



**KAZAN
DIGITAL
WEEK 2020**
SEPTEMBER 21-24
INTERNATIONAL FORUM

Ак Барс
Банк



Agile – ответ IT-менеджмента на вызовы цифрового мира



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>

ТАСС | ПОБЕДА!
1945–2020

Питер Друкер: от task work to knowledge work

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

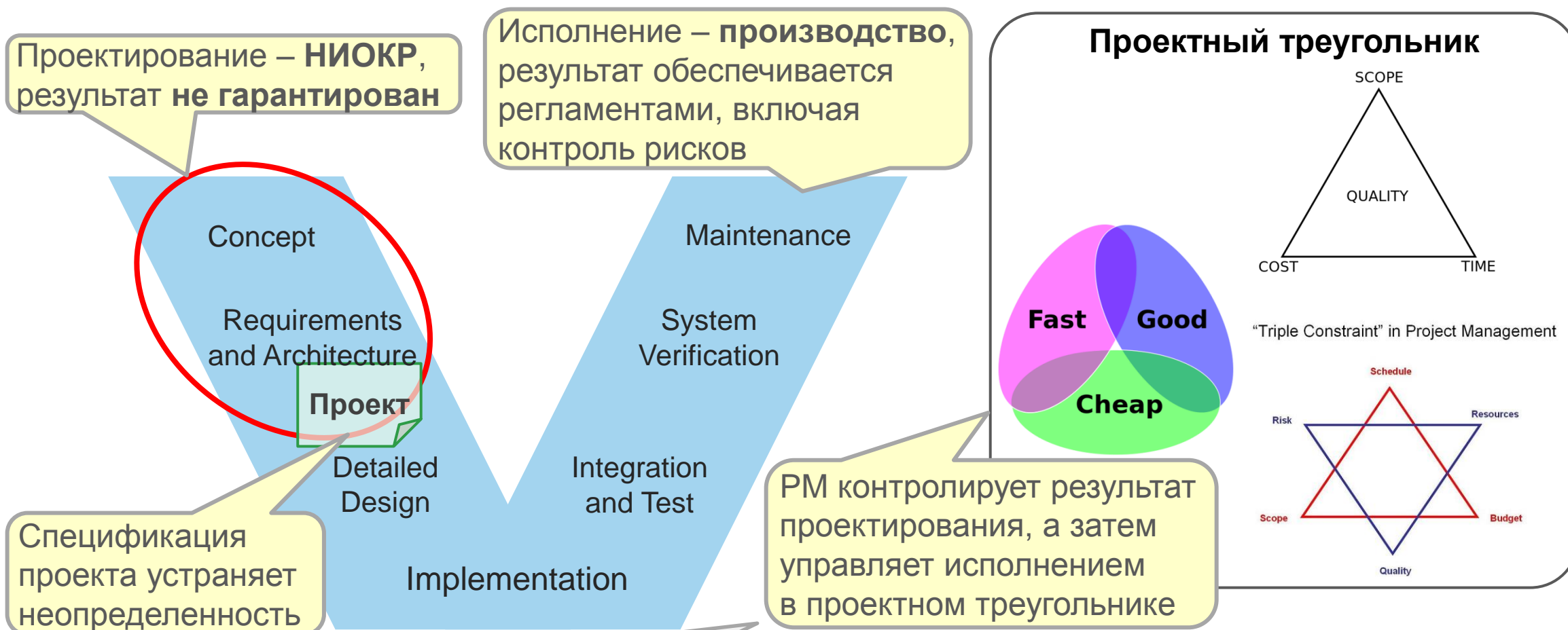
- Регламенты и процедуры больше не работают
- От всех сотрудников требуются решения, которые раньше принимали лишь менеджеры – дефицит кадров
- Возможность самореализации сотрудников – ключевой фактор выбора места работы
- Мотивация деньгами не работает

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



Будущее пришло:
в декабре неожиданно выпал снег ☺

Классика: неопределенность – в проектирование



Динамика VUCA-мира не позволяет убрать неопределенность в проектирование, а PM – управлять в проектном треугольнике

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 мировоззрение (mindset) – все существующие понятия будут переосмыслены, придут новые ценности
- Это приведет к радикальному изменению бизнеса и организаций, семьи, государства и всего человечества



** Это не цитаты, а интерпретация смысла*

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



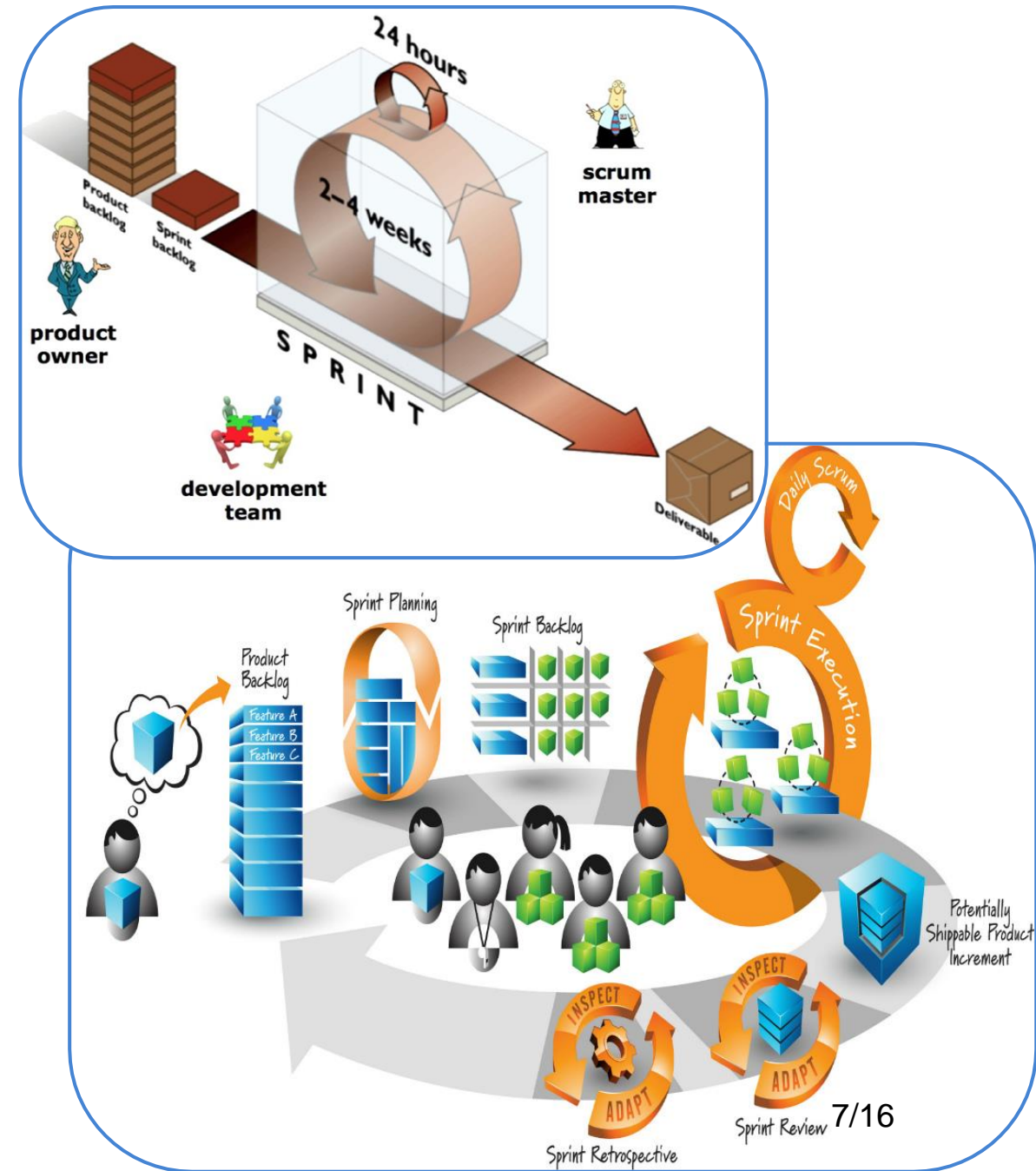
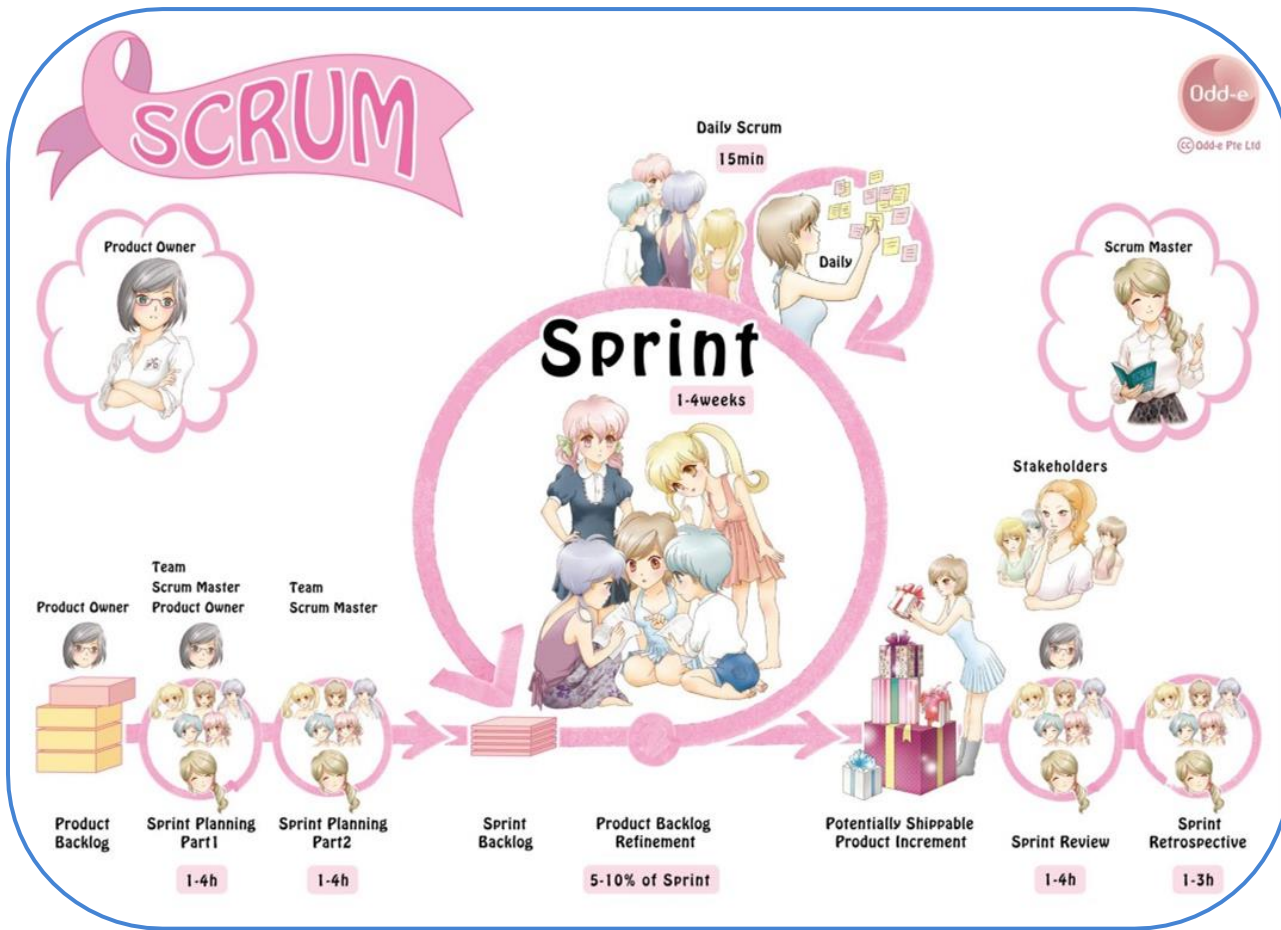
Поколение соцсетей
уже пришло на работу

Мир боссов-идиотов Дилберта



Этот мир хорошо описан в книге Дэйва Логана, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт «**Лидер и племя**» ([МОЙ КОНСПЕКТ](#))

Плюшевые схемы Scrum



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

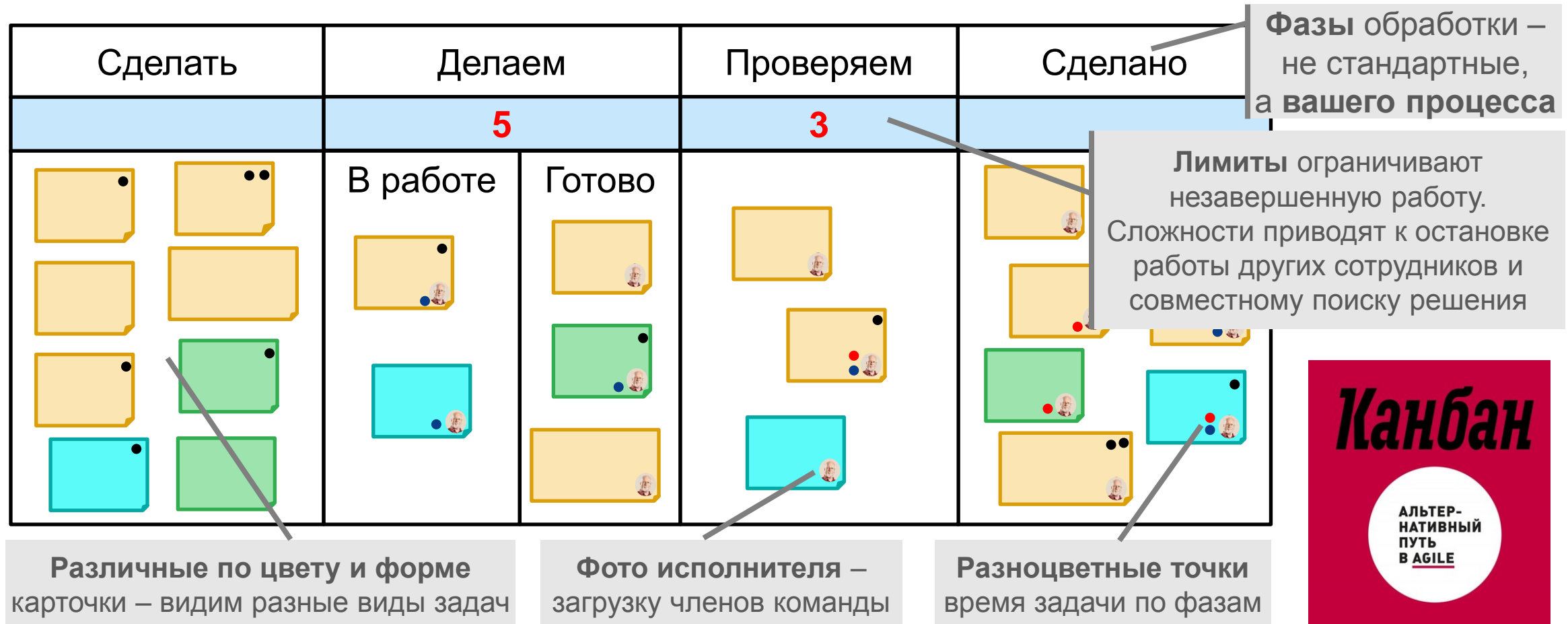
Полная схема процесса Scrum



На схеме – согласованный набор функций, их реализацию надо адаптировать, сохраняя полноту. Полную схему рассказывают на тренингах РО.



Kanban – организация обработки потока задач



Доска для прозрачного потока – первый шаг, он показывает проблемы Их надо решать – в Kanban много практик работы с процессами и культурой

Дальнейшее развитие Agile

- Включение практик классического менеджмента с **адаптацией**
 - **Lean** для совершенствования процесса
 - **Value Stream** для учета продвижения проекта
 - Практики проектного управления
- Масштабирование – **Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe**
- Разработка гибридных методов управления
- **OMG Essence: каждому проекту – свой метод**, он адаптирован для системной инженерии (Анатолий Левенчук)
- Отраслевые адаптации: **eduScrum, Agile для маркетинга** и другие
- **Enterprise Scrum** – универсальный фреймворк «поставки ценности»



Но для сложных проектов задача не решена

Области самоуправления – применяем Agile

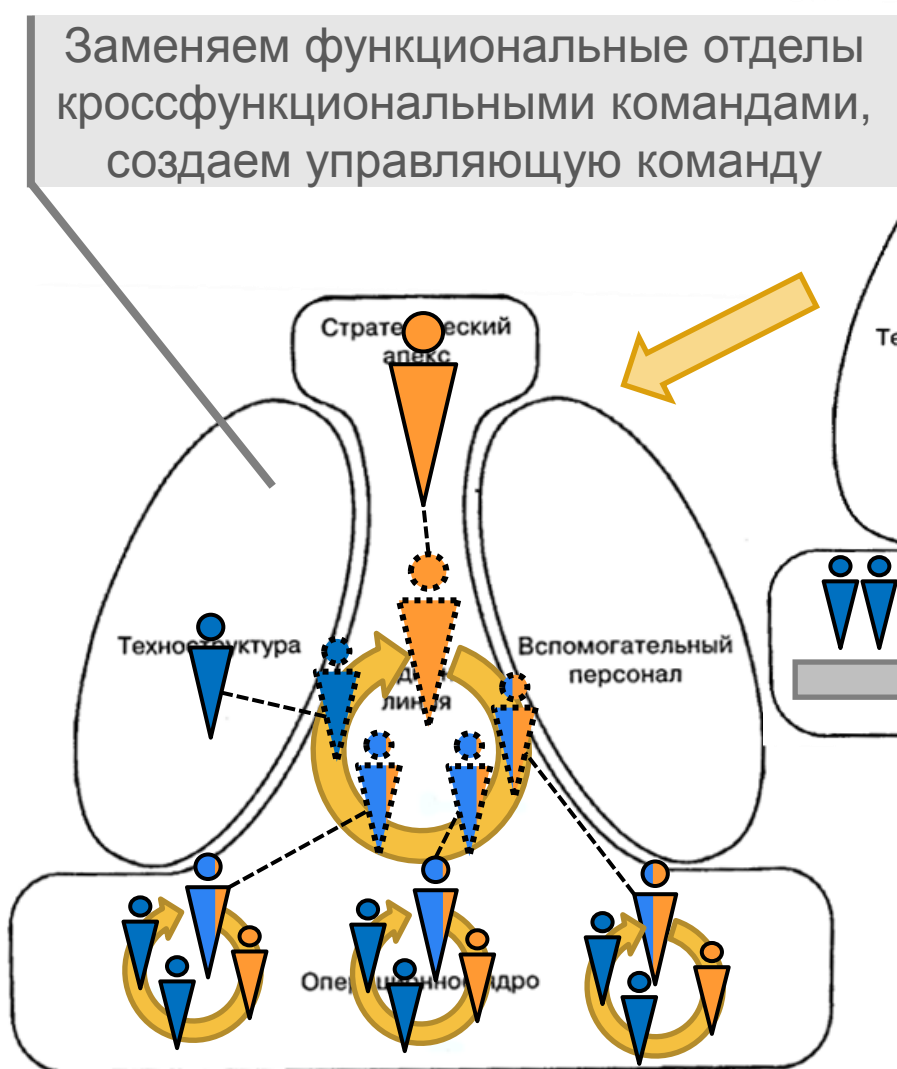
- В операционной работе организации
 - Если область сложна и не получается организовать простые процессы
 - Если в области высокая динамика, и требуется частое изменение процессов
 - Если в потоке запросов много особых клиентов, которых не хочется терять
 - Если не ясны фактора успеха продуктов, надо пробовать и экспериментировать
 - Если квалифицированный персонал – дефицитен, недоступен или дорог
- При изменениях организации
 - В процессах поиска мест потенциальных улучшений
 - При ведении проектов изменений
- Agile-методы дополняют Lean, Value stream, ТОС Голдратта и OKR



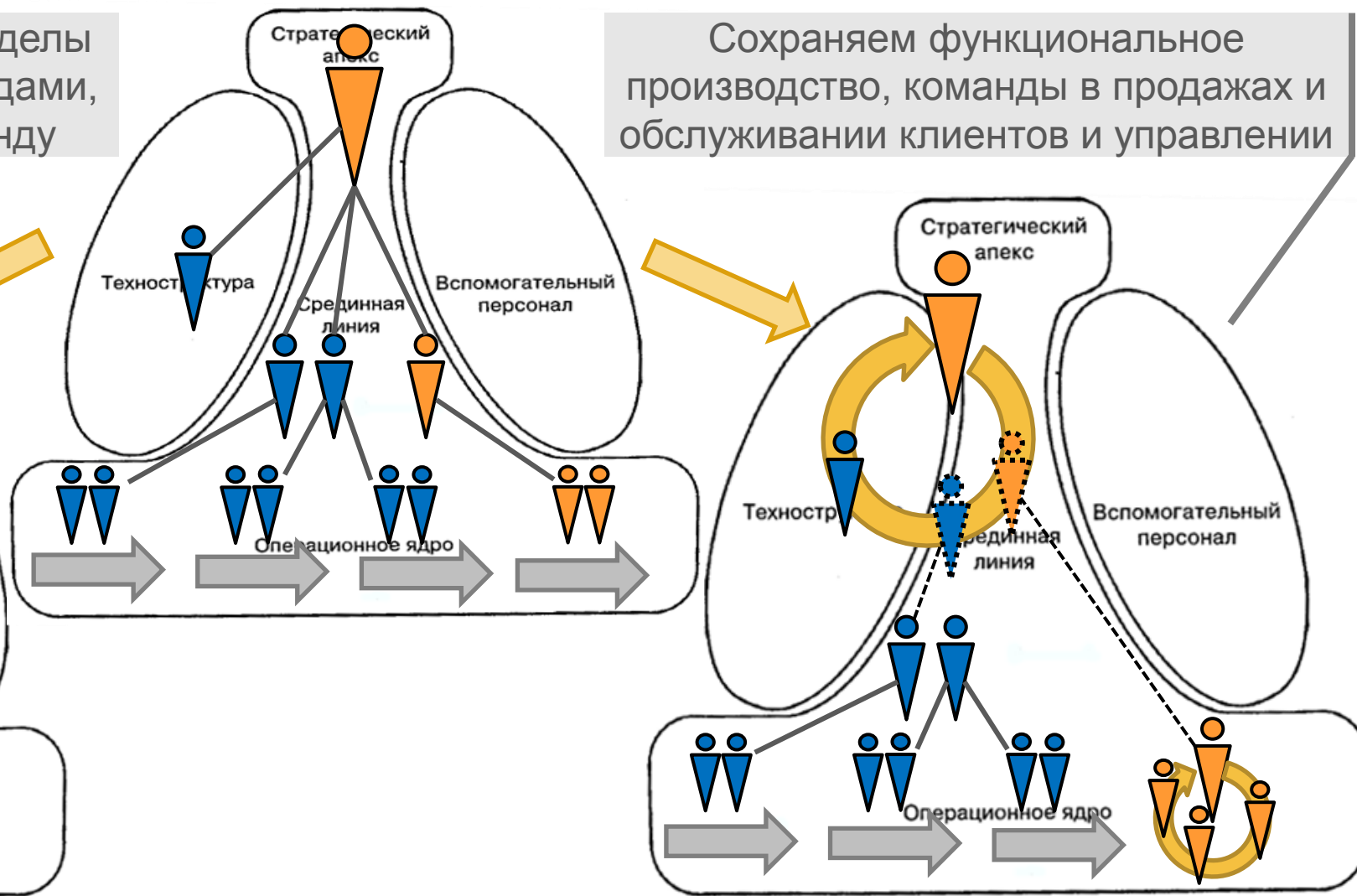
Где вы видите место самоуправления в Вашей компании?
Где провести пилот, куда развивать при успехе?

Преобразование функциональных цепочек

Заменяем функциональные отделы кроссфункциональными командами, создаем управляющую команду

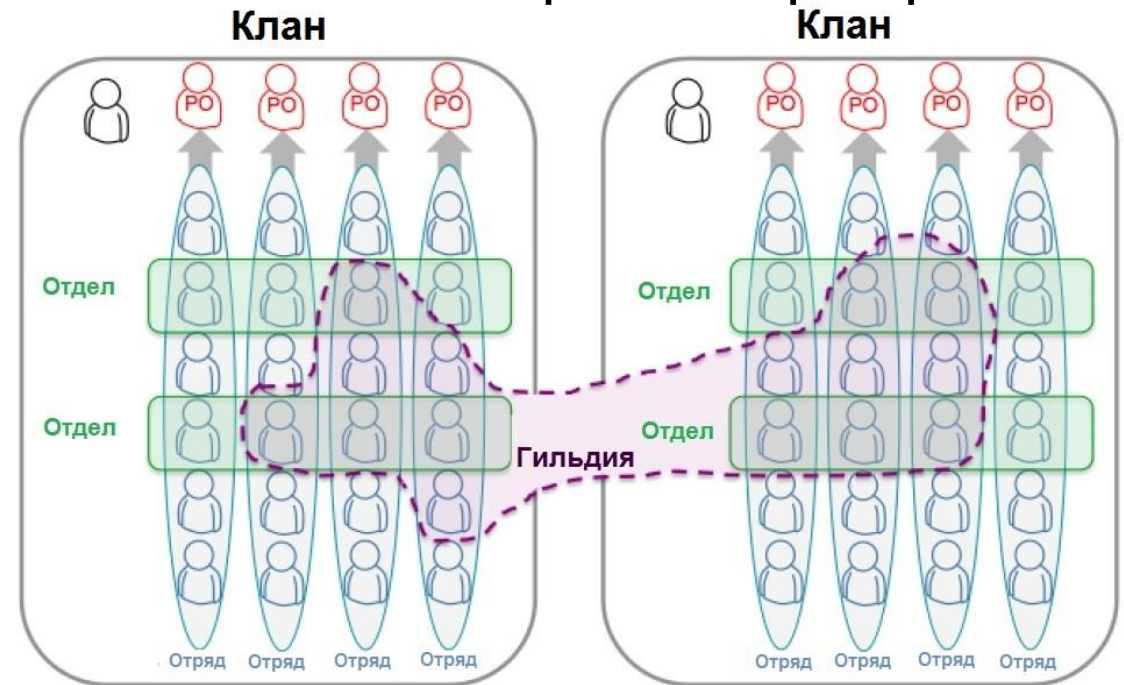


Сохраняем функциональное производство, команды в продажах и обслуживании клиентов и управлении



Много команд на одном продукте

- [Large Scaled Scrum \(LeSS\)](#) (**LeSS**) – несколько команд на **одном продукте** с общим Product Owner, BackLog, спринтами, планированием, демо и поставкой. Обычный до 8 команд и **huge** вариант до 1000+ человек
- [Nexus](#) – отдельная **Integration Team** из представителей команд решает вопросы координации и зависимостей – встречи и артефакты
- [Spotify](#) – многомерная матрица:
 - **клан** работает над продуктом
 - делится на **отряды** – производственные команды
 - и функциональные **отделы**
 - плюс **гильдии** по интересам на всю компанию



Координация деятельности в компании

- Scrum of Scrum – двойная иерархия Scrum Master и Product Owner, иногда добавляется роль и иерархия **Tech Lead**
- LeanKanban – Kanban в масштабе компании с петлями обратной связи для взаимной настройки сервисов
- Scaled Agile Framework (SAFe) – сложная конструкция уровня компании с управлением потоками создания ценности и архитектурой
- Enterprise Scrum (автор Mike Beedle) – переход от создания IT-продукта к поставке ценности, управляемой набором связанных метрик



Наиболее эффективный способ координации – **OKR**

Не смешивать с МВО! И правильно сопрягать с мотивацией по KPI

Ищите Ваш ответ на вызовы цифрового мира!

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

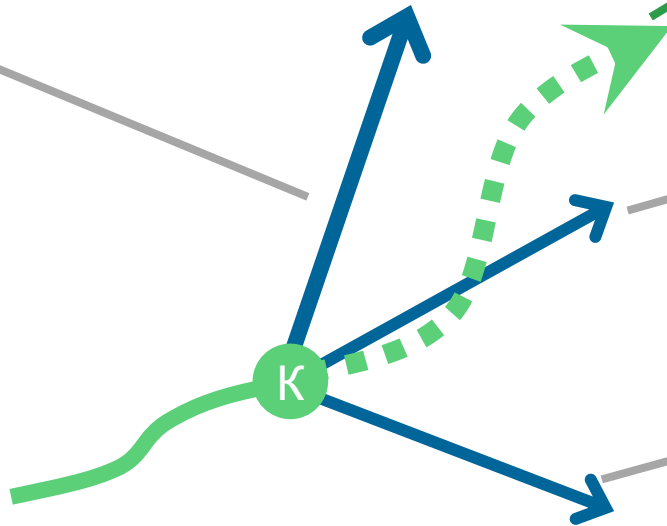


Организации ищут путь коллективно, каждый сам определяет свое место на этом пути

Организациям надо искать свою траекторию. Учтите: чтобы измениться через **5-7 лет**, начинать путь надо уже через **1-2 года**

Цифровизация. Эффективная работа в цифровом мире: 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 как ответ компаний на высокую динамику изменений в **VUCA**-мире. Регламенты и правила не успевают меняться



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

На сайте много материалов по [Agile](#), [бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)