

5. Полушин М.В. Человеческий ресурс как основной фактор развития производственного потенциала предприятий российского машиностроения / М.В. Полушин // Кадры предприятия. – 2011. – № 6. – С. 105–112.
6. Есть потенциал для развития равных возможностей / С.Н. Исаев [и др.] // Аккредитация в образовании. – 2013. – № 2 (62). – С. 62–65.
7. Шабанов А.Г. Кто аттестует роботов? / А.Г. Шабанов // Аккредитация в образовании. – 2014. – № 3 (71). – С. 64–65.
8. Об одном методе классификации визуальных моделей / Т.А. Гаврилова [и др.] // Бизнес-информатика. – 2013. – № 4. – С. 21–34.
9. Ассоциация дистанционного обучения Соединённых Штатов (The United States Distance Learning) [Электронный документ]. – URL: <https://www.usdla.org> (дата обращения: 19.11.2020).

DOI: 10.51692/1994-3776_2021_1_164

УДК:005.95

А.П. Титова¹

ГИБКИЙ ИТЕРАТИВНО-ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

A.P. Titova. Flexible iterative-incremental personnel management

В статье рассмотрена характеристика, отличительные черты и особенности внедрения итеративно-инкрементального метода управления персоналом. Проанализированы командные роли, представлены их разновидности и изучена деятельность кадрового менеджмента в условиях реализованного метода в работу компаний с точки зрения уровня адаптивности к диджитализации и цифровизации процессов. Проведен статистический анализ включенности российских компаний в работу с использованием рассматриваемого метода, также обозначены возможные риски и представлены рекомендации по внедрению и использованию инновационного метода управления персоналом в условиях высокой конкуренции.

Ключевые слова: итеративно-инкрементальный метод, Agile, управление человеческими ресурсами, командное взаимодействие, синергия, HR, инновации.
Контактные данные: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: (812) 310-19-04; e-mail:dept.ksocupr@unecon.ru

The article discusses the characteristics, distinctive features and features of the implementation of the iterative-incremental method of personnel management. Team roles are analyzed, their varieties are presented, and the activities of personnel management are studied in the context of the implemented method in the work of companies in terms of the level of adaptability to digitalization and digitalization of processes. A statistical analysis of the involvement of Russian companies in the work using the method under consideration is carried out, possible risks are also identified and recommendations for the implementation and use of an innovative method of personnel management in a highly competitive environment are presented.

Key words: iterative-incremental method, Agile, human resource management, team interaction, synergy, HR, innovation.

Contact information: 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 193023; tel.: (812) 310-19-04; e-mail:dept.ksocupr@unecon.ru

Развитие информационных технологий и перманентные модификации экономической действительности выступают инициатором трансформации рыночных операций: определяет перед менеджментом компаний всё более непредсказуемые, сложные и подчас многофункциональные внешние вызовы. Подобные изменения – источник реструктуризации отраслей и перемен во временных границах, отведённых на выполнение бизнес-процессов, а также изменения применяемого метода управления, то есть процесса планирования, организации, мотивации и контроля [2, с. 24; 6; 11, с. 41].

¹Титова Анна Павловна, студентка группа УП-1702, направление «Управление персоналом», СПбГЭУ, A. Titova, student of Saint-Petersburg State Economic University, program «Humanresourcesmanagement».

В данном контексте, итеративно-инкрементальный метод выступает инновационным способом управления человеческими ресурсами, поскольку изменения затрагивают как парадигму современного бизнеса (совокупность взаимосвязанных проектов) и стиль управления, так и образ мышления работников, что обусловлено связью метода Agile с ценностями и миссией компании [9]. Agile-методы представляют собой разновидность проектного управления: достижение поставленных инновационных задач с временными и денежными ограничениями путем реализации комплексных мероприятий [11].

В переводе с английского языка Agile означает «подвижный, гибкий»; стоит отметить, что это гибкий *итеративно-инкрементальный метод управления*, основа которого – командный подход к работе с минимальной долей иерархии и формализма. Согласно данному методу управления, любая работа выполняется сообща, разделяясь на последовательные фазы, по ходу выполнения которых производятся *итерации* и выдаётся полноценная обратная связь по проекту на уровне всех бизнес-процессов. Такой подход к работе позволяет допускать гораздо меньше ошибок, поскольку обеспечивается высокая результативность *инкрементов* за счёт ретроспективы и эффекта *синергии* в командах [18, с. 162].

Метод зародился гораздо раньше, чем его стали активно применять и осваивать: вначале в IT-сфере на смену Waterfall (каскадный метод управления), а позже – в сфере производства и обслуживания. В 1970-х годах американский учёный обозначил понятием agile поэтапную разработку программного обеспечения, которую в конце 1990-х дополнили японские исследователи, настаивавшие на том, что самоуправляемые команды и мини-цели гораздо эффективнее стратегического планирования. Позднее, это слово стало нарицательным, и в 2001 году на курорте в штате Юта (США) разработчики программного обеспечения сформулировали Agile Манифест. Этот манифест включает в себя и по сегодняшний день не утратившие популярность четыре базовых идеи: люди важнее, чем технические инструменты; результат важнее документации по нему; сотрудничество более предпочтительно, нежели договорные ограничения; приветствуется своевременная реакция на изменение, отрицание планов [1; 2; 20, с.100].

Естественно, Agile базируется на ряде принципов, которые должны строго соблюдаться и быть связаны с ценностями организации: приоритет остается за работниками; постоянная возможность корректировать работу на любом этапе; поощрение работы сообща; создание самомотивированной команды; постоянное общение и нацеленность на результат [20, с.101].

Основываясь на идеях и принципах метода управления, стоит заметить, что организации, активно использующие его в качестве основы деятельности управления персоналом, заточены на гармоничные отношения с работниками и клиентами, а также на делегирование полномочий и предоставление самостоятельности работникам в пределах их специализации. Таковой аспект позитивно сказывается на мотивации персонала к качественной работе.

Важно помнить, что вышеперечисленные идеи и принципы – не универсальны, необходимо адаптировать и преобразовывать предлагаемый метод под собственную организацию с целью максимально эффективного её функционирования. Вследствие этого на сегодняшний день насчитывают ряд разновидностей Agile, что отражено в табл. 1 [9, с. 70; 20, с. 101].

Рассматриваемый метод при грамотном внедрении позволяет воспитывать новаторов и работников с быстрой восприимчивостью к изменениям (на данный момент их 2,5% и 34%, соответственно), а также порождать инновационных личностей с высокой долей ответственности и стремлением к новизне за счёт развития творческого потенциала [6; 17, с. 57-61].

Таблица 1 – Разновидности итеративно-инкрементальных методов

<i>Вид</i>	<i>Сущность</i>
<i>Agile Modeling (AM)</i>	Использование простых решений управления работниками, применяемыми ранее с отличными показателями и результатами
<i>Agile Data Method (ADM)</i>	Создание команд из работников-профессионалов
<i>Agile Unified Process (AUP)</i>	Моделирование проблемы между клиентом и заказчиком
<i>Dynamic Systems Development Method (DSDM)</i>	Вовлечения всех подразделений в разработку ПП и учёт пожеланий
<i>Extreme Programming (XP)</i>	Планирование решения проблемы самими работниками и озвучивание идей
<i>Lean software development</i>	Бережливое производство через повышение эффективности работы и снижение затрат
<i>Scrum</i>	Командная работа и отсутствие иерархичности
<i>Kanban</i>	Упрощение управления рабочим процессом через графическое отслеживание задач

Источник: составлено автором на основе анализа источников (Вольфсон Б., 2017; Пасечникова А.А., Петруненко А.В., 2020).

Грамотное внедрение подразумевает под собой такое формирование команды, где будут соблюдены все роли каждого из её членов, а также где можно проследить отсутствие ущемления и давление бизнес-лидера: тотального контроля процесса, строгой иерархии и отношения «начальник-подчинённый», как в каскадной модели управления. Человеческий фактор на 90% определяет успешность внедрений любого метода [1, с. 20; 16].

Метод предполагает, что команда (формула 1), должна состоять не более чем из девяти человек, чтобы активно поддерживать кросс-функциональное взаимодействие и не создавать перенапряжения и смещения ролей в процессе обмена информации между коммуникационными каналами [14].

$$K_{\text{ком}} = n(n - 1) \div 2, \quad (1)$$

где n-число людей;

$K_{\text{ком}}$ – коммуникационные каналы

Переходя от теоретических аспектов к применению методов Agile на практических сферах экономической жизни, необходимо сказать о том, что проблема работы с проектными командами связана, в первую очередь, с тем, что на отечественных предприятиях очень сложно быстро перестроиться от вертикального управления к горизонтальному с распределением полномочий и ответственности в равной степени между всеми участниками. Именно поэтому, *основная задача* – создать эффективную кросс-функциональную команду с чётким распределением ролей как на профессиональном уровне, так и на уровне взаимодействия, чтобы обеспечить эффект *синергии* [8].

Так, проектная команда в любом бизнес-направлении, работающему по методам Agile, должна состоять из владельца продукта, клиента, пользователей, разработчиков и менеджеров с точки зрения содержания работы, а также включать в себя целевые и поддерживающие роли (к примеру, координатора, генератора идей, завершителя, исполнителя) [14, с. 21]. Сам по себе процесс деятельности должен строиться на круговом кросс-функциональном взаимодействии с высоким уровнем самостоятельности: планирование; проектирование, прототип, тестирование и запуск [9].

Соблюдая все вышеперечисленные этапы, команда справляется с задачами гораздо быстрее, поскольку ролевое аккумулятивное трудовых ресурсов и постоянные изменения с учётом кайдзен-технологии позволяют получить совершенные и инновационные идеи, продукты и услуги.

Для компании можно выделить ряд преимуществ при использовании метода инкрементов и итераций: отсутствие микроменеджмента; возможность влиять на процессы и продукт; способность быстро корректировать направления развития; постоянное добавление нового функционала; высокий уровень удовлетворённости трудом [10, с. 58].

Текущий метод управления трансформируют также и HR-направления, перестраивая фокус на внедрение системы вовлечённости, обучения, развития прямой обратной связи, транслирования миссии и ценностей, а также создании прозрачной организационной системы управления и вознаграждения [7, с. 125].

Понятие «Agile в HR» возникло относительно недавно – в 2012 году в компании Deloitte с разработки гибкого рабочего места и культивирования командного взаимодействия. HR – основной бизнес-процесс, который должен реагировать в числе первых на изменения и возглавлять инновационные тенденции менеджмента в связи с волатильностью рынка [2, с. 25].

Согласно классическому определению А.Я. Кибанова, управление персоналом – деятельность по обеспечению организации качественными трудовыми ресурсами, способными выполнять трудовые функции, согласно профессиональным стандартам и должностным инструкциям [19, с. 86-92]. Именно эта деятельность должна несколько модифицироваться. Рассмотрим подобные изменения в функциональном разрезе:

Подбор персонала. Сроки по закрытию вакансий менее ценны, важнее – команда проекта: она должна соответствовать количеству (по формуле) и качеству (кросс функционализм). Заявки обрабатываются межфункциональными группами с представителем интересов стейкхолдеров; вакансии ранжируются по приоритетам с фиксацией времени в Kanban-системе по закрытию вакансий. На собеседованиях передается корпоративная культура, демонстрируется искренность и интегрированность в процесс, используются профайлинг и чат-боты [15].

Адаптация. Ознакомление работника с внутренними ЛНА, организационной структурой и блоком его задач. Также стоит провести Welcome-дни и тренинги для полного погружения в процесс.

Мотивация. Заключается в наличие внутренних побудителей к деятельности последствием идентификации работника с компанией и её целями.

Обучение и развитие. Построение карьерных траекторий с использованием искусственного интеллекта; перестрой оценочных центров в центры *развития*.

Оценка персонала. Есть возможность вхождения сразу в несколько команд, выполняя различные роли, следовательно, появляется комплексная оценка с отслеживанием результатов работы по приложениями с учетом группового взаимодействия и вклада каждого работника в итоговые показатели.

Организационная структура управления. Не существует иерархичности, вместо этого – ролевые самоуправляемые команды, полностью несущие ответственность перед топ-менеджментом [3].

Децентрализация принятия решений. Все важные решения в компаниях принимаются сообща.

Заработная плата. Ориентир на справедливое вознаграждение: работник получает переменную часть заработной платы исходя из его вклада в командную деятельность, сложности проводимых проектов и количества совмещаемых ролей; постоянная часть варьируется в пределах МРОТ [2; 7, с. 125 – 126].

Порядка 83% российских компаний за последние пару лет внедряли Agile-принципы в работу, но активно используют этот метод лишь 33% организаций (56% которых работают в IT-направлениях). Можно выделить наиболее успешные примеры использования метода (табл. 2) [7, с. 124].

Таблица 2 – Опыт российских компаний в Agile

Сфера деятельности					
Банковская		Фармацевтическая	Сфера услуг		Государственное управление
Центральный банк	Сбербанк	Биокад	МТС	ZARA	Президиум Совета при Президенте РФ
Повышение управляемости изменений: результат достигается в 45% быстрее: время подготовки документа снижено с 45 до 8 минут	Внедрение онлайн-сервисов, улучшение ключевых показателей Разработка системы «Пульс»	Частое проведение ретроспектив и итераций, уменьшение временных затрат на документооборот на 7%	Плоская матричная структура и автономные команды разной степени зрелости	Постоянный анализ потребительских предпочтений и оперативная адаптация и их изменениям	Снижение времени ожидания и подписания нормативных актов с 15 до 2 минут за счёт использования с 2017 года Scrum

Источник: составлено автором на основе анализа источников (Мелконян С.Р., 2019; Астахов С.А., Трифонов И.В., 2020).

Таким образом, анализ опыта применения метода в инновационной деятельности российских компаний позволяет говорить, что очень важно соотносить принципы управления с корпоративной культурой, равными полномочиями и ответственностью, а также поддерживать на уровне высшего руководства. Не стоит патентовать Agile повсеместно, нужно учитывать нецелесообразность подобных инноваций: не применять метод, если высок риск отсутствия должного финансирования; высока цена допущенной ошибки; наличие сложных задач, решение которых требует четкого плана действий; обыденность функций, решаемых без генерации идей [9, с. 77].

Вдобавок, стоит рассматривать и возможные *риски*: привычка к роли; ожидание документационного сопровождения (требований от высшего звена, боязнь проявить себя); конфликты в команде; отсутствие креативности; неправильная оценка времени; краткосрочность планирования [20].

В первую очередь, менеджеры по персоналу и руководители высшего звена должны проводить *профилактику* возникновения рисков ещё на стадии внедрения командной работы и гибкого метода: системное продвижение на основе SMART-принципов; проведение тимбилдингов; обучение работников ориентации на результат и долгосрочный успех; постоянная обратная связь; проведение личностных опросов по типу Р. Белбина на соответствие командным ролям; ознакомление с принципами PMBoK; соответствие стандарту ОРММ и борьба с сопротивлением [1, с. 24; 18].

В заключение хотелось бы отметить, что метод может не подходить компании в чистом виде его восприятия, необходимо адаптировать любой процесс точно под организацию с вовлеченностью HR-департаментов по ряду направлений: развития компетентности работников; повышению мотивации и расширению рабочих возможностей, чтобы обеспечить создание синергического эффекта от командной работы. Очень важно в совокупности перестраивать бизнес-культуру в сторону эквилибриума. При формировании команды необходимо также учитывать ролевые модели на основе теории поколений и softskills: широкой специализации и универсальности, что напрямую коррелирует с требованиями промышленной революции 4.0 К. Шваба.

Рассмотренные практические примеры диктуют необходимость отстранения от технократического подхода в управлении в сторону социально-психологических аспектов для концентрации талантов. Грамотное применение метода с учётом специфики деятельности организации – это важнейший шаг на пути построения эффективного

взаимодействия и своевременного реагирования на трансформацию и создание инновационной системы управления персоналом.

Список использованной литературы

1. Аверин А.В., Кобиашвили Н. А. Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Финансовая экономика. 2018. №2. С. 17–26.
2. Алиева Т.М. Применение гибких методов управления в кадровом менеджменте // VI Сперанские чтения. 2019. №5 (8). С. 22–30.
3. Алсуфьев А.И., Доминяк В.И., Завьялова Е.К., Замулин А.Л., Лисовская А.Ю., Соколов Д.Н. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в Agile-компаниях // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 253–274.
4. Астахов С.А., Трифонов И.В. Особенности применения гибких методологий в инновационной деятельности организации. ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». 2020. С. 107–112.
5. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2017. С. 144.
6. Гильдингерш М.Г. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений / М. Г. Гильдингерш, М. В. Лопатин, В. К. Потемкин. Изд-во: Политехнического университета, 2016. - 280 с.
7. Григорян А.А. Кадровый менеджмент при внедрении методологии Agile в компанию // Инновации и инвестиции. №6. 2020. С. 124–126.
8. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики: учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. — 2-е изд. — М.: Изд-во Юрайт, 2020. — 350 с.
9. Мгерян Н.А. Применение Agile в современном управлении // Современный город: власть, управление, экономика. №1. С. 69–77.
10. Мелконян С.Р. Agile в современных организациях // Шаг в будущее: Morrisville, NC, USA: Lulu Press, 2019. С. 57–60.
11. Немеров М.В. Методологии проектного управления в сфере информационных технологий // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2019. С. 41–44.
12. Пасечникова А.А., Петруненко А.В. Что такое канбан? Управление рабочим процессом // Международная научно-практическая конференция: Современная наука. 2020. С. 76–78.
13. Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Э., Петров М.А. Управление инновационными рисками корпорации в условиях когнитивной экономики // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т.9. №4. С. 1543-1556. DOI: 10.18334/vines.9.4.41307.
14. Плотникова Н.Ф. Командный подход в обучении: учебно-методическое пособие / Н.Ф. Плотникова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 96 с.
15. Селезнев К. Р. Главные тренды современного управления проектами в 2019 году // Вопросы управления. 2019. №5 (60). С. 104–112.
16. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М.: Изд-во Юрайт, 2016. — 361 с.
17. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 298 с.
18. Троицкий А.Н., Авакян А.Р., Иванчуков А.В. Методология Agile как основа цифровой трансформации бизнес-процессов // Образование России и актуальные вопросы современной науки. 2019. №2. С. 161–163.
19. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
20. Чуланова О.Л. Инновационные технологии управления проектами: гибкая методология AgileManifesto // Вестник СурГУ. 2018. №1 (19). С. 98–105.