

ной, так и субъективной составляющей каждого из рассматриваемых факторов, а значит необходимо знать, как работающие сами оценивают влияние факторов КТЖ. Именно субъективная оценка, основанная на результатах исследования мнения работающих, позволяет оценивать удовлетворенность трудом отдельного работника, группы работников, всего трудового коллектива.

Комплексное и системное исследование факторов формирования КТЖ позволяет своевременно принимать организационно-управленческие решения, направленные на повышение качества трудовой жизни, лучшее использование трудового потенциала, совершенствование социально-трудовых отношений, а в итоге на повышение социально-экономической эффективности работы отдельных звеньев и всей экономики в целом.

#### **Список литературы**

1. Егоршин А.П. Управление персоналом учебное пособие // Егоршин А.П. - М.: 2012. - 720 с.
2. Мотивация трудовой деятельности. / Под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008. - 380 с.
3. Базаров, Т.Ю., Управление персоналом. Учебник. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. - М., 2013. - 210 с.

© **Д.И. Байгильдиева, Е.А. Куликова, 2017**

**УДК 331**

**К.В. Белоусова**

Астраханский государственный университет  
г. Астрахань, Россия

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ**

Управление развитием персонала – это оказание воздействия на работников организации, которое реализуется с целью увеличения эффективности их деятельности с позиции интересов этой организации. Также необходимо заметить, что здесь говорится о повышении эффективности деятельности сотрудника, при этом для побуждения к деятельности можно ограничиться стимулированием.

Основным моментом в системе управления развитием персонала можно назвать определение потребностей организации в данной области. Так как управление всегда является целенаправленным процессом, то необходимо определить чего хочет организация достичь в результате развития своих сотрудников, то есть поставить цель развития. После этого руководителю надлежит обозначить все принципы, методы развития, задачи, необходимые источники для развития своих работников. В настоящее время существуют следующие элементы системы развития персонала, используя которые руководитель сможет претворить в жизнь эффективную систему развития своих сотрудников (см. рисунок).



*Рис. Компоненты системы развития персонала*

Обозначение приоритетов и цели корпоративного обучения во многих аспектах зависит от особенностей стратегического управления организацией в целом и персоналом в частности. Системный подход к обучению сотрудников по многим позициям зависит от стратегических ориентиров руководства компании. В случае, когда руководство организации рассматривает персонал как издержки, которые надо сокращать, корпоративное обучение в такой компании практически не проводится. Более результативным при таком подходе является отбор и наем высококвалифицированного персонала со стороны, а не профессиональное возвращение собственных работников. В случае если персонал компании рассматривается как основной ресурс, приносящий успех этой компании, в обучение и развитие работников закладываются большой объем ресурсов, корпоративное обучение становится одним из главных направлений развития организации.

Управление развитием персонала является фактором благополучного функционирования компании, так как с одной стороны, оно говорит о ее заинтересованности в повышении качества развития работников, а с другой стороны, предопределяет успех в будущем всей деятельности компании.

В больших иностранных компаниях на развитие персонала отводится до 10% фонда оплаты труда. Эти денежные средства представляются не дополнительными расходами, а средствами, которые принесут в будущем большую рентабельность.

Перед тем как принимать решение о вливании различных средств в повышение квалификации сотрудников необходимо понять, в какой мере данные вложения будут эффективными. Эффективность вложений в человеческий капитал, в частности, в образование или повышение квалификации персонала, можно исследовать подобно эффективности инвестиций в новое оборудование, технологии, ценные бумаги и тому подобное. Однозначно необходимо сравнить объем издержек на образование и предполагаемые выгоды от того, кто выступает в роли "инвестора".

Помимо прямого влияния на экономические результаты деятельности компании, развитие персонала благотворно влияет на создание комфортного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их лояльность и преданность компании.

Рассмотрим российский опыт формирования системы управления развитием персонала в ПАО "Газпром нефть", ОАО «НК "Роснефть"», ПАО "Лукойл".

Систему развития сотрудников ПАО "Газпром нефть" условно можно разделить на две части: первая часть обеспечивает соответствие квалификации работников выполнению текущих поручений. Вторая часть подготавливает персонал для претворения в жизнь стратегических планов ПАО "Газпром нефть". [1]

Принцип "70/20/10" в компании применяется при создании индивидуальных планов для персонала, находящегося в кадровом резерве.

Также в компании принято соотношение обучения и развития каждого работника 80/20 в процентном выражении – на техническое и общее корпоративное обучение соответственно.

В корпорации ОАО «НК "Роснефть"» функционирует единая корпоративная система подготовки кадров, в которой составные единицы в зависимости от стратегических установок организации и целей обучения и развития персонала делятся на категории: программы профессионального развития, включая профессиональную подготовку, повышение квалификации, переподготовку, управленческие программы, целевые курсы развития профессиональных компетенций, и программы обязательного обучения, смысл которых в обеспечении качества выполнения работ на производстве и безопасности труда. [2]

Подготовка резерва кадров и руководящего состава - одно из ведущих направлений деятельности ПАО "Лукойл" в области управления персоналом; она проводится в соответствии с индивидуальными планами подготовки.

В организации проводится многоступенчатый тренинг "Школа молодого специалиста" преследующий цель уменьшения периода адаптации и увеличения профессиональной эффективности. [3, с. 57]

Стажировка работников как форма обучения персонала организуется как в организациях Группы компаний ПАО "Лукойл", так и в сторонних организациях.

Корпоративный учебный центр в Астрахани, созданный по международным стандартам, является примером инновационного подхода к подготовке персонала. Основная цель его учреждения - подготовка персонала для работы в море.

#### **Список литературы**

1. <http://www.gazprom-neft.ru/career/educational-programs/> - Программы развития сотрудников [Электронный ресурс].
2. [https://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff\\_development/](https://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff_development/) - Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс].
3. Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования, обучения. Сборник корпоративных практик. – М.: РСПП, 2013 г.–124 стр.

© К.В. Белоусова, 2017