

*На правах рукописи*



**Гайсина Люция Мугтабаровна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ  
НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: СОВРЕМЕННЫЕ  
СОЦИАЛЬНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ**

Специальность 22 00 08 - Социология управления

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук



У ф а - 2009

**Работа выполнена на кафедре политологии, социологии и связей с  
общественностью ГОУ ВПО Уфимский государственный нефтяной  
технический университет**

*Научный руководитель*

**Дорожкин Юрий Николаевич**  
доктор философских наук, профессор

*Официальные оппоненты*

**Голиков Владимир Дмитриевич**  
доктор социологических наук, профессор

**Гайфуллин Андрей Юрьевич**  
кандидат социологических наук

*Ведущая организация*

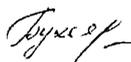
**ГОУ ВПО Поморский государственный  
университет имени М.В. Ломоносова**

Защита состоится «29» декабря 2009 г в 16 30 часов на заседании диссертационного совета Д 212 013 05 в ГОУ ВПО Башкирский государственный университет по адресу 450074 г Уфа, ул Заки Валиди, 32, гл корпус, ауд 01

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО Башкирский государственный университет, с содержанием автореферата на официальном сайте Башкирского государственного университета [www.bashedu.ru](http://www.bashedu.ru)

Автореферат разослан «26» ноября 2009 г

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор социологических наук, профессор



Бурханова Ф Б

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования определяется, во-первых, тем, что управление персоналом в компаниях России за последние годы претерпело серьезные изменения. С одной стороны, произошла смена кадров, воспитанных в советских традициях, новым поколением, выросшим на принципах демократии и рыночных отношениях. С другой - в условиях становления рыночной экономики возросла роль персонала и, следовательно, управления им, в том числе в российских компаниях нефтегазового комплекса (НГК). Сегодня на качественно более высокий уровень поднимаются вопросы профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала, его компетенции и территориальной мобильности, развития инициативы и новаторства. Последние научные изыскания в области социологии и социальной психологии управления говорят о том, что в условиях конкуренции выживает тот трудовой коллектив, который действует единой командой. Работа кадровых служб, усилия руководителей по формированию команды, «командного духа» в компаниях, также имеют важное значение. В связи с этим появилась потребность в исследовании и разработке новых социальных технологий, направленных на оптимизацию политики подбора персонала, мотивации и стимулирования за труд, профессионального обучения и обеспечения карьерного роста.

Во-вторых, актуальность темы обуславливается тем, что в нефтегазовую отрасль России, в доперестроечный период развивавшуюся исключительно по советской модели, в начале 90-х годов XX в стали приходить иностранные инвесторы со своими методами, технологиями и принципами работы и социального управления персоналом. Сегодня на рынке труда в нефтегазовой отрасли присутствуют специалисты западной и российской школы с различными подходами. Причем постепенно происходит сближение этих подходов. В результате на основании обобщения мирового опыта и анализа практики в российских компаниях нефтегазового комплекса стала формироваться новая концепция кадровой политики. Суть ее состоит в том, чтобы обеспечить заинтересованность персонала в повышении эффективности и качества труда на основе создания необходимых социальных условий для развития творческих возможностей человека, постоянного роста деловой квалификации и профессионализма, продвижения по службе, повышения заработной платы и улучшения социального обеспечения работников, привлечения их к управлению производством. Эта политика рассматривает каждого работника как личность, имеющую разнообразные социальные потребности и интересы.

Тем самым можно говорить о новом подходе в кадровой политике, реализующим теорию «человеческого капитала». Сегодняшние тенденции развития менеджмента компаний НГК ориентированы на изменение парадигмы управления персоналом от технократически-рационального к социально-ориентированному. Речь идет о новом направлении в управлении компаниями НГК, получившим название социального менеджмента.

В-третьих, актуальность темы вытекает из того очевидного факта, что российские кадровые службы в настоящее время еще только осваивают;

технологии современного менеджмента (HR-менеджмента, рекрутинга и др.). Для них тонкие различия между традиционными и современными методами социального управления персоналом зачастую носят умозрительный характер

Службы управления персоналом не всегда оказывают значительное влияние на результаты деятельности компании и не всегда создают конкурентные преимущества. Недостаток компетентности и информации у сотрудников служб управления персоналом и зачастую нежелание руководителей вникать в специфику управления персоналом только усугубляют проблему. Сейчас в условиях старения персонала и кадрового дефицита перед нефтегазовыми компаниями стоит вопрос о модернизации всей системы подбора, обучения и мотивации специалистов, планирования их карьеры.

Все это обостряет и актуализирует проблему кадрового менеджмента. Сегодня необходимы углубленные исследования в области современных форм и методов управления персоналом на нефтегазовых предприятиях, имея в виду выбор наиболее оптимальных и адаптированных к условиям данной отрасли экономики. Изучение современных социальных приоритетов управления персоналом стало назревшей задачей социологической науки, что закономерно привлекает внимание к ней исследователей.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблемы социального управления во всем их многообразии являются одними из наиболее активно исследуемых как отечественными, так и зарубежными учеными. Особенно интенсивно проблемы управления начали разрабатываться в конце XIX – начале XX веков и связаны с именами К.Маркса, Ф.Тейлора, Г.Форда, А.Файоля, Г.Эмерсона, Г.Черча и др., которые наряду с исследованием технико-экономических проблем производства сделали глубокий анализ социальных аспектов управления.

Теоретико-методологические основы социальной сущности управления персоналом отражены в трудах зарубежных ученых Г.Спенсера, Э.Дюркгейма, М.Вебера, Т.Парсонса, П.Дракера, Дж.Муни, Л.Аллена, Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергера и др.

Вопросы организации и управления социальными процессами на производстве активно исследовались В.И.Лениным, А.К.Гастевым, А.А.Богдановым, Е.Ф.Розмаровичем и др.

Позже в публикациях ученых академика Д.М.Гвишиани, В.Г.Афанасьева, Ю.П.Аверина, А.Н.Аверина, И.М.Слепенкова, Вал.Н.Иванова, П.Н.Лебедева, Г.Х.Попова, А.М.Омарова, А.И.Пригожина, Ю.А.Тихомирова, Л.Н.Суворова, О.А.Дейнеко, Ю.М.Козлова, В.М.Шепеля, В.С.Дудченко, А.И.Кравченко, Ю.Д.Красовского, В.В.Щербина и др. с учетом зарубежного опыта управления рассмотрены проблемы функций управления и управленческого цикла, место и роль руководителя в организации, управленческое и организационное консультирование, социальные технологии.

Существенный вклад в исследование проблем управления персоналом внесли работы российских ученых Е.А.Виноградова, Н.К.Маусова, М.В.Грачева, Т.Ю.Базарова, Ю.И.Мухина, В.А.Дятлова, В.В.Травина и др., предложивших эффективные подходы к управлению персоналом применительно к современным условиям развития производственных отношений, учитывающие

специфику организационной культуры и различные фазы жизни организации.

Определенный интерес представляют работы советских руководителей крупнейших заводов Ф Ф Аунапу, И.В Парамонова, В С.Пономарева, В С Соловьевой, Е В.Таранова, обобщивших опыт решения социальных проблем производства.

Новая система кадрового менеджмента (система управления человеческими ресурсами) является плодом современной научной мысли. Наиболее успешно данную проблематику разрабатывают среди зарубежных исследователей Д Коул, Г Десслер, Уэйн Р.Монди, Р.Ноу, Р Шейн и др, отечественных - Р Р Шагиев, Н А Дьяконова, Ю М Забродин, Н А.Носов, Л И Евенко и др

Активно развиваются исследования ученых Башкортостана как в области социального управления в целом, так и управления персоналом, кадровой политики, трудовой мобильности в частности. Особенно выделяются труды Н А Аитова, Ф Б Бурхановой, Дж М Гилязитдинова, В Д Голикова, Ю Н Дорожкина, С В Егорышева, Т П Моисеевой, Ф У Мухаметлатыпова, И М Орешникова, Р М Тухватуллина, Ф С Файзуллина, В.С Хазиева и ряда других исследователей.

Среди многочисленных научных публикаций, посвященных проблемам управления персоналом в сфере нефтегазового комплекса, особое место занимают работы И Ф Симоновой, В Г Мартынова, В А Дятлова, Б И Кузьмина, Ю С Кукина, А И Владимирова и др., где представлены вопросы кадровой политики и перспектив корпоративного управления, занятости в нефтегазовом комплексе и управления персоналом

Вместе с тем все еще недостаточно рассматриваются современные отраслевые особенности в сфере управления персоналом нефтегазового комплекса. Слабо изученными остаются новые реалии и тенденции на рынке труда российских нефтегазовых компаний. Практически не исследуются в литературе вопросы формирования и развития мотивирующих факторов найма и удержания персонала в компаниях НГК России. Отсутствуют научно обоснованные рекомендации для трансформации корпоративных кадровых подразделений компаний НГК в современные службы управления персоналом. Не разрабатываются социологические проблемы переподготовки и повышения квалификации персонала в российских нефтегазовых компаниях, как, впрочем, и карьерных технологий.

Актуальность и недостаточная разработанность обозначенных выше проблем определили выбор темы представленной диссертации

**Объект диссертационного исследования** - управление персоналом компаний нефтегазового комплекса

**Предмет исследования** - современные социальные приоритеты управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса.

**Целью диссертационной работы** является выявление на основе социологического исследования специфики социальных приоритетов управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса в условиях современных трансформаций общества

Достижение поставленной в диссертации цели осуществлялось путем решения следующих задач:

- определение теоретико-методологических основ социологического исследования современных социальных приоритетов управления персоналом российских компаний нефтегазового комплекса,
- рассмотрение социальных механизмов и технологий подбора кадров в российских нефтегазовых компаниях,
- выявление социально-мотивирующих факторов удержания персонала в компаниях нефтегазового комплекса России,
- раскрытие особенностей развития системы переподготовки и повышения квалификации персонала в компаниях нефтегазового комплекса

**Теоретико-методологической основой работы** являются, прежде всего, фундаментальные научные идеи, выработанные в рамках теории управления, с учетом социальных факторов, ценностных ориентаций и установок работников. Диссертант опирался на теорию социальных систем В Парето и Э Дюркгейма о деятельности социальных групп и общностей, взаимоотношении личности и общества, теорию социального действия Т. Парсонса и М Вебера о проявлении личности во всем многообразии ее социальных действий, теорию «экономического и технологического человека» Ф. Тейлора, раскрывающую материальную заинтересованность работника и научную организацию труда, теорию «человеческих отношений» Э Мэйо, Ф Ретлисбергера, У. Мура, Ж Фридмана, рассматривающую работника как социально-психологическое явление.

В диссертационной работе применяются подходы **системный** - рассмотрение предмета исследования, исходя из целостности социального процесса и социальной организации, **структурно-функциональный**, имея в виду общие, универсальные закономерности функционального действия предприятий и организаций нефтегазового комплекса; **сравнительный** - сопоставление однотипных социальных явлений на различных предприятиях нефтегазового комплекса, **исторический** – воспроизведение социальной действительности на различных временных отрезках развития нефтегазового комплекса. В данной работе использованы такие общенаучные методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция.

**Информационной и эмпирической базой диссертации** являются следующие источники информации и исследования:

1 Документы и данные, содержащиеся в официальной социально-экономической статистике, материалы периодической печати и мировой информационной сети Интернет.

2 Данные социологических опросов, проведенных департаментом комплексных исследований рекрутинговой компании России «Агентство Контакт», на базе которого существует департамент «Рекрутмент для нефтегазовых холдингов» за 2006-2009 гг.

3. Данные холдинга по подбору персонала в России «АНКОР», дочерней компании холдинга «ANCOR Energy Services», специализирующегося на подборе персонала для нефтегазовой отрасли за 2006-2009 гг.

4 Результаты исследований, проведенных компанией «Делойт» под руководством Билла Пейджа, руководителя Группы по обслуживанию нефтегазовой отрасли в СНГ за 2006-2009 гг.

5 Результаты анкетирования, проведенного автором в 2008 году среди специалистов и управленческих работников предприятий нефтегазового комплекса, расположенных на территории Республики Башкортостан ОАО «Башнефть», ОАО «Газсервис», ОАО «Газпром», ОАО «Транснефть», ОАО «Уралсибнефтепровод», ОАО «Уфимский нефтеперерабатывающий завод», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Уфаоргсинтез», ОАО «Новоил», ОАО «Лукойл» и др. Выборочная совокупность составила 1570 человек, отобранных методом сплошного отбора с учетом должностного статуса. В выборке представлено специалистов - 63,2%, руководителей низшего уровня - 5,4%, среднего уровня - 29,3%, высшего уровня - 2,1%

Из методов сбора эмпирической информации в диссертационной работе использовались стандартизованный опрос в форме индивидуального и группового анкетирования. Из методов анализа социологических данных – метод частотных распределений переменных, вторичный анализ данных, коэффициенты корреляции, расчет средних. Обработка базы данных социологического опроса осуществлена в программе SPSS

Результатом проведенного диссертационного исследования являются следующие теоретические выводы, которые составляют его научную новизну и выносятся на защиту:

1. Конкретизировано понятие «управление персоналом» как вид социально-ориентированной деятельности, предполагающий целенаправленное и сознательное воздействие на работников, учитывающий мотивации, межличностные отношения, ценностные ориентации работника, являющегося в компании социальной составляющей, которую необходимо всесторонне развивать для достижения стратегических целей организации

2. Выявлены основные факторы, сдерживающие развитие социально-ориентированной модели управления персоналом в российских компаниях НГК (технократизация управления, доминирование утилитарно-прагматических, социально-малозначимых методов решения корпоративных проблем, информационная закрытость, недостаточно выстроенная социально-мотивационная политика; отсутствие должного внимания вопросам планирования карьеры, предотвращения и эффективного разрешения социальных конфликтов)

3. Систематизированы современные социальные технологии подбора персонала в компаниях НГК (*внешний найм* наем специалистов из университетов, институтов и колледжей, отбор претендентов, непосредственно обращающихся в компанию за работой, наем кадров с помощью рекламных объявлений в средствах массовой информации, обращение к помощи рекрутинговых агентств, *внутренние ресурсы* использование внутреннего резерва кадров на выдвижение; внутрифирменные перемещения, совмещение должностей или привлечение имеющегося персонала к сверхурочной работе)

4. Выделены современные тенденции развития социальной трудовой мотивации и удержания персонала в российских компаниях НГК (медленное и стихийное изменение трудовой мотивации как в целом по отрасли, так и на уровне отдельной компании, небольшой рост патерналистских ожиданий благ от организации (лучших условий труда, жилья и т. п.), ослабление ориентации на

коллектив, коллективистский вид мотивации; сужение сферы действия интеллектуального вида мотивации - стремления к интересной работе, возрастание стремления к получению большего заработка для тех, кто больше работает, снижение возможности проявить инициативу и предприимчивость (стремление к успеху предпринимательского типа), особенно у рабочих, достаточно стабильное мотивирование возможности честным трудом заслужить уважение и доверие (стремление к успеху социалистического типа), ослабление ориентации на «уровниловку»).

5. Обобщены перспективные формы и приоритеты развития системы переподготовки и повышения квалификации, дополнительного профессионального образования в крупных компаниях российского НГК в соответствии с потребностями рынка (отраслевые и корпоративные системы непрерывного профессионального обучения с акцентом на практическую работу и психосоциальные знания и умения, дистанционное обучение, выездные семинары, информационные телекоммуникации, тренинги, отдельные приоритетные программы подготовки нового типа руководителя-лидера и кадрового резерва, международное сотрудничество в реализации современных образовательных программ)

**Теоретическая значимость исследования** состоит в приращении знаний о системе управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса, о современных социальных приоритетах в деятельности кадровых служб компаний НГК, о перспективных направлениях их дальнейшего развития.

**Практическая ценность диссертации** заключается в том, что ее результаты могут быть использованы в деятельности служб по управлению персоналом нефтегазовых компаний, при разработке конкретных социальных программ управления для достижения согласованной и эффективной работы персонала. Разработанная автором модель современных социальных приоритетов управления персоналом в российских компаниях НГК может быть внедрена на предприятиях различных отраслей промышленности. Материалы исследования могут использоваться в преподавании учебных курсов и специальных курсов в высших учебных заведениях (социология, социология управления, менеджмент, социология труда, экономическая социология, социология организаций), а также на курсах повышения квалификации сотрудников кадровых служб нефтегазовых компаний.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные выводы и результаты работы нашли отражение в 20 научных публикациях автора в различных изданиях. Прежде всего, это публикации в рецензируемых журналах ВАК «Вестник Башкирского государственного университета» (2009, Т.14, №1, №2), «Проблемы сбора, подготовки и транспорта нефти и нефтепродуктов» (2008, №3 (73)). Также положения и выводы диссертации опубликованы в сборниках научных трудов и представлены автором на международных и всероссийских научно-практических конференциях. Общий объем публикаций составил 11,1 п.л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованной литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность проблемы исследования, раскрывается степень научной разработанности, формулируются цель и основные задачи диссертационного исследования, определены объект и предмет исследования, охарактеризованы методологические основы и эмпирическая база, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных в процессе работы результатов

В первой главе «Управление персоналом компаний нефтегазового комплекса как предмет социологического исследования», посвященной теоретическим вопросам управления персоналом, проводится анализ основных понятий «персонал» и «управление персоналом», определяются методологические основы социологического исследования современных социальных приоритетов управления персоналом российских компаний нефтегазового комплекса

По мнению диссертанта, использование понятия «персонал» вместо терминов «кадры», «штатные единицы», «ресурсы», «человеческий фактор» представляется более оправданным, в силу того что данное понятие позволяет перейти от ресурсного, потребительского отношения к работнику к гуманистическому отношению, к восприятию персонала как главного достояния предприятия в силу уникальности его качеств и широких возможностей

Диссертант всесторонне анализирует основные подходы отечественных и зарубежных авторов к проблеме управления персоналом, имея в виду технократические и гуманистические тенденции в социологии управления

Являясь сторонником гуманистического подхода, диссертант настаивает на первостепенной значимости личности в системе управления персоналом организации и предлагает трактовать термин «управление персоналом» как вид социально-ориентированной деятельности, предполагающий целенаправленное и сознательное воздействие на работников, учитывающий мотивации, межличностные отношения, ценностные ориентации работника, являющегося в компании социальной составляющей, которую необходимо всесторонне развивать для достижения стратегических целей организации

В настоящее время на предприятиях российского нефтегазового комплекса наблюдаются тенденции выдвигания на первый план социальных аспектов в системе управления персоналом. Однако скорость и интенсивность продвижения в обозначенном направлении явно недостаточна. В качестве наиболее значимых недостатков, оказывающих сегодня влияние на систему управления персоналом в компаниях нефтегазового комплекса и формирующих основные направления социологического анализа данной проблемы, можно назвать следующие

Во-первых, в большинстве компаний НГК действуют традиционные, неполноценные и разрозненные подразделения, занимающиеся вопросами кадровой политики (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки кадров и т.д.) Подобная организационная структура препятствует поиску взаимовыгодных путей сотрудничества между работником и компанией, разработке и внедрению социальных механизмов и технологий подбора, мотивации, развития и управления карьерным ростом.

Во-вторых, отделы кадров и службы управления персоналом большинства современных российских компаний НГК отчитываются в своей деятельности перед руководством, используя «старый» набор показателей. Этот набор по своему содержанию больше похож на статистический отчет, включающий данные о поступлении на работу, увольнениях, текучести кадров и т.п. Вопросы планирования карьеры, обучения и переподготовки персонала в интересах предприятия развернуты недостаточно. В добавление к этому мотивационная политика в нефтегазовой отрасли выстроена нечетко. Не все компании могут похвастаться наличием отлаженной системы управления персоналом.

В-третьих, значительная часть руководителей высшего и среднего уровня на предприятиях НГК имеют техническое образование. Однако, в современных условиях для эффективного управления компанией и для успешной реализации социальной политики управленческому персоналу требуются не только технические (в чем и кроется причина технократического наследия в управлении), но и гуманитарные знания.

В-четвертых, специфика системы управления персоналом в компаниях НГК - это ее информационная закрытость. Большинство нефтегазовых компаний сторонится публичных дискуссий, пытаются решить все социально-значимые вопросы, в том числе и с персоналом, своими ресурсами. Сегодня нефтегазовый сектор экономики практически закрыт для социологических исследований.

В-пятых, следует отметить низкую востребованность науки управления персоналом у современных руководителей нефтегазовых компаний. Основной упор в данных организациях делается на несоциально-значимые методы достижения результатов, технократический, утилитарно-прагматический подход к решению возникающих проблем.

В-шестых, низкая производительность труда на нефтеперерабатывающих предприятиях России, многозвенная система управления, освоение новых технологий затрудняют внедрение социальных механизмов в систему управления персоналом в компаниях НГК.

Главная особенность рынка труда нефтегазовой отрасли состоит в *изменении требований к качеству современной рабочей силы*. В отрасли постоянно растет спрос на высококвалифицированных специалистов, к уровню профессионализма нефтяников предъявляются все более жесткие требования.

Компаниям, ведущим операции в десятках стран мира, нужны специалисты-универсалы, которые могли бы работать в сложных условиях неопределенности над выполнением самых разнообразных задач, профессионалы, которые в совершенстве владели бы всеми тонкостями нефтегазового бизнеса, знали бы новейшие бизнес-технологии.

Более того, динамизм изменений внешней среды настолько возрос, что корпорации вынуждены находиться в процессе постоянной трансформации и творческого поиска ищут наиболее эффективные управленческие подходы, пересматривают организационную структуру, расширяют сферы деятельности, улучшают систему подготовки специалистов. Крупным корпорациям все сложнее самостоятельно справиться с происходящими переменами, помощь в планировании и «управлении изменениями» превратилась в одну из основных услуг, предлагаемых консалтинговыми структурами. Все это свидетельствует о

том, что современным компаниям НГК нужна новая философия управления, назрела необходимость перехода к социально-ориентированной модели работы с персоналом

Новый, социально-значимый подход к управлению персоналом ориентирован не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, усиление социо-гуманитарной составляющей работы с персоналом, на планировании повышения качества трудовой деятельности работника и коллектива в целом, базирующихся на гуманитарной культуре, как одной из главных элементов повышения конкурентоспособности предприятия.

Новые социальные механизмы и технологии особенно актуальны для предприятий и корпораций нефтегазового комплекса в силу присутствия следующих барьеров, сдерживающих развитие социально-ориентированной модели управления персоналом: общей технократизации управления персоналом, доминирования утилитарно-прагматических, социально-малозначимых методов решения проблем подбора и удержания персонала, информационной закрытости управленческих проблем; недостаточно выстроенной мотивационной политики в сфере управления персоналом, отсутствия должного внимания к вопросам планирования карьеры работников, предотвращения и эффективного разрешения социальных конфликтов в процессе управления персоналом

В условиях высокой конкуренции, с учетом высокой квалификации специалистов дальнейшее развитие компаний НГК зависит в первую очередь от того, смогут ли они создать условия для роста и развития своего интеллектуального капитала, носителями которого являются ее сотрудники с их социокультурными характеристиками и личностно-психологическими качествами. Для того чтобы решить эту непростую задачу, необходимы три основных условия: особый тип организации, ориентированной на сохранение и развитие интеллектуального капитала, формирование гуманитарной культуры и служба управления персоналом, которая помогала бы компании следовать намеченной стратегии

Из анализа сегодняшних реалий развития российских компаний НГК следует вывод, что приоритетными направлениями в работе с их персоналом следует считать современные социальные технологии подбора кадров, мотивирующие факторы найма и удержания персонала, развитие системы переподготовки и повышения квалификации персонала

Вторая глава «Современные социальные технологии подбора кадров в российских нефтегазовых компаниях» посвящена анализу социальных технологий подбора кадров в российских нефтегазовых компаниях.

В современных условиях кадровое планирование, грамотное решение проблем привлечения персонала в нефтегазовых компаниях является залогом их развития и процветания. Ошибки при его подборе, особенно руководящего звена, могут привести к ощутимым финансовым потерям, порой превышающим потери от основной деятельности предприятия

По мнению диссертанта, социальные технологии подбора кадров включают в себя всестороннее изучение рынка труда (сбор данных о безработице по региону, сведения о средней заработной плате в данной отрасли, конкурентах и

т д); планирование потребности предприятия в сотрудниках с учетом возможных изменений внутренней и внешней конъюнктуры; процесс поиска достойных кандидатов; исследование личности претендентов (психофизиологических, психодинамических, личностных и деловых качеств) для определения их пригодности выполнять функциональные обязанности в рамках определенной профессиональной специализации, принятие решения о найме и воплощение его в жизнь; обратную связь от нанимаемого работника к работодателю

Диссертант, рассмотрев существующие механизмы кадровой политики (закрытая и открытая, пассивная и активная, реактивная и превентивная) делает вывод о том, что современные российские нефтегазовые компании начинают активнее использовать в кадровой политике опыт смешанных и иностранных компаний НГК, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации. В вопросах подбора персонала они демонстрируют большую открытость, активность и способность предвосхищать ситуацию в кадровой сфере. Наиболее результативными и жизнеспособными механизмами кадрового управления для российских компаний НГК на современном этапе являются смешанные (гибридные)

Разнообразные социальные механизмы подбора персонала оказывают непосредственное воздействие на технологии рекрутирования кадров. Социальные технологии подбора кадров зависят от содержания деятельности организации, от финансирования, выделяемого на подбор персонала, от обеспеченности кадрами и остроты потребности в тех или иных специалистах. Значительное влияние оказывают квалификация, численный состав и принципы, которыми руководствуются в своей деятельности службы управления персоналом (отделы кадров)

В результате отсутствия хорошо выстроенной кадровой политики, отлаженной системы взаимодействия с рекрутинговыми агентствами отечественный нефтегазовый сектор в большинстве случаев вынужден подбирать персонал собственными силами, зачастую используя перечень формальных требований (образование, квалификация, опыт работы), не концентрируясь на ценностной, этической и акмеологических сторонах вопроса. Вместе с тем именно данные аспекты, с нашей точки зрения, должны предопределять выбор социальных технологий подбора персонала, основанных на следующих принципах

*Принцип учета внешней конъюнктуры и осуществления плановой кадровой политики* предполагает сбор информации о потенциале предприятия, сведений об изменениях внешней среды (ценах на нефть, изменениях на рынке труда и т п), что позволяет заблаговременно предсказать периоды кризисов, неплатежей, простоев, и соответственно спланировать потребность в персонале, определить целесообразность поиска новых специалистов, минимизировать возможность найма работников, не отвечающих требованиям предприятия

*Принцип обязательного осуществления диагностики личностно-профессионального профиля специалиста и сопоставления его с требованиями занимаемой должности (акмеологический принцип)* Данный принцип представляет собой своеобразный антипод традиционных оценок квалификационных характеристик без учета индивидуальности. В основе

данного принципа лежат постулаты акмеологического подхода, позволяющего изучать личность и профессиональные возможности индивида, способствующие достижению вершин в любых аспектах деятельности

*Принцип практической ценности личности кандидата для организации*  
Суть его состоит в оценке практической пользы кандидата для организации и определении его соответствия выбранной сфере труда. В рамках данного принципа важно разграничить главное и второстепенное, определить приоритетную цель и задачи

*Этический принцип*, требующий корректного и осторожного обращения с диагностируемым  
Конфиденциальность и понимание того, что важно не навредить претенденту на вакантную должность должны быть поставлены во главу угла. В противном случае служба управления персоналом компаний НГК будет работать на создание собственного негативного имиджа

*Принцип оптимальности времени принятия решения*  
Компаниям и руководителям не стоит до бесконечности интервьюировать соискателей и откладывать принятие решения о найме в надежде найти «совершенного кандидата». Ведь процесс принятия решения о найме в некоторой степени отражает жизнь компаний НГК - если процесс трудоустройства в компанию происходит медленно и сопряжен с большими трудностями, то и работа в ней будет требовать многочисленных согласований и задержек, а такая атмосфера квалифицированных сотрудников привлекает мало

Анализ применяемых на российских нефтегазовых предприятиях способов найма позволил систематизировать современные социальные технологии подбора персонала в компаниях НГК, которые можно сгруппировать как технологии внешнего и внутреннего найма. К социальным технологиям внешнего найма относятся

*1 Наем специалистов-выпускников университетов, институтов и колледжей*  
Представляет собой наиболее сложный, затратный и рискованный метод. Однако его эффективность не вызывает сомнений. Профильная, целевая подготовка специалистов для конкретного предприятия позволяет получить кадры, хорошо подготовленные не только теоретически, но и практически. Особенно важным направлением является взаимодействие с базовыми нефтегазовыми вузами

*2 Отбор претендентов, непосредственно обращающихся в компанию за работой*  
Достоинство данной технологии поиска кандидатов состоит в минимальных финансовых затратах, недостатки - в ограниченном контингенте претендентов и в необходимости ежедневной работы с целью формирования базы данных кадрового резерва, которая включает персональную информацию о претенденте на ту или иную должность

*3 Наем кадров с помощью рекламных объявлений в средствах массовой информации*  
Это один из самых простых и достаточно результативных методов поиска кандидатов на вакантную должность. Эффективность его проявляется в целевой масштабной адресации объявлений и возможности получения неоднократных откликов на них. К данной технологии подбора персонала преимущественно обращаются иностранные и смешанные компании НГК, а также небольшие сервисные службы. Пассивность российских работодателей

можно объяснить достаточно широкой распространенностью закрытых механизмов подбора персонала

4 *Обращение к помощи рекрутинговых агентств* практикуется редко, в основном с целью поиска средних и высших управленческих кадров и высококвалифицированных специалистов. Сегодня на рынке труда нефтегазовой сферы наблюдается острая потребность в управленцах в возрасте от 30-45 лет, имеющих хороший послужной список и опыт работы в различных международных и российских крупных проектах. Подобных специалистов, как правило, «растят» внутри компании. Если такой возможности нет, то применяются технологии, основанные на «переманивании», а точнее, «перекупки» нужных лиц с помощью рекрутинговых структур.

5. В последнее пятилетие начинает набирать силу, но пока слабо, новая технология привлечения сотрудников - *Интернет-ресурсы*. В настоящий момент все крупные компании НГК имеют свои собственные веб-страницы, на которых можно размещать информацию о существующих вакансиях. К подобной практике они прибегают крайне редко, используя возможности виртуального пространства не в полном объеме.

Кадровые проблемы российские нефтегазовые компании-операторы решают и за счет *внутренних ресурсов*. Наибольшее распространение среди них получили следующие социальные технологии.

1 *Внутреннего резерва кадров на выдвижение*. В качестве примера можно привести ОАО «Транснефть». В 2006 году в данной компании был принят регламент «Положение о работе с резервом кадров», где детально описана процедура отбора претендентов на руководящие должности. Информация о кандидатах на управленческие должности собирается в единую базу данных по всем предприятиям, входящим в ОАО «Транснефть». В случае необходимости генеральный директор компании всегда может воспользоваться ею, чтобы пригласить на работу кандидата нужного профиля.

2 *Внутрифирменных перемещений, совмещения должностей или привлечения имеющегося персонала к сверхурочной работе*. Подобная практика является альтернативой найму новых сотрудников. Она позволяет минимизировать затраты по поиску и отбору персонала, обеспечить сотрудников дополнительным доходом. Главный ее недостаток в повышении утомляемости, снижении производительности труда и в росте случаев производственного травматизма.

Наряду с ограниченностью каналов поиска новых сотрудников необходимо отметить и то, что привлечение персонала в российские компании НГК зачастую носит случайный характер, не подкрепленный соответствующими процедурами и документами. Бессистемность характерна и для процедуры отбора персонала и принятия решения о найме.

В ходе проведенного авторского исследования компаний НГК на территории Республики Башкортостан установлено, что нефтегазовый рынок Башкортостана консервативен не только в социальных механизмах, но и в технологиях подбора персонала. Кадровые проблемы на предприятиях башкирского ТЭКа решаются преимущественно за счет внутренних ресурсов, основным из которых являются сотрудники собственного предприятия или

близких к ним по роду деятельности.

Подобная технология подбора персонала имеет как достоинства, так и недостатки. К положительным аспектам внутреннего найма следует отнести сокращение затрат на найм до минимума, обеспечение лояльности персонала и повышение его профессиональной отдачи, уменьшение продолжительности адаптационного периода, текучести кадров и ошибок в выборе претендентов.

В тоже время подобная система найма специалистов чревата застоєм новых идей и угрозой возможного накопления сложных личностных взаимоотношений работников. Преодолеть существующие недостатки позволяет внешний найм.

Заключая вторую главу, диссертант предлагает использовать при подборе персонала следующие методы, которые в различных сочетаниях представляют собой разнообразные технологии отбора кадров: предварительный подбор (сбор и анализ информации о кандидате, на основе представленной им документации анкеты или резюме по стандартной форме, дипломы о полученном образовании, грамоты и др.), сбор и анализ информации о кандидате на основе рекомендаций учебных заведений или с предыдущих мест работы; проведение личностных опросов и тестирования по профессиональной пригодности, групповые методы отбора, оценки экспертов, собеседование (биографическое, ситуационное и критериальное).

Третья глава «**Мотивирующие факторы удержания персонала в компаниях нефтегазового комплекса России**» посвящена выявлению социально-мотивирующих факторов удержания персонала в компаниях нефтегазового комплекса России.

Модель трудовой мотивации представляет собой набор взаимосвязанных принципов и факторов, обуславливающих и стимулирующих сотрудников компании к повышению производительности трудовой деятельности. Грамотно разработанная модель трудовой мотивации позволяет работнику не только реализовать свои внутренние побуждения, но и удовлетворить свои различные потребности.

В результате проведенного диссертантом исследования выявлены отличительные особенности систем социальной мотивации компаний НКК России.

*Во-первых*, на протяжении длительного исторического периода на предприятиях нашей страны широко использовалась единственная модель трудовой мотивации «кнута и пряника», которая и в настоящее время весьма актуальна.

*Во-вторых*, модели трудовой мотивации российских предприятий были и остаются стандартизированными и неизменными. Малейшее отклонение от данных стандартов считается нарушением существующего законодательства и локально нормативных актов, базирующихся и функционирующих на его основе. Этим во многом объясняется четкое соблюдение управленцами высшего уровня систем оплаты труда (повременная, сдельно-премиальная, премиальная и их разновидности).

*В-третьих*, используемые на российских предприятиях модели трудовой мотивации не только уравнивали работников в оплате труда и премировании, но

и способствовали одинаковому стимулированию лучших и худших из них. Трудовой вклад не оказывал влияния на размер должностного оклада специалистов одной квалификационной категории. Это же самое относилось и к премированию.

*В-четвертых*, применяемые у нас мотивационные модели не позволяли объективно оценить личный трудовой вклад работника. Следствием чего являлось равнодушие и незаинтересованность сотрудников в повышении индивидуальных и коллективных результатов труда, а также снижение социальной и творческой их активности.

*В-пятых*, действующие на предприятиях России мотивационные модели полностью исключали возможность построения неспециализированной карьеры и совмещения должностей для инженерно-управленческой категории работников, необходимость развития которых стала признаваться лишь в последние годы.

*В-шестых*, социальное стимулирование трудовой деятельности работников как правило исключало учет результатов индивидуального труда. Социальными благами пользовались как работники, достигшие высоких показателей в труде, так и те, кто особо не проявил себя в процессе трудовой деятельности.

*В-седьмых*, в советский период на отечественных предприятиях стимулирование осуществлялось, как правило, через социалистическое соревнование. Использование соревнования как одного из движущих факторов повышения производительности труда, социальной и творческой активности работников является актуальным и для предприятий современной России. Примером для подражания тому служит широкое использование соревновательных форм в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Анализ показал, что *факторы удержания персонала* на российских предприятиях, как правило, включают в себя: размер заработной платы, наличие премий, бонусов, участие в прибыли и т.д.; статус компании, характер бизнеса и пр.; название должности, круг полномочий и ответственности - наличие социального пакета, наличие корпоративной инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, рабочей одежды) и т.д.; местоположение офиса, его оборудование, состояние рабочих мест, личные и деловые качества руководителя, корпоративную культуру, соблюдение трудовых норм, карьерный рост.

*Мотивация удержания персонала* основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер, предоставляющих сотрудникам определенные индивидуальные условия, исключающие возможность их ухода из компании.

*К корпоративным мерам, позволяющим удерживать сотрудников в российских компаниях НГК, можно отнести*

- 1) составление программ развития квалификации и карьеры, дублерства, повышения уровня образования, кадрового резерва,
- 2) кредитование, отсрочку выплат, долгосрочные бонусы, опционы и пр. ,
- 3) компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр. ;
- 4) гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
- 5) развитие корпоративной культуры;
- 6) продвижение по карьерной лестнице

Социологическое исследование показало, что основными мотивами трудоустройства в российские компании НГК являются стабильные условия труда (68,8%), высокая заработная плата (45,7%), интересная работа (36,2%), отношения в коллективе (29,7%), карьерный рост (26,3%), наличие социального пакета (20,1%) и др.

Следует обратить внимание на то, что, несмотря на недостаточную проработанность мотивационной политики, компании НГК проявляют достаточно высокую (по сравнению с другими отраслями) заботу о здоровье сотрудников. Помимо спортзала и фитнес-клуба, сотрудники посещают бассейн (в 15% компаний-респондентов), проходят санаторно-курортное лечение или выезжают на отдых (в 10,7% компаний-респондентов). Также в российских нефтегазовых компаниях акцент делается на таких мотивационных факторах, как предоставление жилья, ссуд и т.д. Все эти меры направлены на удержание персонала. Ведь подобрать и обучить нового сотрудника стоит гораздо дороже, чем удержать старого.

Особое внимание диссертантом уделено такому фактору мотивации работы в компаниях НГК, как *удовлетворенность карьерой сотрудников компании*. Результаты социологических опросов показывают, что в последнее время при выборе места работы молодые специалисты большое внимание уделяют возможности продвижения по «служебной» лестнице. В связи с этим возрастает актуализация проблем по разъяснению целей и задач планирования и реализации карьеры, а также выявления наиболее значимых аспектов управления деловой карьерой.

В результате проведенного диссертантом исследования было выявлено, что в целом политика управления персоналом нуждается в доработке и корректировке. В соответствии с этим предложен комплекс мер по совершенствованию системы управления деловой карьерой: организация наставничества, проведение комплексной оценки рабочего места, которая должна быть направлена на совершенствование организации труда, повышение его технического оснащения; проведение семинаров и консультаций по планированию и развитию деловой карьеры, анализ и изучение проблем служебно-профессионального продвижения.

Диссертационное исследование позволило выявить некоторые факторы, затрудняющие использование мотивационных моделей в нефтегазовой отрасли России даже в условиях относительной стабилизации экономики. Дешевизна рабочей силы, низкий удельный вес ее стоимости в себестоимости продукции, эклектичность нефтегазовой отрасли, когда ее подразделения представляют одновременно и преиндустриальный, и индустриальный, и постиндустриальный этап развития, в каждом из которых действуют свои наборы мотиваторов, социокультурные факторы - неразвитость материальных потребностей работников, ограниченность структуры потребностей, непрофессионализм менеджмента и т.д.

Тенденции социальной мотивации работников российских компаний нефтегазового комплекса, выявленные в ходе социологического опроса на башкирских предприятиях НГК, таковы

- изменение мотивации разных видов в целом невелики; кроме того,

процесс изменения мотивации идет стихийно, не регулируется даже на уровне компании, поэтому так замедлен,

- патерналистские ожидания благ от организации (лучших условий труда, жилья и т. п.) имеют небольшую тенденцию к росту, что, казалось бы, не соответствует рыночным условиям, но может быть объяснено полным отсутствием возможности получить эти блага за пределами компании,

- ориентация на коллектив, коллективистский вид мотивации ослабевает,

- действие интеллектуального вида мотивации - стремление к интересной работе - ослабевает,

- стремление к получению большего заработка для тех, кто больше работает, возрастает;

- возможность проявить инициативу и предприимчивость (стремление к успеху предпринимательского типа) ослабевает, особенно у рабочих,

- возможность честным трудом заслужить уважение и доверие (стремление к успеху социалистического типа) мотивирует достаточно стабильно,

- ослабление ориентации на «уравниловку»

Анализ мотивационных моделей предприятий зарубежных стран и результаты собственных исследований позволили предложить авторскую модель мотивации персонала. Данная модель включает в себя следующие факторы материальные выплаты (оплата труда, премирование), моральное поощрение, направленное на объективное признание значимости и квалификации сотрудника; поощрение социально-должностной карьеры, социальные стимулы, направленные на обеспечение социальной защиты работника, дополнительные поощрения за достижения в труде. Центральное место в предлагаемой модели автор отводит факторам социальной мотивации.

К материальным факторам удержания персонала относятся увеличение размера должностного оклада (за большой объем выполняемой работы, за повышение профессиональной квалификации, за совмещение нескольких должностей, за рост объема реализуемой продукции), премирование (за разработку и внедрение новых технологий, за повышение качества продукции, за снижение издержек производства по итогам года, квартала, месяца и т. д.)

В качестве дополнительных к вышеперечисленным материальным факторам удержания персонала в компаниях НГК могут служить стимулирование за разработку и внедрение изобретений, внедрение рационализаторских идей, разовые премии за существенный вклад в обеспечение прибыли предприятия, разовые выплаты за участие в создании акционерного капитала, продажа акций по льготным ценам работникам предприятий, разовые выплаты по итогам года, выплата дивидендов по акциям.

Факторами морального стимулирования для сотрудников компаний НГК являются выдвижение на награждение орденами, медалями Российской Федерации и ее субъектов; награждение за высокое профессиональное мастерство грамотами и дипломами различного уровня, выдвижение на присвоение почетного звания Российской Федерации и ее субъектов, награждение профессиональными знаками отличия; направление на участие в корпоративных, региональных, общероссийских и международных конкурсах, выставках; предоставление заграничных стажировок и т.д.

Факторами карьерного роста для персонала российских компаний НГК могут стать расширение области полномочий в принятии решений, реализация своего профессионально-творческого потенциала, продвижение по службе, избрание в руководящие органы компании, выдвижение в государственные органы управления, участие в деятельности органов управления совместных предприятий.

Факторами социальной мотивации работы в компаниях НГК в современных социально-экономических условиях могут выступать: строительство и бесплатное распределение среди работников квартир, дач, гаражей и т.д.; выделение социального жилья, выделение льготных кредитов на решение жилищных проблем, получение образования, медицинское лечение и оздоровление, покупку автомобиля, мебели и др.; выделение бесплатных мест в детских дошкольных учреждениях, обеспечение бесплатным питанием на работе, бесплатным медицинским обслуживанием, бесплатным пользованием спортивными и тренажерными залами, компенсация транспортных расходов, предоставление возможности досрочно выйти на пенсию за счет предприятия, сокращение норм выработки по состоянию здоровья.

Практическое применение данной мотивационной модели на предприятиях НГК позволит не только удержать, но и привлечь новых высококвалифицированных специалистов, создав тем самым благоприятные условия для развития производства и трудовых отношений.

Таким образом, разработка эффективной системы мотивации позволяет не только повысить социальную и творческую активность конкретного работника, но и конечные результаты самих компаний в их многогранной социально-экономической деятельности. Персонал должен быть заинтересованным и мотивированным. Необходимо чтобы каждый сотрудник знал, что его усилия приведут к вознаграждению и чтобы он хотел этого вознаграждения. Работодатели должны активно развивать систему мотивации для удержания успешных кадров, а также разрабатывать все новые программы развития персонала, в основе которых лежит одна из приоритетных программ на сегодняшний день — система переподготовки и повышения квалификации.

В четвертой главе «Развитие системы переподготовки и повышения квалификации персонала в компаниях нефтегазового комплекса» показано современное состояние системы переподготовки и повышения квалификации сотрудников российских компаний НГК, а также предложены перспективные формы ее совершенствования.

В нынешних постоянно меняющихся условиях развития экономики значение непрерывного повышения профессионализма и квалификации персонала неуклонно возрастает. Эффективное развитие и функционирование производства в решающей мере зависит от квалификации специалистов.

Однако в большинстве современных российских нефтегазовых компаний не считают обучение и повышение квалификации сотрудников первоочередной задачей. По стране в целом и в ряде крупных нефтегазовых компаний сохраняется тенденция к сокращению расходов на обучение и повышение квалификации персонала. Примером является ОАО «Газпром», где расходы на обучение сотрудников составляли не многим более 1% фонда оплаты труда. Невысокие затраты на развитие персонала связаны не только с недостаточным пониманием

важности таких инвестиций, но и с политикой государства. По существовавшему до 2000 года российскому законодательству на расходы по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров компаниям разрешалось тратить до 2% фонда заработной платы. В 2001 году Министерство финансов РФ повысило норматив расходов на образование сотрудников до 4%. Согласно экспертным оценкам, максимальные инвестиции в обучение и развитие персонала осуществляет ОАО «Татнефть», выделяя на это 2% фонда оплаты труда. Можно предположить, что ОАО «Татнефть» стала в этом отношении лидером среди российских компаний: затраты на обучение и развитие персонала в других крупных компаниях не превышают 0,02% фонда оплаты труда. В то время как крупные западные компании тратят на эти цели около 10% фонда оплаты труда, что в десятки, а то и в сотни раз превышает аналогичные показатели российских компаний.

Многие отечественные нефтегазовые компании попросту боятся, что инвестиции в сотрудников станут инвестициями в конкурентов - повысив квалификацию, специалисты уйдут в более успешные компании. По данным рекрутинговых агентств, многие молодые талантливые специалисты не стремятся работать в отечественных нефтегазовых компаниях, несмотря на относительно высокий уровень оплаты труда. Низкий статус отрасли в глазах российской молодежи среди прочего объясняется сложной иерархической бюрократической структурой компаний, препятствующей развитию карьеры, и отсутствием возможностей для профессионального роста и развития. Работа в западных нефтегазовых компаниях представляется российской молодежи более престижной.

Анализ сегодняшней деятельности предприятий по организации внутрифирменного обучения, отраженный в Национальном докладе «Система профессионального образования в Российской Федерации», выявляет резкое снижение его объемов по сравнению с 1991 г. На сегодняшний день объемы образовательных услуг на предприятиях снизились на 70-80% по обучению специалистов и на 60-70% по обучению рабочих. Реальная периодичность повышения квалификации руководителей и специалистов составляет 6-7 лет, рабочих - 10-12 лет. При этом следует повторить, что в современных условиях сроки обновления знаний, технологий, способов обработки составляют не более 5 лет.

Данные опроса показывают, что в башкирских компаниях НГК большое внимание уделяется системе внутрифирменного обучения (52,5%) и специализированным курсам переподготовки и повышения квалификации (46,0%). Меньше - программам индивидуального обучения (17,7%). Важное место в структуре форм переподготовки и повышения квалификации принадлежит системе наставничества. О том, что такая система существует, подтвердили 62,8 % опрошенных сотрудников компаний НГК.

Ведущую роль в системе профессиональной переподготовки сотрудников, подготовке управленческих кадров компаний нефтегазового комплекса Республики Башкортостан играет Институт дополнительного профессионального образования Уфимского государственного нефтяного технического университета.

Исходя из специфики работы нефтегазовых компаний, 65,3% респондентов ответили, что оптимальной формой повышения квалификации является система специализированного обучения. В то же время 32,5% респондентов выступили за

наставничество, 15,8% - за обучение, ориентированное на личность; 0,8% - за обучение в специализированном учебном центре, 0,4% за многопрофильное обучение. К сожалению, пока в меньшей степени существует понимание того факта, что в системе обучения следует уделять большее внимание самой личности обучаемого.

Как показало исследование, самыми распространенными методами обучения являются: направленное приобретение опыта (план) (46,7%), стажерство (42,7%). В число наименее используемых методов вошли деловые игры, интернатура, командное обучение. Согласно данным опроса, большинство сотрудников служб управления персоналом считают, что процесс обучения должен начинаться с «верхушки» (высшего звена) - ежегодные оценки деятельности руководителей могут стать для них стимулом улучшить свою работу, тогда как другие сотрудники, от специалистов по набору персонала до руководителей среднего звена, должны быть способны в полной мере оценить ту прибыль, которую их усилия приносят компании. Когда работники понимают, в чем смысл порученной им работы, им легче восполнять пробелы в знаниях, и они более восприимчивы к обучению.

Опрошенные специалисты компаний НГК Республики Башкортостан считают, что практическое применение знаний нельзя отделять от теоретических занятий. Некоторые представители данной отрасли отметили личный положительный опыт участия в обучающих программах, которые были связаны с практической работой над реальными проектами.

Программы наставничества, общения «без галстука», а также индивидуальное обучение, проводимое специалистами компаний с целью подготовки преемников, - все это признано эффективным при условии, что ментор хорошо осведомлен в новых технологиях и не боится, что подопечный превратится в соперника, когда почувствует - еще до ухода ментора на пенсию - что готов заменить его на рабочем посту.

Инвестиции в обучение сопряжены с некоторым риском - например, с риском потерять ценного сотрудника, который может уволиться по окончании обучения. Подсчитано, что примерно 50% молодых специалистов увольняются из компаний уже в течение первого года работы в компании. Неквалифицированный персонал легко может стать «балластом» для компании. Проведенные исследования доказывают, что сотрудников надо обучать, не взвирая на риск их возможного перехода в другую компанию, - обучать хотя бы ради подъема общего уровня нефтегазового сектора экономики.

Сегодня очевидно, что компаниям необходимо шире налаживать контакты с вузами для организации собственных обучающих программ. Проблема, препятствующая такому решению вопроса, заключается в неготовности некоторых учебных заведений к взаимодействию с работодателями, а также наличии устаревших образовательных стандартов, которым государственные вузы вынуждены следовать. В этой связи многие компании вынуждены оплачивать вузам возможность организации обучающих программ, либо нанимать/брать на стажировку наиболее способных студентов, которых обучают внутри компании.

Важно отметить, что специалисты практически единогласно говорят о том,

что сегодняшние выпускники не готовы активно включиться в работу, они чрезмерно «теоритизированы» Им не хватает во многом чувства реальности и понимания того, как происходят бизнес-процессы. Они обладают большим запасом теоретических знаний, но этого, к сожалению, недостаточно. В современных условиях необходимы навыки практического применения знаний и способность адекватно выстраивать отношения в коллективе.

Влияние повышения квалификации и переподготовки работников на производство состоит в том, что сотрудники, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность, качество, мотивацию труда и еще ряд экономических и социальных показателей. Поэтому воздействие повышения квалификации и переподготовки на производство зависит не только от количества дипломированных специалистов, но и от качества их обучения.

Наиболее перспективными формами и приоритетами развития системы переподготовки и повышения квалификации, дополнительного профессионального образования в крупных компаниях российского НГК в соответствии с потребностями рынка являются: отраслевые и корпоративные системы непрерывного профессионального обучения с акцентом на практическую работу и психосоциальные знания и умения, дистанционное обучение, выездные семинары, информационные телекоммуникации, тренинги, отдельные приоритетные программы подготовки нового типа руководителя-лидера и кадрового резерва, международное сотрудничество в реализации современных образовательных программ.

Работникам службы управления персоналом нефтегазовых компаний следует определить с помощью разных методов, включающих в себя тестирование, собеседование и т. д., степень усвоенных знаний, навыков и умений после пройденного курса переподготовки или повышения квалификации. В соответствии с поставленной службой управления персоналом задачей могут применяться тесты способностей (общие тесты достижений, тесты профессиональных достижений), социально-психологические тесты, объектом изучения которых являются межличностные отношения, ситуационные тесты, изучающие поведение человека в определенной ситуации.

Подводя итог можно отметить, что социально-экономический эффект от повышения квалификации и переподготовки персонала предприятий НГК России имеет большое практическое значение для воспроизводства трудового потенциала и предупреждения возможных проблем в этой сфере. Повышение квалификации и переподготовка работников - это барометр их настроения, по нему можно судить о глубинных процессах, которые происходят внутри и за пределами компаний.

В **заключении** изложены основные выводы диссертационного исследования и представлены научно-практические рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса, учитывающие современные социальные приоритеты.

## Основное содержание диссертации отражено в публикациях

### *Статьи в рецензируемых журналах ВАК*

- 1 Гайсина Л.М. Современные социальные приоритеты управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса// Вестник Башкирского университета Научный журнал - Уфа: РИЦ БашГУ, 2009, Т. 14, № 2 – С. 608-611 (в соавт)
- 2 Гайсина ЛМ Управление персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса социологический аспект// Вестник Башкирского университета Научный журнал - Уфа РИЦ БашГУ, 2009, Т 14, № 1 – С 261-264 (в соавт)
- 3 Гайсина ЛМ Некоторые аспекты экономики и кадровой политики в нефтегазовом комплексе// Проблемы сбора, подготовки и транспорта нефти и нефтепродуктов Научно-технический журнал - Уфа ГУП «ИПТЭР», 2008, №3 (73) – С 122-130 (в соавт)

### *Другие публикации*

- 4 Гайсина ЛМ Социально-гуманистическая функция работников службы управления персоналом нефтегазового комплекса России// VI Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы России пути и перспективы реализации потенциала личности» - Уфа Изд-во Академии ВЭГУ, 2009 – С 44-46
- 5 Гайсина Л.М К вопросу уровня коммуникативной компетентности// Актуальные проблемы коммуникации: теория и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 100-летию Башгосуниверситета. - Уфа. РИЦ БашГУ, 2009 – С 142-145
- 6 Гайсина ЛМ Фредерик Уинслоу Тейлор и искусство управления// Актуальные проблемы технических, естественных и гуманитарных наук Материалы Международной научно-технической конференции - Уфа Изд-во УГНТУ, 2009, Вып 4 – С. 253-261.
- 7 Гайсина ЛМ Мотивированный персонал - безопасное производство// Инновации и наукоемкие технологии в обеспечении промышленной, пожарной и экологической безопасности опасных производственных объектов Сборник трудов Второй Всероссийской научно-практической конференции - Уфа Изд-во УГНТУ, 2009. – С 123-125
- 8 Гайсина ЛМ Социальный аспект в системе управления персоналом и безопасное производство// Промышленная безопасность на взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектах Сборник трудов III-ей Международной научно-практической конференции - Уфа Изд-во УГНТУ, 2009 – С 43-46
9. Гайсина ЛМ Управление карьерным ростом в российских компаниях нефтегазового комплекса// Мировое сообщество проблемы и пути решения Сб науч ст.- Уфа Изд УГНТУ, 2008.- № 24 – С 169-173
10. Гайсина ЛМ Мотивирующие факторы найма и удержания персонала в компаниях нефтегазового комплекса России// Мировое сообщество проблемы и пути решения Сб науч. ст - Уфа Изд. УГНТУ, 2008 - № 24 – С. 200-207.

11. Гайсина Л.М. Принципы и методы управления персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса// Мировое сообщество: проблемы и пути решения Сб. науч ст - Уфа Изд УГНТУ, 2008, № 23. – С 123-129
12. Гайсина ЛМ Управление персоналом как социологическая категория// Мировое сообщество проблемы и пути решения Сб науч ст - Уфа Изд УГНТУ, 2008, № 23. – С 164-171
13. Гайсина Л.М. Кадровые ресурсы – ключевой стратегический вопрос нефтегазовых компаний// Мировое сообщество. проблемы и пути решения Сб. науч ст.- Уфа Изд УГНТУ, 2007 - № 22 – С 119-123
14. Гайсина ЛМ Развитие системы переподготовки и повышения квалификации персонала в компаниях нефтегазового комплекса// Мировое сообщество проблемы и пути решения Сб. науч ст.- Уфа Изд УГНТУ, 2007 - № 22 – С 153-158
15. Гайсина ЛМ Кадровая политика в нефтегазовой области. проблемы и возможности// Надежность и безопасность магистрального трубопроводного транспорта: Сборник научных трудов VI Международной научно-технической конференции - Новополюцк УО «ПГУ», 2007. – С 278-279
16. Гайсина ЛМ Подбор кадров для российского нефтегазового комплекса// Надежность и безопасность магистрального трубопроводного транспорта Сборник научных трудов VI Международной научно-технической конференции - Новополюцк УО «ПГУ», 2007 – С. 280-281.
17. Гайсина ЛМ Российский инженер-нефтяник востребован во всем мире. Борьба за кадры// Надежность и безопасность магистрального трубопроводного транспорта: Сборник научных трудов VI Международной научно-технической конференции - Новополюцк УО «ПГУ», 2007. – С. 281-282
18. Гайсина ЛМ Социальная адаптация будущего инженера// Трубопроводный транспорт – 2007 Тезисы докладов Международной учебно-научно-практической конференции - Уфа ООО «ДизайнПолиграф-Сервис», 2007 – С 181-183
19. Гайсина ЛМ Социологический взгляд на профессию инженера// Трубопроводный транспорт – 2007: Тезисы докладов Международной учебно-научно-практической конференции - Уфа ООО «ДизайнПолиграф-Сервис», 2007 – С 183-184
20. Гайсина ЛМ Удовлетворенность профессией и работой Социально-психологические проблемы инженера// Трубопроводный транспорт – 2007. Тезисы докладов Международной учебно-научно-практической конференции. - Уфа ООО «ДизайнПолиграфСервис», 2007. – С 184-186

Подписано в печать 23 11 09 Бумага офсетная Формат 60x84 1/16

Гарнитура «Times» Печать трафаретная Усл печ л 1

Тираж 120 Заказ 270

Типография Уфимского государственного нефтяного технического университета

Адрес типографии

450062, Республика Башкортостан, г Уфа, ул Космонавтов, 1