

ТАТНЕФТИ НЕ ГРОЗИТ КАДРОВЫЙ ГОЛОД

НАТАЛЬЯ КЛЮЕВА
Корреспондент корпоративной газеты
ОАО «Татнефть» «Нефтяные вести»
ФОТО НАИЛЯ САХАПОВА
(Для «Нефтегазовой Вертикали»)



Кадровый голод — тема сегодня настолько актуальная, что все газеты и электронные порталы стремятся вынести это кричащее словосочетание в заголовки публикаций.

14 июля состоялся II Кадровый форум Группы компаний «Татнефть». Направляясь на слет кадровиков, бригада журналистов в очередной раз задалась вопросом: действительно ли кадры могут решить все? И грозит ли татарстанским нефтяникам кадровый голод?

Прошедший форум подтвердил, что с новыми инструментами, новыми подходами и методиками крылатый лозунг советских времен «Кадры решают все» по-прежнему актуален...

Форум проходил на базе отдыха «Нептун» НГДУ «Лениногорскнефть» с участием руководителей и работников кадровых служб структурных подразделений и дочерних обществ компании «Татнефть», управляющих сервисных и независимых малых нефтяных компаний Татарстана, а также московских гостей — представителей группы компаний Energy Consulting, партнера «Татнефти» в процессе управления персоналом с помощью внедрения системы SAP R/3.

Основной темой форума стали проблемы и новые векторы развития управления персоналом, с которыми сегодня приходится сталкиваться кадровикам России и Татарстана. Человеческого ре-

сурса для квалифицированного управления, увы, пока не хватает. А все потому, что кадровый потенциал закладывается десятилетиями и поколениями.

Крест на воротничках

Сегодня уже трудно вспомнить, кто именно предрекал кадровый апокалипсис в стране к 2020 году. Зато о предпосылках такого прогноза помнят все. Впервые, знаменитый «русский крест» лихих 90-х, когда кривая смертности взлетела ввысь, перечеркнув и без того упавшую кривую рождаемости.

Большая часть не родившегося поколения, которая должна была вырасти к 2000-м годам до школь-

ного возраста, уже никогда не придет на производство. Сегодня над решением демографических проблем бьются со всех сторон: мотивируют молодых на рождаемость, пытаются повысить пенсионный возраст, чтобы было кому работать.

Вторая проблема государственного значения — культ «белых воротничков», также пришедший к нам из 90-х. Рабочие специальности тогда оказались не в почете. Слесари, электрики, токари и сварщики стали второсортными специалистами. Производственная отрасль была разрушена, часть населения подалась в «челноки», а кто-то и в криминал.

Основная масса молодежи шла учиться на «модных» юристов и экономистов. Как следствие — осязаемое отсутствие в России инженеров и рабочих. Плоды тех лет мы пожинаем и сегодня. Для примера: четыре года назад на рынок специалистов вузы выпустили всего 100 тыс. человек с инженерными и техническими специальностями. В масштабах страны — ничтожно малая цифра.

Дополнительной проблемой стали вузы с сомнительным качеством образования, их число, помноженное на «квалификацию», вообще дало отрицательный результат.

Профессии будущего

Еще одна остро стоящая тема — стремительный рост инноваций восстанавливающейся после перестроек и кризисов страны, а также гиперинформированность среды. Социологи подсчитали, что английская «Таймс», например, выдает за неделю столько бизнес-новостей, сколько человеку из XVIII века пришлось бы узнать за всю свою жизнь.

Время не стоит на месте: по результатам исследований, 10 самых востребованных специальностей 2010 года еще не существовали в 2004 году. В связи с этим наиболее актуальными являются вопросы интеграции учебных заведений с производством, тесной связи специалистов по управлению персоналом с учебными заведениями — от школ до вузов.

Прошли те времена, когда кадровые службы занимались ис-

ключительно административной работой. Сегодня именно они отыскивают лучших специалистов для производства, занимаются их переподготовкой, мотивируют к качественному труду. В свою очередь, это ведет к необходимости прогнозировать развитие кадровой работы, а потому требуется форсированно развивать профессиональные знания, деловые качества и управленческие навыки самих работников кадровых служб.

Совершенству нет предела

Конечно, «Татнефть» тоже коснулись проблемы 1990-х, проверившие прочность заложенного фундамента кадровой политики. Даже в самое трудное для страны время «Татнефть» смогла сохранить свой кадровый потенциал, создававшийся всем Советским Союзом с самого начала большой нефти Татарстана. С тех пор татарстанские нефтяники создали мощную структуру по подготовке кадровых резервов.

Это и подготовка рабочих (сегодня в НОУ «ЦПК-Татнефть» готовят рабочих по 274 лицензированным специальностям и направлениям), и наставничество и ежегодные конкурсы профмастерства, совершенствующие умения и повышающие престиж рабочих профессий.

Вопросами кадровой политики занимаются сегодня не только соответствующие службы компании, активно привлекаются к их решению руководители подразделений, представители вузов, ученые. Это и профориентация от школы до производства, и внутрифирменное обучение, и эффективно действующие школа менеджеров и школа управления производством. Системный подход к подбору, обучению и дополнительному образованию сотрудников, который используется в «Татнефти», доказал свою эффективность.

Тем не менее, «Татнефть», свидетельствует Рустам Мухамедеев, заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию ОАО «Татнефть», по-

прежнему, относит кадровую политику к стратегическим задачам.

Новые векторы развития

Стратегический ориентир для кадровых служб компании — это разработанные восемь принципов управления. Фактически это философия бизнеса, которая позволяет «Татнефти» быть одной из лучших российских нефтяных компаний, достигать внушительных успехов, несмотря на сложность месторождений.

Уже сегодня в работе кадровиков компании происходят огромные технические и технологические изменения. Главным образом они связаны с внедрением системы управления персоналом на базе продуктов SAP, которые требуют единого формата и методологии управления кадрами.

Именно поэтому на форум были приглашены управляющие компании, сервисные предприятия, независимые нефтяные компании Татарстана. Логика проста: все они работают на одной территории. Персонал мигрирует из одного предприятия в другое и обратно. Поэтому для эффективного управления необходимо создать единое информационное поле и единые стандарты взаимодействия.

Проводя анализ работы кадровых служб российских компаний — постановку обучения персонала в ТНК-ВР, оценку деятельности персонала в «Роснефти» и мобильность сотрудников «ЛУК-ОЙЛа», — Рифдар Хамадьяров, начальник отдела кадров ОАО «Татнефть», отметил, что тремя слагаемыми успеха в кадровой стратегии являются воля руководства, мотивированный персонал и общая готовность к изменениям.



РУСТАМ МУХАМЕДЕЕВ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «ТАТНЕФТЬ» ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ

Наиболее важным направлением в организации работы компании с кадрами является постоянное и всестороннее развитие работников, совершенствование их знаний и умений. Главное звено этого механизма — единая система непрерывной подготовки и переподготовки кадров.

РИФДАР ХАМАДЬЯРОВ НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ ОАО «ТАТНЕФТЬ»

Необходимо масштабно внедрять новые формы обучения, такие как дистанционное обучение, корпоративный университет, которые доказали свою состоятельность и уже сегодня дают положительные результаты.

Пора переходить от администрирования к управлению персоналом. Нам нужно заниматься более тонкими настройками, работать с кадровым резервом, создавать программы по развитию персонала — это и есть основной тренд развития.

Если на прошлогоднем форуме речь шла о базовых процессах управления персоналом, то в этом году участники встречи за круглым столом рассказывали о том, что уже сделано. Произошел переход к новым формам работы — таким масштабным проектам, как корпоративный университет, управленческий кадровый резерв, внедрение на сервисных предприятиях и в управляющих компаниях процедуры оценки работников.

Марина Малыхина, заместитель генерального директора группы компаний «Энерджи Консалтинг», привела в пример разрабатываемые совместно с ОАО «Татнефть» проекты внедрения

процессов управления персоналом на базе SAP R/3.

Ильсеяр Нуруллина, ведущий инженер по подготовке кадров НГДУ «Альметьевнефть», представила итоги совместной работы НГДУ с базовым вузом татарстанских нефтяников — АГНИ. Это и практики, и ознакомительные экскурсии, и совместные научно-практические конференции.

Поучительным оказался опыт ОАО «ТАНЕКО» по подбору персонала — Светлана Горчанюк, начальник отдела кадров, поделилась трудностями, которые возникли при формировании буквально «с колес» квалифицированного коллектива такого значимого для республики и страны проекта, как

Комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов.

Новый проект — Корпоративный университет как наиболее эффективный инструмент развития предприятия и подготовки сотрудников нового поколения — представил один из его модераторов — Булат Валеев, заместитель руководителя общего сектора НИС ОАО «Татнефть».

Три цвета дискуссионных площадок

Новой и очень интересной формой проведения форума стали дискуссионные площадки. После основной пленарной части присутствующие условно разделились на команды — «красных», «синих» и «зеленых».

Основная суть в том, что меньшая по численности группа больше и эффективнее усваивает материал и с большей вероятностью спланируется в команду при проведении деловых игр и тренингов. Да и в небольшой группе людей всегда можно выслушать мнение каждого.

«Красные»

В последние годы в российских, в том числе и нефтегазодобывающих компаниях, все большее применение находит компетентностный подход к повышению эффективности сотрудников, от которых в свою очередь во многом зависит эффективность работы предприятия в целом.

Работа «красных» по теме «Использование корпоративных компетенций в единых стандартах управления персоналом» была посвящена составлению профиля должности на каждую конкретную профессию. Участникам группы было предложено составить список квалификационных требований к работнику, определить базовые виды компетенций, определить, по какой шкале они будут оцениваться, и сопоставить модели и оценки.

В результате самостоятельной работы участники площадок разработали в конечном итоге восемь профилей должностей, существующих в нефтяной и неф-



МАРИНА МАЛЫХИНА
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БАЛТ-АУДИТЭКСПЕРТ/КОНСАЛТИНГ

Считаю, что в вопросах управления персоналом «Татнефть» — одна из передовых среди российских и зарубежных компаний. Те процедуры, которые внедряются здесь, соответствуют мировым стандартам. Сейчас «Татнефть» одна из первых в России внедряет систему SAP R/3 в полном объеме, покрывающем практически все процессы управления персоналом. Это еще раз подтверждает высокий уровень развития кадровой политики компании.

АНДРЕЙ СКВОРЦОВ
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ НГДУ «ЕЛХОВНЕФТЬ»

Составление профилей должности и моделей компетенций — существенное новшество в нашей деятельности. Но, несмотря на отсутствие практического опыта у большинства участников форума, все группы успешно справились с заданиями, а полученный на занятиях опыт, думаю, окажется в будущем для них весьма полезным.

теперерабатывающей промышленности.

«Зеленые»

Работа «зеленых» двигалась в направлении «Развитие персонала: традиционные и инновационные решения».

Если раньше человеку хватало одного высшего классического образования на всю жизнь, то сегодня постоянные перемены нормативно-правовой базы требуют дополнительного обучения бухгалтеров и юристов. А ежедневные «революции» программного обеспечения требуют специальных курсов для системных администраторов и программистов. Географическое развитие бизнеса компании вынуждает проводить всевозможные тренинги, бизнес-игры, обучение иностранным языкам. Эти реалии заставляют сегодня переоценить систему ценностей и создать новый инструмент в области подготовки кадров — электронный корпоративный университет.

Так, виртуальные тренажеры «Биржевая торговля» и «Создай свое предприятие», наглядно продемонстрированные Айратом Гариповым, специалистом ОТиЗ, способствуют приобретению необходимых экономических навыков для работников и студентов, независимо от занимаемой должности, социального статуса и географического местоположения.

Проект дипломной защиты в режиме онлайн, также получивший прописку в электронном корпоративном университете, позволяет установить тесную взаимосвязь между работодателями и студентами — потенциальными будущими специалистами. Инженер отдела экономического планирования Алия Даянова подробно рассказала участникам группы, как разрабатывались стандарты лучших студентов, допускаемых к онлайн-защите, и какова вероятность их попадания в рейтинги компании.

«Синие»

В это же время команда «синих» училась правильно оценивать персонал при приеме на ра-

БУЛАТ ВАЛЕЕВ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕГО СЕКТОРА НИС ОАО «ТАТНЕФТЬ»

Электронный корпоративный университет — это новая форма обучения, новый вектор нашего развития, который позволяет в кратчайшие сроки повысить квалификацию персонала.

Многие отечественные и зарубежные компании, начиная еще с McDonalds в 1961 году, стали создавать свои образовательные заведения. Виртуальный формат позволит аккумулировать в нем накопленную в компании интеллектуальную базу, вводить новые инструменты непрерывного обучения, сохранения культурного наследия, укрепления и развития корпоративной культуры.

ИЛЬЯС БАДРЕТДИНОВ РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ «ТМС-БИЗНЕССЕРВИС»

Выбор такой темы не случаен. Мы ведь все здесь — работники, тесно связанные с подбором персонала, и понимаем, что фактически прием нужного сотрудника и есть первый шаг к успеху всей компании.

В УК ООО «ТМС групп» есть собственные наработки в этом плане. Мы изучили научные исследования иностранных ученых в этой области и выбрали для себя метод структурированного интервью по поведенческим примерам, который и постарались здесь представить. Считаю, что работа форума удалась.



боту. Темой очередной дискуссионной площадки стало «Использование оценки персонала: опыт, проблемы, решения, перспективы». Каждый из участников делился, какими критериями он руководствуется при приеме сотрудника на работу.

Участникам был также предложен новый метод, уже применяемый в управляющей компании «ТМС групп»: интервью по

поведенческим примерам, которое было разработано в компании применительно к той или иной профессии. Для наглядности был продемонстрирован видеофильм, снятый во время собеседования при приеме на работу. Фрагменты собеседований служили подтверждением к формулируемым вопросам интервью и реакции на них интервьюируемых работников. 