

САМООБУЧАЮЩИЕСЯ КОМАНДЫ В AGILE

М. А. Регис, А. О. Селех

*ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», г. Минск;
margaritaregis@mail.ru, selekh.anna@yandex.by;
науч. рук. – М. О. Мороз*

В данной статье рассмотрено понятие самообучающейся команды и ее ключевых особенностях использования в AGILE. Фактически, 61% организаций испытывают три или более серьезных изменений каждый год, поэтому способность команды самообучаться весьма важна, когда дело касается именно AGILE. В ходе данной работы была изучена уже существующая команда, работающая в быстро изменяющейся сфере информационных технологий на рынке Республики Беларусь, на предмет самообучения с помощью модели «Future-O», которая была разработана Владо Димовским и Барбарой Грах. В результате исследования были выявлены некоторые несоответствия модели, часть из которых была устранена в ходе эксперимента с участием данной команды.

Ключевые слова: самообучающаяся команда; AGILE; модель «Future-O»; самообучающаяся организация; культура обучения.

Самообучающаяся организация представляет собой организацию, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания, а также способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. В таких организациях создаются новые и обширные модели мышления, где люди постоянно учатся «видеть» вместе. Основу деятельности самообучающихся организаций составляют следующие пять «образовательных дисциплин»: системное мышление, индивидуальное совершенство, ментальные модели, построение общего видения и командное обучение [1].

Согласно модели построения самообучающейся организации «Future-O», созданной Владо Димовским и Барбарой Грах, для успешного функционирования организации самообучение должно распространяться на все функциональные единицы, в том числе и команды [2]. Таким образом, для построения самообучающихся команд необходимо руководствоваться принципами самообучающейся организации.

Когда дело касается Agile, возникает необходимость двигаться и думать быстро и легко, а также успешно приспосабливаться к изменениям как внутренней, так и внешней среды. Новые системы, новые технологии и просто новые способы ведения бизнеса делают бизнес конкурентоспособным на рынке. Фактически, 61% организаций испытывают три или более серьезных изменений каждый год [3]. Именно поэтому сотрудники должны быть в состоянии узнать об этих изменениях и вне-

дрить их в более быстром темпе. Все эти изменения требуют гибкости, а для того, чтобы ее поддерживать, организациям необходимо создавать гибкую культуру обучения, а именно самообучающиеся команды. В рамках нашего научного исследования было решено усовершенствовать уже существующую команду, внедрив в нее принципы самообучающейся команды. В нашем эксперименте приняла участие команда сотрудников одной известной в Беларуси организации, занимающейся разработкой и тестированием программного обеспечения. Первым этапом нашего исследования стала идентификация принципов самообучающейся команды, которые уже используются в работе участников эксперимента. Итоги данного анализа представлены в таблице.

Таблица

Принципы самообучающейся организации X

Принцип	Наличие в организации	Характеристика
Построение основы	Да	Руководство поддерживает ориентацию на обучение
	Нет	Внедрение обучения в организационную культуру
	Да	Создание выгодных условий для обучения
	Да	Наличие корпоративных сетей
Построение вспомогательных элементов	Да	Структура команды
	Да	Различные стили обучения и обучающие мероприятия, созданные на основе инициатив сотрудников
	Да	Расширение объема информации и идей
Разработка стратегии и идентификация целей	Да	Формулировка подходящей миссии, стратегии целей
	Нет	Открытая коммуникация
	Нет	Культура обучения
	Да	HR-процессы, способствующие обучению
Лидерство в организации	Да	Поддержка обучения лидерами
	Да	Участвующий лидерский стиль
	Да	Разработка сетей
	Да	Внутреннее предпринимательство
Формирование и воплощение модели	Нет	Культура открытости и доверия
	Нет	Общее видение
	Да	Обучение внутри команды
Мониторинг и контроль	Да	Децентрализованные процессы контроля
	Да	Финансовые и нефинансовые подходы
Закрепление изменений	Да	Построение формальных обучающих систем
	Нет	Конкурентное преимущество в самообучении
	Нет	Применение принципов самообучения ежедневно

Примечание – Источник: Собственная разработка

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод о том, что в деятельности рассматриваемой команды уже присутствуют многие элементы принципов самообучения. Часть элементов, которые не внедрены, не могут использоваться в связи с политикой организации. К таким относятся открытая коммуникация, а также культура открытости и доверия, так как внутри данной организации много конфиденциальной информации, касающейся как самих сотрудников, так и проектов, выполняемых в рамках данной организации.

Создание культуры обучения и внедрения ее в организационную культуру основано на формировании общего видения, что и стало первым элементом внедрения. В Agile процессах крайне важно, чтобы общее видение передавалось, уточнялось, оговаривалось – все его моменты, уточнения и изменения. Это важно делать как со всей командой, так и со всеми заинтересованными сторонами, иначе процесс создания продукта скатится к простому перечислению задач и процедур. В Agile проектах всем участникам необходимо использовать общее видение постоянно, изо дня в день, так как оно помогает направлять их активность и фокус внимания при разработке продукта. Однако руководство рассматриваемой нами организации считало, что сотрудникам необходимо знать лишь свою часть работы, которая впоследствии сложится в нечто более масштабное. Участники команды не видели общей «картинки», поэтому для формирования общего видения мы предложили руководителю участвующей в нашем эксперименте команды собрать сессию. В ходе сессии каждый из участников группы высказал собственное мнение и видение своей части работы, а также всего проекта в целом. Далее руководитель анализировал каждое выступление, обращая внимание на то, в чем сотрудник был неправ, разобрал узкие места, о которых были не осведомлены участники проекта. Важным моментом является тот факт, что видение организации становится подлинно «совместным», когда начинает связывать персональные видения людей на всех уровнях команды. Следует отметить, что за одну сессию не удалось достичь серьезных результатов, поэтому потребовалось несколько подобных встреч, чтобы добиться эффекта, близкого желаемому, то есть, чтобы сотрудники начали понимать миссию, цели не только с точки зрения своего функционала, но и на уровне всей компании. Данная цель была достигнута после трех встреч.

Говоря о системе обучения персонала, подразумевается обширная совокупность различных элементов. Среди них – формальное и неформальное обучение, которое широко практикуется в рассматриваемой организации, однако это производится на нерегулярной основе. Если бы обучение производилось ежедневно, то компания смогла бы обеспечить

себе дополнительное конкурентное преимущество. Поэтому следующим этапом в создании культуры обучение стало внедрение использования принципов самообучения на ежедневной основе. Эффективному обучению способствует наличие корпоративной культуры. Важными ее составляющими являются интеграция обучения с бизнес-процессами, развитие отдельных сотрудников с учетом индивидуальных особенностей, способность извлекать уроки как из положительного, так и негативного опыта, поощрение процесса обмена знаниями, систематический сбор обратной связи от сотрудников, управление талантами. При этом стоит помнить, что при реализации вышеизложенных элементов на практике обучение действительно должно стать системой. Компании следует четко осознавать и давать адекватную оценку потребности в обучении, ясно формулировать цели, не только учебные, но и связанные с самим бизнесом, чтобы в дальнейшем выстроить эффективную систему обучения.

В рамках нашего исследования участвующей команде было предложено проводить получасовые сессии каждую неделю, где каждый сотрудник мог бы рассказать о том, что он узнал или разработал нового в рамках проекта. По итогам встречи было решено давать обратную связь выступающему, а также руководителю. Например, что было полезно, на что необходимо обратить внимание (возможно провести тренинг на данную тематику). Также был внедрен подход Рега Ревенса «Обучение действием» [3]. Внутри команды проводились регулярные групповые сессии, где осуществлялся анализ и совместное обдумывание будущих конкретных шагов по решению индивидуальных задач. Данные сессии чередуются с периодами реальных действий – осуществления запланированных шагов.

После проведения эксперимента имел место опрос участников, где было отмечено, что данный опыт стал весьма полезен, так как командная работа стала более эффективной, сотрудники стали чаще взаимодействовать как между собой, так и с руководством. Участники также отметили, что культура обучения позволила им углубить свои знания не только в своей профессиональной деятельности, но и в разработке программного обеспечения.

Таким образом, в условиях постоянных изменений, происходящих как внутри организации, так и извне, ее наиболее ценной особенностью становится способность самообучаться – быстро осознавать перемены и приспосабливаться к ним, проявляя гибкость. В связи с этим, одной из базовых ценностей культуры самообучающейся организации является командная работа, которая способствует размытию внутренних организационных барьеров, а также проявлению креативности как важнейшей характеристики сотрудника самообучающейся организации. По-

скольку в командах работникам приходится брать на себя новые обязанности и выполнять незнакомые прежде роли, возникает надобность в новых навыках, овладение которыми требует тщательной подготовки программы обучения. Большое внимание стоит также уделить привлечению сотрудников к процедуре формирования самообучающихся команд: создание такой команды невозможно при отсутствии заинтересованности каждого участника организации в данном процессе.

Библиографические ссылки

1. *Гареев Т.* Управление самообучающимися организациями. Практическое руководство. Москва, 2016.
2. *Dimovski V.* Advanced Management and Leadership practice. Pearson, 2017.
3. *Миллер Д.* Команда мечты. Беспроблемная стратегия в бизнесе. М. :Весь, 2018.