

Г.Б. Дузельбаева¹

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ КАЗАХСТАНА

В статье рассмотрены вопросы управления персоналом и выделены их стратегические направления. Предложена модель прогнозирования персонала и модель влияния авторитета руководителя компании. Определены основные укрепляющие принципы, которые являются важнейшими элементами организации в совершенствовании управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, экономический аспект, мотивационный механизм, формы и методы управления персоналом.

Табл. 1. Рис. 2. Лит. 13.

Г.Б. Дузельбаева

ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЯХ КАЗАХСТАНУ

У статті розглянуто питання управління персоналом і виділено їх стратегічні напрями. Запропоновано модель прогнозування персоналу і модель впливу авторитету керівника компанії. Визначено основні зміцнюючі принципи, які є найважливішими елементами організації у вдосконаленні управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, економічний аспект, мотиваційний механізм, форми і методи управління персоналом.

G.B. Duzelbaeva

ECONOMIC ASPECT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN OIL & GAS COMPANIES OF KAZAKHSTAN

The article considers the issue of personnel management and outlines their strategic directions. A model of personnel forecast and model of influence of company's head authority are offered. Major strengthening principles as the main elements in organization of personnel management development are determined.

Keywords: personnel management; economical aspect; motivational mechanism; forms and methods of personnel management.

Постановка проблем. В современных условиях состояние национальных экономик характеризуется сложными процессами, среди которых выделяют необходимость сохранения трудового потенциала страны и организацию эффективной системы управления персоналом производственных предприятий, находящихся в условиях кризисных ситуаций и резкого возрастания конкуренции. Проблема управления трудовым потенциалом предприятия заслуживает пристального внимания, т.к. данный фактор является одним из определяющих эффективность хозяйствования и конкурентные преимущества предприятия на рынке. При этом анализ текущего уровня использования трудового потенциала демонстрирует недостаточно полное вовлечение данного ресурса в воспроизводственный процесс.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию вопросов, связанных с совершенствованием управления персоналом, форм и методов

¹ кандидат экономических наук, доцент, Кызылординский государственный университет имени Коркыт Ата, Республика Казахстан.

построения систем организации, в том числе в нефтегазовом комплексе, посвятили свои работы такие ученые, как М.И. Бухалков [2], А.П. Егоршин [4], Г.С. Еркулова [5], Г.Г. Зайцев [6], Г.Т. Лесбаева [8], Е.В. Маслов [9], О.Ю. Минченкова [13], Л. Стаут [11], В.В. Травин [12], Н.В. Федорова [13] и другие.

Однако на сегодняшний день отдельные вопросы и проблемы управления трудовым потенциалом предприятия остаются недостаточно освещенными, так как отсутствуют общепринятые методики, формы и процедуры их применения.

Основными **целями исследования** являются обоснование методологических основ и практических рекомендаций по функционированию и совершенствованию экономических аспектов управления персоналом в нефтегазовых компаниях Республики Казахстан с акцентом на повышении их конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Основные результаты исследования. В условиях рыночной экономики трудовая деятельность представляет собой сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ. Следовательно система управления персоналом – это создание четких организационных правил трудовой деятельности в организации, ее трудового распорядка и соподчиненности отдельных служб и работников в сочетании с определенной системой экономического стимулирования сотрудников организации в зависимости от результатов их коллективного и индивидуального труда.

При этом специфика управления персоналом проявляется в том, что системный подход должен одновременно быть и ситуационным подходом с учетом того, что ситуация – это конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на мотивацию трудовой деятельности и результаты функционирования организации в конкретное время и в конкретном месте. В результате возникает потребность в ситуационном мышлении, без наличия которой невозможно построить управление трудовым персоналом как стратегический менеджмент.

Следовательно, управление персоналом может достигнуть своей эффективности только в том случае, если оно воплощает в себе принципы стратегического менеджмента с учетом мониторинга ситуации не только в настоящем, но и в будущем [2].

На основе рассмотренных концепций и проблем в современной теории управления персоналом предлагается выделить следующие стратегические направления:

1. Установление зависимости удельного веса заработной платы в себестоимости продукции в зависимости от темпов роста производства и производительности труда.

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать.

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств.

5. Минимизация: числа уровней управления, гибкие формы организации труда, высокое качество продукции, преданность работников своей организации.

6. Как стратегическая функция управление персоналом предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из миссии организации, вознаграждение работников с учетом их индивидуального вклада и создание гармонии на рабочем месте посредством поощрения коллективных усилий.

7. Использование влияния на персонал управленческих работников, процедура продвижения работника на предприятии, система вознаграждения, организация рабочего места.

Имея в виду современные теории мотивации и систем управления персоналом, можно предложить модель прогнозирования персонала, адаптированную для структурных изменений в нефтяной компании. Данная модель может способствовать расширению функций кадровых служб компании и дать более эффективную оценку индивидуального трудового вклада каждого работника (рис. 1).



Рис. 1. Модель прогнозирования персонала в нефтяной компании, авторская разработка

Также можно выделить основные концепции управления персоналом:

- 1) социальные инновации не менее важны, чем технологические;
- 2) капитал вкладывается не только в технологию, но и в кадры;
- 3) координация активности сотрудников обеспечивается через взаимопонимание и средства коммуникации;
- 4) необходимо совместное решение проблем коллективом.

В зарубежных нефтяных компаниях все больше значения приобретает опыт развития подготовки специалистов методом коучинга, представляющего собой самообучение на демократической основе (в виде постоянной полемики с преподавателями). При использовании этого метода компании предварительно разрабатывают и оповещают своих работников о тех способах их организационного и экономического поощрения, которого они могут достигнуть, если будут заниматься самообразованием. Поэтому многие зарубежные нефтегазовые компании экономически стимулируют самообразование, включая

данные стимулы в оплату труда или оплачивая самообразование из бюджета организации, параллельно развивая систему демократизации в управлении персоналом [13].

Казахстан входит в первую десятку глобального рейтинга по запасам углеводородного сырья, является одним из крупнейших поставщиков сырой нефти в Центральноазиатском регионе. Казахстан владеет 3% запасов мировой нефти. В настоящее время нефтяная промышленность, поддерживая экономику страны, имеет возможность стать одним из ее ведущих секторов. Главным источником получения необходимых средств для социально-экономического развития Республики Казахстан и обеспечения роста жизненного уровня населения являются недровые богатства, и в особенности, углеводородные ресурсы.

В 2010 г. добыча нефти и газового конденсата в республике составила 79,5 млн. тонн, увеличившись на 3,9% по сравнению с предыдущим годом. Экспортировано 73,3 млн. тонн нефти и газового конденсата. Необходимо отметить, что действующий потенциал увеличения нефтедобычи в Казахстане обеспечивается за счет обнаруженных и разрабатываемых месторождений и в меньшей степени зависит от возможности нахождения новых месторождений углеводородов. Показатели развития отечественной экономики, а в ее составе нефтегазового комплекса, за 2000–2010 гг. свидетельствуют о высоких темпах развития, о чем свидетельствует данные табл. 1.

Таблица 1. Экономические показатели развития Республики Казахстан за 2005–2010 гг.*

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Баловой внутренний продукт, млрд тенге	7590,6	10213,7	12849,8	16052,9	1714,3	1845,4
Продукция промышленности, млрд тенге	5253,0	6509,9	7815,9	10196,2	10945,7	11756,8
Продукция НГК (продукция сырой нефти и природного газа), млрд тенге	2885,1	3487,0	4077,2	5715,5	5987,2	6 054,9
Добыча сырой нефти и природного газа к ВВП, %	37,1	33,4	31,0	34,7	36,5	38,2
Добыча сырой нефти и природного газа к продукции промышленности, %	53,5	52,4	51,0	54,5	52,3	51,5

* составлено по данным [1].

В 2010 г. по сравнению с 2009 г. объем ВВП повысился на 107,6%, продукции промышленности – на 107,4%, продукции нефтегазового комплекса – на 10,9%. Учитывая, что доля продукции нефтедобывающего комплекса в общем объеме ВВП в 2010 г. была 38,2% (1998 г. – 7,5%), а в промышленном производстве соответственно 51,5% (16,0%), становится очевидной значительная роль нефтегазового комплекса в приросте показателей экономики. Инвестиции в нефтяной сектор и развитие отрасли занимают центральное место в казахстанской экономике, в 2011 г. в этот сектор было направлено около 10 млрд. дол. США, в том числе 83% – на добычу и 17% – на разведку.

Сегодня каждая компания, независимо от сферы деятельности, формы собственности, должна осознать, что один из главных принципов ее динамич-

ного развития – это внимательное отношение к интересам общества, содействие социально-экономическому развитию региона, создание и поддержание достойных условий труда, воспитание и формирование отечественного кадрового потенциала.

АО «ТургайПетролеум» входит сегодня в число лучших работодателей Кызылординской области и следует в своем развитии выше обозначенному принципу, предоставляя конкурентоспособные условия труда, обеспечивая социальную защиту и возможности для раскрытия и использования потенциала своих работников, ориентированных на достижение лучших результатов.

Для дальнейшей оптимизации управления человеческим капиталом компании были внедрены новые процедуры – найм и адаптация персонала, кадровый резерв, наставничество.

Отношения с персоналом в компании строятся на следующих принципах:

- 1) принцип сопричастности персонала к успехам и достижениям компании;
- 2) принцип ответственности за выполнение своих обязательств и результаты деятельности;
- 3) принцип преемственности знаний, опыта, традиций;
- 4) план работы с персоналом.

В соответствии с первым принципом, компания стремится поддерживать уровень заработной платы работников на конкурентоспособном уровне. Для мониторинга и поддержания конкурентоспособности структуры заработных плат ежегодно специалистами отдела управления персоналом проводится анализ рынка заработных плат в нефтегазовой отрасли как по области, так и по республике в целом.

С целью определения профессионального уровня и развития компетенций работников с 2010 г. проведена аттестация персонала, где оценку получили 504 сотрудника компании.

В соответствии со вторым принципом, в 2010 г. заочным решением Совета директоров компании АО «ТургайПетролеум» было утверждено новое Положение о выплате вознаграждения работникам АО «ТургайПетролеум», согласно которому выплаты зависят от выполнения плана, ряда экономических показателей, соблюдения техники безопасности, трудовой дисциплины [10].

Третий принцип формирования человеческого капитала компании соблюдается прежде всего за счет вкладываемых инвестиций в повышение качества профессиональных знаний, навыков, развитие и построение профессиональной карьеры работников, что реализуется через систему непрерывного обучения и программу кадрового резерва: на обучение и подготовку казахстанских специалистов, повышение квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку работников, получение высшего образования с начала деятельности направлено более 1,4 млрд. тенге [10].

Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет уровень развития экономики и уровень благосостояния общества. Мотивация представляет собой определенный процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторо-

ну, регулюючих його інтенсивність, границі, побудованих проявлять добросовісність, наполегливість, старательність в досягненні цілей.

Мотиви формуються, якщо: в розпорядженні суспільства існує необхідний набір благ, що відповідають соціально обумовленим потребам людини; для отримання цих благ необхідні трудові зусилля людини; трудова діяльність дозволяє працівнику отримати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності.

Суть ефективного мотивації полягає в створенні критеріальних умов, які призначені всесторонньо регулювати трудові відносини.

Діяльність підприємства в великій мірі залежить від способу дій керівників цієї організації, т.є. авторитету. Під поняттям «авторитет» розуміють «вплив індивіда, засноване на займаєму ним положенні, обов'язку, статусі і т.д., а також визнання за ним права на прийняття відповідальних рішень в умовах спільної діяльності» [3, 57].

Механізм авторитету передбачає поєднаний характер ціннісного обміну в впливі керівника і в взаємодії працівників, обумовлений динамікою, етапністю розвитку організації. Тому наступний етап – етап підтвердження довіри персоналу, коли керівнику властиві: а) прагнення до ідеалу (до якого прагне суспільство); б) прагнення в повсякденній, «антигероїчній» ситуації увлечь за собою підлеглих; в) прагнення сподобатися, увлечь, обаяти колектив, очарувати його непередбачуваністю, неординарністю мислення і поведінки.

Структура організації вимагає від авторитетного керівника вміння швидко орієнтуватися в складних ситуаціях, займати певну позицію в колективі. На питання, кому віддасте перевагу:

- 1) знайомому, але м'якому керівнику;
- 2) творчій особистості;
- 3) жорсткому керівнику;

– майже 80% з 50 опитаних працівників АО «ТургайПетролеум» заявили, що вони хотіли б побачити на керівній посаді жорсткого керівника, здатного досягти успіхів, який зможе підтягнути компанію до рівня фінансово успішної, максимально результативно і ефективно використовуючої потенціал родовища і визнаній серед проектів в області впровадження процесних і технологічних інновацій.

Далі нами була складена модель впливу авторитету керівника компанії, яка включає наступні параметри оцінки керівника: міжособистісне взаємодія; ціннісний обмін; позиція в колективі.

В результаті дослідження нами були визначені зміцнюючі авторитет керівника принципи, що враховують фактор задоволення потреб працівників:

1. Освідомлення всіма членами групи загальних цілей.
2. Організація ефективного виконання роботи з урахування товарищеских, дружеских відносин.

3. Конкретизация ограничений в работе: финансов, законодательства, ранее принимавшихся решений, организационной стратегии и т.д., с учетом возможных последствий недооценки этих ограничений.
4. Совершенствование методов работы с помощью постоянного их анализа.
5. Конструктивное решение всех конфликтов, возникающих в группе.
6. Представление группы (руководитель является и представителем группы, и представителем организации).
7. Оказание поддержки тем членам группы, которые в этом нуждаются.



Рис. 2. Модель влияния авторитета руководителя, авторская разработка

Совокупность предлагаемых в исследовании методов, в основе которых лежат субъективные факторы, является важнейшими элементами организации в совершенствовании управления персоналом. В нефтяных компаниях необходимо использовать не только исполнительные, но и продуктивные механизмы взаимодействия руководителя и подчинённых, активизирующие их личностный потенциал.

Выводы. Результаты проведенного исследования показывают, что структурные изменения в нефтяных компаниях нуждаются в тщательном анализе и планировании. Модель прогнозирования может отличаться в зависимости от отраслевого фактора, масштабов организационных изменений (увеличения или уменьшения количества персонала). Для решения проблемы рассогласований в нефтяных компаниях целесообразно использовать метод прогнозирования конфликтных ситуаций на основе анализа группы индикаторов (поведенческого, целевого и эмоционального). Метод позволяет предсказывать не только конфликты, но и наличие рассогласований. Также показаны социально-психологические и экономические резервы повышения авторитета руководителя.

Совокупность предлагаемых методов, в основе которых лежат субъективные факторы, является важнейшими элементами организации в совершенст-

вовании управления персоналом. В нефтяных компаниях необходимо использовать не только исполнительные, но и продуктивные механизмы взаимодействия руководителя и подчинённых, активизирующие их личностный потенциал. Использование данных моделей в нефтяных компаниях, где структурные изменения происходят в результате инноваций и инвестиционных процессов, позволяет находить наиболее эффективные решения по изменению потребности в рабочей силе.

Поэтому для стабильности функционирования отрасли и динамического роста ее показателей необходимо: совершенствовать систему управления персоналом; усилить систему мотивации персонала к эффективному труду; повысить квалификацию персонала; улучшить систему подготовки кадров; совершенствовать систему контроля за использованием персонала на нефтегазовых предприятиях; предложить меры по сохранению и развитию персонала для производственной деятельности нефтегазовых предприятий республики.

1. Агентство Республики Казахстан по статистике // www.stat.kz.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Дело, 1998. – 98 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
5. Еркулова Г.С. Организационно-экономические аспекты управления персоналом в нефтегазовых компаниях Республики Казахстан: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009. – 29 с.
6. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. – СПб.: Северо-запад, 1998. – 310 с.
7. Лесбаева Г.Т. Производительность труда в нефтяной компании и ее моделирование // АльПари.– 2007.– №3–4. – С. 86–89.
8. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. – Алматы: Ценные бумаги, 2003. – 134 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М, НГАЭиУ, 1998. – 113 с.
10. Положение о выплате вознаграждения работникам АО «ТургайПетролеум». – Кызылорда, 2010. – 13 с.
11. Стаут Л. Управление персоналом. – М.: Добрая книга, 2006. – 536 с.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
13. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2012.