

показывают положительную динамику: объем производства, выручка от реализации продукции, прибыль, устойчиво растут, но каждый процентный пункт прироста этих показателей обеспечивается за счет более высоких темпов роста управленческих расходов. Следовательно, несмотря на положительную динамику показателей, можно сделать вывод о снижении эффективности управления.

Анализ кадрового среза показал, что коэффициент образовательного уровня руководителей сложился на уровне 0,905, наблюдается рост этого показателя и в целом по организации. Одновременно наблюдается тенденция к снижению количества человек, проходящих переобучение и повышающих квалификацию. Следовательно, рост образовательного уровня обеспечивается за счет притока работников с более высоким уровнем образования. Высокий уровень текучести кадров косвенно свидетельствует о неудовлетворенности трудом работников организации.

Анализ производственного среза позволил сделать вывод, что инвестиционная активность организации в части реальных инвестиций снижается. Срок обновления основных средств увеличился до 10 лет, коэффициент прироста уменьшился, но коэффициент годности изменился незначительно, что свидетельствует о выводе из состава основных средств активов с высокой степенью износа без существенного изменения используемой технологии. Показатели эффективности использования основных средств демонстрируют слабую положительную динамику.

В целом организация активно использует внутренние резервы и возможности, предоставляемые внешней средой, но адаптационные механизмы использует слабо, что в перспективе может создать проблемы, если внешняя среда будет активно генерировать внешние угрозы.

Можно сделать вывод, что изменения в организации должны быть направлены на повышение технологичности управления, доработки используемых программ, например, 1С-Бухгалтерия с целью формирования текущей, а не только отчетной информации, в формате, который позволит принимать оперативные управленческие решения. Использование специальных программ, позволяющих автоматизировать работы, выполняемые специалистами, такие как планирование, включая бизнес-планирование и бюджетирование, текущий контроль, позволит перейти к разработке и внедрению системы контроллинга как отдельных бизнес-процессов, так и деятельности организации в целом, что сделает организацию более мобильной при активизации внешних угроз.

Список использованных источников

1. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития: монография / В. А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред. В. А. Скворцова, И. Г. Бабени; УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – 192 с.

УДК 331.1

AGILE-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Коробова Е.Н., к.э.н., доц., Гончаров Д.С., маг.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрен Agile-подход в управлении персоналом, который является принципиально новым, недостаточно изученным направлением в практике менеджмента. В исследовании отражены результаты использования данного подхода на международном уровне. Обобщенные выводы сделаны на основании метода наблюдения и анализа применения практик HR-специалистами, внедряющими этот подход в управлении проектами и персоналом.

Ключевые слова: метод, подход, проект, управление персоналом, HR, Agile.

Управление проектом, персоналом или организацией – это сложный поэтапный процесс. Традиционно собственный уникальный продукт создается следующим способом: задание – дизайн, макет модели – тестирование и его реализация. На современном этапе прогрессивные управленцы внедряют и используют новые подходы к реализации проектов,

появляется возможность тестировать продукт и видоизменять его на этапе моделирования. Таким образом, данный вид работы оказался удачным и наиболее гибким. Начало двадцать первого столетия стало переломным в этом направлении, появилась новая гибкая техника по управлению продуктом и проектами. Методология. Agile включает в себя 4 основные идеи: люди, программное обеспечение, клиенты и мобильность.

В таблице 1 представлен пример отличия традиционной модели управления от Agile-модели организации сотрудников.

Таблица 1 – Сравнительная оценка простой Agile-модели организации сотрудников от традиционной команды

Традиционная команда	Аджайловая команда
<p>Владелец организации сообщает, что нужен новый продукт, и больше не вмешивается в разработку.</p> <p>Менеджер определяет, какие виды продукта будет выпускать организация, и разработчик занимается моделированием. Иногда менеджер и разработчик экспериментируют над моделями, но работников с производства не привлекают. Каждый занят своим участком работы.</p>	<p>Владелец организации объясняет, почему нужен новый продукт и какая стоимость будет выгодна. Ритейлеры уточняют, какой продукт востребован. Закупщики предлагают товары, на которые сейчас выгодные цены.</p> <p>Процесс строится вокруг экспериментов. Команда предлагает модель, выпускает пробную партию и получает обратную связь.</p>

Источник: собственная разработка.

Внедрение Agile-мышления в управлении персоналом кардинально меняет модель управления, методы рекрутинга и вовлечение сотрудников в процессы обучения. Грамотный менеджер изначально фокусируется на «интеллектуальном капитале». Менеджер должен понимать, что профессионалы знают свою работу лучше руководителей, поэтому переход к Agile-среде является основой успешной работы. Эта среда побуждает к переходу на конкретную задачу, развитию инициативы от сотрудника. Главной задачей такого «HR» становится создание прозрачной и доступной системы обучения как внутри компании, так и во вне.

Вовлечение сотрудников способствует и их удержанию. Наилучший способ снизить текучесть кадров – инвестировать в них. Идея повышать ценность сотрудников на рынке труда и их привлекательность для конкурентов может показаться парадоксальной, однако таким кадрам нет необходимости менять работу с целью повышения квалификации.

В основе Agile – командная работа. Кросс-функциональный характер сотрудников дает еще одно важное качество успешного кандидата: он не должен быть слишком закрыт внутри своей специализации (роли). От сотрудника требуется быть открытым, готовым выходить за рамки привычных должностных инструкций [3].

Agile-команда не является просто рабочей группой. При разработке некоего продукта кросс-функциональная команда – это симбиоз из отдельных продуктологов, маркетологов и технологов. Такая команда состоит из 5–6 человек, где все имеют равные условия для работы и сфокусированы на общую цель.

Современные тренды Agile в управлении персоналом диктуют два направления – переосмысление практик работы с персоналом компании и реорганизацией собственного рабочего процесса.

Agile в HR построен на следующих принципах:

- прозрачность важнее, чем секретность;
- адаптация важнее, чем предписываемость;
- вдохновение и участие важнее, чем управление и удержание;
- внутренняя мотивация важнее, чем внешняя награда;
- амбиции важнее, чем обязанности;
- рабочие команды должны постоянно совершенствоваться;
- показателем грамотного руководства является упрощение процессов и минимизация лишней работы [2].

При постоянном применении Agile в HR-менеджменте работники приобретают навыки многозадачности, многофункциональности. По мнению большинства экспертов, сейчас во всем мире происходит стремительное устаревание знаний и накопленных теоретических знаний, снижение значимости официального образования, а на первый план выходят «мягкие навыки» – способность быстро научиться и войти в новую предметную область

своими силами. При этом демография исследования использования Agile-практик представлена организациями из следующих стран [3]:

- Северная Америка (47 %);
- Европа (30 %);
- Азия (10 %);
- Южная Америка (8 %);
- Австралия и Новая Зеландия (3 %);
- Африка (2 %).

На принятие решения о внедрении или продолжении использования модели Agile в организации могут влиять следующие показатели, которые продемонстрированы в таблице 2.

Таблица 2 – Изменение производственно-экономических показателей при внедрении Agile-подхода в организации

Наименование показателя	В %	
	2018 год	2019 год
Повышение производительности труда	55	51
Повышения уровня организационной культуры	34	28
Снижение проектного риска	28	37
Снижение затрат на проект	41	24
Повышение качества продукта	35	50

Источник: [3].

Необходимо отметить очень высокую степень доступности информации о продукте за счет «ретроспектив», «планерок» и других элементов. На данный момент имеет место этап обновления ценностей в организации, сопровождающийся активным использованием в коммуникациях таких инструментов, как чаты, баннеры, бизнес-календари [3].

Результат зависит от применения некоторых техник Agile как в управлении персоналом, так и в реализации проектов организации, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Простейшие приемы Agile в организации

Источник: [3].

Выводом таких организационных преобразований в сфере HR являются активные изменения в системе обучения и развития персонала. В настоящее время создана и формализована политика обучения и развития персонала, а образовательные инициативы приведены к единообразию и прозрачности. В компаниях создаются кадровые резервы. Команды активно вовлечены в процесс рекрутинга. Оценивается соответствие кандидата ценностям Agile.

Вознаграждение сотрудников зависит от результатов командной работы, а также от стажа работы. Существует возможность использования гибкого социального пакета – выбор конкретных стимулов. В таких организациях имеет место преимущественно горизонтальный карьерный рост.

Обобщая представленные данные, можно предположить, что HR в период освоения Agile-подхода может быть изолирован от реальных процессов управления персоналом.

Деятельность по управлению человеческими ресурсами в компании не носит систематического характера и сводится к отбору персонала и решению дополнительных вопросов. А функция управления поведением сотрудников в большей степени может осуществляться на уровне Agile-тренеров и владельцев продуктов [1].

Список использованных источников

1. Завьялова, Е. К. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях / Е. К. Завьялова [и др.] // Вестник СПбГУ. – Санкт-Петербург. – 2018. – Т. 17. – Вып. 3.
2. Чухно, Ю. В. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (<http://novaterracoaching.su/changemanagement-in-vuca>. – Дата доступа: 27.03.2020.
3. 13th Annual state of agile report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/13th-annual-state-of-agile-report>. – Дата доступа: 25.03.2020.

УДК 331.21

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ РАБОТНИКА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»)

Коробова Е.Н., к.э.н., доц., Омельченко Д.А., студ.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. *Одной из актуальных проблем любой организации является построение эффективной системы мотивации сотрудников. В данной статье оценивается взгляд работника организации на удовлетворенность своим трудом. Проведено анкетирование персонала, которое позволило определить наиболее значимые факторы удовлетворенности трудом, а также определить уровень морального и материального стимулирования.*

Ключевые слова: мотивация, персонал, удовлетворённость трудом.

Для эффективной деятельности любой организации нужны ответственные и инициативные сотрудники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самоорганизации личности. Обеспечить все эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, заработной платы и наказания. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Построить эффективную систему мотивации персонала в организации можно, используя социально-психологические, экономические и административные методы. Следствием недостаточности внимания администрации к применению социально-психологических и административных методов управления мотивацией персонала является неудовлетворенность трудом работников промышленных организаций. Удовлетворенность работой связывают с целым рядом позитивных последствий: с более высокой мотивацией к работе, повышением продуктивности, вовлеченностью в жизнь организации, т. е. лояльностью к организации.

Удовлетворенность трудом – это положительное эмоциональное состояние, вызванное реализацией потребности в труде (его содержательной или процессуальной сторонами) [1, с. 7].

Современная научная, учебная, учебно-методическая и другая литература содержит большое количество методик изучения удовлетворенности персонала своим трудом. Одной из наиболее распространенных в исследовательской практике является оригинальная методика оценки удовлетворенности А. В. Батаршева. Данная методика содержит 32 вопроса, позволяющие выделить основные факторы удовлетворенности персонала трудом. К таким факторам А. В. Батаршев относит: