

УДК 658.809.064.312**Адаптация принципов agile-менеджмента для создания динамических систем мотивации в быстрорастущих компаниях****Степанов Алексей Сергеевич**

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: stepanovasmil@gmail.com

Аннотация

Настоящее исследование посвящено адаптации принципов agile-менеджмента для формирования динамических систем мотивации сотрудников в быстрорастущих компаниях. В современных условиях высокой конкуренции и меняющейся бизнес-среды традиционные подходы к мотивации сотрудников зачастую оказываются недостаточно гибкими, что требует разработки инновационных стратегий, способных обеспечить устойчивость и адаптивность организаций. Agile-менеджмент, ориентированный на быструю адаптацию и постоянное взаимодействие с участниками процессов, представляется перспективным инструментом для модернизации мотивационных систем. Проведены теоретический анализ основных аспектов agile-подхода, сопоставление его принципов с традиционными системами мотивации, а также эмпирическое исследование, включающее опросы и кейс-стади в ряде быстрорастущих компаний. Методологическая база работы опирается на мультидисциплинарный подход, объединяя элементы организационного поведения, психологии мотивации и управления изменениями. Особое внимание уделено анализу практического опыта внедрения agile-инструментов в HR-процессы, что позволило выявить ключевые факторы успеха и возможные риски. Отмечается, что применение agile-принципов способствует улучшению адаптивности мотивационных систем, повышению вовлеченности сотрудников и ускорению принятия управленческих решений. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что динамическая система мотивации, основанная на agile-подходах, позволяет более оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды компании, способствуя формированию инновационной корпоративной культуры и устойчивому развитию бизнеса. Подчеркивается значимость интеграции гибких методологий в процессы формирования мотивационных систем, а также указывается на необходимость дальнейших исследований в области оптимизации взаимодействия между agile-подходами и стратегическими HR-инициативами. Формулируются практические рекомендации для управленцев, направленные на эффективное применение agile-принципов в мотивационных системах, что может способствовать повышению общей конкурентоспособности компаний в условиях динамичного рынка.

Для цитирования в научных исследованиях

Степанов А.С. Адаптация принципов agile-менеджмента для создания динамических систем мотивации в быстрорастущих компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 576-588.

Ключевые слова

Адаптация, agile-менеджмент, динамические системы, мотивация, быстрорастущие компании.

Введение

В современных быстрорастущих компаниях вопрос управления командами и повышения эффективности сотрудников становится все более актуальным благодаря постоянному изменению рынка и конкуренции. Нестабильность внешней среды способствует пересмотру классических подходов к мотивации, поскольку устоявшиеся схемы вознаграждения, ориентированные на долгосрочные и фиксированные критерии, зачастую не учитывают динамику бизнес-процессов. Многие руководители начинают осознавать, что гибкие методы управления людьми могут давать ощутимые результаты, если внедрять их с учетом специфики организации и потребностей ее сотрудников. По этой причине все чаще при разработке систем мотивации обращаются к принципам agile-менеджмента, где во главу угла ставятся адаптивность, скорость принятия решений и постоянное совершенствование. В этом контексте важно рассматривать не только базовые принципы agile, но и то, как они преобразуются под воздействием конкретных условий и целей конкретной компании. В отличие от классических подходов, agile и связанные с ним методологии позволяют персоналу принимать более активное участие в формировании целей, и этот фактор служит катализатором для появления качественно иной системы стимулирования. Это связано с тем, что сотрудник, который ощущает свою причастность к принятию решений, становится более вовлеченным и мотивированным в процессе достижения целей, и подобная вовлеченность формирует высокий уровень ответственности в коллективе. Ключевым моментом в этом процессе является регулярная обратная связь, позволяющая корректировать как цели, так и систему вознаграждения до наступления кризисных моментов, что крайне важно при быстром росте компании.

Особое внимание в agile-подходе уделяется принципу осмысленного самоуправления команд. Это предполагает, что в коллективе выстраивается структура, в которой люди распределяют задачи, исходя из собственных компетенций и потенциала личного вклада [Ольшанская, 2024]. Подобная модель отличается от традиционной вертикальной иерархии, где руководитель точно определяет, кто за что отвечает и какие результаты должен показать сотрудник. При адаптации таких принципов к системе мотивации возрастает роль нематериальных стимулов, где основным фактором становится осознанность человека в своей работе. Ведь если сотрудник понимает, что он делает, зачем он это делает и как его успех влияет на общую результативность, то он более склонен к повышению своих навыков и регулярному изучению новых инструментов, необходимых для достижения общих целей. При этом важнейшим условием успеха остается баланс между материальными и нематериальными стимулами. Когда люди чувствуют, что их труд ценен, а результаты видны, то прямое денежное вознаграждение, как правило, перестает быть единственным мотиватором. Однако в быстрорастущих компаниях финансовая мотивация все же допускается в качестве значимого компонента, так как высокие темпы расширения рынка нередко требуют оперативного и гибкого материального поощрения.

Материалы и методы исследования

Не менее важным аспектом является формирование атмосферы доверия внутри коллектива. Если в традиционных схемах управления должностные инструкции и контрольные метрики преобладают, то при использовании гибких методологий возникает потребность в ином стиле взаимодействия сотрудников, подразумевающем открытость идей и равенство голосов при обсуждении. Сложность в том, что доверие не формируется искусственно за короткий срок: оно выстраивается постепенно, через последовательное выполнение обещаний и корректную реакцию на возникающие проблемы [Ганьшина, Смирнова, Иванова, 2022]. Именно поэтому в динамических системах мотивации уделяется особое внимание формированию прозрачных критериев оценки. Так, каждый сотрудник должен понимать, каким образом оценивается его вклад, на основании каких показателей определяется уровень вознаграждения и каким путем он может внести изменения в заданные параметры. Нередко компании пытаются формализовать подобные процессы, внедряя системы KPI или OKR, но важно помнить, что без регулярного пересмотра и корректировки подобных метрик эффективность их использования будет снижаться. Постоянное улучшение систем измерения и состояния мотивации достигается в первую очередь благодаря гибкому реагированию на изменения, а не жесткой фиксации целей.

Еще одной особенностью agile-подхода в мотивации является итеративное развитие сотрудников и команд. Принцип итеративности подразумевает, что каждый цикл работы над задачей позволяет выявлять слабые места, анализировать результаты и тут же вносить корректировки. Система мотивации, построенная на таких же принципах, дает возможность быстро понимать, где сотруднику нужна дополнительная поддержка, обучение или обратная связь, и сразу предпринимать необходимые действия [Ибрагимова, Кузнецова, 2024]. Это существенно усиливает вовлеченность людей в общий процесс, так как они видят реальное влияние своих корректировок на результаты, а также понимают, что система адаптируется к их потребностям. Напротив, в статичных моделях поощрений изменения обычно проводятся с задержками, и сотрудники могут терять интерес и доверие к механизму стимулирования, чувствуя, что он не соответствует их текущим запросам и реальному положению дел. Когда же руководство использует гибкую модель, где каждая итерация дает новые данные для анализа, совершенствование методов мотивации становится непрерывным процессом.

Динамические системы вознаграждения, базирующиеся на agile, предполагают не только изменения в организационной структуре, но и инновационный подход к распределению ролей. Традиционные градации, когда, например, менеджер по продажам отвечает исключительно за продажи и не пересекается с маркетингом или разработкой, постепенно теряют актуальность. Компании все больше переходят к кросс-функциональным командам, что отражается и на мотивационной схеме [Шилинские, 2024]. Если сотрудник непосредственно участвует в смежных направлениях, он видит более широкую картину бизнеса, а понимание общей цели повышает его персональное удовлетворение от результатов труда. В то же время растет уровень ответственности, так как достижение целей уже не ограничивается узкими обязанностями и позволяет проявлять инициативу в различных аспектах проекта. Однако такая свобода действий должна сопровождаться четким механизмом фиксации результатов и согласования планов, чтобы кросс-функциональное взаимодействие не переросло в хаос. При правильной настройке эти команды способны быстро перестраиваться и находить оригинальные решения, поскольку их система мотивации дополнительным образом поощряет и ценит инновации.

Результаты и обсуждение

Когда речь заходит о мотивации в условиях стремительного роста, критическую роль играет скорость обмена информацией и время, необходимое для принятия решений. Выполнение принципов agile подразумевает не только гибкость на уровне планирования, но и умение быстро реагировать на обратную связь от сотрудников. Оперативные встречи, короткие ежедневные собрания и прозрачность ключевых показателей создают условия, в которых сотрудники понимают, что их вклад важен, а вопросы или идеи будут услышаны [Боцоева, Пьянкова, Бершадская, Иваненко, 2023]. Такой подход формирует культуру, нацеленную на сотрудничество и взаимопомощь, когда люди видят прямую связь между своими действиями и прогрессом всей команды. В результате улучшается качество исполнения задач, поскольку каждый стремится работать с полной отдачей, зная, что при необходимости организуется быстрая поддержка или будет предложено более рациональное решение. В то же время руководители получают в свое распоряжение актуальную информацию, на основе которой можно вовремя пересмотреть как конкретные задания, так и параметры вознаграждения. Подобная оперативная коммуникация помогает выстраивать доверительные взаимоотношения в коллективе и предотвращает появление скрытых конфликтов и недопонимания, которые часто случаются, когда компания растет быстрее, чем может адаптироваться ее управленческая структура.

Принцип прозрачности KPI играет важную роль в динамических системах мотивации. Однако само по себе наличие метрик не гарантирует успех, если они не приближены к реальной деятельности сотрудников и не пересматриваются с учетом их предложений. Правильная реализация agile-методологий подразумевает, что показатели должны отражать основные ценности бизнеса и при этом быть сфокусированными на реальных задачах. Это означает, что если компания формирует agile-подход к мотивации, она должна четко понимать, какие именно поведенческие и результативные аспекты считаются приоритетными. В противном случае возникает риск, что выбранные метрики будут формальными и не дадут команде понимания, куда им следует двигаться. Кроме того, необходима регулярная обратная связь по поводу того, соответствуют ли введенные показатели реальным условиям работы. Сотрудники, которые ежедневно применяют эти критерии на практике, могут давать ценные комментарии для их улучшения, способствуя развитию у руководства более глубокого понимания внутренних процессов. Этот механизм позволяет вовремя актуализировать систему показателей, чтобы она продолжала работать и эффективно стимулировать персонал в эпоху быстрых перемен.

Гибкий подход к формированию мотивационных схем тесно переплетается с понятием жизненного цикла сотрудника в компании. Когда сотрудник только приходит в новую среду, он сталкивается с необходимостью адаптации, обучения и освоения корпоративных ценностей и рабочих процессов. Система вознаграждения, которая учитывает эти этапы, способна лучше направлять энергетический потенциал новичка, поддерживая его энтузиазм в период знакомства с продуктом или услугой компании. В то же время опытный сотрудник, который уже несколько лет работает в организации и пережил несколько внутренних трансформаций, требует иного подхода. Здесь актуальными становятся возможности профессионального роста, более глубокое вовлечение в принятие управленческих решений, участие в сложных проектах и доступ к ресурсам для самореализации. В этой взаимосвязи более гибкие и многогранные системы мотивации оказываются гораздо эффективнее, чем одноразовые бонусные кампании или формальное присвоение статусов. Итогом становится улучшение не только в показателях производительности, но и в степени удовлетворенности персонала, что напрямую влияет на

конкурентное преимущество компании на рынке труда.

Технологии, обеспечивающие автоматизацию билд-процессов и управления задачами, тоже способствуют развитию гибких моделей стимулирования. Если раньше сбор и анализ данных о результатах работы сотрудников были затратными по времени и ресурсам, то сегодня существует множество инструментов для мониторинга в реальном времени [Руденко, Лымарева, 2023]. Эти инструменты дают руководителям и специалистам HR быстро обрабатывать метрики и видеть отклонения от заданных KPI еще до того, как они перейдут в критическую фазу. Аналогичным образом, цифровые платформы для обратной связи, позволяющие мгновенно опрашивать сотрудников о удовлетворенности или идеях по улучшениям, значительно ускоряют процесс принятия решений об изменении мотивирующих факторов. Однако важно отметить, что сама по себе цифровизация не является панацеей, если в компании нет культуры, где ценится честность и открытый диалог. Только в условиях доверительного общения технологии начинают работать “в полный рост”, формируя непрерывный цикл улучшения и развития как для сотрудников, так и для руководства.

Важной составляющей динамической системы вознаграждения в быстрорастущих компаниях является способность учитывать разнообразие мотивационных профилей. Люди различаются своими ценностями, жизненными установками и карьерными амбициями. Для одних решающим фактором может быть стабильность и прогнозируемость дохода, в то время как для других – возможность креативно самореализовываться, участвовать в сложных проектах и постоянно учиться чему-то новому [Александров и др., 2022]. Agile-менеджмент, ориентированный на результат и на повышение самоорганизации, предполагает, что менеджеры и HR-специалисты должны иметь инструменты для выявления индивидуальных потребностей сотрудников и быть способными адаптировать систему вознаграждений к этим потребностям. Но при этом важен общий каркас, чтобы мотивационная схема не распадалась на хаотичный набор индивидуальных условий. Главная задача – создать сбалансированную модель, где каждый сотрудник найдет для себя стимул максимально вкладываться в общее дело, при этом понимая прозрачность и гибкость критериев вознаграждения. Такой подход трудно реализовать в организациях, где преобладают бюрократические механизмы и жесткие регламенты, поэтому быстрорастущие компании с более подвижной структурой здесь имеют преимущество.

Эффект адаптивной мотивационной схемы хорошо заметен на примере тех организаций, где установлена непрерывная практика малых экспериментов. К таким экспериментам относятся: пробные периоды с новым форматом бонусов, внедрение тимбилдинговых мероприятий с элементами геймификации, временные перераспределения ответственности внутри команды, которые сопровождаются новыми способами поощрения. Суть в том, что экспериментальные методы позволяют быстро собрать обратную связь и понять, какие аспекты лучше всего влияют на мотивацию конкретной группы сотрудников. Если пробный формат не работает, то руководство не тратит годы на его формальное закрепление. Вместо этого его оперативно корректируют или заменяют другой инициативой. Этот процесс напоминает циклы итераций в scrum или kanban, где каждая стадия предусматривает анализ, ревизию и последующее улучшение. В результате создаются системы поощрений, которые реально стимулируют профессиональный рост и командное взаимодействие, а не просто создают иллюзию динамики.

Параллельно с экспериментами необходимо поддерживать соответствующую корпоративную культуру, которая способствует внедрению agile-принципов в мотивации. Основу такой культуры составляет не столько формальная декларированность ценностей, сколько практические кейсы, когда компания открыто делится информацией о происходящих изменениях, объясняет, почему именно эти изменения запускаются, и каким образом они

скажутся на каждом сотруднике. Если лица, принимающие решения, сталкиваются со сложностями, они не стараются скрыть это от коллектива, а наоборот, уточняют у специалистов, какие у них могут быть идеи и рекомендации. Подобное вовлечение сотрудников в процесс реформы создает чувство сопричастности, и их мотивация повышается не только от конкретных бонусов, но и от сознания, что они реально влияют на стратегические решения в компании. Так закладывается фундамент для непрерывного развития системы вознаграждений, ведь с каждой новой итерацией появляются свежие выводы, которые можно применить на практике, улучшая восприятие менеджмента со стороны коллектива и укрепляя доверие.

Многие эксперты подчеркивают, что в основе гибкой системы мотивации должен лежать принцип открытости изменений: сотрудники уведомляются заранее о возможных корректировках и понимают логику предстоящих перемен, что снижает уровень стресса и сопротивления. Использование ретроспективного анализа в конце каждого цикла позволяет вместе с коллективом понять, какие аспекты стимулирования проявили себя успешно, а какие нуждаются в улучшении. При этом тщательно обсуждаются ошибки и сбои, выявляются узкие места, чтобы уйти от обвинительной культуры и сконцентрироваться на общем росте [Митенков, 2023]. Такая зрелость процессов дает возможность использовать провалы как ресурс для совершенствования методологии работы и развития сотрудников. Контрастом являются традиционные системы, где провалы часто скрываются, чтобы не вызвать негативную реакцию со стороны руководства, в результате чего теряются важные сигналы, и в долгосрочной перспективе компания терпит большие убытки из-за системных ошибок.

В условиях динамичных изменений рынка, когда конкуренция требует все более оперативных реакций, agile-подход в системе вознаграждения способствует повышению конкурентоспособности самой компании. Ведь, помимо всего прочего, качественная внутренняя культура и сбалансированная мотивация помогают удерживать лучшие кадры, сокращают текучесть, формируют бренд работодателя и привлекают талантливых специалистов. Быстрорастущие компании, способные вовремя переориентироваться, с большей вероятностью удерживают лидирующие позиции, ведь они не теряют время на долгие согласования и бюрократию [Ганиева, Мушков, 2022]. Однако при адаптации принципов agile всегда важно помнить о размерах и стадиях развития организации: механизмы, работающие эффективно в небольшой стартап-культуре, могут потребовать корректировок при масштабировании до уровня корпорации, где задействованы сотни и тысячи сотрудников. Более крупным игрокам необходимо предусмотреть правила и рамки, при этом сохраняя дух agility, иначе система рискует стать неуправляемой.

Среди инструментов, поддерживающих гибкость, можно выделить частые обзоры производительности, пять-семь коротких циклов постановки целей вместо одного годового, а также систему дополнительных поощрений за личную инициативу. Когда сотрудники понимают, что не нужно ждать отчетного квартала, чтобы получить оценку своей работы, у них появляется больше возможности вносить мгновенные улучшения. Это коренным образом меняет восприятие своего вклада и создает во внутренней культуре ощущение постоянного развития. При этом короткие циклы исключают ситуацию, когда поставленные задачи или критерии мотивации устаревают до момента подведения итогов. Пространство для маневра становится шире, и компания подстраивается под внешнюю конъюнктуру намного оперативнее. От руководителей же требуется высокий уровень эмоционального интеллекта и навыки быстрого анализа, ведь периодически возникает необходимость рассматривать более сложные случаи, когда мотивирующие инструменты для одних команд или сотрудников могут оборачиваться дестимулирующими факторами для других.

Еще одним важным преимуществом гибких схем стимулирования является уменьшение разрыва между высшим руководством и рядовыми командами. Когда все заинтересованные стороны участвуют в процессе принятия решений, руководители перестают быть далекими фигурами, периодически присылающими распоряжения и устанавливающими KPI, но не учитывающими реальное положение дел. Люди видят, что их мнения и предложения могут влиять на стратегию компании, а руководство учится говорить на одном языке со специалистами, формируя общее понимание приоритетов. В итоге формируются более ровные горизонтальные связи, способствующие быстрой обмену знаниями и лучшей координации действий. Для быстрорастущих компаний этот момент особенно важен, так как каждое подразделение может расширяться и сталкиваться с новыми вызовами, и если механизм обратной связи и корректировки мотивации не будет налажен должным образом, рост приведет к потере эффективности и демотивации сотрудников.

Также при построении динамических систем стимулирования необходимо учитывать психологический аспект. Agile создает атмосферу, где ошибки рассматриваются не как повод для наказания, а как источник роста и развития. Однако это не означает, что ответственность снимается. Наоборот, в грамотно выстроенных гибких компаниях каждый сотрудник чувствует, что именно от него зависит, каким будет результат, и не может просто перекладывать вину на систему или коллег [Макарова, 2023]. Такая дисциплина самоорганизации часто гораздо эффективнее жестких регламентов, так как люди сами стремятся повысить эффективность, чтобы не подвести команду. Механизмы групповой динамики и взаимного контроля здесь работают мотивирующе, ведь нет ощущения, что кто-то “караулит” ошибки для наказания. Вместо этого существует понимание, что проблемы будут быстро обнаружены и решены совместно, а позитивный вклад каждого найдет свое отражение в вознаграждении.

Если говорить о стратегической перспективе, гибкая схема мотивации позволяет компаниям органично интегрироваться в новую эру, где корпоративные ценности включают социальную ответственность, экологическую устойчивость и заботу о благополучии сотрудников. Молодое поколение специалистов все чаще выбирает место работы, ориентируясь не только на уровень заработной платы, но и на репутацию работодателя, культурные аспекты и возможности самореализации [Кремнёв, 2024]. В таком контексте agile-модели, учитывающие разнообразие компетенций и стремлений, создают конкурентное преимущество, ведь они могут встроиться в тенденции современной экономики, где главное – скорость изменений и умение учиться на практике. Динамической системе гораздо проще адаптироваться к новым веяниям, таким как удаленная работа, гибкий график, межкультурные коллективы и глобальная коллаборация, поскольку она изначально предполагает итерационный рост и постоянную оптимизацию.

Важным вызовом при внедрении agile-подхода к мотивации является сложность согласования интересов различных уровней. Топ-менеджмент обычно стремится к росту ключевых показателей бизнеса, средней управленческой прослойке важны стабильность и баланс процессов, а у рядовых сотрудников свои приоритеты в плане развития и самореализации. Гибкие системы вознаграждения предлагают механизмы, позволяющие частично решить этот конфликт, поскольку ключевой акцент ставится на прозрачности целей и взаимодействии между этими уровнями. Тем не менее, если коммуникация в компании затруднена или присутствует высокий уровень политизированности процессов, то agile-модель может встретить сопротивление. Именно поэтому многие эксперты советуют начинать внедрение гибких элементов с отдельных пилотных команд, где проще отработать методологию и убедить остальных участников, что такой формат работает лучше, чем классические схемы. Когда же успех пилотных команд становится очевидным, это мотивирует другие подразделения

перенимать опыт (рис. 1).

Профиль мотивационных драйверов agile-команды

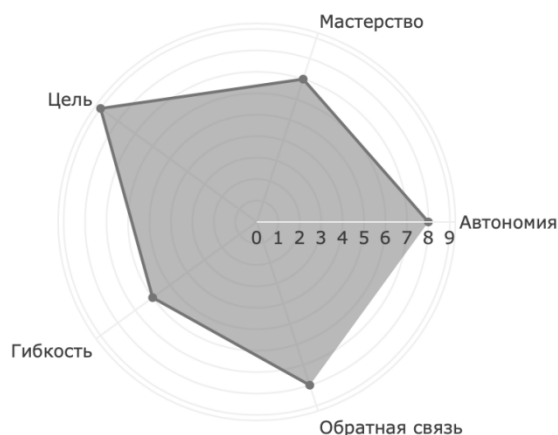


Рисунок 1 – Матрица мотивационных драйверов

Эффективное внедрение принципов agile в систему вознаграждения также подразумевает умение находить правильный баланс между индивидуальными и групповыми поощрениями. С одной стороны, люди хотят, чтобы их личный вклад признавался и вознаграждался, ведь это стимулирует личностное развитие и чувство значимости. С другой, важен и командный результат, так как общая цель и командная синергия формируют ключевое преимущество. Построить справедливую схему распределения вознаграждения, которая учитывает оба эти аспекта, не так просто, однако agile-инструменты позволяют проводить регулярные ретроспективы и собирать мнения команды о том, как распределение вознаграждений может быть оптимизировано. Задача руководства – обеспечить, чтобы обратная связь воспринималась всерьез и учитывалась при переработке мотивационной схемы. Это требует от менеджеров определенной гибкости и готовности меняться, так как нередко они сами являются источниками консервативных подходов к стимулированию, основанных на их прошлом опыте или традициях отрасли.

Одновременно с этим следует помнить о важности непрерывного обучения и профессионального роста сотрудников, которое должно быть интегрировано в систему мотивации. Гибкие модели подразумевают, что повышение квалификации – это не просто точечное мероприятие вроде разового тренинга, а непрерывный процесс, сопровождающийся менторством, коучингом и взаимным обменом опытом. В динамической системе поощрений, основанной на agile, сотрудники, которые активно учатся и применяют новые знания, получают вознаграждение не только в форме прямых бонусов, но и в виде признания и расширения возможностей участвовать в интересных проектах. Такой формат включает в себя предоставление доступа к дополнительным ресурсам обучения, оплату профильных курсов или конференций, организацию встреч с экспертами. Главное – видеть в развитии людей не расход времени и денег, а долгосрочные инвестиции в основной актив компании. Механика agile позволяет осуществлять гибкое перераспределение ресурсов, чтобы обучение сотрудников происходило своевременно и с максимальной отдачей.

Помимо внутрикорпоративного обучения, agile-модель мотивации подразумевает и внедрение культуры обмена знаниями, когда опыт перенимается не только формально, но и через наставничество и практику. Благодаря этому, каждый сотрудник может быстрее осваивать новые направления, а скорость адаптации к изменениям увеличивается. В таких условиях возрастает значение общего информационного поля, где любая идея может быть рассмотрена, проанализирована, а при хорошей проработке – быстро протестирована в рамках экспериментального этапа [Гладков, 2024]. Люди, обладающие особыми экспертными компетенциями, воспринимают себя как часть общего дела и получают дополнительное удовлетворение от того, что делятся своими знаниями с коллегами. Это повышает уровень сплоченности и улучшает мотивационный климат, поскольку информация больше не становится ресурсом, который скрывают, а превращается в капитал, доступный для всего коллектива.

Отдельно стоит упомянуть о взаимодействии agile-подхода с системами оценки рисков. В быстрорастущих компаниях риски могут возникать как на уровне финансов, так и на уровне стабильности кадрового резерва. Гибкая мотивационная модель способна частично нейтрализовать эти риски, поскольку позволяет оперативно выявлять отклонения, будь то в результатах труда или в настроениях сотрудников. Если вовремя заметить, что какие-то сотрудники находятся на грани выгорания, а какие-то KPI становятся труднодостижимыми из-за перегрузки задачами, можно изменить приоритеты или перераспределить бюджет на дополнительные ресурсы или поощрительные акции. Это помогает выстроить гармоничное сочетание оперативного управления людьми и финансовой ответственностью.

Одним из индикаторов эффективности гибкой системы мотивации является атмосфера на рабочих встречах и совещаниях. Если сотрудники активно участвуют в дискуссиях, предъявляют новые идеи и не боятся говорить об ошибках в присутствии руководства, то это свидетельствует о том, что данная культура прижилась. Выработка решений в таком коллективе идет быстрее, идеи комбинируются и обогащаются более динамично, а впоследствии совместно принимается итоговое решение, подкрепляемое доверием большинства. Подобная атмосфера стимулирует людей проявлять свои лучшие качества и формирует ощущение, что компания ценит вклад каждого, а значит, и вклад каждого будет учтен в системе вознаграждения. При этом количество формальных барьеров снижается: нет бесконечно длинных согласований по вертикали, у сотрудников есть право принимать оперативные решения и нести за них ответственность.

Стоит отметить, что agile-подход не является универсальным решением для всех компаний без исключений. Он больше всего подходит для областей, где происходят быстрые изменения внешней среды, а результативность деятельности тесно связана с эффективностью межфункционального взаимодействия и временем вывода продуктов или услуг на рынок. В организациях, где стабильность и предсказуемость являются ключевыми факторами, и где ошибку допускать категорически нельзя (например, в атомной энергетике, медицине высокого риска и прочих), гибкие методологии могут только частично применяться в вопросе мотивации. Однако даже в таких областях отдельные элементы, связанные с прозрачностью, вовлечением персонала и регулярной обратной связью, зачастую оказываются полезными. В итоге многие консервативные отрасли начинают внедрять хотя бы некоторые аспекты agile-управления, позволяющие удерживать сотрудников в условиях меняющейся экономики и повышающегося спроса на высококвалифицированные кадры.

Важно понимать, что динамическая система мотивации требует постоянного развития и не существует в статике. Руководитель, который однажды внедрил agile-подход и решил, что “все

уже сделано”, рискует столкнуться с новыми препятствиями. По мере роста компании будут изменяться и ее внутренние процессы, появятся новые должности, изменятся приоритеты в плане развития продуктов или рынков. Меняются и сами сотрудники: кто-то продвигается по карьерной лестнице, кто-то уходит, а на смену приходят люди с иным набором навыков и ценностей. Поэтому грамотный менеджмент строит систему стимулов, зная, что ее нужно будет постоянно корректировать, собирать отзывы, проводить инспекции результатов и проводить ретроспективы, точно так же, как это делается в классическом agile при управлении проектами или разработке программного обеспечения.

Кроме того, стоит упомянуть о важности лидерства в вопросе внедрения гибкой мотивации. Если топ-еджеры компании не демонстрируют личный пример итеративного подхода, прозрачности в принятии решений и уважения к сотрудникам, то сколько бы формальных процедур и метрик ни было введено, настоящего эффекта не наступит. Agile начинается с ментальности, а уж потом выражается во внешних процессах и инструментах. Лидеры, которые вдохновляют, поддерживают открытый диалог и честно признают собственные ошибки, являются тем самым “двигателем” трансформации. Именно они задают тон, который дальше проникает на все уровни организации, постепенно меняя поведение и привычки сотрудников и формируя благоприятную почву для плодотворного труда и творческой активности.

Когда в компании налажился процесс постоянного пересмотра целей и поощрительных механизмов, возникает интересная ситуация: сотрудники начинают чувствовать большую ответственность не только за выполнение текущих задач, но и за инновационное будущее компании. У них появляется мотивация искать новые решения, рисковать в разумных пределах и выходить за рамки привычного. Они видят, что их достижения не просто приносят прибыль организации, но и вознаграждаются признанием и возможностями для роста. Такая ментальная перестройка очень важна в дефицитном рынке, когда конкуренция идет за таланты и знания. Ведь если люди находят в своей компании условия для самореализации, то у них меньше поводов искать альтернативу, и они становятся “адвокатами бренда”, привлекая в коллектив новых выдающихся специалистов.

Заключение

Таким образом, внедрение принципов agile-менеджмента для создания динамических систем мотивации в быстрорастущих компаниях не ограничивается чисто техническими изменениями. Это комплексный процесс, затрагивающий и культуру, и структуру компании, и повседневную практику каждого сотрудника. Он предполагает непрерывную итерацию, адаптацию и отзывчивость по отношению к изменяющимся обстоятельствам. Компания, сумевшая правильно встроить agile-принципы в систему поощрений, получает в своем распоряжении мощный рычаг для развития и удержания ключевых компетенций внутри организации. Далее этот процесс лишь укрепляет положение компании на рынке, так как более довольные и вовлеченные сотрудники способны работать продуктивнее, генерировать новые идеи и укреплять репутацию компании как привлекательного работодателя.

В конечном итоге динамические системы мотивации, построенные на основе agile-подхода, помогают создавать среду, где сотрудники чувствуют, что их вклад важен, их идеи услышаны, а успех команды прямо отражается в их личном вознаграждении и возможностях развития. Организуя этот процесс, компания формирует не только эффективный механизм достижения целей, но и создает особую корпоративную культуру, внутри которой сотрудники ощущают свободу творить и развиваться вместе с бизнесом. Адаптивность, гибкость и прозрачность в

вопросах поощрения становятся основой для устойчивого роста и конкурентоспособности, особенно в тех сферах, где изменения происходят стремительно и требуют мгновенной реакции на вызовы времени.

Библиография

1. Александров Е.Б. и др. Анализ использования существующих систем мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2 (139). С. 794-801.
2. Боцоева А.В., Пьянкова Н.Г., Бершадская О.В., Иваненко Т.А. Внутренняя мотивация личности как предиктор эффективного самоменеджмента // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 549-555.
3. Ганиева И.Н., Мушков А.Ю. 7 спутников эффективной мотивации // Экономика космоса. 2022. Т. 1. № 2 (2). С. 3-10.
4. Ганьшина Е.Ю., Смирнова И.Л., Иванова С.П. Верификация инструментария геймификации как актуального направления мотивационной теории в контексте управления современными организациями на основе кейс-метода // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19. № 4 (124). С. 131-140.
5. Гладков Д.В. Методологический подход исследования и применения системы мотивации сотрудников в современных компаниях // Социальная политика и социология. 2024. Т. 23. № 1 (150). С. 15-23.
6. Глазкова А.С., Климова М.В. Опыт управления системой мотивации изобретателей и рационализаторов в высокотехнологичных и наукоемких компаниях и предложения по его масштабированию // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 4. С. 38-43.
7. Ибрагимова А.А., Кузнецова Г.В. Применение теории мотивации А. Маслоу в менеджменте: современный подход // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7. № 4 (145). С. 150-154.
8. Кремнёв А.А. Инновационные методы мотивации персонала на современных промышленных предприятиях // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 4. С. 68-72.
9. Маженов С.А. Совершенствование системы мотивации персонала на основе нового взгляда на пирамиду потребностей А. Маслоу // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 3. С. 723-736.
10. Макарова И.В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2 (96). С. 241-245.
11. Митенков А.В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний // Экономика. Информатика. 2023. Т. 50. № 3. С. 569-585.
12. Ольшанская М.В. Мотивация персонала для эффективного развития девелопмента // Human Progress. 2024. Т. 10. № 1. С. 11.
13. Руденко А.А., Лымарева О.А. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-2 (106). С. 129-132.
14. Самойлова М.В. Проектирование системы мотивации персонала организации // Креативная экономика и социальные инновации. 2022. Т. 12. № 4 (41). С. 81-93.
15. Шилинской И.А. Мотивация персонала: теория и практика // Известия Международной академии аграрного образования. 2024. № 70. С. 132-137. 6 с.

Adaptation of agile management principles for creating dynamic motivation systems in rapidly growing companies

Aleksei S. Stepanov

Postgraduate Student, Candidate of Sciences,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: stepanovasmil@gmail.com

Abstract

This study focuses on adapting agile management principles to develop dynamic employee motivation systems in rapidly growing companies. The introduction outlines the relevance of the

Aleksei S. Stepanov

issue: in today's environment of fierce competition and an ever-changing business landscape, traditional approaches to employee motivation often prove to be insufficiently flexible, thus necessitating the development of innovative strategies that ensure organizational resilience and adaptability. Agile management, which emphasizes rapid adaptation and constant interaction among process participants, appears to be a promising tool for modernizing motivation systems. The methods section includes a theoretical analysis of the key aspects of the agile approach, a comparison of its principles with traditional motivation systems, and an empirical investigation involving surveys and case studies in several rapidly growing companies. The methodological framework of the work is based on a multidisciplinary approach, combining elements of organizational behavior, motivational psychology, and change management. Particular attention is given to the analysis of practical experience in implementing agile tools in HR processes, which allowed for the identification of key success factors and potential risks. The results section demonstrates that the application of agile principles improves the adaptability of motivation systems, enhances employee engagement, and accelerates managerial decision-making. Empirical data indicate that a dynamic motivation system based on agile approaches enables a prompter response to changes in both the internal and external environment of a company, thereby contributing to the formation of an innovative corporate culture and sustainable business development. The discussion emphasizes the significance of integrating flexible methodologies into the process of developing motivation systems, and it also underscores the need for further research into optimizing the interaction between agile approaches and strategic HR initiatives. In conclusion, practical recommendations for managers are formulated, aimed at effectively applying agile principles in motivation systems, which can contribute to enhancing the overall competitiveness of companies in a dynamic market.

For citation

Stepanov A.S. (2025) Adaptatsiya printsipov agile-menedzhmenta dlya sozdaniya dinamicheskikh sistem motivatsii v bystrorastushchikh kompaniyakh [Adaptation of agile management principles for creating dynamic motivation systems in rapidly growing companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 576-588.

Keywords

Adaptation, agile management, dynamic systems, motivation, rapidly growing companies.

References

1. Aleksandrov E.B. et al. (2022) Analiz ispol'zovaniya sushchestvuyushchikh sistem motivatsii personala na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa [Analysis of the use of existing personnel motivation systems in small and medium-sized businesses]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2 (139), pp. 794-801.
2. Botsoeva A.V., P'yankova N.G., Bershadskaya O.V., Ivanenko T.A. (2023) Vnutrennyaya motivatsiya lichnosti kak prediktor effektivnogo samomenedzhmenta [Internal motivation of the individual as a predictor of effective self-management]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 6 (59), pp. 549-555.
3. Ganieva I.N., Mushkov A.Yu. (2022) 7 sputnikov effektivnoi motivatsii [7 companions of effective motivation]. *Ekonomika kosmosa* [Space Economics], 1: 2(2), pp. 3-10.
4. Gan'shina E.Yu., Smirnova I.L., Ivanova S.P. (2022) Verifikatsiya instrumentariya geimifikatsii kak aktual'nogo napravleniya motivatsionnoi teorii v kontekste upravleniya sovremennymi organizatsiyami na osnove keis-metoda [Verification of gamification tools as a relevant direction of motivational theory in the context of managing modern organizations based on the case method]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova* [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics], 19: 4(124), pp. 131-140.
5. Gladkov D.V. (2024) Metodologicheskii podkhod issledovaniya i primeneniya sistemy motivatsii sotrudnikov v

- sovremennykh kompaniyakh [Methodological approach to researching and applying employee motivation systems in modern companies]. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya* [Social Policy and Sociology], 23: 1(150), pp. 15-23.
6. Glazkova A.S., Klimova M.V. (2024) Opyt upravleniya sistemoi motivatsii izobretatelei i ratsionalizatorov v vysokotekhnologichnykh i naukoemkikh kompaniyakh i predlozheniya po ego masshtabirovaniyu [Experience in managing the motivation system for inventors and innovators in high-tech and knowledge-intensive companies and proposals for its scaling]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii* [Economics of Agricultural and Processing Enterprises], 4, pp. 38-43.
 7. Ibragimova A.A., Kuznetsova G.V. (2024) Primenenie teorii motivatsii A. Maslou v menedzhmente: sovremenniy podkhod [Application of A. Maslow's motivation theory in management: a modern approach]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 7: 4(145), pp. 150-154.
 8. Kremnev A.A. (2024) Innovatsionnye metody motivatsii personala na sovremennykh promyshlennykh predpriyatiyakh [Innovative methods of personnel motivation at modern industrial enterprises]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 4, pp. 68-72.
 9. Makarova I.V. (2023) Motivatsionnyi menedzhment: klassicheskie podkhody i sovremennye teorii motivatsii [Motivational management: classical approaches and modern theories of motivation]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 2 (96), pp. 241-245.
 10. Mazhkenov S.A. (2022) Sovershenstvovanie sistemy motivatsii personala na osnove novogo vzglyada na piramidu potrebnosti A. Maslou [Improving the personnel motivation system based on a new view of A. Maslow's hierarchy of needs]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 9 (3), pp. 723-736.
 11. Mitenkov A.V. (2023) Kontseptsiya, metodologiya i instrumenty transformatsii tselepolaganiya i motivatsii personala IT-kompanii [Concept, methodology and tools for transforming goal setting and motivation of personnel in an IT company]. *Ekonomika. Informatika* [Economics. Informatics], 50 (3), pp. 569-585.
 12. Ol'shanskaya M.V. (2024) Motivatsiya personala dlya effektivnogo razvitiya developpmenta [Personnel motivation for effective development development]. *Human Progress*, 10 (1), p. 11.
 13. Rudenko A.A., Lymareva O.A. (2023) Innovatsionnye podkhody k motivatsii i stimulirovaniyu personala [Innovative approaches to motivation and stimulation of personnel]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 12-2(106), pp. 129-132.
 14. Samoilova M.V. (2022) Proektirovanie sistemy motivatsii personala organizatsii [Designing an organization's personnel motivation system]. *Kreativnaya ekonomika i sotsial'nye innovatsii* [Creative Economy and Social Innovations], 12: 4(41), pp. 81-93.
 15. Shilinskaite I.A. (2024) Motivatsiya personala: teoriya i praktika [Personnel motivation: theory and practice]. *Izvestiya Mezhdunarodnoi akademii agrarnogo obrazovaniya* [Proceedings of the International Academy of Agricultural Education], 70, pp. 132-137.