

# Agile-трансформация корпоративной культуры на примере МТС

Дмитрий Лобасев  
Business Agility Coach  
[dmitry@onagile.ru](mailto:dmitry@onagile.ru)

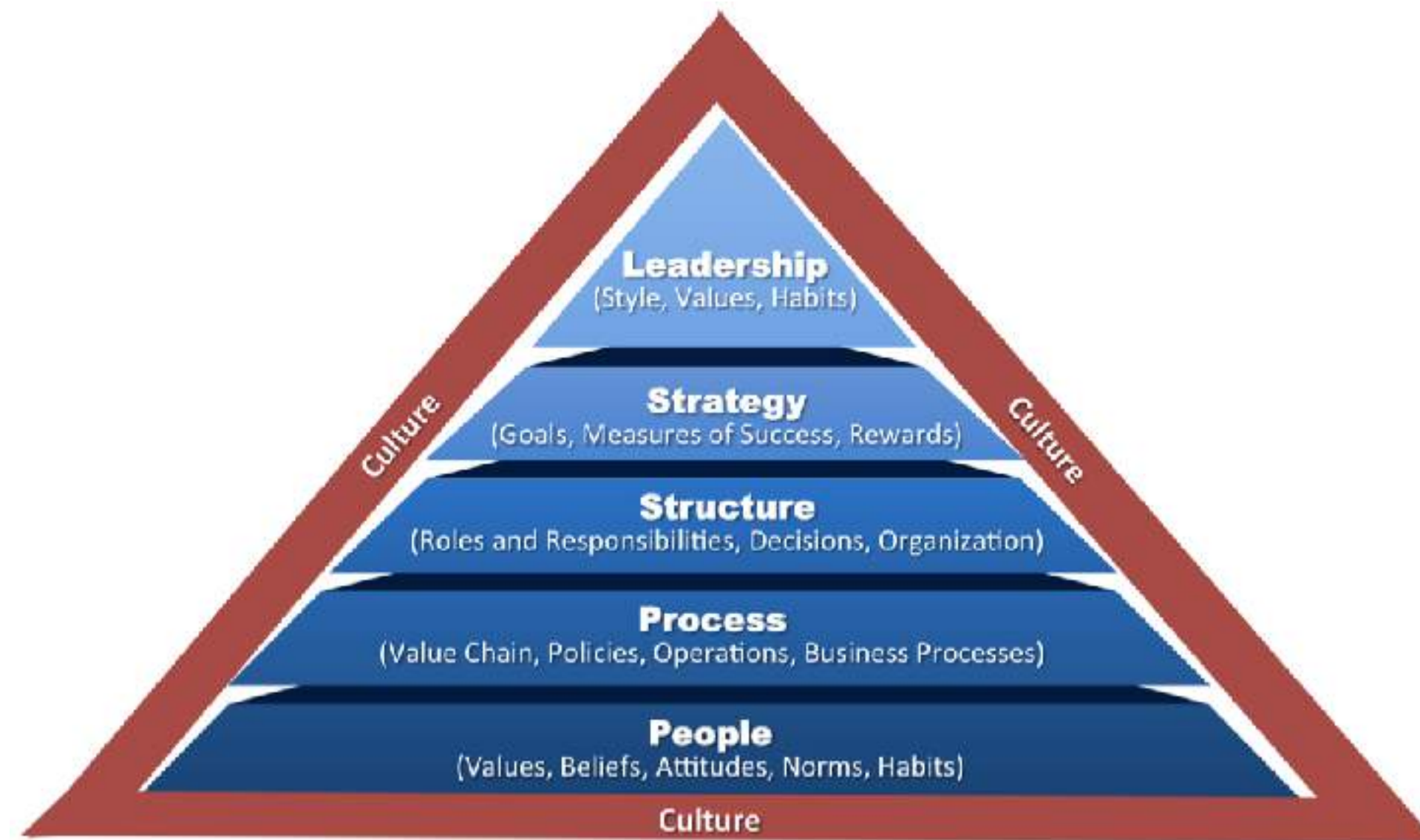
# Дмитрий Лобасев



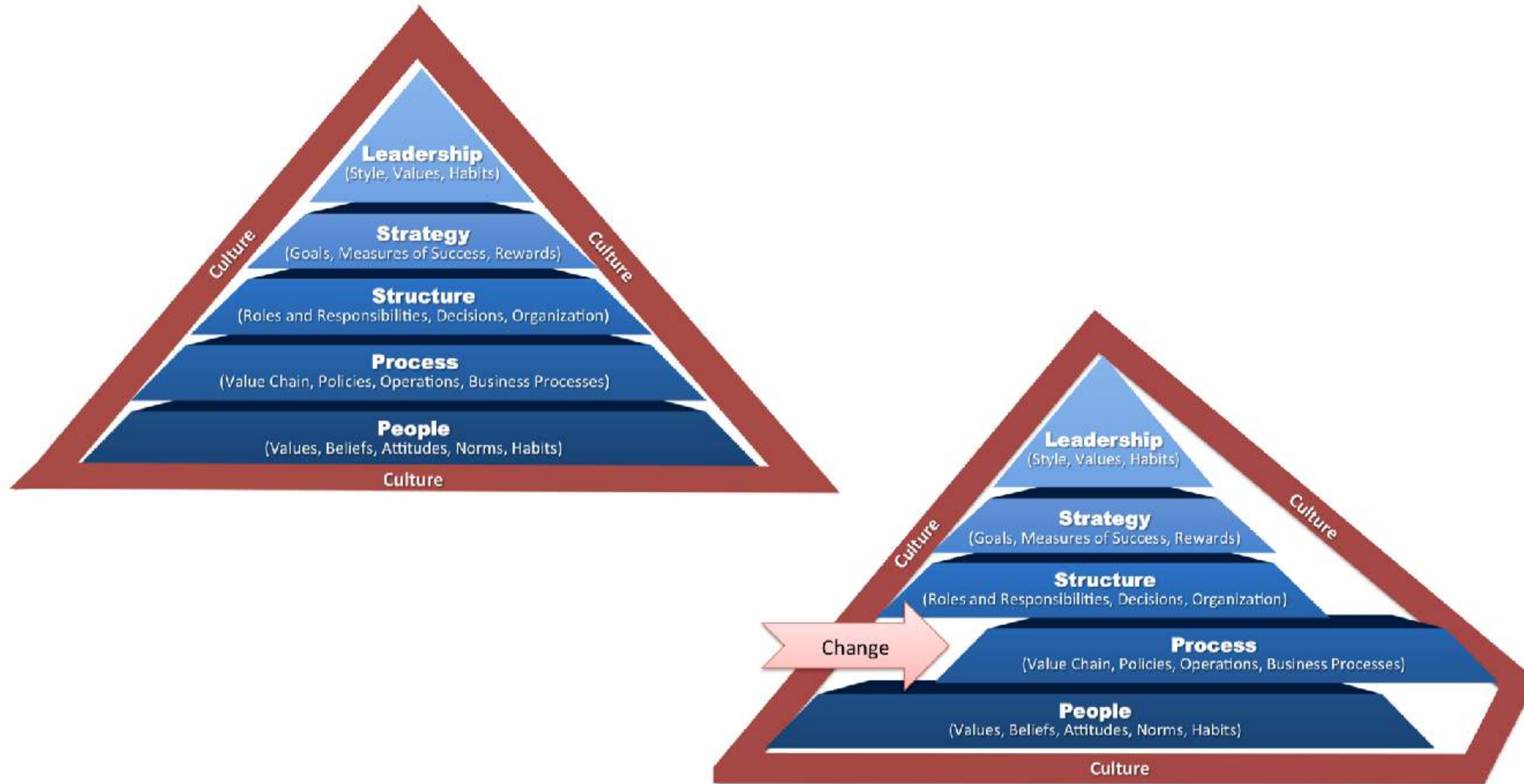
- Agile Coach, компания OnAgile
- Первый Agile проект в 2004
- С 2010 фултайм Agile Coach
- МТС, Альфабанк, Сбербанк, Яндекс, Газпром, ..

Как все начиналось..

# Agile Transformation Framework



# Agile Transformation Framework



# Вижн трансформации

Мы объединяемся с заказчиком в сплоченные  
продуктовые команды,  
чтобы быстро поставлять качественные и реально  
ценные продукты и услуги нашим клиентам  
за счет совместной разработки  
и валидации бизнес идей,  
непрерывного улучшения процессов и технологий.

# Манифест (ценности)

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ** важнее  
взаимодействия между функциями

**ЧАСТЫЕ ПОСТАВКИ ПРОДУКТОВ** важнее больших и  
долгих проектов

**РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ** важнее работы ради процесса

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ПРОДУКТУ** важнее обратной  
связи по документу

**УЛУЧШЕНИЕ БИЗНЕС-ИДЕЙ КАЖДЫМ СОТРУДНИКОМ**  
важнее прямого следования тому, что говорят сделать





# Agile Transformation Framework



# Карта трансформации



## Лидерство

## Стратегия

## Структура

## Процессы и Технологии

## Люди

Коллаборация и прозрачность работы  
Повышение роли и влияния менеджеров по проектам  
Учить, делиться опытом, бизнесом  
Изменить Тренд. а к Найму Сотрудников

Работы инкрементальные поставки  
Итерация продукта, идеи, эксперименты  
Декомпозиция на продуктивные инициативы  
Процесс или PI с четкими задачами

Мышление продуктами  
Бизнес KPI AM  
Инициативы, финансы, новые бизнес-идеи и эксперименты  
Зависит от группы PI  
Форм. продукт, портфель  
Команда mode 2 (like budget)  
Создание бизнес-процессов, разработка, управление

Непрерывное улучшение процесса  
Поддержка инициатив на любом уровне

Обход бюрократии  
Поиск возможностей, гибкость, ориентация на клиента

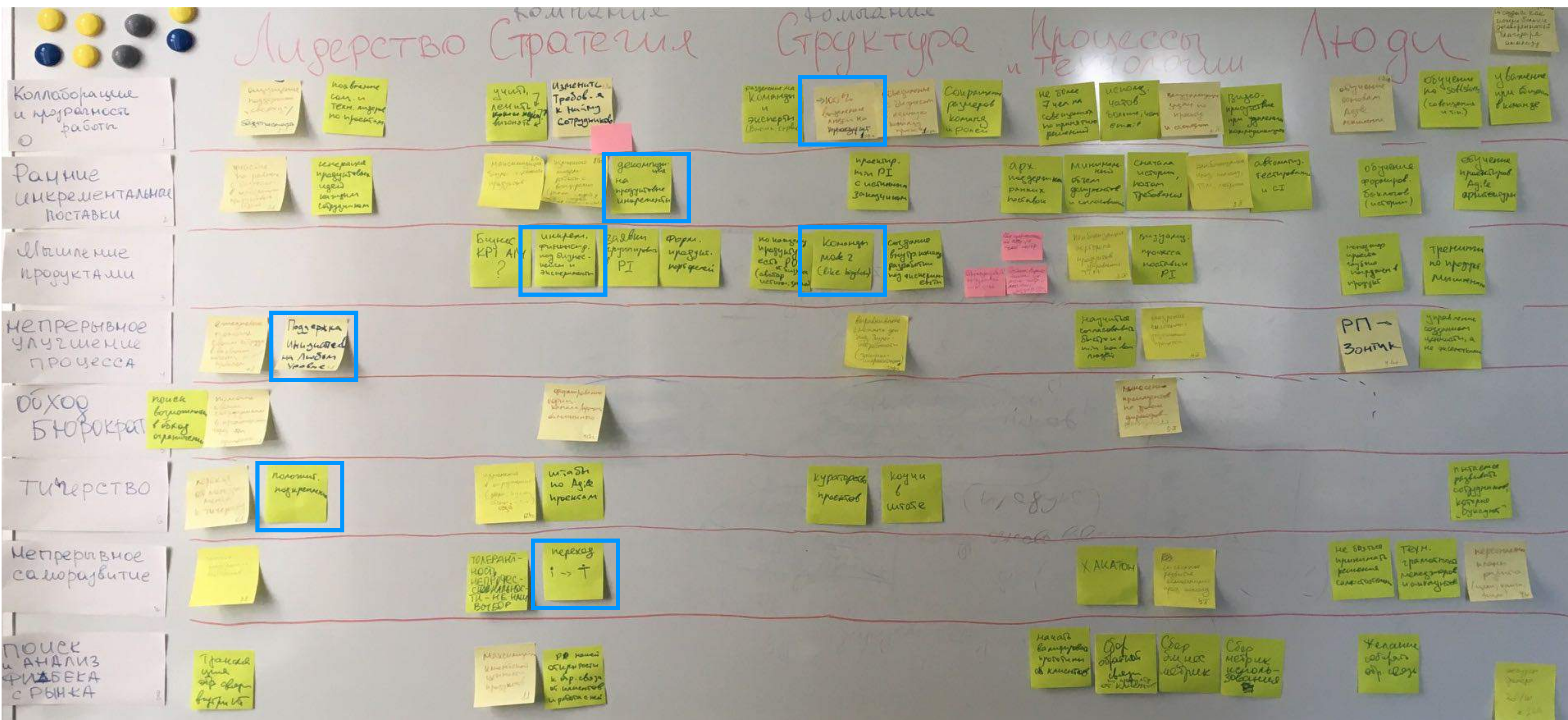
Творчество  
Положительная поддержка

Непрерывное саморазвитие  
Толерантность к неопределенности - не найм, а опыт  
Переход i -> T

Поиск и анализ фишек с рынка  
Трансляция опыта от стартапов

Начать экспериментировать с клиентами  
Сбор обратной связи  
Сбор данных, метрик  
Сбор метрик, использование данных  
Формирование культуры

# Карта трансформации



# Пилотная программа проектов





Форма регистрации  
 Задача 2.  
 Убрать лишние  
 из анкета

Задача 3.  
 Объединить  
 анкеты

РП Регистрация  
 Установка  
 блокировки при  
 на ПК и в  
 лок SPAN  
 на сервере

Витя  
 Разработка

Vertical strip of various sticky notes on the left side of the corkboard, including notes about 'Регистрация' and 'Система'.

/ ТЕСТ. ИНТЕГР. ТЕСТ

!

Тема 1705  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Регистрация  
 продаж  
 Siebel → Mango

тестир.  
 А.М.

19.05  
 ? 24  
 данные  
 клиента  
 в БИЛЛИНГ

тестир  
 интегр.

МК, Е.Д.  
 ? 2015  
 "облегчен"  
 клиента в  
 БИЛЛИНГ

тестирование  
 интеграции  
 автономн. ?  
 21.05

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

Тема 3005  
 Siebel (5215)  
 Для работы на  
 сервере  
 ОС: Linux C

# Пилотный стартап 1

- Идея - быстрый проект в параллель с основной закупкой
- Цель - выйти в продуктив за 3 месяца
- Без бюджета :)

# Пилотный стартап 2

- Идея - очень быстрый (недели) запуск продукта
- Цель - создать прецедент работы с вендорами в режиме Agile



# Первая волна проектов в трансформации



# Переломный момент

- “Мы теряем время, пойдете просто работать”
- “Еще одна отчетность, мы устаем стоять целый час”
- “Я не обязан это знать как менеджер проекта”
- “Давайте отменим эту встречу”

# Выравнивание

- Активное вовлечение, сторителлинг
- Изучение клиентов и их потребностей, за пределами офиса (customer discovery)
- Декомпозиция на PI, бизнес-метрики
- Добавление фазы пост-анализа метрик

# Развитие

- Начали делиться со всеми тем, что сами осознали и чему научились
- Запустили внутренние митапы AgileCafe
- Успешно провели большую внутреннюю конференцию MTSAgileDay
- Начали сами проводить внутренние тренинги



Визия МТС Ресурсов ИТ 2.0.

Мы **создаём** среду, в которой **лучше всего** работают команды, чтобы **каждый** мог сделать **своё дело** и **добиться** **лучших результатов** в **каждой** области, где мы работаем, и **каждый** из нас **получает** удовольствие от **каждого** дня.

# ЧТО МЫ ЗНАЕМ О НАШИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯХ?

1. Объединяемся
2. Устраняем пробелы в



...ем максимум  
...мации  
...ем целевые  
...ии





## Почему я в этом участвую?

- 1. Известное дело (известность, командность, IT-бизнес, сроки, качество)
- 2. Желание повысить свой статус и конкурентоспособность в команде IT-бизнеса
- 3. Сопоставление с основными принципами Agile:
  - «Итерационный процесс» - регулярное получение обратной связи
  - «Сквозные команды» - работа IT-бизнеса
  - «Смешанные команды» - специалисты смежных областей
  - «Сквозные коммуникации» - если кто-то забыл сделать задачу, сразу привлечь к ответственности смежные специалисты





# Результаты изменений

# Результаты изменений

- Изменился mindset людей, ценности, привычки и поведение
- Научились работать слаженными командами

# Результаты изменений

- Изменился mindset людей, ценности, привычки и поведение
- Научились работать слаженными командами
- ТТМ продукта с “нулевым” бюджетом = **3 месяца**

# Результаты изменений

- Изменился mindset людей, ценности, привычки и поведение
- Научились работать слаженными командами
- ТТМ продукта с “нулевым” бюджетом = **3 месяца**
- ТТМ продукта с разработкой вендора = **3 недели**

# НОВЫЙ ВИТОК трансформации

# НОВЫЙ ВИТОК трансформации

- Начали мыслить цепочками поставки ценности (value streams)
- Началось выравнивание окружения под стримы, с подключением традиционных департаментов
- Создаются продуктовые команды

# НОВЫЙ ВИТОК трансформации

- Начали мыслить цепочками поставки ценности (value streams)
- Началось выравнивание окружения под стримы, с подключением традиционных департаментов
- Создаются продуктовые команды
- Расскажем о результатах через год :)



# Спасибо!

Дмитрий Лобасев  
Agile Coach  
[dmitry@onagile.ru](mailto:dmitry@onagile.ru)  
[onagile.ru](http://onagile.ru)

OnAgile