

УДК 331.108; 622.276

**СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
В КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**A MODERN APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE OIL AND GAS SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Романова Т.В., Котов Д.В.

**ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический
университет», г. Уфа, Российская Федерация**

T.V. Romanova, D.V. Kotov

**FSBEI NPE “Ufa State Petroleum Technological University”,
Ufa, the Russian Federation**

e-mail: koroltay@mail.ru

Аннотация. Сегодня нефтегазовый комплекс в Российской Федерации играет ведущую роль и заинтересованность государства в его развитии очевидна. Но для реализации масштабных проектов даже при активном участии фундаментальной и прикладной наук, государственной власти и бизнеса, отрасль сталкивается с немаловажной проблемой – нехваткой высококвалифицированных специалистов. Быстрое развитие техники и технологии требует масштабного обучения и переобучения всего кадрового состава компаний. Уровень знаний, с которым молодой специалист приходит на работу в компанию, оставляет желать лучшего, что показывает дисбаланс между требованиями компаний к квалификации выпускников учебных заведений и содержанием программ обучения.

В статье описываются современное состояние и перспективы развития нефтегазового комплекса РФ, проблемы, связанные с дефицитом технических специалистов в отдельных областях отрасли, приведен перечень ва-

кансий, закрытие которых является мировой проблемой. Выявлены факторы, являющиеся причиной дефицита высококвалифицированного персонала. Описаны проблемы современного нефтегазового образования и представлены вузы, в которых сосредоточена подготовка профильных инженерно-технических работников. Перечислены различные инструменты, используемые предприятиями для привлечения кандидатов и закрытия вакансий.

Даны рекомендации работникам кадровых служб предприятий по выстраиванию системы профессионального обучения внутри организаций и вузам о необходимости сотрудничества с нефтяными корпорациями, ориентировании на их нужды. Также необходимо обратить внимание на работника, как на личность, учитывать его интересы и амбиции.

Для развития кадров в компаниях предлагаются наиболее перспективные формы и системы непрерывного образования без отрыва от производства, что является приоритетом для компаний.

Предложена комплексная система подбора кадров и модель управления системой обеспечения кадрами, слаженная работа которой за короткий период времени обеспечит организации полную укомплектованность штата компании.

Abstract. Today oil and gas complex in the Russian Federation plays a key role, and state's concernment in its development is evident. But for large-scale projects implementation even with participation of fundamental and applied science, state power and business, this branch faces a significant problem – highly qualified specialists scarcity. Rapid development of technique and technology requires large-scale training and retraining of companies staff. The level of knowledge, which a young specialist has when coming to work in a company, leaves a lot to be desired; it shows disbalance between companies requirements for qualification of educational in situations graduates and training programs content.

This article deals with the current state and development prospects of oil and gas complex in the Russian Federation, problems connected with deficiency of technical specialists in certain areas of the branch, a vacancy sheet closing of which is a worldwide problem. Factors which cause highly qualified personnel deficiency are elicited in the article as well. It describes the problems of modern oil and gas formation and higher education institutions where training of profession-oriented engineering and technical personnel is concentrated. Various tools used by enterprises for head hunting and vacancies closing are recited here.

Guidelines for personnel department's employees of enterprises on arranging the system of vocational training within organizations, and for higher education institutions on necessity of cooperation with oil corporations, orientation on their needs are given in the article. It's also necessary to pay attention to an employee as to a personality, consult his interests and ambitions.

The most perspective forms and systems of continuous on-job education are suggested in companies for personnel development, all these are considered to be the priority for companies.

The article offers a complex system of recruitment and control model of employees providing system, which well-coordinated work in a short period of time will provide organization with complete staffing of a company.

Ключевые слова: дефицит кадров, кадровые службы, система обеспечения кадрами, мотивационный стимул, причины дефицита кадров, потребности отрасли, развитие отрасли, закрытие вакансий, виды обучения, непрерывное образование.

Key words: personnel deficiency, personnel departments, employees providing system, motivational inducement, cause of personnel deficiency, needs of the branch, development of the branch, vacancies closing, education types, continuous education.

Проблема сбалансированного развития нефтегазового комплекса России рассматривается в тесной связи с возможностью полного обеспечения потребностей нефтяных компаний высококвалифицированными специалистами. Стремительно усложняющиеся техника и технологии, применяемые для поиска, добычи, транспортировки и переработки углеводородного сырья обуславливают необходимость развития систем подготовки кадров, владеющих как современными, применяемыми технологиями и способных к быстрому освоению инновационных для отрасли, технических решений. Несбалансированность научно-технического прогресса и кадрового обеспечения отрасли может привести к возникновению негативных последствий, результатом которых станет снижение темпов экономического роста компаний. В настоящее время существуют системы среднего профессионального и высшего профессионального образования, развита сеть учреждений дополнительного образования и внутрикорпоративных центров подготовки кадров, однако проблемы, как количества, так и качества подготовки специалистов остаются. Детальному анализу ситуации с кадрами в нефтегазовой отрасли, существующим проблемам и возможным путям их решения и посвящена данная статья. Детально рассматриваются:

- современное состояние и перспективы развития нефтегазового комплекса РФ;
- потребность нефтегазовой отрасли в специалистах;
- современное состояние подготовки кадров для нефтегазового комплекса;
- пути привлечения специалистов на предприятия нефтегазового комплекса;
- управление системой обеспечения кадрами.

1 Современное состояние и перспективы развития нефтегазового комплекса РФ

Сегодня Россия занимает первое место в мире по добыче и экспорту нефти, первое место по экспорту и второе по добыче природного газа, третье место в мире по экспорту энергетических углей и 6-е по добыче, и в целом оценивается как второй после ОПЕК поставщик энергоресурсов на мировой рынок.

В развитии нефтегазового комплекса РФ на современном этапе четко прослеживаются три основные тенденции: во-первых, нефтегазовый комплекс на сегодняшний день для России является одной из стратегических составляющих реального обеспечения экономической независимости страны, ее международной экономической безопасности и внутриэкономической стабильности.

Во-вторых, РФ уже включена в широкие мирохозяйственные связи, вовлечена в процессы международной экономической интеграции. Нефть и газ издавна являются как предметом международной торговли и сотрудничества, так и объектом соперничества, т.е. наряду с удовлетворением экономических интересов многих стран на мировом рынке реализуются и масштабные политические цели, что порой приобретает даже главенствующее значение.

В-третьих, разработка нефтяных и газовых проектов напрямую и через налоговые поступления в бюджет страны позволяет РФ наращивать темпы реализации и объемы социально-экономических программ.

Из таблицы 1 видно, что добыча нефти и газа в РФ, за исключением отдельных периодов, постоянно растет. По данным Росстата, в 2013 году добыча нефти и газового конденсата составила 523 млн т, что стало рекордным показателем за последние 20 лет. Добыча газа составила 668 млрд кубометров.

Таблица 1. Объем добычи нефти и природного газа в России за последнее десятилетие

Годы	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Прогноз на 2014
Добыча нефти, млн т	459	470	481	491	488	494	495	511	518	523	525
Добыча газа, млрд м ³	591	641	656	651	665	597	666	669	655	668	700

Согласно прогнозу Министерства энергетики, в 2014 году добыча нефти в России составит 525 млн т, а добыча газа достигнет 700 млрд кубометров. Таким образом, добыча нефти в 2014 году вырастет на 0,3%, газа – на 4,8%. В 2013 году российские компании также поставили на экспорт 151,4 млн т нефтепродуктов на сумму 3,5 триллиона рублей. Объем добычи нефти в РФ в 2013 году вырос на 4,5 млн т до 523 млн т, что является рекордным показателем с начала 90-х годов. Объем переработки нефти вырос на 3% до 278 млн т.

Исходя из официальных оценок, нашедших отражение в «Энергетической стратегии России на период до 2020 года», к 2015-му добыча нефти в нашей стране может составить 530 млн т, а ее экспорт – 310 млн т. Главной нефтяной базой останется Западно-Сибирская нефтегазоносная провинция. Будут сформированы новые центры нефтяной промышленности в Восточной Сибири и Республике Саха (Якутия) – добыча до 50 млн т в 2015 году; на шельфе острова Сахалин (25-26 млн т), в Баренцевом море и российском секторе Каспийского моря. Увеличится добыча нефти в Тимано-Печорской провинции.

Мощности магистральных нефтепроводов и морских терминалов для экспорта и транзита нефти из России за пределы СНГ способны возрасти к 2015-му году в 1,5 раза по сравнению с сегодняшним уровнем.

При этом известны и проблемы: недостаточные сравнительные значения коэффициента извлечения нефти по многим месторождениям; высокий износ основных фондов; недостаточная глубина переработки и низкое, в целом, качество нефтепродуктов. Кроме того, уровень развития газопере-

рабатывающей и газохимической промышленностей в стране, недостаточный.

Достичь существенного технологического прогресса в нефтегазовой отрасли возможно путем применения новых технологий в нефтегазовом сервисе, которые обеспечат: эффективность работ по разведке нефтегазовых месторождений; повышение продуктивности действующих скважин; рациональное и эффективное использование ресурсного потенциала месторождений и др.

Следовательно, важнейшими задачами развития нефтегазового комплекса РФ являются повышение эффективности использования остаточных, трудноизвлекаемых запасов нефти, конденсата и низконапорного газа, полная утилизация нефтяного попутного газа и увеличение доли перерабатываемого сырья и т.д. Государство планирует активно помогать компаниям нефтегазового комплекса в решении проблем развития. Министерством энергетики РФ с целью, разработки программ инновационного развития компаний нефтегазовой отрасли, определены приоритетные направления научно-технической политики и предложены три технологические платформы.

1. Глубокая переработка углеводородов.
2. Скважинные технологии нефтедобычи.
3. Попутный нефтяной газ, в том числе, гелий.

Технологические платформы должны стать инструментом инновационного развития топливно-энергетического комплекса РФ и обеспечить на основе государственно-частного партнерства выработку и реализацию стратегических приоритетов государства в области энергетической политики. Технологические платформы позволяют объединить основных участников технологических цепочек производства товаров, работ и услуг в инновационной сфере. И вот здесь, возникает вопрос о возможностях кадрового обеспечения предприятий отрасли. Отсутствие развитого сбалансиро-

рованного рынка труда станет препятствием успешного решения задач развития нефтегазового комплекса России.

2 Потребность нефтегазовой отрасли в специалистах

Нефтегазовые компании России, как и большинство мировых нефтегазовых компаний, испытывают потребности в специалистах. В России нефтяные компании нуждаются в инженерах по бурению, инженерах-технологах по добыче нефти, газа, инженерах по разработке месторождений нефти и газа, инженерах по вопросам экологии и охраны окружающей среды, специалистах по охране труда и здоровья, по технике безопасности, в т.ч. со знанием международных норм и стандартов.

Существует нехватка инженеров по проектированию, управленцев с опытом в оффшорном бурении и эксплуатации. В последнее время возникла и постоянно возрастает потребность в специалистах в области автоматике, телемеханики, радиоэлектроники, ЭВТ, физикохимии и др. Кроме того, особо востребованы почти все категории нефтяников с опытом участия в международных проектах и хорошо владеющих английским языком.

В отрасли появились новые специальности, которым не учат в вузах:

- управление проектами;
- торговля, коммерция;
- управление рисками;
- производственная медицина;
- слияния и поглощения;
- корпоративная социальная ответственность.

Сложность в том, что таких специалистов нигде не готовят. Даже в вузах, близких к нефтегазовой сфере, дают только теоретические знания. Нужные кадры высшего звена растят внутри компании из молодых специалистов с профильным образованием и знанием иностранных языков, способных быстро обучаться.

Среди факторов, увеличивающих потребность в специалистах, доминирующими являются увеличение объемов добычи, приток инвестиций, развитие малых форм нефтегазового бизнеса. Среди понижающих – ликвидация рабочих мест на истощенных месторождениях, сокращение инвестиций, снижение мировых цен на энергоносители, широкое применение новых технологий, повышение производительности труда.

При этом весомость и значимость перечисленных факторов или их сочетание в зависимости от влияния различных условий могут существенно варьироваться.

Иностранным работодателям приходится даже труднее, чем их российским коллегам. Причиной тому – слабые языковые знания соискателей на технические должности. Есть много квалифицированных специалистов с опытом работы на проектах в крупных нефтяных компаниях, но мало кто из них говорит по-английски на нужном уровне. Среди профессиональных качеств, необходимых для успешной работы, "пальму первенства" держат технические знания. Лишь очень немногие люди без профильного образования достигают успеха в "нефтянке".

Основные специалисты, к которым прикован интерес в мире – это проектные инженеры, нефтегазовые инженеры, инженеры-бурильщики, геологи, геофизики, инженеры нефтеперерабатывающих заводов, инструментальщики на платформы и т.д. На конференции нефтяного рекрутмента в Амстердаме звучала одна и та же проблема: дефицит высококвалифицированных специалистов международного уровня.

Анализ потребности в специалистах для нефтегазовых проектов в мире выявил, что профильные дефицитные позиции в отрасли распределились следующим образом: управление проектами – 43%, рабочие специальности – 24%, проектирование и строительство – 24%, бурение – 24%, геология, геофизика и разработка – 22%, охрана труда и ТБ – 19%, нефтепереработка и нефтехимия – 19%, КИП, АСУ и автоматика – 16%, добыча сырья и производство – 11%, экология и ООС – 5%, научная деятельность, исследова-

ния и разработки – 5%, трубопроводный транспорт – 3%, производство оборудования – 3% (рисунок 1).

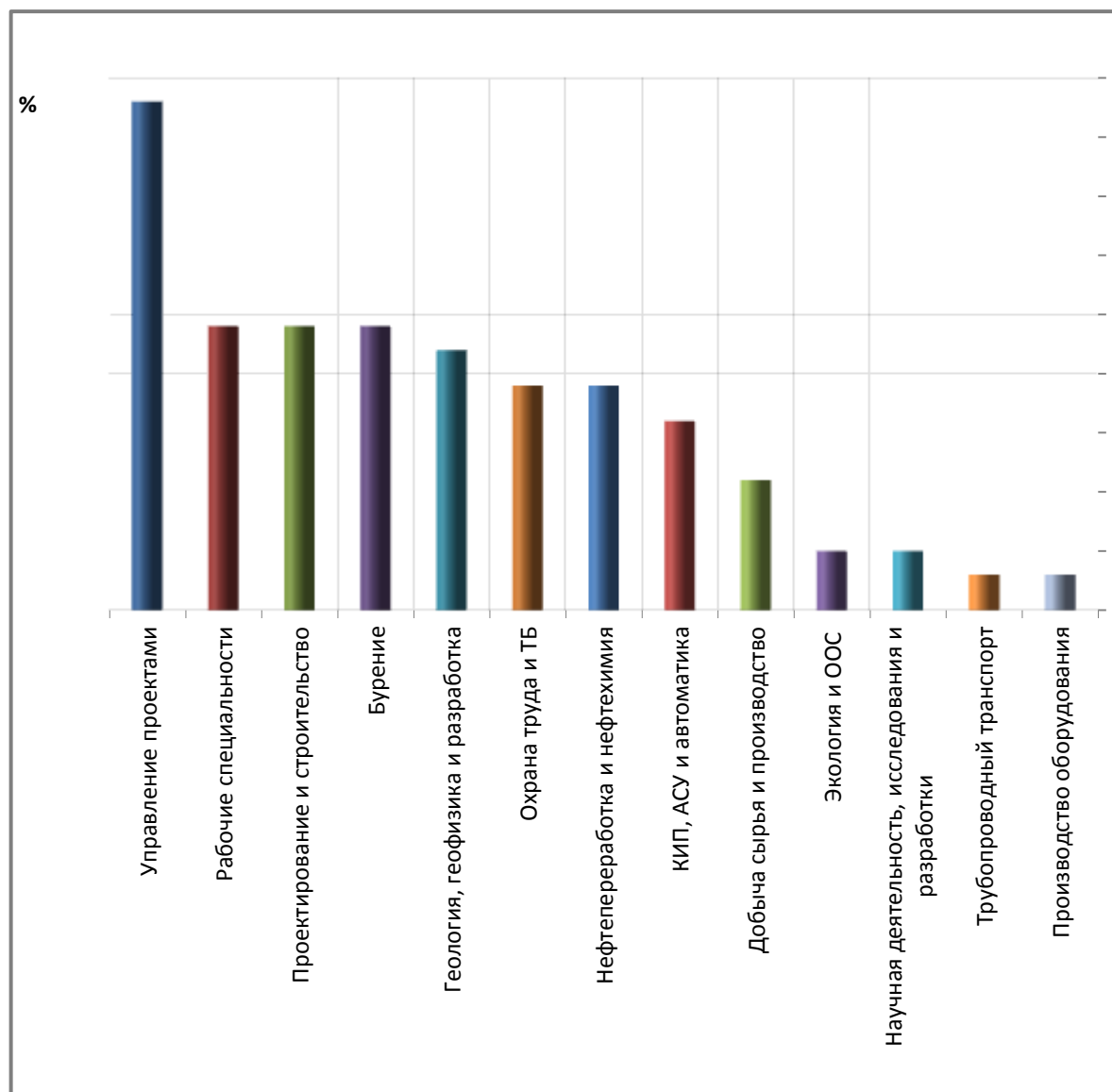


Рисунок 1. Недостаток нефтегазовых специалистов в мире

Причина дефицита профессионалов-нефтяников проста: довольно большой временной промежуток, когда абитуриенты предпочитали другие направления. Дело в том, что сейчас значительную часть штата многих западных компаний, также как и в России, составляют люди 45-60 лет. Большое количество инженеров-нефтяников во всем мире приближаются к пенсионному возрасту, а заменить их пока нечем. Молодым людям нужно время, чтобы приобрести необходимый уровень квалификации, либо они выбирают более легкие профессии, чем «нефтяное дело».

Другими значимыми причинами дефицита высококвалифицированных нефтегазовых кадров являются:

- слабое и неэффективное взаимодействие высших учебных заведений и других учебных заведений с успешно работающими научными и производственными организациями и компаниями;
- недостаток образовательных программ, отвечающих современным требованиям;
- несоответствие номенклатуры специальностей подготавливаемых специалистов реальным потребностям отрасли;
- отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли;
- отсутствие современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением отрасли, способных эффективно прогнозировать и удовлетворять спрос на специалистов нефтяного профиля в условиях современного рынка труда.

3 Анализ современного состояния подготовки кадров для нефтегазового комплекса

Ежегодно в России получают дипломы 100 тысяч студентов. Лишь десятая часть выпускников – инженеры и только три тысячи из них могут работать в нефтегазовой отрасли. Эксперты отмечают, что качественный уровень подготовки специалистов в отечественных учебных заведениях отстает от развития отрасли и является недостаточным. Напротив, количественные показатели развития образовательного производства существенно выше темпов развития нефтегазовой отрасли. Следовательно, можно предположить, что на рынке труда присутствует если не превышение, то, по крайней мере, соответствие предложения спросу. Однако социологические опросы показывают обратное.

Таким образом, дефицит кадров, например, в бурении, если не принимать во внимание рабочие специальности, составляет 24%. Означает ли

это, что нефтегазовое образование не справляется с задачей качественной подготовки кадров? Безусловно, так как 60% респондентов отметили, что квалификация кандидатов, претендующих на позиции в нефтегазовой сфере и энергетике, не соответствует требованиям компаний. Следовательно, претенденты на вакантные места, и не только выпускники образовательных учреждений, есть, но их квалификация не соответствует потребностям современного производства. Поэтому проблемы современного нефтегазового образования сосредоточены не в области наращивания количества выпускников, а в обеспечении их надлежащего качества, соответствующего потребностям инновационного развития экономики.

Но у России имеется достаточный потенциал для подготовки геологов и геофизиков, инженеров нефтегазового дела. Например, обучение специалистов геологического профиля в РФ ведётся в 34 вузах (среди которых – 16 классических университетов и 18 технических университетов, академий и институтов) и в 20 техникумах. Подготовка осуществляется по трём направлениям, 15 специальностям высшего и 8 среднего профессионального образования. Среди лидеров – МГРИ-РГГРУ, РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, горные образовательные учреждения Санкт-Петербурга и Москвы, Томский политехнический и Тюменский нефтегазовый вузы. У каждого из них есть свои научные школы и традиции.

Общий контингент студентов-геологов составляет около 18 тыс. человек, в том числе студентов высших учебных заведений – около 16 тыс. человек, студентов техникумов – около 2 тыс. человек. Годовой выпуск специалистов с высшим геологическим образованием составляет около 2,5 тыс. человек, со средним геологическим образованием – около 500 человек. При этом, по данным последних лет, от 30 до 50 процентов выпускников-геологов работают не по специальности.

Одной из причин дефицита высококвалифицированных геологических кадров является отсутствие мотивационных стимулов и недостаточный имидж профессии геолога для привлечения молодых и талантливых кадров

и, как следствие, изменение возрастной структуры в сторону преобладания предпенсионных и пенсионных групп, в результате чего средний возраст геологических кадров, особенно в государственных компаниях, составляет 50-60 лет.

Подготовка специалистов по нефтегазовым специальностям и направлениям в основном сосредоточена: в Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина, Уфимском государственном нефтяном техническом университете, Тюменском государственном нефтегазовом университете, Ухтинском государственном техническом университете и Альметьевском нефтяном институте.

Ряд технических вузов имеют крупные нефтяные факультеты. Это – Самарский государственный технический университет, Пермский государственный технический университет, Томский политехнический университет, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» (г. Санкт-Петербург). В настоящее время подготовка специалистов нефтегазового профиля осуществляется в РФ почти в 50 вузах и их филиалах.

По некоторым данным, если в 1988 году высшие учебные заведения СССР по специальностям направления «Нефтегазовое дело» дневной формы обучения подготовили 1283 инженера, то в 2010 году вузы России выпустили 3332 инженера этого направления – в 2,6 раза больше. Однако при современном стремительном развитии и внедрении новых технологий на фоне недостаточно актуализированных образовательных программ компании стараются отбирать только лучших из них, тем самым отсекая значительную часть соискателей. Мало того, очень часто нужны профессионалы редких специальностей, таких как «разработка шельфа». Причем необходимы люди с практическими навыками, а не теоретическими знаниями. Именно таких профессионалов в нашей стране почти нет. Это же касается всех высокотехнологичных специальностей. Высокий спрос на редкие кадры приводит к дисбалансу между количеством вакансий и соискателей. Так, по данным Head Hunter, на одну вакансию инженера по добыче при-

ходится 28 соискателей, и это притом, что работодатели говорят о нехватке квалифицированных специалистов, особенно для работы на новых сложных проектах. Но чтобы попасть в такой проект, нужно быть не середнячком, а профи со специфическим набором опыта и знаний.

В поздние советские времена кадровая политика была целиком подчинена плановой экономике. Роль мостика между промышленностью и учебными заведениями выполняло государство. Госплан СССР определял, сколько и каких специалистов нужно стране в соответствии с народно-хозяйственными планами развития, а отраслевые министерства спускали разрядку в вузы, утверждая соответствующие образовательные программы. Такая система при всех ее недостатках позволяла полностью решить кадровые проблемы. Сегодня часть функций государства берут на себя компании.

4 Пути привлечения специалистов на предприятия нефтегазового комплекса

Предприятия используют различные инструменты для привлечения кандидатов и закрытия вакансий.

Многие работодатели предпочитают набирать опытных специалистов из других регионов: в нефтегазовой отрасли существует понимание основных регионов-доноров, из которых компании покрывают потребности, как в молодых, так и в опытных специалистах. Также популярно привлечение к поиску профессиональных рекрутинговых компаний. Этим сервисом пользуется более половины всех компаний отрасли. Часто в случае нехватки кандидатов на внешнем рынке производят внутреннюю ротацию кадров, то есть переводят на открытую позицию внутреннего сотрудника.

В отрасли довольно распространены всевозможные программы стажировок и производственных практик. В большинстве компаний существуют отдельные функциональные подразделения, которые специализируются на сотрудничестве с вузами и работе со студентами. Компания отбирает пер-

спективных будущих выпускников и вводит их в курс дела или организует внутрикорпоративное обучение.

Что же ждет рынок в ближайшей перспективе? В первую очередь эксперты бьют тревогу в связи с падением рождаемости в 1999-2000 годах и масштабным старением кадров. Это означает, что пик нехватки рабочих рук можно ожидать через 5-7 лет. Понимая это, компании начинают уделять больше внимания выстраиванию системы профессионального обучения внутри холдингов. Лишь у небольшого процента работодателей есть программа корпоративного образования, которая включает в себя несколько уровней управления, начиная с подготовки молодых специалистов и заканчивая топ-менеджментом. Примером может служить ОАО «Газпром», у которого есть свой корпоративный институт, где проходят обучение не только новые работники, но и сотрудники, заинтересованные в продвижении.

В свою очередь вузам необходимо ориентироваться на реальные потребности отрасли, преподавателям проходить стажировку на предприятиях нефтегазовых холдингов, адаптировать обучающие программы под новые технологические процессы, внедряемые на предприятиях. Необходимо разрабатывать программы не только для формирования профессиональных знаний, но и развития управленческих, деловых навыков, необходимых современным менеджерам. Полученные теоретические знания необходимо уметь применять на практике, поэтому обучающие программы должны быть связаны с практической работой над реальными проектами.

Отмечают, что не лишним было бы вернуть на предприятия утраченную систему наставничества, передачи опыта молодым, а также индивидуальное обучение, проводимое специалистами компаний с целью подготовки преемников.

Наиболее перспективными формами и приоритетами развития системы непрерывного образования без отрыва от производства являются: дистанционное обучение, выездные семинары, информационные телекоммуника-

ции, тренинги, отдельные программы подготовки нового типа руководителя-лидера и кадрового резерва, корпоративные научно-практические конференции молодых специалистов, международное сотрудничество в реализации современных образовательных программ.

Необходимо также обратить внимание на сферу дополнительных образовательных услуг и не забывать о влиянии дополнительного профессионального образования на конкурентоспособность. Непрерывное образование способствует расширенному воспроизводству, развитию персонала, переподготовке новым профессиям и специальностям. Это должен быть постоянный процесс, который позволит за 3-5 лет создать штат высококлассных специалистов, которые захотят делать карьеру в компании, вложившей в них деньги.

Планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. В этой связи, современные вертикально-интегрированные компании должны построить комплексную систему подбора кадров (рисунок 2), которая должна работать в трех направлениях. Эта система должна быть сбалансирована и каждый ее элемент должен быть развит достаточно и функционировать полноценно.

1. Привлечение молодых специалистов. Основной поставщик кадров на рынок труда – учебные заведения. К сожалению, прежняя система обучения и распределения молодых специалистов, сложившаяся в рамках централизованной государственной системы, не способна оперативно реагировать на колебания спроса и предложения на рынке рабочей силы. Ситуация осложняется еще и тем, что в функции государственной службы занятости не входит трудоустройство выпускников до тех пор, пока они не окажутся на рынке труда со статусом безработных. Самая главная

проблема – стойкое нежелание работодателя набирать сотрудников без опыта работы. Отбор, обучение молодых сотрудников, решение проблем адаптации требует значительных материальных затрат. Иногда денежные вложения в одного молодого специалиста достигают нескольких сотен тысяч рублей. Конечно, далеко не все могут себе позволить тратить большие средства на обучение молодого сотрудника, но такого рода вложения, как показывает практика, окупаются многократно.

Уже в период адаптации молодого сотрудника нужно создать условия для его самосовершенствования, заинтересовать в том, чтобы он планировал свою карьеру именно в той компании, которая вкладывает в него деньги. Необходимо закладывать в него знания и опыт, требующиеся для решения сложных задач в компетенции тех должностей, на которые сегодня трудно найти специалиста, мотивировать его стремление проявлять свои амбиции.



Рисунок 2. Источники привлечения персонала

2. Повышение квалификации работников внутри компаний,

включающее в себя:

- актуализацию теоретических знаний работников;
- горизонтальную и вертикальную ротацию кадров.

Учебные программы, по которым проводится обучение, должны быть разработаны методически правильно. Для этого должны создаваться структурные подразделения внутри компаний или привлекаться специализированные учебные заведения. Приоритетным для организаций является непрерывное обучение работников без отрыва от производства, т.е. процесс обучения может проводиться дистанционно. Сегодня дистанционное обучение, а точнее – обучение с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ), является вполне состоявшейся формой обучения.

Преимущества обучения с использованием ДОТ перед традиционным обучением очевидны. Затраты, которые несет компания на оплату проезда слушателей к месту обучения и оплату проживания, сопоставимы со стоимостью самого обучения, а порой и превышают ее. Кроме того, на период обучения сотрудники организаций оторваны от производственного процесса, что также приводит к существенным издержкам. Не стоит забывать и о часто меньшей по сравнению с очным обучением стоимости дистанционного обучения.

Учебные заведения реализуют и новый вид дистанционного обучения – тематические онлайн-семинары (вебинары), проводимые с использованием систем видеоконференцсвязи. Темы вебинаров узкоспециализированы и актуальны.

Полностью отказываться от традиционного очного обучения нет необходимости. В условиях стремительного развития новых технологий наиболее перспективными являются краткосрочные семинары и тренинги, содержание которых легко менять, что позволит быстрее и чаще знакомить группы специалистов с инновациями. Очные занятия должны стать завер-

шающей стадией дистанционного обучения для обобщения знаний слушателей перед применением их в практической деятельности.

Кроме того, вузы могут проводить проверку знаний руководителей и специалистов предприятий и организаций. Данная услуга включает разработку тестовых заданий и организацию тестирования сотрудников. Результаты проверки знаний могут быть полезны при приеме новых сотрудников, при переводе сотрудников на новые должности, а также при периодической оценке соответствия уровня подготовки сотрудников профессиональным стандартам организации.

3. Рекрутинг на рынке труда. Компании набирают опытных специалистов из других регионов. В этом случае имеет место конкуренция за ценного специалиста, поэтому потенциальным кандидатам на вакантные места предприятия вынуждены предложить более привлекательные условия развития, продвижения по карьерной лестнице и оплаты труда, социальный пакет, что также несет дополнительные расходы.

Иногда компании используют ещё один способ найма персонала – лизинг. Потребность в кадровом лизинге возникает у работодателя в том случае, когда имеются некоторые ограничения по количеству собственных сотрудников.

Используя внутренние источники привлечения персонала, переучивая и повышая квалификацию штатных сотрудников, кадровые службы имеют возможность закрыть вакансии дефицитных профессий, не проводя процедуру адаптации персонала, решив тем самым вопрос мотивации и продвижения сотрудников. Сложнее обстоит дело с новыми профессиями, по которым ещё не готовят специалистов в вузах. В этом случае службам по персоналу предприятий не лишним будет прибегнуть к помощи кадровых агентств, которые занимаются поиском и подбором квалифицированных специалистов не только в России, но и за рубежом.

Каждый способ подбора персонала должен быть использован в полной мере и работать с максимальной отдачей, но самым действенным для ре-

шения проблем нефтегазовых компаний, на наш взгляд, является использование внутреннего резерва.

Таким образом, система обеспечения кадрами нефтегазовых компаний должна претерпеть изменения, руководствуясь следующими принципами (таблица 2):

- использование всевозможных каналов набора специалистов;
- построение непрерывной системы обучения с учетом потребностей инновационного развития отрасли;
- коммерческая обоснованность поиска и обучения.

Таблица 2. Принципы совершенствования системы обеспечения кадрами нефтегазовых компаний

Проблемы, требующие совершенствования системы обеспечения кадрами нефтегазовых компаний	Принципы кадрового обеспечения и организации современного корпоративного обучения в нефтегазовой отрасли	Ожидаемый результат
1	2	3
Отсутствие современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением отрасли	Использование всевозможных источников: набор выпускников, внутренняя ротация и обучение, поиск сотрудников на рынке труда (баланс между этими источниками должен определяться исходя из каждой группы специальностей и корпоративных целей компаний)	Создание кадрового резерва, закрытие вакансий
Неэффективное взаимодействие учебных заведений с успешно работающими научными организациями и производственными компаниями	Повышение качества подготовки специалистов и развитие новых направлений обучения, связанных с решением новых технологических и управленческих задач (на этом должны быть сосредоточены основные усилия государства и нефтегазовых компаний)	Компании получают теоретически подготовленных молодых специалистов, обладающих необходимыми знаниями

Проблемы, требующие совершенствования системы обеспечения кадрами нефтегазовых компаний	Принципы кадрового обеспечения и организации современного корпоративного обучения в нефтегазовой отрасли	Ожидаемый результат
1	2	3
Несоответствие образовательных программ современным требованиям отрасли	Разработка программ обучения с учетом специфики предприятия, направленность на определенные целевые группы. Участие в разработке учебных программ профильных вузов в тандеме с ведущими специалистами компаний, учитывая их многолетний опыт.	Преподаватели учебных заведений приобретут практический опыт
Отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли	<p>Построение своей системы внутрикорпоративного обучения, отвечающей следующим требованиям: использование новых знаний, ориентирование на лучшие практики.</p> <p>Сотрудничество однопрофильных предприятий, т.е. организация конференций, выставок в РФ, посещение руководителями подобных мероприятий за рубежом.</p> <p>Организация наиболее перспективных краткосрочных семинаров и тренингов, содержание которых легко менять.</p> <p>Развитие системы обучения на рабочих местах, т.е. использование дистанционных образовательных технологий, современной инфраструктуры для обучения</p>	<p>Минимизация затрат на построение системы, непрерывность обучения.</p> <p>Обмен опытом, знакомство с инновациями.</p> <p>Это позволит быстрее и чаще знакомить группы специалистов с инновациями</p> <p>Минимум финансовых и временных затрат на обучение сотрудников (проезд, проживание, отрыв специалистов от работы с сохранением заработной платы)</p>

5 Управление системой обеспечения кадрами

Система обеспечения кадрами должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации.

Разработка стратегии управления системой обеспечения кадрами производится на основе глубокого систематического анализа динамики внешних и внутривы производственных факторов, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и компании согласно долгосрочной стратегии развития. Будущее при решении данных вопросов принадлежит расчетным методам.

В современной нефтегазовой компании работники службы управления персоналом должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

- иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

С учетом изложенного в настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в нашей стране практически каждый второй работник отдела кадров не имеет профильной специальности. Процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

Выводы

1. Компании нефтегазовой отрасли России в ближайшие несколько лет будут сталкиваться с проблемой обеспечения производства и управления высококвалифицированными кадрами. Следовательно, повышение эффективности и конкурентоспособности компаний будет зависеть, в том числе, и от эффективности системы кадрового обеспечения.

2. Дефицит кадров для нефтегазовой отрасли представляет собой скорее проблему качества, нежели количества. Поэтому основные усилия государства и нефтегазовых компаний должны быть сосредоточены на повышении качества подготовки и развитии новых направлений обучения, связанных с решением новых технологических и управленческих задач.

3. Для построения современных эффективных систем обеспечения кадрами компании должны использовать всевозможные источники: набор выпускников, внутренняя ротация и обучение, поиск сотрудников на рынке труда. Баланс между этими источниками должен определяться исходя из каждой группы специальностей и корпоративных целей компаний.

4. Вне зависимости от выбора источника покрытия потребности в кадрах любая нефтегазовая компания должна построить свою систему внутрикорпоративного обучения. По мнению авторов, эта система должна отвечать следующим требованиям: использование новых знаний, ориентирование на лучшие практики, минимизация затрат на построение системы, использование современной инфраструктуры для обучения, минимизация затрат времени на обучение, непрерывность обучения. Таким образом, корпоративная система обучения в ближайшем будущем представляется интегрированной средой, в которую вовлечены вузы России и иностранных государств и функционирующей на основе дистанционных образовательных технологий.

Список используемых источников

1 Стратегия развития геологической отрасли до 2030 года. Распоряжение. Правительство РФ. 21.06.10 1039-Р. [Электронный ресурс] Предпринимательское право. URL: <http://businesspravo.ru> (10.04.2014).

2 Гончаренко А.В. Мировая энергетика: взгляд на десять лет вперед [Электронный ресурс] //Россия в глобальной политике: электрон. журн. 2006. № 6. URL: <http://globalaffairs.ru> (15.05.2014).

3 Шафраник Ю.К. Российская энергетика: вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс]// Топливо-энергетический комплекс России: федеральный справочник. 2012. № 13. URL: <http://www.shafranik.ru> (12.06.2014).

4 Зорина С. Дефицитный ресурс [Электронный ресурс]//Сибирская нефть: электрон. журн. 2014. № 112. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (20.07.2014).

5 Балаба В.И. Кадровое обеспечение нефтегазового дела [Электронный ресурс]//Бурение и нефть: спец. журн. 2013. № 1. URL: <http://burneft.ru> (5.08.2014).

6 Доскова Л. Управление персоналом [Электронный ресурс]//Учебник для техникумов и вузов. URL: http://modernlib.ru/books/doskova_lyudmila/upravlenie_personalom/read_1/ (01.10.2014).

7 Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]// Учеб. пособие. URL: <http://www.rae.ru/monographs/53> (15.10.2014).

8 Лунёв Ю. Подходы к профессиональной подготовке менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]// URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=07> (20.10.2014).

9 Арутюнова А. Обучение персонала: вклад в будущее или проходящая мода? [Электронный ресурс]// URL: <http://www.oilcareer.ru/publ/16-1-0-289>(20.10.2014).

References

1 Strategiya razvitiya geologicheskoy otrasli do 2030 goda. Rasporyazheniye. Pravitel'stvo RF. 21.06.10 1039-R. [electronic resource] Predprinimatel'skoye pravo. URL: <http://businesspravo.ru> (10.04.2014).[in Russian].

2 Goncharenko A.V. Mirovaya energetika: vzglyad na desyat' let vpered[electronic resource] // Rossiya v global'noy politike: elektron. zhurn. 2006. № 6. URL: <http://globalaffairs.ru> (15.05.2014).[in Russian].

3 Shafranik YU.K. Rossiyskaya energetika: vchera,segodnya,zavtra [electronic resource] //Federal'nyy Spravochnik «Toplivno-energeticheskiy kompleks Rossii», 2012. № 13. URL: <http://www.shafranik.ru> (12.06.2014). [in Russian].

4 Zorina S. Defitsitnyy resurs [electronic resource]// Sibirskaya neft': elektron.zhurn. 2014. № 112.URL: <http://www.gazprom-neft.ru> 20.07.2014). [in Russian].

5 Balaba V.I. Kadrovoye obespecheniye neftegazovogo dela[electronic resource] // Bureniye i neft': spetsializirov. zhurn., 2013, № 1. URL: <http://burneft.ru> (5.08.2014). [in Russian].

6 Doskova L. Upravleniye personalom[electronic resource] // Uchebnik dlya tekhnikumov i vuzov. URL: http://modernlib.ru/books/doskova_lyudmila/upravlenie_personalom/read_1/ (01.10.2014). [in Russian].

7 Deyneka A.V., Zhukov B.M. Sovremennyye ten-dentsii v upravlenii personalom [electronic resource]// Ucheb. posobiye URL: <http://www.rae.ru/monographs/53> (15.10.2014). [in Russian].

8 Lunov YU. Podkhody k professional'noy podgotovke menedzherov v sfere upravleniya chelovecheskimi resursami. [electronic resource] //URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=07> (20.10.2014).[in Russian].

9 Arutyunova A. Obucheniye personala: vklad v budushcheye ili prokhodyashchaya moda? [electronic resource] // URL: <http://www.oilcareer.ru/publ/16-1-0-289> (20.10.2014). [in Russian].

Сведения об авторах**About the authors**

Романова Т.В., аспирант кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» Ин-т экономики ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

T.V. Romanova, Post-graduate Student of the Chair “Economics and Management of Oil and Gas Industry” Economic Institute FSBEI HPE USPTU, Ufa, the Russian Federation

e-mail: romanovatv@ipkoil.ru

Котов Д.В., д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» Института экономики ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

D.V. Kotov, Doctor of Economics, Associate Professor of the Chair “Economics and Management of Oil and Gas Industry”, FSBEI HPE USPTU, Ufa, the Russian Federation

e-mail: koroltay@mail.ru