

УДК 338.486:005.95/.96:338.488

О. А. Старинець, Т. П. Литвин

AGILE-МЕТОДОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Стаття присвячена темі менеджменту трудових ресурсів в загальному та в індустрії гостинності зокрема. Управління трудовими ресурсами – це одна з основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою чи комерційною. Ця функція управління постійно розширюється, забезпечуючи якнайкраще використання людського ресурсу.

У часи дефіциту кваліфікованих робітників і все швидшого розвитку на все коротших і коротших проміжках часу правильне та контрольоване використання людських ресурсів стає все більш важливим.

Останнім часом з'явилася негативна тенденція сприймати персонал організації як звичайний трудовий ресурс. Це знижує особистість до її економічної цінності. Керівники та менеджери з персоналу можуть лише частково зрозуміти аспект питання. Зрештою, мова йде про заохочення та мотивацію працівників, що часто йде пліч-о-пліч з особистим розвитком.

Негнучкі плани та жорстка ієрархія можуть працювати, коли суспільство рухається повільно і передбачувано, але в сучасному швидкозмінному світі все це блокує введення всіх можливих інновацій, витрачає дорогоцінний час і заважає організаціям скористатися новими можливостями.

В статті розглянуто методологію удосконалення робочого процесу Agile та один з найдієвіших її інструментів Kanban, уміле використання яких може значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Традиційний тип менеджменту зорієнтований на лінійність та контроль, а метод Agile – на клієнтів та швидкість виконання бізнес-процесів. Людські ресурси більше не обмежуються лише впровадженням контролю та стандартів для управління виконанням, а швидше сприяють програмам і стратегіям, що покращують організаційну спритність, інновації, співпрацю та покращують прийняття рішень.

Успіх Agile у просуванні більш швидкої, орієнтованої на клієнтів та економічно вигідної розробки програмного забезпечення змусив звернути на себе увагу і впровадити цю методику в організаціях і інших галузях діяльності, в тому числі і індустрії гостинності.

Ключові слова: *трудові ресурси, технологія Agile, дошка Kanban, бізнес-процес, оптимізація.*

Постановка проблеми та актуальність. Актуальною проблемою сучасного менеджменту в нинішніх умовах ринкових відносин є оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення успіху організації в незалежності від форми господарювання. Управління трудовими ресурсами – це особлива функція діяльності управління, об'єктом якої є люди (трудові ресурси), які можуть об'єднуватись в трудові колективи або ж специфічні соціальні групи, а суб'єктом управління виступають в такому випадку керівники організацій або ж фахівці, які виконують функції управління та контролю своїх підлеглих.

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Лазарова Т.,

Булгакова А. К., Армстронг М. та ін. (Булгакова; Armstrong, 2016; Lazorova, 2019). Дослідженням питання імплементації методології в галузях відмінних від інформаційних технологій, а саме впровадженням у сферу вищої освіти, займалась Яковишина Т. (2018). Науковицею було відзначено, що колишні підходи, екстраполюючи застарілі способи вирішення проблем, обмежуючись локальними нововведеннями в окремих ланках, призвели до унеможливлення створення дієвої концепції розвитку будь-якого закладу.

Кожен з дослідників визначав, що організація – це люди, які в ній працюють, і саме вони мають значення. І лише тоді можна очікувати позитивного ставлення до роботи від співробітників, якщо організація бере до уваги їх природні схильності та потреби, які проявляються в процесі виконання поставлених перед ними задач.

Актуальна соціально-економічна ситуація та державні реформи спричиняють появу нових форм і напрямків діяльності управлінця. Зосереджується увага на психологічних та соціальних аспектах менеджменту трудових ресурсів, які є рушійною силою виробничого процесу. Становлення системи управління трудовими ресурсами вимагає від керівників істотно нових підходів у реалізації функцій кадрового менеджменту.

Мета статті. Проекти бізнес-процесів вже чекають та готові до змін. Зміни не відбудуться без ефективного спілкування. Моделі просто необхідні для передачі змін бізнес-процесів від поточного до майбутнього стану. Спілкування буде найефективнішим, коли всі бачать спосіб змін, що резонує з їхньою точкою зору. Ця стаття надає огляд переваг використання декількох моделей для змін способів керування бізнес-процесами у сфері гостинності.

На даний момент накопичено достатньо теоретичного та практичного досвіду, що дозволяє досліджувати питання з різних аспектів.

Як і будь-які інструменти, Agile і Kanban не досконалі і не універсальні. Вони не пояснюють, як боротися з тою чи іншою проблемою, проте вони дають певні правила, встановлюють обмеження і приписи. Наприклад, Agile надає фіксовані за часом ітерації і крос-функціональні команди, а Kanban – використання візуалізації процесу на дошці завдань.

Ці методики активно використовуються в маркетингових та ІТ компаніях незалежно від величини та кількості співробітників. В організаціях індустрії гостинності ці інноваційні методики ще не набули всезагального розповсюдження. Такий стан розробленості проблеми й зумовив вибір теми нашого дослідження. **Наукова новизна** полягає у розробці засад обґрунтованого використання Agile-методології в індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу. Сучасне ділове середовище приносить нові виклики, що впливають на більшість аспектів менеджменту, включаючи один з його найважливіших аспектів – управління трудовими ресурсами. Найбільш часто згаданими викликами сучасного управління персоналом є: глобалізація, економічне та правове середовище, а також різноманітність робочої сили, що є наслідком обох глобалізаційних та демографічних змін, технологічний розвиток та зміни в Україні, рівень освіти працівників та їхні очікування щодо умов роботи. Ці фактори прямо і опосередковано визначають стратегії управління людськими ресурсами та можливість їх реалізації.

Інновації є ключовим фактором успіху сучасних компаній. Деякі глобальні зміни в сучасному бізнесі, як зростаюча важливість послуг, знань, творчості та оцифрування призводять до створення нового виду економіки. У цьому новому типі економіки такі ресурси, як знання, креативність, репутація компанії та інновації набувають все

більшого значення. Деякі дослідники описують зміни, які були внесені, підкреслюючи, що вимоги до сучасних організацій мають бути інноваційні, а не лише агітаційні та епізодичні, та часто також мають бути внесені і до загальної побудови робочого процесу. Інноваційні рішення призводять до підвищення ефективності та конкурентоспроможності, посилюють позитивну репутацію компанії та сприяють підвищенню задоволеності працівників.

Сьогодні провідні технологічні організації застосовують принципи Agile для створення продукції більш високої якості, швидшої доставки, максимальної вартості та зменшення ризику. Насправді Agile був настільки ефективним у технологічних підрозділах, що деякі фірми застосовують його на всьому підприємстві, щоб швидше адаптуватися до своїх ринків, що змінюються. Сімнадцять років тому Agile був маніфестом – зухвалим заколотом проти традиційних програмних проєктів. Тепер це на обкладинці Harvard Business Review. Але Agile обійшов індустрію гостинності.

Більшість готельних компаній все ще використовують застарілі технології менеджменту організацій, такі як «водоспад» (технологія отримала свою назву за набір каскадних етапів), і при цьому знову й знову вирішують одні і ті ж проблеми. Для цього є три основні причини.

Керівники готелів, як правило, застосовують управління активами або готельні операції. Передбачуваний підхід управління «водоспадом» добре працює для капітальних проєктів, таких як будівництво об'єкту, модернізація фізичного заводу або реконструкція. Для таких проєктів цей підхід є дієвим, оскільки кроки добре зрозумілі, а зміни нечасті.

Тим часом операції з готелем – це все, що повторюється. Умови ринку змінюються щодня, але важелі залишаються такими ж: встановлення ставок, маркетинг для клієнтів, коригування рівня персоналу тощо. Керівництво фокусується на ефективному виконанні встановлених завдань.

Над усім – право власності. В бізнесі з низькою рентабельністю власники хочуть точно знати, скільки коштуватимуть проєкти, коли виникнуть витрати та яку віддачу вони отримають. Пріоритетним є контроль за витратами, а не гнучкість.

Коли керівники закладів гостинності проводять технологічні ініціативи, вони, природно, тяжіють до управлінських підходів, якими вони користуються протягом усієї своєї кар'єри. Більшість не має технічного досвіду, щоб знати, чому ці підходи не підходять для технології або як застосувати Agile для досягнення кращих результатів.

Крос-функціональні команди – це основа Agile. Ці команди дозволяють регулярно взаємодіяти між організаційними напрямками, щоб люди спілкувалися, навчалися та коригувалися разом. Це сприяє більш швидкому обміну новою інформацією та швидшому прогресу в динамічних умовах.

На жаль, багато компаній, що надають послуги у сфері гостинності, часто зустрічаються з проблемою недостатньої співпраці відділів. Наприклад, поширена скарга на те, що відділи управління доходами та продажу і маркетингу не співпрацюють на оптимальному рівні, хоча ці команди повинні працювати пліч-о-пліч для досягнення цілей по наповнюваності та оптимізації прибутку.

ІТ компанії вже довгий час користуються новітніми технологіями менеджменту, таким як Agile, аутсорсинг та ін. Крім того, персонал компанії не знаходиться в одному приміщенні, а розподілений по багатьох місцях, навіть на різних континентах. Існують прогалини між штаб-квартирою та об'єктами нерухомості, і багато організацій також мають працівників, які знаходяться віддалено від географічного регіону, на якому вони зосереджені.

Нарешті, існують міжорганізаційні бар'єри для подолання. Франчайзі застосовують технологію бренду, а незалежні купують технологію від сторонніх постачальників. У будь-якому випадку готелю потрібно працювати з персоналом іншої організації, який знаходиться в іншому місці, і який, ймовірно, підтримує відразу декількох клієнтів. Це складно навіть для фірм, що мають досвід практичної роботи Agile.

Agile наголошує на співпраці з клієнтами, оскільки це дозволяє часто отримувати відгуки. Клієнти самі підтверджують, що робота відбувається належним чином, оскільки вони самі долучаються до процесу та мають безпосереднє право вносити зміни на кожному етапі, таким чином додаючи реальну цінність для товару чи послуги.

Замовником готельних технологій часто є власники нерухомості. Для керівників технологій важливо отримати зворотній зв'язок, оскільки штаб-квартира та власники можуть мати різне бачення бізнес-процесів.

Але залучати власників до процесу управління інколи буває складно. Існує географічний поділ між штаб-квартирою та об'єктами нерухомості. Власники нерухомості надзвичайно зайняті та, можливо, не зможуть встигнути брати участь у впровадженні технології. Висока плінність кадрів означає, що навіть якщо ви можете зайнятись ними, вони можуть покинути вашу компанію до завершення ініціативи.

Іншими клієнтами готельної технології є самі гості. Знову важливо, щоб штаб-квартира отримала відгуки, щоб технологія радувала клієнтів. Але, звичайно, важко переконати гостей періодично перевіряти вашу технологію та надавати регулярні відгуки.

Всі ці проблеми наявні, проте різні види технологій все більше будуть відрізнятися за хорошими та поганими відгуками, та за відгуками, що надають лояльні постійні та разові гості, а також за ефективними операціями та високими витратами на робочу силу. Готельні компанії повинні стати більш інноваційними, спритнішими та більш орієнтованими на споживачів, а це означає, що вони повинні покращити управління технологічними ініціативами. (Hospitality technology. Why hospitality should join the Agile movement?)

Позитивний аспект полягає в тому, що Agile – це перевірений метод із доведеними перевагами. Це допомагає фірмам впорядкувати процес розробки, адаптуватися до змін та створювати продукти, які справді відповідають потребам клієнтів. Настільки різноманітні галузі, як уряд, фінанси та виробництво, змогли використовувати Agile, незважаючи на подібні перешкоди. Настав час гостинності прийняти Agile, покращити траєкторію технологічних ініціатив та збільшити рентабельність інвестицій у технології.

По суті, Agile має на меті швидке «повторення» нових ідей, отримання результатів, зворотного зв'язку та адаптації, на відміну від більш звичного підходу до управління проектами, де технічні характеристики та терміни замикаються, проте тестування часто не відбувається, поки майже не настане час розгортання процесу. Особливості спринтового підходу включають в себе "scrums", коли команди просять надати результати за два-чотири тижні, плоскі структури управління та зосереджуються на постійному зворотному зв'язку. Часто існують елементи візуального планування, такі як дошки Kanban, і все обертається навколо замовника або користувача (Lazarova, 2019).

Kanban – один з основних інструментів, які використовуються для впровадження Agile розробки програмного забезпечення. Його застосування вимагає спілкування щодо потенціалу та повної прозорості роботи в режимі реального часу. Робочі питання візуально представлені на дошці kanban, що дозволяє членам команди побачити стан кожного етапу робочого процесу в будь-який час.

"Kanban" – японське слово для «візуального сигналу». Якщо ви працюєте в сервісах або технологіях, ваша робота часто не помітна і нематеріальна. Дошка kanban

допомагає зробити вашу роботу видимою, щоб ви могли показати її іншим і тримати всіх на одній сторінці.

Kanban пройшов довгий шлях від своїх витоків у виробництві завдяки невеликій, але могутній групі любителів. Робота Девіда Андерсона, що визначає цей метод, допомогла ввести Kanban у простір програмного забезпечення та сервісів, а персональний Kanban, створений Джимом Бенсоном та Тоніанна ДеМарія, допоміг досить розширити імплементацію програми.

Kanban – це як сигнальний пристрій, який дає дозвіл на процес виконання тої чи іншої операції (етапу роботи), щоб знати, що обробляти, або для того, щоб виконавець завдання знав, які елементи слід доповнити. Наприклад: паперова картка, поміщена в контейнер (стовпчик на дошці) з додатковими деталями. Коли фактично задача виконана, то картка Kanban отримує «звільнення» і потрапляє в контейнер або ж стовпчик на дошці з позначкою «виконано», але з часом може повернутися з додатковими вказівками в контейнер або ж стовпчик з позначкою «доопрацювати».

Девід Андерсон встановив, що дошки Kanban можуть бути розбиті на п'ять компонентів: візуальні сигнали, стовпці, ліміти незавершеного виробництва, точки зосередження та точки доставки.

1. Візуальні сигнали. Одне з перших, що ви помітите на дошці Kanban, – це візуальні картки (наклейки, квитки чи інше). Команди Kanban записують усі свої проекти та робочі питання на картки, як правило, по одній картці. Для Agile команд кожна картка може містити одну історію користувача. Опинившись на дошці, ці візуальні сигнали допомагають товаришам по команді та зацікавленим сторонам швидко зрозуміти, над чим працює команда.

2. Стовпці – ще одна відмітна ознака дошки Kanban. Кожен стовпець представляє конкретну діяльність, яка разом складає «робочий процес». Картки проходять через робочий процес до завершення. Робочі процеси можуть бути позначені як досить просто, наприклад, «Зробити», «Проводиться», «Завершити» так і набагато складніше.

3. Ліміти незавершеної роботи (WIP) – це максимальна кількість карток, яка може знаходитися в одному стовпчику в будь-який момент часу. У стовпчику з обмеженням WIP три не може містити більше трьох карт. Коли стовпець буде «змішаний», команді потрібно перенестися на ці картки і перемістити їх вперед, перш ніж нові картки зможуть перейти на той етап робочого процесу. Ці обмеження WIP мають вирішальне значення для виявлення вузьких місць у робочому процесі та максимального збільшення потоку. Межі WIP дають вам знак попередження про те, що роботи занадто багато.

4. Точка відповідальності – команди Kanban часто мають відставання – невиконання завдань – на своїй дошці. Саме в цьому пункті клієнти та товариші по команді ставлять ідеї для проектів, які команда може забрати, коли вони будуть готові взятися за роботу. Тобто точка відповідальності – це момент, коли команда підхоплює ідею і починається робота над проектом.

5. Точка доставки – це завершення робочого процесу команди Kanban. Для більшості команд точка доставки – це коли товар або послуга знаходиться в руках замовника. Мета команди – якнайшвидше взяти картки від пункту зобов'язання до місця доставки. Час, що минув між цими двома, називається «термін виконання замовлення». Команди Kanban постійно вдосконалюються, щоб максимально скоротити час їх проведення (People management. Should HR embrace Agile methodology?).

Дошка Kanban з цими п'ятьма елементами, безсумнівно, налаштує команду на успіх.

Висновки. Існує також здоровий скептицизм щодо застосування Agile і Kanban поза технологічним середовищем. Дехто вважає, що просто недостатньо доказів того, що Agile сам по собі, а не середовище, яке його створило, дає результати. Інші стурбовані тим, що функції та сектори з різними культурами та процесами не можуть просто масово прийняти новий спосіб роботи.

Можна було б легко визнати, що Agile – це ще одна новітня технологія, яка не зможе докорінно змінити та допомогти організації вийти на інший рівень, адже вона має досить спірні основні ознаки:

- люди та їх взаємодія важливіші, ніж сам процес та засоби;
- робочий продукт (послуга) важливіший за вичерпну документацію;
- співробітництво з замовником продукту або ж послуги важливіше, ніж узгодження умов контракту;
- готовність до змін важливіша за детальне виконання первинного плану роботи.

І це, звичайно, не є уніфікованим засобом вирішення проблем компанії, яка на межі реорганізації, адже якщо невідомо, в чому суть проблеми, то оптимальним рішенням проблемної ситуації не є Agile сам по собі, але в його основі – концепція, якою кожен може скористатися. І краще спробувати і провалитись, ніж згодитись на реорганізацію чи ліквідацію компанії.

Успіх Agile у просуванні більш швидкої, орієнтованої на клієнтів та економічно вигідної розробки програмного забезпечення змусив звернути на себе увагу і впровадити цю методику в організаціях і інших галузях діяльності, в тому числі й індустрії гостинності.

Список посилань

- Булгакова, А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства Взято з http://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm.
- Яковишина, Т. (2018) Agile методологія як чинник модернізації сучасного освітнього простору. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип.19, том 2, с. 217-223.
- Atlassian Agile coach. What is a Kanban board? Retrieved from <https://www.atlassian.com/agile/kanban/boards>
- Decision logic without custom code, Inrule technology rules the net platform/ Market overview: Business rules platforms – 2011 Forrester Research, Inc., July 2011.
- Hospitality technology. Why hospitality should join the Agile movement? Retrieved from <https://hospitalitytech.com/why-hospitality-should-join-agile-movement>
- Human resource management. Course book. Взято з: <https://www.pdfdrive.com/human-resource-management-e30956441.html>
- Armstrong, M. (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page, 440 p.
- Lazarova, Teodora (2019). Innovations in human resources management. *Journal of international scientific publications Economy & Business*, volume 13, с.215-223.
- People management. Should HR embrace Agile methodology? Retrieved from <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/hr-embrace-agile-methodology>
- Tech at GSA. Applying Agile practices – Agile Human Resources (HR) Retrieved from https://tech.gsa.gov/guides/applying_agile_practices_hr/

References

- Bulgakova, A. K. Suchasni` metodi upravli`nnya personalom na pi`dpriyemstvakh gotel`nogo gospodarstva [Modern methods of human resources management in the hotel business organisations] Vzyato z: http://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm
- Yakovyshyna, T. (2018) Agile metodolohiya yak chynnyk modernizatsiyi suchasnoho osvitu`oho prostoru [Agile methodology as a factor of contemporary educational system modernization]. *Aktual'ni pytannya humanitarnykh nauk*. Vyp.19, tom 2, p. 217-223.
- Atlassian Agile coach. What is a Kanban board? Retrieved from <https://www.atlassian.com/agile/kanban/boards>
- Decision logic without custom code, Inrule technology rules the net platform/ Market overview: Business rules platforms – 2011 Forrester Research, Inc., July 2011
- Hospitality technology. Why hospitality should join the Agile movement? Retrieved from <https://hospitalitytech.com/why-hospitality-should-join-agile-movement>
- Human resource management. Course book Взято з: <https://www.pdfdrive.com/human-resource-management-e30956441.html>
- Armstrong, M. (2016), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, London: Kogan Page, 440p.
- Lazarova, Teodora (2019). Innovations in human resources management. *Journal of international scientific publications Economy & Business*, volume 13, c.215-223
- People management. Should HR embrace Agile methodology? Retrieved from <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/hr-embrace-agile-methodology>
- Tech at GSA. Applying Agile practices – Agile Human Resources (HR) Retrieved from https://tech.gsa.gov/guides/applying_agile_practices_hr/

O. A. Starynets, T. P. Lytvyn

AGILE METHODOLOGY IN MANAGEMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY LABOR RESOURCES

Summary

The article deals with the topic of human resource management in general and the hospitality industry in particular. Labor management is one of the basic components of managing a modern organization, whether it is a government entity or a commerce one. This management function is constantly expanding, making the best use of human resources.

In times of scarcity of skilled workers and ever-increasing development at shorter and shorter intervals, the proper and controlled use of human resources becomes increasingly important.

Recently, there has been seen a negative tendency to perceive organizational staff as just workforce. This reduces the individual to its economic value. Managers and HR managers can only partially understand the aspect of the issue. After all, it is about encouraging and motivating employees, which often go hand in hand with personal development.

Inflexible plans and a rigid hierarchy can work when the society moves slowly and predictably, but in the modern fast-changing world it blocks the implementation of all possible innovations, wastes valuable time and prevents organizations from seizing new opportunities.

The article discusses the Agile method of workflow improvement and one of its most popular instruments, Kanban. Skillful use of them can greatly improve labor efficiency. The traditional type of management is focused on linearity and control, and the Agile method is on customers and speed of business processes. Human resources are no longer limited to implementing controls and standards for performance management, but rather promoting programs and strategies that improve organizational agility, innovation, collaboration, and decision-making.

Success of the Agile method in promoting faster, customer-centric and cost-effective software development has forced to pay attention and implement this methodology across organizations in other industries, including the hospitality industry.

Keywords: *labor resources, Agile technology, Kanban board, business process, optimization.*

Статтю подано до редакції 10.02.2020