



Отримано: 28 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 14 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 19 березня 2021 р.

e-mail: norischuk067@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75

Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 67–75.

УДК: 658.8 (477)

JEL-класифікація: M12

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-0429-2173

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-4901-3078

Мартинова Лілія Борисівна,

доктор економічних наук, доцент,
заступник директора з навчально-методичної роботи
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Корж Наталія Володимирівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ – ОСНОВА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ КАПІТАЛОМ ТА ЛІДЕРСТВА**

У статті обґрунтовано актуальність впровадження гнучких та заощадливих (Lean-Agile) методів управління в організаціях. Досліджено протиріччя між адміністративними та змістовними функціями HR-менеджменту. Продемонстровано, що HR-відділи починають застосовувати лише загальні принципи гнучкого управління для демонстрації й підтримки результатів діяльності персоналу та розкриття талантів. Визначено системоутворюючі цінності, які лежать в основі концепції гнучкого управління персоналом. Розкрито зміст операційної системи управління персоналом, яка ґрунтується на застосуванні принципів гнучкості в реалізації функцій HR-менеджменту. Використано АМО-модель для розкриття драйверів механізму реалізації Agile HR.

Ключові слова: гнучке управління людськими ресурсами, управління талантами, традиційне управління персоналом, гнучкоорієнтоване управління людськими ресурсами, інвестиції в благополуччя співробітника, управління людським капіталом.

Мартинова Лилия Борисовна,

доктор экономических наук, доцент,
заместитель директора с учебно-методической работы
Винницкого торгового-экономического института КНТЕУ

Корж Наталия Владимировна,

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента и администрирования
Винницкого торгового-экономического института КНТЕУ

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ – ОСНОВА ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЛИДЕРСТВА**

Обоснована актуальность внедрения гибких и бережливых (Lean-Agile) методов управления в организациях. Исследованы противоречия между административными и содержательными функциями HR менеджмента. Продемонстрировано, что HR-отделы начинают применять только общие принципы гибкого управления для демонстрации и поддержания результатов деятельности персонала и раскрытия талантов. Определены системообразующие ценности, которые лежат в основе концепции гибкого управления персоналом. Раскрыто содержание операционной системы управления персоналом, которая основывается на применении принципов гибкости в реализации функций HR-менеджмента. Использована АМО-модель для раскрытия драйверов механизма реализации Agile HR.

Ключевые слова: гибкое управление человеческими ресурсами, управление талантами, традиционное управление персоналом, гибкое управления человеческими ресурсам, инвестиции в благополучие сотрудника, управление человеческим капиталом.

Liliia Martynova,

Doctor of Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodical Work
Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTEU



Natalia Korzh,

Doctor of Economics, Professor,

*Professor of the Department of Management and Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNTEU*

STRATEGIC FLEXIBILITY – THE BASIS OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP PARADIGM

Models of long-term planning of enterprises under the conditions of VUCA-world are replaced by models that allow forming dynamic advantages. These benefits are based on knowledge and innovation. The urgency of implementing Lean-Agile management methods in organizations was substantiated. A study of the factors of contradiction between the administrative and substantive functions of HR management was conducted. It has been demonstrated that HR departments are beginning to apply only general principles AGILE management to demonstrate and support staff performance and talent development. The system-forming values that underlie the concept of AGILE HR are shown.

The personnel management operating system content based on the application of the principles of flexibility in the implementation of HR-management functions is revealed. The possibility of using Agile for HR is proved by the fact that employees for the company act as a client (the resource in which the company is interested) and a user of the experience of other employees.

The penetration of Agile thinking into HR contributes to the formation of a new consumer value for the employee, which consists in job satisfaction, self-improvement and fair career growth. On the other hand, values are formed for the organization. Emphasis is placed on the need to develop human-centered practices. AMO-model was used to disclose the drivers of the implementation mechanism Agile HR.

Keywords: *Agile for HR, Agile leadership, Talent Management, Traditional Human Resource, Agility-oriented Human Resource, investment in the well-being of Human Resources, Human Capital Management.*

Постановка проблеми. Людський капітал за реалій VUCA набуває нового змісту. Поява технологічних інновацій, цифровізація, глобальне впровадження Інтернет-технологій, розвиток технологічних платформ, запекла конкуренція та прагнення запропонувати цільовій аудиторії продукт з унікальними властивостями спонукає підприємства вишукувати нові, актуальні для сучасних реалій рішення. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології трансформують форми зайнятості, інструменти управління персоналом, активізують когнітивні процеси, здатність опрацьовувати великі дані (BigData). Потреба в швидкості, гнучкості не буде тимчасовою – цифровізація, глобалізація, автоматизація, аналітика та інші сили змін також будуть пришвидшуватися [1]. За таких умов гнучка клієнтоцентрована модель управління виступає важливим інструментом рефлексування на виклики і можливості динамічного середовища. Правильне застосування гнучких методів управління, порядок їх впровадження і використання стають необхідною умовою ефективності розвитку бізнесу, заснованого на знаннях, створення цінності, підтвердженій досвідом роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепціям гнучких підходів до побудови системи управління та їх реалізації присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Основні принципи гнучкого проектного управління викладені в роботах Г. Аллемана, К. Бека, С. Еппінджера, А. Кокберна, Дж. Сазерленда, Х. Такеучі та І. Нонакі, Дж. К.Ульріха, П. Фаулера, Хайсмита, Г. Чіна, К. Швабера та ін. Ситуаційний підхід до вибору оптимальної методики гнучкого проектного управління викладено А. С. Кохом. У роботах Р. Баррера, Ф. Грейвса, С. Пеха, А. Реп'єва, К. Харського, Дж. Шоула, Т. Яковишина особливо наголошується і обґрунтовується важливість ціннісно-орієнтованого підходу.

Мета і завдання дослідження: виділити головні тренди HR-стратегій на основі дослідження трансформації парадигми управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. SPOD-світ (steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (певний)) змінився VUCA-світом, у якому ситуація змінюється швидко і непередбачено (volatility-нестабільність); мають місце руйнівні зміни, а ретроспектива не може бути провісником майбутнього (uncertainty – невизначеність); складні для розуміння факти (чорні лебеди), причини і фактори утворюють проблеми (complexity – складність); складно відповісти на питання «хто, що, коли і чому» (ambiguity – неоднозначність).

В SPOD-світі підприємства розвивалися за рахунок реалізації відповідних стратегій, результат яких був більш-менш передбачуваним і досяжним. Однак з виникненням VUCA-світу стратегії підприємств повинні бути мобільними і адаптивними, що дозволило б економічним суб'єктам ефективно реагувати на фундаментальні зміни зовнішнього середовища. Крім того, в усьому світі відбувається подальша зміна парадигми управління. Це вже не просто перехід від концепції управління персоналом до концепції управління людськими ресурсами (HRM), а її трансформація в концепцію управління людським капіталом.



лом (НСМ) і управління людиною, яка, з одного боку, націлена на активний пошук і розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізацію HR-практик і турботу про співробітника організації.

Протистояти викликам VUCA покликані VUCA-компетенції, які забезпечують розвиток стратегічної гнучкості та забезпечують профіль навичок та здібностей персоналу, що необхідні для їх внеску в стратегічний розвиток підприємства:

1. Vision (бачення): комунікація в напрямку донесення цілей; обґрунтована довіра; узгодження зусиль та чітке фокусування на потрібних сферах.

2. Understanding (розуміння): необхідності щоденних змін; психологічного стану співробітників та їх цінностей; «відкритого» розуму (креативність, відкритість для ідей, конструктивна критика).

3. Clarity (ясність): спрощення задач; системне мислення; інтуїція та досвід.

4. Agility (спритність): швидка адаптація до зміни наслідків і прийняття рішень; вишукування нових шляхів всупереч невдачам, свобода творчості, співробітництво [1].

Гнучка технологія управління, яка розвинута із заощадливого виробництва, реалізувалася в програмному забезпеченні після Agile Manifesto 2001 р. і з того часу поширилася на всі види управлінських завдань у всіх секторах економіки. Говорити при цьому, що старі моделі управління не працюють або працюють неефективно, не коректно, оскільки метою гнучких методів є не руйнування старої системи управління, а можливість побачити її природу, здатність бути гнучкими і вміти використовувати існуючі переваги і можливості підприємства.

Природа гнучкого мислення включає в себе оперативну гнучкість (поліпшення існуючого бізнесу) і стратегічну гнучкість (створення нових продуктів і послуг і, таким чином, залучення нових клієнтів). Гнучка технологія (Agile) менеджменту – це перш за все філософія, спосіб мислення, ніж методологія, це шлях, а не пункт призначення, це культура та набір методів (інструментів) управління. Крім того, вона не залежить від наявності ярлика «Agile», а її переваги виявляються незалежно від того, який процес або метод застосовуються. В основі гнучкої технології управління Б. Вольфсон розкриває такі цінності, що виступають драйверами розвитку:

- ефективна взаємодія між учасниками як базис досягнення цілей;
- продукування дієвого продукту як головної цінності;
- реакція на зміни, що спрямовані на забезпечення якості та конкурентоспроможності продукту, має пронизувати всі етапи його розробки незалежно від планових завдань;
- регламенти (дотримання процесів і інструментів, формування документації, укладання контрактів, дотримання плану) мають зайняти другорядне значення, тобто поступатися співпраці між учасниками та формуванню «працюючого» продукту [2].

Зазначені цінності можливо реалізувати за умов безперервності (продукт має надходити споживачеві по мірі необхідності в ньому), єдності інтересів, мотивації працівників та відповідної корпоративної культури, простоти і зрозумілості процесу, системності, автономії в прийнятті рішень, відповідальності. Ці драйвери розкриваються в 12 принципах Agile Manifesto викладених в [3].

Разом з тим, гнучка технологія управління супроводжується низкою ризиків, які походять з її переваг:

- зниження важливості регламентної та технічної документації може призвести до її нерелевантності або навіть до фактичної відсутності;
- короткострокове планування не завжди враховує необхідність масштабування продукту, що спричиняє помилки в структурі;
- накопичення дефектів і зниження якості продуктів внаслідок вирішення проблем найпростішим і швидким, але не завжди правильним способом.

Зараз можна спостерігати гнучкі технології управління у виробництві, в роздрібній торгівлі в стратегії, в управлінні людськими ресурсами, в бюджетуванні, аудиті та організаційній культурі. Можливість застосування Agile для HR доводиться тим, що працівники для компанії виступають клієнтом (той ресурс, в якому компанія зацікавлена) і користувачем досвіду інших працівників. Проникнення Agile-мислення в HR сприяє формуванню нової споживчої цінності для працівника, яка полягає в отриманні задоволення від роботи, самовдосконалення та справедливому кар'єрному зростанні. Гнучкі інструменти впровадження зміни допомагають не тільки ефективно організувати роботу колективу, але і визначити, які співробітники неефективні та гальмують процес досягнення цілей організації.

Стратегія і практики розвитку гнучкої моделі управління персоналом відрізняються від традиційних підходів до кадрової роботи та рухаються в двох напрямках.

Перший напрямок – це застосування Agile-підходу в високотехнологічних компаніях. Впровадження гнучких методологій – Scrum, Канбан, гнучкого програмування (Екстремальне програмування – XP), які



засновані на колаборації, вимагає перебудови функцій управління персоналом, а це не всім компаніям вдається.

Другий напрямок – формування та впровадження гнучкої моделі управління персоналом як частини загальної стратегії розвитку підприємства. Ускладнює такий процес значна кількість суперечливих внутрішніх і зовнішніх чинників (автоматизація функцій управління персоналом, брак кваліфікованого персоналу, високий рівень плинності та ін.).

Agile-методи менш директивні за традиційні [4]. Це обумовлено дотриманням правил Маніфесту, бажанням досягти своєчасності постачання та якості виконання кінцевого продукту.

Всі форми Agile-методологій, що використовуються в організації, спираються на діяльність команд, які різняться специфічними рисами в залежності від сфери діяльності. Внаслідок цього актуалізуються аспекти, пов'язані з умовами формування, функціонування і розвитку груп, феноменами і процесами управління, що забезпечують досягнення цілей діяльності. Командам властиве відкрите обговорення проблем, об'єднання ресурсів та синергія. Таким чином, команда – це група взаємозалежних людей, здатних генерувати синергійний ефект, які працюють над досягненням спільної мети, розділяючи відповідальність за загальний результат [5].

Незважаючи на спільність цілей і розподілену відповідальність, в команді виникають питання, пов'язані з лідерством і керівництвом: лідер сприяє колаборації та комунікації, відіграє роль каталізатора групової взаємодії [6]. Однак, командотворення може являти собою процес ще й природної динаміки або стати результатом зовнішніх впливів на організацію. Рекомендації Agile-методологій містять детальні інструкції щодо їх впровадження, проте не містять психологічні механізми формування груп [7; 8; 9]. З точки зору процесів управління, основна умова успіху управління командою закладена в механізмах переходу зовнішньої мети до внутрішніх особистісних та групових цілей, які визначають напрямок діяльності команди [10]. Факторами, що впливають на цей перехід є чисельність групи, її структура (зокрема лідерство), час взаємодії. До механізмів забезпечення інтеграції індивідуальної діяльності до спільного процесу та забезпечення стану максимальної згуртованості групи відносять соціальну фасилітацію, синергію, соціальну лідерство, груповий фаворитизм та ін. [6].

В історії управління командою штучні ефекти впливу на процес формування групи не є новим. Таким прикладом був досвід формування бригадних підрядів в СРСР в 1980-х рр. [11]. Інструментами регулювання спільної діяльності бригад виступали такі методи стимулювання, як соціалістичне змагання, різноманітні конкурси та спеціальні системи преміювання. Незважаючи на окремі успіхи, економічний ефект від впровадження бригадних форм в цілому був нижчим за очікуваний рівень. І головною перешкодою реалізації переваг самокерованих бригад стали традиційні ієрархічні системи управління.

Незважаючи на відмінності між бригадним підрядом і Scrum-командами, об'єктом і суб'єктом управління в них виступають малі групи з властивою їм феноменологією. Д. Сазерленд, як і адепти бригадних підрядів, наголошує на необхідності створення певної моделі організації праці: забезпечення команди режимом автономності; навчання людей навичкам вдосконалення своїх можливостей; підтримки атмосфери співробітництва і креативності. Підкреслюється необхідність високих цілей і цінності групової діяльності, обмеження багатofункціональності навичок, керування часом та зворотним зв'язком, порівняльного способу оплати праці [9]. Запорукою успіху системи автор бачить в суворому виконанні рекомендацій щодо процедури її впровадження, а причиною невдач – відданість менеджерів традиційному управлінському мисленню, неготовність до відкритого використання інформації.

Проблеми з впровадженням Agile-методологій можуть бути пов'язані з дублюванням контуру управління: в компаніях зберігаються формальні структури і процеси управління, які повинні поєднуватися з процедурою управління за Scrum-методом. З'являються посади Scrum-майстрів і Agile-коучів, до обов'язків яких входить управління поведінкою людей в команді. В результаті, традиційні функції і діяльність з управління людськими ресурсами повинні адаптуватися до цих умов.

У зв'язку з вищевикладеним доцільно відповісти на наступні питання: які практики управління персоналом застосовують підприємства, аби впровадити Agile-методологію управління проектами; які функції має виконувати кадрова служба і HR-менеджери?

Яскравим прикладом систематизації результатів існуючих досліджень та практики в царині гнучких методів може бути АМО-модель управління персоналом, запропонована в [12], відповідно до якої HR-система повинна включати три групи практик, спрямованих на:

- 1) розвиток компетенцій співробітників (ability) – охоплює практики розвитку і навчання, а також рекрутингу та відбору персоналу [13];
- 2) підвищення мотивації персоналу (motivation) – охоплює практики матеріального і нематеріального заохочення та кар'єрного просування співробітників [14];



3) створення можливостей для прояву здібностей персоналу (opportunity). Сюди відносять практики командної роботи, формування комунікацій, забезпечення автономії співробітників через організацію трудової діяльності.

Відповідно до теорії стратегічного управління персоналом, зазначені три групи практик, які підтримують одна одну і створюють системний синергійний ефект [15]. Відсутність або неадекватне застосування однієї або декількох груп практик в системі управління персоналом може привести до дисфункційної поведінки співробітників, внаслідок чого слабшає конкурентоспроможність фірми. Розглянемо, як ці компоненти забезпечуються в Agile-компаніях.

Перша група практик (ability) включає навчання, розвиток, рекрутинг, відбір персоналу і безпосередньо впливає на людський капітал організації [16]. Протягом 20 років період життєвого циклу отриманих навичок постійно скорочується і на сьогодні він тримається на рівні п'яти років, що викликає «професійний заппінг» (з англ. «постійний пошук себе», постійний і швидкий перехід до нових знань, компетенцій упродовж життя, особистісне зростання). Такий підхід змінює уявлення працівників про стратегію кар'єри, а нові умови викликають необхідність перегляду принципів управління кар'єрою і забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку. Практики навчання і розвитку в Agile-компаніях в цілому характеризуються малим ступенем формалізації і ситуативністю. Маніфест Agile і рекомендації різних Agile-методологій не містять інформації про те, як має здійснюватися розвиток співробітників в довгостроковій перспективі. Зазвичай, співробітники навчаються на практиці, здобуваючи необхідні знання в процесі роботи над проектом. В результаті постійного обміну досвідом між членами команди і ретроспективною діяльністю робота і навчання стає єдиним процесом, який здебільшого підпорядкований поточним завданням. Відповідно, компетентність співробітників слідує за поточними (а не перспективними, стратегічними) цілями бізнесу. Як один з провідних методів розвитку персоналу в Agile-компаніях згадується коучинг, який провадиться менеджерами, котрі пройшли спеціальну підготовку в сфері управління поведінкою. Використовуються індивідуальні та персоналізовані онлайн-програми, що прискорюють процес набуття необхідних навичок.

Agile-методології не регламентують процеси рекрутингу. Разом з тим визначальною особливістю Agile-організації є рекрутинг до конкретної команди, а не до підприємства. І хоча команда виступає головним суб'єктом кадрових рішень, організація, яка застосовує принципи Agile, має дбати про підвищення власної привабливості для талановитих претендентів. Тут буде корисним репутація роботодавця, яка сформована на основі Agile-культури співпраці, експерименту і безперервного вдосконалення. Важливого значення набуває підсилення на основі переконання й природності розуміння претендентом місії організації та його адаптація.

Особливого значення набуває відповідність цінностей співробітника команді, здатності учасників до співпраці. Важливою умовою успішності Agile-команди виступає наявність загальної ментальної моделі та культурна схожість її членів [17]. Слід підкреслити, що не всі кандидати здатні працювати в умовах Agile: для цього щонайменше потрібна високий ступінь довіри і відкритість, самоорганізація і відповідальність за результат [18].

Важливості набувають професійні компетенції членів команд, котрі виконують роль Scrum-майстрів чи Agile-коучів. Зміст більшості оголошень щодо вакансії вказує на домінування технократичного підходу стосовно впровадження Scrum, неврахування психологічних аспектів управління командною роботою, недостатнє розуміння HR-менеджерами специфіки діяльності та компетенцій, необхідних для успішного виконання командних посад.

Друга група (motivation) включає практики, які спрямовані на забезпечення справедливої індивідуальної та групової оплати праці, безпеки на робочому місці, балансування між роботою та особистим життям, мотивації до навчання, формування робочого клімату, задоволеності персоналу та ін. [13]. Оплата праці в Agile-компанії будується на основі командних результатів. Головним критерієм матеріального заохочення виступає працюючий продукт. Відзначається, що недостатнє врахування індивідуальних чинників може негативно позначитися на результативності команди. Оплата праці в Agile-компанії будується на основі командних результатів. Головним критерієм матеріального заохочення виступає працюючий продукт. Відзначається, що недостатнє врахування індивідуальних чинників може негативно позначитися на результативності команди [19]. Терміни виплат бонусів зміщуються до завершення проектів, вводяться заохочувальні виплати за взаємодопомогу і обмін знаннями [20]. Формування принципів компенсаційної політики стає здебільшого завданням команди та її керівників, а не функцією відділу кадрів.

Компенсації та грошові премії, як і раніше, використовуються в якості головного способу визнання заслуг і заохочення співробітників. Але застосування такого принципу до працівників розумової праці є дорогим і не ефективним. До того ж, цінність самої винагороди для талановитих працівників тран-



сформується від суто матеріальної винагороди до визнання результатів їх роботи (гордість за досягнення, зміцнення робочих стосунків, цікава робота, нові завдання, перспективи зростання і можливості самореалізації). Відповідно, і ролі в Agile-командах мають бути розподілені за цінностями співробітника, здатності застосовувати необхідні знання в потрібний момент часу. Таким чином, адекватний базовий оклад є компенсацією не тільки за виконання ролі, але і за навички та досвід співробітника. Такий підхід зміщує концентрування уваги співробітника з оплати праці на саму роботу. Компенсація також має бути гнучкою і тому керівники мають бути наділені відповідними повноваженнями щодо їх прозорого й чесного визначення, яке має відповідати корпоративним цінностям.

Однією з провідних практик виступає нематеріальне заохочення, яке базується на факторах, які визначають високу вмотивованість співробітників і їх задоволеність умовами праці [19]. До нематеріальних стимулів відносять автономію, почуття спільності з командою, зворотний зв'язок, визнання і довіру, прозорість результату, різноманітність виконуваних робіт. Негативно впливають на мотивацію підвищений рівень стресу, професійного вигорання, зростаючі навантаження, тривалість і частота зустрічей, складність і фрагментарність завдань. Тому інвестиції в благополуччя кадрів – це не тільки правильно, але й вигідно для підприємства. Отже, збалансований підхід до заохочення виступає способом «зняття фінансового питання з порядку денного, він сприяє глибокому вивченню ефективної систем заохочень, в якій цінуються можливості для розвитку працівників».

Важливим нематеріальним мотивуючим стимулом має стати можливість отримання співробітниками нових актуальних навичок та передавання їх колегам. Тому необхідно напрацьовувати механізми накопичення, зміни та старіння знань в організації. Кар'єрне зростання має стати більш гнучким, різностороннім та індивідуальним. Неперервне зростання ринкової цінності співробітників й організації має забезпечуватися планом навчання та розвитку працівників.

Управління ефективністю співробітників критикують найчастіше. Насправді традиційні методи оцінки персоналу просто не працюють. Замість рейтингів співробітників, Agile-організації впроваджують культуру взаємоповаги – довірчі діалоги і безперервний зворотний зв'язок як між керівниками і підлеглими, так і між колегами. Постійний розвиток є найважливішим фактором досягнення гнучкості. Крім того, цей підхід підвищує інтенсивність і якість обговорень особистих досягнень і потенціалу зростання співробітників. Для забезпечення швидкого зворотного зв'язку використовується оцінювання по завершенню проекту, онлайн-оцінювання в реальному часі, оціночні процедури, орієнтовані на специфіку діяльності команд. Центри оцінювання перетворюються на центри розвитку, які фокусуються на оцінюванні та розвитку потенціалу співробітників [21].

Таким чином, завдяки скоординованим спільним зусиллям співробітників, керівників і HR-служби компанія формує здатний до навчання колектив, який служить основою для впровадження підходів Lean-Agile.

Третя група практик (opportunity) співвідноситься з умовами і можливостями персоналу брати участь у формуванні та використанні знань компанії. Йдеться про залучення персоналу до вирішення управлінських завдань організації обміну знаннями, дизайну трудової діяльності, розширення автономності співробітників [20]. Розвиток командної роботи, тобто практик, які сприяють зсуву фокусу прийняття рішень і відповідальності за результат від вищого керівництва до команди, становлять рушійну силу системи управління персоналом та Agile-компанії в цілому.

Аналізуючи практику та наукові дослідження з питань впровадження гнучкого управління в організаціях, слід зазначити, що методологія формування та управління Agile-командами представлена все ще опосередковано. Думки щодо необхідності досвіду спільної роботи у членів команди суперечливі. З одного боку, стверджується, що успіх групової діяльності залежить від рівня зрілості команди, команда повинна сформувати загальну ментальну модель [22]. З іншого – йдеться про надання переваги новоствореним командам, а діяльність вже згуртованих команд буде приводити до дисфункції та неефективного прийняття рішень [20].

Це стосується й питань необхідності надання співробітникам інформації більш високого рівня, наприклад, щодо бізнес-результатів. Передбачається, що автономія команди досягається за рахунок максимально широкої спеціалізації та універсальності кожного члена команди [20].

Відповідальність за результат і розподіл завдань за проектом рівнозначно розподіляється за трьома рівнями: індивідуальному, командному і організаційному. Підкреслюється необхідність суттєвого перетворення організаційної структури і культури підприємства, створення цифрової платформи для співпраці, інвестування в навчання лідерів команд та інтеграцію добробуту персоналу до структури роботи на всіх цих рівнях. Це є запорукою успіху переходу до інноваційних систем управління, побудови сталого



майбутнього, в якому працівники зможуть працювати з максимальною віддачею в нових умовах, викликаних пандемією [23].

Відомості щодо ролі та функції відділу кадрів в умовах Agile мають також суперечливий характер. Відзначається, що фокус функціональних менеджерів, HR-менеджерів меншою мірою орієнтований на контроль і більшою – на підтримку діяльності проектних команд [25]. Роль управління персоналом в таких організаціях стає менш стратегічною. Зникають функції моніторингу індивідуальної результативності, загальний запит на роботу формується не від потреб бізнесу, а від завдань команди і конкретного проекту. У багатьох Agile-компаніях відділ кадрів лише задовольняє поточні потреби бізнесу (пошук співробітників, укомплектування штату). Функції управління персоналом розмиваються між членами команд, Scrum-майстрами і власниками продуктів.

Аналіз практик впровадження Agile-методологій і відповідних HR-практик [20] показує, що значення і функції відділу кадрів в досягненні успіху впровадження Agile-методологій обумовлено тим, наскільки його діяльність інтегрована із загальною стратегією управління компанією і відповідає її організаційній культурі. Тобто, відділ кадрів може бути ізольований від вирішення ключових питань і виконувати допоміжні функції, або його роль наближена до стратегічної функції, і HR-менеджер виконує функції бізнес-партнера. Відповідно до вищезазначеного, актуальними компетенціями, якими повинен володіти конкурентоспроможний фахівець з управління персоналом, повинні стати: комплексне бачення вирішення проблем; критичне мислення; креативність; вміння надихати та створювати атмосферу довіри; здатність формувати платформу для співпраці; емоційний інтелект; вміння приймати і оцінювати рішення; здатність до служіння колективу (обслуговування); навички ведення переговорів; когнітивна гнучкість, цифрове мислення.

Слід зазначити, що брак наукових досліджень в сфері Agile-підходу актуалізує необхідність систематичного і міждисциплінарного осмислення процесів, що носять як технократичний процедурний, так і гуманітарний (соціально-психологічний) характер.

На думку Д. Ульріха, в цей час в світі відбуваються революційні зміни в сфері управління персоналом [24]. Як не парадоксально, цифровізація стимулює гуманітарну переорієнтацію управління персоналом. Це проявляється в перенесенні уваги з управління окремими талантами на організацію команди і лідерства, перехід від компетентнісного підходу (правильні навички в правильному місці в правильний час) до фокусу на залучення (емоційна прихильність і знаходження сенсу в роботі).

Висновки. Agile HR покликано інкрементально надавати цінність співробітнику (клієнту) на основі зворотного зв'язку Agile і свідомого відходу від жорсткого попереднього планування, яке не може адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, зміни обсягу роботи або просто кращої ідеї.

Agile HR трансформує операційну модель управління персоналом і починає формувати пул людей з різнобічними навичками, здатних до прийняття та реалізації нововведень. Ці групи Agile HR також можуть обслуговувати різні частини бізнесу в залежності від навичок та компетенцій.

Досвід підприємств, які намагалися впровадити Agile-методології, засвідчує, що процес її впровадження пов'язаний з низкою невирішених проблем в сфері управління персоналом, зокрема:

- домінування технократичного підходу в порівнянні з соціально-психологічним в управлінні змінами;
- протиріччя між адміністративними та змістовними функціями управління персоналом;
- перерозподіл функцій управління персоналом між HR-менеджерами і менеджерами проектів;
- відсутність системності підготовки і брак знань HR-менеджерів для вирішення поточних завдань, пов'язаних із зміною ситуації.

Можна припустити, що недостатня увага до перерахованих проблем призведе до повторення досвіду впровадження бригадних підрядів.

Вирішення цих проблем можливе шляхом наступних перетворень. Перш за все, потрібно змінити роль та функції відділу кадрів в системі управління організацією: мінімізувати адміністративно-облікову функцію; переналаштувати облікові процеси і метрики ефективності на основні цілі бізнесу; перевести HR-менеджера на рівень бізнес-партнера; ввести ролі консультантів і організаторів процесів навчання персоналу щодо поведінки в нових організаційних умовах (формування організаційної культури залучення; розвиток навичок командної роботи). На якому б етапі перетворення не перебувала організація, вона може впроваджувати управління персоналом за принципами Lean-Agile і готуватися до вирішення кадрових завдань, які виникають перед сучасними організаціями. Інвестиції в управління персоналом за Lean-Agile – це інвестиції для набуття динамічних конкурентних переваг підприємства.



Література:

1. Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb (2018). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> (2021, February, 18). [In English].
2. Вольфсон Б. (2015). *Гибкое управление проектами и продуктами*. СПб. : Питер, 2015. 144 с. Vol'fson B. (2015). *Gibkoe upravlenie proektami i produktami [Flexible project and product management]*. SPb. : Piter, 2015. 144 s. [In Russian].
3. Agile Manifesto. <<https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>> (2021, February, 18). [In English].
4. Книберг Х., Скарин М. (2010). *Scrum и Kanban: выжимаем максимум*. Киев : InfoQ.com, 78 с. Kniberg Kh., Skarin M. (2010). *Scrum i Kanban: vy`zhimaem maksimum*. [Scrum and Kanban: get the most] Kiev : InfoQ.com, 78 с. [In Russian].
5. Katzenbach J., Smith D (1992). *The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organizations*. Boston, MA : Harvard Business Press. <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf> (2021, February, 22) [In English].
6. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. (2001). *Социальная психология малой группы*. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с. Krichevskij R. L., Dubovskaya E. M. (2001). *Soczial'naya psikhologiya maloj gruppy`* [Small group social psychology]. М.: Aspekt Press, 2001. 318 с. [In Russian].
7. Лепилина А. Что такое Agile. Гайд по гибким методологиям, или Как работать с пользой? Часть 2. Бизнес-блог на веб-сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер». 2016. <<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoy-chast-2>> Lepilina A. Chto takoe Agile. Gajd po gibkim metodologiyam, ili Kak rabotat` s pol`zoy? [Hyde Agile, or How to deal with benefit?] Chast` 2. Biznes-blog na veb-sajte izdatel'stva «Mann, Ivanov i Ferber». 2016. <<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/17/chto-takoe-agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoy-chast-2>> (2021, February, 22) [In English].
8. 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. <<http://Agilemanifesto.org>> (2021, February, 22) [In English].
9. Сазерленд Д. (2017). Scrum. Революционный метод управления проектами. М. : МИФ. Sazerlend D. (2017). *Scrum. Revolyucionny`j metod upravleniya proektami* [Scrum. A revolutionary method of project management]. М. : MIF. [In Russian].
10. Lewin K (1999). Experiments in social space. *Reflecions*, 1 (1), 7 – 13. [In English].
11. Почебут Л. Г., Тимофеев Ю. Т., Иванов Е. М. (1987). Бригадная форма организации труда и повышение социальной активности трудящихся. Л.: изд-во ЛГУ, 46–49. Pochebut L. G., Timofeev Yu. T., Ivanov E. M. (1987). *Brigadnaya forma organizacii truda i pov`shenie soczial`noj aktivnosti trudyashhikhsya* [Brigade form of labor organization and increasing the social activity of workers]. Л.: izd-vo LGU, 46 – 49. [In Russian].
12. 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. [In English].
13. Garcia J. A. M., Tomas J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12 (4), 1040 – 1087. [In English].
14. 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. [In English].
15. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.(2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459-462 [In English].
16. Boxall P., Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan. [In English].
17. 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. <<https://pdfs.semanticscholar.org/048b/c875df549a2d1fda6d34e98fab5f72121028.pdf>> (2021, February, 22). [In English].
18. Crowder J. A., Friess S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham: Springer International Publishing. Crowley.[In English].
19. Alashqur A. (2016). Towards a broader adoption of agile software development methods. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7 (12), 94 – 98. [In English].
20. 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. P. 348 – 356. [In English].
21. Лурье Е., Попов А., Трдагьян Е. (2014). Как заглянуть в будущее: оценка потенциала сотрудников. *HRTimes*, (26). <<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html>> (2021, February, 22).



Lur'e E., Popov A., Trdat`yan E. (2014). Kak zaglyanut` v budushhee: ocenka potentsiala sotrudnikov [How to look into the future: assessing the potential of employees]. *HRTimes*, (26). <<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/kak-zaglyanut-v-budushhee-otsenka-potentsiala-sotrudnikov.html>> (2021, February, 22). [In Russian].

22. Global Human Capital Trends. The New Organization : Different by Design, 2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf>. (2021, February, 22) [In English].

23. Crowder J. A., Friess S. (2015). Agile Project Management: Managing for Success. Springer International Publishing : Imprint: Springer. [In English].

24. Ульрих Д. Как добиться результата от HR-трансформации (1998). https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich. (2021, February, 22)

Ul'rikh D. (1998). Kak dobit`sya rezul`tata ot HR-transformaczii [How to Achieve Results from HR-Transformation]. <https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich>. (2021, February, 22) [In Russian].

25. Lawrence B. 2018. What's Next? Disruptions in HR. HR Certification Institute.<<https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2017/12/01/what's-next-2018-disruptions-in-hr>>. (2021, February, 22) [In English].