

[Читать в источнике](#)

ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕСА

МЕТОДОЛОГИЯ

Мы внедрили Agile в реальном бизнесе. Что из этого вышло?

Марина Симонова, CEO University of Business Agility, Москва

Вы узнаете: каким образом модная технология позволила медикам больше зарабатывать.

Agile — это гибкий метод управления. Принципы и ценности Agile были созданы IT-разработчиком в 2001 году, когда был опубликован манифест Agile. Ключевые принципы: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Сейчас Agile вышел за рамки IT и успешно используется в маркетинге, продажах, логистике и управлении компаниями.

Ключевые понятия: **Scrum** — практическое воплощение Agile-принципов. Это подход, позволяющий, по словам его создателя Джеффа Сазерленда, делать в два раза больше за вдвое меньшее время. **Scrum-мастер** — коуч, наставник команды. **Product owner** — руководитель, который ставит цель команде, говорит, чего необходимо достичь, но не говорит как, это решает команда.

Agile — новая технология, которая заражает своими идеями и ценностями весь мир. Это культура и принципы работы, помогающие компаниям эффективнее адаптироваться к изменениям.

Неважно, внедряете вы Agile в стоматологии или банковской сфере, в продажах или маркетинге, — это всегда связано с созданием ценности для клиента, с появлением по-настоящему вовлеченной команды.

Agile не только повышает качество бизнес-процессов в компании, но и делает их максимально прозрачными. Появляется ясность во взаимодействии. Люди начинают искренне говорить о том, о чем раньше молчали: какие инструменты не работают, что необходимо изменить.

Agile не только повышает качество бизнес-процессов в компании, но и делает их максимально прозрачными



Фотография из архива Марины Симоновой

Agile-авантюра

Даже самые отсталые в развитии индустрии преобразуются под влиянием Agile-инструментов. Наша команда столкнулась с этим, когда рискнула запустить проект по внедрению Agile в крупной медицинской компании — сети клиник «Президент». Это была авантюра: никто раньше в России не использовал Agile в клиниках.

Медицина сильно отстала от других отраслей. Как коммерческая индустрия она стала выгодным бизнесом, но с позиции развития новых технологий, бизнес-инструментов, эффективных кадровых решений и маркетинговых активностей осталась далеко позади. Мы решили попробовать, хотя не понимали, к каким результатам приведет проект.

Изначально руководство компании обратилось к нам с просьбой провести для них трехдневный тренинг. Мы его организовали: рассказали команде управленцев (представители всех филиалов сети, производства) об Agile и его инструментах. После обучения компания попробовала их внедрить самостоятельно, но через месяц вернулась к нам — Agile не взлетел.

Для пилотного проекта мы выбрали худшую по финансовым показателям клинику в сети. Важно было показать, насколько Agile увеличит оборот и вовлеченность сотрудников. Для оценки эффективности проекта было выведено несколько критериев (KPI): выполнение плана по финансовым показателям, количество пациентов на кресло, количество перенаправленных пациентов от одного доктора к другому и другие параметры.

Первое, что мы сделали, приехав в клинику, — разделили сотрудников на три состава. Из 35 человек (штат клиники) получилось три кросс-функциональные команды. Так, в одной команде вместе оказались главврач и охранник, а в другой — заместитель главврача и уборщица. Сотрудники были объединены по принципу одной смены: в каждую команду входили те, кто больше всего взаимодействует друг с другом.

Мы выбрали **scrum**-мастеров (это лидеры команды, которые отвечают за все процессы внутри), **product owner** (отвечает за видение, формулирует цели, расставляет приоритеты по задачам на основе обратной связи от клиента). Для команд установили недельные спринты (временные отрезки, на которые разбита вся работа по проекту); проходили дэйли (ежедневные 15-минутные совещания, которые проводятся стоя), демо (демонстрация результата команды перед другими клиниками) и ретроспективы (анализ результатов недели).

Мы поставили перед командой клиники конкретные цели:

- выполнить план на 100 процентов (на старте клиника выполняла 43 процента);
- увеличить количество пациентов, которые пришли в первый раз;
- запустить операционный кабинет;
- увеличить долю клиентов, которых врачи перенаправляют друг другу;
- внедрить культуру создания ценности для пациента и культуру лидерства и наставничества;
- создать направление маркетинга.

Помимо этого перед нами стояла глобальная задача — заразить Agile-ценностями всю сеть. Поэтому в переговорной, где проходили встречи участников проекта из пилотной клиники, обсуждения, обучение, стояли камеры.

Все мероприятия записывались и транслировались в закрытой группе в Facebook. Каждый филиал мог просматривать эти обучающие видео.

Показывали все, кроме личных встреч с участниками: на них разбирались внутренние конфликты и сложные ситуации. Это была настоящая PR-кампания по внедрению Agile, направленная на сотрудников всех клиник сети.

Проблемы и решения

Несмотря на позитивный настрой руководства клиники, уже на старте проекта мы столкнулись со сложностями. До цели и высоких результатов было далеко: необходимо было преодолеть барьеры. И один из самых значимых — отсутствие культуры лидерства в компании. Оказалось, в клинике нет человека, который готов повести за собой других. Ни один из восьми руководителей клиники не готов был взять на себя эту ответственность.

Так как люди осознали, что теперь могут влиять на результат, их вовлеченность выросла в разы

При внедрении Scrum мы изменили структуру, сократили количество управленческих ролей и в итоге получили трех scrum-мастеров и одного product owner. Кто-то из них должен был выступить лидером всех изменений в клинике. Но никто не был готов к роли ведущего.

И через три месяца после запуска Agile-трансформация встала: сотрудники клиники осознали, что они не знают, куда идти дальше. Остыли люди — снизились показатели: выполнение плана не превышало 40 процентов.

Команды начали винить Agile: якобы теперь много времени тратится на обсуждения. Очень трудно сохранить желание идти дальше, когда старая система не работает, новую еще не построили, а цифры постоянно снижаются.

Демотивация и негатив всколыхнули не только этот филиал, но и всю сеть. Один из учредителей, который и был инициатором внедрения Agile, приехал в клинику, собрал сотрудников и поставил вопрос ребром: «Проголосуем: кто хочет продолжать участвовать в проекте? Но не просто участвовать, а кто готов платить за эти изменения?» Доходы врачей непосредственно зависят от доходов клиники, а услуги Agile-специалистов нужно было оплачивать.

105

процентов финансового плана достигла пилотная клиника к концу отчетного периода

Тем не менее 60 процентов проголосовали за. «Я буду биться до последнего, пока мы не достигнем результата», — заявил тогда учредитель. Именно он оказался тем лидером, который вывел ситуацию на новый уровень. Он бросил все дела и месяц занимался нашим проектом. Только после этого Agile-трансформация ожила, и клиника начала меняться.

В процессе работы команд по канонам Agile уже через несколько месяцев пилотная клиника изменилась до неузнаваемости. К концу отчетного периода она достигла показателя в 105 процентов по выполнению финансового плана. Это был рекорд как для самой клиники, так и для всей сети. Это произошло за счет вовлеченности каждого сотрудника.

Результаты

Во-первых, удалось выстроить коммуникацию между всеми сотрудниками клиники. Именно для этого составы команд делались смешанными. Так, стерлись роли управленцев, исчезли руководители, а с ними и иерархия. Фактически руководитель остался один — product owner, в роли которого выступил директор клиники. С новой ролью поменялся функционал: теперь руководитель не решал, как клиника будет выполнять план, а создавал цели.

Второй положительный момент — рост вовлеченности сотрудников. Люди осознали, что теперь могут влиять на результат, их вовлеченность увеличилась в разы. В чем это выражалось?

Охранник начал встречать гостей (раньше он сидел перед телевизором или даже спал) и справляться об их самочувствии и настроении. С улыбкой и шутками он приглашал гостей присесть, помогал найти бахилы, включал пациенту передачи по телевизору на его вкус,

пока тот ожидал вызова врача. Весь персонал почувствовал драйв, который заметили пациенты.

Сложилось так, что врачи клиники были закрыты друг для друга: опытные доктора, к которым всегда был поток пациентов, не хотели делиться своими знаниями, а молодые врачи стеснялись обратиться за помощью. Каждый работал за себя и для себя. К тому же в клинике была не просто субординация, а своеобразная кастовость: ассистенты и даже молодые врачи воспринимались как низшее звено. Никто ни с кем не разговаривал, никто ничем не делился.

И только после внедрения Agile ситуация изменилась. У людей как будто открылись глаза. Исчезли стереотипы, появились ценности, ориентированные на клиента. Ведь пациенты чувствуют, когда есть взаимопонимание между врачом и ассистентом.

Если они работают как единое целое, это отражается на качестве лечения. И после того, как мы начали проводить ежедневные встречи, где все участники давали обратную связь, врачи осознали эту необходимость — стать единой командой. Они увидели в этом возможность общими стараниями поднимать настроение пациентам и улучшать качество обслуживания. В результате клиенты стали активно рекомендовать клинику друзьям.

Выросло количество перенаправленных пациентов. Раньше врачи клиники даже не задумывались об этом. Но после того, как они начали взаимодействовать, общаться и встречаться на ежедневных дэйли, ситуация изменилась. Врачи начали сотрудничать. Так, терапевт отправлял своего пациента к ортодонту, или наоборот: чтобы сделать более точное заключение, не всегда достаточно одного специалиста.

260

улучшений внедрила пилотная клиника за время реализации проекта

Сами участники проекта внедрили систему докладов. Если раньше специалист, приехавший с конференции или обучения, оставлял новые знания при себе, то теперь по возвращении он делился с коллегами интересными новостями и новинками рынка.

В итоге эта клиника стала центром притяжения для других филиалов. За время реализации проекта пилотная клиника внедрила более 260 улучшений. Например, врачи стали вести свои социальные сети, начали обзванивать своих пациентов, а не доверять это администраторам.

Результаты и цифры привлекли внимание и интерес других филиалов: сотрудники потянулись со всей сети, чтобы научиться новым инструментам и работать по новым правилам.

Об авторе Соавтор книги LeanAgile Marketing	Марина Симонова Десять лет занималась продажами в топ-5 финансовых компаний России. Проводила Agile-трансформацию в более чем 1000 компаний. Запустила свыше 170 Scrum-команд. Сертифицированный тренер по Business Agility.	University of Business Agility Занимается внедрением методологий гибкого управления в компаниях за пределами IT-сферы. Организует тренинги и стратегические сессии, ведет онлайн-курс онлайн-курс «Лидеры Agile-изменений».
--	---	--

Нам важно Ваше мнение! Пожалуйста, оцените эту статью, выбрав один из пяти смайликов внизу страницы (сервис доступен на сайте www.e.gd.ru).