

РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Козачек Ю., Верхушина Ю.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Шадрин И.В.

Сибирский федеральный университет

Как известно, кадры решают все. И для деятельности любой компании крайне важно иметь в своем ведении грамотных, профессиональных специалистов. Каждый руководитель знает, что от уровня квалификации работников зависит эффективность производства. Если говорить о нефтегазовой отрасли, то можно отметить, что в этой отрасли преобладает высокотехнологический процесс организации производства, где велика роль инновационной деятельности. В организации такого производства нельзя недооценивать роль высококвалифицированных кадров, способных осваивать вводимое оборудование, внедрять инновационные решения и грамотно организовать деятельность предприятия.

Однако с кадровыми проблемами нефтегазодобывающая отрасль сталкивается постоянно. Остро ощущается нехватка высококвалифицированных специалистов. Из-за замедления нефтегазодобычи в начале 1990-х гг. произошел ощутимый отток специалистов из отрасли. В результате наиболее интересная сегодня для работодателей группа, 35 - 43-летние специалисты со знанием английского языка, обладающие достаточным опытом (6-8 лет) и квалификацией и готовые обучать и развиваться, выпала из оборота современных отечественных добывающих компаний.

Говоря о кадровых проблемах в нефтегазодобывающей отрасли, можно выделить следующие:

1. Острая потребность в опытных менеджерах среднего и высшего звена, способных возглавить определенные направления на международных или совместных предприятиях и обеспечивать сближение российских и иностранных подходов.

2. Молодое пополнение не готово активно включиться в работу. Часто это связывается с чрезмерно "теоретизированными" знаниями, с которыми приходят молодые специалисты, им во многом не хватает чувства реальности и понимания того, как происходят бизнес-процессы.

3. Неразвитая система наставничества в компаниях усложняет адаптацию молодых специалистов.

4. Удаленность разработок становится еще одной проблемой в решении кадровых вопросов отрасли.

5. Слабая базовая подготовка выпускников.

В вузах преподаются не актуальные дисциплины, которые не соответствуют потребностям рынка. Более 60 % специалистов отделов кадров отмечают, что квалификация кандидатов, претендующих на позиции в сфере нефтегаза, не соответствует требованиям компаний.

Более того, существует ряд новых специальностей в отрасли, которым не учат в вузах:

- управление проектами (включая projectcontrol);
- трейдинг;
- управление рисками;
- производственная медицина;
- М&А;
- корпоративная социальная ответственность.

6. Особенностью отрасли является большая текучесть кадров. Это обусловлено особенностями производственного цикла. Например, средний трудовой стаж бурового мастера не превышает 5 - 6 лет (как правило, суровые погодные условия и сложность самой

деятельности не позволяют работать дольше). В мировой практике вполне естественно, когда рабочие меняют сферу деятельности или уходят на повышение даже через 1 - 2 года.

7. Проблема дефицита отдельных специальностей усугубляется особенностью российской нефтегазовой отрасли - достаточно большим количеством моногородов, которые построены вокруг месторождений, что зачастую является непривлекательным фактором для перспективных специалистов. Около четверти нефтегазовых компаний используют дополнительные программы для удержания сотрудников данной категории.

8. Даже в те компании, где нет иностранного участия в капитале, активно привлекаются иностранные специалисты. Связано это с потребностью повышения качества менеджмента и приведения его в соответствие с международными стандартами. Перспективное направление подбор сплоченных бригад для вахтенных работ и для длительных работ на объектах из Китая, стран СНГ. Но здесь возникают и препятствия квоты на рабочие места, которые периодически закрываются, значительные расходы по транспортировке бригад к объекту, оформлению разрешения на жительство и проживанию.

9. В последнее время набирает силу и противоположное явление - значительное количество российских специалистов - производителей переходят на работу в иностранные нефтяные компании. А например, в BakerHughes, занимающейся сервисом в нефтегазовой сфере, все директора региональных филиалов являются российскими специалистами, при этом иностранные менеджеры работают на уровне вице-президентов.

10. Падение престижа и качества нефтегазового инженерно-технического образования на Западе и вызванная этим потребность в импорте готовых кадров из России еще одна причина кадровых проблем в отрасли.

Несмотря на эти проблемы, каждая нефтегазовая компания стремится к эффективной, системно выстроенной работе с персоналом, в основе которой лежат идеи грамотного отбора и адаптации кадров, непрерывного обучения, постоянного повышения квалификации и переподготовки кадров. Каждый из этих факторов оказывает большое влияние на всю производственную цепочку. Но, к сожалению, не во всех компаниях понимают важность каждого этого этапа, то выпуская из виду выстраивание системы адаптации кадров, то, не уделяя внимания постоянному повышению квалификации сотрудников.

С развитием технологий и накоплением теоретических знаний на первое место вышло профессиональное образование, которое дополнялось производственной практикой под руководством опытных мастеров.

Сейчас мы находимся в переходном периоде, когда система образования оторвана от требований рынка и технологического развития. Появились материалы и оборудование, под которые профессиональные училища просто не готовят специалистов. Появилась конкуренция и, соответственно, борьба за квалифицированные кадры. Именно поэтому так значима для производственных компаний, нацеленных на расширение и долгосрочное развитие, грамотно выстроенная система адаптации кадров, при которой молодые сотрудники, которые не имеют достаточного опыта работы, способны в короткие сроки перенять основные производственные навыки, необходимые на конкретном предприятии.

Важную роль в адаптации персонала занимает система наставничества. Наставничество – это форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Институт наставничества был очень развит в советский период. Однако, с переходом России на рыночную экономику эта система потеряла свою ценность. На сегодняшний день лишь немногие предприятия используют систему наставничества в своей повседневной деятельности. Одним из таких предприятий является ОАО «Роснефть».

Метод наставничества ориентируется на выполнение следующих значимых для любой организации задач:

1. Повышение качества подготовки и квалификации персонала.

2. Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании.

3. Экономия времени руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников.

4. Предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией.

5. Укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников компании к её системе ценностей.

6. Снижение текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

Дэвид Майстер, американский бизнес-консультант, однажды сказал: «Наставничество — это инвестиция в долгосрочное развитие организации, в ее «здоровье»». И как показывает опыт нефтегазового предприятия «Роснефть», эти инвестиции абсолютно оправданы и дают благотворные результаты.

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Наставник может быстро реагировать на допущенные его подопечным ошибки, детально разобрать их и указать на правильный ход работы.

Внедрение такой системы позволяет не только системно влиять на профессиональный рост сотрудников, но сохранять у себя лучших специалистов и сокращать текучесть персонала.

Помимо этого наставничество помогает решить и такую достаточно актуальную проблему на сегодняшний день как слабая базовая подготовка выпускников. 60 % респондентов отметили, что квалификация кандидатов, претендующих на позиции в нефтегазовой сфере, не соответствует требованиям компаний. В вузах преподаются не актуальные дисциплины, которые не соответствуют потребностям рынка. В связи с этим наставничество помогает устранить пробелы в знаниях и приобрести профессиональные навыки, необходимые в реальной ситуации, а не в теории.

Что касается самих наставников, то на данный момент остро ощущается нехватка специалистов, которые способны обучить молодых специалистов.

Однако, внедряя такой метод адаптации кадров, нужно адекватно понимать следующие вещи:

1. Наставничество не направлено на развитие у сотрудников широкого спектра навыков личной эффективности (ораторское мастерство, конфликтология, навыки делового общения и т.д), а предполагает обучение более общим, базовым, но в то же время не менее важным профессиональным навыкам, которые необходимы на конкретном производстве.

2. Наставничество - длительный процесс, требующий организованности и системного подхода.

3. Наставничество требует инвестиций. Даже если труд наставника дополнительно материально не стимулируется, то вложений, безусловно, потребует процесс организации обучения (методический учебный материал, дополнительные расходные материалы с учетом возможного брака при выполнении работы учеником и т.д.).

4. Процесс обучения новых сотрудников требует от наставника дополнительных усилий, помимо выполнения основной работы. Это необходимо учитывать при планировании его деятельности, разработке системы мотивации его труда и при учете затрат ресурсов.

Таким образом, можно сделать вывод, что система наставничества - это показатель развития компании. В свою очередь, организация системы наставничества - длительный и трудоемкий процесс. При этом его конечная оценка эффективности проявляется только в практической деятельности сотрудников. Если наставничество проводится успешно, то его результатом является повышение продуктивности работы сотрудников организации.

Говоря о «Роснефти», хочется отметить, что работа с молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений кадровой политики компании.

Для них созданы условия для профессионального роста и развития лидерских компетенций. В Компании действует программа обучения и развития молодых специалистов «Три ступени», в которой подробно распланированы профессиональный рост и развитие молодых специалистов в течение первых трех лет их работы. Эта программа заключается в следующем:

В первый год работы (первая ступень) молодой специалист адаптируется к новым для себя производственным условиям, за ним обязательно закрепляется наставник, вместе с которым молодой специалист составляет индивидуальный план развития.

Во второй год работы (вторая ступень) молодой специалист участвует в программе профессионально-технического корпоративного обучения, проходит оценку личностно-профессиональных качеств и определяет перспективу профессионального роста.

В процессе третьего года работы (третья ступень) Компания проводит оценку трудового вклада и потенциала молодых специалистов. Оценка учитывает результаты обязательного обучения молодого специалиста, мнения о нем его наставника и руководителей, успехи в НТК и конкурсах. В итоге выявляются молодые специалисты с творческим и лидерским потенциалом, которые зачисляются в кадровый резерв Компании.

В 2012 году в 76 дочерних обществах в периметре компании Роснефть работало почти 3 тысячи молодых специалистов. Для скорейшей адаптации молодых специалистов на предприятии, приобщения к системе корпоративных ценностей, их мотивации на успешную работу для всех вновь принятых на предприятие молодых специалистов разработаны и проводятся адаптационные курсы. Для каждого молодого специалиста разрабатывается индивидуальный план развития. Регулярно проводятся деловые игры, конференции, конкурсы, тренинги, фестивали. В компании Роснефть действует институт наставничества, где за каждым вновь принятым молодым специалистом закрепляется наставник. В 2012 году для наставников молодых специалистов были организованы региональные семинары по обмену лучшими практиками. Еще в десяти дочерних обществах начали работу советы молодых специалистов. Всего в Компании советы молодых специалистов функционируют в 56 дочерних обществах.