

СберБизнес

Как мы поменяли управление командами и сократили энтропию

Максим Чекмарёв

Управляющий директор
СберБизнес



**Нужно бежать со всех ног,
чтобы только оставаться на месте,
а чтобы куда-то попасть,
надо бежать как минимум
вдвое быстрее!**



Project Post mortem



**Независимые команды,
создающие продукт
— это хорошо!**



iOS



Android



API



Прошло некоторое время...



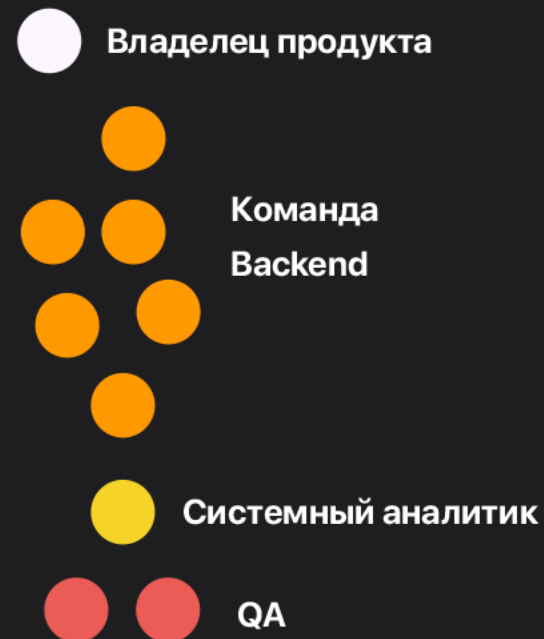
iOS



Android



API



Ещё одна команда



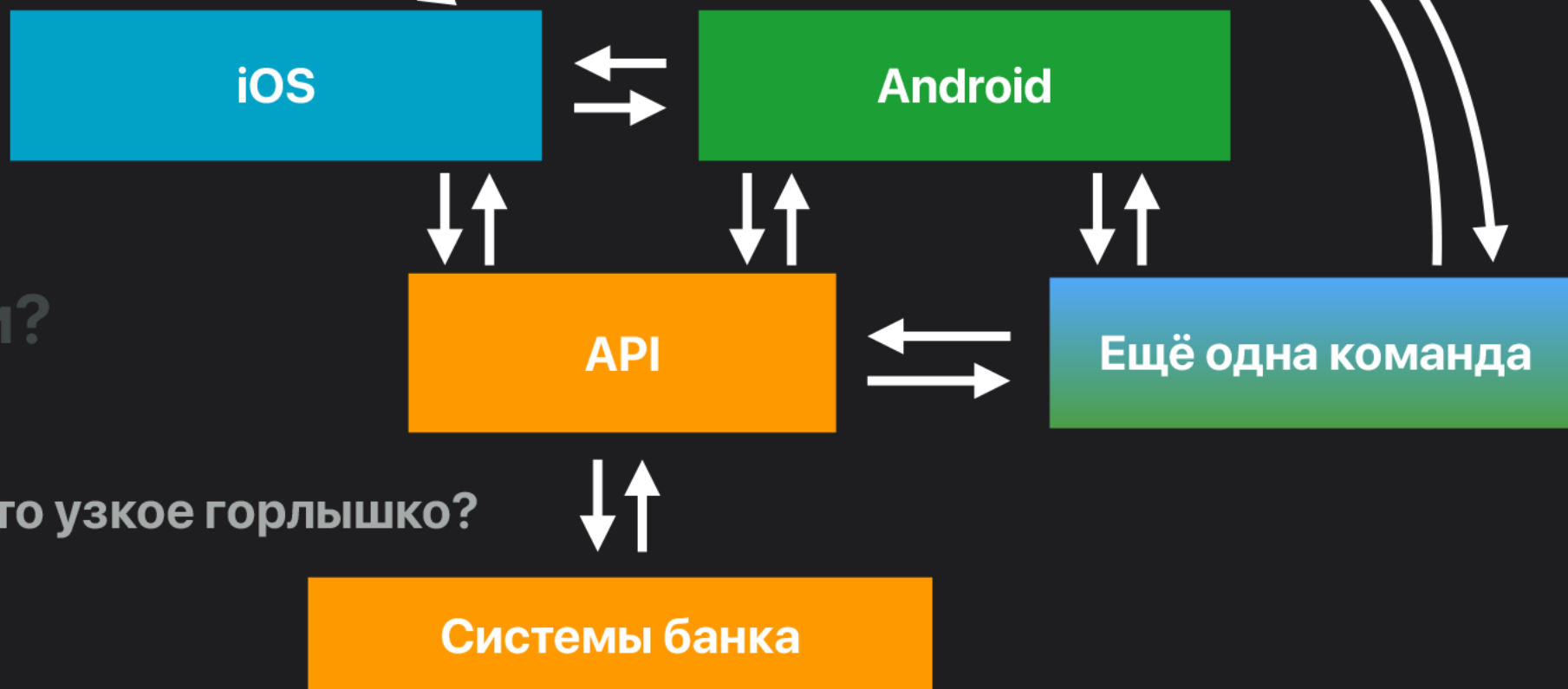
Прошло ещё какое-то время...





К кому идти с вопросом?

Участник команды



Кто узкое горлышко?

Как оценить наш результат?





Стейкхолдер

iOS



Android



API



Ещё одна команда





Стейкхолдер



iOS



Владелец продукта



Дизайнер

Android



Владелец продукта



Дизайнер

API



Владелец продукта

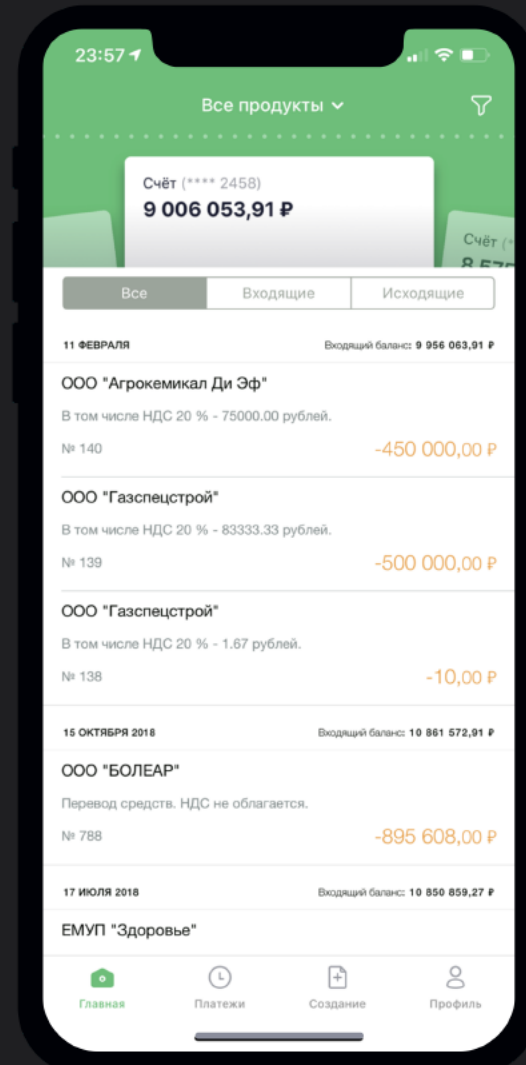
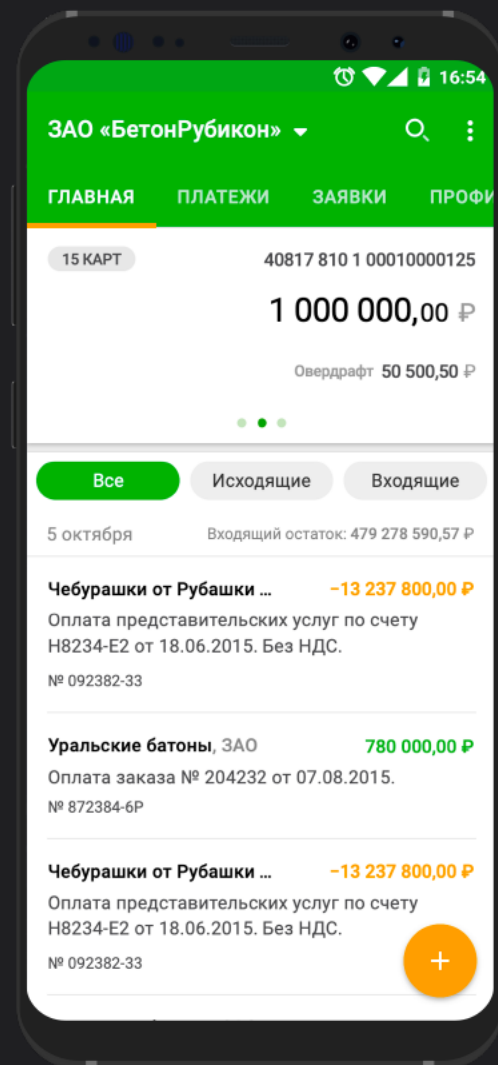


Системный аналитик





Для клиента



**Как сделать
команды счастливыми,
цели прозрачными,
ну а самое главное
— увеличить эффективность
и результативность системы
и дать ей возможность масштабироваться?**

И ещё, и ещё, и можно без хлеба, спасибо, пожалуйста!



Нужно что-то поменять!



**—Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда
идти?**

**—А куда ты хочешь попасть? — ответил
Кот.**



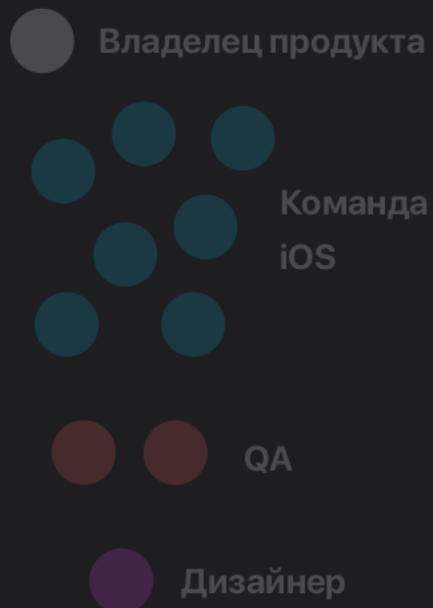
Быстро доносить ценность клиенту

Прозрачные процессы

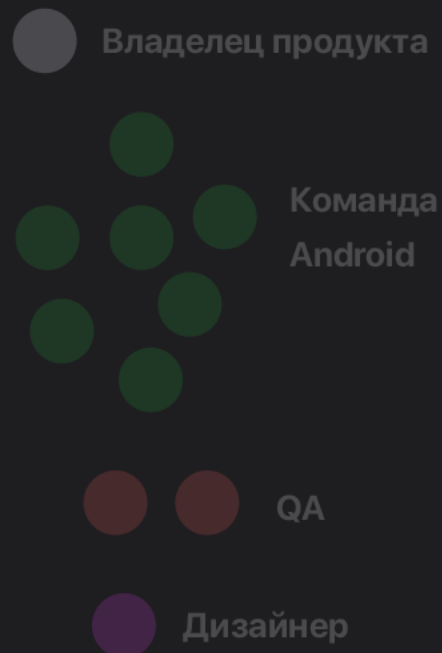
Не потерять и не демотивировать людей



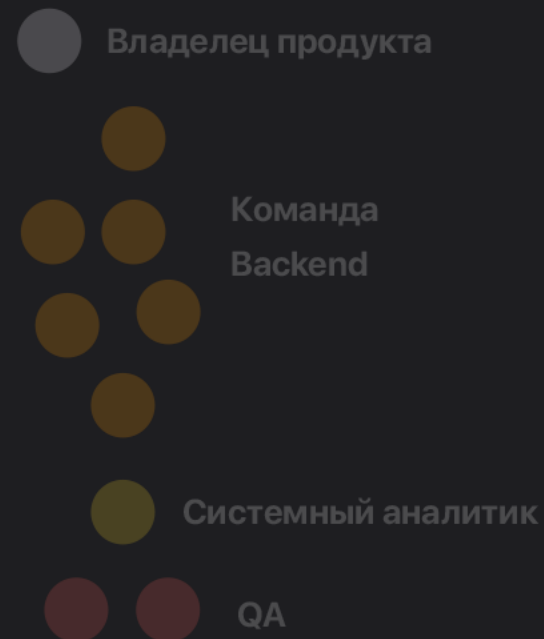
iOS



Android

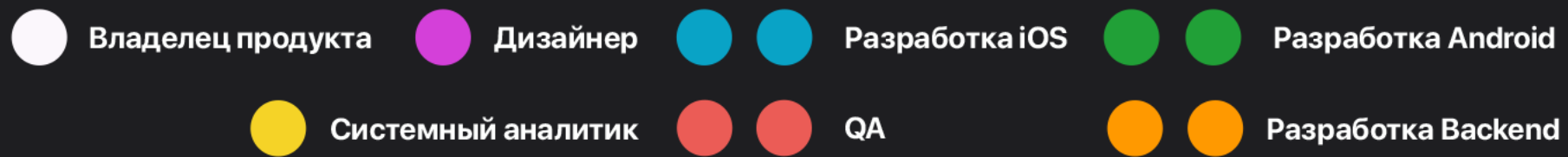


API



Ещё одна команда







Стейкхолдер



iOS



Владелец продукта



Дизайнер

Android



Владелец продукта



Дизайнер

API



Владелец продукта



Системный аналитик





Стейкхолдер



Team X



Владелец продукта



Дизайнер



Системный аналитик



Как провести изменения?

56

Человек

4

Agile команды

1

релиз в месяц



Модель Фрайлингера и Фишер

Модель изменений Бурка и Литвина

Модель Френча, Каста и Розенцвейга

Модель Бира

Модель изменений по Линку



Модель ADKAR

Модель Левина



Модель Шайна

Самая «капитанская» Модель Коттера



1. Создать атмосферу безотлагательности действий.
2. Сформировать влиятельные команды реформаторов.
3. Создать видение.
4. Пропагандировать новое видение.
5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь.
6. Систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.
7. Закрепить достижения и расширить преобразования.
8. Новые подходы как часть культуры.



Directed by
ROBERT B. WEIDE



0. Тщательная подготовка.

1. Создать атмосферу безотлагательности действий.
2. Сформировать влиятельные команды реформаторов.
3. Создать видение.
4. Пропагандировать новое видение.
5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь.
6. Систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.
7. Закрепить достижения и расширить преобразования.
8. Новые подходы как часть культуры.



**Ни одна импровизация
не даётся мне так хорошо, как та,
которую я готовил три дня**



Management 3.0

Change Management Game



Вопросы заставляют нас задуматься.

**Вопросы заставляют нас сделать шаг назад, заглянуть
внутрь и вникнуть в то, почему мы делаем то, что делаем.**

**Вопросы заставляют нас глубоко и часто копать в
вещах, которые мы не хотим обсуждать, или в вещах,
которых мы избегали или пытались игнорировать.**



HOW DO YOU
EVALUATE
PERFORMANCE?

HOW DO YOU
GET FEEDBACK?

HOW DO YOU
MEASURE
RESULTS?

HOW DO YOU
MANAGE
INFORMATION?

HOW DO YOU
EASE
COMMUNICATION?

WHAT IS THE
GROUP
IDENTITY?

HOW CAN
YOU MAKE
THE
RULES?

HOW WILL YOU
PRESENT
A MESSAGE?

HOW WILL YOU
DEAL WITH
SKEPTICS?

HOW CAN YOU
MAKE IT VIRAL?

HOW DO YOU
REACH THE
MAJORITY?

WHAT WOULD BE
SUSCRIPTIBLE?

HOW CAN THEY
PRACTICE?

WHAT ARE THE
SHORT-TERM
WINS?

WHAT WOULD
IT BE?

PEOPLE ABILITY

For many people change takes skill and practice. They cannot simply change overnight. It takes time and effort to learn how to do things well. How will you create a practice that will help them learn? How do you help them in the long run?

PEOPLE READINESS

Any people change they need to see a reason for doing it. They will only do it if they see a reason. How will you get them to see a reason? How will you get them to see a reason? How will you get them to see a reason?



**VIVA LA
RESISTANCE**



Типы сопротивления

Организационное

сопротивление передаче полномочий

инертность организационных систем

сопротивление изменениям, которые навязаны извне

Индивидуальное

несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям

страх перед новым и неизвестным

страх потери рабочего места

страх потерять привычные социальные контакты



Причины сопротивления по Джону Коттеру

Узкособственнический интерес

Непонимание и недостаток доверия

Низкая терпимость к изменениям

Различная оценка ситуации

Давление со стороны коллег

Усталость от изменений

Предыдущий неудачный опыт проведения изменений



Стадии принятия изменений

Отрицание

Гнев

Торг

Депрессия

Принятие



Haters gonna hate



Создать атмосферу безотлагательности действий и дедлайн

1

Января



Создать видение и слушать команду



Сила пропаганды в команде пропаганды



Создайте условия
Удалите препятствия
Демократия





**Закрепить достижения,
но не праздновать слишком рано**



«Институализация»

Результат как часть культуры

Стандарты
Документация
Тиражирование
Отнесение к Best Practice





Команда после изменений

56

Человек

6

Agile команд

2x

-недельные
спринты

1

релиз в месяц



Масштабироваться?





Команда сейчас

x14

1 — Релизная / Организационная команда
13 — Продуктовых команд



Владелец продукта



Дизайнер



Разработка iOS



Разработка Android



Системный аналитик



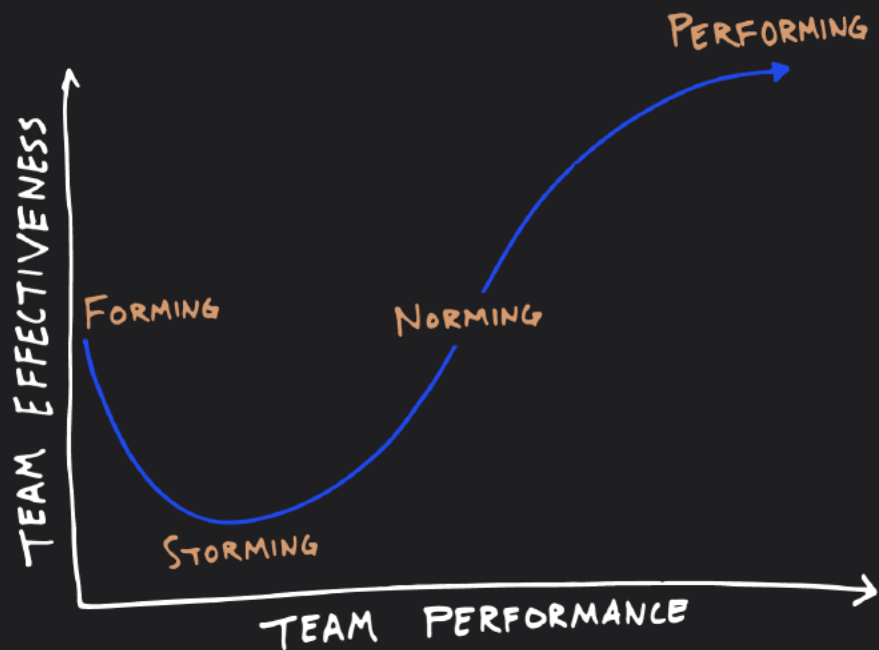
QA



Разработка Backend



Пандемия и распределённые команды



ПРОГРЕССИВНЫЕ МОБИЛЬНЫЕ БАНКИ



Точка
Альфа Банк



МодульБанк

- + Расчет взносов и подготовка отчетности в бюджет для ИП на УСН 6%
- + Чат работает как круглосуточный онлайн-офис
- + Кроме счетов на оплату можно формировать и сохранять разные закрывающие документы
- + Обучающие материалы помогают разобраться в нюансах бизнеса и управления финансами
- + Онбординг упрощает работу с новыми функциями
- + Подключение банковских продуктов и услуг сопровождается описанием условий и тарифов

MW



Рефлексия

Определитесь с целью изменений

Не распыляйтесь

Люди — это главное

Bus Factor

Возьмите «капитанскую» модель изменений Коттера

Change Management Game



Максим Чекмарёв

Управляющий директор
СберБизнес

<https://www.facebook.com/purple.juno>

