

Исследование роли управленческих команд в повышении эффективности работы нефтегазового сектора экономики



Светлана Евгеньевна АНИСИМОВА –
к.э.н., доцент РГУ нефти и газа (НИУ)
имени И. М. Губкина, e-mail: se2503@inbox.ru



Дмитрий Юрьевич СЕРИКОВ –
д.т.н, профессор РГУ нефти и газа (НИУ)
имени И. М. Губкина, e-mail: dr.serikov@rambler.ru

Статья посвящена исследованию роли управленческих команд в работе нефтегазового сектора экономики, а также повышению эффективности управления за счет перехода на командную модель управления. Данная модель предполагает создание управленческих команд для решения определенных производственных целей, объединенных в организационную структуру на принципах демократии, лидерства, целевом согласовании и обеспечении единства. Актуальность данной темы обуславливается необходимостью повышения эффективности управленческих команд, способных воплощать проекты в реальность. В процессе исследования было установлено, что управленческая деятельность команды в нефтегазовом секторе базируется, прежде всего, на довольно специфической функции – командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням его подготовки и утверждения. В результате исследования проанализированы технологии формирования управленческой команды в нефтегазовом секторе экономики. Выполненное исследование в данной статье – это шаг в направлении комплексного исследования управления процессами командообразования в современных российских нефтегазовых организациях. Следующие шаги в этом направлении могут быть связаны:

- с обобщением конкретного практического опыта по становлению и развитию управленческого командообразования в организациях различного типа (государственных, коммерческих, некоммерческих);
- с дальнейшей разработкой организационного и инструментально-технологического компонентов диагностики и сопровождения процесса управленческого командообразования в организациях.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор экономики, управленческие команды, организационное поведение

Основная цель бизнеса, в т.ч. нефтегазового – максимизация прибыли, и для достижения этого показателя любой компании в первую очередь важно получать качественный результат деятельности, который напрямую зависит от знаний, навыков и компетенций ее сотрудников.

Ключевым элементом решения данного вопроса является подбор кадров и объединение этих кадров в управленческие команды.

Тенденции современного времени таковы, что в нефтегазовых организациях резко возрастает роль и значение системы управления, способной своевременно принимать своевременные стратегически важные решения, создавать все необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджевые и т.п.) для их реализации, гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивать конструктивное сотрудничество и конкурентоспособность нефтегазовой организации.

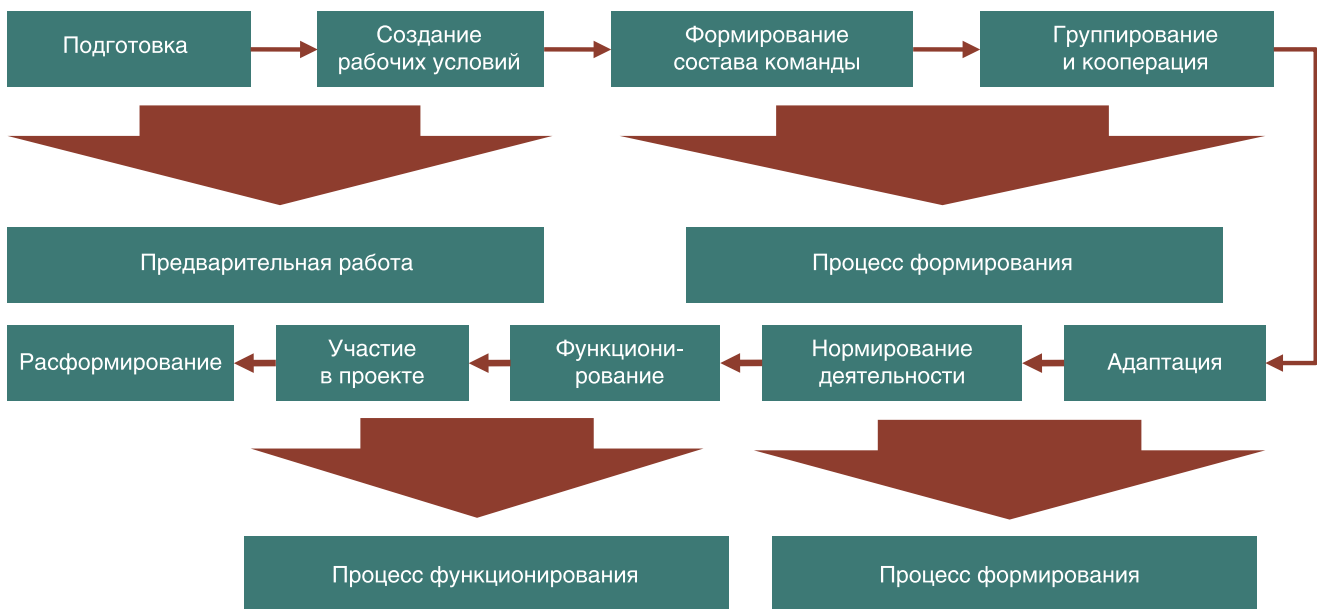


Рис. 1. Этапы формирования управленческой команды

Решение конкурентного преимущества в сложном для бизнеса современном мире – это повысить гибкость и эффективность принятия решений, чтобы иметь возможность моментально адаптироваться к быстрым внешним изменениям. Этого практически невозможно достичь в традиционной иерархической системе управления нефтяной отрасли. Следует разрабатывать новые методы, новые модели. Организационная трансформация в современных условиях неотрывно связана с цифровой. С развитием цифровых технологий появились перспективы для внедрения организационных изменений – новые инструменты для работы с данными, цифровые копии процессов. Они предоставляют возможность за короткое время моделировать процессы добычи, точнее определять имеющиеся возможности системы, определять препятствия, выбирать более оптимальный режим работы и управлять надежностью на основе прогнозной аналитики. В нефтяной индустрии гораздо больше физики, чем цифр, решения принимаются соответственно специфики деятельности, даже лидеры мировой нефтяной индустрии все еще далеки от полного понимания такого определения, которое является наиболее важным с точки зрения выживания в современном мире.

Управленческую команду следует рассматривать как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая:

- понимает необходимость командного управления на условиях взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды;
- имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную деятельность;
- способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;
- способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

Команда должна нести полную ответственность за выполнение поставленных перед ней целей. Согласно логике организационных изменений, все структурные подразделения компании постепенно будут делиться на два направления. Первое направление будет заниматься операционной деятельностью самостоятельно и при необходимости располагать к себе людей из других структур, обладающих недостающими навыками для команды.

Задачей второго направления станет участие в реализации сторонних проектов и инициатив и интегрирование своих навыков подразделениям, которые в этом нуждаются. Каждый член команды не берет на себя координирующую роль, но выполняет задачи в рамках своих профессиональных навыков. У команды должно быть понимание определения ролей, организованных механизмов предоставления отчетности и планирования встреч, а также наличие собственного организованного списка задач. При формировании таких команд нужно действовать очень осторожно, учитывая наличие у участников всех необходимых навыков – одной заинтересованности недостаточно. Для решения человеческих, юридических и финансовых проблем необходимо разработать инструменты для создания команд с разной трудовой загруженностью.

К тому же, для эффективной работы требуется сокращение бюрократии и времени, необходимого для различных согласований на протяжении всего жизненного цикла проекта; совершенствование IT-инфраструктуры для подхода; организация поддержки команды в связи с быстрым масштабированием практик и текущим отсутствием навыков; разработка инструментов планирования ресурсов, позволяющих вовремя вводить необходимые ресурсы в команду.



Появление управленческих команд и создание пулов ресурсов означают для менеджера, с одной стороны, необходимость делиться своими человеческими ресурсами с другими отделами и командами, с другой стороны, это открывает новые возможности для привлечения внешних талантов для решения текущих задач и проблем. Передовой опыт работы в управленческих командах ясно показал, что у каждой группы есть свой жизненный цикл, и, если ее жизнедеятельность постоянно не поддерживать, то команда распадётся. Оптимальный состав группы – от пяти до девяти человек: больше – появляются малозначимые люди, меньше – не хватает рабочей силы и знаний. Группа своими силами делает выбор по методологии управления проектами, в которой она работает. Традиционный подход к проектированию требует минимального взаимодействия после того, как установлены требования и этапы проекта. Гибкие методологии, такие как Agile (применяется как эффективная практика организации труда небольших групп) и Scrum (промежуток времени, достаточный для выполнения запланированной совокупности операций) требуют длительное время на погружение, но позволяют быстрее увидеть результат.

Для увеличения скорости работы команды нужно сразу критично обсудить действующие процессы предприятия. Только важные решения по проекту должны согласовываться с руководителем. Передача документов внутри команды должна быть минимальной. Это изменение является ключом к ускорению реализации как цифровых, так и организационных проектов.

Ученые, занимающиеся исследованием командной проблематики в организации, уверены, что в процессе формирования из представителей трудового коллектива успешной и слаженной команды, необходимо учитывать большое количество факторов, как-то:

- наличие товарищеских отношений между теми или иными сотрудниками компании;
- общий моральный дух персонала организации (который оказывает существенное влияние на оперативность процесса достижения организационных целей и решения организационных задач);

- степень желания сотрудников компании воспринимать новое, адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде, к динамике современной социальной и экономической ситуации.

Сегодня современной теории и практике управленческой науки известно несколько путей образования команды. Все эти варианты являются производными от англоязычных терминов, которые вошли в профессиональный лексикон российских менеджеров в их оригинальном звучании. А именно:

- teambuilding (тимбилдинг);
- re-teaming (ритиминг);
- team forcing (тимфорсинг);
- team design (тим-дизайн).

Teambuilding (тимбилдинг) является одним из самых популярных и широко известных вариантов построения командообразования. Однако, как известно, идея, взятая за основу внутриорганизационного командообразования, отнюдь не нова.

Современные исследователи уверены, что teambuilding (тимбилдинг) наряду с командным духом призван развивать у сотрудников организации личную инициативу, лидерские качества, умение быстро и эффективно действовать в нестандартных ситуациях, проявлять настойчивость в решении оперативных и долгосрочных задач. Практика показывает, что успешное преодоление трудностей посредством коллективных усилий приносит весьма позитивный опыт и оказывает благоприятное влияние на работу организации в целом.

Так, teambuilding (тимбилдинг) может существенным образом помочь при:

- запуске нового проекта;
- создании новых отделов (подразделений) и представительств организации;
- подборе и найме новых сотрудников в компанию;
- профессиональном продвижении персонала.

Наряду с этим teambuilding (тимбилдинг) оказывает содействие решению таких задач, как:

- сплочение коллектива, направленного на слаженную и синхронную его работу, рост эффективности коллективной работы;
- анализ межличностных отношений сотрудников в коллективе с целью идентифицировать как лидеров, так и «изгоев», а также осознать роль каждого участника команды;
- улучшения качества и увеличение степени взаимодействия между сотрудниками одного отдела (подразделения);
- моделирование различных бизнес-процессов, имеющих вероятность произойти в будущем, а также увеличение эффективности коммуникационных процессов в организации;
- сведение к минимуму стресса и синдрома хронической усталости у персонала организации;
- расширение мотивационного поля у большей части сотрудников.

Основные идеи teambuilding (тимбилдинга) сегодня широко внедряются и в российских нефтегазовых компаниях. Различных форм и видов практического внедрения данного варианта командообразования в настоящее время уже достаточно много и в отечественной бизнес-среде. В зависимости от степени на результаты работы организации, в целом, российские исследователи выделяют следующие «производные» teambuilding (тимбилдинга):

- корпоративные праздники и неформальные встречи с привлечением, например, аниматоров и артистов – оказывают минимальное положительное влияние на результаты бизнеса;
- квесты, сюжетно-динамические игры, творческие мероприятия, продолжительность которых может вирироваться от 2 до 5–6 часов – оказывают опосредованное влияние на развитие корпоративной культуры и результаты бизнеса. Данные программы осуществляются за счет вовлечения участников в игру посредством интересной идеи, а основным результатом таких мероприятий должно стать укрепление чувства «мы», повышение лояльности по отношению как к организации, так и друг другу, готовности к дальнейшей совместной работе;

- деловые игры активного характера, которые представлены чаще всего в виде программ, где при помощи творческих задач моделируется та или иная сторона бизнес-процессов и профессиональной деятельности. Так, например, примерами подобных аспектов бизнес деятельности может стать: продвижение на рынок нового товара и(или) услуги, выполнение плана продаж, завоевание рынка или укрепление собственных позиций и т.п. Активные деловые игры положительным образом воздействуют на эмоциональную сферу участников, которые приобретают ценный опыт, применяемый в дальнейшем в рамках их профессиональной деятельности;
- outdoor-тренинг, длительность проведения которых может варьироваться от 1 до 2–3 дней. Данный вариант teambuilding (тимбилдинга) проводится, как правило, вне организации и направлен на построение (с целью дальнейшего закрепления) эффективного взаимодействия между его участниками – сотрудниками одной организации. Очень часто программы outdoor-тренингов разрабатываются согласно интересам «клиента» – представителя организации. По мнению экспертов, результат достигнет максимального эффекта, если в outdoor-тренинг будут включены руководители высшего звена. Outdoor-тренинг-программы, направленные на внедрение и реализацию корпоративных ценностей. Данные программы могут и должны проводиться в игровом и(или) тренинговом формате. Они содержат в себе элементы активной групповой деятельности, которая могла бы позволить участникам овладеть практическими навыками, дающими возможность продемонстрировать собственное отношение к корпоративным ценностям организации, а, в последствие, и закрепить их в процессе профессиональной деятельности. Как показывает практика, эффект от внедрения данных программ во многом продиктован тем, в какой мере декларированные корпоративные ценности компании соответствуют реальной их интерпретации со стороны рядовых сотрудников и особенно со стороны менеджерского корпуса – руководителей организации. Outdoor-тренинг -различного рода комбинированные программы (проекты), которые как основополагающий вектор выбирают конкретный бизнес результат. В качестве бизнес-результата могут быть представлены самые многообразные варианты от, например, консалтинговых услуг или увеличения объема продаж производимой продукции до непосредственно командообразующих целей.

Большим преимуществом акций коммуникативного характера является то, что они достаточно оперативно формируют обратную связь. Это позволяет менеджерам узнать об общем настрое своих подчиненных, повлиять на их эмоциональный настрой. Очень часто в рамках акций коммуникативного характера, используя различные методики, руководители прибегают к так называемому календарю встреч, согласно которому каждый подчиненный при личной встрече с линейным менеджером может высказать свои пожелания/ претензии. Вторым вариантом командообразования, ранее упомянутый в данной работе, носит название reteaming (ритиминг). Дословный перевод данного понятия на русский язык означает формирование/переформирование рабочих групп (команд). Чаще всего re-teaming (ритиминг) используется в организации, если руководство последней преследует цель сформировать, например, управленческую команду в рамках новой компании – то есть «с нуля».

Другая наиболее распространенная ситуация, при которой организация прибегает к re-teaming (ритимингу) – это потребность в подготовке руководящего корпуса организации к проведению глобальных организационных реформ, а также при решении текущих задач, которые требуют от сотрудников предприятия умения синхронного командного взаимодействия.

Практика показывает, что успешное применение reteaming (ритиминга) дает возможность руководству организации объединить своих подчиненных, направить их творческий потенциал и профессиональную активность на достижение стратегически важных для компании целей, посредством последовательного решения задач.

Очень часто результатами успешного использования данного варианта командообразования являются:

- отсутствия у персонала страха перемен;
- умение оперативно и эффективно действовать в условиях риска;
- приобретение и закрепление навыков работы в команде;
- оттачивание навыков коммуникативного делового общения.

Reteaming (ритиминг) стал финским «ответом» на сугубо американский teambuilding (тимбилдинг). Хотя, важно отметить, что в рамках данной научной статьи, ее авторы не ставят перед собой цель сравнить и противопоставить друг другу различные современные варианты командообразования, а, наоборот, стремятся указать на общность их черт и найти между ними сходство.

Многие зарубежные исследователи уверены, что умение руководителя организовывать успешную командную работу является признаком высокого уровня развития организации. Соответственно, другим популярным вариантом командообразования в настоящее время является team forcing (тимфорсинг). Однако, его следует использовать только в тех случаях, когда топ – менеджмент предприятия радикально настроен на смену ключевых руководителей и формирование новой команды. Новые руководители среднего звена могут стать для организации источником прогрессивных идей, приведя за собой таких же опытных и высококвалифицированных сотрудников (подчиненных). Уже в процессе своей трудовой деятельности они могут обучить персонал новым поведенческим паттернам, направленным на улучшение командной работы. И, наконец, четвертый вариант построения команды носит название team design (тим-дизайн). Он является менее известным и реже всего применяется российскими менеджерами в качестве командообразующего «рычага».

Однако, одной из его наиболее известных черт является то, что он в большей степени, чем все остальные виды построения команды, сконцентрирован на принципах проектирования групповой деятельности персонала предприятия и распределение в ней индивидуальных ролей каждого отдельно взятого сотрудника. Еще о team design (тим-дизайне) важно отметить, что он выстраивается, базируясь на процессуальных теориях мотивации.



ВЫВОДЫ

На данный момент нефтегазовые компании имеют дело со сложными условиями деятельности, и чтобы получать максимальную прибыль, требуется увеличивать компетенции сотрудников.

В настоящее время подготовлен проект перспективного плана развития нефте- и газотранспортной инфраструктуры, в котором обозначены следующие приоритеты:

- расширить программу газификации российских регионов и изменить подходы к ее реализации, чтобы распространить ее на максимальное количество субъектов Федерации, населенных пунктов и домовладений;
- независимо от внешней конъюнктуры, обеспечить достаточное предложение нефтепродуктов на внутреннем рынке, причем по приемлемым ценам – для автовладельцев, транспортных компаний, для бизнеса;
- ускорить реализацию инфраструктурных проектов – железнодорожных, трубопроводных, портовых – которые уже в ближайшие годы позволят перенаправить поставки нефти и газа с Запада на перспективные рынки – на Юг и Восток.
- предусмотреть строительство новых нефте- и газопроводов с месторождений Западной и Восточной Сибири – наращивание мощностей по перевалке нефти в арктических и дальневосточных портах – использование потенциала Северного морского пути, а также включение газопроводов «Сила Сибири» и «Сахалин–Хабаровск–Владивосток» в Единую систему газоснабжения, для того чтобы обеспечить наши регионы в этой части страны.

В целях реализации намеченных стратегий, важнейшее условие успешной деятельности организации в условиях кризиса – это сформированные управленческие команды лидеров. В частности, специфика задач антикризисного управления требует интенсивного диалога между специалистами различного профиля, поиска нетривиальных (а нередко и уникальных) комплексных решений множества проблем в условиях неопределенности и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, – времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Синергетический эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности, которые позволяют целенаправленно сочетать исполнение необходимых наборов профессиональных и групповых ролей на принципах взаимной дополняемости и взаимозаменяемости функций, выполняемых всеми членами команды.

В условиях работы нефтегазового сектора экономики наиболее актуальными мероприятиями для формирования управленческой команды являются:

1. Формирование кадрового резерва.
2. Привлечение и закрепление молодых специалистов.
3. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников (курсы, мастер-классы, тренинги, консультации).

Говоря о том, что управленческая команда сформирована и эффективна в работе, можно утверждать, если ранее были соблюдены следующие условия: участники имеют единое представление относительно целей, средств и методов достижения целей; в команде создан баланс между сплоченностью и напряжением; разработаны и согласованы механизмы принятия решений; функциональные обязанности и роли участников разделены и достаточны для достижения целей; выработаны нормы и правила работы; есть общекомандные ценности.

Итак, в соответствии с вышесказанным мы рассматриваем управленческую команду в современной российской нефтегазовой организации, как многоуровневую команду руководителей, которая состоит из рабочих команд на основе четко и гибко распределенных функций и ответственности, члены которой осознают взаимозависимость и необходимость сотрудничества согласно утвержденной структуре управления, имеют твердую установку на совместную эффективную управленческую деятельность и способны сплотить индивидуальные идеи и опыт каждого для получения высоких результатов и достижения единой цели в развитии нефтегазовой организации, а соответственно, нефтегазового сектора экономики в целом.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Алямкина Е. А., Красильникова И. Н., Красильникова М. Н. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 3.
2. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учеб. пособие // В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. М.: ИНФРА-М, 2018 г.
3. Володина И. Н., Анисимова С. Е., Сериков Д. Ю. Повышение качества межотраслевых связей важный фактор развития нефтегазовой промышленности // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – №4. – С. 28–33.
4. Ефимочкина Н. Б., Анисимова С. Е., Сериков Д. Ю. Внутрикorporативные коммуникации как инструмент управления нефтегазового предприятия // СФЕРА. Нефть и Газ: всерос. отр. инф.-техн. журн. – М.: ООО «ИД «СФЕРА», 2022. – №2. – С. 84–87.
5. Идигова Л. М., Рахимова Б. Х., Садулаева Х. Х. Особенности организации маркетинговой деятельности в нефтегазовых компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, г. Москва, №1 (205), 2022 г.
6. Володина И. Н., Анисимова С. Е., Сериков Д. Ю. Влияние цифровизации на управленческие процессы предприятий нефтегазовой отрасли // Автоматизация, телемеханизация и связь в нефтяной промышленности. – 2020. – №6. – С. 34–36.
7. Красавина Е. В., Забайкин Ю. В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. №3А. С. 350–358.
8. Красавина Е. В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия // Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации. М., 2016. С. 80–85.
9. Анисимова С. Е., Ефимочкина Н. Б., Сериков Д. Ю. Коммуникативное пространство HR брендинга в digital-среде // СФЕРА. Нефть и Газ: всерос. отр. науч.-техн. журн. – М.: ООО «ИД «СФЕРА», 2019. – №6. – С. 26–27.