

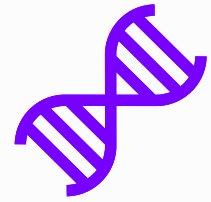
Карма фреймворк, система управления Ростелеком ИТ. Почему это работает?



Леонид Новожилов

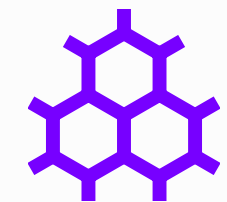
Директор по развитию
цифровых технологий

Вызовы перед ИТ в Ростелеком



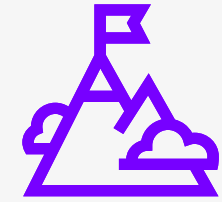
Трансформация в ИТ-компанию

Создание новых продуктов и компетенций, трансформация в ИТ-компанию



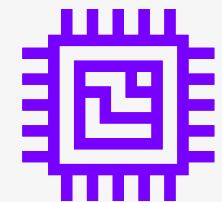
Разнообразие Бизнесов

Расширение бизнес-портфеля Ростелекома технологиями, которыми надо управлять



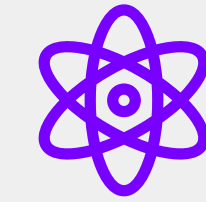
Амбициозные планы Бизнеса

Планы по росту операционной эффективности и запуску новых продуктов



Технологические тренды

Высокая скорость появления трендов, оказывающих влияние на бизнес



Экосистемность

Взаимодействие с клиентами в разных ролях, с разными продуктами по разным каналам



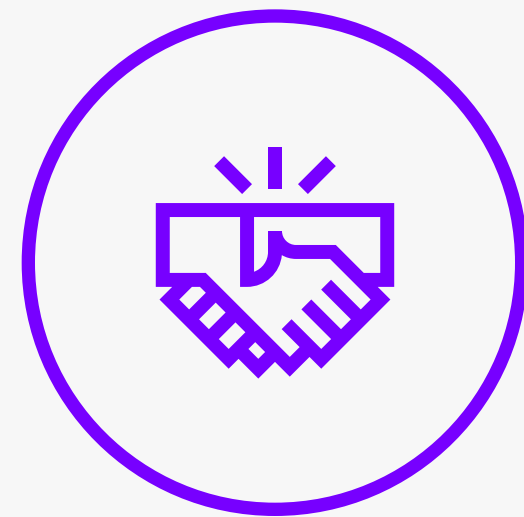
Эффективность ИТ

Зависимость Бизнеса от эффективности и компетенций ИТ-специалистов



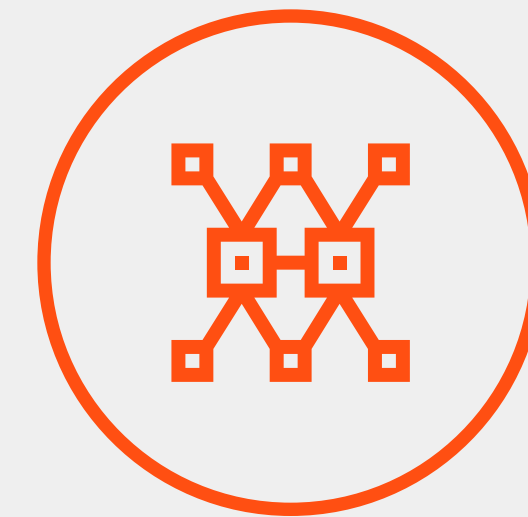
Клиент

- Лояльность клиента важнее KPI
- Забота о клиенте (IT Care)
- Красивый продукт – качественный продукт



Бизнес

- Задачи бизнеса важнее KPI
- Отношения выше регламентов и одномоментного результата
- Удобно для бизнеса = удобно для ИТ

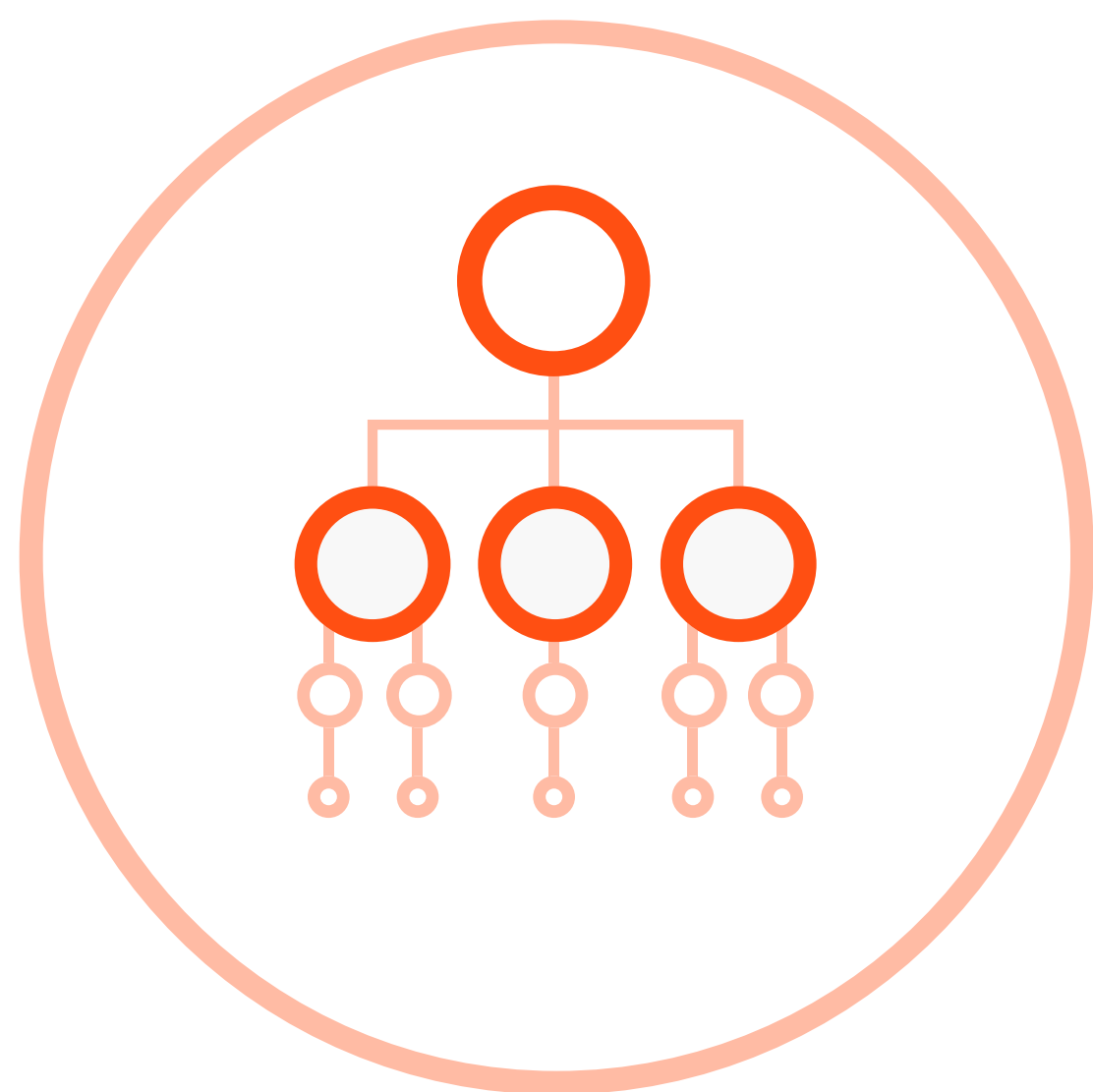


ИТ

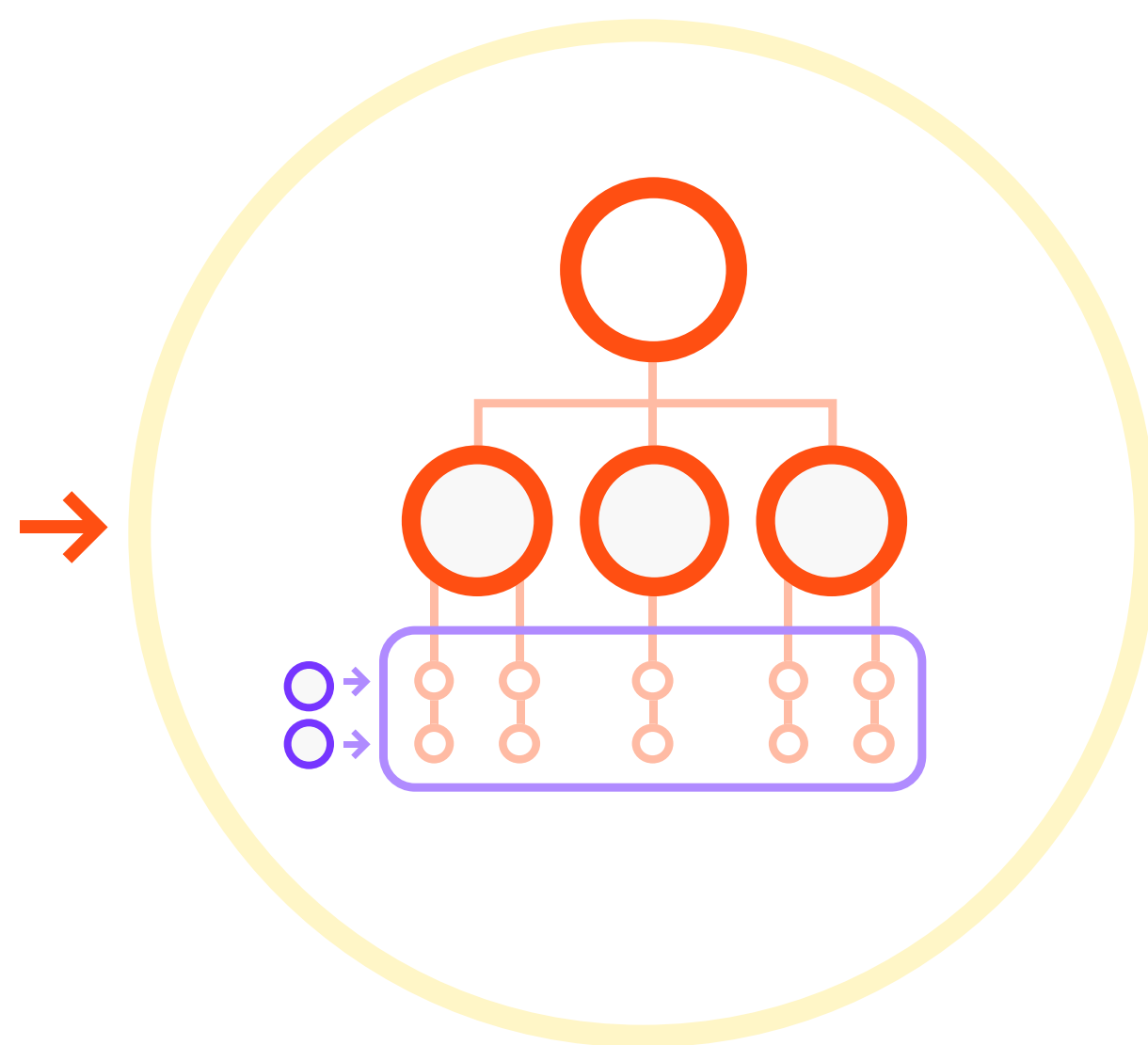
- Более подходящее решение лучше более правильного
- Результат важнее экспертизы
- Ничего не прячем от бизнеса и друг друга

Эволюция модели управления ИТ

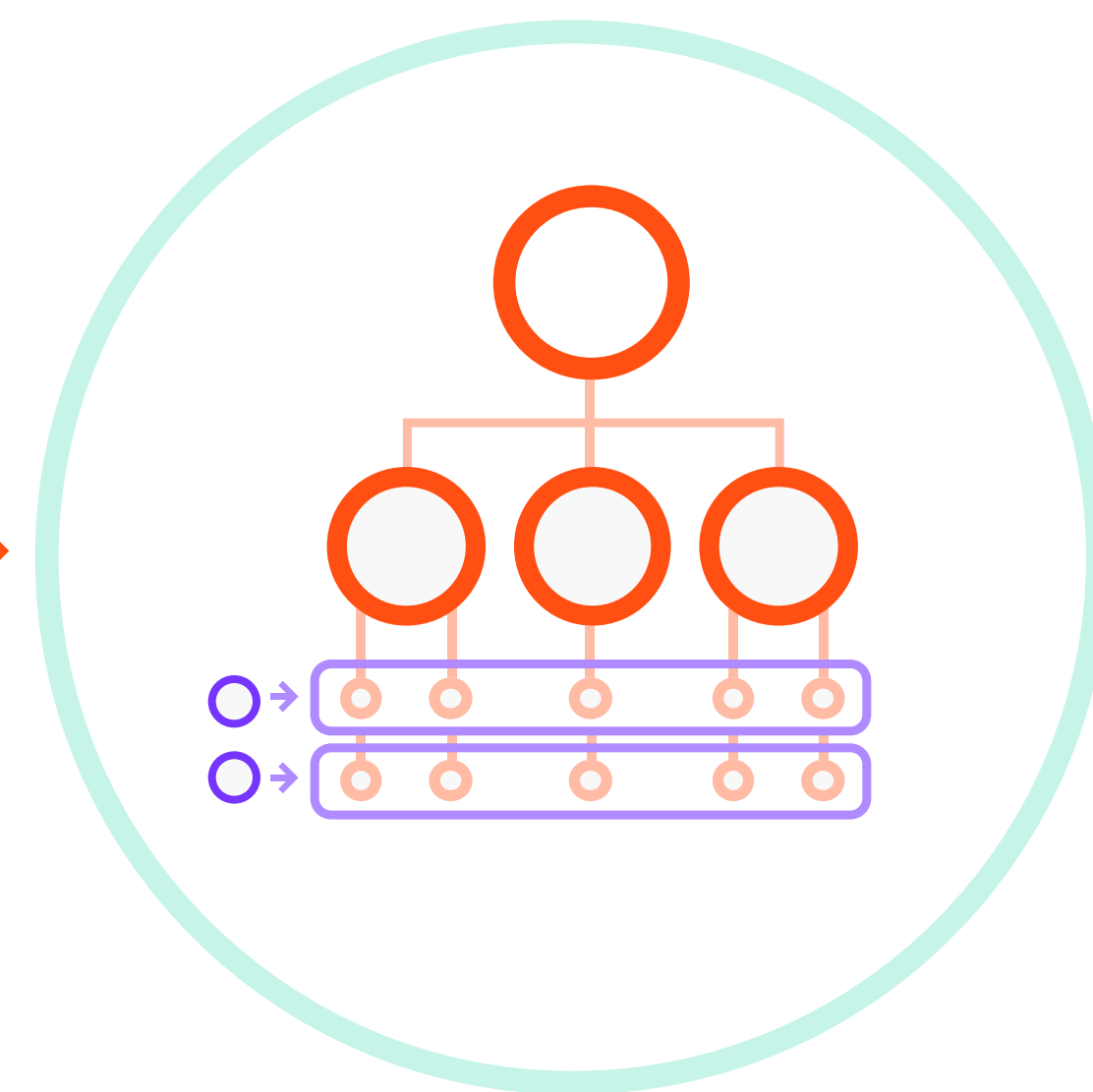
Иерархическая
модель



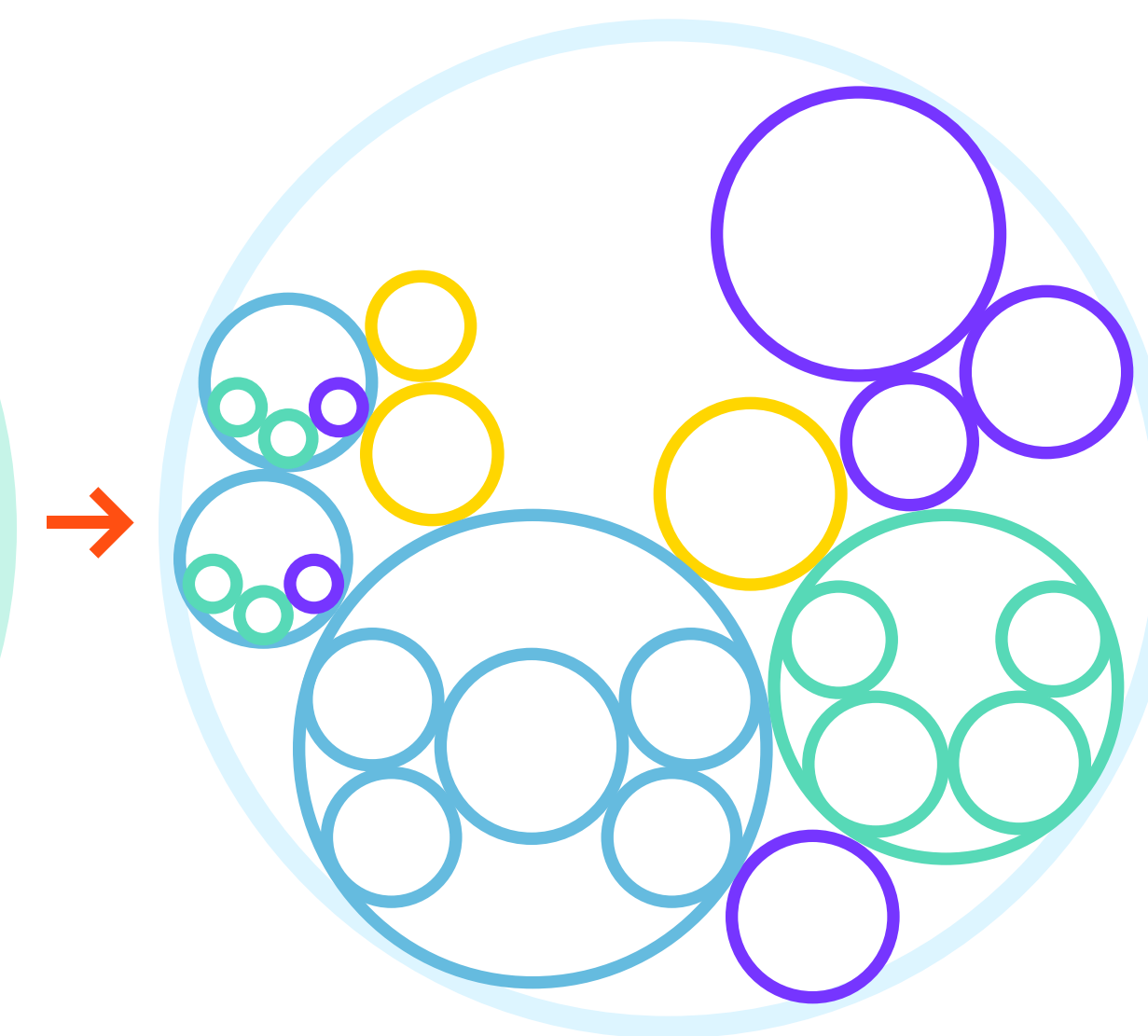
Модель
Software factory



Модель
Product-line



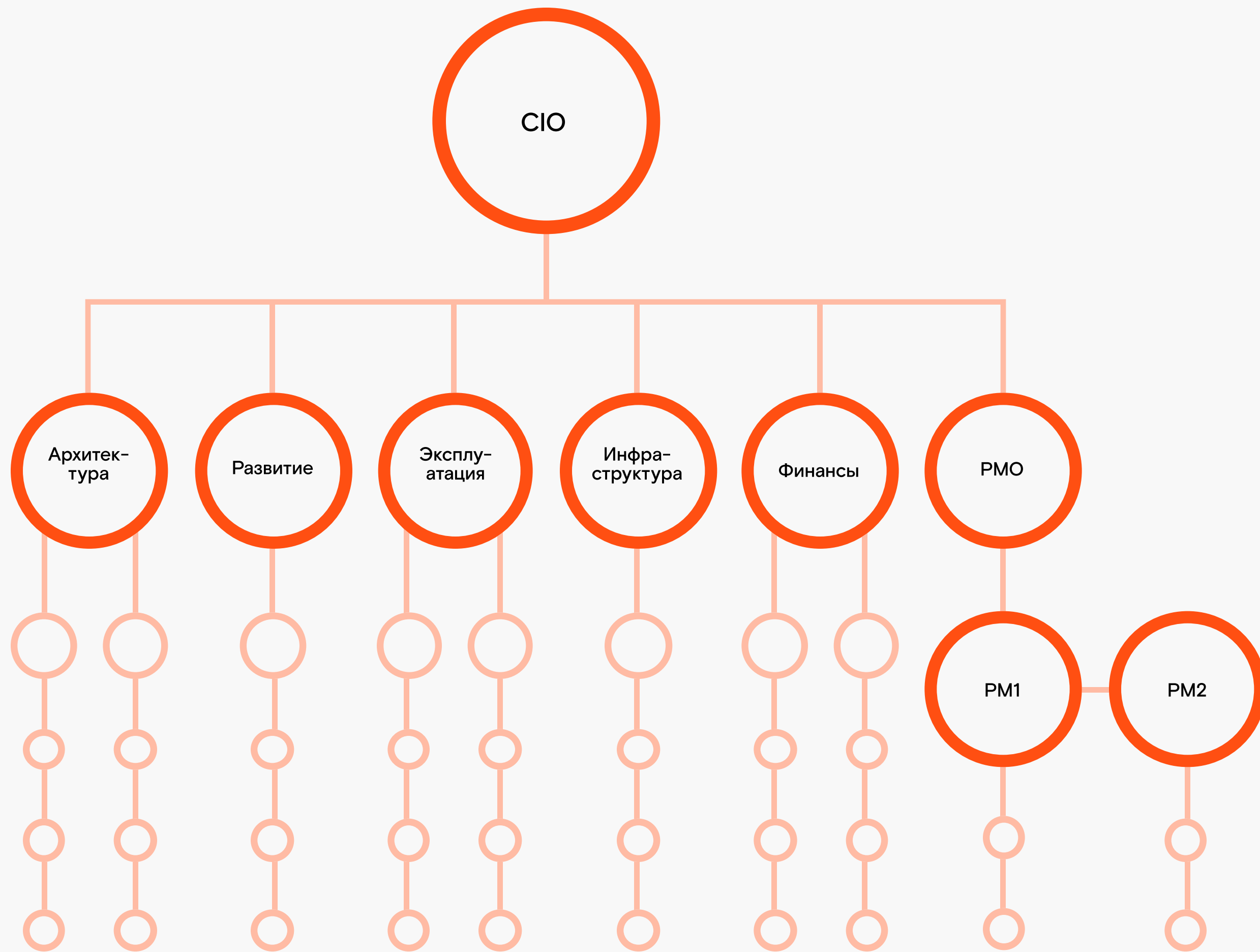
Karma Framework
(плоская модель)



Каждая последующая модель создавалась для решения проблем предыдущей

Karma Framework комбинирует культурно-ценностный подход с лучшими управленческими практиками в единой модели управления

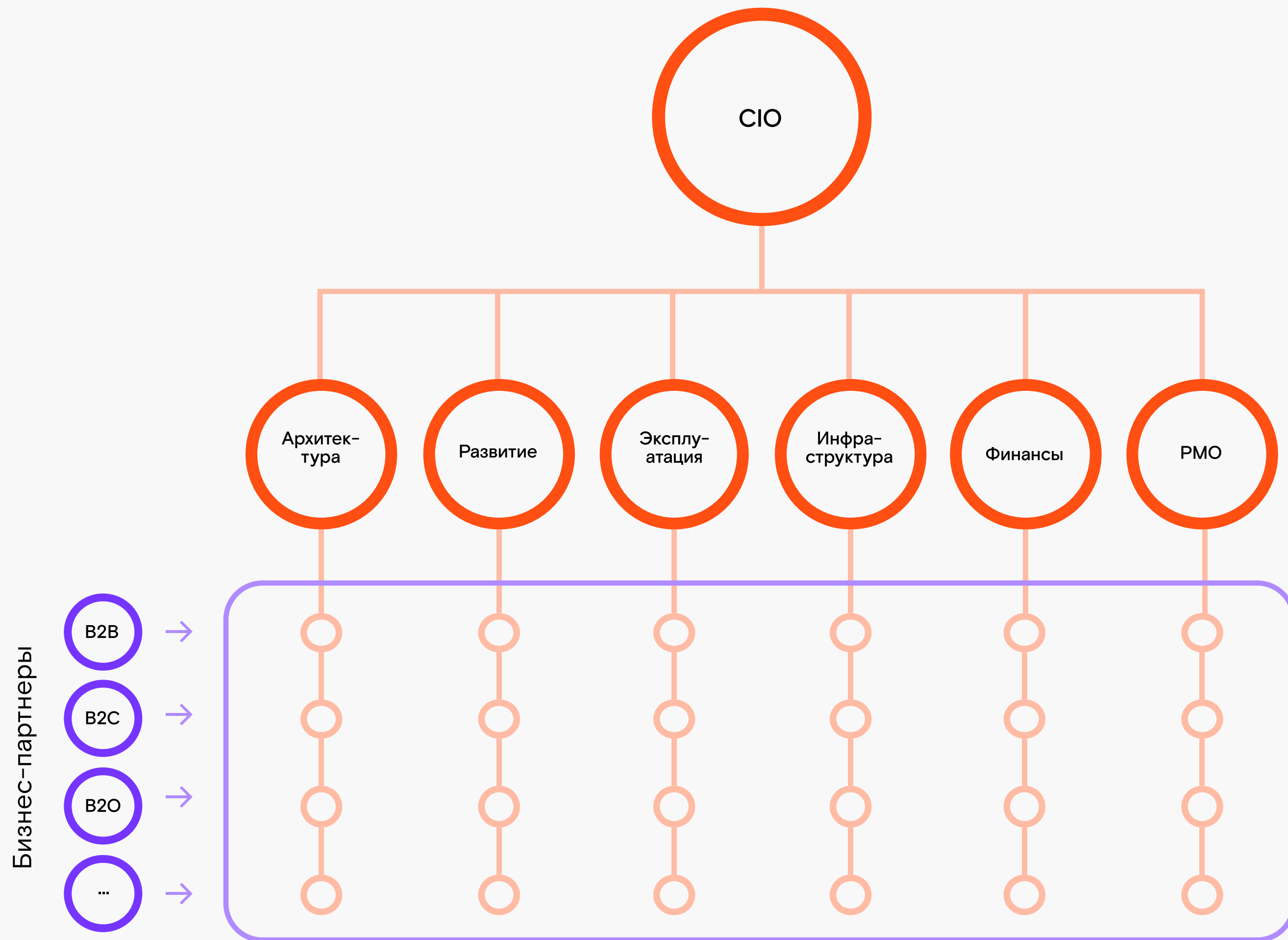
Традиционная иерархическая модель



Недостатки модели

- 1 Большое количество направлений деятельности приводит к появлению «локальных» KPI и мотивации
- 2 Информация для принятия решений – у исполнителей, а решения принимаются руководителем
- 3 Высокий потенциал для развития бюрократии и формализма
- 4 Тенденции к усложнению организационной структуры и снижению ее гибкости
- 5 Демотивация исполнителей за счет низкого вовлечения в создание ценности

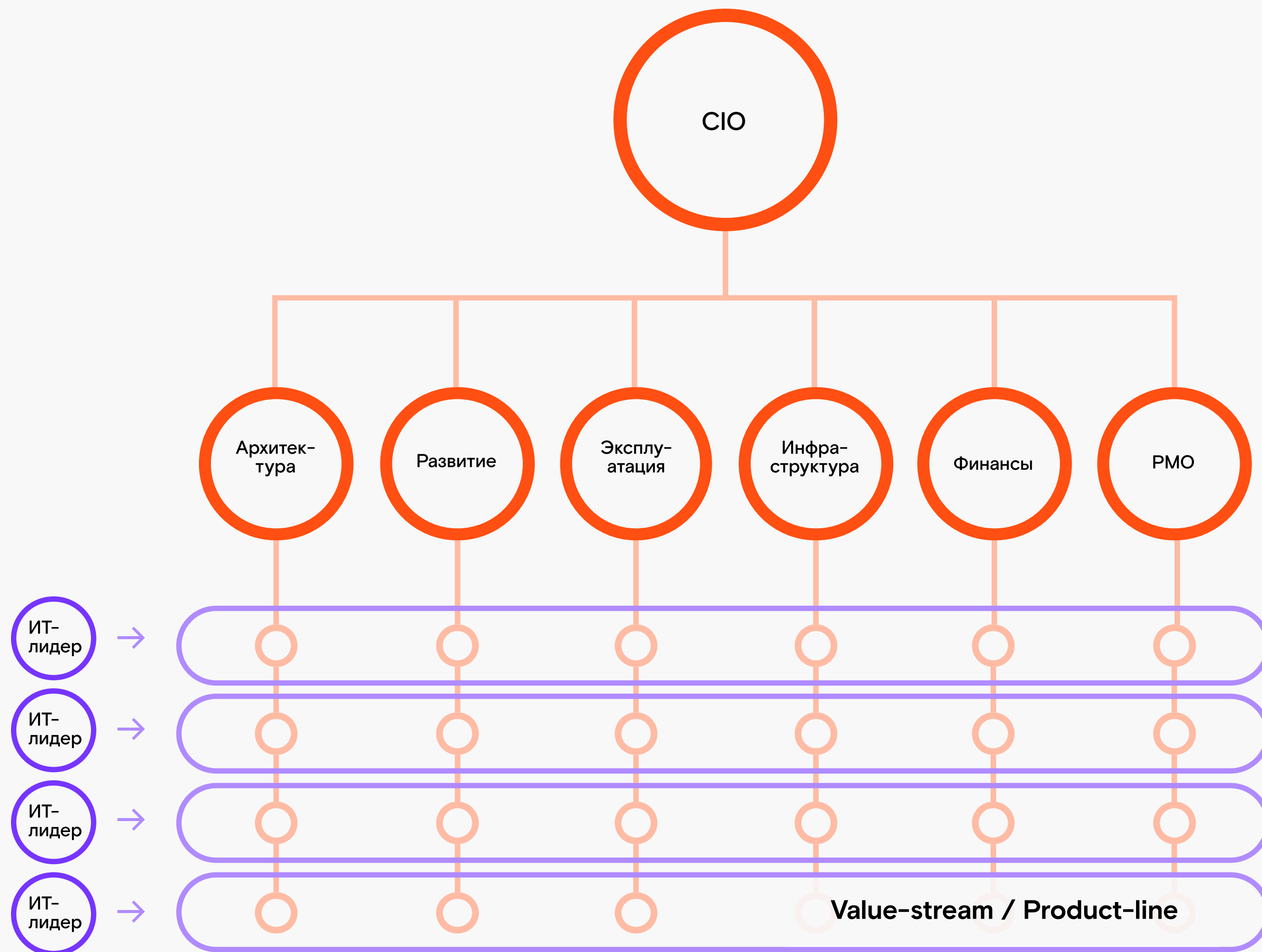
Модель Software factory



Недостатки модели

- 1 Редкие и масштабные релизы, длительный time-to-market и низкая удовлетворенность бизнеса
- 2 Приоритизация проектов/задач и «балансировка» ресурсов осуществляется «в общем котле»
- 3 Низкая прозрачность выполняемых процессов для Бизнеса и руководства ИТ
- 4 Низкая эффективность из-за совместной работы над ошибками выпущенного релиза и текущим релизом
- 5 Однотипные «конвейерные» процессы: демотивация сотрудников

Модель Value-stream



Недостатки модели

- 1 Затруднена «балансировка» ресурсов между несколькими value-stream классическим способом
- 2 Возможен конфликт интересов между функциональным и проектными руководителями
- 3 Возможно размытие ответственности и полномочий между руководителями
- 4 Затягивается принятие решений из-за необходимости групповых согласований
- 5 Необходимость двлйного планирования: на уровнях подразделения и value-stream
- 6 «Удваивается количество руководителей: увеличение управленческих расходов

Принципы Karma Framework

К

А

Р

М

А

Karmic



Карма
и ценности

Учитывает не только измеримые метрики, но и эмоциональную и ценностную оценку своей работы

Adaptive



Гибкость и ускорение реакции

Дает командам самостоятельность для принятия своевременных и качественных решений в условиях постоянных изменений

Relevant



Целесообразность и удобство

Поощряет использование современных практик в случае, если они оптимальны для выполнения предназначения

Meaningful



Самоорганизация на уровне смысла

Формализует управление и самоорганизацию на уровне предназначения и обязательств команд

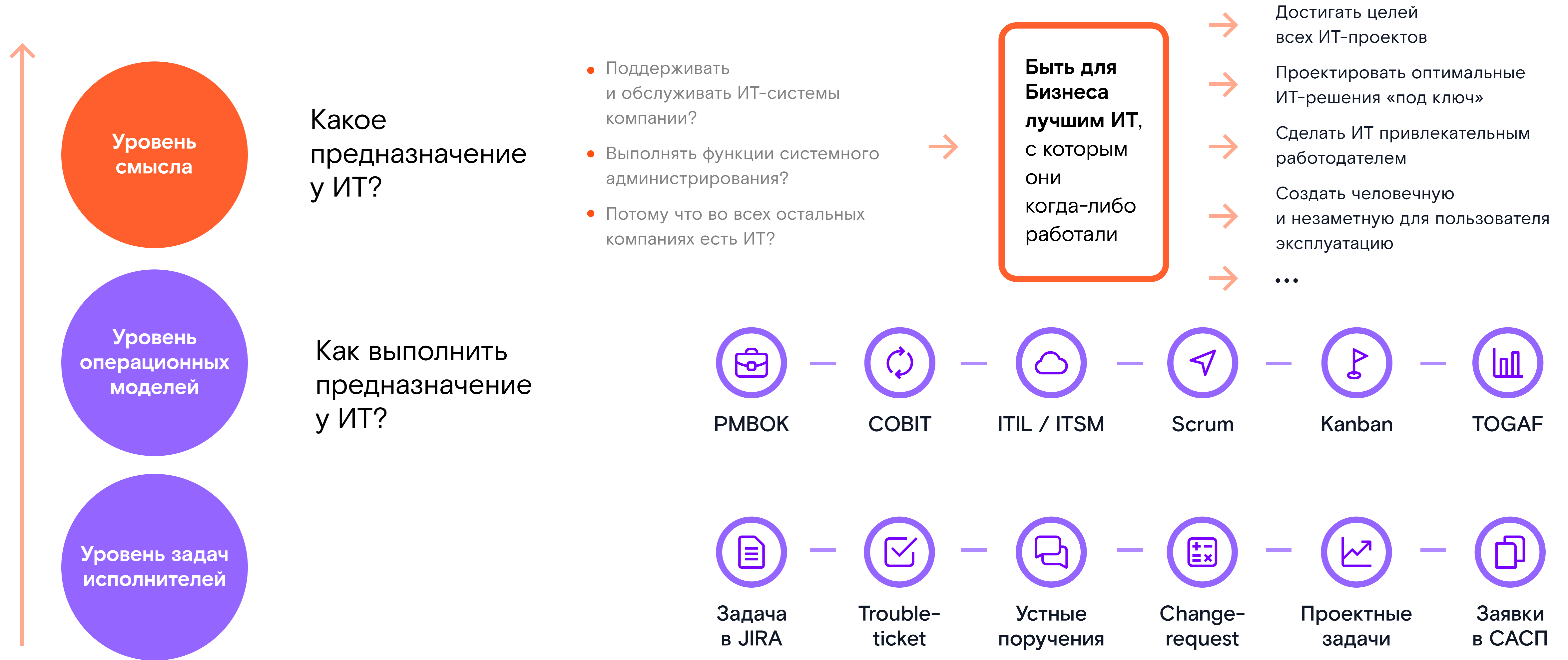
Approach



Комбинированный период

Объединяет лучшие управленческие практики с ценностным подходом и новой моделью управления

Самоорганизация



В механистических моделях «теряется» или не идет дальше стратегии



Свойственны всем механистическим моделям

Самоорганизация возможна только при управлении на «уровне смысла»

Плоская модель управления

Типы кругов:

- Борд
- Регион / ДЗО
- Центр компетенций
- Продукт / программа (VAS)
- Экспертное сообщество

Свойства кругов:

Вложенность

Дочерний круг «наследует» часть смысла существования и атрибутов родительского круга

Один человек – несколько ролей

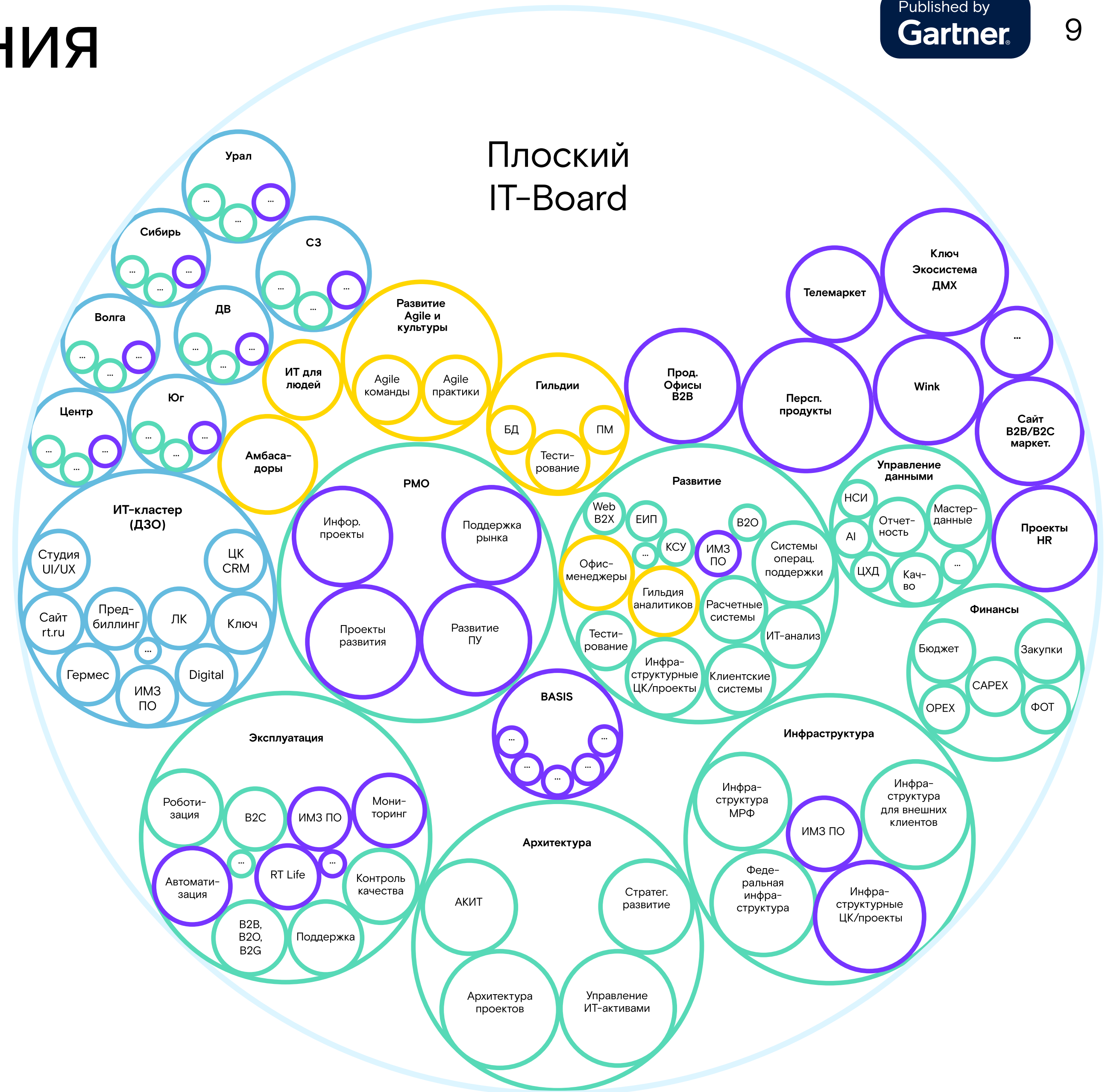
Каждый человек может входить в своей роли или ролях в несколько кругов

Самоорганизация

Операционная модель и принципы работы определяются внутри круга

Динамичность

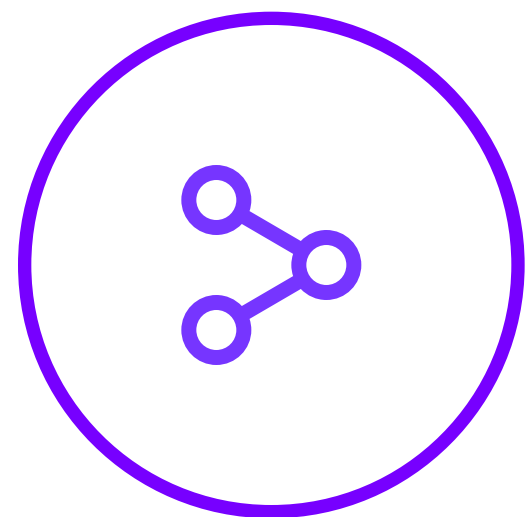
Круги «рождаются» и «умирают своей смертью» по мере необходимости





Лидер

- Назначается в родительском кругу
- Лидером может стать инициатор создания круга – например, в экспертных сообществах
- Отвечает за появление обязательств, метрик и операционной модели круга
- Обеспечивает информационную взаимосвязь с родительским кругом
- Ограждает участников круга от трудностей, которые их не касаются



Роли

- В круге состоят не люди, а роли, необходимые для выполнения его предназначения
- Определяются внутри круга
- Роль – не должностная инструкция, а набор функций, возложенных на участника

Зачем нужен круг?

Основной смысл существования круга: определяет философию, ценности и принципы работы круга. Предназначения «дочерних» кругов – декомпозиция предназначения «родительского» круга.

Что круг делает?

Задачи круга, которые проистекают из предназначения и осуществляются по отношению ко всем другим кругам на регулярной основе. Обязательства определяются внутри круга

Выполняет ли круг свое назначение?

Индикаторы успешности выполнения предназначения круга. Метрики определяются внутри круга.

Механизм самоорганизации между кругами



Ожидание – запрос на выполнение определенной задачи, регулярной деятельности или предоставления ресурса



Обещание – согласие, гарантирующее выполнение ожидания со стороны круга. Дается «поверх» регулярных обязательств круга

Ожидания, для которых отсутствуют обязательства, адресуются обещаниями:

1

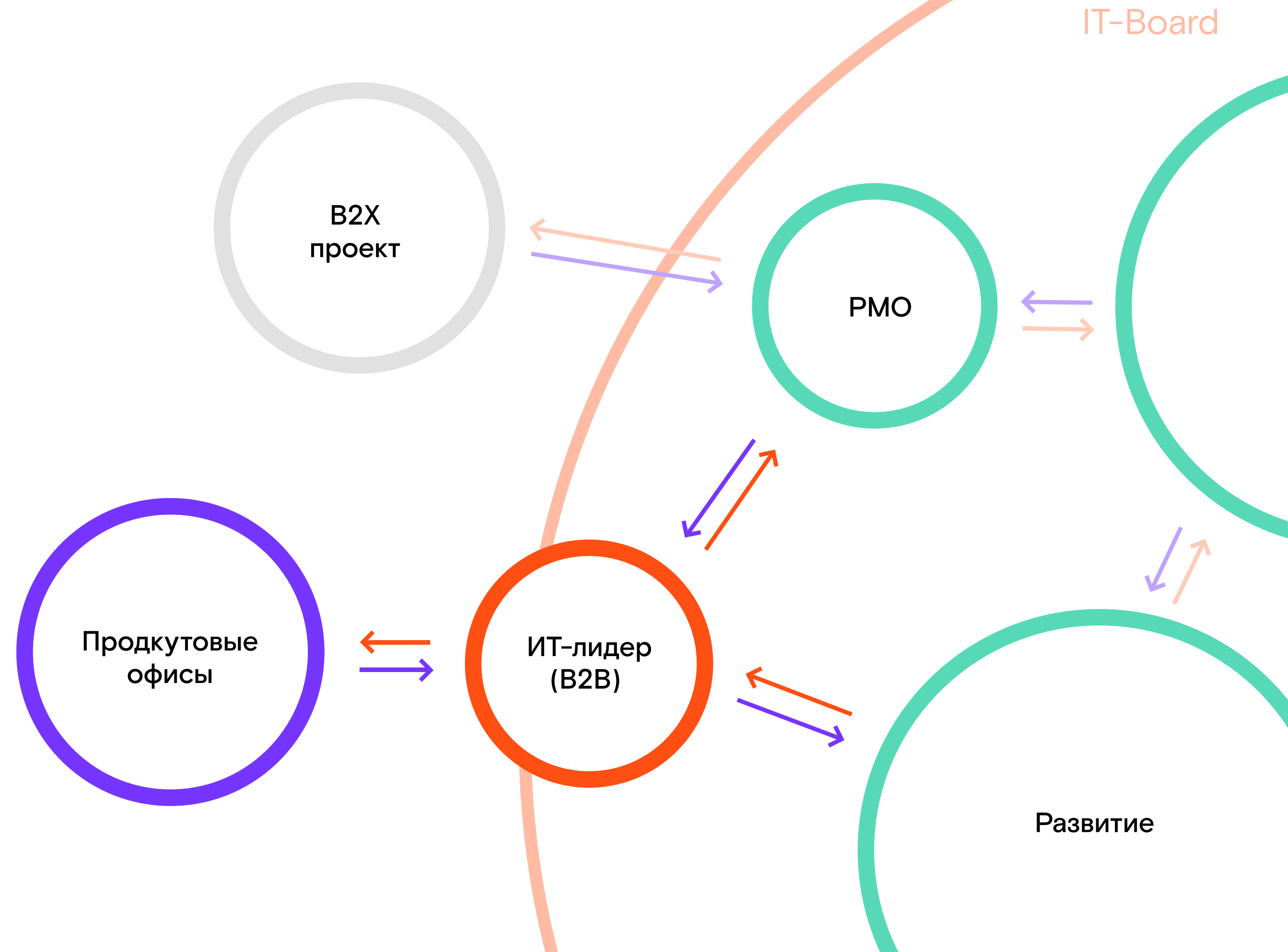
Каждый квартал от бизнеса собираются ожидания.

2

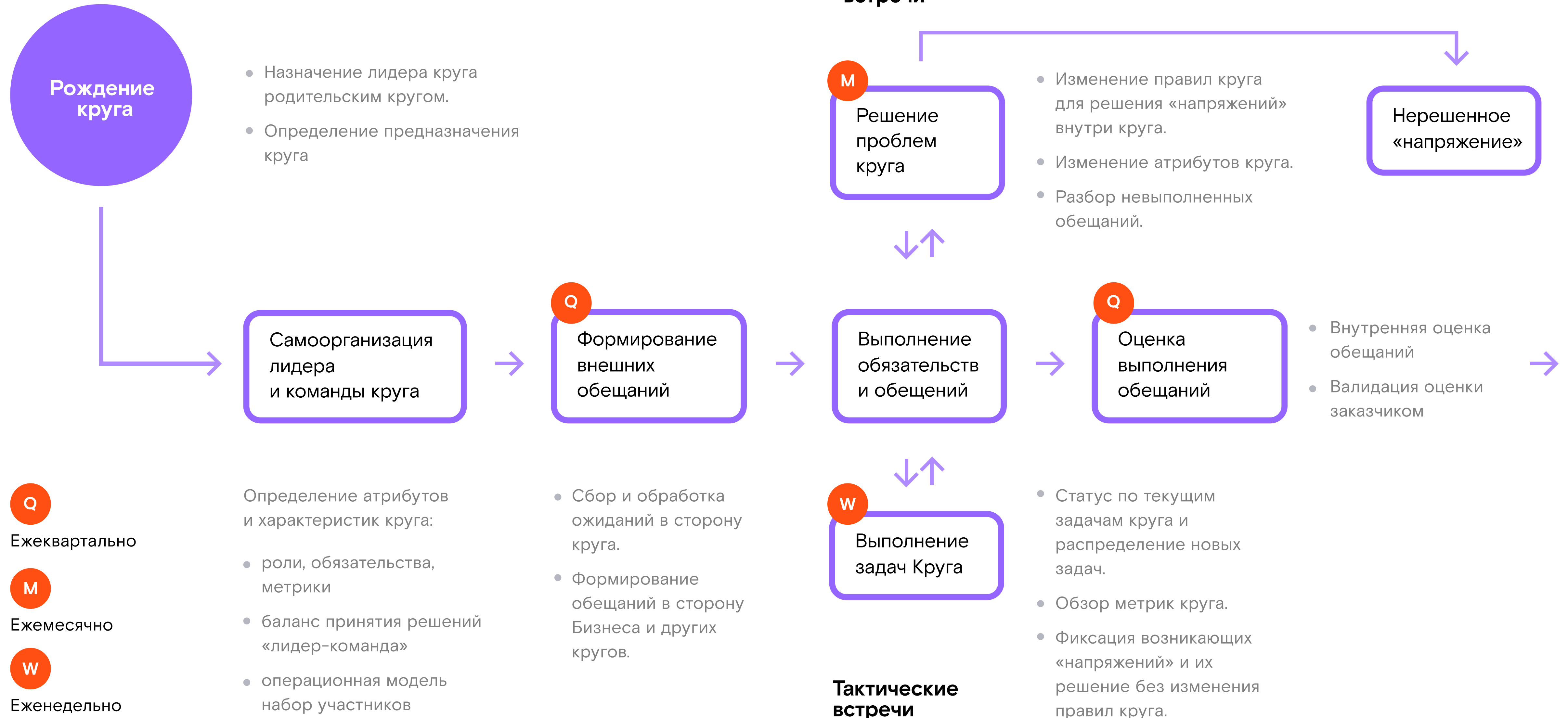
Ответственные круги прорабатывают ожидания и формируют набор обещаний.

3

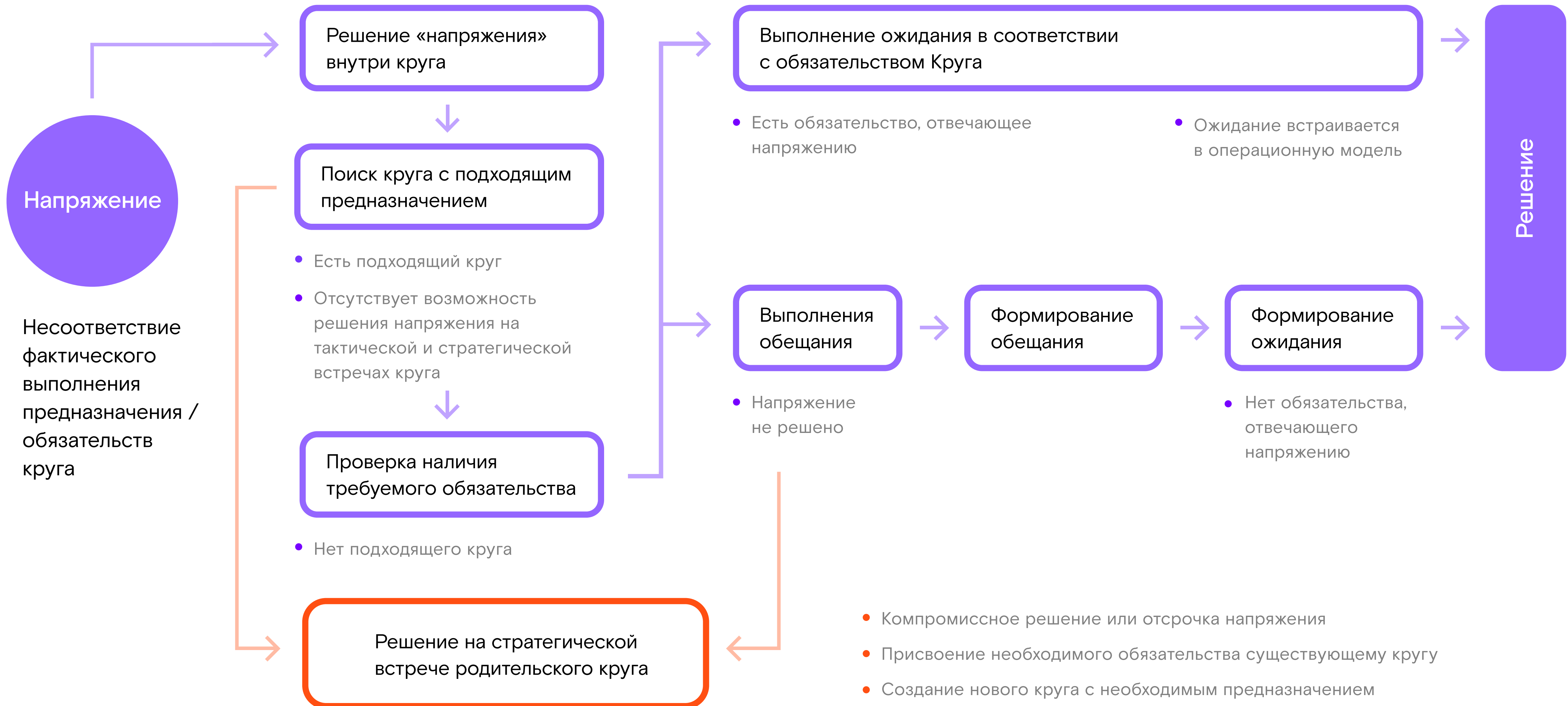
На основании ожиданий бизнеса в ИТ формируются внутренние ожидания и обещания (ок. 600-1000 обещаний в квартал)



Жизненный цикл круга



Механизм решения «напряжений»



Пример ЦК Развития продуктов Видеонаблюдения

Лидер круга
Ольховский Николай Юрьевич

Фасилитатор круга
Ольховский Николай Юрьевич

Секретарь
Творогова Анна Игоревна

Предназначение

- Управление ценностями и стратегией команд;
- Реализация ИТ проектов;
- Обеспечение качественного ИТ для бизнеса;
- Прозрачность, понятность и гибкость для бизнеса;
- Решение проблем на пути к целям команд;
- Развитие команды;
- Финансовая эффективность;
- Поддержка и развитие операционных процессов.

ЦК Развития продуктов Видеонаблюдения

Умный дом

Лидер и фасилитатор круга
Бородкин Николай Евгеньевич

Секретарь
Янданова Арюна Михайловна

Ключ

Лидер круга
Кременец Мария Витальевна

Фасилитатор
Ольховский Николай Юрьевич

Секретарь
Янданова Арюна Михайловна

Видеонаблюдение B2B

Лидер круга
Володин Евгений Евгеньевич

Фасилитатор
Руденко Александр Андреевич

Секретарь
Васильева Анастасия Юрьевна

Автоматизация тестирования

Лидер и фасилитатор круга
Дюжев Михаил Дмитриевич

Поддержка

Продукт «Платформа»

Лидер круга
Татаринов Александр Владимирович

Фасилитатор
Руденко Александр Андреевич

Секретарь
Васильева Анастасия Юрьевна

CI/CD

Лидер, фасилитатор
и секретарь круга
Руденко Александр
Андреевич

Видеонаблюдение B2G

Лидер, фасилитатор и секретарь круга
Раков Сергей Анатольевич

Пример Дизайн студия

Лидер и фасилитатор круга
Гундырев Андрей Николаевич

Предназначение
Делать лучший дизайн для бизнеса и пользователей.

Лиды команд

Предназначение
Создание и реализация дизайн процесса;
Арт-надзор;
Развитие компетенций людей;
Развитие экспертизы направлений.

HR

Предназначение
Управлять поиском, наймом и утилизацией персонала

Команды направлений

Предназначение
Развитие экспертности;
Реализация проектов.



Пример Менеджмент

Лидер круга

Трегуб Виолетта Дмитриевна

Фасилитатор

Бедоева Нина Теймуразовна

Предназначение

Обеспечение бесперебойной работы ЦК
для выполнения обязательств подразделения

Обязательства

Управлять набором, развитием и утилизацией персонала

Обеспечивать выполнение финансовых показателей подразделения

Обеспечивать качественные коммуникации с бизнесом

Внедрять ценности компании

Нести ответственность за качество выпускаемых продуктов

Метрики

Текучка кадров/ее отсутствие

Уровень лояльности сотрудников ЦК к компании

Показатели активирования

NPS

Карма – метрика Предназначения ИТ



Объективная оценка Кармы

- Регулярные опросы
- Оценка KBC
- Оценка NPS, e-NPS
- «Лайки» по задачам и обещаниям

Карма



Субъективная оценка Кармы

- Эмоциональное интуитивное восприятие Лидера ИТ-борда
- Лояльность, заинтересованность и вовлеченность бизнеса
- Оценка задач, результат которых нельзя измерить

Карму нельзя измерить прямо,
но есть индикаторы, которые позволяют
ее охарактеризовать и отслеживать ее динамику



Карма – одна из метрик «плоского» ИТ-борда, позволяет управлять на уровне смысла

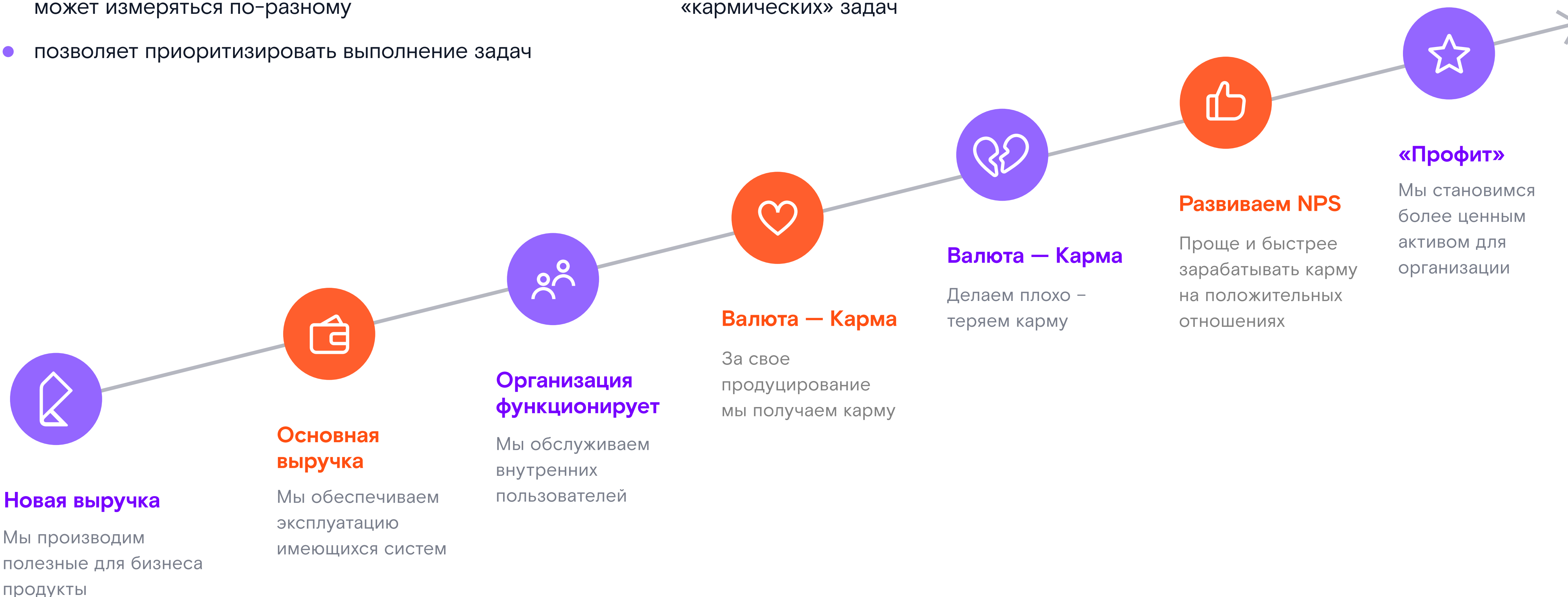


Позволяет фокусироваться на «кармических» задачах – связанных с выполнением Предназначения ИТ

Управление Кармой

Что такое Карма:

- не финальная точка пути, а сумма благодарности на каждом из этапов
- оценивается лидерами кругов – в каждом круге может измеряться по-разному
- позволяет приоритизировать выполнение задач
- каждый член ИТ-борда должен приложить максимум усилий для выполнения «кармических» задач
- солидарная ответственность за невыполнение «кармических» задач



«Здоровье» круга

Востребованность

Нужен ли круг?

- Объем ожиданий, адресованных в круг
- Объем востребованных обязательств

Релевантность

Соответствуют ли обязательства и метрики Предназначению?

- Количество идентичных ожиданий, адресованных в круг
- Частота востребованности обязательств

Дружелюбие

Принимает ли круг ожидания?

- Доля принятых ожиданий (обещаний) от общего числа ожиданий
- Наличие отказов при востребовании обязательства



Полезность

Выполняет ли круг ожидания?

- Доля выполненных обещаний от общего числа обещаний
- Наличие невыполненных обещаний или обязательств

Эффективность

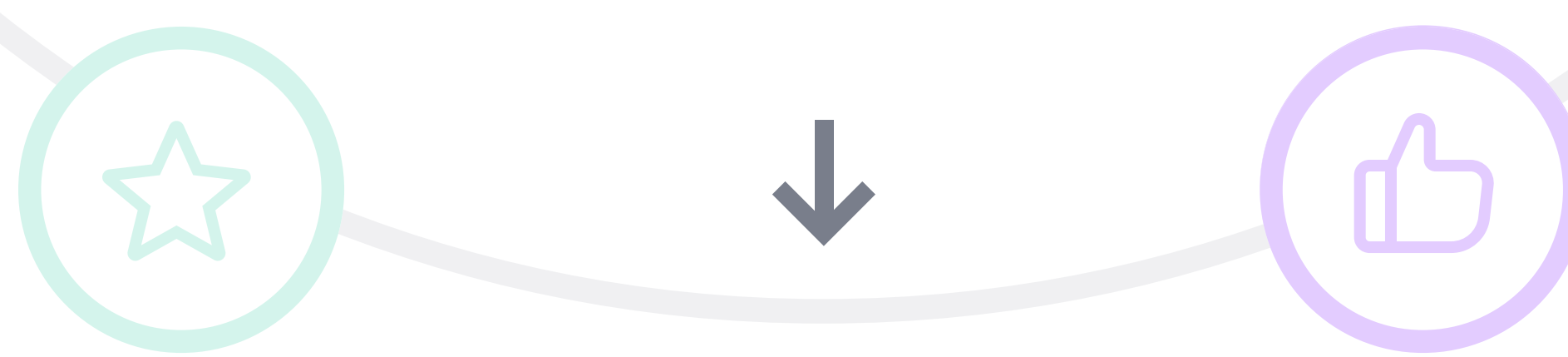
Насколько успешно круг выполняет обязательства и обещания?

- Оценка выполнения обещаний от других кругов
- Оценка выполнения обещаний от участников круга
- Опрос участников кругов и контрагентов круга

Энтузиазм

Какое настроение внутри круга?

- Опрос участников кругов
- Employee-NPS



Стратегические встречи

Ретроспективы

Тактические встречи

IT-Board



Корректировка
Предназначения круга
Создание нового круга
Смена Лидера круга
Упразднение круга



Создание новых
обязательств и метрик
Адаптация текущих
обязательств и метрик
Адаптация / смена
операционной модели



Создание новых ролей
Адаптация текущих
ролей
Адаптация / смена
операционной модели
Воркшопы, тренинги



Адаптация (тюнинг)
модели управления
Принятие решений
по устранению
неэффективностей
модели управления

Трансформация культуры ИТ



Быстрая реакция на изменения на рынках

Построение гибкой и самоорганизующейся ИТ-команды, способной быстро принимать оптимальные решения



Новый уровень взаимодействия с бизнесом

Фокус на создании долгосрочных отношений и на положительных эмоциях внутреннего Заказчика, а не на формальных метриках (KPI, SLA, проектные вехи)



Новый уровень отношений с пользователями

Поддержание высокого уровня цифрового клиентского опыта, привычного внутреннему, «избалованному сервисом» пользователю



Поддержка растущей сложности ИТ-решений

Решение «коллективным интеллектом» ИТ-задач такого уровня сложности, который уже не подвластен одному разуму



«Битва за таланты» и развитие команды

Необходимость быть и оставаться привлекательным работодателем для грамотных ИТ-специалистов



Развитие ментальной модели

Развитие модели мышления ИТ, позволяющей сфокусироваться на трансформации и исключить непродуктивные и токсичные элементы из организации

Принципы трансформации культуры ИТ



Culture-change
изменение отношения на «уровне смысла»

○ Свойства только «культурных хаков» (culture-hacks)

○ Свойства всех культурных изменений (в т.ч. «Culture-change»)

Culture-hack
«quick win» в области Культуры ИТ

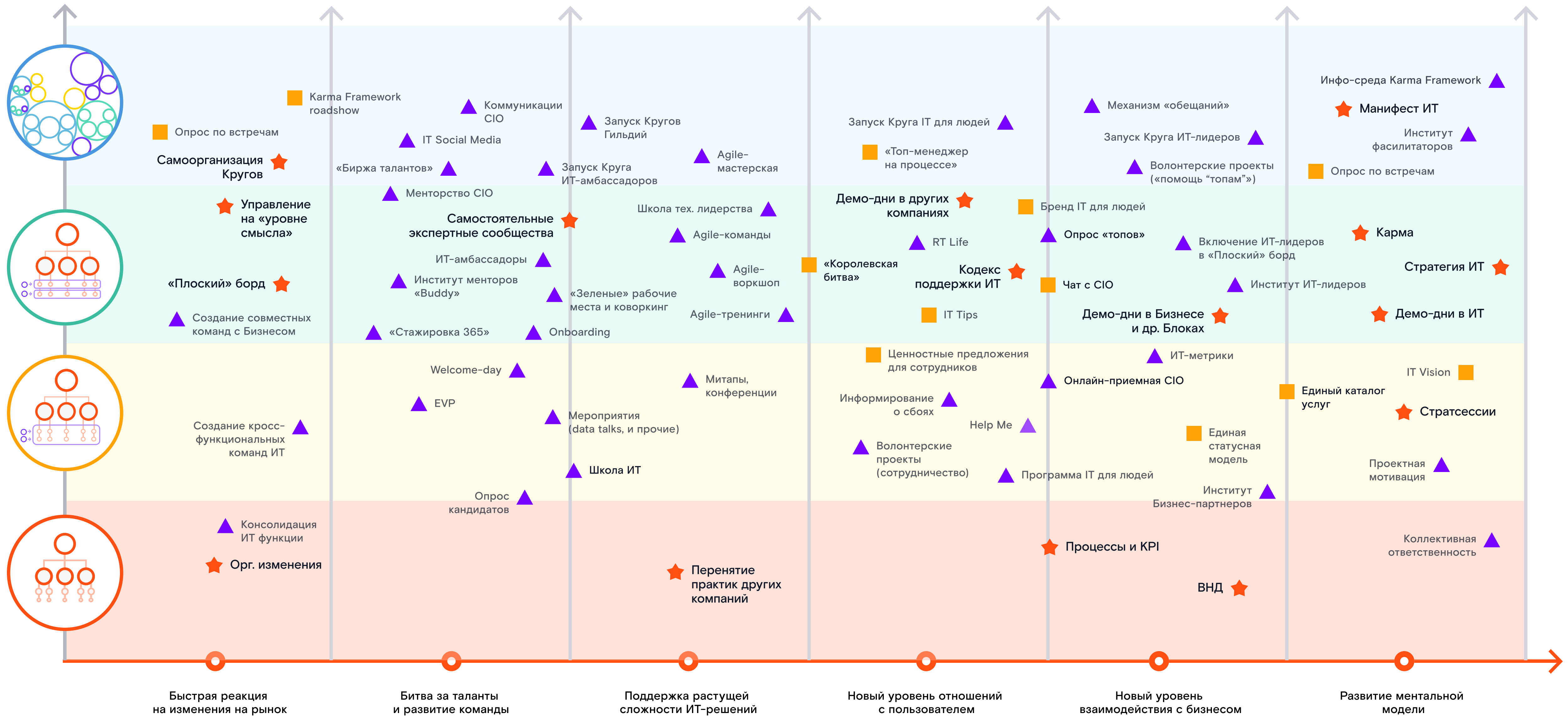
Цели и ключевые вехи трансформации культуры ИТ



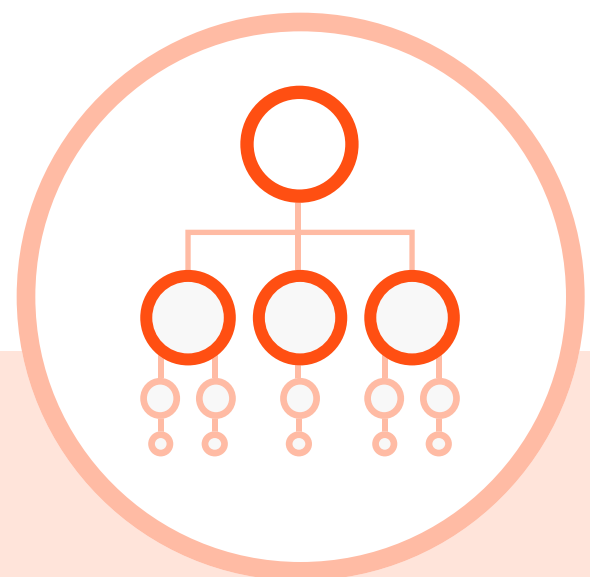
Карта эволюции культуры ИТ

Легенда:

- ▲ Культурные изменения (culture change)
- Культурные «хаки» (culture-hacks)
- ★ «Универсальные» культурные изменения, направленные на развитие культуры ИТ по нескольким или всем векторам



Эволюция Культуры ИТ: иерархическая модель



культурные
изменения –
неотделимы от
организационных

Ключевые изменения Культуры ИТ



Формализация процессов и KPI

Создание системы процессов, регламентов и показателей эффективности в части функционирования ИТ и взаимодействия другими блоками и закрепление их в нормативных документах



Концентрация на орг. изменениях

Выстраивание и разграничение четких функциональных вертикалей эксплуатации и развития ИТ в рамках иерархической структуры



Консолидация ИТ-функции

Концентрация функций ИТ в едином блоке (исключение функций ИТ вне блока ИТ; снижение самостоятельности «локальных» ИТ в ДЗО и макрорегионах)

Управление и организация

- Руководители ФП

Операционное управление функциональным подразделением (ФП); ответственность за бизнес-результат ФП

Самостоятельные сообщества

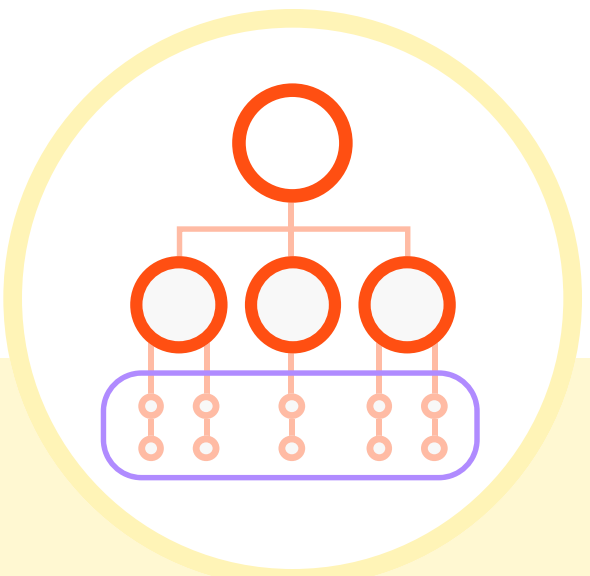
- Отсутствуют:
есть только функциональные подразделения (ФП)

Ключевые «артефакты»

- ВНД

Формализация процессов, ответственности, метрик и других элементов взаимодействия ИТ с бизнесом

Эволюция Культуры ИТ: модель Software-factory



открытость
и прозрачность
ИТ

Ключевые изменения Культуры ИТ



Институт Бизнес-партнеров ИТ

Повышение прозрачности ИТ за счет выделения под каждый Бизнес-блок своего бизнес-партнера



ИТ для людей

Запуск программы по повышению удобства и открытости ИТ-эксплуатации для пользователей



Онлайн-приемная СЮ

Любой сотрудник ИТ- сообщества и других Блоков может напрямую задавать вопросы ИТ топ-менеджменту компании



Митапы и конференции

Развитие ИТ-бренда внутри и вне Ростелеком; организация технологических и культурных встреч, семинаров и конференций



Удобные ИТ-решения для Бизнеса

Создание ИТ-приложений, повышающих прозрачность взаимодействия Бизнеса и пользователей с ИТ (Метрики ИТ, Help Me, информирование о сбоях, единый каталог услуг, проч.)

Управление и организация

- Руководители ФП
- бизнес партнеры «Единая точка входа» в ИТ для бизнес-блоков (аккаунт-менеджер Бизнеса); ответственность за коммуникации Бизнес-ИТ

Управление ИТ и балансировка ресурсов по-прежнему осуществляется Руководителями ФП

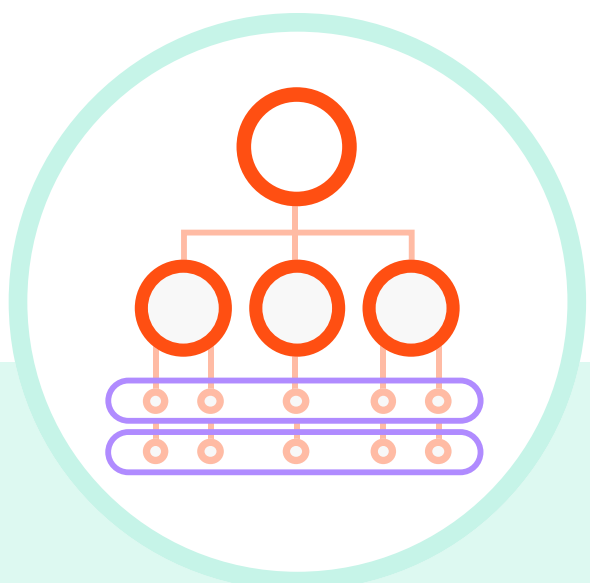
Самостоятельные сообщества

- Программа ИТ для людей Создание новой, удобной, человеческой и незаметной для пользователя ИТ-эксплуатации

Ключевые «артефакты»

- ВНД
- IT-Vision Планы развития и трансформации ИТ и взаимодействия с бизнесом и пользователями
- Стратегия ИТ

Эволюция Культуры ИТ: модель Product-line



удобство
и забота
о бизнесе
и пользователе

Ключевые изменения Культуры ИТ



Институт ИТ-лидеров и «плоский» борд

Выделение ответственных за выполнение конкретных задач бизнеса (product-line) и их включение в единый ИТ-борд с руководителями ФП



Onboarding и welcome-day

Регулярные встречи руководства ИТ с новыми сотрудниками: обсуждение стратегии и культуры, неформальный диалог со всеми сотрудниками ИТ



Институт менторства и buddy

Менторство ИТ ТОП-менеджмента над молодыми / новыми сотрудниками в части профессионального и культурно-ценностного развития



Опрос «топов»

Ежеквартальный опрос ТОП-менеджмента других блоков по качеству работы и удовлетворенностью от взаимодействия с ИТ



Демо-дни в ИТ и Бизнесе

Демонстрация результатов технологических и культурных изменений в ИТ, а также результатов взаимодействия ИТ с бизнесом сотрудникам других блоков



Удобные коммуникации

Запуск приложений для удобных и быстрых коммуникаций с ИТ: RT Life, Чат с CIO

Управление и организация

- Руководители ФП
- ИТ-лидеры Обеспечение взаимодействия с бизнесом с использованием наиболее удобных для него подходов; ответственность за сроки и результат по продукт-лайну; участие в балансировке ресурсов.
- «Плоский» борд Координация ИТ-лидеров и Руководителей ФП

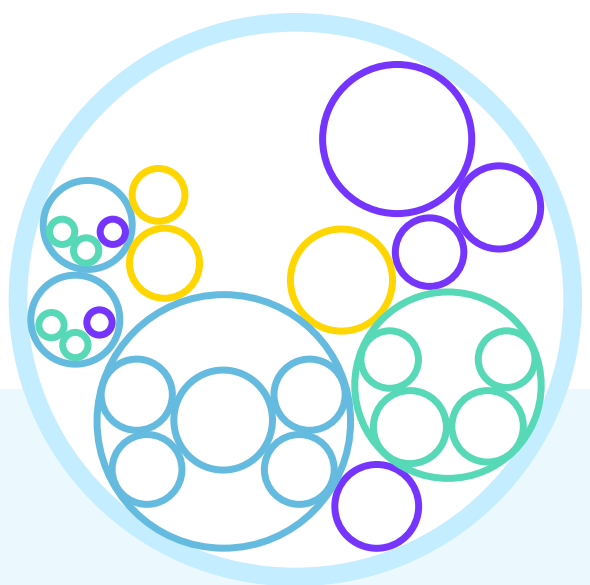
Самостоятельные сообщества

- Программа ИТ для людей
- Сообщество ИТ для людей Развитие внешнего бренда ИТ
- Амбассадоры ИТ Привлечение талантов
- Гильдии Развитие талантов и ИТ-бренда

Ключевые «артефакты»

- ВНД
- ИТ-Vision
- Стратегия ИТ
- Кодекс поддержки ИТ Принципы управления поддержкой ИТ; Удобные ИТ-решения для бизнеса и пользователя

Эволюция Культуры ИТ: Karma Framework плоская модель



культура вокруг
«уровня
смысла»

Ключевые изменения Культуры ИТ



Управление на «уровне смысла»

Формирование предназначения ИТ и его декомпозиция на предназначения компонентов ИТ (кругов)



Самоорганизующиеся Круги

Запуск кругов, самостоятельно определяющих свои обязательства, метрики и опер. модель в рамках Предназначения



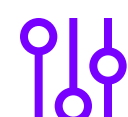
Механизм «ожиданий-обещаний»

Сбор ожиданий от бизнеса и смежных Кругов и формирование ответных обещаний



Инфо-среда для Karma Framework

Запуск приложения, хранящего виртуальную структуру кругов, сеть ожиданий и обещаний, «живую повестку» встреч и принятые решения



Обширные коммуникации CIO

Развитие корпоративных блогов, блога CIO, IT-crowd и проведение roadshow Karma Framework в макрорегионах



«Эффективные совещания»

Портал для оценки эффективности совещаний с учетом мнений всех его участников

Управление и организация

- Самоорганизующиеся Круги
 - Центры компетенций
 - Регионы / ДЗО
 - Продукт / программа (VAS)
- «Плоский» борд
 - «Старший Круг»; координация ИТ-лидеров и Руководителей ФП; имплементация Karma Framework

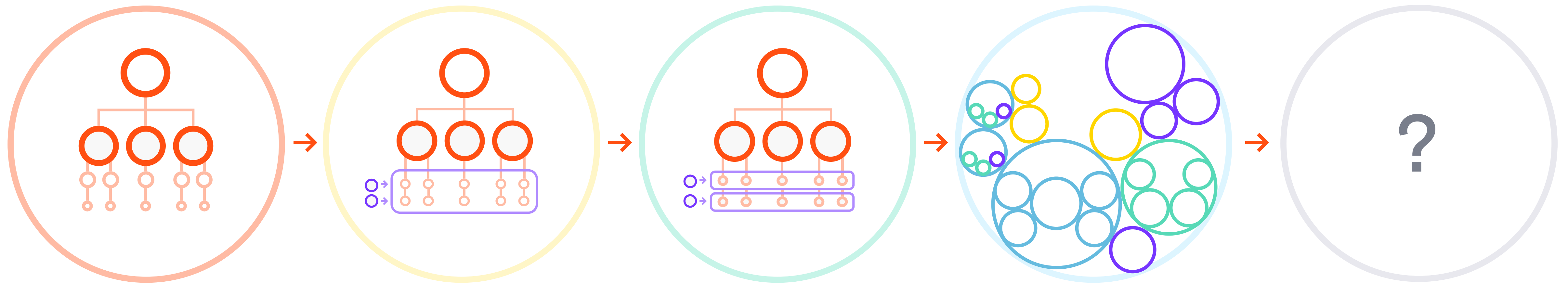
Самостоятельные сообщества

- Самоорганизующиеся круги
 - Экспертные сообщества:
 - ИТ для людей
 - Амбассадоры ИТ
 - Гильдии
 - «Гибкие» практики

Ключевые «артефакты»

- ВНД
- IT-Vision
- Стратегия ИТ
- Кодекс поддержки ИТ
- Манифест ИТ
 - Миссия ИТ и ключевые принципы взаимодействия с бизнесом и пользователями
- Инфо-среда Kf
 - Атрибуты кругов:
 - Лидер
 - Предназначение
 - Обязательства
 - Метрики
 - Роли

Куда идет развитие дальше?



Подарок



Спасибо
за внимание!