

С точки зрения законодательства процесс увольнения работников строго регламентирован. В случае нарушения процедур предприятие обречено нести дополнительные затраты, что снижает эффективность хозяйственной деятельности.

Для того чтобы преодолеть все эти сопротивления, необходимо пересмотреть систему уведомления сотрудников об изменениях, демонстрирующую положительные стороны внедрения изменений.

Дополнительные трудности могут быть связаны:

- с отсутствием финансирования или невозможности доступа к источникам инвестиций;
- отсутствием компетенций сотрудников компании, что не позволяет реализовать намеченные планы;
- отсутствием системы стратегического планирования в организации и анализа предыдущих лет работы.

Для достижения экономической эффективности необходимо будет проводить системную и масштабную работу. Нельзя исключать необходимость привлечения сторонних специалистов, которые смогут сэкономить время на внедрении изменений.

В целом при грамотном подходе и применении разумных мер можно повысить эффективность каждого предприятия, независимо от ситуации и на каком этапе его развитие. Как уже упоминалось выше, на любом предприятии, в любой организации достаточно резервов для повышения эффективности.

Литература

1. Ефимова, О. В. Анализ рентабельности капитала / О. В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2019. – № 11. – С. 11–15.
2. Кодацкий, В. А. Затраты и прибыль / В. А. Кодацкий // Экономист. – 2019. – № 2. – С.13-16.
3. Костромина, Д. В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д. В. Костромина // Финансовый менеджмент. – 2019. – № 4. – С.10-15.
4. Липатов, И. В. Прогнозирование прибыли / И. В. Липатов // Финансы. – 2019. – № 5. – С.15.
5. Сотникова, Л. В. О формировании финансовых результатов / Л. В. Сотникова // Бухгалтерский учет. – 2020. – № 5. – С.21–25.
6. Шеремет, А. Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия (вопросы методологии) / А. Д. Шеремет. – М. : Экономика, 2019. – 598 с.
7. Шеремет, А. Д. Финансовые результаты хозяйственной деятельности экономического субъекта / А. Д. Шеремет // Аудит и финансовый анализ. – 2021. – №2. – С.22–28.

УДК 378

Хололович Д. В., студент
научный руководитель – **Гарчук И. М.**, к. э. н., доцент
УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Руководителям необходимо осознавать важность обучения и развития для повышения конкурентоспособности организации. Расширенные возможности, знания и навыки являются основой конкурентного преимущества организации на современном рынке. Несмотря на то, что

было проведено большое количество исследований в области обучения и развития работников, похоже, что руководители организаций по-прежнему сталкиваются с пробелами в этом отношении. В этой связи целью статьи является предоставление краткой информации о концепции обучения, развитии работников, а также о причинах, влиянии, подходах, преимуществах и руководящих принципах при реализации эффективных возможностей обучения и развития работников, что в конечном итоге положительно скажется на работе предприятия.

Организации по обучению и развитию работников стремятся добиться успеха за счет дифференцированных программ, услуг, возможностей и продуктов. Однако такие элементы должны быть разработаны и поддержаны хорошо обученными людьми. Несмотря на то, что обучение и развитие работников может быть сложной задачей для многих руководителей, организации ежегодно инвестируют более 1 миллиона долларов, чтобы коллектив мог положительно влиять на результаты предприятия [1].

Усилия по обучению и развитию работников показывают, что организации извлекают выгоду не только из работников с высоким потенциалом, но и из людей, которые могут взять на себя обязательство достичь более высокого уровня ответственности.

К примеру, подготовку персонала ОАО «Савушкин продукт» считает основой своего текущего и будущего процветания. В организации осуществляется дополнительное обучение персонала, направленное на совершенствование работников, на формирование профессиональных навыков, необходимых для выполнения своих должностных обязанностей, для присвоения более высоких квалификационных разрядов рабочим, а также на удовлетворение познавательных потребностей в определенной сфере деятельности или области знаний.

За 8 месяцев 2020 года прошли подготовку и переподготовку 108 и повысили разряды 80 рабочих. Обучились на семинарах, бизнес-курсах, тренингах, по программам совершенствования возможностей и способностей личности – 190 специалистов и руководителей. В организации обучение проводилось по вопросам санитарии и гигиены, системы менеджмента качества, системы безопасности труда, системы управления окружающей средой, изучения оборудования, передовых методов работы и т. д. Затраты на обучение персонала составили за отчетный период более 200 тысяч долларов [3].

Обучение и развитие — это функции управления человеческими ресурсами, используемые для устранения разрыва между текущей и ожидаемой производительностью [1].

Обучение и развитие работников происходит на разных уровнях организации и помогает отдельным лицам в достижении различных целей. Эти усилия помогают людям уменьшить их тревогу или разочарование, с которыми они сталкиваются на рабочем месте. Когда задача не выполняется должным образом и конечные результаты воспринимаются не так, как ожидалось, человек может не чувствовать мотивации продолжать выполнять. Люди, которые не способны работать на ожидаемом уровне производительности, могут даже принять решение покинуть организацию, потому что они чувствуют, что они непродуктивны, и становятся недовольными своей работой. По этой причине обучение и развитие работников служит инструментом, который не только повышает компетенции, необходимые для выполнения работы, но и предоставляет средства, помогающие людям чувствовать себя более удовлетворенными результатами своей работы. Расширенные компетенции приводят к повышению производительности и удержанию работников.

Обучение и развитие не только расширяют знания, но и дают ряд других преимуществ. Например, приносят такие преимущества, как повышение морального духа, уверенности и мотивации работников, снижение текучести кадров и прогулов за счет чувства безопасности, повышение вовлеченности работников в процесс изменений. Доказано, что отдельные люди становятся более продуктивными, потому что программы обучения и развития улучшают навыки и способности отдельных лиц. Даже организации предлагают компенсацию за обучение отдельным лицам для участия в таких программах.

Как и в любой другой области, на производительность работников могут влиять различные факторы. Это может быть связано с отношением начальства, личными заботами, обязанностями, нормами и стандартами. Также есть и другие факторы, такие как отсутствие надлежащего оборудования и навыков, высокая рабочая нагрузка, недостаточное количество канцелярских принадлежностей, неопределенные цели, давление со стороны коллег.

В результате организации должны обеспечить бесшумную рабочую среду, адекватную систему освещения, температуры. Это обеспечит хорошие условия труда, а следовательно, и повышение общей производительности труда работников. Кроме того, предприятиям следует подумать о системе вознаграждения. Основной целью внедрения этой системы является привлечение и удержание квалифицированных работников. Организации могут предпочесть внедрение системы оплаты труда, основанной на результатах, чтобы вознаграждать работников в соответствии со стандартами производительности. Кроме того, организация командной работы на рабочем месте имеет важное значение.

Командная работа — это взаимодействие двух или более человек, работающих над достижением определенных целей и задач. Это облегчает общение между людьми, и, когда они дополняют друг друга, такое поведение позволяет им решать больше задач благодаря синергии, созданной между ними. Командная работа создает чувство принадлежности, сопричастности, достоинства и самооэффективности [2].

Наконец, обучение стимулирует производительность работников за счет улучшения знаний, навыков, способностей и поведения отдельных лиц, одновременно уменьшая количество жалоб, прогулов и текучести кадров, а также повышение производительности и развитие способностей, необходимых для достижения заранее определенных результатов, целей и задач. Мотивация напрямую влияет на производительность работников и приверженность организации. Руководители несут ответственность за поддержку такого жизненно важного элемента для достижения высокой прибыльности и устойчивости организации. Кроме того, когда организации вовлекают отдельных лиц в процесс принятия решений, существует высокая вероятность развития взаимного доверия и мотивации между руководителями и подчиненными. Мотивированные люди вдохновляются на то, чтобы быть более творческими и лояльными, что приводит к повышению эффективности работы.

Начальство должно понимать, что мотивированная организация способна создать более сплоченную организационную культуру и надежные средства коммуникации.

Сплоченная организационная культура поддерживает эффективность работы работников посредством ценностей, норм и убеждений, которые влияют на то, как люди думают, чувствуют и ведут себя в организации. Создание такой культуры, которая включает в себя воспитание, поддержание и улучшение производительности отдельных работников, зависит от степени взаимного восприятия ценностей. Кроме того, надежные коммуникационные площадки повышают организационную культуру, помогая работникам делиться своими знаниями, идеями и мнениями, необходимыми для инноваций, эффективного принятия решений и достижения стандартов производительности.

Кроме того, существуют и другие факторы, влияющие на приверженность организации, такие как обогащение работы, расширение прав и возможностей, компенсация, уровень образования, личность и должность. Что касается стилей руководства, то, несмотря на их разнообразие, харизматичные и трансформационные лидеры в большей степени способны повысить приверженность работников организации, потому что они, как правило, тратят огромное количество своего времени, давая советы, поддерживая и уделяя внимание индивидуальным потребностям работников.

Психологическое расширение прав и возможностей, используемое трансформационными лидерами, улучшает отношения между работниками; в конечном итоге улучшается эффективность работы.

Наконец, некоторые организации используют процесс управления производительностью для подготовки высококвалифицированных специалистов, который вовлекает работников в развитие организации. Таким образом, повышается вероятность создания мотивированных работников.

Хотя эффективность работы работников является одной из самых серьезных проблем, с которыми большинство руководителей организаций могут столкнуться на рабочем месте, по причинам, изложенным выше, крайне важно подчеркнуть, что обучение и развитие по-прежнему являются элементами повышения эффективности работы работников и достижения организационных целей и задач.

Существуют организации, которые, возможно, не используют системный подход к оценке эффективности работы работников. Следовательно, проблема этого действия заключается в том, что оно приводит к неясным, неэффективным и неоднозначным результатам оценки. По этой причине организациям жизненно важно разработать системный подход к оценке эффективности. Как правило, производительность работников измеряется с точки зрения результатов и поведения в соответствии с заранее установленными стандартами.

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности:

1. Экономическая эффективность позволяет путем соизмерения прибыли и затрат экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам.

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат; приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.

2. Социальная эффективность создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника, удельный вес фонда оплаты труда в выручке, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, оценка социально-психологического климата.

3. Организационная эффективность оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала, нормы управляемости, коэффициент прироста сотрудников, качество управленческого труда, уровень управленческого потенциала.

4. Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Здесь берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся показатели: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); чистая прибыль; затраты (себестоимость, издержки); качество готовой продукции.

5. Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труд и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности и связанным с ним другим показателям. В перечень основных показателей входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда, трудоемкость продукции (работ, услуг), коэффициенты использования рабочего времени.

6. Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития

личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага.

7. Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период организации в целом, а также ее крупных подразделений.

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на три группы: экономические, социальные и организационные. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей балльной оценки, формируются математические модели стимулирования, предусматриваются частные показатели эффективности, рассчитывается комплексный показатель эффективности, ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

8. Оценка трудового вклада является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Используются критерии: по шкале достижений в работе, по шкале упущений в работе, по шкале трудового вклада (КТВ), распределение заработка по КТВ, распределение премии по КТВ [2].

Оценка эффективности трудовой деятельности тем или иным методом или совокупностью методов является основой определения степени эффективности управления персоналом в целом.

Работники являются самым ценным активом организации, поскольку они берут на себя ответственность за повышение удовлетворенности клиентов и качества продуктов и услуг. Без надлежащей подготовки и возможностей для развития они не смогли бы выполнять свои задачи в полной мере. Работники, которые полностью способны выполнять свои рабочие задачи, как правило, дольше остаются на работе из-за более высокой удовлетворенности работой.

Обучение и развитие — это жизненно важный инструмент, используемый не только для максимального повышения производительности работников, но и для того, чтобы помочь им стать более эффективными, продуктивными, удовлетворенными и мотивированными на рабочем месте. Определение правильных возможностей обучения для работников поможет организации в достижении ее конкурентных позиций на современном глобальном рынке.

Литература

1. Andrews, M. Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation. / M. Andrews, L. Pritchett, M. Woolcock // *Journal of Development Studies*. – 2019. – Vol. 49. – P. 1–18.

2. Goals, Trust, Participation, and Feedback: Linking Internal Management with Performance Outcomes. / N. Favero[et al] // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2020. – 26 Jr.

3. Ответственность компании – ОАО «Савушкин продукт» // Савушкин продукт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.savushkin.by/about/responsibility/>. – Дата доступа: 23.10.2022.