

М. И. Костерин, С. В. Рындина

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АУДИТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ИТ-КОМПАНИИ

Аннотация.

Актуальность и цели. Актуальность темы обусловлена быстрым ростом ИТ-отрасли и невысоким уровнем использования лучших практик управления персоналом. Компании, занимающиеся разработкой цифровых решений для бизнеса, недостаточно активно внедряют Agile или его вариацию Scrum. Цель статьи – показать преимущества проектного подхода для аудита деятельности сотрудников компании.

Материалы и методы. В статье рассмотрены и обобщены методики оценки персонала ИТ-компании, использующей гибкие технологии разработки (Scrum, Agile).

Результаты. На примере аудита деятельности ИТ-сотрудника рассмотрен вариант автоматизированного процесса оценки на основе ключевых показателей эффективности.

Выводы. Для компаний важно выстроить прозрачную систему аудита и оценки деятельности персонала, особенно в сфере информационных технологий, где очень высок запрос на понятную, беспристрастную обратную связь относительно вклада сотрудников в проект.

Ключевые слова: гибкие технологии разработки, ключевые показатели эффективности, аудит, автоматизация бизнес-процессов, управление персоналом, проектный подход.

М. И. Костерин, С. В. Рындина

THE USE OF THE PROJECT APPROACH TO AUDIT THE ACTIVITY OF IT-COMPANY'S EMPLOYEES

Abstract.

Background. The relevance of the topic is due to the rapid growth of the IT industry and the low level of use of the best personnel management practices. Companies that develop digital business solutions do not actively implement Agile or its variation of Scrum. The purpose of the article is to show the advantages of the project approach for auditing the activities of company employees.

Materials and methods. The article reviews and summarizes the methods for evaluating the staff of an IT company using flexible development technologies (Scrum, Agile).

Results. Using the example of an IT employee's performance audit, we considered a variant of an automated assessment process based on key performance indicators.

Conclusions. It is important for companies to build a transparent audit and performance appraisal system for staff, especially in the field of information technology, where there is a high demand for clear, impartial feedback regarding the contribution of employees to the project.

Keywords: flexible development technologies, key performance indicators, auditing, business process automation, personnel management, project approach.

В компании, сфера деятельности которой связана с разработкой и внедрением IT-решений для бизнеса, очень важны бизнес-процессы, относящиеся к управлению персоналом. Рынок труда испытывает нехватку специалистов по цифровизации: программистов, продуктовых менеджеров, или владельцев продуктов (product owner), аналитиков и других специалистов в области информационных технологий. Компании сталкиваются с трудностями при заполнении соответствующих вакансий, диспропорция спроса на специалистов IT-профиля и предложения со временем только увеличивается, особенно в связи с появлением государственных программ поддержки цифровизации предприятий в различных отраслях (сельском хозяйстве, транспорте, ритейле, телекоме, нефтегазовой отрасли, металлургии, легкой промышленности и др.).

Зарплатные ожидания IT-специалистов высоки, и компаниям необходимо использовать правильные методики управления кадрами, чтобы повысить отдачу от IT-кадров для компании и удержать наиболее эффективных сотрудников участием в распределении доходов компании, формируемых при их работе.

В современных компаниях важна прозрачная и честная зарплатная политика. Рассмотрим бизнес-процесс «Аудит работы IT-сотрудника», включающий начисление премий на основе ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) [1, 2]. Описание процесса проведем с использованием возможностей workflow-системы RunaWFE [3–5].

Граница входа процесса – выбранный для аудита деятельности сотрудник.

Граница выхода процесса – подписанное распоряжение о премировании в случае, если деятельность сотрудника соответствует уровню успеха, и проведение беседы в случае, если деятельность сотрудника в проекте признана неудовлетворительной.

Также процесс дополняется анкетированием: получением от всех участников проекта оценок для каждого, включая самого себя – самооценку, по ключевым навыкам конкретного проекта и рекомендаций по профессиональному росту. Такая обратная связь и экспертиза в отношении всех сотрудников, участвовавших в проекте, независимо от должностей и ролей исполнителей проекта очень полезна и в плане дальнейшего самообразования, и наращивания опыта взаимодействия, и проективного анализа: насколько собственная оценка навыков, умений и знаний совпадает с той, которую транслируют другие участники. Также результат анкетирования можно соотнести с достигнутыми ключевыми показателями эффективности.

Перспективу ресурсов (набор исполнителей) для данного бизнес-процесса составляют: продакт-менеджер (альтернативные варианты: владелец продукта, менеджер по продукту – вольное обращение с англоязычным термином product owner в российских IT-компаниях), сотрудник IT-отдела, бухгалтер, сотрудник отдела кадров, IT-директор.

Требования, предъявляемые к операциям процесса и их исполнителям:

– IT-директор – получить необходимую спецификацию по KPI, выставить объективные оценки, обеспечить присутствие сотрудника на беседе.

– Продакт-менеджер – получить необходимую спецификацию по КРІ, выставить объективные оценки.

– Бухгалтер – обеспечить необходимой информацией для подготовки распоряжения о премировании.

– Сотрудник IT-отдела – своевременно ознакомиться с распоряжением и подписать его.

Перспектива данных (набор внутренних переменных) представлена на рис. 1.

Переменные

Все переменные

Название	Формат	Значение по умолчанию
КРІ1	Целое число	
КРІ2	Целое число	
КРІ3	Целое число	
КРІ4	Целое число	
Оценка продакта	Целое число	
Итоговая оценка	Дробное число	
Good_KPI	Дробное число	4.85
Распоряжение о премировании	Файл	
Текущая дата	Дата	
ФИО в ДП	Строка	
ФИО сотрудника IT отдела	Строка	

Рис. 1. Перспектива данных

Перспектива управления (графическая нотация бизнес-процесса) бизнес-процесса «Аудит работы сотрудника IT-отдела» представлена на рис. 2.

Перспектива операций (список действий) представлена в табл. 1.

Таблица 1

Операция	Исполнитель	Переменные (ввод, вывод, коррекция)	Сценарии	
			1	2
Выставление КРІ сотрудника за проект	IT-директор	КРІ1, КРІ2, КРІ3, КРІ4	+	+
Оценка работы сотрудника	Продакт-менеджер	Оценка продакта	+	+
Проведение беседы с сотрудником	IT-директор			+
Подписать распоряжение	Бухгалтер	Распоряжение	+	
Подписать распоряжение	Сотрудник IT-отдела	Распоряжение	+	

Права доступа для данного бизнес-процесса в workflow-системе определяются следующим образом: IT-сотрудники (группа, в которую включен также IT-директор и продакт-менеджер) и бухгалтер могут читать процесс и экземпляр, а сотрудник отдела кадров может читать процесс и экземпляр и запускать процесс.

Сотрудник отдела кадров запускает процесс, в стартовой форме выбирая IT-сотрудника для аудита.

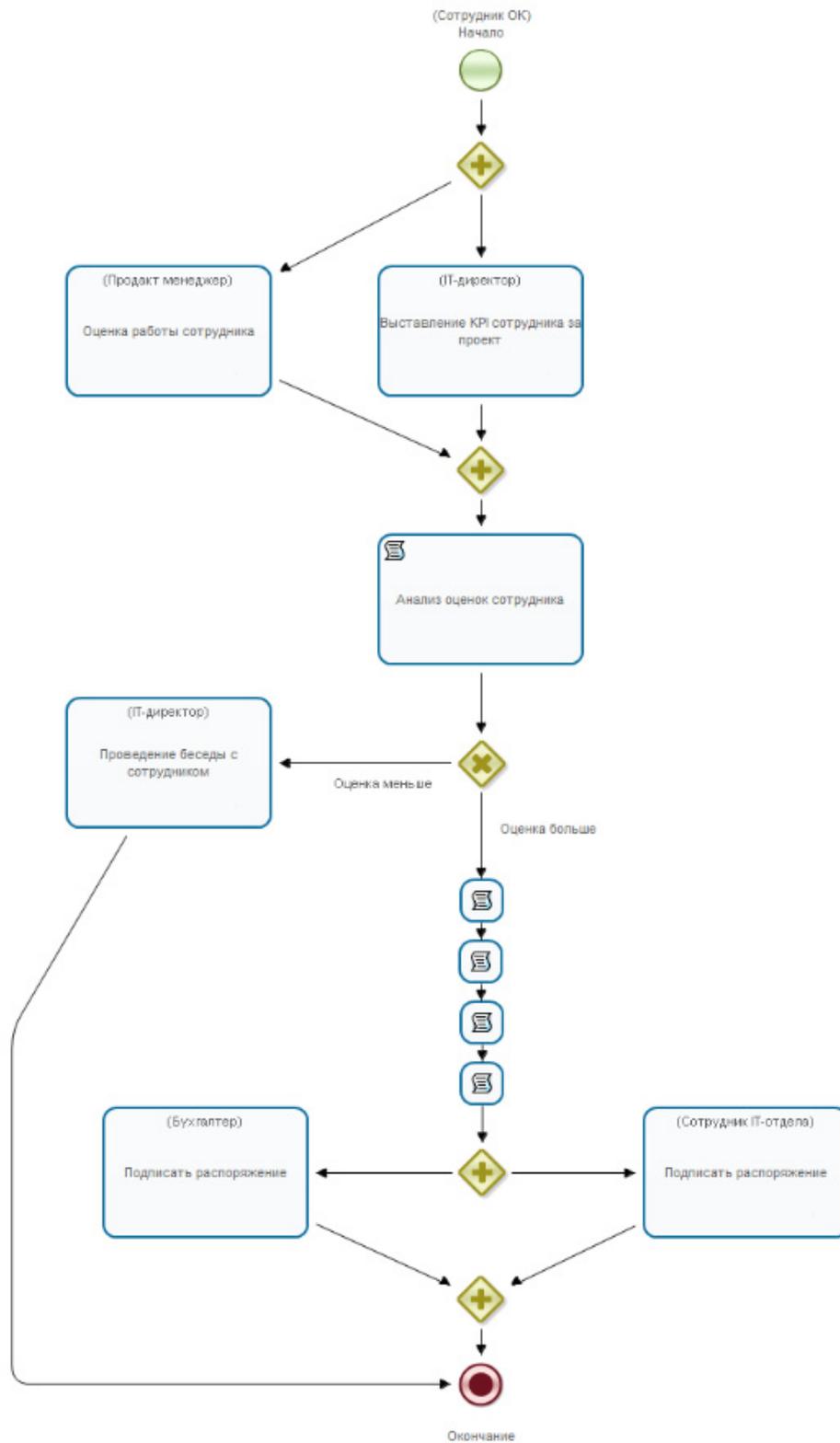


Рис. 2. Перспектива управления

Далее идут два действия, связанные параллельным шлюзом, что означает их совместное выполнение. Пока оба действия не будут выполнены, передача управления в процессе следующей операции не произойдет. IT-директор выставляет KPI сотрудника за проект в баллах (от 0 до 5). Форма действия для операции исполнителя IT-директор представлена на рис. 3.

Форма задания

Сотрудник: Молотков Дмитрий Юрьевич

KPI	
KPI	Оценка
Скорость работы	5
Качество работы	5
Дисциплина во время проекта	5
Коммуникации с коллегами	5

Задание исполнено

Рис. 3. Форма действия «Выставление KPI сотрудника за проект»

Продакт-менеджер со своей стороны субъективно оценивает работу сотрудника над проектом по той же шкале.

Далее происходит передача управления в задачу сценария «Анализ оценок сотрудника», которая высчитывает по формуле итоговую оценку.

Затем передача управления происходит в исключаяющий шлюз. В нем процесс разветвляется на два сценария, в зависимости от итоговой оценки сотрудника. Изначально по умолчанию в процессе задано значение «порога» интегрального (сводного) KPI (определяется в процессе значением переменной «Итоговая оценка») – 4,85 (значение переменной Good_KPI). Если переменная «Итоговая оценка» получилась больше, то процесс следует по сценарию 1, если меньше, по сценарию 2. Для выполнения условия проверки в исключаяющем шлюзе необходимо настроить конфигурацию, представленную на рис. 4.

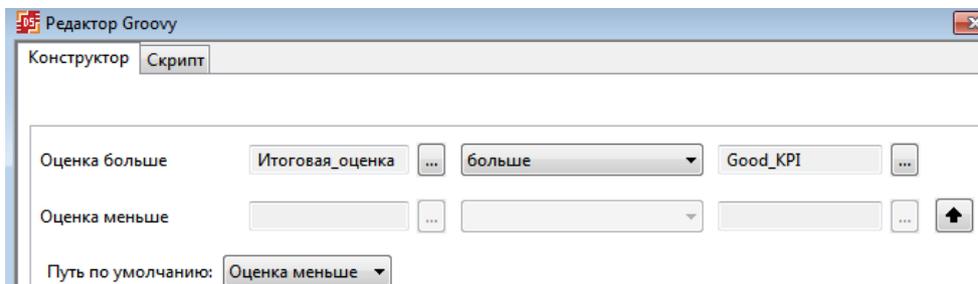


Рис. 4. Конфигурация исключаяющего шлюза

Рассмотрим альтернативные сценарии дальнейшей реализации процесса.

Сценарий 1 (переход по условию «итоговая оценка сотрудника больше»). Последовательное выполнение нескольких задач сценария:

- задача сценария «генерация текущей даты»;
- задача сценария по получению ФИО сотрудника, в отношении которого проводится аудит;
- задача сценария получение ФИО в датальном падеже (для корректного документооборота);
- заключительная задача сценария – генерация распоряжения о премировании в соответствии с шаблоном (необходимые переменные вставляются в шаблон в формате $\{\text{Имя переменной}\}$).

После генерации распоряжения о премировании оно направляется на подпись к бухгалтеру и самому сотруднику. Эти действия связаны параллельным шлюзом, а это значит, что процесс завершится только тогда, когда оба действия будут выполнены, таким образом в процессе соблюдается регламент документооборота.

Сценарий 2 (переход по условию «Итоговая оценка сотрудника меньше»). IT-директору поручается провести разъяснительную беседу с сотрудником. После этого процесс завершается.

Рассмотренный процесс позволяет оценивать участие отдельных исполнителей в IT-проектах и контролировать документооборот, связанный с положительной деятельностью сотрудника.

В приведенных КРП для проведения аудита учтены все базовые категории критериев: профессиональные умения, коммуникативные навыки и соблюдение регламентов деятельности, являющихся интегральными для более детальных параметров, которые можно сформулировать для конкретных IT-проектов.

Библиографический список

1. **Варзунов, А. В.** Анализ и управление бизнес-процессами / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. – Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. – 115 с.
2. **Матвеева, Л. Г.** Управление IT-проектами : учебное пособие / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева. – Ростов н/Д. : Южный федеральный университет, 2016. – 228 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/991956>
3. RunaWFE : официальный сайт. – URL: <http://cyclowiki.org/wiki/RunaWFE>
4. **Михеев, А.** Системы управления бизнес-процессами и административными регламентами на примере свободной программы RunaWFE / А. Михеев. – Москва : ALT Linux, 2011. – 178 с.
5. Workflow. – URL: <http://regcons.ru/5-step-1-6.htm>

References

1. Varzunov A. V., Torosyan E. K., Sazhneva L. P. *Analiz i upravlenie biznes-protsessami* [Analysis and management of business processes]. Saint-Petersburg: Universitet ITMO, 2016, 115 p. [In Russian]
2. Matveeva L. G., Nikitaeva A. Yu. *Upravlenie IT-proektami: uchebnoe posobie* [IT-project management: tutorial]. Rostov-on-Don: Yuzhnyy federal'nyy universitet, 2016, 228 p. Available at: <http://znanium.com/catalog/product/991956> [In Russian]
3. *RunaWFE: ofitsial site*. Available at: <http://cyclowiki.org/wiki/RunaWFE> [In Russian]

4. Mikheev A. *Sistemy upravleniya biznes-protsessami i administrativnymi reglamentami na primere svobodnoy programmy RunaWFE* [Systems of business process and administrative regulation management by the example of a free program RunaWFE]. Moscow: ALT Linux, 2011, 178 p. [In Russian]
5. *Workflow*. Available at: <http://regcons.ru/5-step-1-6.htm>

Костерин Максим Игоревич

студент, Пензенский государственный университет (Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: mxxkn16@gmail.com

Kosterin Maksim Igorevich

Student, Penza State University (40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Рындина Светлана Валентиновна

кандидат физико-математических наук, доцент, кафедра экономической кибернетики, Пензенский государственный университет (Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: svetlanar2004@yandex.ru

Ryndina Svetlana Valentinovna

Candidate of physical and mathematical sciences, associate professor, sub-department of economic cybernetics, Penza State University (40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Образец цитирования:

Костерин, М. И. Использование проектного подхода для аудита деятельности сотрудников IT-компаний / М. И. Костерин, С. В. Рындина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2019. – № 1 (9). – С. 17–23. – DOI 10.21685/2309-2874-2019-1-2.