

Пихтовников Юрий Владимирович

кандидат экономических наук, начальник
Департамента организационного развития
и управления карьерой
ПАО «ЛУКОЙЛ»

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ

Аннотация:

В статье отражена необходимость непрерывного обучения работников нефтегазовой отрасли и постоянного подтверждения полученной квалификации с целью усиления их конкурентных преимуществ на рынке труда. Выстроена причинно-следственная связь, позволяющая говорить о том, что оценку квалификации можно рассматривать в качестве эффективного инструмента управления качеством труда на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли. Определена роль Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе и центров независимой оценки квалификации в достижении обозначенной цели. В системном виде представлены методологические аспекты создания упомянутого Совета. Раскрыта структурная модель формирования отраслевой рамки квалификаций нефтегазовой отрасли. Более подробно рассматриваются вопросы создания и функционирования центров независимой оценки квалификации, предназначенных для установления соответствия качественных характеристик персонала нефтегазовой отрасли требованиям профессиональных стандартов.

Ключевые слова:

профессиональные стандарты, независимая оценка квалификации, центр оценки квалификации, качество труда, эффективность труда, персонал нефтегазовой сферы, отраслевая рамка квалификаций.

Pikhtovnikov Yuri Vladimirovich

PhD in Economics,
Head of the Department for Organizational
Development and Career Management,
PJSC LUKOIL

PROFESSIONAL QUALIFICATION MANAGEMENT IN OIL AND GAS INDUSTRY THROUGH THE DEVELOPMENT OF QUALIFICATION ASSESSMENT CENTERS

Summary:

The research reflects the need for continuing education of oil and gas industry employees and regular proficiency testing to enhance their competitive advantages on the labor market. The cause-and-effect relationship helps identify that qualification assessment can be regarded as an effective tool for labor quality management in oil and gas companies. The paper defines the role of the Oil and Gas Industry Professional Qualification Council and independent qualification assessment centers in achieving the indicated goal. The methodological aspects of establishing the Council are systematized. The author reveals the structural model of sectoral qualifications framework in oil and gas industry. The researcher elaborates on the establishment and operation of independent qualification assessment centers designed to ensure the compliance of oil and gas staff qualities with the requirements of occupational standards.

Keywords:

occupational standards, independent qualification assessment, qualification assessment center, quality of labor, labor efficiency, oil and gas industry personnel, sectoral qualifications framework.

Развитие рыночных отношений потребовало внедрения современных методов и механизмов управления всеми бизнес-процессами, включая управление персоналом, как от руководителей, так и от рядовых работников в части овладения ими новыми знаниями и навыками в профессиональной области деятельности. Для достижения этих целей в стране решается комплексная задача по разработке и внедрению профессиональных стандартов, изменению на их основе образовательных стандартов и формированию системы независимой оценки квалификаций [1]. За этим стоит объективная необходимость – серьезный качественный разрыв между спросом и предложением рабочей силы, формирование «рынка квалификаций» и постепенное вытеснение существующего «рынка дипломов» [2].

Вопросы профессиональной оценки квалификации достаточно активно обсуждаются представителями академической науки, бизнес-среды, экспертами и аналитиками, что находит свое отражение как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях. В качестве одного из важнейших инструментов управления персоналом организации оценка квалификации рассматривается в работах Е.Е. Адакина, И.А. Волошиной, А.Н. Лейбовича, О.А. Никифорова, А.С. Перевертайло, О.Д. Прянишниковой, Г.В. Скрипниковой, Р.М. Тимергалеева и др. Современные подходы к оцениванию квалификаций анализируются в работах О.Ф. Батровой, В.И. Блинова, Е.Ю. Есениной, А.Н. Лейбовича, О.Д. Прянишниковой, А.А. Факторович и др. [3]. Отражению опыта реали-

зации независимой оценки на Западе посвящены выступления эксперта Международной организации труда В.М. Гаськова. Более детально данная тематика затрагивается в научных трудах Н.А. Зайцевой, Ю.В. Ушанова и др. [4]. Изучение и систематизация результатов исследований по указанной проблематике позволяют говорить о том, что данный вопрос недостаточно глубоко и системно проработан в научной среде. Это, в свою очередь, может свидетельствовать о начальном этапе развития методологии проведения оценки квалификации.

Если говорить о прикладном аспекте реализации оценки, то следует отметить наличие специфических проблем в различных отраслях деятельности. Так, применительно к нефтегазовому сектору экономики достаточно остро стоит вопрос разрыва между уровнем подготовки специалистов в высших учебных заведениях и требуемым на практике уровнем знаний и квалификации. Причин наличия таких разрывов большое количество. В частности, вузы не всегда успевают обновлять лабораторные и тренажерные фонды из-за ограниченности финансирования, кадровых проблем и т. п. Кроме того, получение в вузе квалификации, соответствующей уровню высшего образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура – 6, 7, 8-й уровни согласно профстандартам), не предусматривает предварительное последовательное приобретение студентом компетенций, соответствующих рабочим профессиям. Вместе с тем по окончании вуза специалист, попадая на предприятие, зачастую оказывается на рабочем месте, предусматривающем квалификацию ниже, чем у него после окончания вуза, так как в профстандартах с повышением уровня квалификации, как правило, повышаются и требования к стажу/опыту работы в определенной должности. В данном случае также образуется соответствующий разрыв.

При этом цена ошибки специалистов несоответствующей квалификации на достаточно сложных отраслевых производственных объектах очень высока и может привести не только к экономическим потерям компаний, но и к значительному экологическому ущербу, различного рода авариям на производстве с причинением вреда жизни и здоровью человека. В связи с этим актуализируется проблема оценки квалификации сотрудников, в том числе с учетом опыта их деятельности. В данном контексте авторская позиция заключается в возможности и необходимости рассмотрения оценки квалификации как инструмента управления качеством подготовки кадров в нефтегазовой отрасли.

Проблема оценки квалификации приобретает все большее значение и в связи с актуализацией проблемы построения целостной системы непрерывного профессионального образования. Необходимость перманентного обновления профессиональных знаний и навыков всех сотрудников компании объясняется высокой степенью динамичности развития производственной сферы отраслевых компаний, постоянным внедрением инноваций в различные производственные подсистемы, активным использованием цифровых технологий. Все это приводит к быстрому устареванию знаний сотрудников и к необходимости их актуализации.

При реализации концепции непрерывного обучения на протяжении всей профессиональной деятельности приобретение квалификации начинается с получения среднего профессионального или высшего образования и имеет накопительный эффект. Между тем на протяжении жизненного цикла карьеры сотрудника, как правило, происходит смещение акцентов с преимущественно формального обучения в сторону неформального, предполагающего использование широкого спектра форм и возможностей обучения специалистов на рабочем месте. Это во многом объясняется тем, что с течением времени ценность работника начинает отождествляться не столько с учебным заведением, где он получил образование, сколько с его умением качественно выполнять профессиональные задачи, которое непосредственно коррелирует с интенсивностью обновления знаний.

Возникает потребность в объективной оценке уровня квалификации, полученной в рамках неформального обучения. Это, в свою очередь, требует формирования целостного подхода к организации и методическому обеспечению деятельности специализированных независимых центров оценки компетенций.

Анализ мирового опыта функционирования систем оценивания персонала показал, что отраслевые структуры по разработке профессиональных стандартов зачастую формируются отраслевыми работодателями для координации спроса и предложения умений и компетенций персонала в интересах повышения эффективности и производительности труда. При этом качественная оценка квалификации базируется на ряде принципов, которые в некоторой степени разнятся в развитых странах и в России. К таким принципам в первую очередь относят обеспечение возможности оценивания уровня компетентного применения специалистом своих знаний, навыков и умений, полученных, например, в рамках вузовского образования. В западных странах данный принцип реализуется в проверке «компетентной работы». Далее к базовым принципам относят надежность оценки, ее независимость и справедливость. Исходя из практического опыта работы отраслевых компаний, к базовым принципам оценки также можно отнести ее открытость, непрерывность и комплексность.

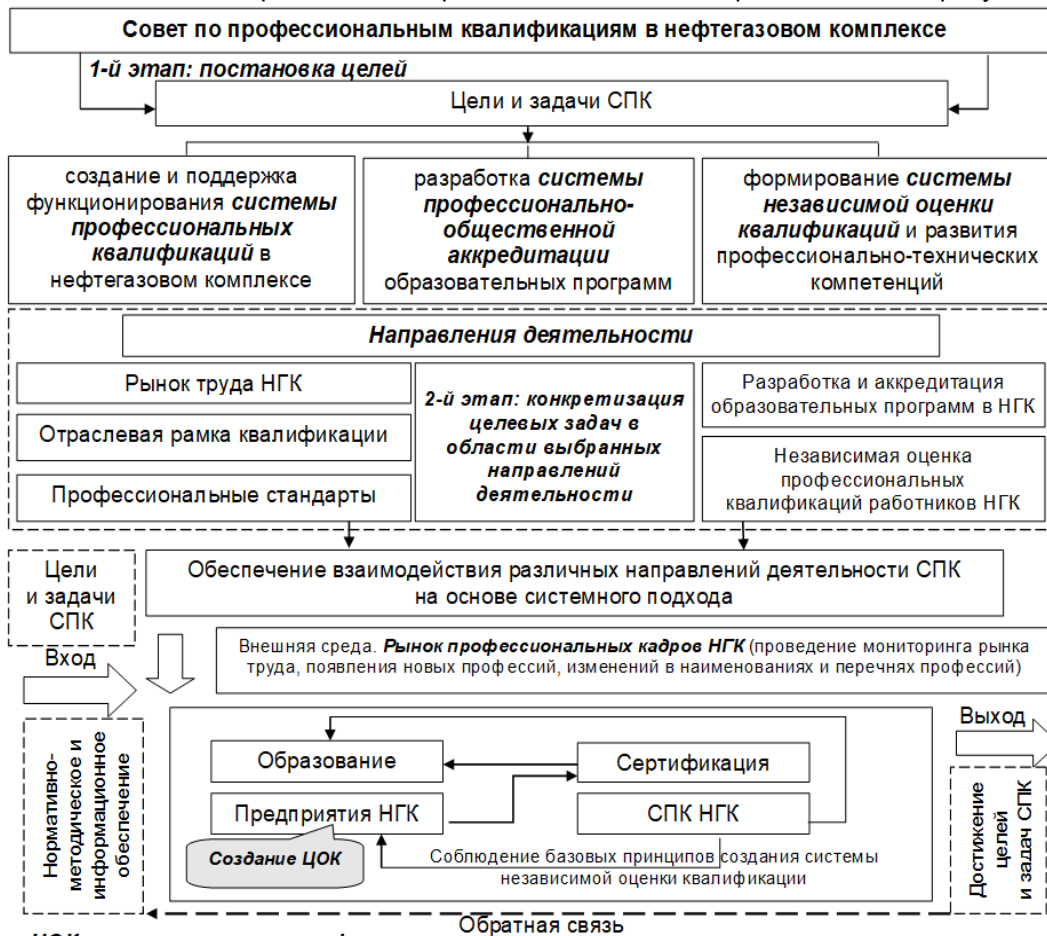
Исследование зарубежного опыта показало, что у специалистов существует возможность оценивания отдельных элементов различных профессиональных стандартов [5]. Схематично данная технология представлена на рисунке 1.



Опыт Великобритании, Австралии

Рисунок 1 – Опыт зарубежных стран в проведении комплексной, разнопрофильной оценки квалификации [6]

В отечественной нефтегазовой отрасли данная технология также может быть востребована. Говоря о российской практике в области формирования и развития системы оценки квалификации, нужно отметить, что данная сфера находится в зоне ответственности отраслевых советов, которые созданы на основе решения Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. В частности, решением Национального совета создан Совет по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе (СПК НГК), одной из задач которого является независимая оценка профессиональных квалификаций работников НГК. СПК НГК рассматривается в роли некоего гаранта качества и обеспечения доверия к оценке со стороны как соискателей, так и работодателей. Методологические аспекты создания Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе представлены на рисунке 2.



ЦОК – центр оценки квалификации

Рисунок 2 – Методология создания Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе [7]

При этом следует отметить существование двух групп проблем (слабых мест) внедренной в России системы. Как видно из рисунка 2, важными организационными моментами выступают создание независимых центров оценки квалификации и выстраивание механизма контроля за их деятельностью.

Центры оценки квалификации должны соответствовать требованиям федеральных законов и отраслевых нормативных документов. В качестве формы оценки профессиональной квалификации выступает профессиональный экзамен. Проведение оценки профессиональной квалификации может быть инициировано как соискателем, так и физическими, юридическими лицами или работодателем. Успешность сдачи профессионального экзамена зависит от установленного результата, определенного в оценочном средстве по соответствующей квалификации. По результатам экзамена экспертная комиссия присваивает соискателю соответствующую квалификацию и выдает свидетельство.

Для проведения профессионального экзамена необходима соответствующая материальная база. Проведение теоретического этапа профессионального экзамена требует определенных условий: наличия компьютерного класса с выходом с каждого учебного/рабочего места в интернет, практического этапа – технических средств, материалов, специального оборудования, тренажеров. При отсутствии собственной материальной базы центры оценки квалификации проводят мониторинг, изучают возможные потенциальные места проведения оценки квалификации, заключают договоры с организациями или образовательными учреждениями, прочими предприятиями на использование материально-технической базы для проведения оценки профессиональных квалификаций в форме профессионального экзамена.

Требования к материальной базе перечислены в соответствующих оценочных средствах. Оценочные средства для проведения независимой оценки отраслевых квалификаций готовят эксперты таких компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть», ПАО «Транснефть» [8].

На конец 2018 г. в нефтегазовой отрасли России было всего четыре аккредитованных центра оценки квалификации (ООО «Газпром Персонал», ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», ООО «Региональный центр оценки квалификаций нефтегазового комплекса», Ассоциация содействия в реализации инновационных программ в области противокоррозионной защиты и технической диагностики «СОПКОР»). В настоящее время существует около 20 мест, в которых данные центры проводят оценивание. Географически они расположены преимущественно в Москве и на территориях присутствия нефтяных компаний [9]. При этом в регионах существует достаточная потребность в таких центрах, например в Тюменской области, Югре, на Ямале.

Интересен опыт функционирования центра оценки квалификации в нефтяной компании «ЛУКОЙЛ», который создан для осуществления независимой оценки персонала. Для реализации своей деятельности центр формирует среднесрочный план работы по оценке квалификаций на три года по регионам присутствия компании и в разрезе профессиональных квалификаций, осуществляет ведение архива своей деятельности, что обеспечивает реализацию принципа системности и позволяет проводить всесторонний анализ с накопительным эффектом.

Неотъемлемой частью работы центра оценки квалификации является формирование и развитие экспертного сообщества. Работники центра также подбирают экспертов и организуют их обучение. Принцип информационной открытости осуществляется посредством размещения сведений и информации о проведении оценки квалификации в сети Интернет на специализированных площадках.

Проведение профессионального экзамена осуществляет экспертная комиссия из числа отобранных и согласованных центром экспертов численностью не менее трех человек. При этом квалификация членов экспертной комиссии отвечает требованиям соответствующего профессионального стандарта.

На основании решения экспертной комиссии по итогам прохождения соискателем профессионального экзамена центр оценки квалификации в тридцатидневный срок оформляет и выдает соискателю свидетельство квалификации; в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена – заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя.

Основной проблемой современного этапа развития института оценивания квалификации является то, что услуги такого рода представлены крайне ограниченным количеством отраслевых центров оценки квалификации. Вместе с тем спрос на данный вид услуг будет стабилен, имеет потенциал роста. Ожидается стабильный спрос на данный вид услуг со стороны как работодателей, так и физических лиц, имеющих мотивацию, обусловленную происходящими изменениями на рынке труда.

Продвижению услуг по оценке квалификации будет способствовать проведение целенаправленной рекламно-информационной деятельности в средствах массовой информации: газетах, журналах, включая корпоративные и региональные. На данном этапе результаты работы

аккредитованных центров оценки квалификации в нефтегазовой отрасли России недостаточно полно освещаются в открытой печати, что ограничивает возможности проведения сравнительного анализа и всестороннего изучения опыта их работы.

Наиболее важным фактором успешного продвижения указанных видов услуг на рынке будет являться политика СПК НГК, выступающего координатором создания и функционирования отраслевых центров оценки квалификации и гарантом качества предоставляемых услуг.

Второй не менее важный срез проблематики – методический, который предполагает выстраивание различных подходов к оцениванию в многокритериальную систему. В частности, при оценке необходимо учитывать требования профессиональных стандартов, федеральных государственных образовательных стандартов, а также особенности отраслевых предприятий (звеньев технологической цепи и сложнопостроенность – многоуровневость). Данная проблема решается посредством использования отраслевой рамки квалификаций, которую целесообразно спроецировать на все звенья цепочки создания ценностей компании: от разведки до переработки и сбыта.

Отраслевая рамка квалификаций представляет собой свод квалификационных уровней с обобщенным описанием каждого из них или иерархически упорядоченную по квалификационным уровням классификацию видов трудовой деятельности. При этом указанное описание должно признаваться ведущими отраслевыми организациями и базироваться на значимых для отрасли показателях, которые отчасти могут быть использованы при оценке квалификации.

В данном исследовании предлагается дополнять отраслевую рамку квалификаций сферами деятельности, предусмотренными федеральными государственными образовательными стандартами (научно-исследовательская, проектная, производственно-техническая, организационно-управленческая, педагогическая). Вместе с тем возникает необходимость определения по уровням квалификации для каждой сферы деятельности таких составляющих, как должность, полномочия, ответственность, компетенции, уровень ответственности и образования, практический опыт.

Формализованное представление предлагаемой структурной модели формирования отраслевой рамки квалификаций отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Структурная модель формирования отраслевой рамки квалификаций *

Сфера деятельности	Отраслевая цепочка бизнес-процессов						
	Разведка	Добыча	Транспорт	Переработка	Логистика	Хранение	АЗС
Научно-исследовательская **	Генеральный директор						
Педагогическая **	Заместитель генерального директора						
Организационно-управленческая	Начальники производств						
Проектная	Инженеры и специалисты						
Производственно-технологическая	Операторы и рабочие разных разрядов						

* Отраслевая рамка квалификаций области профессиональной деятельности «Добыча, переработка, транспортировка нефти и газа» (далее – ОРК НГК) представляет собой: – обобщенное описание по установленным показателям квалификационных уровней в рамках нефтегазовой отрасли, признаваемое ведущими в отрасли организациями; – иерархически упорядоченную по квалификационным уровням классификацию видов трудовой деятельности, сформированную по показателям Национальной рамки квалификаций Российской Федерации и другим значимым для нефтегазовой отрасли показателям [10].

** Данные сферы, как правило, реализуются в рамках указанных должностей в формате реализации внутрикорпоративного обучения – наставничества/тьюторства (педагогическая), а также через должности (роли) консультантов (экспертов) или сотрудников научно-исследовательских подразделений (научно-исследовательская).

Одной из сложностей при формировании отраслевой рамки является установление корреляции должностей со сферами (видами) профессиональной деятельности. В настоящее время можно говорить лишь о примерной структуре присутствия отдельных видов деятельности по должностям.

Подводя итоги, утверждаем о необходимости выстраивания эффективной маркетинговой стратегии центров оценки квалификации, которая должна быть нацелена на обеспечение конкурентоспособности на рынке подобного рода услуг; самокупаемость за счет постоянного повышения эффективности и качества предоставляемой услуги; расширение вида услуг через рост перечня оцениваемых квалификаций и количества потребителей услуг.

Ожидаемые результаты от развития центров оценки квалификации сопряжены с повышением качества подготовки персонала в нефтегазовой отрасли посредством систематической диагностики уровня квалификации сотрудников нефтегазодобывающих структур, выявления разрыва в имеющемся и требуемом работодателем уровне знаний. Впоследствии это приведет к выстраиванию четкой системы обучения внутри компании и к развитию самообразования, а также непрерывному обновлению имеющихся знаний с учетом динамичной трансформации требований к квалификации работников.

Вместе с тем независимая оценка квалификаций не является единственным способом управления качеством подготовки кадров в нефтегазовой отрасли. К таким инструментам может быть отнесено более динамичное развитие института наставничества и передачи опыта молодым специалистам. Отметим здесь, что в крупных нефтяных компаниях функционируют институты наставничества, но какого-либо их утверждения и сопровождения нормативно-правовыми актами на государственном уровне пока нет. Это достаточно сильно снижает эффективность использования данного инструмента в отношении управления качеством труда в нефтегазовой отрасли.

Ссылки и примечания:

1. Moskalenko A.A. Improvement of Work with Personnel as a Factor of Increasing Business Efficiency // *International Review of Management and Marketing*. 2016. Vol. 6, no. 4. P. 761–771.
2. Андропова И.В., Осиновская И.В. Развитие интеграционных связей предприятий нефтегазового бизнеса с вузовской наукой // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 10-2 (87). С. 736–739 ; Москаленко А.А. О необходимости создания национальной системы оценки профессиональных квалификаций // *Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием : материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции*. Тюмень, 2017. С. 285–289.
3. Лейбович А.Н., Прянишникова О.Д. Профессиональные стандарты: краткий обзор зарубежного опыта // *Промышленник России*. 2008. № 3. С. 37–41 ; *Независимая оценка и сертификация квалификаций : сборник документов и материалов / А.Н. Лейбович, И.А. Волошина, А.С. Перевертайло, О.Д. Прянишникова ; под общ. ред. А.Н. Лейбовича*. М., 2014. 132 с. ; *Современные подходы к оцениванию квалификаций / В.И. Блинов, О.Ф. Батрова, Е.Ю. Есенина, А.А. Факторович // Высшее образование в России*. 2013. № 5. С. 100–106.
4. Зайцева Н.А., Ушанов Ю.В. Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания : монография. М., 2016. 184 с.
5. Лейбович А.Н., Прянишникова О.Д. Указ. соч. ; Оценка квалификации: как это делают на Западе? [Электронный ресурс] // *Компетенции успеха*. Центр экономического развития и сертификации – ЦЭРС ИНЭС. 2017. 13 дек. URL: <https://profiok.com/news/detail.php?ID=5504> (дата обращения: 10.09.2018).
6. Рисунок 1 составлен автором по: Лейбович А.Н., Прянишникова О.Д. Указ. соч. ; Оценка квалификации: как это делают на Западе?
7. Рисунок 2 составлен автором.
8. Независимая оценка квалификации в нефтегазовом комплексе [Электронный ресурс] // *Общероссийский профессиональный союз работников нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства*. М., 2017. URL: http://rogwu.ru/content/bl_files_docs/оценка%20квалификации%20в%20нефтегазовом%20комплексе.pdf (дата обращения: 05.11.2018).
9. Независимая оценка квалификации в нефтегазовом комплексе ; Отраслевая рамка квалификаций [Электронный ресурс] // *Совет по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе* : офиц. сайт. URL: <http://www.spkngk.ru/about/activity/otraslevaja-ramka-kvalifikacii/> (дата обращения: 10.06.2018).
10. Отраслевая рамка квалификаций.

References:

- Andronova, IV & Osinovskaya, IV 2017, 'The Development of Integration of Oil and Gas Business Enterprises with University Science', *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, no. 10-2 (87), pp. 736-739, (in Russian).
- Blinov, VI, Batrova, OF, Esenina, EYu & Faktorovich, AA 2013, 'Modern Approaches to the Assessment of Qualifications', *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, no. 5, pp. 100-106, (in Russian).
- 'Independent Assessment of Qualifications in the Oil and Gas Complex' 2017, *Obshcherossiyskiy professional'nyy soyuz rabotnikov neftyanoy, gazovoy otrasley promyshlennosti i stroitel'stva*, Moscow, viewed 5 November 2018, <http://rogwu.ru/content/bl_files_docs/оценка%20квалификации%20в%20нефтегазовом%20комплексе.pdf>, (in Russian).
- Leybovich, AN & Pryanishnikova, OD 2008, 'Professional Standards: a Brief Overview of Foreign Experience', *Promyshlennik Rossii*, no. 3, pp. 37-41, (in Russian).
- Leibovich, AN, Voloshina, IA, Perevertaylo, AS & Pryanishnikova, OD 2014, *Independent Assessment and Certification of Qualifications: a Collection of Documents and Materials*, Moscow, 132 p., (in Russian).
- Moskalenko, AA 2016, 'Improvement of Business with a Factor of Increasing Business', *International Review of Management and Marketing*, vol. 6, no. 4, pp. 761-771.
- Moskalenko, AA 2017, 'On the Need to Create a National System for the Assessment of Professional Qualifications', *Innovatsii v upravlenii regional'nym i otraslevym razvitiyem: materialy Vserossiyskoy s mezhdunarodnym uchastiyem nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Tyumen, pp. 285-289, (in Russian).
- 'Qualification Assessment: How is It Done in the West?' 2017, *Kompetentsii uspekha. Tsentr ekonomicheskogo razvitiya i sertifikatsii – TsERS INES*, Dec. 13, viewed 10 September 2018, <<https://profiok.com/news/detail.php?ID=5504>>, (in Russian).
- 'The Sectoral Qualifications Framework' 2018, *Sovet po professional'nym kvalifikatsiyam v neftegazovom komplekse*, viewed 10 June 2018, <<http://www.spkngk.ru/about/activity/otraslevaja-ramka-kvalifikacii/>>, (in Russian).
- Zaitseva, NA & Ushanov, YuV 2016, *National System of Professional Qualifications: the Organizational and Methodological Foundations of Creation: a monograph*, Moscow, 184 p., (in Russian).