

AGILE МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ Z

Agile менеджмент або гнучкий підхід до управління є сучасною філософією управління, а також набором практичних принципів, які допомагають оптимізувати управлінські процеси та більш ефективно використовувати людські ресурси. Agile підхід виник в ІТ сфері, але згодом поширився на інші сфери, пов'язані з реалізацією проектів. Цей підхід є досить зручним та ефективним, він дозволяє гнучко реагувати на зміни, що робить його незамінним в сучасних умовах невизначеності. За гнучкого підходу в центрі уваги управління знаходяться інтереси клієнта, клієнт активно залучається до створення цінності, що дозволяє створити продукт, який максимально відповідатиме очікуванням клієнта. Це робить гнучкий підхід важливим сучасним інструментом підвищення ефективності управління будь-якою організацією та будь-яким проектом.

Agile підхід як сучасний тренд найбільш повно описав Юрген Аппело у своїй роботі «Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Аппело вказує, що за гнучкого підходу акцент робиться на командній роботі, постійному вдосконаленні та залученості працівників до управління. Організація розглядається як живий організм, в якому немає жорсткої структури та ієрархії, а процес управління здійснюється за участі самоорганізованих команд. Керівник в такій організації є не стільки менеджером, скільки ідейним натхненником та консультантом. Аппелло наводить наступні принципи Менеджменту 3.0:

- енергія людей, тобто висока залученість персоналу до усіх процесів в організації, підтримка їх мотивації до роботи та створення комфортних умов для їх розвитку;
- делегування, розподілення відповідальності між усіма співробітниками, культ автономності та самостійності у прийнятті рішень;
- схвалення горизонтальних зв'язків, кооперація та співпраця між відділами, командами та окремими працівниками;
- адаптивність, гнучкість процесів та підходів до зовнішніх та внутрішніх умов;
- постійне покращення та вдосконалення для створення максимальної цінності для клієнтів [1].

Гнучкий підхід ґрунтується на Agile Manifesto, фундаментальному документі, в якому були зафіксовані цінності та принципи гнучкого підходу до управління. Основними цінностями Agile підходу були проголошені: пріоритетність людей та співпраці перед процесами та інструментами, працюючого продукту перед вичерпною документацією, співпраці із замовником перед обговоренням умов контракту, готовність до змін перед дотриманням плану. Основні принципи ейджального підходу були сформульовані наступним чином:

- найвищим пріоритетом організації є задоволення потреб замовника;
- ставлення до змін протягом всього виробничого процесу має бути позитивним;
- якомога частіше необхідно випускати працюючий продукт;
- виконавці та споживачі мають працювати разом для найкращого результату;
- успіху можна добитися тільки за умови, що над проектом будуть працювати вмотивовані професіонали, для яких будуть створені умови та яким буде надана свобода дій;
- процеси і продукт мають постійно вдосконалюватися;
- зайва робота має бути відсутня або зведена до мінімуму [2].

Гнучкий підхід до управління має чимало переваг та вже довів свою ефективність, адже дозволяє випускати більш досконалий продукт, виправляти вчасно помилки, реагувати на зміну запитів від клієнтів та уникати зайвої бюрократії. Крім того, гнучкий підхід є зручним інструментом для управління персоналом, який відноситься до покоління Z, оскільки воно дуже відрізняється від попередніх поколінь. Унікальність центеніалів обумовлюється тим, що це перше повністю цифрове покоління, воно не знає світ без технологій та світової мережі, технологічний прогрес був частиною їхнього життя від самого народження. Представники покоління Z активно користуються технологіями та швидко адаптуються до змін, їхні психологічні особливості формувалися під впливом глобалізації, соціальних мереж та нестабільного світу. Вони не читають друкованих ЗМІ і не уявляють життя без інтернету, в той же час «зетки» не люблять довгі тексти і споживають контент у вигляді коротких відео або інфографіки. Вони можуть одночасно виконувати декілька задач, але їм важко зосереджуватися на одному завданні тривалий час. Саме тому гнучкий підхід, в основі якого лежить принцип розбиття великого проекту на підзадачі з коротким циклом виконання та результатом наприкінці ітерації, є ефективним в управлінні «зетками».

На думку І. Бурачка, Д. Ярмолюк та В. Верстової, покоління Z виховувалося на таких принципах: турбота про себе та світ навколо, робота на результат, відсутність ілюзій та прагматичність, толерантність, бажання виділитися, прагнення бути чесним і щирим, але обачним [3].

Представники покоління Z цінують самовираження та особисту унікальність, вони прагнуть бути не такими як усі, активно підтримують свободу вибору, різноманітність і толерантність, їм важливо, щоб їх голос був почутим, тому вони часто беруть участь у соціальних та екологічних ініціативах. Це співзвучно з філософією гнучкого управління, адже Agile менеджмент підтримує свободу прийняття рішень та автономність команд, вимагає від співробітників не бути просто виконавцями, але долучатися до всіх процесів та проектів організації, сприймати її як важливу частину свого життя. Покоління Z не хочуть працювати за старими правилами – вони цінують змістовність роботи, можливість швидкого розвитку та баланс між особистим життям і кар'єрою. Гнучке управління створює довіру між керівниками та співробітниками, дає можливість самостійно приймати рішення та працювати в командах без зайвого контролю. Принцип «People over processes» наголошує на тому, що люди – це не просто ресурси, а ключові творці цінності, і тому керівництво має приділяти увагу розвитку команд, комфорту співробітників та їх мотивації. У командах Agile працівники мають свободу вибору, яка супроводжується відповідальністю за власні рішення.

Серед інших особливостей покоління Z, які цілком співзвучні з принципами Agile управління, є:

- швидке та різнобачне мислення – центеніали швидко знаходять потрібну інформацію, а їх знання пов'язані між собою, ніби посилення в інтернеті, що дозволяє їм легко переключатися між різними темами;

- інтерес до новітніх технологій, адже центеніали вирости в епоху технологічного прогресу, і гаджети для них є не просто іграшками, а необхідністю;

- мультизадачність, прагнення отримати максимуму з того, що їм пропонують;

- підприємливість та активність, центеніали вміють і прагнуть стратегічно планувати, вміло використовувати свої ресурси та знаходити рішення складних завдань.

В той же час центеніалам притаманні і деякі недоліки, які, втім, можуть нівелюватися за умови управління ними за принципами гнучкого підходу. Так, центеніали мають поверхневі уявлення про деякі питання, вони не заглиблюються в суть, збираючи лише інформацію, яка лежить на поверхні. Це не означає, що представники покоління Z легковажні або не вдумливі, вони просто не витрачають час на те, що не відноситься до їх життя зараз або в майбутньому, адже вони знають ціну часу. Також вони нетерплячі і очікують швидких результатів, адже вони зростали в епоху миттєвого задоволення, тому мають завищені очікування щодо кар'єрного зростання і швидко розчаровуються, якщо немає миттєвих результатів. Зворотною стороною надмірної цифровізації їх життя є недостатньо розвинуті навички особистого спілкування, що необхідні для ефективної роботи в команді, та високі вимоги для роботодавців, адже центеніали цінують баланс між особистим життям та роботою, гнучкість і соціальну відповідальність компанії. Так, відповідаючи на питання опитування, 93 % респондентів з покоління Z зазначили, що вірять, що бізнес здатний змінити світ на краще [4].

Крім того, через постійний потік інформації та високі очікування від реального світу, представники покоління Z нерідко мають підвищену тривожність та стрес. Гнучкий підхід допомагає знайти гармонію між робочим режимом та особистим життям, підтримати ментальне здоров'я «зеток» і дати їм відчуття важливості процесів, в яких вони беруть участь. За Agile підходу немає догм і жорстких правил, усе змінюється відповідно до обставин. Головним показником прогресу є результат – коли щось не працює, його змінюють. Це також чудово підходить поколінню Z, оскільки задовольняє їх прагматичність.

Сьогодні світ змінюється з безпрецедентною швидкістю, технології, ринки, суспільні тренди та робочі умови еволюціонують щодня. Традиційні жорсткі моделі управління, засновані на суворій ієрархії, довгостроковому плануванні та бюрократії, стають менш ефективними. Майбутнє належить організаціям, які швидко адаптуються, впроваджують інновації та ставлять людей у центр процесів. Гнучке управління – це не просто тренд, а необхідність у сучасному світі, що дозволяє компаніям бути більш ефективними, конкурентоспроможними та стійкими до криз.

Список використаних джерел

1. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Фабула, 2019. 432 с.
2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 06.03.2025 р.)
3. Бурачек І., Ярмолюк Д. і Верстова В. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-2.
4. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-2