

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты на семинаре "Ресурсы" – 71052, 70055, 72035

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 33
(677)

2022

Главная тема: **AGILE**

ГЕРОИ БИЗНЕСА

КАК ВЫЖИТЬ БИЗНЕСУ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

альпина PRO

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Мне очень понравилась мысль А. Чавалаха о том, что «не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты».

А ведь у многих руководителей так и происходит (это как ездить на старом авто с мыслью — потом и починим.)

Большие компании, конечно, давно уже усвоили этот урок «прихода» и много чего делают «до того».

Но как это делать? Вопрос непростой...

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталия
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

AGILE / **IT** 33(677)

Agile: как все сделать правильно?

Сегодня одна из популярных тем для обсуждения во многих компаниях, конференциях и других площадках — это внедрение практики Agile. Кто-то выступает с посылом «хочешь улучшить свои процессы — внедряй Agile», кто-то считает, что это только во вред. Иногда это даже не обсуждается, а просто ставится как задание внутри компании собственникам или топ-менеджерам. Причем, кто-то говорит, базируясь на своем опыте, а кто-то теоретизирует, сходя на курсы, почитав или еще как-то приняв ту или иную сторону. На самом деле однозначного ответа на то, применять ли Agile, не существует.



Евгений
Самойлов
Unimint

Меня зовут Евгений, я руководитель разработки в глобальной финтех-компании. У меня за плечами более 15 лет работы в IT-секторе, в том числе в управлении проектами и проектными офисами. Уверен, что после прочтения этой статьи у вас появятся если не ответы, то как минимум больше информации по данной теме для того, чтобы принять правильное решение.

Сразу стоит сказать, что Agile — это не волшебная палочка, которая сделает вашу компанию инновационной, процессы стремительно быстрыми, а количество релизов в месяц в 10 раз больше. Все может произойти в точности до наоборот: потеря контроля, неуправляемые процессы, демомотивированные сотрудники, недовольное руководство и клиенты.

IT / **IT** 33(677)

Мы работаем с облаками, у нас безоблачно не бывает

Роль людей в технологиях не уменьшается, а скорее, напротив, растет.

IT Как изменился ваш бизнес сегодня?

Изменилось примерно все. У нас огромные вызовы, связанные с безопасностью. Мы видим сегодня, как на нас ведется целенаправленная работа по дестабилизации и разрушению отечественной инфраструктуры. Более того, она поощряется бенефициарами, разбросанными по всему миру.

Мы наблюдаем как против страны, и нас в частности, работают разнообразные хакерские группы, включая, к сожалению, представителей дружественных нам стран, например, Китай.



Константин
Анисимов
Rysopux

И мы видим активную миграцию источников возникновения подобных атак, в зависимости от нашей оперативности и скорости блокировок выявленных источников. Понятно, что это достаточно мощно диверсифицируется, буквально по всему миру.

AGILE / **IT** 33(677)

IT / **IT** 33(677)

Трибуна Директора / **IT** 33(677)

Не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты

Мы объединяем 98% специалистов по 1С.

IT Как у вас построена монетизация на общении специалистов 1С?

Монетизация была основана на обмене знаниями, т. е. любой талантливый 1С-ник мог заработать на своих знаниях.

Например, есть условный программист Василий, живущий в небольшом поселке в регионе. Он создал маленькую, но полезную программу для 1С, например, актуальный для пользователей отчет. Сам он ее на рынке в крупные компании, типа Газпрома, точно не продаст, с ним даже говорить не будут, тем более он физическое лицо.



Александр
Чебала
Infostart

Он размещает программу в каталоге «Ифостарта». Одно из наших направлений — интернет-магазин ПО. Мы заключаем с ним соответствующий договор, занимаемся всеми юридическими вопросами, маркетингом, а общие выводы на рынок такие продукты. Он просто получает авторское вознаграждение и думает только о продукте. Мы заключаем контракты с бизнесом и реализуем софт. Данное направление составляет примерно 25% нашей выручки. Таких продуктов очень много, интернет-трафик портала составляет 60-70 тыс. посетителей в сутки, поэтому как таковой отраслевой специализации у нас нет. В портфоле самые разные кли-

CRM-СИСТЕМЫ / **IT** 33(677)

Как CRM оптимизирует работу продаж

Бизнес эксперта представлен в нескольких странах (страхование юридических лиц, оценка бизнеса, услуги пожарной безопасности). Опыт трансформации привел к созданию CRM-системы в классическом секторе экономики — банкобслуживании.

IT Что лучше — универсальная CRM-система или нужно делать систему, заточенную под отрасль компании?

Каждой отрасли есть своя специфика, и, конечно, CRM для торговли не подойдет в морской порт или авиакомпанию. Поэтому здесь нужно размышлять в рамках конкретного сегмента и в рамках масштаба определенной компании. Дам совет компаниям, которые хотят внедрить или поменять CRM: если у вашей компании есть практика ведения бизнеса, вы на базе этой лучшей практики можете ее просто оцифровать и создать CRM-систему под себя.

Но если вы сомневаетесь, что ведете бизнес эффективно, чем то, кто понимает эту специфику и создал CRM, то, возможно, вам лучше сравнить то, что предлагается в вашем сегменте с вашими бизнес-процессами, и понять для себя, что является лучшей практикой. И либо сразу все перестроить, либо перестроить все поэтапно.



Олег Хазин

Трибуна Директора / **IT** 33(677)

CRM-СИСТЕМЫ / **IT** 33(677)

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА 33(677)

Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



ДИСКУССИЯ: 33(677)

Расследование несчастного случая на работе по Дж. Орзуллу

Российский закон охраняет право человека на безопасные условия работы и компенсацию в случае их нарушения. Однако достаточно часто от employers работодатели совершают действия, которым наносится ущерб здоровью и жизни работника. Также не менее значимым обстоятельством является факт установления трудовых отношений, который недобросовестные работодатели стараются отрицать либо замаскировать под гражданско-правовые отношения с целью избежать ответственности за причиненный вред своему работнику, и чтобы избежать в выплате пострадавшему работнику какой-либо компенсации.

Несчастный случай на производстве – это событие, в результате которого пострадавшим были получены травмы, повлекшие за собой необходимость перевода пострадавших на другую работу, временную или стойкую утрату им трудоспособности либо смерть пострадавших. При этом указанное событие должно соответствовать признакам, определенным в ч. 1 ст. 227 Трудового кодекса РФ, а также, по ст. 3 Федерального закона от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» и др.

Порядок расследований несчастных случаев на производстве четко определен законодательством РФ.

Однако на практике нередко возникают споры в связи с признанием полученной травмы несчастным случаем на производстве, в связи с неправильным рас-

ШТРАФЫ РАБОТОДАТЕЛЯ 33(677)

Штрафы работодателя

Увеличение любой предпринимательской деятельности является извлечением прибыли. Основным ресурсом любого предприятия – это трудовой ресурс. Без своих сотрудников любой предприниматель маловероятно смог бы достичь высоких результатов.

Даже на предприятиях с высокой степенью автоматизации работы наличие большого количества техники, которая фактически и выполняет большой объем производственных работ, трудовой ресурс все равно имеет одно из ключевых значений.



Дарья
Царькова

Если сотрудники будут выполнять свои трудовые обязанности неактивно, не в полном объеме, не соблюдая инструкции, предприниматель может понести не только финансовые потери в виде недополученной прибыли, штрафов, но и гибель имущества либо его порчу в связи с халатностью персонала.

Некачественные коммуникации с клиентами могут привести к репутационным потерям, потере клиентской базы, получению негативных отзывов. Ведь несмотря на всю рекламу отзывы, которые иногда называют «сарафанное радио», никто не отменял. А учитывая современные рейтинговые системы, такая оценка потребителями может существенно снизить объективность маркетинга.

Некачественно выполненные работы персоналом компании также влекут за собой финансовые и репутационные потери, выражающиеся в безвозмездном

САМОЗАНЯТІЕ / 331677

Самозанятым могут разрешить заниматься пассажирскими перевозками

Последние годы в России наблюдается изменение рынка пассажирских перевозок — он растет неожиданно высокими темпами. Увеличивается количество машин. Вместе с этим растет число водителей, для которых наличие транспорта — возможность использовать его для дополнительного заработка. Вхождение в этот рынок самостоятельных водителей логичным. Но не все так просто.

О законодательных коллизиях, усложняющих путь в легальные такси, плательщикам налога на профессиональный доход (НПД), и о том, как проблема будет решаться, рассказывают эксперты платформы Наниматель.

Противоречие в законах

Федеральным законом № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» самозанятым не запрещено заниматься перевозками пассажиров и багажа.

Совсем обратное говорит Федеральный закон № 69-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

В 1-й части статьи 9 праве заниматься перевозками пассажиров и грузов легковыми такси имеют право только юридические лица и индивидуальные предпри-

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

AGILE
Agile: как все сделать правильно?
Евгений Самойленко, Unlimint

11

Трибуна Директора
Не надо ждать, когда сотрудники к вам придут за повышением зарплаты
Александр Чавалах, ООО «Инфостарт»

17

IT
Мы работаем с облаками, у нас безоблачно не бывает
Константин Анисимов, Rusonux

23

CRM-СИСТЕМЫ
Как CRM оптимизирует работу продаж
Олег Ханин

27

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Герои бизнеса. Как выжить бизнесу в новых условиях.

35

ДИСКУССИЯ
Расследование несчастного случая на работе по Дж. Орзуллу
Антон Задворнов

43

ШТРАФЫ РАБОТОДАТЕЛЯ
Дарья Царькова

49

САМОЗАНЯТЫЕ
Самозанятым могут разрешить заниматься пассажирскими перевозками
Дарья Герасименко

55

ПРАВО
Ваш сайт
Екатерина Артемьева
Анастасия Герман

57

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Неузаконенность отношений – типичный признак избегания ответственности
Михаил Молоканов, коуч глав компаний

60

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Андрей Ващенко

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.11.2022 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 33
(677)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Agile: как все сделать правильно?

Сегодня одна из популярных тем для обсуждения во многих компаниях, конференциях и других площадках — это внедрение практик Agile. Кто-то выступает с посылом «хочешь улучшить свои процессы — внедряй Agile», кто-то считает, что это только во вред. Иногда это даже не обсуждается, а просто ставится как задание внутри компании собственниками или топ-менеджерами. Причем, кто-то говорит, базируясь на своем опыте, а кто-то теоретизирует, сходя на курсы, почтаив или еще как-то приняв ту или иную сторону. На самом деле однозначного ответа на то, применять ли Agile, не существует.

Меня зовут Евгений, я руководитель разработки в глобальной финтех-компании. У меня за плечами более 15 лет работы в ИТ-секторе, в том числе в управлении проектами и проектными офисами. Уверен, что после прочтения этой статьи у вас появятся если не ответы, то как минимум больше информации по данной теме для того, чтобы принять правильное решение.

Сразу стоит сказать, что Agile — это не волшебная палочка, которая сделает вашу компанию инновационной, процессы стремительно быстрыми, а количество релизов в месяц в 10 раз больше. Все может произойти в точности до наоборот: потеря контроля, неуправляемые процессы, демотивированные сотрудники, недовольное руководство и клиенты.



Евгений
Самойленко
Unlimint

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Так почему же все так много говорят о том, что нужно переходить на Agile? Стоит ли это делать именно вам? Все зависит от ответов на несколько вопросов:

1. Зачем вы это делаете? Если ответ «Потому что все так делают», то, скорее всего, вам нужно остановиться, выдохнуть и еще раз подумать, для чего именно вы хотите это делать. Если ответ типа «я хочу сделать процессы более гибкими и через какое-то время улучшить свой time-2-market», то похоже вы на правильном пути.

2. Готова ли ваша команда? Если вы единственный человек в компании, кто хочет это сделать, то похоже, что нужно сначала озадачиться вопросом информирования / разъяснения этой темы в команде, заручиться поддержкой. Один человек, даже если это топ-менеджер, не сможет сделать такое изменение, тем более насильно.

3. Готовы ли вы к тому, что эффект от внедрения Agile в компании будет не сразу? Если ответ «Нет, мне нужен сразу эффект», то лучше повременить, иначе вас ждет разочарование.

Предположим, что все вопросы заданы и ответы свидетельствуют о том, что определенная готовность к изменениям поддерживается. С чего начинать?

Начинать нужно с Обучения

Все участники команды, которая будет переходить на Agile, должны говорить на одном языке, понимать терминологию и разделять принципы, описанные в манифесте Agile. Даже если кто-то говорит, что он уже читал, слышал, немного пробовал — все равно его надо включить в план обучения. Обучаться рекомендую группами, в том составе, в котором потенциально Agile-команда и будет работать. Обычно при обучении Agile-методике практикуют групповые практические упражнения, которые позволят вам попробовать все процессы / ритуалы под присмотром опытного человека, который на ранней стадии скорректирует ваше поведение / понимание и подготовит к реальной жизни.

Важно отметить, что Agile — это фреймворк, который не диктует, а рекомендует определенные практики. При этом нужно, чтобы ваша команда адаптировала под себя эти практики с учетом своих особенностей.

Также немаловажным фактором является текущая зрелость и готовность команды и процессов. Если попробовать внедрить практики Agile в незрелую команду, в которой никто не готов меняться, никто не привык к регламентам и процессам, то, скорее всего, провал гарантирован.

Не стоит полагаться на внешних консультантов, обещающих вам очень быстрые результаты. Даже если вы обсуждаете с внешними консультантами такую возможность, начните с малого — с обучения.

Также важно, что принятие принципов Agile должно быть на всех уровнях, от топ-менеджмента до каждого участника команды. При этом внедрение практик Agile не обязательно должно быть массовым. Можно внедрять постепенно, начиная с наиболее подготовленных или готовых изменяться. Это даст вам возможность попробовать и повышает шанс получить хорошие результаты.

Внимание! При неверном понимании принципов Agile недобросовестные сотрудники могут использовать это для того, чтобы оправдать проблемы в проекте и вести проект «на расслабоне». Обычно у таких сотрудников есть дежурные фразы типа «Это же Agile, здесь нет возможности предоставить сроки или обеспечить прогнозируемый результат».

Дальше нужен план.

Ведь процесс внедрения в компании новой практики — это тоже сво-

его рода проект. У него должны быть участники, в том числе ответственные, задачи, контрольные точки.

Обычно в плане на внедрение учитывают следующие моменты:

- Ожидания от внедрения Agile. Очень желательно по SMART (измеримые и достижимые).
- Команда, в которой будет начинаться внедрение, и роли, которые будут назначены.
- Ожидаемые сроки начала внедрения, отчетные точки, в которых будет проводиться оценка прогресса (не менее двух недель).
- Где будет вестись документация, и какие инструменты будут использоваться.
- Бюджет, если он необходим.
- Ограничения. Чего и кого данные изменения касаться не будут.

Все указанные выше пункты должны быть приняты всеми членами команды. Обязательно зафиксируйте все пункты как минимум в письме, которое будет выслано всем участникам. Тем не менее, *уточнять и корректировать план — это нормально. Если в*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ходе внедрения выяснится, что что-то упустили, скорректируйте план и вышлите его вместе с комментариями всем участникам.

Реализация плана и контроль

Так как внедрение Agile — дело непростое, от вас как от руководителя требуется поддержка и понимание. Обязательно что-то пойдет не так или потребуются пересмотреть принципы. Старайтесь вникать в суть таких ситуаций и проявлять участие. Как топ-менеджер вы можете как помочь, так и навредить. Поэтому держите руку на пульсе, интересуйтесь, как проходит процесс внедрения, но не занимайтесь микроменеджментом.

Agile — это в том числе про доверие, ведь один из принципов Agile стоит на личной ответственности каждого человека в команде. Мнение всех членов команды важно. Менеджер — не единственный, кто решает, в какие сроки что произойдет.

Рекомендация: не пытайтесь сразу перейти на систему оценки задач в Story points. Начните с классической оценки задач в часах или днях. Старайтесь декомпозировать задачи до такой степени, чтобы одна

задача могла быть выполнена в течение одного рабочего дня. Так же сразу не стоит уходить глубоко в оценку velocity сотрудников, сравнивать их с другими, проводить бенчмаркинг. Это все можно будет начать делать позднее, когда вы как минимум освоитесь со всеми принципами и ритуалами.

Какие бывают частые ошибки при внедрении Agile:

Неточная оценка. Факт постоянно сильно расходится с планом. Как правило, такое происходит, когда при оценке задач привлекают недостаточно сотрудников, которые способны оценить задачу со всех сторон. Поэтому привыкайте, что для точной оценки нужно привлекать всех членов команды.

Люди жалуются, что стало много встреч и не остается времени на работу. Обычно такое происходит, если пытаются сразу применить все ритуалы Agile и на каждый из них призывать всю команду. Что точно должно быть, так это ежедневный утренний стендап не более чем на 30 минут, ретро по итогам спринта (один раз в две недели на час), несколько сессий в неделю на анализ и оценку задач (один час максимум) и демо на 30 минут по

результатам проведенной работы (когда есть, что продемонстрировать). И, конечно же, чтобы держаться в рамках, нужен человек, который за этим следит (scrum-мастер) и не дает другим уходить в полемику, превращать встречи в долгие посиделки. Еще одна возможная проблема — это сотрудники, которые не готовятся к встрече и начинают что-то вспоминать, уже придя на нее. Приучайте людей готовиться к встрече, это сильно экономит время.

Рисование на доске, бумажные листочки и их перемещение у некоторых вызывает отторжение. Используйте электронные версии. Они воспринимаются гораздо лучше, экономят время, а в условиях работы на удаленке просто незаменимы.

Отсутствие документации. Документировать надо. И задачи, и результаты работ, и meeting notes по результатам встреч. Все это обязательно, иначе возникнет хаос, и никто не вспомнит, что и кто обещал, о чем договорились. В итоге это приведет к разочарованию системой.

Менеджер принимает все решения самостоятельно. Как правило это происходит по привычке либо из-за непонимания принципов Agile. Нужно учитывать мнения всех участников команды. Обязательно.

Какие дополнительные плюсы вы получите от успешного внедрения Agile?

Я бы отметил, что во время удаленной работы всей или части команды Agile-методика стала еще более актуальной, т. к. позволяет поддерживать тесную связь с командой постоянно.

Правильно внедренные принципы Agile хорошо мотивируют сотрудников, т. к. они становятся важными, к ним прислушиваются, есть возможность поделиться проблемами и предложениями.

При этом, учитывая, что встречи проходят в полном составе команды, для сотрудника появляется возможность «показать себя», исключить возможность присвоения его идеи кем-то другим. Для менеджеров это прямой контакт с командой, более быстрая возможность услышать интересные идеи и получить обратную связь.

Также вы получаете быстрое прототипирование и проверку гипотез. За несколько коротких спринтов есть возможность проверить какую-либо идею, понять, жизнеспособна ли она, правильно ли ее реализуют, скорректировать требования.

И многое другое!

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что еще можно делать после успешного внедрения:

- Похвалить всю команду!
- Автоматизировать процессы.
- Стандартизировать и шаблонизировать документы.
- Потратиться на платные инструменты.
- Добавлять другие ритуалы Agile.
- Перейти на оценку задач в Story point.
- Попробовать делать оценку задач с использованием poker planning.
- Внедрить автоматический бенчмаркинг и репортинг по всем командам.
- Подумать над изменением системы мотивации.
- Масштабировать на другие команды.

Не забывайте, что для больших команд рекомендуется использовать методологию SAFe. Это дальнейшее развитие Agile — Scaled Agile framework.

Надеюсь, моя статья была вам полезна.

Полезные ссылки:

Agile Alliance — <https://www.agilealliance.org/>

SAFe — <https://www.scaledagileframework.com/>

Мой профиль в LinkedIn — <https://www.linkedin.com/in/yevgeniysamoilenko/>

***Евгений Самойленко,**
Head of R&D, Head of Software Development **Unlimint**
unlimint.com

Эксклюзивно для

