

Муштей Надежда Анатольевна

канд. филос. наук, доцент

Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Саратов, Саратовская область

ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ И КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация: в статье рассматривается методология Scrum и ее роль в менеджменте современной организации. Определяется технология и ее характерные особенности. Scrum рассматривается автором как эффективный метод управления командными процессами и способ формирования диалогичной горизонтальной коммуникации.

Ключевые слова: гибкие методологии Agile, Scrum, управление командами, горизонтальное взаимодействие.

На сегодняшний день в менеджменте современных организаций все большее распространение получают гибкие методологии и командные формы управления. Они позволяют модифицировать результат работы на каждом этапе, обеспечивают максимально приближенный продукт к запросу заказчика и формируют новую культуру горизонтального взаимодействия.

Несмотря на то, что Scrum как система организации работы был придуман для команд, занимающихся разработкой программного обеспечения, он отлично подходит для организации рабочих процессов практически в любой сфере, где цель – создание ценности, или продукта, если говорить в терминологии Scrum. Этот фреймворк очень гибкий и адаптивный, благодаря чему завоевал признание среди команд в самых различных областях. На чём основана его гибкость? Во-первых, он базируется на принципах Agile-манифеста и все, кто собирается эффективно его применять, должны принять четыре главных принципа Agile. Первое, люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов – это означает, что

коммуникации и качество взаимодействия между людьми в команде – определяющий критерий успеха, а не те или иные средства отчётности и визуализации. Второе, работающий продукт важнее исчерпывающей документации – главное внимание команды направлено на скорейшее достижение цели, с упором на качество и удовлетворение сформированного запроса заинтересованных сторон, а не на формализацию и бюрократические процедуры, отвлекающие от движения к цели. Третье, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта – это очень важная черта Scrum, поскольку в его рамках от заказчика не отгораживаются барьером юридических защит контрактов, а напротив, активно вовлекают в работу над достижением цели – конечного продукта, при этом сторона заказчика имеет выделенную роль в процессах, работая заодно с командой Scrum. И самое важное, готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану – это та самая гибкость, возникающая из постоянного инспектирования происходящих в команде процессов, отслеживания изменений в окружении и внесении корректив в планы и рабочий процесс, перед очередной итерацией цикла работ.

Во-вторых, этот стиль базируется на самоорганизации, органичном вовлечении всех участников команды в работу над достижением общей цели. Это позволяет преобразовывать группу сотрудников в сплочённую команду единомышленников, эффективно продвигающуюся к реализации намеченной цели, помогая развиваться каждому из участников команды.

Согласно модели Такмана, группа сотрудников последовательно проходит через этапы – от формирования, когда они учатся работать вместе над единой целью, через борьбу за контроль к формированию атмосферы доверия и согласованности в продвижении к этапу, когда становятся возможными формирование единой стратегии и успешной планирование. Эти этапы характерны для формирующихся в команды групп сотрудников, использующих фреймворк Scrum в своей работе.

Работа по Scrum состоит из последовательных, неотрывных рабочих промежутков – спринтов (Sprint), с помощью которых команда последовательно

создаёт ценность. Длительность спринта может быть разной: от одной недели до одного месяца, но не более, поскольку длинные спринты ухудшают адаптивность и создают большие риски для всего проекта. Кроме того, большие дистанции не дают команде ощутить реальные результаты своей работы, что негативно отражается на вовлечённости и мотивации. Выбранная продолжительность спринта, как правило, постоянная на всём продолжительности проекта.

Предваряет начало работ создание обобщённого плана, текущего видения конечной цели всего проекта: *продуктового бэклога*. Он создаётся путём обсуждения с заинтересованными сторонами (Stakeholders) их видения конечной цели (продукта). Этот список и видение, с течением времени, могут изменяться, постепенно формируя истинное видение конечной цели. При этом следят за тем, чтобы этот список не разбухал, критически относясь к его содержимому и очищая его от лишнего по мере улучшения видения конечной цели. Этим занимается человек с особой ролью – *владелец продукта*. Его задача – работа с заказчиком в лице стейкхолдеров, бэклогом продукта и командой Scrum.

Из общего списка целей и задач, выделяется часть, которую можно реализовать за один спринт. Декомпозиция этой части на задачи и подпроекты, формирует список, который называется *бэклогом спринта* и его составляет команда Scrum на планировании спринта. Задачей команды при этом является обеспечить такую декомпозицию, чтобы предлагаемая к реализации часть проекта была работоспособной к завершению спринта, пусть и в ограниченном виде: команда и заинтересованные лица должны получать в результате каждого спринта работоспособную часть общего проекта. Это важное замечание, поскольку иначе нарушается связность и предсказуемость выполнения, повышаются риски для проекта. В любом случае, для каждой задачи и цели, формируются *признаки успешности завершения (Definition of Done)*. И формулируется *цель спринта*, чтобы помочь команде принимать обоснованные решения.

После начала спринта бэклог спринта не должен изменяться, поскольку это может нарушить организованность и мотивированность команды. Планирование спринта занимает различное время, в зависимости от длительности спринта: до

8 часов при длительности спринта в 4 недели и до 2 часов при длительности спринта в одну неделю. При этом стремятся максимально сократить непроизводительное время на совещания и планирования, поскольку не имеет смысла досконально планировать то, что готово к постоянным изменениям. Участники команды проводя декомпозицию, оценивают трудоёмкость и достижимость задач для спринта, формируемых на основании продуктового бэклога. Обычное дело при этом, когда на протяжении нескольких первых спринтов, вновь сформированная команда может ошибаться в своих оценках трудоёмкости и достижимости целей. Однако в дальнейшем приходит понимание и планирование происходит быстрее и более точно.

Типичное формирование задач для спринта основано на методике SMART, однако это не является панацеей и необходимо взвешивать подход, исходя из специфики конкретной целевой области.

В ходе начавшегося спринта команда каждый рабочий день собирается на утренний стендап, длительностью не более 15 минут. Каждый участник коротко (обычно не дольше 1,5 мин на каждого), отвечает перед другими участниками команды на три вопроса: «Что я делал вчера? Что я буду делать сегодня? Что мне мешало вчера выполнить свои задачи?» Это собрание называется *daily meeting* и важно для улучшения вовлечённости команды и оперативного реагирования на возникающие проблемные места в рабочем процессе. Команда может свободно собираться и в другое время, если в этом есть необходимость, но важно сохранять этот утренний короткий стендап.

К завершению спринта у команды формируется *инкремент* – это результаты выполненных задач и проектов из бэклога спринта. Постепенно инкремент за инкрементом, команда достигает выполнения проекта. Но в процессе движения к цели, команда постоянно анализирует происходящие процессы внутри неё и изменяющиеся условия снаружи, будучи готовой к внесению изменений в цели и процессы достижения целей. Это важное отличие от других систем планирования и управления: постоянная готовность к изменениям и адаптации, постоянный

анализ, инспекция, накопление опыта и саморазвитие – это пути к успеху команды Scrum.

Завершающая стадия спринта – это время для оценки инкремента, обсуждения результатов инспекции и принятия решений о внесении изменений.

Обязанность команды Scrum – продемонстрировать результаты своей работы на спринте. Принимает работу владелец продукта и заинтересованные лица. Это очень важная часть процесса и называется такое собрание Sprint Review. Обычно строится путём зачитывания требований из бэклога спринта и демонстрации результатов по каждому критерию приёмки. Эта встреча используется также для учёта замечаний и дополнений с тем, чтобы адаптировать требования в продуктивном бэклоге. Используется каждая возможность для того, чтобы максимально адаптироваться к изменениям. Продолжительность такой встречи зависит от длительности спринта и составляет до одного часа при недельном спринте и до четырёх часов при спринте, продолжительностью в месяц.

Завершение спринта означает завершение очередного этапа развития команды. Поэтому после Sprint Review проводится ретроспектива спринта (Sprint Retrospective). Существуют различные методики проведения данной встречи: она может проводиться в менее формальной обстановке, чем все остальные. Важно, чтобы в ходе встречи были обсуждены и зафиксированы ответы на вопросы о прошедшем спринте. Вопросы касаются проблем взаимодействия команды с владельцем продукта. Кроме того, необходимо выяснение того, откуда приходят проблемы, которые мешают команде выполнять свои обязательства. Проблемы поиска источника ошибок, которые совершаются командой – это тоже необходимая часть данного собрания.

В ходе проведения работ широко используются различные системы для фиксирования заданий и процесса выполнения. Также как и результаты ретроспектив фиксируются на отдельной доске. Как правило, системы для фиксирования и отслеживания процессов представляют аналоги доски с карточками в виде именованных колонок с прикрепленными подписанными разноцветными карточками. При этом может применяться как физическая доска и карточки, так и

электронные системы (Miro, Trello, Jira и т. д.) Основная цель при этом – не создавать излишнего формализма (категорически не стоит досконально записывать задачи, а ограничиваться тезисами, обсуждая при этом задачу с командой и заинтересованными лицами: таким образом не будет утерян контекст, а время будет использовано с пользой для достижения цели). Обязательно должны быть колонки: «Запланировано», «Сейчас в работе», «Завершено». Добавляют ещё колонку с бэклогом спринта и другие колонки, в зависимости от контекста. Перемещение карточек наглядно отражает для участников команды движение на пути к цели спринта и помогает оценить успешность планирования.

Для отслеживания прогресса в ходе спринта используются различные методики и системы оценки: например, «диаграмма сгорания», показывающая временной график, сходящийся к концу спринта, оценивающий реальный прогресс выполнения и выдвинутые при планировании спринта, оценки команды. Чем более широкая воронка, тем менее опытная команда и наоборот, чем меньше девиации графика, тем более надёжные прогнозы можно давать по реализации командой своих обязательств.

Несмотря на кажущуюся простоту, Scrum сложен для внедрения из-за непривычной методики готовности к постоянным изменениям и особой философии командной работы, которую навязать невозможно, но необходимо принять, иначе внедрение может оказаться безуспешным. Тем не менее в настоящее время существует множество работающих методов, помогающих успешно внедрять и применять Scrum на практике.

Список литературы

1. Ларионов Г.В. Роль проектной группы в методологии SCRUM / Г.В. Ларионов, А.Ю. Никитин, А.В. Филимонова // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2017. – №2. – С. 61–65.

2. Манифест Agile(eng.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/principles.html>

3. Морозова А.А. Роль компетенций проектной команды в рамках использования гибких методологий / А.А. Морозова, О.В. Староверова // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2019. – №1. – С. 38–42.