Воробьёва Людмила Евгеньевна. Рыночная трансформация кадровой политики "Газпрома" в 90-х годах XX века: этапы, тенденции, перспективы : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.03 : Волгоград, 2000 242 c. РГБ ОД, 61:01-8/424-8

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Общее и особенное в кадровой политике в корпорации «Газпром» 10**

Глава 2. Этапы рыночной трансформации кадровой политики ОАО «Газпром» 56

**Глава 3. Внешнеэкономические аспекты формирования персонала в ОАО «Газпром» 90**

Глава 4. Итоги и перспективы развития кадрового потенциала ОАО «Газпром» 131

Заключение 180

Ссылки 201

Библиография 220

* [Общее и особенное в кадровой политике в корпорации «Газпром»](http://www.dslib.net/istoria-xoziajstva/rynochnaja-transformacija-kadrovoj-politiki-gazproma-v-90-h-godah-xx-veka-jetapy.html#706941)
* [Этапы рыночной трансформации кадровой политики ОАО «Газпром»](http://www.dslib.net/istoria-xoziajstva/rynochnaja-transformacija-kadrovoj-politiki-gazproma-v-90-h-godah-xx-veka-jetapy.html#706942)
* [Внешнеэкономические аспекты формирования персонала в ОАО «Газпром»](http://www.dslib.net/istoria-xoziajstva/rynochnaja-transformacija-kadrovoj-politiki-gazproma-v-90-h-godah-xx-veka-jetapy.html#706943)
* [Итоги и перспективы развития кадрового потенциала ОАО «Газпром»](http://www.dslib.net/istoria-xoziajstva/rynochnaja-transformacija-kadrovoj-politiki-gazproma-v-90-h-godah-xx-veka-jetapy.html#706944)

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**В условиях рыночной трансформации научно обоснованная и последовательная кадровая политика, став составной частью антикризисной политики предприятий, позволяет им решить сложнейшие экономические проблемы функционирования в переходной экономике современной России. Открытое акционерное общество (ОАО) «Газпром» - одна из российских компаний, которая проводит целенаправленное и последовательное совершенствование кадровой политики в соответствии с рыночно ориентированной стратегией своего развития. Составными частями кадровой политики «Газпрома» стали концепция и программное развитие кадрового потенциала, корпоративная профессиональная подготовка и непрерывная переподготовка персонала, организация резерва и планирование карьеры, система социальных гарантий и стимулирования работников компании.

Кадровая политика «Газпрома» в своем развитии за последнее десятилетие прошла несколько этапов, в рамках которых сложились её современные черты. В процессе её формирования учитывались как актуальные теории управления персоналом, так и лучшие достижения в кадровой политике европейских, японских и американских фирм как нефтяных и газовых, так и фирм, не связанных с энергетикой.

Кадровая политика «Газпрома» основывается на научной концепции развития человеческих ресурсов в газовой промышленности нашей страны, охватывая все ее предприятия, и имеет ряд специфических особенностей, которые формируются характерными чертами самой компании. Это, во-первых, отсутствие конкурентной среды в отечественном газовом комплексе, во-вторых, широкая специализация «Газпрома» (разведка, добыча, транспортировка, переработка), в-третьих, расположение его предприятий не только на территории всей России, но и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

4 Специфическое развитие в последнее десятилетие и современные черты

«Газпрома» ставят ряд актуальных научных задач осмысления исторического отечественного и зарубежного опыта кадровой политики в газовой отрасли для использования в процессе ее рыночной трансформации и дальнейшего совершенствования.

**Степень изученности проблемы.**В отечественной экономической литературе по производственному менеджменту и управлению персоналом исторические и теоретические аспекты отраслевой и корпоративной кадровой политики исследуются недостаточно. Кадровую политику на современном этапе рассматривают чаще всего на микроэкономическом уровне, применительно к предприятию. Проблемы сравнительного и институционального анализа, выявления тенденций динамики и национальной специфики отражены в проведенных исследованиях фрагментарно, без достаточного статистического и фактологического анализа.

Среди отечественных исследователей, занимающихся специальными проблемами управления персоналом и кадровой политики, следует отметить таких учёных, как В.Дятлов, В.Травин, А.Беляев, В.Черноиванов, В.Куличенко, Т.Базаров, А.Егоршин, И.Заславский, И.Герчикова и других. Значительный вклад в разработку теоретических основ кадровой политики в крупных корпорациях и отраслях внесли зарубежные исследователи - А.Файоль, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.Макгрегор, У.Оучи, Х.Х.Штробель, П.Бисмут, С.Кайлсапати, Дж.Робертс, Дж.Рохан, М.Гардиан.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационного исследования является выявление основных исторических тенденций и этапов, технологических и институциональных особенностей в динамике трансформации кадровой политики «Газпром» в 1990-1999 гг. для определения возможных перспектив ее дальнейшего совершенствования.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

провести анализ социально-экономического содержания кадровой политики и форм ее реализации в условиях рыночной трансформации хозяйственной системы России;

обобщить и систематизировать эмпирические данные, отражающие динамику развития персонала «Газпрома» в рассматриваемый период в едином критериальном поле;

определить сущность, основные этапы и характер эволюции кадровой политики «Газпрома» в рамках различных организационных форм: Государственного газового концерна (ГГК) в 1990-1992 гг., Российского акционерного общества (РАО) в 1992-1998 гг. и Открытого акционерного общества (ОАО) в 1998-2000 гг.;

охарактеризовать влияние внешнеэкономических рыночных факторов и опыта крупных зарубежных корпораций нефтяной и газовой отраслей на современную концепцию кадровой политики ОАО «Газпром»;

- выявить возможные направления развития кадрового потенциала  
«Газпрома» на предстоящее десятилетие.

В качестве **объекта исследования**выступает исторический процесс трансформации системы управления персоналом и развития кадрового потенциала ОАО «Газпром» в период проведения рыночных реформ.

**Предметом исследования**стали исторические тенденции, организационные формы, экономические механизмы трансформации и реализации кадровой политики ОАО «Газпром» в период 1990-1999 гг.

**Методологическая и теоретическая основа исследования**формировалась в процессе широкого использования концептуальных выводов, теоретических положений, гипотез, представленных и обоснованных в современных разработках отечественных и зарубежных экономистов по проблемам кадровой политики в условиях рыночных переходных процессов.

Историко-логический подход позволил проследить динамику кадровой политики «Газпрома» в ретроспективе и ее особенности на современном этапе. Системный подход помог представить генезис предмета исследования как

длительный и сложный процесс, характеризующийся внутренней структурной и функциональной зависимостью составляющих его элементов, выявить процесс адаптации кадровой политики «Газпрома» к макроэкономическим конъюнктурным сдвигам, а также определить ее роль в адаптации предприятий компании к новым экономическим условиям хозяйствования. При определении основных теоретических выводов использовались приёмы моделирования, статистического и математического анализа.

**Документально-фактологическую**базу **исследования**составили Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, указы Президента РФ по вопросам естественных монополий, законы, постановления Правительства РФ, а также статистические сборники, специальные выборочные исследования, проводившиеся Российским государственным университетом нефти и газа им. И.М. Губкина, кафедрой экономики и управления экономического факультета Волгоградского колледжа газа и нефти. В качестве первичной информации непосредственно использованы данные текущего архива ОАО «Газпром» за 1990-1999 гг.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту.**

1. В современных условиях кадровая политика как система идей, институтов и целенаправленных мер стала неотъемлемой составной частью и важнейшей предпосылкой эффективной реализации целостной концепции развития ОАО «Газпром». Ее содержание включает: создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли; интеграцию кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления; внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала; проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда; разработку экономических стимулов и социальных гарантий; защиту прав и социальных гарантий работников на принципах социального партнерства администрации с членами трудовых коллективов и профсоюзов; исследование проблем в области

7 развития человеческих ресурсов; подготовку нормативных и методических

материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

2. Кадровая политика ОАО «Газпром» в изучаемый период  
непосредственно связана как с институциональными, организационными и  
функциональными преобразованиями «Газпрома», так и с рыночно  
ориентированными изменениями внешней среды компании. В рамках  
рассматриваемого периода 1990—1999 гг. на основе «сквозного»  
критериального подхода выделяются три этапа ее трансформации:

1990-1991 гг. - этап становления новой концепции работы с персоналом. В этот период новая кадровая политика компании характеризуется формированием основных идей и программ, трансформацией институтов и учреждений, что объясняет снижение ряда показателей развития кадров.

1992-1996 гг. - этап экстенсивной реализации единой корпоративной концепции кадровой политики, обеспечившей расширенное воспроизводство кадрового потенциала, внедрение рыночных элементов его регулирования.

1997-1999 гг. - этап организационных и институциональных преобразований, которые определили новый курс на интенсификацию развития кадрового потенциала и поддерживающей его социальной инфраструктуры.

Этапы трансформации кадровой политики не совпадают со сменой организационно-правовых форм «Газпрома» как Государственного газового концерна (ГГК) в 1990-1992 гг., Российского акционерного общества (РАО) в 1992-1998 гг. и Открытого акционерного общества (ОАО) в 1998-2000 гг., что отражает ее относительную самостоятельность, последовательность, преемственность, адаптационный и стратегический характер.

3. В программах и организационных мерах кадровой политики  
«Газпрома» находят все более полное отражение глобальные тенденции и  
конъюнктура мирового газового рынка, опыт эффективного использования  
фактора труда крупными зарубежными корпорациями газовой отрасли.  
Кадровая политика «Газпрома» адекватна задачам рыночной трансформации,

8 но нуждается в более последовательной адаптации её концептуальных принципов и мер на уровне конкретных предприятий.

При сохранении сложившейся политико-экономической ситуации подъём производства в «Газпроме» мало вероятен, и его кадровая политика должна стать компонентом антикризисного управления компанией.

4. Основными направлениями совершенствования кадровой политики ОАО «Газпром» в соответствии со стратегией своего развития должны стать: ориентация на эффективную реализацию глобальных тенденций информатизации, социализации, экологизации и гуманизации производства; дальнейшая диверсификация и реструктуризация деятельности компании в рамках ее рыночной трансформации; расширение практики стратегического резервирования и планирования карьеры персонала; внедрение мониторинга потенциала, карьеры и результатов деятельности работников всех подразделений и уровней корпорации; введение непрерывного повышения профессиональной подготовки руководящих работников, специалистов и рабочих; использование гибких форм организации и управления персоналом, ориентированных на динамику рынка; адаптация и внедрение прогрессивных достижений кадровой политики зарубежных компаний.

**Научная новизна диссертационного исследования**заключена в следующих положениях и выводах:

- уточнена характеристика содержания и форм кадровой политики ОАО  
«Газпром» в отраслевом, корпоративном, трансформационном, историческом,  
организационном, функциональном и прогностическом аспектах;

- предложена система сквозных критериев, отражающих рыночную  
трансформацию кадров корпорации: профессиональная и квалификационная  
структура, половой и возрастной состав, производительность, интенсивность,  
фондовооруженность и организация труда, текучесть, сменяемость, уровень и  
формы оплаты, динамика должностной структуры и карьеры;

- определены три исторических этапа рыночной трансформации кадровой  
политики, с использованием сквозных критериев охарактеризованы их

9 содержание и особенности, преемственность и асинхронность

организационным изменениям «Газпрома»;

- раскрыты конкретные формы влияния внешнеэкономических факторов,  
возможность и необходимость использования опыта адекватных по значению  
крупных зарубежных газовых компаний в кадровой политике «Газпрома» в  
условиях рыночной трансформации;

проанализирована динамика внутренней потребности предприятий «Газпрома» в кадрах и предложены конкретные формы и методы по совершенствованию кадровой политики «Газпрома» на перспективу;

в научный оборот введены статистические данные, характеризующие основные направления развития кадровой политики «Газпром» в подготовке и переподготовке управленческих кадров, их подборе и расстановке, планировании карьеры, формировании резерва на выдвижение, оценке результативности труда и других аспектах.

**Теоретическая и практическая значимость работы.**Методика комплексного статистико-параметрического анализа, принципы формирования и применения сквозных критериев периодизации целесообразно использовать в исследовании кадровой политики и проблем управления персоналом различных российских корпораций и отраслей промышленности.

Идеи, развиваемые в диссертации, будут полезны работникам отделов кадров и заместителям генеральных директоров по кадрам и социальному развитию предприятий газовой промышленности в практической реализации ими кадровой политики ОАО «Газпром».

Введенный в научный оборот фактический материал и теоретические выводы диссертации используются в процессе преподавания курсов управления персоналом, стратегического менеджмента, истории народного хозяйства.

## Общее и особенное в кадровой политике в корпорации «Газпром»

Огромное значение в развитии общества имеет человеческий фактор. Сегодня природные и приобретенные самими людьми качества превратились в основной критерий экономической жизнеспособности и социального прогресса стран рыночной ориентации. Понятие «человеческий фактор» включает в себя экономический аспект всех свойств и всех видов деятельности человека, что находит выражение в количественных и качественных характеристиках. Количественные изменения человеческого фактора в каждом цикле общественного воспроизводства, как правило, понятны и не требуют специального исследования, в то время как качественные характеристики претерпевают существенные изменения во времени. Стремительные экономические и организационные перемены 2-й половины XX века показали, что именно разнородность, сложная системность состава и качества рабочей силы являются движущей силой развития. Поэтому, анализируя как человеческий фактор, так и весь воспроизводственный процесс, нельзя ограничиваться такими критериями, как численность работников или занятость, и тем более нельзя сводить анализ человеческого аспекта экономических проблем только к рабочей силе материального производства или к производственному персоналу.

В условиях современного этапа цивилизационного развития происходит практически полное перемещение всех теоретических и практических проблем современного понятия «человеческий фактор» в область качественных аспектов развития человека, подготовки и использования рабочей силы. Ни в одной развитой стране не существует серьезных проблем недостатка «человеческого материала». Напротив, везде наблюдается безработица и в то же время постоянно имеются вакантные рабочие места. При этом препятствием для занятия рабочих мест является не отсутствие претендентов, а недостаток у них образования, опыта и других качественных характеристик. По-видимому, общая количественная достаточность трудового ресурса для экономики в любых устоявшихся демографических условиях составляет существенную характеристику современного рыночного хозяйства, которому присущи только структурные, частичные и временные дефициты рабочей силы. На фоне подобного процесса получает объяснение тот факт, что во всех странах резко обострились проблемы, связанные с отставанием, инерционностью и неадекватностью сфер образования и подготовки кадров, с неэффективностью работы социальных служб помощи, реабилитации и адаптации безработных и вообще людей с устаревающей квалификацией и слабой мотивацией.

Современный этап развития экономики России также характеризуется ростом безработицы и незанятости трудоспособного населения, острым дефицитом высококвалифицированных менеджеров и специалистов универсального типа, изменением требований к персоналу предприятия и кадровой политике.

В экономической науке используется множество терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческий капитал, рабочая сила, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты его участия непосредственно в производстве, в процессе организации труда и управления персоналом.

Современные системы организации труда отличаются охватом всего персонала фирм и сопряженных организаций, всесторонностью учета квалификационных, физических, организационных, технико-экономических и многих других аспектов конкретного содержания трудовой деятельности. Через промежуточные звенья - повышение квалификации, методы стимулирования, нормативы качества, производительности - содержание труда влияет на планирование структуры и качества каждого особого вида деятельности. которые обеспечивают достижение долгосрочных стратегических целей производства.

Для современного состояния российской экономики в чистом виде не подходит зарубежный опыт по управлению производством в целом и управлению персоналом в частности. Требуется детальная проработка вопросов работы с персоналом и формирования кадровой политики предприятий малого, среднего и крупного бизнеса с учетом специфики объективных и субъективных факторов их развития в нашей стране.

Для того чтобы анализировать кадровую политику, необходимо определить ее место в системе работы с персоналом, которая представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

До последнего времени в отечественной экономической литературе по менеджменту и управлению персоналом не выделялись разделы по вопросам кадровой политики. Отсутствует определение кадровой политики в словарях и учебниках. Если же и был использован этот термин в экономической литературе, то кадровую политику рассматривали чаще всего применительно к предприятию.

Это объясняется типом экономической системы и спецификой соответствующих механизмов управления. Кадровая политика представляется интегрированным воплощением идеи реализации и развития кадрового потенциала посредством совокупности методов и средств на конкретный период времени.

В современной трактовке кадровая политика является составляющей системы работы с кадрами . Система работы с кадрами состоит из пяти взаимосвязанных подсистем, кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, обучение персонала.

## Этапы рыночной трансформации кадровой политики ОАО «Газпром»

В основу периодизации положен критерий изменения формы организации предпринимательской деятельности в соответствии с социально-экономическими преобразованиями в России при переходе к рынку.

Административно-командная система (централизованная, плановая, коммунистическая) господствовала ранее в СССР, странах Восточной Европы и ряде азиатских государств. В последние годы многие отечественные и зарубежные экономисты в своих работах попытались дать ее обобщенную характеристику.

Характерными чертами административно-командной системы являются государственная собственность практически на все экономические ресурсы, монополизация и бюрократизация экономики в специфических формах, централизованное экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Хозяйственный механизм административно-командной системы имеет ряд особенностей. Он предполагает, во-первых, непосредственное управление всеми предприятиями из единого центра - высших эшелонов государственной власти, что сводит на нет самостоятельность хозяйственных субъектов. Во-вторых, государство полностью контролирует производство и распределение продукции, в результате чего исключаются свободные рыночные взаимосвязи между отдельными предприятиями. В-третьих, государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью преимущественно административно — распорядительных методов, что подрывает материальную заинтересованность в результатах труда.

При чрезмерной централизации исполнительной власти развивается бюрократизация хозяйственного механизма и экономических связей. По своей природе бюрократический централизм не способен обеспечить рост эффективности хозяйственной деятельности. Дело здесь, прежде всего, в том, что полное огосударствление хозяйства вызывает невиданную по своим масштабам монополизацию производства и сбыта продукции. Гигантские монополии, утвердившиеся во всех областях народного хозяйства и поддерживаемые министерствами и ведомствами, при отсутствии конкуренции не заботятся о внедрении новинок техники и технологии. Для порождаемой монополизмом дефицитной экономики характерно отсутствие нормальных материальных и людских резервов на случай нарушения сбалансированности народного хозяйства.

В СССР с административно-командной системой решение общеэкономических задач имело свои специфические особенности. В соответствии с господствовавшими идеологическими установками задача определения объема и структуры продукции считалась слишком серьезной и ответственной, чтобы передать ее решение самим непосредственным производителям - промышленным предприятиям, колхозам и совхозам. Поэтому структура общественных потребностей определялась непосредственно центральными плановыми органами. Однако поскольку детализировать и предвидеть изменение общественных потребностей в таких масштабах принципиально невозможно, эти органы руководствовались преимущественно задачей удовлетворения минимальных потребностей.

Централизованное распределение материальных благ, трудовых и финансовых ресурсов осуществлялось без участия непосредственных производителей и потребителей; оно производилось в соответствии с заранее выбранными «общественными» целями и критериями, на основе централизованного планирования. Значительная часть ресурсов в соответствии с господствовавшими идеологическими установками направлялась на развитие военно-промышленного комплекса.

Распределение созданной продукции между участниками производства жестко регламентировалось центральными органами посредством повсеместно применяемой тарифной системы, а также централизованно утверждаемых нормативов средств фонда заработной платы. Это вело к преобладанию уравнительного подхода к оплате труда.

Нежизнеспособность этой системы, ее невосприимчивость к достижениям НТР и неспособность обеспечить переход к интенсивному типу экономического развития сделали неизбежными коренные социально-экономические преобразования почти во всех социалистических странах. Стратегия экономических реформ в стране определяется законами развития мировой цивилизации, в результате чего строится современная рыночная экономика .

Этот этап относится к 1990-1992 гг., когда происходит снижение показателей, характеризующих развитие кадров в «Газпроме».

Это этап юридического и организационного преобразования Государственного Газового Концерна (ГГК) «Газпром» в Российское Акционерное Общество (РАО) «Газпром».

Превращение одной экономической системы в другую занимает, как правило, длительные исторические периоды, измеряемые в прошлом столетиями, а в последнее время - десятилетиями.

Экономике переходного типа свойственны некоторые специфические черты. Исходной точкой является кризис и последующая трансформация экономических отношений прежней системы, а также возникновение новых отношений, присущих нарождающийся системе. Старые и новые отношения взаимодействуют в рамках переходной системы. Например, при переходе от административно-командной системы к свободному рынку в СССР, а затем в России на рубеже 80-90-х гг. кризис государственной собственности и плановой системы регулирования экономики сочетался с возникновением различных форм частной собственности и формированием присущих рынку механизмов функционирования экономики.

## Внешнеэкономические аспекты формирования персонала в ОАО «Газпром»

Деятельность «Газпрома» на международном рынке, а следовательно и внешнеэкономический аспект кадровой политики компании во многом определяется специфическими особенностями этой российской фирмы, отличающейся от мировых нефтегазовых компаний. Эти отличия таковы:

1. Для России характерна концентрация значительной части газового комплекса в системе «Газпрома», а также централизованное управление и отсутствие конкурентной среды. Эта структура сложилась исторически и обусловлена спецификой отрасли. Она оптимальна для российской газовой промышленности и для газового комплекса других стран. Внутренняя логика развития газового рынка в странах Европы и Америки приводит к появлению монополии или олигополии.

2. Для «Газпрома» характерна широкая специализация. Компания занимается разведкой, добычей, транспортировкой, переработкой газа, а также распределением и продажей его на внутреннем и внешнем рынке.

3. Наметилась тенденция к перерастанию «Газпрома» в многонациональную компанию, или в транснациональную корпорацию (ТНК). То есть появление определённого количества иностранных акционеров, проникновение на международный рынок, в том числе и на международные рынки капитала (размещение акций в форме американских депозитарных расписок (АДР), распространение конвертируемых облигаций . Активное участие в международном бизнесе, выход компании за пределы чисто Российского рынка.

4. В системе «Газпрома» есть предприятия, технологически не связанные с газовой промышленностью. Это учебные заведения, аэропорт, туристические фирмы, железные дороги и так далее. А также банковско-финансовый комплекс: группа контролируемых предприятиями газовой отрасли банков, «Газпромбанк», имеющий филиалы по всей России, страховая компания

«Согаз», негосударственный пенсионный фонд «Газфонд», лизинговая компания «Энергогазлизинг», а также ряд инвестиционных компании .

Все перечисленные особенности «Газпрома» являются объектами постоянных нападок на компанию как внутри России, так и со стороны некоторых международных организаций. Особенно это касается первых двух особенностей.

Развитие компании в этих направлениях, способствующих стабилизации социально-экономического положения России, нисколько не противоречит интересам самой компании, а напротив, способствует её оптимальному развитию.

Формирование централизованной структуры управления и концентрация газового комплекса в системе «Газпрома» длительный процесс. В 1985-1991 гг. существовал Государственный Газовый Концерн (ГГК) «Газпром», который объединял все предприятия газового комплекса на территории Советского Союза280. В 1992-1998 гг. концерн был преобразован в Российское акционерное общество (РАО) «Газпром», в состав которого вошли те предприятия ГГК, которые были расположены на территории России . И в 1998 г РАО было преобразовано в Открытое акционерное общество (ОАО) «Газпром» . На протяжении всех этих периодов в систему «Газпрома» входили предприятия практически всего газового комплекса Советского Союза, а затем России. Но ситуация на российском газовом рынке не является исключением.

Для европейского газового рынка с 80-х и до середины 90-х гг. была характерна олигополия. Три крупные газовые компании «Ruhrgas» AG, «Ruhrgas» AG, «Gaz de France» определяли цены на газ, объёмы поставок и контролировали все процессы на европейском газовом рынке.

Для внутренних рынков ряда европейских стран до середины 90-х гг. также была характерна монополия. В Германии - «Ruhrgas» AG , в Англии -«British Gas» , во Франции - «Gaz de France» , в Финляндии - «Neste» , в Австрии - «OMV»287. В некоторых европейских странах монополия сохраняется и в настоящее время.

Монопольное положение этих компаний способствовало оптимальному развитию отрасли в целом и стимулировало экономическое развитие этих стран. Именно практически монопольное положение «Ruhrgas» AG на внутреннем рынке Германии позволило этой фирме обеспечить внутренний рынок своей страны дешёвым газом. Поскольку «Ruhrgas» AG покупал газ у России (своего основного поставщика), Нидерландов и ряда других европейских стран на границе Германии, не пуская стран-производителей газа на немецкий внутренний рынок, то этой фирме удалось снизить закупочную цену на газ с начала 80-х до начала 90-х гг. в 2,4 раза , несмотря на рост цены на природный газ на европейском рынке. (Маржа фирм - распределителей, непосредственно на внутреннем рынке Германии, увеличилась в 1,7 раза .) Есть все основания полагать, что «немецкое экономическое чудо» - рост производства в этих странах на 9-11%29 — во многом было стимулировано дешёвой энергией, которой «Ruhrgas» AG обеспечил Германию, поскольку природный газ активно используется в Германии на электростанциях, в коммунально-бытовом секторе, промышленности.

И только после того, как РАО «Газпром» подписал в начале 90-х гг. серию договоров с «Wintershall» AG, монополия «Ruhrgas» AG на внутреннем рынке Германии стала разрушаться. Одним из первых последствий конкуренции на немецком газовом рынке стало повышение закупочных цен на российский газ291.

На примере немецкого рынка, очевидно, что газовая монополия выгодна экономике той страны, в которой она находится, но может создавать проблемы странам, сотрудничающим с такой компанией-монополистом. Монополия «Ruhrgas» AG обеспечивала Германию дешёвым сырьём, а появление конкуренции на внутреннем газовом рынке вызвало рост цен на газ. Учитывая высокую степень зависимости немецкой экономики от природного газа, процесс повышения цен на это сырьё может вызвать серьёзные проблемы для экономики Германии.

## Итоги и перспективы развития кадрового потенциала ОАО «Газпром»

Резерв кадров на выдвижение ОАО «Газпром» (Рис. 48) является составной частью кадровой политики компании и состоит из трех уровней, в которые входят: резерв должностей номенклатуры ОАО «Газпром», резерв должностей номенклатуры предприятий, резерв должностей структурных подразделений предприятий. Каждый уровень резерва включает ряд замещаемых должностей, в том числе: - номенклатуры ОАО «Газпром» - генеральные директора, их заместители, начальники финансово-экономических, юридических отделов ДП (ДАО); - номенклатуры предприятий - руководители среднего звена управления, их заместители, начальники административно- управленческих аппаратов предприятий; - номенклатуры структурных подразделений предприятий -руководители цехов, служб, участков и так далее. Для систематизации работы с резервом кадров постановлением Правления РАО «Газпром» от 14 ноября 1996 года №124/к утверждено «Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности в Российском акционерном обществе «Газпром». Положение включает: основные принципы и порядок формирования кадрового резерва; организацию работы по его подготовке; обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом кадров на всех уровнях управления.

Согласно Положению работа с резервом кадров на предприятии возглавляется первым руководителем, организационной работой по подготовке и обучению резерва занимается кадровая служба. При этом обязательным этапом является планирование карьеры как составной части работы с резервом кадров. Планирование карьеры позволяет специалисту видеть, какую должность он может получить, если приобретет соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Карьерный план разрабатывается на основе тщательного анализа работы, так как обладает сильным мотивирующим действием.

Он представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения по категориям и должностям. Для каждого перспективного специалиста отрасли составляется карьерный план. Подготовка резерва кадров включает три этапа: - формирование состава резерва кадров; - подготовка работников, входящих в его состав, к работе в новой должности; - назначение на вакантную должность. Этапы работы с резервом кадров на выдвижение ОАО «Газпром» На этапе формирования списков резерва идет активный поиск претендентов с помощью специально разработанных методик. Происходящие структурные изменения кадровых служб и появление в составе отделов кадров и трудовых отношений предприятий профессиональных психологов и социологов позволяют проводить работу, оказывающую позитивное влияние на качественный состав резерва.

Применение специалистами кадровых подразделений в практической работе современных компьютерных методов изучения профессионально-личностных качеств работников, входящих в состав резерва кадров, методик групповой оценки личности, профессиональный анализ производственной деятельности, а также планирование карьеры руководителей и специалистов, система непрерывной их подготовки способны поднять работу с резервом кадров на качественно новый уровень. Подготовка руководителей, входящих в списки резерва, осуществляется по многоступенчатой программе, включающей весь спектр проблем управления коллективом (Рис. 50). Назначение на вакантную должность осуществляется, как правило, на конкурсной основе из двух-трех кандидатов. Целенаправленная работа с резервом кадров в целом по отрасли сегодня позволяет в основной массе назначений отказаться от приглашения на ответственные участки производства людей со стороны, избежать ошибок при подборе руководителей для назначения на вакантные должности на местах. Этому в значительной степени способствует аттестация руководителей и специалистов, проводимая на предприятиях . Рост назначений из состава резерва на образующиеся вакантные должности происходит, в том числе, благодаря своевременной и адресной отраслевой системе подготовки и переподготовки руководителей и специалистов ОАО «Газпром», в том числе и резерва кадров на выдвижение.