

Dealing with staff recruitment, retention, and training in the oil and gas business

Вербовка, подготовка и удержание персонала в нефтегазовой промышленности

Deidre O'Donnell, управляющий директор Working Smart*, обсуждает три исследовательских проекта, где ее компания изучала: (1) какие выпускники наиболее востребованы в E&P промышленности, (2) взаимоотношения университетов, студентов и E&P промышленности, и (3) тенденции в найме консультантов.

Вряд ли найдется управляющий кадрами, который был бы совершенно незнаком с надвигающейся демографической проблемой в области нефтегазовой промышленности; ситуацию хорошо иллюстрирует диаграмма возрастного профиля служащих SPE. 50% персонала, задействованного в отрасли, смогут выйти на пенсию в ближайшие 13 лет; реальные цифры могут оказаться еще выше, если принять во внимание тот факт, что некоторые люди могут выйти на пенсию раньше срока и/или изменить стиль жизни в конце своей карьеры.

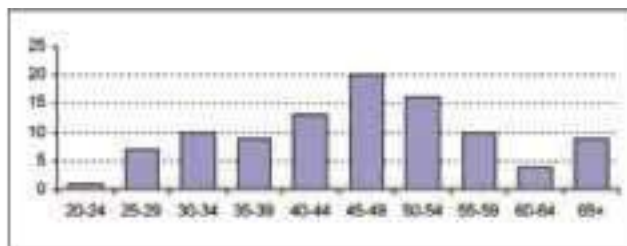
Главной причиной нынешней нехватки молодых специалистов является циклическая природа нашего бизнеса, вызванная периодическими падениями прибыльности: например, после падения цен на нефть и замедления глобальной экономики в 1999 г. Исследователи заявляют, что проблему усугубили рефлекторные реакции некоторых компаний, такие, как полное прекращение программ вербовки выпускников и массовые сокращения штатов, зачастую опытных работников, которые затем разочаровались в своей отрасли и перешли в другие области деятельности.

Большая часть прогнозов предсказывает стабильно высокие цены на нефть, которые, в сочетании с некоторыми другими экономическими и геополитическими факторами, указывают на стабильность и плавучесть E&P-рынка в предвидимом будущем. Тем не менее, многие нефтегазовые компании на данный момент с трудом справляются с управлением минимальным штатом, необходимым для текущего бизнеса, не говоря уже о возможностях роста и развития. Чтобы помочь разрешению этой проблемы, нужно изучить различные «подводные камни», возникающие на каждом уровне процесса управления штатом: вербовка и привлечение выпускников, управление навыками, и оптимальное использование знаний и опыта.

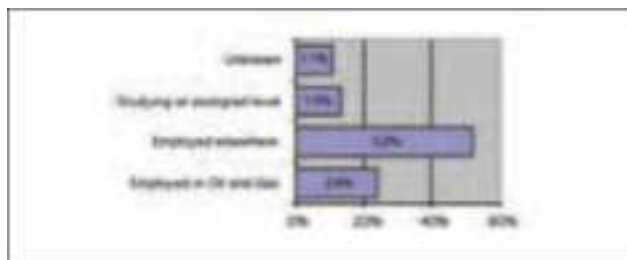
Привлечение и подготовка выпускников

Многие, хоть и не все, компании проводят политику привлечения недавних выпускников вузов. Молодые специалисты выгодно отличаются энтузиазмом, гибкостью и желанием работать за относительно низкую плату. Тем не менее, широко распространено мнение, что выпускников не хватает для нужд индустрии. Проведенные нами исследования указывают, что проблема лежит не столько в университетах, сколько в самой отрасли. В феврале 2006 г. мы опросили 12 ведущих университетов Британии, где работают их выпускники

*www.working-smart.co.uk.



Участники SPE в 2005 г. - % по возрастным категориям.



Где работают недавние выпускники в области геонаук.

в области геонаук. Оказалось, что, в среднем, 24% заняты в сфере нефтегазовой промышленности, и 52% - в других отраслях, в первую очередь в природоохранной области и инженерии. Источники в некоторых университетах указали 'Нежелание участвовать в разрушении природной среды' в качестве главного фактора, препятствующего работе в нашей отрасли. Другие факторы включали низкую зарплату (в особенности это касается сервисных фирм), неуверенность в завтрашнем дне из-за изменчивых цен на нефть, и вероятность работы в отдаленных или плохо приспособленных для проживания местностях. Многие источники отметили отсутствие заинтересованности в привлечении выпускников: в последние годы крупные компании зачастую нуждаются в квалифицированных кадрах, т.е. с ученой степенью магистра (MSc) или доктора (PhD). При этом было отмечено, что многие студенты желают как можно быстрее получить работу и вернуть задолженности. В Британии процент студентов, платящих за обучение из своего кармана, недавно значительно увеличился, что останавливает студентов от поступления в аспирантуру. Вместо этого, короткие курсы, ориентированные на профессиональную подготовку, являются привлекательной альтернативой: например, университет Derby открыл 12-недельный курс прикладной нефтегазовой геонауки в качестве вступительного курса для выпускников, желающих работать в отрасли. Подобные курсы в последнее время приобретают все большую популярность.

специальная тема

Обучение и подготовка кадров

В результате проведенного исследования также были обнаружены значительные различия между университетами: в некоторых почти все выпускники уходят в нефтегазовую промышленность, в то время как выпускники других большей частью получают работу в других отраслях. Этот факт, скорее всего, следует рассматривать как свидетельство выборочного отношения компаний, которые принимают в расчет лишь небольшое количество образовательных учреждений – тех, которые считаются лучшими в данной области.

Многие наниматели отмечают значительную географическую вариабельность в балансе между спросом и количеством выпускников в геонаучных специальностях. В то время как в Западной Европе и Северной Америке специалистов не хватает, Китай, Индонезия и некоторые другие области подобных проблем не испытывают. Обучение иностранных студентов может предоставить возможность развития для университетов, с трудом финансирующих факультеты геонаук из-за недостатка интереса.

Исследование, проведенное в конце 2003 г., показало, что Интернет уже тогда являлся основным способом, с помощью которого компании связывались с выпускниками. Многие студенты сейчас предпочитают Интернет другим средствам коммуникации: он дарит им возможность дать знать о своих умениях и намерениях предпринимателям по всему миру. Поэтому в первом квартале 2006 г. Working Smart принял решение создать директорию, объединившую выпускников, желающих получить работу. На сегодняшний день, более 1100 студентов, выпускников и аспирантов из 85 различных стран зарегистрировались в системе, указав свой уровень знаний, возможности и предпочтения; каждый день регистрируются новые участники.

Университеты заявляли о заинтересованности в укреплении взаимных связей с предпринимателями, указывая на то, что это поможет понять, в знаниях какого рода нуждается отрасль и обнаружить существующие пробелы. Еще одна часто упоминаемая проблема – нехватка дополнительных материалов и данных, которые могли бы помочь в обучении современным методам и технологиям, для выпуска квалифицированных специалистов: один университет заявил, что до сих пор за неимением лучшего использует материал с курса ВР, выпущенный в начале 1980-х! Университеты особенно нуждаются в технике и программном обеспечении, используемом для построения изображений, моделей и обработки информации. Это сделало бы возможным реалистичный процесс работы, где студенты разрабатывали бы собственные симулированные месторождения. Большинство университетов желали бы чаще контактировать с нефтяными компаниями для совместной разработки образовательных программ. Также неудивительно то, что университеты ожидают от отрасли помощи в приобретении оборудования и финансовой поддержки студентов и/или курсов. Неофициальная поддержка уже имеет место, но может быть увеличена и оптимизирована внедрением проекта, охватывающего всю отрасль.

Подобный проект потребует создания инициативной группы для связи между университетами и отраслью и координации разработки предметов, менторской программы, и материальной поддержки. Эта организация потребовала бы дополнительного финансирования и в идеале имела бы статус благотворительной, чтобы уменьшить налоги на компании. Развитию менторской программы помогло бы увеличение числа интернатур (профессиональных практик), а также возвращение в университеты в качестве докладчиков их бывших выпускников, добившихся успеха в области.

Working Smart уже начинает работу в этой области. В дополнение к системе для найма выпускников, компания регулярно сотрудничает с университетами, помогая проводить и публиковать исследования, проводя для студентов семинары о работе в нефтегазовой отрасли и предоставляя им материалы о возможностях, открывающихся при выборе этой карьеры. На данный момент, Working Smart фокусируется на ведущих британских университетах, в которых преподаются геонауки, нефтегазовая инженерия и подобные предметы. Со временем эта сеть расширится и охватит ведущие образовательные учреждения в Евросоюзе и по всему миру. Улучшив доступ к новому поколению геологов, геофизиков и инженеров, знакомых с компьютерами и последними технологиями, Working Smart собирается помочь компаниям по разведке и добыче, конкурирующим на глобальном уровне за ограниченное количество молодых специалистов в нефтегазовой области. Через специальную сетевую базу данных компании могут проводить поиск кандидатов, основываясь на обширном спектре характеристик, что гарантирует прозрачность и широкий выбор.

Наблюдатели отмечают, что кризис в научном образовании в Западной Европе и других районах начинается задолго до поступления студентов в университет. Указанные причины включают отсутствие хорошего научного образования в школах, а также бытующее среди студентов мнение о том, что наукой заниматься «сложно», и что существующие альтернативы гораздо проще. В частности, в отношении геонаук было сказано, что геология преподается далеко не во всех школах, и что немногие студенты знают о возможностях карьеры в нефтегазовой промышленности. Более того, в глазах молодежи отрасль кажется устаревшей и непопулярной по сравнению с, например, судебным делом, которое воспевается в многочисленных телевизионных сериалах. Ситуация может помочь инициатива со стороны представителей отрасли, направленная на изменение ее изображения в СМИ и в системе образования. В первую очередь мы должны обратиться к будущим ученым и противопоставить понятной тревоге об окружающей среде факты о роли углеводородов в нашем обществе и в смешанном и постоянно меняющемся спектре энергоресурсов.

Ситуация с набором и удержанием выпускников (т.е. с процентом, остающимся работать в отрасли) выглядит не безоблачной; тем не менее, в промышленных кругах все чаще слышно мнение, что она не изменится без активного подхода к решению проблемы. Бессмысленно надеяться на академические или государственные структуры в решении вопроса, который



Обучение и подготовка кадров

был фактически создан нами самими. Сейчас наблюдается явный подъем в инициативных начинаниях и общем уровне энергии и энтузиазма. Сотрудничество с образовательными и другими учреждениями на мировом уровне поможет нам в создании следующего поколения геологов, геофизиков и инженеров. Именно они, в конце концов, являются нашей будущей надеждой.

Подготовка и повышение квалификации

Умения – важнейший определяющий фактор в условиях жесткой конкуренции на рынке нефтегазодобычи. В конечном итоге, никакое количество извлекаемых запасов не спасет компанию, если ее рабочая сила недостаточно квалифицирована для исследования, разработки и добычи нефти эффективнее конкурентов. Во многих крупных компаниях существуют программы повышения квалификации работников, длящиеся от года до трех. Во время обучения служащим приходится часто переезжать с места на место, чтобы лучше изучить требования, представляемые работой в поле, над различными проектами и в различном окружении. Обучение должно продолжаться в течение всей карьеры служащего, иначе рабочие коллективы подвергают себя риску «выдохнуться» и потерять эффективность. В свою очередь, это может привести к проблемам с мотивацией и удержанием работников, особенно в условиях оживленной экономики и рынка труда.

Повышение квалификации по праву является одним из растущих приоритетов в компаниях с дальновидным руководством. Эффективные программы обучения должны быть хорошо спланированы, структурированы, и ориентированы на нужды стратегии компании и служащих, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Главной целью должно быть индивидуальное развитие обучающихся, а не только их нынешней роли или конкретных будущих ролей; вместо этого, нужно поощрять планирование служащим своего профессионального развития – с помощью и под руководством высших структур. Приобретенные навыки должны быть актуальными и используемыми в действительности, иначе они скоро будут забыты. При необходимости следует предоставить работникам дополнительную свободу в использовании новых умений – в сочетании с целесообразной поддержкой и наблюдением.

Многие компании активно преследуют цель развития всеобъемлющей и универсальной рабочей силы, что добавляет трудности в управлении навыками и умениями. Предприниматель, желающий эффективно использовать и развивать навыки работников, должен точно знать, какими навыками они обладают изначально – печально, но факт: многие компании практически ничего не знают о компетенции своих служащих. Системы, основанные на базах данных, предоставляют неоценимую поддержку в регистрации, анализе и развитии их навыков. Основываясь на своем опыте в оценке компетенции, Working Smart разработала подобную систему, направленную на

разработку и управление образовательными модулями. Обычно компании проводят повышение квалификации «на месте» в сочетании с какими-либо коммерческими модулями. Некоторые университеты выказали интерес в развитии и поставке программ постоянного обучения как часть двустороннего сотрудничества между образовательными и промышленными учреждениями.

Общепризнанно, что эффективные программы развития персонала повышают лояльность к руководству. Тем не менее, чтобы максимизировать этот эффект, процесс планирования продвижения по службе должен быть прозрачным и последовательным для всех служащих (мобильных, работающих за границей, работающих при учреждении и т.п.). Также должны присутствовать ясные механизмы наблюдения и контроля процесса, который должен регулярно оцениваться и сопровождаться поощрениями.

Набор и удержание персонала

Нет никаких сомнений, что рынок труда отличается чрезвычайной оживленностью и сопутствующей ей высокой мобильностью людей. За последний год в нефтегазовой отрасли наблюдался беспрецедентный подъем числа вакансий, заставляющий опытных работников менять нанимателей. Многие компании жалуются на постоянное «переманивание» служащих. Тем не менее, мобильность рабочей силы, заставляющая одну компанию терять людей, помогает другой компании в комплектации штата, и, в конечном счете, не изменяет общее количество квалифицированных кадров.

Рекордно высокий спрос на рабочую силу порождает конкуренцию между компаниями. Повышение финансирования не решает проблему; общеизвестно, что 'если кто-то поступит на работу из-за денег, потом покинет ее из-за денег'. По законам рынка, если спрос превышает предложение, требуется принимать другие меры. Компании отказываются от временного найма или замены служащих; вместо этого внедряя комплексные краткосрочные и долгосрочные стратегии, которые помогают: а) создать разнородный штат, где представлены различные полы, культуры, национальности и т.п.; б) сбалансировать внутренние и внешние ресурсы, в) связаться с другими отраслями для обнаружения резервных возможностей и заменяемых навыков, д) поощрять направления персонала; и е) поддерживать политику «открытой двери», оставляя возможность возвращения бывшим работникам.

Многие компании концентрируются на стратегиях удержания персонала для того, чтобы обезопасить свой банк знаний. Они стараются выяснять причины ухода служащих из компании и приспособляться к ним. Некоторые стратегии включают в себя: а) поддержку индивидуальных предпочтений – места и типа работы, гибкости и мобильности, б) поддержку карьерного и профессионального роста, в) самоуправляемый процесс профессионального развития и д) прозрачность иерархической системы и система поощрений (премиальные, возможность приобретения акций). Мы понимаем, что

Обучение и подготовка кадров

потеря кадров может сильно уязвить и потрясти компанию. Многие компании пытаются уменьшить этот риск, развивая культуру взаимопонимания и уважения среди служащих, учитывая личные нужды, поддерживая командную работу и стабильность, и в первую очередь – поощряя достигнутые цели.

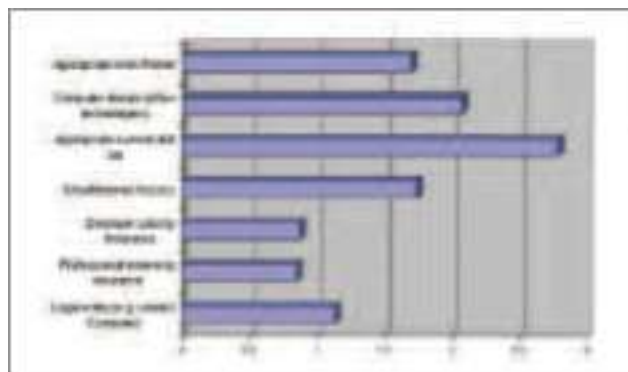
Накопление знаний и опыта

В нашей отрасли существует возможность набора персонала из других областей, как, например, вооруженных сил, автоинженерии, рыболовной промышленности, и других морских отраслей. Процесс требует скоростных программ обучения, предназначенных для областей, где существуют серьезные пробелы. Это поднимает вопрос о том, как финансировать такое изменение квалификации. В некоторых случаях возможна поддержка государственных программ, многие из которых уже доказали свою эффективность. Иначе потребуются инвестиции от промышленности.

Другой бесценный источник знаний – опытные профессионалы, вступившие или готовые вступить в пенсионный возраст. Во многих компаниях существуют программы, где старшие работники выступают как менторы для молодых управляющих, чтобы они, в свою очередь, могли эффективнее превратить новичков в независимых и приносящих прибыль служащих, помогая, таким образом, исправить демографический дисбаланс. Еще одним источником знаний и опыта являются консультанты.

Исследование, проведенное Working Smart с целью изучить тенденции в использовании консультантов, показало, что 94% нефтяных компаний и 77% обслуживающих фирм пользовались их услугами. Было отмечено, что найм постоянных работников является большей проблемой для обслуживающих фирм, что в первую очередь связано с фактом, что нефтяные компании могут предложить большую заработную плату. Вопрос 'Зачем вы наняли консультантов?' вызвал приблизительно одинаковые ответы среди обеих групп.

В процессе нахождения консультантов, более половины были наняты через прямой контакт с лицами, знакомыми компании, обычно бывшими сотрудниками или по совету старших служащих. Около половины консультантов были наняты для временного участия в конкретном проекте. Остальные, хоть и работающие «по требованию», отличались более сильными связями



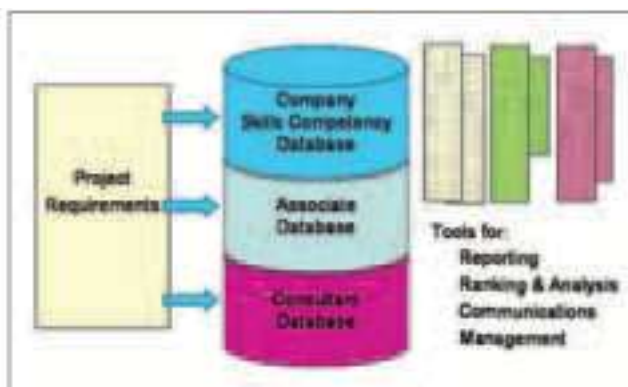
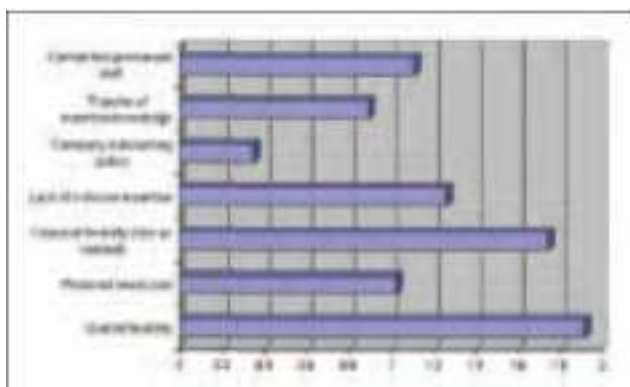
с компанией, либо через партнерство/альянс, или в качестве утвержденных 'младших сотрудников', используемых на регулярной основе в различных проектах. Вопрос 'Что вы ожидаете от консультантов, которых вы собираетесь нанять?' также вызвал похожие ответы в обоих типах компаний.

Назначение младших, или «ассоциированных» сотрудников, имеет определенные плюсы, так как консультанты приходят, будучи квалифицированными в определенной области и получают утвержденный статус, включающий условия работы, инструктаж по технике безопасности и т.п. Это предоставляет компаниям гибкий ресурс с минимальной задержкой перед началом работы, без бюрократических помех.

Гибкое укомплектование штата

Организации все более сосредотачиваются на гибкости как способе достичь новых форм конкурентоспособности. Мы наблюдали появление 'расширенных предприятий', групп компаний, объединенных одной стратегией, сфокусированных на новых возможностях рынка, которые заставили пересмотреть традиционную схему цепи поставок. С 1999 г. популярна тенденция передачи «на сторону» побочных задач, в то время как основные задачи управляются внутри компании сотрудниками или консультантами. Организации пытаются сбалансировать требования к финансовой приспособляемости (зависимости от зарплаты и других затрат, возможность нанять людей или заказать работу на стороне) и численной гибкости (размеры штата, которые могут быть легко увеличены или уменьшены).

Комплексная система управления навыками, сочетающая как внутренние, так и ассоциированные



Обучение и подготовка кадров

(консультанты), и внешние ресурсы, может обеспечить максимальную гибкость в комплектации проектов. Working Smart и далее развила эти возможности: первый этап включает в себя внесение во внутреннюю базу данных умения, компетенции, предпочтения, доступность и другие характеристики. Сотрудники вносят свою собственную информацию, которая затем проверяется и дополняется их управляющими. База данных включает тысячи профессиональных работников, предлагающих свои услуги в качестве консультантов и внесли такую же информацию о себе, а также желаемые расценки в день и некоторые другие данные. Люди, представляющие интерес для компании, могут быть приглашены для прохождения требуемых процедур, таких, как технические проверки, психометрические тесты, достижение соглашений по условиям работы, и прохождение ознакомительных программ. Затем компания может утвердить кандидата в качестве ассоциированного сотрудника. Если же возникает необходимость (например, при разработке нового проекта), у компании есть доступ к чрезвычайно гибкой группе: если требуемые ресурсы недоступны среди работников компании, они могут быть найдены в группе ассоциированных работников; если же и там не хватает кадров, сеть поиска может быть расширена далее.

В условиях конкуренции за ограниченный ресурс добьются успеха лишь те, кто обладает стратегиями

нахождения, подготовки и использования доступных кадров. Многие соглашаются с тем, что нефтяные и обслуживающие компании отличаются стареющим штатом, недостатком молодых работников, и рекордно низким количеством выпускников по специальности. Структурированный подход к управлению навыками, включающий использование всех возможных ресурсов, принесет конкурентное преимущество в нашей высоко специализированной отрасли.

Заключение

В условиях конкуренции на современном глобальном рынке, в корне успеха лежат перемены. Только те организации, которые отважатся сделать прыжок через привычные структуры и стандартный подход к управлению, смогут остаться на плаву. Сегодняшний тип гибких, высокоэффективных организаций – тот, в котором все работники являются активными участниками в управлении неослабевающими переменами, которые совершаются как внутри компаний, так и на рынке. Как сказано в старинной пословице – величайшей ценностью организации всегда будут ее люди, и набор, обучение, и удержание кадров является главным залогом успеха.

Подробности исследований, упомянутых в статье, доступны в разделе News Room на сайте www.working-smart.co.uk.