

Івахненко О.В.

Ивахненко О.В.

Ivahnenko O. V.

к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики, ХНЭУ

им. С. Кузнеца, ov.ivahnenko@gmail.com

Панасенко О.В.

Панасенко О.В.

Panasenko O.V.

к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики, ХНЭУ

им. С. Кузнеца, panasenko_o_v@ukr.net

МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КОМАНДЫ В SCRUM

Анотація: Розглянуто особливості гнучких методологій управління проектами. Виділено ключові відмінності традиційного підходу до управління проектами і гнучких методологій з точки зору управління командою проекту. Обґрунтовано переваги застосування гнучких методологій управління проектами, зокрема методології scrum, з точки зору управління мотивацією і залученістю команди.

Анотация: Рассмотрены особенности гибких методологий управления проектами. Выделены ключевые отличия традиционного подхода к управлению проектами и гибких методологий с точки зрения управления командой проекта. Обоснованы преимущества применения гибких методологий управления проектами, в частности методологии scrum, с точки зрения управления мотивацией и вовлеченностью команды.

Abstract: Features of flexible project management methodologies are considered. Key distinctions of the traditional approach to project management and agile methodologies from the point of view of the project team managing are highlighted. The advantages of using agile project management methodologies, in

particular the scrum methodology, are substantiated from the point of view of managing the motivation and involvement of the team.

Ключові слова: scrum, гнучкі методології управління, agile, мотивація, залученість персоналу, теорії мотивації, теорії XYZ.

Ключевые слова: scrum, гибкие методологии управления, agile, мотивация, вовлеченность персонала, теории мотивации, теории XYZ.

Keywords: scrum, agile management methodology, agile, motivation, staff involvement, motivation theory, theory XYZ.

В условиях быстрых изменений, высокой скорости и избыточности информации, а также других тенденций, характерных для ведения бизнеса в XXI веке, гибкие методологии управления проектами, объединенные понятием agile, приобретают все большую популярность. По результатам ежегодного опроса Agile Survey в 2015 году 82% респондентов отметили, что в их компаниях используется agile подход к управлению [1]. В сравнении с 35% в 2012 году это позволяет говорить о резком повышении интереса к гибким методологиям управления проектами. Всепоглощающее распространение гибких методологий отражает и возросшее число публикаций по использованию agile в нехарактерных ранее для данных методологий областях знаний, например в маркетинге и продажах, управлении командами менеджеров по персоналу, строительстве и венчурном инвестировании.

Отличительными особенностями, объясняющими вирусное распространение гибких методологий управления, на наш взгляд являются:

- кардинальное изменение отношения к планированию, наиболее точно отраженное в словах Дуайта Эйзенхауэра «План – ничто, планирование – всё!»;
- значимо большее внимание к процедурам получения и немедленной обработки сигналов обратной связи;
- перенесение акцента на построение действенных инструментов налаженной коммуникации для снижения числа ошибок принятия решений по не полной/не достоверной информации;

– особенное внимание к вопросам сплоченности, вовлеченности и продуктивности конкретных исполнителей проекта и команды в целом.

Сосредоточим дальнейшее внимание на вопросах вовлеченности и производительности, тесно связанных с мотивацией сотрудников, и ответим на вопрос, что в гибких методологиях дает им преимущество с точки зрения мотивации сотрудников на примере наиболее популярной по данным Agile Survey 2015 (используют 58% опрошенных) методологии SCRUM.

С точки зрения управления производительностью и мотивированностью команды нам удалось выделить следующие особенности SCRUM, заметно отличающие методологию от традиционного подхода:

- передача полномочий и ответственности за принятия решений конкретным исполнителям решений;
- командная работа предпочтительней индивидуальной;
- осознанность, прозрачность и понятность заданий;
- эмоциональная вовлеченность исполнителей;
- создание предпосылок для состояния «потока».

Рассмотрим некоторые, из выделенных аспектов, более подробно.

В информационную эпоху, когда объемы и скорость использования информации для принятия решений возрастают многократно, многоуровневые управленческие структуры теряют свою эффективность. Когда информации много, а решение необходимо принять быстро, наиболее информированным и подготовленным к принятию решения оказывается конкретный исполнитель, находящийся в традиционной иерархической структуре в самом низу управленческой цепочки. Этот парадокс вызывает повсеместный переход к более гибким методологиям управления, наделяющим исполнителя полномочиями и ответственностью в принятии тех решений, реализация которых изначально возложена на него.

Распределение ответственности и ролей в процессе управления емко описано Д. Сазерлендом, автором методологии SCRUM: «Команда решает как будет выполняться работа, но что будет выполняться решается деловой

ценностью» [2]. Такой подход соответствует теории Z, предложенной У. Оучи и являющейся эволюционным продолжением представленных Д. МакГрегором теорий XY. Теория фиксирует наличие изменений в сознании и способностях современных сотрудников и вносит корректировки в привычные управленческие подходы к мотивации. В частности рекомендуется групповое принятие решений при индивидуальной ответственности каждого; повышенное доверие к сотрудникам, как признание значимости их работы.

Осознанность и прозрачность заданий способствуют их более быстрому и качественному исполнению. Достигается это в SCRUM формализованными и повторяющимися процедурами совместного обсуждения заданий командой исполнителей и владельцем продукта, отвечающим за приоритетность задач. Каждодневное общение с «представителем заказчика», частые сдачи работающих частей проекта, позволяют достигать и большей эмоциональной вовлеченности исполнителей. Задача не назначается, но выбирается исполнителем, что ведет к его личной ответственности за результат.

Еще одной особенностью SCRUM является создание предпосылок для состояния «потока» или flow-эффекта [3], позволяющего достигать большей удовлетворенности работой и большей её производительности.

Таким образом, вобрав ключевые идеи и рекомендации people management, системного анализа и теории принятия решений, новейших открытий социальной психологии, гибкие методологии привнесли в процесс управления требования большей адаптивности, позволили учитывать особенности принятия решений в условиях неопределенности и наработки в области мышления и организации работы индивида и команды в целом, что позволило как повысить мотивированность и вовлеченность, так и производительность труда команды проекта.

Литература:

1. Agile survey. - Режим доступа: <http://stateofagile.versionone.com/>
2. Джефф Сазерленд. SCRUM. Навчись робити вдвічі більше за менший час / Д. Сазерленд. - Харків. – Клуб «Сімейного дозвілля», 2016. – 280 с.
3. Чикесентмихайи Михай. Поток: Психология оптимального переживания./ М. Чикесентмихайи. - Москва. - Альпина нон-фикшн, 2011 – 464 с.