

УДК: 331.1  
JEL: M5

*Е. К. Завьялова, А. И. Алсуфьев, В. И. Доминяк, А. Л. Замулин, А. Ю. Лисовская,  
Д. Н. Соколов*

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В AGILE-КОМПАНИЯХ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,  
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Agile-подход к управлению человеческими ресурсами (УЧР) является принципиально новым, недостаточно изученным направлением в практике менеджмента, о чем свидетельствует небольшое количество работ по данной проблематике в научной и бизнес-литературе. В статье отражены результаты исследования проблем управления человеческими ресурсами в двух ИТ-компаниях, внедряющих этот подход в управление проектами. В процессе исследования с представителями компаний были проведены глубинные интервью, которые базировались на АМО-модели УЧР (Ability — Motivation — Opportunity Model). Обобщенные выводы сделаны на основании метода наблюдения. Исследование показало, что сложности при переходе на гибкие способы управления порождены преобладанием технократического подхода по сравнению с социально-психологическим, а также наличием противоречия между административными и содержательными функциями управления человеческими ресурсами в компании, их рассредоточенностью между УЧР-специалистами и менеджерами проектов.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, гибкие технологии, agile-подход к управлению человеческими ресурсами, технократический подход.

### ORGANIZATIONAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGILE COMPANIES

*E. K. Zavyalova, A. I. Alsufyev, V. I. Dominjak, A. L. Zamulin, A. Yu. Lisovskaya, D. N. Sokolov*

St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The term “Agile management” is applied to an interactive, incremental method of managing the design and building activities of engineering that aim to provide a new product or service de-

---

Авторы статьи благодарят представителей компаний, согласившихся принять участие в исследовании и предоставивших необходимую информацию.

Работа выполнена в рамках научно-исследовательского проекта 16.23.1458.2017 «Особенности управления человеческими ресурсами agile-компаний», профинансированного за счет средств гранта, выделенного Институту «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

velopment in a highly flexible and interactive way. Agile philosophy describes a set of values and principles that are based on collaborative effort of self-organizing cross-functional teams. Nowadays Agile approach is widely used not only in software engineering, that is why it requires the introduction of methods that are different from traditional management. The work is of an interdisciplinary nature, combining the knowledge of economic and social psychology with the needs of contemporary management. The work is based on the analysis of in-depth interviews with the representatives of two Russian IT-companies. Interviews were based on the AMO-model, conclusions were based on the observation method. As our study shows, it is impossible to single out universal methods for implementing Agile management techniques, despite the existence of guidelines. Examples of successful implementation prove that the choice of management techniques should be based on the analysis of the complex of organizational and psychological problems existing in each company. However, these findings are not without limitations. The convenience data used for the current study was collected from independent research centers. The cross-sectional nature of this research is another important limitation. The hypothesized model of optimization should be tested in a longitudinal study, in different settings or concrete organization as well. Further research that considers these aspects would provide a more comprehensive understanding of motivation expectations of Russian employees. It is necessary to study and theoretically comprehend problems of Agile implementation from the standpoint of psychology, since this will allow solving personnel management tasks effectively, e.g. to develop criteria for the selection of personnel capable of working in teams; implement measures that increase individual and group responsibility as well as initiation in decision-making. Due to the innovative approach, this study is of a great value to the research field of HRM and Agile management.

*Keywords:* human resource management, agile technologies, agile HR management, technocratic approach.

## ВВЕДЕНИЕ

Agile-подход к управлению человеческими ресурсами (УЧР) предполагает, что в компании проводится работа по улучшению ее организационной гибкости (agility) в целях достижения конкурентных преимуществ в быстро меняющейся среде. Стратегия и практики развития гибкой модели УЧР значительно отличаются от традиционных подходов к кадровой работе и представлены в рамках двух направлений.

Первое направление связано с применением agile-подхода в высокотехнологичных компаниях (преимущественно в сфере ИТ-индустрии). Внедрение гибких методологий — Scrum, Канбан, экстремального программирования (eXtreme Programming — XP), основанных на командной работе, требует значительной перестройки функций УЧР, причем не всем компаниям удастся ее провести. По данным практиков, успешной является одна попытка из десяти, несмотря на то что разработаны руководства по внедрению agile-методологии в управление проектами.

Второе направление обеспечивает формирование и внедрение гибкой модели УЧР как части общей стратегии развития компании в динамично меняющейся среде. В этой области существует значительное количество противоречивых внутренних и внешних факторов (автоматизация функций УЧР, дефицит квалифицированного персонала, высокий уровень текучести и т. д.), которые влияют на результативность гибкой системы УЧР.

Мнения практиков относительно внедрения agile-методологий существенно различаются: от активной поддержки [Греф, 2016] до отрицания реальности их внедрения, особенно в российских условиях [Плотникова, 2017]. Следует отметить, что в настоящее время отсутствует достоверная научная информация, касающаяся анализа факторов, способствующих и препятствующих внедрению agile-методологий.

В настоящей статье, которая носит эксплоративный характер, внимание сфокусировано на первом направлении развития гибких систем: исследовании проблем управления человеческими ресурсами в компаниях, внедряющих agile-подход в управление проектами.

Статья состоит из трех частей. В первой из них приводятся основные положения проектного управления Agile. Во второй описаны ключевые особенности управления человеческими ресурсами в agile-компаниях, в том числе феномен команд. В третьей части представлены примеры практик внедрения agile-методологии в управление человеческими ресурсами. В заключении содержатся выводы и предложения для будущих исследований.

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ AGILE

Agile-подход — это гибкий метод управления проектами, базирующийся на итеративной разработке продукта, динамическом формировании требований и обеспечении их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля [Кон, 2011]. Проект ведется итерациями длительностью от одной до четырех недель, команда исполнителей сотрудничает с заказчиком, изменения приветствуются и могут вноситься на протяжении проекта в любое время. Гибкость по отношению к изменениям отличает agile-подход от классического/каскадного подхода (Waterfall), при использовании которого утвержденный план разработки продукта не может быть остановлен или изменен до его завершения.

Философия Agile была сформулирована в Манифесте Agile (*Manifesto for Agile Software Development*) [Beck et al., 2001], содержащем принципы, на которых базируется несколько подходов к разработке программного обеспечения. Agile-методы менее директивны, чем традиционные [Книберг, Скарин, 2010]. Это обусловлено как следованием Манифесту, так и желанием достичь своевременности выполняемых операций и удовлетворенности клиентов/пользователей конечным продуктом. Существует ряд систем, относящихся к agile-методологиям, самыми известными из которых являются Канбан, экстремальное программирование и Scrum.

**Команда как объект и субъект управления: роль групповой феноменологии.** Все формы agile-методологий, использующиеся в организации, опираются на деятельность команд. Команда представляет собой малую группу, которая обладает рядом специфических черт, обусловленных особенностями сферы ее функционирования, в рассматриваемом нами ракурсе — бизнеса. Поэтому осо-

бую важность приобретают аспекты, связанные с условиями комплектования, функционирования и развития групп, феномены и процессы управления, обеспечивающие достижение целей деятельности. Командам свойственно открытое обсуждение проблем. Сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются, отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимодополнения. Таким образом, команда — это группа взаимозависимых людей с взаимодополняемыми навыками, которые работают над достижением общих целей, разделяя ответственность за общий результат [Katzenbach, Smith, 1992; 1993].

Несмотря на общность целей и распределенную ответственность, в командах возникают вопросы, связанные с лидерством и руководством: лидерство содействует контактам и сотрудничеству, руководство играет роль катализатора группового взаимодействия [Кричевский, Дубовская, 2001]. Однако достижение такого уровня развития не является случайностью или закономерностью: оно требует осознанных управленческих усилий. Командообразование может представлять собой процесс естественной групповой динамики или стать результатом воздействия специальных технологий, направленных на организацию, стимулирование и управление развитием группы. Руководства по agile-методологиям содержат подробные инструкции по их внедрению, однако возникает вопрос о том, насколько эти рекомендации учитывают социально-психологические механизмы группообразования [Лепилина, 2016; Сазерленд, 2017; Beck et al., 2001].

В социальной психологии изучению проблем малых групп посвящено большое количество работ различных научных школ (психоаналитический, персонологический, ситуационный подходы). С точки зрения процессов управления основное условие успеха управления командой заложено в механизмах перевода внешней цели во внутренние личностные и групповые цели, определяющие направление деятельности команды. Обобщая различные точки зрения, можно выделить факторы, влияющие на этот переход: численность группы, ее структура (включающая лидерство), время взаимодействия. Не менее важны внутренние процессы групповой динамики, обеспечивающие полноценное формирование, функционирование и развитие команд [Lewin, 1999].

К механизмам, посредством которых функционирует группа, относятся групповые эффекты, такие как социальная фасилитация, синергия, социальная лень, групповой фаворитизм и другие, обеспечивающие интеграцию индивидуальной деятельности в совместный процесс [Кричевский, Дубовская, 2001; Почебут, Чикер, 2018]. Групповые эффекты являются основными механизмами, с помощью которых группа достигает состояния максимальной сплоченности. В процессе ее достижения группа преодолевает в своем развитии, по разным оценкам, от четырех до шести стадий [Tuckman, 1965; Katzenbach, Smith, 1992; 1993]. Можно воздействовать на процесс группообразования, искусственно «запуская» какие-либо из групповых эффектов, — в этом состоит один из способов управления командой.

**Применение организационно-психологических знаний на практике.** При мером использования организационно-психологических знаний о феноменологии

группы выступает опыт формирования бригадных подрядов в СССР в 1980-х гг. [Почебут, 1984; Почебут, Тимофеев, Иванов, 1987]. Цель бригадного подряда заключалась в завершении определенного объема работ в установленные сроки с надлежащим качеством и экономией ресурсов. Важнейшими инструментами регулирования совместной деятельности бригад выступали методы, стимулирующие групповые эффекты: социалистическое соревнование, разнообразные конкурсы и специальные системы премирования. Несмотря на отдельные успехи, экономический эффект от внедрения бригадных форм в целом был ниже ожидаемого уровня. Участники и аналитики процесса внедрения бригадных подрядов отмечали, что основными факторами, которые привели к неудачному завершению социально-экономического эксперимента по внедрению бригадных подрядов, были его формализация, неготовность к организационным преобразованиям, отсутствие достаточного научного осмысления, комплексной подготовки и базы знаний [Почебут, Тимофеев, Иванов, 1987]. Главным препятствием реализации преимуществ самоуправляемых бригад стали традиционные иерархические системы управления.

Несмотря на различия между бригадным подрядом и scrum-командами, объектом и субъектом управления в них выступают малые группы со свойственной им феноменологией. В обоих случаях разработчики систем управления изыскивают практики, позволяющие сформировать самоорганизующуюся группу, способную к развитию и приносящую пользу организации в целом. Например, Д. Сазерленд, как и адепты бригадных подрядов, подчеркивает необходимость создания определенной модели организации труда: обеспечения команды режимом автономности; обучения людей навыкам совершенствования своих возможностей; поддержки атмосферы сотрудничества и взаимного обогащения идеями. Подчеркивается необходимость высоких целей и ценности групповой деятельности, ограничения количества членов команд, многофункциональности навыков, управления временем решения задач, обратной связи, уравнительного способа оплаты труда [Сазерленд, 2017]. Залог успеха системы автор видит в строгом выполнении рекомендаций по процедуре ее внедрения, а причины неудач — в приверженности менеджеров традиционному мышлению в области управления, неготовности к открытому использованию информации.

Наряду с указанными причинами существуют и факторы социально-психологического характера. Истоки разработанной методологии Scrum лежат в опыте управления командами во время военных действий, а также в уроках японского менеджмента, когда используются определенные групповые эффекты, формирующие сплоченность и стимулирующие достижение высоких результатов в определенных условиях. В первом случае это сверхценность таких понятий, как долг, честь, Родина и витальная необходимость победы над противником. Во втором — коллективистские культурные ценности и традиции японского общества, использующие групповые эффекты в роли механизмов развития самоуправляемых команд в организациях. При этом проблема внешнего управления процес-

сом группообразования значительно облегчается существованием действенных механизмов саморегуляции группы, соответствующих условиям среды. Скорее всего, личный опыт разработчика методологии Scrum позволяет ему с успехом решать проблему управления командами, используя уникальные для компаний управленческие практики, ориентированные на их стратегию, культуру, стадию развития и отрасль деятельности. Однако конкретной информации об этих инструментах управления в руководствах не содержится [Сазерленд, 2017; Beck et al., 2001]. Недостаточное понимание процессов групповой динамики и технократический подход к управлению командами, формальное заимствование инструментов управления групповым поведением приводят к неудачам в использовании agile-методологий во многих компаниях [Новичков, Карбанова, Шамрай, 2012; Лепилина, 2016].

Проблемы с внедрением agile-методологий могут быть также связаны с дублированием контура управления: в компаниях сохраняются формальные структуры и процессы управления, которые должны совмещаться с процедурой управления по Scrum. Появляются должности scrum-мастеров и agile-коучей, в обязанности которых входит управление поведением людей в команде. В результате традиционные функции и деятельность по управлению человеческими ресурсами должны адаптироваться к этим условиям.

В связи с вышеизложенным целесообразно ответить на следующие вопросы: какие практики управления человеческими ресурсами применяют компании, внедрившие agile-методологии управления проектами; какие функции выполняет УЧР-департамент и специалисты по УЧР в таких компаниях?

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В AGILE-КОМПАНИЯХ: АНАЛИЗ ПРАКТИК**

Для систематизации материалов исследований, описаний практического опыта и количественных исследований применяется АМО-модель УЧР [Blumberg, Pringle, 1982], в соответствии с которой система УЧР должна включать три группы практик, направленных на: 1) развитие компетенций сотрудников (ability); 2) повышение мотивации персонала (motivation); 3) расширение рабочих возможностей персонала (opportunity) [Appelbaum et al., 2000; Vohall, Purcell, 2003; Jiang et al., 2012].

Первая группа охватывает практики развития и обучения, а также рекрутинга и отбора персонала [Jiang et al., 2012; García, Tomas, 2016]. Вторая — практики материального и нематериального поощрения и карьерного продвижения сотрудников [Jiang et al., 2012; García, Tomas, 2016]. В третью группу входят практики командной работы, формирования коммуникаций и обеспечения автономности сотрудников через дизайн трудовой деятельности [García, Tomas, 2016].

Согласно теории стратегического УЧР, три группы практик поддерживают друг друга и создают системный синергетический эффект [Vohall, Purcell, 2003].

Отсутствие или неадекватное применение одной или нескольких групп практик в системе УЧР может привести к дисфункциональному поведению сотрудников и тем самым ослабить конкурентоспособность фирмы. Рассмотрим, как эти компоненты обеспечиваются в agile-компаниях.

**Практики развития компетенций.** Первая группа практик (ability) включает обучение и развитие, рекрутинг и отбор. [Jiang et al., 2012; García, Tomas, 2016] и напрямую влияет на человеческий капитал организации.

Практики обучения и развития в agile-компаниях в целом характеризуются малой степенью формализации и ситуативностью. Манифест Agile [Beck et al., 2001] и руководства различных agile-методологий (см., напр.: [Сазерленд, 2017]) не содержат информации о том, как должно осуществляться развитие сотрудников в долгосрочной перспективе. Как правило, сотрудники приобретают необходимые для конкретного проекта знания, навыки и умения в процессе работы над ним, реализуя, таким образом, обучение на практике.

В результате постоянного обмена опытом между членами команды и периодических сессий по разбору полученного опыта (ретроспектив) работа и обучение сливаются в единый процесс, который часто подчинен сегодняшним задачам, а компетентность сотрудников следует за текущими (а не перспективными, стратегическими) целями бизнеса. В качестве одного из ведущих методов развития персонала в agile-компаниях упоминается коучинг, осуществляемый менеджерами, которых специально обучают этому методу управления поведением. Используются индивидуализированные и ориентированные на конкретных работников и их карьеру онлайн-программы, ускоряющие приобретение необходимых навыков [Cappelli, Tavis, 2018].

Agile-методологии не регламентируют процессы рекрутинга. Вместе с тем ключевой особенностью agile-компаний является привязка рекрутинга к конкретной команде, а не к организации в целом или какому-либо ее подразделению. Команда выступает главным субъектом кадровых решений: члены команды могут участвовать в собеседованиях, задавать критерии отбора кандидатов, использовать свои каналы поиска сотрудников.

Особую значимость приобретает ценностное соответствие сотрудника команде. Важное условие успешности agile-команды — наличие общей ментальной модели и культурное сходство ее членов [Schmidt et al., 2014; Gandomani, Nafchi, 2015]. Следует подчеркнуть, что не все кандидаты способны работать в условиях Agile: для этого по меньшей мере требуется высокая степень доверия и открытости, самоорганизации и ответственности за результат [Crowder, Friess, 2015].

Особую важность приобретают профессиональные компетенции членов команд, выполняющих роль scrum-мастеров и agile-коучей. Содержание большинства объявлений о вакансиях (например, на одном из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников Headhunter.ru) указывает на преобладание технократического подхода в отношении внедрения Scrum и отсутствие учета психологических аспектов управления командной работой, а также недостаточ-

ное понимание специалистами УЧР специфики деятельности и компетенций, необходимых для успешного выполнения командных должностей. В качестве основных требований к кандидатам выдвигается опыт работы в области Agile и сертификация PSMI/CSM/ICAgile ICP/ICAgile ATF. В апреле 2018 г. из десяти просмотренных предложений на сайте Headhunter.ru только одно содержало требование о социально-психологической подготовке и знании групповых процессов в командообразовании [Agile-coach, 2018].

**Практики повышения мотивации.** Вторая группа (motivation) включает практики, направленные на обеспечение индивидуальной и групповой оплаты по результатам труда, безопасности на рабочем месте, баланса работы и личной жизни, мотивации к обучению, формирования рабочего климата, удовлетворенности персонала и т. п. [Jiang et al., 2012; García, Tomas, 2016].

Оплата труда в agile-компаниях строится на основе командных результатов. Главный критерий материального поощрения — работающий продукт. Отмечается, что недостаточный учет индивидуальных факторов может негативно сказаться на результативности команды [Alashqur, 2016]. Сроки выплат бонусов смещаются к завершению проектов, вводятся поощрительные выплаты за взаимопомощь и обмен знаниями [Cappelli, Tavis, 2018], причем формирование принципов компенсационной политики становится в большей степени задачей команды и ее руководителей, чем функцией УЧР-департамента.

Одной из ключевых практик выступает нематериальное поощрение, базирующееся на целом наборе факторов, определяющих высокую мотивированность сотрудников и их удовлетворенность условиями труда [Melnik, Maurer, 2006; McHugh et al., 2013]. К нематериальным стимулам относят автономию, чувство общности с командой, обратную связь от заказчика и конечного пользователя, признание и доверие, прозрачность результата, разнообразие выполняемых работ. Отрицательно влияют на мотивацию повышенный уровень стресса, возрастающие нагрузки, длительность и частота встреч, сложность и фрагментированность задач [McHugh et al., 2013; Kropp, Meier, Biddle, 2016].

Вследствие плоской иерархической структуры карьерное развитие в agile-компаниях во многих случаях связано только с горизонтальными перемещениями. Сотрудники могут переходить из одного проекта в другой, причем разного уровня ответственности и материального поощрения. Немногочисленные варианты вертикального карьерного развития предполагают движение от разработчика к владельцу продукта и/или управляющему партнеру компании. Нередко речь идет о ролевом карьерном росте [Рогачев, 2017].

Подход к оценке персонала в agile-компаниях отличается от традиционно. Вовлечение персонала и сократившиеся горизонты планирования противоречат принятой оценке в виде ежегодных аттестаций. Для обеспечения быстрой обратной связи используется оценка в конце каждого завершенного проекта, онлайн-оценка в реальном времени, оценочные процедуры, ориентированные на специфику деятельности команд. Оценочные центры преобразуются в центры

развития, фокусирующиеся на оценке и развитии потенциала сотрудников [Лурье, Попов, Трдатьян, 2014; Cappelli, Tavis, 2018].

**Практики расширения рабочих возможностей.** Третья группа практик (opportunity) соотносится с условиями и возможностями персонала участвовать в формировании и использовании потоков знаний компании. Речь идет о вовлечении персонала в решение управленческих задач организации обмена знаниями, дизайна трудовой деятельности, расширения автономности сотрудников [García, Tomas, 2016].

Развитие командной работы, т.е. практики, содействующие смещению локуса принятия решений и ответственности за результат от высшего руководства к самоорганизующимся командам [Yin, Stecke, Li, 2018], составляет ключевую движущую силу системы УЧР и agile-компаний в целом. Методология формирования и управления agile-командами в научной и практической литературе представлена недостаточно ясно. Мнения о необходимости опыта совместной работы у членов команды противоречивы. С одной стороны, утверждается, что успех групповой деятельности зависит от уровня зрелости команды [Gandomani, Nafchi, 2015], команда должна сформировать общую ментальную модель [Schmidt et al., 2014; Gandomani, Nafchi, 2015]. С другой — говорится о том, что в рамках agile-подхода лучше работают недавно сформированные команды, а деятельность уже сплоченных команд будет приводить к дисфункциональному и неэффективному принятию решений [McAvoy, Butler, 2009].

Практики обеспечения информационной открытости касаются действий, способствующих доступу сотрудников к потенциально важной информации. В agile-компаниях существуют достаточная прозрачность информации, касающейся отдельного проекта, над которым работает команда, и открытость коммуникации между членами коллектива [McHugh et al., 2013]. В литературе отсутствуют указания на необходимость приобщения сотрудников к информации более высокого уровня, касающейся, например, бизнес-результатов.

Предполагается, что автономия команды достигается за счет максимально широкой специализации и универсальности каждого члена команды [Мое, Dingsøyr, Dybå, 2008; Hoda, Noble, Marshall, 2012]. Ответственность за результат и распределение задач внутри проекта ложатся в равной степени на каждого члена команды. Подчеркивается необходимость существенного преобразования организационной структуры и культуры компаний как базового условия перехода к инновационным системам управления [Global Human Capital Trends, 2016; Cappelli, Tavis, 2018].

**Функции УЧР-департаментов.** В информационных источниках сведения о роли и функциях УЧР-департаментов и специалистов в условиях Agile имеют противоречивый характер. Отмечается, что фокус функциональных менеджеров, специалистов УЧР в меньшей степени ориентирован на контроль и в большей — на поддержку деятельности проектных команд [Crowley, 2015]. Роль УЧР в таких организациях становится менее стратегической [Chasserio, Legualt, 2009]. Исче-

зают функции мониторинга индивидуальной результативности, общий запрос в работе исходит не от нужд бизнеса, а от задач команды и конкретного проекта. Во многих agile-компаниях УЧР-департаменты лишь удовлетворяют текущие потребности бизнеса (поиск сотрудников, укомплектование штата). Немногие остающиеся УЧР-функции при этом размываются между членами команд, scrum-мастерами и владельцами продуктов.

Следует отметить, что количество научных исследований agile-подхода значительно уступает числу практических примеров происходящих трансформаций. Становится очевидной необходимость систематического и междисциплинарного осмысления происходящих процессов, носящих как технократический процедурный, так и гуманитарный (социально-психологический) характер.

## ПРИМЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В AGILE-КОМПАНИЯХ

В процессе исследования были проведены глубинные интервью с представителями двух российских ИТ-компаний<sup>1</sup>, внедрявших в свою деятельность методологию Scrum. Интервью базировалось на АМО-модели УЧР [Blumberg, Pringle, 1982]. В Приложении представлен список вопросов, которые задавались респондентам. Не все вопросы получали одинаково развернутые ответы в связи с позицией компаний о неразглашении части информации.

**Кейс 1. «Путь от традиционной системы управления проектами к Agile и обратно».** АО «П-С» — первая компания в России, которая создала биллинговую систему для операторов мобильной связи в 1992 г. За 25 лет компания реализовала более 120 проектов для более чем 50 клиентов в 14 странах мира. Среди клиентов — крупные российские и зарубежные компании. В феврале 2018 г. компания «П-С» провела ребрендинг и представила новый бренд.

Изучение системы управления персоналом в компании проходило в период с апреля 2017 по февраль 2018 г. Было проведено восемь глубинных структурированных интервью с разными ее представителями — участниками внедрения agile-методологий, исполняющими различные ролевые функции: scrum-мастерами, владельцами продуктов, agile-коучами, лидерами рабочих групп, членами традиционных рабочих групп (waterfall), работниками УЧР-департамента.

В процессе развития системы менеджмента в компании можно выделить три стадии, включающие и стадию активного использования Agile (рисунок).

Успешность внедрения agile-методологий в компании в 2017 г. связана с ролью лидера организации — «евангелиста Agile» [Войнов, 2016] — и активной поддержкой руководства компании. Особый интерес представляет последняя стадия отхода от системы Agile вследствие расширения деятельности компании и необходимости быстрого выполнения проектов по возрастающему количеству поступивших заказов.

<sup>1</sup> Названия компаний условные.



Рисунок. История Agile в «П-С»

*Практики развития компетенций.* Практики развития компетенций, как отмечалось ранее, относятся к ability в модели АМО и включают в себя ряд составляющих.

Компания пыталась совершить переход от стихийности в сторону системного подхода к обучению для разных категорий работников. До 2018 г. в ней отсут-

ствовал централизованный «хозяин» этого процесса, в связи с чем программы не достигали единой цели обучения. Существовало три центра обучения: 1) в отделе внедрения по продуктам, производимым компанией; 2) по методологии Scrum; 3) в отделе обучения (представлено классическими тренингами). Ознакомление с продуктами компании было организовано недостаточно эффективно. Сначала работали два agile-коуча, однако затем один из них покинул компанию, а второй перешел на другую позицию. Кроме того, в компании отсутствовали модели компетенций.

Активные изменения в системе обучения и развития персонала обусловились как объективными причинами масштабирования и роста компании, так и инициативой руководства. В настоящее время создана и формализована политика обучения и развития персонала, а образовательные инициативы приведены к единообразию и прозрачности. Программы обучения включают развитие навыков и изучение производимых продуктов с помощью очных и онлайн-курсов. Программы также предполагают разделение по категориям сотрудников: новые сотрудники, работающие специалисты, менеджмент. Руководителям предоставляются программы по развитию коммуникативных компетенций, управлению и другие программы по их запросу. В компании создан кадровый резерв.

Команды были активно вовлечены в процесс рекрутинга. Проводилась серия последовательных собеседований: со специалистом УЧР-департамента, техническим специалистом и с рабочей группой. В подборе персонала фокус делался на сочетании «жестких» и «мягких» навыков. Оценивалось соответствие кандидата ценностям Agile. Для роли владельца продукта обязательным требованием являлось наличие ИТ-образования. В настоящий период ускорения и активного набора новых сотрудников команды в меньшей степени принимают участие в решениях по найму.

*Практики мотивации и стимулирования.* Практики стимулирования направлены на формирование мотивации как важного элемента модели АМО и охватывают несколько методов.

Вознаграждение сотрудников зависело от результатов командной работы, а также от стажа работы. Средний период работы в компании составлял 5,5 года. Использовался гибкий социальный пакет — шанс выбора конкретных стимулов. В компании имел место преимущественно горизонтальный карьерный рост. Решение о перемещении работника принимали scrum-мастер и директор компании. Кроме того, функционировала внутренняя биржа, доступ к которой осуществлялся через внутренний портал. Это давало возможность лояльным компании работникам поменять команду без согласия руководителя. Продвижения базировались на оценке руководителя и системе оценки 360 градусов (для менеджеров). Ассесмент проводился раз в полгода.

*Практики расширения рабочих возможностей.* Эти практики представляют собой третий элемент модели АМО, создающий условия организационной среды, способствующей реализации преимуществ Agile.

Некоторые группы в компании не работали по agile-методологии, занимаясь сложными задачами по традиционным технологиям управления. Члены групп являлись представителями более старшего возраста, обладали большим опытом и были экспертами в своей области. Они не поддерживали agile-методологии, считая их поверхностными и легковесными для решения комплексных проблем, особенно со сложными заказами и недостаточно гибкими заказчиками. Scrum-процедуры не всегда приводили к ожидаемым результатам. Некоторые работники оценивали ежедневные совещания как повинность.

В компании была введена роль лидера группы, основная задача которого заключалась в поддержании трудовой дисциплины. Представители компании отмечали, что иногда участники команд не хотели проявлять инициативу и брать на себя ответственность за результаты.

Необходимо отметить очень высокую степень доступности информации о продукте за счет «ретроспектив», «стендапов»<sup>2</sup> и других элементов agile-подхода. На данный момент имеет место этап обновления ценностей, сопровождающийся активным использованием в коммуникациях таких инструментов, как корпоративная газета, баннеры, календари.

Обобщая представленные данные, можно предположить, что УЧР в период освоения agile-подхода было изолировано от реальных процессов управления персоналом. Деятельность по управлению человеческими ресурсами в компании не носила систематического характера и сводилась к отбору персонала и решению вспомогательных вопросов. Функция управления поведением сотрудников в большей степени осуществлялась на уровне команд сотрудниками, играющими роли agile-коучей, scrum-мастеров и владельцев продуктов.

После смены акционеров и изменения общей идеологии управления в компании воспроизводится традиционная схема УЧР в условиях проектного управления — каскадный подход.

**Кейс 2. «Внедрение Agile через культурный код компании».** «Я-Д» — крупнейший сервис электронных платежей Рунета, имеющий первое в России специализированное банковское свидетельство для системы интернет-платежей. В начале 2017 г. сервис насчитывал 30 млн пользователей, было подключено 75 тыс. магазинов. В компании работает более 700 человек, штат растет примерно на 30% в год. Больше половины персонала — ИТ-специалисты (разработчики, тестировщики и т. п.). УЧР-департамент насчитывает 14 человек.

Деятельность компании отслеживалась авторами статьи на протяжении 2017–2018 гг. после участия в семинаре, где был представлен доклад директора УЧР-департамента о внедрении agile-подхода. Кроме того, в мае 2018 г. с директором УЧР-департамента было проведено два глубоких структурированных интервью.

---

<sup>2</sup> «Ретроспектива» — сессия по разбору полученного опыта. «Стендап» — совещание стоя на 15 минут, во время которого каждый участник должен ответить на три вопроса: что я сделал вчера, что я сделаю сегодня и что меня тормозит?

Практически во всех нововведениях в компании специалисты УЧР-департамента принимают активное участие. По мнению директора департамента, это стало возможным потому, что в компании есть команда руководителей, объединенных общей целью и разделяющих общие ценности, общую культуру (так называемый культурный код). На вопрос о том, в чем истоки культуры, позволяющей активно использовать Agile, директор ответил так: «Дело не в отдельных лидерах: за 15 лет существования компании ее лидеры несколько раз менялись, но характер культуры в целом остается постоянным — демократичность, ориентация на поиск и поддержку. Если возникает проблема, мы сразу думаем, кого пригласить, кого это касается. Agile только и может существовать в такой открытой и уважительной атмосфере, когда все вырабатывают решение, которое их в итоге коснется».

Agile-методологию используют 20 действующих команд. Необходимо подчеркнуть, что agile-подход внедряется не в полном формате, поскольку работающая платежная система компании накладывает определенные ограничения. Директор УЧР-департамента описывает ситуацию так: «Команды разрабатывают новые продукты, но они должны работать в интеграции с работающими продуктами, в этом смысле это не совсем новые проекты по сравнению с независимыми стартапами». Связь с традиционным проектным управлением проявляется, например, в том, что в компании сохранена должность project-менеджера, который частично выполняет в команде функции scrum-мастера.

*Практики развития компетенций.* Подбор, обучение и развитие, направленные на формирование необходимых компетенций, осуществляются в тесной взаимосвязи с общей культурой компании в процессе постоянных контактов с менеджерами проектов. Важная роль УЧР-департамента в обучении — экспертиза при отборе провайдеров по освоению agile-подхода. Компания предпочитает, чтобы ее сотрудников учили специалисты, которые не только владеют технологией, но и имеют опыт работы, способны на конкретных примерах научить решать возникающие проблемы. Каждое решение по обучению включает консультацию эксперта в области обучения.

Роль УЧР-департамента также существенна при отборе претендентов на открытые вакансии. Сотрудники УЧР-департамента отмечают, что соискателя «с пристрастием допрашивают по всей технологии Agile» (на ее знание и понимание) с целью определить, что он знает и умеет и чему его надо доучивать. При отборе проводится кейс-интервью: комплекс вопросов касается поведения соискателя как в прошлом, так и в перспективе. Кроме того, используется техническое интервью, которое проводят технические специалисты. Следует отметить, что знание и понимание agile-подхода не является основным критерием отбора: ключевым становится неформализованный критерий, который понимается на интуитивном уровне («наш — не наш»).

У специалистов УЧР-департамента, ответственных за рекрутмент, нет KPI на закрытие вакансии. Как считает директор УЧР-департамента, главное для специ-

алиста этого отдела — понимать, «во что он внедрен, чтобы предложить правильное решение». Рекрутер не только отвечает за поиск кандидата, но и ведет его до конца испытательного срока: «Он должен с ним пить чай, разговаривать, спрашивать, помогать с адаптацией, при этом он очень плотно общается с руководителем сотрудника, его заказчиком. Эти заказчики часто сами напрямую к своим HR-ам приходят обсуждать вопросы. Все HR-ы должны очень хорошо понимать бизнес, только тогда они успешны».

*Практики мотивации и стимулирования.* При построении системы стимулирования в компании стараются поощрять групповую мотивацию, так как оплата труда связана с результатами командной работы. Специалист по УЧР активно вовлечен в процесс оценки разработчиков, которая опирается на командный результат (в соответствии с планом) и качество работы. При 100%-м выполнении квартального плана все получают квартальную премию. Кроме того, учитывается оценка project-менеджера — то, насколько сотрудник был вовлечен в работу команды. Также у каждого разработчика есть руководитель по его функциональной роли, который оценивает его профессиональный уровень. Из этих оценок складывается квартальная премия разработчика. Сотрудники УЧР-департамента дают рекомендации, как оценивать, обучают project-менеджеров, как учитывать вклад, давать обратную связь, развивать и организовать наставничество. По словам сотрудников УЧР-подразделения, «мы даем инструменты».

Несмотря на значение материальных стимулов, в компании убедились, что главная мотивация для членов agile-команд — работа, ее содержание. Если возникает задача по разработке плана поощрений, то, по словам респондента, «HR идет в бизнес»: слушает, задает вопросы, изучает факторы, которые определяют успех «продуктовой» команды. Только после всестороннего изучения ситуации предлагается решение с указанием возможных результатов. Ожидается, что свою позицию относительно мотивации специалист УЧР-департамента защитит на дискуссии с опорой на реальные бизнес-показатели подразделения и в контексте общих бизнес-устремлений организации. При этом специалист УЧР-департамента может предложить разработать пилотную версию проекта (например, на квартал), чтобы оценить целесообразность его дальнейшего внедрения. Проактивная роль специалиста УЧР-департамента — обычная практика в компании: он играет не только консультационную, но и диктующую роль.

*Практики расширения рабочих возможностей.* Данному элементу модели АМО в компании уделяется особое внимание. УЧР-департамент активно участвует в процессе развития команд. Хотя задача развития команды и поддержания ее высокого командного духа ставится перед project-менеджерами, специалисты УЧР-департамента обеспечивают их инструментами: обучают проведению командообразующих мероприятий, консультируют по технологиям управления конфликтами в командах. При необходимости специалист УЧР-департамента оперативно вовлекается в любой вопрос, связанный с достижением командой запланированных показателей.

Важнейший элемент культуры компании — открытость, уважительность и способность меняться. В компании доминирует демократический стиль менеджмента, когда каждый имеет право голоса. Существует иерархия, но она не блокирует коммуникацию. По важным вопросам часто принимаются командные решения, за счет чего формируется общее информационное поле и повышается личная ответственность. В компании признаются и открыто обсуждаются ошибки. Практически во всех нововведениях специалисты УЧР-департамента принимают активное участие. Отмечается наличие разделяемых общих целей и ценностей, корпоративной культуры. Несмотря на смену лидеров, характер культуры в целом сохраняется — демократичность, ориентация на поиск и поддержку. В компании полагают, что для соответствия agile-подходу специалисты УЧР-департамента должны уметь играть роль бизнес-партнера. Директор УЧР-департамента всегда находится в центре всех важнейших событий, синхронизирует информацию с ИТ-директором, со своим руководителем. Кроме того, проводятся еженедельные собрания всех директоров с анализом бизнес-показателей, актуальных проблем и вопросов, благодаря чему поддерживается единое информационное поле.

Рассмотренные кейсы представляют собой примеры двух разных тенденций трансформации УЧР в agile-компаниях. Опыт «П-С» демонстрирует отсутствие четко выраженной стратегии управления человеческими ресурсами в новых условиях, минимизацию участия УЧР-департамента в процессах управления вплоть до вспомогательного уровня. Можно предположить, что именно это обстоятельство в совокупности с изменением общей стратегии деятельности компании способствовало возврату к традиционным практикам управления. Практика «Я-Д», напротив, демонстрирует возможности успешного внедрения agile-методологий в том случае, когда УЧР интегрируется с общей стратегией и культурой бизнеса, УЧР-департамент становится проводником внедряемых инноваций, а директор по персоналу играет роль бизнес-партнера.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ приведенных примеров внедрения agile-методологий и соответствующих УЧР-практик позволяет сделать следующие выводы:

- ♦ значение УЧР-департамента в достижении успеха внедрения agile-методологий обусловлено тем, насколько его деятельность интегрирована с общей стратегией управления компанией и соответствует ее организационной культуре. В первом кейсе УЧР-департамент был изолирован от решения ключевых вопросов и выполнял вспомогательные функции. Во втором — роль УЧР-департамента приближена к стратегической, директор по персоналу выполняет функции бизнес-партнера;
- ♦ функции и степень активности и влияния УЧР-департамента напрямую связаны с особенностями применяемых практик. С точки зрения модели АМО в «П-С» практики УЧР обеспечивали в основном одно направ-

ление — отбор и найм новых сотрудников. Все остальные функции — обучение и развитие, вознаграждение и формирование условий для работы групп — были переданы командным менеджерам. В «Я-Д» УЧР-департамент играл проактивную роль в осуществлении всех основных функций УЧР-деятельности;

- ♦ УЧР в «П-С» можно характеризовать как более технократическое, ориентированное на выполнение рекомендаций scrum-руководства [Сазерленд, 2017]. УЧР в «Я-Д» можно оценить как более гибкое, имеющее гуманитарную направленность и учитывающее социально-психологические аспекты групповой феноменологии.

По мнению Д. Ульриха<sup>3</sup>, в настоящее время в мире происходят революционные изменения в области УЧР [Lawrence, 2018]. Как ни парадоксально, цифровизация стимулирует гуманитарную переориентацию управления человеческими ресурсами. Это проявляется в стратегической интеграции УЧР-практик, переносе внимания с управления отдельными талантами на организацию команды и лидерства, переходе от компетентностного подхода (правильные навыки в правильном месте в правильное время) к фокусу на вовлеченность (эмоциональная приверженность и нахождение смысла в работе).

Как показал анализ информационных источников и материалов наших наблюдений в компаниях, пытавшихся внедрить agile-методологии управления проектами, процесс внедрения сопряжен с рядом нерешенных проблем в области УЧР, в частности:

- ♦ преобладание технократического подхода по сравнению с социально-психологическим в управлении происходящими трансформациями;
- ♦ противоречия между административными и содержательными функциями управления человеческими ресурсами в компаниях;
- ♦ перераспределение функций управления персоналом между УЧР-специалистами и менеджерами проектов;
- ♦ отсутствие системности подготовки и недостаток знаний специалистов в области управления человеческими ресурсами для решения возникающих задач.

Можно предположить, что недостаточное внимание к перечисленным проблемам приведет к повторению опыта внедрения бригадных подрядов. Решение этих проблем возможно путем следующих преобразований. Прежде всего, нужно изменить роль и функции УЧР в системе управления организацией: минимизировать административно-учетную функцию; перенастроить учетные процессы и метрики эффективности на основные цели бизнеса; перевести УЧР-специалиста на уровень бизнес-партнера; ввести роли консультантов и организаторов процессов

---

<sup>3</sup> Дэвид Ульрих (David Olson Ulrich) — профессор, член Национальной академии УЧР США, автор 20 книг и более 100 статей по проблемам УЧР. В России переведена и издана монография [Ульрих, 2007].

обучения работников поведению в новых организационных условиях (формирование организационной культуры вовлеченности; развитие навыков командной работы). Кроме того, необходимо совершенствовать систему подготовки специалистов в области управления человеческими ресурсами: формировать целостный междисциплинарный подход к обучению, сочетающий как экономическую, так и гуманитарную базу знаний.

Выполненное исследование использует методы качественного анализа. Для того чтобы преодолеть ограничения, связанные с этими методами, в дальнейшем планируется провести количественное исследование, направленное на уточнение и развитие знаний о роли и практиках управления человеческими ресурсами в современных гибких технологиях менеджмента.

## Литература

- Войнов А. 2016. Трансформация по Agile. Видеозапись лекции. *Youtube-канал ScrumTrek*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3ELoApEvlU&> (дата обращения: 09.05.2018).
- Греф Г. 2016. Скорость, скорость и скорость. Мы опаздываем, причем везде. Time to market — часы и месяцы — это неконкурентоспособная история. *Гайдаровский форум-2016*. URL: [http://json.tv/ict\\_news\\_read/german\\_gref-sberbank\\_rossii-vystuplenie\\_na\\_gaydarovskom\\_forum-20160121074319](http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forum-20160121074319) (дата обращения: 09.05.2018).
- Книберг Х., Скарин М. 2010. *Scrum и Kanban: выжимаем максимум*. Киев: InfoQ.com.
- Кон М. 2011. *Scrum: гибкая разработка ПО*. М.: Вильямс.
- Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. 2001. *Социальная психология малой группы*. М.: Аспект Пресс.
- Лепилина А. 2016. Что такое Agile. Гайд по гибким методологиям, или Как работать с пользой? Часть 2. *Бизнес-блог на веб-сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер»*. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-Agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoi-chast-2/> (дата обращения: 09.05.2018).
- Лурье Е., Попов А., Трдагьян Е. 2014. Как заглянуть в будущее: оценка потенциала сотрудников. *HRTimes* (26). URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html> (дата обращения: 10.05.2018).
- Новичков А., Карабанова Г., Шамрай А. 2012. IT и психология. Человеческий фактор в парном программировании: почему многие не получают желаемого от его внедрения? *E-xecutive.ru*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1615980-aleksandr-novichkov-galina-karabanova-aleksandr-shamrai-it-i-psihologiya-chelovecheskii-faktor-v-parnom-programmirovanii-pochemu-mnogie-ne-poluchaut-zhelaemogo-ot-ego-vnedreniya> (дата обращения: 10.05.2018).
- Плотникова И. 2017. Почему Agile не приживется в России. *E-xecutive.ru*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987154-pochemu-Agile-ne-prizhivetsya-v-rossii> (дата обращения: 10.05.2018).
- Почебут Л. Г. 1984. Социально-психологические особенности развития бригадных форм организации труда. *Вестник Ленинградского университета. Экономика. Философия. Право* (5): 61–67.
- Почебут Л. Г., Тимофеев Ю. Т., Иванов Е. М. 1987. Бригадная форма организации труда и повышение социальной активности трудящихся. В кн.: А. А. Крылов (ред.). *Психологическое обеспечение трудовой деятельности*. Л.: изд-во ЛГУ; 46–49.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. 2018. *Организационная социальная психология: Учебное пособие*. М.: Изд-во «Юрайт».

- Рогачев С. 2017. Управление персоналом на основе Agile и SAFe. *Startrek*. URL: <https://Scrumtrek.ru/blog/управление-персоналом-на-основе-Agile-i-safe/> (дата обращения: 09.05.2018).
- Сазерленд Д. 2017. *Scrum. Революционный метод управления проектами*. М.: МИФ.
- Ульрих Д. 2007. *Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации*. М.: Вильямс.
- Agile-coach. 2018. *hh.ru*. URL: <https://spb.hh.ru/vacancy/24722725?query=Agile> (accessed: 10.05.2018).
- Alashqur A. 2016. Towards a broader adoption of agile software development methods. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 7 (12): 94–98.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. URL: <http://Agilemanifesto.org> (accessed: 04.02.2018).
- Blumberg M., Pringle C. 1982. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7 (4): 560–569.
- Boxall P., Purcell J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Cappelli P., Tavis A. 2018. HR goes Agile. *Harvard Business Review* 96 (2): 46–52.
- García J. A. M., Tomas J. M. 2016. Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital. OmniaScience* 12 (4): 1040–1087.
- Chasserio S., Legault M. J. 2009. Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (5): 1113–1131.
- Crowder J. A., Friess S. 2015. *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham: Springer International Publishing.
- Crowley F. 2015. *Empirical Explorations of Firm Innovation, Government Intervention and Firm Performance in European Countries*. Groningen: University of Groningen.
- Global Human Capital Trends. 2016. *The New Organization: Different by Design*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/humancapital/HC%20Trends%202016.pdf> (accessed: 04.02.2018).
- Gandomani T. J., Nafchi M. Z. 2015. An empirically-developed framework for agile transition and adoption: A Grounded Theory approach. *Journal of Systems and Software* 107: 204–219.
- Hoda R., Noble J., Marshall S. 2012. Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering* 17 (6): 609–639.
- Jiang K., Lepak D. P., Han K., Hong Y., Kim A., Winkler A. L. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review* 22 (2): 73–85.
- Katzenbach J., Smith D. 1992. *The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organizations*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Katzenbach J. R., Smith D. K. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71 (2): 111–120.
- Kropp M., Meier A., Biddle R., 2016. Agile practices, collaboration and experience — An empirical study about the effect of experience in agile software development. In: P. Abrahamsson, A. Jedlidschka, N. A. Duc, M. Felderer, S. Amasaki, T. Mikkonen (eds.). *17th International Conference on Product-Focused Software Process Improvement (PROFES'16)*. Norway: Springer; 348–356.
- Lawrence B. 2018. What's Next? Disruptions in HR. *HR Certification Institute*. URL: <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2017/12/01/whats-next-2018-disruptions-in-hr> (accessed: 15.05.2018).
- Lewin K. 1999 (1939). Experiments in social space. *Reflecioms* 1 (1): 7–13.

- McAvoy J., Butler T. 2009. The role of project management in ineffective decision making within Agile software development projects. *European Journal of Information Systems* **18** (4): 372–383.
- Mchugh M., Mccaffery F., Fitzgerald B., Stol K. J., Coady G. 2013. Balancing agility and discipline in a medical device software organisation. In: T. Woronowicz, T. Rout, R. V. O'Connor, A. Dorling (eds.). *Software Process Improvement and Capability Determination. SPICE 2013. Communications in Computer and Information Science*. Vol. 349. Berlin: Springer; 119–210.
- Melnik G., Maurer F. 2006. Comparative analysis of job satisfaction in agile and non-agile software development teams. In: P. Abrahamsson, M. Marchesi, G. Succi (eds.). *Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering. XP 2006. Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 4044. Berlin, Heidelberg: Springer; 32–42.
- Moe N. B., Dingsøyr T., Dybå T. 2008. Understanding self-organizing teams in agile software development. In: *19th Australian Conference on Software Engineering (ASWEC2008) Proceedings*. March, IEEE; 76–85.
- Schmidt C. T., Heinzl A., Kude T., Mithas S. 2014. How agile practices influence the performance of software development teams: The role of shared mental models and backup. In: *Project Management and IS Development*. Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/048b/c875df549a2d1fda6d34e98fab5f72121028.pdf> (accessed: 09.05.2018).
- Tuckman B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* **63** (6): 384–399.
- Yin Y., Stecke K. E., Li D. 2018. The evolution of production systems from Industry 2.0 through Industry 4.0. *International Journal of Production Research* **56** (1–2): 848–861.

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Voinov A. 2016. Transformatsiia po Agile [Agile transformation]. Videozapis' leksi. *Youtube-kanal ScrumTrek*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3ELoApEvlU&> (accessed: 09.05.2018).
- Gref G. 2016. Skorost', skorost' i skorost'. My opazdyvaem, prichem vezde. Time to market — chasy i mesiatsy — eto nekonkurentosposobnaia istoriia [Speed, speed and speed. We're late, everywhere. Time to market — hours and months — is an uncompetitive story]. *Gaidarovskii forum-2016*. 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) (accessed: 09.05.2018).
- Kniberg Kh., Skarin M. 2010. *Scrum i Kanban: vyzhimaem maksimum* [Kanban and Scrum: Making The Most of Both]. Kiev: InfoQ.com.
- Kon M. 2011. *Scrum: gibkaia razrabotka PO* [Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum]. Moscow: Vil'jams.
- Krichevskii R. L., Dubovskaia E. M. 2001. *Sotsial'naia psikhologiiia maloi gruppy* [Social Psychology of a Small Group]. Moscow: Aspekt Press.
- Lepilina A. 2016. Chto takoe Agile. Gaid po gibkim metodologiiam, ili Kak rabotat' s pol'zoi? Chast' 2 [What is Agile? A guide to agile methodologies or how to work with benefits? Part 2]. *Biznes-blog na veb-saite izdatel'stva «Mann, Ivanov i Ferber»*. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-Agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoi-chast-2/> (accessed: 09.05.2018).
- Lur'e E., Popov A., Trdat'ian E. 2014. Kak zaglianut' v budushchee: otsenka potentsiala sotrudnikov [How to look into the future: assess the potential of employees]. *HRTimes* (26). URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html> (accessed: 10.05.2018).
- Novichkov A., Karabanova G., Shamrai A. 2012. IT i psikhologiiia. Chelovecheskii faktor v parnom programmirovanii: pochemu mnogie ne poluchaiut zhelaemogo ot ego vnedreniia? [IT and psychology. The human factor in pair programming: Why do many people not get what they want from its implementation?] *E-xecutive.ru*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/>

- magazine/1615980-aleksandr-novichkov-galina-karabanova-aleksandr-shamrai-it-i-psiologi-ya-chelovecheskii-faktor-v-parnom-programmirovanii-pochemu-mnogie-ne-poluchaut-zhe-laemogo-ot-ego-vnedreniya (accessed: 10.05.2018).
- Plotnikova I. 2017. Pochemu Agile ne prizhivetsia v Rossii [Why Agile does not settle down in Russia.]. *E-xecutive.ru*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987154-pochemu-Agile-ne-prizhivetsiya-v-rossii> (accessed: 10.05.2018).
- Pochebut L. G. 1984. Sotsial'no-psikhologicheskie osobennosti razvitiia brigadnykh form organizatsii truda [Socio-psychological peculiarities of the development of brigade forms of labor organization]. *Vestnik Leningradskogo universiteta. Ekonomika. Filosofiya. Pravo* (5): 61–67.
- Pochebut L. G., Timofeev Iu. T., Ivanov E. M. 1987. Brigadnaia forma organizatsii truda i povysenie sotsial'noi aktivnosti trudiashchikhsia [Brigade form of labor organization and increase of social activity of workers]. In: A. A. Krylov (ed.). *Psikhologicheskoe obespechenie trudovoi deiatel'nosti*. Leningrad: Izd-vo LGU; 46–49.
- Pochebut L. G., Chiker V. A. 2018. *Organizatsionnaia sotsial'naia psikhologiya: Uchebnoe posobie* [Organizational Social Psychology: A Textbook]. Moscow: Izd-vo «Jurajt».
- Rogachev S. 2017. Upravlenie personalom na osnove Agile i SAFe [HR management based on Agile and SAFe.]. *Startrek*. URL: <https://Scrumtrek.ru/blog/upravlenie-personalom-na-osnove-Agile-i-safe/> (accessed: 09.05.2018).
- Sazerlend D. 2017. *Scrum. Revoliutsionnyi metod upravleniia proektami* [Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time]. Moscow: MIF.
- Ul'rikh D. 2007. *Effektivnoe upravlenie personalom: novaia rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results] Moscow: Vil'jams.

**Для цитирования:** Завьялова Е. К., Алсуфьев А. И., Доминяк В. И., Замулин А. Л., Лисовская А. Ю., Соколов Д. Н. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 253–274. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.301>

**For citation:** Zavyalova E. K., Alsufyev A. I., Dominjak V. I., Zamulin A. L., Lisovskaya A. Yu., Sokolov D. N. Organizational and Psychological Aspects of Human Resource Management in Agile Companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 3, pp. 253–274. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.301> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 26 июня 2018 г.; принята к печати 29 августа 2018 г.

#### Контактная информация

Завьялова Елена Кирилловна — д-р психол. наук, проф.; [zavyalova@gsom.spbu.ru](mailto:zavyalova@gsom.spbu.ru)

Алсуфьев Артем Иванович — ассистент; [alsufyev@gsom.spbu.ru](mailto:alsufyev@gsom.spbu.ru)

Доминяк Владислав Игоревич — канд. психол. наук; [v.dominjak@gsom.spbu.ru](mailto:v.dominjak@gsom.spbu.ru)

Замулин Андрей Леонидович — канд. психол. наук, доц.; [zamulin@gsom.spbu.ru](mailto:zamulin@gsom.spbu.ru)

Лисовская Антонина Юрьевна — канд. экон. наук, доц.; [a.lisovskaya@gsom.spbu.ru](mailto:a.lisovskaya@gsom.spbu.ru)

Соколов Дмитрий Николаевич — аспирант; [d.sokolov@gsom.pu.ru](mailto:d.sokolov@gsom.pu.ru)

Elena K. Zavyalova — Dr. Sci. in Psychology, Professor; [zavyalova@gsom.pu.ru](mailto:zavyalova@gsom.pu.ru)

Artem I. Alsufyev — Assistant Professor, [alsufyev@gsom.pu.ru](mailto:alsufyev@gsom.pu.ru)

Vladislav I. Dominjak — PhD; [v.dominjak@gsom.spbu.ru](mailto:v.dominjak@gsom.spbu.ru)

Andrey L. Zamulin — PhD, Associate Professor; [zamulin@gsom.spbu.ru](mailto:zamulin@gsom.spbu.ru)

Antonina Yu. Lisovskaya — PhD, Associate Professor; [a.lisovskaya@gsom.spbu.ru](mailto:a.lisovskaya@gsom.spbu.ru)

Dmitry N. Sokolov — PhD Student, [d.sokolov@gsom.pu.ru](mailto:d.sokolov@gsom.pu.ru)

ПРИЛОЖЕНИЕ

РУКОВОДСТВО К ПРОВЕДЕНИЮ СТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ

<b>Практика УЧР</b>	<b>Содержание практик УЧР в компании</b>
Наем/Отбор персонала	Критерии отбора персонала Процедура найма: какие тесты/методы отбора используются
Оценка работы персонала	Процедура оценки: индивидуальная, командная эффективность Периодичность оценки: ежегодная, по результатам проекта Критерии оценки Решения и действия по результатам оценки
Система вознаграждения	Структура компенсационного пакета, принципы его формирования, постоянная и переменная части Материальные и нематериальные стимулы Сочетание индивидуального и командного вознаграждения
Карьера	Особенности карьерного продвижения: условия и возможности карьерного роста
Обучение	Принятие решений о необходимости обучения Особенности организации обучения, выбора программ
Командная работа	Принцип и методы формирования рабочих команд Формирование условий командного взаимодействия Подбор персонала на роли scrum-мастера и владельца продукта
Коммуникации	Особенности коммуникаций в компании: открытость и распространение информации
Роль УЧР-департамента	Роль и функции УЧР-департамента в компании Что делает УЧР-департамент по управлению персоналом agile-команд?