

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІИ

CORPORATE MANAGEMENT

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

С.В. Коптякова^а, В.М. Гафурова^а, Я.М. Захарова^а

^аМагнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова

АННОТАЦИЯ:

В статье представлен анализ результатов авторского эмпирического исследования по выявлению активности персонала в ООО «Башнефть-Полюс» через анализ структуры персонала в компании, а также диагностику структуры и динамики проявления его активности.

В условиях рыночной экономики эффективное использование трудового потенциала позволяет повысить производительность труда, улучшить экономические показатели предприятия, а также создать положительный имидж компании. Поэтому проблема эффективного управления персоналом является актуальной для всех участников рынка, в том числе для предприятий нефтедобывающей отрасли.

Проведение исследования позволяет выявить потенциал управленческих механизмов в процессе развития активности персонала на примере ООО «Башнефть-Полюс». В ходе проведения исследования использованы общенаучные методы: аналитический метод, наблюдение, анкетный опрос, экономико-статистические методы, методы обработки полученных данных и др. Научную новизну составляет реализованный алгоритм аттестации персонала, базирующийся на психометрическом тестировании, цель которого – выявление проблемных факторов внутренней среды организации, влияющих на эффективность использования трудового потенциала.

Результаты и практическая значимость. Проведено теоретическое исследование менеджмента активности персонала, инструментов развития и управления активностью персонала. Проведен опрос сотрудников и предложены направления повышения эффективности использования трудового потенциала ООО «Башнефть-Полюс». Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть применены на практике в процессе управления персоналом на предприятиях нефтедобывающей отрасли.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные положения социологии и экономики труда, менеджмента и теорий управления, а также принципы системного и функционального анализа. Эмпирической базой исследования выступили данные официальных документов, статистики и корпоративных отчетов о деятельности организации, результаты анкетирования работников ООО «Башнефть-Полюс» (опрошено 400 человек).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: трудовой потенциал, эффективность, персонал, организация труда, мотивация, активность персонала.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Коптякова С.В., Гафурова В.М., Захарова Я.М. Совершенствование управленческого инструментария повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях нефтедобывающей отрасли // Вопросы управления. 2022. № 4. С. 47–60. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-47-60. EDN: MYNWCA.

Введение

Анализ активности персонала – это исследование того, как люди проявляют свой трудовой, деловой и инновационный потенциал в сложившихся организационных условиях. Принципы менеджмента активности персонала применяются с целью сделать работу сотрудников и организации более эффективной [1].

Исследование активности персонала может быть сосредоточено как на индивидуальном поведении сотрудников, так и на их коллективном взаимодействии и поведении организации в целом. При этом данные аспекты тесно связаны и влияют друг на друга [2-6].

В работе представлен анализ активности персонала предприятия нефтедобывающей отрасли на примере компании ООО «Башнефть-Полюс». ООО «Башнефть-Полюс» является филиалом ПАО АНК «Башнефть», одного из старейших предприятий, работающих в нефтедобывающей отрасли. «Башнефть-Полюс» занимается добычей нефти, а также добычей и разработкой углеводородов на территории Ямало-Ненецкого Автономного округа. На предприятии реализуются проекты по обучению работников с применением технологий мобильного обучения, «Башнефть-Полюс» подключена к реализации проекта «Культура безопасности 4.0» [7].

Анализ локальной нормативной документации, которая регулирует кадровую политику и управление активностью персонала в ООО «Башнефть-Полюс», демонстрирует нацеленность на корпоративную культуру, что характерно для наукоемких предприятий [8; 9]. Она основана на системе своевременной подготовки квалифицированного персонала и признаёт зависимость удовлетворенности сотрудников от уровня их квалификации.

В результате исследования необходимо выявить соответствие декларируемых ценностей реально существующей ситуации поддержания и развития активности персонала. Вполне возможно, что декларируемые и грамотно оформленные нормы так и остаются только намерениями, не реализуются и не работают в силу различных причин. С этой целью необходимо провести диагностику системы управления активностью персонала в ООО «Башнефть-Полюс».

Результаты эмпирического исследования

Для анализа структуры и динамики активности персонала был проведён опрос руководителей и специалистов компании. В опросе приняли участие 400 человек. Целью опроса было рассмотрение условий, созданных в ООО «Башнефть-Полюс» для проявления и реализации трудовой и инновационной активности сотрудников как в компании в целом, так и на рабочем месте.

На первом этапе исследования существующая модель условий реализации активности персонала определялась через выявление вовлеченности сотрудников в деятельность организации. Опрос показал, что все сотрудники организации знают миссию и цель компании. При этом большая часть сотрудников (80%) помнят, что получили эту информацию из специального корпоративного буклета «Книга нового сотрудника», которая вручается при оформлении на работу. Для 20% сотрудников источником информации о корпоративной миссии и ценностях являются внутренние документы.

Распространению корпоративных ценностей среди новых сотрудников способствует и тот факт, что в организации существуют традиции, связанные с началом работы сотрудника, активно развита система адаптации персонала и стажировки. Таким образом, мы видим, что корпоративные мероприятия, нацеленные на комфортное вхождение в организацию для новых сотрудников, не только декларируются, но и реализуются на практике, а также хорошо воспринимаются персоналом.

В процессе трудовой деятельности сотрудники также вовлечены в повседневную жизнь компании, не связанную с их профессиональными обязанностями. Например, 100% сотрудников ответили в ходе опроса, что в компании поддерживается традиция отмечать день рождения организации, другие профессиональные праздники и совместные корпоративные мероприятия.

При этом празднование дней рождения сотрудников является исключительно инициативой руководителя подразделения или коллег, то есть как корпоративная традиция не поддерживается и не развивается: 30% опрошенных ответили, что в организации не существует традиции отмечать дни рождения сотрудников.

Руководство старается своевременно знакомить сотрудников с новостями, планами и целями развития организации через корпоративный сайт и корпоративный информационный портал. То, что эта информация актуальна и интересна сотрудникам, в ходе опроса подтвердили 100% респондентов.

Неоднозначные ответы были даны на вопрос: «Организуются ли у Вас профессиональные/научные конкурсы среди работников?». Несмотря на то что ООО «Башнефть-Полюс», фактически, является наукоемкой и высокотехнологичной организацией, 5% сотрудников на вопрос ответили отрицательно, а 10% – затруднились ответить.

Конечно, этот показатель не может служить свидетельством декларативности мероприятий по профессиональному обучению и развитию персонала, но он показывает некую условность подобных мероприятий для ряда сотрудников организации [10-13].

Данные о важности комфортных условий работы, полученные в ходе опроса, показывают, что такие критерии, как возможность продвижения по службе, хорошее взаимодействие с коллегами, комфортное рабочее место и наличие времени для семейной и личной жизни, т.е., свободного от трудовых обязанностей, важны для сотрудников, но не являются проблемным полем (Рисунок 1).

Подавляющее или абсолютное большинство всех опрошенных отметили важность таких параметров в работе, как возможность работать

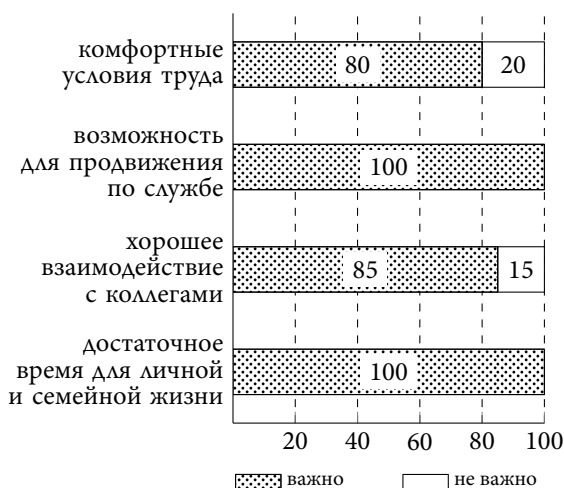


Рисунок 1 – Результаты анализа комфортных условий труда (%).

Figure 1 – Results of the analysis of comfortable working conditions (%).

с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом, наличие достаточного количества времени для личной и семейной жизни, близость работы к месту жительства и другое. При этом 80% сотрудников ответили, что собираются работать в компании долго, а 20% указали на некомфортные условия труда в том плане, что они часто нервничают на работе.

Основная часть респондентов заявили, что редко выражают несогласие с мнением руководителя. При этом было отмечено, что несогласие может иметь место, но оно не высказывается, т.е. никак не выражается.

Большинство респондентов (62%) предпочитают видеть на месте руководителя человека, придерживающегося консультативного стиля управления, в противовес авторитарному стилю, который может быть помехой для проявления деловой и инновационной активности персонала. Однако сторонников последнего также немало (Рисунок 2).

Это объясняется тем, что сторонники авторитарного стиля опираются в своей работе на жесткие регламенты и инструкции, и их неукоснительное соблюдение зачастую является залогом проявления трудовой активности и успешной работы [14]. При этом большинство опрошенных (79%) отнесли стиль управления своих руководителей к консультативному.

На втором этапе исследования были проанализированы организационные подсистемы, которые формируют условия для проявления, развития и реализации активности персонала на рабочем месте: «командообразование», «система коммуникаций», «психологический ми-

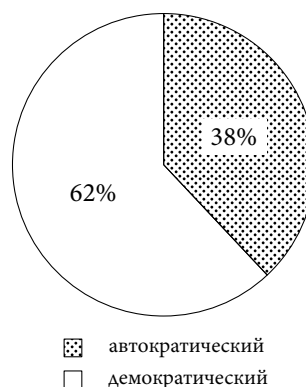


Рисунок 2 – Ответ на вопрос «С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?»

Figure 2 – The answer to the question “What type of manager do you prefer to work with?”

кроклимат», «стиль руководства». Сотрудники различных подразделений отвечали на открытые вопросы о сложившемся стиле управления в компании на уровне руководителей структурных подразделений, о преимуществах и недостатках организационной структуры и условиях развития и реализации трудовой и деловой активности как на уровне отдельного подразделения, так и на уровне организации в целом.

В ходе опроса было отмечено, что в некоторых подразделениях не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников. Около 50% респондентов подчеркнули, что система взаимоотношений между руководителями и подчиненными, система обратной связи или межличностных взаимоотношений в подразделениях не отличается многообразием форм и, как правило, представлена контролем результата.

Можно отметить, что в организации существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения.

К факторам, создающим комфортные условия для проявления активности сотрудников в отдельно взятом подразделении, можно отнести сплоченность коллектива, его высокий профессионализм, открытость для использования новых подходов и методик, коммуникабельность коллег, нацеленность на высокий результат.

При этом анализ данной подсистемы продемонстрировал круг проблем на уровне подразделений:

- слабый инструментарий для повышения мотивации персонала;
- отсутствие креативности, глубины проработки задач;
- несоответствие уровня знаний некоторых сотрудников занимаемой должности;
- размытость ответственности, слабое разграничение задач, дефицит времени на глубокую проработку задач;
- отсутствие коллег, которые могут подсказать, научить чему-то новому непосредственно на рабочем месте;
- отсутствие четкой системы действий сотрудников, из-за чего часто дублируются задачи;
- отсутствие возможности ротации и карьерного развития;
- дефицит кадров, вследствие этого – повышенная нагрузка на работников подразделе-

ния, увеличение объема работ без увеличения штатной численности.

Отсутствие мотивации ввиду отсутствия продвижения работников по карьерной лестнице, слабые коммуникации формируют неблагоприятный психологический микроклимат в коллективе. В качестве основной причины неблагоприятного психологического микроклимата часть сотрудников отметили нежелание кадровых служб менять ситуацию, однако кадровая служба выступает лишь проводником определенной стратегии, ценности и нормы не могут формироваться только на этом уровне.

В ходе изучения мнения сотрудников организации о стиле руководства было установлено, что большинство опрошенных придерживаются мнения, что руководитель, несомненно, оказывает влияние на возможности проявления активности сотрудников в коллективе, при этом 10% респондентов заявили, что им трудно сделать вывод о влиянии руководителя.

В ходе оценки наиболее высоко оценены такие качества руководителя, как демократичность, стремление к достижению результата, высокие профессиональные компетенции, стрессоустойчивость, умение работать в системе многозадачности, доступность и открытость.

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением балльной оценки представлена на рисунке 3.

Как видно из диаграммы, среди наиболее развитых качеств руководителя сотрудники отмечают профессиональные компетенции и демократичность, тогда так креативность и умение оптимально использовать ресурсы, по их мнению, к сильным сторонам начальства не относится.

В результате опроса выяснилось, что во многих подразделениях организации актуальна проблема, связанная с доведением до сотрудников информации от вышестоящих руководителей. Ввиду существования в организации множества бюрократических процедур, такая информация не всегда своевременно доходит до адресата. Бюрократические издержки также влекут за собой отсутствие возможности добиться повышения для подчиненных и неравномерное распределение функционала. Ча-

сто сотрудники вынуждены выполнять обязанности, не соответствующие их должностной инструкции. Это приводит к отсутствию командной работы, непоследовательности и замедлению рабочего процесса.

Если говорить об организации в целом, наиболее привлекательными для сотрудников выступают такие условия и характеристики, как:

- достойный уровень материальной мотивации (достойная и стабильная оплата труда, дополнительная система страхования);
- высокий уровень социальной ответственности компании, ориентированной на максимальную прибыль;
- заинтересованность в молодых квалифицированных специалистах (их привлечению способствует узнаваемый бренд компании, развитая система профессиональной подготовки).

Респонденты отметили следующие проблемы организации:

- отсутствие четкого целеполагания каждого направления деятельности;
- продолжительный временной период принятия решений;
- бюрократические взгляды на работу в целом;
- слабая работа кадровой и экономической службы;
- разобщенность подразделений, отсутствие командного духа;
- «вал проблем» от смежных вспомогательных подразделений;
- слабый инструментарий для повышения мотивации персонала;
- отсутствие анализа и внедрения на предприятии инновационных практик.

На рисунке 4 проранжированы указанные проблемы (высший балл соответствует большой распространенности проблемы)

По мнению сотрудников, наиболее актуальными проблемами в ООО «Башнефть-Полюс» является излишняя бюрократизированность работы, разобщённость подразделений и отсутствие командного духа.

В целом, данные исследования показывают, что уровень вовлеченности сотрудников в деятельность организации достаточно высок. Цели, корпоративные ценности, традиции, сложившиеся в ООО «Башнефть-Полюс» поддерживаются и одобряются персоналом.

Подтверждением данного предположения служит ответ сотрудников на вопрос о возможности нарушать нормы и инструкции, в том числе в случаях, если это в интересах организации. Только 10% сотрудников допустили такую возможность как безусловную, 20% – сомневаются в возможности таких действий.

В компании существует всесторонняя система мотивации и развитая система льгот и компенсаций, которые побуждают сотрудников активно участвовать в жизни предприятия. Однако в рамках данной модели проявления и развития всех форм активности персонала недостаточно развит командный дух как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

Постановка проблемы

Рассмотрим этапы формирования управленческого инструментария в соответствии с выявленными проблемами.



Рисунок 3 – Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя в баллах.

Figure 3 – Average values of respondents' assessment of the degree of development of the qualities of a leader in points.

1. Проведение аудита организационной структуры компании и укомплектование штата в соответствии с потребностями подразделений.

Детальный аудит организационной структуры компании может быть проведен силами консалтинговой компании. Но в данном случае перед нами не стоит задача стратегической реорганизации организационной структуры, поэтому аудит можно провести без привлечения сторонних экспертов. В ходе внутреннего аудита достаточно сопоставить выявленные проблемы в рамках диагностики активности персонала, а также организационные проблемы в структурном подразделении силами кадровой службы и руководителя соответствующего подразделения [15-16].

В службе заместителя генерального директора по научной работе в области геологии и в службе заместителя генерального директора по научной работе в области разработки месторождений нет вакансий, но в последнее время вакантные должности укомплектованы молодыми специалистами и стажерами. Молодые специалисты отмечают, что им не к кому обратиться в случае возникновения профессиональных трудностей. В свою очередь, квалифицированные специалисты отмечают загруженность и необходимость выполнения обязанностей, не входящих в зону их должностной ответственности. Это приводит к тому, что персонал различных категорий тратит усилия на преодоление рутинных задач, а не направляет силы на проявление трудовой, деловой или инновационной активности.

Высокий уровень неудовлетворенности трудом, в частности объемом дополнительной работы, показали сотрудники службы заместителя генерального директора по экономике и финансам. На данный момент в подразделении имеется десять вакантных единиц. Изначально предполагалось, что часть аналитических и расчетных процедур будет передана в службу заместителя генерального директора по сервисной поддержке активов и проектов, которая была реорганизована в конце 2019 г. в сторону увеличения штатной численности и расширения зоны ответственности. Но на данный момент до конца не реализован разработанный механизм перераспределения обязанностей и зон ответственности между этими подразделениями. Соответственно, необходимо усилить контроль за этим процессом и завершить его, используя управленческие ресурсы.

Анализ удовлетворенности трудом может проводиться на основе одного из наиболее распространенных в России инструментов – опросника удовлетворенности А.В. Батаршева. Методолог и ведущий психолог должны разработать «Инструкцию диагностики организационной культуры в организации», а также сформировать план-график этой деятельности, определить круг участников и ответственных лиц. Обработка всех данных может проводиться в программе *SPSS Statistics 17.0*.

В компании сформировалась система и порядок подбора персонала, закрепленные в «Положении о подборе персонала в ООО «Башнефть-Полюс» от 28.12.2018 г. В Положении в п. 4.7 указывается на проведение тестирования

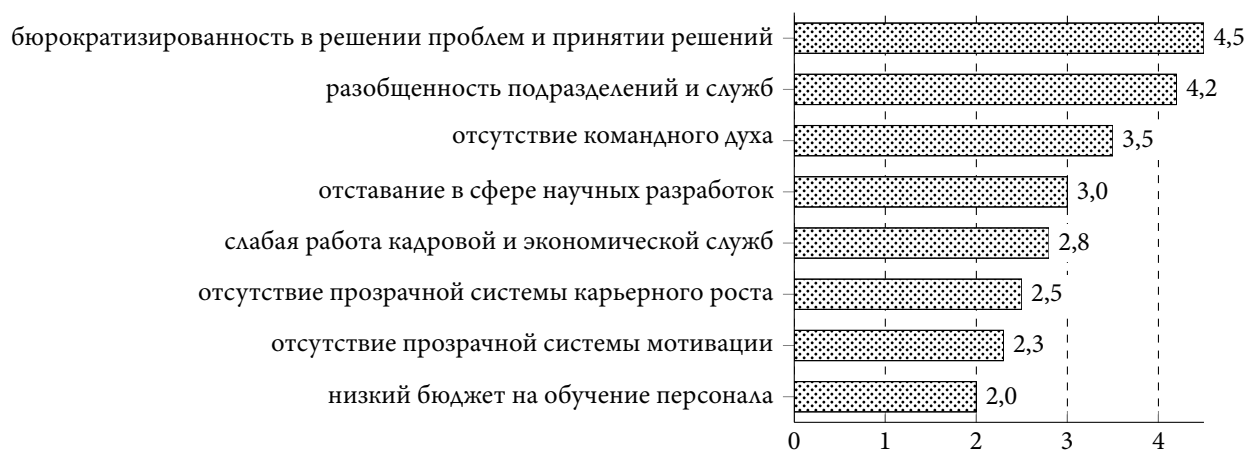


Рисунок 4 – Проблемы в сфере организационной культуры в рамках условий активности персонала.
Figure 4 – Problems in the field of organizational culture within the framework of staff activity conditions.

кандидата в процессе согласования кандидатуры на вакантную должность.

2. Формирование системы корпоративной диагностики через внедрение методики ордерной диагностики организационного поведения и активности персонала и методики исследования удовлетворенности трудом.

Методика ордерной диагностики активности персонала проводится на уровне управленческой команды. Она позволяет своевременно выявить проблемные зоны и потенциал развития структурно-функциональной и информационно-поведенческой подсистем организационного поведения, а также подсистемы саморазвития потенциала активности персонала [17-19].

Суть ордерной диагностики заключается в том, что при анкетировании/опросе выясняют сразу два направления: «как есть» и «как должно быть», т.е. тот, кого опрашивают, сразу описывает или оценивает то, что имеется в наличии, и как он это видит в идеале [20]. В ходе диагностической процедуры руководство понимает, что именно следует сделать для развития системы управления активностью персонала и какие задачи необходимо решить.

Диагностика активности персонала в рамках организационного поведения как важнейшего элемента (подсистемы) всей организационно-культурной системы, включенная в комплекс ордерных диагностических мероприятий, является удобным инструментом постоянного мониторинга состояния организационной культуры организации и обеспечивает высокий уровень управления организационной культурой [21-23].

3. Проведение тренингов командообразования для руководителей и сотрудников. Исходя из целей тренинга подбираются оптимальные инструменты развития активности сотрудников.

Основные результаты исследования

Авторами разработана и предложена модель повышения активности персонала компании.

В службе по управлению персоналом необходимо укомплектовать отдел организационного развития. Учитывая актуальность внедре-

ния систем мониторинга и своевременной диагностики активности персонала, данные специалисты должны иметь профильное высшее профессиональное образование в сфере психологии.

Предлагаемая структура отдела организационного развития приведена на рисунке 5.

Задачи данного отдела:

- описание (моделирование) и регламентация бизнес-процессов, анализ вовлеченности руководителей и специалистов в деятельность по описанию и анализу бизнес-процессов;
- разработка и документальное обеспечение стратегии организационной культуры как основы управления активностью персонала;
- планирование и реализация диагностических мероприятий по развитию и коррективке организационной культуры;
- своевременное выявление проблемных зон элементов активности персонала, их корректировка и устранение;
- формирование методологической и методической базы развития организационного поведения в целом и активности персонала как его составляющей.

На следующем этапе необходимо четко разделить процесс подбора и отбора персонала на два направления: профессиональное тестирование и тестирование личностных качеств. Так как этот процесс многоступенчатый, а также в связи с тем, что для проведения тестирования необходимо наличие согласия кандидата, целесообразно разработать и утвердить локальный нормативный акт «Инструкция о проведении тестирования кандидатов при приеме на работу».



Рисунок 5 – Структура отдела организационного развития в составе службы по управлению персоналом (проект).

Figure 5 – Structure of the Organizational Development Department as part of the Personnel Management Service (project).

В данной инструкции будут прописаны:

- механизм и критерии формирования тестов выявления профессиональных компетенций, которые должны создавать психолог и руководитель подразделения;
- тесты или опросники выявления профессиональных знаний, формируемые руководителями подразделений;
- личностные тесты, которые должны проводиться психологами.

Инструкция позволит сформулировать алгоритм тестирования, разработать батареи профессиональных и личностных тестов, внедрить систему контроля подбора персонала на данном этапе, повысить ответственность руководителей структурных подразделений и в результате – укомплектовать штат сотрудниками, обладающими необходимыми компетенциями и имеющими потенциал трудовой, деловой и инновационной активности.

В рамках модели повышения активности персонала предусматривается проведение тренингов для руководителей и сотрудников. Рассмотрим направления тренингов через систему задач, которые они должны решить в рамках управления активностью персонала.

Задача: предстоит напряженная работа над проектом. Это будет сложный период с повышенной активностью, эмоциональностью и дефицитом ресурсов.

Инструменты развития необходимых навыков:

Тренинг «Эмоциональный интеллект» включает работу со своими негативными эмоциями, их регуляцию и позволяет коллегам открываться друг перед другом, развивая взаимное доверие. Тренинг «Стрессоустойчивость» учит управлять собой в напряженных ситуациях. Тренинг «Работа под давлением» отрабатывает навыки активной деятельности в условиях внешнего напряжения – сроков, нагрузки, дефицита информации и ресурсов.

Задача: формирование группы для инновации – разработки нового продукта, изменения бизнес-процессов или модели ведения бизнеса и полноценной реализации инновационной активности.

Инструменты развития необходимых навыков:

Тренинг «Креативности в бизнесе» – развитие способности генерировать и оценивать идеи, помогая команде выбирать лучшие из них.

Тренинг «Комплексное решение проблем» – учит рассматривать происходящие процессы и находить связь между ними, чтобы устранять причины проблем, а не их симптомы. Тренинг «Совместное принятие решений» – развивает важнейший навык командного взаимодействия активных личностей и профессионалов, собранных для решения сложной задачи. Тренинг «Бесконфликтные коммуникации» – обучает обходиться без «конфликтогенов», амортизировать негативный фон общения, гасить и разрешать конфликты в команде.

Задача: оценить потенциал деловой активности управленческой команды и развить ее для сложного проекта.

Инструменты развития необходимых навыков:

Авторы считают, что одним из идеальных инструментов оценки потенциала руководителей и ведущих специалистов, позволяющий к тому же создать программу действий по профилактике и устранению проблем компании, является «Крэш-тест» бизнеса. Применение тренинга «Критическое мышление» будет способствовать повышению способности к анализу и оценке противоречивой информации, идей для выработки качественных решений в условиях высокой неопределенности. Задачу поднятия «соревновательного духа» в коллективе и усиления взаимной поддержки можно решить через тренинг «Комплексное решение проблем».

К инструментам развития необходимых навыков также относятся «переговорные» или «управленческие» поединки, которые позволяют сравнить профессиональные навыки, «включить» эмоции, состязательность, повысить поддержку коллегами друг друга.

«Деловая бизнес-игра» заставляет соревноваться в выработке стратегии и тактики действий, подборе инструментов, усилить взаимодействие между членами соревнующихся групп. Легко проецируется на реальные бизнес-процессы компании.

Динамичный тренинг команды по типу «веревочного» – это оптимальное сочетание физических, психологических и эмоциональных заданий и нагрузок для раскрытия личного и командного потенциала участников. Его применение позволяет решить выявить и исправить проблемные вопросы в действующей команде, добиться взаимозаменяемости ее членов.

В современных условиях вновь актуальной становится проблема наставничества [24-25]. Молодые сотрудники, как правило, сталкиваются с проблемами адаптации как к рабочему коллективу, так и к рабочему месту. Наставники передают практические навыки и знания, необходимые молодым сотрудникам, помогают им адаптироваться в коллективе.

Ожидаемые результаты тренингов:

- получение участниками группы опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде;
- осознание значимости командной работы для повышения трудовой и деловой активности;
- овладение навыками взаимодействия в команде, получения навыков командной коммуникации;
- повышение лояльности к организации в целом.

В качестве регламентирующего документа мероприятий по совершенствованию модели управления активности персонала предлагается разработать «Паспорт организационной культуры», в котором будут сформулированы принципы, цели и задачи, инструменты формирования и диагностики организационного поведения и активности персонала как его составной части.

В рамках реализации мероприятий совершенствования управленческого инструментария развития активности персонала большую долю составляют те мероприятия, которые вполне осуществимы в рамках имеющихся бюджетов на персонал.

К таким мероприятиям относятся:

- разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала;
- разработка алгоритма проведения оценки эффективности диагностики кандидатов;
- разработка механизма взаимосвязи и взаимоподчинения системы организационного поведения и процессов укрепления организационной культуры, адаптации, мотивации, работы с кадровым резервом;
- разработка механизма мотивации руководителей отделов к практике инициации и стимулирования персонала к проявлению трудовой, деловой и инновационной активности персонала, проектному управлению, обучению, по-

вышению квалификации;

- создание отдела организационного развития

Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по управлению активностью персонала в рамках организационного поведения можно рассчитать по формуле 1 (расчеты проведены по данным службы заместителя генерального директора по экономике и финансам).

$$\mathcal{E} = \Pi_n - \mathcal{Z} \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, руб; Π_n – прибыль в планируемом периоде, руб; \mathcal{Z} – затраты на реализацию мероприятий.

Прибыль от внедряемых мероприятий в планируемом периоде рассчитывается по формуле 2.

$$\Pi_n = \Pi_6 \times K_3 \quad (2)$$

где Π_n – прибыль в планируемом периоде, руб; Π_6 – прибыль в базовом периоде, руб.; K_3 – коэффициент эффективности.

Прибыль в базовом периоде рассчитывается как среднее арифметическое по показателям прибыли за 2019-2021 гг. (формула 3).

$$\Pi_6 = (\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3) / 3 \quad (3)$$

где Π_6 – прибыль в базовом периоде, тыс. руб.; Π_1 – объем прибыли за 2019 г., тыс. руб.; Π_2 – объем прибыли за 2020 г., тыс.руб.; Π_3 – объем прибыли за 2021 г., руб.

Таким образом, проведем расчет по формуле 3, чтобы получить показатель объема прибыли ООО «Башнефть-Полюс» в базовом периоде: $\Pi_6 = (345\ 665 + 314\ 813 + 392\ 440) / 3 = 350\ 972$ тыс. руб.

Исходя из расчетов, прибыль ООО «Башнефть-Полюс» в базовом периоде составила 350 972 тыс. руб.

Далее рассчитаем прибыль организации в планируемом периоде. Примем коэффициент эффективности – 0,03, так как он является нормативным, и получим следующий результат: $\Pi_n = 350\ 972 \times 0,03 = 10\ 529$ тыс. руб.

Полученный результат говорит о том, что в планируемом периоде будет осуществляться увеличение прибыли в результате реализации мероприятий по укреплению системы управления организационным поведением в ООО «Башнефть-Полюс».

Далее правомерно рассчитать экономический эффект: $\mathcal{E} = 10\ 529 - 429,2 = 100\ 99,8$ тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения и успешной реализации мероприятий составит 10099,8 тыс. руб.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Таким образом, социальная эффективность внедрения мероприятий обусловлена широким перечнем положительных результатов, которые приведут к значительному развитию как персонала, так и самой компании.

Выводы

Исследование активности персонала может быть сосредоточено на индивидуальном поведении внутри организации, на том, как группы работают вместе, как ведет себя сама организация и как все это взаимосвязано и влияет друг на друга.

Проведено комплексное исследование нормативной документации, регулирующей систему управления персоналом, организационной структуры, штатной численности, нагрузки персонала, кадрового движения за три года. На втором этапе исследования проведены анкетирование и опрос сотрудников по теме удовлетворенности трудом, выявления стиля руководства, имеющихся проблем корпоративной культуры. Проанализировано структурное подразделение, на которое возложена задача контроля, диагностики и своевременного реагирования на проблемы активности персонала в рамках организационного поведения – служба управления персоналом

Сделаем вывод, что существующую модель организационного поведения в компании можно по большому числу признаков и критериев отнести к коллегиальной модели. Однако данная модель даже в идеальном состоянии уже не соответствует потребностям ООО «Башнефть-Полюс» как наукоемкой компании. Кроме то-

го, служба управления персоналом не обладает теми ресурсами, которые необходимы для эффективной работы в рамках совершенствования активности персонала. Поэтому необходима корректировка управленческого механизма развития активности персонала в компании.

Показана возможность внедрения механизмов повышения активности персонала компании, а именно: определение эффективного управленческого инструментария повышения активности персонала компании и разработка и реализация модели повышения активности персонала компании.

Через проблемно-целевой анализ сформулированы мероприятия, которые будут способствовать формированию развивающей модели организационного поведения – модели партнерства. Эта модель организационного поведения характерна для инновационной организации. ООО «Башнефть-Полюс» и будет способствовать развитию трудовой, деловой и инновационной активности персонала. Для оптимального формирования данной модели необходимо реализовать комплекс мероприятий, а именно:

- изменение организационной структуры компании в части управления персоналом;
 - комплектование штата в соответствии с потребностями подразделений;
 - внедрение методики ордерной диагностики активности персонала в рамках организационного поведения;
 - внедрение методики исследования удовлетворенности трудом;
 - формирование системы корпоративной диагностики;
 - проведение тренингов командообразования и посттренинговое сопровождение.
- Данные мероприятия по большей части можно реализовать, используя финансовые и кадровые ресурсы компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бальнская Н.Р., Коптякова С.В., Майорова Т.В. Аттестация персонала как инструмент повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях обрабатывающей отрасли // Вопросы управления. 2019. № 6 (61). С. 209–222.

2. Бальнская Н.Р., Зиновьева Е.Г. Анализ процесса развития кадрового потенциала муниципального предприятия трест «Водоканал» // Вопросы управления. 2018. № 1 (50). С. 91–99.

3. Данилюк Е.В., Коптякова С.В. Стратегии инновационного развития управления персо-

налом в современных экономических условиях // Научная мысль: традиции и инновации : Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. 2020. С. 299–303.

4. Балынская Н.Р., Витик С.В., Риттер И.В., Коптякова С.В. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда. СПб. : Инфо-да, 2014. 143 с.

5. Балынская Н.Р., Гафурова В.М., Васильева А.Г. Трудовые ресурсы монофункциональных городов в условиях трансформационного кризиса // Самоуправление. 2019. Т. 1. № 3 (116). С. 51–55.

6. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала // Вопросы управления. 2018. № 2 (32). С. 147–152.

7. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P., Savelyeva I.A. (2020). Economic Assessment of the Effectiveness of the Introduction of Industry 4.0 Technologies in the Activities of Industrial Enterprises, *Advances in Economics, Business and Management Research*, no. 156, p. 474.

8. Темницкий А.А. Традиции и инновации в трудовой культуре российских рабочих // Социологические исследования. 2021. № 4. С. 61–73.

9. Окунева Т.В., Шестопалова О.Н. Культура труда работников как фактор реализации корпоративной стратегии управления транспортным предприятием // Вопросы управления. 2021. № 4. С. 137–150. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-4-137-150](https://journal-management.com/issue/2021/04/10). URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/10>.

10. Balynskaya N.R., Gafurova V.M., Pishchugina O.S., Nemtsev V.N. (2019). Indicators for assessing level of social pollution of labor market. In: *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS “SCTCGM 2018 – Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism”*. Pp. 157–163.

11. Gerasimov V.O., Sharafutdinov R.I., Kolmakov V.V., Erzinkyan E.A., Adamenko A.A., Vasilyeva A.G. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 2, pp. 1074–1088.

12. Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. (2016). Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise, *Inter-*

national Business Management, vol. 10, no. 4, pp. 408–415.

13. Коптякова С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях: монография. Магнитогорск : Издательство Магнитогорского государственного технического университета имени Г. И. Носова, 2016. 119 с.

14. Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., Шкурко Н.С. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «ММК-Информсервис» // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (27). С. 47–56.

15. Шаталова Н.И. Механизмы саморегуляции и саморазвития трудового потенциала работника // Вопросы управления. 2018. № 6 (55). С. 135–141.

16. Гафурова В.М. (2019). Рынок труда и занятость населения моногородов // Российские регионы в фокусе перемен : Сборник докладов XIII международной конференции. С. 113–116.

17. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2. С. 127–138.

18. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P. (2017). Tools for improving the efficiency of management decisions when attracting debt capital by industrial enterprises, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 88, no. 11, pp. 1000–1006.

19. Колокольцев В.М., Козлова Т.В., Замбрицкая Е.С., Вдовин К.Н. Система внутреннего контроля в корпорациях черной металлургии: проблемы и перспективы развития // Черные металлы. 2019. № 12. С. 16.

20. Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., Костина Н.Н. Подготовка инженерно-технических кадров в условиях трансформации высшего образования // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 1269–1275.

21. Майорова Т.В., Коптякова С.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения // Экономика и политика. 2019. № 1 (13). С. 34–37.

22. Тургель И.Д. Российский рынок труда: тенденции и угрозы развития в условиях экономического кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 1 (58). С. 49–61.

23. Rakhlis T., Koptyakova S. (2020). Forma-

tion of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment On the Example of PJSC MMK. In: Proceedings of the XV International Conference "Russian Regions in the Focus of Changes" (ICRRFC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research. Pp. 43–48. DOI: [10.2991/aebmr.k.210213.007](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210213.007).

24. Замбрицкая Е.С., Иванова Н.Е., Павлу-

хина М.В. Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации. Магнитогорск: Издательство Магнитогорского государственного технического университета имени Г. И. Носова, 2017. 57 с.

25. Кудернач Д. Стратегия мотивации сотрудников должна быть последовательной // Черные металлы. 2020. № 2. С. 56–72.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Коптякова Светлана Владимировна – кандидат педагогических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); svetlana.cop@yandex.ru. AuthorID РИНЦ: 350520, ORCID: 0000-0002-7296-1500.

Гафурова Василя Минсалиховна – кандидат исторических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); gvm_65@mail.ru. AuthorID РИНЦ: 295893, ORCID: 0000-0002-8778-9133.

Захарова Яна Михайловна – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (455022, Россия, Магнитогорск, пр. Ленина, 38); yana_zakharova_2000@bk.ru.

IMPROVING MANAGEMENT TOOLS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF USING LABOR POTENTIAL AT THE OIL INDUSTRY ENTERPRISES

S.V. Koptyakova^a, V.M. Gafurova^a, Ya.M. Zakharova^a

^aNosov Magnitogorsk State Technical University

ABSTRACT:

The article presents an analysis of the author's empirical research results to identify the staff activity of ООО "Bashneft-Polyus" through analyzing the structure of the company staff, as well as diagnostics of the structure and dynamics of its activity.

In a market economy, the effective use of labor potential makes it possible to increase labor productivity, improve the economic indicators of the enterprise, as well as create a positive image of the company. Therefore, the problem of effective personnel management is urgent for all market participants, including enterprises of the oil industry.

The study makes it possible to identify the potential of management mechanisms in the process of developing the activity of personnel on the example of ООО "Bashneft-Polyus". In the course of the research, general scientific methods were used: analytical method, observation, questionnaire survey, economic and statistical methods, methods of processing the data obtained, etc. The scientific novelty is the implemented personnel certification algorithm based on psychometric testing, the purpose of which is to identify the problematic factors of the internal environment of the organization that affect the effectiveness of the use of labor potential.

Results and practical significance. The theoretical study of personnel activity management, tools for development and management of personnel activity was carried out. A survey of employees was conducted and directions for improving the efficiency of using the labor potential of ООО "Bashneft-Polyus" were proposed. The practical significance lies in the fact that the results of the study can be applied in practice in the process of personnel management at enterprises of the oil industry.

The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental provisions of sociology and labor economics, management and management theories, as well as the principles of system and functional

analysis. The empirical basis of the study was the data of official documents, statistics and corporate reports on the activities of the organization, the results of a survey of employees of ООО "Bashneft-Polyus" (400 people were interviewed).

KEYWORDS: labor potential, efficiency, staff, labor organization, motivation, staff activity.

FOR CITATION: Koptyakova S.V., Gafurova V.M., Zakharova Ya.M. (2022). Improving management tools to increase the efficiency of using labor potential at the oil industry enterprises, *Management Issues*, no. 4, pp. 47–60. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/04/04>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-4-47-60. EDN: MYNWCA.

REFERENCES

- Balynskaya N.R., Koptyakova S.V., Mayorova T.V. (2019). Personnel appraisal as a tool for improving the efficiency of labor potential use at manufacturing enterprises, *Management issues*, no. 6 (61), pp. 209–222.
- Balynskaya N.R., Zinovieva E.G. (2018). Analysis of the development process of the personnel potential of the municipal enterprise Trust "Vodokanal", *Management issues*, no. 1 (50), pp. 91–99.
- Danilyuk E.V., Koptyakova S.V. (2020). Strategies for the innovative development of personnel management in modern economic conditions. In: Proceedings of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference "Scientific thought: Traditions and innovations". Pp. 299–303.
- Balynskaya N.R., Vitik S.V., Ritter I.V., Koptyakova S.V. (2014). Management of the personnel of the enterprise based on mechanisms for stimulating reproductive labor. Saint Petersburg: Infoda. 143 p.
- Balynskaya N.P., Gafurova V.M., Vasilieva A.G. (2019). Labor resources of monofunctional cities in the context of the transformation crisis, *Self-government*, vol. 1, no. 3 (116), pp. 51–55.
- Ponomareva I.K., Akifyev I.V. (2018). Domestic view on the motivation of managerial personnel, *Management Issues*, no. 2 (32), pp. 147–152.
- Skvortsova N.V., Rakhlis T.P., Savelyeva I.A. (2020). Economic Assessment of the Effectiveness of the Introduction of Industry 4.0 Technologies in the Activities of Industrial Enterprises, *Advances in Economics, Business and Management Research*, no. 156, p. 474.
- Temnitsky A.L. (2021). Traditions and innovations in the labor culture of Russian workers, *Sociological studies*, no. 4, pp. 61–73.
- Okuneva T.V., Shestopalova O.N. (2021). Work culture of employees as a factor of corporate strategy implementation in transport enterprise management, *Management Issues*, no. 4, pp. 137–150. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-4-137-150. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/04/10>.
- Balynskaya N.R., Gafurova V.M., Pishchugina O.S., Nemtsev V.N. (2019). Indicators for assessing level of social pollution of labor market. In: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS "SCTCGM 2018 – Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism". Pp. 157–163.
- Gerasimov V.O., Sharafutdinov R.I., Kolmakov V.V., Erzinkyan E.A., Adamenko A.A., Vasilyeva A.G. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 2, pp. 1074–1088.
- Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. (2016). Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise, *International Business Management*, vol. 10, no. 4, pp. 408–415.
- Koptyakova S.V. (2016). New approaches to the formation of a personnel management system in modern economic conditions. Monograph. Magnitogorsk: Publishing House of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov. 119 p.
- Koptyakova S.V., Zinovieva E.G., Shkurko N.S. (2019). Analysis of the personnel management system at the enterprise MMK-InfoService LLC, *Municipality: Economics and Management*, no. 2 (27), pp. 47–56.
- Shatalova N.I. (2018). The mechanisms of self-regulation and self-development of the employee's labor potential, *Management Issues*, no. 6 (55), pp. 135–141.
- Gafurova V.M. (2019). The labor market and employment of the population of single-industry towns, In: Proceedings of the XIII Interna-

tional Conference “Russian regions in the focus of changes”. Pp. 113–116.

17. Balyanskaya N.P., Kuznetsova N.V., Sinitsyna O.N. (2015). Indicators of assessment of the personnel potential of the enterprise, *Management Issues*, no. 2, pp. 127–138.

18. Skvortsova N.V., Rakhlis T.P. (2017). Tools for improving the efficiency of management decisions when attracting debt capital by industrial enterprises, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 88, no. 11, pp. 1000–1006.

19. Kolokoltsev V.M., Kozlova T.V., Zambrzhitskaya E.S., Vdovin K.N. (2019). The internal control system in ferrous metallurgy corporations: problems and development prospects, *Ferrous metals*, no. 12, p. 16.

20. Koptyakova S.V., Zinovieva E.G., Kostina N.N. (2020). Preparation of engineering and technical personnel in conditions of transformation of higher education, *Economics and Entrepreneurship*, no. 6 (119), pp. 1269–1275.

21. Mayorova T.V., Koptyakova S.V. (2019). Motivation and involvement of personnel in the pro-

cess of corporate training, *Economics and Politics*, no. 1 (13), pp. 34–37.

22. Turgel I.D. (2010). Russian labor market: trends and threats of development in the conditions of the economic crisis, *National interests: priorities and security*, vol. 6, no. 1 (58), pp. 49–61.

23. Rakhlis T., Koptyakova S. (2020). Formation of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment On the Example of PJSC MMK. In: Proceedings of the XV International Conference “Russian Regions in the Focus of Changes” (ICRRFC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research. Pp. 43–48. DOI: [10.2991/aebmr.k.210213.007](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210213.007).

24. Zambrzhitskaya E.S., Ivanova N.E., Pavlukhina M.V. (2017). Personnel potential in the management system and analysis of the effectiveness of the organization. Magnitogorsk: Publishing House of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov. 57 p.

25. Kudernach D. (2020). Employee motivation strategy should be consistent, *Ferrous metals*, no. 2, pp. 56–72.

AUTHORS' INFORMATION:

Svetlana V. Koptyakova – Ph.D. of Pedagogic Sciences; Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); svetlana.cop@yandex.ru. RSCI AuthorID: **350520**, ORCID: **0000-0002-7296-1500**.

Vasilya M. Gafurova – Ph.D. of Historical Sciences; Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); gvm_65@mail.ru. RSCI AuthorID: **295893**, ORCID: **0000-0002-8778-9133**.

Yana M. Zakharova – Nosov Magnitogorsk State Technical University (38, Lenin Av., Magnitogorsk, 455022, Russia); yana_zakharova_2000@bk.ru.