



Agile Business  
Conference

# На пути к самоуправлению

создание культуры развития и ответственности

**Александр Горник**

генеральный директор

mindbox

# **Самоуправляемая компания это:**

# Самоуправляемая КОМПАНИЯ ЭТО:

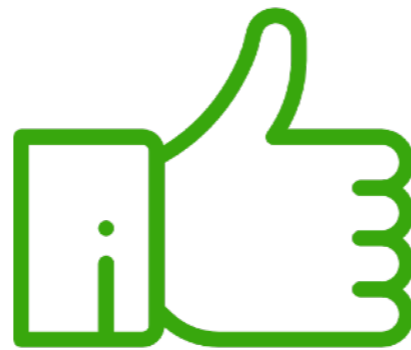


Компания  
растёт и дает  
прибыль

# Самоуправляемая КОМПАНИЯ ЭТО:



**Компания  
растёт и дает  
прибыль**



**Любой может  
принять любое  
решение**

утверждения запрещены

# Самоуправляемая компания это:



**Компания  
растёт и даёт  
прибыль**



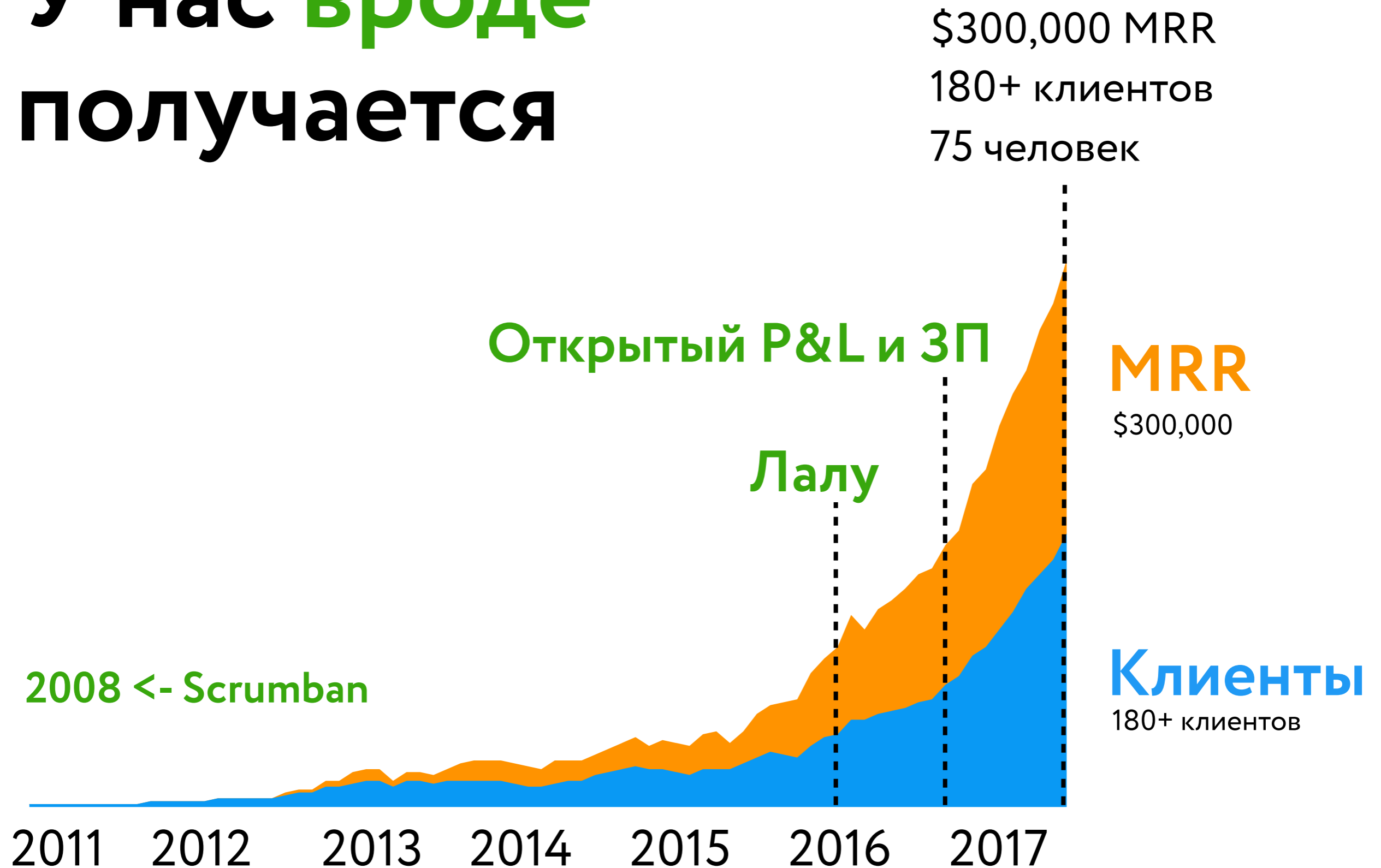
**Любой может  
принять любое  
решение**

утверждения запрещены



**Публичные  
решения по ЗП**

# У нас вроде получается



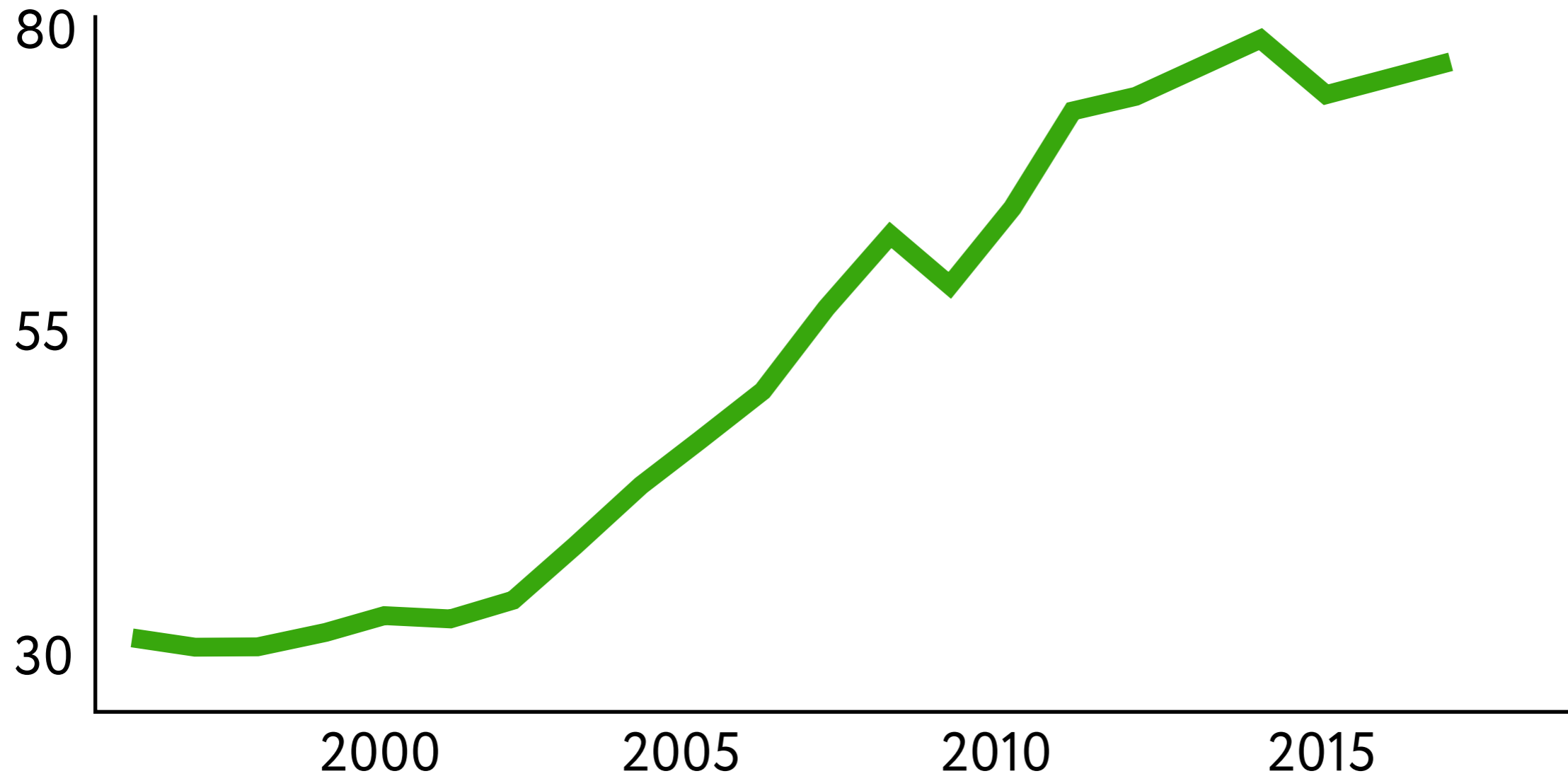
---

**Зачем нужно  
самоуправление ?**

---

# Мировой ВВП растёт

Триллионы, \$


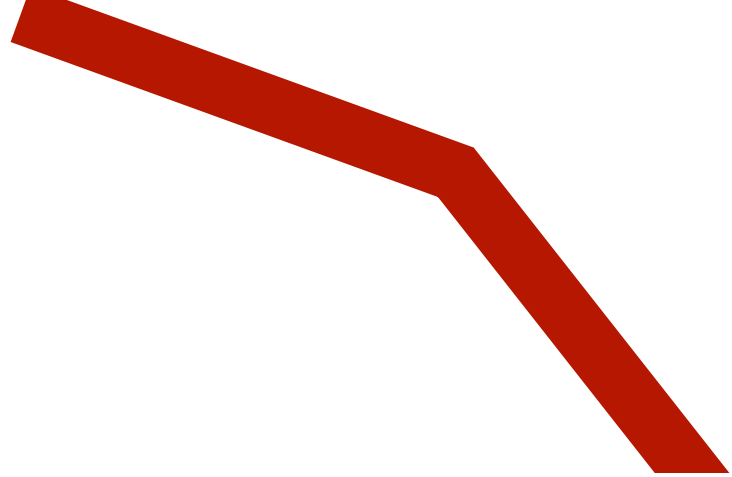




# Но скорость роста ВВП **падает**

% прироста







# 30-летняя эра высокой маржи закончилась

McKinsey, 2016

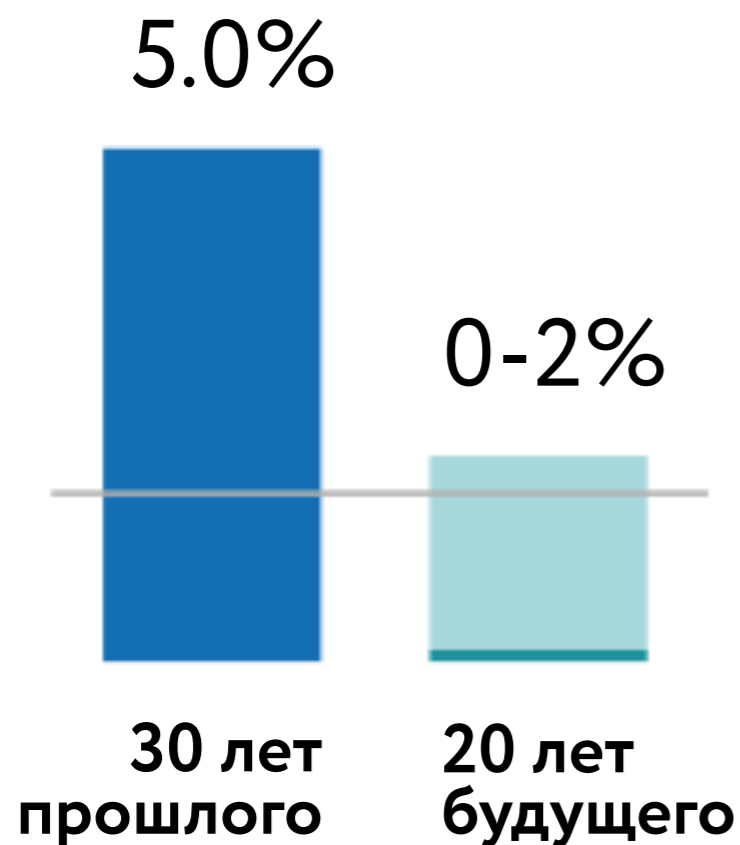
<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/why-investors-may-need-to-lower-their-sights>



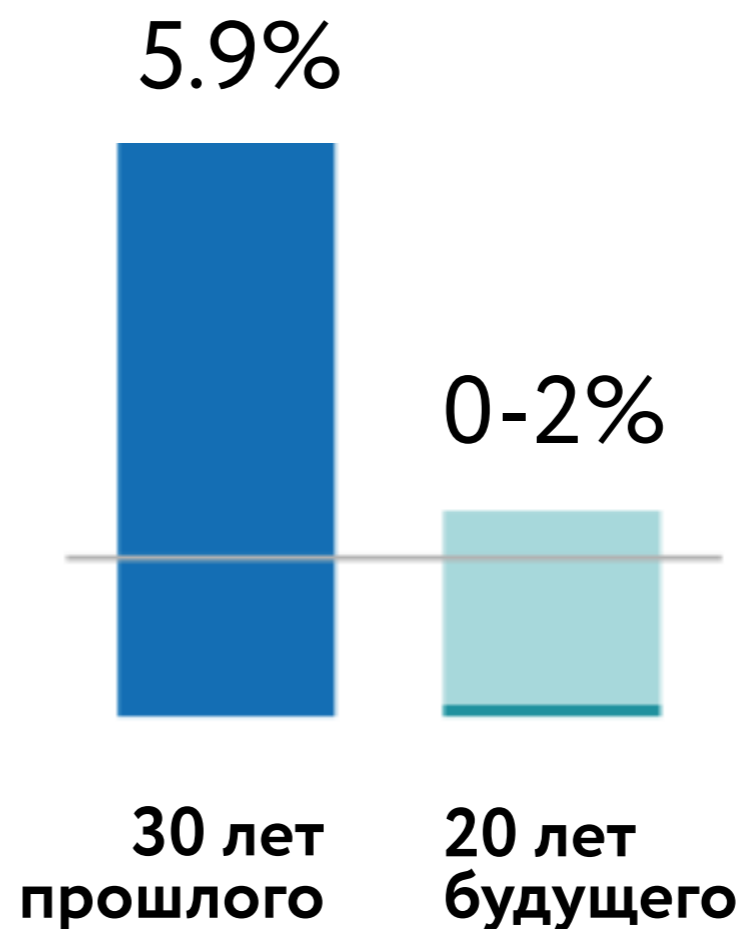
# Доходность облигаций упадет в 3-50 раз

Выдержка из отчета McKinsey

## Облигации США



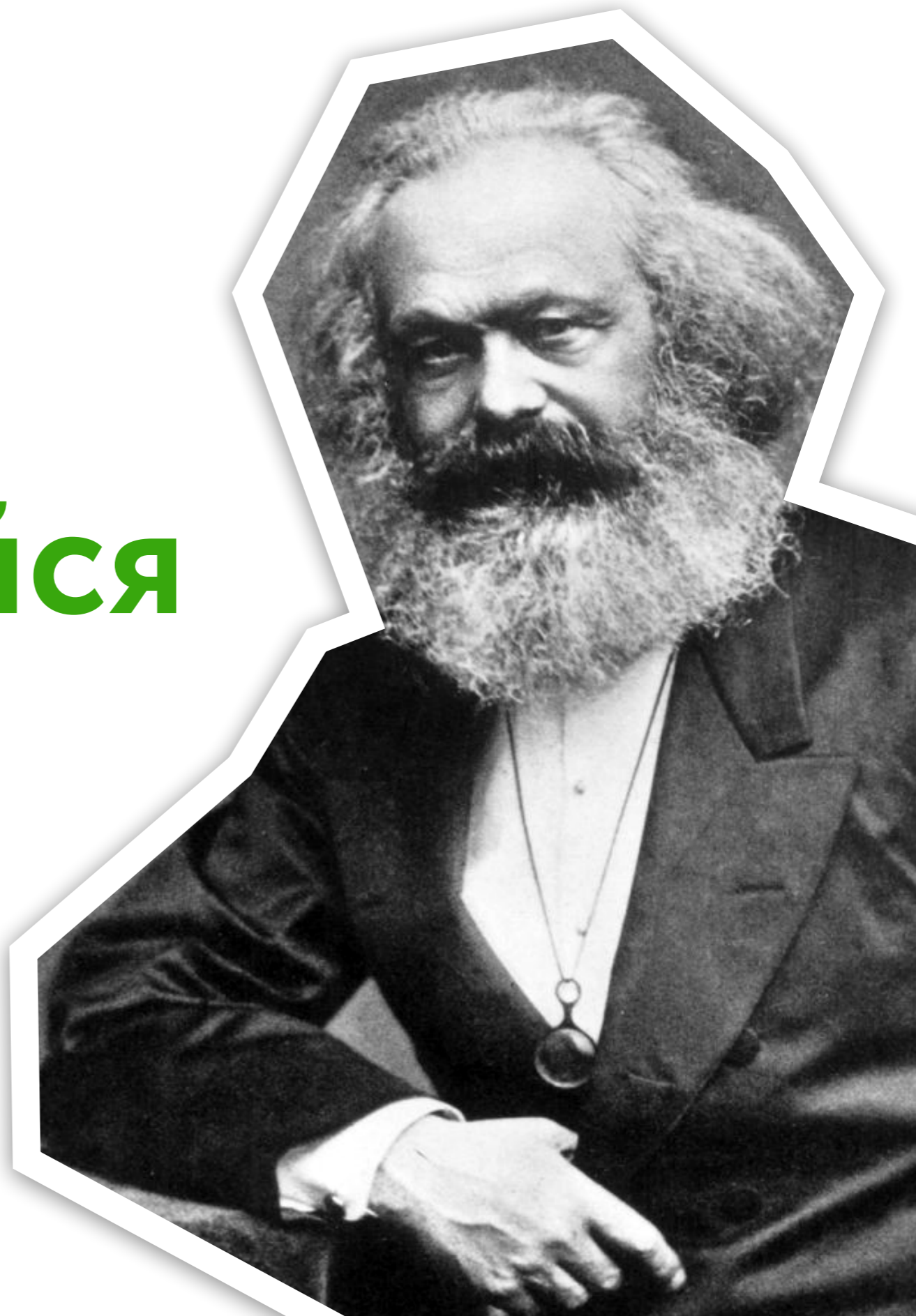
## Облигации Европы

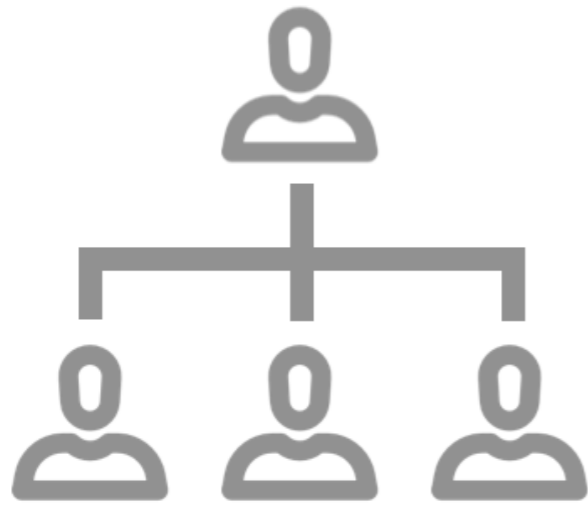


Надо искать путь  
выживания в условиях

# ПОСТОЯННО СНИЖАЮЩЕЙСЯ МАРЖИ

К. Маркс, 3-й том «Капитала» —  
«Тенденция нормы прибыли  
к понижению»





VS



**Менеджмент**  
дорого

**Самоуправление**  
дешево



**Плата  
за самоуправление —  
люди берут много  
ответственности**

Приходится делиться прибылью

**Да как же мы  
без менеджеров?**

Это же немыслимо!



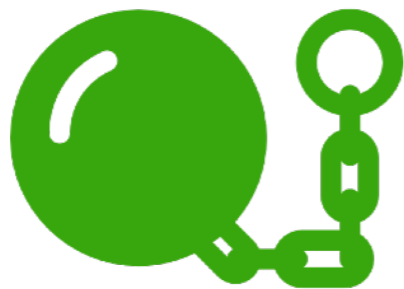
**150 лет назад  
люди похоже  
думали о рабстве**



# Экспорт хлопка в США

# Экспорт хлопка в США

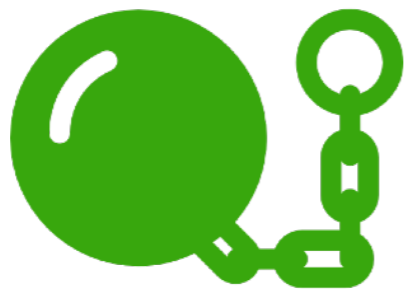
1860 г



**\$ 200 млн**  
рабство

# Экспорт хлопка в США

1860 г

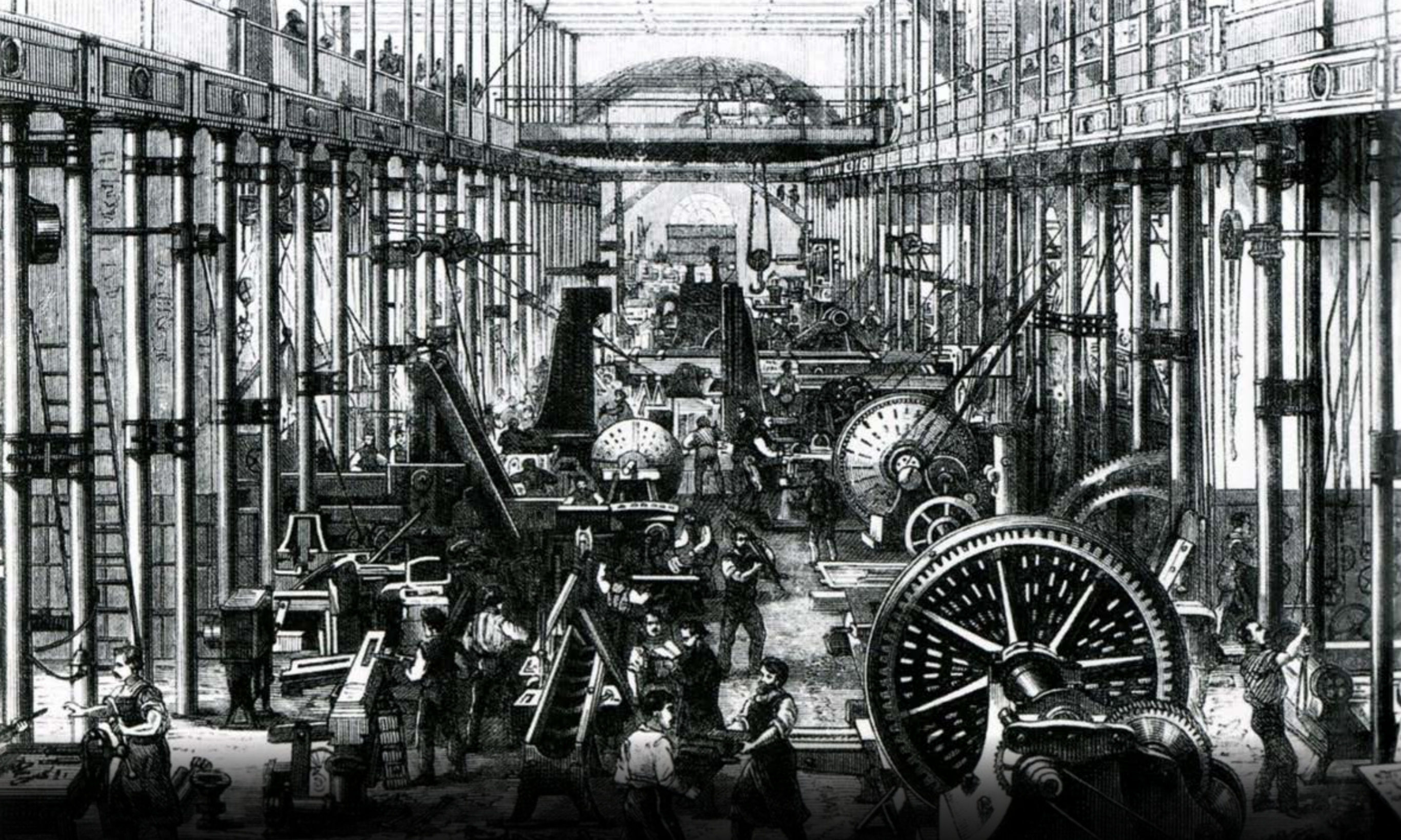


**\$ 200 млн**  
рабство

2017 г



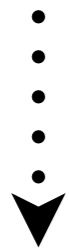
**\$ 5700 млн**  
менеджмент



**Менеджмент — продукт времен  
промышленной революции (1780-1850)**

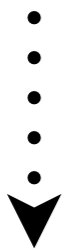
# Рабство

с 10 тысяч лет до н.э.



# Менеджмент

с 1850-х



# Самоуправление

с 2010-х

# ПРЕПЯТСТВИЯ

**цели    руководители    люди**

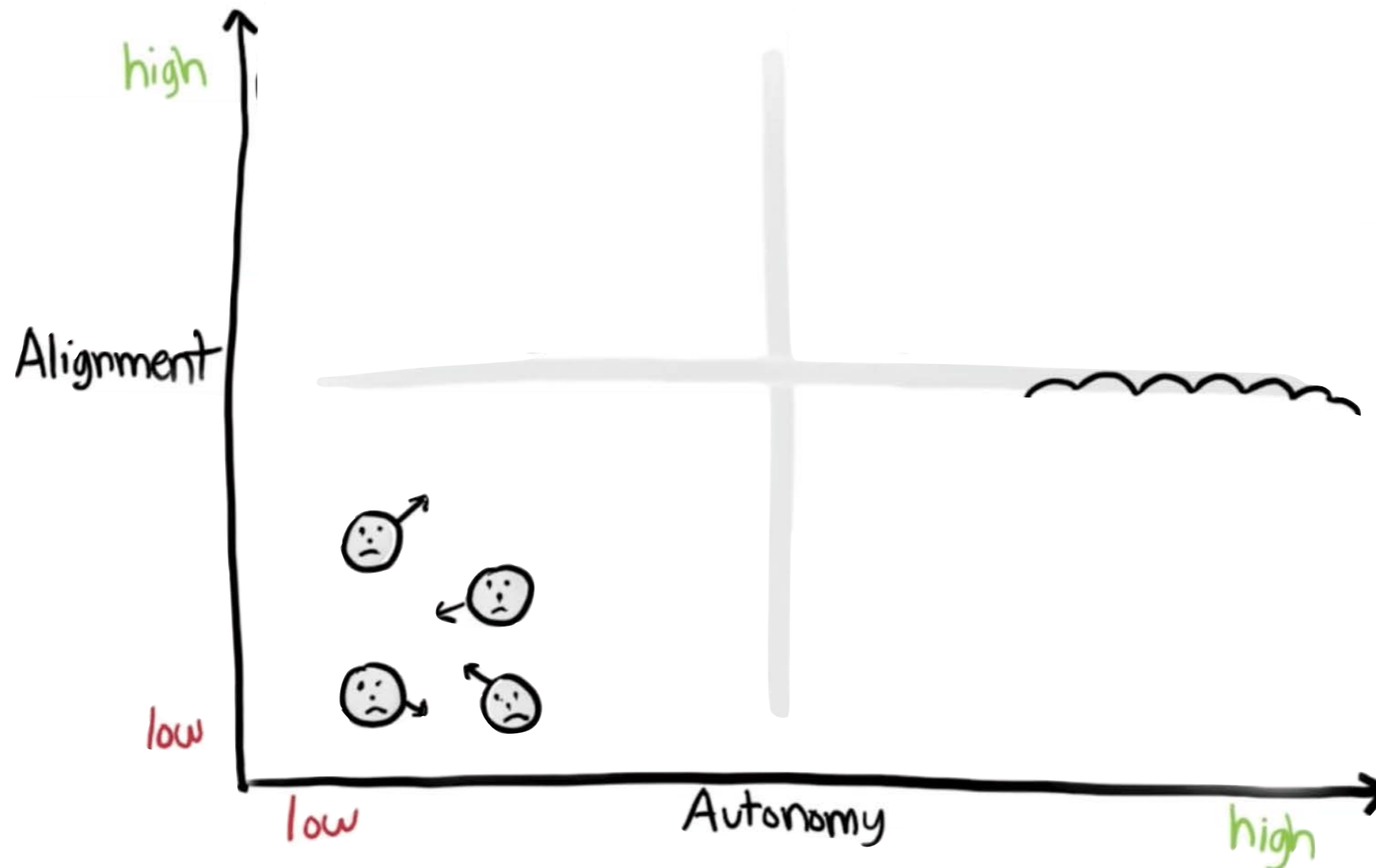


# Неверная цель



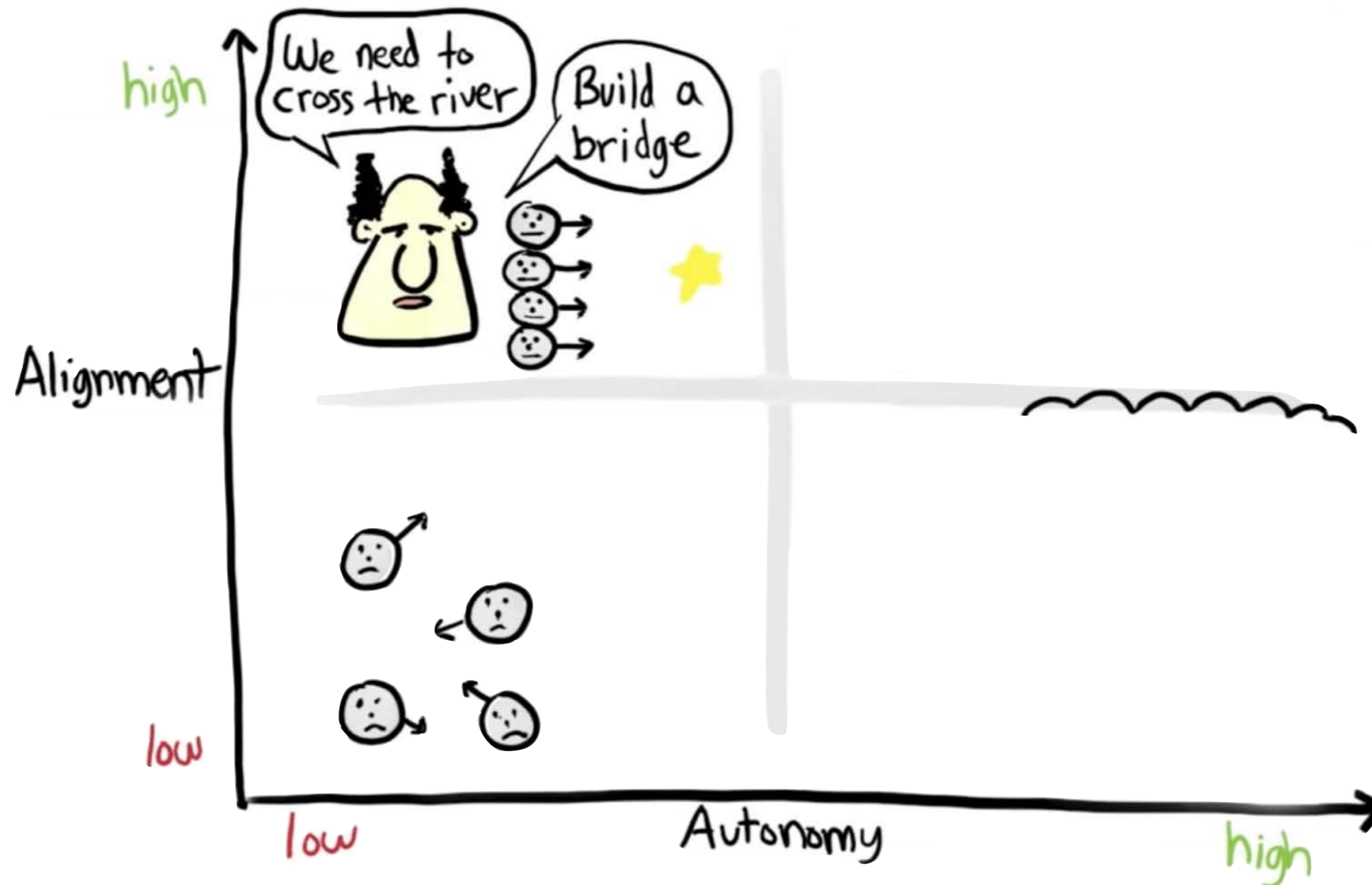
цели → руководители → люди

# Без ясной цели автономия не работает

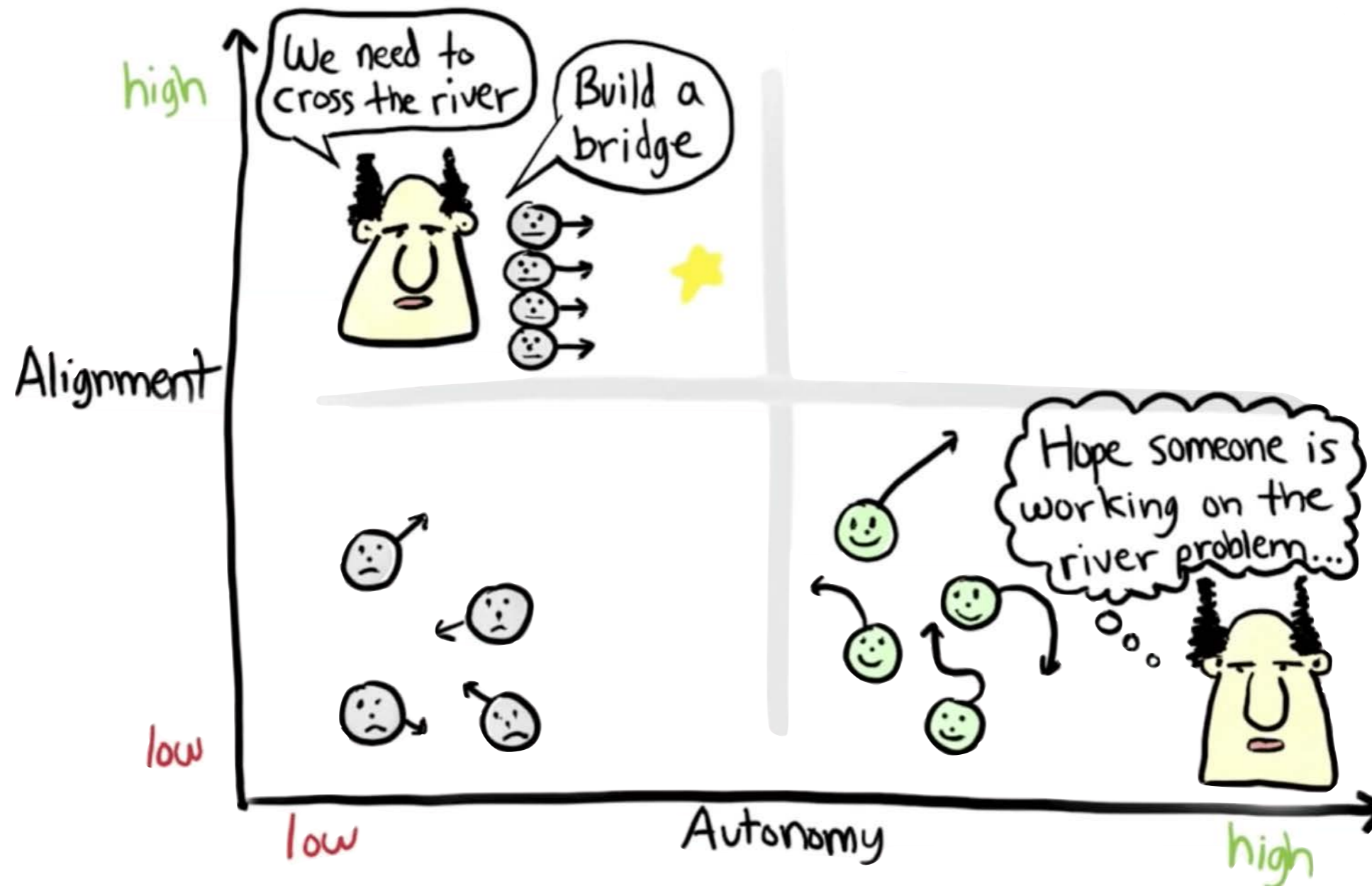




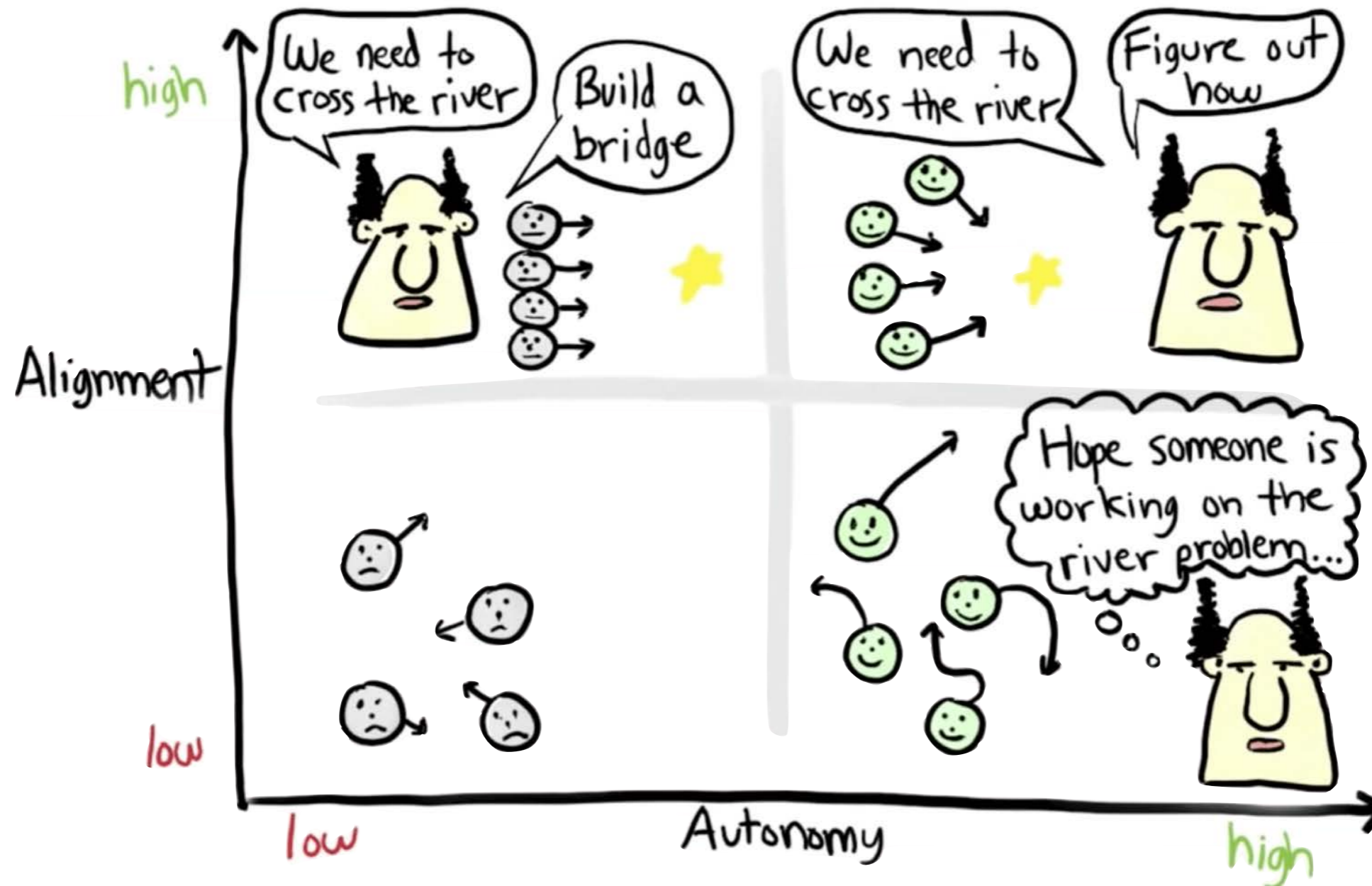
# Без ясной цели автономия не работает

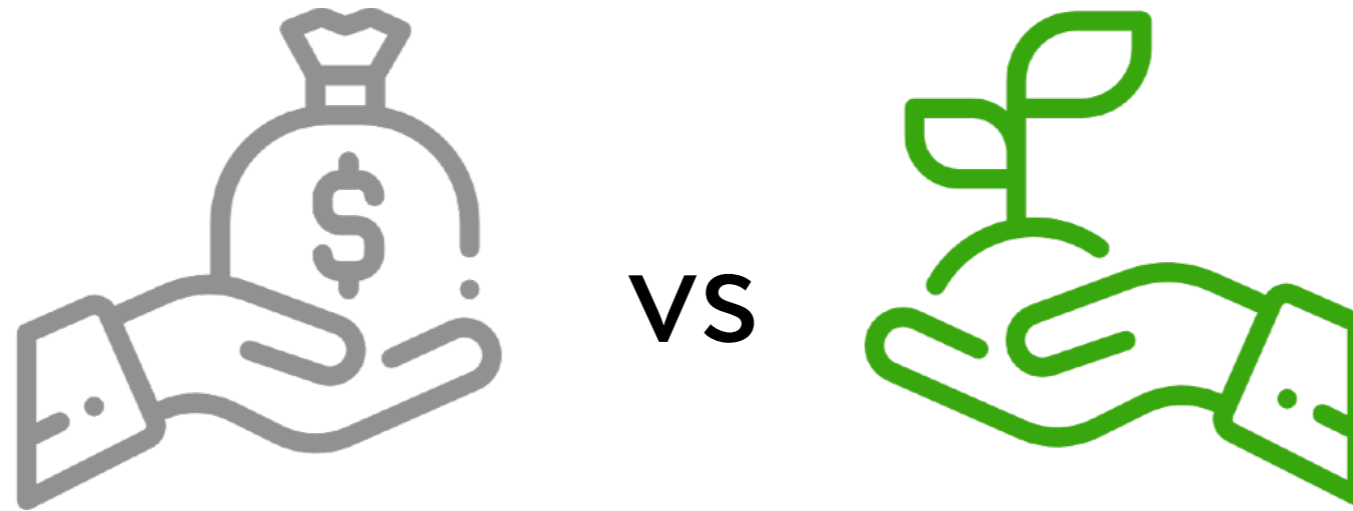


# Без ясной цели автономия не работает



# Без ясной цели автономия не работает





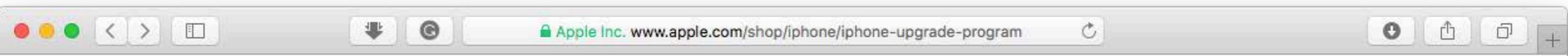
**Деньги — метрика.**  
**Цель — польза**

# Начните с договора



## Подписка, а не разовые услуги

Удержание клиентов, а не массовые  
продажи и массовый отток



## iPhone Upgrade Program

[Overview](#) [How to join](#) [How to upgrade](#)

### Get a new iPhone every year.

You're eligible to upgrade to a new iPhone once you've made 12 payments. Just trade in your current iPhone and start a new plan.<sup>2</sup>  
It's that easy.



# Apple: подписка на телефон



# Volvo: подписка на машину



# Для любой задачи

- Какую боль я решаю?
- Кого я делаю счастливее?
- Какая польза компании?
- Приведи пример ситуации?  
(«и что дальше?», «окей и?»).
- Важна вера в пользу компании,  
чтобы сокращение затрат, рост  
прибыли — несли пользу



— 2 —

# Руководители

—

цели → руководители → люди



# Culture follows structure

---

**Craig Larman**  
scrum-expert & scientist

Щедровицкий • Оргуправленческое мышление

Георгий Щедровицкий  
**Оргуправленческое  
мышление**

Идеология, методология, технология



Издательство  
Студии Артемия Лебедева

2011



# Руководство

навязывание собственных целей и задач человеку.

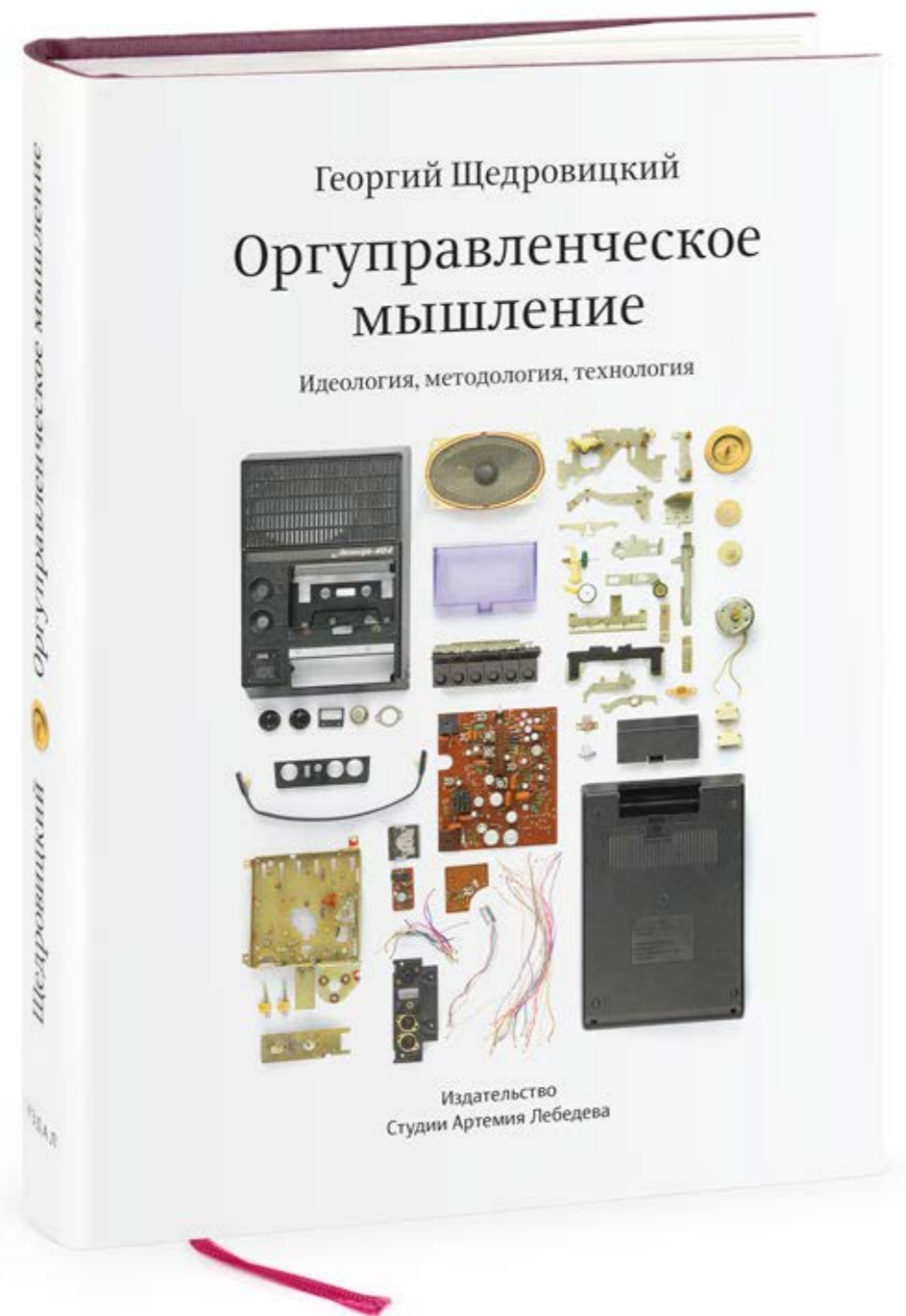


# Руководство

навязывание собственных целей и задач человеку.

# Управление

воздействие на команду, чтобы она сменила курс



# Руководство

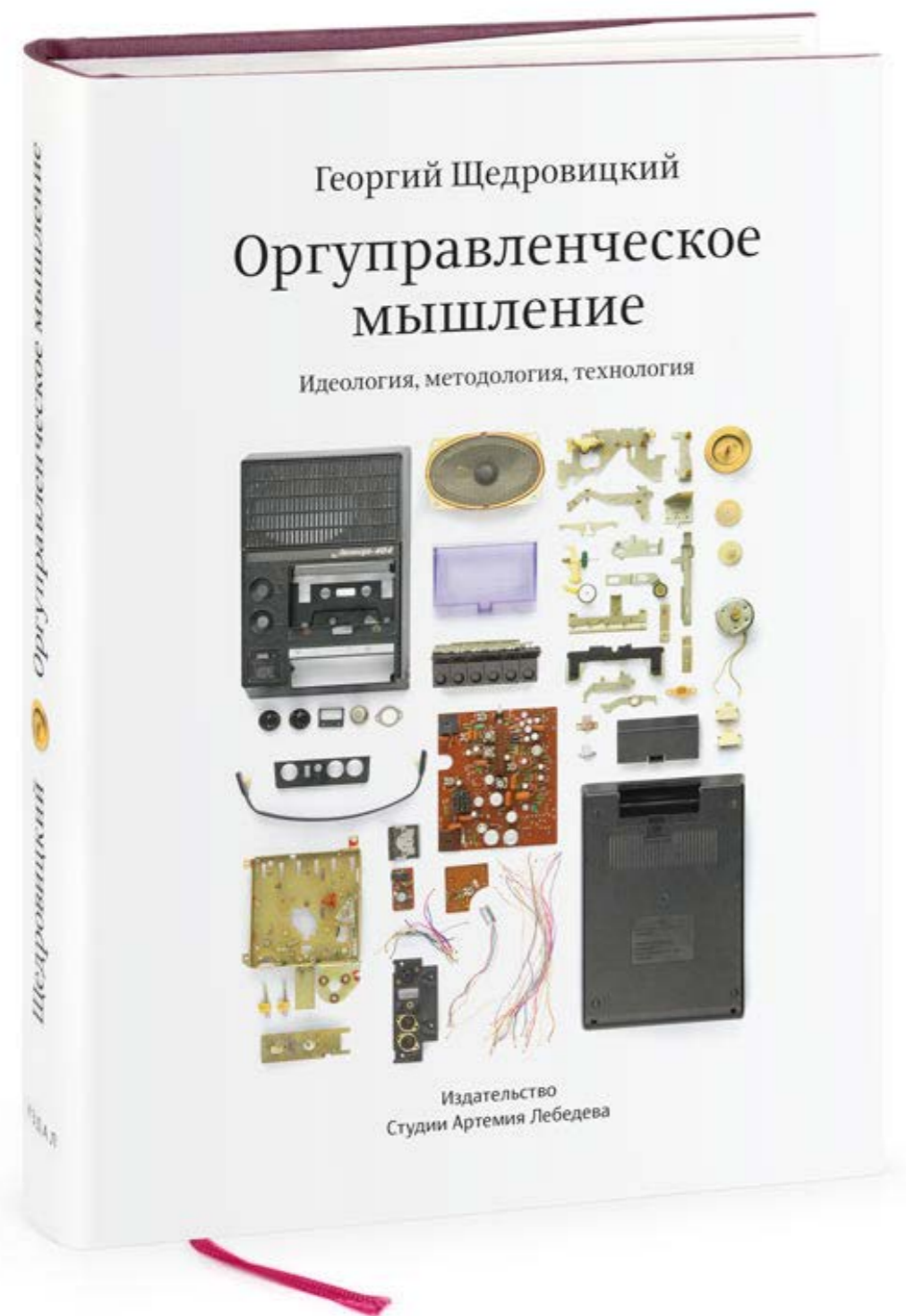
навязывание собственных целей и задач человеку.

# Управление

воздействие на команду, чтобы она сменила курс

# Организация

набор правил и бизнес-процессов.



## ~~Руководство~~

~~навязывание собственных  
целей и задач человеку.~~

## Управление

воздействие на команду,  
чтобы она сменила курс

## Организация

набор правил и бизнес-процессов.

# Жизнь без руководства



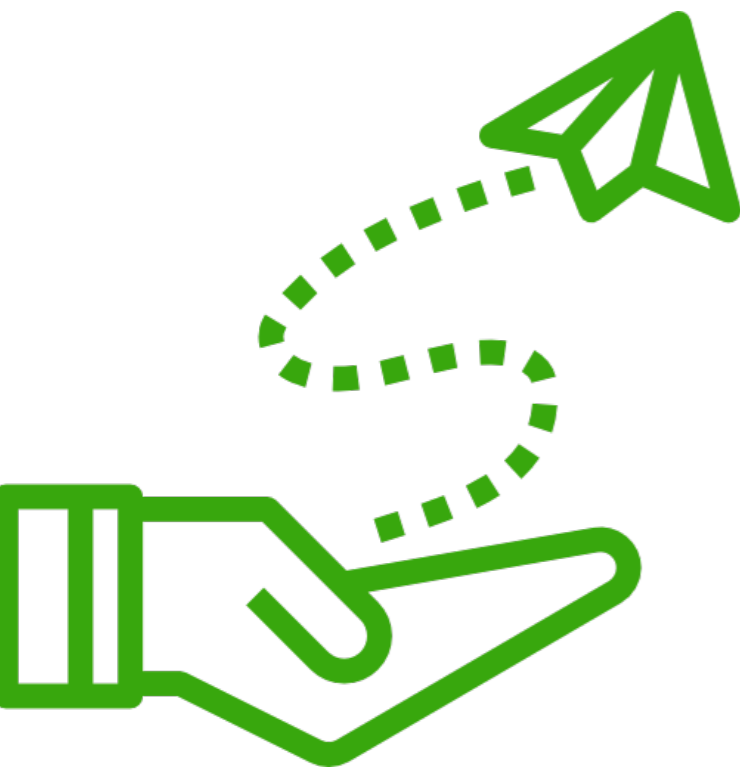


# Жизнь без руководства



- Любой может принять любое решение

# Жизнь без руководства



- Любой может принять любое решение
- Обязательное консультирование

# Жизнь без руководства



- Любой может принять любое решение
- Обязательное консультирование
- У всех есть право вето

– Главный принцип –

# Pull vs Push

*Но люди не любят push,  
поэтому push должна делать  
**система***

Права

Боль



**1. Право принятия решения  
вместе с болью ответственности  
за решение**

1. Право принятия решения  
вместе с **болью** ответственности  
за решение



1. Право принятия решения  
вместе с большой ответственности  
за решение

**Хочешь собеседовать ↔ учи и увольняй**



1. **Право принятия решения  
вместе с большой ответственности  
за решение**

**Хочешь собеседовать  $\longleftrightarrow$  учи и увольняй**

**Пишешь фичи  $\longleftrightarrow$  чини баги**





1. **Право принятия решения  
вместе с болью ответственности  
за решение**

**Хочешь собеседовать ↔ учи и увольняй**

**Пишешь фичи ↔ чини баги**

**Наложил вето ↔ организуй обсуждение**



1. **Право принятия решения  
вместе с болью ответственности  
за решение**

**Хочешь собеседовать ↔ учи и увольняй**

**Пишешь фичи ↔ чини баги**

**Наложил вето ↔ организуй обсуждение**

**Хочешь строить процесс ↔  
отвечай за доску и движение задач**



1. **Право принятия решения  
вместе с болью ответственности  
за решение**

**Хочешь собеседовать ↔ учи и увольняй**

**Пишешь фичи ↔ чини баги**

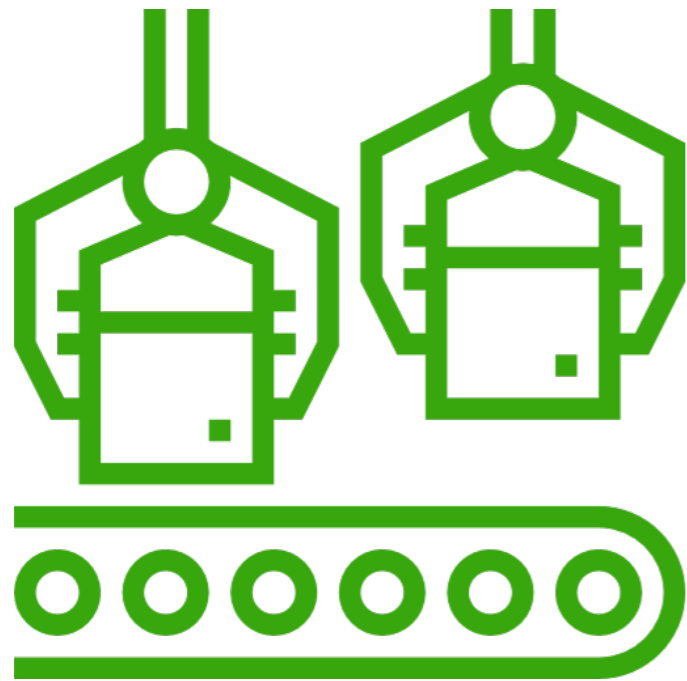
**Наложил вето ↔ организуй обсуждение**

**Хочешь строить процесс ↔  
отвечай за доску и движение задач**

**Заказчик задачи принимает и отвечает**



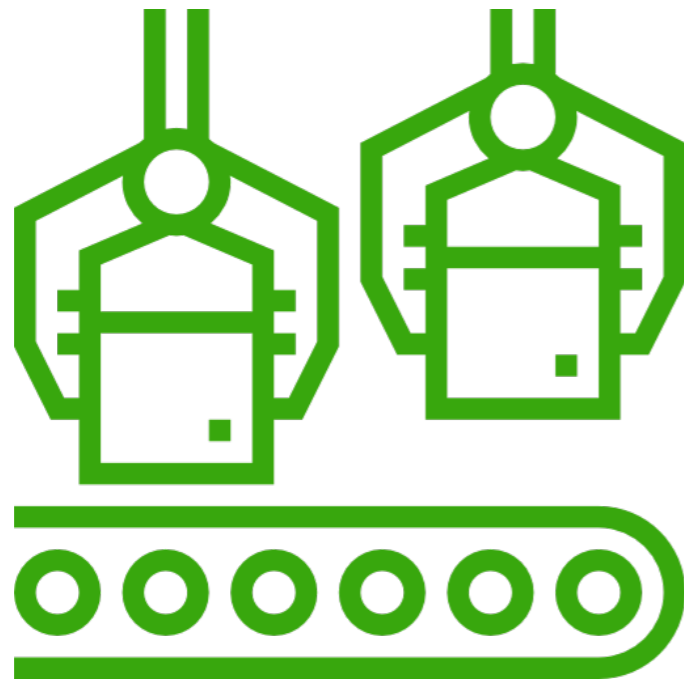
## 2. Постановка задачи



**Задачи ставятся  
на конвейер**

а не человеку

## 2. Постановка задачи

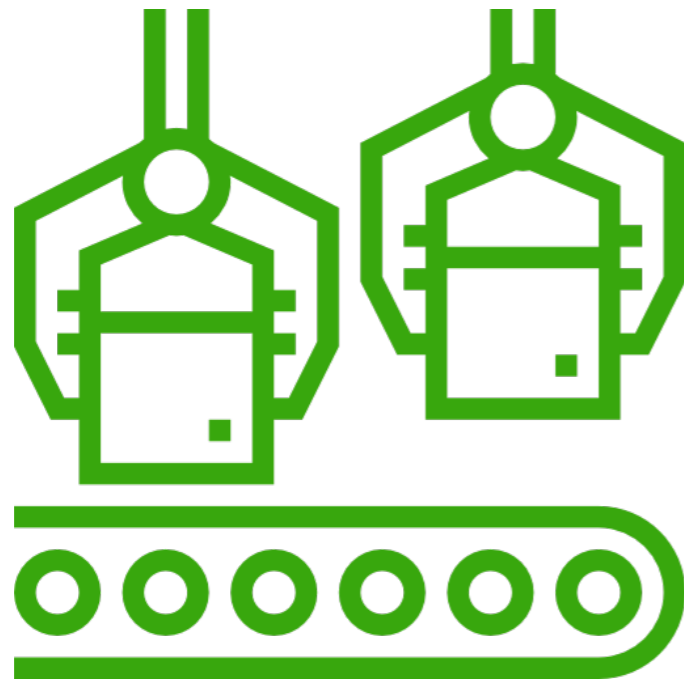


- Согласования запрещены. Если нет вето, то вы двигаете ее дальше.

**Задачи ставятся  
на конвейер**

а не человеку

## 2. Постановка задачи

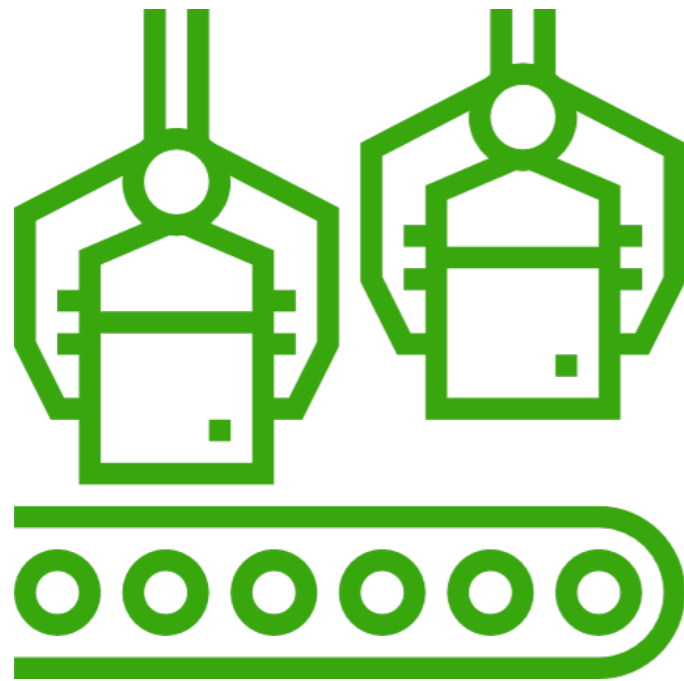


- Согласования запрещены. Если нет вето, то вы двигаете ее дальше.
- Заказчик вместо руководителя — принимает и отвечает

**Задачи ставятся  
на конвейер**

а не человеку

## 2. Постановка задачи



**Задачи ставятся  
на конвейер**

а не человеку

- Согласования запрещены. Если нет вето, то вы двигаете ее дальше.
- Заказчик вместо руководителя — принимает и отвечает
- Сроки выставляются исполнителем, могут быть оспорены



### **3. Всё в прозрачных метриках**





### 3. Всё в прозрачных метриках

от денег (прежде  
всего стоимость  
результата)



### 3. Всё в прозрачных метриках

от денег (прежде  
всего стоимость  
результата)

метрики  
определяют  
хорошо или  
плохо



### 3. Всё в прозрачных метриках

от денег (прежде  
всего стоимость  
результата)

метрики  
определяют  
хорошо или  
плохо

и границы  
разумного  
воздействия

# Я люблю оптимизировать процессы разработки

А давайте ретро  
на 40 человек



# Я люблю оптимизировать процессы разработки

А давайте ретро на 40 человек



Какая метрика покажет качество работы разработки, таким образом, что если она хороша, то **ты от нас отстанешь?**

# 4. Замена инструментов



# 4. Замена инструментов



Гант



# 4. Замена инструментов



Гант



Цель

+



След. шаг





# 4. Замена инструментов



Гант



Цель

+



След. шаг



Бюджети-  
рование



# 4. Замена инструментов



Гант



Цель

+



След. шаг



Бюджети-  
рование



Модели-  
рование



*fx*

```
= MAX(CEILING((
INDIRECT(ADDRESS(ROW(K12); COLUMN() + L6 - 1))
- K11
- SUM(L16:INDIRECT(ADDRESS(ROW(L16); COLUMN() + L6 - 1)))
- ARRAYFORMULA(
SUM(
(L6 - (COLUMN() - INDIRECT(ADDRESS(ROW(K18); MAX(COLUMN() - L6; 2))):K18))
* INDIRECT(ADDRESS(ROW(K15); MAX(COLUMN() - L6; 2))):K15 * L8 * L4 / L6
)
)) / (L4*L8)); 0)
```

	A	I	J	K	L	
1	<b>Показатели по датам</b>	<b>01.08.2017</b>	<b>01.09.2017</b>	<b>01.10.2017</b>	<b>01.11.2017</b>	<b>01</b>
2	<b>Общее количество проектов</b>	<b>150</b>	<b>164</b>	<b>174</b>	<b>185</b>	
3						
4	<b>Количество проектов на менеджера</b>	12	12	12	12	
5	<b>Доля менеджера в выручке (%)</b>	10	10	10	10	
6	<b>Время адаптации (месяцев)</b>	4	4	4	4	
7						
8	<b>Средний чек</b>	70 000	70000	70000	70000	
9	<b>Средняя зарплата</b>	80 000	80000	80000	80000	
10						
11	<b>Ёмкость менеджеров в выручке</b>	21 938 968	21 938 968	19 278 968	19 698 968	20
12	<b>Выручка проектов</b>	17 255 969	17 627 883	17 966 148	18 708 445	18
13	<b>Запас</b>	4 682 999	4 311 085	1 312 820	990 523	
14						
15	<b>Новые менеджеры</b>				2	
16	<b>Увольнения</b>			-2660000		
17						

пример модели бюджета



## **5. Менеджеры вымирают**



**«Менеджер» только  
учит, нанимает  
и увольняет**



**«Менеджер» только  
учит, нанимает  
и увольняет**

— Servant leadership



# **«Менеджер» только учит, нанимает и увольняет**

- Servant leadership
- Один на 50-100 человек



**Зрелым командам  
менеджеры не нужны**



— 3 —

# Дефицит людей



цели → руководители → люди

# Нам нужны



# Нам нужны

**Скромные**

не любящие  
руководить



# Нам нужны

**Скромные**

не любящие  
руководить

**Неравнодушные**

проявляющие  
инициативу



# Нам нужны

**Скромные**

не любящие  
руководить

**Деятельные**

доставляющие  
результат руками

**Неравнодушные**

проявляющие  
инициативу



# Нам нужны



**Скромные**

не любящие  
руководить

**Деятельные**

доставляющие  
результат руками

**Неравнодушные**


проявляющие  
инициативу

**Готовые  
помогать  
и служить**

нужные другим



**Но на рынке обычно есть**



Ищем, тех,  
кто хочет  
меняться,  
расти,  
учиться

и создаем условия для роста



# Найм

Интерес и важность,  
а не бабло и власть



# Найм

Интерес и важность,  
а не бабло и власть

1

Собеседуют  
кто обучают



# Найм

Интерес и важность,  
а не бабло и власть



1

Собеседуют  
кто обучают

2

Командные  
собеседования

# Найм

Интерес и важность,  
а не бабло и власть



1

Собеседуют  
кто обучают

2

Командные  
собеседования

3

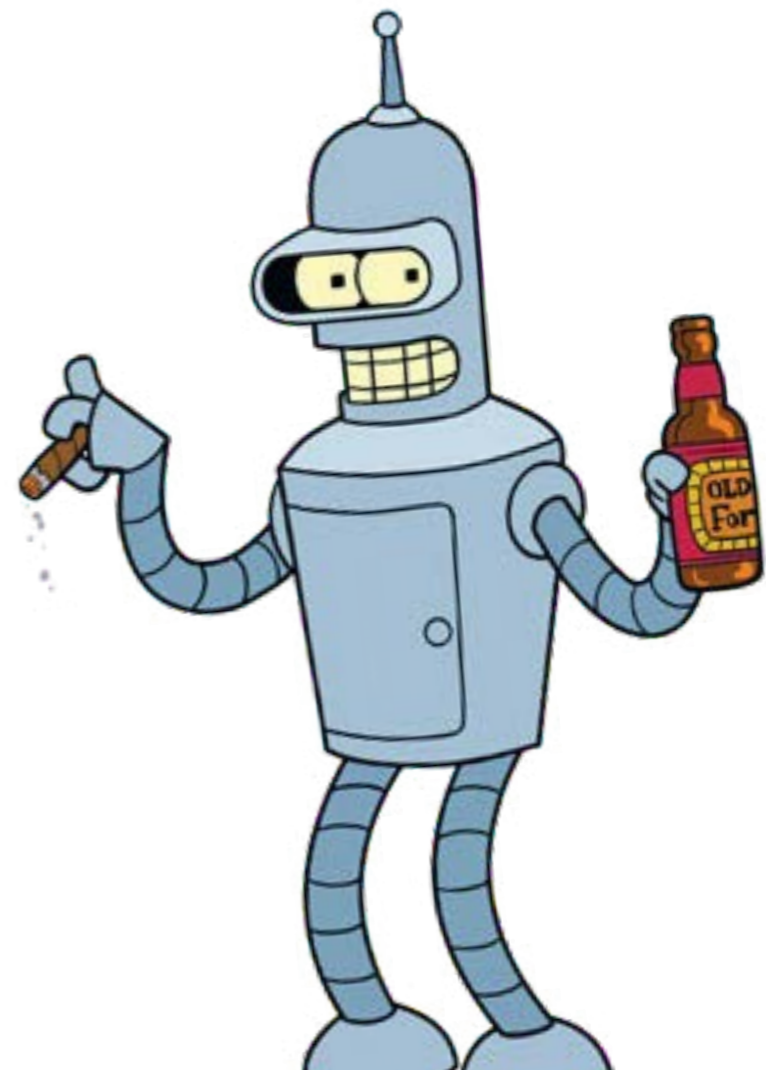
Просите  
рассказать  
истории

# Условия для роста

- Ясные ожидания по навыкам / объему работы, модель справедливой ЗП
- Открытая ЗП и процесс публичного просмотра, ОС
- Цели на рост (было – стало, достижения)
- Командные решения по ЗП и ОС



А если мы  
наняли **не того**  
человека?



# Быстрое увольнение



# Быстрое увольнение

- Быстрое увольнение при несоответствии публичным ожиданиям





# Быстрое увольнение



- Быстрое увольнение при несоответствии публичным ожиданиям
- Увольнение через повышение

# Быстрое увольнение



- Быстрое увольнение при несоответствии публичным ожиданиям
- Увольнение через повышение
- В случае проблем расстаемся с топовыми

# Несколько зарисовок

# Несколько зарисовок

- 1 Человек предложил понизить ЗП

# Несколько зарисовок

- 1 Человек предложил понизить ЗП
- 2 Ожиданий от человека не записали, а ЗП поставили выше и пошло брожение

# Несколько зарисовок

- 1 Человек предложил понизить ЗП
- 2 Ожиданий от человека не записали, а ЗП поставили выше и пошло брожение
- 3 Люди стали тянуть с поднятие ЗП, чтобы не облажаться с ожиданиями

---

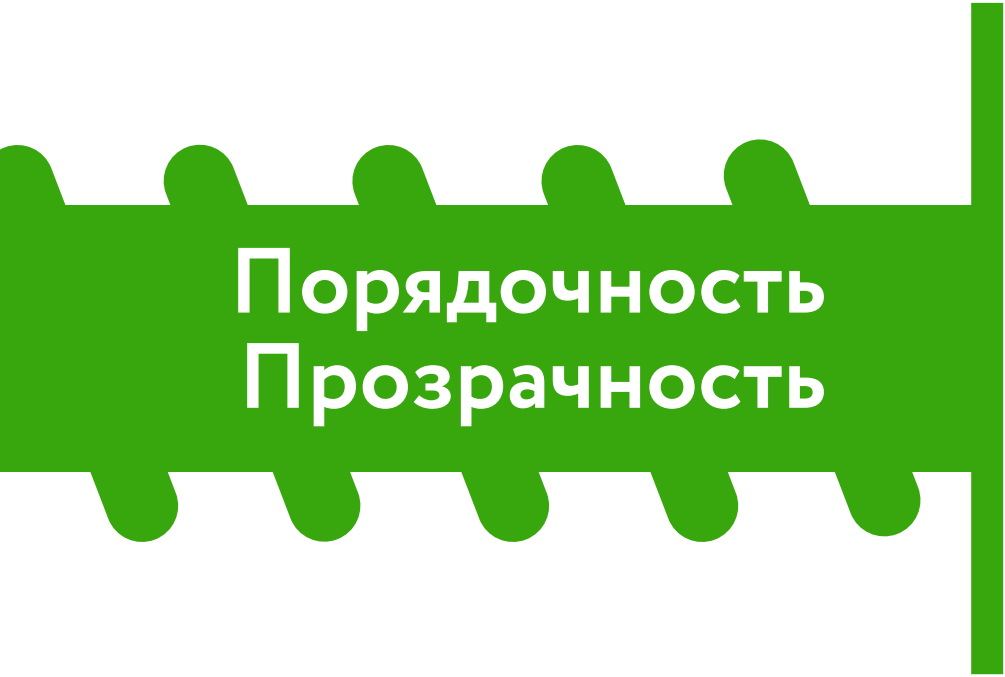
**Итого**

---

# Самоуправление

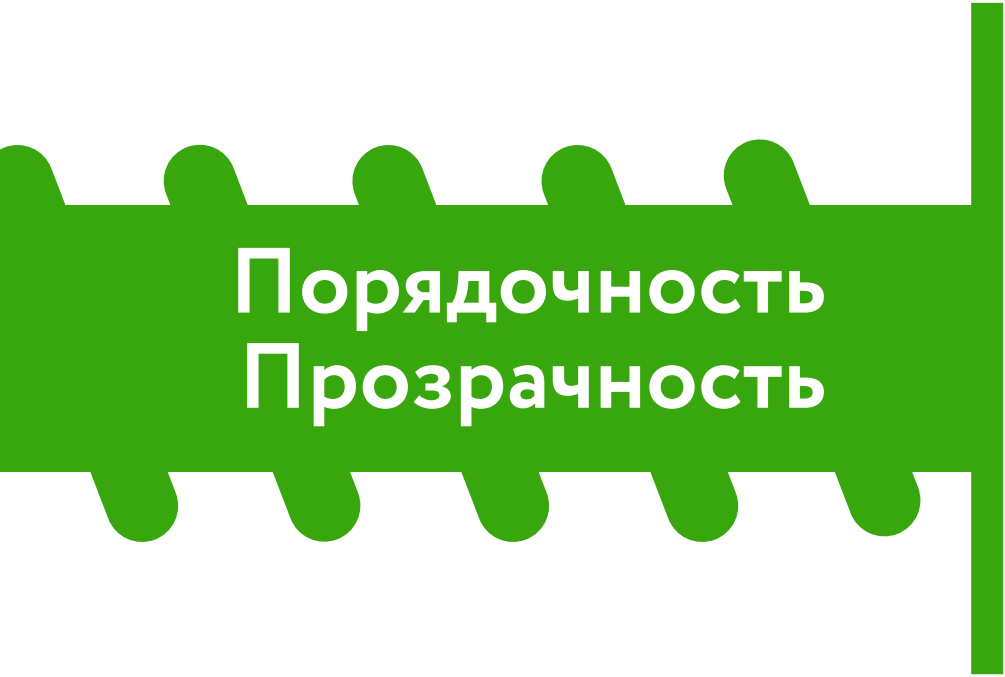


# Самоуправление



Порядочность  
Прозрачность

# Самоуправление



Порядочность  
Прозрачность



Польза

# Самоуправление



Порядочность  
Прозрачность

Польза

Постоянное  
улучшение

**Что это дало нам?**

# Что это дало нам?

1. **Растем без менеджеров**

# Что это дало нам?

1. Растем без менеджеров
2. Не-свои\* уходят сами

# Что это дало нам?

1. Растем без менеджеров
2. Не-свои\* уходят сами
3. Выручка на человека выросла на 30%  
(с 2,6 до 3,3 млн)

\*кому не интересно

**Средний менеджмент:  
власть и деньги**

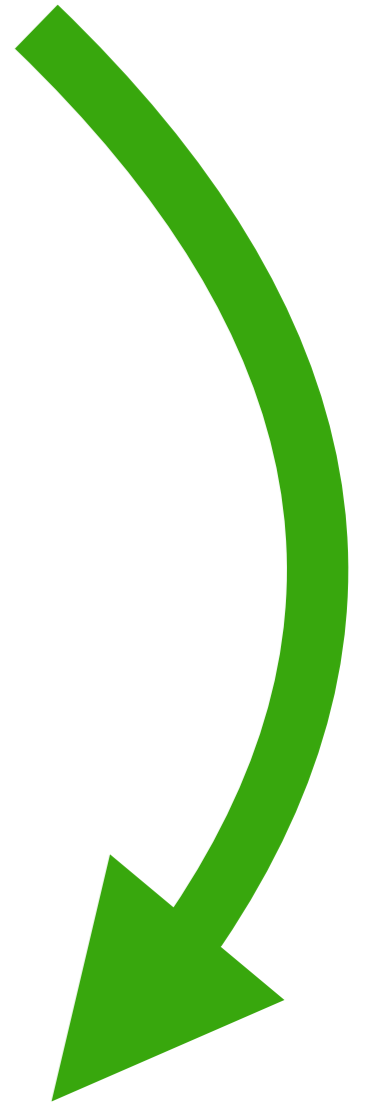
**Как начать? Ходить в гэмбу**

❖ через голову



**ТОПы: важность, большая цель**

**Средний менеджмент:  
власть и деньги**



**Как начать? Ходить в гэмбу**

❖ через голову

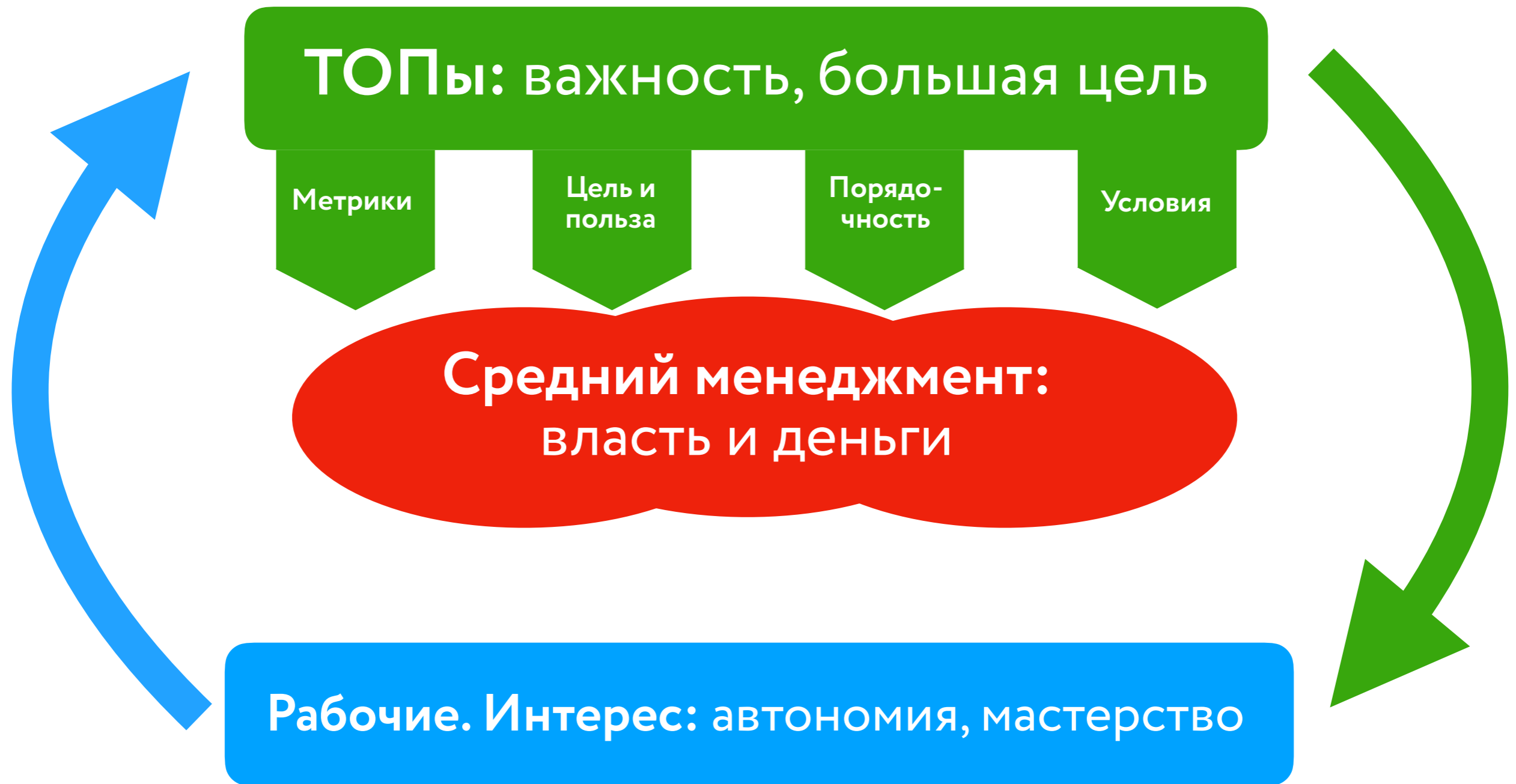
**ТОПы: важность, большая цель**

**Средний менеджмент:  
власть и деньги**

**Рабочие. Интерес: автономия, мастерство**

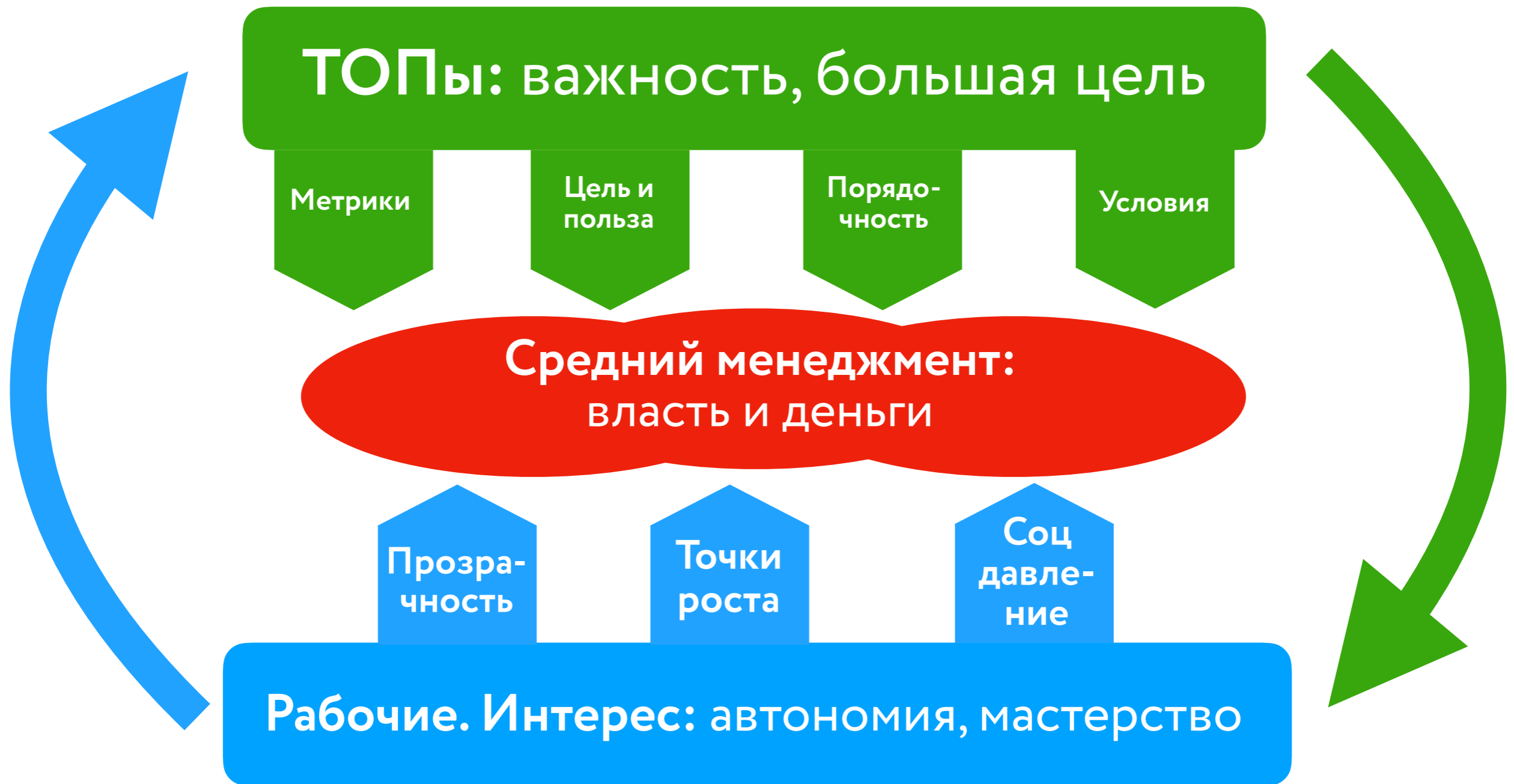
# Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову



# Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

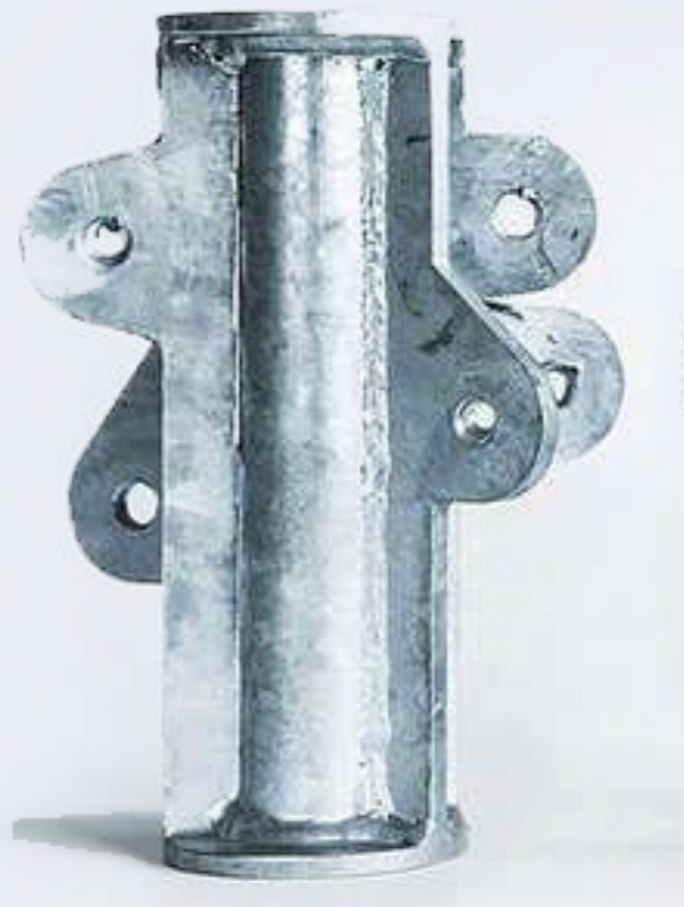


# Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

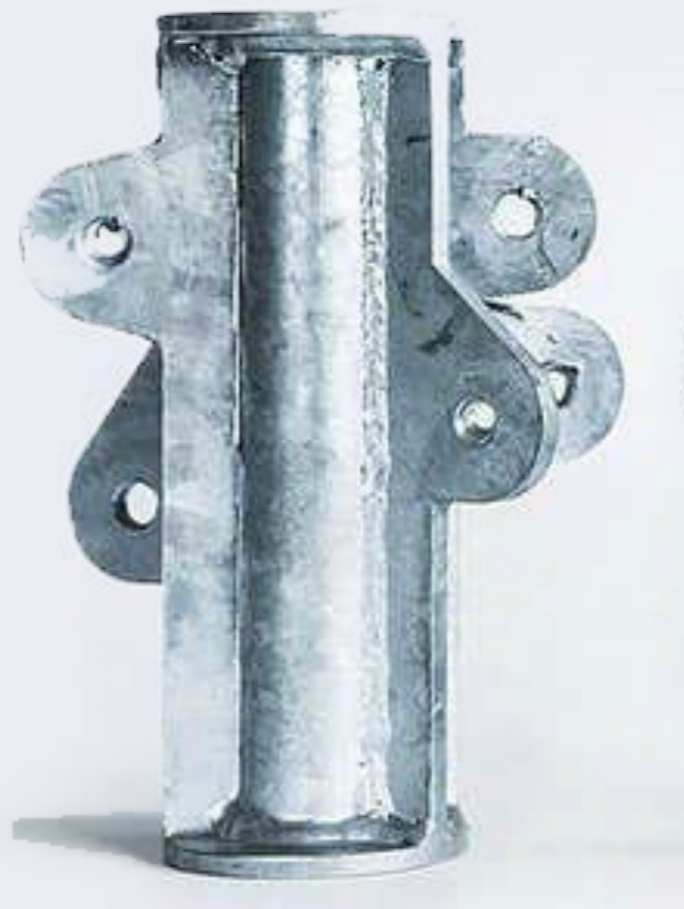
# **Все организация становится командо- центричной**

ничего нет кроме команд



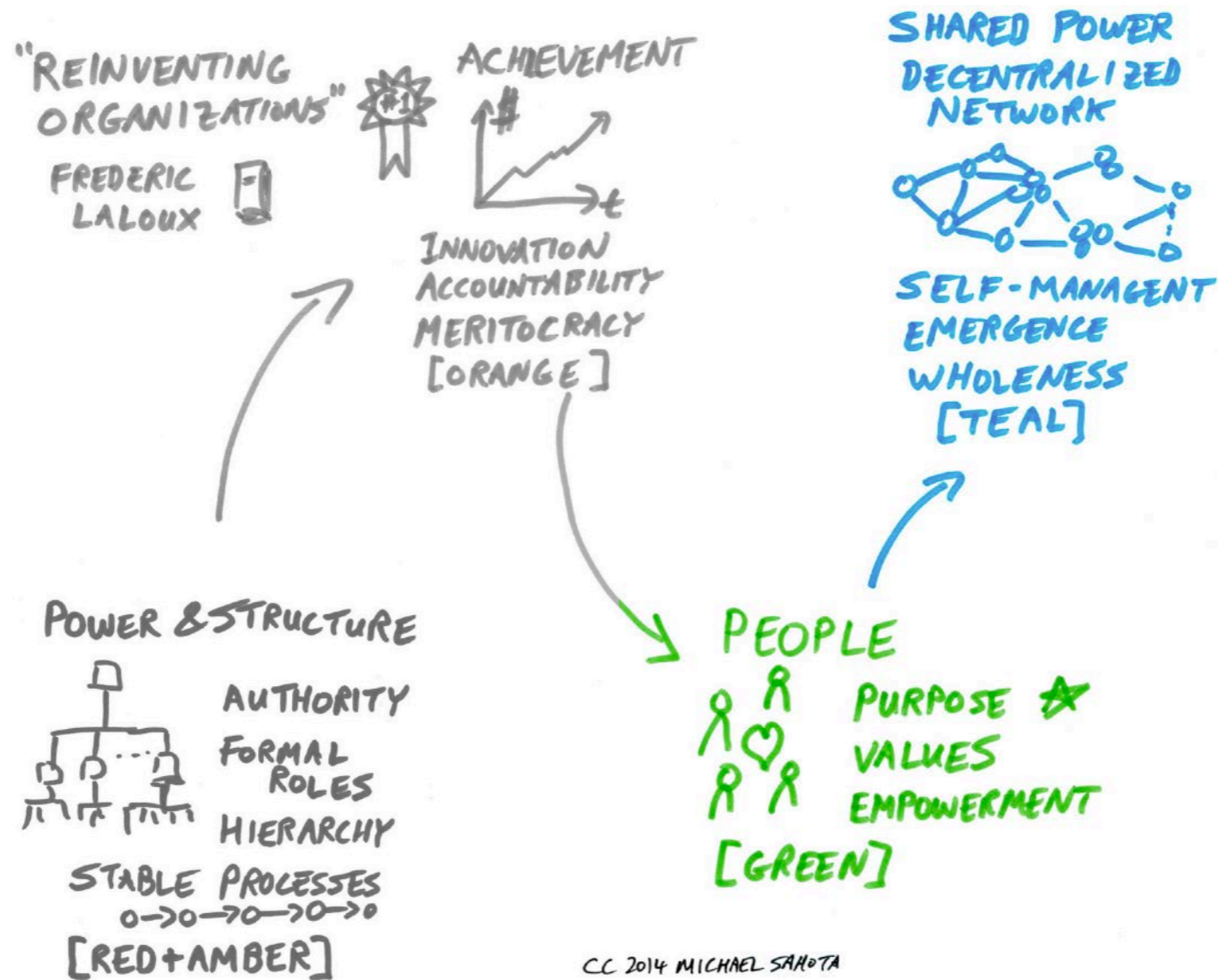
# Самоуправление — это сложно

Чем проще принципы в основе, тем сложнее итоговая система



# Самоуправление — это сложно

Чем проще принципы в основе, тем сложнее итоговая система



**Не путайте зеленый  
с бирюзовым**



# Почитайте что-нибудь

**«Открывая  
организации  
будущего»**

Ф. Лалу

**«Канбан.  
Альтернативный  
путь в Agile»**

Д. Андерсон

**«Сердце перемен:  
Как добиваться  
изменений легко  
и надолго»**

Чип Хиз, Дэн Хиз

**«Разверните  
ваш корабль»**

Д. Марке

**«Драйв: Что  
на самом деле  
нас мотивирует»**

Д. Пинк

**«Beyond Budgeting: How  
Managers Can Break Free  
from the Annual  
Performance Trap»**

J. Hope, R. Fraser

Для ленивых:

Turn the ship around (бирюзовая подложка) – [https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q)





# Александр Горник

[facebook.com/alexander.gornik](https://facebook.com/alexander.gornik)

[gornik@mindbox.ru](mailto:gornik@mindbox.ru)

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