

Agile, чтобы что? Счастье на работе или выжимание эффективности?

Александр Горник
Mindbox CEO

mindbox



Привет! Я ваш
новый скрам-мастер
и у вас будет Scrum!



Э... мы просто хотим
программировать



У вас будут стендапы,
спринты, демонстрации и
ретроспективы!



А как тебе такая
ретроспектива?
Agile, ****!



ENSEMBLE POUR LE FER
CHEMINOTS REGION DE LYON

Результат — win-lose



Привет! Я ваш
новый скрам-мастер
и у вас будет Scrum!



Что бы что?



Кажется, у нас есть ответ

Счастье

- ♥ Открытые ЗП и финансы
- ♥ Нет руководителей на 86 чел
- ♥ Не только рабочие отношения
 - Семейные пары
 - Бывшие коллеги на корпоративах

Эффективность

- ◆ Прибыль и рост без инвестиций
- ◆ Рост $\text{P} / \text{человека}$, % ФОТ падает
- ◆ Клиенты довольны
есть истории успеха и низкий отток



Наш анонимный канал для стёба

Опрос показал, что администрация стала счастливее.
Попробовала бы администрация нажать другой вариант,
пока Горник в комнате!



Компания с нетерпением ждёт зрелища,
как м3 будет делить командную премию Жоры



Мало денег — много боли
Нам пришёл проект от Коли



Принципы для счастья



Михай Чиксентмихайи

профессор психологии



Дэн Пинк

бизнес-консультант

**Счастье
на работе** = **Внутренняя
мотивация**

Мой вольный пересказ работ М. Чиксентмихайи и Д. Пинка

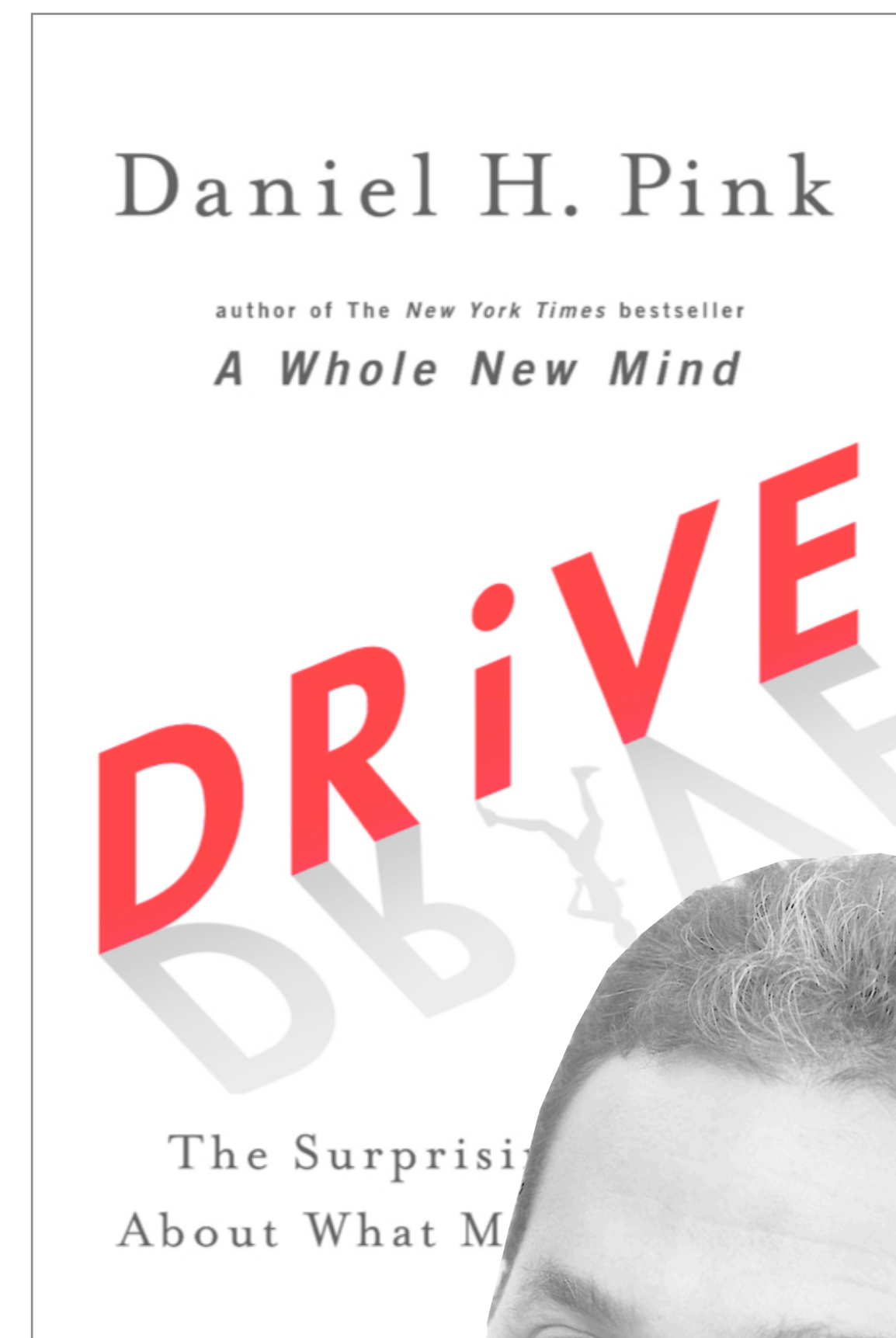
Мотивация

по Пинку

Большая цель

Автономия

Мастерство



Дэвид Пинк

Мотивация

по Пинку

Большая цель

Автономия

Мастерство

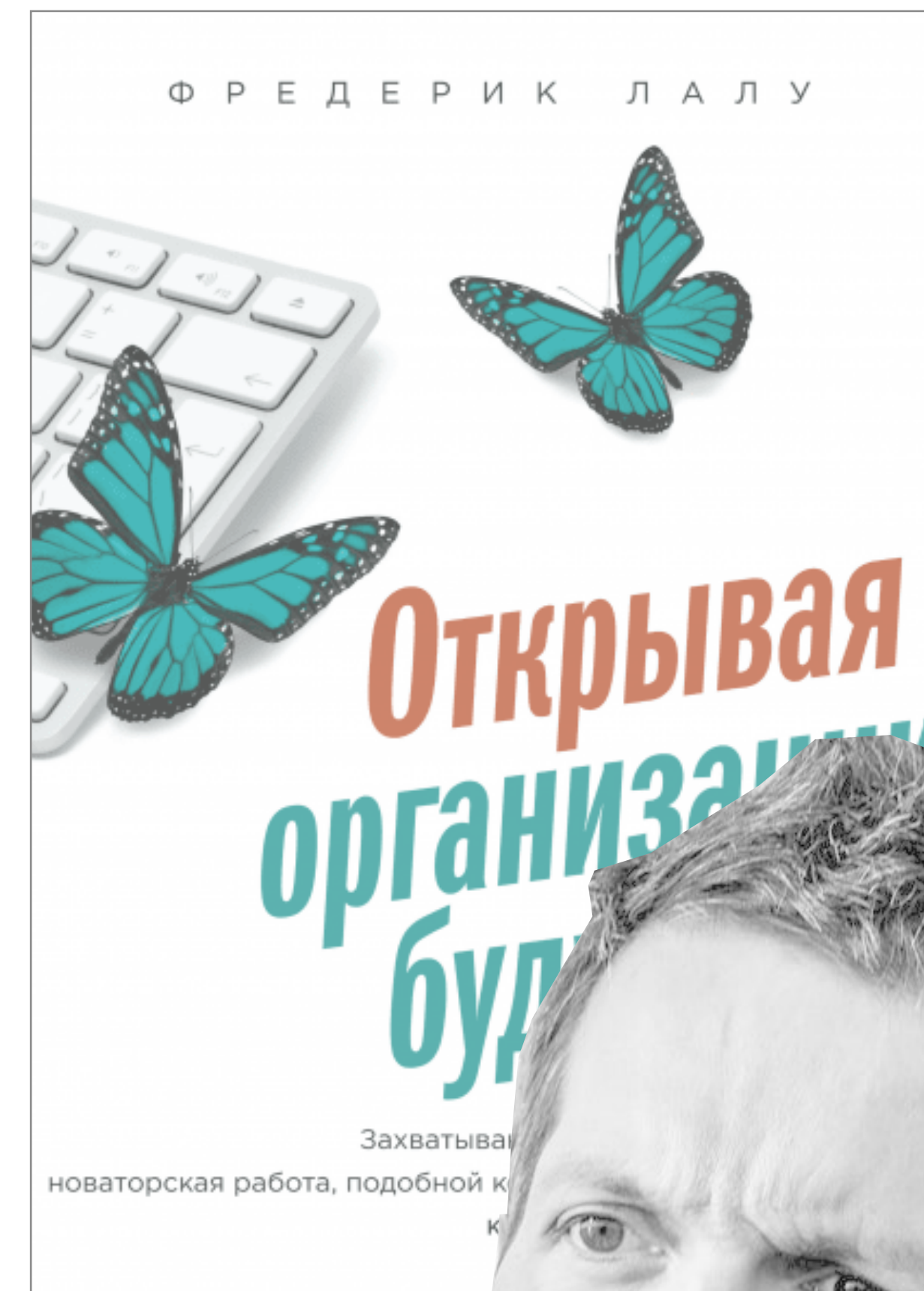
Принципы

по Лалу–Mindbox

Полезность и порядочность

Самоуправление

Эволюция



Фредерик Лалу

Мотивация

по Пинку

Принципы

по Лалу–Mindbox

**А нужна ли
вся эта доброта
бизнесу?**

Большая цель

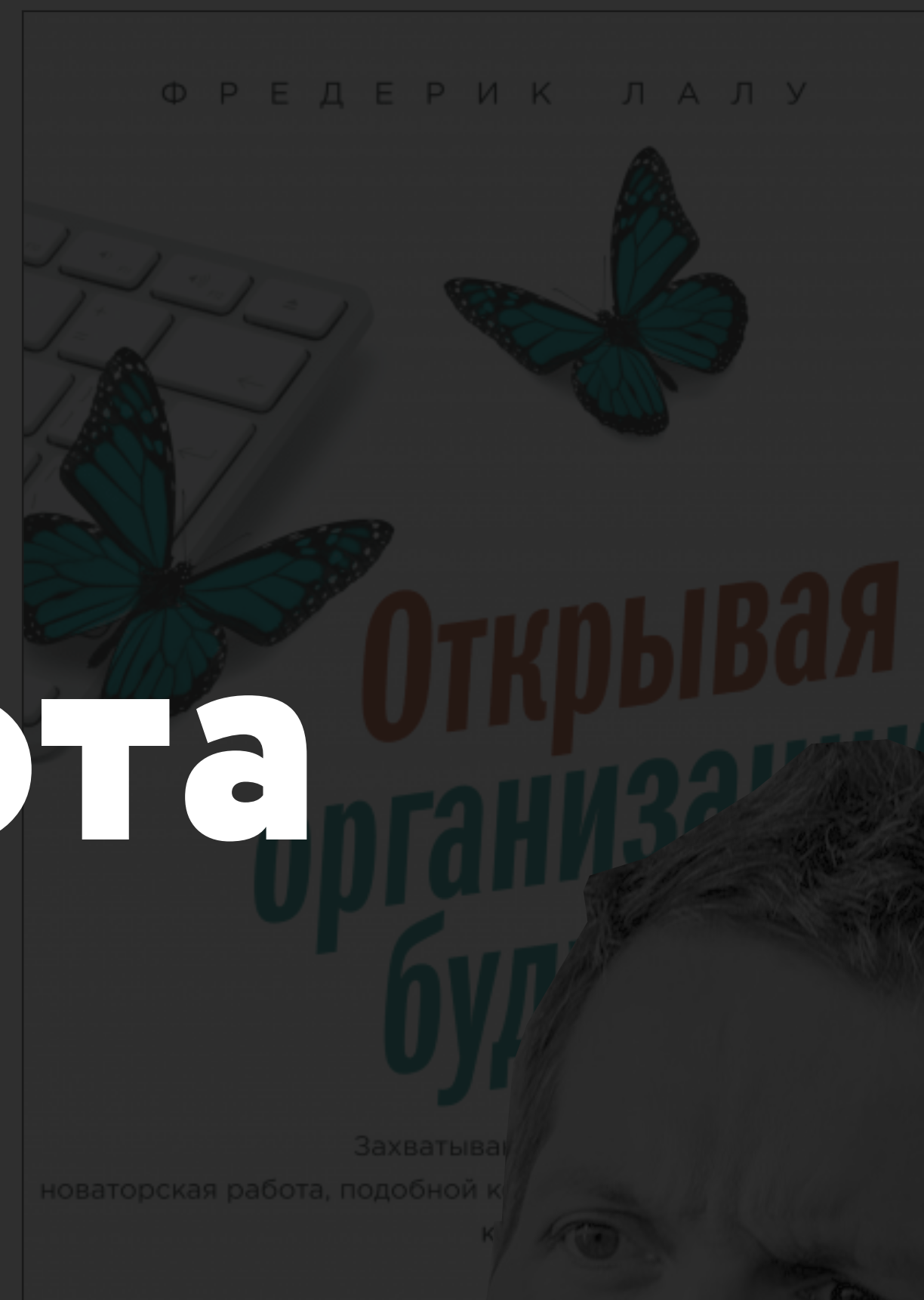
Уольза и порядочность

Автономия

Снижение затрат

Мастерство

Эволюция



Мотивация

по Пинку

Принципы

по Лалу–Mindbox

Вызовы рынка

Большая цель

Польза и
порядочность

- Снижение денежной мотивации
- Автоматизация рутинны
- Потребность в креативности

Автономия

Самоуправление

- Снижение маржинальности
- Нехватка управленцев

Мастерство

Эволюция

- Ускорение изменений
- Медленность иерархии



Бирюза — это win-win сделка
«эффективность – счастье»

Но бирюза заняла у нас

3 ГОДА

и ещё 9 лет Agile до этого

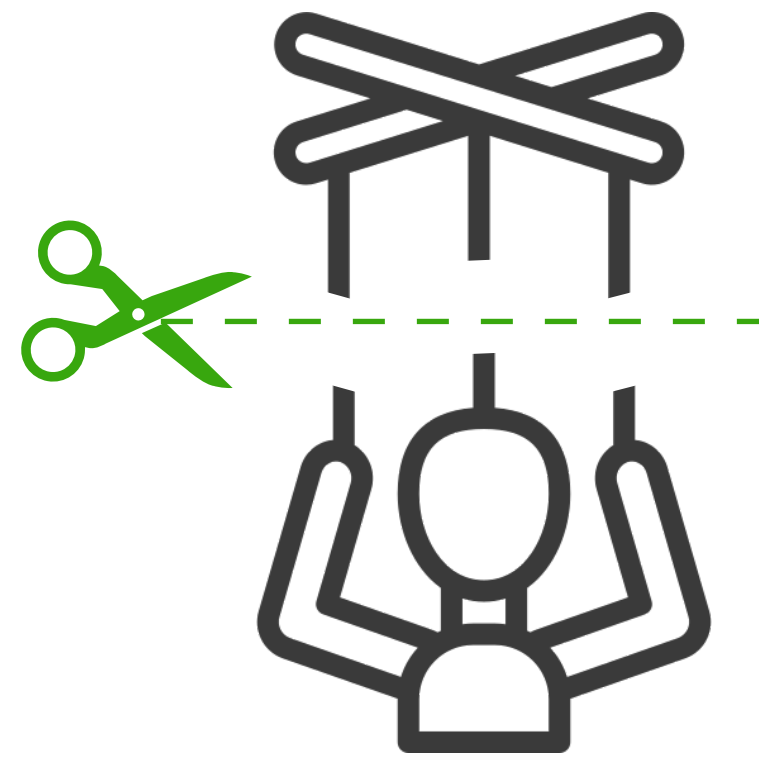
Каковы симптомы что трансформация ведёт к счастью?

**А не только
к эффективности**





**Польза и
порядочность**



Автономия



Эволюция

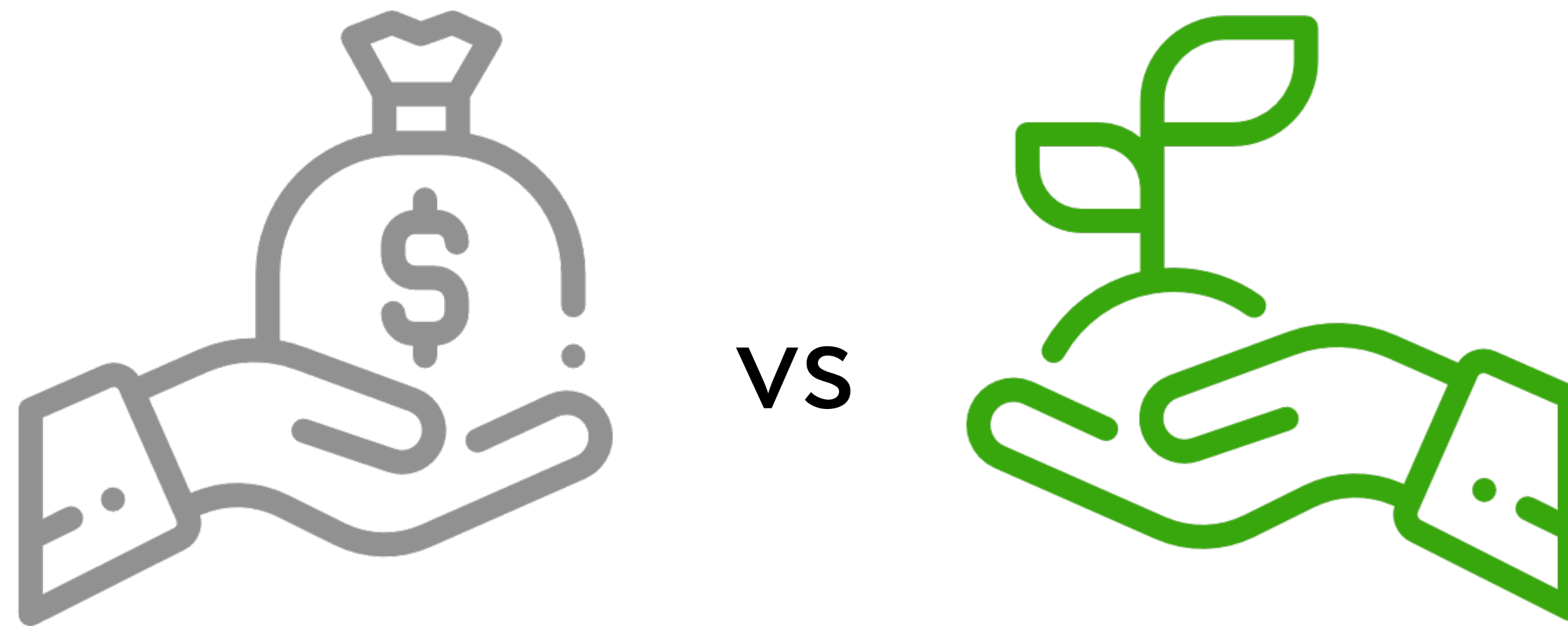


Польза и порядочность

Польза

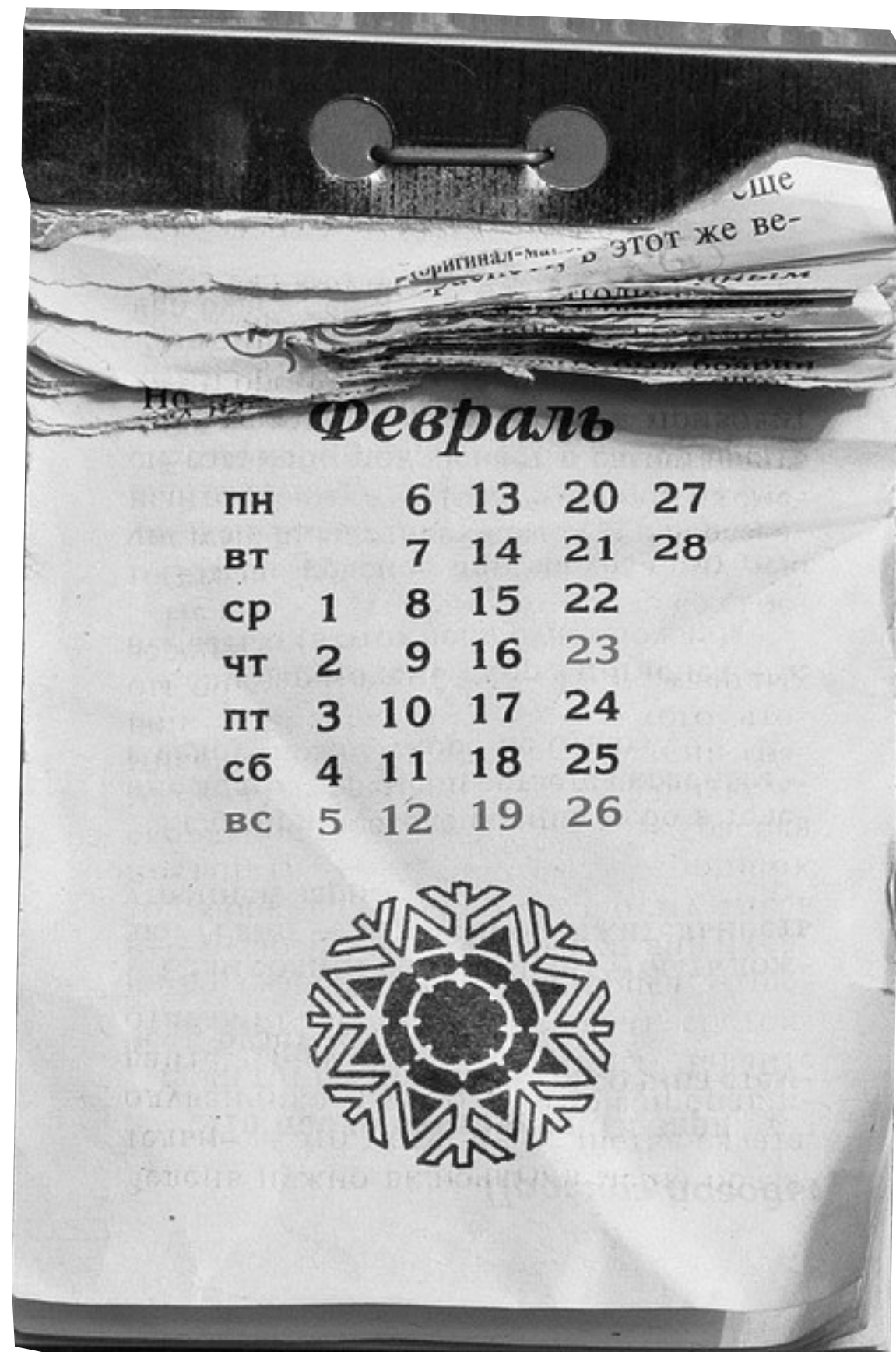
Автономия

Эволюция



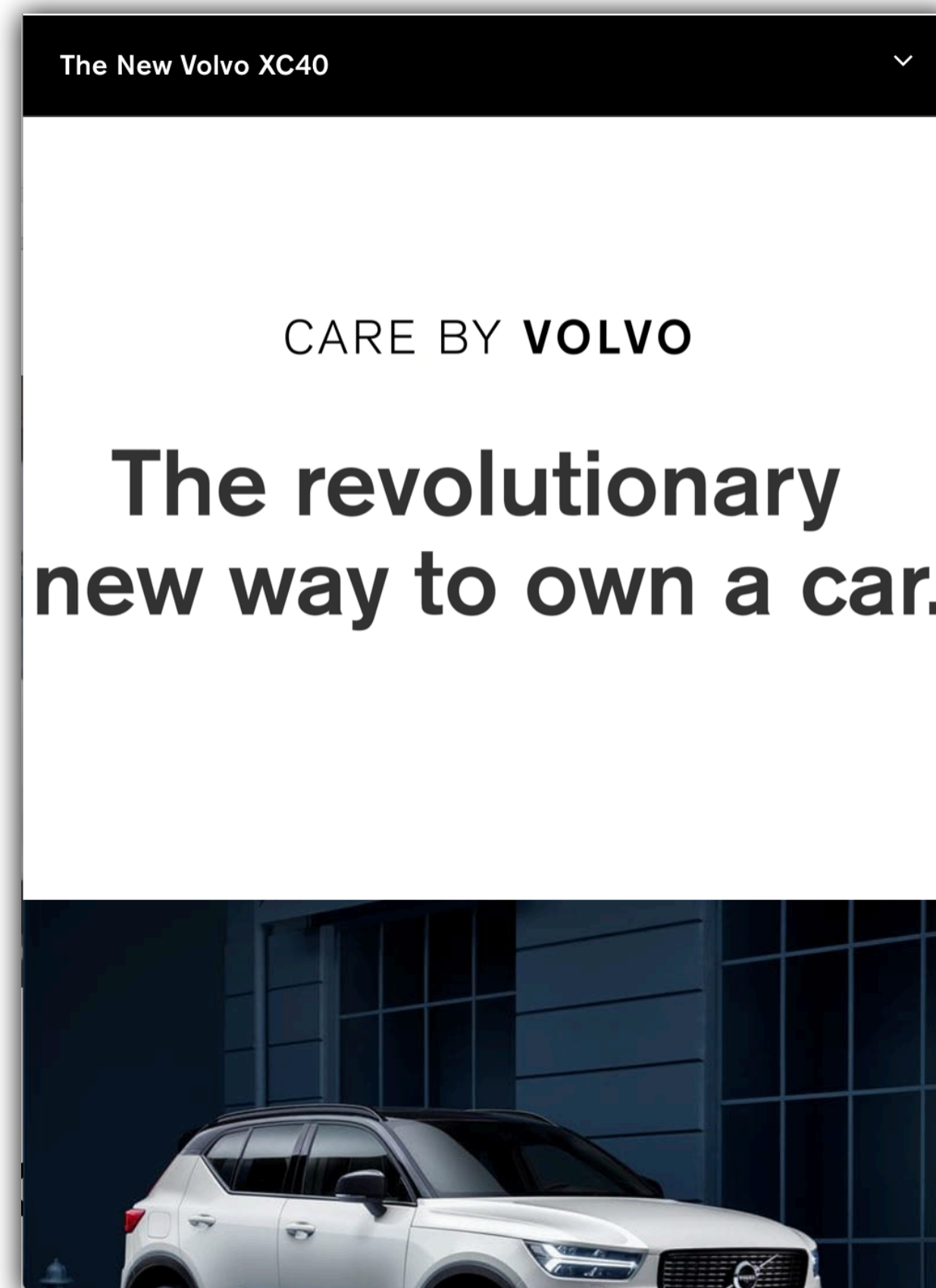
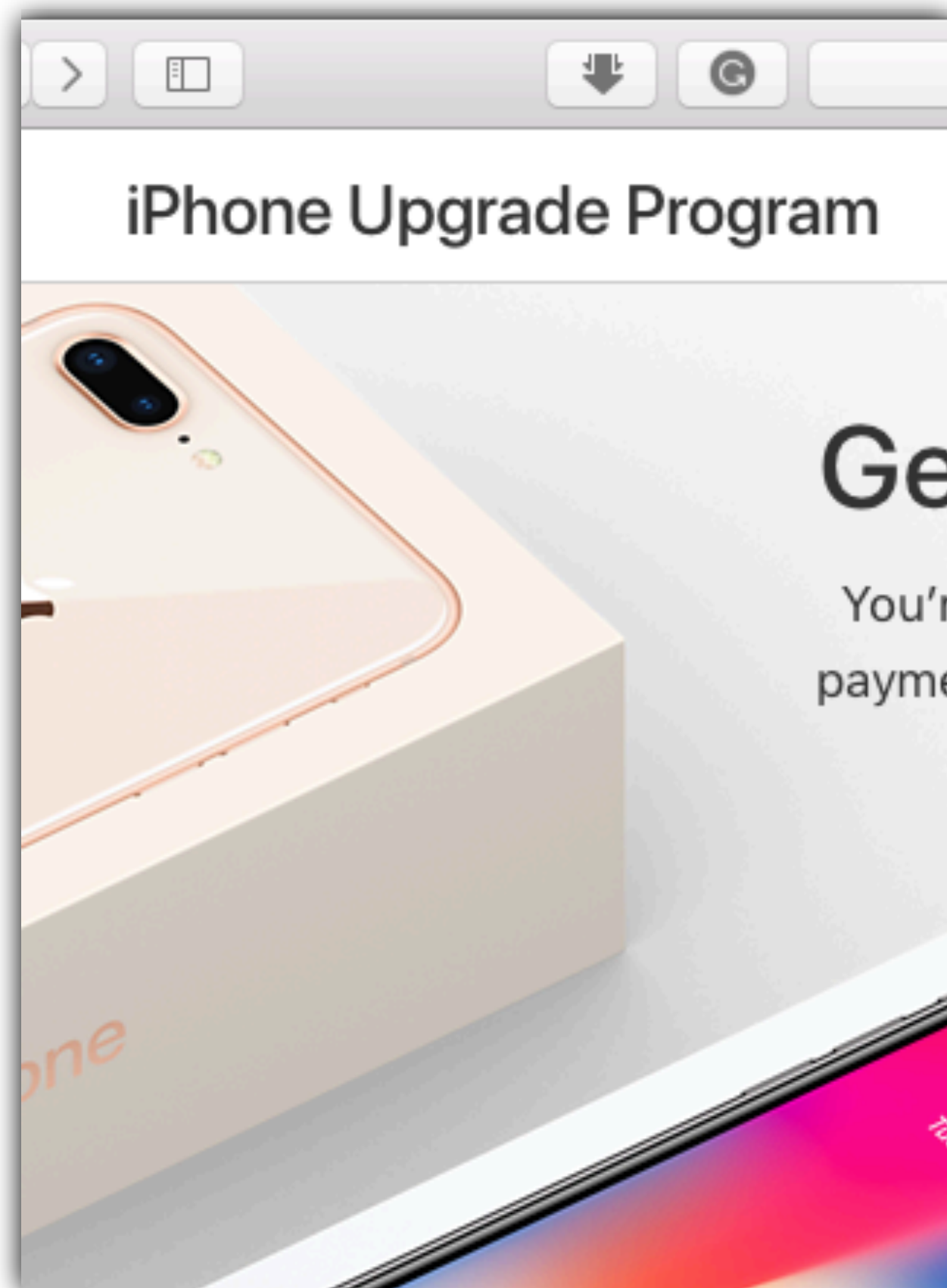
Идеальный вариант

**Прибыль — метрика
пользы, а не цель**



Долгосрочные отношения с клиентами

- Подписка, а не большие разовые (гос)контракты
- Внимание к жалобам и качеству



Подписка вместо разовой продажи



Отказ от наживы любой ценой

- Нечестный и/или несправедливый заработок
- Стремление убрать «мелкий шрифт» или прямой обман



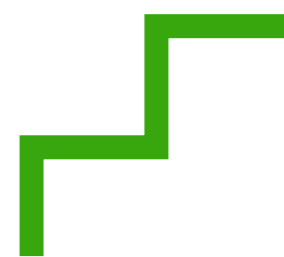
Прозрачность ≈ порядочность

- Открытые ЗП
- Открытый Р&Л
- Открытые расставания

Адекватное отношение к ЗП



Белые ЗП и открытые групповые собеседования



Грейды, а не увольнения за обсуждение ЗП



За обсуждение ЗП и финансов не увольняют

Skatteliste for 2015 – personsøk

Søket blir synlig for den du har søkt på

Sted

bergen

Søk

Avansert søk
Søketips

Navn (må oppgis)

Erna Solberg

В Норвегии открыты зарплаты с 2001

Норвегия: <https://www.bbc.com/news/magazine-40669239>

Швеция: <https://on.ft.com/2TcbN2x>

Forklaring til tall

ERNA SOLBERG

Skatteåret 2015

Inntekt: 1 573 544
Formue: 2 054 896
Utlignet skatt: 677 459

Fødselsår: 1961
Postnummer/sted: 5236 Rådal
Skattekommune: Bergen

Skattelisten for personer ble ajourført: 2

336					
Avdal, Ola S Avdal	650	1500	Læg Reid, Martin A		
Breistøl, Peder Breistøl	1400	3000	Læg Reid		
Bremborg, Ola J Bremborg	850		— Tolleiv O Læg Reid	975	
Bugge, Anders N Bugge	500		— Karl O Læg Reid	500	
Dalaker, Johan H Dalaker	500	500	— Ola P Læg Reid	500	
Eldegard, Edvard Eldegard	1200		— Tomas O Læg Reid	975	
Elvarbreim, Nils I Elvarbreim	2200		— Magnus A Læg Reid	975	1500
Hestetun, John H Hestetun	1900		— Anfin S Læg Reid	675	500
— Sørn E Hestetun	1800	1500	Mithun, Johan J Mithun	500	
— Ola E Hestetun	1100		— Sørn N Mithun	1600	
— Sørn P Hestetun	800		— Anders H Midthun	1600	
— Peder P Hestetun	575		— Ola P Mithun	1950	1000
— Edvard P Hestetun	850		Moen, Martin J Moen	1700	
— Johan J Hestetun	665		— Ola T Moen	1900	
— Tolleiv E Hestetun	600		Natvik, Ola O Hovland	900	
— Halvard A Hestetun	600		— Sjur H Natvik	1500	2500
Hillestad, Nils J Hillestad	1900		— Ola Bergmaal	625	2500
Hjelle, Sørn O Hjelle	1200		— Hans Bergmaal	750	1000
— Anders O Hjelle	1250		— Ivar Bø	800	1000
— Edvard O Hjelle	500		Norheim, Anders Moen	500	600
Holsæter, Nils T Holsæter	500	2000	Offerdal, Jakob L Offerdal	1600	1000
— Anton P Holsæter	750	500	— Ormeli, Peder P Ormeli	500	500
Hovland, Anders O Sagen	825	1500	Plassen, Jakob L Plassen	500	
Kristen A Hovland	800	1500	Strand, Gustav Strand	1500	500
Karl O Hovland	525	1500	Svalheim, Martin Svalheim	800	8000
Anto			Voldal, Tomas T Voldal	1500	
Alfre			Vee, Jan G Vee	800	
Alfre			Vetti, Anfin J Vetti	750	2500
Einar			Øren, Sigurd O Øren	975	
reid,			— Sjur	700	2000
reid, jr.			— Ola K Øren	1800	
Peder P Hæreid, d. æ	550		Johannes A Øren	1700	
aker, Ola O Jevn-			Sollest L Øren	1300	
ker	500		Øvsthun, Ulrik A		
Jakob Kvam	600	1500	Øvsthun	950	3000
			— Nils P Øvsthun	700	700
			— Karl J Øvsthun	1450	

Deres tryksaker representerer Deres forretning

Deres varers emballage
forhøier
disses salgsverdi

Henvend Dem derfor til

Dreyers Grafiske Anstalt

Stavanger
for raad og forslag

На самом деле с 1814 года

Норвегия: <https://www.bbc.com/news/magazine-40669239>

Публичные цели и результаты

Реальные карточки из Trello

Планы: цели и ключевые результаты


-  **Эпик: Рекомендации** . Заделиверить MVP без особого разъезжания по срокам, причём после эпика оно должно мочь ехать само в одной полосе без крупных инвестиций
- не дать умереть рефакторингу товаров
- лекция про отладку умирающих баз данных (спрашивали)
- sql server internals, буду её копипастить по
- пиши-сокращай

ЗП и обоснование

- Текущая (на руки): 130тр
- Желаемая сейчас: 150тр
- Расчетный грейд по [модели]
(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1H_PDMfCCIs8_8oWq4jq-EUrecL4M/edit#gid=869653063: 130-160

Публичная ОС

Реальные карточки из Trello




Елизавета Курочкина 13 Mar at 11:22

Жора - кайф!

Рада, что ты подключился в качестве ментора по сложным проектам с ПЛ и делишься опытом и знаниями. Польза!

❤️

👍 1 🗨️ Reply - Delete




Вадим Шишов 12 Mar at 21:34

Рубрика «Борзые вопросы от юнцов»: Жора, когда SLA починишь?

👍 4 😂 1 🗨️ Reply - Delete

📅 **Джон Сноу — Расстаемся**
in list [Даем возможность ветировать](#) 👁

MEMBERS DUE DATE

 ВФ ЛГ + 📅 29 Mar at 16:00

☰ **Description** Edit

Причины

- Недостаточно деливерит: расчетный грейд 100-130 при зарплате в 140. При этом есть риск провалиться ниже в грейд 60-100.

Почему так

За последние пол года делал 3 крупные задачи. Из них 2 ощутимо дольше, чем планировалось:

- Удаление потребителей - сильно просрочена
- Удаление продуктов - сильно просрочена

Много сидит в багах. При этом периодически зависает на сложном баге, вместо того чтобы эскалировать.

Много отвлекался на саппорт (это вроде зачинили).

Как можно улучшить

- брать больше продуктовых задач
- эскалировать проблемы
- сфокусироваться только на контрибуции (архитекторство при таких условиях на себя брать не стоит)

ОС настоящая когда...

Реальные карточки из Trello

давайте премии обсудим
кто молодец кто виноват
я напишу как нужно сделать
(в приват)


 **TOP 15**

 **4**



[Reply](#) - [Delete](#)

казалось бы когда берёшься
за P&L нести ответ
с кем хочешь с тем и расстаёшься
но нет

 **10**

 **TOP 10**



[Reply](#) - [Delete](#)

Распространение информации



Демонстрации



Открытые инструменты **vs** Закрытые



Доступные ТОПы



АВТОНОМИЯ

самоуправление

Польза

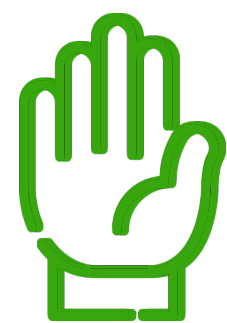
АВТОНОМИЯ

Эволюция

Идеал: любой – любое решение



Уведомление (через Trello + Slack)



Ветирование



Процесс разрешения конфликта

A steam locomotive is moving from left to right on a dirt track. It is emitting a large plume of white steam from its smokestack. Behind the locomotive, a group of cowboys on horseback are following it, kicking up a cloud of dust. The background shows a hazy, mountainous landscape under a clear sky.

**Хочешь контролировать —
бежишь за поездом,
а не стоишь со шлагбаумом**

Канбан-конвейер с постмодерацией

HR: ЗП, премии, ОС



Mindbox BC

Team Visible



101

Invite

Входящие

Справочно

Процессы: изменение ЗП и расставания

👁️ ☰ 📎 1



Копируй эту карточку

<ФИО>: Ожидания на испытательный

👁️ ☰ 💬 1 📎 1 📧 0/5

Копируй эту карточку

<ФИО>: Обратная связь + ЗП

☰ 💬 1 📎 1 📧 0/7

Копируй эту карточку

<ФИО>: ОС о несчастье

👁️ ☰ 💬 1 📎 1 📧 0/7

Копируй эту карточку

<ФИО>: Расстаемся

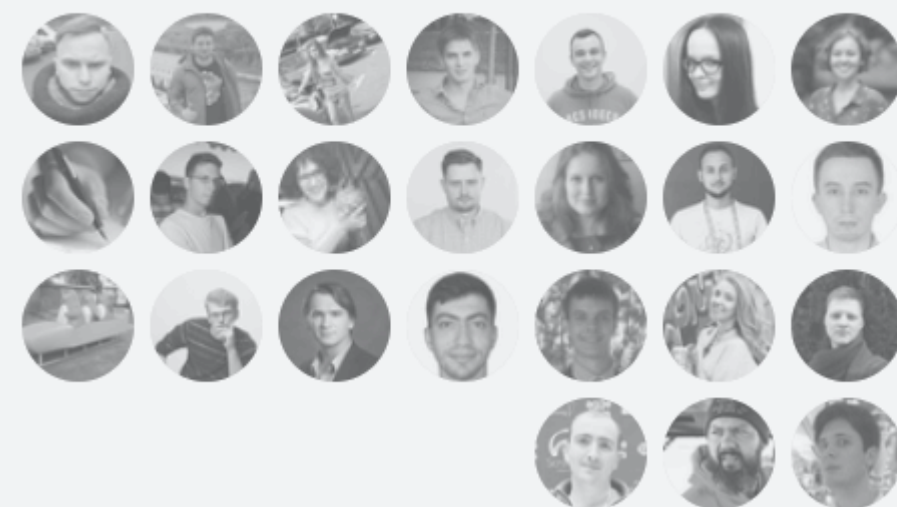
👁️ ☰ 💬 1 📎 1 📧 0/8

Собираем ОС

Обратная связь + ЗП

👁️ ⌚ 20 Mar ☰ 💬 6 📎 1

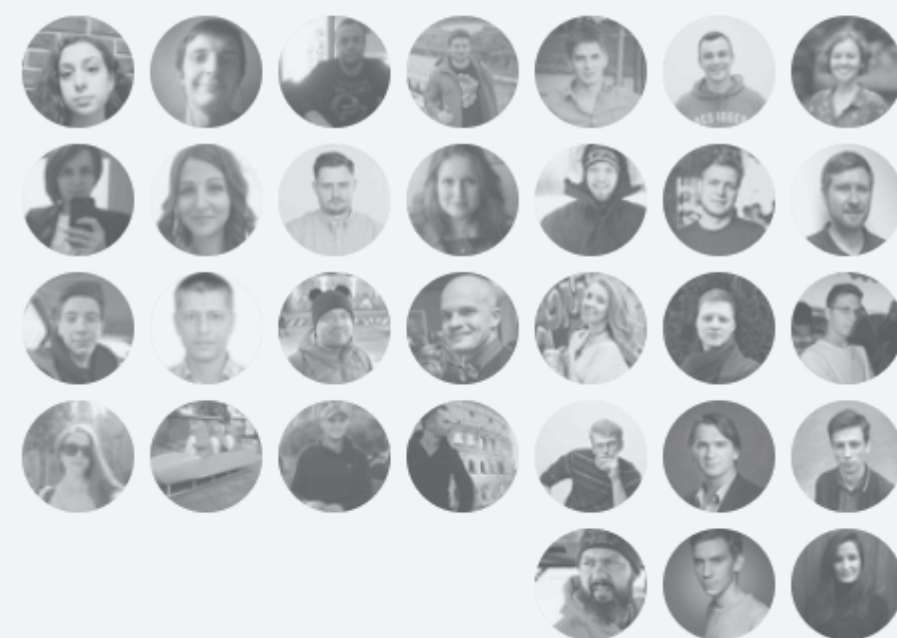
📧 3/7



Обратная связь + ЗП

🔔 3 👁️ ⌚ 15 Mar ☰ 💬 4

📧 4/7



Обратная связь + ЗП

👁️ ⌚ 15 Mar ☰ 💬 15 📎 1

Даем возможность ветировать

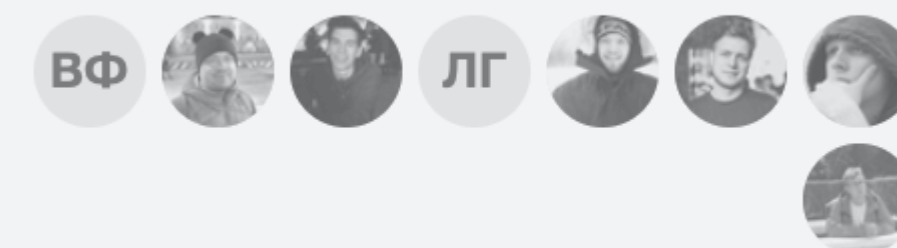
Обратная связь + ЗП

👁️ ⌚ 16 Mar ☰ 💬 8 📧 6/7



— Расстаемся

👁️ ⌚ 29 Mar ☰ 💬 20 📧 0/5

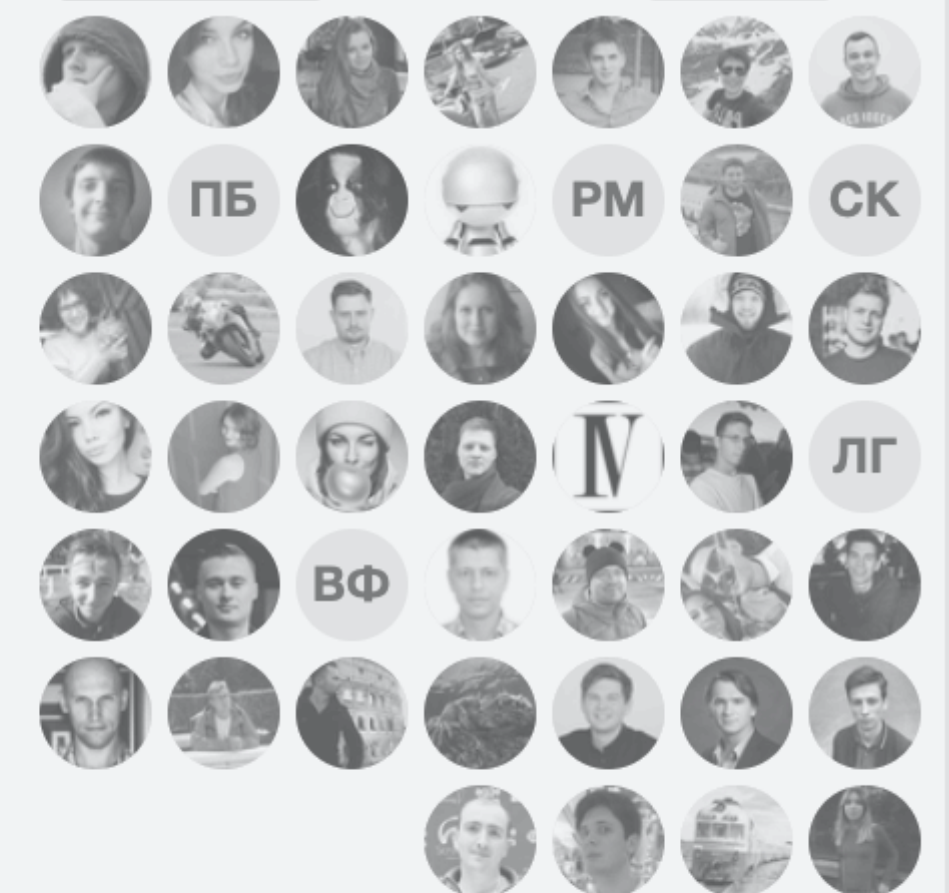


+ Add another card

В бухгалтерию

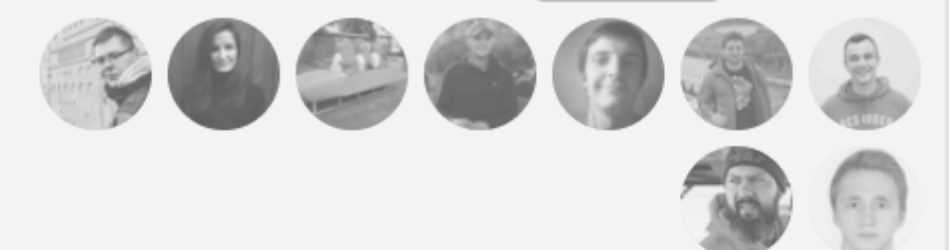
Обратная связь + ЗП

👁️ ⌚ 15 Mar ☰ 💬 12 📧 7/7

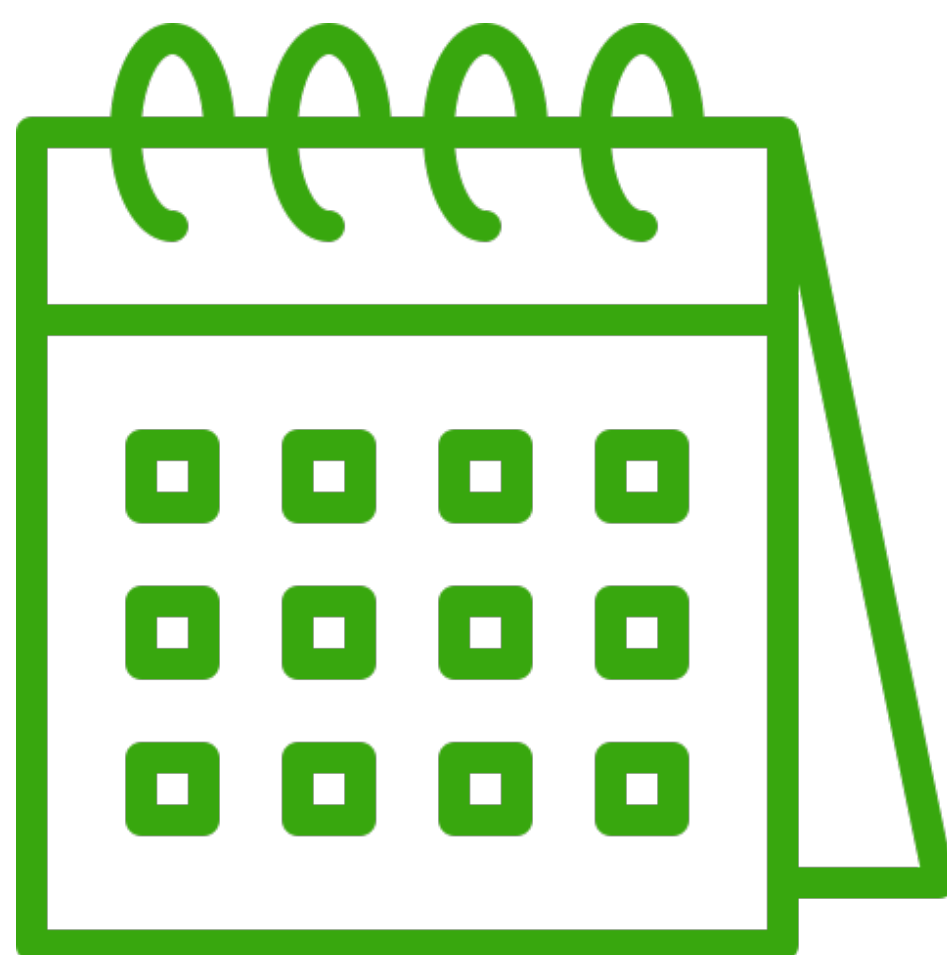


расстаемся

⌚ 29 Mar ☰ 💬 15 📧 4/4



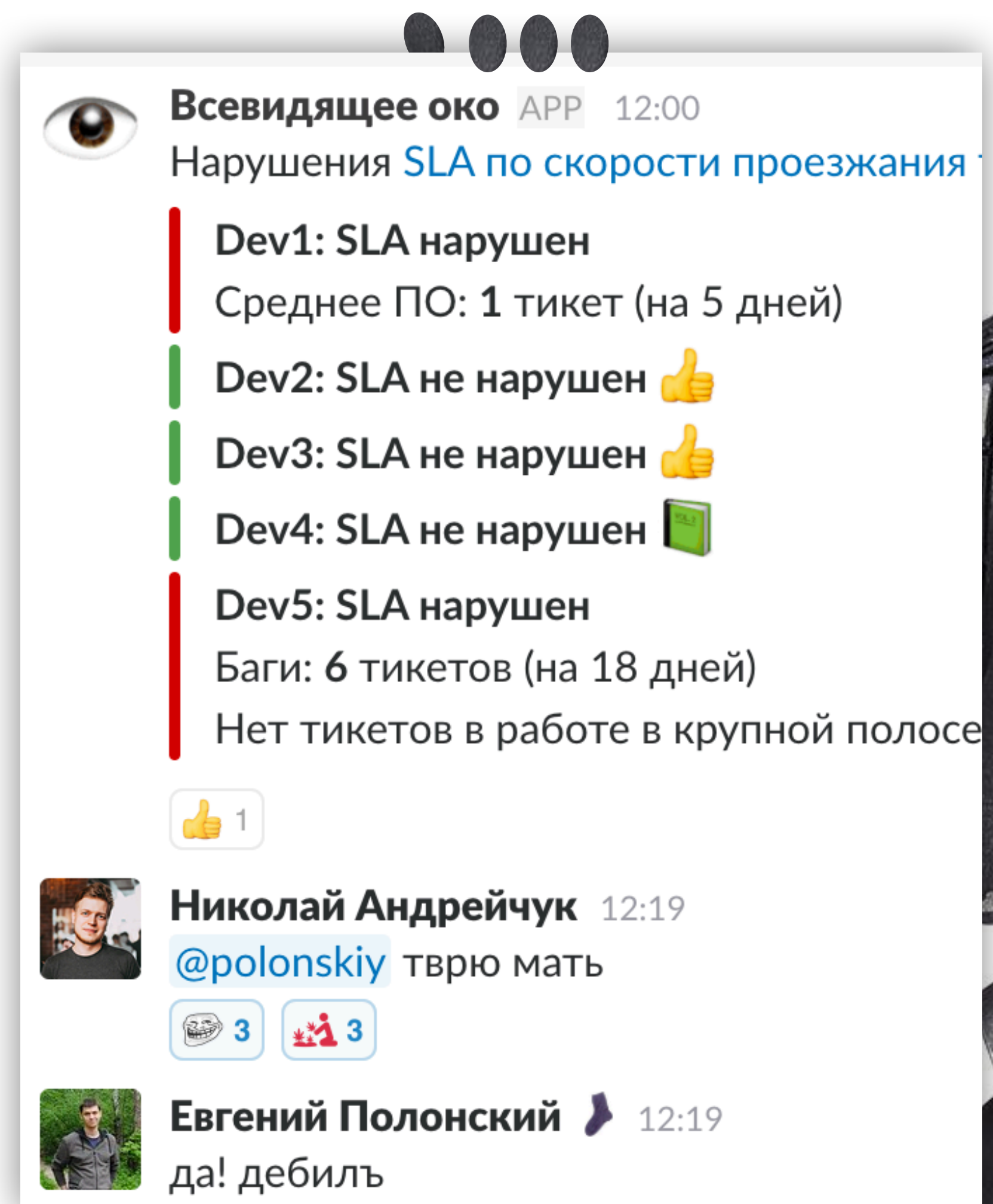
+ Add another card



**Сроки назначает
исполнитель**

За сроками следит робот-контролёр

вместо менеджера



Всевидающее око APP 12:00
Нарушения [SLA по скорости проезжания](#)

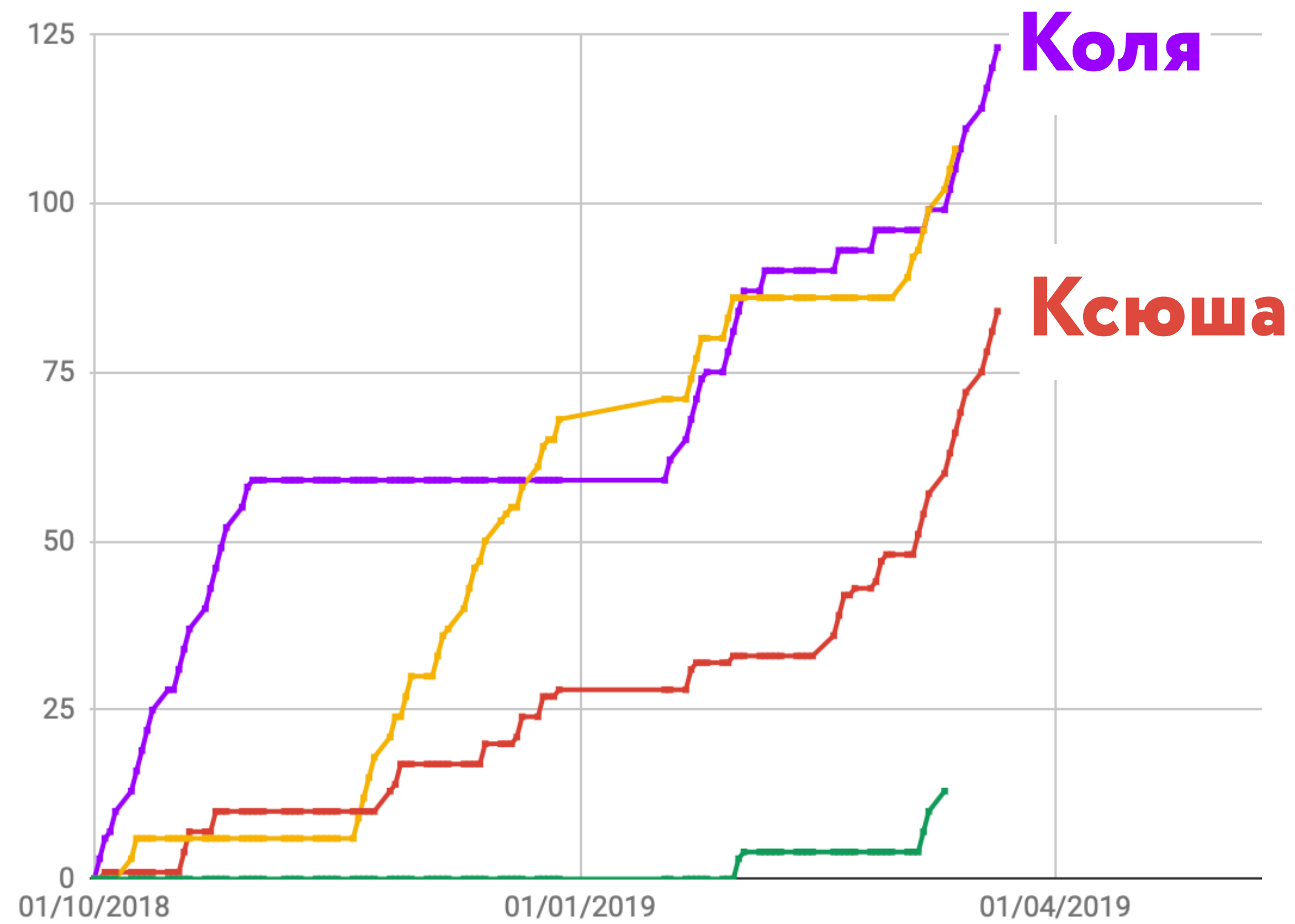
- Dev1: SLA нарушен
Среднее ПО: 1 тикет (на 5 дней)
- Dev2: SLA не нарушен 👍
- Dev3: SLA не нарушен 👍
- Dev4: SLA не нарушен 📖
- Dev5: SLA нарушен
Баги: 6 тикетов (на 18 дней)
Нет тикетов в работе в крупной полосе

👍 1

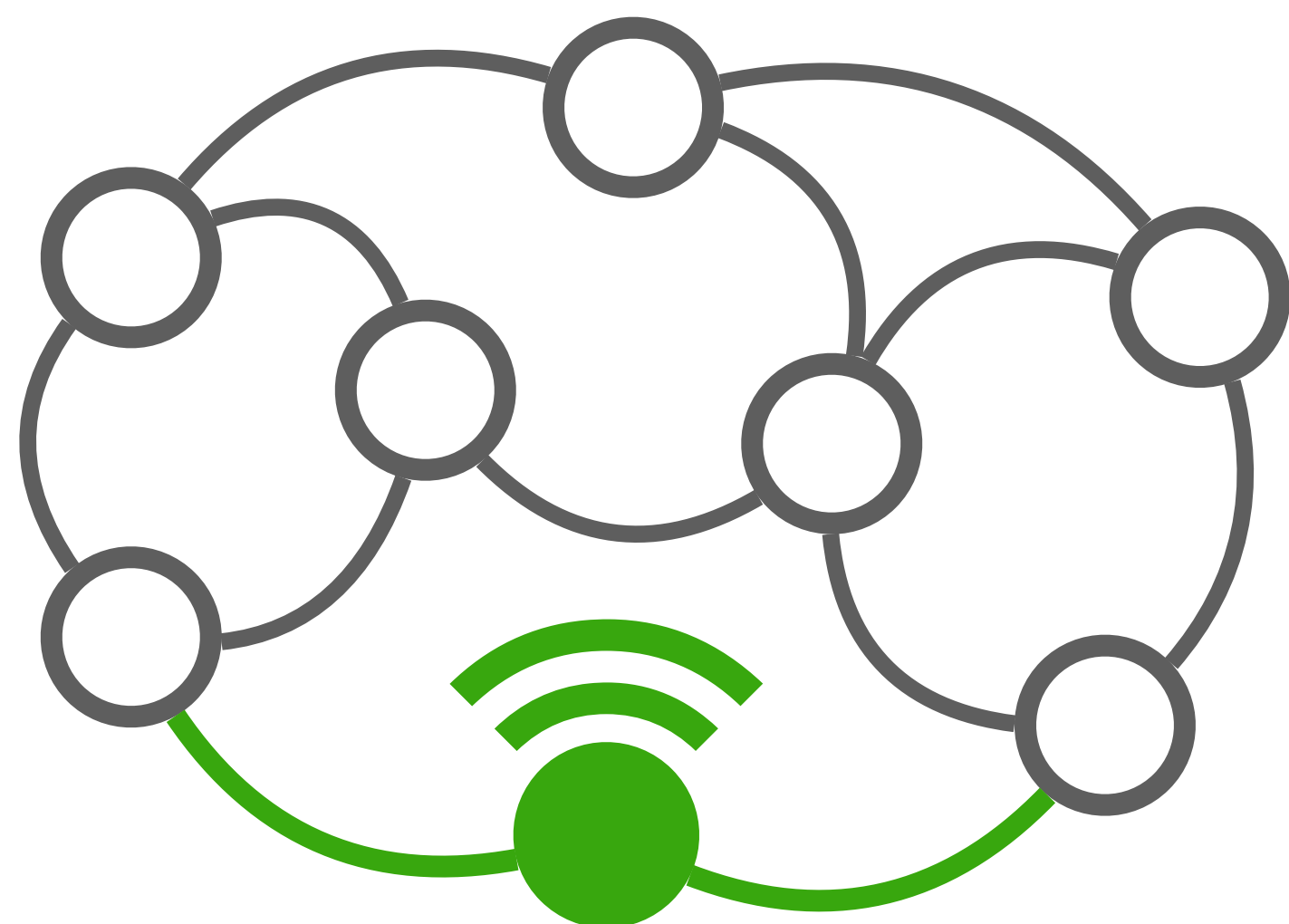
Николай Андрейчук 12:19
[@polonskiy](#) тврю мать
😏 3 🙄 3

Евгений Полонский 🇷🇺 12:19
да! дебилъ

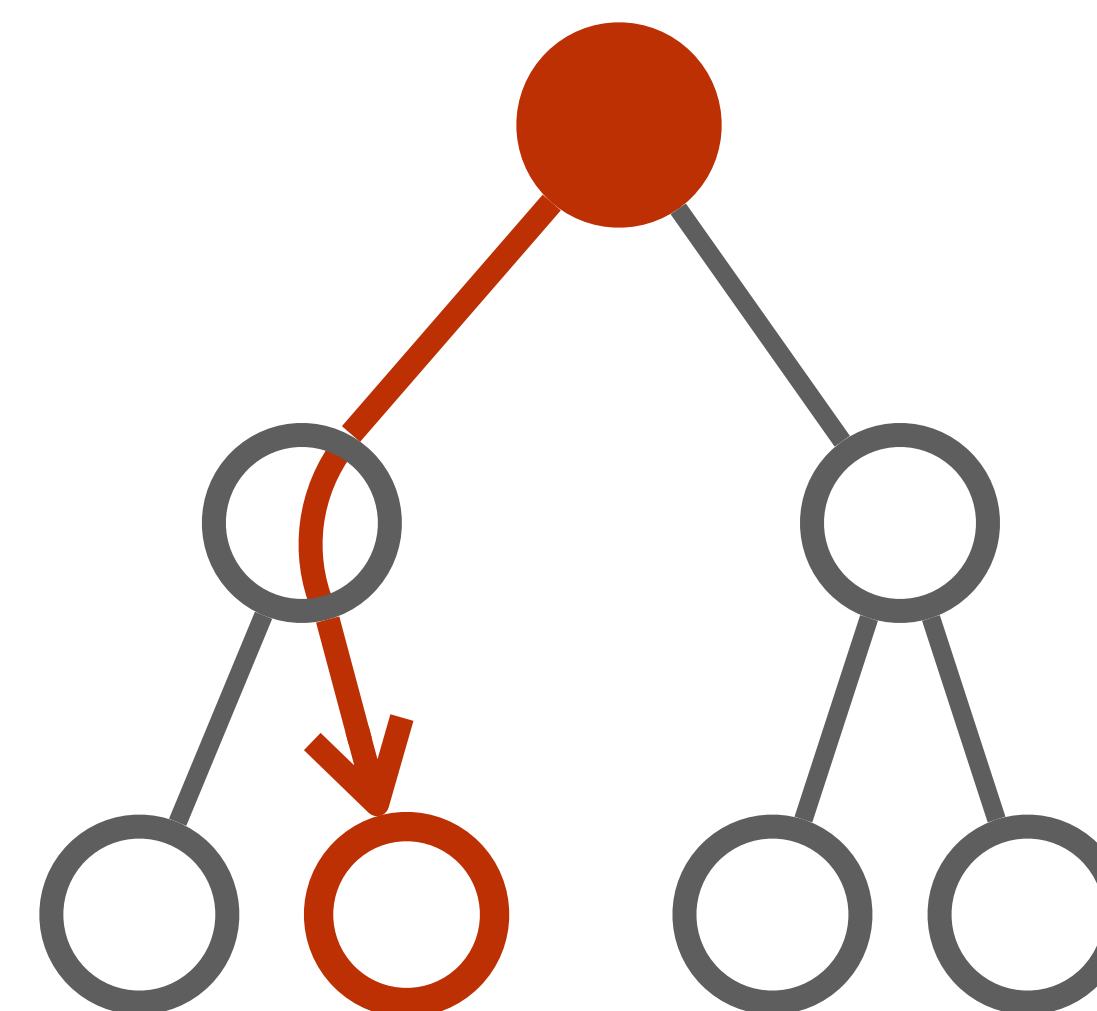




**Оценка
по метрикам
ВМЕСТО ОТЧЁТОВ**



vs



Решения снизу после советов

вместо спускания по иерархии



Менеджеры-слуги: учат и помогают

+ нанимают и увольняют

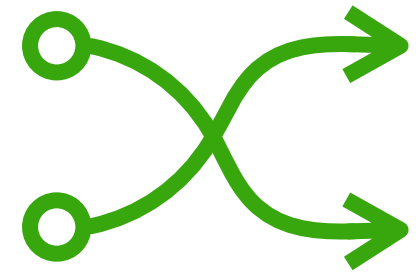
Остальное —
легко автоматизируется
и отдаётся в команды



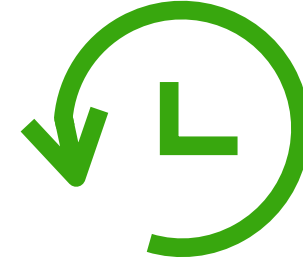
Автономные команды,

платящие налоги со своим R&L

Автономные команды



Кросс-функциональные
vs функциональные



Улучшения через ретроспективу
vs улучшения сверху



Командные собеседования
vs HR



Командные комнаты
vs open-space



Бонус от прибыли команды
vs усредненных



Эволюция и мастерство

Польза

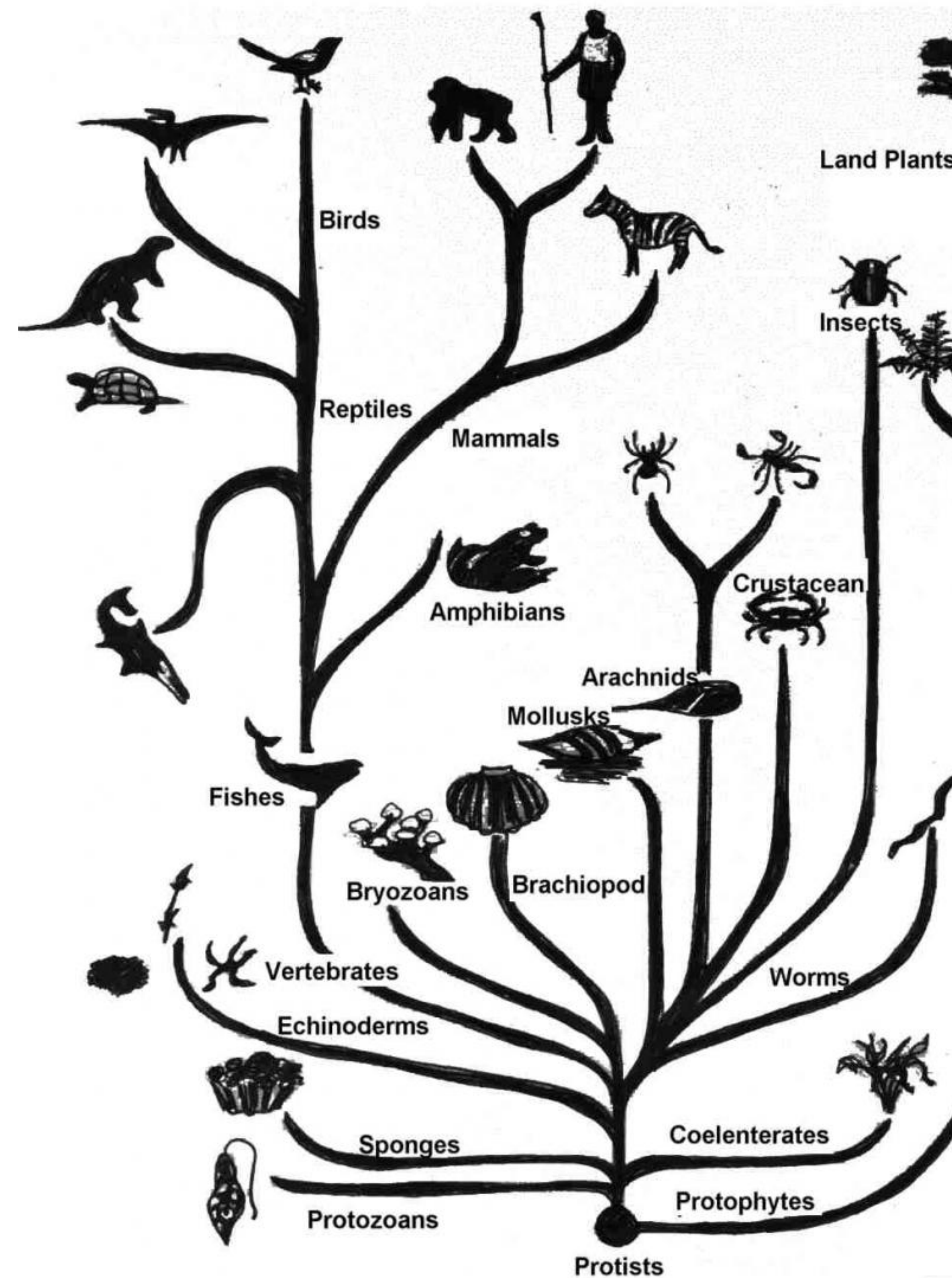
Автономия

Эволюция

организация

=

организм

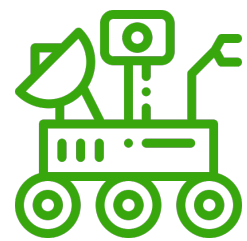


Эксперименты

внутренние стартапы



Положительное отношение к ошибкам
вместо штрафов и страхов



Автономные бизнес-юниты



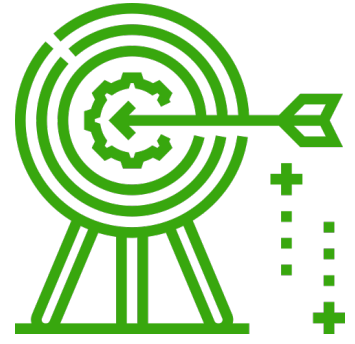
Наличие свободного времени



Инвестиции в обучение,
софинансирование



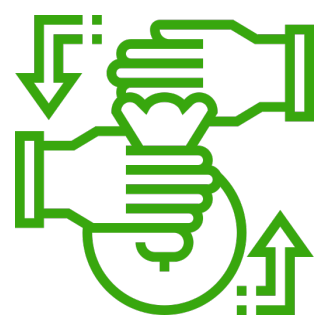
Кухня, на которой все общаются



OKR вместо KPI



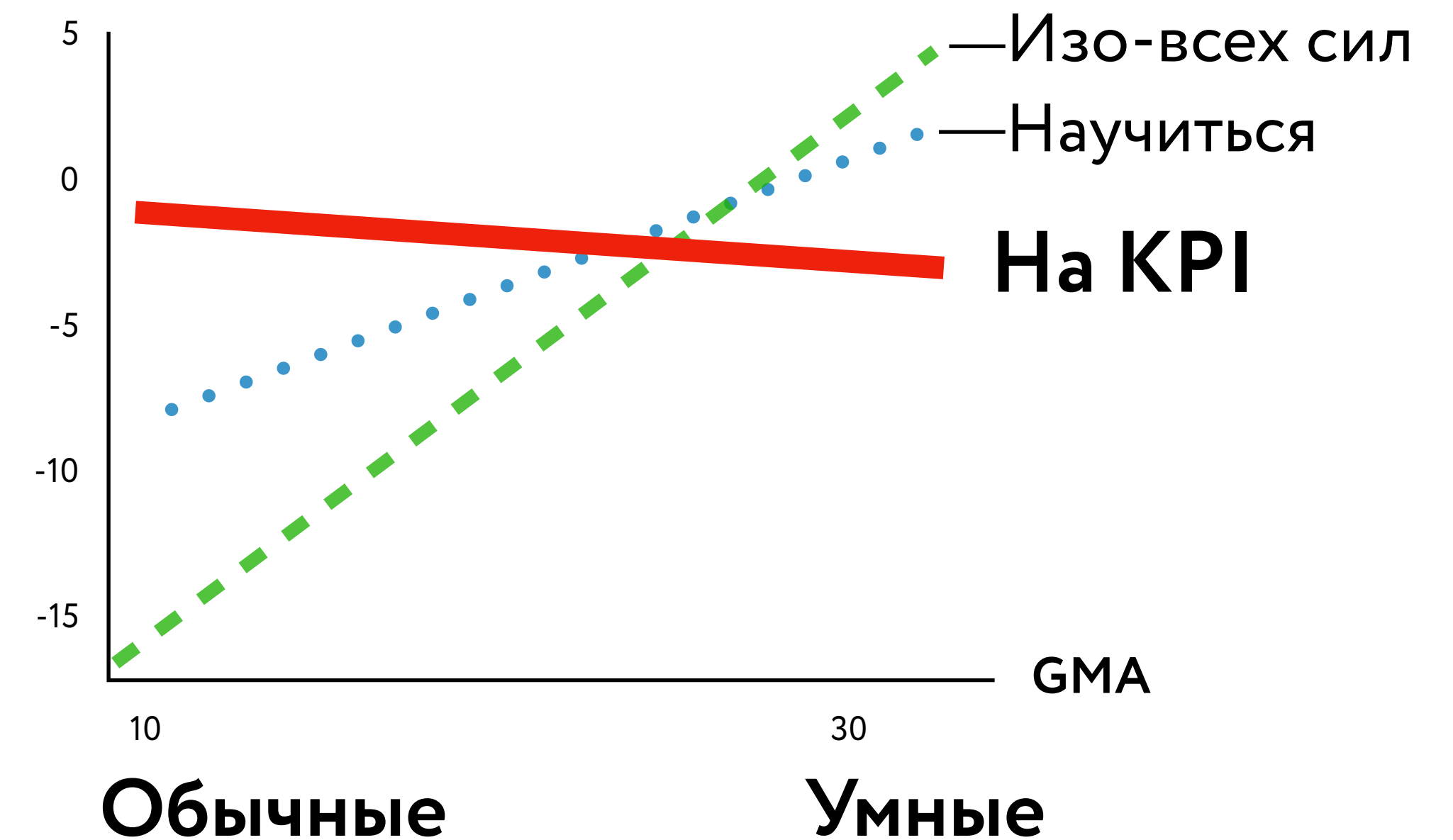
Горизонтальные перемещения
вместо высокой текучки



Гибкие бюджеты вместо
согласований по вертикали

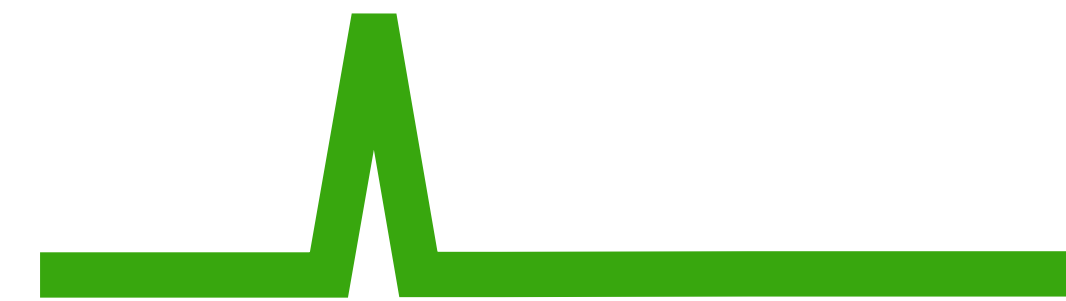
Результаты умных людей снижаются при работе «на KPI»

Subsequent requisition adaptation





VS



Стратсессии

*публичные обсуждения
основ*

Фокус на

стабильность

Копать ночью — круто!

Главное понимать —

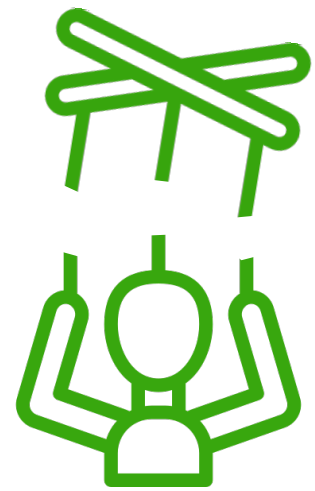
ЗАЧЕМ



Требуйте **счастья** в обмен на эффективность



Смысла кроме денег



Автономии помимо чётких инструкций




Эволюции и права на ошибку
помимо « гарантированного успеха»



Если на работе не прёт, то вас заменит робот

Ценность человека в вовлечении
и креативности, чего пока машина
не может



Нельзя сделать клиентов
и акционеров по-настоящему
счастливыми, не **сделав**
счастливыми сотрудников

Спасибо

Александр Горник

fb.com/alexander.gornik

gornik@mindbox.ru

+7 916 815 29 38

www.mindbox.ru

mindbox

Вопросы?



bit.ly/agile-culture-eval