

*Юсупов Ш.Н.*

*Студент*

*1 курс, факультет менеджеры Прикладная информатика менеджеры*

*Институт инженерных и цифровых технологий*

*НИУ менеджеры БелГУ менеджеры*

*Россия, г. Белгород*

*Научный руководитель: Зайцева Т.В.*

*доцент*

## **ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ AGILE ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*В данной статье рассматриваются возможности адаптивной модели agile для менеджеров. При рассмотрении возможностей agile для менеджеров затрагиваются темы о важных экономических процессах, сетевой организации, и технологиях agile. Также рассматриваются ситуации самоуправления и организованности топ-менеджеров. Приводятся примеры условий, наиболее подходящие для адаптивного управления в компаниях и организациях с децентрализованной системой управления с использованием agile.*

*Ключевые слова: авторитаризм, иерархия, трансформация, поколение «игрек», адаптивная модель, agile.*

*Yusupov Sh.N.*

*Student*

*1 course, faculty менеджеры Applied Informatics менеджеры*

*Institute of Engineering and Digital Technology*

*National Research University менеджеры BelSU менеджеры*

*Russia, Belgorod*

*Scientific adviser: Zaytseva T.V.*

*Assistant Professor*

## **FEATURES OF THE ADAPTIVE AGILE MODEL FOR MANAGEMENT**

*This article discusses the capabilities of the agile adaptive model for managers. When considering agile opportunities for managers, topics about important economic processes, network organization, and agile technologies are covered. We also consider situations of self-management and organization of top*

*managers. Examples of conditions that are most suitable for adaptive management in companies and organizations with a decentralized management system using agile are given.*

*Keywords: authoritarianism, hierarchy, transformation, generation "y", adaptive model, agile.*

## **Введение**

В условиях глобализации национальные границы уже не имеют значения для мировой конкуренции и победителем станет только та компания, которая сможет управлять производством в наиболее творческом режиме и непосредственно контактировать со своими клиентами, быстро реагируя на изменение их потребностей. Между тем основные проблемы, с которыми придется столкнуться современным руководителям российских компаний в условиях нарастания неопределенности и рисков, весьма сложны, а изменения масштабны, они происходят все быстрее, и это необходимо учитывать.

Посткоммунистическая Россия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью [1, с. 10]. Выделяется несколько важных процессов, которые уже сейчас возникают в ответ на перемены в мировой экономике:

- закат авторитарного стиля управления, поскольку один менеджер не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен и необходимы согласованные действия целой команды;

- конец иерархии: наблюдается становление систем, полностью ее отрицающих, – это и холакратия, и сетевые организации, и плоские структуры, и методология agile;

- укрепление силы командного духа, помогающей решать сложные комплексные задачи на основе взаимодействия в командах и сотрудничества структурных подразделений, невзирая на внутриорганизационные границы;

- в ближайшем будущем основной рабочей силы современных предприятий и организаций, которой нужны самореализация, свобода выбора,

гибкий график, новый подход к рабочим процессам, а не дисциплина, самопожертвование, лояльность, верность одной компании [1].

По оценкам экспертов, средний «игрек» к 38 годам поменяет до 15 мест работы, задерживаясь на каждом 1–1,5 года. Для этого поколения смена работы не проблема, а стиль жизни. «Игрекам» важно, чтобы работа приносила удовольствие, и ценно то, чем они занимаются, а не в какой компании работают [2].

Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами – ее кадры хорошо образованны, начитанны, креативны, предприимчивы, но под гнетом авторитаризма использовать все эти сильные стороны весьма затруднительно, что мешает перенимать инновации в менеджменте и внедрять новейшие управленческие методики.

Принципы работы самоуправляемых компаний на основе адаптивной модели. Принципы менеджмента, зародившегося более ста лет назад, в своем современном виде уже не соответствуют экономическим 21 века. Версия «Менеджмент 1.0» как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов собственников, исчерпала себя.

В мае 2008 г. в США 35 теоретиков и практиков менеджмента, ученые, идеологи «новой эры», прогрессивные генеральные директора и венчурные капиталисты на международной конференции, организованной «The Management Lab» при поддержке «McKinsey & Company», наметили план обновления, выработав концепцию «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века», в которую вошли 25 самых масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века. Эти задачи заключаются не только в постановке высоких целей, направленных на социально значимые и благородные задачи, не только в необходимости учитывать интересы акционеров и высшего менеджмента, своих сотрудников и местных сообществ, но и в замене традиционной иерархии «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу, необходимости

делать ставку на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу, когда важнее всего оценка коллег [3].

В каждой самоуправляемой компании может быть своя разновидность самоорганизации, но самая известная и разработанная система – холакратия [5]. Эта форма самоуправляемой организации была так названа Б. Робертсоном, который разработал ее в результате экспериментирования с различными организационными процессами. В 2007 г. он даже основал компанию «HolacracyOne», консультирующую по вопросам внедрения этой системы. При этой форме самоуправления правом принимать решения наделяются не конкретные работники, а не постоянные по составу коллективы («круги») и «роли». Полностью самоуправляемых компаний пока мало. Самая известная в мире компания, принявшая принципы холакратии, американская обувная компания «Zappos», в которой при холакратии вместо 150 подразделений и, следовательно, 150 менеджеров появилось 300 «связных-руководителей», ответственных за 500 «кругов». Руководители тоже не исчезли, хотя и не отдают приказы, а становятся «играющими тренерами», которые меньше контролируют и больше создают, упрощают и наставляют.

В «Zappos» сейчас «связных-руководителей» в два раза больше, чем до холакратии было менеджеров, поскольку обязанности руководителя закреплены за «ролью», а не конкретным человеком. В «Zappos» один сотрудник может входить в несколько «кругов». Бюрократия не исчезает, т. к. холакратические организации принимают основополагающий документ свою конституцию, определяющую правила, по которым создаются, изменяются и заново формируются «круги», разграничиваются «роли», как они взаимодействуют с другими «кругами» процессов в «круге».

Менеджеры компании «Кнопка» считают, что холакратия – это процесс постоянного обновления, ее нельзя внедрить раз и навсегда, но она имеет определенные достоинства:

- она придает бизнесу гибкость;
- наблюдается заметная экономия на менеджерах;

- решения принимают и исполняют одни и те же люди;
- люди находят те «роли», которые им нравится выполнять;
- каждый сотрудник может влиять на решения, принимаемые в компании.

Сравнив систему холакратии в «Zappos» и компании «Кнопка», можно увидеть, что в каждой из них своя, особая разновидность холакратии, хотя и есть три общие черты:

- команда, т. е. «круги», и есть структура организации;
- команды сами себя создают и сами собой управляют;
- в самоуправляющихся организациях руководящими полномочиями наделяются те, кто исполняет определенные «роли», причем они сами их создают и пересматривают при изменении потребностей организации и самого человека.

В качестве еще одного примера использования agile крупными компаниями можно привести применение адаптивной модели к таким управленческим процедурам нового подразделения «GE Digital», как обзор операционной деятельности. Брэд Сурак, операционный директор «GE Digital», стал выполнять роль ответственного за инициативу (PO), а главный инженер стал ведущим команды (SM). Они вместе выстроили очередность предстоящих работ для группы топ-менеджеров, упростили правила, которым должны были следовать группы, приобретая оборудование и решая сложные вопросы ценообразования на продукцию [7].

## **Выводы**

Таким образом, группы, осваивающие адаптивную модель, должны, прежде всего, освоить популярные приемы, которые уже успешно применяют множество других компаний первопроходцев. К примеру, нужна постоянная гласность работы группы, как в успехах, так и в неудачах. Гласность обычно поддерживалась с помощью информирования на досках «канбан», на которых

цветными стикерами наклеивалась информация о результатах в колонках «выполнить», «выполняется» и «выполнено». В других группах гласность обеспечивается с помощью специального ПО во внутренней системе интранет. Группа может экспериментировать и анализировать полученные результаты.

Если в компании по адаптивной модели работает только ряд межфункциональных групп, то практика свидетельствует о наличии сложных отношений между этими группами и остальной организацией. Безусловно, межфункциональным группам с большими полномочиями необходима та или иная форма матричного управления, но представители разных областей знания должны учиться работать вместе и синхронно, а не врозь и последовательно [7].

В группе топ-менеджеров, работающих по адаптивной модели, обычно только одному из руководителей поручается выявлять ключевые проблемы, определять процедуру их решения и назначать ответственного за каждую инновационную инициативу, а остальные руководители не имеют права вмешиваться в процесс принятия решения. Если группе не нравятся результаты работы группы, то надо просто найти замену ответственному за инициативу. В отличие от данной роли ведущий в адаптивной группе помогает ей совершенствовать коллективный разум: оценивает результаты работы и вклад каждого, удовлетворенность коллектива, премирует сотрудников по результатам общей, а не индивидуальной работы.

Существует точка зрения, что есть организации, которым agile вовсе не нужен. Ряд исследователей относят к таким государственные ведомства, деятельность которых основывается на относительно стабильном законодательстве, а при использовании agile «правила игры» меняются каждый день. Но большинство ученых уверено, что использование гибких методов разработки в IT-проектах государственных организаций – вопрос актуальный, который назрел давно.

В государственных проектах agile уже применяется, но с большими трудностями. Как известно, разработка программного обеспечения по

государственным контрактам регулируется двумя ГОСТами 1980-го г. выпуска: ГОСТ-34 определяет стандарты разработки автоматизированной системы, ГОСТ-19 определяет требования к содержанию и оформлению документации про граммного обеспечения. Безусловно, эти ГОСТы напрямую не указывают на традиционный классический каскадный принцип разработки проекта как на единственно возможную модель проектирования, но контролирующие органы обычно трактуют стандарты именно так. ГОСТ-34 сам по себе не мешает выстраивать итеративный процесс и не предписывает каскадную модель. В практике работы с госконтрактами итеративность не запрещена и всем выгодна, поскольку принимать работу частями легче, и многие уже давно ведут разработку по agile, соблюдая все эти ГОСТы лишь на бумаге. По нашему мнению, с текущими нормативными документами можно работать по agile, но определенно есть потребность в создании стандартов, рекомендаций, шаблонов документов, которые бы сразу указывали заказчикам, потребителям услуг, разработчикам на современные процессные и инженерные agile-практики.

Таким образом, в системе agile люди и их взаимодействие важнее, чем процесс и инструменты, а созданный хорошо работающий продукт лучше исчерпывающей документации, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта, а готовность к изменениям предпочтительнее, чем следование первоначальному плану.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адизес И. Теория и практика менеджмента трансформируются перед лицом новых вызовов и России нужно подтягиваться // Harvard Business Review-Россия. 2017. Январь–февраль. С. 6–10.
2. Акмаева Р. И., Жуков В. М., Лунев Д. А. Новые образовательные технологии для представителей поколения «игрек» // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2016. № 4. С. 98–104.
3. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review-Россия. 2009. Октябрь. С. 91–100.

4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.

5. Бернстайн И., Банч Д., Каннер Н., Ли М. Холакратия по законам бюрократии // Harvard Business Review-Россия. 2016. Октябрь. С. 31–43.

6. Греф Г. Гайдаровский форум-2016: «Скорость, скорость и скорость». URL: [http://json.tv/ict\\_news\\_read/german\\_gref-sberbank\\_rossii-vystuplenie\\_na\\_gaydarovskom\\_forume-20160121074319](http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forume-20160121074319).

7. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая

меняет саму суть управления // Harvard Business Review-Россия. 2016. Август. С. 39–42.