

УДК 334

Корпоративное управление трудовыми ресурсами регионального нефтегазового комплекса



Садыкова Р.Ш.

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятий
Альметьевского государственного нефтяного института

В статье показаны роль и особенности развития корпоративного менеджмента в области трудовых ресурсов. На основе изучения отечественного и зарубежного опыта функционирования корпораций показано, что в различных странах подходы к управлению трудовыми ресурсами и конкретные управленческие действия заметно отличаются. Рекомендованы современные методы управления трудовыми ресурсами.

Ключевые слова: производственный потенциал, производительность труда, инновация, кадровый состав, менеджмент корпорации, баланс рабочего времени, человеческие ресурсы, стратегия позиционирования компании, листинг, оптимизация.

Доказано, что главным элементом производственного потенциала, решающим фактором повышения производительности труда и эффективности производства всегда служит рабочая сила, трудовые ресурсы. Утверждение, которое гласит, что персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность – это основа эффективного управления предприятием, и, как следствие, подчеркивает значимость работы в области управления трудовыми ресурсами [1].

Изучение опыта корпораций показывает, что в разных странах подходы к управлению трудовыми ресурсами и конкретные управленческие методы заметно отличаются. Например, существуют принципиальные различия в методах управления трудовыми ресурсами в Японии и США [2].

Фирма «Масуцита», которая как небольшая частная компания по изготовлению одного из видов электротехнического оборудования была основана в 1918 г. в Осаке, является наиболее ярким представителем японской системы управления трудовыми ресурсами. Она по праву считается крупнейшим в мировом масштабе производителем электротехники бытового назначения. В настоящее время организационно-правовая форма «Масуциты» – акционерная компания.

Являясь типичным представителем японского подхода к проблемам управления, компания об-

ладает некоторыми специфическими чертами так называемой «мягкой» организации управления трудовыми ресурсами. К примеру:

а) работник обязан выполнять любую работу, которая связана с основной, поскольку круг обязанностей определен примерно;

б) так как содержание работы постоянно меняется, работник должен знать всю технологическую цепочку на своем уровне;

в) работник должен быть инициативным, от него ждут предложений по улучшению работы;

г) существующие формальные инструкции, хотя их и мало, не всегда исполняются.

Таким образом, должностные обязанности работников фирмы характеризуются неоднозначностью определения, что жидется на следующем:

1) оплата труда зависит от квалификации работника и от выслуги лет, а не от должности;

2) решение проблем носит групповой характер и персонал участвует в их разработке;

3) в области рационализации широко распространена система письменных предложений.

Решения, хотя и принимаются медленно, но выполняются быстро, поскольку каждый, кого они касаются, уже знает, что делать, так как знаком с ним в деталях.

В компании принято двойное подчинение: по вертикали (руководители подразделений фирмы

отчитываются перед президентом компании) и по горизонтали (отчет перед возглавляющим продуктовую группу вице-президентом).

В «Масуците» большое внимание уделяется системе целей и ценностей компании, т.е. у каждого работника укрепляется чувство единения с целями компании. В компании разработана и успешно функционирует целостная система управления инновационными предложениями, основной принцип которой – много небольших умов эффективнее, чем несколько больших умов. Ежегодно 5 % работников, из которых одна треть управляющие, из одного отдела переводятся в другой, где закрепляются до следующего продвижения по службе. Каждое решение менеджмента отдела о приеме на работу служащих с высшим образованием жестко контролируется отделом кадров, который следит в дальнейшем за их успехами, т.е. фирма сначала «производит» квалифицированных работников, а потом продукцию [3].

Как видно, для управленческой практики Японии характерен человеко-центризм, т.е. ориентир на человека, человек – центр хозяйственной деятельности; подход к человеку как к личности. Фирмы ориентируются на коллективное принятие решений в осуществлении долгосрочного найма. Японские фирмы характеризуются медленной, постепенной оценкой и продвижением, с применением тонких неформальных механизмов контроля, деятельности работников, отсутствием жесткой специализации сотрудников.

Одним из типичных представителей американской системы управления трудовыми ресурсами является International Business Machines (IBM), которая выпускает электронно-вычислительную технику. Фирма ориентируется на принцип уважения к человеку, его правам и достоинству. Придерживаясь данного принципа, компания:

1) оплачивает труд работников в зависимости от вклада в общее дело, обеспечивает их продвижение по службе;

2) помогает своим сотрудникам развивать творческие способности и использовать их наиболее эффективно;

3) обеспечивает установление двустороннего контакта между начальником и подчиненным, обеспечивающего беспрепятственное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое решение.

Для системы управления персоналом характерен принцип уважения к личности, политика гарантированной занятости даже в период экономического спада, осуществление профессионального обучения.

Например, компанией разработана программа «сокращения персонала без увольнения и во время экономического спада, избегающая принудительного увольнения сотрудников. Компания выплачивает компенсации, помогает при подборе нового места работы, в том числе и на других предприятиях,

филиалах и т.д. фирмы. Также применяется материальные стимулирование досрочного выхода на пенсию и добровольное увольнение. В результате реализации этой программы (а она проводилась в 37 странах) численность работников уменьшилось, а атмосферы общего страха удалось избежать.

Кроме перечисленного, к отличительным особенностям американских фирм можно отнести наличие загородных клубов, политику открытых дверей, простоту общения, возможность повышения квалификации.

В компании действует система непрерывного обучения: около 5 % годового рабочего времени тратится на обучение. Его результаты могут быть основанием для служебного роста, повышения зарплаты и премии. Кроме того, раз в 2 года среди персонала проводится доверительный опрос об их отношении к фирме и к менеджеру.

В компании постоянно производится реорганизация оргструктуры, создающая конкурентные условия между ее структурными подразделениями. При этом главной целью IBM является превращение в конгломерат самостоятельных компаний, полностью отвечающих за полученные результаты в ходе производственно-хозяйственной деятельности и контролируемых холдинг-компаний IBM.

Как видим, американская система управления характеризуется индивидуальным подходом к человеку как к рабочей силе, индивидуальным принятием решений в соответствии со служебными полномочиями; осуществлением краткосрочного найма на работу. В отличие от японской системы управления, ей свойственны – быстрая оценка и продвижение персонала по службе, узкая специализация и формальные количественные методы оценки работы персонала.

Институт управления персоналом в России пока мало развит. По этой причине жизненно необходимо учитывать зарубежный опыт управления трудовыми ресурсами. Конечно, не стоит пытаться просто копировать зарубежный опыт. Однако правильный подход к заимствованию управленческого опыта у зарубежных коллег может привести к положительным результатам [4].

Численность работников ОАО «Татнефть» за последние годы имеет ярко выраженную тенденцию к снижению. Это связано с принятой программой по совершенствованию организации управления и снижению производственных расходов, реструктуризацией основного производства за указанный период, выводом сервисных структурных подразделений из состава ОАО «Татнефть», реструктуризацией дочерних предприятий, оптимизацией численности персонала.

Структура численности персонала по профессиональным характеристикам компании «Татнефть» является типичной для предприятий нефтедобыва-

ющего комплекса. Основу трудовых ресурсов ОАО «Татнефть» составляют рабочие (их две трети общего числа), с их помощью выполняются поставленные перед корпорацией задачи.

Кадровый состав предприятия и его изменения имеют определенные количественные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены такими показателями, как удельный вес работников по полу, по образованию, по национальности, по возрасту, по стажу.

Удельный вес мужчин и женщин в общем составе персонала за последние годы существенно не менялся. Мужчины составляют большинство в общей численности работников ОАО «Татнефть», что связано с характером работы. Менеджмент корпорации отслеживает динамику состава работников и удерживает долю женщин в общей численности (около 40 %), хотя и прослеживается некоторое увеличение численности женщин, связанное с выводом непрофильных сервисных компаний из состава корпорации, где в большинстве трудятся мужчины (статистические данные годовых отчетов ОАО «Татнефть» [5]).

Основную долю персонала ОАО «Татнефть» составляют работники со средним образованием. Затем – работники со средним специальным образованием. Заметный рост наблюдается по работникам с высшим образованием. С каждым годом уменьшается количество работников с незаконченным средним образованием – это, в основном, люди преклонного возраста, работающие пенсионеры. Стоит также отметить стабильный, хотя небольшой рост работников, которые имеют статус кандидатов и докторов наук. Можно сделать вывод о том, что ОАО «Татнефть» располагает достаточно образованным и квалифицированным персоналом, который составляет потенциал и обеспечивает престиж компании, а также качество и эффективность работы.

Важное значение имеет также структура работников по возрасту.

Основной удельный вес составляют работники от 31 года до 50 лет. Работники в возрасте от 51 года до 60 лет также занимают достаточно большой удельный вес. Количество работников свыше 60 лет с каждым годом уменьшается. Также можно отметить ярко выраженный рост числа работников в возрасте от 21 до 30 лет. Однако численность персонала в возрасте до 20 лет имеет тенденцию к уменьшению.

В среднем по ОАО «Татнефть» возраст работающих составляет около 37 лет, с колебанием по структурным подразделениям в 35 лет, а по дочерним предприятиям – в 40 лет. Из этого следует, что корпорация ОАО «Татнефть» имеет здоровый работоспособный ресурс на период около 10 лет.

Две лидирующие позиции занимают работники, которые работают от 6 до 10 лет, и от 11 до

20 лет. Персонал со стажем работы до 3 лет имеет тенденцию к снижению, что связано с проводимой в последнее время оптимизацией численности работников. Текучесть персонала является средней для большинства корпораций величиной и резких колебаний в этом за 3 последних года не было. Можно также сказать, что персонал ОАО «Татнефть» в большинстве является постоянным. Есть работники, которые работают свыше 30 лет, и этот показатель колеблется по годам незначительно.

Заметим, что предприятие, которое при приеме на работу ориентируется преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут иметь недостаточно большой рабочий стаж. Не стоит забывать также, что наличие опытного персонала может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи предпринятых усилий по стабилизации персонала и сокращению его текучести.

Следовательно, структура работников по стажу должна быть оптимальной, примерно такой, как в ОАО «Татнефть». Здесь стаж составляет в среднем 16 лет, что говорит о политике осмысленного выбора работников с соответствующим образованием.

Значительная роль в управлении трудовыми ресурсами отводится в корпорации анализу использования фонда рабочего времени. Установленный фонд рабочего времени по предприятию не должен противоречить регламентирующим документам.

Снижение фонда рабочего времени (ФРВ) в ОАО «Татнефть» за последние годы связано с оптимизацией численности работников компании, с увеличением числа праздничных и выходных дней, ростом непроизводительных затрат времени, обусловленного неявками с разрешения администрации.

Выявлено, что основным фактором, повлиявшим на колебание фонда рабочего времени, стало изменение численности работников. Также уменьшились потери рабочего времени в чел.-часах, что в большей степени, объясняется оптимизацией численности персонала в результате реструктуризации подразделений ОАО «Татнефть» и выводом сервисных подразделений из его состава.

Анализ годового баланса рабочего времени был проведен с использованием данных в табл. 1.

На основе данных приведенной таблицы был проведен анализ годового баланса.

Фактические потери рабочего времени рассчитываются по формуле:

$$П = K_{н.д.} + O_{о.д.} + O_p + H_b + H_{р.а.} \quad (1)$$

где $П$ – общие потери рабочего времени;

$K_{н.д.}$ – количество нерабочих дней;

$O_{о.д.}$ – очередные дополнительные отпуска;

O_p – отпуска в связи с родами;

H_b – невыходы по болезни;

$H_{р.а.}$ – невыходы с разрешения администрации.

Таблица 1
Годовой баланс рабочего времени ОАО «Татнефть» [6]

Показатель	Фактически за 2008 г.			Планируемый баланс		
	(на 2009 г.)			чел.-дни	в % к итогу	на 1 раб.
Календарный фонд рабочего времени	6 752 334	100,00	366	6 082 360	100,00	365
Количество нерабочих дней	2 195 431	32,51	119	1 983 016	32,60	119
Количество отработанных рабочих дней	3 782 267	56,01	205	3 516 104	57,81	211
Неявки на работу, всего, в том числе:	235 451	3,49	12,8	-	-	-
отпуска в связи с родами	7 179	0,11	0,4	-	-	-
невыходы по болезни	195 628	2,90	10,6	-	-	-
неявки с разрешения администрации	32 644	0,48	1,8	-	-	-
Табельный фонд времени рабочих	4 017 718	59,50	217,8	3628991	59,66	217,8
Максимально возможный фонд времени	4 017 718	59,50	217,8	3628991	59,66	217,8

$$\begin{aligned}
 П &= 2195431 + 7179 + 195628 + 32644 = \\
 &= 2430882 \text{ чел.-дн}
 \end{aligned}$$

Потери времени в расчете на одного человека составили:

$$119 + 0,4 + 10,06 + 1,8 = 131,26 \text{ дня}$$

Коэффициент потерь рабочего времени определяется на основе формулы:

$$K_{П.Р.В.} = П / ФРВ_{таб}; \tag{2}$$

где $K_{П.Р.В.}$ – коэффициент потерь рабочего времени;

$П$ – общее время потерь, чел.-дн.;

$ФРВ_{таб}$ – табельный фонд рабочего времени, чел.-дн.

$$K_{П.Р.В.} = 235451 / 4017718 = 0,058 \tag{3}$$

На основании рассчитанного и формулы (4) определили коэффициент использования рабочего времени:

$$K_{исп.раб.вр.} = 1 - K_{П.Р.В.}; \tag{4}$$

где $K_{исп.раб.вр.}$ – коэффициент использования рабочего времени;

$K_{П.Р.В.}$ – коэффициент потерь рабочего времени.

$$K_{исп.раб.вр.} = 1 - 0,058 = 0,942 \tag{5}$$

Таким образом, выявлено, что рабочее время в компании используется на 94,2 %, остальное время (5,8 %) расходуется непроизводительно.

Как известно, одним из главных показателей эффективности производства служит производительность труда. Проведенный анализ показал, что в ОАО «Татнефть» производительность труда в натуральном выражении имеет тенденцию к повышению.

На уровень производительности труда в нефтегазодобывающей компании оказывает влияние множество факторов: запасы, нефтеотдача и объем добычи нефти, дебит скважин, технология и техника добычи нефти, сбор и подготовка нефти и газа, состояние действующего фонда скважин, в том числе межремонтный период работы скважин, создание новых предприятий, качество организации производства, труда и менеджмента и др. [7]. Однако, как показали наши исследования, решающая роль принадлежит человеческому фактору.

Проводя сравнение системы управления человеческими ресурсами ОАО «Татнефть» с зарубеж-

ными компаниями, нами выделены наиболее яркие сходные черты:

С японской моделью:

- четкое разделение труда, иерархическая соподчиненность сотрудников и органов управления;
- формирование корпоративной культуры – воспитание у работника чувства приверженности своей компании;
- социальная направленность компании (создание объектов социального назначения);
- участие профсоюза в социальной политике компании;
- создание системы подготовки кадров;
- развитие непрерывной системы обучения и повышения квалификации.

С американской моделью:

- отношение к работникам как к самостоятельным исполнителям;
- осуществление широких возможностей продвижения по службе;
- наличие школ менеджеров;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- сотрудничество компании с ВУЗами в области разработки учебных программ по новым технологиям в деле переподготовки имеющегося персонала по новым профессиям;
- участие работников в управлении компанией (участие персонала в прибыли компании, владение акциями компании).

Наряду со сходством существуют и отличия.

От японской модели:

– система оплаты труда не привязана к должности, а зависит от квалификации и выслуги лет;

– служебная ротация всех категорий наемных работников. Рабочий осваивает поначалу все виды работ, а затем закрепляется на одном месте;

– система пожизненного найма или долгосрочная гарантия занятости.

От американской модели:

– различия в названиях служб по управлению сотрудниками. Так, подавляющее большинство фирм США переименовало кадровые подразделения в отделы (службы) человеческих ресурсов. Службы подготовки кадров переименованы в отделы (службы) развития человеческих ресурсов;

– привлечение уже готовых высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра персонала;

– профессиональная мобильность, в американской модели она рассматривается как весьма положительное явление.

Таким образом, из анализа видно, что система управления трудовыми ресурсами в ОАО «Татнефть» имеет много схожих черт с аналогичными системами на японских и американских фирмах. Это характеризует то, что последние полтора десятилетия, которые Россия находится в периоде становления рыночных отношений, ОАО «Татнефть» максимально возможно внедряет положительные черты систем управления трудовыми ресурсами зарубежных фирм с учетом своих особенностей и возможностей.

Обращаясь к российскому опыту эффективного управления трудовыми ресурсами, следует отметить, что большинство положительных черт компании перенимают из зарубежного опыта. Несмотря на это, ОАО «Татнефть», как и многие российские компании, ведет активное сотрудничество по обмену опытом со структурными подразделениями таких нефтяных компаний, как «ЛУКОЙЛ», «Башнефть», «ТНК-ВР» и др.

Анализ трудовых ресурсов в ОАО «Татнефть» доказал их эффективное использование. Это говорит о том, что менеджмент ведет планомерную, результативную работу с персоналом, результаты этой деятельности отражаются в положительной динамике показателей использования труда работников корпорации.

Важным направлением корпоративной политики ОАО «Татнефть» в области управления трудовыми ресурсами является управление персоналом с учетом стратегии позиционирования компании на мировом рынке, которое, в свою очередь, проявилось во время выхода компании на такие престижные мировые торговые площадки, как Нью-Йоркская (New York Stock Exchange) и Лондонская (London Stock Exchange) фондовые биржи.

Так, в 1996 году акции нефтяной компании Рес-

публики Татарстан вошли в листинг Лондонской фондовой биржи, а в 1998 году ОАО «Татнефть» стала первой российской нефтяной компанией, получившей листинг в Нью-Йорке [8].

Другим направлением корпоративной политики ОАО «Татнефть» в области управления трудовыми ресурсами является поддержание баланса рабочих мест в регионе в процессе реструктуризации компании, за счет развития малого и среднего бизнеса, инвестиций в предприятия республики.

Структура компании ОАО «Татнефть» состоит из нефтегазодобывающих управлений (НГДУ), сервисных подразделений и дочерних предприятий. За последние годы структура и организация основного производства продолжала совершенствоваться: компания уходила от непрофильных видов деятельности, сокращала услуги, оказываемые предприятиями за счет собственной прибыли, оптимизировала численный состав работников на 20,1 % [5].

Надо отдать должное названной корпорации, которая, сокращая рабочие места в одной сфере, активно создает их в другой. К примеру, за прошедшие пять лет компания увеличила численность работников в аффилированных предприятиях более чем в 2 раза, чем число работников высвободила в основных, сервисных и дочерних подразделениях.

ОАО «Татнефть» не столько уменьшает численность работников, сколько, наоборот, увеличивает, меняя лишь форму собственности своих структурных подразделений. Это способствует тому, что часть персонала переходит из одной структуры в другую, в основном, на новые производства, так что проблема социальной напряженности и безработицы, которой подвержены некоторые регионы, здесь практически не стоит.

В целях усовершенствования структуры управления ОАО «Татнефть» идет по пути создания управляющих компаний (УК) по направлениям деятельности непрофильных и сервисных предприятий. Уже созданы и работают УК по бурению ООО «Татнефть-Бурение», УК по нефтехимии ООО «Татнефть-Нефтехим», УК по энергетике ООО «Татнефть-РЭТО» и др. В планах компании создание УК и по другим видам деятельности, в том числе в строительстве и на транспорте. Как показывает опыт уже работающих УК, такая система управления позволяет оперативно решать возникающие вопросы и приносит экономический эффект.

Еще одно важное направление корпоративной политики ОАО «Татнефть» в области управления трудовыми ресурсами – это развитие трудового потенциала работников компании. При выполнении производственных программ ОАО «Татнефть» делает ставку на квалифицированные кадры, поэтому в своей политике ориентируется на создание условий для реализации творческого потенциала работ-

ников, повышения уровня их квалификации.

В корпорации сложилась и функционирует система непрерывного профессионального образования, включающая в себя подготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов среднего звена и высшего менеджерского состава.

Повышение квалификации специалистов среднего звена проводится на базе Альметьевского государственного нефтяного института и других профильных вузов России. Подготовка высшего менеджерского состава осуществляется в Институте нефтегазового бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. В этом же институте проходят обучение по программе «Нефтяной и газовый бизнес» перспективные работники корпорации. Общие расходы на реализацию программы обучения персонала ОАО «Татнефть» растут из года в год.

Таким образом, вся деятельность ОАО «Татнефть», какой бы сферы она ни касалась: производственной, экологической, экономической – в определенной степени направлена на развитие трудового потенциала населения Республики Татарстан. Корпорация на деле заботится о том регионе, где сосредоточены ее основные предприятия, ее трудовые ресурсы

Литература:

1. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – М.: «Питер», 2003. – 285 с.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 122 с.
3. Аоки М. Фирмы японской экономики. – СПб.: Лениздат, 1995. – 431 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
5. Ежегодные отчеты ОАО «Татнефть». – URL: http://www.tatneft.ru/wps/wcm/connect/tatneft/portal_rus/infoactsinvest/raskinfo/ezhegodotchet/
6. Годовой отчет ОАО «Татнефть» за 2008 г. – URL: <http://www.tatneft.ru/wps/tatneft/htmleditor/file/e9862655fb4c0bfdfbb69807f7276c1091adb785.pdf>
7. Гиниатуллин М.К. Развитие «Татнефти». Статистика и комментарии. – М.: Радио Софт, 2000. – 400 с.
8. Хайруллина И., Насыров Ш. Татнефть. Истории компании. – К.: Изд. РУХИЯТ, 2003. – 85 с.

Peculiarities of Corporate Management in Exploitation of Labour Forces of Regional Oil and Gas Complex

R. Sadykova
The Almet'yevsk State Oil Institute

The article highlights the role and peculiarities of the development of corporate management in the sphere of labour forces. Based on the research of experience of huge corporations the author proves that in different countries approaches to management of labour forces and concrete management methods vary considerably. The author recommends modern methods of management of labour forces.

Key words: industrial potential, labour efficiency, innovation, staff composition, specific density, management of corporation, balance of working hours, human resources, strategy of enterprise positioning, listing, optimization.

