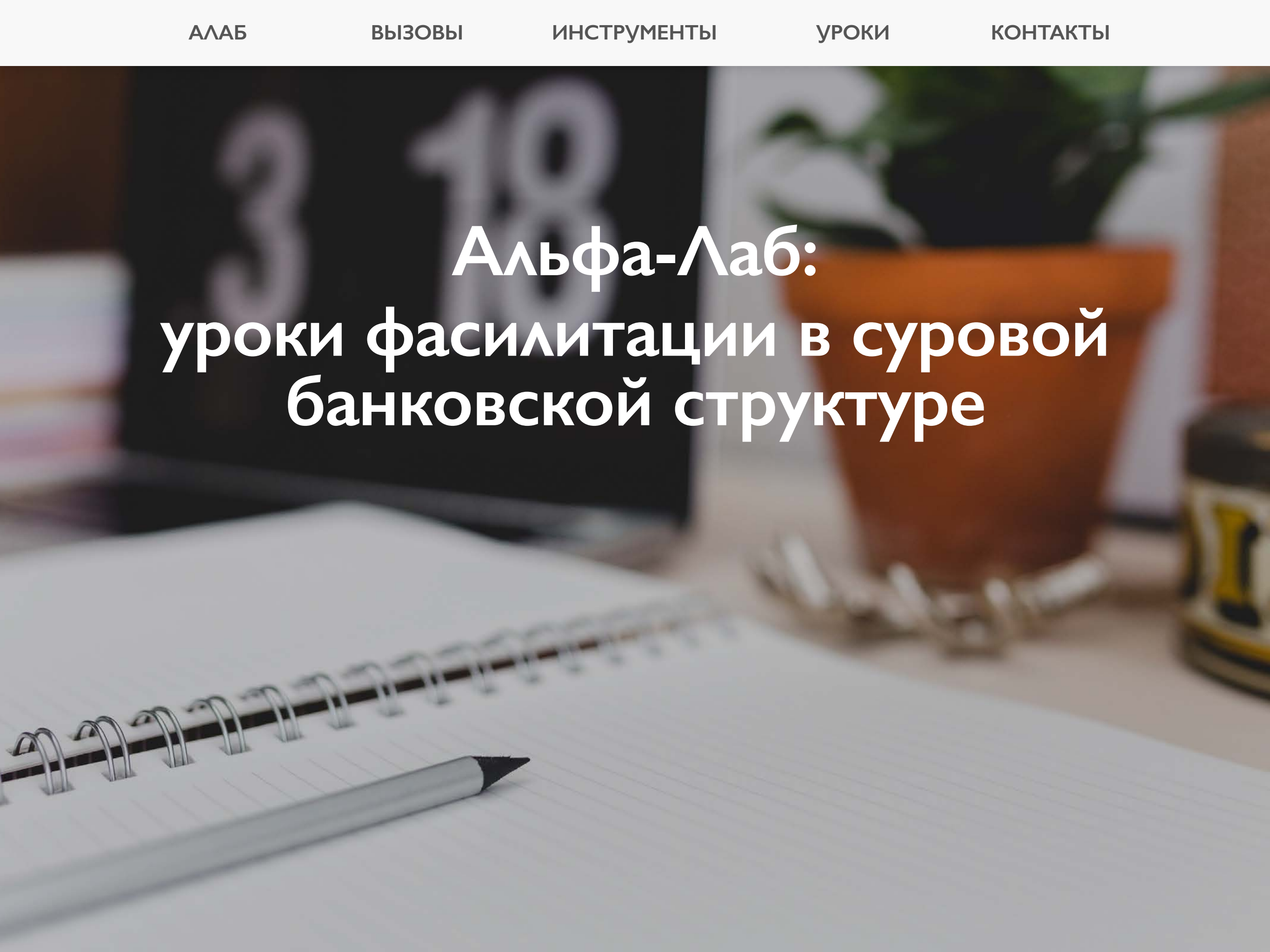


Альфа-Лаб: уроки фасилитации в суровой банковской структуре





Digital в Банке

Сообщество людей, которым не все равно. Сообщество хипстеров «to be hip»

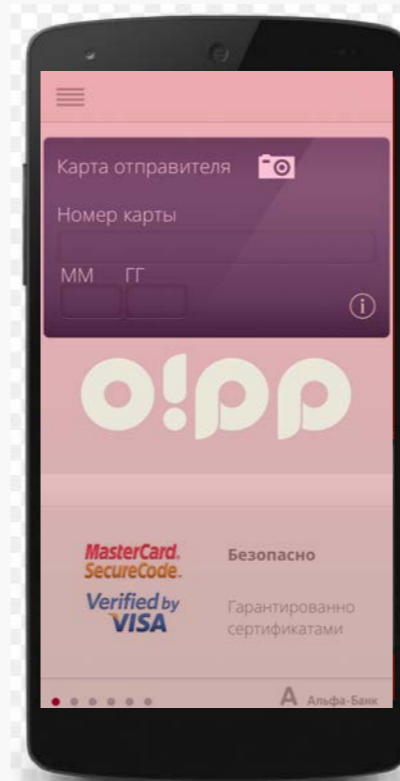
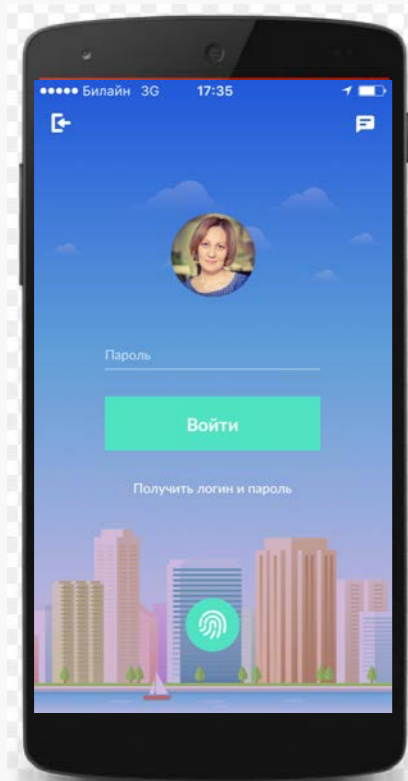
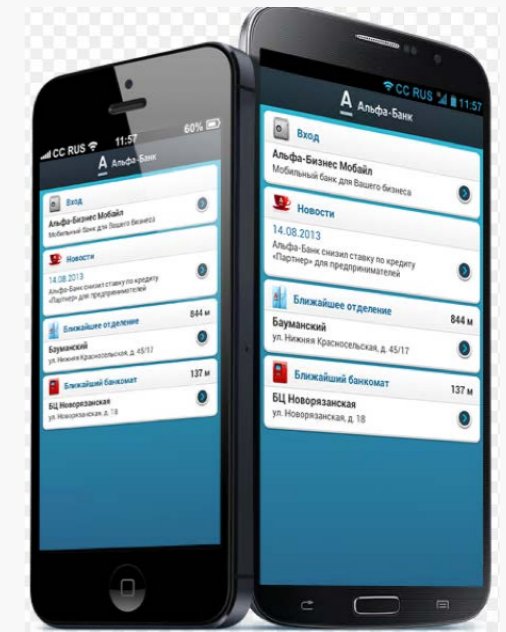
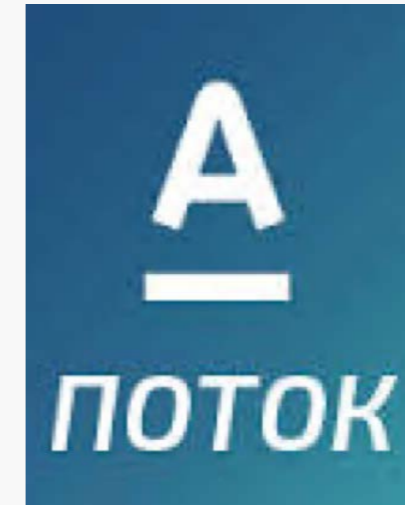
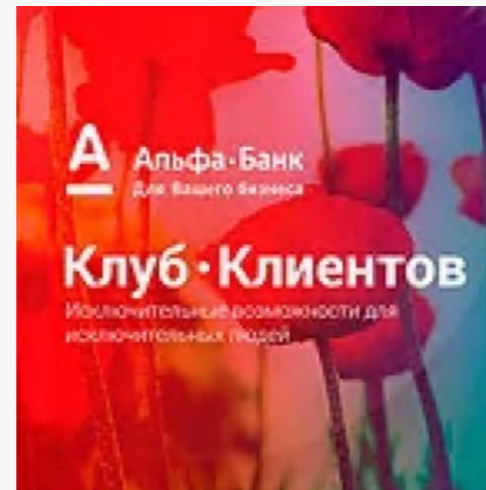
Каждый сотрудник уникален и ценен. Его голос слышен во всем множестве голосов

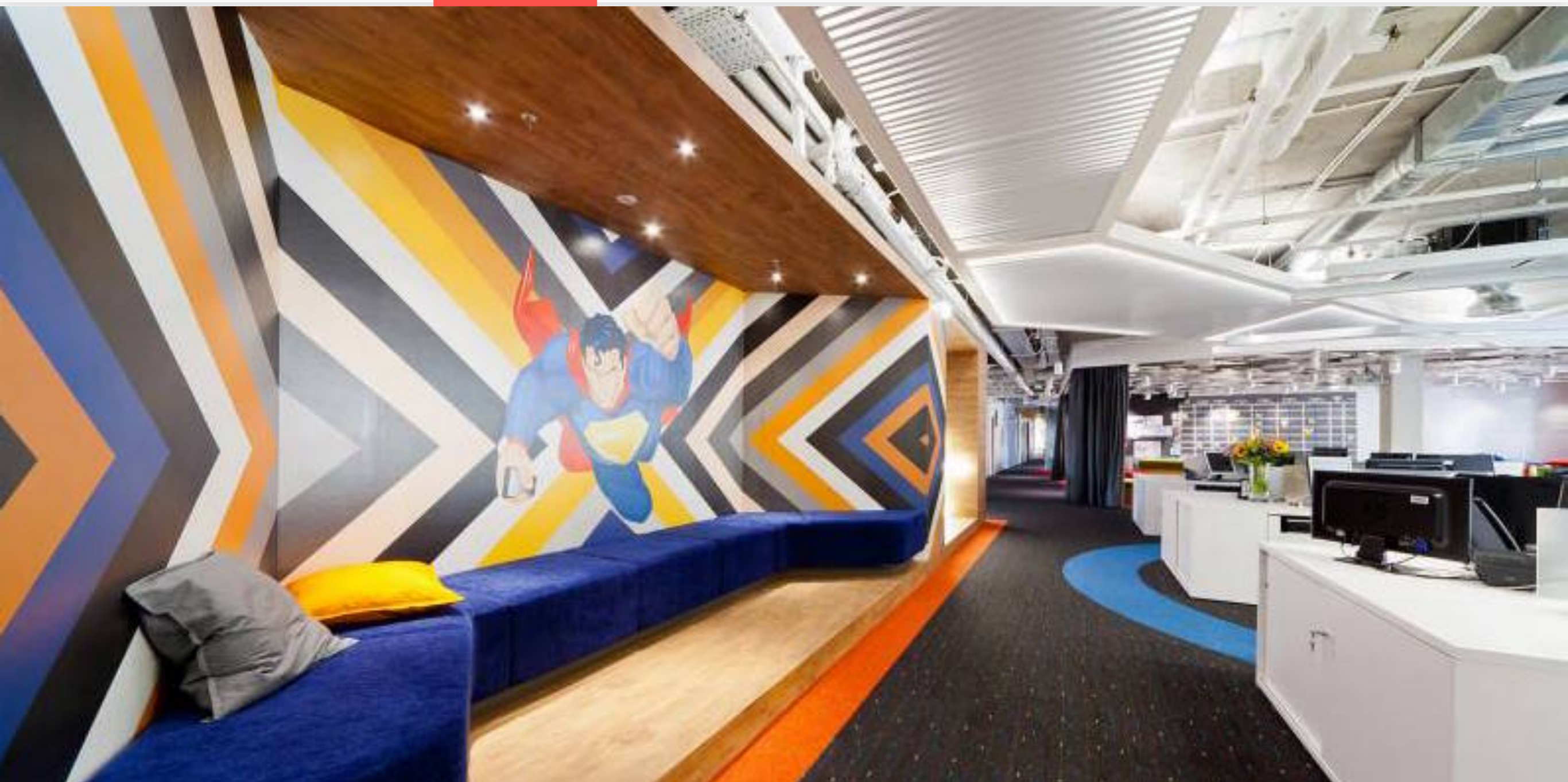
Неформальность процессов при жестких регламентах и стандартах

Высокие скорости при неповоротливости банковских процедур

Место, где разрушают стереотипы

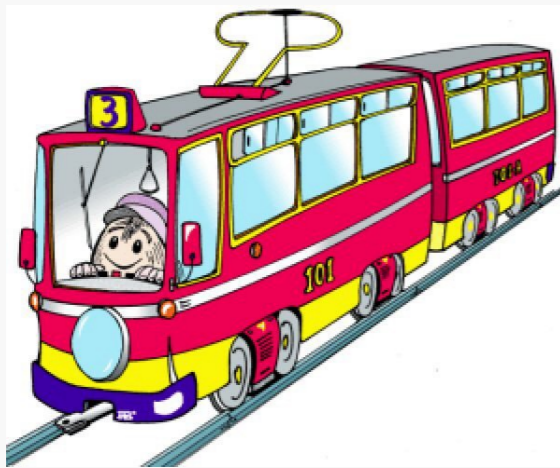
Наши продукты





“Почти как на олимпиаде: быстрее, качественнее, дешевле и чтобы очень понятно и прозрачно.”

Мы такие разные, но совместную эффективную работу никто не отменял



1

Вижу цель,
надеюсь не
будет
препятствий



2

Вижу цель,
постараюсь
решить мелкие
препятствия



3

Вижу цель, вижу
препятствия, но,
думаю,
справлюсь



4

Вижу конечную
цель, не вижу
препятствий

Используем, советуем

Вовлечение



Обстановка
Формат проведения
Формат контроля

0

Планирование Выполнение



Planing poker
Kanban доски и
визуализация работы
Standup'ы

1

Улучшение



Ретроспектива
Непрерывный
контроль за
улучшениями
Фин модель в идеале
на каждое улучшение

2

Вовлечение

Создаём атмосферу безопасности

Уходим от привычного формата совещания: пуфики, плюши и кофе этому способствуют

Каждому по пачке стикеров и маркеру

Вместо привычного ответственного за совещания - фасилитатор

Итог встречи: фото, краткие выводы и поручения



Планирование

Сложные проекты те, в которых:

- заняты несколько разных подразделений Банка, а у каждого подразделения свои цели и KPI
- работы необходимо провести в нескольких системах Банка
 - запуск продукта согласовывает несколько руководителей



Колода



Каждому участнику обсуждения выдаётся по одной колоде карт. Все колоды идентичны друг другу.

Обсуждение проводится следующим образом.

Ведущий, не участвующий в обсуждении, ведёт собрание.

Участники выбирают по одной карте и кладут их рубашкой вверх, показывая таким образом, что выбор сделан. Числовые достоинства карт могут использоваться по-разному: они могут означать количество дней, наиболее подходящие дни или относительные единицы сложности (англ. story points).

Во время обсуждения достоинствам не должны приписываться новые значения в зависимости от размера функций с целью избегания эффекта привязки.

Каждый участник называет свою карту и переворачивает её.

Участникам с высокими и низкими оценками даётся возможность высказаться и обосновать свою оценку.

Процесс обсуждения продолжается до тех пор, пока не будет достигнут консенсус. Голос участника, который, скорее всего, будет владеть разработкой, имеет больший вес в «голосовании на основе консенсуса».

Таймер используется для обеспечения структурированности обсуждения; ведущий или менеджер проекта может в любое время перезапустить таймер, по истечении времени все обсуждения должны быть прекращены, затем начинается новый круг покера.

Выступления участников повторяются вновь и вновь.

Карты пронумерованы так, что чем больше число, тем больше неопределённость. Так, если разработчик желает выбрать 6, но он не до конца уверен, он выберет 5, либо может предусмотрительно выбрать 8.

Выполнение

1. Отдел: **7 (+\ -2) сотрудников** рисуют доску
2. На доску вывешиваются **все проекты, задачи** (которые уже в работе, только планируются, являются идеями и тп)
3. **2 раза в неделю** по утрам отдел/команда встречается на **15 мин** и **стоя** совместно с Ведущим отвечает на три вопроса:
 - 1) **статус задачи и что сделано (сделал; делаю в срок, успеваю в срок),**
 - 2) **есть ли проблемы по задачам в работе (помогите; готов помочь),**
 - 3) **что планируется (что могу взять в работу и когда готов закончить)**
4. Обсуждение всегда начинаем с задач, находящихся в работе и только после этого переходим к задачам, проектам в очереди
5. К каждой задаче прикреплен ответственный/исполнитель или несколько и четко указан срок исполнения

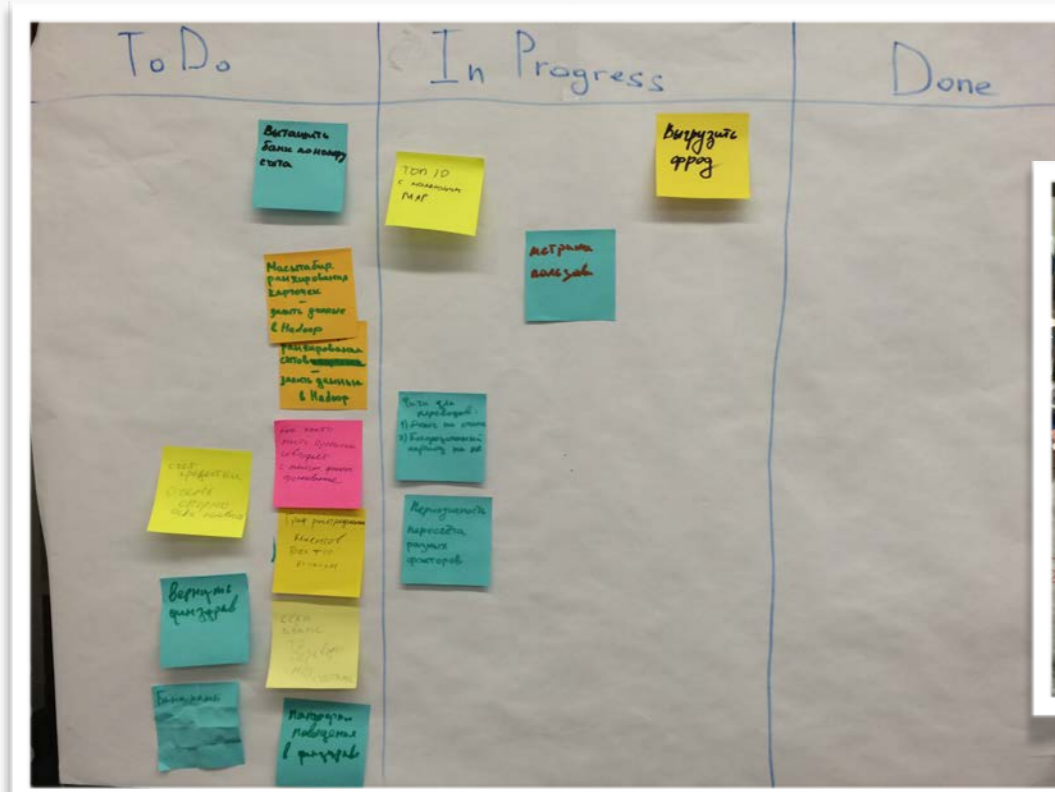
Доска потока проектов и задач

Story	To Do	In Progress	Done
Story A		Task	Task
Story B	Task	Task	Task
Story C		Task	Task

- * Проект не равно задача
- * Задача может быть результатом детализации списка работ по проекту и хорошо, если по длительности она будет не более недели

Самая простая доска

Пример задачи



Приятная визуализация сделанного



Улучшение

Чтобы понять как стать лучше,
позволяем сотрудникам
ошибаться через опыт

Чтобы понять какие изменения
нужны, позволяемых самим
сотрудникам их предлагать и
реализовывать

Фиксируем и контролируем
успехи и неудачи с последующей
ретроспективой

- ТУК-ТУК
- И ХТО ТАМ?
- МЕНЕДЖЕРЫ!
- И ЧЕГО ВЫ ХОЧИТЕ?
- ПОГОВОРИТЬ ЗА КАЧЕСТВО!
- И СКОКИ ВАС?
- ДВОЕ!
- ВОТ И ПОГОВОРИТЕ!

Ретроспектива

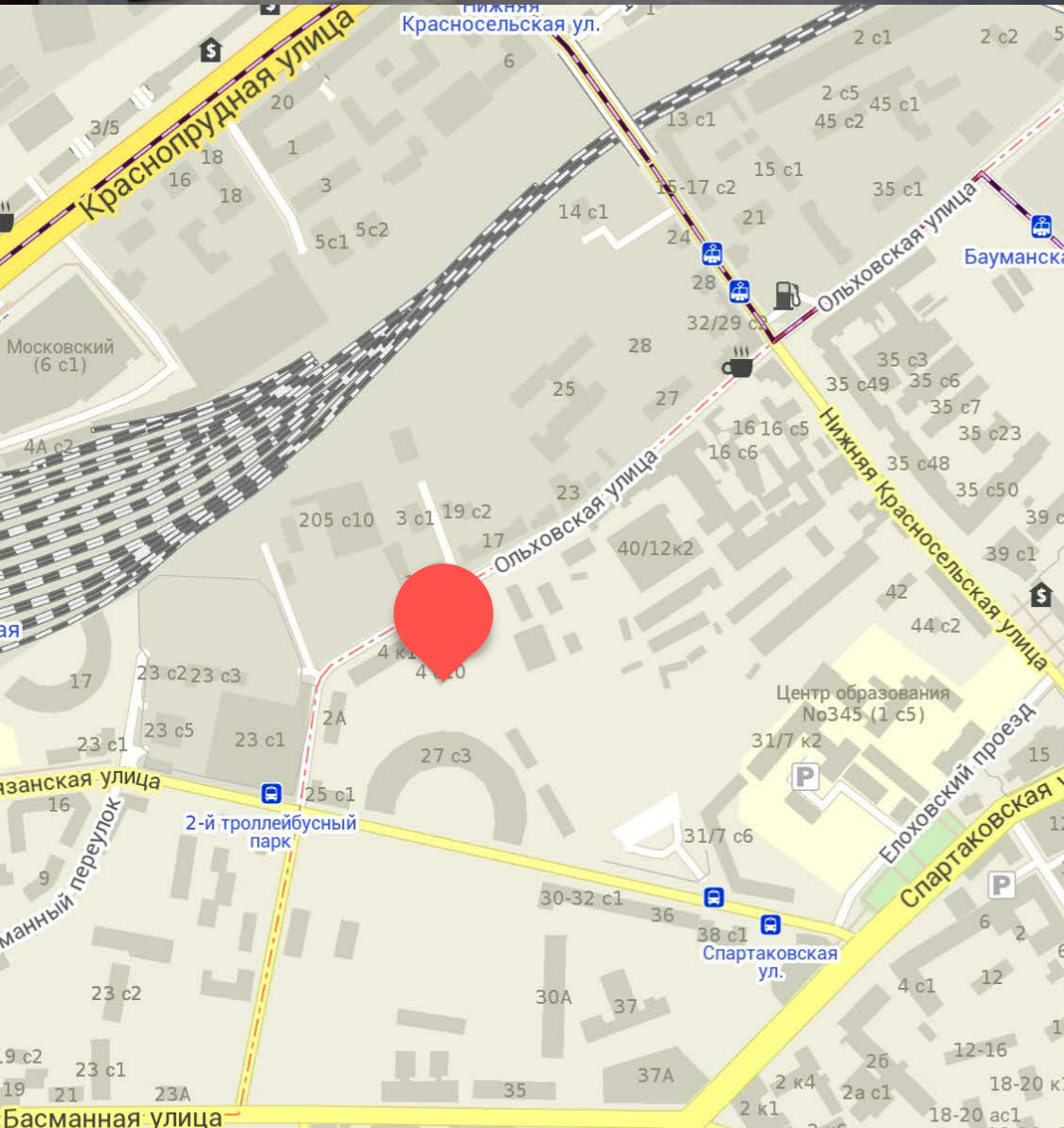
- Люди очень глубоко в контексте - выдергивать сильнее
- Как можно больше образов, историй, присказок
- Корзинка для хипстеров
- Разработчики - молчаливые, но у них всегда есть свое мнение
- Молчаливые ранжирования работают хуже, чем хотелось бы
- Иногда лучшая фасилитация - дать выговориться
- В такой среде хорошо работает назначение поручений
- Поручения пушить ногами сильно и регулярно
- Последконтроль метрик



Трудности перевода

- Лаба, понятно, это там, где пуфики
- А, ты в Лабораторию идешь стикеры клеить? А мы тут работать будем
- Это все бесполезно / не работает
- Почему руководитель не назначает ответственных?
- Почему протокол не подписан?
- Сколько тонн стикеров вы тратите за год?
- А местечка у вас не найдётся?





Юлия Викторова

Начальник Управления бизнес-поддержки и внедрения
электронного бизнеса

Альфа-Лаборатория, АО Альфа-Банк



ybondareva@alfabank.ru



Дмитрий Емельянов

Скрам-мастер Управления бизнес-поддержки и внедрения
электронного бизнеса

Альфа-Лаборатория, АО Альфа-Банк



diemelyanov@alfabank.ru