

УДК 331.1

РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЕХИМ САЛАВАТ»

¹Хафизов А.М., ¹Малышева О.С., ¹Волков С.В., ²Дятлов Р.И.

¹Филиал ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Салават, e-mail: alik_hafizov@mail.ru;

²ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», Уфа, e-mail: romandiatlov91@yandex.ru

В данной статье рассматриваются технологии управления кадровым резервом на предприятиях нефтегазовой отрасли. Авторы статьи приводят особенности оптимизации управленческих процессов в российском бизнесе. Проводится анализ мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия административно-командного принципа управления. На основании проведенного анализа формулируются актуальные направления развития и внедрения систем KPI (key performance indicators) в компании ПАО «Газпром». Методика KPI является простым и доступным инструментом комплексного анализа исполнения ключевых показателей эффективности на всех горизонтах планирования, а также способствует своевременному выявлению проблемных или неуспешных целей. Работа с кадровым резервом осуществляется для создания необходимого банка данных сведений о людях, определения соответствия работника вакантной либо занимаемой должности и ротации персонала.

Ключевые слова: кадровый резерв, культурные особенности, бизнес, оптимизация, карьерный рост

DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY PERSONNEL RESERVE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF PJSC «GAZPROM NEFTEKHIM SALAVAT»

¹Khafizov A.M., ¹Malysheva O.S., ¹Volkov S.V., ²Dyatlov R.I.

¹Branch of Ufa State Petroleum Technological University, Salavat, e-mail: alik_hafizov@mail.ru;

²Ufa State Aviation Technical University, Ufa

This article discusses the technology of talent management at the enterprises of the oil and gas industry. The authors of the article lead optimization of management processes in Russian business. The analysis of measures aimed at reducing the negative impact of the administrative-command principles of management. On the basis of the analysis formulate the actual directions of development and implementation of KPI (key performance indicators) in the company of PJSC «Gazprom». The KPI method is a simple and affordable tool for comprehensive analysis of performance KPIs at all levels of planning and facilitates timely identification of problem or failure of goals. Work with personnel reserve to create the necessary database of information about the people, determining the employee's compliance with the vacant or occupied position and rotation of staff. In small and medium-sized companies usually select the person for a certain position, and in reputable organizations for qualified professional should always create a job.

Keywords: personnel reserve, culture characteristics, business, optimization, career growth

Задачи оптимизации управленческих процессов, применение современных менеджмент-технологий, повышение производительности и эффективности бизнес-процессов становятся все более актуальными для руководителей предприятий. Разработка технологии управления кадровым резервом на предприятии данной отрасли производства необходима для более качественного обеспечения организации компетентными сотрудниками.

Предприятия нефтегазовой отрасли проявляют интерес к новшествам в технологиях управления, будь то «управление по целям», «процессное управление», система BSC или «кайдзен».

Не без оснований можно заметить, что в России распространяются и пропагандируются в основном зарубежные разработ-

ки, актуальные на Западе в 1960–1990-х гг., причем переносимые на российскую почву без учета национальных особенностей и без привязки к реалиям российского бизнеса. К примеру, в последние годы существенное внимание руководителей бизнеса привлекают системы KPI (key performance indicators) и BSC (balanced scorecard) [5].

KPI – набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании. BSC – разновидность систем KPI, основанная на стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые – нефинансовые, опережающие – отсроченные и так далее).

Система KPI, разработанная Питером Друкером в 1960-х гг., полностью соответствовала распространенному тогда

административно-командному принципу управления и линейно-штабным организационно-функциональным структурам. Естественно, и речи не было об управлении человеческим капиталом, управлении знаниями, постиндустриальной экономике. Сам Друкер давно уже ушел от этой системы. Но многим нашим руководителям – выходцам из советских (да уже и российских) парадигм управления – импонирует именно такой стиль. Основные требования к ключевым показателям эффективности, обязательные для внедрения KPI [3]:

- измеряются часто, лучше всего ежедневно;

- внедряются высшим руководством и командой топ-менеджмента на ежедневной основе;

- для всех сотрудников совершенно ясно, какие меры и действия по коррекции предпринимаются;

- ответственность может быть непосредственно привязана к одному человеку/команде.

Обеспечить выполнение всех этих требований на регулярной основе – это задача, требующая нетривиального решения. Если еще добавить полную субъективность в выборе состава и количества показателей, то неудивительно, что столь редки случаи успешного применения системы KPI. Во многом это объясняется отсутствием системного подхода к внедрению и любовью многих руководителей к односторонней ориентации на администрирование и контроль. Многие руководители уверены в том, что их функция – работать и распределять куски своей работы между подчиненными. И тут главное – контроль. И очень немногие руководители знают, что руководить – это значит не работать, а управлять людьми. И тут контроль остается нужной, но далеко не самой главной функцией руководителя. Потому что здесь вступаешь на территорию, называемую «управление знаниями» [3].

Многое из сказанного относится и к системе BSC. Разработанная в 1990 г. в Гарвардской школе экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом BSC применительно к России обнаружила следующие особенности:

- слабая подготовка менеджмента и исполнителей. BSC, как и многие другие разработанные на Западе концепции, опирается на фундаментальные основы свободной рыночной экономики: совершенную конкуренцию, открытые рынки капитала, прозрачность компаний и тому подобное. Истории современных рыночных отношений

в России нет и двух десятков лет. Отсутствие хорошей современной (не планово-командной!) экономической школы и малый опыт работы в новых условиях сильно усложняют неадаптированное применение BSC. Наборы показателей, которые наблюдаются в компаниях с BSC, либо излишне «советские», либо copy-and-paste с западных примеров. И то, и другое не сильно помогает в реальном управлении [1].

- культурные особенности. Неверие сотрудников в долгосрочные и, как правило, абстрактные показатели, также неверие в то, что от каждого из них в отдельности что-то зависит (без меня справятся), серьезно усложняют внедрение BSC. Нежелание людей меняться вообще и извечный русский «авось» в частности сильно затрудняют вовлечение сотрудников во внедрение, без чего концепция превращается в набор красивых цифр в таблице, порой не связанных с реальностью.

- излишняя увлеченность технической стороной концепции. Технократический подход, погубивший немало здравых идей, как правило, оборачивает применение BSC в профанацию.

Система управления по целям (или, что то же самое, – по результатам) получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает хорошие результаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;

- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;

- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;

- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

За годы использования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по целям. Так, она не приносит успеха на плохо организованном предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху вниз, не привлекая к их постановке и согласованию

руководителей нижестоящих уровней. Ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля.

Достаточно большая трудоемкость процесса управления по целям также может рассматриваться как серьезное препятствие к его широкому использованию. Так же как и то, что в процессе реализации целей и задач внимание руководителей и исполнителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, что нередко приводит к забвению главного – стратегических целей развития организации. Чтобы снизить воздействие этого фактора, оценку полученных результатов производят с учетом их влияния на показатели оперативных, тактических и стратегических планов.

К несомненным достоинствам относят прежде всего условия для повышения эффективности работы за счет четкого представления каждым работником организации связи между своими задачами и целями ор-

ганизации. В результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении запланированных целей и задач. Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными улучшаются, так как система мотивирует и тех и других работать на конечные результаты. Кроме того, создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач [4].

Проанализировав показатели системы управления кадрового резерва на соответствие с рекомендуемыми значениями, выявлены следующие основные проблемы:

- назначение на руководящую должность не из резерва;
- формальный подход при формировании списков кадрового резерва;
- назначение необученных резервистов;
- несоответствие возраста резервистов [2].

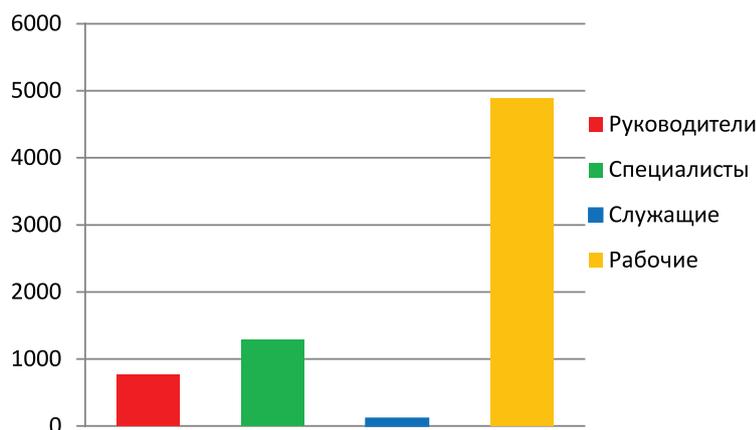


Рис. 1. Диаграмма распределения работников по должностям

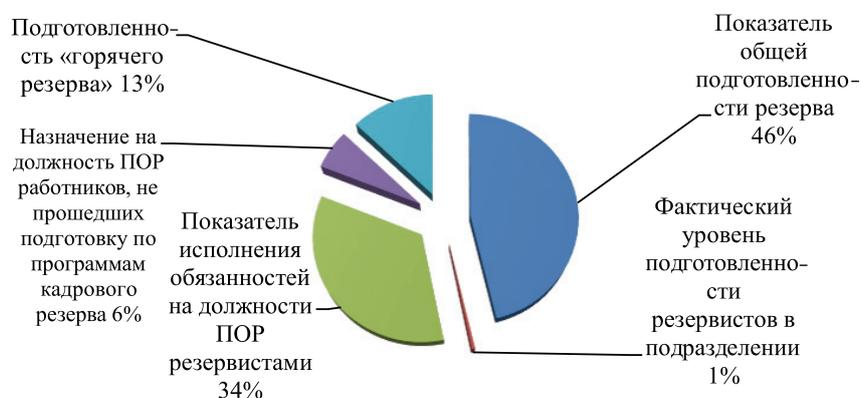


Рис. 2. Диаграмма подготовленности резерва

На основании вышесказанного можно рекомендовать следующие мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом ПАО «Газпром нефтехим Салават»:

- в соответствии с Положением о работе с кадровым резервом и программами необходимо пересмотреть все должностные инструкции организации должностей ПОР, обеспечить соответствующий контроль за соблюдением программ и положения, назначить на руководящие должности специалистов из кадрового резерва [4];

- для успешной работы необходимо проводить с «резервистами» работу по разъяснению их должностных обязанностей, направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, стратегии поведения на рынке и создавать у «резервистов» комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе;

- сократить время внедрения из резерва, более широко применять автоматизированную систему SAP R/3. Назначать резервистов на освободившиеся вакансии руководителя [1].

Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет HR-службе проводить целенаправленную работу по улучшению качественного состава кадрового резерва, совершенствовать процесс управления им, вовлекать начальников подразделений в конструктивное сотрудничество для обеспечения безболезненной и эффективной преемственности руководителей [4].

Но для этого руководству ПАО «Газпром нефтехим Салават» необходимо провести ряд мероприятий:

- провести оптимизацию численности персонала за счет проведения мероприятий по нормированию труда;

- сократить отток высококвалифицированных работников за счет дальнейшего внедрения новой системы мотивации за профессиональное мастерство;

- повысить мотивацию персонала к достижению высокопрофессиональных компетенций за счет реализации программы непрерывного развития;

- развивать корпоративное обучение, в т.ч. с привлечением высококвалифицированных специалистов в качестве внутренних тренеров и использованием форм дистанционного обучения.

Проведение подобных мероприятий будет необходимым всегда. Вот только некоторые положительные стороны данного направления:

- финансовая выгода (не нужно расходовать средства на отбор и подготовку новых специалистов);

- экономия времени (заккрытие должностей в наикратчайшие сроки);

- высококвалифицированный штат (служащий взят из собственных рядов и научен по своей же программе переподготовки);

- содействие и продвижение собственного персонала – политика ценности сотрудников (действует так же и как мотивационный фактор: работники не желают покинуть компанию, где видимы четкие возможности служебного роста);

- более мягкое адаптирование в коллективе (сотрудник не меняется, а изменяется лишь его положение по службе);

- специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности;

- перспективы стабильности и конкурентоспособности любого предприятия;

- повышение продуктивности и результативности.

Система KPI решает проблемы следующим образом:

- отслеживая в динамике эффективность деятельности каждого подразделения и сотрудника;

- прогнозируя результаты работы компании за год;

- корректируя деятельность подразделений и сотрудников, в случае, если результаты их работы не дотягивают до запланированного уровня;

- обеспечивая объективность оценки работы сотрудников;

- создавая систему обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности на основе объективных критериев, а не мнения руководства;

- достигая синергетического эффекта за счет увязки деятельности всех сотрудников со стратегией компании;

- соотнося результаты деятельности сотрудника и уровень его компенсационного пакета.

Сочетание в системе KPI обязательных к исполнению показателей стратегического и бюджетного управления позволяет повысить согласованность решений, принимаемых на всех уровнях управления и на всех

горизонтах планирования. Предложенная методика КРІ является простым и доступным инструментом комплексного анализа исполнения ключевых показателей эффективности на всех горизонтах планирования, а также способствует своевременному выявлению проблемных или неуспешных целей для оперативной корректировки стратегии управления кадровым резервом нефтегазовой компании.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что работа с кадровым резервом осуществляется для создания необходимого банка данных сведений о людях, определения соответствия работника вакантной либо занимаемой должности и ротации персонала. Поиск перспективных сотрудников необходимо осуществлять не в пожарном порядке, чтобы заполнить открывшуюся вакансию, а постоянно. В мелких и средних фирмах обычно человека подбирают под определенную должность, а в солидных организациях для квалифицированного специалиста необходимо всегда создать вакансию, так как упускать его в силу укомплектованности штата – непростительная роскошь.

Список литературы

1. Бикметов А.Г., Малышева О.С., Хафизов А.М., Капустин Г.В. О методах управления персоналом на примере

ОАО «Газпром Нефтехим Салават» // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 12–5. – С. 992–995.

2. Рогова О.О. проверки организаций и индивидуальных предпринимателей государственными инспекциями труда // *Налоговый вестник*. – 2008. – № 11.

3. Управление проектами: учебное пособие / Авт.-сост. О.С. Малышева, Т.М. Левина. – Уфа: РИЦ УГНТУ, 2014. – 67 с.

4. Хафизов А.М. Проблемы корпоративной социальной ответственности в области экологии на примере ПАО «Газпром» / А.М. Хафизов, О.С. Малышева, А.И. Самошкин, Я.Ф. Хабирова // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 6–2. – С. 480–484.

5. Экономика: учебное пособие для бакалавров технических вузов / Авт.-сост. О.С. Малышева, Н.Н. Лунева. – Уфа: РИО РУНМЦ МО РБ, 2013. – 308 с.

References

1. Bikmetov A.G., Malysheva O.S., Hafizov A.M., Kapustin G.V. O metodah upravleniya personalom na primere OAO «Gazprom Neftekhim Salavat» // *Fundamentalnye issledovaniya*. 2015. no. 12–5. pp. 992–995.

2. Rogova O.O. proverkah organizacij i individualnyh predprinimatelej gosudarstvennymi inspekciyami truda // *Nalogovyy vestnik*. 2008. no. 11.

3. Upravlenie proektami: uchebnoe posobie / Avt.-sost. O.S. Malysheva, T.M. Levina. Ufa: RIC UGNTU, 2014. 67 p.

4. Khafizov A.M. Problemy korporativnoj socialnoj otvetstvennosti v oblasti ehkologii na primere PAO «Gazprom» / A.M. Khafizov, O.S. Malysheva, A.I. Samoshkin, Ya.F. Habirova // *Fundamentalnye issledovaniya*. 2016. no. 6–2. pp. 480–484.

5. Ehkonomika: uchebnoe posobie dlya bakalavrov tekhnicheskikh vuzov / Avt.-sost. O.S. Malysheva, N.N. Luneva. Ufa: RIO RUNMC MO RB, 2013. 308 p.