

X ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2021

# Управление изменениями через формирование интегральной команды

Спикер:

Ермолаев Михаил Олегович

Управляющий партнер, Компания GAB



## Немного о себе



Михаил Ермолаев, сертифицированный ТРИЗ-специалист, сертифицированный специалист по управлению изменениями, бизнес-консультант, бизнес-тренер, автор статей. Имею многолетний опыт управления казахстанскими и международными компаниями. Принимал участие в разработке законодательных и подзаконных актов.

Основатель компании GAB – group of outsourcing companies с брендом GAB - smart processes, 2007 г. и компании MY training, 2021 г.

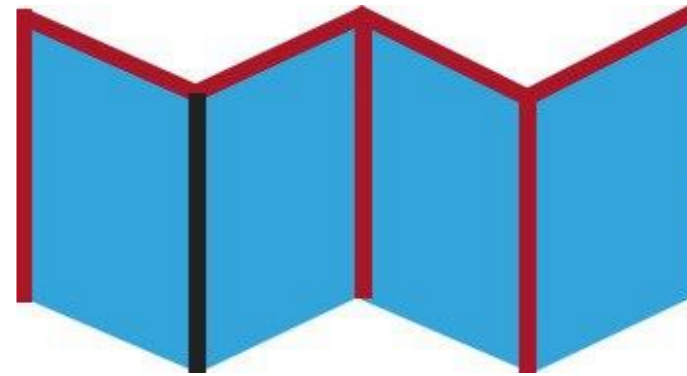
В консалтинге с 2007 года.

# Немного о нас



Консалтинговые услуги

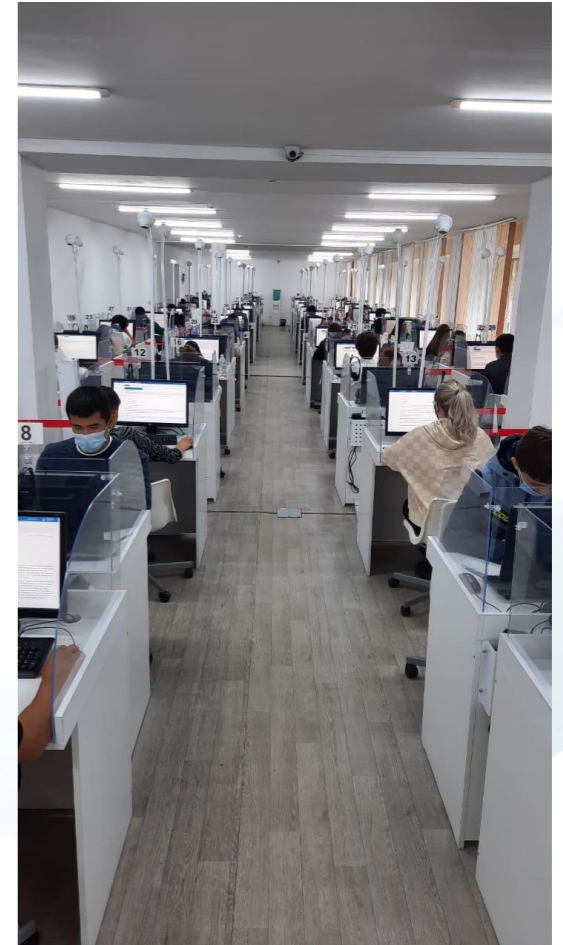
- Крупный и средний бизнес
- Государственные органы



# TRAINING

Услуги дополнительного  
образования/  
Центр тестирования

- Малый бизнес
- Государство
- Физические лица  
(обучение, все виды  
тестирования)



## Оговорки, упрощенные определения (Осведомленность)

- Мир не черно-белый, но сейчас мы говорим о крайних состояниях;
- Все приведенные схемы и рисунки – только лишь инструмент визуализации;
- Интеграция – объединение в контексте целостности системы;
- Лидер – личность имеющая **влияние** на других, в целях получения желаемого поведения (действия) от других;
- Организация – живая система, состоящая из людей. Это «Персона» (Уильям Штерн, Общая психология на персоналистской основе) имеющая тело и душу, а также «жизненный цикл»;

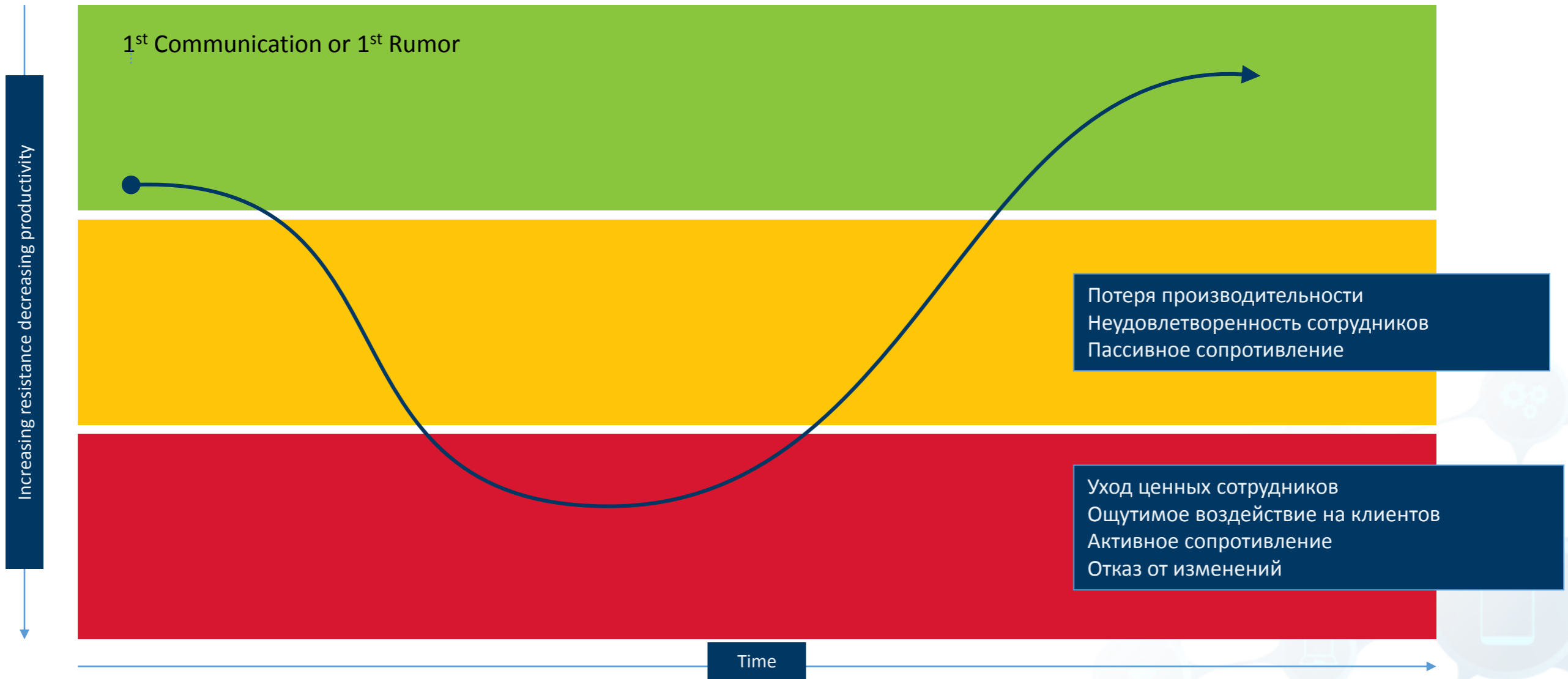
# Оговорки, упрощенные определения (Осведомленность)

- Интегральная команда – устойчивая\* группа людей, объединенных едиными целями и/или намерениями, живая система, часть большей живой системы.

\*Устойчивость представляет собой особый вид субъективной связи, характеризующийся повышенной прочностью; устойчивая группа является более сплочённой, (более опасной,) чем неустойчивая. Устойчивость может быть основана на ранее имевшихся у участников группы прочных личных и служебных связях, на их (криминальном) профессионализме; показателями устойчивости могут служить длительность или многоэпизодность (преступной) деятельности, наличие у группы технических средств (совершения преступления), тщательная подготовка к совершению (преступления) с распределением ролей между соучастниками.

- Управление изменениями – применение системного подхода и соответствующих методов к процессу перехода организации из текущего состояния в целевое.

# Причины необходимости управления изменениями (Желание)

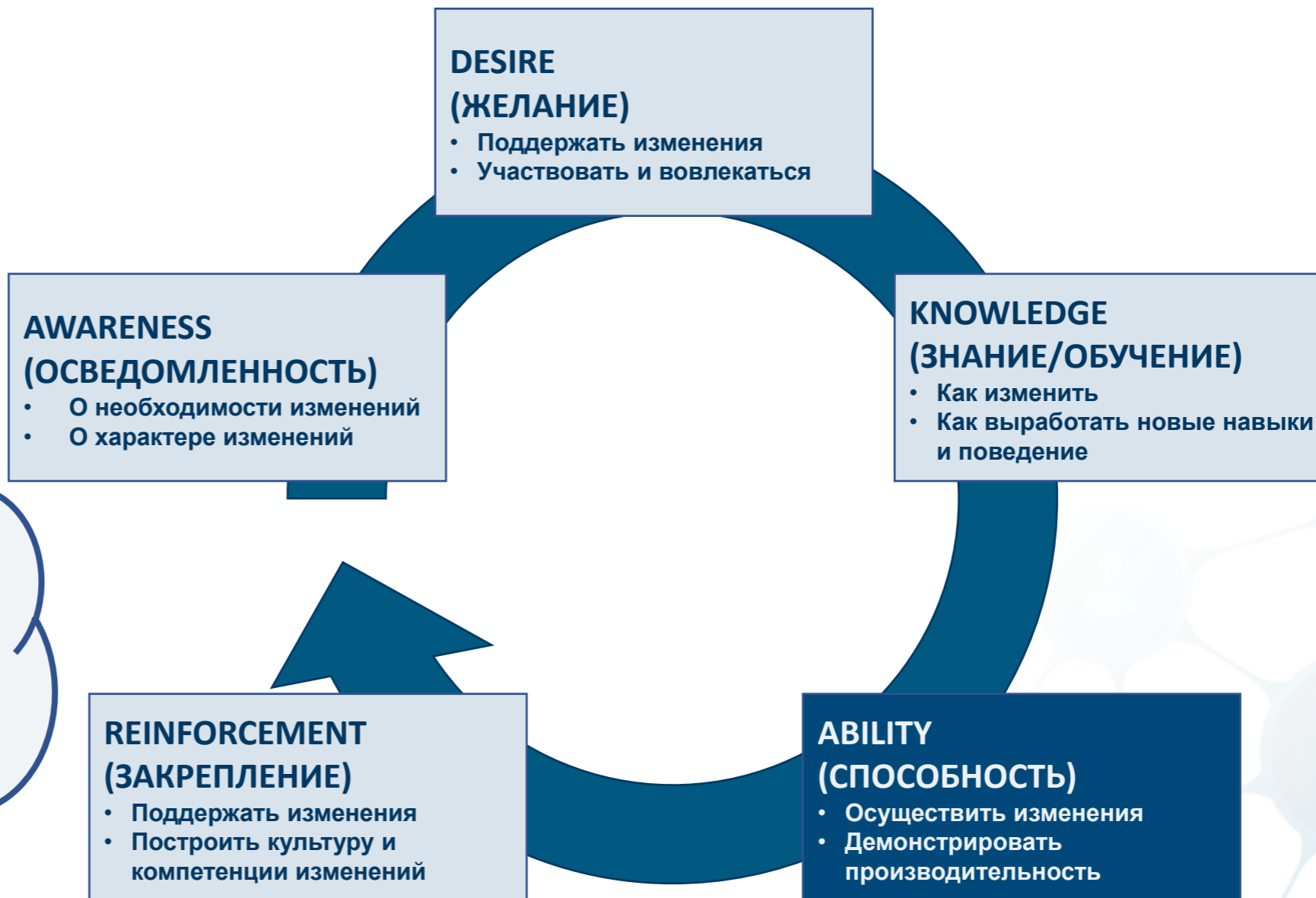


Prosci® Flight Risk Model

# Prosci® ADKAR® Model (Знание) – субъект Человек (Люди)



Треугольник изменений Prosci (PCT)



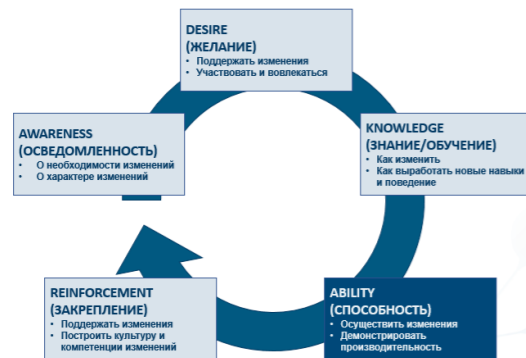
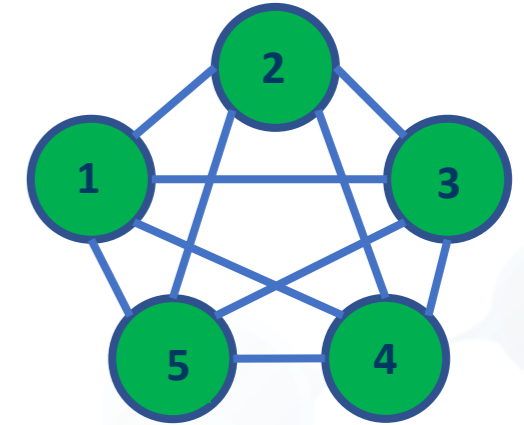
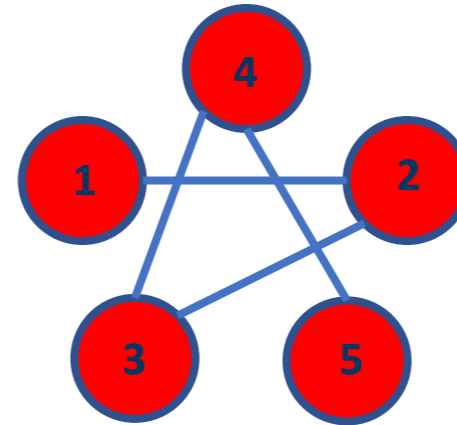
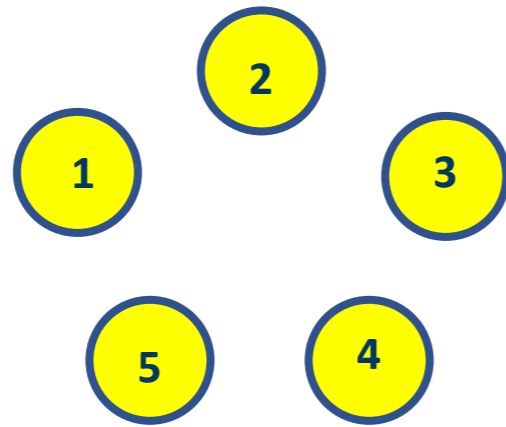
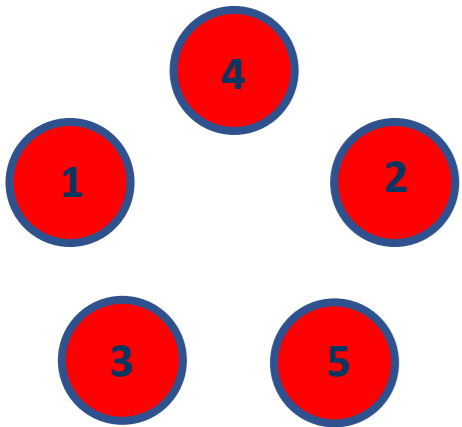
# Управление изменениями и Интегральная команда

Исходное состояние

Целевое состояние

Исходное состояние  
«живой системы»

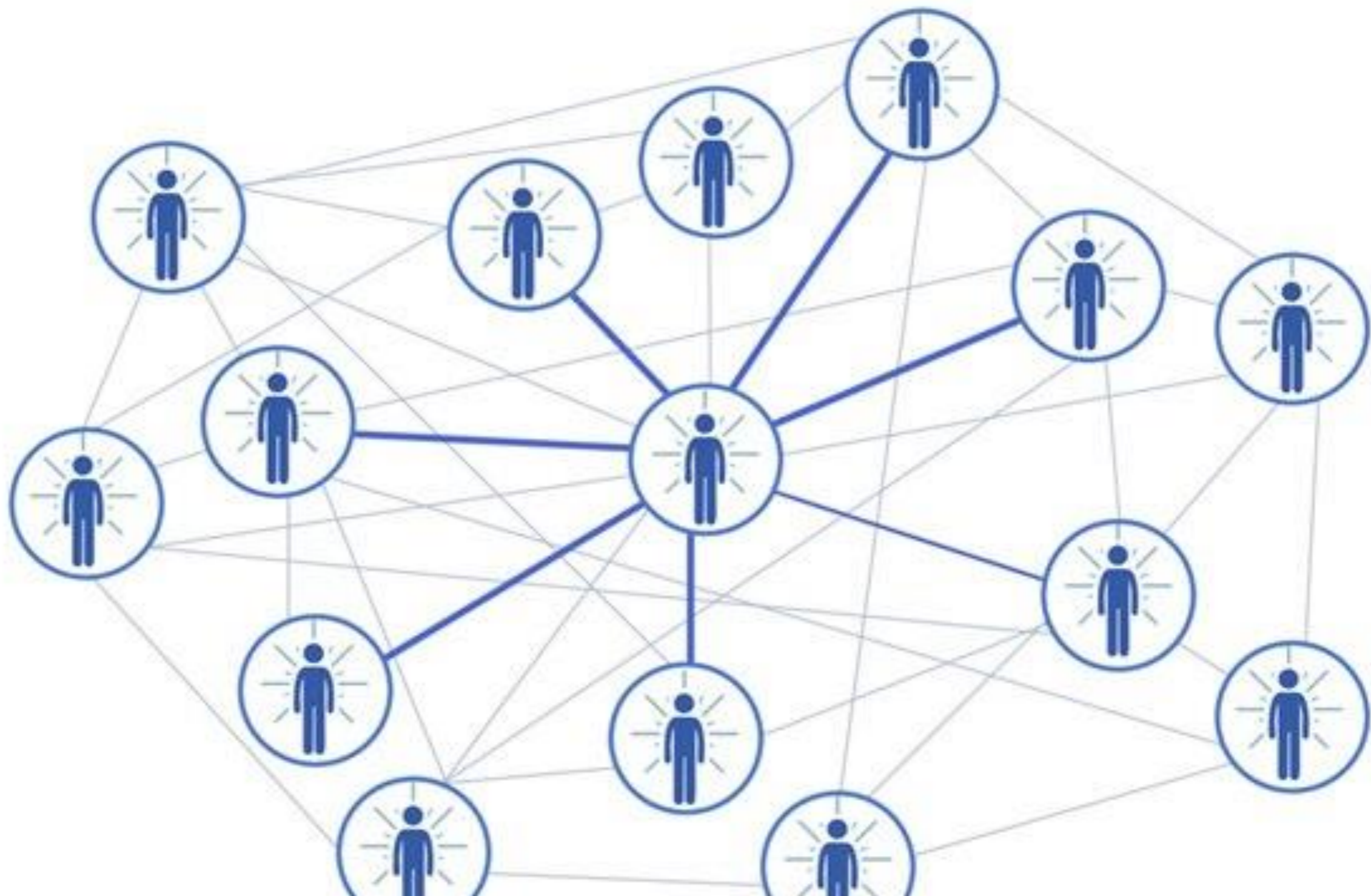
Целевое интегральное  
состояние «живой системы»



**ЛЕЧЕНИЕ  
СИМПТОМОВ или  
СИСТЕМНОЙ БОЛЕЗНИ**







# Анри Файоль, разделение труда и интеграция



**(1841 – 1925)**

**Разделение труда**

**Полномочия и ответственность**

**Дисциплина**

**Единоначалие**

**Единство действий**

**Подчинённость личных интересов**

Личные интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов компании или какой-либо другой организации.

Рабочие интересы должны превалировать.

**Вознаграждение персонала**

**Централизация**

**Иерархия**

**Порядок**

**Справедливость**

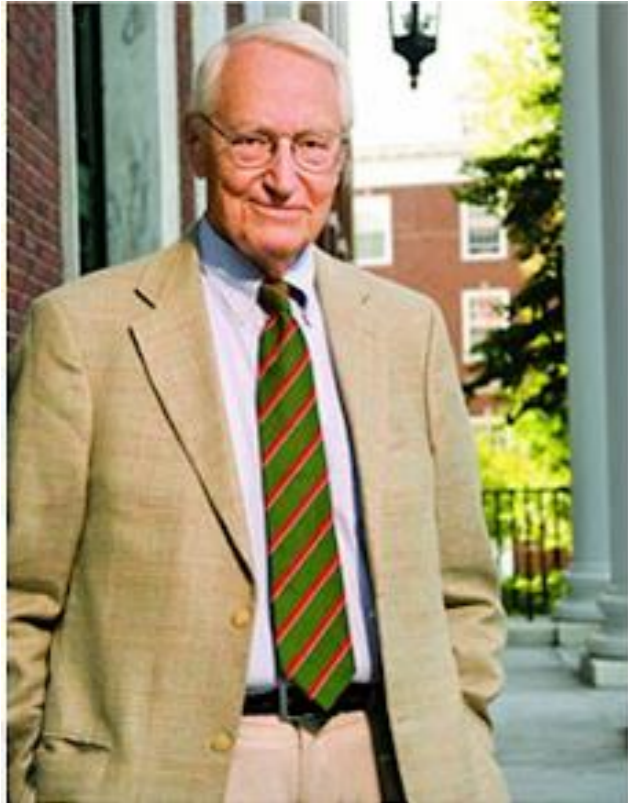
**Стабильность рабочих кадров**

**Инициатива**

**Корпоративный дух**

В коллективе должна быть гармония. Чем сильнее сплочены работники, тем они продуктивнее. Сила в союзе и синергии.

# П. Лоуренс и Дж. Лорш, дифференциация и интеграция



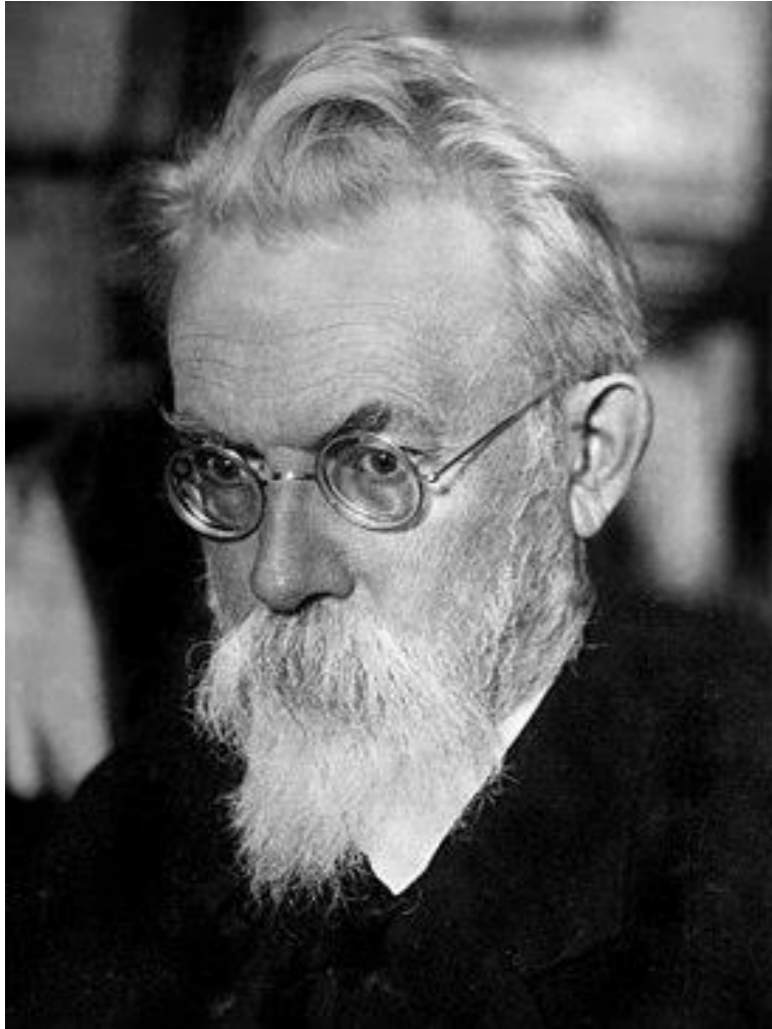
**(1922 – 2011)**

Эффективность организации зависит от степени ее соответствия внешней среде.

Чем выше неопределенность внешней среды и решаемых задач, тем структура организации менее формализована.

Координация. В условиях определенности и предсказуемости, координация достигается с помощью формально закрепленных правил и распоряжений начальства. Если задачи неопределенны и непредсказуемы, в координации более существенна роль интеграторов, поддерживающих связи внутри организационной структуры.

# Владимир Иванович Вернадский, ноосфера – сфера Разума



**(1863 – 1945)**

12 условий ноосферы в будущем:

1. Заселение человеком всей планеты.

**2. Резкое преобразование средств связи и обмена между разными странами.**

**3. Усиление связей, в том числе политических, между государствами Земли.**

4. Преобладание геологической роли человека над другими геологическими процессами, протекающими в биосфере.

5. Расширение границ биосферы и выход в Космос.

6. Открытие новых источников энергии.

7. Равенство людей всех рас и религий.

8. Увеличение роли народных масс в решении вопросов и внутренней политики.

9. Свобода научной мысли и научного искания от давления религиозных, философских и политических построений и создание в общественном и государственном строе условий, благоприятных для свободной научной мысли.

10. Подъём благосостояния трудящихся. Создание реальной возможности не допустить недоедания, голода, нищеты и ослабить влияние болезней.

11. Разумное преобразование первичной природы Земли с целью сделать способной удовлетворять все материальные, эстетические и духовные потребности численно возрастающего населения.

12. Исключение войн из жизни человечества.

# Вильям Штерн, группа людей, как персона



**(1871 – 1938)**

## Характеристики Персоны:

Персона ориентирована на достижение целей;

Она сознает себя. Персона – это структура структур;

Она открыта внешнему миру;

Она живая, но имеет конечную форму жизни.

## Ари де Гиус, живая компания

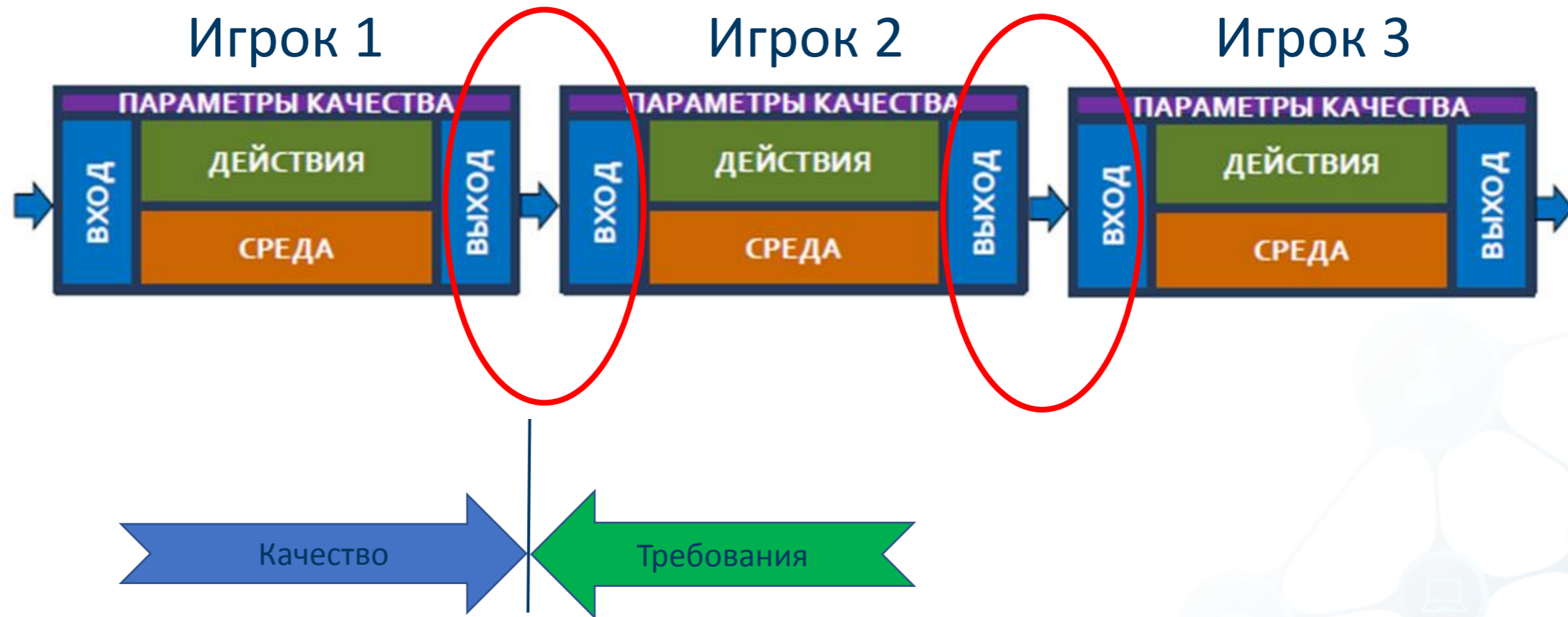


Живая компания обладает самосознанием, своей собственной индивидуальностью.

Живая компания способна к саморегенерации, к длительному существованию в качестве опознаваемой сущности и без ее нынешних членов.

Компании-долгожительницы были чувствительны к окружающей среде. Они оставались в гармонии с окружающим миром. Компании-долгожительницы были сплоченными, с сильным самосознанием. Их сотрудники (и даже порой их поставщики) чувствовали, что все они являются частью единого организма.

# Проблемы интеграции в процессе (гол-пас)

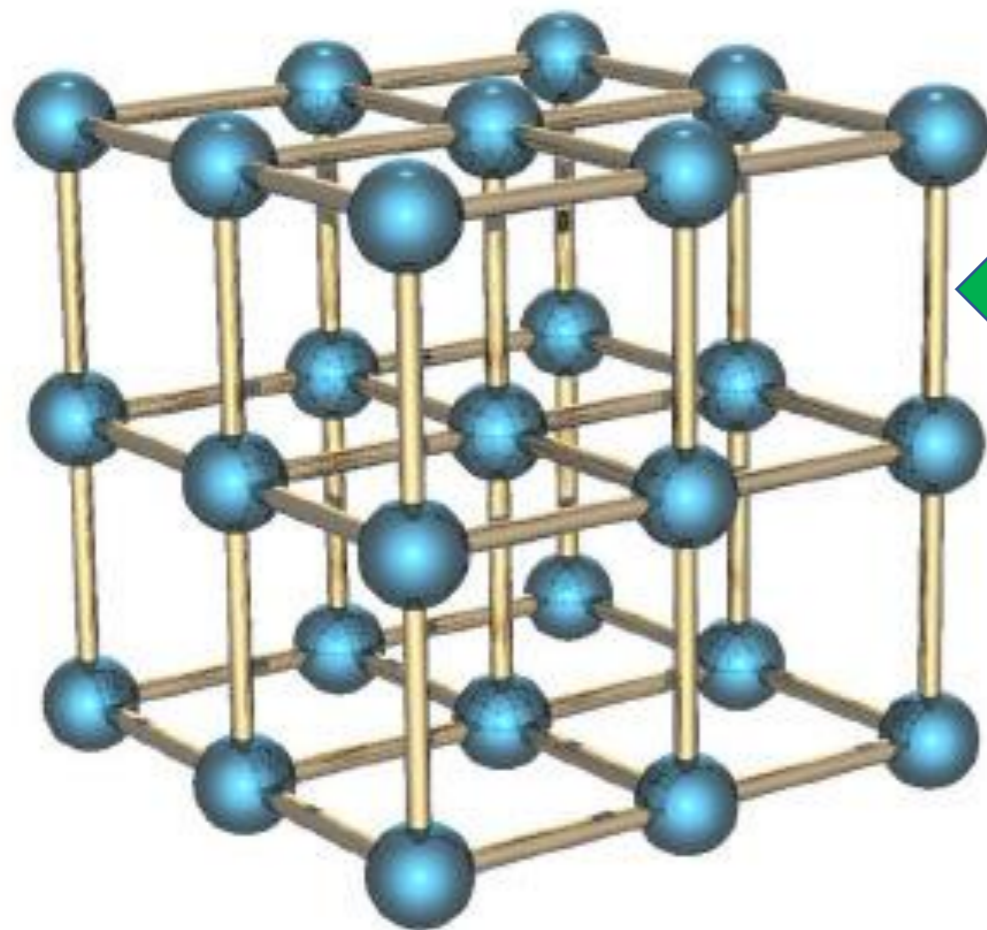


# Prosci® ADKAR® Model





## Принципы работы интегральной команды



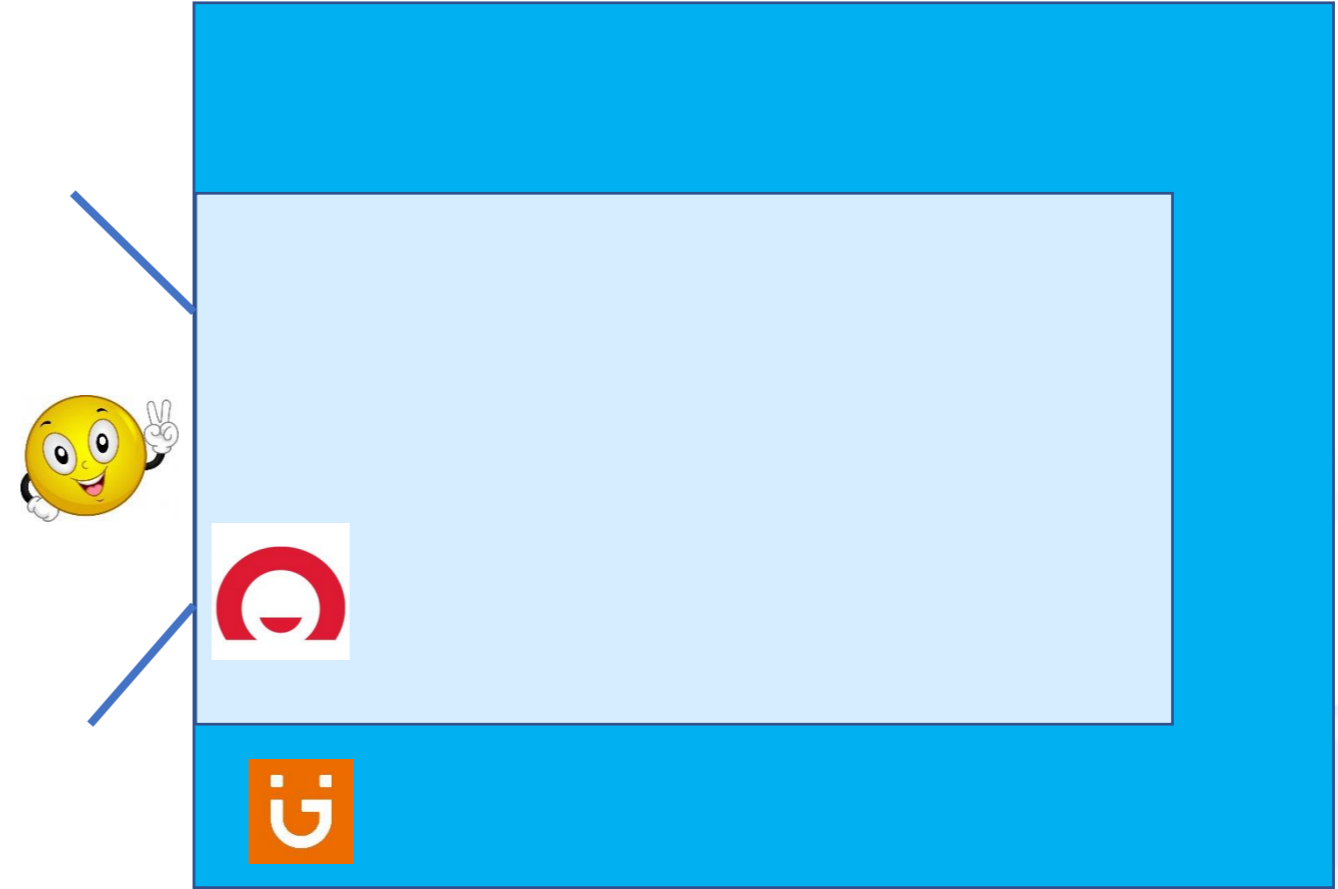
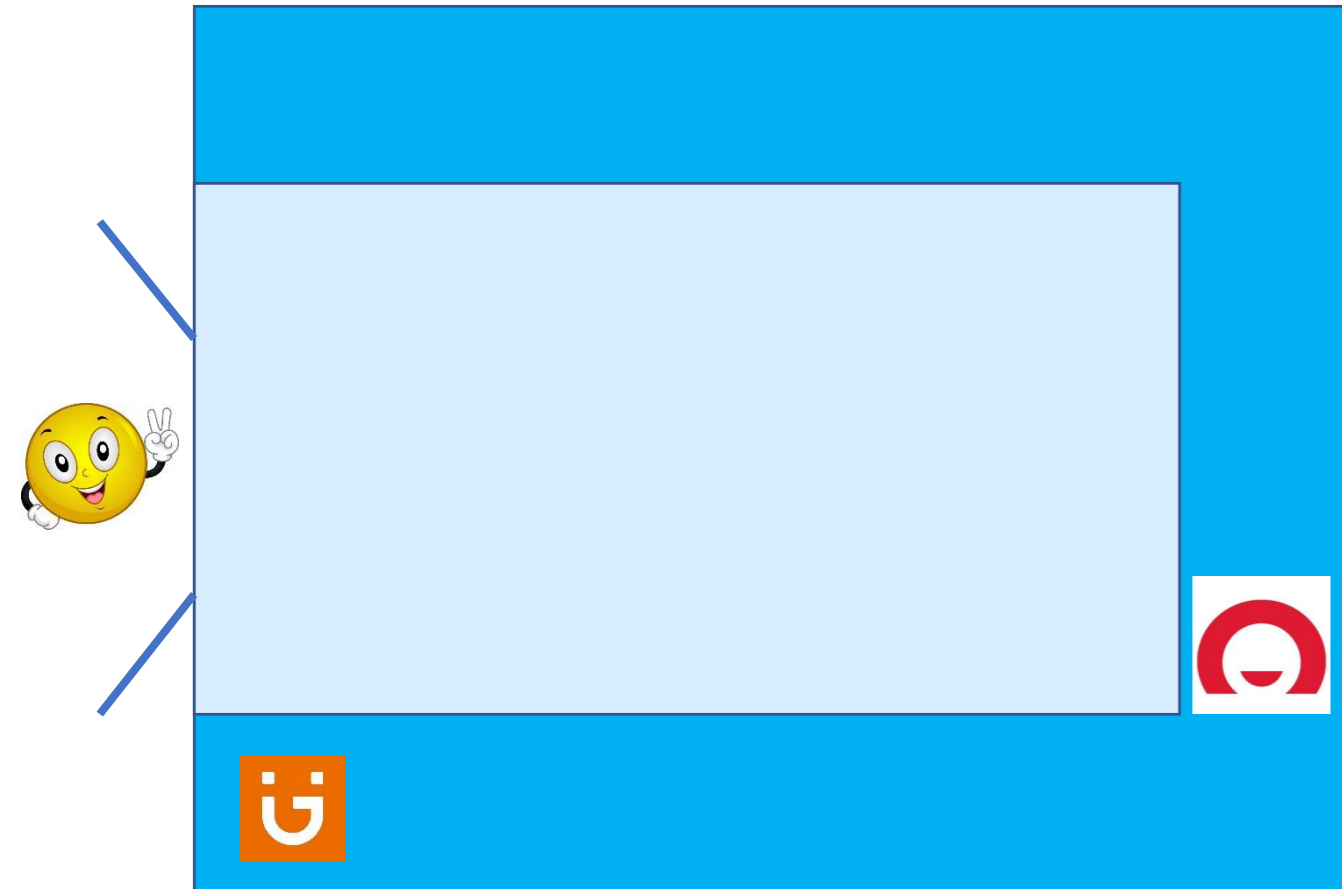
Внимание  
на человека

Внимание на  
связь

- Фокус на связях между участниками команды, а не на личности;
- Забота о товарище – «Один за всех и все за одного»;
- Конструктивная помощь, поддержки (не критики);
- Активно слушать и слышать другого;
- Говорить в «центр круга» («общий котел»), туда, где размещена «общая задача»

Только раскрытие системы общей связи между участниками команды даст им возможность правильно относиться друг к другу.

# Проект Home Credit India – «Change for love!» (Способность)



В чем проблема?

# Prosci® ADKAR® Model



## DESIRE (ЖЕЛАНИЕ)

- Поддержать изменения
- Участвовать и вовлекаться

## AWARENESS (ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ)

- О необходимости изменений
- О характере изменений

## KNOWLEDGE (ЗНАНИЕ/ОБУЧЕНИЕ)

- Как изменить
- Как выработать новые навыки и поведение

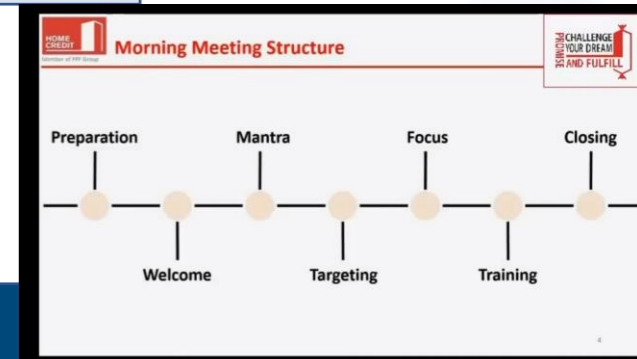
**ИНТЕГРАЛЬНОСТЬ**

## REINFORCEMENT (ЗАКРЕПЛЕНИЕ)

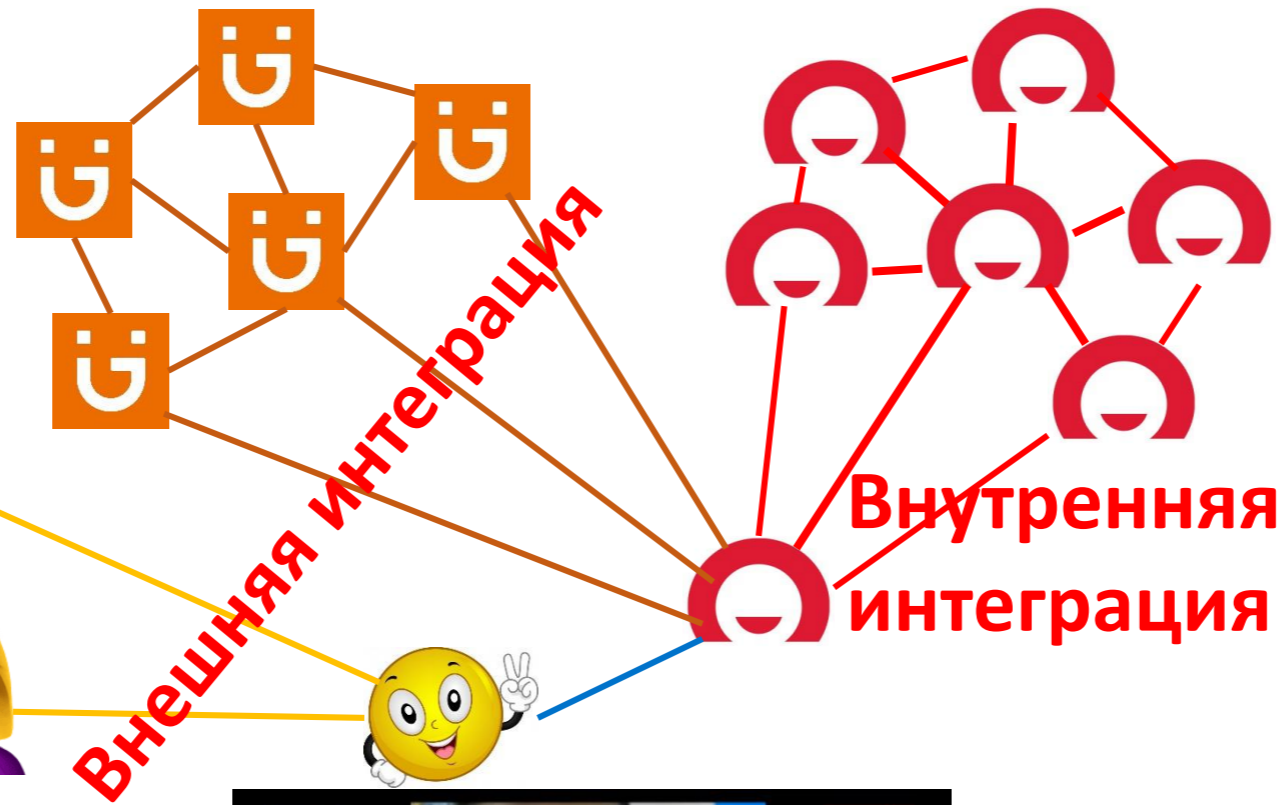
- Поддержать изменения
- Построить культуру и компетенции изменений

## ABILITY (СПОСОБНОСТЬ)

- Осуществить изменения
- Демонстрировать производительность



# Управление изменениями через формирование интегральности



ЕКТПР 2021



Ни что не объединяет так  
как единство целей



Зачем? Для чего все это?

**Изменение**      **Управление**      **Эффект**  
**процесса**      **изменениями**

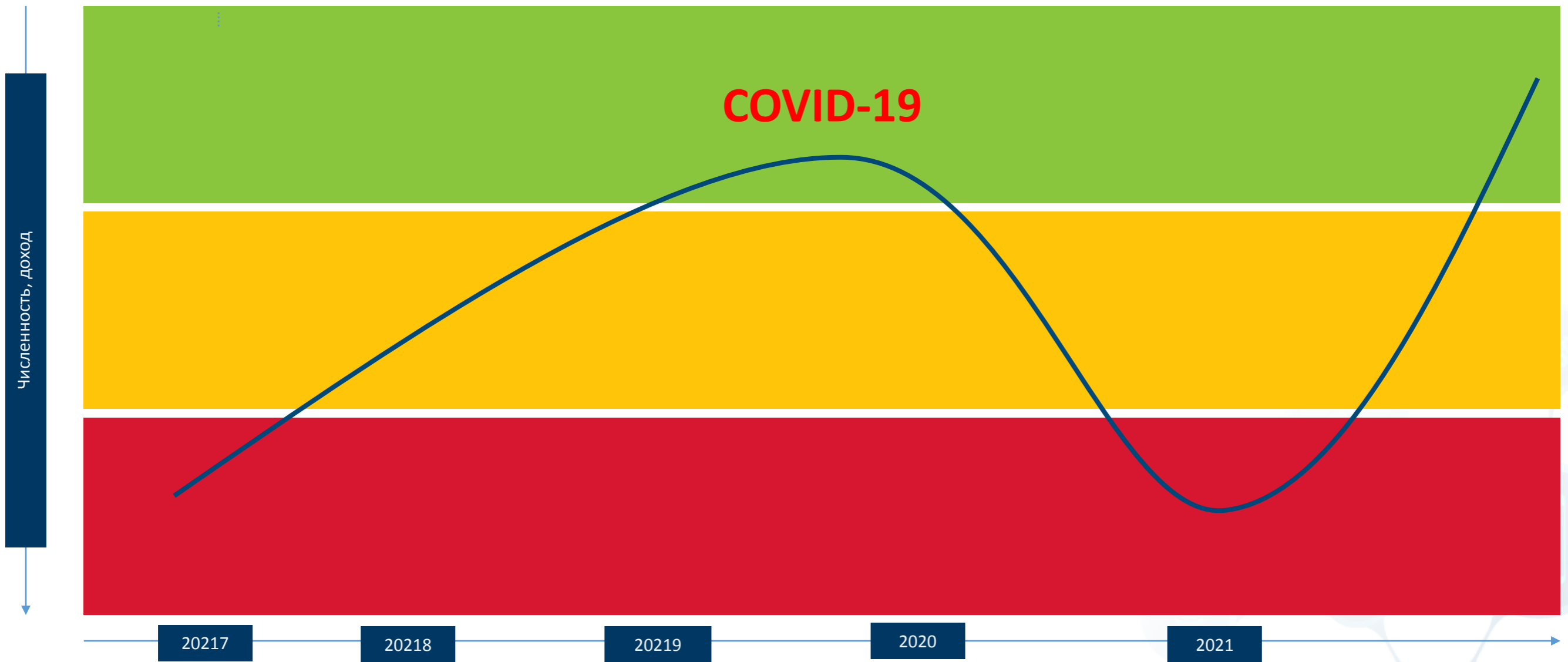
**15% + 15% = 30% ?**  
**+ Социальный эффект**



# Социальный эффект



# Проект Senim (финтех, Казахстан, г. Нур-Султан), проблема





# Объем проекта

## «Цель»

Миссия, Видение, Ценности, Индивидуальные цели и мечты

## «Путь»

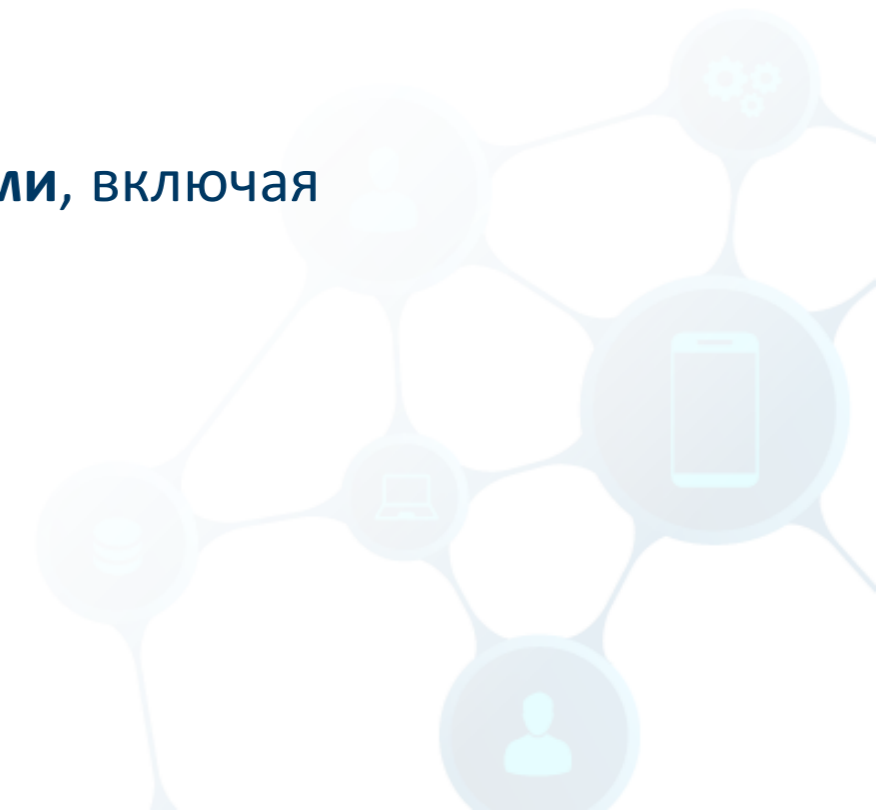
Построение системы стратегических целей до реализации Видения,  
Дорожная карта, План действий

## «Способ»

Проектирование бизнес-архитектуры, **Управление изменениями**, включая  
предыдущие этапы при их выполнении

(проектирование бизнес-процессов)


**ЗАПРОС**







## Что сделано?

- Уточнено Видение компании;
  - Проявлены Ценности;
  - Разработана Стратегия компании, а так же Продуктовые стратегии и планы действий;
  - Спроектированы два основных процесса (кроме прочих):
    - Управление развитием продукта;
    - Управление разработкой приложения (Scrum)
- 

# SCRUM

ДЖЕФФ САЗЕРЛЭНД

Как работать в два раза меньше,  
успевая в два раза больше



## КОМАНДА

### От 5 до 9 человек

Такое количество людей, работающих над проектом, считается оптимальным.

### Межфункциональность

В команде собраны люди, аккумулирующие все умения, необходимые для выполнения проекта.

### Автономность

Руководство ставит стратегические цели, а команды имеют полномочия самостоятельно решать, как им работать для их достижения.

### Уверенность в собственных силах

Члены команды ставят перед собой высокие цели и знают, как их достичь.



## РОЛИ В SCRUM

### Scrum-мастер

- Контроль за соблюдением прозрачности проекта.
- Организация рабочих встреч и совещаний.
- Обнаружение препятствий в работе.
- Обеспечение постоянного улучшения.

### Владелец продукта

- Должен быть универсалом, уметь поставить себя на место потребителя.
- Наделен полномочиями принимать решения.
- Быть постоянно на связи с командой, оперативно обсуждать спорные вопросы с клиентом.
- Отвечать за ценность продукта и определять, в чем она измеряется.



## СОВЕЩАНИЯ

### Планирование спринта

В начале каждого спринта команда собирается на совещание по планированию спринта.

### Ежедневный stand-up

Короткое совещание (не более 15 минут) в команде.

### Ретроспективное совещание

В конце спринта члены команды вновь встречаются на ретроспективном совещании, на котором команда отвечает на следующие вопросы:

- Каким образом мы можем работать лучше в следующем спринте?
- Что нам мешало в этом спринте? Что снижало скорость?

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

- Люди важнее процессов
- Продукт важнее документов
- Сотрудничество с клиентом важнее переговоров
- Способность меняться важнее следования планам
- Должности и титулы не важны — важно то, что вы делаете

## ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

- Основная идея Scrum — «Инспектируй и адаптируй»
- Долгосрочное планирование бесполезно, не стоит ждать окончания проекта для того, чтобы оценить продукт
- Нужно регулярно проверять, нужно ли людям то, что вы делаете, и быстро перестраиваться в случае необходимости
- Результат — многократно улучшается продуктивность и снижаются затраты

## ЧТО ПОМОГАЕТ

- Грамотное распределение приоритетов
- Одинаковая продолжительность спринтов
- Формирование видения продукта с учетом потребностей клиента
- Постоянные коммуникации как с клиентом, так и внутри команды
- В Scrum нет понятия индивидуальной ответственности, есть командная ответственность

## ЧТО МЕШАЕТ

- Scrum не приемлет многозадачности!
- Слишком большие команды. Идеально — 5-9 человек
- Заказчики, не готовые к работе по Scrum




Только ценные идеи к реализации из максимально полезных книг  
[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

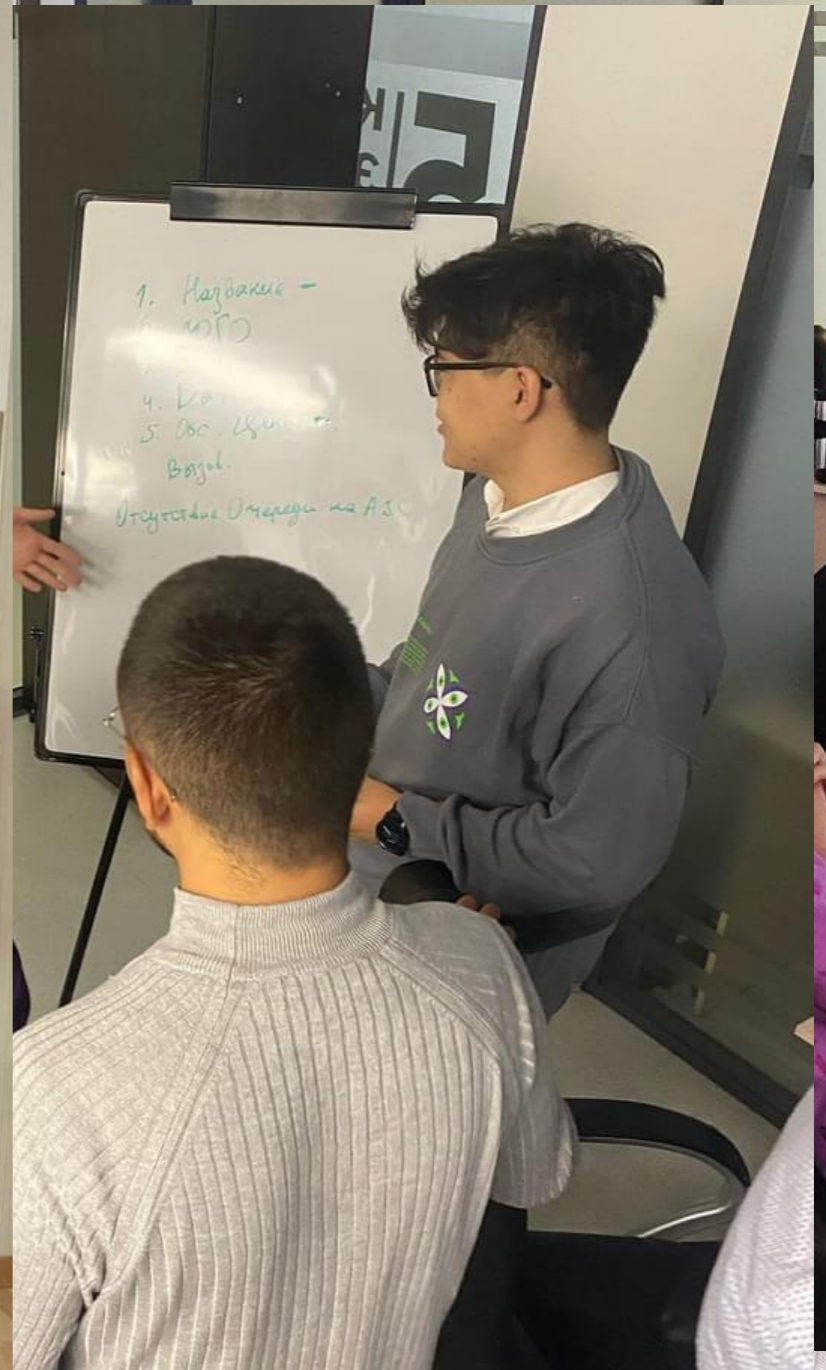
Люди и их взаимодействия важнее процессов и инструментов.

Скрам, как и все Аджайл фреймворки и методы, полагается напрямую на веру в командную работу, людей в этих командах и то, как люди взаимодействуют между собой. Команды выясняют, что необходимо сделать, команды выясняют, как это можно сделать и команды делают это. Команды определяют, что им мешает и берут на себя ответственность, чтобы разрешить все трудности, которые им подвластны. Команды работают с другими частями организации, чтобы разрешить вопросы, которые команда не контролирует напрямую. Этот шаг является критическим. Пытаться делать Скрам, одновременно нарушая этот основной фокус на командной ответственности, обычно не ведет ни к чему хорошему.



## Что сделано?

- Уточнено Видение компании;
  - Проявлены Ценности;
  - Разработана Стратегия компании, а так же Продуктовые стратегии и планы действий;
  - Спроектированы два основных процесса (кроме прочих):
    - Управление развитием продукта;
    - Управление разработкой приложения (Scrum)
  - Управление изменениями через формирование Интегральной команды
- 



# Корпоративные события Senim

ГАЗ

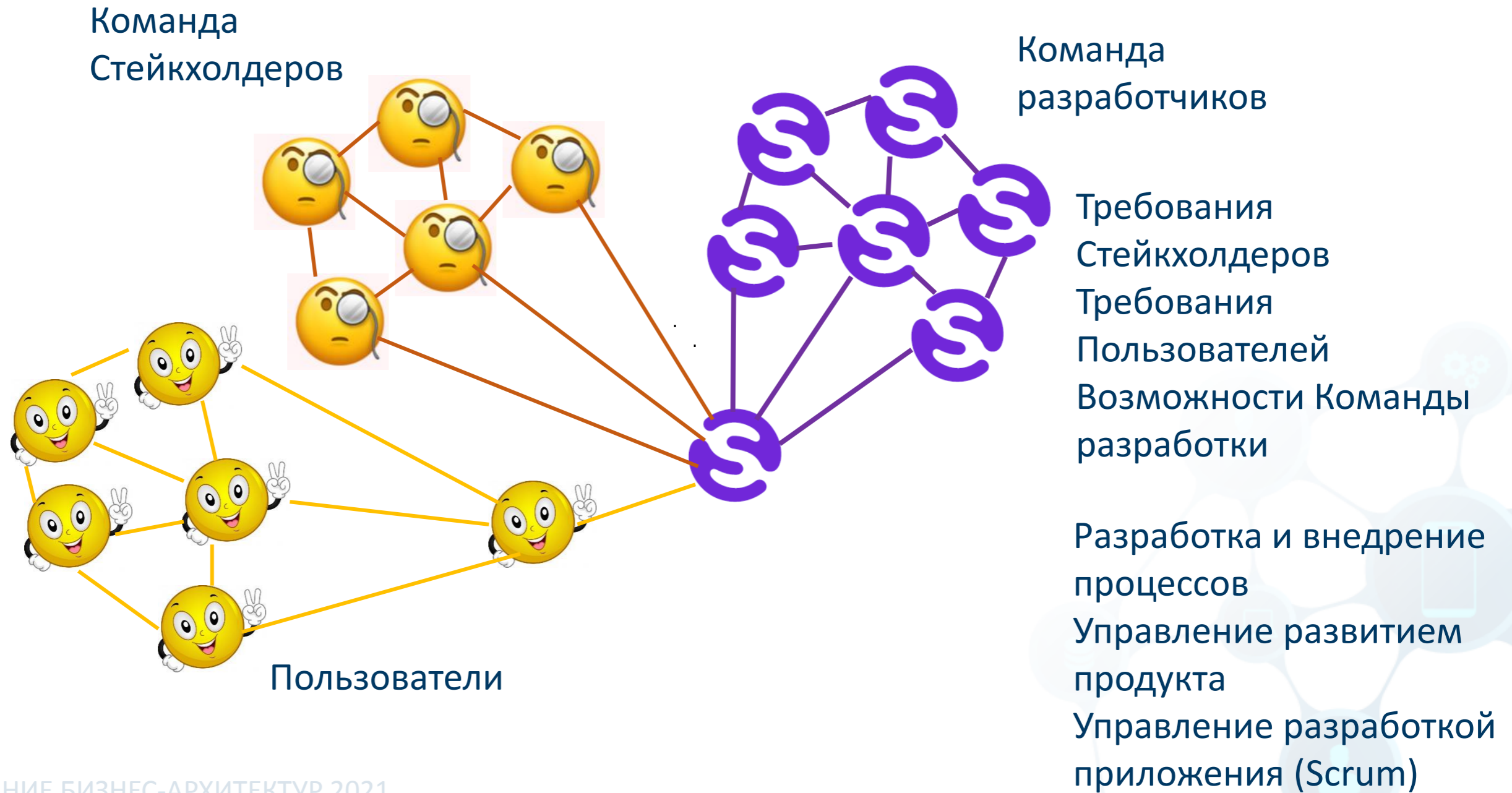


**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ**



**BUSINESS  
REVIEW  
2021**

# Управление изменениями через формирование интегральной команды



# Итоги проекта

- Численность компании увеличилась с 12 человек (7 офлайн и 5 онлайн) до 47 (офлайн) и ожидается дальнейший рост до 75
- CEO отошел от ручного управления и передал управление процессами операционному директору;
- Процессы Scrum работают исправно, с соблюдением всех церемоний. При этом, ежедневные стендапы с 40-45 минут сократились до 20-15 минут
- В ближайшие дни на рынок выйдут два новых продукта:



- Начаты продажи продуктов Автостраховки и беспроцентных Займов для МСБ.

**Бизнес сделал вдох!**

(Закрепление)

