

# **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ INSPIDER**

**Александр Глазков,  
Управляющий директор компании «Диасофт»**



## ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ INSPIDER: УСПЕШНАЯ КОМПАНИЯ



**ЭФФЕКТИВНАЯ  
СРЕДА**



**КОМПЕТЕНТНЫЕ  
КОМАНДЫ**



**УСТАНОВКА  
НА УСПЕХ**



## УГРОЗЫ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

- 1** **БАЛАНС МЕЖДУ РАБОЧИМ И ЛИЧНЫМ**  
будет выработываться сотрудником, а не компанией
- 2** **СПОСОБНОСТЬ ЕЖЕДНЕВНО КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ**  
работы сотрудников
- 3** **УМЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗАБОТИТЬСЯ О СОТРУДНИКАХ**  
профессионально и эмоционально
- 4** **СПОСОБНОСТЬ УДЕРЖАТЬ МОНОЛИТНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ**  
КУЛЬТУРЫ
- 5** **СПОСОБНОСТЬ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ**
- 6** **ОТСУТСТВИЕ СВОБОДНОГО ОБЩЕНИЯ**

## 1. ЭФФЕКТИВНАЯ СРЕДА



**ЛИЧНЫЕ  
КАБИНЕТЫ**



**ЦИФРОВАЯ  
КОМПАНИЯ**



**КУЛЬТУРА**



**СИСТЕМА  
ИЗМЕРЕНИЯ**

## ЛИЧНЫЕ КАБИНЕТЫ: ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ АВТОРОВ



**КОМПАНИЯ**



**СОТРУДНИКИ**



**КОМАНДЫ**



**СООБЩЕСТВА**



**ДОСТИЖЕНИЯ**



**НАГРАДЫ**



**СОРЕВНОВАНИЯ**



**ОБЩЕНИЕ**

## ЦИФРОВАЯ КОМПАНИЯ: ФРОНТ НАД УЧЕТНЫМИ СИСТЕМАМИ

### Доступ к сервисам



- Из личного кабинета
- В один клик
- До конечной ценности

### Единое окно



- Альбомы сервисов компаний
- Сервисы команд, сообществ, сотрудников
- Подписка на сервисы

### Плюсы



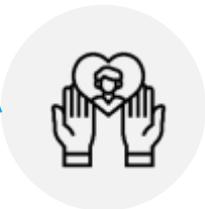
- Отсутствие обучения
- Легкость пользования
- Скорость доступа

## КУЛЬТУРА КОМПАНИИ



### Политика компании

- Политика компании
- Дистанционная и офисная работа
- Постановка целей и фиксация результатов
- Компенсационный пакет
- Корпоративный магазин
- Социальная ответственность
- Карьера



### Ценности компании



ДЕРЖАТЬ  
СЛОВО



ЗАБОТИТЬСЯ  
О КЛИЕНТЕ



РАБОТАТЬ НА  
КОМАНДУ



БЫТЬ  
ПРОФЕССИОНАЛОМ



УВАЖАТЬ  
КОЛЛЕГ



ПРОЯВЛЯТЬ  
ИНИЦИАТИВУ



ПОСТОЯННО  
РАЗВИВАТЬСЯ

## КУЛЬТУРА СЪЕДАЕТ ЛЮБУЮ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК



### Питер Фердинанд Друкер

американский ученый;  
экономист, публицист, педагог,  
один из самых влиятельных  
теоретиков менеджмента XX века.



**Смена культуры для людей – самое тяжелое. Тяжелее чем смена технологий и системы управления.**

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



- Система управления требует соответствующей корпоративной культуры. (Agile работает только в культуре согласия)
- Монолитность корпоративной культуры важнее системы ценностей.
- Культура любой организации – это культура лидеров, которые непосредственно влияют на 100-150 человек (трайбы)
- Культура может вытеснить лидера, либо лидер изменит ее под себя.
- Работа в современном мире становится более сложной и интеллектуальной.
- Лидеры должны работать в культуре результата.
- Сотрудники лучше работают в культурах согласия и творчества.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ СОГЛАСИЯ



уважение



смысл  
(большая цель)



командные  
ценности



чувство свободы



увлеченность



эффективная  
среда



позитивная  
соревновательность



развитие



страхи



конфликты

## СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЯ: УПРАВЛЯЕМ ТЕМ, ЧТО ИЗМЕРЯЕМ

1

### **Измеряем просто.**

Способ оценки результата должен быть абсолютно понятен каждому сотруднику

2

### **Нельзя исказить.**

Оценка результата должна быть объективной, т.е. реально отражать результат работы

3

### **Усилие = результат.**

Результат должен зависеть от усилий сотрудника

4

### **Сотрудник = компания.**

Результат сотрудника должен влиять на результат компании

5

**Единая версия правды:** одни и те же вещи должны измеряться одним способом

6

### **Непрерывность:**

чем чаще измеряем, тем лучше управляем

## ПРИМЕР ПРАВИЛЬНОГО ИЗМЕРЕНИЯ

### АПТЕКА

Для аптеки это может быть средний размер чека (*Джим Коллинз, из книги «От хорошего к великому»*)

Количество посетителей зависит от месторасположения аптеки, поэтому потенциал извлечения прибыли разный

Сотрудники аптеки не могут влиять на количество посетителей, но могут влиять на то, сколько они купят



Способы влияния на средний размер чека: расположение товаров на полках, длинный путь от входа до кассы, ассортимент товаров

Лучших управляющих (с большим размером среднего чека) нужно ставить в аптеки, где больше посетителей

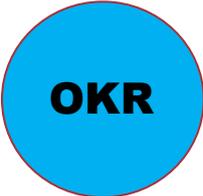
Первая сеть аптек, сделавшая это, в течение 15 лет росла в 15 раз быстрее рынка

## AGILE: ОБЪЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОДИН РАЗ В ДВЕ НЕДЕЛИ



**SCRUM**

Методология управления проектами разработки программного обеспечения.



**OKR**

(Objectives Key Results): Методология синхронизации командных и индивидуальных целей.

## 2. КОМПЕТЕНТНЫЕ КОМАНДЫ



**КОММУНИКАЦИИ**



**СООБЩЕСТВА**



**ОБУЧЕНИЕ**

## КОММУНИКАЦИИ: ИНСТРУМЕНТЫ ОБЩЕНИЯ



## СООБЩЕСТВА



### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

- Руководители производственных команд
- Системные архитекторы
- Аналитики
- Разработчики
- Тестировщики
- DevOps-инженеры



### НЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

- Кулинария
- Спорт и ЗОЖ
- Игры
- Эмоциональное лидерство
- Читающая компания
- Благотворительность

## ОБУЧЕНИЕ



**КНИГИ**



**ПРОГРАММЫ**



**КОМПЕТЕНЦИИ**

### 3. УСТАНОВКА НА УСПЕХ



**ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**



**КАРЬЕРА**

## МОТИВАЦИЯ 3.0

(внутренняя)

- Достойная цель: **красота**
- Мастерство: **знания**
- Свобода выбора: **уважение**

## МОТИВАЦИЯ 2.0

(внешняя)

- Кнут
- Пряник

## МОТИВАЦИЯ 1.0

(примитивная)

Дэниал Пинк, «Драйв»



Абрахам Маслоу, «Гуманистическая психология»;

Фредерик Герцберг, «Двухфакторная теория мотивации»

## ВАЖНО ЗНАТЬ

Чем больше талант,



тем больше потребности

Чем выше развитие общества,



тем больше удовлетворены  
потребности

Чем сложнее работа,



тем больше зависимость  
от мотивации 3.0



**Удовлетворенность работой возникает на уровне выше третьего  
(пирамида Маслоу)**

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ: МОТИВИРУЮЩАЯ СРЕДА ИГРА НА УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



### **Достижения**

Сохраняем значимые результаты работы (проекты, продукты, обучение, цели и т.д.)



### **Авторы**

Учитываем в достижениях с их ролями, весом и оценкой



### **Соревнования**

Организуем конкурсы, рейтинги сотрудников



### **Значимость**

Эксплуатируем желание быть лучшим в глазах лидера и коллег (красота, знания, уважение)

## ПРИНЦИПЫ ИГРЫ

### Позитивность

Акцент только на достижения

### Публичность

Все видят результаты игры

### Добровольность

Получение наград и баллов лояльности



## ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ?



- Люди хотят выглядеть хорошо в глазах тех, с кем они общаются (уровни выше третьего пирамиды Маслоу).
- Публичный рейтинг мотивирует сотрудников прилагать усилия для достижения бóльших результатов.

## НЕПРЕРЫВНОСТЬ СОРЕВНОВАНИЯ



Измерение результата (или прогноза результата) должно идти непрерывно (или часто), а не делаться один раз (в конце конкурса).



Такой подход дает возможность постоянно концентрировать волевые усилия для получения лучшего результата.

## СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЕ ТРАЙБЫ: 15-150 СОТРУДНИКОВ



## ГЛАВНОЕ – УЧАСТИЕ

- Цель: повысить эффективность всех сотрудников.
- Сильные соревнуются с сильными. Слабые – со слабыми.
- 2 типа наград: для большинства и для лидеров.
- Для большинства: каждый, кто приложит усилия, сможет получить награду.
- Для лидеров: поощрение 10% лучших.



## ПРИМЕР УДАЧНОЙ ИГРЫ

### БЕГ



- Каждый, кто пробежал дистанцию, получает одинаковую награду. Нет первых и последних.
- Дистанция по силам каждому – на выбор 5, 10, 21 или 42 км.
- Число участников забегов в России с 2007 по 2014 гг. выросло в 10 раз\*:
  - все дистанции (10 км, 21 км, 42 км) – с 18 660 до 230 703 участников;
  - марафон (42 км) – с 5 996 до 61 910 участников.

\* По данным сайта [probeg.org](http://probeg.org)

## СОРЕВНОВАНИЕ КОМАНД

- Сотрудники объединены в команды: наиболее эффективны команды «двух пицц» (5-9 человек).
- Отказ от индивидуальных оценок: результат команды равен результату каждого.
- Соревнование команд сильнее соревнования сотрудников.
- Подвести команду и лидера хуже, чем не справиться самому (третий уровень пирамиды Маслоу).



## ПРИМЕР КОМАНДНОЙ ИГРЫ

### МИКРОКРЕДИТОВАНИЕ

Бум микрокредитования в Азии (кредиты \$10-25 без залога) после успеха Grameen Bank в Бангладеш

Кредит для малого бизнеса (люди очень бедные, им нечего заложить)

Индивидуальные кредиты выдавались группе людей (от 10 человек)



За нарушение условий кредитования штрафы получали все члены группы

Невозвраты сравнялись с кредитами под залог, как следствие – сравнялись ставки

Банк развил свой бизнес с нуля:  
- 7 млн. клиентов;  
- кредитный портфель более \$5 млрд

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА



Задача HR организовать игру, а задача лидеров – вовлечь в игру



Сотрудники играют, чтобы получить одобрение лидеров



Необходимо хвалить, награждать, поощрять, говорить об игре постоянно



Участие в игре руководства усиливает эффект многократно. Если руководители побегут, то победит вся компания

## ВОЗОБНОВЛЯЕМОСТЬ ИГРЫ

### ВНУТРЕННЯЯ ВАЛЮТА

# 1

---

Игра (соревнование) позволяет достигать результатов легче и эффективнее

# 2

---

Повышение эффективности требует больших усилий.  
Бонусы – публичные награды

# 3

---

Со временем игра затухает (1-2 года).  
Награды перестают быть достаточным стимулом

# 4

---

Требуется финансовая подпитка игры (1-2% от ФОТ). В дополнение к наградам – внутренняя валюта

# 5

---

Внутреннюю валюту можно обменивать на повышение условий труда в корпоративном магазине

# 6

---

Это позволяет постоянно возобновлять игру

## КАРЬЕРА: БЛАГОПОЛУЧИЕ

### РОЛИ

- РУКОВОДИТЕЛИ КОМАНД
- БИЗНЕС-АРХИТЕКТОРЫ
- АНАЛИТИКИ
- РАЗРАБОТЧИКИ
- ТЕСТИРОВЩИКИ
- DEVOPS-ИНЖЕНЕРЫ

### ГРЕЙДЫ

- СПЕЦИАЛИСТЫ
- СТАРШИЕ
- ВЕДУЩИЕ
- ГЛАВНЫЕ

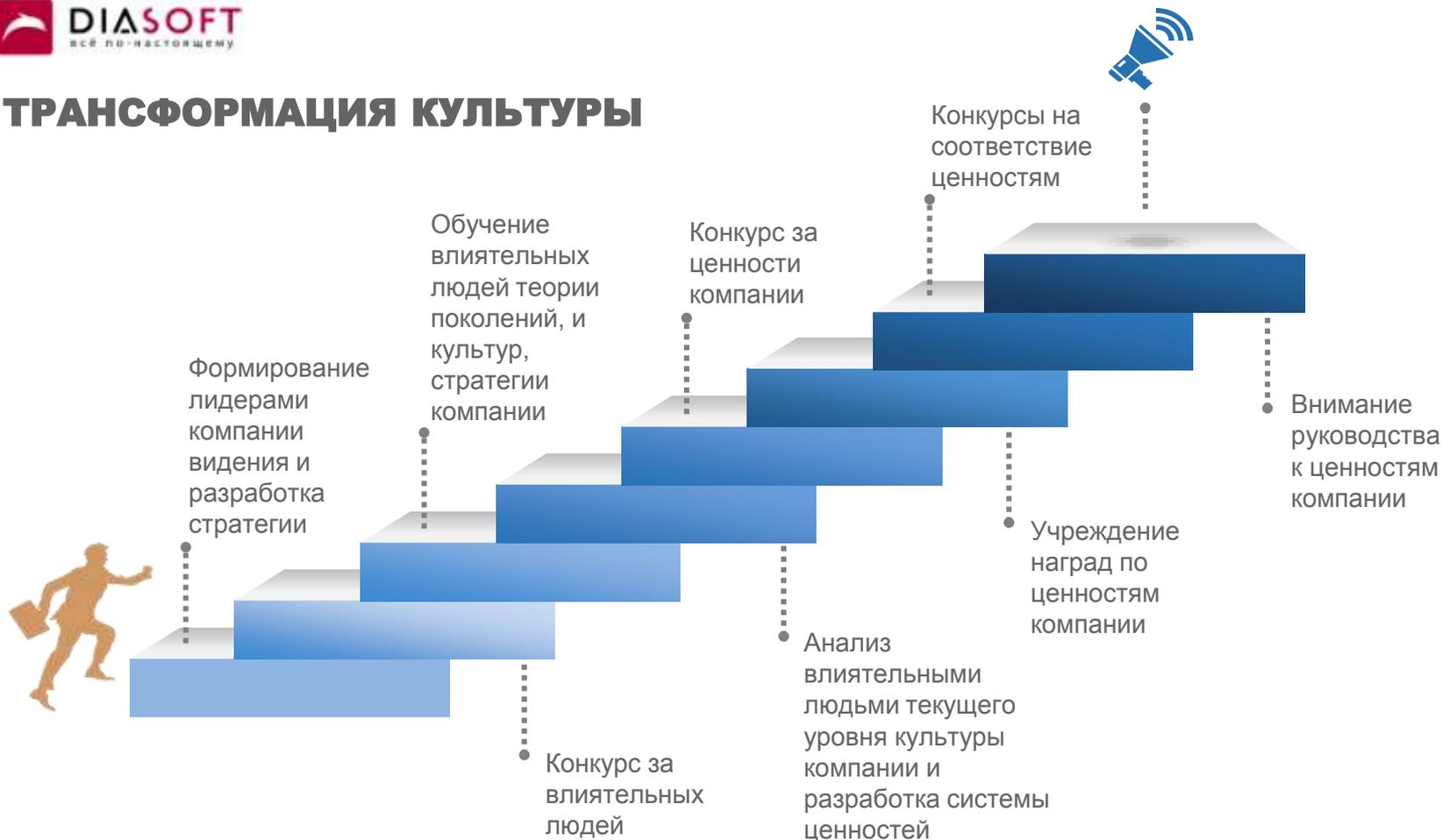
### КОМПЕТЕНЦИИ

- ТЕХНОЛОГИИ
- СТАНДАРТЫ
- ЯЗЫКИ ПРОГРАММИРОВАНИЯ
- ФРЙЕМВОРКИ
- МЕНЕДЖМЕНТ
- КОММУНИКАЦИИ

### ДОХОД

- ЗАРПЛАТА
- ПРЕМИЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

# ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ



## ЗАПУСК ИННОВАЦИЙ



## ЧИТАЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Формирование  
библиотеки  
компании

Конкурс на  
чтение книг из  
библиотеки  
компании

Внимание  
руководства

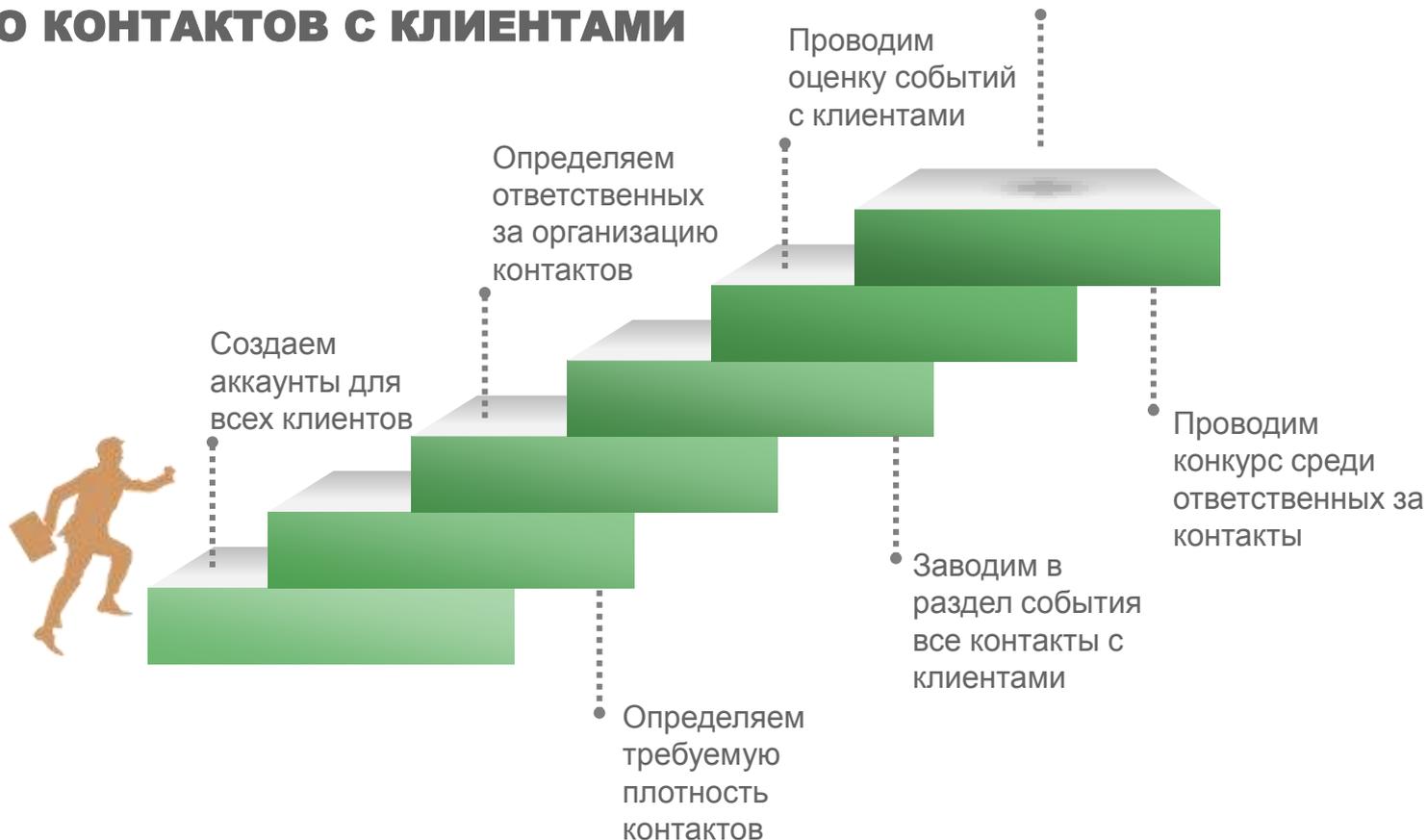


Всем, кто  
справился с  
задачей выдается  
награда

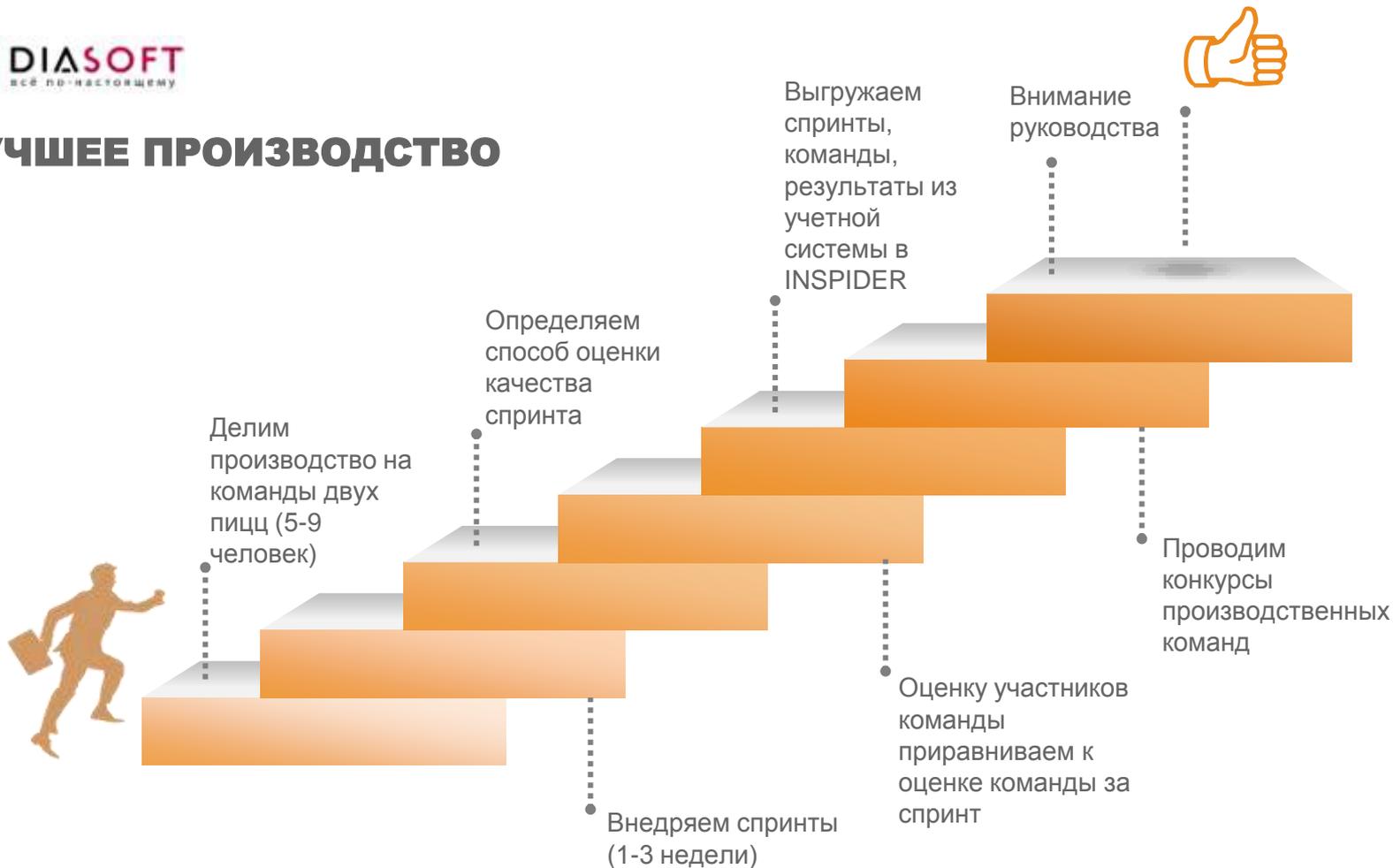
Пример  
руководства



## КАЧЕСТВО КОНТАКТОВ С КЛИЕНТАМИ



## ЛУЧШЕЕ ПРОИЗВОДСТВО



## БИЗНЕС «ДИАСОФТ» ДО ТРАНСФОРМАЦИИ (2015 – 2017)

Сокращение  
количества  
клиентов на  
40%

Стагнация  
доходов на  
уровне 3 млрд.  
руб. в год

Снижение  
рентабельности  
бизнеса до  
отрицательных  
значений

Повышение  
текучести  
персонала до  
25% в год

## БИЗНЕС «ДИАСОФТ» ПОСЛЕ ТРАНСФОРМАЦИИ (2018 – 2020)

Рост  
эффективности  
производства в  
4 раза

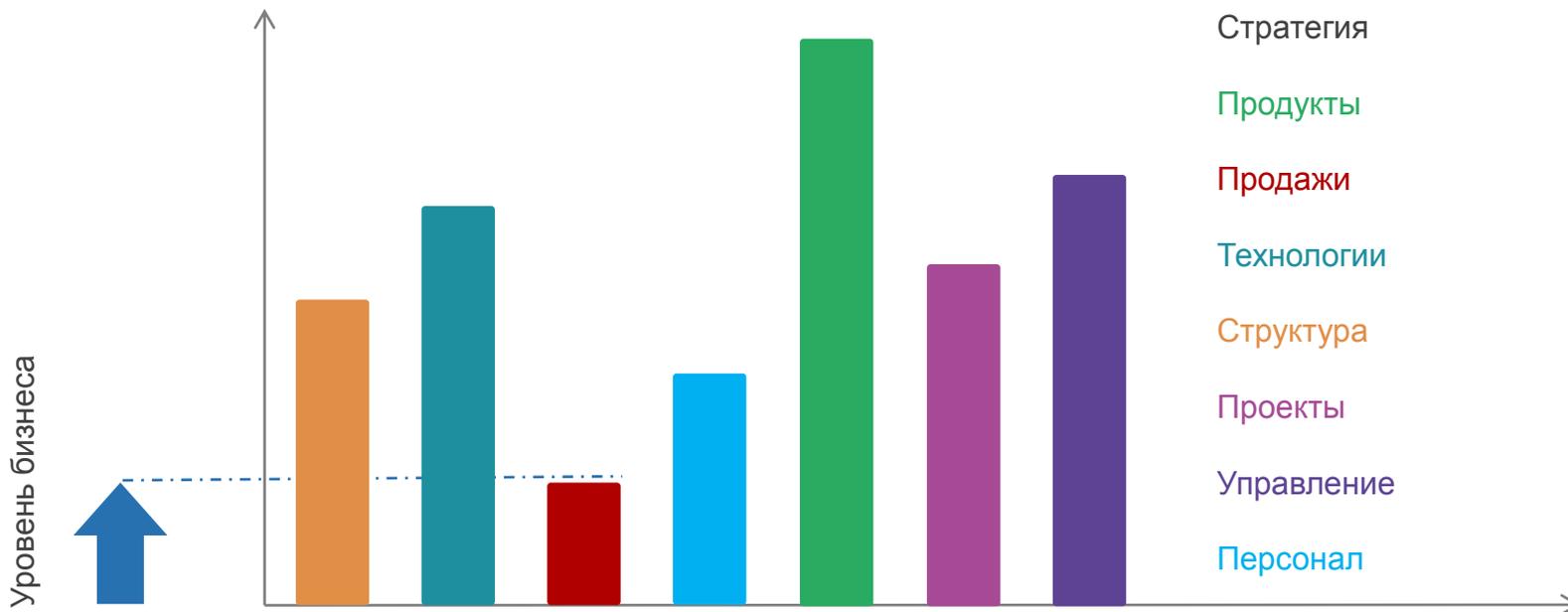
Рост доходов  
на 20-25% в год

Рост  
рентабельности  
бизнеса 20-25%

Снижение  
текучести  
персонала до  
15% в год

## МАСШТАБ ТРАНСФОРМАЦИИ

**ИЗМЕНЕНИЕ В ОДНОМ = ИЗМЕНЕНИЕ ВО ВСЕМ**



## БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН



Книга Александра Глазкова, управляющего директора компании «Диасофт», о трансформации бизнеса, об изменениях системы и принципов управления компанией, о создании новой корпоративной культуры, практическом опыте реализации уникальных проектов по внедрению цифровых решений и осознанном подходе к выстраиванию доверительных взаимоотношений с клиентами в целях совместного, командного производства ИТ-решений.

<https://book.diasoft.ru/>

# Спасибо

Россия, 127018, Москва,  
ул. Полковная, д. 3, стр. 14  
Тел.: +7 (495) 780 7577

[info@diasoft.ru](mailto:info@diasoft.ru)

[www.diasoft.ru](http://www.diasoft.ru)

