

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 338.2

*М.Н. Калмыкова, Н.В. Суханкина, В.Э. Огородник**

SCRUM-МЕТОДОЛОГИЯ В МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время опыт работы многих организаций показывает, что сотрудники с уникальными навыками и знаниями, занимающие лидерские позиции, неохотно делятся своими компетенциями, опытом и необходимой информацией в коллективе. Данную проблему рабочих групп в компаниях с высоким уровнем конкуренции можно решить при помощи Scrum-методологии, в которой заложены инновационные принципы организации трудовой деятельности. В настоящем исследовании оценивается общий результат команды, а не конкретного сотрудника, что подталкивает всех членов коллектива работать более плодотворно. Описанный в статье управленческий подход к организации процесса трудовой деятельности, изначально предназначенный для разработки программного обеспечения, рекомендуется адаптировать для иных отраслей.

Ключевые слова: Scrum-методология, мотивация, командная работа, результат, эффективность, производительность труда.

Проблема мотивационной деятельности в организации получила широкое распространение и исследуется как отечественными, так и зарубежными авторами. В настоящее время интерес к ее изучению только усиливается.

Анализ теорий мотивации проводится многими авторами, так, например, Б.Ф. Ломов мотивационную деятельность связывает с личностными факторами индивидов, т. е. считает, что побуждения к чему-либо исходят глубоко из личностных интересов и потребностей и в случае их отсутствия личность невозможно мотивировать на какую-либо деятельность [7].

Необходимо полагаться на умозаключения Х. Хекхаузена, который говорил, что «едва ли найдется другая такая же необозримая область психологических исследований, к которой можно было бы подойти со столь разных сторон, как к психологии мотивации». По уровню изученности теоретических аспектов и методики освоения проблем мотивационной деятельности данная отрасль психологических исследований характеризуется «фрагментарностью подходов к психологическому исследованию мотивации, скорее, является правилом, чем исключением» [6].

Однако мотивы разграничиваются в психологии на внутренние активаторы деятельности человека. «Мотивы, – пишет Е.В. Шорохова, – выступают как стимулы, реальные двигатели человеческой деятельности, как мощнейшие регуляторы поведения».

Определение мотивации обозначается учеными в обширном круге смыслов и умозаключений: от активности организма до разнообразных видов человеческой деятельности. Рассматривая определение мотивации, можно охарактеризовать и многие психические отклонения вынужденного характера. Однако имеются точки зрения, прямо противоположные вышеприведенному определению.

С одной точки зрения, мотивация определяется существующей уникальностью психической жизни человека, с другой – отвергается сама необходимость в показаниях, сцепленных с мотивацией индивида. Как сообщает Д. Дьюсбери, «понятие мотивации используется обычно как мусорная корзина для разного рода факторов, природа которых недостаточно понятна» [4].

По Х. Хекхаузену, определения мотива и мотивации являются лишь вспомогательными, или гипотетическими, системы в схеме «объяснения действия между исходными наблюдаемыми обстоятельствами ситуации и последующими наблюдаемыми явлениями в самом поведении» [4].

* © Калмыкова М.Н., Суханкина Н.В., Огородник В.Э., 2018

Калмыкова Марина Николаевна (kalmikova.da@ssau.ru), Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Суханкина Наталья Владимировна (sukhankina@inbox.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Огородник Виктория Эдуардовна (vitog@tut.by), кафедра химии, Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка, 220030, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Советская, 18.

Наблюдения за мотивационной деятельностью в психологии проводят, ориентируясь на разнообразные теоретико-методологические начала. А.Г. Асмолов описывает три принципа исследования мотивации: первый создает принцип стремления к равновесию, второй принцип отражает стремления к напряжению, третий принцип – принцип саморазвития личности. Принцип стремления к равновесию рассредоточивается представителями необихевиоризма, психоанализа, а также представителями когнитивной психологии. Для личностной психологии А. Адлера характерно принятие в роли первенствующей силы развития личности ее стремления к восстановлению дефекта; необихевиористические концепции принимают идею восстановления напряжения потребностей; в трудах К. Левина началом мотивации является система внутреннего напряжения и т. д. На принципе стремления к напряжению создан персонологический подход: познания А. Маслоу о саморазвитии индивида как внутриличностном первоисточке ее развития, теория личности Г. Олпорта, где корневой движущей силой является стремление к самореализации индивида [5].

А. Маслоу, Г. Олпорт, Р. Кеттел, Дж. Гилфорд указывают на проблему мотивации, анализируя персональные показатели индивида в целом. Г. Олпорт характеризует психологию индивида как психологию послеинстинктивного поведения; отдельно от типа изначальных побудительных сил, данные силы целиком преобразуются в процессе своего жизненного цикла в системы мотивов. В концепции самоактуализации А. Маслоу показывается наличие иерархии потребностей: начальными отмечены физиологические потребности, а высшими являются потребности в саморазвитии [7].

По Г. Олпорту, мотивы – это неурегулированные напряжения, не заканчивающиеся в результате удовлетворения потребностей, однако направляющие к расширению системы этих потребностей, что увеличивает состояние напряжения, характеризующее постоянный процесс развития индивида как «открытой системы». Индивид открыт внешнему миру через свою деятельность, «она постоянно что-то получает из мира и что-то ему отдает» [5].

В наивысших мотивах – мотивах саморазвития – отражены истоки развития индивида, которые стремятся к увеличению напряжения, к нарушению равновесия, т. е. расширению потребностей. Чтобы истолковать, на какой стадии развития находится индивид, нужно обратиться к тому, кем он может являться в дальнейшем, так как каждое состояние индивида полагается в направлении потенциальных возможностей. Это мнение, как отмечает Л.И. Анцыферова, сходно с умозаключениями Л.С. Выготского о зоне возможного развития [3].

В 1993 году была создана уникальная в своем роде методика по организации сверхпродуктивных рабочих команд Джеффом Сазерлендом и Кеном Швабером, получившая имя Scrum. Изначально методика ориентировалась на компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, но позже практика показала – данный подход можно реализовать в любой отрасли, будь то финансы или домашние дела [2].

Характерными показателями Scrum являются гибкость в управлении проектами, эффективное и слаженное взаимодействие между участниками команд, что является фактической реализацией Agile-принципов [1].

Получив признание данного подхода в Кремниевой долине, автор доказал множеству крупнейших компаний его преимущества перед каскадной моделью, признав ее устаревшей и доказав, что модель не отвечает необходимым требованиям, редко соответствуя действительности.

Небольшие рабочие группы. Исследования доказали, что коллектив хорошо функционирует, если в его составе семь (плюс или минус два) членов команды, при заданных сроках проекта; увеличение участников только тормозит процесс. Данный факт обусловлен возможностями человеческого мозга и рассредоточением внимания на большом объеме поступающей информации. Чем больше коллектив, тем больше связей между его участниками и больше времени требуется на обмен необходимой информацией.

Работа в команде. Эффект от методики достигается за счет слаженной командной работы. Само название Scrum («схватка») было заимствовано из регби и символизирует командную игру, четкое понимание и единство целей, слаженность команды, действие как единое целое.

Уникальность членов команды. Перед любым рабочим интервалом – спринтом, будь то неделя, день или месяц, определяются задачи, которые должны быть реализованы. Действуя по циклу Деминга PDCA (Plan-Do-Check-Act), распределяются основные роли и обязанности каждого члена команды [2].

Обсуждение спринта. Для наиболее эффективного функционирования и успешной реализации поставленных задач необходимо проводить встречи с заказчиком услуги или продукта перед началом спринта и на ежедневной основе – короткие собрания по обсуждению текущих результатов и проблем в реализации. Члены команды работают по принципу не «что я сделал», а «я дошел до этого момента, но передо мной стоят такие-то проблемы». Такой подход помогает подключить всех заинтересованных лиц к устранению препятствий для успешного окончания спринта.

Доска визуализации. Для наибольшей наглядности у разработчиков имеется доска визуализации, разделенная на три категории – «Задачи», «В работе», «Выполнено». Спринт считается выполненным, если все задачи перешли в раздел «Выполнено», однако если по выполненной задаче были обнаружены дефекты/ошибки – задача возвращается в работу. По окончании оценивается именно командный результат, так как заказчику не так важно, как проходил этап разработки, его интересует готовый к использованию продукт на выходе и уровень его качества.

Scrum-мастер. В команде должен быть человек, который следил бы за выполнением поставленных задач. Речь идет именно о человеке, который следит, а не управляет. Scrum-мастер помогает решить существующие проблемы, возникающие при реализации поставленных целей, анализирует итоги спринтов и стремится к постоянному улучшению результатов, увеличению производительности труда и скорости выполнения имеющихся задач.

Kaizen — один из наиболее эффективных подходов к постоянному совершенствованию. Данное понятие пришло к нам из Японии, что стало трактовать постоянное повышение качества производимой продукции или услуги, а также систем управления и производственных процессов. Наибольшее внимание система уделяет развитию персонала, а именно — совершенствованию каждого члена команды по всей иерархии, не предполагая каких-либо ограничений. Scrum очень тесно взаимодействует с Kaizen, развивая все основные элементы этой системы.

Спринт. В зависимости от вида деятельности и поставленных задач определяется срок спринта. Это может быть неделя, месяц или несколько месяцев, тот срок, за который исполнитель должен реализовать все пожелания заказчика и к окончанию срока сдать готовый продукт со всеми необходимыми доработками. При реализации больших проектов готовая продукция может быть на выходе последовательной цепочки, а окончание одного спринта показывает промежуточные итоги. Все промежуточные итоги обязательно обсуждаются с заказчиком, так как доработки на последующих этапах требуют гораздо больших временных и финансовых затрат.

Отказ от поиска виновных. Одно из немаловажных правил в методологии Scrum — избегание поиска виновного. Совместное обсуждение в коллективе допущенных ошибок помогает избежать их появления в будущем другими сотрудниками и дает возможность совместного решения проблем. Поиск виновного имеет большой психологический вес, приводя к тому, что сотрудник замалчивает свои промахи, тратя большее время на устранение последствий. Наиболее благоприятный климат в коллективе будет при ориентации внимания на позитивном поведении сотрудников и их успехах.

Существует несколько принципов, которые отличают Scrum: во-первых, абсолютная концентрация участников команды на достижении победы (в аналогии с игрой в «регби»); во-вторых, тесное взаимодействие друг с другом; в-третьих, общее стремление подавить все, что встает на их пути; в-четвертых, всеобщее ликование в случае победы.

В настоящее время при приеме на работу работодатели все большее внимание уделяют лидерским качествам соискателя. Однако достаточно сложно определить способности кандидата работать в команде. Желая занимать лидерские позиции и оставаться человеком с уникальными навыками и знаниями, сотрудник неохотно делится своим опытом и необходимой информацией в коллективе. Именно это и является основной проблемой рабочих групп в компаниях с высоким уровнем конкуренции. Scrum — это методология, где заложены абсолютно противоположные принципы организации трудовой деятельности. По итогам проделанной работы оценивается общий результат команды, а не конкретного сотрудника, что подталкивает всех членов коллектива работать более плодотворно. Больше не требуется контроля со стороны руководства, так как коллеги самостоятельно мотивируют друг друга для успешного окончания спринта.

Главная задача руководителя — создание атмосферы уважительного отношения друг к другу с предоставлением права осуществлять свое дело самостоятельно. Каждый сотрудник должен чувствовать свою значимость и место в команде. Наибольшая мотивация к трудовой деятельности возникает от признания лидерства команды и от общих достижений. Освобождение от постоянного контроля и предоставление свободы в действиях раскрепощают сотрудников, позволяя чувствовать себя в комфортных условиях. Стоит заметить, что свобода в распоряжении личным временем тоже значительно влияет на результаты. Экспериментально доказано, что производительность снижается от увеличения трудового периода (см. рис.).

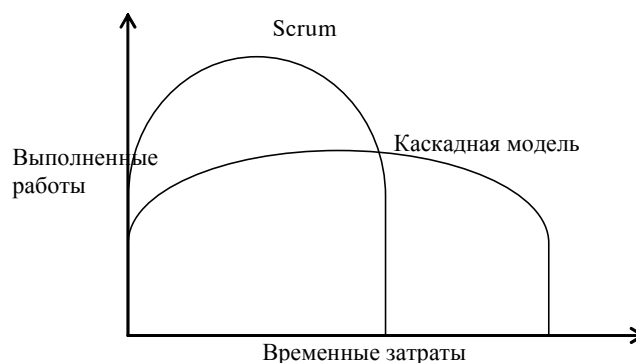


Рис. Кривая Максвелла [2]

Лучше избегать излишних переработок, которые лишь накапливают усталость сотрудников, расширяя границы возможностей.

Подводя итоги, следует отметить, что эффект от Scrum достигается за счет слаженной коллективной работы профессионалов, где мотивация формируется за счет общего командного духа и совместных достижений. Данный подход к организации процесса трудовой деятельности, изначально предназначенный для разработки программного обеспечения, можно адаптировать в любой отрасли. Метод получил широкое распространение в крупнейших компаниях США и начал свое развитие в России.

Библиографический список

1. Agile Software Development with Scrum (Series in Agile Software Development) / Ken Schwaber, Mike Beedle. 2001.
2. Scrum. Гибкая разработка ПО / Кон Майк. 2011.
3. Белинская М.Н. Новая парадигма образования: конкурентоспособность вуза // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 3. С. 317–319.
4. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
5. Калмыкова Д.А., Соловова Н.В. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности педагогических работников общеобразовательного учреждения // Journal of Economy and entrepreneurship. Vol. 11, No. 10–1. P. 1086–1091.
6. Никулина И.В., Новоселова О.В., Санько А.М., Соловова Н.В. Инновационные технологии управления персоналом образовательных организаций высшего образования в условиях институциональных изменений: монография. Самара: Изд-во «СНЦ РАН», 2017. 322 с.
7. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М., 2012. 338 с.

References

1. Ken Schwaber, Mike Beedle. Agile Software Development with Scrum (Series in Agile Software Development), 2001 [in English].
2. Kon Mike. *Scrum. Gibkaia razrabotka PO* [Scrum. Flexible software development], 2011 [in Russian].
3. Belinskaya M.N. *Novaia paradigma obrazovaniia: konkurentosposobnost' vuza* [New paradigm of education: competitiveness of university]. *Audit i finansovyi analiz* [Audit and financial analysis], 2013, no. 3, pp. 317–319 [in Russian].
4. Jeff Sutherland. *Scrum. Revoliutsionnyi metod upravleniia proektami* [Scrum. Revolutionary method of project management]. М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017, 272 p. [in Russian].
5. Kalmykova D.A., Solovova N.V. *Innovatsionnye tekhnologii stimulirovaniia trudovoi deiatel'nosti pedagogicheskikh rabotnikov obshcheobrazovatel'nogo uchrezhdeniia* [Innovative technologies to stimulate the work of pedagogical workers of the general educational institution]. *Journal of Economy and entrepreneurship*, Vol. 11, no. 10-1, pp. 1086–1091 [in Russian].
6. Nikulina I.V., Novoselova O.V., Sanko A.M., Solovova N.V. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniia personalom obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniia v usloviakh institutsional'nykh izmenenii: monografiia* [Innovative technologies of personnel management of educational institutions of higher education in conditions of institutional changes: monograph]. Samara: Izd-vo «SNTs RAN», 2017, 322 p. [in Russian].
7. Pryazhnikov N.S. *Motivatsiia trudovoi deiatel'nosti* [Motivation of labor activity]. М.: Akademiia, 2012, 338 p. [in Russian].

*M.N. Kalmykova, N.V. Sukhankina, V.E. Ogorodnik**

SCRUM-METHODOLOGY IN THE MOTIVATIONAL ACTIVITY OF THE ORGANIZATION

At present, the experience of many organizations shows that employees with unique skills and knowledge who occupy leadership positions are reluctant to share their competencies, experience and necessary information in a team. This problem of working groups in companies with a high level of competition can be solved with the help of Scrum, a methodology in which innovative principles of work organization are laid. This study assesses the overall result of the team, rather than a specific employee, which encourages all team members to work more fruitfully. The management approach to the organization of the work process described in the article, originally intended for software development, is recommended to be adapted for other industries.

Key words: Scrum-methodology, motivation, teamwork, result, efficiency, labor productivity.

Статья поступила в редакцию 2/X/2018.
The article received 2/X/2018.

* *Kalmykova Marina Nikolaevna* (kalmikova.da@ssau.ru), Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Sukhankina Natalia Vladimirovna (sukhankina@inbox.ru), Department of Human Resources Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Ogorodnik Viktoria Eduardovna (vitog@tut.by), Department of Chemistry, Belarusian State Pedagogical University named after Maxim Tank, 18, Sovetskaya Street, Minsk, 220030, Belarus.