



Agile Business
Conference

На пути к самоуправлению

создание культуры развития и ответственности

Александр Горник

генеральный директор

mindbox

Самоуправляемая компания это:

Самоуправляемая КОМПАНИЯ ЭТО:

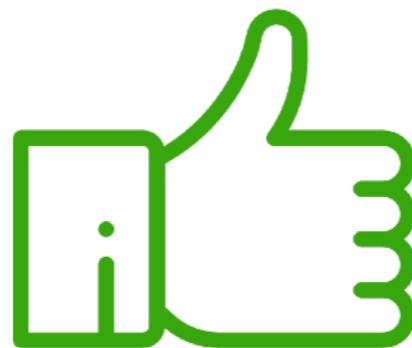


Компания
растёт и дает
прибыль

Самоуправляемая КОМПАНИЯ ЭТО:



**Компания
растёт и даёт
прибыль**



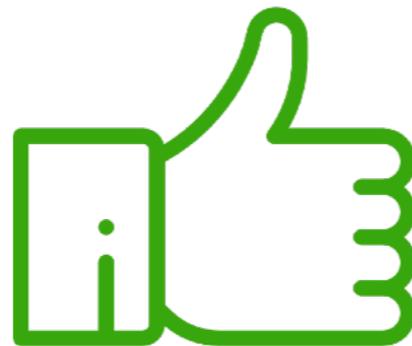
**Любой может
принять любое
решение**

утверждения запрещены

Самоуправляемая КОМПАНИЯ ЭТО:



**Компания
растёт и даёт
прибыль**



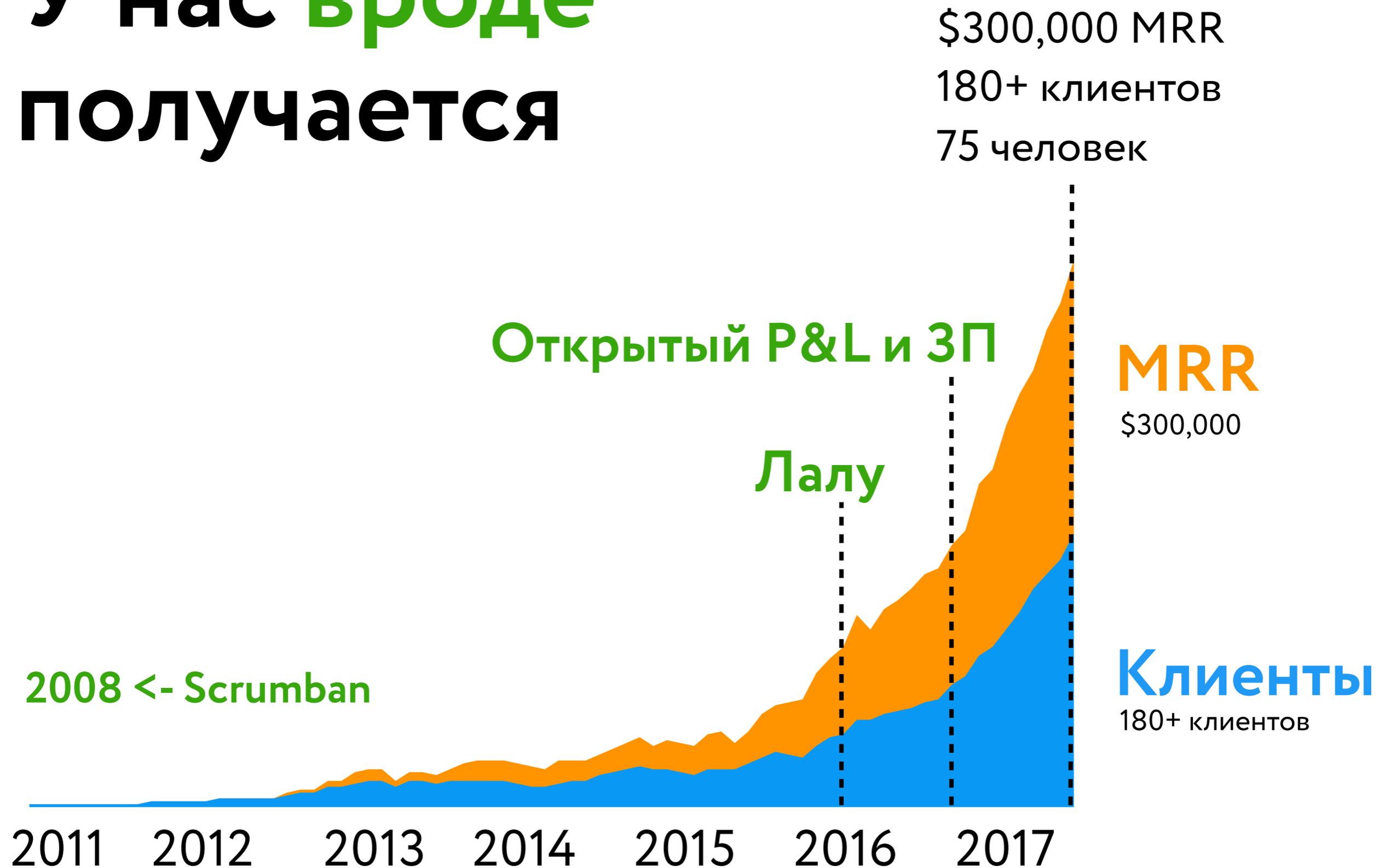
**Любой может
принять любое
решение**

утверждения запрещены



**Публичные
решения по ЗП**

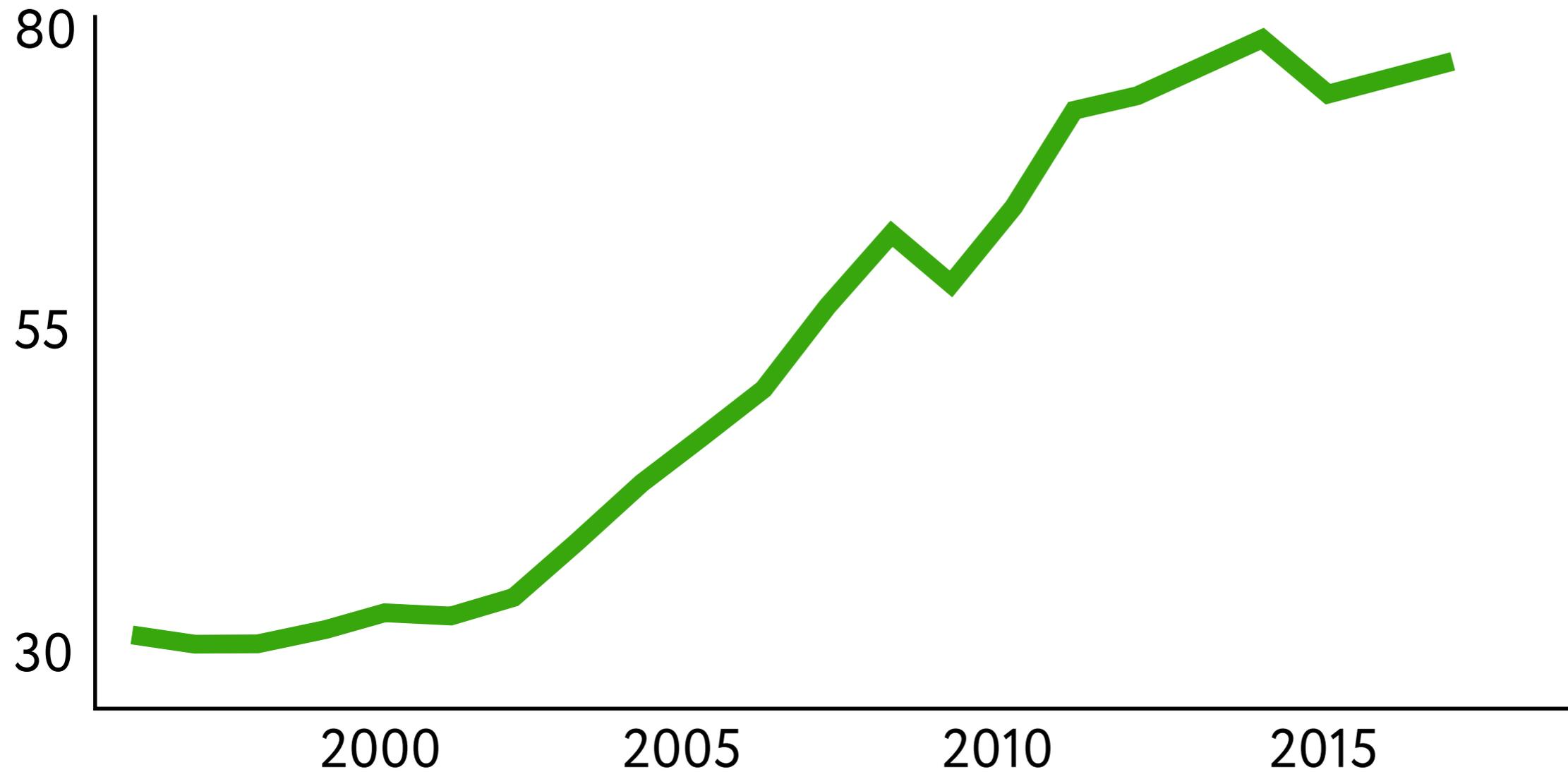
У нас вроде получается



**Зачем нужно
самоуправление ?**

Мировой ВВП растёт

Триллионы, \$



Но скорость роста ВВП **падает**

% прироста





30-летняя эра высокой маржи закончилась

McKinsey, 2016

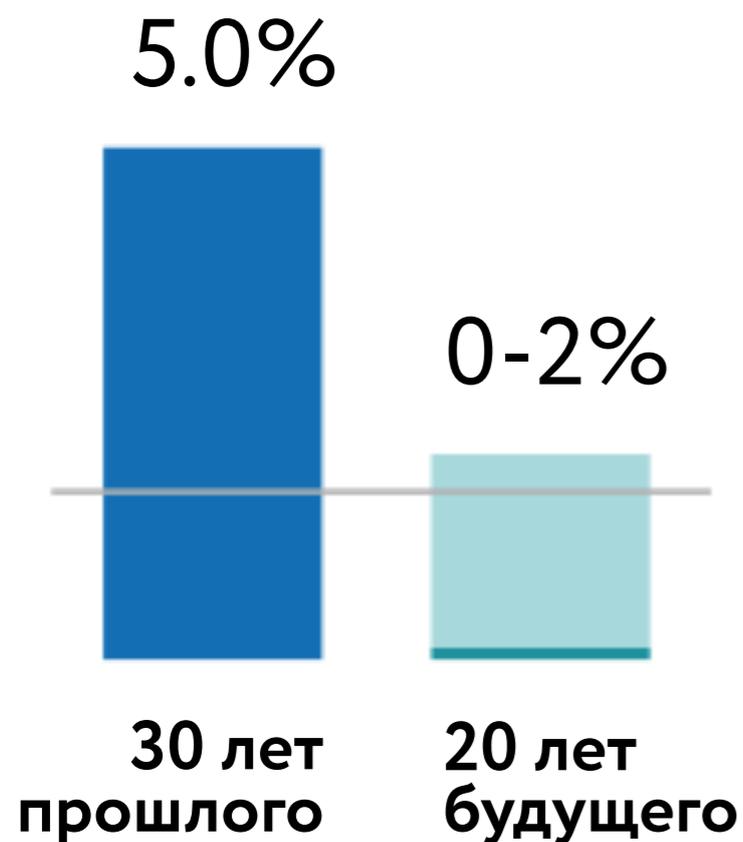
<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/why-investors-may-need-to-lower-their-sights>



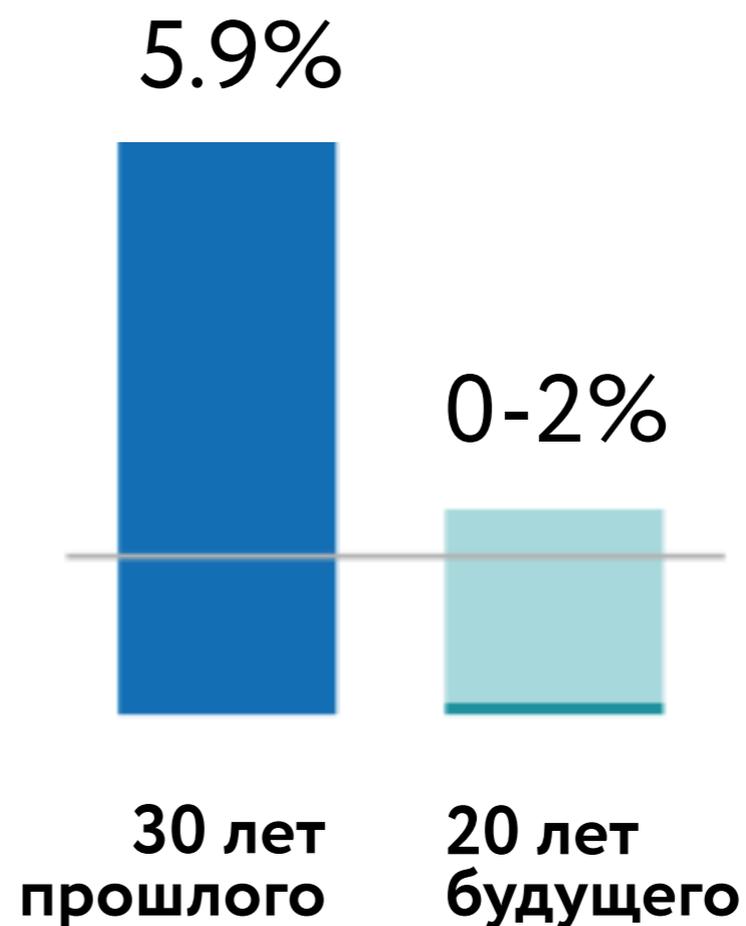
Доходность облигаций упадет в 3-50 раз

Выдержка из отчета McKinsey

Облигации США



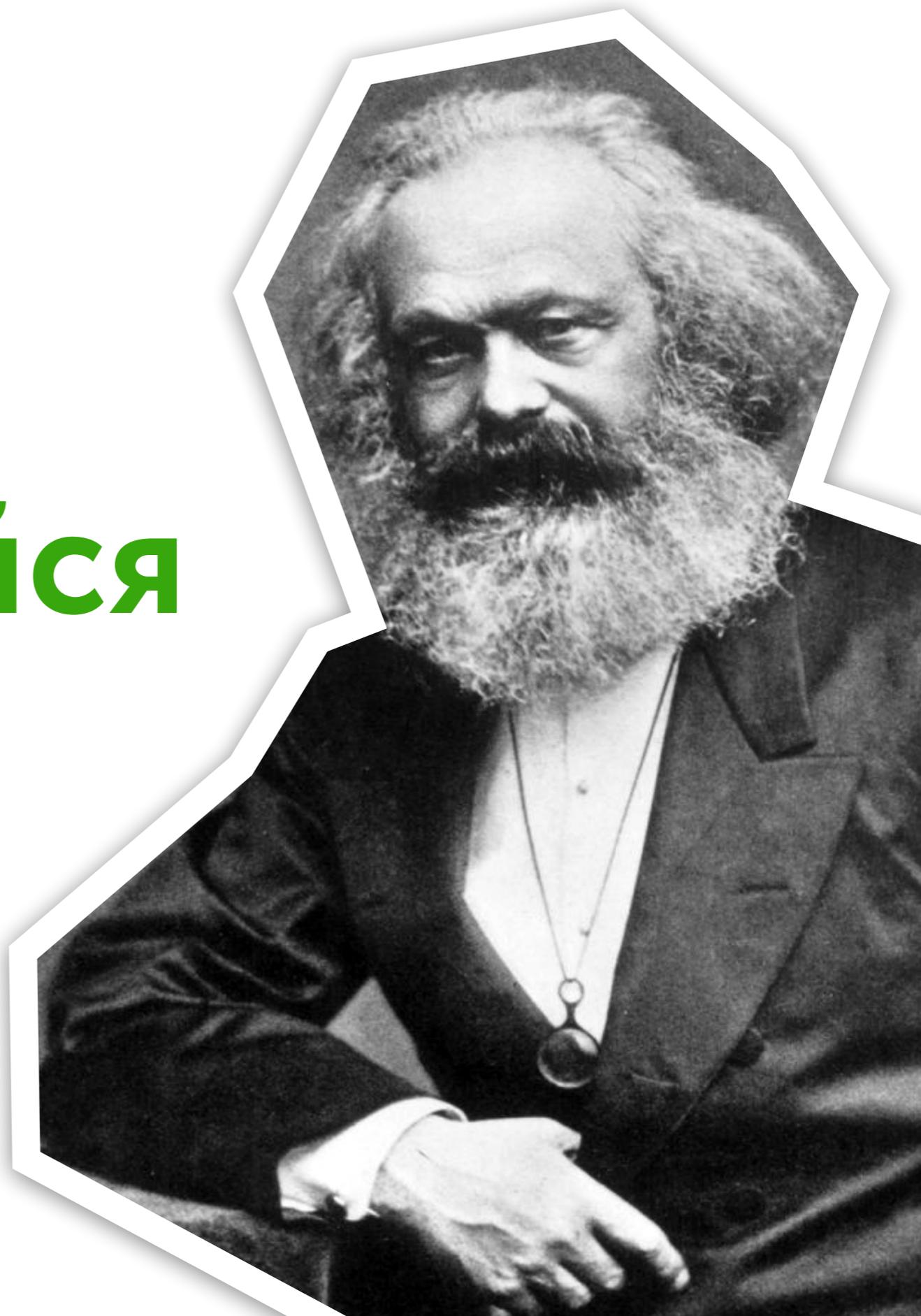
Облигации Европы

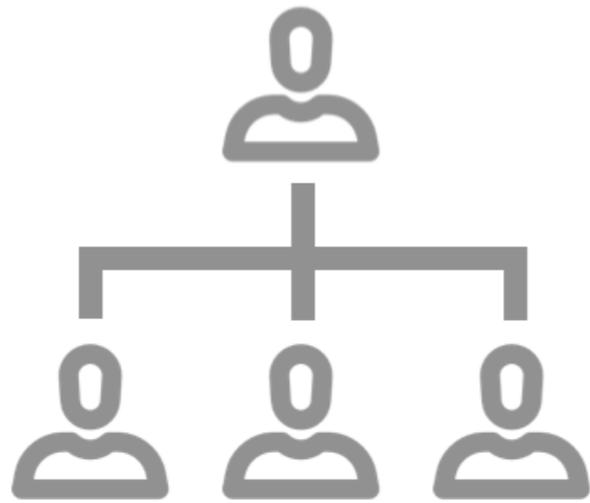


Надо искать путь
выживания в условиях

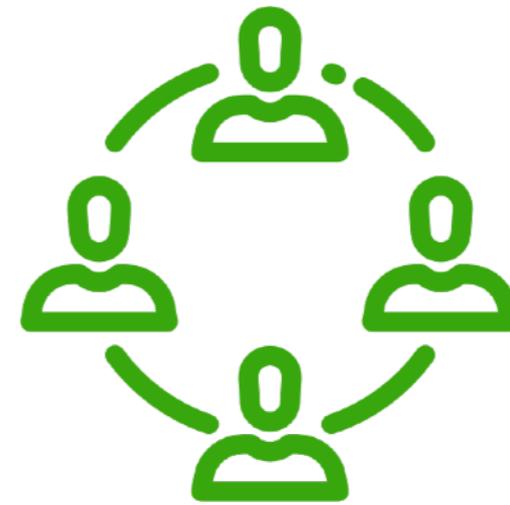
ПОСТОЯННО СНИЖАЮЩЕЙСЯ МАРЖИ

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!

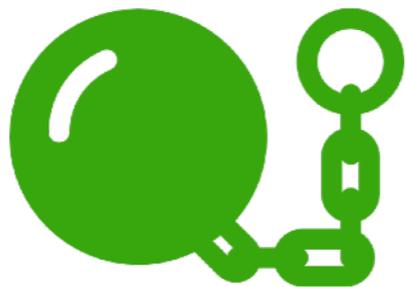


**150 лет назад
люди похоже
думали о рабстве**

Экспорт хлопка в США

Экспорт хлопка в США

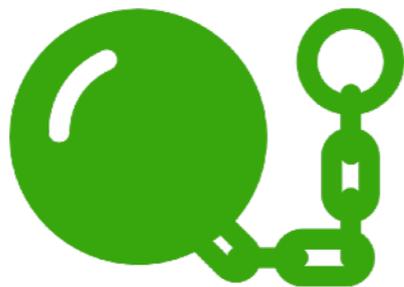
1860 г



\$ 200 млн
рабство

Экспорт хлопка в США

1860 г

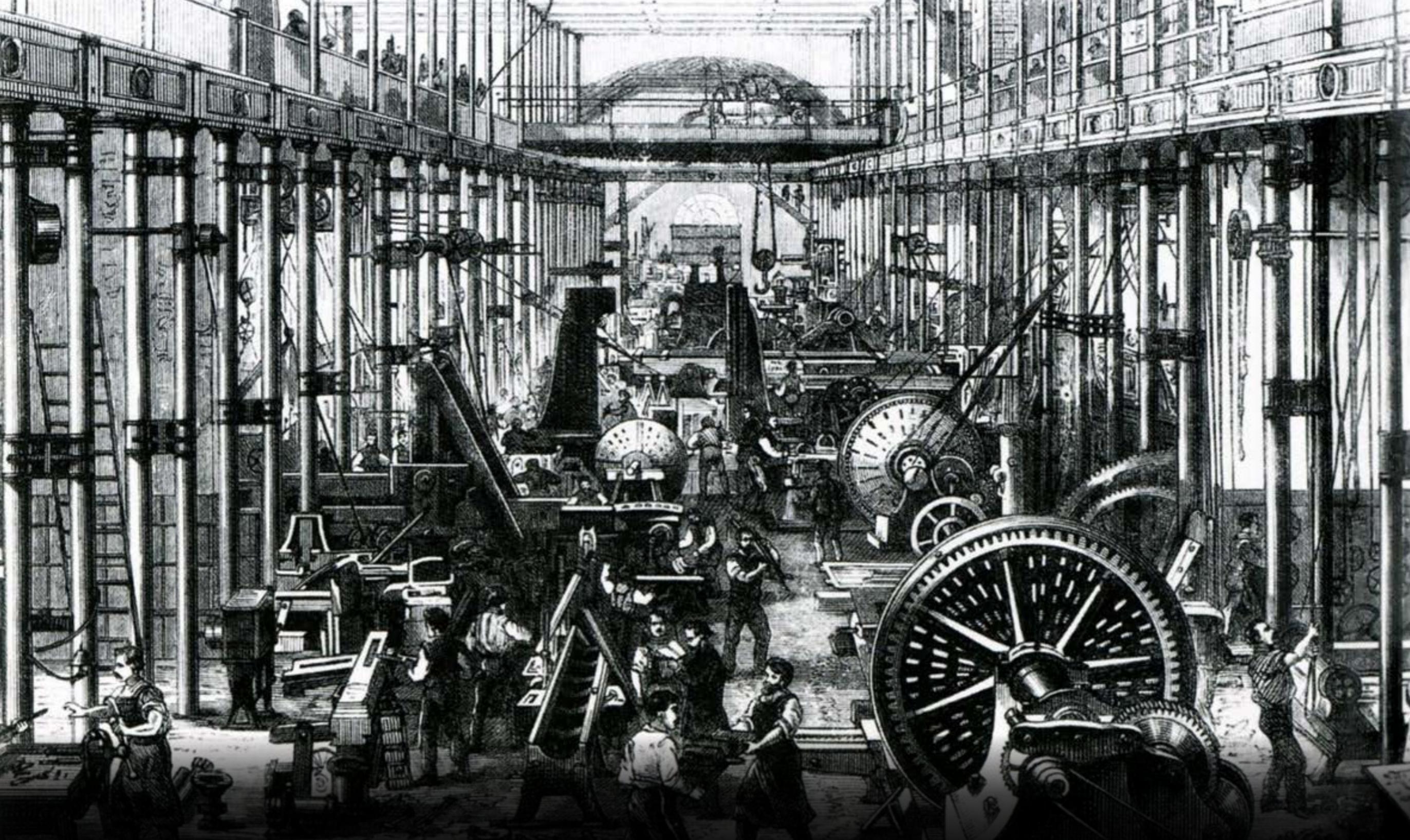


\$ 200 млн
рабство

2017 г



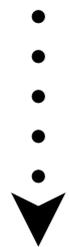
\$ 5700 млн
менеджмент



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

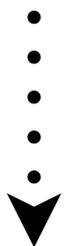
Рабство

с 10 тысяч лет до н.э.



Менеджмент

с 1850-х



Самоуправление

с 2010-х

ПРЕПЯТСТВИЯ

цели руководители люди

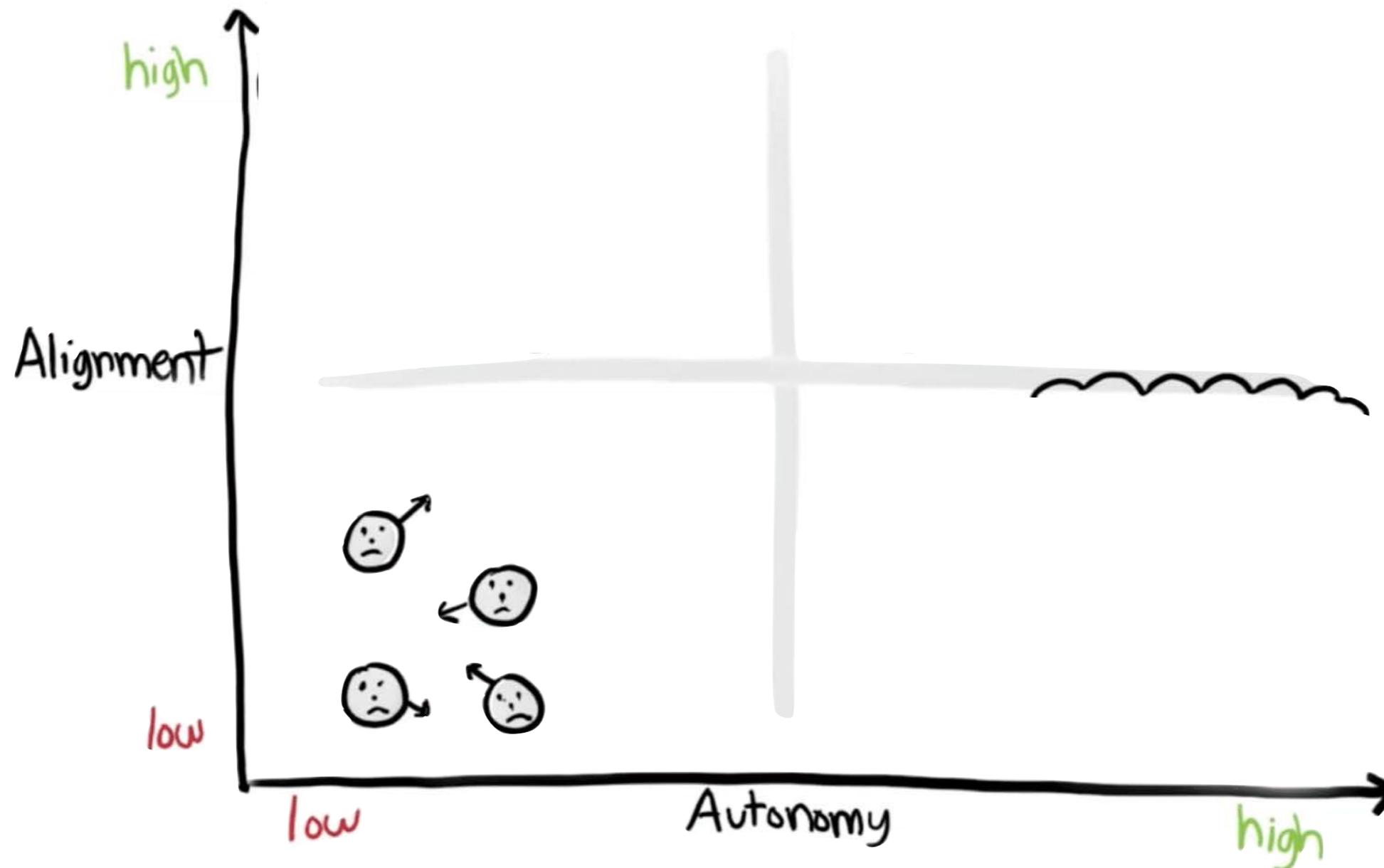


Неверная цель

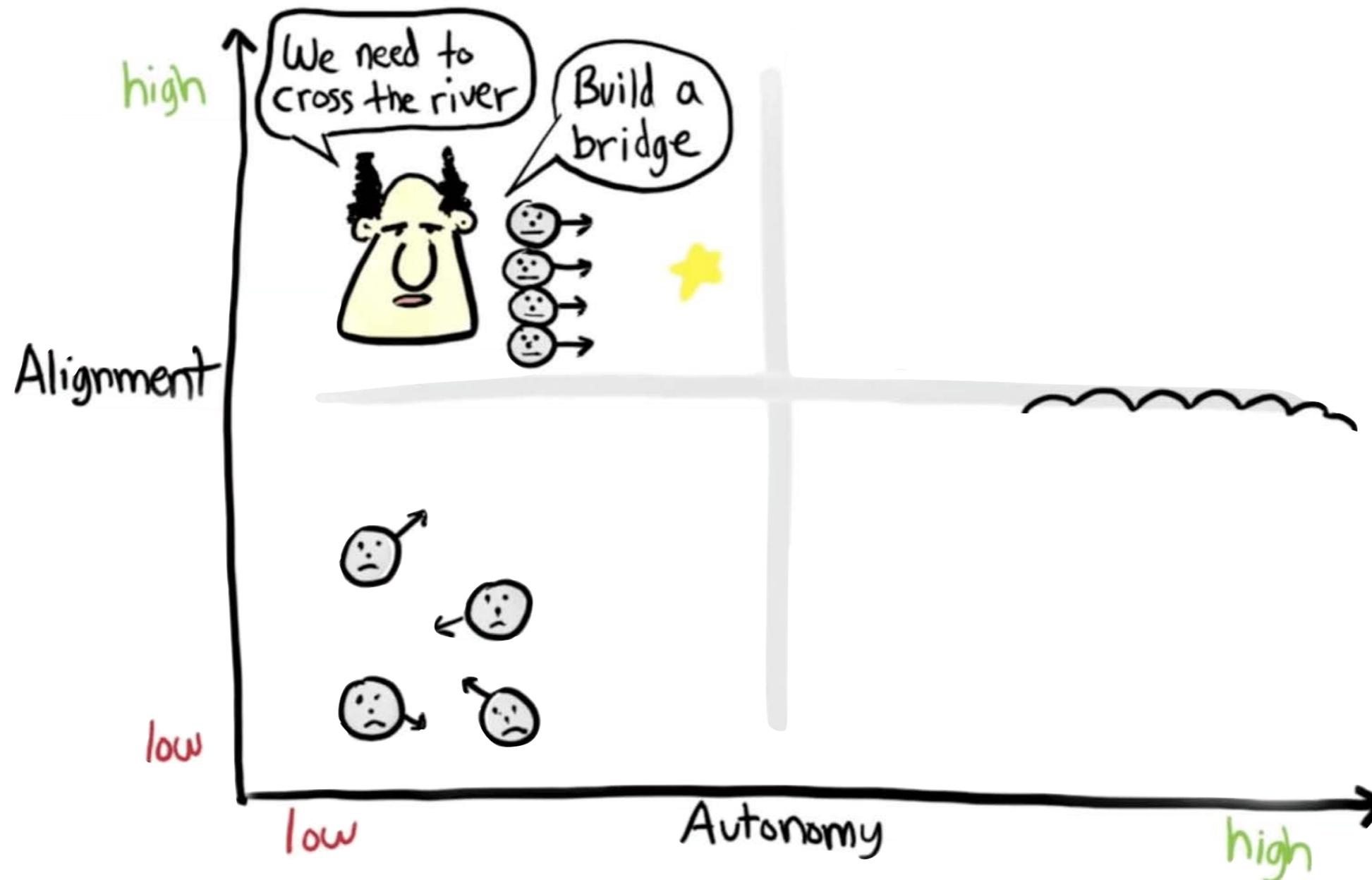


цели → руководители → люди

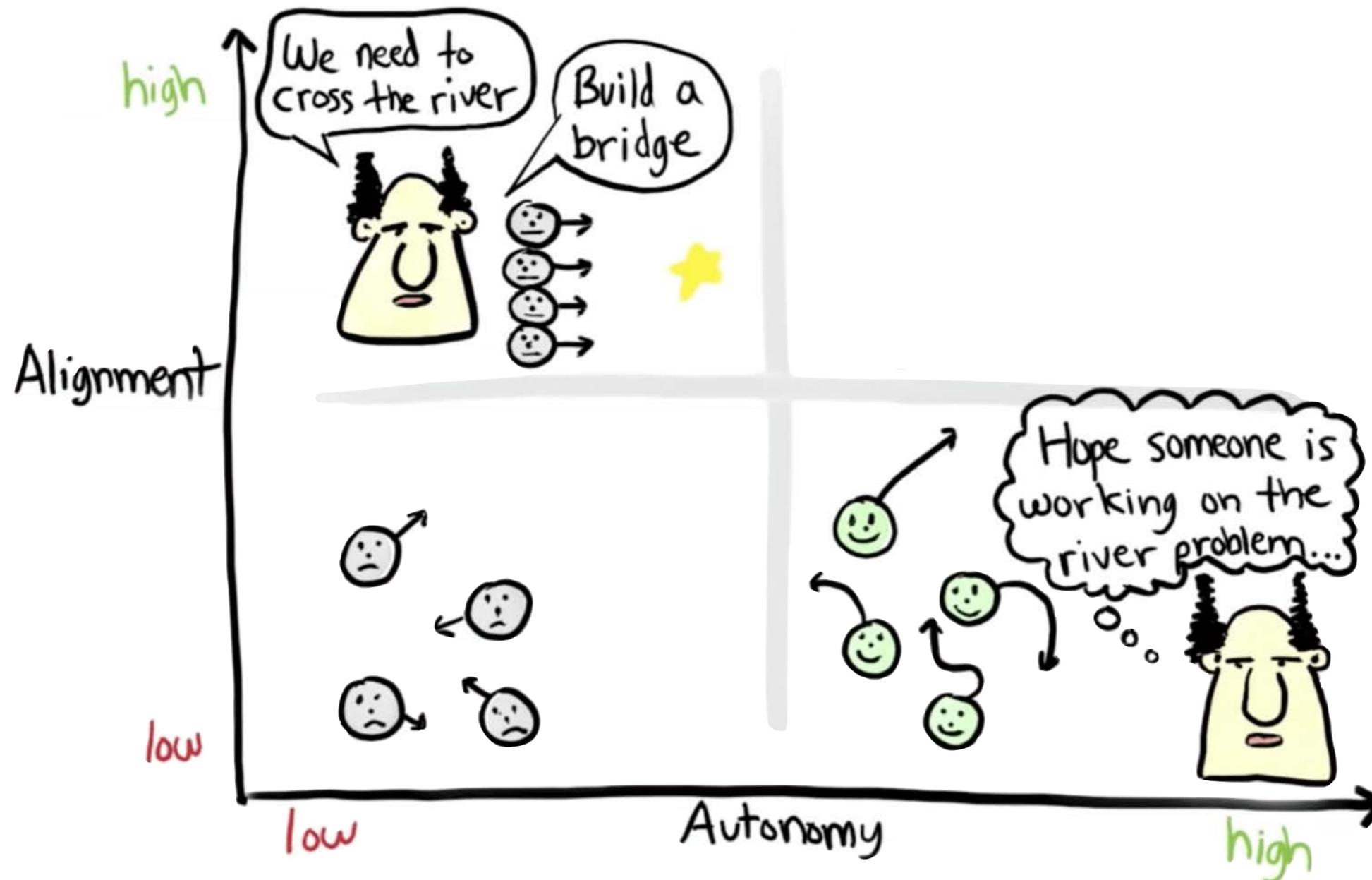
Без ясной цели автономия не работает



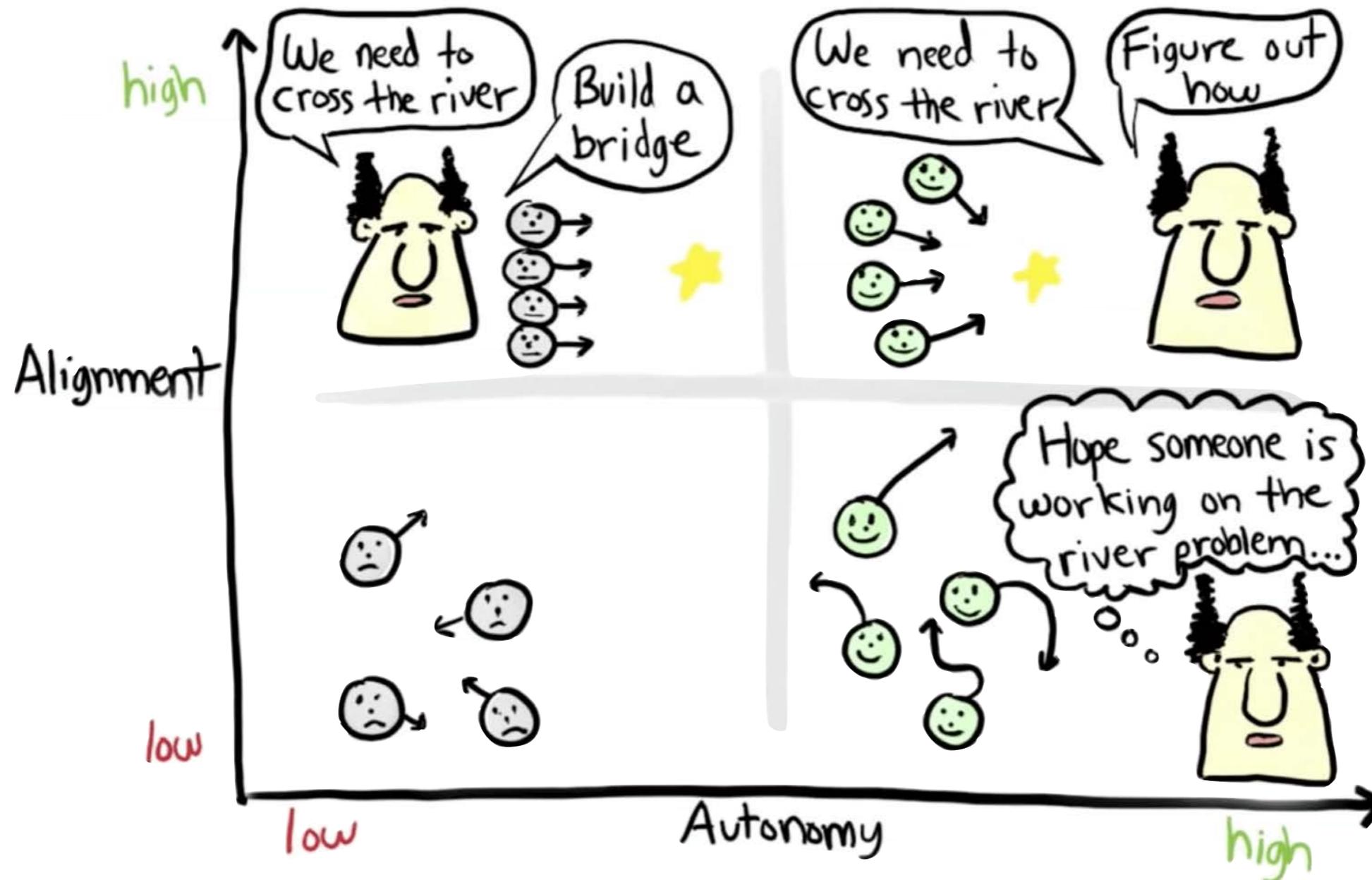
Без ясной цели автономия не работает

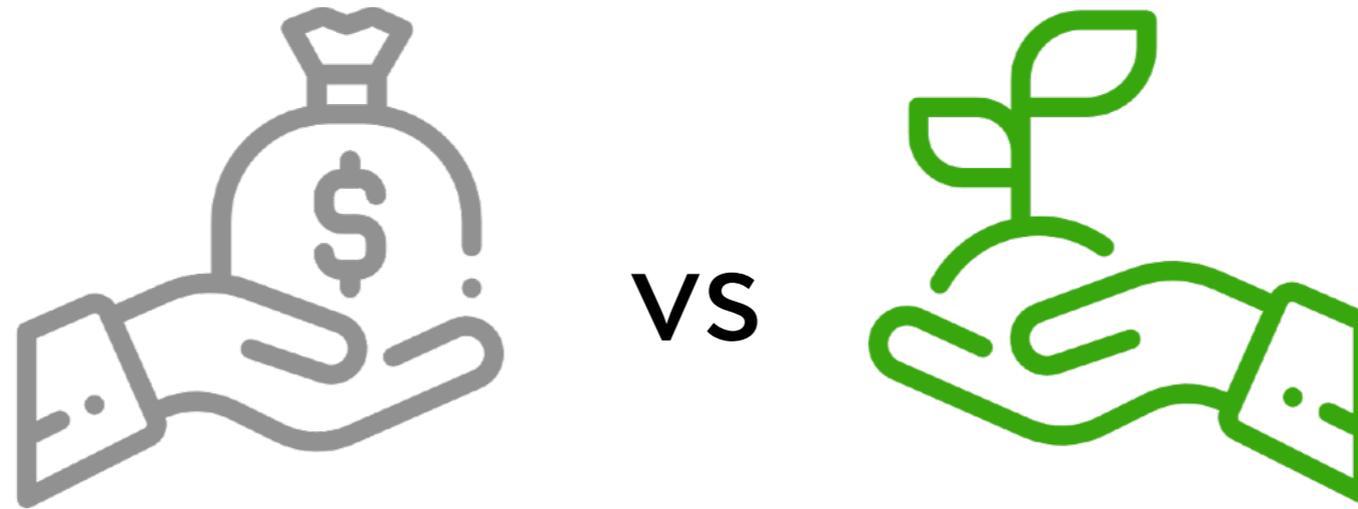


Без ясной цели автономия не работает



Без ясной цели автономия не работает





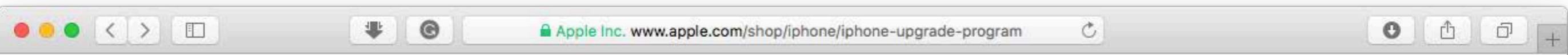
Деньги — метрика.
Цель — польза

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.²
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

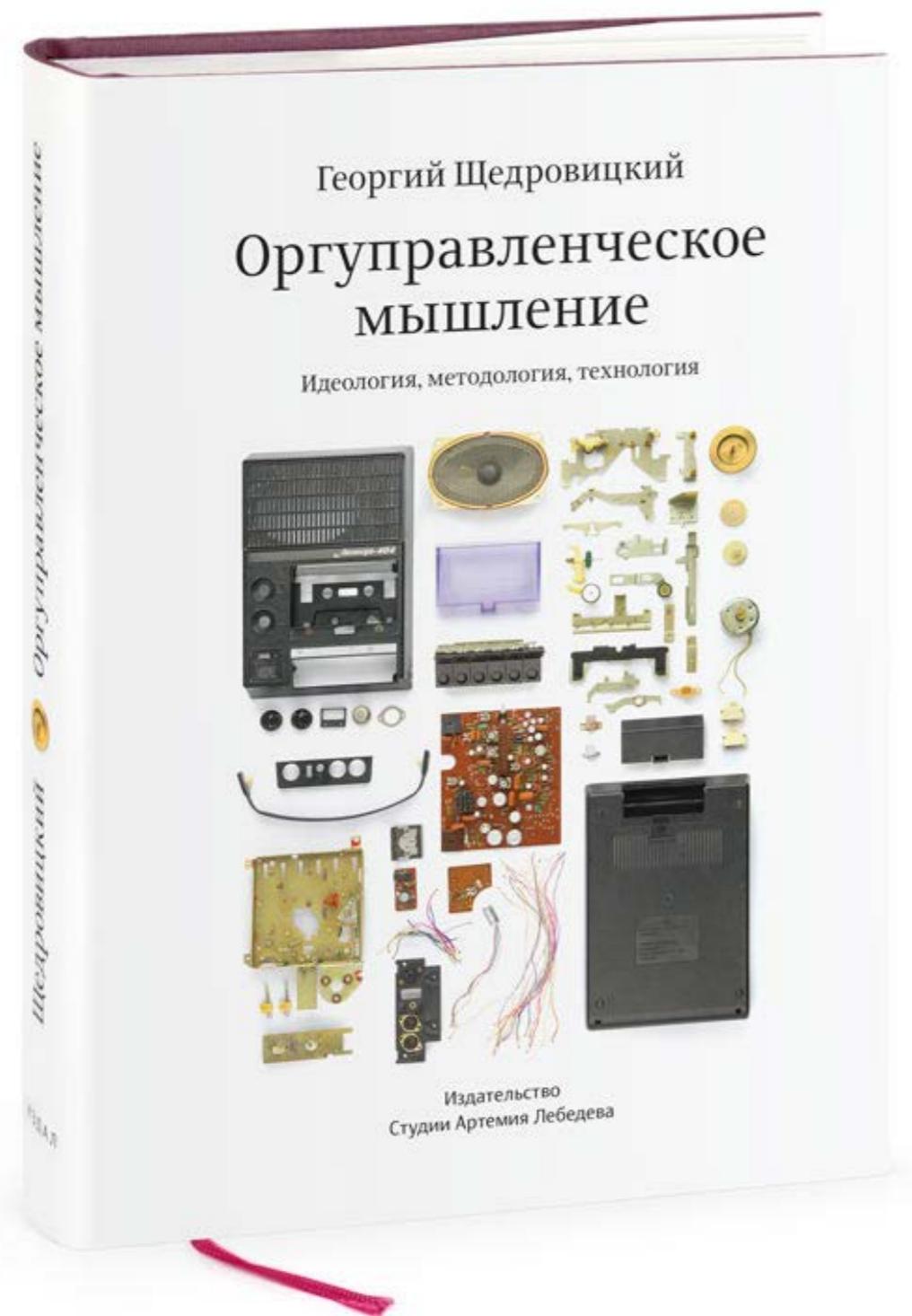
Георгий Щедровицкий
**Оргуправленческое
мышление**

Идеология, методология, технология



Издательство
Студии Артемия Лебедева

2011

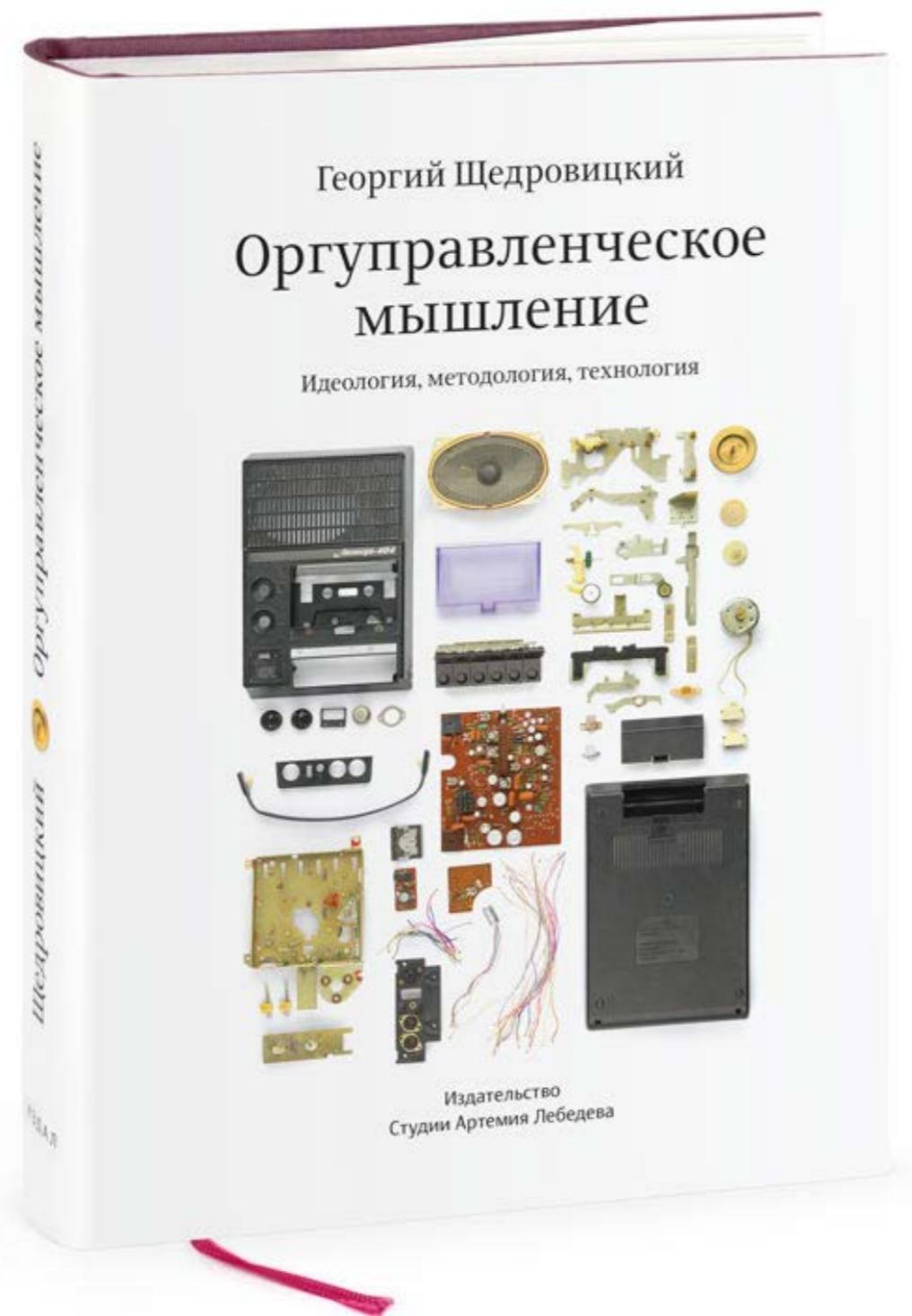


Руководство

навязывание собственных целей и задач человеку.

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

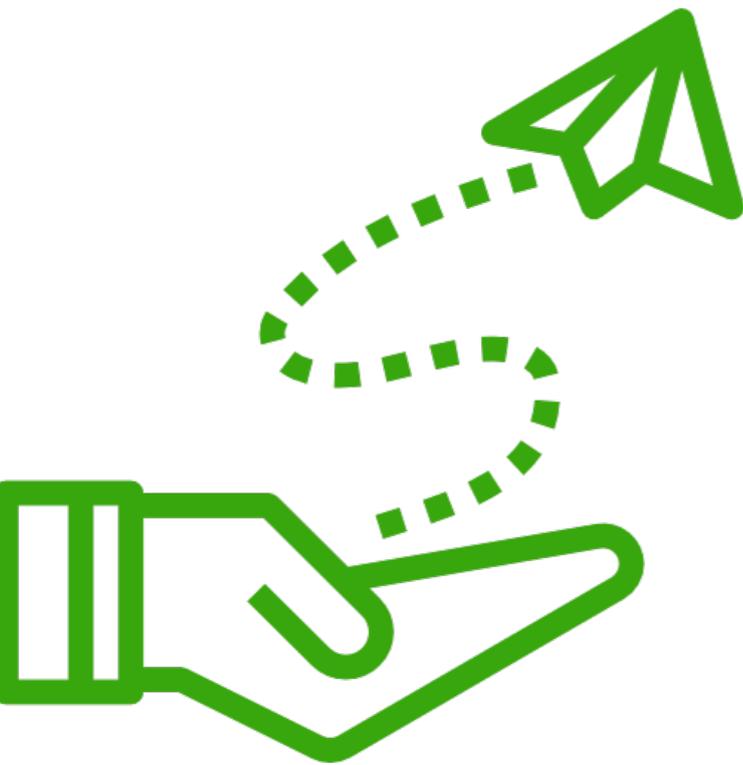
Организация

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 ↔ учи и увольняй

Пишешь фичи ↔ 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

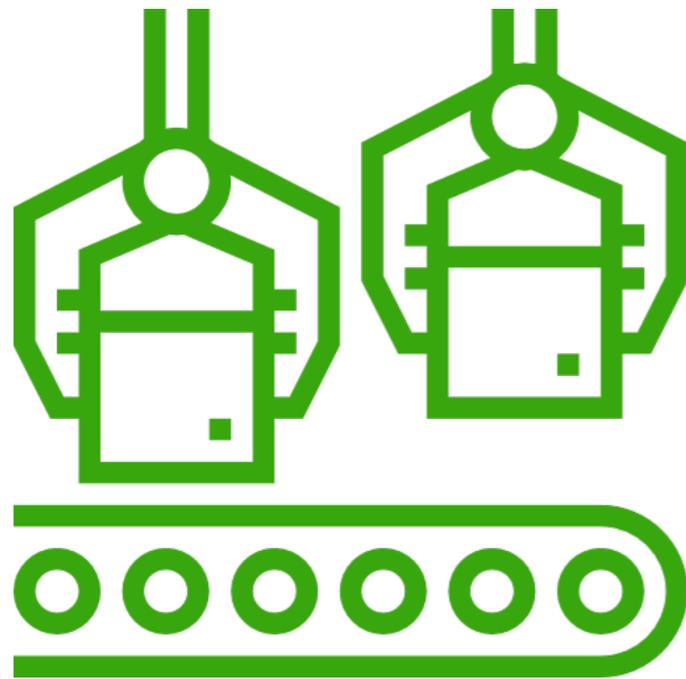
Наложил вето ↔ организуй обсуждение

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

Заказчик задачи принимает и отвечает



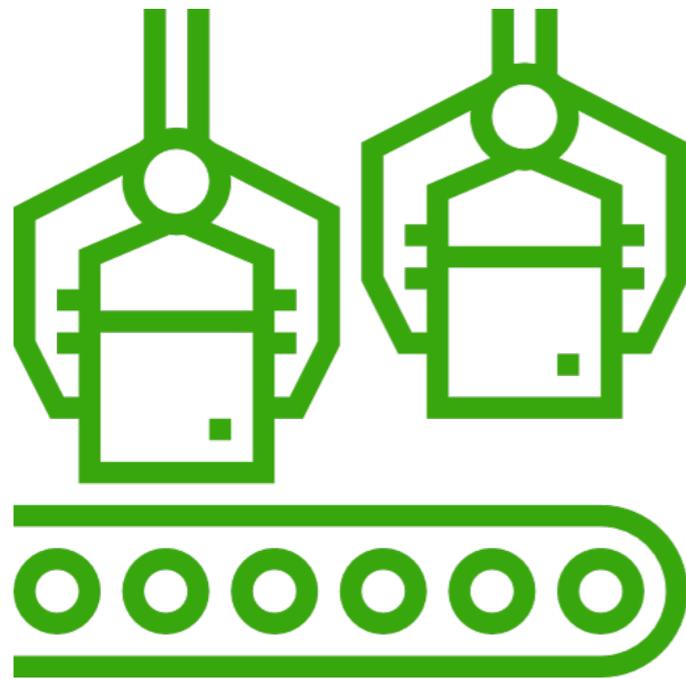
2. Постановка задачи



**Задачи ставятся
на конвейер**

а не человеку

2. Постановка задачи

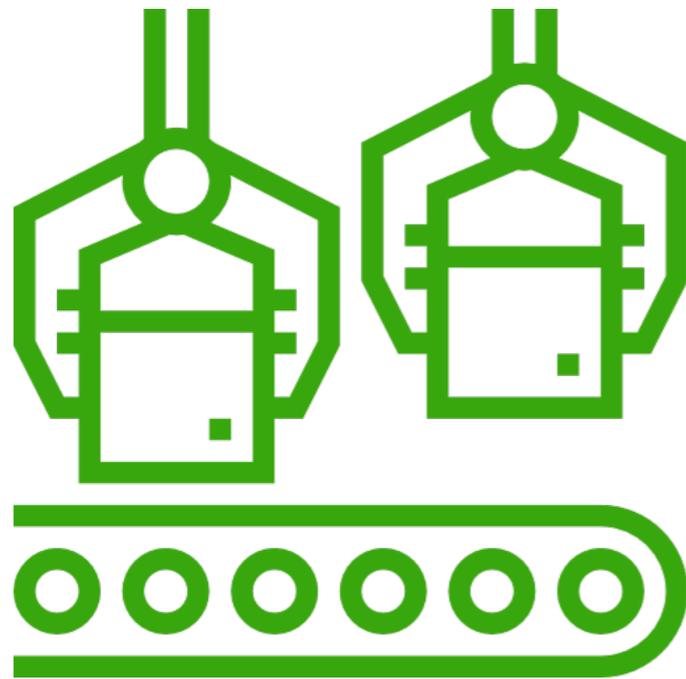


- Согласования запрещены. Если нет вето, то вы двигаете ее дальше.

**Задачи ставятся
на конвейер**

а не человеку

2. Постановка задачи

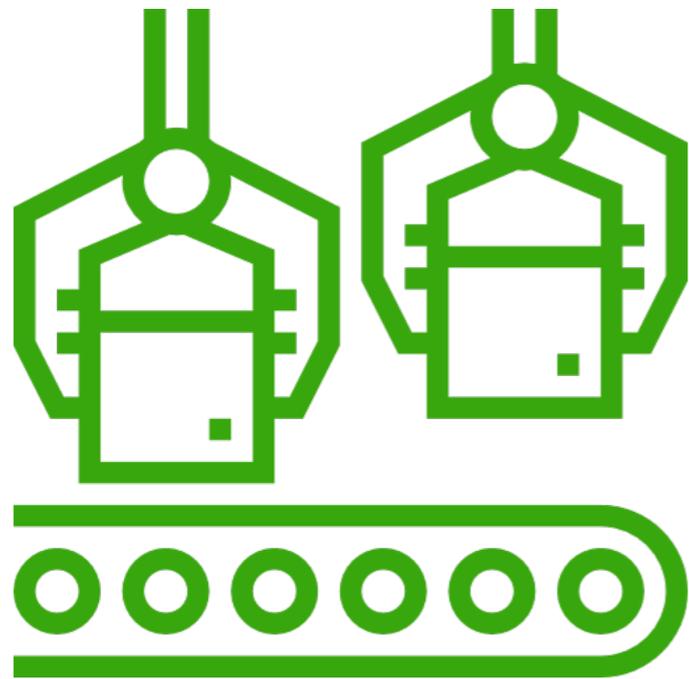


- Согласования запрещены. Если нет вето, то вы двигаете ее дальше.
- Заказчик вместо руководителя — принимает и отвечает

**Задачи ставятся
на конвейер**

а не человеку

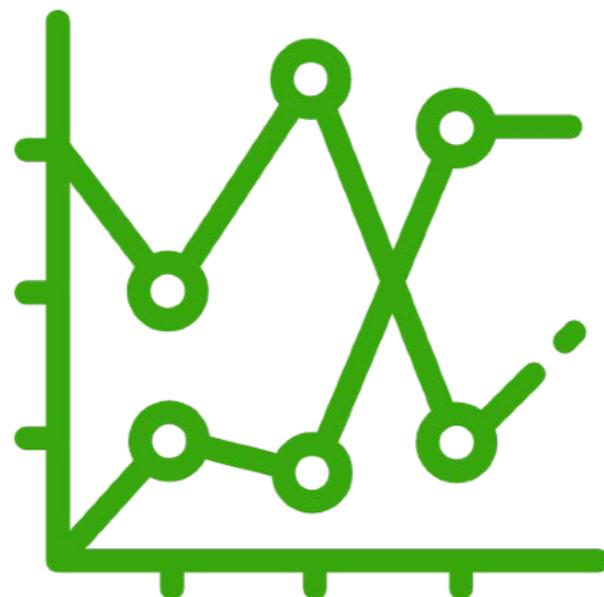
2. Постановка задачи



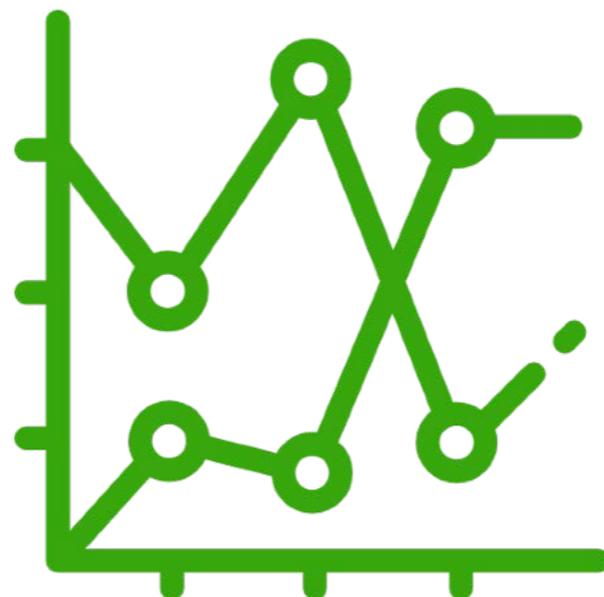
**Задачи ставятся
на конвейер**

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

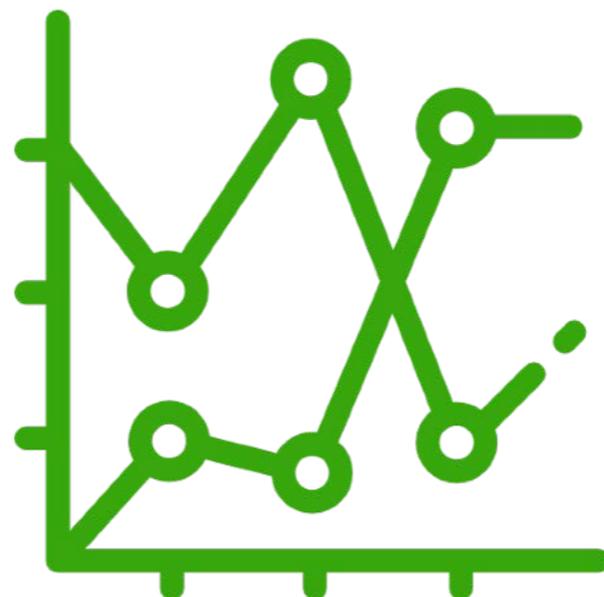


3. Всё в прозрачных метриках



3. Всё в прозрачных метриках

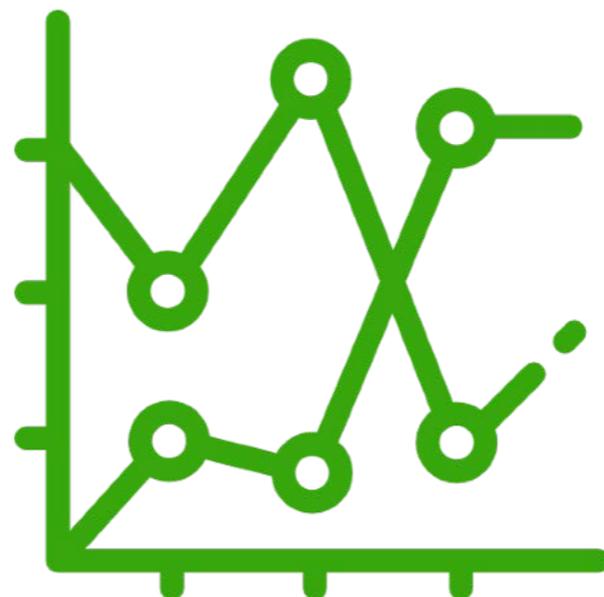
от денег (прежде
всего стоимость
результата)



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

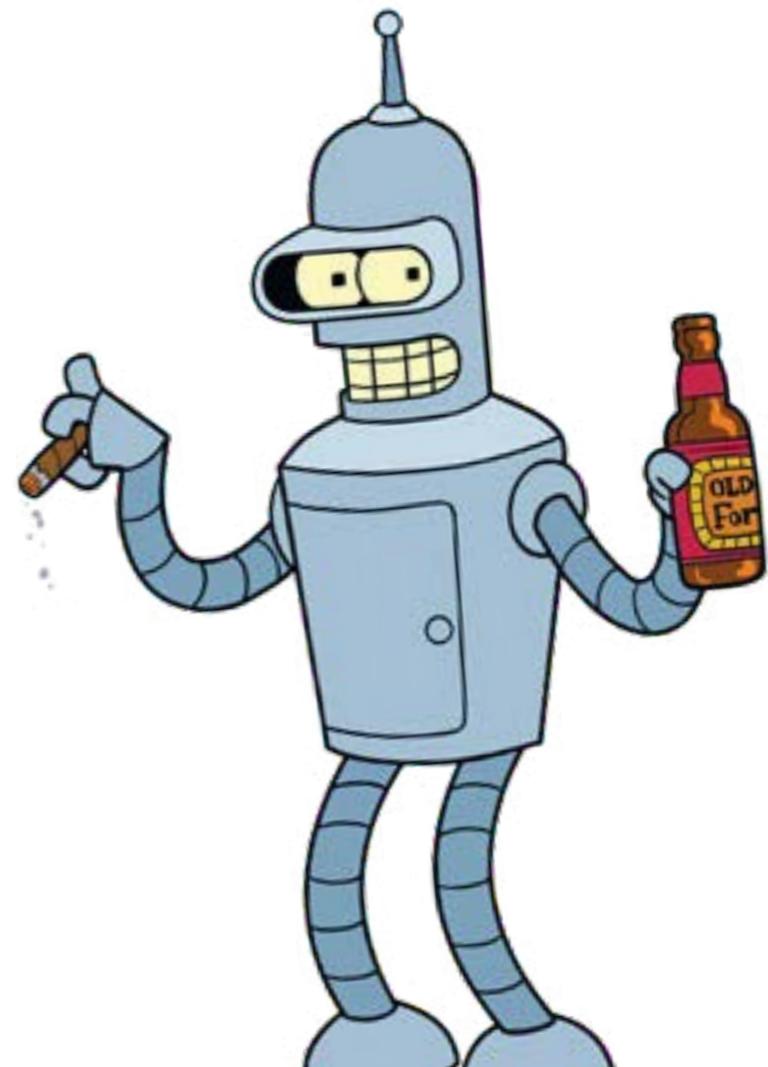
Просите
рассказать
истории

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

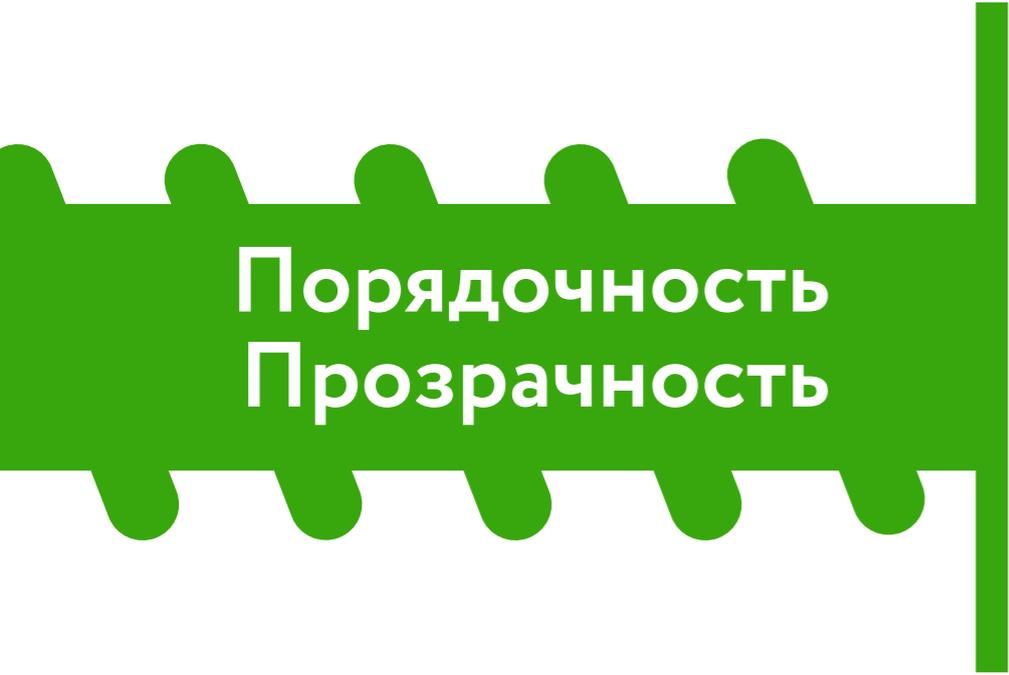
Несколько зарисовок

- 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

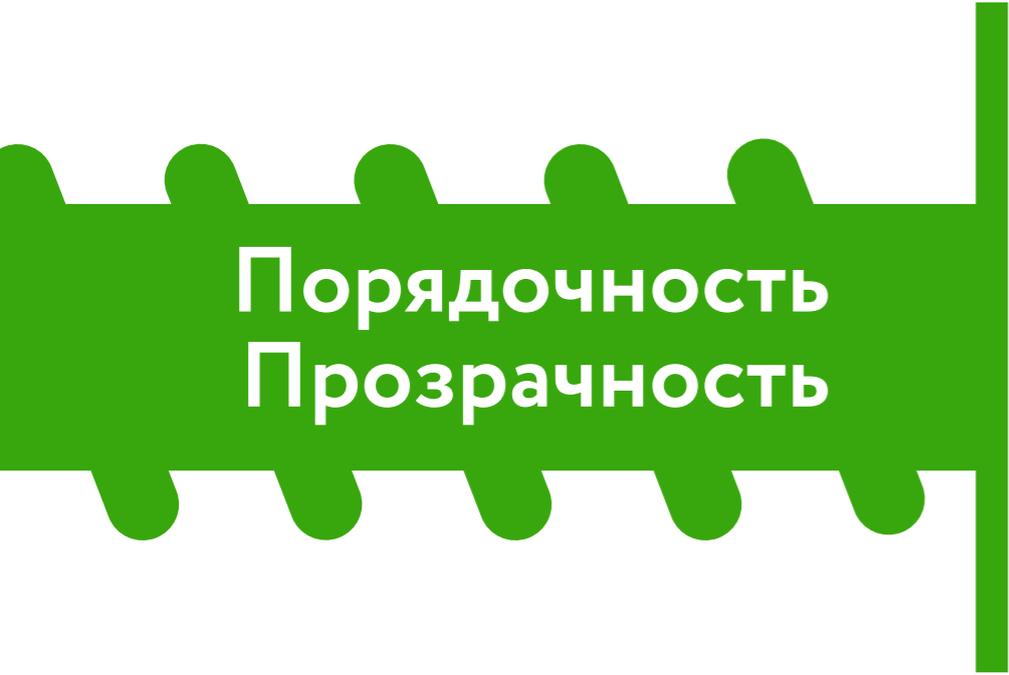
Самоуправление

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

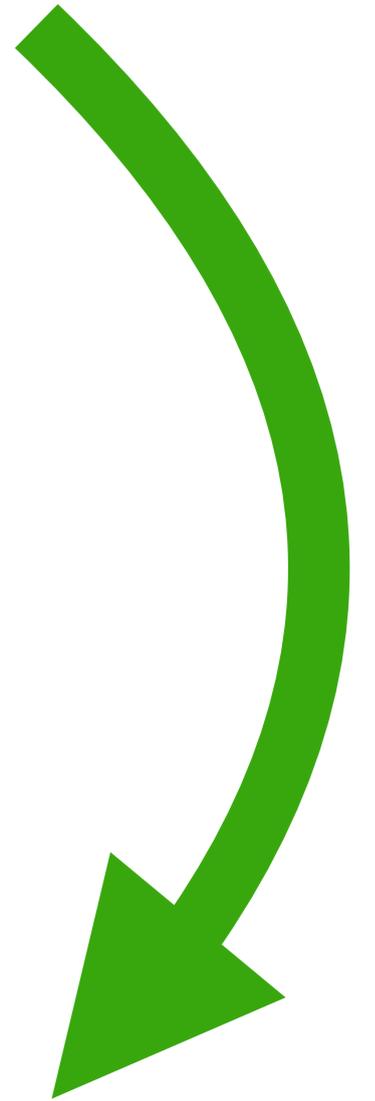
**Средний менеджмент:
власть и деньги**

Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

ТОПы: важность, большая цель

**Средний менеджмент:
власть и деньги**



Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

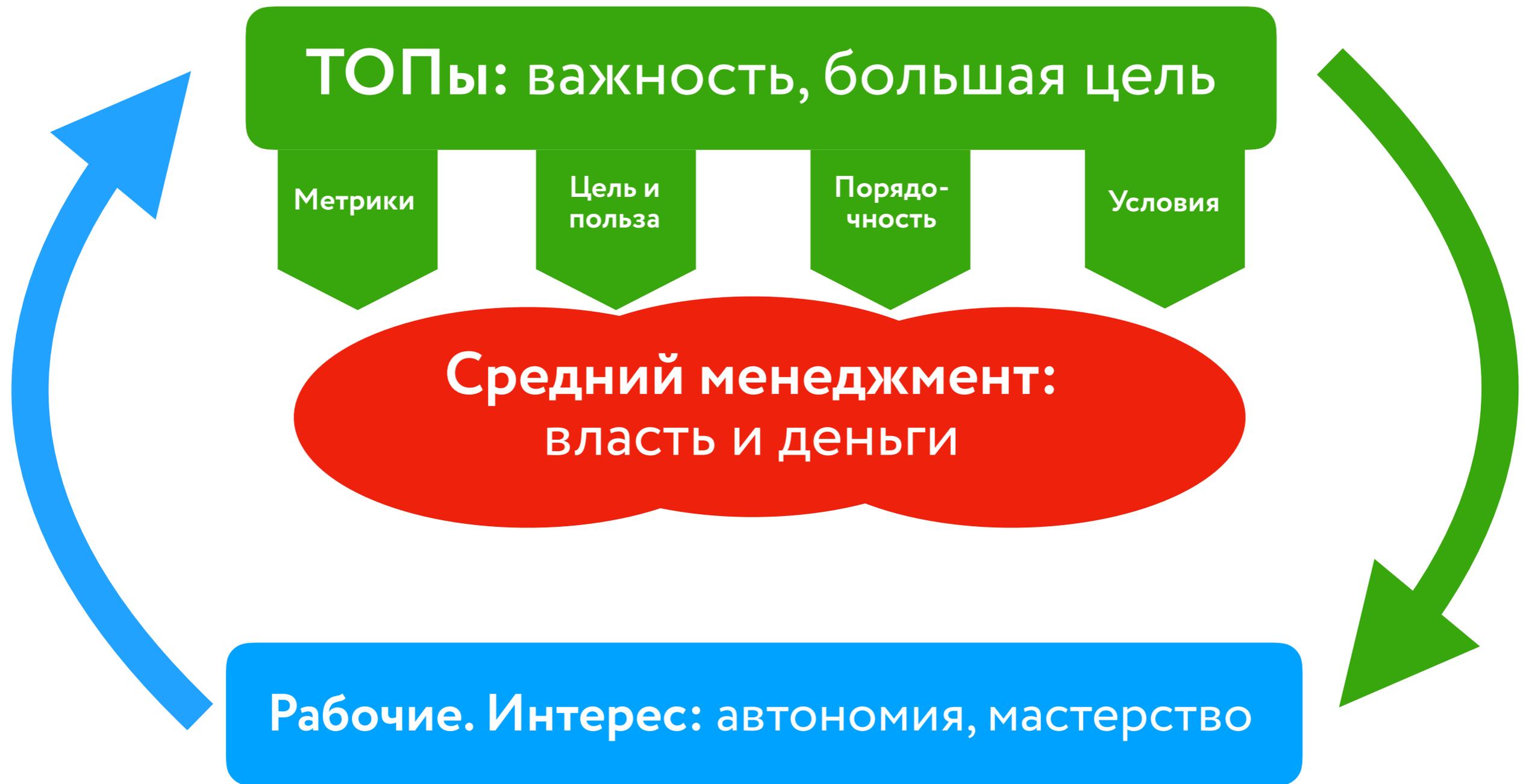
ТОПы: важность, большая цель

**Средний менеджмент:
власть и деньги**

Рабочие. Интерес: автономия, мастерство

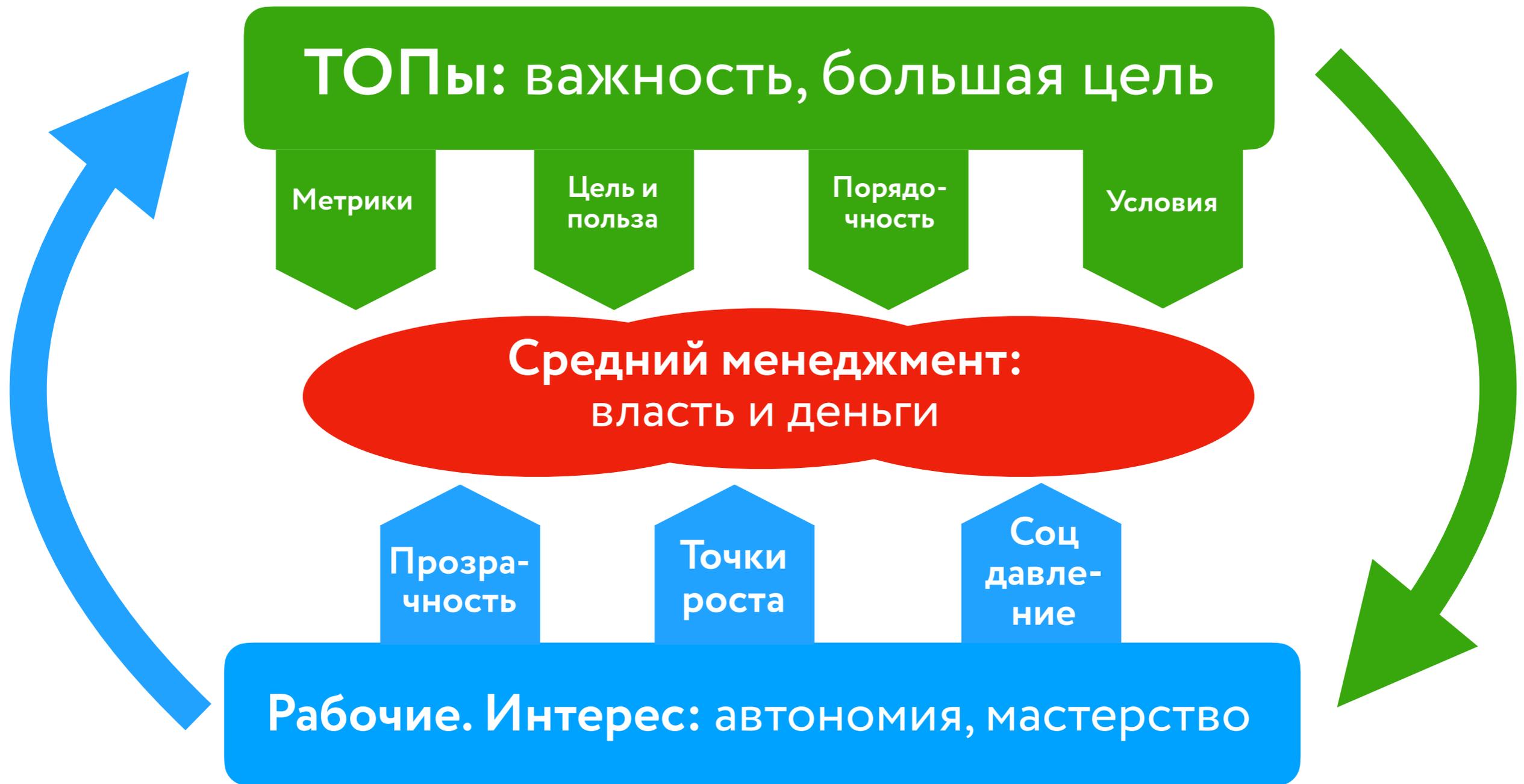
Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову



Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

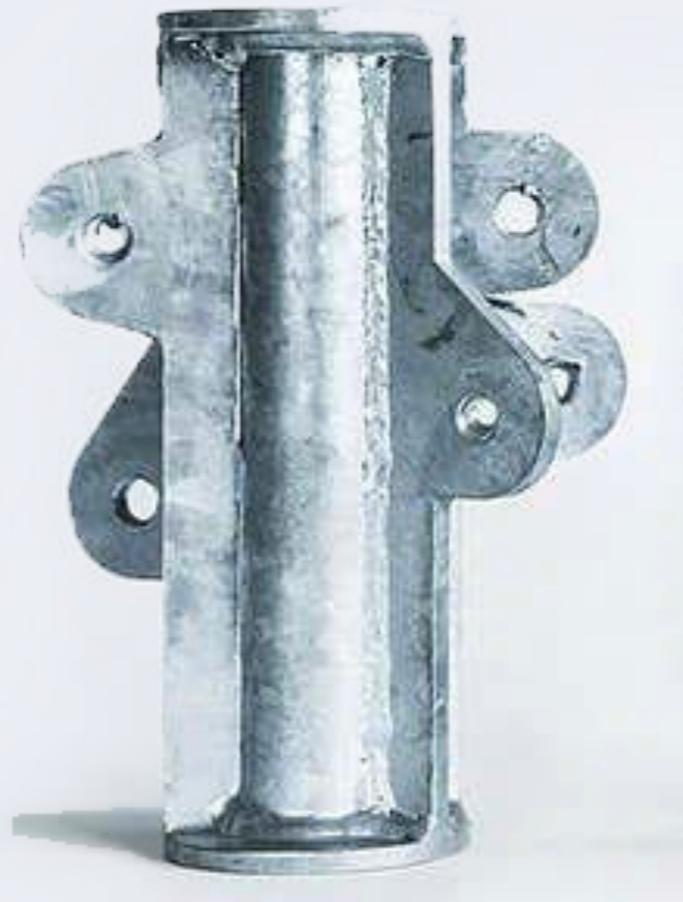


Как начать? Ходить в гэмбу

❖ через голову

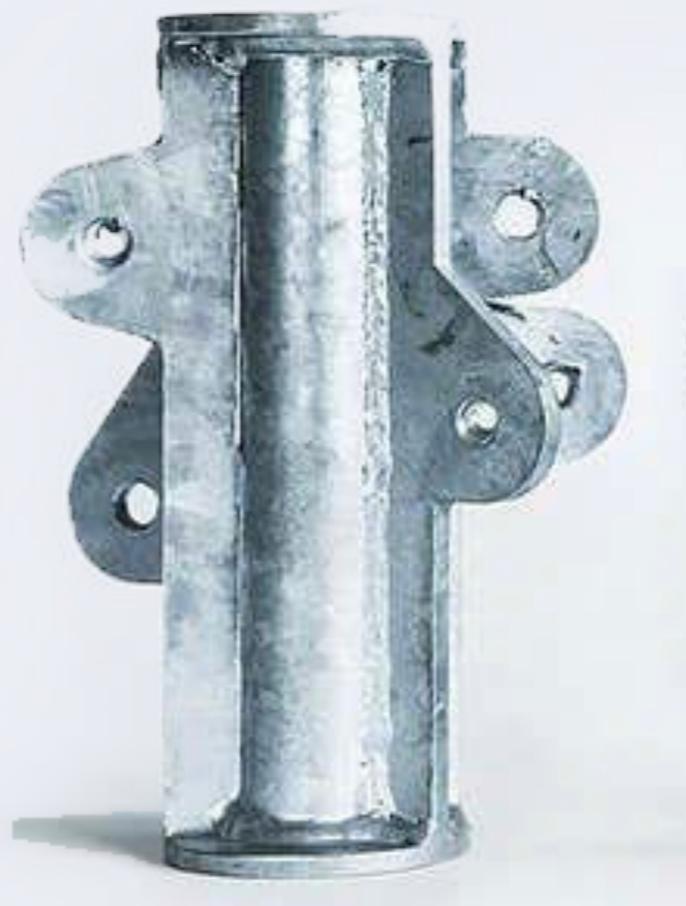
Все организация становится командо- центричной

ничего нет кроме команд



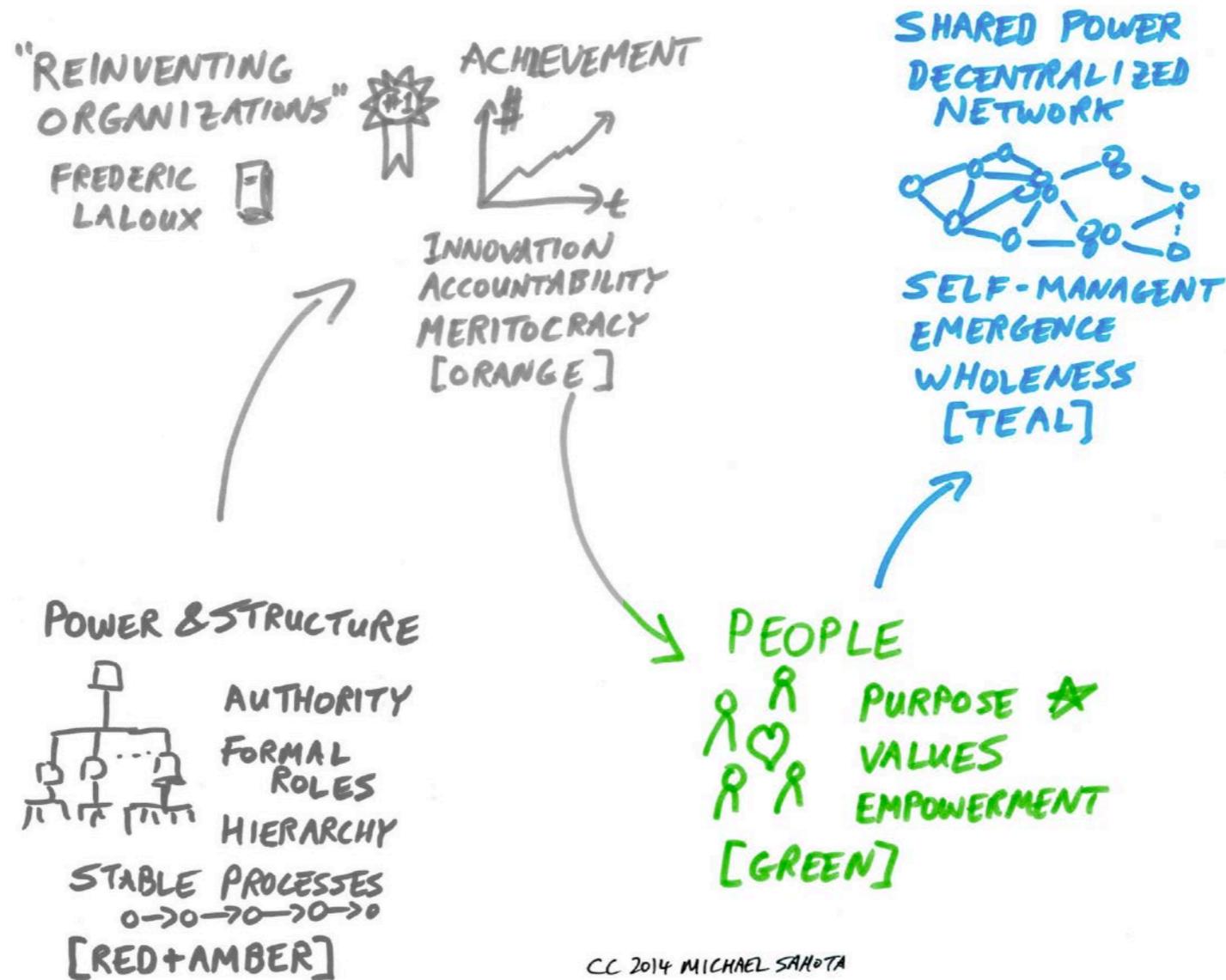
Самоуправление — это сложно

Чем проще принципы в основе, тем сложнее итоговая система



Самоуправление — это сложно

Чем проще принципы в основе, тем сложнее итоговая система



CC 2014 MICHAEL SANOVA

**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»**

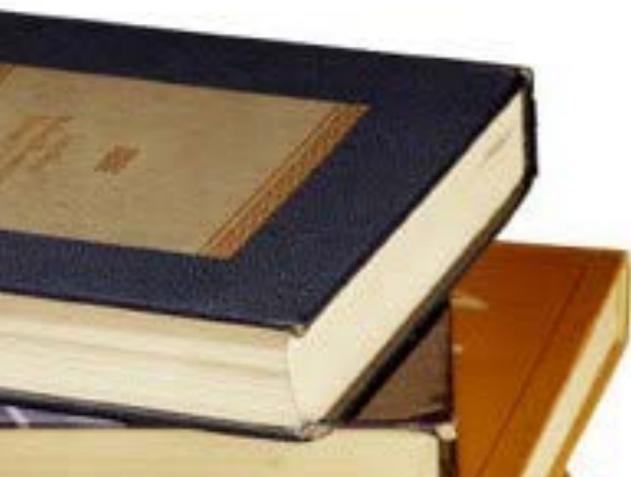
Д. Пинк

**«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





Александр Горник

facebook.com/alexander.gornik

gornik@mindbox.ru

www.mindbox.ru