

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования

Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой

  
(подпись)

Ю.А. Токарева

« 30 » сентября 2024 г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование управления карьерой персонала  
на примере ПАО «Сургутнефтегаз»

Научный руководитель: доцент, к.п.н.

Нормоконтролер: лаборант

Студент группы ГИЗМ-312801д



Е.О. Гаспарович



Е.Д. Конилова

Н.В. Белько

Екатеринбург

2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования  
Кафедра Управления персоналом и психологии  
Направление подготовки 38.03.04 Управление персоналом  
Образовательная программа Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной карьерой персонала

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

«16» сентября 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Белько Натальи Витальевна группы ГИЗМ-312801Д  
(фамилия, имя, отчество)

1. **Тема выпускной квалификационной работы** «Совершенствование управления карьерой персонала на примере ПАО «Сургутнефтегаз»»  
Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2023 г. № 33.16/1-23
2. **Руководитель** Гаспарович Елена Олеговна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры УПиП УрФУ
3. **Исходные данные к работе** Преддипломная практика была пройдена в ПАО «Сургутнефтегаз». В работе использованы труды Шекшни С.В., Ожегова С.И., Ушакова Д.Н., Кибанова А.Я., Пряжниковой Н.С., Журавлевой Л.А., Зарубиной Е.В. и др.
4. **Перечень демонстрационных материалов** не предусматривается.
5. **Календарный план**

| № п/п | Наименование этапов выполнения работы       | Срок выполнения этапов работы | Отметка о выполнении |
|-------|---------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 1.    | Исследование по теоретическим источникам    | до октября 2023 г.            | выполнено            |
| 2.    | Практическая часть. Разработка рекомендаций | до ноября 2023 г.             | выполнено            |
| 3.    | ВКР в целом                                 | до декабря 2023 г.            | выполнено            |

Руководитель Гаспарович

Задание принял к исполнению 01.09.2023  
дата

(подпись)

Е. О. Гаспарович

Н. В. Белько

6. **Выпускная квалификационная работа закончена** «10» января 2024 г. считаю возможным допустить Белько Наталью Витальевну к защите ее выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель Гаспарович

(подпись)

Е. О. Гаспарович

7. **Допустить** Белько Наталью Витальевну к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 1 от «30» января 2024 г.).

Зав. кафедрой Токарева

Ю.А.Токарева

## РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование управления карьерой персонала на примере ПАО «Сургутнефтегаз».

Данная ВКР выполнена на 98 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 8 (без учета приложений).

Количество рисунков – 9 (без учета приложений).

Ключевые термины: карьера, управление карьерой персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия карьеры и управления карьерой, опыт управления карьерой, разработана модель совершенствования управления карьерой персонала.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ деятельности по управлению карьерой персонала и эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз». На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ .....                                                             | -   |
| РЕФЕРАТ .....                                                                                                  | 3   |
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                 | 5   |
| 1. Теоретические аспекты изучения управления карьерой персонала .....                                          | 12  |
| 1.1 Общее представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала» .....                           | 12  |
| 1.2 Современный опыт управления карьерой персонала в организации .....                                         | 19  |
| 1.3 Модель совершенствования управления карьерой персонала в организации .....                                 | 34  |
| 2. Практические аспекты совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» .....           | 51  |
| 2.1 Анализ деятельности управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» .....                             | 51  |
| 2.2. Эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» ..... | 646 |
| 2.3. Практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» ..... | 745 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                               | 891 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                         | 94  |
| Приложения .....                                                                                               | 100 |

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* Отличительным свойством современного мира стала скорость изменений. Не исключением стал и рынок труда, который в течение последних лет особенно сильно столкнулся с глобальными вызовами, связанными с пандемией, демографическими и структурными изменениями в экономике, распространением искусственного интеллекта, а также реализацией стратегии Индустрия 5.0, которая опирается на совершенствование автоматизированных технологий производства и управления.

Изменившиеся бизнес-процессы под влиянием цифровых технологий сформировали базис для развития систем управления персоналом российских компаний, в том числе в топливно-энергетическом комплексе.

Предприятия нефтегазовой отрасли являются важнейшим источником пополнения бюджета России. Поэтому чем эффективнее будет осуществляться управление компанией добывающей отрасли, тем более стабильной будет экономика страны. При этом в складывающихся социально-экономических условиях эффективность управления предприятием и отраслью в целом определяется, в первую очередь, кадровым составом и его мотивацией к более производительному и качественному труду.

Скорость происходящих на рынке труда изменений оказывает большое влияние на жизнь общества, а значит и всего государства в целом. Работники различных организаций и компаний все чаще нуждаются в дополнительных знаниях и помощи в планировании карьеры, поэтому возрастает роль управления карьерой персонала в организации.

В социально-психологическом аспекте актуальность управления карьерой обусловлена важной ее ролью в жизни работника. Карьера структурирует опыт посредством прохождения определенных этапов, и

профессиональная жизнь приобретает развитие. Она вносит осмысленность и определенность в трудовую жизнь, занимает важное место в структуре потребностей современного человека. Успешная карьера обеспечивает материальное благополучие, потребность в самореализации и уважении, удовлетворение трудом и жизнью в целом, что положительно сказывается на мотивации работника к труду. Потребность в оптимизации карьерного развития обусловлена также особенностью современного развития общества, где поощряется свободное профессиональное самоопределение, самореализация и самостоятельный выбор путей карьерного движения.

В управленческом аспекте карьера сотрудников имеет важное значение для корпоративной и организационной культуры компании, а значит для ее функционирования и развития в целом. Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы как удовлетворенность персонала и соответственно производительность труда, обеспечение преемственности и замещения должностей, готовность к изменениям, рост профессионального и интеллектуального потенциала компании.

*Степень теоретической разработанности.* Термин «карьера» появился в эпоху технологических и социально-экономических трансформаций в конце XVIII-XIX вв. В XX в. в связи с ростом научных открытий его изучение усилилось. Появились первые работы зарубежных авторов (Джисберс Н., Мур Э., Сьюпер Д.), которые рассматривали карьеру уже как процесс саморазвития человека через последовательность ролей.

Проблема определения понятия «карьера» является междисциплинарной, в ее изучении выделяют несколько направлений. Как профессиональный путь человека, последовательность занимаемых им должностей рассматривал «карьеру», например, Шекшня С.В., но при этом Ожегов С.И., Ушаков Д.Н., прослеживали двойственность в понимании термина, поскольку с одной стороны внимание акцентировалось на формальных аспектах (должности, статус), с другой – подчеркивалась роль

личных достижений в карьерном росте. Бандура А., Готтфредсон Л., Пряжников Н.С. определяли «карьеру» как сложный многоплановый процесс, который переплетен с личностным и профессиональным развитием человека и зависит от социокультурного контекста. Понимание термина «карьера» позволило также выделить ее ключевые характеристики: динамизм, многовекторность, обусловленность внешними и внутренними факторами, тесная взаимосвязь с самореализацией (Зинченко В.П., Ладанов И.Д., Маркова А.К., Мещерякова Б.Г.).

Исследователи в области карьеры не ограничиваются только аспектами изучения проблемы понимания термина «карьера», в силу чего появилось понятие «управление карьерой», которое подразумевает в основном целенаправленное и регулярное воздействие субъекта управления (кадровой службой или самого работника) на карьеру. При этом в определении термина «управление карьерой» также нет единого общепринятого мнения.

Журавлева Л.А., Зарубина Е.В., Турчинов А.И. рассматривали этот термин больше со стороны компании, понимая под ним комплекс мероприятий по организации и контролю служебного продвижения, Романова М.В. рассматривала его с позиции работника, как движение к карьерной цели и возможности их использования.

*Противоречие* в данном вопросе наблюдается между степенью теоретической разработанности проблемы управления карьерой и недостаточностью эмпирических подходов к ее решению в практике деятельности предприятия.

*Проблема исследования* заключается в совершенствовании управления карьерой персонала ПАО «Сургутнефтегаз».

*Объект исследования:* управление карьерой персонала в организации.

*Предмет исследования:* система управления карьерой персонала.

*Цель исследования* – рассмотреть теоретические и практические аспекты совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

*Гипотеза исследования* – совершенствование управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» будет эффективно осуществляться, если:

- разработать и реализовать модель совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- составить практические рекомендации по реализации модели совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

*Задачи исследования:*

- сформировать общее представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала»;
- изучить современный опыт управления карьерой персонала в организации;
- сформировать модель совершенствования управления карьерой персонала в организации;
- дать общую характеристику ПАО «Сургутнефтегаз», изучить деятельность по управлению карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- провести эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

*База исследования:* Публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз». Адрес: Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Сургут, улица Кукуевецкого, 1. В исследовании принимали участие 70 работников.

*Новизна исследования* заключается в разработанной автором модели совершенствования управления карьерой.

*Теоретическая значимость* исследования заключается в проведении анализа теоретических основ модели управления карьерой персонала в организации. В рамках данной работы рассмотрены понятия карьеры и управления карьерой, проанализирован опыт управления карьерой, разработана модель совершенствования управления карьерой персонала. Проведенное исследование будет способствовать углублению научных разработок по совершенствованию управления карьерой персонала на отечественных предприятиях.

*Практическая значимость* исследования обусловлена возможностью внедрения предложенной модели совершенствования управления карьерой персонала на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по персоналу, задействованным в управлении карьерой персонала.

Практическая значимость исследования подтверждена соответствующими публикациями. На основе исследования были опубликованы следующие статьи:

1. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала / Е.О. Гаспарович, Д.А. Конева, Н.В. Белько, А.Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 89-94. (статья ВАК)

2. Белько Н.В. Корпоративный коучинг как фактор эффективного управления карьерой персонала / Н.В. Белько, Е.О. Гаспарович // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 28 апреля 2023 года. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 33-37 (статья РИНЦ).

3. Белько Н.В. Карьерный коучинг как инструмент управления профессиональным развитием персонала / Н.В. Белько, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Том Выпуск 6. – Екатеринбург: Без издательства, 2023. – С. 351-357 (статья РИНЦ);

4. Белько Н.В. Карьера как фактор психологического благополучия человека в трудовой деятельности в период кризиса / Е.О. Гаспарович, Н.В. Белько // Достойный труд - основа стабильного общества : материалы XIV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 года / Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – С. 55-59 (статья РИНЦ);

5. Белько Н.В. Карьерное консультирование как инструмент привлечения и удержания молодых специалистов / Н.В. Белько // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VIII Научно-практической конференции, Москва, 18 апреля 2022 года. – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 36-41 (статья РИНЦ).

Принято участие в конференциях:

1. «Карьерное консультирование в условиях цифровизации HR-менеджмента» на VIII Научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 18 апреля 2022 года в рамках XIII Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». – Государственный университет управления, г. Москва.

2. «Карьерное консультирование в условиях глобальных вызовов цифровизации HR-менеджмента» на Всероссийской конференции с международным участием «HR – миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности, проведенной 19-20 апреля 2022 г. – УрФУ, г. Екатеринбург.

3. «Коучинг в условиях цифровизации: современный инструмент развития персонала» на IX Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 28 апреля 2023 года в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». – Государственный университет управления, г. Москва.

4. «Коучинг в условиях цифровизации: современный инструмент развития персонала» на II Всероссийской конференции с международным участием «HR – миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности, проведенной 20-21 апреля 2023 г. – УрФУ, г. Екатеринбург.

*Методы исследования:*

– теоретические: анализ, обобщение и синтез нормативно-правовых, программно-целевых документов, научной и методической литературы по проблеме исследования;

– практические: метод включенного наблюдения, анкетирование и интервьюирование, моделирование.

*Структура:* работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 51 источников и 9 приложений.

# **1 Теоретические аспекты изучения управления карьерой персонала**

## **1.1 Общее представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала»**

Совершенствование управления карьерой персонала в организации целесообразно начать с выявления теоретических аспектов изучения управления карьерой персонала. В данном разделе представлено общее представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала». В начале представлен экскурс в развитие понятия «карьера», затем рассмотрены основные аспекты изучения терминов отечественными и зарубежными учеными. В результате на основе изучения этих аспектов сформировано общее представление понятий «карьера» и «управление карьерой персонала», применяемое в исследовании.

Традиционные подходы к управлению персоналом подверглись колоссальным изменениям. Это связано как с общемировыми тенденциями, связанными с пандемией Covid, структурными изменениями в экономике, автоматизацией производственных процессов и процессов управления, распространением искусственного интеллекта, так с комплексом специфических именно для России причин: демографический кризис, санкционное давление, приостановление деятельности многих зарубежных компаний.

Любые незапланированные перестановки в штатном расписании влияют на производительность и эффективность функционирования предприятия. В сложившихся обстоятельствах бизнес-среда переживает непростое время, усложняющим фактором является также миграция трудовых ресурсов, результатом которой стала нехватка навыков и знаний, являющихся одним из ключевых ресурсов компании [34]. В данном

контексте все кадровые стратегии предприятий требуют пересмотра [39], а поскольку результативность в достижении целей компании посредством персонала осуществляется через достижение индивидуальных целей работников: реализацию их потенциала и повышение социального статуса сотрудников, это особенно касается управления карьерой работников.

Сама карьера для работника выступает с одной стороны как процесс самореализации, а с другой как способ достижения различных целей организации: повышение ее конкурентоспособности, обеспечение жизнеспособности компании и увеличение прибыли [5].

Изучение вопросов по управлению карьерой невозможно без исследования самого термина «карьера».

До XVIII века слово «карьера» употреблялось для обозначения пути или передвижения: в переводе с латинского оно означало – телега, повозка; с итальянского – бег, жизненный путь; с французского – быстрый ход, продвижение [2].

Однако в эпоху индустриальной революции в конце XVIII - XIX веках термин «карьера» приобрел новое значение - продвижение по социальной лестнице, что было связано с появлением крупных компаний и необходимостью управления карьерой сотрудников в них.

В эпоху глобальных технологических и социально-экономических трансформаций, связанных с индустриальной революцией, в конце XVIII - XIX веках у термина карьера появился новый смысл – продвижение по социальной лестнице. Предполагалось однонаправленное продвижение по карьерной лестнице внутри организации или профессиональной деятельности.

В XX веке в связи с повышением требований к личности работника, глобализацией рынка, развитием новых технологий, автоматизацией процессов труда и управления в науке управления произошла смена взглядов в отношении понимания карьеры в сторону его максимально расширенного

понятия. Так, Сьюпер Д. определил карьеру как последовательность и комбинацию ролей и позиций, которые человек выполняет в течение всей жизни. Мур Э. и Джисберс Н. и др. под карьерой понимали процесс постоянного саморазвития человека в течение всей жизни через объединение статусов, ролей, окружающей среды и событий, происходящих в его жизни [41].

В истории изучения понятия «карьера» можно выделить несколько аспектов. Изначально карьера рассматривалась преимущественно как профессиональный путь человека, последовательность занимаемых им должностей (например, согласно Шекшни С.В.). Однако уже в этом узком понимании прослеживалась двойственность: с одной стороны, внимание акцентировалось на формальных аспектах (должности, статус), с другой – подчеркивалась роль личных достижений и способностей в карьерном росте (Ушаков Д.Н., Ожегов С.И. и др.) [18].

В дальнейшем концепция карьеры претерпела существенную эволюцию. Стало очевидно, что карьера – это не просто продвижение по служебной лестнице, а сложный многоплановый процесс. С одной стороны, он тесно переплетен с личностным и профессиональным развитием человека (Пряжников Н.С.), с другой – зависит от социокультурного контекста (Бандура А., Готтфредсон Л. и др.) [18].

Расширенное понимание карьеры позволило выделить ее ключевые характеристики: динамизм, многовекторность, обусловленность внешними и внутренними факторами, тесная взаимосвязь с самореализацией (Зинченко В.П., Мещерякова Б.Г. и др.). При этом сохраняется множественность аспектов понимания: карьера как последовательность статусов и ролей (Кричевский Р.Л.), как процесс личностного и профессионального развития (Маркова А.К.), как способ самовыражения и достижения результатов (Ладанов И.Д.) [29].

Такая многомерность карьеры порождает определенные противоречия. С одной стороны, карьера – это индивидуальный путь, с другой она протекает в рамках социальных институтов со своими правилами и ограничениями. Карьера направлена на реализацию личностного потенциала, но зачастую сопряжена с конформизмом и приспособленчеством.

Наиболее плодотворной представляется трактовка карьеры как способа самореализации в профессиональной сфере (Ладанов И.Д., Зинченко В.П., Мещерякова Б.Г. и др.). Здесь продвижение по службе выступает не самоцелью, а одной из возможных стратегий наряду с профессиональным и личностным ростом. Такая трактовка позволяет преодолеть многие противоречия, рассматривая карьеру как гармоничное сочетание внешних достижений и внутренней самореализации человека [29].

Учитывая представления отечественных и зарубежных ученых о понятиях карьеры, для настоящего исследования было сформулировано определение термина «карьер»:

*карьер* – процесс развития профессиональных способностей и профессионального роста работника, который выражается в изменении в должностной иерархии, профессии, роле или статусе.

Наряду с большим количеством определений понятия «карьер» встречается ряд их типологий, которые включают следующие основные виды:

1. Внутриорганизационная и межорганизационная карьеры.

Внутриорганизационная карьера предусматривает построение всей или большей части карьеры внутри одной организации, в то время как межорганизационная – в нескольких организациях.

2. Вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и центростремительная (скрытая) карьеры.

Вертикальная карьера – продвижение работника вверх или занятие более высоких должностей, как правило, с повышением уровня заработной платы. Обычно именно с этим видом ассоциируется понятие «карьера».

Горизонтальная карьера – повышение квалификации, расширение ответственности или выполнение нового объема работы. Обычно работник при этом занимает прежнюю должность или переходит на аналогичную ей в другое подразделение.

Как правило, на практике работник сталкивается то с одним, то с другим видом карьеры. В этом случае ее называют ступенчатой.

Центростремительная (скрытая) карьера заключается в посещении сотрудником, недоступных для других деловых встреч и совещаний, предоставлении доступа к ограниченной информации или в важных поручениях руководства [33].

Исследователи в области карьерного развития не ограничиваются только аспектами изучения проблемы понимания термина «карьера». В настоящее время отмечается смещение предмета исследования от изучения самого понятия к технологиям карьеры, в силу чего появилось понятие «управление карьерой».

Турчинов А.И. под управлением карьерой понимал комплекс проводимых кадровой службой мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работников с учетом целей, потребностей, возможностей и способностей как самого работника, так и организации в лице ее руководства и кадровой службы [47]. Таким образом, авторы ответственность за управление карьерой в первую очередь возлагали именно на организацию.

Романова М.В., Киселева Е.В. и др. рассматривали управление карьерой с позиции работника. Так, Романова М.В. определяла управление карьерой как планомерное движение к карьерной цели, фокус на цели, а

также возникающие новые возможности и их использование, устранение рисков и корректировка действий [3].

Киселева Е.В. отмечала, что работник сам управляет своей карьерой посредством анализа динамики рынка труда, профессионального самоопределения, обучения, выбора отрасли, предприятия [19]. В этом аспекте работник рассматривается с позиции реализации своих целей в карьере, а организация только предоставляет возможность развития человеческого капитала в интересах компании [28].

Как один из векторов работы с кадрами организации, содержание которого раскрывается в последовательном определении, реализации стратегии продвижения работников в карьерной иерархии, рассматривается управление карьерой в работах Журавлевой Л.А., Зарубиной Е.В., Симачковой Н.Н., Чупиной И.П. и Фатеевой Н.Б. и др. [6].

Из вышеизложенных определений можно заметить, что процесс управления карьерой состоит из определенных элементов, благодаря которым он функционирует. Похожую точку зрения можно проследить у Кафидова В.В., который утверждал, что в управление карьерой входят подсистемы исполнителей и работ, а также информационного обеспечения [17].

Опираясь на работы ученых и практиков в области управления карьерой было сформулировано определение термина «управление карьерой персонала», которое будет применяться в настоящем исследовании:

*управление карьерой персонала* – организованный в компании комплекс мероприятий по организации, мотивации и контролю профессионального роста и развития работников, исходя из его целей, потребностей, потенциала во взаимосвязи с целью компании.

Объектом управления карьерой является работник, его профессиональные и психофизиологические качества, возможности для их эффективного использования в целях достижения запланированных целей.

Субъектом выступают человек и организация в лице руководства и (или) отдела по управлению персоналом. Деятельность по управлению карьерой содержит ряд действий, которые осуществляют субъекты, следуя свои целям. Но для наиболее эффективного результата необходим компромисс интересов объекта и субъекта управления карьерой.

Управление карьерой персонала должно осуществляться посредством реализации таких задач, как планирование профессионального продвижения и развития работников, а также координация их усилий и предоставление возможностей для выполнения плана индивидуального развития, обеспечение необходимого уровня профессиональной подготовки работников. Кроме того, необходимо обеспечить мотивационную среду, которая способствует активизации деятельности персонала и оценку результатов деятельности сотрудников, их личностных и профессиональных качеств.

Управление карьерой в организации должно быть направлено на достижение взаимосвязи целей организации и работников, управление трудовым и творческим потенциалом работников и создание в организации благоприятных социально-экономических условий. Эффективный процесс управления карьерой позволяет компании добиться лояльности работников и повысить производительность труда. Преимуществ у хорошей системы управления карьерой много: она показывает работникам, что карьерный рост возможен, побуждает к профессиональному росту, содействует закреплению сотрудников в компании, создает возможности для здоровой ротации, способствует продвижению перспективных специалистов, дает преимущество более короткого адаптационного периода внутреннего работника по сравнению с внешним [45]. Перемещение работника по карьерной лестнице напрямую влияет на мотивацию, и наоборот, мотивационные факторы побуждают стремление работников к карьерному росту [27].

Исходя из представлений о понятиях «карьера» и «управление карьерой», можно сделать вывод, что карьера является не только способом продвижения вверх по должностной лестнице, она выступает способом самореализации работника в профессиональной деятельности. При этом чем успешнее реализует работник карьерный путь, тем больше отдачи от него получает компания и тем выше его производительность труда, поэтому компаниям так важно организовать процесс планирования и контроля карьерного роста работников, а также обеспечить условия для его реализации. Однако, из анализа терминов «карьера» и «управление карьерой», можно сделать вывод, что единого понимания в управлении карьерой не существует. Исследования, как правило, рассматривают сущность понятия или отдельные направления карьеры и управления карьерой персонала. Однако современная целостная модель совершенствования системы управления карьерой персонала в организации, которая бы включала в себя факторы внешней и внутренней среды, субъекты, объекты, уровни управления, инструменты и технологии развития карьеры, отсутствует, что обуславливает необходимость ее разработки.

## **1.2 Современный опыт управления карьерой персонала в организации**

Управление карьерой персонала является важным направлением в реализации кадровой стратегии в части эффективного использования человеческих ресурсов любой компании, поэтому изучение современного опыта управления карьерой персонала организациях позволит применить лучшие практики при разработке модели совершенствования управления карьерой персонала в организации. В данной главе рассмотрены теоретические модели управления карьерой персонала, а также эффективные практические инструменты и технологии, применяющиеся в других

компаниях, поскольку они учитывают современные тенденции в области управления карьерой и могут быть эффективно применены в нефтегазовой отрасли, в которой в настоящее время довольно высока текучесть персонала, а хорошая зарплата и наличие премий не всегда гарантируют, что работники будут продолжать трудиться на предприятиях [43].

Во многих организациях важность управления карьерой персонала до сих пор недооценивают. В результате социологического исследования, проведенного среди пяти отечественных предприятий, были выделены такие типичные проблемы в области управления карьерой персонала как отсутствие развития горизонтальной карьеры линейного персонала и системы материального стимулирования лучших сотрудников. Не все работники стремятся к развитию своей карьеры, зачастую прослеживается низкая неудовлетворенность работников развитием своей карьеры [49].

Вместе с тем карьерное развитие персонала и уровень его удовлетворенности своим профессиональным ростом играет важную роль в достижении организационных целей и в целях распространения успешного опыта управления карьерой персонала среди предприятий нефтегазовой отрасли России важно изучить уже имеющийся опыт.

Анализ, обобщение и синтез научной и методической литературы по управлению карьерой персонала показывает, что процесс управления карьерой персонала рассматривается как с позиции организации, так и с позиции работника. С точки зрения организации его рассматривали Одегов Ю.Г. и Армстронг М., с точки зрения работника – Шекшня С.В.

Согласно модели управления карьерой персонала, разработанной Одеговым Ю.Г. (рисунок 1), процесс управления карьерой начинается с разработки карьерной стратегии, основанной на потребности в персонале и возможностях компании для ее реализации с учетом интересов работников.

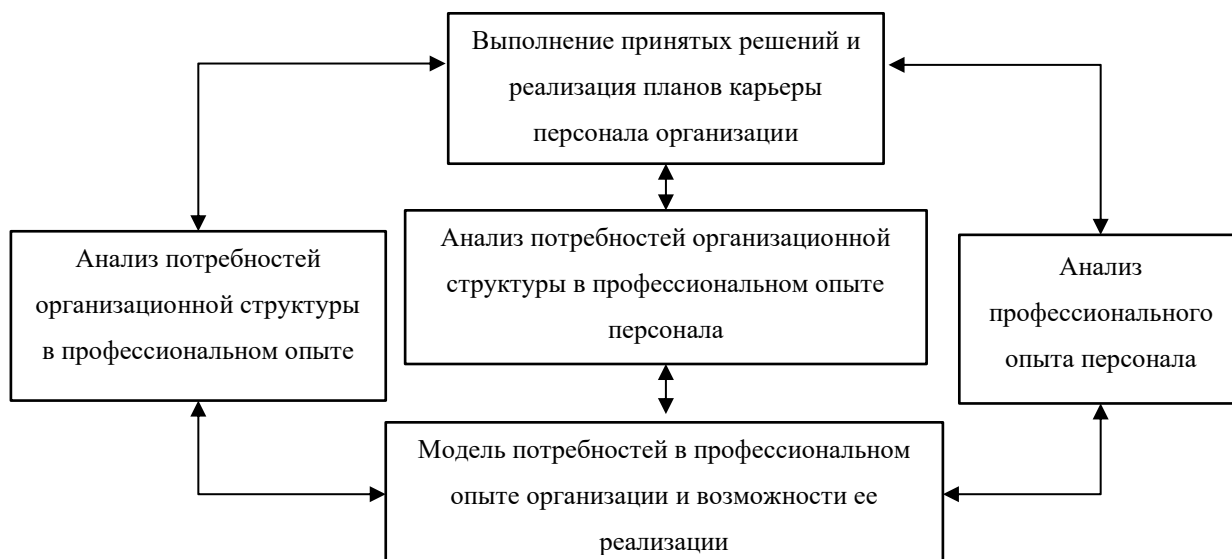


Рисунок 1 – Модель управления карьерой Одегова Ю.Г. [36; с.700]

Модель процесса управления карьерой персонала Армстронга М. (рисунок 2) похожа на предыдущую, но автор больше акцентировал внимание на политике управления карьерой персонала, важности прогнозирования трудовых ресурсов и модель связывал в основном с формированием элементов системы управления карьерой.



Рисунок 2 – Модель управления карьерой Армстронга М. [1; с.388]

В соответствии с моделью Армстронга М. при формировании политики управления карьерой персонала организация должна решить будет она сама выращивать таланты внутри организации или набирать их извне и на какие требования к специалистам необходимо опираться (текущим или перспективным). Процесс планирования карьеры и преемственности реализуются через программы развития: консультирование по вопросам развития карьеры, программы повышения квалификации и т.д. Модель Армстронга М. носит системный характер, в ней выделены ключевые элементы системы управления карьерой и подход ориентирован на организационные потребности [1].

Шекшня С.В. процесс управления карьерой в своей модели (рисунок 3) рассматривал с позиции управления этапами продвижения работника. По его мнению управление карьерой начинается с приема работника на работу.

После периода адаптации в организации новый работник должен пройти обучение планированию карьеры, затем следует работа в должности в течение определенного времени, когда работнику дается время проявить себя, и после следует подготовка плана развития карьеры.



Рисунок 3 – Модель процесса управления карьерой Шекшни С.В. [51; с. 175]

План развития карьеры может включать стажировки, тренинги и другие необходимые для продвижения виды обучения. С течением его реализации, обучением и появлением необходимых вакансий работник может пройти проверку своих знаний и навыков и при положительном решении руководства продвинуться вверх, заняв вакантное место.

Модель Шекшни С.В. довольно универсальна и наглядна, но она не учитывает того, что карьерный рост может происходить в пределах одной должности (профессии). Модель ограничена количеством новых вакансий,

поэтому наиболее эффективна будет на крупных предприятия, к которым относится предприятие, рассматриваемое в настоящем исследовании.

Таким образом, модели Одегова Ю.Г. и Армстронга М. акцентируют внимание на выработке стратегии и политики управления карьерой и их связи с другими процессами, а модель Шекшни С.В. определяет этапы продвижения работника. При разработке системы управления карьерой персонала вышеуказанные модели зачастую используются компаниями с учетом их доработки под свою специфику, поэтому они могут быть также успешно внедрены в деятельность управления персоналом нефтегазовой компании. В целях дальнейшего исследования будем частично придерживаться моделей управления карьерой, предложенными Одеговым Ю.Г. и Армстронгом М., когда будем говорить о формировании процесса управления карьерой, а модели Шекшни С.В. – в случае разработки карьерной стратегии работника.

При этом совершенствование управления карьерой на конкретном предприятии носит специфический характер и может быть связано с разными трудностями, поэтому анализ имеющегося в аналогичных по виду деятельности или размеру компаниях опыта управления карьерой является обязательным этапом при разработке модели, который позволяет выявить особенности применения технологий управления карьерой и минимизировать риски их применения. Кроме того, опыт других компаний позволит учесть современные тенденции к управлению карьерой персонала, что не учитывают вышеназванные модели управления карьерой персонала. Поэтому далее в разделе рассмотрен и обобщен отечественный и зарубежный опыт в части применяемых в управлении карьерой технологий и инструментов в компаниях, которые являются лидерами в своей области, в том числе в нефтегазовой отрасли.

Деятельность нефтегазовых компаний характеризуется высокой сложностью управленческих решений. Специфика этого сектора и

особенности экономической ситуации в стране диктуют особые требования к совершенствованию системы управления персоналом на данных предприятиях, в том числе в управлении карьерой персонала. Крупнейшие отечественные нефтегазовые предприятия такие как ПАО «Газпром», АО «Зарубежнефть», ПАО «Сибур», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл» в своей кадровой политике придерживаются ключевого приоритетного направления – управление человеческим капиталом как стратегическим ресурсом. В практики управления в данных компаниях входят формирование резерва кадров, наставничество, ротация, развивающая обратная связь, обсуждение эффективности работы сотрудников с руководством, диалоги о развитии, стратегические сессии по поиску новых возможностей для развития и др. способы управления персоналом [24].

При этом по результатам исследования системы управления карьерным ростом среди сотрудников ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл» и ПАО «Сургутнефтегаз» было выявлено, что более 74 % опрошенных работников указывали на отсутствие в их компаниях условий для карьерного роста. В опросе учитывались такие факторы как степень востребованности навыков и знаний, соответствия планов организации и сотрудников относительно их карьеры, уверенности сотрудников в карьерном росте в организации, справедливость при выдвижении сотрудников на более высокие посты. Сотрудники компаний отмечали, что у них нет четкого представления о продвижении по службе и отсутствует информация о возможностях повышения квалификации [40].

На многих российских нефтегазовых предприятиях, а также в компаниях ближнего зарубежья основным инструментом в управлении карьерой является резерв кадров. Например, в ПАО «Газпром» работа с резервом кадров для выдвижения на руководящую должность является одной из приоритетных. К основным задачам резерва кадров в компании относятся оценка управляющего потенциала работников посредством проведения

психологического тестирования и оценки их деятельности, создание резервов из числа перспективных специалистов и разработка карьерных планов резервистов.

В качестве методов формирования резерва кадров в компании используются: психологические тестирования и беседы, наблюдения, экспертная оценка деловых и личностных качеств, тренинги, деловые ролевые игры. Управление сопровождением развития резервистов в компании подразумевает формирование пространства для профессионального развития и представляет собой ряд мероприятий: коучинг, тренинги, семинары, психологические консультации, социально-психологическое сопровождение процесса обучения, диагностика социально-психологического климата. При этом коучинг применяется в качестве организованной целенаправленной помощи работникам, входящим в резерв кадров, в приобретении навыков самостоятельного решения возникающих проблем, развитии ответственности за результат, активизации своих скрытых резервов. К применяемым в компании техникам коучинга относятся: активное слушание, эффективные вопросы, элементы тренинга. Этапами коучинга являются: определение целей и задач, исследование текущей ситуации, определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату, выработка и анализ возможности для преодоления препятствий, выбор варианта действий и составление плана с конкретными шагами и сроками его выполнения [15].

В АО «Озенмунайгаз» (Казахстан) основной целью работы с резервом является управление карьерой работников для достижения преданности интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека. Работа с кадровым резервом в части карьерного развития в компании ведется по 2 направлениям: оперативный и краткосрочный (перспективный) периоды. Отбор кадрового резерва проводится с проведением оценки

профессиональных знаний и с учетом психологического тестирования на определение лидерских задатков и управленческих навыков. На каждого резервиста составляется индивидуальный план развития. При этом понимая, что руководящих должностей меньше, чем кандидатов в компании предусмотрена возможность горизонтального перемещения для работников. При этом приветствуется система простого горизонтального роста, т.е. продвижения по линии более глубокого изучения и освоения практических навыков по конкретной специальности.

Вместе с тем в процессе работы с кадровым резервом работники службы управления персоналом АО «Озенмунайгаз» столкнулись с рядом проблем: зачастую подготовка резерва и реальное заполнение вакансий идут в разных плоскостях – учат резерв, а руководители заполняют эти вакансии по своему усмотрению; руководители структурных подразделений не имеют навыков оценки персонала; руководители структурных подразделений не заинтересованы в обучении и развитии кадрового резерва, планы индивидуального развития кадрового резерва заполняются формально [9]. Учитывая распространенность среди нефтегазовых компаний резерва кадров, хотелось бы отметить, что данные проблемы характерны для многих крупных компаний, что необходимо учесть при разработке модели совершенствования управления карьерой.

С учетом ограниченности трудовых ресурсов во многих регионах, в которых нефтегазодобывающие компании развивают свою деятельность, в целях привлечения перспективных молодых специалистов и закрепления кадрового потенциала особое внимание уделяют планированию карьеры и развитию молодых специалистов. Молодым работникам, как правило, изначально предлагают стартовые позиции рабочих или специалистов и уделяют внимание их дальнейшему развитию карьеры внутри компании. В ПАО «НК «Роснефть» действует программа развития молодых специалистов, рассчитанная на три года. Первые два года посвящены адаптации и обучению

работников, а с третьего года работы в компании начинается планирование карьеры, когда компания занимается выявлением молодых специалистов с лидерскими качествами и высоким потенциалом. Данный этап называется «Я и моя карьера» [48].

Многие нефтегазовые компании внедряют систему наставничества на производстве и среди молодых специалистов. Большинство компаний используют систему наставничества для молодых рабочих кадров – 73 % ответов [14]. При этом на практике редко наставники оказывают помощь в построении карьеры. В Европейской модели наставничества в обязанности наставника входит консультирование молодых специалистов с использованием методов коучинга, развитие способностей и реализация потенциала молодого работника через работу с его целями. При этом ответственность за свое обучение и определение целей развития несет наставляемый [23]. Например, в Великобритании наставничество рассматривается как процесс, при котором наставник отвечает за контроль карьеры другого работника [14]. В модели совершенствования управления карьерой целесообразно учесть опыт компаний, в которых наставники являются также субъектами управления карьерой.

Общей характерной проблемой для нефтегазовых компаний является то, что процесс должностного продвижения понимается в компаниях как перевод на руководящие должности низшего и среднего звена управления, но подобный массовый рост невозможен в силу ограниченности количества этих должностей. Кроме того, ответственность за это продвижение, как правило, лежит на компании и если не происходит вовремя, то отрицательно сказывается на мотивации работников.

Во многих зарубежных компаниях, в отличие от российских, в настоящее время ответственность за управление своей карьерой возлагается преимущественно на работника. При этом в некоторых из них руководство минимизирует инициативу со своей стороны по планированию карьерного

продвижения работников, а в других после прохождения процедуры оценки предоставляют сотрудникам на выбор сразу несколько видов карьерного роста: вертикальный (до уровня руководителя), горизонтальный в смежных областях (проектная деятельность) или узкопрофильный (развитие профессионализма). Данные подходы к управлению карьерой обусловлены тем, что компании не хотят сужать до одного функционального направления возможности профессионального развития работников. Кроме того, компании не всегда могут оправдать карьерные ожидания работников, что негативно сказывается на их удовлетворенности компанией.

В Shell, одной из крупнейших нефтегазовых компаний, мотивируют на построение долгосрочной карьеры тем, что сотрудники могут видеть картину своего будущего в компании с различными вариантами ее развития [13]. Одним из редких примеров отечественной практики, когда компания предлагает работнику горизонтальное и вертикальное продвижение, является матрица карьерного роста, применяемая в ПАО «Сбербанк». Благодаря ей каждый сотрудник банка может выбрать свою текущую позицию и определить направления движения. В матрице карьерного роста заложены несколько алгоритмов по переходу: во первых, переход в рамках одной функциональной области (изменение в повышении социального статуса, квалификации, заработной плате), во вторых, переход с разряда на разряд в рамках одной функциональной области (изменение в повышении разряда, требований, заработной плате) и в третьем, переход между функциональными областями (смена функциональной области, организационной единицы, требований к новой позиции) [22].

При этом необходимо учесть, что в случае, если компании не проявляют инициативу в планировании карьеры работников, их задачей становится научить работников управлять карьерой самостоятельно, предоставляя для этого возможности и нужную информацию. Часто компании предоставляют работникам внешних или внутренних карьерных

консультантов и коучей для работы над карьерными планами и целями своего развития [38].

Важно также поддерживать работников в процессе ожидания карьерного роста, предотвращая их выгорание. Довольно успешным в этом направлении стал опыт компании «Технониколь», которая смогла добиться значительного сокращения текучести кадров за счет проектов карьерного развития. Один из таких проектов «Карьерная среда», который предполагал работу по предотвращению выгорания в процессе профессионального продвижения. Сотрудники службы по управлению персоналом проводят с работниками беседы в коучинговом формате: помогают разобраться в мотивации, наметить план действий и шаги по его реализации. Зачастую под конкретную позицию проводят переквалификацию или включают работников в резерв кадров для развития новых компетенций и определения предпочтений в должности. В рамках созданной в компании «Академии директоров» лидеры компании принимают участие в обучении резервистов и реализуются как коучи. Активно используются стажировки участников карьерных проектов, где их временно перемещают в другой город, позволяют занять вышестоящую должность или руководить другим подразделением [25].

Вышеуказанный опыт будет полезен при разработке модели совершенствования управления карьерой, он может быть успешно применен в любой нефтегазовой компании, поскольку они преимущественно являются крупными интегрированными компаниями и имеют возможность предоставить работникам выбор карьерного развития как в горизонтальном, так и вертикальном направлении, что будет менее затратно, чем увольнение работника. При этом предполагается, что эффективным будет не предлагать сотруднику одну траекторию карьерного роста, а научить управлять своей карьерой с помощью мер организационного (например, план карьеры) и психологического характера (например, коучинг).

Коучинг при этом уже стал привычной практикой в управлении современной карьерой. Он давно используется в зарубежных компаниях. В России коучинг применяется сравнительно недавно. Практики корпоративного коучинга успешно внедрены в систему управления карьерой ПАО «Газпром нефть». Коучинг в компании распространяются на новых и высокопотенциальных сотрудников, проектные команды и кадровый резерв. В процессе внедрения в компании коучинга был запущен обучающий проект «Лаборатория коучинга», в результате которого коучингу были обучены более 200 руководителей. Кроме того, к работе были привлечены внешние коучи. Коучинг проводился как в групповом (сессии командного коучинга), так и в индивидуальном формате (индивидуальное коуч-сопровождение) и был положительно оценен большинством участников процесса. При этом внедрение коучинга было тесно связано с системой обучения, развитием кадрового резерва и наставничеством. Планы развития работники также составляли совместно с коучами.

В середине 2022 года число запросов на корпоративный коучинг от крупных российских компаний резко возросло. Руководители компаний хотят, чтобы сотрудники разделяли ценности компании и используют коучинг как инструмент для объединения коллектива и принятия решений [37].

Как среди зарубежных, так и среди отечественных компаний, в качестве основной технологии управления карьерой, распространена ротация персонала, что также целесообразно учесть в модели совершенствования управления карьерой крупной нефтегазовой компании. Поскольку нацеленность работника на вертикальный рост часто обуславливает прохождение им ротации географической или горизонтальных перемещений. Ротация к тому же является хорошей возможностью для развития профессиональных компетенций работника.

Компании стремятся обеспечивать внутреннюю мобильность персонала при помощи специальных онлайн-площадок, на которых публикуют информацию о возможных проектах, программах профессионального развития, вакансиях. Например, в Schneider Electric создали платформу, которая позволяет работникам проявить инициативу и самостоятельно определять свое профессиональное продвижение. Платформа предоставляет также возможности для повышения квалификации и использует технологии искусственного интеллекта, подбирая под работника программы, соответствующие их уровню подготовки.

Аналогичный карьерный портал развивают также в ПАО «Сбербанк», компания является одним из лидеров в России по внедрению инноваций в управлении персоналом, в т.ч. в управлении карьерой персонала. Многие применяемые в компании инструменты управления карьерой могут быть успешно применены и на предприятиях нефтегазовой отрасли. Например, компания имеет хорошую систему оценки персонала, которая позволяет выявить успешных сотрудников для составления индивидуальных планов карьеры. На каждого работника формируются планы развития работников, создан кросс-функциональный кадровый резерв. Резервисты компании проходят быстрое профессионально-служебное продвижение, а распространение современных мер обучения и корпоративный институт обеспечивают вовлеченность молодых сотрудников.

На основании изучения современного опыта управления карьерой персонала сделаны и использованы в разработке модели совершенствования управления карьерой персонала в организации в качестве основы следующие выводы. Во-первых, управление карьерой необходимо начинать с разработки стратегии управления карьерой персонала, которая должна быть направлена на поиск эффективных сотрудников и их выращивание внутри компании. Стратегия управления карьерой должна предусматривать, что планирование карьеры должно учитывать вертикальное и горизонтальное продвижение в

зависимости от предпочтений, склонностей сотрудника, а также возможностей и целей организации.

Во-вторых, планирование карьеры персонала реализуется через программы развития: консультирование по вопросам развития карьеры, программы повышения квалификации, а технологии управления карьерой должны обязательно предусматривать составление плана развития карьеры. Вместе с тем, ответственность за построение карьеры должна лежать как на компании, так и на самом работнике. В этом также поможет компании коучинг, с помощью которого компания может научить работников самостоятельно управлять своей карьерой. Коучинг также будет способствовать повышению мотивации работников, их осведомленности о путях своего карьерного развития, предотвращению выгорания. Эффективным инструментом в управлении карьерой персонала является также ротация персонала. При этом обеспечивать мобильность персонала и прозрачность карьерных передвижений, оперативное закрытие вакансий позволяют онлайн-платформы.

В-третьих, особое внимание необходимо уделять планированию карьеры молодых работников, которое целесообразно начинать после их адаптации, при этом наставники (менторы) должны оказывать помощь молодым работникам в построении карьерной траектории работников. Эффективный кадровый резерв поможет обеспечить потребности организации в замещении ключевых должностей.

Изучение современного опыта управления карьерой персонала в организации указывает на то, что крупные компании, в т.ч. в нефтегазовой отрасли, имеют широкие возможности для полноценного развития карьеры своих работников и соответственно — высокий потенциал повышения эффективности деятельности за счет управления карьерой. При этом в целях совершенствования управления карьерой целесообразно разработать комплексную модель, включающую в себя как элементы для планирования

карьеры, так и для создания условий для карьерного роста с учетом приведенных выше рекомендаций, и представить ее в удобном наглядном варианте.

### **1.3 Модель совершенствования управления карьерой персонала в организации**

Разработка модели совершенствования управления карьерой персонала в организации особенно актуальна в силу необходимости формирования на предприятиях нефтегазовой отрасли долгосрочной политики по подготовке работников нового типа, применению более совершенных методов работы по планированию карьеры и уменьшения численности работников трудоспособного возраста, что усугубляет проблемы комплектования кадрами, которые и так остро стоят в регионах осуществления деятельности нефтегазодобывающих компаний в силу ограниченности ресурсов для пополнения кадрового состава работниками.

Кроме того, учитывая степень теоретической разработки вопроса управления карьерой персонала в организации, которая выражается в множественности характеристик и аспектов к определению карьеры и управлению карьерой, а также имеющийся разрозненный опыт управления карьерой персонала, возникает проблема построения модели, в которой набор социально-психологических и организационных инструментов, связей и процессов будет представлен в виде формальных информационных показателей или объектов.

Учитывая вышеизложенное, в рамках настоящего исследования разработана и частично реализована модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, предусматривающая инструменты для планирования карьеры и создания условий для карьерного роста работников.

Цель разработки модели – совершенствование управления карьерой персонала в организации. К задачам разработки модели совершенствования управления карьерой персонала в организации относятся: проведение анализа текущей ситуации в компании по управлению карьерой, изучение мотивационных факторов и уровня удовлетворенности работников, проектирование модели.

Исходя из задач, определены основные этапы разработки модели совершенствования управления карьерой персонала в организации.

Первый этап – подготовительный, предусматривающий анализ состояния процессов управления персоналом, в т.ч. карьерой персонала, и влияющих на них факторов внешней и внутренней среды компании.

Второй этап включает разработку и реализацию модели совершенствования управления карьерой персонала в организации. В рамках его проводится также изучение мотивационных факторов и уровня удовлетворенности работников с применением специальных методов исследования, определяющих карьерную активность (наблюдение, анкетирование, интервью, тестирование) [8]. В процессе исследования применяются определенные методики и изучается есть ли у работников интерес к развитию, какие у них установки на карьеру в организации, связывают ли они карьеру с повышением зарплаты или статуса, какие мотивирующие и стимулирующие механизмы к труду и последующему развитию можно применить в дальнейшем [26]. Также в рамках данного этапа проводится анализ стратегии компании по управлению персоналом и разрабатываются практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала, а также, при необходимости, разрабатывается необходимая нормативная документация и формы документов.

При построении модели совершенствования управления карьерой персонала в организации на нефтегазодобывающем предприятии

использован системный подход к деятельности по развитию и продвижению кадров. При системном подходе любой процесс рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющий вход (ресурсы), выход (цель), связь с внешней средой. Таким образом, модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, построенная на системном подходе, состоит из определенных элементов (работников, технологий, инструментов и др.), без которых она не может функционировать, и их взаимосвязей.

Авторская модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, основанная на системном подходе, представлена на рисунке 4.

Основными элементами данной модели являются: внешняя среда, внутренняя среда, уровни управления, субъекты, объекты, инструменты и технологии управления карьерой, обеспечивающие элементы. Рассмотрим более подробно элементы данной модели.

#### *1. Внешняя среда*

На систему управления карьерой персонала влияют факторы внешней среды, в первую очередь, имеющиеся в отрасли технологии, правовые нормы, социально-экономические условия и рынок труда, поэтому они должны учитываться в модели совершенствования управления карьерой. Так, с ростом технологий производства меняются требования к компетенциям работников, возрастает роль гибких навыков, которые позволяют адаптироваться к новым условиям. Без учета социально-экономических условий и ситуации на рынке труда невозможно планировать стратегию развития и политику в области управления персоналом. Анализ темпов инфляции, уровня занятости и доходов населения, конкуренции на рынке труда, ценностей и других социально-экономических показателей позволяет прогнозировать появление угроз и возможностей, разработать эффективную стратегию и укрепить свои позиции на рынке. С учетом факторов

внешней среды формируется стратегия компании по управлению персоналом.

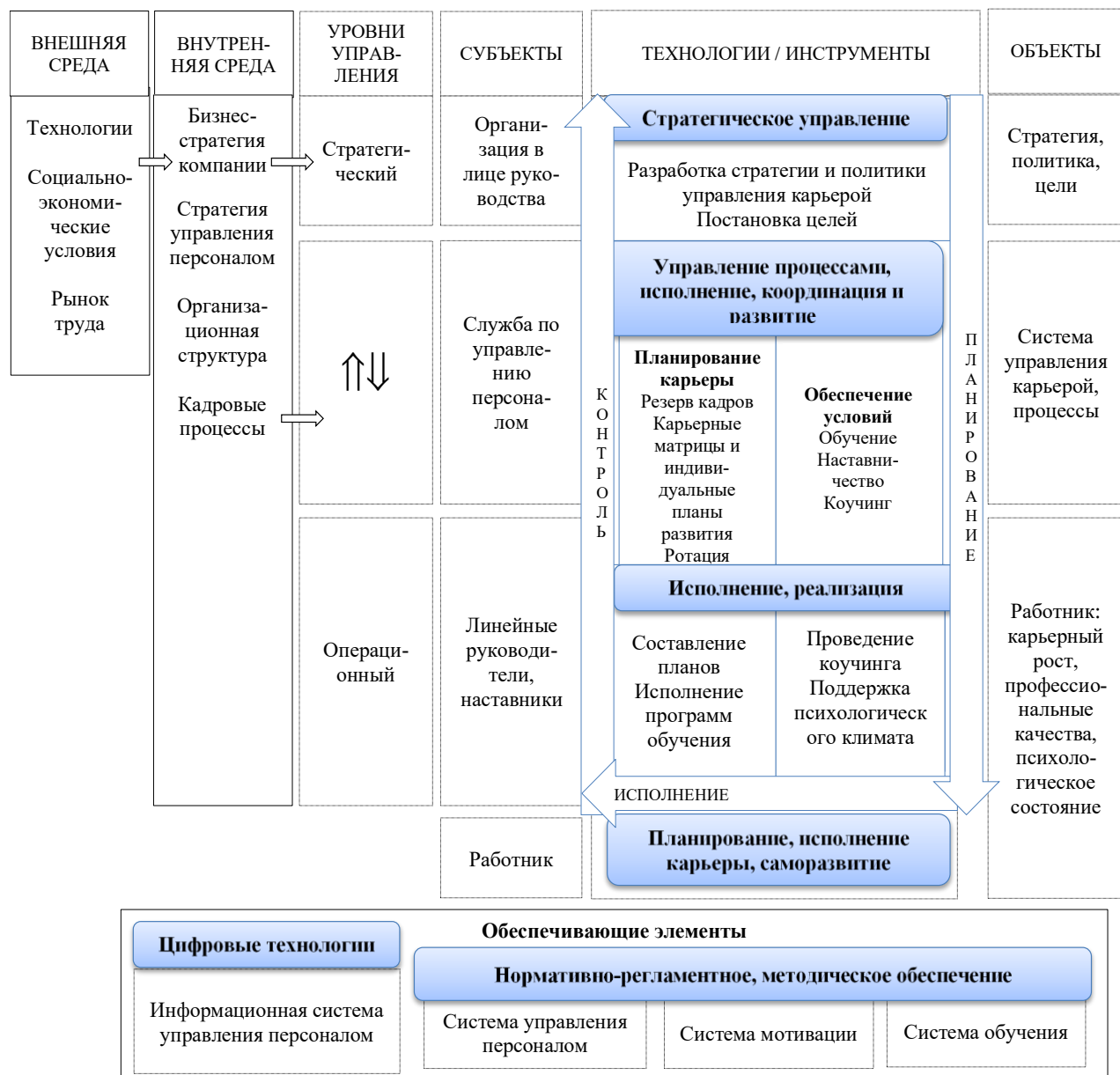


Рисунок 4 – Модель совершенствования управления карьерой персонала в организации

## 2. Внутренняя среда

К факторам внутренней среды в модели относятся: бизнес-стратегия компании, стратегия управления персоналом, организационная структура, кадровые процессы.

Стратегия управления карьерой персонала должна быть согласована с бизнес-стратегией организации и направлена на долгосрочную стратегию управления персоналом. Организационная структура компании определяет возможности, которая организация может предоставить для карьерного продвижения работников. Например, если в компании не более двух уровней управления или небольшая численность, то могут возникнуть трудности с вертикальным продвижением работников, а это значит, что выбор технологий управления карьерой будет ограничен и организация должна продумать, как предоставить работникам возможности для горизонтального карьерного роста. Во внутреннюю среду также входят кадровые процессы, которые должны быть документированы и составлять нормативно-регламентное и методическое обеспечение деятельности компании по управлению персоналом. Модель совершенствования управления карьерой персонала в организации обязательно учитывает также действующие кадровые процессы. В рамках модели определяются и закрепляются в локальном нормативном документе методы, принципы и порядок управления карьерой, формы первичных документов, ответственные за процесс и его этапы, необходимые ресурсы.

### *3. Уровни управления*

Управление карьерой персонала осуществляется на стратегическом и операционном уровнях.

На стратегическом уровне управления основной задачей является разработка стратегии и политики, постановка целей в управлении карьерой персонала.

Стратегия управления карьерой представляет из себя совокупность подходов (технологий, инструментов) компании к управлению карьерой персонала для реализации ее бизнес-стратегии и работника в части принятия решений относительно его профессионального роста.

В соответствии с моделью управления карьерой Армстронга М. при формировании стратегии организация формирует свое отношение к вопросам, касающимся управления карьерой:

1. Создавать и выращивать талантливых людей?
2. В каком случае нанимать персонал на стороне?
3. Покупать таланты со стороны в силу возможного в будущем дефицита руководителей?
4. Заниматься долгосрочным и краткосрочным планированием карьеры работников?
5. Кого растить: узких специалистов или универсалов?
6. Как поступать с менеджерами, которые достигли карьерного уровня, который не позволяет им расти дальше [1]?

Важным элементом стратегии управления карьерой персонала является цель и способы ее достижения. В настоящее время с учетом ситуации на рынке труда основной целью в рамках стратегии управления карьерой является: для организации – привлечение, удержание и развитие наиболее квалифицированных работников; для работника – самореализация через развитие своих профессиональных компетенций. Способом достижения цели для организации является создание условий для развития карьеры сотрудников, для работника – реализация своих карьерных планов посредством развития своего профессионализма.

Политика в области управления карьерой персонала определяет используемые подходы (технологии, инструменты) развития карьеры и способы взаимодействия работников по управлению карьерой. Политика выходит из стратегии управления карьерой персонала.

Операционный уровень управления призван обеспечить управление процессом управления карьерой персонала, а также его исполнение и реализацию. На этом этапе управления определяются технологии и инструменты управления карьерой.

#### *4. Субъекты и объекты управления карьерой*

Стратегический уровень управления карьерой в модели реализуют руководители организации. Они определяют стратегию, политику и цели в области управления карьерой персонала.

Служба по управлению персоналом, как субъект, является связующим звеном между стратегическим и операционным уровнями управления. Объектом управления для нее выступает сама система и процессы управления карьерой персонала. При этом на ней также лежит ответственность за достижение целей в области управления карьерой. Служба по управлению персоналом разрабатывает и реализует технологии управления карьерой персонала, определяют используемые в ней инструменты. Она обеспечивает управление процессом, его исполнение и координацию, отслеживает показатели эффективности и на этом основании обеспечивает развитие процесса.

На операционном уровне управления субъектами управления карьерой персонала являются линейные руководители, а также наставники, которые помогают в карьерном росте ученикам. Они обеспечивают исполнение и реализацию технологий и инструментов управления карьерой персонала: составляют и реализовывают планы и программы, контролируют их выполнение, а также отвечают за поддержание психологической атмосферы. Объектом управления для руководителей и наставников выступает работник, а именно его карьерный рост, профессиональные качества и психологическое состояние.

При этом, учитывая зарубежный опыт по распределению ответственности за карьеру, сам работник выступает одновременно как субъектом, так и объектом управления, поскольку он самостоятельно отвечает за планирование своей карьеры, собственное саморазвитие, необходимое для продвижения по карьерной лестнице, а организация на

стратегическом и операционном уровнях управления создает для этого условия.

### *5. Технологии и инструменты*

Целесообразность использования в модели конкретных технологий и инструментов развития карьеры определяется исходя из целей управления карьерой. Для упорядочения инструментов и технологий в систему согласно разработанной модели совершенствования управления карьерой персонала объединим их в две группы:

5.1. Связанные с планированием карьеры: резерв кадров, матрицы карьерного роста и индивидуальные планы развития, ротация.

5.1.1. Наиболее распространенной в России технологией планирования карьеры является резерв кадров. Резерв кадров представляет собой группу работников, которые обладают необходимыми компании в повышении конкурентоспособности компетенциями и потенциалом управленческих способностей, необходимых для определенной должности. Именно поэтому резерв кадров включен в модель совершенствования управления карьерой для подготовки и потенциального продвижения работников по карьерной лестнице до определенных руководящих должностей.

При этом, учитывая изученный опыт по формированию резерва кадров, необходимо отметить, что в резерв кадров входит лишь небольшая часть персонала и он в первую очередь нацелен на обеспечение защищенности ключевых должностей, а не на то, чтобы показать путь возможного продвижения работнику, поэтому в модели предусмотрен также инструмент для планирования карьеры большинства работников компании.

5.1.2 Учитывая изученный опыт в части ответственности за развитие карьеры, в рамках разработанной модели совершенствования управления карьерой предполагается не ограничивать возможный рост работника составлением плана развития карьеры до определенной должности. При этом в целях того, чтобы показать работнику все возможности карьерного роста,

использованы матрицы карьерного роста. Пример матрицы карьерного роста представлен на рисунке 5.

В карьерную матрицу дополнительно могут быть включены: условия работы, описание задач и функционала и требования к переходу на должность. В рамках модели в целях того, чтобы замотивировать работников обучаться новому и стимулировать их разделять ценности компании, при переходе на руководящие должности в матрицу включаются требования к обучению коучингу, эффективному общению, новому стилю управления.

Благодаря матрице карьерного роста с учетом своей текущей позиции работник сам может определить направление дальнейшего движения: вертикальное (переход в рамках своей функциональной области, повышение разряда или категории) или горизонтальное (смена функциональной области, организационной единицы). При необходимости, в определении направления движения работнику может помочь коуч.

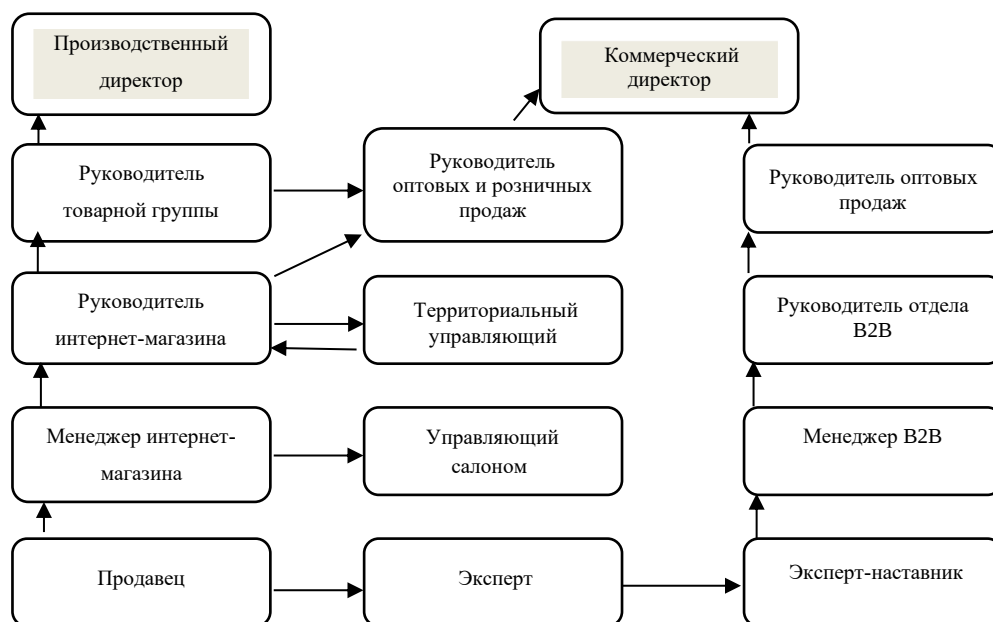


Рисунок 5 – Пример матрицы карьерного роста

На основании матрицы карьерного роста, предпочтений работника и возможностей организации наставником (или руководителем) совместно с работником составляется индивидуальный план развития на каждого работника. Индивидуальный план развития описывает цели профессионального и личностного развития, а также конкретные шаги (мероприятия), направленные на их достижение [46].

В рамках модели индивидуальный план развития включает в себя развивающие (например, обучение, профориентационные мероприятия, психологическое тестирование, коучинг и др.) и корпоративные (например, деловые игры, волонтерство и др.) мероприятия, а также рекомендации по возможным вознаграждениям и должностным перемещениям. Разработана форма индивидуального плана развития, она представлена в приложении А.

Индивидуальный план развития отличается конкретностью, в целях повышения эффективности обучения он может составляться с коучем. При этом для молодых и новых работников оформлять индивидуальный план развития рекомендуется после периода их адаптации.

5.1.3. Важным инструментом планирования карьеры персонала является ротация кадров, под которой для данного исследования целесообразно понимать технологию управления персоналом компании, которая базируется на переводах и перемещениях кадров на новые рабочие места [12].

Ротация способствует вертикальному и горизонтальному карьерному росту, т.к. освоив новые участки работы работник получает право на выдвижение по вертикали и быстрее адаптируется к условиям работы. В рамках крупной нефтегазовой компании ротация кадров представляет широкие возможности, поскольку компания имеет развитую организационную структуру, высокую иерархическую лестницу, несколько направлений деятельности, большую номенклатуру должностей, дочерние предприятия или филиалы. При этом в ротации необходимо придерживаться

следующих принципов: преимущество при назначении работникам своей компании, прозрачность, поддержка со стороны руководителей, единое кадровое пространство.

Проведение ротации предполагает соответствующую подготовку и работу со стороны кадровой службы и включает такие этапы как документальное оформление процесса, оценка персонала, составление плана ротации, выстраивание коммуникаций с персоналом, планирование системы адаптации на новом месте, проверка мотивации персонала, анализ процесса ротации [12]. Ротация обеспечивает условия для карьерного роста. Ее также проводят в целях расширения кругозора работников, предотвращения их выгорания, в том числе для работников, входящих в резерв кадров.

5.2. Направленные на обеспечение условий: коучинговые технологии, обучение, наставничество.

Состояние, которое испытывает работник на рабочем месте, непосредственно влияет на результаты его труда, а эмоциональный климат компании складывается из эмоций работника по отношению к его деятельности [7]. Это важно учитывать при управлении персоналом в период неопределенности, который характеризует современный мир. Согласно результатам опроса россиян о стрессе, проведенным ВЦИОМ в рамках спецпроекта с РБК, больше половины россиян (57 %) в 2022 году переживали стрессовые ситуации. Длительное пребывание в состоянии стресса отрицательно сказывается на здоровье работников, которые становятся не способными рационально применять свои навыки. Уровень их мотивации снижается, а труд становится менее продуктивным [4]. Таким образом, в настоящем исследовании особое внимание уделено созданию поддерживающей корпоративной культуры с помощью следующих элементов:

5.2.1. Внедрение технологий коучинга особенно актуально в современных условиях нестабильности, когда организация или

подразделение стоят на пороге изменений [30]. При этом коучинг в рамках разрабатываемой модели выступает и как самостоятельный метод обучения, и как способ развития корпоративной культуры.

Как самостоятельный метод обучения коучинг предполагается проводить с руководителями, ключевыми сотрудниками, проектными командами. Охватить весь персонал коучинговыми консультациями затруднительно, т.к. это затратно по финансам и времени. Для проведения коуч-сессий предлагается также привлекать сторонних обученных специалистов.

Коучинг способствует развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей. На практике коучинг представляет собой синтез методик психологического консультирования, тренингов и традиционного наставничества [44]. В нем используют множество современных методов: вопрос-ответ, процессинг, психологические техники, мозговые штурмы, арт-техники и др.

В рамках развития корпоративной культуры в модели коучинг предполагается внедрять при взаимодействии руководителей и подчиненных (развивающие беседы, обратная связь), в обучении и наставничестве, в работе службы по управлению персоналом, например, при проведении exit-интервью. Для этого предусматривается обучение коучинговым технологиям специалистов службы по управлению персоналом, руководителей и работников, назначенных наставниками. Для чего разработаны перечни вопросов, предлагаемых к использованию при развивающих беседах руководителей и наставников с работниками, и памятка по обратной связи (приложения Б и В).

Эффективен коучинговый подход также в Exit-интервью. Ведь управление карьерой не заканчивается на этапе, когда работник принимает решение уволиться. Как правило, годами выстраивающиеся с работником отношения разрываются непродуманным процессом увольнения. Однако в

интересах компании, чтобы работник остался лояльным к компании, поскольку он будет ее рекомендовать и может вернуться, что потребует гораздо меньше ресурсов на адаптацию, чем при вводе стороннего кандидата [31]. Чтобы Exit-интервью было эффективным и не воспринималось как формальность, в рамках модели предлагается начать беседу с того, чтобы попросить сотрудника абстрагироваться от предубеждений и сообщить ему, что в чем бы не были причины ухода из компании, они будут услышаны. Необходимо за несколько дней сообщить работнику об exit-интервью, предупредить о задаваемых вопросах. HR-службу необходимо обучить правильно проводить данный вид интервью: направлять беседу, но не вовлекаться в обсуждения; задавать вопросы и слушать ответы; позволять сотрудникам самим задавать направление [21].

В процессе exit-интервью рекомендуется отметить вклад работника в результаты деятельности компании, а учитывая индивидуальные потребности, даже предложить помощь, например, перемещение в рамках внутренней ротации, предоставление рекомендательного письма, помощь в оформлении резюме. В интервью компании необходимо уточнить готов ли работник сохранить связь и возможно когда-либо вернуться.

Практическое использование коучинга дает возможность оптимизировать человеческие ресурсы, которыми обладает компания. Он направлен на постановку целей, развитие навыков самоуправления карьерой и формирование плана, по которому она сможет реализоваться.

5.2.2. Обучение – важный фактор развития карьеры. Знания и навыки, полученные в процессе обучения, помогают качественно выполнять свои обязанности, успешно адаптироваться к новым условиям работы, менять вид профессиональной деятельности. При этом в рамках данной модели обучение должно быть также направлено на развитие карьеры работника и включать в себя направления, связанные с умением самостоятельно управлять своей карьерой (тренинги по управлению карьерой).

Наиболее популярными являются следующие тренинговые программы: профессионального самоопределения, построения карьеры, развития карьеры, карьерного роста. Программы современных тренингов по управлению карьерой учитывают личностные особенности и быть направлены на повышение уровня адаптивности работников и формирование уверенности в себе. С помощью тренингов осуществляется обучение навыкам конкурентоспособного поведения, формирование готовности к изменениям, развитие умений принимать решения и нести ответственность за свой выбор, формирование способности видеть альтернативы собственного профессионально-карьерного роста [42].

В процессе обучения необходимо обеспечить поддержку руководителей и применять развивающую обратную связь (в концепции коучинга), поскольку непосредственный руководитель влияет не только на мотивацию проходить обучение, но и на то, будет ли сотрудник применять полученные знания в работе. Согласно исследованию компании American Express лидеры, которые показали высокий рост результативности, в четыре раза чаще встречались со своими руководителями для обсуждения программы обучения, и в два раза чаще замечали их поддержку [50]. Вовлечение в обучение руководителей является непростым вопросом, поэтому необходимо постепенно менять их отношение, демонстрируя ценность образовательных программ.

5.2.3. Наставничество часто ассоциируется только с адаптацией молодых работников или совершенствованием профессиональных навыков работников, но в целях карьерного развития применяется довольно редко.

В модели совершенствования управления карьерой персонала в организации использована Европейская модель наставничества, согласно которой наставники выполняют также карьерную функцию. Они знакомят обучающегося с правилами организации и внутренней культурой, помогают в установлении связей с коллегами, планировании карьеры, оказывают

психологическую поддержку. Используя практики регулярного менеджмента (активное слушание, обратная связь, беседы о развитии) наставник помогает удовлетворять потребности ученика в поддержке. При этом для эффективного взаимодействия в наставничестве большое значение имеют личностные качества и навыки наставляемого. Поэтому при назначении наставника принимается во внимание его интерес к наставничеству и обеспечивается его обучение коучинговым технологиям.

Все представленные технологии и инструменты управления карьерой персонала в модели взаимосвязаны, они могут быть реализованы одновременно или поэтапно, представляя работнику больше возможностей для продвижения, они также могут пересекаться, но требуют адаптации под условия и кадровые процессы в конкретной организации.

#### *6. Обеспечивающие элементы*

К основным обеспечивающим элементам модели совершенствования управления карьерой персонала в организации относятся информационные HR-системы, в которые необходимо включить модули по ее реализации. Онлайн-платформы позволяют работать с вакансиями, обеспечивать мобильность персонала, оперативность и прозрачность карьерных передвижений.

Эффективность модели управления карьерой персонала в организации оценивается через анализ экономических показателей общей эффективности, текучести кадров, а также через показатели социальной эффективности.

Таким образом, в данном разделе разработана авторская модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, основанная на системном подходе, которая учитывает факторы внешней и внутренней среды и рассматривает саму модель через призму ее уровней управления и основных элементов: субъектов, объектов, применяемых инструментов и технологий. Учитывая имеющиеся в нефтегазовой отрасли проблемы комплектования кадрами и ограниченности трудовых ресурсов,

возникает необходимость реализации модели совершенствования управления карьерой персонала в организации, которая позволит компании обеспечить результативность карьеры сотрудников и укрепить свою позицию на рынке труда, а работникам – достигать карьерных успехов и быть удовлетворенными своим профессиональным развитием.

Выводы по первой главе:

1. В исследовании, посвященном изучению совершенствования управления карьерой персонала в организации, сформировано представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала». Изучение теоретических аспектов в исследовании процесса управления карьерой персонала в организации позволило сделать вывод о том, что разработка модели совершенствования управления карьерой персонала в организации позволит предприятиям эффективно управлять кадровыми ресурсами и мотивацией работников и окажет положительный эффект на деятельность всего предприятия и российской экономики в целом.

Учитывая, что в понимании терминов «карьера» и «управление карьерой персонала» нет единого понимания на основе анализа, обобщения и синтеза научной и методической литературы по управлению карьерой персонала сформулированы понятия, которые используются для реализации данного исследования:

*карьера* – процесс развития профессиональных способностей и профессионального роста работника, который выражается в изменении в должностной иерархии, профессии, роле или статусе;

*управление карьерой персонала* – организованный в компании комплекс мероприятий по организации, мотивации и контролю профессионального роста и развития работников, исходя из его целей, потребностей, потенциала во взаимосвязи с целью компании.

2. В исследовании проведено изучение современного опыта управления карьерой персонала в отечественных и зарубежных организациях, в

результате которого были сформулированы рекомендации к разработке модели совершенствования управления карьерой персонала в организации в части ее построения, основанной на системном подходе, разработки стратегии управления карьерой персонала, применения в разработанной модели совершенствования управления карьерой персонала в организации отдельных инструментов и технологий развития карьеры, например, план индивидуального развития, ротация, коучинговые технологии, развитие кадрового резерва, наставничества с учетом помощи наставников в построении карьерной траектории работников. Важным для использования в модели совершенствования управления карьерой персонала в организации в изучении зарубежного опыта стал аспект, который касается ответственности работников за развитие своей карьеры. В разработанной модели учтено, что ответственность лежит не только на компании, но и на самом работнике. Кроме того, модель совершенствования управления карьерой персонала в организации учитывает современный опыт по планированию как вертикального, так и горизонтального продвижения работников в зависимости от предпочтений, склонностей сотрудника и целей организации.

3. В исследовании была разработана модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, определены ее цель, задачи и этапы разработки. Разработанная модель совершенствования управления карьерой персонала в организации сформирована на основании системного подхода и включает в себя ряд взаимосвязанных элементов: факторы внешней и внутренней среды, субъекты, объекты, уровни управления, инструменты и технологии развития карьеры. Также в модели совершенствования управления карьерой персонала в организации определены конкретные инструменты и технологии, направленные на планирование карьеры (резерв кадров, карьерные матрицы и индивидуальные планы развития, ротация) и обеспечение условий для карьерного развития (обучение, наставничество, коучинг).

## **2 Практические аспекты совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»**

### **2.1 Анализ деятельности управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»**

В целях совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» в настоящей главе представлены результаты первого этапа разработки модели совершенствования управления карьерой персонала в организации – анализ деятельности компании и управления карьерой персонала.

ПАО «Сургутнефтегаз» – одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтяных компаний и работодателей России, территория деятельности которой сосредоточена в нескольких регионах Российской Федерации от Балтики до Дальнего Востока. В компании трудится около 112 тысяч человек.

Компания объединяет научно-исследовательские и проектные центры, геолого-разведочные, буровые и нефтегазодобывающие подразделения, нефтеперерабатывающее и сбытовые предприятия, позволяющие осуществлять полный комплекс работ по:

- научно-проектному сопровождению всего объема проводимых работ;
- поиску и разведке углеводородного сырья;
- добыче и переработке нефти и газа;
- производству электрической и тепловой энергии;
- производству и маркетингу нефтепродуктов, сопутствующих товаров и услуг;
- производству широкой номенклатуры продуктов нефтехимии.

Высокие стандарты ведения бизнеса компании с применением передовых технологий, аккумуляцией инновационного потенциала, внедрением высокотехнологичных производственных решений во всех сферах деятельности способствуют повышению эффективности всех бизнес-процессов и позволяют успешно решать производственные задачи разной сложности с соблюдением самых строгих природоохранных норм и правил промышленной безопасности.

Реализуя социально ориентированную политику, ПАО «Сургутнефтегаз» выстраивает партнерские отношения с региональными органами власти, поддерживает социально значимые программы, культурные, образовательные, спортивные инициативы и благотворительные проекты.

Одной из важнейших составляющих успешного развития бизнеса ПАО «Сургутнефтегаз» является высокий уровень культуры производства. В компании реализуется комплекс технических, организационных, санитарно-гигиенических мероприятий, которые обеспечивают комфортные физиологические и психологические условия труда персонала. Приоритетом ПАО «Сургутнефтегаз» является обеспечение безопасных условий труда работников и защита их здоровья.

Осознавая значимость формирования и сохранения профессиональной культуры персонала, компания уделяет особое внимание поддержанию высокого профессионализма кадров, нацеленности работников на качество, инициативу и соблюдение строгой производственной дисциплины. В компании действует и постоянно совершенствуется система комплексной подготовки персонала, предполагающая использование всего арсенала современных средств обучения. Значительное внимание уделяется работе, направленной на привлечение молодых перспективных специалистов, на создание условий для раскрытия их интеллектуального, профессионального и творческого потенциала.

Компания подвержена риску нехватки инженерно-технических и рабочих кадров вследствие расширения территории действия, развития новых технологий, роста автоматизации производственных процессов, использования технически сложного оборудования. Для снижения воздействия данного риска ПАО «Сургутнефтегаз» активно работает с образовательными организациями в части информирования о наиболее востребованных профессиях и ведения целевой подготовки кадров, проводит работу по привлечению молодых специалистов, осуществляет профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование на базе собственных учебных центров и в сторонних организациях. В целях удержания перспективных специалистов действует эффективная система мотивации персонала, осуществляется формирование резерва кадров из числа сотрудников компании.

На долю компании в 2020 году приходилось 10,7% объемов добычи нефти в стране, 6,7% отечественной нефтепереработки, 12,9% производства попутного нефтяного газа российскими ВИНК. Основные производственные показатели деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за три года представлены в таблице 1. Данные в исследовании взяты за 2018–2020 годы, поскольку ПАО «Сургутнефтегаз» с 2021 года не публикует открытую отчетность и не разрешает использовать информацию о производственных и финансовых показателях своей деятельности.

Таблица 1 – Сводные производственные показатели ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018-2019 гг.\*

| Показатели                                                  | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Добыча нефти, млн. т                                        | 60,9     | 60,8     | 54,8     |
| Производство газа, млрд. м <sup>3</sup>                     | 9,7      | 9,6      | 9,1      |
| Первичная переработка углеводородного сырья, млн. т         | 18,2     | 18,6     | 18,2     |
| Производство основных видов продуктов, млн. т, в том числе: | 17,6     | 18,0     | 17,8     |
| - автобензины                                               | 2,5      | 2,5      | 2,5      |
| - дизтопливо                                                | 7,0      | 7,1      | 7,2      |
|                                                             | 0,6      | 0,6      | 0,5      |

|                                                           |         |         |         |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| - авиакеросины                                            | 6,3     | 6,6     | 6,3     |
| - мазут                                                   | 1,2     | 1,2     | 1,3     |
| - прочие                                                  |         |         |         |
| Производство (отпуск) электроэнергии, млн. кВт*ч          | 5 775   | 5 861   | 5 910   |
| Переработка газа, млрд. м³                                | 6,0     | 6,1     | 5,8     |
| Объем инвестиций, млн. руб., в том числе                  | 209 917 | 212 255 | 221 895 |
| - нефтедобыча                                             | 203 123 | 206 031 | 216 802 |
| - нефтепереработка                                        | 6 168   | 5 947   | 4 359   |
| - сбыт                                                    | 626     | 277     | 734     |
| Ввод новых нефтяных скважин, скв.                         | 1 437   | 1 286   | 1 155   |
| Ввод нагнетательных скважин, скв.                         | 727     | 617     | 573     |
| Среднедействующий фонд добывающих скважин, скв.           | 22 708  | 23 457  | 24 243  |
| Количество действующих АЗС, шт.                           | 292     | 282     | 278     |
| Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе: | 112 809 | 112 795 | 111 866 |
| - нефтедобыча                                             | 101 540 | 101 653 | 100 839 |
| - нефтепереработка                                        | 7 824   | 7 783   | 7 813   |
| - сбыт                                                    | 3 445   | 3 359   | 3 214   |

\* Примечание: таблица составлена по данным Годовых отчетов ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018, 2019 и 2020 годы

Согласно данным рассматриваемой таблицы сводных производственных показателей, можно сделать несколько выводов о деятельности компании за период 2018-2020 гг. по каждому из рассматриваемых показателей:

– добыча нефти уменьшилась в абсолютном отношении на 6,1 млн. тонн, производство газа на 0,6 млрд. м³, при этом основное снижение пришлось на 2020 год, что обусловлено пандемией коронавируса COVID-19, которая привела к снижению спроса на энергоресурсы;

– объем первичной переработки углеводородного сырья сохранился на уровне 2018 года, но снизился на 0,4 млн. тонн по сравнению с 2019 годом;

– снизилось производство основных видов продуктов в 2020 году в абсолютном отношении на 0,2 млн тонн по сравнению с 2019 годом, что также обусловлено пандемией коронавируса COVID-19;

– производство (отпуск) электроэнергии за два года выросло на 135 млн кВт\*ч, прирост составил 2,3%;

- показатель, характеризующий переработку газа, соответственно в 2020 году также снизился на 0,2 млрдм<sup>3</sup> за два года;
- инвестиции, связанные с основной деятельностью компании, подразделены на три направления: нефтедобыча, нефтепереработка, сбыт. Общий их объем стабильно растет, в 2020 году по сравнению с 2018 годом увеличился на 11 978 млн руб., прирост показателя составил 5,7%, причем, приоритетными направлениями инвестиционной деятельности являются нефтедобыча и нефтепереработка;
- за анализируемый период в эксплуатацию было введено 3 878 новых нефтяных скважин; 1 917 нагнетательных скважин;
- среднедействующий фонд добывающих скважин, за 3 года вырос в абсолютном отношении на 1 535 скважин;
- количество действующих АЗС уменьшилось на 14 АЗС;
- среднесписочная численность персонала уменьшается ежегодно, к концу 2020 года она уменьшилась на 943 человека, что составило -0,8%, причем, снижение анализируемого показателя, просматривается среди персонала, задействованного в нефтедобыче и в сбыте.

Выручка ПАО «Сургутнефтегаз» в 2019 году по сравнению с 2018 годом изменилась не значительно, в 2020 году отмечается ее значительное снижение по сравнению с 2019 годом на 493 391 млн. руб. или 32%. Это обусловлено рядом факторов, среди которых снижение экономической активности, спроса на нефть и нефтепродукты, нестабильность на финансовых и товарных рынках, которые в том числе обусловлены пандемией.

Себестоимость продаж в 2020 году закономерно снизилась на 246 123 млн. рублей по сравнению с 2018 годом.

Чистая прибыль в 2019 году снизилась на 206 122 млн. рублей из-за негативных макроэкономических факторов, однако уже в 2020 году увеличилась в 6,9 раз или на 624 099 млн. руб.

Финансовые показатели, характеризующие деятельность компании, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые показатели ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018-2019 гг.\*

| Показатели                                 | 2018 год  | 2019 год  | 2020 год  |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка, млн. руб.                         | 1 524 948 | 1 555 623 | 1 062 232 |
| Себестоимость продаж, млн. руб.            | 1 033 857 | 1 071 836 | 787 734   |
| Чистая прибыль (убыток), млн. руб.         | 827 641   | 105 479   | 729 578   |
| Среднегодовая стоимость активов, млн. руб. | 4 121 824 | 4 549 266 | 4 904 382 |
| Рентабельность продаж, %                   | 25,7      | 24,1      | 17        |
| Дивиденд на одну акцию, руб.:              |           |           |           |
| - обыкновенную                             | 0,65      | 0,65      | 0,70      |
| - привилегированную                        | 0,76      | 0,97      | 0,67      |

\* Примечание: таблица составлена по данным Годовых отчетов ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018, 2019 и 2020 годы

Стабильное развитие ПАО «Сургутнефтегаз» вне зависимости от внешних угроз и факторов – это результат труда его высокопрофессионального коллектива. Компания создает необходимые условия для профессионального роста работников и мотивации на достижение запланированных результатов труда, а также для сохранения и приумножения трудовых традиций коллектива.

Компания является одним из крупнейших работодателей в регионе и России. В 2020 году среднесписочная численность персонала составила 111,9 тыс. человек, из которых 90,1% занято в подразделениях сектора добычи нефти и газа, 7% – в сфере переработки нефти, 2,9% – в секторе сбыта нефтепродуктов.

Ключевыми направлениями кадровой политики компании являются: привлечение высокопрофессиональных специалистов, их закрепление на рабочих местах; повышение профессионализма работников в соответствии с задачами компании, а также требованиями законодательства; сотрудничество с образовательными организациями для подготовки

специалистов по востребованным в компании направлениям; совершенствование комплексной системы мотивации труда.

Для анализа состояния работы с кадрами служба по работе с кадрами собирает и анализирует данные о среднесписочной численности персонала, структуре персонала в разрезе гендерной принадлежности, возраста, образования, стажа, движения персонала.

В целях проведения анализа кадрового потенциала и для выявления направлений развития системы управления персоналом ПАО «Сургутнефтегаз» необходимо дать характеристику деятельности системы управления персоналом в целом и отдельных ее элементов.

Кадровая политика ПАО «Сургутнефтегаз» направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение максимальной реализации их потенциала и создание высокого качества условий труда. Ежегодно компания реализует комплекс программ и мероприятий, включающих обучение персонала, развитие внутреннего кадрового резерва и института наставничества, работу с молодыми специалистами и создание эффективной комплексной системы мотивации персонала.

Кадровая политика ПАО «Сургутнефтегаз» предусматривает общие направления работы с персоналом, основываясь на общей стратегии развития компании. Основными направлениями деятельности по развитию кадрового потенциала является сохранение статуса привлекательного работодателя, обеспечение необходимого количественного и качественного кадрового состава, эффективное его использование, обучение, оценка, наставничество, работа с кадровым резервом, мотивация персонала и повышение его вовлеченности в трудовую деятельность.

Система управления персоналом ПАО «Сургутнефтегаз» регламентируется коллективным договором и локальными нормативными актами: правилами внутреннего трудового распорядка, положениями о молодых специалистах, аттестации, резерве кадров и др.

Для реализации основных направлений деятельности по развитию кадрового потенциала реализованы следующие направления деятельности:

1. Обучение и развитие персонала.

Система обучения и развития нацелена на повышение профессионального уровня работников и выполнение обязательных законодательных требований к квалификации персонала. Компания организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации сотрудников на базе собственного Центра политехнического обучения и центра профессиональной подготовки и переподготовки кадров ООО «КИНЕФ», а также на базе лучших российских и зарубежных организаций, осуществляющих образовательную деятельность. При этом прерогатива отдается в сторону внутреннего обучения. Работникам предоставлена возможность очного, заочного и дистанционного обучения. Показатели по обучению работников представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели по обучению персонала ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018-2019 гг.\*

| Показатели                       | 2018 год |     | 2019 год |     | 2020 год |     |
|----------------------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
|                                  | тыс.чел. | %   | тыс.чел. | %   | тыс.чел. | %   |
| Всего прошли обучение:           | 43       | 100 | 43,7     | 100 | 40,8     | 100 |
| в корпоративных центрах компании | 33,3     | 77  | 33,6     | 77  | 32,9     | 81  |
| силами сторонних организаций     | 9,7      | 23  | 10,1     | 23  | 7,9      | 19  |

\* Примечание: таблица составлена по данным Годовых отчетов ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018, 2019 и 2020 годы

Из таблицы мы видим, что основной упор в обучении приходится на долю собственных учебных центров компании. Ежегодно обучение в корпоративных учебных центрах проходят около 30 % работников.

2. Развитие компетенций и наставничества.

В компании функционирует система оценки профессиональных и управленческих компетенций, направленная на эффективное использование труда работников и определение необходимости повышения квалификации. Для развития и адаптации вновь принятых и переведенных внутри

подразделений компании работников функционирует система наставничества. По результатам наставничества проходит конкурс на звание «Лучший наставник» с вручением дипломов и денежных премий.

Компания ведет работу по формированию резерва кадров. Для работников, входящих в резерв кадров реализуются различные программы обучения. Показатели в области развития компетенций работников и наставничества в ПАО «Сургутнефтегаз» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели в области компетенций и наставничества ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018–2019 гг.\*

| Показатели                                                                                  | 2018 год | 2019 год | 2020 год   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|
| Количество работников, прошедших оценку профессиональных и управленческих компетенций, чел. | 34 564   | 33 869   | нет данных |
| Количество стажеров, которым назначены наставники, чел.                                     | 1 709    | 2 273    | 2 194      |
| Количество работников, для которых завершен процесс наставничества в отчетном году, чел.    | 1 629    | 1 775    | 1 871      |
| Численность резерва кадров, чел.                                                            | 2 128    | 2 402    | 2 700      |

\* Примечание: таблица составлена автором по данным Годовых отчетов ПАО «Сургутнефтегаз» за 2018, 2019 и 2020 гг

### 3. Работа с молодежью.

Молодежная политика компании направлена на привлечение высококвалифицированных специалистов, их быструю адаптацию и реализацию профессионального потенциала. В рамках сотрудничества с образовательными организациями ПАО «Сургутнефтегаз» проводит мероприятия, направленные на популяризацию профессий нефтегазового комплекса: тематические занятия, экскурсии, дни открытых дверей и др.

Ежегодно компания выдает целевые направления на обучения в организации высшего и среднего профессионального образования, так в 2018 году было выдано 433 направлений, в 2019 году – 441, а в 2020 году – 483 направления. Также ПАО «Сургутнефтегаз» предоставляет студентам возможность прохождения производственной практики: 2 564 студента

прошли практику в подразделениях компании в 2018 году, 2 934 – в 2019 году, 962 – в 2020 году.

В ПАО «Сургутнефтегаз» действует молодежная организация, на базе которой для работников действует программа адаптации, проводятся встречи с руководством компании, тренинги и другие мероприятия, направленные на реализацию потенциала. Ежегодно среди молодых работников проводится научно-техническая конференция, которая позволяет привлекать их к внедрению новых технологий производства. В конференции ежегодно принимает участие более 1 000 молодых специалистов.

#### 4. Мотивация персонала.

В компании создана система мотивации, разработанная с учетом стратегических задач и включающая материальное и моральное стимулирование сотрудников. Система материального стимулирования включает в себя оплату труда с индексацией, ежемесячное и квартальное премирование за выполнение технико-экономических показателей, поощрение за рационализаторскую работу. Ежегодно проводятся смотр-конкурсы профессионального мастерства между работниками и экономические соревнования между производственными подразделениями, что способствует повышению эффективности работников. За мастерство и успешное выполнение производственных заданий работники награждаются наградами компании, ведомственными и государственными наградами.

#### 5. Оценка (аттестация и оценка деловых качеств)

В целях определения соответствия работников занимаемой должности и выполняемой работе, оценке эффективности профессиональной деятельности и определения необходимости направления работников на обучение в компании проводится аттестация работников.

#### 6. Управление карьерой

Регламентирующие документы в управлении карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» не разработаны. Карьера в компании реализуется

традиционным способом. Продвижение сотрудников осуществляется в пределах замещения должностей, как правило, вертикально (должностной рост). Назначение на руководящие должности преимущественно производится за счет внутренних перемещений. В компании существует общепринятая процедура повышения квалификационной категории работников. Повышение происходит последовательно, например, для специалистов:

инженер – инженер II категории – инженер I категории – ведущий инженер – руководитель группы или начальник отдела.

Повышение категории работников производится в случаях качественного выполнения работником объемов работ, в том числе дополнительных обязанностей, увеличения сложности работы, при отработке соответствующего стажа работы. Перемещения при этом могут быть связаны с необходимостью замены уволившегося работника, изменением объемов работ или функционала подразделения.

Служба по управлению персоналом при повышении квалификационной категории работников осуществляет проверку соответствие образования и стажа работника требованиям квалификационных справочников и профессиональных стандартов. Существующая система повышения квалификации, по мнению автора, при этом имеет следующий недостаток: прием специалистов на самые низовые позиции создает большой поток работников, которым долго приходится ждать повышения, что приводит к увеличению текучести кадров среди вновь нанятых работников и особенно молодых специалистов.

SWOT-анализ системы управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» представлен на рисунке 6.

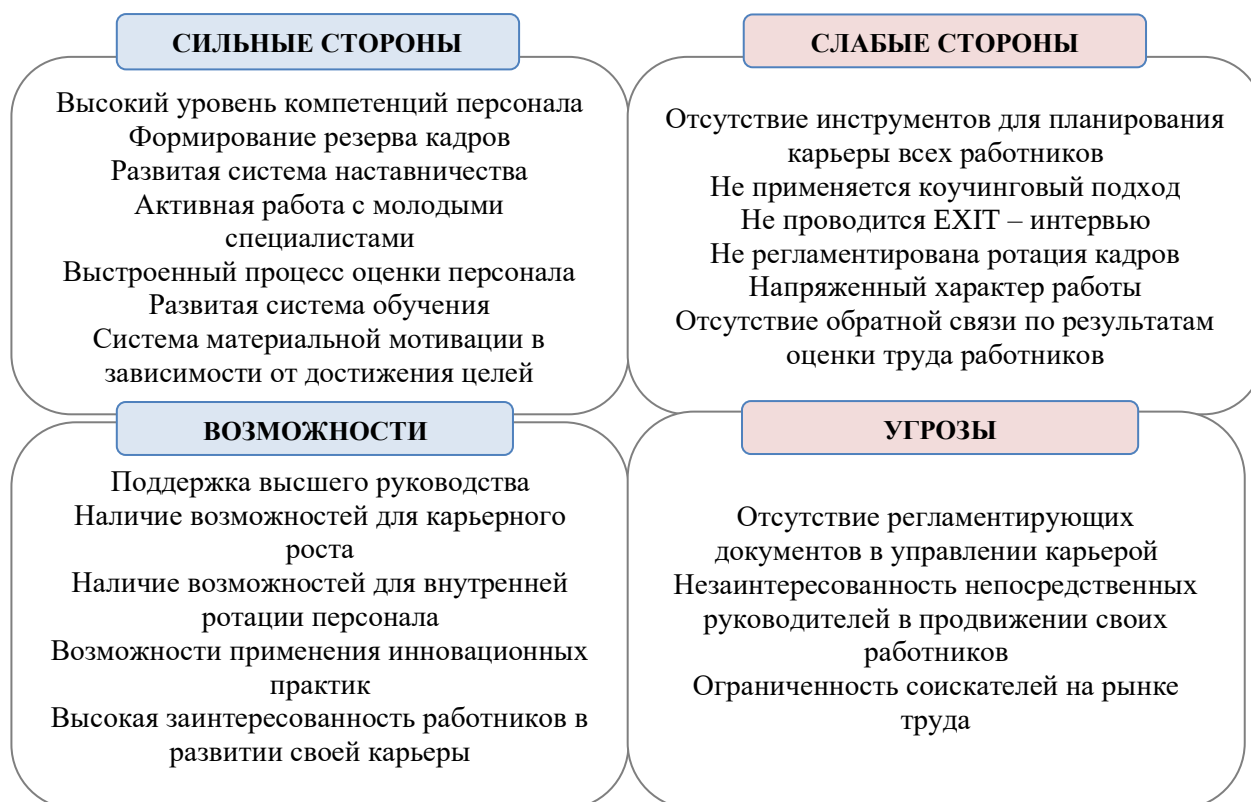


Рисунок 6 – SWOT-анализ системы управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»

К основным проблемам, с которыми сталкивается ПАО «Сургутнефтегаз» в управлении карьерой персонала, относятся то, что руководители низшего звена не готовы помогать работникам в их продвижении, плохая обратная связь от руководителей, которая отрицательно воспринимается работниками. Сами сотрудники зачастую оценку своего продвижения рассматривают только на шаг вперед без учета перспективы и имеют неоправданные ожидания от своего карьерного роста.

При разработке модели совершенствования управления карьерой персонала важно учитывать данные проблемы.

Основным инструментом в настоящее время в системе управления карьерой персонала является резерв кадров. Целью работы с кадровым резервом является своевременное обеспечение компании подготовленными эффективными руководящими работниками. Деятельность резерва кадров

регламентируется положением о резерве кадров ПАО «Сургутнефтегаз». Структура резерва кадров определяется перечнем резервируемых должностей с учетом анализа потребности на ближайшую и отдаленную перспективу, потенциальных вакансий, связанных с выходом на пенсию, сменяемостью кадров и иными причинами.

На каждого работника в резерве кадров составляется индивидуальный план развития – план мероприятий, направленных на подготовку работника к самостоятельной деятельности в новой руководящей должности. Составляется план совместно работником, руководителем, занимающим резервируемую должность, и специалистом кадровой службы.

Следует отметить, что такое планирование дает работнику возможность увидеть перспективу профессионального развития, какую должность он может занять при получении соответствующего опыта. Однако, в резерве кадров состоит всего 2,4 % от среднесписочной численности персонала, что очень мало для крупной компании. Остальной персонал не охвачен планированием карьеры и не знает перспектив своего профессионального роста и развития.

Подводя итоги анализа деятельности ПАО «Сургутнефтегаз», системы управления персоналом и управления карьерой, можно сделать вывод, что компания занимает достаточно устойчивые позиции в нефтегазовой отрасли и одним из ее конкурентных преимуществ является персонал. Компания на высоком уровне эффективности реализует основные направления кадровой политики, при этом грамотно построенный на системном подходе процесс управления карьерой будет важным путем повышения эффективности функционирования системы управления персоналом. При этом к основным зонам развития процесса управления карьерой в компании относятся следующие аспекты: регламентация процесса управления карьерой персонала; планирование карьерного роста не только для работников, которые включены в резерв кадров; отсутствие инструментов для индивидуального планирования карьеры; развитие системы горизонтального продвижения работников; обеспечение эффективного

взаимодействия и обратной связи руководителей подчиненным по вопросам управления карьерой; нежелание работников нефти ответственность за управление своей карьерой.

## **2.2 Эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»**

В целях совершенствования управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» была разработана и частично реализована модель совершенствования управления карьерой персонала в организации, представленная в разделе 1.3 настоящего исследования. На первом этапе разработки модели был проведен анализ текущей ситуации в компании по управлению карьерой. В настоящем разделе представлены результаты второго этапа разработки модели – эмпирического исследования по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз», целью которого стало получение актуальных данных об отношении сотрудников компании к вопросам построения карьеры, их мотивации и удовлетворенности системой управления карьерой.

В процессе исследования были использованы следующие методы: анкетирование персонала, интервьюирование увольняющихся сотрудников, анализ полученных результатов. Такой комплексный подход позволил получить разностороннюю информацию из разных источников.

В исследовании учувствовало 50 сотрудников компании различных должностей. В ходе анкетирования выявлялись мотивационные факторы персонала в отношении карьеры, уровень удовлетворенности существующей системой управления карьерой в компании.

Интервьюирование увольняющихся сотрудников проводилось по специально разработанной форме опроса (приложение Е). Это позволило выявить основные причины ухода персонала, связанные с отсутствием

перспектив карьерного роста, неудовлетворенностью отношениями в коллективе. Полученные в ходе исследования данные были проанализированы с использованием методов статистической обработки. На основе анализа сделаны выводы о существующих проблемных зонах в области управления карьерой и определены направления для развития. Эмпирическое исследование позволило получить актуальную информацию для выработки обоснованных предложений по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз». Результаты исследования представлены далее.

В начале исследования были определены мотивационные факторы сотрудников при помощи методики В.И. Герчикова, которая позволяет определить доминирующие мотивационные факторы сотрудников. Согласно этой методике, выделяются 5 основных мотивационных типов работников:

1. Инструментальный тип (работа - средство заработка);
2. Профессиональный тип (содержательная, интересная и творческая работа);
3. Патриотический тип (работа ради общественно значимых целей);
4. Хозяйский тип (возможность проявить себя, достичь результата);
5. Люмпенизированный тип (трудовая мотивация не сформирована).

Респондентам в компании были заданы вопросы, позволяющие определить доминирующий мотивационный тип. Проведение исследования по методике В.И. Герчикова позволило выявить соотношение мотивационных типов среди работников и учесть это в предложениях по совершенствованию процесса управления карьерой. Результаты опроса представлены на рисунке 7.

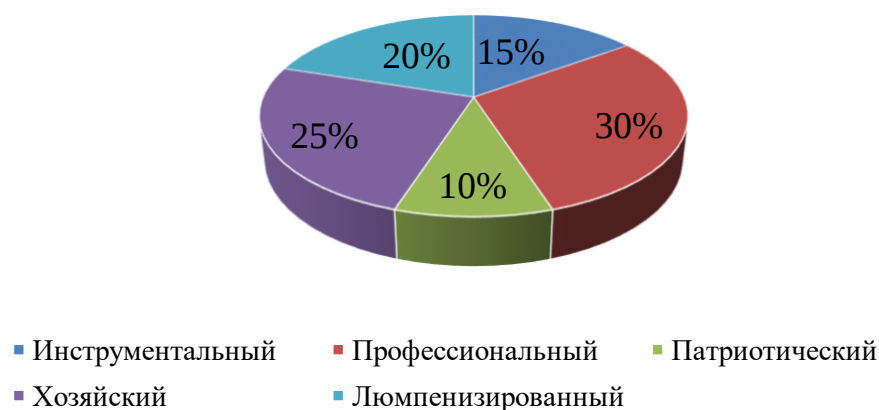


Рисунок 7 – Доминирующий мотивационный тип сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз»

Наиболее значимыми для сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз» являются мотивационные факторы профессионального и хозяйского типов, которые связаны с возможностями карьерного роста, самореализации и достижения высоких производственных результатов. Результаты исследования подтвердили данное предположение, поскольку самыми распространёнными мотивационными типами среди сотрудников стали профессиональный (30%) и хозяйский (25%). Это означает, что большинство опрошенных мотивированы интересной, содержательной работой, возможностями профессионального и карьерного роста, а также стремлением к достижению конкретных результатов.

Далее для уточнения мотивационных факторов персонала в отношении карьеры была использована методика «Якоря карьеры» Э. Шейна, позволяющая определить доминирующие мотивы и ценности сотрудников в контексте карьеры. Вопросы, используемые в методике, представлены в приложении Ж. По результатам были получены данные, что для 45% опрошенных наиболее важна возможность постоянно повышать свою квалификацию и развиваться как профессионалы, их мотивирует сам процесс обучения и получения новых знаний. 25% респондентов в качестве главного мотивационного фактора отметили возможность карьерного роста и занятия руководящих должностей, их интересует достижение социального и

должностного статуса. Для 15% опрошенных приоритетным является сам процесс работы, возможность проявить себя и самореализоваться в профессиональной деятельности, карьерный рост для них не имеет определяющего значения. Только 10% назвали главным мотивационным фактором заработную плату, иные материальные выгоды, связанные с продвижением, а 5% затруднились определить для себя приоритеты в карьере. Результаты данного тестирования отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты исследования мотивационных факторов персонала в отношении карьеры

| Мотивационный фактор                                                       | Доля респондентов, % |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Возможность постоянно повышать квалификацию и развиваться как профессионал | 45%                  |
| Возможность карьерного роста и занятия руководящих должностей              | 25%                  |
| Возможность проявить себя и самореализоваться в работе                     | 15%                  |
| Заработная плата и материальные выгоды                                     | 10%                  |
| Затруднились определить приоритеты                                         | 5%                   |

Таким образом, по результатам исследования можно сделать вывод, что для большинства сотрудников компании ключевыми мотивационными факторами в контексте карьеры являются возможности обучения и профессионального развития, а также карьерного и должностного роста. Это свидетельствует о том, что персонал заинтересован в построении карьеры в компании и рассчитывает на соответствующую поддержку. Полученные результаты следует учитывать при совершенствовании управления карьерой.

Следующим этапом в исследовании стало изучение уровня удовлетворенности работников процессом управления карьерой. Было проведено анкетирование работников и интервью с уволившимися работниками.

В результате анкетирования исследования было проанализировано есть ли у работников интерес к развитию своей карьеры, какие у них установки на

карьеру и как они оценивают действия компании в области управления карьерой. Опрашиваемым предлагалось оценить утверждение, сформулированное одним предложением. Для выражения степени согласия с суждением была использована пятибалльная шкала с вариантами ответов: абсолютно согласен (5 баллов), согласен (4 балла), не знаю (3 балла), не согласен (2 балла), абсолютно не согласен (1 балл). Результаты исследования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные анкетирования работников ПАО «Сургутнефтегаз»

| № п/п | Утверждение                                                                                                    | Средний балл |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1     | Мне бы хотелось построить успешную карьеру                                                                     | 4,6          |
| 2     | Я думаю, что могу построить хорошую карьеру в своей компании                                                   | 4,0          |
| 3     | Я понимаю и разделяю стратегию компании в области управления карьерой                                          | 2,7          |
| 4     | В компании представлена возможность карьерного роста                                                           | 3,6          |
| 5     | Мой работодатель заинтересован в продвижении сотрудников                                                       | 2,1          |
| 6     | В компании сложилась благоприятная и поддерживающая культура                                                   | 1,8          |
| 7     | В моей компании налажена система коммуникаций по вопросам карьерного продвижения                               | 2,0          |
| 8     | В компании организована деятельность по управлению карьерой                                                    | 3,2          |
| 9     | Руководители транслируют ценности компании, всегда внимательны и вежливо общаются с подчиненными               | 1,9          |
| 10    | В планировании карьеры и развитии персонала учитываются цели и интересы работников                             | 2,5          |
| 11    | В компании реализуются мероприятия, направленные на развитие компетенций, необходимых для планирования карьеры | 3,5          |
| 12    | На моем текущем месте работы имеется возможность использовать свой опыт и способности в полной мере            | 3,9          |
| 13    | В нашей компании налажена разумная система продвижения работников по карьерной лестнице                        | 2,5          |
| 14    | В управлении карьерой у нас применяются современные и интересные инструменты                                   | 4,0          |
| 15    | Я горжусь тем, что работаю в этой компании                                                                     | 3,0          |

Данные анкетирования свидетельствуют о необходимости совершенствования процесса управления карьерой в компании, системы коммуникаций и развития поддерживающей внутренней культуры. При этом большинство работников хотели бы построить успешную карьеру и в целом

положительно оценивают свои шансы. На основании данных проведенного анкетирования можно сделать выводы:

1. Большинство опрошенных сотрудников (средний балл 48,6) заинтересованы в построении успешной карьеры и в целом положительно оценивают перспективы карьерного роста в компании (7,1 балла). Это свидетельствует о наличии у персонала высокой мотивации к профессиональному и должностному продвижению.

2. В то же время сотрудники не в полной мере понимают и разделяют стратегию компании в области управления карьерой (2,7 балла). Это указывает на необходимость более эффективно доводить до персонала цели и задачи компании в сфере развития карьеры работников.

3. Сравнительно невысоко персонал оценивает заинтересованность работодателя в продвижении сотрудников (2,1) и наличие благоприятной корпоративной культуры (1,8).

4. Выше средних оценок получили параметры, характеризующие наличие возможностей карьерного роста (3,6), организацию деятельности по управлению карьерой (3,2), применение современных инструментов (4,0), что указывает на определенные положительные сдвиги в этой сфере.

5. Тем не менее, по многим аспектам (система коммуникаций, учет интересов работников, объективность системы продвижения) оценки не превышают 3 баллов, что требует дальнейшего совершенствования системы управления карьерой персонала.

Таким образом, необходим комплекс мероприятий по повышению эффективности управления карьерой в компании - улучшению системы коммуникаций, формированию поддерживающей корпоративной культуры, более полному учету интересов сотрудников, объективности карьерного продвижения. Это будет способствовать росту мотивации и лояльности персонала.

Для получения дополнительной информации о причинах ухода сотрудников было проведено интервьюирование 20 работников, уволившихся из компании по собственному желанию в течение последних трех лет. Бланк опросника представлен в приложении Е. Обработка результатов проводилась методом контент-анализа с выделением ключевых смысловых категорий.

Среди наиболее часто упоминаемых причин ухода были названы желание сменить сферу профессиональной деятельности (35% респондентов), непонимание перспектив карьерного роста в компании (30%).

Особое внимание в ходе интервью уделялось вопросам, связанным с карьерой и корпоративной культурой. Были получены следующие результаты:

1. 65% респондентов отметили, что возможности для карьерного роста в компании присутствуют, однако используются в основном традиционные методы, слабо ориентированные на цели и интересы работников.

2. По мнению 55% опрошенных, руководители не проявляют заинтересованности в продвижении своих подчиненных.

3. Для 45% респондентов одной из причин ухода стало отсутствие обратной связи и поддержки от руководителя в вопросах карьерного роста.

4. 40% отметили не полностью конструктивные отношения между сотрудниками.

Таким образом, результаты проведенного интервьюирования свидетельствуют о существовании проблем в области управления карьерой и формирования корпоративной культуры в компании. Это подтверждает необходимость разработки комплекса мероприятий, направленных на совершенствование мотивационных и коммуникативных аспектов работы с персоналом, повышение заинтересованности руководителей в карьерном росте сотрудников, создание благоприятной атмосферы в коллективе.

Реализация таких мер будет способствовать повышению лояльности персонала и снижению текучести кадров.

В рамках модели совершенствования управления карьерой был проведен также анализ внешней среды ПАО «Сургутнефтегаз» и стратегии компании в отношении управления карьерой персонала.

Нефтегазовая отрасль, в которой работает ПАО «Сургутнефтегаз», в настоящее время активно внедряет современные цифровые технологии для повышения эффективности всех этапов работ - от геологоразведки до добычи и транспортировки углеводородов. Используются такие передовые методы, как сейсморазведка 3D и 4D, интеллектуальные месторождения, роботизированные комплексы бурения и добычи. Внедряются инновационные способы повышения нефтеотдачи пластов, разрабатываются энергоэффективные технологии транспортировки и переработки. Все это требует от компании значительных инвестиций и привлечения высококвалифицированных специалистов, способных работать с новыми технологиями. Однако возможности модернизации сдерживаются рядом неблагоприятных социально-экономических факторов. Нефтегазовая отрасль в целом испытывает сильную зависимость от конъюнктуры мировых цен на энергоносители, имеет высокий уровень износа основных фондов, нуждается в притоке инвестиций. Кроме того, ужесточаются экологические требования в связи с растущими рисками при разработке месторождений.

На рынке труда отрасль сталкивается с нехваткой квалифицированных инженерно-технических кадров, оттоком специалистов из регионов Крайнего Севера, высокими издержками на организацию вахтового метода работы. Это обуславливает потребность компаний в развитии систем обучения персонала и мотивации для удержания ценных кадров.

Таким образом, внешняя среда оказывает существенное влияние на возможности построения карьеры в ПАО «Сургутнефтегаз». С одной стороны, внедрение новых технологий открывает перспективы

профессионального роста для персонала. С другой стороны, имеющиеся проблемы требуют выработки эффективной кадровой политики, нацеленной на управление карьерой сотрудников. При этом политика в области управления карьерой в компании не отражена во внутренних документах. Отдельные ее элементы можно выделить только из общей политики управления персоналом, в которой указано, что деятельность компании направлена на возможность планирования и построения карьеры, а для решения задач в сфере управления персоналом и его развития ПАО «Сургутнефтегаз» реализует программы и мероприятия, целями которых являются: формирование высококвалифицированного стабильного коллектива, развития внутреннего кадрового резерва, применения института наставничества, привлечения молодых специалистов, а также создание эффективной комплексной системы мотивации каждого сотрудника. В политике управления персоналом ПАО «Сургутнефтегаз» также указано, что комплектование кадрами осуществляется методами горизонтальной ротации персонала и свободного набора с внешнего рынка трудовых ресурсов г. Сургут, Сургутского района и других регионов, а сильная корпоративная культура компании позволяет привлекать и удерживать таланты.

Учитывая вышеизложенное, ПАО «Сургутнефтегаз» перед внедрением рекомендаций по совершенствованию управления карьерой персонала, в рамках разработанной модели, стратегия была доработана в части формулировок в отношении управления карьерой в соответствии с моделью управления карьерой Армстронга М.

Вопросы, которые рекомендуется отразить в стратегии ПАО «Сургутнефтегаз», и разработанные формулировки представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Дополнения в стратегию управления карьерой

| Вопросы по Армстронгу М.                                                  | Стратегия ПАО «Сургутнефтегаз»                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создавать и выращивать талантливых людей?                                 | ПАО «Сургутнефтегаз» предпринимает меры и стремится к развитию и профессиональному продвижению своих работников.                                                                                                                                                      |
| В каком случае нанимать персонал на стороне?                              | Заполнение руководящих вакантных должностей происходит, в первую очередь, за счет внутренних ресурсов компании. Поиск работников на внешнем рынке труда осуществляется, если в результате конкурса не найдена подходящая для продвижения кандидатура внутри компании. |
| Заниматься долгосрочным и краткосрочным планированием карьеры работников? | Компании предоставляет возможности и ресурсы для долгосрочного планирования и реализации карьеры работников.                                                                                                                                                          |
| Кого растить: узких специалистов или универсалов?                         | Компания предоставляет возможности как для вертикального, так и горизонтального карьерного роста.                                                                                                                                                                     |

Таким образом, эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» показало необходимость совершенствования процесса управления карьерой персонала с учетом построения модели, основанной на системном подходе.

Кроме того, внешние социально-экономические условия и ситуация на рынке труда также обуславливают необходимость выработки мер по привлечению и удержанию в компании высококвалифицированных и мотивированных специалистов, поскольку компания преимущественно осуществляет свою деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районам. А в настоящее время наблюдается отток кадров из данных регионов, что требует разработки мер по управлению карьерой, направленных на долгосрочное планирование карьеры.

## **2.3 Практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»**

Анализ системы управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» показал, что, несмотря на предпринимаемые компанией меры, в этой области имеется ряд проблем. Среди них слабая заинтересованность линейных руководителей в продвижении подчиненных, преобладание традиционных методов планирования карьеры. Кроме того, существуют проблемы неэффективных коммуникаций.

Результаты проведенного эмпирического исследования подтвердили наличие данных проблем и выявили основные направления совершенствования системы управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

В частности, необходимо повысить заинтересованность руководителей в карьерном росте подчиненных работников, внедрить современные методы планирования карьеры с учетом целей работников, улучшить систему обратной связи. Кроме того, нужно сформировать конструктивный социально-психологический климат, а также разработать критерии оценки для продвижения персонала.

Учитывая выявленные проблемы и направления развития, в данном разделе предлагаются конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз». В частности, даются предложения в отношении применения конкретных технологий и инструментов управления карьерой в рамках разработанной модели совершенствования управления карьерой персонала: совершенствование системы резерва кадров, планирование карьеры с использованием матриц и индивидуальных планов развития, программы ротации для различных категорий персонала. Отдельный блок рекомендаций посвящен обеспечению условий для карьерного роста: развитию программ

обучения, наставничеству, коучинговым технологиям в контексте управления карьерой.

Предложенные мероприятия позволят комплексно улучшить управление карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз», что будет способствовать росту эффективности бизнеса компании.

Рекомендации рассмотрены по мере их упоминания в модели совершенствования управления карьерой.

#### *Резерв кадров.*

В ПАО «Сургутнефтегаз» сформирован кадровый резерв, охватывающий ключевые должности в компании. Работа с резервом ведется на системной основе: разработаны положение о кадровом резерве, методики оценки и отбора кандидатов, программы обучения.

Формирование резерва осуществляется исходя из потребностей компании в замещении должностей в средне- и долгосрочной перспективе. Однако с учетом масштабов деятельности компании, территориальной распределенности подразделений, а также динамично меняющихся требований к персоналу, связанных с внедрением новых технологий, существующая система работы с кадровым резервом нуждается в расширении и совершенствовании.

В частности, необходимо увеличить охват системой резерва должностей среднего звена – руководителей участков, мастеров и бригадиров. Это позволит обеспечить бесперебойное текущее замещение вакансий и сформировать «лифт» для дальнейшего продвижения перспективных специалистов.

Требуется повышение качества работы с резервом кадров за счет регулярного и своевременного обновления модели компетенций в соответствии с актуальными требованиями, вовлечения линейных руководителей в оценку и развитие резервистов, организации контроля за реальным продвижением работников, находящихся в резерве кадров, и

исключения формального подхода к заполнению планов индивидуального развития кадрового резерва.

Реализация данных мер позволит сделать систему резерва кадров более эффективным инструментом обеспечения потребности компании в квалифицированных кадрах и управления карьерным ростом персонала.

*Карьерные матрицы и индивидуальные планы развития.*

Для оптимизации работы с персоналом рекомендуется внедрить карьерные матрицы. При этом согласно разработанной модели совершенствования управления карьерой матрица не должна ограничивать возможности карьерного роста до одного направления и предусматривать для работника как горизонтальный, так и вертикальный рост.

Учитывая вышеизложенное, в рамках модели совершенствования управления карьерой, схематично разработана часть матрицы карьерного роста на примере должности техника (представлена в приложении И).

Матрица предусматривает несколько смежных направлений для выбора траектории карьерного развития (без необходимости прохождения переобучения) и другие направления с учетом соответствующего переобучения, которые компания может подбирать исходя из своих целей. Кроме того, для ПАО «Сургутнефтегаз» целесообразно, чтобы данная матрица предусматривала переход с определенных уровней в структурном подразделении в аппарат управления компании, что будет поддерживать процессы внутренней ротации и позволит сформировать резерв кадров аппарата управления компании.

В последующем в карьерную матрицу в автоматизированном режиме могут быть заложены требования к знаниям и навыкам для перехода на выбранную должность. Тогда продвижение работника по карьерной матрице будет выглядеть следующим образом:

Шаг 1. Работник выбирает из предложенных вариантов «целевую» позицию своего карьерного развития.

Образец страницы по выбору целевой позиции в карьерной матрице представлен в приложении К.

Шаг 2. Работник изучает компетенции, требуемые для выбранной позиции. При этом для оценки уровня компетенций использована балльная система. Балл, указанный на пересечениях компетенций и позиций, соответствует уровню знаний по данному направлению (по 5-балльной шкале).

Пример компетенций для специалиста в области геологии представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Требуемые компетенции

| Компетенции/<br>должность                                                 | Начальник<br>департамента<br>ГРМР | Направление по<br>разработке<br>газовых месторождений |                       |                       | Отдел сопровождения<br>проекта ТРИЗ |                                           |                                         |                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                           |                                   | Руководитель<br>направления                           | Главный<br>специалист | Ведущий<br>специалист | Начальник<br>отдела                 | Главный<br>специалист<br>по<br>разработке | Главный<br>специалист<br>по<br>геологии | Главный<br>специалист по<br>внутрискважинным<br>работам |
| Геологическое моделирование                                               | 1.8                               | 2.5                                                   | 2.3                   | 2.3                   | 1.0                                 | 1.0                                       | 4.0                                     |                                                         |
| Гидродинамическое моделирование                                           | 2.2                               | 3.2                                                   | 2.8                   | 2.5                   | 2.5                                 | 2.2                                       | 2.3                                     |                                                         |
| Физические основы разработки месторождений                                | 3.0                               | 2.7                                                   | 2.7                   | 2.7                   | 3.7                                 | 3.7                                       | 2.3                                     | 2.0                                                     |
| Система комплексной разработки месторождений                              | 3.7                               | 2.0                                                   | 1.7                   | 1.3                   | 4.0                                 | 3.7                                       | 1.0                                     | 1.7                                                     |
| Аналитические методы оценки технологических показателей разработки залежи | 2.7                               | 3.7                                                   | 3.0                   | 2.3                   | 4.0                                 | 3.3                                       | 1.0                                     | 0.3                                                     |
| Гидродинамические исследования скважин                                    | 2.0                               | 3.4                                                   | 2.6                   | 2.0                   | 2.6                                 | 2.0                                       | 0.4                                     | 1.0                                                     |
| Проектирование разработки месторождений                                   | 3.0                               | 3.0                                                   | 3.0                   | 3.0                   | 2.5                                 | 2.0                                       | 1.5                                     | 1.0                                                     |
| Повышение нефтеотдачи пластов                                             | 2.0                               | 3.0                                                   | 2.0                   | 2.0                   | 3.0                                 | 2.5                                       | 1.5                                     | 2.0                                                     |
| Петрофизика                                                               | 1.3                               | 2.0                                                   | 1.5                   | 1.5                   | 1.7                                 | 0.8                                       | 2.3                                     | 0.3                                                     |
| Химический Анализ                                                         |                                   |                                                       |                       |                       | 1.0                                 | 1.0                                       |                                         | 1.0                                                     |

|                        |     |     |     |     |     |     |  |     |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|
| Нефтепромысловая химия | 0.9 | 1.0 | 0.8 | 0.8 | 2.0 | 1.0 |  | 2.0 |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|

Шаг 3: Работник уточняет содержание компетенций, оценивает себя самостоятельно, сравнивает с нужным профилем. Пример содержания компетенций для специалиста в области геологии представлен ниже:

- геологическое моделирование – знание геологии нефтегазоносных бассейнов, умение интерпретировать геофизические данные, подсчет запасов;

- гидродинамическое моделирование – понимание законов фильтрации флюидов в пласте, умение использовать специализированное программное обеспечение для моделирования пластов и притока;

- физические основы разработки месторождений – знание физики пласта и механизмов извлечения углеводородов;

- система комплексной разработки месторождений – понимание взаимосвязи всех процессов на месторождении, умение выбирать рациональную систему эксплуатации;

- аналитические методы оценки технологических показателей разработки залежи - владение методами интерпретации промысловых данных, анализ эффективности выработки запасов;

- гидродинамические исследования скважин – знание методов исследования скважин, интерпретация результатов, оценка приемистости;

- проектирование разработки месторождений – умение составлять проектный документ на разработку месторождения;

- повышение нефтеотдачи пластов – знание методов увеличения КИН, умение подбирать и применять различные технологии;

- петрофизика – знание свойств горных пород, умение интерпретировать данные, подсчет запасов методами петрофизики;

- химический анализ – знание методов химического анализа, отбор и подготовка проб;

– лаборатория химического анализа – умение выполнять хим. анализы различных объектов;

– нефтепромысловая химия – знание реагентов, ингибиторов, умение подбирать хим. составы для разных целей.

Шаг 4. Сотрудник выбирает инструменты для обучения, направленные на развитие конкретной компетенции.

Формирование карьерных матриц в компании должно включать организационно-методическую подготовку, заполнение матриц и определение карьерных связей и производится специалистами службы управления персоналом совместно с руководителями организационных единиц. Матрица позволит работнику определить желаемый карьерный путь, который может предоставить ему ПАО «Сургутнефтегаз». Помочь в выборе вектора развития может наставник или коуч. Далее совместно с руководителем или наставником работником составляется индивидуальный план развития. При этом форму индивидуального плана развития работника ПАО «Сургутнефтегаз» (приложение Д) предлагается заменить на форму, разработанную в рамках модели совершенствования управления карьерой персонала в организации (приложение А).

Применение карьерных матриц в компании обеспечит дополнительную мотивацию работников на повышение собственного профессионализма, а постоянные и временные перемещения работников позволят повысить эффективность использования внутренних человеческих ресурсов за счет внутреннего рекрутинга и наличия кадрового резерва на важные позиции.

#### *Ротация кадров.*

ПАО «Сургутнефтегаз» вертикально-интегрированная, где каждое подразделение имеет разные карьерные возможности по уровню должностей и заработных плат, что предопределяет широкие возможности для внутренней ротации кадров. Внутренние перемещения в основном

происходят за счет увольнения и самостоятельного перехода. Учитывая важность ротации для карьеры необходимо создать в компании единое кадровое пространство для внутренних перемещений с помощью урегулирования процесса в локальном нормативном акте и информационной системы компании.

Идею единого кадрового пространства в компании можно представить в виде карты ротации, где располагается информация о вакансиях и планируемых перемещениях в структурных подразделениях компании. Образец карты ротации разработан на примере нескольких подразделений нефтегазодобывающих управлений ПАО «Сургутнефтегаз» и представлен на рисунке 8.

| Подразделение,<br>должность                                                                                                                                                                                                                                                                                 | НГДУ №1                             | НГДУ №2         | НГДУ №3                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| <b>Руководство</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |                 |                                   |
| Главный инженер                                                                                                                                                                                                                                                                                             | замещено                            | <b>вакансия</b> | замещено                          |
| Заместитель начальника<br>управления по экономике                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>поиск кандидата<br/>в резерв</i> | Замещено        | замещено                          |
| <b>Юридическая группа</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                 |                                   |
| Ведущий юрисконсульт                                                                                                                                                                                                                                                                                        | замещено                            | Замещено        | <b>вакансия</b>                   |
| Юрисконсульт II категории                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>вакансия</b>                     | Замещено        | замещено                          |
| <b>Управление технологического транспорта</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |                 |                                   |
| Главный механик                                                                                                                                                                                                                                                                                             | замещено                            | <b>вакансия</b> | замещено                          |
| Начальник автоколонны                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>поиск кандидата<br/>в резерв</i> | Замещено        | <b>вакансия</b>                   |
| Инженер по безопасности движения                                                                                                                                                                                                                                                                            | замещено                            | Замещено        | <b>вакансия на<br/>период д/о</b> |
| Где: «замещено» - должность занята; «поиск кандидата в резерв» - рассматриваются кандидатуры для включения в резерв кадров на замещение данной должности в будущем; «вакансия» и «вакансия на период д/о» - поиск кандидата на замещение вакантной должности и на период декретного отпуска соответственно. |                                     |                 |                                   |

Рисунок 8 – Карта ротации

В карте станет наглядной потребность ПАО «Сургутнефтегаз» в кадрах, выделяются отдельно должности, которые планируются к замещению в ближайшем будущем, чтобы заранее найти кандидата, и работник может самостоятельно предпринимать меры для перехода внутри компании.

Данную карту необходимо разместить на общедоступных информационных ресурсах компании, что позволит всем работникам отслеживать возможности для своего кадрового перемещения и самостоятельно планировать карьерный переход. При этом на этапе реализации перемещений необходимо обеспечить взаимодействие кадровых служб подразделений и линейных руководителей этих работников, которых необходимо вовлекать в процесс ротации посредством разъяснений достоинств ротации, которая позволяет компании более полно использовать кадровые ресурсы.

Кроме того, для совершенствования процесса управления карьерой в ротации персонала предлагается разработать локальный акт, регулирующий процесс внутренней ротации: порядок занесения информации в матрицу структурными подразделениями и дочерними обществами, порядок подачи заявления на перемещение, необходимые контактные данные, порядок оценки и перевода работника, адаптацию на новом месте. После этого необходимо внедрить плановую ротацию для руководителей, специалистов и рабочих. Для каждой категории персонала цели ротации будут различаться. Например, для руководителей – расширение управленческого кругозора и опыта, для специалистов – освоение новых технологий и смежных специальностей, для рабочих – повышение квалификации и заменяемости. Необходимо установить периодичность ротации для разных категорий персонала (к примеру, для руководителей – один раз в 3-5 лет), ввести обязательную ротацию для сотрудников, включенных в кадровый резерв компании, и предусмотреть возможность внеплановой целевой ротации для решения оперативных задач компании или освоения новых проектов.

Процесс ротации должен быть прозрачным и понятным для работника, а также минимизировать негативные последствия от увольнения работника.

Реализация данных мер позволит сделать систему ротации кадров в ПАО «Сургутнефтегаз» более плановой, системной и результативной. Это

будет способствовать росту квалификации персонала, повышению вовлеченности и укреплению кадрового потенциала компании.

*Обучение, наставничество и коучинг.*

В ПАО «Сургутнефтегаз» недостаточно внимания уделяется обучению руководителей и наставников навыкам эффективного общения и коучинга, что снижает эффективность их работы с подчиненными и учениками. Это подтверждается данными анкетирования работников. В частности, можно выделить, что у руководителей не хватает умений ставить перед подчиненными вдохновляющие цели и мотивировать на их достижение. Наставники, как правило, просто передают новичкам информацию, не развивая их самостоятельность и ответственность, не могут помочь работникам в выборе карьерной траектории. У многих руководителей и наставников отсутствуют навыки давать конструктивную обратную связь, которая мотивирует подчиненных к развитию, они не уделяют внимание выявлению сильных сторон сотрудников и их личных целей при постановке рабочих задач. В итоге это не позволяет в полной мере раскрывать потенциал работников, снижает их вовлеченность и мотивацию на развитие карьеры.

Для решения этих проблем можно рекомендовать следующие меры:

1. Разработать программу обучения руководителей и наставников основам коучинга (постановка целей, оценка результативности работы подчиненного, мотивация на достижение целей, обратная связь). Ввести оценку коучинговых навыков руководителей и наставников.

2. Распространить среди линейных руководителей и наставников памятки в области развивающих бесед и предоставления обратной связи, разработанные в рамках модели совершенствования управления карьерой (приложения Б, В).

3. Создать в компании сообщество внутренних коучей, которые будут консультировать линейных руководителей и наставников по вопросам

развития коучинговых навыков. Проводить мастер-классы и обмен лучшими практиками коучинга среди руководителей и наставников.

4. Проводить с помощью внешних коучей индивидуальный коучинг руководителей высшего звена для развития их коучинговых компетенций.

После обучения реализовывать коучинговые технологий со стороны руководителей и наставников через развивающие беседы с работниками, инициированные с целью стимулировать обучение, профессиональное развитие и карьерный рост через самостоятельные выводы и обратную связь. Важно, чтобы руководители и наставники процесс коучинга направляли на повышение эффективности в выстраивании коммуникаций с подчиненными, охватывающими как цели организации, так и самого работника, управление изменениями в компании, выстраивание взаимоотношений, приводящих к эффективной работе команды, и обеспечение эффективности бизнеса [10].

Схема управления деятельностью подчиненных с использованием коучинговых технологий представлена на рисунке 9.

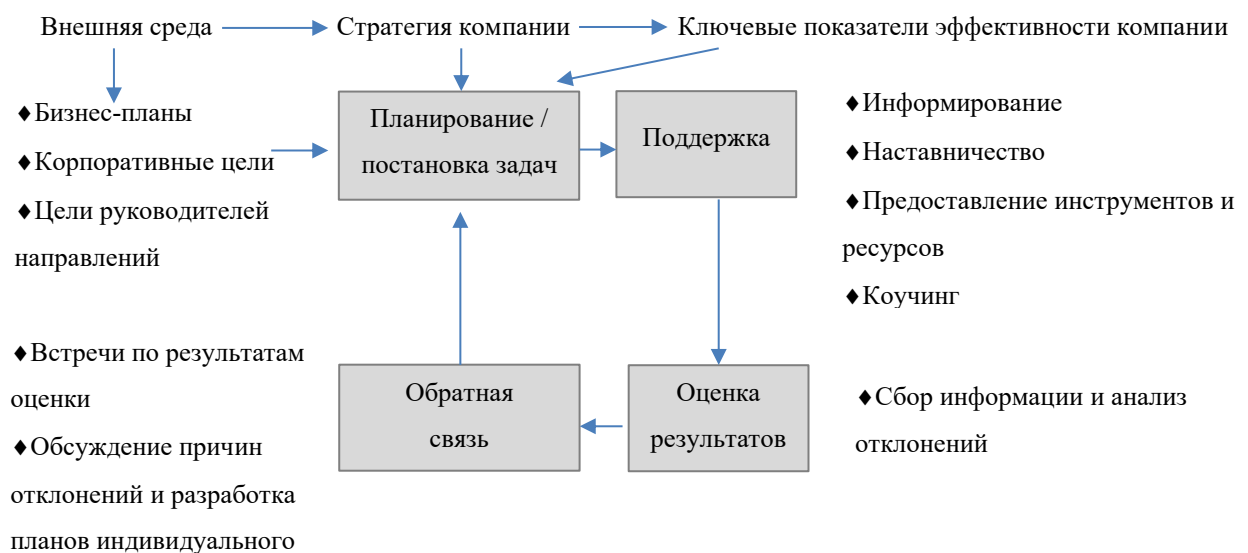


Рисунок 9 – Схема управления деятельностью подчиненных [10; с.115]

Реализация данных мер позволит эффективно развивать коучинговые компетенции у руководителей и наставников компании, что

будет способствовать раскрытию как их собственного потенциала сотрудников.

В ПАО «Сургутнефтегаз» наблюдается также низкий уровень вовлеченности сотрудников в процесс управления собственной карьерой, что проявляется в том, что у работников, во-первых, отсутствуют четкие долгосрочные цели карьерного развития и понимание шагов для их достижения, например, специалисты не знают требований для перехода на руководящие позиции. Во-вторых, сотрудники пассивно ждут предложений о продвижении от руководства вместо того, чтобы проявлять инициативу в развитии, они редко самостоятельно выбирают курсы для обучения. Кроме того, работникам не хватает уверенности при общении с руководителями по вопросам карьеры, они избегают задавать вопросы о перспективах роста. В результате снижается скорость продвижения и реализации потенциала сотрудников, растет текучесть наиболее амбициозных кадров.

При этом в рамках разработанной модели ответственность за управления своей карьерой лежит в большей степени на самих работниках, поэтому для решения вышеперечисленных проблем рекомендуется разработать и проводить тренинги по управлению карьерой среди разных категорий сотрудников, проводить мастер-классы по эффективной коммуникации с руководством по вопросам карьеры, представлять по запросу работникам коучинговую помощь в построении индивидуальной карьерной траектории, формировать корпоративное сообщество для обмена опытом управления карьерой и поощрять работников, проявивших инициативу в саморазвитии и продвижении.

Как отмечалось ранее, в ПАО «Сургутнефтегаз» процессы управления карьерой персонала не урегулированы в локальных нормативных актах, что снижает эффективность карьерного менеджмента. Для решения проблем рекомендуется разработать положение об управлении карьерой персонала в

компании. Это позволит упорядочить процесс карьерного менеджмента, сделать его прозрачным и понятным для персонала компании.

Для оценки экономической эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в организации необходимо ввести показатель общей эффективности управления карьерой, который определяется как отношение результата от проводимых по управлению карьерой персонала мероприятия ко всей совокупности затрат, сопровождающий данный процесс. Целесообразно использовать коэффициент рентабельности инвестиций в проект (ROI). Кроме того, необходимо контролировать такие показатели как затраты на управление карьерой, в т.ч. на одного сотрудника; процент снижения времени и затрат на подбор персонала.

Для оценки социальной эффективности применять следующие показатели: доля сотрудников, охваченных мероприятиями по управлению карьерой; текучесть кадров среди работников с высоким потенциалом; уровень удовлетворенности персонала возможностями карьерного роста; количество жалоб и обращений по вопросам карьеры.

Регулярный мониторинг показателей в области управления карьерой персонала позволит ПАО «Сургутнефтегаз» оценить эффективность управления карьерой персонала в компании и оперативно корректировать процессы в этой сфере.

#### *Выводы по второй главе исследования*

1. Проведен подробный анализ деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» в целом и системы управления карьерой персонала.

ПАО «Сургутнефтегаз» одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтяных компаний, в которой трудится 112 тысяч человек. Компания уделяет особое внимание поддержанию профессионализма кадров, нацеленности работников на качество и инициативу труда, создает необходимые условия для профессионального

роста работников и мотивации на достижение запланированных результатов. В ПАО «Сургутнефтегаз» действует система комплексной подготовки персонала, предполагающая использование самых современных средств обучения.

Благодаря развитой организационной структуре компания имеет широкие возможности для карьерного развития своих работников, но не использует их полноценно. При этом она подвержена риску нехватки кадров вследствие расширения территории действия, развития новых технологий, использования технически сложного оборудования. В компании существует общепринятая традиционная процедура повышения квалификационной категории работников. Основным инструментом в управлении карьерой персонала ПАО «Сургутнефтегаз» является резерв кадров.

2. С целью получения актуальных данных об отношении сотрудников компании к вопросам построения карьеры, их мотивации и удовлетворенности существующей системой управления карьерой было проведено эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз», включающее анкетирование персонала и интервьюирование уволившихся сотрудников.

В результате исследования были выявлены мотивационные факторы персонала в отношении карьеры, получены данные об удовлетворенности работников процессом управления карьерой. Так, по методике исследования мотивационных факторов В.И. Герчикова наиболее значимыми для сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз» являются мотивационные факторы профессионального и хозяйского типов, которые связаны с возможностями карьерного роста и самореализацией. Данные подтвердились также с помощью методики «Якоря карьеры» Э. Шейна, согласно которой для большинства опрошенных работников важна возможность постоянно повышать свою квалификацию и развиваться как профессионалы, а в

качестве главного мотивационного фактора они отметили возможность карьерного роста и занятия руководящих должностей.

В результате анкетирования и интервьюирования был выявлен низкий уровень понимания работниками стратегии компании в области карьерного роста и перспектив своего карьерного роста, отсутствие взаимосвязи используемых методов управления карьерой с целями и интересами работников, проблемы с обратной связью и взаимодействием с руководителями по вопросам управления карьерой. Таким образом, результаты эмпирического исследования также подтвердили необходимость совершенствования процесса управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз».

3. В процессе эмпирического исследования по совершенствованию управления карьерой был проведен анализ внешней среды ПАО «Сургутнефтегаз» и стратегии компании в отношении управления карьерой персонала. Было выявлено, что на рынке труда нефтегазовая отрасль в настоящее время сталкивается с нехваткой квалифицированных инженерно-технических кадров и оттоком специалистов из регионов присутствия, что обуславливает потребность компании в развитии системы управления карьерой персонала. При этом политика в области управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» не отражена во внутренних документах, поэтому в рамках разработанной модели стратегия управления персоналом была доработана в части формулировок в отношении управления карьерой в соответствии с моделью управления карьерой Армстронга М.

4. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз», которые включают предложения в отношении применения конкретных технологий и инструментов управления карьерой в рамках разработанной модели совершенствования управления карьерой персонала в организации: совершенствование системы резерва кадров, планирование карьеры с использованием матриц и индивидуальных планов развития, применение программы ротации для

различных категорий персонала. Отдельный блок рекомендаций посвящен обеспечению условий для карьерного роста: развитию программ обучения, наставничеству, применению коучинговых технологий в управлении карьерой. Также представлены показатели для оценки эффективности предложенных мероприятий, которые помогут отслеживать эффективность управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» в последующем. Предложенные мероприятия позволят комплексно улучшить управление карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз», что будет способствовать росту эффективности бизнеса компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование совершенствования управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» доказало актуальность изучаемой проблематики для предприятий нефтегазовой отрасли, столкнувшихся с неопределенностью и ограниченностью трудовых ресурсов на рынке труда.

В первой главе отражены теоретические аспекты изучения управления карьерой персонала: на основе анализа, обобщения и синтеза научной и методической литературы по управлению карьерой персонала сформировано представление о понятиях «карьера» и «управление карьерой персонала», изучен современный опыт управления карьерой персонала в организации и на его основе сформирована модель совершенствования управления карьерой персонала в организации.

Во второй главе дана общая характеристика ПАО «Сургутнефтегаз» и деятельности компании по управлению карьерой, проведено эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой персонала и разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз».

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Управление карьерой персонала имеет важное значение как для работника, так и для эффективности функционирования предприятия, отрасли и страны в целом. Оно способствует привлечению и закреплению ценных кадров, что особенно актуально для нефтегазодобывающих компаний, испытывающих дефицит работников в регионах своего присутствия. Это обуславливает необходимость разработки модели совершенствования управления карьерой персонала в организации.

2. Существует множество аспектов в изучении понятий «карьера» и «управление карьерой персонала», общепринятый подход в их определении отсутствует, поэтому для использования в работе были сформулированы

определения, которые наиболее соответствуют теме настоящего исследования.

3. Современный опыт управления карьерой персонала стал основой для разработки модели совершенствования управления карьерой персонала в организации. Он подчеркнул важность разработки модели, основанной на системном подходе, разработки стратегии управления карьерой, применения таких инструментов как план индивидуального развития, ротация, коучинг, развитие кадрового резерва, наставничество. Важным стал аспект, который касается ответственности работников за развитие своей карьеры.

4. На основе системного подхода разработана и частично апробирована в ПАО «Сургутнефтегаз» модель совершенствования управления карьерой персонала в организации. Она включает в себя ряд элементов: факторы внешней и внутренней среды, субъекты, объекты, уровни управления, инструменты и технологии, которые направлены на планирование карьеры и обеспечение условий для карьерного роста.

5. ПАО «Сургутнефтегаз» – крупная вертикально интегрированная компания. Благодаря развитой организационной структуре компания имеет широкие возможности для карьерного развития своих работников, но не использует их полноценно. Процессы управления карьерой в компании не регламентированы, охватывают низкий процент работников и не учитывают их интересы, что обуславливает необходимость реализации модели совершенствования управления карьерой персонала в компании.

6. Эмпирическое исследование по совершенствованию управления карьерой в ПАО «Сургутнефтегаз» также подтвердило актуальность реализации модели совершенствования управления карьерой персонала в компании. Изучение мотивационных факторов персонала показало, что для большинства работников наиболее значимыми являются факторы, связанные с возможностями карьерного роста. При этом персонал ПАО «Сургутнефтегаз» в большей степени не удовлетворен управлением

карьерой, работники не разделяют стратегию компании в области карьерного продвижения, не понимают перспектив своего карьерного роста, указывают на проблемы с обратной связью и взаимодействием с руководителями по вопросам управления карьерой.

7. На основании полученных данных анализа и эмпирического исследования были разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ПАО «Сургутнефтегаз», которые позволят комплексно улучшить управление карьерой в компании.

Разработанная модель совершенствования управления карьерой персонала требует апробации на практике, внедрения в реальную систему управления персоналом компании. Это позволит оценить ее эффективность и скорректировать отдельные элементы.

Таким образом, цель настоящего исследования в области совершенствования управления карьерой персонала была достигнута, исследование решает поставленные задачи. Гипотеза исследования полностью подтвердилась.

Проведенное исследование будет способствовать углублению научных разработок по управлению карьерой персонала и может быть полезно при совершенствовании управления карьерой персонала на отечественных предприятиях. При этом перспективными направлениями исследования по совершенствованию управления карьерой персонала в организации будут:

- разработка методики оценки эффективности системы управления карьерой в организации;
- исследование влияния новых технологий (искусственный интеллект, виртуальная реальность и др.) на процессы управления карьерой.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с.
2. Баркова Ю.К. История формирования представлений о карьере / Ю. К. Баркова // Профессиональные представления. – 2019. – № 1(11). – С. 9-18.
3. Веприкова М.Я. Управление деловой карьерой менеджера в современных экономических условиях / М. Я. Веприкова, С. А. Козловская // Заметки ученого. – 2020. – № 4. – С. 76-80.
4. Воронина В.К. Управление организационным стрессом: новые методы в условиях удаленной работы // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 1(47). – С. 118-127.
5. Галимова Д.Ф., Даутова А.А., Кузяшев А.Н. Возраст работника и стадия карьеры // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-4.– С. 36-39.
6. Гаспарович Е.О. Цифровые трансформации в управлении карьерой персонала / Е.О. Гаспарович, А. А. Трегубова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 20. – № 1. – С. 55-63.
7. Григорьева И.С. Результативность сотрудников в психоэмоциональном кризисе / И. С. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2022. – № 4(72). – С. 127-131.
8. Демина В.В. Управление карьерой на основе развития компетенций / В.В. Демина, И.Ю. Усачева // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 1. – С. 74-82.
9. Джакупова Ж.К. Формирование кадрового потенциала компании – основа благополучия нефтегазовой компании. / Ж.К. Джакупова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом 4/2014. С 37-41.

10. Долженко Р.А. Как внедрять и использовать инструменты коучинга в работе руководителя // Мотивация и оплата труда. – 2023. – №2 (74). С. 112-119.
11. Долженко Р.А. Эффективная обратная связь как инструмент целеполагания // Мотивация и оплата труда. – 2022. – №4 (72). С. 34-38.
12. Еремина И.Ю. Возможность применения ротации кадров с целью оптимизации рабочих процессов и повышения профессионального и мотивационного роста в нефтегазовых компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом №5(137). – 2019. – С. 42-47.
13. Еремина И.Ю. Международный опыт компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в отраслевых компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом №1(169). – С. 48-52.
14. Еремина И.Ю. Сравнительный анализ систем наставничества в российской и международной средах // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом №9 (189). – 2020. – С. 53-56.
15. Еремина И.Ю. Управление сопровождением развития талантливых менеджеров в ООО «Газпром Добыча Оренбург» // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом №3 2009. – С. 14-23.
16. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов // М. – 2021.
17. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2022. - С. 81.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 301 с.
19. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие. – Вологда, 2020. – С. 25.
20. Китова Д.А. Карьерное самоопределение в юношеском возрасте / Д. А. Китова // Актуальные проблемы современной науки: теория и практика: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции,

Нефтекамск, 29 мая 2020 года / Под общей редакцией А.И. Вострецова. – Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2020. – С. 808-816.

21. Клочков А. Восемь недостатков exit-интервью и как их преодолеть // Нормирование и оплата труда в промышленности №2, 2023 – С. 34-37.

22. Козлякова А.В. Управление обучением талантливых сотрудников на примере ПАО Сбербанк России / А. В. Козлякова, А. В. Пузакова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года). – Том 1. – 2020. – С. 86-99.

23. Кондратьев Э. Особенности и специфика современного наставничества / Э.Кондратьев, О.Мамонова, О.Юрченко // Стандарты и качество №4 (1086), 2021. – С. 86-91.

24. Кондратьев Э. Стандарты, культура и практики регулярного менеджмента //Стандарты и качество №3 (1005) 2021. – С. 82-85.

25. Корочкина Ю. Как мы предотвратили эмоциональное выгорание сотрудников. Кейс торговой сети ТехноНИКОЛЬ // Директор по персоналу №10, 2021. – С.70-77.

26. Крылова Е.Б Мотивация персонала в цифровой среде: проблемы, результаты и эффективное управление // Нормирование и оплата труда в промышленности №1, 2023. – С.5-13.

27. Кузнецов А.Е. Принципы планирования и построения карьеры / А. Е. Кузнецов // – 2020. – № 9(43). – С. 135-137.

28. Лабужская Т. И. Особенности управления деловой карьерой / Т. И. Лабужская, А. М. Ситжанова // American Scientific Journal. – 2022. – № 57. – С. 55-59.

29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. – М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2020. – 496 с.

30. Лебедева Н.В. Командный коучинг: инструменты создания и развития команд - Нормирование и оплата труда в промышленности №76, 2023. с 43-51.
31. Макариус Э. Уходя не уходи: когда бывший сотрудник может принести пользу // Harvard Business Review Россия №3, 2021. – С. 9-17.
32. Малеева М.С. О сущностном понимании профессиональной карьеры личности в отечественной и зарубежной психологии / М. С. Малеева, А. Е. Юрицин // Вестник Университета «Кластер». – 2022. – № 4(4). – С. 56-64.
33. Маратканова Э.М. Управление карьерой как составляющая стратегического управления персоналом организации / Э. М. Маратканова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: Сборник научных статей 9-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х томах, Курск, 30 декабря 2019 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 175-179.
34. Марин К.Е. Управление обучением / К. Е. Марин // Управление развитием персонала. – 2023. – №2 (74) – С. 128-137.
35. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. – Спб.: Речь, 2017. – 336 л.
36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – 944 с.
37. Орловская М.Н. Удержи аййтишника: ценности не на стене, а в сердце / М. Н. Орловская // Управление персоналом в ИТ. – 2023. – № 2. – С. 50-51.
38. План карьерного развития сотрудников: на примере ведущих [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hr-performance.ru/rotazia/plan->

karernogo-razvitiya-sotrudnikov-na-primere-veduschiy-kompaniy-mira.html. (дата посещения: 10.01.2024).

39. Плотников В.А., Шамина О.А., Шарапова О.А. Стратегические аспекты управления персоналом медиаорганизаций в современных условиях с учетом фактора экономической безопасности // Экономика и управление. – 2022. – №28 (9). – С. 878-892.

40. Симонова И.Ф. Факторы привлечения и развития карьеры работников нефтегазовых компаний // Организация и управление №8 2018. – С. 49-51.

41. Скозабцов Д.А. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных теорий управления карьерой и профессионально-должностным продвижением / Д. А. Скозабцов // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 218-220.

42. Снегова Е.В. Проблема профессиональной карьеры в контексте практики психологического консультирования // Ученые записки СПбГИПСР. – 2018. – №2 (30). –С. 59-65.

43. Современная российская практика оплаты труда в нефтегазовом комплексе – Колосова О.Г. – Мотивация и оплата труда №4(72) ноябрь 2022. – С. 256-262.

44. Сомова С.П. Коучинг как современный инструмент развития персонала / С. П. Сомова // Синергия Наук. – 2020. – № 53. – С. 719-725.

45. Струганова Е. В. Взаимосвязь управления карьерой и кадровым резервом организации / Е. В. Струганова // Science Time. – 2020. – № 1(73). – С. 48-52.

46. Титова С.В. Индивидуальный план развития сотрудника - результативный способ управления карьерой в организации / С. В. Титова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 1(51). – С. 333-337.

47. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – С. 362.

48. Тюсова Н.Ю., Лоськова Н.Н. – Интенсификация программы развития молодых специалистов ОАО «РН-Няганьнефтегаз» / XV юбилейная конференция молодых специалистов, работающих в организациях, осуществляющих деятельность, связанную с использованием участков недр на территории ХМАО-Югры. Сборник материалов конференции – Новосибирск: Параллель, 2015. – С.749-754.

49. Устюгова И.Е. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе совершенствования системы карьеры персонала / И. Е. Устюгова, Е. А. Беляева, Р. С. Сапрыкин [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – №3(89). – С. 258-263.

50. Шавровская М.Н. Инструменты повышения мотивации персонала при реализации обучающих программ в онлайн-формате // Мотивация и оплата труда. – 2022. – №4 (72). – с.26-38.

51. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – С. 368.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Индивидуальный план развития работника

|                                 |  |                            |  |
|---------------------------------|--|----------------------------|--|
| ФИО работника                   |  |                            |  |
| Должность                       |  |                            |  |
| Место работы                    |  |                            |  |
| Статус молодого специалиста     |  |                            |  |
| ФИО руководителя                |  | Дата приема на работу      |  |
| ФИО наставника                  |  | Дата начала наставничества |  |
| ФИО специалиста кадровой службы |  |                            |  |

Должностные перемещения: \_\_\_\_\_  
 Траектория развития согласно карьерной матрице: \_\_\_\_\_

| Наименование развивающего мероприятия* | Срок проведения |      | Оценка (при необходимости) |                  | Документ, подтверждающий выполнение |
|----------------------------------------|-----------------|------|----------------------------|------------------|-------------------------------------|
|                                        | План            | факт | балл                       | ФИО оценивающего |                                     |
|                                        |                 |      |                            |                  |                                     |
|                                        |                 |      |                            |                  |                                     |

| Наименование корпоративного мероприятия** | Срок проведения |      | Документ, подтверждающий выполнение |
|-------------------------------------------|-----------------|------|-------------------------------------|
|                                           | План            | Факт |                                     |
|                                           |                 |      |                                     |
|                                           |                 |      |                                     |

\* Развивающие мероприятия: профориентационные мероприятия, психологическое тестирование, обучение, коучинг, тренинги, кадровый резерв, ротация, стажировки, участие в профессиональных конкурсах, самообразование, и др.

\*\* Корпоративные мероприятия: посвящение в молодые специалисты, деловые игры, командообразующие мероприятия, спортивные мероприятия, волонтерство и др.

#### Возможные бенефиты и рекомендации:

| Наименование бенефита, рекомендации  | Рекомендации (да/нет) | ФИО, ответственного за рекомендацию | Исполнение |                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
|                                      |                       |                                     | дата       | документ, подтверждающий исполнение или причины отказа |
| Дополнительное премирование          |                       |                                     |            |                                                        |
| Повышение разряда, категории         |                       |                                     |            |                                                        |
| Повышение в должности (вертикальное) |                       |                                     |            |                                                        |
| Перемещение (горизонтальное)         |                       |                                     |            |                                                        |
| Другие                               |                       |                                     |            |                                                        |

Согласование бенефитов:

|                                                             |         |      |
|-------------------------------------------------------------|---------|------|
| ФИО (руководителя, наставника, специалиста кадровой службы) | Подпись | Дата |
|-------------------------------------------------------------|---------|------|

Содержание и перечень вопросов, используемых в коучинге при развивающих беседах руководителей, наставников с работниками

Развивающие вопросы помогают работнику понять и принять ответственность за свои действия. Задача эффективного руководителя: задать направления роста и развития сотрудника, наметив их точки контроля.

1. Постановка цели:

Чего хотите достичь? Как вы узнаете о том, что получили желаемый? Что будет представлять собой результат работы?

2. Изучение реальной ситуации:

Что происходит на данный момент? От чего на данный момент зависит развитие событий?

Что вы уже предпринимали для решения проблемы? На что именно, как и в какой степени влияете вы сами?

3. Выявление возможных препятствий:

Какие возможны препятствия? Какие условия для получения желаемого были бы идеальными, какие – неприемлемыми? Какова их реалистичность и мера в вашей ответственности за их воплощения в жизнь?

4. Разработка плана предстоящих действий:

Что конкретно следует сделать? Что, кому, когда и в какой последовательности надо сделать для реализации намеченного? Для достижения ваших целей что нужно сделать обязательно, а без чего можно обойтись?

5. Осознание границ ответственности:

Как между собой связано все то, о чем вы говорили? Что и почему здесь главное, а что второстепенное? От кого и почему зависит решение каждой из обозначенных вами задач? Какими полномочиями нужно обладать для решения этой задачи? На какие затраты, ограничения должен быть готов тот, кто берется за эту работу в сложившихся условиях? Почему этот человек несет ответственность за результат и в чем именно он выражается?

## Памятка по эффективной обратной связи для руководителей и наставников

В процессе обратной связи применяйте следующие рекомендации:

1. Всегда помните о цели разговора.
2. Важно говорить не о личности, а о поступках.
3. Минимальное время говорить, максимально – слушать.
4. Чем конкретнее вы говорите (с использованием цифр, фактов), тем лучше.
5. Индивидуальный подход к работнику позволит достичь большего эффекта при взаимодействии с ним.
5. Обсуждать ситуацию с работником необходимо своевременно.
6. Можно комментировать ответы работника на вопросы, приводить примеры желательного поведения.
7. Похвалу и рекомендации применяйте в следующей форме:

| Похвала                             | Рекомендации                         |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Замечательно, что вы это сделали... | Я бы рекомендовала обратить          |
| Спасибо, что поделились...          | внимание на...                       |
| Здорово получилось...               | При использовании этой техники важно |
| Интересно представлено...           | обратить внимание на следующее...    |
| Особенно хочется отметить..         | В данной ситуации стоило бы...       |
| Мне понравилось, что у вас...       | На мой взгляд, лучше бы было так...  |

8. В ходе разговора используйте открытые вопросы, чтобы работник учился самостоятельно анализировать, делать выводы и находить правильные решения, например:

Что вы предлагаете? Чего вы хотите добиться? Какие варианты у вас есть? Что вы уже сделали? Что ещё можно попробовать сделать? Что мешает работать лучше? Вы готовы наметить конкретный план действий?

По возможности применяйте следующую последовательность действий:

1. Запланируйте встречу на 40–60 минут, подготовьтесь к ней, опишите ее цели, выделите положительные отрицательные стороны ситуации.

2. Обеспечьте общение с глазу на глаз, опишите контекст речи, предупредите сотрудника о правилах общения.

3. Попросите сотрудника сказать, что было сделано хорошо. Если его тезисы совпадают с вашими, подтвердите результаты, если нет – уточняющими вопросами постарайтесь вывести его на понимание контекст ситуации.

4. Попросите сотрудника уточнить, что в следующий раз нужно сделать по-другому, если его перечень исчерпывающий, подтвердите, что следующий раз нужно выполнить их лучше. Если нет – задайте уточняющие вопросы для достижения консенсуса.

5. Совместно составьте план развития с указанием сроков, сформулируйте обязательства сторон, договорённости о способах контроля и путях развития, зафиксируйте их на бумаге.

6. В нестандартных ситуациях используйте модель эффективных вопросов GROW:

|             |                  |                                                                                                              |
|-------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goal        | Цель             | Выясните какую цель преследует работник                                                                      |
| Reality     | Ситуация         | Попросите подробно описать сложившуюся ситуацию                                                              |
| Options     | Варианты решений | Попросите предложить все варианты достижения цели.<br>Описать плюсы и минусы каждого из них                  |
| Way forward | План действий    | Помогите выбрать оптимальный вариант из предложенных и составить конкретный план действий по достижению цели |

Бланк опросника для исследования причин увольнения сотрудников  
ПАО «Сургутнефтегаз»

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является анализ причин увольнения сотрудников из ПАО «Сургутнефтегаз».

Ваши ответы помогут нам понять, что можно улучшить в системе управления персоналом компании. Опрос проводится анонимно, полученные данные будут использованы только в обобщенном виде.

1. Укажите Ваш пол: Мужской / Женский

2. Укажите Ваш возраст на момент увольнения из компании.

\_\_\_\_\_ лет

3. Какую должность Вы занимали в компании перед увольнением?

\_\_\_\_\_

4. Как долго Вы проработали в компании?

\_\_\_\_\_

5. По какой причине Вы уволились из компании? Опишите подробно.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Что могло бы удержать Вас в компании?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Ваши комментарии и предложения для руководства компании.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Благодарим Вас за участие в исследовании!

Вопросы, используемые в методике «Якоря карьеры» для выявления  
мотивационных факторов сотрудников в контексте карьеры

1. Что для Вас наиболее важно в работе и карьере?
  - Интересное, содержательное выполнение своих обязанностей
  - Возможность постоянно учиться и развиваться как профессионал
  - Достижение определенного статуса и положения
  - Высокий заработок и материальное благополучие
2. Насколько важен для Вас карьерный рост и занятие руководящих должностей?
  - Очень важно, это моя главная цель
  - В определенной степени важно
  - Не является для меня приоритетным
3. Как Вы относитесь к перспективе руководить людьми, если это связано с карьерным ростом?
  - Положительно, я готов брать на себя управленческие функции
  - Скорее положительно, но есть определенные опасения
  - Скорее отрицательно, не уверен, что справлюсь
  - Крайне отрицательно, не хочу быть руководителем
4. Насколько важный фактор для Вас заработная плата при выборе места работы и продвижении по карьерной лестнице?
5. Что является для Вас большей мотивацией и стимулом для карьерного роста:
  - Повышение заработной платы и расширение социального пакета
  - Получение более высокого статуса и полномочий
  - Возможность реализовать свой потенциал и развиваться как профессионал
6. Что для Вас важнее при выборе места работы?
  - Содержание и условия работы
  - Перспективы карьерного и профессионального роста
  - Уровень оплаты труда
  - Престиж компании, статус работы

Пример карьерной матрицы

| Структурное подразделение                         |                                             |                                  | Аппарат управления                                                  |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Отдел организации труда и заработной платы        | Планово-экономический отдел                 | Отдел кадров                     | Начальник отдела                                                    |
| Заместитель начальника структурного подразделения |                                             |                                  | Заместитель начальника отдела                                       |
| Начальник отдела                                  | Начальник отдела                            | Начальник отдела                 | Ведущий инженер<br>Специалист по кадрам<br>Экономист                |
| Заместитель начальника отдела                     | Заместитель начальника отдела               | Заместитель начальника отдела    |                                                                     |
| Ведущий инженер                                   | Ведущий специалист по кадрам                | Ведущий экономист                | Инженер<br>Специалист по кадрам<br>Экономист (I, II, III категории) |
| Инженер (I, II, III категории)                    | Специалист по кадрам (I, II, III категории) | Экономист (I, II, III категории) |                                                                     |
| Техник по труду                                   |                                             |                                  |                                                                     |
| Необходима профессиональная переподготовка        |                                             |                                  |                                                                     |
| Инженер-программист (I, II, III категории)        | Ведущий инженер                             | Заместитель начальника отдела    | Начальник отдела                                                    |

Образец страницы по выбору целевой позиции в карьерной матрице

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <div>  Нач. департамента геологии и разработки месторождений         </div> <div>  Нач. департамента геологии и разработки месторождений         </div> <div>  Главный геолог         </div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <div>  Начальник управления геологии         </div> <div>  Зам. НУ геологии         </div>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <div>  НУ оперативного планирования разработки, проектирования и мониторинга ГТМ         </div> <div>  НУ перспективного планирования         </div> <div>  Зам. НУ оперативного планирования разработки, проектирования и мониторинга ГТМ         </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <div>  РН по гидродинамическому моделированию         </div> <div>  РН по геологии         </div> <div>  Нач. отдела анализа и геологического сопровождения         </div>                     | <div>  РН по геологическому моделированию         </div> <div>  Нач. отдела ГРП и развития ресурсной базы         </div> <div>  Зам нач. отдела ГРП и развития ресурсной базы         </div> | <div>  РН по геологическому сопровождению разработки         </div> <div>  Нач. геологического отдела         </div> <div>  Зам нач. геологического отдела         </div> | <div>  РН по ГТМ         </div> <div>  РН по разработке газовых месторождений         </div> <div>  РН по ГТМ         </div> <div>  Начальник отдела сопровождения проекта ТРИЗ         </div> <div>  Начальник отдела проектирования разработки         </div> <div>  Начальник отдела повышения нефтеотдачи пластов         </div> <div>  Зам. нач. отдела анализа и оптимизации систем разработки МР         </div> | <div>  РН по геологическому сопровождению бурения         </div> <div>  РН по ГДИС и ПГИ         </div> <div>  РН по ТРИЗ         </div> <div>  Нач. отдела сопровождения проекта "Нефтяной оторочки"         </div> <div>  Нач. отдела диагностики управления разработки         </div> <div>  Нач. отдела анализа и оптимизации систем разработки р/м         </div> <div>  Зам нач. отдела проб разработки нефтяных и газовых р/м         </div> |  |