

УДК 005.95/.96

*Пенкин Н.О.*

*студент магистратуры*

*Волгоградский институт управления*

*Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте РФ*

*Россия, г. Волгоград*

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация*

*В данной статье рассмотрена система и основные методы обучения персонала компании РУСАЛ. Также проведен анализ системы развития, предложена методология оценки и повышения эффективности существующего процесса.*

*Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, управление персоналом, развитие персонала, обучение персонала, методы обучения персонала.*

*Penkin N.O.*

*graduate student*

*Volgograd Institute of Management*

*The Russian presidential academy of national economy  
and public administration*

*Volgograd, Russia*

## MODERN STAFF DEVELOPMENT METHODS ON THE EXAMPLE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

### *Annotation*

*This article discusses the system and basic methods of training personnel for the RUSAL. An analysis of the development system is carried out, a methodology for assessing and improving the efficiency of the existing process is proposed.*

*Keywords: staff, human resources, personnel Management, staff development, training staff, staff training methods.*

В современных условиях хозяйствования разработка стратегии организации имеет первостепенное значение для функционирования и развития предприятия. Базовым основанием для разработки стратегии является кадровая политика, которая содержит принципы, цели и основные технологии управления персоналом. Среди кадровых технологий следует выделить комплекс методов развития персонала, которые направлены на овладение работниками профессиональными компетенциями, формирование ответственного и творческого отношения к выполнению производственных заданий, предприимчивости и вовлеченности в дела организации. Система развития персонала включает проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию трудового потенциала работников, их способностей вносить полезный вклад в деятельность организации. Заинтересованность предприятий и персонала побуждает руководителей организации и структурных подразделений, а также специалистов службы персонала проводить анализ и оценку эффективности процесса обучения, что обуславливает актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Организации и методам обучения персонала посвящены труды многих отечественных и зарубежных специалистов, среди которых следует выделить М. Армстронга, С. Мейбея, Г. Саламана, Д. Шона, К. Аргирис, В. Р. Веснина,

А. Я. Кибанова, В. М. Маслову, В.И. Абдукаримову, Е.В. Доценко, В.И. Позднеева и других ученых и практиков управления. В них отражены основные понятия, виды, методы и формы обучения персонала, показатели эффективности системы обучения персонала. Однако в современных условиях хозяйствования актуальными остаются проблемы совершенствования применяемых форм и методов обучения, а также их адаптации к условиям деятельности конкретных предприятий.

Система развития персонала компании РУСАЛ направлена на обучение сотрудников на всех уровнях иерархии и всех этапах карьеры, начиная со студентов целевого направления и заканчивая высшим руководством.

Система развития преследует следующие цели:

- обеспечение Компании высококвалифицированным персоналом, поддержание высокого качества стандарта работы;
- формирование и поддержание у работников предприятий Компании понимания единой корпоративной культуры, мотивации к развитию и достижению целей, приверженности работников миссии и ценностям Компании.

Программы профессионального обучения предусматривают теоретическое и производственное обучение. К профессиональному обучению на предприятии привлекаются работники предприятия (преподаватель теоретического обучения, инструктор производственного обучения).

Для проведения теоретического обучения привлекаются работники предприятия (преподаватель теоретического обучения), имеющие среднее профессиональное образование или высшее профессиональное образование, направленность (профиль) которого соответствует преподаваемому учебному предмету, дополнительно прошедшие курсы по основам обучения взрослых.

Для проведения производственного обучения на рабочем месте привлекаются работники предприятия (инструктор производственного обучения), имеющие квалификационный разряд выше, чем разряд обучаемого, и опыт работы по данной квалификации не менее 1 года.

Профессиональное обучение предоставляется не только действующим сотрудникам организации, но и студентам, заключившим с организацией договор о целевом обучении.

Дополнительное обучение – обучение, проводимое для любой категории персонала с целью повышения квалификации, развития компетенций. Обучение по определенному направлению деятельности проводится в рамках функциональных академий. С целью развития отдельных категорий персонала может быть организовано обучение иностранного языка.

На предприятии разработаны и актуализированы программы обучения по основным профессиям, что позволяет оперативно и качественно проводить обучение рабочих на производстве, а также обеспечить допуск к самостоятельной работе. Параллельно проводится подготовка персонала в необходимом объеме по промышленной безопасности и смежным профессиям. Подготовка осуществляется как собственными силами, так и с привлечением внешних провайдеров.

Принятые работники для адаптации, практического обучения и приобщения к корпоративной культуре Компании закрепляются за наставниками из числа опытных, высококвалифицированных работников.

Дополнительное обучение на рабочем месте проводится посредством проведения лекций в специально оборудованных аудиториях прямо на предприятии. Для приобретения практических навыков проводятся занятия на производственных участках и специально оборудованных лабораториях.

Помимо традиционных форм обучения в организации широко используется дистанционное. Система позволяет сотрудникам обучаться по

удобному им графику и в удобном месте. Доступ в систему можно получить с любого устройства, подключенного к интернету.

Важным элементом обучения персонала является регулярный обмен опытом между филиалами корпорации. Для сотрудников одного профиля регулярно проводятся семинары на каком-либо предприятии корпорации.

Среди методов обучения и развития также можно выделить ротацию персонала. Руководство компании всегда предоставляет возможность сотрудникам занять освободившуюся вакансию, поскольку это позволяет сотрудникам развиваться в профессиональном плане, а также способствует профилактике профессионального выгорания.

Таким образом, компания РУСАЛ применяет комплексную систему обучения персонала, охватывающую все категории работников, а также будущих сотрудников. Система включает широкий перечень методов обучения, используемых в различных ситуациях, что позволяет максимально эффективно использовать достоинства этих методов и компенсировать недостатки. Кроме того, система позволяет добиться преемственности и качественного обновления кадрового состава предприятия, а также стимулирует работников к обучению и повышению производительности своего труда, давая наиболее способным сотрудникам приоритет при продвижении по службе.

Исследуемое предприятие проводит масштабную программу развития и обучения персонала на постоянной основе. При таком подходе на развитие персонала выделяется большой бюджет, и становится критически важно отслеживать экономическую обоснованность этой категории затрат.

Для повышения эффективности системы обучения и развития необходима комплексная система ее оценки. На исследуемом предприятии общая результативность процесса обучения рассчитывается по формуле:

Общая эффективность процесса обучения персонала рассчитывается по формуле:

$$Э_{пр} = R_{пр} / (Z_{кф} / Z_{кп}) \quad (6),$$

где:

$R_{пр}$  – результативность процесса обучения

$Z_{кф}$  – затраты на обучение фактические

$Z_{кп}$  – затраты на обучение плановые.

Процесс считается эффективным, если коэффициент эффективности процесса находится в пределах 0,8 – 1.

В случае низких показателей результативности и эффективности проводится анализ и разработка корректирующих мероприятий.

Существующий подход к оценке эффективности имеет ряд недостатков:

- при оценке сотрудника не выявляется уровень развития компетенций;
- результативность обучения оценивается исходя из плана, а не повышения качества труда;
- план обучения составляется исходя из графика повышения квалификации, а также по приказу головной компании;
- экономическая эффективность оценивается исходя из плана, а не экономического эффекта от повышения производительности и качества труда;
- оценка качества обучения основана на субъективной оценке обученного и его линейного руководителя.

Таким образом при оценке эффективности не учитывается действительное удовлетворение потребностей в характеристиках персонала конкретного предприятия.

Для расчета экономического эффекта мы предлагаем использовать следующую формулу:

$$\text{ЭФ} = \Delta\text{Б} + \Delta\text{В} + \Delta\text{Ва} + \Delta\text{ИФОТ} + \text{Зи} + \text{Зо} \quad (7),$$

где:

$\Delta\text{Б}$  – изменение совокупных потерь от бракованной продукции;

$\Delta\text{В}$  – экономический эффект от изменения выработки;

$\Delta\text{Ва}$  – экономический эффект от изменения скорости адаптации новых сотрудников;

$\Delta\text{ЭФИ}$  – экономический эффект от инновационной деятельности;

$\text{ФОТ}$  – фонд оплаты труда сотрудников отдела развития персонала, а также оплаты рабочего времени сотрудников, затраченного на обучения;

$\text{Зи}$  – затраты на услуги сторонних исполнителей;

$\text{Зо}$  – затраты на оборудование, необходимое для обучения.

Таким образом, новый подход позволит держать под контролем уровень развитости компетенций сотрудника и процесс развития в целом, а также выявлять эффективность тех или иных мероприятий по развитию персонала, что в итоге позитивно скажется на успешности хозяйственной деятельности организации в целом.

#### **Библиографический список:**

1. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Артамонова А.А., Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации [Текст] // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – №2. – С.229-232
3. Бабанова И.А., Деловые игры в учебном процессе [Текст] // Научные исследования в образовании. – 2012. – №2. – С.12-19
4. Доценко Е.В., Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования [Текст] // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров.– 2014. – №2. – С.71-76
5. Звягинцева О.С., Формирование системы ротации персонала в организации [Текст] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – №7. – С.1-13
6. Килина И.А., Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста [Текст] // Образование. Карьера. Общество. – 2014. – №3. – С.26-30
7. Напалкова М.В., Деловая игра как активный метод обучения [Текст] // Интеграция образования. – 2012. – №2. – С. 17-20
8. Поздеева Н.Р., Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом [Текст] // Науковедение. – 2014. - №2. – С.1-19