасили

Вопросы для тестирования

1. Является ли этот аспект жизни компании важным для нашего долгосрочного успеха?
2. Связан ли этот аспект со всеми подразделениями компании и всеми сотрудниками?
3. Будет ли этот аспект помогать нам принимать важные решения в будущем?
4. Является ли этот аспект частью причинно-следственных связей с другим аспектом из списка? (одно — следствие или причина другого)
5. Является ли этот аспект половиной целого с другим аспектом из списка? (они важны именно в связке, одно без другого нам не нужно)

**Осмыслили,
а что дальше?**

Где должна
отразиться
**культура
компании**



1. **Рекрутинг**
2. **Адаптация новичков**
3. Обучение и развитие
4. Система обратной связи
5. Оценка и performance management
6. Карьерное планирование
7. Система поощрения и признания
8. Внутренние коммуникации
9. HR-бренд

Новые итерации исследования, дизайна, тестирования

- Не HR-проект, а продукт всей компании
- Берите лучшее от команд разработки:
термины, подходы, инструменты



Давайте делиться опытом



medium.com/@redhairedAnya

medium.com/culture-as-a-product



a.dvornikova@realtimeboard.com

facebook.com/anya.dvornikova

