

Применим ли новый менеджмент – Agile, бирюзовые организации, игрофикация – в логистике?



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>

Первый Конгресс руководителей и специалистов по логистике и цепям поставок
компаний — производителей и ритейлеров (<http://scm-congress.ru/>)
Москва 10 апреля 2018

Промышленная революция продолжается

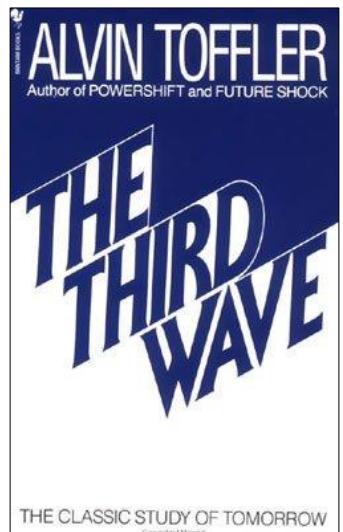


Петр Щедровицкий: Сейчас идет поиск технологии управления для продолжающейся промышленной революции



Элвин Тоффлер «Третья волна»:

- Приходит общество третьей волны, которое положит конец существующему индустриальному обществу
- Изменится mindset – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



Питер Друкер: от task work to knowledge work

Менеджмент умеет организовывать физический труд.

Приходит эпоха работников умственного труда, которые сами должны организовывать свой труд.

- Регламенты и процедуры больше не работают
- От всех сотрудников требуется решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает



Новые ИТ-технологии и цифровизация усиливают эти изменения, сокращая регулярные виды труда



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег 😊

Новый мир несет три основных вызова



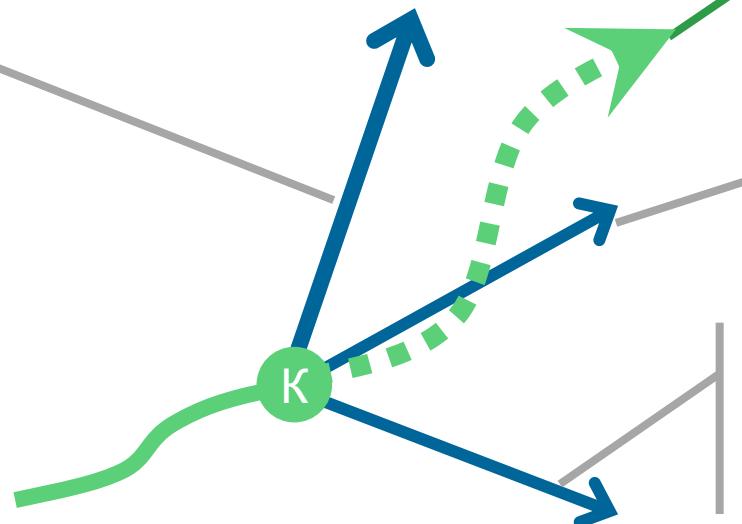
Организация ищет путь коллективно,
каждый сам определяет свое место на этом пути

Mindset поколения соцсетей: фан, драйв на работе, самореализация, развитие, новые паттерны лидерства. Организация должна соответствовать, иначе останется без кадров

Организации необходимо найти индивидуальную траекторию развития, отвечая на вызовы

Цифровизация. То что делали по регламентам – делает ИТ и роботы, а людям остается только **умственная и творческая работа** – и это требует новых конструкций управления

Business Agility. Высокая динамика изменений во внешнем мире требует гибкости от организаций. Регламенты не успевают за изменениями мира.



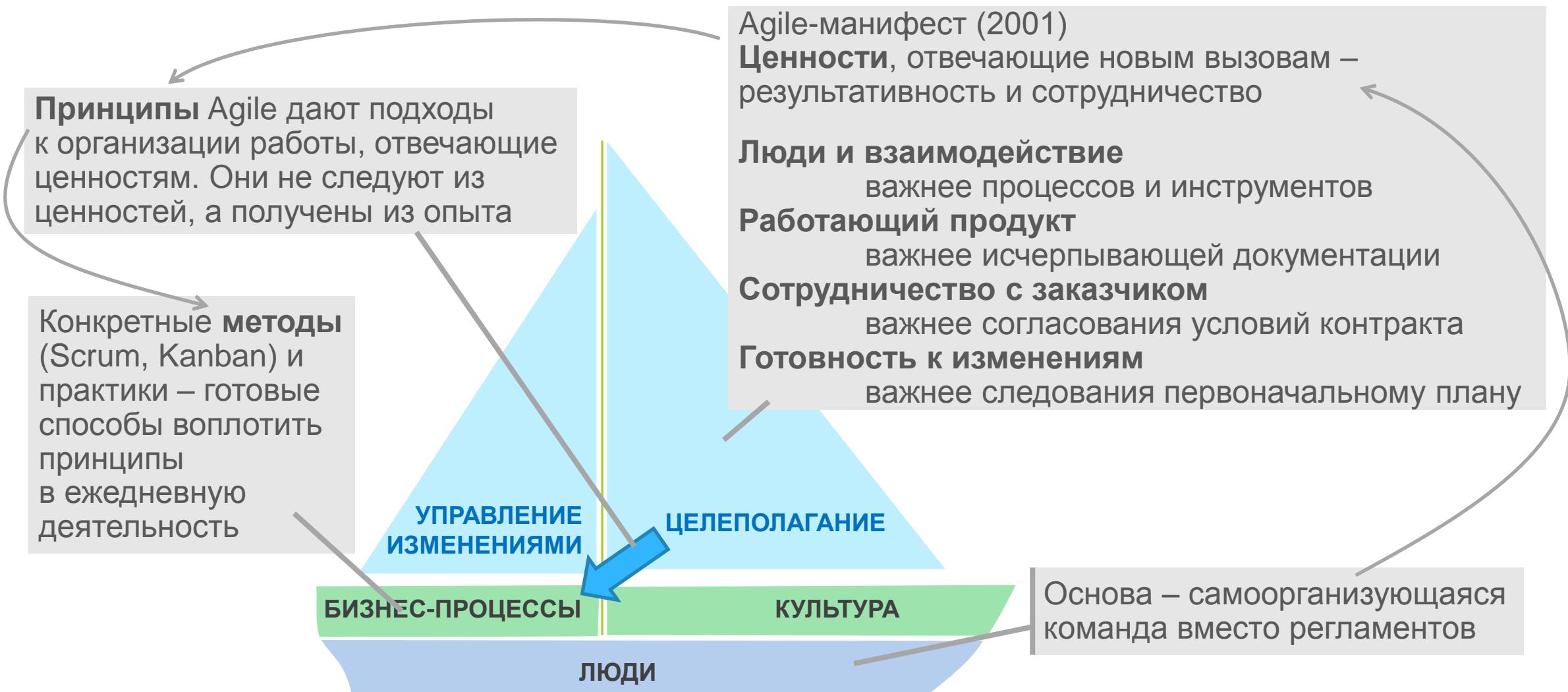
Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы нового мира



Непригодность регламентов осознали в 1980-х
Успешный ответ придумали в 2000-х

Agile – ответ IT-отрасли на вызовы



Замена менеджеров в Scrum



Scrum – спринты и стратегия



В логистике Scrum хорошо подходит для проектов изменений: законченные этапы, корректировка курса. Для операционной работы – если изменяют ценности

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте

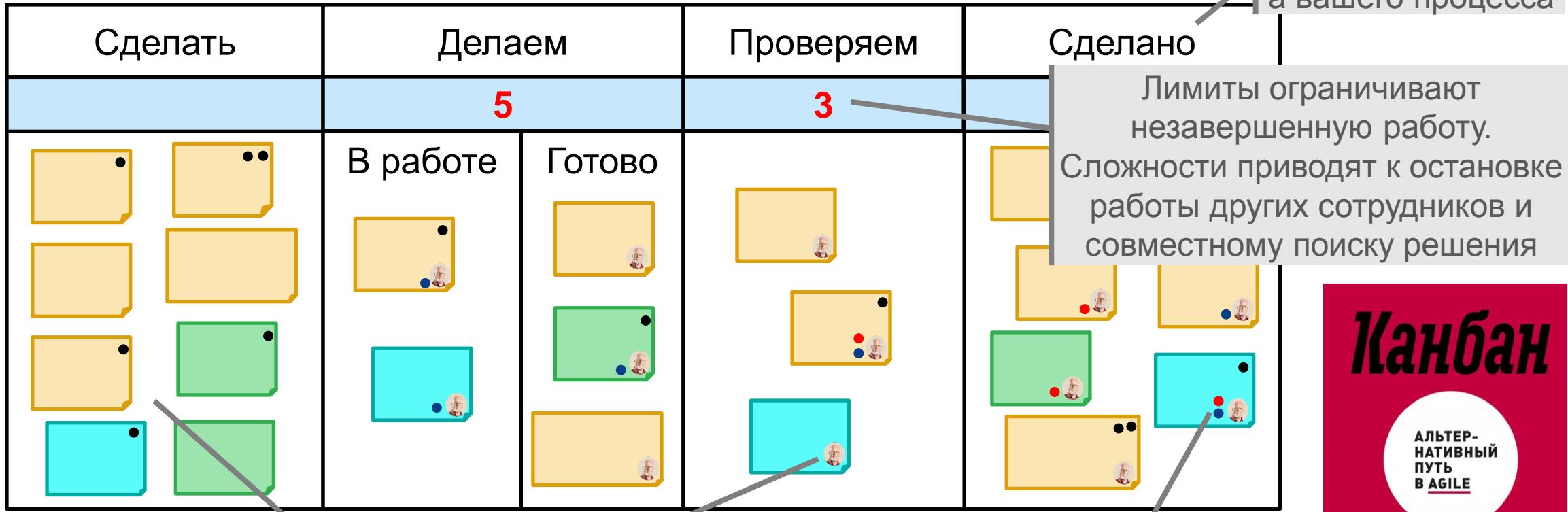


Kanban – организация обработки потока задач



Производственный Kanban из системы Тойоты был адаптирован для IT-разработки. Позднее тоже самое сделали с Lean

Фазы обработки – не стандартные, а вашего процесса



Различные по цвету и форме карточки визуально различают разных видов задач

Фото исполнителя показывают загрузку каждого члена команды

Разноцветные точки дают время ожидания для задачи по фазам



Изменение mindset:
работа должна давать фан, драйв,
самореализацию и развитие

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



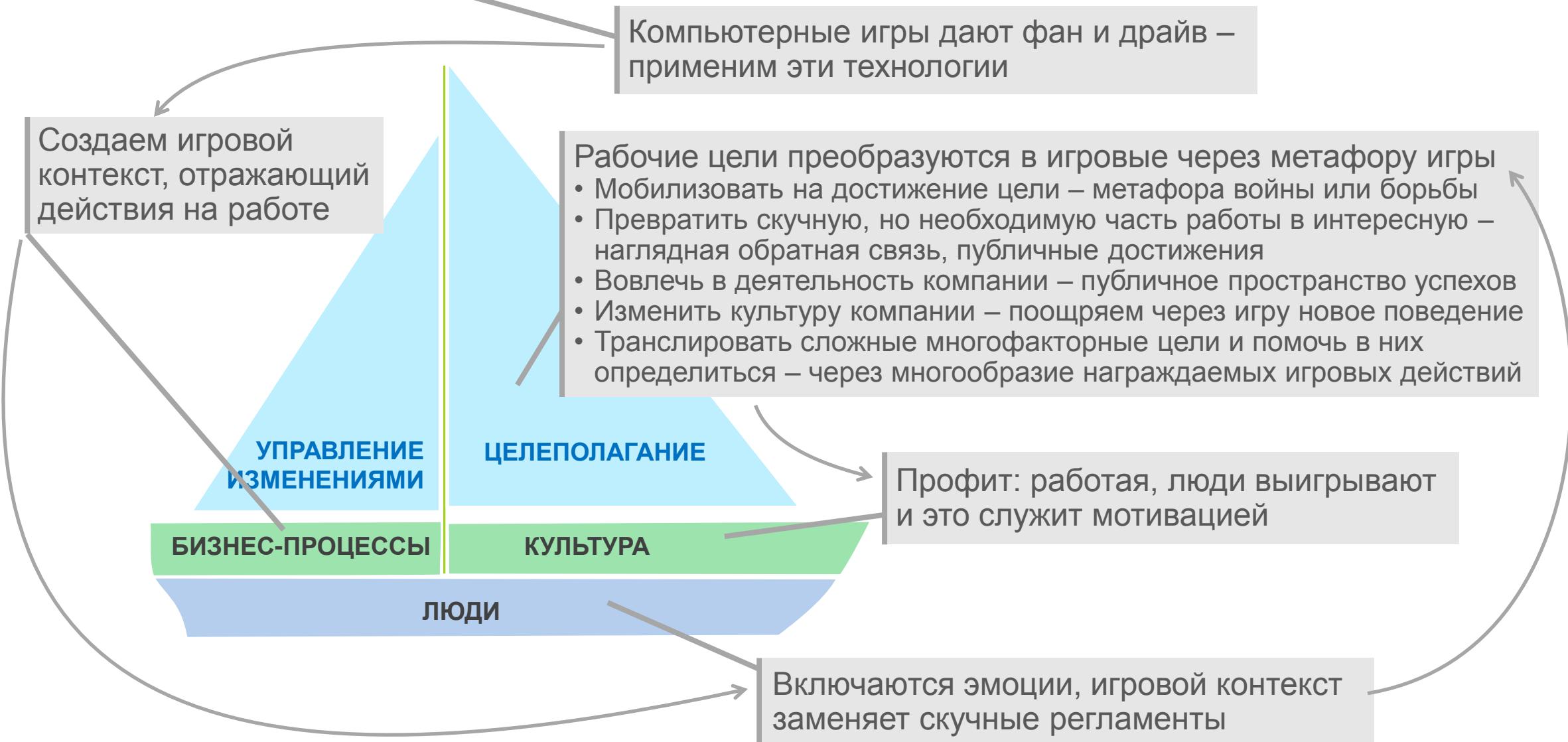
Райнхард Шренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Игрофикация – новые технологии для фана



Игрофикация логистики в Юлмарте (2014)

- Задача: увеличить пропускную способность на 1.5 месяца новогоднего завоза без дополнительных сотрудников
- Результат: мощность увеличена в 2 раза – до 161% от номинала с 70% в штатном режиме
- Делали: Максим Коробцев, GameTrek
- Метафора: звездные войны
 - Компания – Империя, регионы – флоты, склады и магазины – корабли
 - Враг – план, не справляешься – кораблю наносится урон
 - Разгрузка фуры: некоторые – торпеды, не справился – взрываются
- Был представлен на конференции «Work, Play & Create» в 2015, но сайт конференции – утрачен, осталось [видео у GameTrek](#), [мой пост](#) и, наверное, другие материалы в сети

Ценности и лидерство в поколении соцсетей

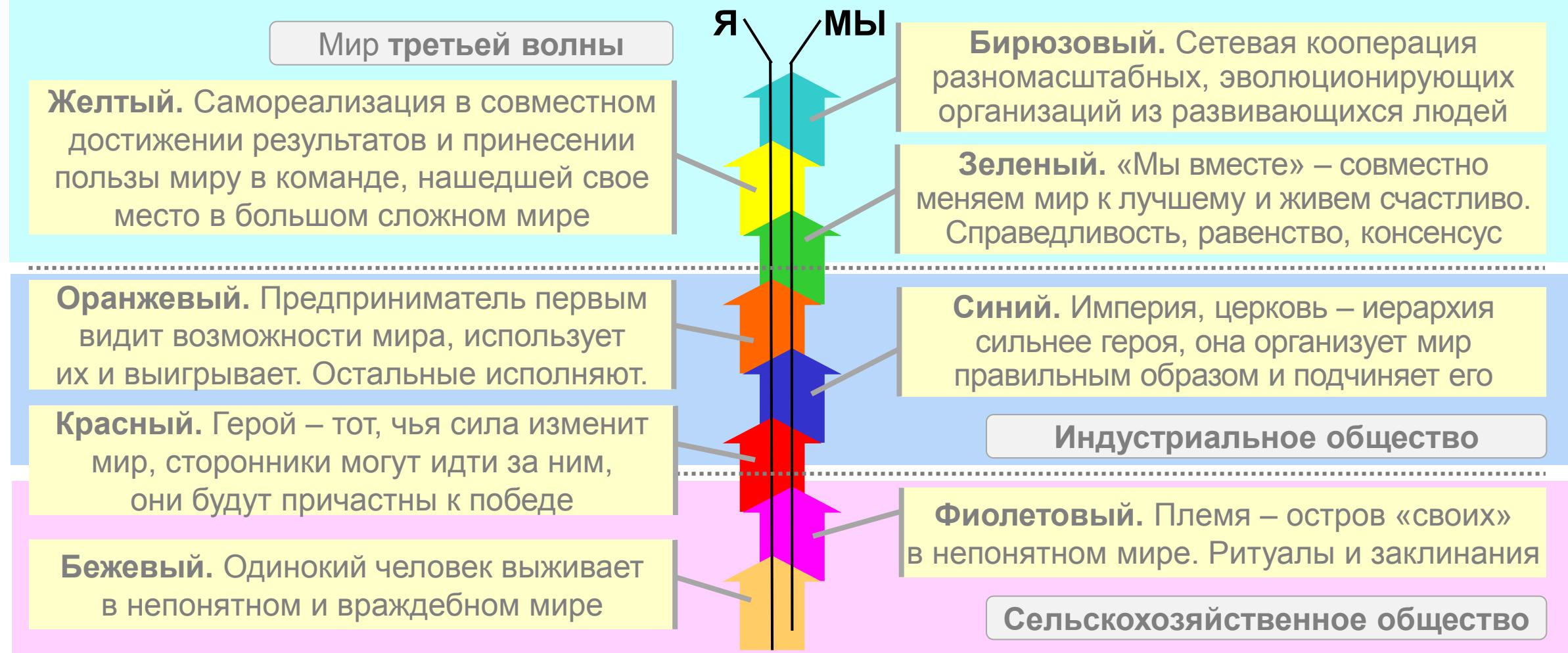
Статья Гэри Хэмела "[The Facebook Generation vs. the Fortune 500](#)" – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и изменят ее

- Никто не может загубить хорошую идею
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Каждый сам выбирает себе дело
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы не оказываются в изоляции
- Совершенство обычно выигрывает (а посредственность – нет)
- Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается
- Большой вклад в дело получает признание и славу

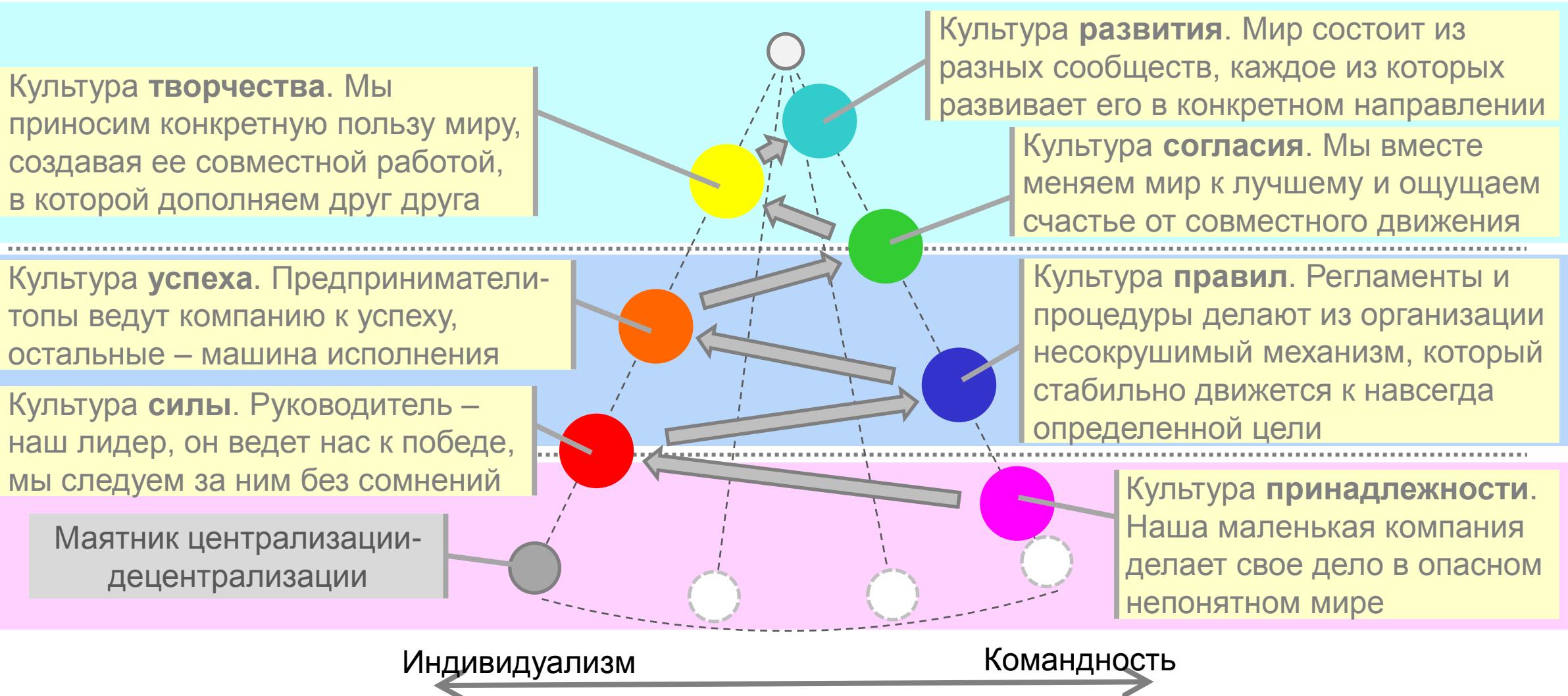


Поколение соцсетей
уже пришло на работу

Сpirальная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре

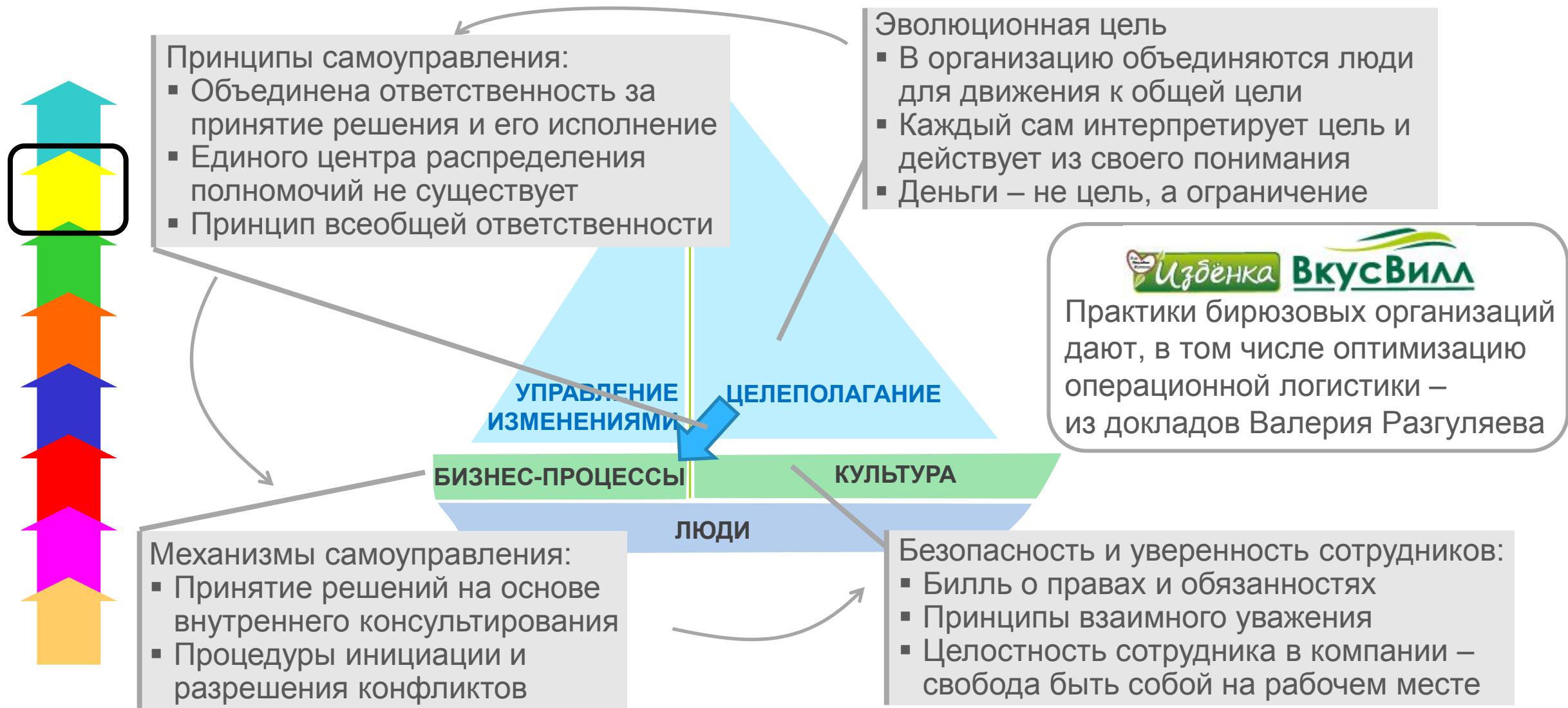


Культура организаций разного уровня



На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

Конструкция бирюзовых организаций



Бирюзовые практики – командам изменений

- **Множественность мнений и лидеров – делают команду сильнее**
- Каждый может стать лидером, но он должен увлечь других
- Предлагаешь – будь **готов реализовать**, а не рассчитывай на других
- **О планах – рассказывай**, иначе можно упустить важное или нанести вред достижению общих целей
- **Различаем мнения и возражения**
 - Мнения – что можно сделать лучше или больше или иначе – просто учитываем
 - Возражения – о возможном вреде от реализации планов, с ними работаем
- **Конфликты – конструктивны, они решаемы в рамках общей цели**



Организация со **многими лидерами**, которые не спорят, а **совместно действуют** без единого руководителя, но с координацией – это реально

Развитие Agile в модели Спиральной динамики



Итоги: новому миру – новые способы работы

- Развитие технологий и бизнеса изменяет mindset людей, нужны **новые технологии управления**, старые становятся непригодны
- В **логистике**, как и в других отраслях, новое управление уже применяют, они дают преимущества, позволяют отвечать на вызовы времени
- Оцените, где и зачем это уместно у вас в компании, экспериментируйте
- Новый mindset созвучен идеям **советского** времени, и это находит отклики у топов и рядовых сотрудников
- Фильм «**Карнавальная ночь**» – о новых организациях



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#) и [Сpirальной динамике](#), мои [доклады, статьи](#) и [конспекты книг](#).
Нужна ориентация и самоопределение в новом мире – обращайтесь, я готов служить навигатором.