



Антон Усов,
партнёр, руководитель практики
по работе с компаниями нефтегазовой
отрасли КПМГ в России и СНГ



ДЕФИЦИТ РАСТЁТ НА УВОЛЬНЕНИЯХ

Казалось бы, действительно, низкие цены на нефть привели к приостановке и переносу ряда проектов. Многие компании, естественно, реагируют на это решением значительно сократить персонал в попытке хоть как-то уменьшить расходы, когда их выручка падает.

Однако, как известно, в отрасли есть большие проблемы, связанные с дефицитом квалифицированных кадров. Так, рис. 2 показывает, что в настоящее время среди членов Общества инженеров нефтегазовой промышленности (SPE) преобладают представители возрастной группы старше 65 лет, тогда как в 1997 г. большинство членов

Стратегические кадры: как увидеть лес за деревьями

Хроническая проблема дефицита квалифицированного персонала может быть успешно решена только при условии использования долгосрочного стратегического подхода

Падение цен на нефть и общая волатильность на рынке привели к тому, что практически все крупнейшие международные нефтегазовые компании объявили о масштабных планах по сокращению персонала (см. рис. 1). Chevron планирует расстаться с 1,5 тыс. сотрудников по всему миру, Shell заявляет о 6,5 тыс. Такие же настроения в ExxonMobil, Total, Centrica. Несмотря на социальные обязательства, эта тенденция так или иначе затронет и российских нефтяных и газовых мейджоров. Однако практика прошлых кризисов показывает, что неуправляемое и скоропалительное сокращение персонала в условиях постоянного дефицита квалифицированных кадров может стать стратегически неверным шагом для всего сектора.

организации были в возрасте от 40 до 44 лет.

До недавнего времени компании решали кадровый вопрос, используя кратковременные дорогостоящие механизмы, поскольку цены на энергоресурсы им это позволяли: переманивали квалифицированных работников из других компаний или платили больше опытным профессионалам за отсрочку их выхода на пенсию. Заработные платы в результате такой практики резко подскочили, а потенциальные работники получили возможность диктовать специалистам по подбору персонала свои условия.

Теперь ситуация изменилась. Всего за несколько месяцев цена на нефть обвалилась на 60% по сравнению с пиковым уровнем — свыше 100 долларов в марте 2014 г. Без-

условно, падение котировок несколько ослабляет существующую напряжённость, вызванную острой нехваткой нужных специалистов, но оно не станет фактором, способствующим устранению этой проблемы.

Любой ветеран отрасли знает о том, что цены на нефть и раньше подвергались столь резким перепадам. Не менее четырёх раз за последние 40 лет они обвалились более чем на 33% по сравнению со своими пиковыми показателями. И нефтяная промышленность в целом реагировала так же, как реагирует и на нынешний спад — начинает увольнять персонал. На сегодняшний день сокращено более 100 тыс. рабочих мест. В 1980 годах, например, сотни тысяч людей остались без работы и никто не подумал о долгосрочных перспективах компаний. Когда цены, наконец, вернулись на прежний уровень и гонка за квалифицированными специалистами возобновилась, ставки в борьбе уже сильно возросли. Тот же сценарий с большой вероятностью повторится и ныне.

На этом фоне особенно тревожно выглядит отсутствие внутренних кандидатов и отработанных стратегий управления талантами у компаний нефтегазового сектора. По данным совместного исследования КПМГ и Rigzone, всего 21% организаций могут выбирать кандидатов из кадрового резерва

Рис. 2. Распределение членов Общества инженеров нефтегазовой промышленности по возрастному признаку, 1997 г. по сравнению с 2013 г.



Источник: Общество инженеров нефтегазовой промышленности, 1997–2013 гг.

(см. рис. 3) и только 23% уделяют достаточное внимание планированию замены.

Очевидно, что компаниям надо смотреть на кадровый вопрос с позиции долгосрочного стратегического планирования, а не ситуативного «латания» дыр.

ПРЕУМНОЖАЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Институт мировой энергетики КПМГ сформулировал рекомендации, которые нефтегазовые компании могут применять для решения своих насущных и будущих кадровых проблем.

Разработка стратегической модели планирования кадровых ресурсов. В прошлом, когда компании сокращали штат сотрудников, они в большинстве случаев не оценивали, насколько масштабными должны быть такие сокращения и как они отразятся на будущих процессах. Результатом были дорогостоящие ошибки: приходилось либо отчаянно исправлять ситуацию за счёт поиска новых сотрудников с теми же компетенциями, но уже за большие деньги, либо продолжать платить персоналу, который бизнесу не требовался.

Компаниям необходимо применять структурированный подход к определению своих стратегических потребностей в талантах. Например, если организация планирует специализироваться на разведке, не стоит увольнять большинство квалифицированных геологов только потому, что именно сейчас кризис и надо оптимизировать издержки. Казалось бы, очевидная вещь, но большинство нефтегазовых корпораций очень ситуативно подходят к планированию кадров или вовсе его игнорируют.

Максимальное использование преимуществ аналитики. В последние годы для управления талантами активно используются новые аналитические инструменты, которые позволяют менеджерам оценивать ситуацию в масштабах

всей организации и выявлять проблемы в необходимых компетенциях, проблемы с замещением позиций и результативностью. HR-аналитика даёт возможность предвидеть проблемы, которые могут появиться, и предотвратить их ещё до возникновения. Более того, аналитические средства помогают определять окупаемость инвестиций в реализуемые инициативы и принимать кадровые решения на основе собранных данных. К сожалению, лишь немногие HR-подразделения способны оценить возврат от инвестиций в привлечение, обучение и развитие персонала.

Более грамотное управление взаимодействием с контрагентами. Исторически сложилось так, что как только возникал дефицит квалифицированных кадров, компании тут же обращались к сторонним поставщикам. В текущих условиях кризиса такая практика может стать ещё более распространённой. Её существенным преимуществом является гибкость, а основным минусом — риск, связанный с наймом новых людей. Более долгосрочный риск состоит в том, что, когда сотрудничество с третьими лицами подходит к концу, они неизбежно уносят с собой полученные в компании знания.

Поэтому следует внимательнее подходить к выбору и смене таких подрядчиков. Параметры их производительности и стоимости их услуг должны быть интегрированы в модели ресурсной обеспеченности, а затем их необходимо отслеживать для определения тех направлений, в которых привлечение таких поставщиков будет наиболее эффективным.

Сохранение накопленного опыта и специальных знаний. Одно из ключевых направлений для инвестирования средств в наше кризисное время — это управление знаниями. Каждый, кто работает в компании (будь то сторонние подрядчики или сотрудники предпенсиионно-

Рис. 3. Уровень квалификации внутренних кандидатов на выполнение ключевых функций, 2014 г.



Источник: исследование КПМГ и Rigzone «Кризис квалифицированных кадров», июнь 2014 г.

го возраста), обладает специальными знаниями о её деятельности, которые должны быть зафиксированы и структурированы для будущего использования.

Некоторые компании разрабатывают программы наставничества для передачи корпоративных знаний новым сотрудникам, выполнение функции наставника поощряется материально. Другие предлагают более гибкие условия сотрудникам старше 50 лет, чтобы они могли продолжать работу. Многие агентства по подбору персонала уделяют особое внимание таким опытным сотрудникам, поскольку предприятия ищут новые способы сохранения ценных профессиональных знаний.

Любая программа управления знаниями также должна учитывать способы обучения представителей «поколения миллениум». Необходимо по максимуму использовать современные технологии общения и передачи знаний, например YouTube.

Пересмотр ценностного предложения сотрудникам. Для привлечения самых лучших специалистов компании следует озвучивать не только материальные условия, но и те ценности, которые она разделяет. Представители «поколения миллениум» считают энергетику и природные ресурсы менее технологически развитой отраслью, ещё они ставят под вопрос её экологическую сторону. На фоне замораживания заработной платы и оптимизации издержек решающее значение приобретают нематериальные формы мотивации и подходы к удержанию квалифицированных кадров.

Резюмируя, следует отметить, что даже в такое непростое время, какое мы переживаем сегодня, уже ставшая хронической проблема дефицита квалифицированного персонала в секторе может быть успешно решена только при условии использования долгосрочного стратегического подхода. Ведь в конечном итоге любая компания — это прежде всего люди.