

# 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 требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает

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



Будущее пришло:  
в декабре неожиданно выпал снег ☺

# Новый мир несет три основных вызова



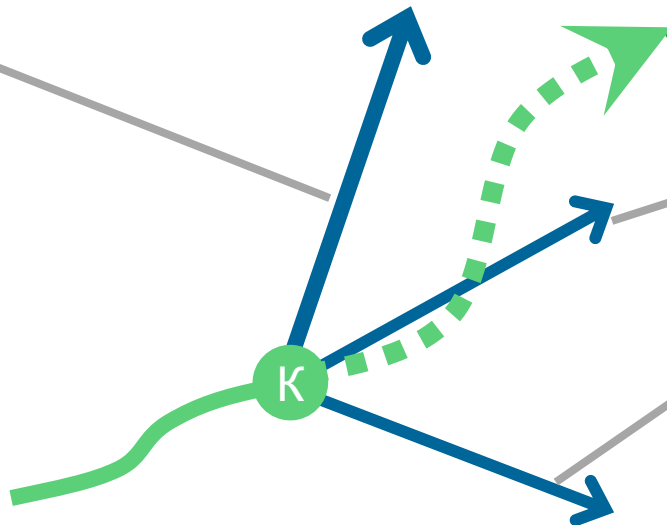
Организация ищет путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

**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 IT 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.

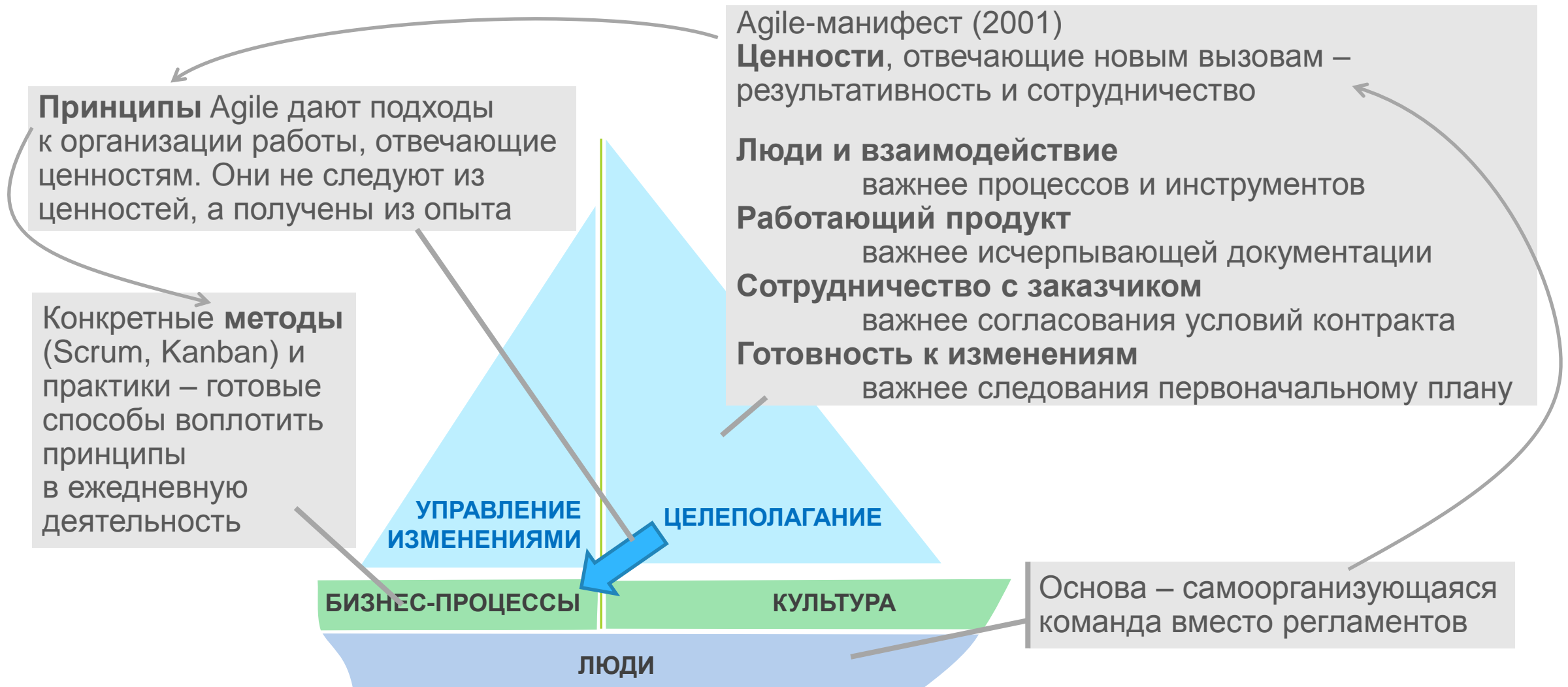


Подробнее – моя статья [Agile - ответ на вызовы нового мира](#) на портале Национального банковского журнала

# 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



Люди делают **свое** дело, в соответствии со **своими** решениями – это дает **вовлеченность**, выход в **состояние потока**, **самореализацию**.  
А организация процесса обеспечивает **результативность** движения

# Scrum – спринты и стратегия



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

Доска и Burndown показывают всем движение к результату в спринте



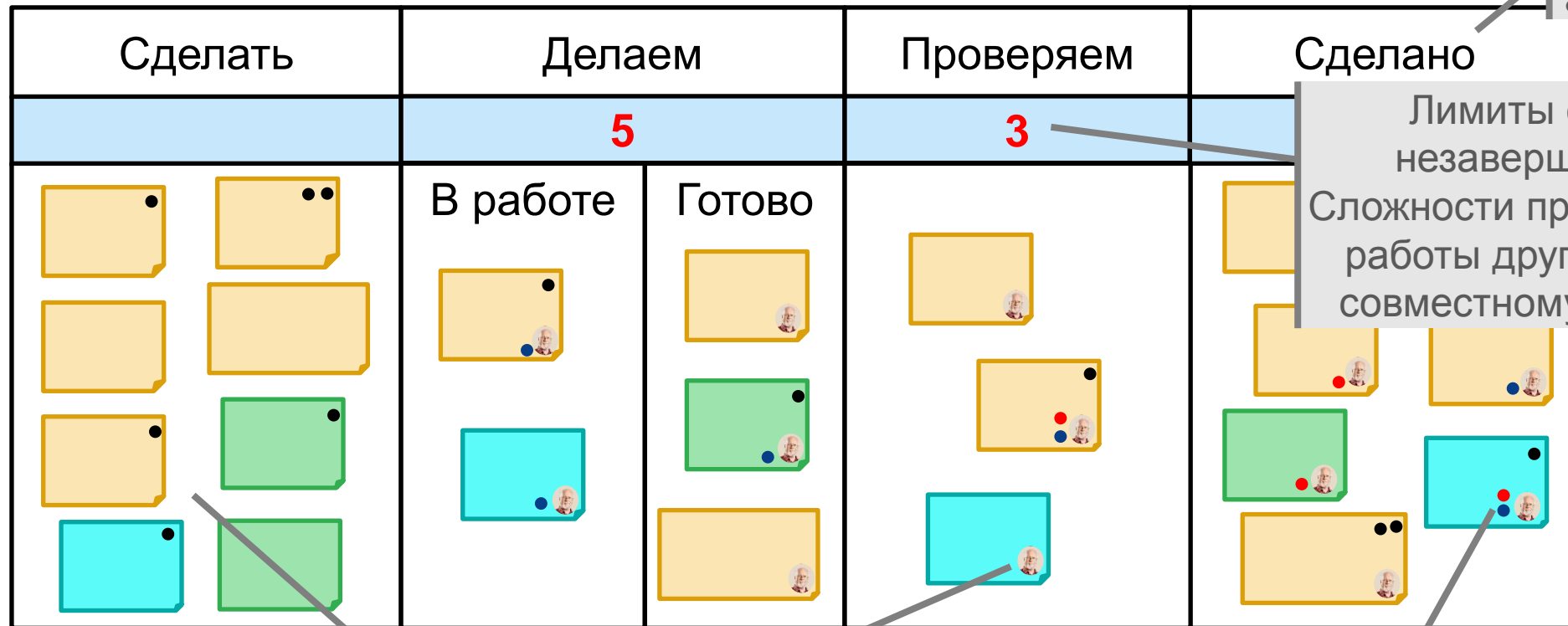


# Kanban – организация обработки потока задач



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

Фазы обработки – не стандартные, а вашего процесса



Лимиты ограничивают незавершенную работу. Сложности приводят к остановке работы других сотрудников и совместному поиску решения

Различные по цвету и форме карточки визуально различают разных виды 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  
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



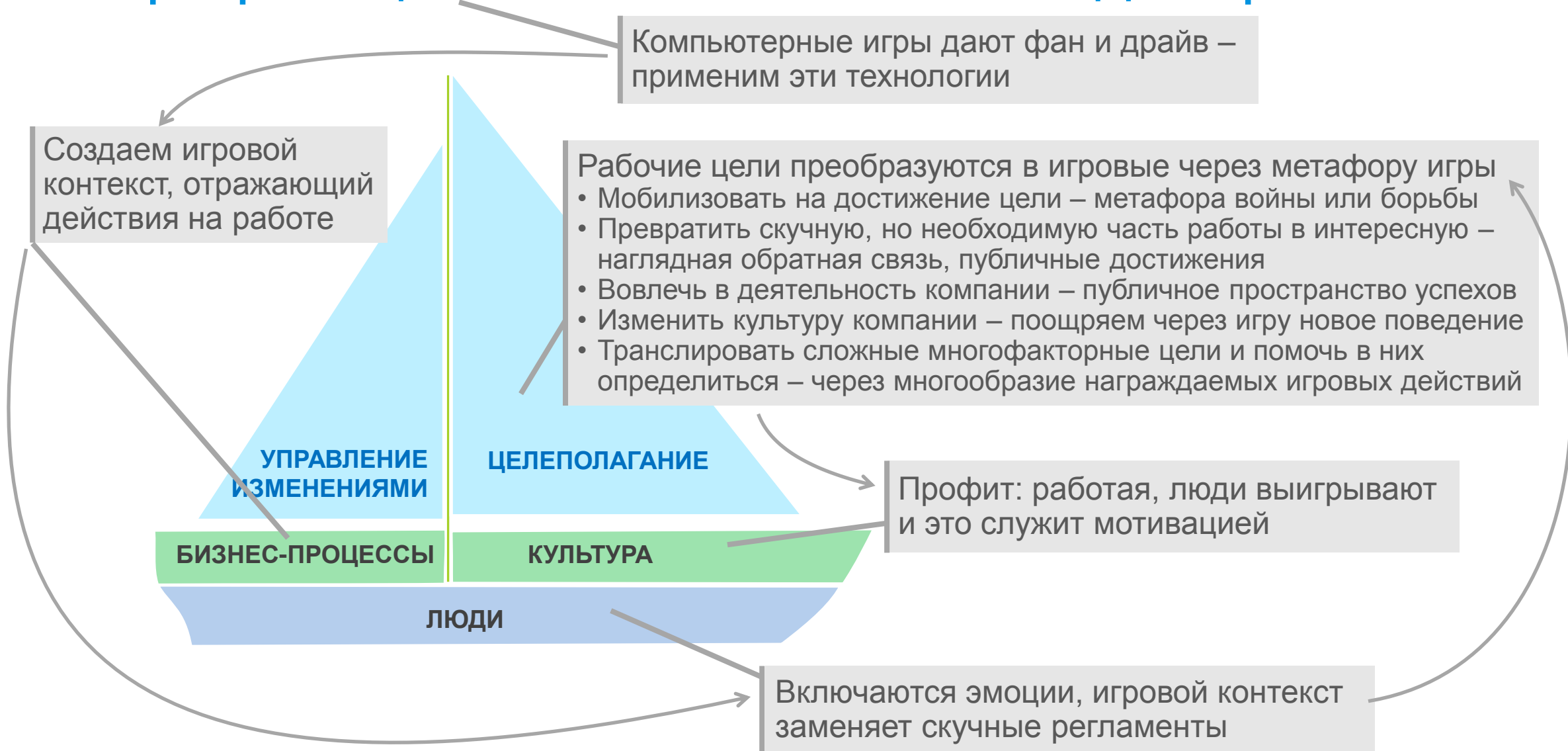
Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



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

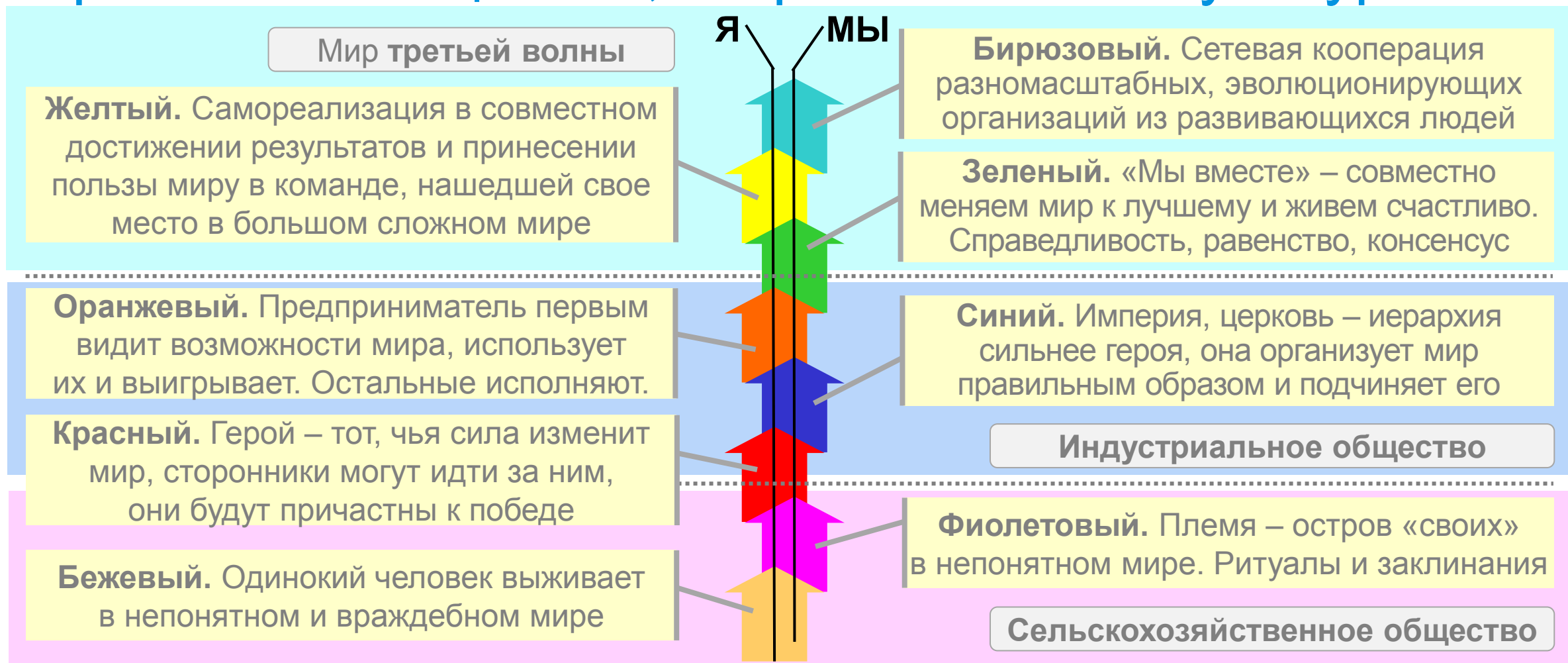
Статья Гэри Хэмела ["The Facebook Generation vs. the Fortune 500"](#) – анализ паттернов лидерства на интернет-форумах и в группах: они противоречат культуре корпораций и **изменяют ее**

- 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

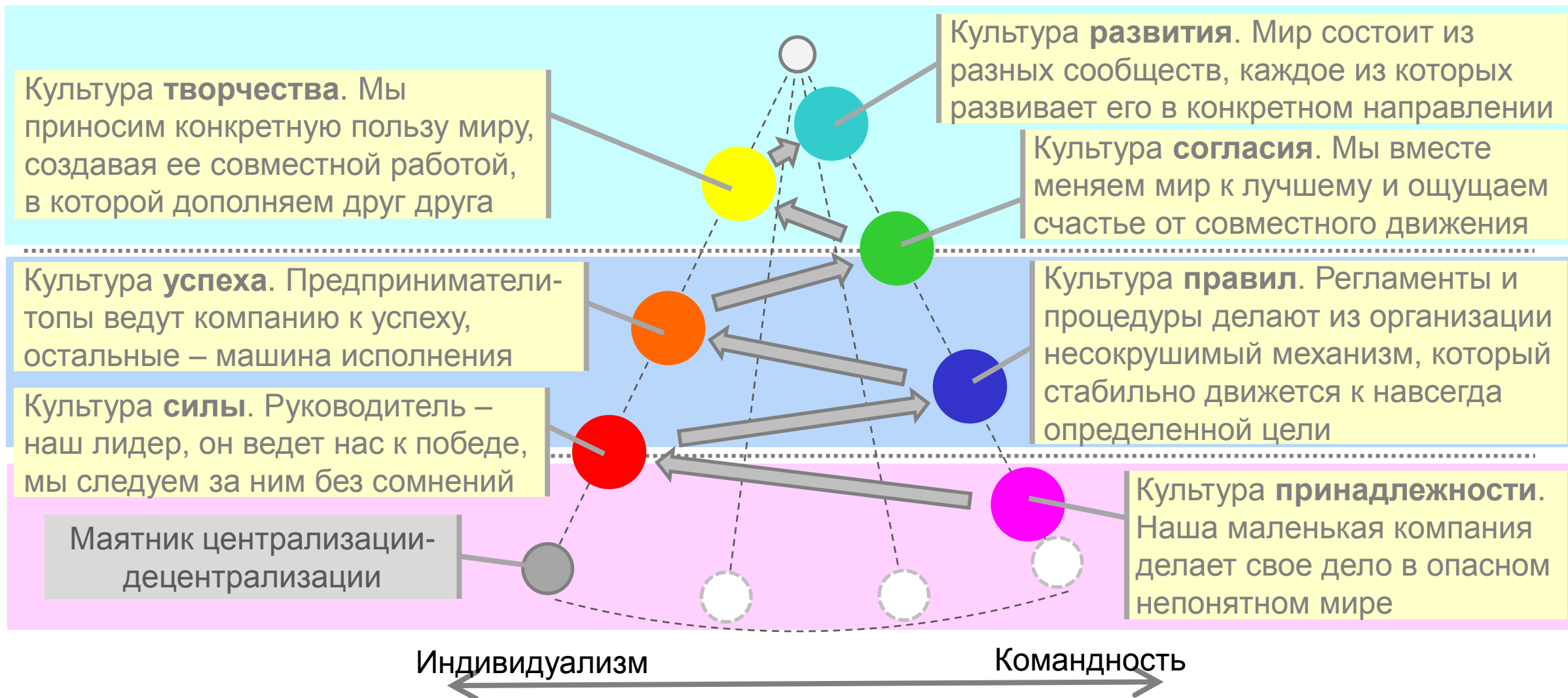


Поколение соцсетей  
уже пришло на работу

# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



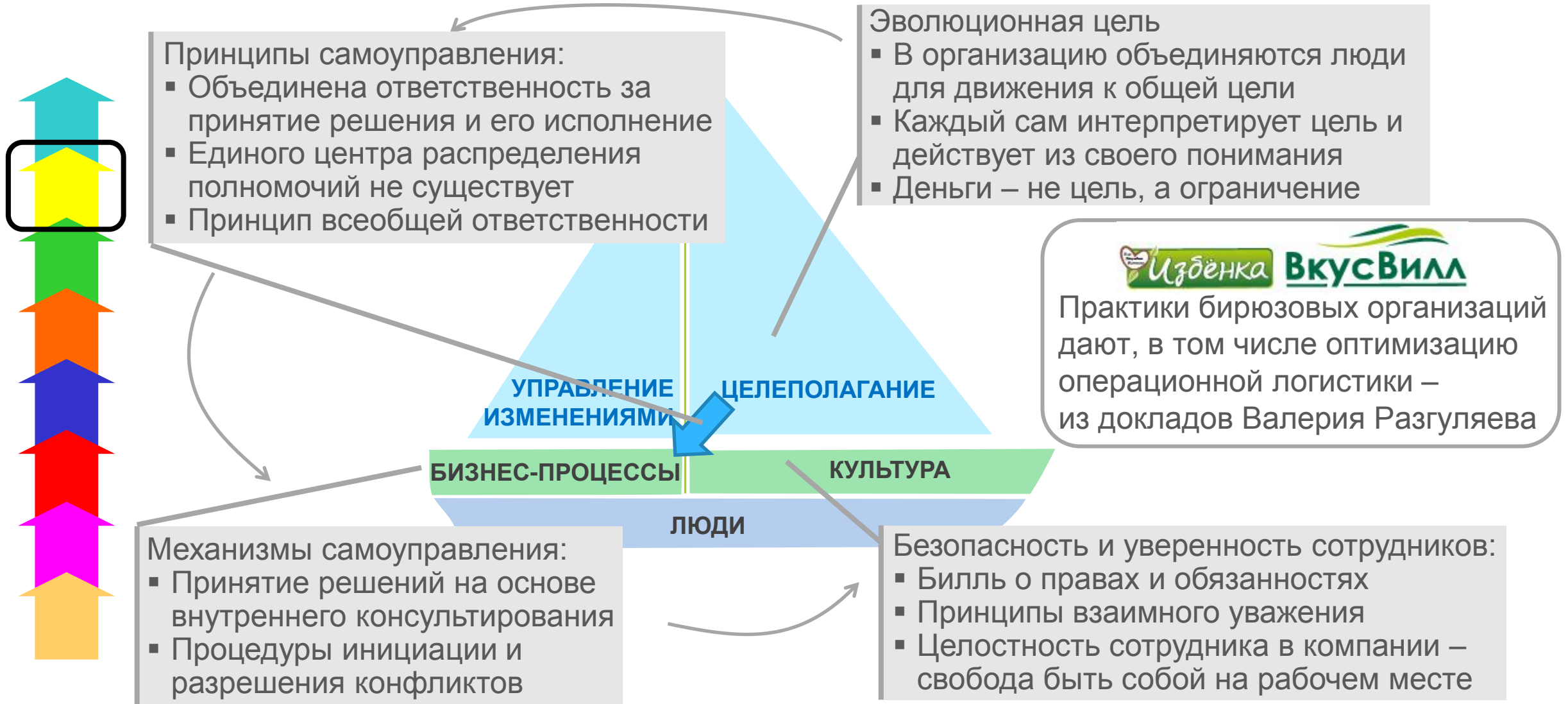
# Культура организаций разного уровня



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



# Конструкция бирюзовых организаций



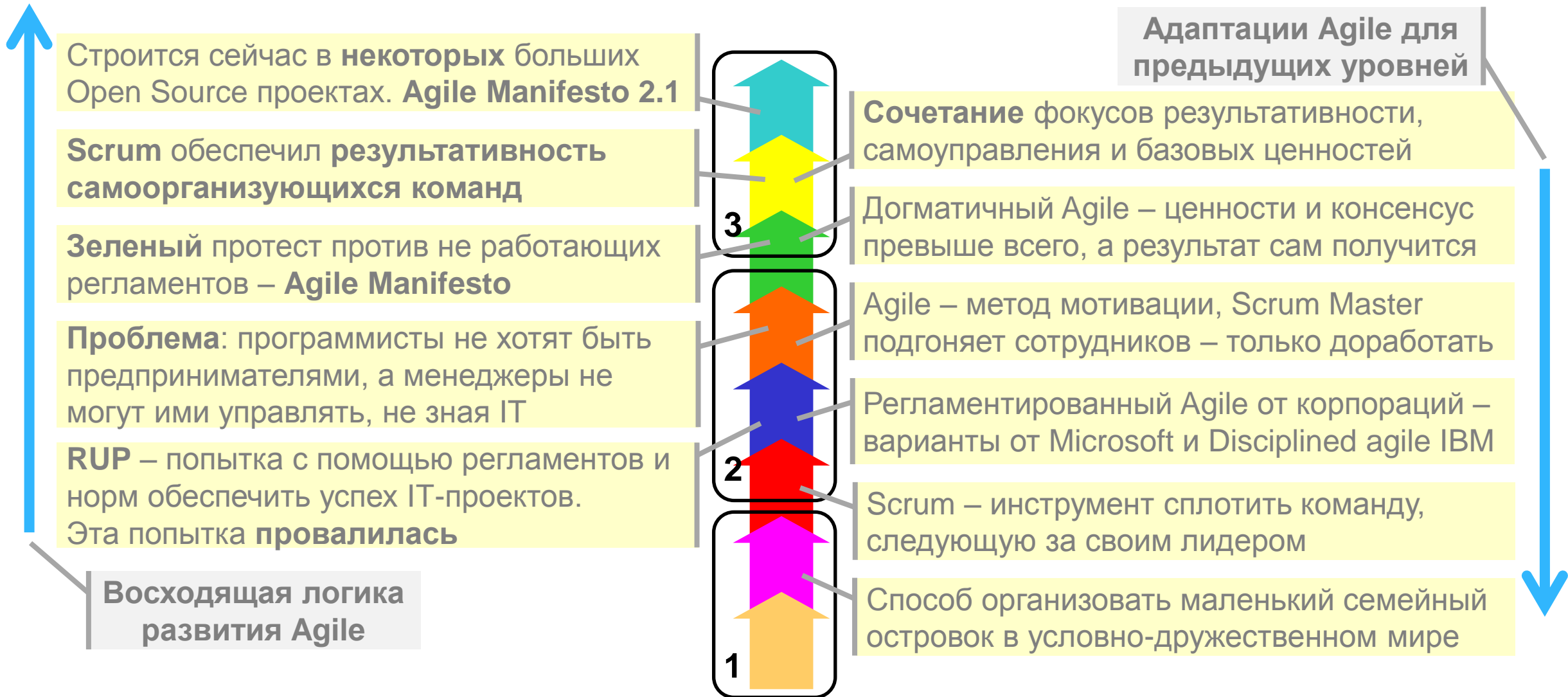
# Бирюзовые практики – командам изменений

- 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](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

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