

УДК 331.104

DOI 10.17223/19988648/30/5

Н.П. Макашева, Ю.С. Макашева

О РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В статье отмечается роль нефтегазовой отрасли в экономике России. Она является основным источником топливно-энергетических ресурсов. Нефтегазовый комплекс порождает один из максимальных инвестиционных мультипликационных эффектов. Нефтегазовые доходы составляют почти половину бюджета Российской Федерации. Трансформация мировых топливно-энергетических рынков ставит новые задачи перед российскими нефтяными и газовыми компаниями, требует новых подходов к организации их деятельности. Особое внимание следует уделять человеческим ресурсам организации. Человеческие ресурсы в современной экономике становятся главным капиталом и основным конкурентным преимуществом. Развитие человеческих ресурсов включает комплекс мер, направленных на побуждение к творческому, инициативному труду, непрерывному самосовершенствованию и обучению на протяжении всей жизни. В настоящее время формируется принципиально новый подход к обеспечению нефтегазового сектора страны человеческими ресурсами новой формации, обладающими повышенной адаптивностью к внедрению инноваций.

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль России, конкурентные преимущества, инновации, управление человеческими ресурсами.

Труд человека во все времена являлся важнейшим фактором развития и функционирования производства. В современном мире, на фоне ужесточения конкурентной борьбы, основным конкурентным преимуществом становятся не вещественные, а человеческие ресурсы, главным капиталом организации и одним из важных факторов ее успешной деятельности являются не технологии и производство, а люди.

Негативные последствия игнорирования этого фактора хорошо видны на примере российской экономики, особенно постсоветского периода. В Советском Союзе важнейшим элементом производства признавалась технология, в центре внимания были бюджеты на ее освоение и реализацию. Человек по большей части рассматривался как винтик в общем механизме. Следствием этого стало с годами все более заметное падение заинтересованности в труде, крайне низкие на фоне мировых показателей производительность и результативность труда.

Произошедшие в последние годы перемены в российской экономике кардинально изменили отношение к персоналу как к основной рабочей силе. Сегодня работник – уже не простой исполнитель, а стратегический ресурс компании, основа ее конкурентоспособности. Поэтому важнейшей составляющей стратегического развития организации становится развитие человеческих ресурсов, а приоритетной сферой в системе управления предприятием – управление человеческими ресурсами. Эти тенденции находят отражение и в ключевом секторе современной российской экономики – нефтегазовом производстве.

Нефтегазовая отрасль России играет заметную роль как в отечественной, так и в мировой экономике. Высокая степень концентрации значительного объема общемировых ресурсов нефти на территории нашей страны обуславливает значимость нефтегазовой отрасли, нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности России в международном масштабе. Спрос на нефть в современной мировой экономике огромен, поэтому в успешном развитии нашей нефтедобывающей промышленности заинтересованы практически все развитые государства мира. А крупномасштабный экспорт нефти и газа в немалой степени обеспечивает функционирование и развитие других, менее прибыльных, секторов российской экономики. Доля нефтегазовых доходов в бюджете Российской Федерации составляет около 50% при вкладе в ВВП страны около 1/3 и в экспорт – почти 2/3 [1].

Нефтегазовая отрасль России тесно связана со всеми отраслями народного хозяйства, будучи основным источником топливно-энергетических ресурсов, поставщиком разнообразных продуктов переработки нефти. Кроме того, нефтегазовый комплекс порождает один из максимальных инвестиционных мультипликационных эффектов (нефтегазовый мультипликатор в России равен 1,9, что соответствует уровню таких промышленно развитых нефтедобывающих стран, как США, Норвегия) [2]. Таким образом, нефтегазовый комплекс Российской Федерации – это серьезный рычаг, от которого зависит экономическое состояние всех секторов экономики и благосостояние населения государства.

Но сегодня делать ставку только на высокую востребованность и прибыльность отрасли недальновидно и опасно. Прежде всего, это невыгодно для отечественной экономики, поскольку усиливает ее нефтегазовую зависимость, снижает стимулы к поиску более эффективных путей развития как самой отрасли, так и других секторов экономики [3].

Необходимо учитывать и мировые тенденции. В настоящее время на мировом рынке нефти происходят серьезные перемены. Так, новые технологии добычи существенно увеличили объемы ее доступных запасов, выдвинув новых лидеров роста добычи, прежде всего США, где в течение ряда последних лет наблюдается «сланцевая революция». Бурно восстанавливает добычу нефти Ирак. Китай за 5 предыдущих лет показал около 60% мирового прироста потребления нефти. Очень быстрыми темпами растет мировой рынок газа, чему в немалой степени способствует бурное развитие технологии доставки газа в сжиженном состоянии [1].

Трансформация мировых топливно-энергетических рынков ставит новые задачи перед российскими нефтяными и газовыми компаниями, требует новых подходов к организации их деятельности. Растущий спрос на углеводороды и ужесточение глобальной конкуренции обуславливают необходимость поиска новых путей повышения конкурентоспособности. Это нашло отражение и в программных заявлениях высшего руководства нефтегазового комплекса, где жестко поставлена задача повышения конкурентоспособности компаний до международного уровня на основе последних достижений науки и техники. Очевидно, что в этих условиях соответствовать требованиям нового времени может только экономически эффективный, динамично разви-

вающийся и инновационно активный энергетический сектор, опирающийся на передовые технологии [4].

Это тем более актуально, что для современного состояния нефтегазовой отрасли характерно значительное отставание по всем основным показателям инновационной деятельности от развитых нефтедобывающих государств. Ситуацию усугубляет то, что срок технических и технологических возможностей нефтегазового комплекса подходит к концу, происходит массовое выбытие из эксплуатации мощностей, что требует серьезной модернизации отрасли [2].

Автор диссертационного исследования по стратегиям инновационного развития нефтегазового комплекса А.Е. Череповицын отмечает, что, несмотря на то, что слагаемые нефтегазового комплекса весьма наукоемки, в настоящее время национальные нефтегазовые компании, как правило, являются «технологическими модификаторами и адаптерами», т.е. их инновационная деятельность направлена лишь на частичные улучшения и адаптацию инноваций, созданных другими организациями [5].

Сложная задача обеспечения эффективности и конкурентоспособности предприятий нефтегазового комплекса, необходимость инновационных преобразований требуют новых подходов к работе с персоналом [6]. Это нашло отражение в переходе от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами. Как справедливо отмечает А.В. Балаба, управление человеческими ресурсами основано на признании созидательных способностей индивида человеческим капиталом, который, подобно физическому капиталу, приносит будущие доходы [7].

Персонал предприятий нефтегазовой отрасли должен быть ориентирован на новые задачи, способен к восприятию этих задач и их успешному решению. Кадровая стратегия компаний нефтегазового сектора должна соответствовать стратегиям их развития. А важнейшей задачей кадровых служб становится развитие человеческих ресурсов предприятия до уровня, обеспечивающего умение быстро реагировать на инновационные изменения, успешно овладевать новейшим оборудованием и методами разведки, разработки и освоения новых нефтяных и газовых месторождений.

Производство, которое не использует результат новых знаний и инновации, оказывается слаборазвитым и неконкурентоспособным. Сейчас, когда современная экономика приобрела черты инновационной, основой стабильного и своевременного развития любого предприятия становится интеллектуальный труд. Современный рынок труда формирует широкий спрос на работника нового формата – это работник-новатор, который подготовлен к сложному, высокоинтеллектуальному труду в среде интенсивных и частых научно-технических изменений, готов к обдуманной, творческой преобразующей деятельности. Сегодня от работника требуется не только добросовестное выполнение должностных обязанностей, но и способность решать возникающие новые задачи, пусть и не предусмотренные должностной инструкцией, однако необходимые для функционирования организации в данный момент.

Это обуславливает поиск альтернативных, приемлемых и адекватных методов стимулирования и мотивации умственной активности персонала, по-

требность в формировании соответствующих условий для того, чтобы создать высокоинтеллектуальную научно-производственную среду.

Одной из основных проблем управления персоналом в современных условиях является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности. Под мотивацией труда понимается стремление работника удовлетворить свои потребности и ожидания (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Трудовая мотивация считается мотивацией высшего типа. Она динамична и зависит как от личностных изменений (например, в системе ценностей работника), так и от внешней окружающей среды. Ее определяет целый комплекс мотивов со сложной иерархической структурой, способных усиливать или ослаблять друг друга, вступать в противоречия, формируя то или иное отношение к труду, определяя результативность и качество трудовой деятельности.

В качестве мотивации работника может быть принуждение, основанное на страхе наказания в том или ином виде (штраф, увольнение); вознаграждение в материальной или нематериальной форме; солидарность, предполагающая отождествление работником собственного благополучия с успешностью и благополучием организации, своего коллектива.

В ходе осуществления трудовой деятельности у каждого работника одновременно присутствует целый ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Они могут быть существенными или несущественными, разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей этой совокупности значимых побудителей осуществляется через систему мотивов путем соотнесения потребностей, интересов, ценностей с трудовой ситуацией. При этом необходимо учитывать, что:

- мотивы неочевидны (можно только догадываться по поводу того, какие мотивы действуют; какие являются движущими, ведущими в мотивационном процессе);
- мотивы изменчивы, а это, в свою очередь, зависит от множества факторов, как явных, так и неявных. Более того, один мотив может инициировать ещё группу мотивов. Или, наоборот, один мотив может исключать другой;
- мотивы неодинаковы у разных людей. Более того, одни и те же мотивы могут по-разному влиять на одних и тех же людей.

Учитывая это, в процессе трудовой деятельности менеджеры могут с помощью различных методов (анкетирование, опрос, наблюдение) исследовать мотивационную структуру работников и путём различных управленческих решений или воздействий стимулировать одни мотивы и ослаблять другие.

Действия людей становятся мотивированными только тогда, когда присутствует несколько факторов, т.е. сама по себе мотивация не обеспечит достижение желаемого успеха, но без нее добиться цели практически невозможно. Разумеется, мотивация не может возникнуть из воздуха, только потому, что о ней все больше говорят и заявляют на предприятии. В последнее время мотивации уделяется огромное внимание, о ней говорят и к ней стремятся, так как это на самом деле значительная составляющая успеха. При трудоустройстве на работу отдают предпочтение тем кандидатам, кто заинтересован в мотивации и открыто о ней говорит. Задача же руководителя сделать так и

показать на своем примере, чтобы персонал сохранял свой первоначальный азарт как можно дольше.

Практически каждый руководитель заявляет, что ему просто необходимы мотивированные сотрудники, но зачастую не прилагает никаких усилий, чтобы развить у сотрудников это качество, считая, что свойство мотивации – врожденное и не поддается изменению. На самом деле это не так. Для подтверждения достаточно посмотреть на своих коллег, ведь у каждого есть какая-то сфера интересов, в которой они проявляют огромный энтузиазм, будь то занятия на огороде, секция танцев или коллекционирование почтовых марок.

Мотивации сотрудников нельзя достигнуть манипулированием, нельзя смешивать эти два абсолютно разных понятия. Мотивация будет существовать только в том случае, когда в организации лидируют такие понятия, как доверие, честность, прозрачность, и, безусловно, огромное влияние оказывает именно поведение руководителя, те принципы, которые он применяет в своей работе. Его задача – создать те условия, которые необходимы персоналу для работы. Можно отметить, что сила мотивации в данный период времени – это тот результат, который проявился в силу обстоятельств, которые происходили в прошлом времени.

Как у любого другого процесса, у мотивации должен быть результат, который будет оценен каждым из сотрудников. К результату можно отнести такие факторы, как желание трудиться, самоэффективность, эмоции.

Поскольку все люди разные, у каждого есть свои особенности, то и степень мотивации тоже различная, имеет разную степень интенсивности. Можно выделить две категории мотивации. Общая мотивация присуща каждому человеку, так как каждый желает добиться чего-либо в своей жизни. Специфическая мотивация – причина, по которой человек стремится к осуществлению своей цели, а степень значимости цели обусловлена личностным восприятием. В данном случае индивид может самостоятельно решать, сколько энергии, сил и времени он потратит на достижение цели. То есть чем выше у человека специфическая мотивация, тем с большей самоотдачей он подойдет к выполнению профессиональных задач.

Рост творческого содержания, интеллектуализация труда современного работника ведут к изменению характера мотивов и стимулов, составляющих основу трудового потенциала организации. Необходимо своевременно проводить различные исследования в данном направлении, анализировать зарубежный опыт. Но зачастую заимствование опыта зарубежных коллег не приводит к ожидаемым результатам, так как не всегда его можно применить к специфике нашей экономики, поскольку огромную роль в развитии творческой, умственной активности играют ментальность и национальные особенности. Необходимо создавать на местах благоприятные и хорошо влияющие на развитие условия к стимулированию и мотивации кадров для предприятий, т.е. моделировать такие условия для развития персонала, которые позволили бы раскрыть различные способности персонала, в том числе интеллектуальные, творческие, в результате чего можно ожидать реальный подъем производительности труда в целом.

Трудовая мотивация формирует отношение работника к труду, от которого, в свою очередь, зависят степень использования возможностей человека, результативность труда.

С изменением роли человека в современной системе происходит формирование новой системы ценностей и мотивов. Это обуславливает необходимость своевременно изменять подходы к мотивации. Еще в прошлом столетии Э. Тоффлер писал, что «во все большей степени люди осознают, что вокруг нас формируется новая культура. И дело не только в компьютерах... Это новые установки по отношению к труду, полу, нации, досугу, авторитетам и так далее» [8].

Ведущий специалист в области мотивации Стивен Кови в одном из своих интервью говорит: «В индустриальном веке мотивация шла сверху вниз, была тесно привязана к иерархии, руководство стимулировало подчиненных при помощи традиционных инструментов – кнута и пряника. В век информационный такая мотивация перестала действовать, потому что она затрагивает потребности человека, а не его душу. Мотивация должна быть внутренней. Людям требуется вдохновение, которое рождается изнутри. Материальное стимулирование не должно играть роль абсолютного мотиватора» [9. С. 8]. Поэтому в настоящее время в системе мотивации трудовой активности всё большее внимание уделяется не материальным интересам, а духовной стороне личности. В мотивировании трудовой деятельности работника нужно шире опираться на доверие, расширение самостоятельности, возможность проявить инициативу, творческий подход.

Эволюция концепций управления персоналом изменила отношение к человеку в организации. Современные концепции исходят из того, что работник становится главным субъектом организации. Отсюда – необходимость индивидуализации и дифференциации системы стимулирования, которая должна постепенно переориентироваться от коллективной мобилизации усилий к мобилизации резервов личности каждого сотрудника. Основу такой системы составляет заинтересованность работников в проявлении высоких индивидуальных результатов, реализации творческого потенциала. Лишь такой подход позволит успешно решать задачи инновационного развития и повышения конкурентоспособности нефтегазового комплекса России.

Необходимым условием развития инновационных процессов в нефтегазовой отрасли становится творческая активность персонала. А. Прихач отмечает, что «персонал – единственный из всех факторов производства, несущий в себе творческую составляющую. Более того, процесс конкуренции на рынке можно представить как конкуренцию идей или конкуренцию генераторов идей. Таким образом, можно сказать, что конкуренция в современных экономических условиях, проявляясь в соперничестве товаров, услуг и фирменных технологий, является отражением состязательности персоналов предприятий» [10]. При этом, как верно замечает Б.М. Генкин, творческие способности человека являются особым видом ресурсов, которые, в отличие от других ресурсов, не могут быть исчерпаны [11. С. 110].

Активизация всех факторов, содействующих развитию творческой активности, выдвигается в качестве одной из главных задач в управлении человеческими ресурсами. Достижению этой непростой задачи служат различные

технологии и механизмы, использующие разнообразные способы побуждения работников к максимальной реализации физических, интеллектуальных и творческих возможностей.

Непременным условием творческой активности персонала является эмоциональная и психологическая готовность работников реализовать свои творческие способности. Для активизации творческой деятельности персонала необходимо создавать и поддерживать особые условия. Задача заключается в том, чтобы у человека возник побуждающий фактор к самореализации его творческого мышления, к его креативности и воображению, которые помогли бы ему создать новый продукт или сгенерировать идею.

Прежде всего, необходимо обеспечить достойное существование работника. Это – основа мотивационного механизма. Деньги «обеспечивают одну из четырех потребностей, а именно: человеку нужно жить. И только потом развиваться, любить, создавать наследие» [9. С. 5]. Следовательно, использование материального стимулирования в системе мотивации творческой активности необходимо, но должно разрабатываться с учетом специфики и особенностей объекта, на который она направлена.

Для проявления творческой активности очень важен выбранный стиль управления, который может как стимулировать креативные идеи, так и подавлять. В большей степени для инициатив сотрудников губителен авторитарный стиль управления, который ставит очень жесткие рамки и ограничения для творчества. Скорее всего, при таком стиле управления будут реализованы только идеи руководителя, в которых работники будут исполнять вспомогательную роль. Разумеется, при жестком стиле управления работники будут больше думать о работе, но это не вызовет у них должного энтузиазма и внутренней активности.

Пассивный стиль управления с первого взгляда больше всего подходит для раскрытия творческой активности персонала, но, несмотря на то, что он не поддерживает различные регламенты, в нем нет жесткого контроля деятельности персонала, т.е. он, предоставляя практически полную свободу действия, к сожалению, может привести к проблемам взаимодействия внутри коллектива. При таком стиле руководства у любого творческого начала могут возникнуть сложности с реализацией, так как высока вероятность отсутствия ресурсов и организационного обеспечения.

Для полноценного развития творческой активности у персонала необходимо выбирать демократический стиль управления. В качестве положительных сторон выступают: разделение ответственности, высокая степень свободы, слаженность действий и усилий, легкий процесс контроля над выполнением. Такой стиль управления может стать мотивирующим и вдохновляющим фактором для сотрудников организации, если ему будут присущи: творческая атмосфера, поддержка инновационных проектов и процессов, постоянное профессиональное обучение и обучение, направленное на личностное развитие человека, открытость новому, доверительные отношения на разных уровнях.

Любым идеям необходима организационная поддержка, т.е. важно сделать так, чтобы они не остались лишь в головах сотрудников или формальностью на бумаге. Важный момент – наличие обратной связи.

Чтобы создать действительно творческую обстановку, в первую очередь необходимо убрать излишний бюрократизм. Не каждая творческая идея может оказаться востребованной и реализуемой. Но любая творческая инициатива должна быть замечена. Каждый сотрудник должен понимать, что его предложение действительно важно для руководства и любая его идея будет рассмотрена на должном уровне. В зависимости от возможностей организации можно реализовать следующие варианты: создать структуру, назначить менеджера, который будет обрабатывать все творческие инициативы. Если такой возможности нет, то подойдет вариант, чтобы сам руководитель принимал такого рода предложения. Но руководитель может совершить ошибку, назначив ответственным за проект сотрудника, который проявил творческую активность, при этом не оказав ему финансовой и организационной поддержки. В таком случае может сложиться мнение, что «инициатива наказуема».

Безусловным преимуществом обладают компании, сумевшие привлечь талантливых специалистов, креативно мыслящих работников. Авторы широко известной работы «Война за таланты» утверждают, что успех в современной экономике невозможен без «нацеленности на таланты» – «твердой убежденности в том, что именно наличие высокоталантливых сотрудников на всех ступенях корпоративной лестницы помогает обойти конкурентов» [12]. По их словам, самые успешные компании возглавляют руководители, одержимые вопросом талантов. Такие руководители непрерывно нанимают новый персонал, стремясь отыскать и привлечь как можно больше ценных работников. Они выделяют самых талантливых, звездных работников, всемерно поощряют их несоразмерным жалованьем, продвигают по карьерной лестнице на всё более высокие должности. Благодаря исследованиям этих авторов нацеленность на таланты, аккумуляция талантов стала считаться важнейшей задачей менеджеров персонала. Правда, дальнейшие исследования показали, что простого наличия таланта недостаточно [13].

Творческую активность персонала следует рассматривать не индивидуализированно, а в совокупности со всеми участниками творческого процесса. В ходе совместной деятельности сталкиваются интересы и усилия множества различных людей. В связи с этим важная роль отводится не только обеспечению необходимых условий для реализации творческого потенциала отдельных сотрудников, но и созданию сплоченного коллектива, ориентированного на эффективное решение поставленных задач, достижение общей цели.

Дух совместного творчества, творческая атмосфера являются мощным стимулятором креатива, формируя перманентное состояние творческой активности в трудовом коллективе. В этих условиях даже не связанные напрямую с деятельностью организации мероприятия (конкурсы, совместные проекты и т.п.) в конечном итоге позволяют использовать новаторский потенциал работников во благо компании.

Для стимулирования творческой активности персонала необходима комплексная система мер, включающая:

- планирование развития творческой активности персонала, учитывающее перспективы предприятия и профессиональный рост кадров;
- формирование перспективных требований к персоналу, предполагающих рост уровня знаний и профессиональных навыков;

- создание условий для развития творческой активности (организационно-технических, экономических, социальных, психологических);
- оценку и анализ эффективности работы и творческой активности работников, принятие на этой основе соответствующих решений.

Важное значение имеет использование различных форм признания результатов творчества, энтузиазма, инициативы. Это проведение разнообразных конкурсов, присвоение почетных званий и титулов, публикация индивидуальных и коллективных результатов творческой активности во внутрифирменных газетах, бюллетенях, вручение призов и специальных наград.

Как инструмент мотивации и стимулирования персонала можно использовать, например, систему грейдирования, которая позволит выстроить должности иерархично, покажет ценность для организации каждой из них и поможет разработать систему оплаты труда в зависимости от выполняемых персоналом должностных обязанностей. Суть грейдирования – объективная оценка труда персонала и поиск талантов с творческими идеями. Такое «управление талантами» дает возможность заметить и удержать важных сотрудников на своих должностях, мотивировать их на повышение результатов своей деятельности.

Трудно однозначно оценить результаты творческой активности, но создание творческой атмосферы, эффективно встроенное в систему управления персоналом, стимулирование творческой инициативы в конечном итоге ведут к росту инновационных идей, инициатив, рационализаторских предложений и изобретений, повышающих качественный уровень и конкурентоспособность организации.

Для этого в управлении персоналом нужно шире использовать новые методики стимулирования и развития творческой активности работников, необходимо интегрировать в систему управления научные подходы, учитывать всю ценность и уникальность такого ресурса, как интеллектуальный и творческий потенциал личности.

Комплексное применение совокупности методов стимулирования позволяет охватить все многообразие проявлений творческого потенциала личности, полнее учитывать разносторонние мотивы и потребности современного работника, содействовать его саморазвитию и творческой реализации. Именно такой работник все более востребован в современной экономике, основанной на знаниях, интеллекте и творческом подходе к труду.

В инновационной экономике знания, умения, способности человека становятся непосредственной производительной силой. О значимости этого факта свидетельствует появление в компаниях специальной должности директора по знаниям, задача которого – «вычленять, систематизировать и тиражировать интеллектуальный капитал компаний». Так, главный управляющий знаниями (Chief Knowledge Office – СКО) имеется в 40% компаний, входящих в список Fortune 1000 [14].

Современное производство настолько усложнилось, что даже так называемый физический труд требует исключительно высокой квалификации. Для того чтобы труд стал квалифицированным, требуется определенное образование, а для того чтобы обладать профессионализмом, необходимы специальная подготовка и приобретение специфических навыков в определен-

ной отрасли труда. Работник, имеющий образование, отличается более высокой производительностью труда, творческой активностью: «... установлено, что рост уровня образования на один класс средней школы обеспечивает в среднем рост числа подаваемых рационализаторских предложений на 6 и сокращает сроки освоения рабочими новых операций на 50%» [11. С. 117].

Но сейчас уже недостаточно просто наличия некоторой совокупности знаний, полученных когда-то в процессе обучения. Скорость всех процессов в обществе увеличилась многократно, знания довольно быстро устаревают. Современный работник должен обладать не только комплексом разносторонних профессиональных навыков, но и способностью развивать и приобретать новые знания.

Повышение значимости знания, науки, информации меняет роль образования. Современным компаниям необходимы кадры, способные к творческой реализации новых информационных возможностей в производстве. Образовательный процесс становится ориентированным на развитие присущих личности творческих, уникальных способностей, ее интеллектуального потенциала. Высокие темпы обновления знаний вызывают необходимость непрерывного образования в течение всей жизни, развития навыков самообразования.

Исследования показывают, что одной из самых заметных тенденций на современном рынке труда является продолжающийся рост образовательного уровня занятых в экономике [15. С. 74]. Сегодня от работника требуется не просто высокая профессиональная квалификация, но способность обучаться как основа его постоянного развития, непрерывного процесса накопления знаний. Задача организации – создание условий для постоянного профессионального обучения и развития сотрудников. Поэтому все большее внимание вопросам повышения образовательного уровня работников уделяют сами компании.

Обучение персонала сегодня становится все более востребованным, наиболее распространенным методом развития персонала [14. С. 160]. Под обучением понимается целенаправленный процесс овладения новыми знаниями, навыками и умениями. Оно может осуществляться в виде профессиональной подготовки кадров, обеспечивающей приобретение ключевых знаний и компетенций в определенной профессии; повышения квалификации в соответствии с динамично меняющимися условиями трудовой деятельности; профессиональной переподготовки с целью овладения знаниями для осуществления новых видов деятельности.

Всё большее распространение в работе с человеческими ресурсами организации получает использование различных систем профессионального развития. Среди них можно выделить внутрикорпоративные системы, преимущественно направленные на практическое развитие основных компетенций работников на рабочем месте. Комбинированные системы, или корпоративные университеты, включают комплекс внутренних и внешних инструментов повышения квалификации персонала, максимально ориентированных на потребности конкретных организаций. Академические системы представляют собой обучение по крупноформатным программам повышения общетеоретического и профессионального уровня в рамках классических образова-

тельных учреждений (формат MBA). К внешним системам относят разнообразные тренинговые компании, консалтинговые фирмы, мастер-классы независимых профессионалов и т.п. [16. С. 155–156].

Быстрое устаревание знаний, полученных в процессе обучения, предопределило развитие системы непрерывного образования. Непрерывное образование означает совершенствование профессиональных качеств работника на протяжении всей жизни – «обучение через всю жизнь», «обучение длиною в жизнь». Поэтому наряду с формальным всё большее распространение получает неформальное образование, в рамках которого выделяют неформальное институционализированное образование и неинституционализированное (информальное, внесистемное, открытое) [17]. Под информальным образованием понимают индивидуальную познавательную деятельность, осуществляемую на протяжении всей жизни. Такая деятельность необязательно связана с профессией. Это может быть овладение компьютерной грамотностью, иностранным языком; просто хобби. Но именно в ходе такой деятельности происходит развитие интеллектуального потенциала, накапливаются знания, проявляются творческие возможности человека.

Для удовлетворения потребности в непрерывном обучении разрабатываются всё новые технологии обучения, такие как оргдеятельностные игры, проектные методы, технология «дебаты», «кейс-стади». Мировой тенденцией настоящего времени является развитие и расширение сотрудничества образования с бизнесом, что позволяет вузам оценивать потребности современной экономики в кадрах и соответствовать темпу инновационного процесса. Бизнес, в свою очередь, получает необходимое количество специалистов с высоким уровнем профессиональной подготовки, способных быстро адаптироваться к потребностям динамично развивающегося производства. Координация деятельности высших учебных заведений, осуществляющих образовательные услуги, и предприятий – потребителей высококвалифицированных кадров является одной из насущных задач реформирования российской системы образования [18]. Отвечая требованиям рынка, российские вузы в своей деятельности все больше ориентируются на удовлетворение личностных и корпоративных потребностей в высококвалифицированных специалистах.

Наряду с этим многие ведущие компании мира уже в прошлом столетии стали практиковать создание собственных учебных центров, центров развития персонала, корпоративных университетов и т.п. Есть такая практика и в известных российских компаниях – ОАО «Газпром», ОАО «Вимм-Билль-Данн» и др. [14. С. 160].

В России в целях повышения уровня профессиональной подготовленности и обеспечения необходимого качества человеческих ресурсов для топливно-энергетического комплекса страны разработан план мероприятий, рассчитанный до 2020 г. В рамках этого плана рассматриваются вопросы, касающиеся создания единой сетевой отраслевой образовательной структуры, включающей дополнительное профессиональное образование. Разработан проект дорожной карты «Обеспечение ТЭК России человеческим капиталом», в котором выделены четыре раздела: конкурентная политика ТЭК; мотивация; развитие системы профессионального образования; работа с молодёжью [19].

Резкое возрастание роли человеческого фактора в производственном процессе организации выдвигает на первый план процессы развития и реализации интеллектуального потенциала персонала. Современное общество «заинтересовано в человеке, ориентированном на собственное, всестороннее развитие как на самоцель» [20. С. 5]. В современных инновационно активных компаниях все больше акцент переносится на ценность индивидуума как носителя исключительных интеллектуальных способностей и его вклада в развитие фирмы.

Важным элементом системы развития человеческих ресурсов является работа с кадровым резервом, которая включает систему отбора, обучения, повышения квалификации, стажировок. Эффективная система подготовки резерва кадров позволяет выявлять сотрудников с высоким потенциалом к продвижению, создавать условия для их целенаправленного профессионального развития, проявления инициативы и творчества, целеустремленного роста и повышения компетенций в избранной сфере деятельности. Для облегчения этих процессов компании могут вводить специальные программы, ориентированные на подготовку резерва. Новички могут проходить ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании. Для руководящих должностей полезны специализированные управленческие тренинги, тренинги на командообразование. Участие в таких тренингах содействует более быстрому взаимному приспособлению нового руководителя и уже сформировавшегося коллектива.

В нефтегазовой отрасли работа с кадровым резервом, подготовка собственных специалистов для нужд компании очень актуальны. Как отмечают представители крупнейших российских нефтегазовых компаний, в отрасли все острее ощущается кадровый голод. В исследовании международной рекрутинговой компании Hays Oil & Gas Global Jobs Index 2013 («Глобальный индекс вакансий в нефтегазовом секторе 2013») говорится, что компаниям все сложнее найти сотрудников как на высшие руководящие должности, так и на другие рабочие места всех уровней. «Все тяжелее подбирать узких специалистов, инженеров, персонал на рабочие специальности», – утверждает представитель «Башнефти» Лейсян Лукманова [21].

На международных нефтегазовых порталах опубликовано более 200 вакансий для высококвалифицированных инженеров и топ-менеджеров в России. Представители компаний утверждают, что рассчитывать в этом на внутренний рынок России не приходится. По данным исследований глобального рынка труда Hays Global Skills Index, Россия заняла последнее место по способности образовательной системы удовлетворять потребностям бизнеса [21]. Выпускники профильных учебных заведений сегодня не удовлетворяют нужды нефтегазовой отрасли, не имеют необходимого практического опыта. Поэтому многие отечественные компании организуют программы подготовки кадров совместно с вузами. Нередко компании практикуют привлечение экспатов. Иностранным специалистам работа в России выгодна, но для российских компаний задача «выращивания» собственных специалистов является крайне актуальной и должна рассматриваться как одно из ведущих направлений развития человеческих ресурсов отрасли.

Подобным же задачам служат такие направления развития человеческих ресурсов, как ротация кадров и управление карьерой.

Ротация кадров подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работников [22. С. 90]. Ротация может использоваться как инструмент комплектования кадрового резерва и управления им. Смена мест «по горизонтали» позволяет работникам получать новые знания, обогащать опыт без отрыва от производства. Применение ротации кадров в системе развития персонала дает такие преимущества, как возможность получения новых знаний и навыков, повышения мотивации к развитию интеллектуального потенциала. При планомерной ротации более динамично происходят процессы должностного перемещения и продвижения, на новые должности приходят подготовленные работники, сумевшие проявить себя в ходе ротации.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой по организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, потенциала, а также во взаимосвязи с целью организации. Этот процесс предусматривает продвижение личности в определенной сфере трудовой деятельности посредством приобретения новых способностей, знаний, навыков и квалификационных возможностей. Управление карьерой начинается уже при приеме на работу и может продолжаться на протяжении всей трудовой деятельности работника. Карьеру, т.е. траекторию своего движения, человек строит сам, сообразуясь со своими собственными целями, желаниями и установками. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что может существенным образом сказаться на эффективности их дальнейшей деятельности. Задача служб управления персоналом – помочь работнику в планировании карьеры, в соблюдении баланса интересов работника и компании.

Таким образом, система управления человеческими ресурсами должна включать комплекс разнообразных инструментов, направленных на развитие человеческих ресурсов с учетом потребностей отрасли, стратегических целей организации и интересов личности. Эффективность системы управления человеческими ресурсами во многом определяет трудовую, социальную и творческую активность каждого работника, которая в итоге будет оказывать положительное влияние на результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

В управлении человеческими ресурсами в нефтегазовом секторе все в большей мере находят отражение тенденции, связанные с глобальными стратегическими целями, с инновационным и инвестиционным развитием нефтегазовой отрасли. По мнению многих специалистов [23], в настоящее время формируется принципиально новый подход к обеспечению нефтегазового сектора страны человеческими ресурсами новой формации, обладающими повышенной адаптивностью к внедрению инноваций.

Осуществление поставленных задач по развитию человеческих ресурсов требует проведения целого комплекса мероприятий в масштабах отрасли: формирования системы долгосрочного прогнозирования кадровой потребности и необходимого качества человеческих ресурсов; создания корпоративных и отраслевых платформ компетенций, соединяющих профессиональные, организационные и персональные компетенции в единую систему; преобра-

зования системы подготовки кадров; развития и использования современных технологий эффективного управления человеческими ресурсами.

Литература

1. Доклад министра энергетики РФ Александра Новака на национальном газовом форуме // Официальный сайт Министерства энергетики РФ. URL: <http://minenergo.gov.ru/press/doklady/14507.html> (дата обращения: 23.12.2014).
2. Овинникова К.Н. Современное состояние нефтегазового комплекса России и его проблемы // Изв. Том. политех. ун-та. 2013. Т. 322, № 6. С. 47–51.
3. Агузарова Ф.С. Значение нефтегазовых доходов в экономике России // Теоретическая и прикладная экономика. 2014. № 3. С. 142–158.
4. Ларичкин Ф.Д., Череповицын А.Е., Фадеев А.М. Проблемы и возможности инновационного развития нефтегазового комплекса: стратегическое видение // Вестн. МГТУ. 2011. Т. 14, № 2. С. 447–451.
5. Череповицын А.Е. Стратегия инновационного развития нефтегазового комплекса Северо-Запада России: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2009. 317 с.
6. Пожарницкая О.В., Цибульников М.Р. Кадровая стратегия как фактор устойчивого развития нефтегазового сектора // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. URL: www.science-education.ru/116-12267 (дата обращения: 23.12.2014).
7. Балаба А.В. Человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности предприятия // Компетентность. 2012. № 2/93. С. 46–49.
8. Раса, Власть и Культура. Кому принадлежит будущее? Интервью с Элвином Тоффлером. Новая технократическая волна на Западе (сборник текстов). М., 1986 // Центр гуманитарных технологий. 2006.11.08. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/publicdoc/2006/2501> (дата обращения: 20.12.2014).
9. Галеа К. Зажгите в себе огонь [Электронный ресурс] // Коммерческий директор S&MM. 2006. Май. URL: <http://www.kd-online.ru> (дата обращения: 20.12.2014).
10. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество // Управление персоналом. 2005. № 1–2. С. 69–71.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2007. 448 с.
12. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 280 с.
13. Гладуэлл М. Что видела собака. Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории. М.: Альпина Пабlishер, 2010. 400 с.
14. Нехода Е.В. От навыков обучения сотрудников – к компетенциям и развитию (на примере специалистов нефтегазовой отрасли) // Вестн. Том. гос. ун-та. 2010. Вып. 341. С. 154–161.
15. Нестерова О.А. Оценка интеллектуального потенциала трудовых ресурсов: дис. ... канд. экон. наук. Томск, 2011. 171 с.
16. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 448 с.
17. Кижеватова В., Яковлева Т. Непрерывное образование и формирование человеческого капитала // Человек и труд. 2009. № 6. С. 46–48.
18. Боярко Г.Ю. Изменение условий подготовки высококвалифицированных кадров для минерально-сырьевого комплекса // Горное, нефтяное и геоэкологическое образование в XXI веке. М.: Изд-во РУДН, 2004. С. 210–215.
19. Malakhovskaya M.V., Yarushkina N.A., Novitsky M.P. About influencing factors and selecting methods of life support systems management (after the example of water supply) // European Applied Sciences. October, 2013. №10 (2). P. 156–157.
20. Инновационный проект «Педагогические условия реализации интеллектуального потенциала одаренных детей в образовательном пространстве школы». URL: <http://www.vspu.ru> (дата обращения: 18.03.2014).
21. Евстигнеева А. В российской нефтянке некому работать // РБК. Российская ежедневная деловая газета. 2013. № 219. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949989726482> (дата обращения: 1.11.2014).
22. Шидов А.Х., Хапов А.Б. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 90–95.

23. Чумаков Т. Люди в системе координат // ТЭК. Стратегии развития. 2013. № 1. http://www.tek-russia.ru/issue/articles/articles_286.html (дата обращения: 02.02.2014).

N.P. Makasheva¹, Yu.S. Makasheva² ¹ National Research Tomsk Polytechnic University, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia. E-mail: mnp2000@mail.ru

²National Research Tomsk State University. E-mail: yuliam@pptsu.ru

ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN OIL AND GAS INDUSTRY

Keywords: Russian oil and gas industry; Competitive advantage; Innovation; Human resource management

The oil and gas sector takes a special place in the economy of modern Russia. This sector is the main source of fuel and energy resources. The oil and gas complex produces one of the maximum investment multiplier effects. Oil and gas revenues make up almost half the budget of the Russian Federation.

The high degree of concentration of a significant amount of global oil resources in our country determines the significance of Russia's oil and gas and petrochemical industries on the global arena. This is evidenced by a steady growth in demand for oil in the world market. At the same time, there have been major changes in the global oil market over the last few years. New technologies and geopolitical changes led to the emergence of new leaders in oil production, such as the USA, China. The global market of gas is growing rapidly.

The transformation of the world's fuel and energy markets pose new challenges for Russian oil and gas companies. This transformation requires implementation of new approaches to the organization of their activity. The current state of the oil and gas industry is characterized by a considerable backlog compared to the developed oil-producing states in many key indicators of innovation activity. The policy statements of the top management of the Russian oil and gas complex highlight the need for the advancement of companies' level of competitiveness to the international level, based on the latest achievements of science and technology. Sustainable development and competitiveness of Russian companies in the world market should be ensured by the latest and emerging technologies. In order to successfully achieve the set objectives it is necessary to activate and promote innovation activity in the industry.

Particular attention should be given to human resources of organizations. Human resources in modern economy are companies' main capital and main competitive advantage. At present, the competitive position of the leading international companies is largely determined by the quality of human capital. Knowledge and intellectual potential of employees, their creative activity, readiness for innovation, commitment to development and fulfillment play an increasingly important role in companies' competitiveness.

A necessary condition for development of innovation processes in oil and gas industry is to increase the innovative activity of personnel. Personnel in oil and gas industry should be focused on new challenges, able to perceive these problems and their effective solution. Development of human resources includes a set of measures aimed at encouraging creative, proactive work, continuous self-improvement and learning throughout life. This can ensure the formation of human resources with increased adaptability to innovation in the country's oil and gas sector.

References

1. The Ministry of Energy. Report of Alexander Novak, the Minister of Energy at the national Gas Forum. Available at: <http://minenergo.gov.ru/press/doklady/14507.html> (accessed 23 December 2014). (In Russian).
2. Ovinnikova K.N. Sovremennoye sostoyaniye neftegazovogo kompleksa Rossii i ego problemy [The current state of the Russian oil and gas industry and its problems]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta – Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2013, vol. 322, no. 6, pp. 47-51.
3. Aguzarova F.S. Znachenie neftegazovykh dokhodov v ekonomike Rossii [The role of the oil and gas revenues in economy of Russia]. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika – Theoretical and Applied Economics*, 2014, no. 3, pp. 142-158.
4. Larichkin F.D., Cherepovitsyn A.E., Fadeyev A.M. Problemy i vozmozhnosti innovatsionnogo razvitiya neftegazovogo kompleksa: strategicheskoye videniye [Problems and prospects for innovation development of the oil and gas complex: strategic view]. *Vestnik MGTU*, 2011, vol. 14, no. 2, pp. 447-451.
5. Cherepovitsyn A.E. *Strategiya innovatsionnogo razvitiya neftegazovogo kompleksa Severo-Zapada Rossii. Diss. dokt. ekon. nauk* [Strategy for innovation development of the oil and gas complex of the Northwest of Russia. Dr. Econ. Sci. diss.]. St. Petersburg, 2009. 317 p.

6. Pozharnitskaya O.V., Tsibul'nikova M.R. Kadrovaya strategiya kak faktor ustoychivogo razvitiya neftegazovogo sektora [Human resource strategy as a factor for sustainable development of oil and gas industry]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, 2014, no. 2. Available at: www.science-education.ru/116-12267 (accessed 23 December 2014).
7. Balaba A.V. Chelovecheskiye resursy kak faktor konkurentosposobnosti predpriyatiya [Human resources as a factor for competitiveness of the enterprise]. *Kompetentnost'*, 2012, no. 2(93), pp. 46–49.
8. Center for Humanitarian Technology. *Rasa, Vlast' i Kul'tura. Komu prinadlezhit budushcheye? Interv'y u s Elvinom Tofflerom. Novaya tekhnokraticeskaya volna na Zapade* [Race, Power and Culture. Who possesses the future? Interview with Alvin Toffler. A new technocratic wave in the West]. Moscow, 1986. Available at: <http://gtmarket.ru/laboratory/publicdoc/2006/2501> (accessed 20 December 2014).
9. Galea K. Zazhgite v sebe ogon' [Set yourselves on fire]. *Kommercheskiy direktor S&MM*, 2006. Available at: <http://www.kd-online.ru> (accessed 20 December 2014).
10. Prikhach A. Aktivnaya innovatsionnaya deyatel'nost' personala kak konkurentnoye preimushchestvo [Dynamic innovative activity of personnel as a competitive advantage]. *Upravleniye personalom*, 2005, no. 1-2, pp. 69-71.
11. Genkin B. M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Labor Economics and Sociology]. Moscow, Norma Publ., 2007. 448 p.
12. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent* (Russ. Mayklz E., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod B. *Voyna za talanty*, Moscow, Ivanov i Ferber Publ., 2011. 280 p.).
13. Gladuell M. *Chto videla sobaka. Pro pervoprophodtsev, geniyev vtorogo plana, pozdnie talanty, a takzhe drugiye istorii.* [What the Dog Saw. About Pioneers, Genii of the Secondary Role, Late talents, and Other Stories]. Moscow, Al'pina Publ., 2010. 400 p.
14. Nekhoda E.V. Ot navykov obucheniya sotrudnikov - k kompetentsiyam i razvitiyu (na primere spetsialistov neftegazovoy otrasli) [From employee training skills to competences and development (the example of oil and gas specialists)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2010, no. 341, pp. 154 – 161.
15. Nesterova O.A. *Otsenka intellektual'nogo potentsiala trudovykh resursov. Diss. kand. ekon. nauk* [Evaluation of intellectual potential of labor resources. PhD in Econ. Diss.]. Tomsk, 2011. 171 p.
16. Gerasimov B.N., Chumak V.G., Yakovleva N.G. *Menedzhment personala* [Human Resource Management]. Rostov-on-Don, Feniks Publ., 2008. 448 p.
17. Kizhevatova V., Yakovleva T. Nepreryvnoye obrazovaniye i formirovaniye chelovecheskogo kapitala [Continuous education and human capital formation]. *Chelovek i trud*. 2009, no. 6, pp. 46-48.
18. Boyarko G.Yu. Izmeneniye usloviy podgotovki vysokokvalifitsirovannykh kadrov dlya mineral'no-syr'yevogo kompleksa [A change in conditions of training highly qualified personnel for mineral and raw materials industry]. *Gornoye, neftyanoye i geoekologicheskoye obrazovaniye v XXI veke*. Moscow, RUDN Publ., 2004, pp. 210–215.
19. Malakhovskaya M.V., Yarushkina N.A., Novitsky M.P. About influencing factors and selecting methods of life support systems management (after the example of water supply). *European Applied Sciences*, 2013, no. 10(2), pp. 156-157.
20. Innovation project "Pedagogical Conditions for the Realization of Intellectual Potential of Exceptional Children in the Educational Environment of School. Available at: <http://www.vspu.ru> (accessed 18 March 2014). (In Russian).
21. Evstigneyeva A. V rossiyskoy neftyanke nekomu rabotat' [There is nobody to work in the Russian oil industry]. *RBK - Rossiyskaya ezhenedel'naya delovaya gazeta*, 2013, no. 219. Available at: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949989726482> (accessed 01 November 2014).
22. Shidov A.KH., Khapov A.B. Rotatsiya kadrov kak element sistemy upravleniya delovoy kar'yeroy [Rotation of personnel as part of the system of business career management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2003, no. 2, pp. 90 – 95.
23. Chumakov T. Lyudi v sisteme koordinat [People in the coordinates system]. *TEK - Strategii razvitiya*, 2013, no. 1. Available at: http://www.tek-russia.ru/issue/articles/articles_286.html (accessed 02 February 14).

Поступила в редакцию 21.05.2015

Received June 21.05, 2015

For referencing:

Makasheva N.P., Makasheva Yu.S. O razvitiy chelovecheskikh resursov v neftegazovoy otrasli [On the development of human resources in oil and gas industry]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2015, no. 2 (30), pp. 43-58.