

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕФТЯНАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

ДЖАКУПОВА ЖАННА КУМАРБЕКОВНА

**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ МАТЕРИАЛОВ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН)**

Специальность: 5304.01 – Виды экономической деятельности

АВТОРЕФЕРАТ

БАКУ – 2015

Работа выполнена в научно-исследовательском и проектном институте нефти и газа ГНКАР

Научный руководитель:

доктор экономических наук,
профессор Г.А.Сафаров

Официальные оппоненты:

д.э.н., проф. Т.Н.Алиев
д.ф.э., доц. В.Т.Магеррамова

Ведущая организация:

Кафедра “Экономика
промышленности и
менеджмента”
Азербайджанского
Технического Университета

Защита диссертации состоится «_30_»__апреля__ 2015 г. в _11⁰⁰_ часов на заседании Диссертационного Совета Д.02.141 при Азербайджанской Государственной Нефтяной Академии по адресу AZ 1010, г. Баку, пр. Азадлыг, 34, АГНА.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Азербайджанской Государственной Нефтяной Академии.

Ваши отзывы в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим направлять по указанному адресу Ученому секретарю Диссертационного Совета. Д.02.141

Автореферат разослан «_29_»__марта__ 2015 года.

Учёный секретарь

Диссертационного Совета

Д.02.141, доктор технический наук, профессор

А.М.Алиев

Общая характеристика работы

Актуальность темы. Экономический потенциал страны, национальное богатство и уровень жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, их количественными и качественными характеристиками. Преобразования необходимы на любом этапе управленческого процесса. Особенно они необходимы при неудовлетворительной организации кадрового менеджмента. Ради справедливости следует отметить, что социально-экономические преобразования и реформы, проводимые в Республике Казахстан, в годы независимости привели к кардинальным изменениям во всех сферах на фоне усиления интернационализации экономики, НТП, усиления сотрудничества, демографической и образовательной динамики на рынке труда. Заметно улучшились макроэкономические показатели. За 1992-2012 годы объём ВВП Казахстана вырос почти в 69 раз. В результате, изменилось занимаемое место Казахстана на экономической карте мира и в Центральной Азии он занимает первое, а в СНГ – третье место. Казахстан входит в число 15-ти ведущих стран мира, обладая 2%-ми мирового запаса нефти. Нефтегазоносные районы занимают более 60% территории страны и располагают 172 нефтяными месторождениями, из которых более 46% находятся в разработке.

По итогам 2012 г. в Республике Казахстан объём добычи нефти составил 87 млн. т, а добычи газа – 43 млрд. м³. В годы независимости страны вклад нефтегазового комплекса в ВВП страны вырос до 25%, а его доля в экспорте достигла 60%, в государственном бюджете – 50%.

Однако в целом в нефтяной промышленности республики темп роста среднемесячной заработной платы значительно опережает темп роста производительности труда. Организация оплаты труда не имеет тесной связи с конечным результатом производства. В отрасли сохраняется несовершенная организационная структура управления с большим административно-управленческим расходом. В отдельных нефтегазовых компаниях республики эффективный фонд рабочего времени рабочих, удельная трудоёмкость обслуживания скважин уменьшается, падает среднесуточный дебит скважин, увеличивается обводнённость нефти, расход электроэнергии, стоимость одного подземного и капитального ремонта скважин. Все эти факты подтверждают нерациональное управление производством и кадровым потенциалом. Однако нефтегазовый сектор ещё долгие годы будет надёжным фундаментом для развития экономики. Приоритетами стали гибкие формы и методы рационального использования рабочей силы, непрерывное повышение количества человеческих ресурсов. Сегодня главный вопрос кадровой политики, на который ищут ответ ведущие мировые компании и исследователи, работающие в области управления человеческими ресурсами – это поиск путей взаимовыгодного сотрудничества между работником и компанией. Для этого необходим инновационный путь развития кадрового менеджмента. Инновационная деятельность, направленная на выбор прогрессивных методов

управления, должна определять организационно-техническую и социально-экономическую целесообразность выбора принимаемого решения, что обеспечивает комплексный системный метод обоснования этого выбора. Для успешного решения этих задач особые значения приобретают вопросы практического применения современных форм кадрового менеджмента позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства, производительности труда путём применения прогрессивных норм и нормативов труда и производства. Всё это определило актуальность выбранной темы.

Степень научной разработанности проблемы. В условиях инновационного развития промышленности повышается интерес учёных к проблемам формирования и развития кадрового менеджмента в управляющей и управляемой системе производства. Ныне имеется немало публикаций, посвящённых теории и практике кадрового менеджмента, вопросам развития человеческих ресурсов, как фактору социально-экономического прогресса общества. Обстоятельные исследования различных аспектов кадрового менеджмента приводятся в трудах учёных Бетилгириева М.А., Идиговой Л.М., Карибжанова Е.С., Мауленова К.С., Юсупова К.Н., Абишева А.А., Мухтаровой К.С., Майдыровой А.К., Татибекова Б.П., В.В. Адамчука, Т.Ю. Базарова, М.И. Бухалкова, В.Р. Весние, О.С. Виханского, М.Н. Кулапова, А.Я. Кибанова, И.К. Макаровой, Е.В. Маслова, В.П. Пугачева, Р.Р. Шагиева, С.В. Шекшня, А.В. Филлипова, Т.А. Алиева, Г.А. Сафарова, Т.А.Кулиева, М.Дж.Атакишиева, С.М.Гасымова, Э.М.Гаджизаде, М.А.Мамедова и др.

Не умаляя достоинства проведенного до сих пор исследования, следует отметить, что вопросы формирования и развития кадрового менеджмента на предприятиях нефтяной промышленности недостаточно исследованы и остаются переменными такие важные проблемы, как: определение необходимой численности работников в зависимости от факторов сложности производства, обеспечения взаимосвязи заработной платы работников и конечного результата производства, мотивации труда по категориям работающих, управление кадровыми рисками, системный подход в обучении и развитии персонала. Всё это определило актуальность темы диссертационного исследования, его цели и задачи.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью данной диссертации является изучение и систематизация используемых в отечественной и зарубежной практике организационно-экономических и социальных аспектов формирования и развития кадрового менеджмента и разработка, на этой основе практических рекомендаций по его совершенствованию в нефтегазовых компаниях.

Для реализации этой цели нами были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать организационные аспекты управления кадровыми рисками;

- на основе многолетних статистических данных проанализировать состояние экономики Казахстана и влияние нефтегазового сектора на её развитие;

- на основе первичных учетных данных и социологического исследования оценить уровень технико-экономических показателей, состояние использования кадрового потенциала и факторы, влияющие на его эффективность в нефтяных компаниях;

- определить пути рациональной организации системы кадрового менеджмента на предприятиях;

- на основе системного подхода разработать рекомендации по обучению и развитию персонала и прогнозированию потребностей в рабочей силе на предприятиях нефтегазодобычи Казахстана.

Объектом исследования в диссертации выступает АО «Озенмунайгаз».

Предметом исследования является процесс формирования и развития кадрового менеджмента на предприятиях нефтяной промышленности.

Теоретико-методологической базой исследования являются труды и разработки зарубежных и отечественных ученых в области кадрового менеджмента, а также законы Республики Казахстан, Постановления Правительства Республики Казахстан, Послания Президента Республики Казахстан народу страны, другие нормативно-правовые акты и регламентирующие документы трудовых процессов и численности работников.

В процессе диссертационного исследования применялись методы статистического и графического анализа, статистической группировки, экономико-математические методы и метод анкетного опроса.

Информационную базу диссертационной работы составляют статистические данные Госкомстата Казахстана и Азербайджана; Статистических органов стран СНГ; Национальный Отчет ООН о человеческом развитии; научные отчеты «КазНИПИнефть»; первичные отчетные и учетные данные АО РД «КазМунайГаз» АО «Озенмунайгаз»; результаты социологического исследования, проведенного среди рабочих и управленческих работников обследуемой нефтегазовой компании; материалы республиканских и международных научно-практических конференций, а также источники из сети «ИНТЕРНЕТ».

Научная новизна работы состоит в разработке и обосновании методических и практических рекомендаций по формированию и развитию кадрового менеджмента на предприятиях нефтяной промышленности Республики Казахстан. К числу результатов выносимых на защиту, относятся следующие:

- Обоснована целесообразность создания в нефтяной компании Казахстана Центра по управлению человеческими ресурсами;
- Определены условия, факторы и показатели качественной оценки кадровых рисков в нефтяной компании;
- Предложена классификация факторов для расчета необходимой численности работников по категориям и профессиям в зависимости от

факторов сложности производства и на этой основе разработана математическая модель для расчета численности по функциям управления;

- Предложена обобщенная модель компетенции руководителей подразделений и технических специалистов;
- Составлена матрица ответственности по формированию и использованию мероприятий кадрового резерва;
- На основе системного подхода разработана программа обучения и развития персонала в нефтяной компании.

Практическая значимость работы состоит в том, что общетеоретические и методические выводы, сформулированные в исследовании, могут быть использованы в дальнейшей научной разработке проблем, связанных с развитием кадрового менеджмента.

Результаты исследования могут быть использованы также при подготовке учебно-методической литературы по курсам: «Управление персоналом», «Основы менеджмента», «Анализ хозяйственной деятельности предприятий», «Управление проектами».

Предложенные нами рекомендации по разработке отраслевой инвестиционно-инновационной программы, математические модели для расчета необходимой численности по функциям управления, а также модель зависимости производительности труда от стажа работы бригады по добыче нефти, матрицы по формированию и использованию кадрового резерва приняты к частичному практическому использованию в управленческой деятельности АО «Озенмунайгаз» (справка № 29 от 02.02.2014 г.).

Апробация результатов исследования. Теоретические положения, основные результаты, выводы и рекомендации диссертационного исследования докладывались и обсуждались на Международной научно-практической конференции «Теория и практика современных методов идентификации добычи нефти и увеличения нефтеотдачи пластов» (май, 2012 г., г.Гомель); Пятой международной конференции «Проблемы инновационного развития нефтегазовой индустрии» (февраль, 2013 г., г.Алматы КБТУ); Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие нефтегазового Комплекса Казахстана» (апрель, 2013 г. Актау); на научном семинаре, проведенном в научно-исследовательском и проектном институте нефти и газа Азербайджанской Государственной Нефтяной Компании (февраль, 2014 г. Баку).

Публикация. По теме диссертации опубликованы 13 статей (из них 6 – за рубежом) и 3 тезиса общим объемом 89 условных печатных листа.

Объём и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, 10 параграфов, выводов и рекомендаций и списка использованной литературы из 147 наименований.

Основное содержание работы

Во введении обосновывается актуальность темы, сформулированы предмет, объект, цель и задачи исследования, определена научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты кадрового менеджмента» исследуются теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами и экономические предпосылки их формирования, методологические основы мотивации в системе кадрового менеджмента, а также раскрываются методические принципы организации управления кадровыми рисками. В условиях глобализации одной из основных стратегий современного бизнеса является эффективное управление человеческими ресурсами.

Проблема управления сотрудниками предприятия впервые возникла в начале XX века и была сформирована теория «научного управления», первая научно-обоснованная теория менеджмента. Одним из создателей этой теории является Ф.Тейлор. Ф.Тейлор одним из первых начал использовать психологические тесты при приеме на работу и для определения квалификации, применять интервью и анкетирование.

Теория научного управления сыграла огромную роль в формировании теории менеджмента, на основе которой формировалась самостоятельная область научных исследований. В рамках теории менеджмента рассматривался вопрос «человеческих отношений». Основателем этой концепции стал Э.Мэйо.

В работе исследуются различные подходы к количественной и качественной характеристике персонала. Отмечается, что **количественные характеристики** выражаются той численностью работников, которая требуется для решения задач деятельности организации, а качественные характеристики персонала формируются в виде социально-демографических и профессионально-квалификационных структур, отражающих соотношения различных групп работников в организации для оценки их соответствия поставленным целям.

В этой главе различаются классические определения понятий «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал».

В условиях глобализации происходит постоянный обмен идеями. В этой связи компаниям требуются мобильные сотрудники, умеющие работать в непривычных условиях и адаптироваться к другим культурам, так как успех в нефтегазовом бизнесе сегодня определяется умением действовать в условиях политической и экономической нестабильности. Для глобального подхода к ведению бизнеса необходим высокий образовательный и профессиональный уровень всех сотрудников корпорации. Поэтому многогранные и сложные задачи кадрового менеджмента могут и должны решаться только комплексно, с помощью системного подхода.

В условиях рыночных отношений все нефтегазовые компании, стараясь достичь лучших результатов при минимальных инвестициях, используют такие методы, как реинжиниринг бизнес-процессов, консолидация, внедрение принципов японского менеджмента, реструктуризация и множество других хитроумных способов, а это, в свою очередь, приводит к изменению и расширению функций управления персоналом. Все большее значение приобретают вопросы социально-психологической диагностики; анализа и регулирования взаимоотношений между работниками и руководством; информационного обеспечения системы кадрового управления; анализа кадрового потенциала и потребности в нем; оценки и подбора кадров на вакантные должности; подготовки и обучения кадров; маркетинга кадров; управления занятостью; изучения рынка трудовых ресурсов; планирования и контроля деловой карьеры; управления профессиональным продвижением; адаптации работников; управления трудовой мотивацией; правовых отношений; психофизиологии и эстетики труда и др.

В рамках развития человеческих ресурсов особое внимание должно уделяться социально-психологическим методам управления персоналом, базирующимся на использовании закономерностей социологии и психологии.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека. В работе раскрывается сущность этих методов, и предлагаются пути их использования в исследуемой отрасли.

Благодаря развитию теории человеческого капитала изменилось отношение общества к вложениям в человеческие ресурсы, которые теперь воспринимаются не как неизбежное зло и лишние расходы, а как долгосрочные инвестиции, обеспечивающие долговременный эффект.

Думается, что по-настоящему успешной работой нефтяной компании Казахстана станет в том случае, если она проявит достаточную гибкость и сможет соответствовать быстро изменяющимся требованиям времени.

В этой главе отдельно рассматриваются методологические основы мотивации в системе кадрового менеджмента.

Основой системы мотивации работников является то, что необходимо стимулировать поведение сотрудников, направив его на решение производственных задач.

С развитием теории человеческих отношений развивалась и теория мотивации человека.

Если обратиться к истории развития управления человеческими ресурсами, то можно отметить, что большую роль в определении мотивации оказали работы Ф.Тейлора. В работе даются схемы классификации теории мотивации, её различные ступени и излагаются точки зрения отдельных ученых-экономистов по этому поводу. Установлено, что японская концепция человеческих отношений способствовала формированию у работников чувства

единой семьи, принадлежности к трудовому коллективу. Поэтому сегодня, как никогда, для Казахстана опыт Японии важен, прежде всего как практическое подтверждение эффективности управления, основанного на уважении сотрудников и развитии их творческих способностей.

В диссертационной работе по результатам анкетного опроса составлено мотивационное ядро нефтяной компании (рис. 1).

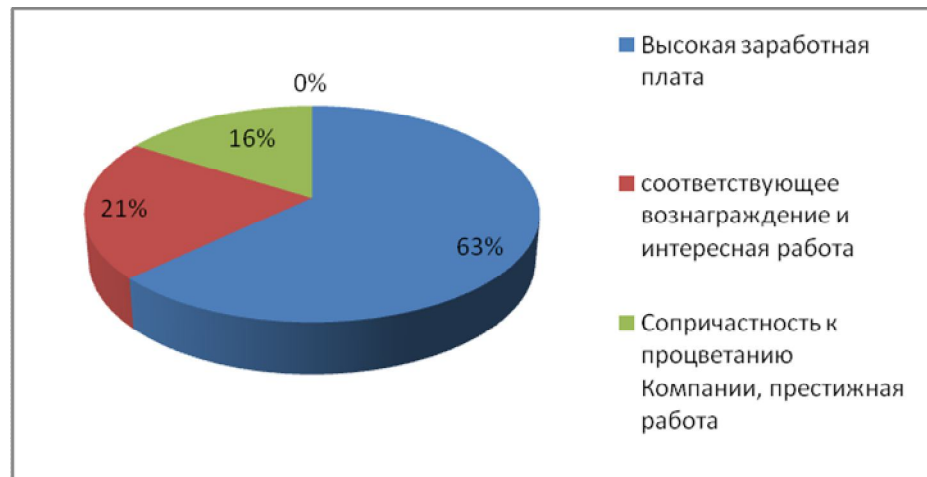


Рисунок 1. Мотивационное ядро нефтяной компании Казахстана.

В этой главе дается классификация факторов карьерного роста, социальной и психологической мотивации для персонала, а также рассматриваются вопросы организации управления кадровыми рисками в нефтегазовой компании. События последних лет в компаниях нефтегазового сектора Казахстана показали, что недостаточное внимание к управлению персоналом влечет за собой непредсказуемость событий. Все чаще причинами убытков компаний является вина сотрудников или их участие. По-прежнему, актуальными остаются потери, вызванные акциями социального протеста. Все эти непредсказуемые события приводят к возникновению такого понятия как риски компаний. Многочисленными исследованиями доказано, что снижение риска возможно за счет рациональной организации управления рисками, которое предполагает использование таких процедур и методов менеджмента, которые бы снижали возможные риски. В этой связи в данной главе раскрываются сущность различных видов риска, точки зрения ученых по управлению кадровыми рисками. Считаем, что для снижения риска и решения указанной проблемы требуется внедрение соответствующих инновационных изменений в кадровой работе компаний, а для достижения эффективного высокопроизводительного производства необходимо проводить количественную и качественную оценку кадровых рисков. В этой связи в работе различаются условия, факторы и показатели рисков и даются сведения о проводимом комплексе мер по их снижению.

Во второй главе «Анализ и оценка состояния использования кадрового потенциала на предприятиях нефтегазодобычи Казахстана» на основе многолетних статистических, первичных отчетных и учетных данных оценивается состояние экономики Казахстана и значение нефтегазового сектора в её развитии, дается геолого-техническая характеристика, анализируются технико-экономические показатели, состояние использования кадрового потенциала, выявляются факторы, влияющие на эффективность его использования на предприятиях нефтегазодобычи.

Республика Казахстан насчитывает 16,8 млн. чел., из которых 51,8% – женщины. Численность работников, занятых в экономике, составляет 3,8 млн. чел., из которых 5,4% – трудоспособного населения являются – безработные.

Основу промышленной базы Казахстана составляет добыча и первичная переработка ископаемого сырья – нефти, газа, угля, никеля, золота, серебра, бокситов, фосфатов.

Свыше 80% экспортных доходов Казахстана получает благодаря вывозу нефти, угля, концентрата руд цветных и драгоценных металлов, зерна, шерсти, мяса. Более половины доходов дает торговля со странами Евросоюза, с Россией и КНР.

Часть казахстанской нефти, на основе двусторонних соглашений, экспортируется за рубеж по трубопроводу Баку–Тбилиси–Джейхан (БТД). Начиная со второй половины 90-х годов, макроэкономические показатели Казахстана имеют тенденцию роста.

Таблица 1

Доля ВВП Казахстана в ВВП ряда стран и его место на экономической карте мира*)

Страны	%					
	1992	1995	2000	2005	2010	2011
Доля ВВП в ВВП ряда стран						
Россия	1,2	2,5	2,65	2,43	2,87	3,02
Китай	4,5	6,3	7,1	8,9	11,7	14,3
Украина	1,2	0,41	0,37	0,28	0,36	0,42
Узбекистан	0,1	0,05	0,08	0,1	0,9	0,12
Занимаемое место Казахстаном на экономической карте мира						
Центральной Азией	1	1	1	1	1	1
СНГ	3	3	3	3	3	2
Европа	х	х	24	23	23	21
Азии	х	х	20	18	18	16
В мире	х	х	62	57	55	49

*) Таблица составлена по данным ООН, МВФ и Всемирного Банка

По данным ООН Казахстан входит в группу стран с уровнем доходов выше среднего.

Вклад нефтегазового комплекса в ВВП страны вырос с 10% до 25%, а его доля в экспорте достигла 60%. За счёт поступлений формируется около 50%

доходов государственного бюджета. Таким образом, нефтегазовый комплекс в настоящее время это не только основной поставщик энергоносителей, но и ключевое звено экономики страны, обеспечивающее устойчивость ее социально-экономического положения.

Стратегическое развитие Республики Казахстан до 2050 года определило основное развитие как энергетическое. В нем говорится о необходимости «быстрого увеличения» добычи и экспорта нефти и газа с целью получить доходы, которые будут способствовать устойчивому экономическому росту и улучшению жизни народа».

Нефтяные запасы Казахстана являются составной частью экономического потенциала и это не только природно-сырьевой компонент, но и сложная система, каждая составляющая которой представляет собой отдельное производство. В связи с этим, проблема эффективного использования нефтяного потенциала государства была и остается одной из своевременных и актуальных проблем казахстанской экономики в условиях рыночных отношений.

Согласно данным «BP statistical review of world energy», по подтвержденным запасам нефти Казахстан входит в число 15 ведущих стран мира, обладая 2% мирового запаса нефти. Нефтегазоносные районы занимают 62% площади страны и располагают 172 нефтяными месторождениями, из которых более 80 находятся в разработке.

Основным центром нефтедобывающей промышленности республики является Западный Казахстан. На территории Атырауской и Мангистауской областей находятся более 70% месторождений, содержащих промышленные запасы нефти.

Акционерное общество «Разведка Добыча «КазМунайГаз» (АО РД КМГ) – один из лидеров добычи нефти в Казахстане. Сегодня в собственном активе АО РД КМГ имеется 41 месторождение.

В работе анализируется состояние месторождения, методы воздействия на пласты, даются параметры и свойства горизонтов, геолого-физические характеристики эксплуатируемых объектов; структура эксплуатационного фонда, способы эксплуатации; распределение скважин по дебитам, обводненности, оборудованию и т.д., выделяя при этом особенности АО «Озенмунайгаз».

В данной главе подробно анализируется состояние использования кадрового потенциала в указанном АО.

Трудовые показатели этой компании отражены в таблице 2.

Анализ показал, что в 2005-2012 гг. численность ППП в целом по компании уменьшилась на 0,7% при одновременном увеличении числа рабочих почти на 36%. За этот период средний тарифный коэффициент рабочих увеличился на 0,2 пункта и составил 4,7.

Таблица 2

Основные трудовые показатели АО «Озенмунайгаз» за 2005-2012 гг. *)

Показатели	Единица измерения	2005	2010	2011	2012	Темп роста, (%)	
						2010 к 2005 г	2012 к 2010 г
Численность ППП, в том числе	чел.	6276	6441	6435	6257	102,6	97,1
Рабочие	чел.	2578	2887	2945	3506	112,0	121,4
Средний тарифный коэффициент рабочих	-	4,5	4,5	4,7	4,7	100,0	104,4
Номинальный фонд рабочего времени рабочих	час	1756	1200	1730	1870	68,4	155,8
Эффективный фонд рабочего времени рабочих	час	2000	1976	1976	1976	98,8	100,0
Удельная трудоемкость обслуживания скважин	-	2,19	2,16	2,11	1,95	98,6	90,3
Среднемесячная заработная плата рабочих	тыс.тенге	178,0	309,0	310,0	321,3	173,6	103,9
Численность рабочих бригад по добыче нефти	чел.	94	73	78	84	77,6	115,1
Производительность труда	тон/чел.	1042	950	965	966	91,1	101,7
Фондовооруженность труда	тыс.долл./чел.	130,1	252,8	269,8	291,4	194,3	115,3
Электровооруженность труда	тыс.квт.час./чел.	130,0	148,0	149,4	158,7	113,8	107,3

*) Таблица составлена и рассчитана автором на основе отчетных и учетных данных АО

При этом основное внимание уделяется анализу структуры работающих, движению кадров, текучести персонала по социально-демографическим показателям, по категориям, по сферам деятельности; указана взаимосвязь между текучестью и среднемесячной заработной платой производственных рабочих (рис. 2). Показатели, характеризующие движение кадров, отражены в табл. 3.

Таблица 3

Движение кадров в АО «Озенмунайгаз» за 2007-2012 гг. *)

Движение кадров по причинам	Г о д ы					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Фактическая численность, всего – чел.	5493	5849	5990	6450	6112	5896
Принято в течение года, чел.	112	49	32	23	12	66
Коэффициент оборота по приему, %	2,0	0,8	0,5	0,4	0,2	1,1
Уволено в течение года, чел.	431	271	113	338	116	355
Коэффициент оборота по увольнению, %	7,8	4,6	1,9	5,2	3,7	6,0
В том числе по причинам: по истечении срока трудового договора (ТД), чел.	-	-	-	29	-	-
По обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, чел.	113	60	42	46	16	108
По соглашению сторон, чел.	74	49	24	37	17	60
По инициативе (собственному желанию) работника, чел.	67	50	12	39	14	48
В связи с выходом на пенсию, чел.	41	37	3	14	4	15
Сокращение численности или штата работников, чел.	47	34	-	78	-	79
Грубое нарушение, трудовых обязанностей, чел.	56	24	16	70	40	24
По иным основаниям, чел.	33	17	16	25	25	21
Число уволенных по причине текучести кадров, чел.	318	211	71	263	100	247
Уровень текучести кадров (в %-ах)	5,7	3,6	3,1	4,1	1,9	4,2

*) Таблица составлена автором на основе первичных учетных данных АО «Озенмунайгаз»

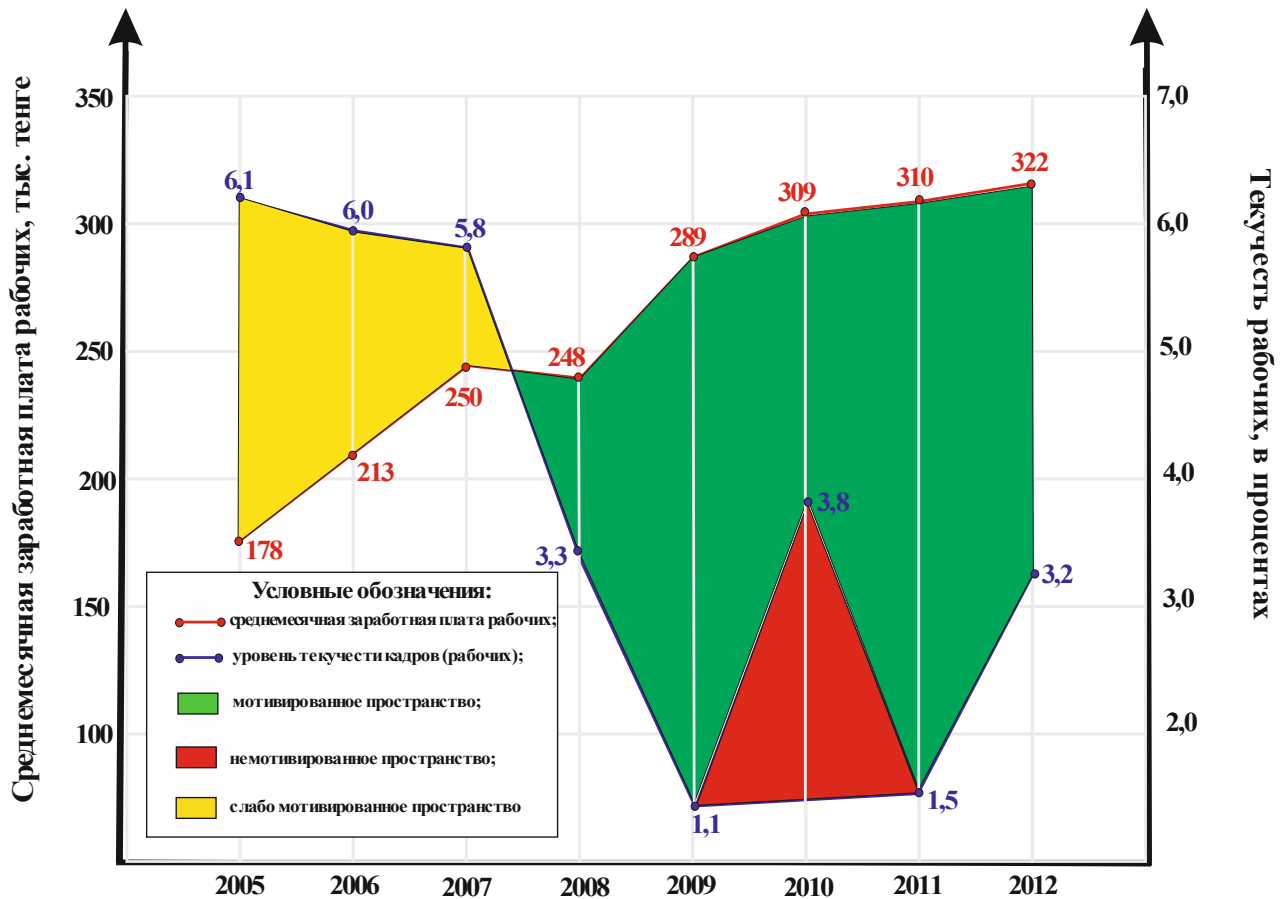


Рисунок 2. Взаимосвязь между текучести и среднемесячной зарплатой производственных рабочих АО «Озенмунайгаз»

Исследование показало, что за рассматриваемый период уровень текучести кадров в АО «Озенмунайгаз» колеблется от 1,9% до 5,7%. В 2012 г. среди уволенных по причине текучести кадров 51,8% составляли женщины, 37,2% работники в возрасте 20-29 лет, 48-6% - со стажем до 5 лет; 66,8% - рабочие. Однако уровень текучести кадров среди административно-управленческого персонала, по сравнению с другими категориями работающих, высок и в 2012 г. – составил 7,6%, что превышает на 2,6 пункта допустимого нормативного уровня. Анкетный опрос, проведенный среди работников компании, показал, что главной причиной текучести является, низкая заработная плата и стимулирование труда.

В рыночных отношениях социально-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и многие другие процессы очень динамичны, что обусловлено различными факторами: меняются предпочтения потребителей, технология производства, организация труда персонала, структура применяемых ресурсов, состав кадров и т.д.

Проведенный экономико-математический анализ выявил не только тесную связь указанных факторов с изменением производительности труда, но и позволил оценить их количественно. Так с увеличением на 1% электровооруженности производительность труда увеличивается на 0,26%. С увеличением на 1% среднесуточного дебита, фондовооруженности и зачатки воды производительность труда растет соответственно на 0,50; 0,26 и 0,42%. С

увеличением же обводненности на 1% производительность труда падает на 0,06%.

Проведенное нами социологическое исследование среди работников обследованной нефтяной компании способствовало определению факторов, влияющих на эффективность работы АО, причем нам удалось классифицировать их по социально-демографическим показателям, сведения о которых приводятся в таблице 4.

Как видно из данных таблицы, среди опрошенных 54% имеющих высшее и среднее специальное образование, стаж работы в компании свыше 6 лет указали на наличие оптимальности системы оплаты труда; 15% – возможность карьерного роста; 10% – оптимальную организацию рабочих мест; 6% – наличие социального пакета; 5% – возможность выбора социальных льгот; 4% – наличие системы компенсации и т.д. эффективно влияющих на работу компаний.

Однако, как показали социологические исследования, остается множество проблем, препятствующих эффективной работе АО «Озенмунайгаз». Среди опрошенных 44% имеющие высшее и среднее специальное образование, указали, что поступление поручений от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям, препятствуют эффективной работе компаний. Кроме того 23% опрошенных в качестве препятствия отметили субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненными, создающими нервозность в работе; 9% - отметили отсутствие четкой задачи со стороны руководства; 6% – недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных. Все перечисленные факторы препятствия отмечают лица, имеющие стаж работы в компании 1-5 лет. Системный анализ и оценка состояния использования кадрового потенциала в обследованной нефтегазодобывающей компании позволили графически изобразить взаимосвязь между ростом добычи нефти, производительностью труда и среднемесячной заработной платой (см. рис. 3).

Как видно из рисунка, в 2006-2007 гг. в АО «Озенмунайгаз» при незначительном росте добычи нефти и производительности труда среднемесячная заработная плата интенсивно повышается. В 2008 г. все три показателя пересеклись на одной плоскости. Однако в последующие годы при заметном снижении темпа роста добычи нефти и производительности труда заработная плата значительно увеличивается. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что между конечным результатом производства и ростом заработной платы отсутствует корреляционная связь. Это обусловлено следующим: во-первых, руководство компании ради сохранения высококвалифицированных специалистов повышает их заработную плату; во-вторых, в целях стабилизации социальной напряженности.

Таблице 4

Распределение факторов, влияющих на эффективность работы АО «Озенмунайгаз»

Факторы	Респонденты	Образование				Стаж работы			Стаж работы в компании			Стаж работы на данной специальности		
		Среднее	Средне-специальное	Высшее	Незаконченное высшее	1-5 л.	6-10 л.	11 и выше	1-5 л.	6-10 л.	11 и выше	1-5 л.	6-10 л.	11 и выше
Возможность карьерного роста	15	-	-	15	-	6	6	3	-	10	5	-	6	9
Наличие социального пакета	6	-	4	2	-	3	2	1	3	2	1	1	5	-
Возможность выбора социальных льгот	5	-	-	5	-	2	3	-	-	5	-	-	5	-
Оптимальность системы оплаты	54	-	27	27	-	13	20	21	17	20	17	13	20	21
Наличие системы морального стимулирования	3	-	-	3	-	-	3	-	3	-	-	-	3	-
Оптимальная организация рабочего места	10	-	3	7	-	2	5	3	2	8	-	2	4	4
Наличие системы компенсаций	4	-	4	-	-	-	2	2	-	-	4	2	-	2
Семейные корпоративные мероприятия	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Гибкий рабочий график	2	-	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	-	-
Всего опрошенных	100	-	38	62	-	29	41	30	28	46	27	21	43	36

*) Таблица составлена автором по данным анкетного опроса

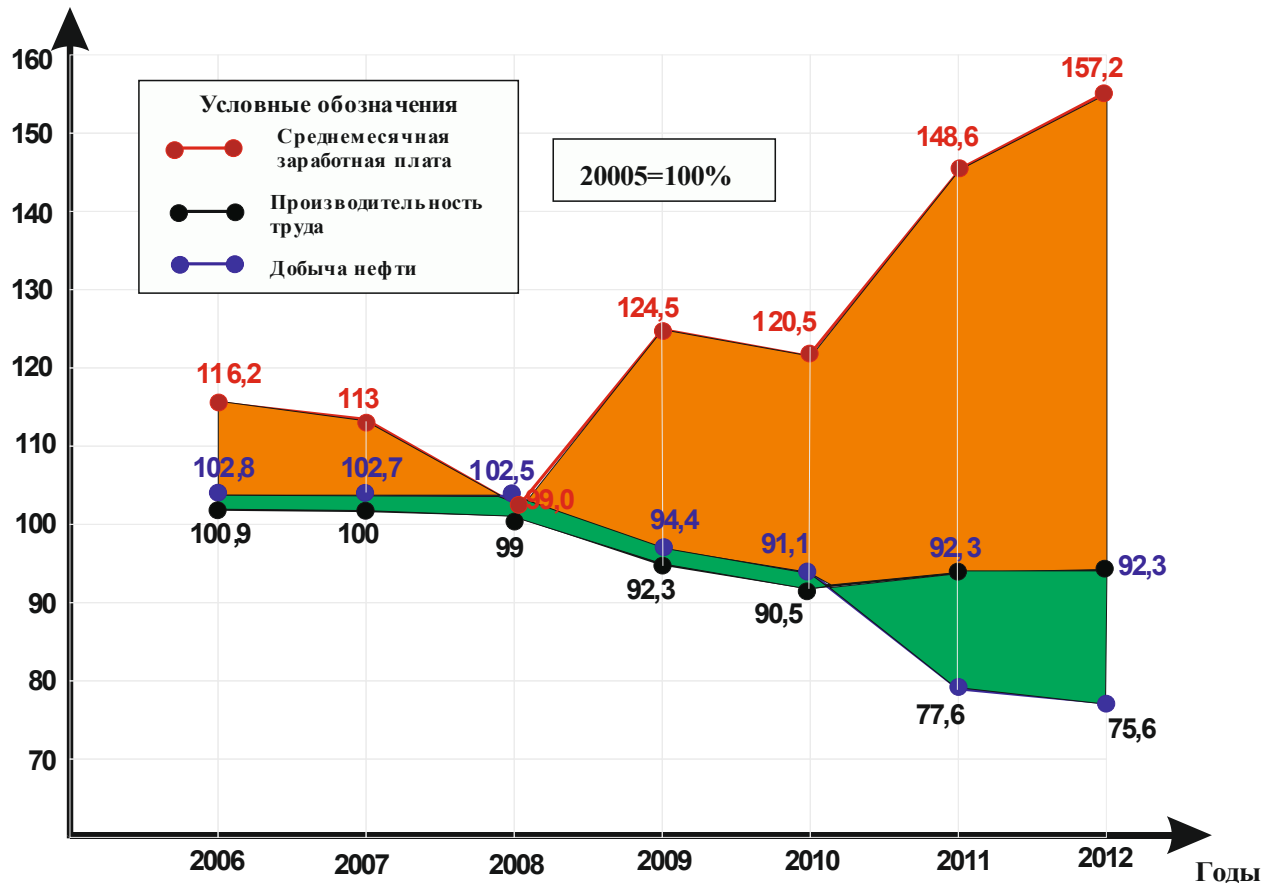


Рисунок 3. Взаимосвязь между ростом добычи нефти, производительностью труда и среднемесячной заработной платой работников в АО «Озенмунайгаз».

Думается, что подобные меры, в условиях рыночных отношений, нельзя считать эффективными, поэтому компании следует отказаться от норматива численности и перейти к расчету и внедрению необходимой численности работников по функциям управления и вести интенсивную работу по совмещению профессий и специальностей, увязав при этом оплату и мотивацию труда с конечным результатом производства на каждом рабочем месте и бригаде.

В третьей главе «Совершенствование системы кадрового менеджмента на предприятиях нефтегазодобычи Казахстана» рассматриваются вопросы рациональной организации системы кадрового менеджмента, раскрывается содержание системного подхода в обучении и развитии персонала, а также планирования и прогнозирования потребностей в рабочей силе на предприятиях нефтегазодобычи. Проводимые нами исследования в АО «Озенмунайгаз», показали, что действующие кадровые службы в основном занимаются вопросами организации подбора, расстановки, повышения квалификации отдельных категорий работников и недостаточно охватывает стратегические аспекты. Чтобы достичь высоких результатов в этом важном вопросе, необходимо разрабатывать и реализовывать стратегические долгосрочные программы по рациональной организации кадрового

менеджмента. При этом службы (отделы), занимающиеся этой проблемой, должны развиваться в следующих направлениях: стратегическое управление человеческими ресурсами; создание и менеджмент эффективной организационной структуры компании; оценка вклада сотрудников в деятельность компании; менеджмент изменений.

Причем стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) должно быть тесно связано с бизнес -стратегией компании, что в свою очередь, настоятельно требует кардинального изменения в подборе будущих сотрудников. Для успешной реализации стратегии необходимо совершенствовать действующую организационную структуру управления кадрами, что должно способствовать согласованию экономических и социальных целей. Современный системный подход к кадровому менеджменту заключается в интеграции всех функций, ориентированных на активизацию человеческого фактора на нефтегазовых предприятиях.

Чтобы достичь высоких результатов работники службы УЧР должны создать или изменить организационную культуру. Для этого специалисты службы УЧР должны отказываться от порочной практики и работать над воплощением намеченных планов, преобразуя стратегические лозунги в четкий план действий, выполнение которого находится под постоянным и четким контролем.

Создание Центра по управлению человеческими ресурсами в АО РД «КазМунайГаз» позволит мобилизовать всех работников на сокращение неоправданных расходов, тем самым значительно увеличить доходы компании. В работе предлагается организованная структура кадровой службы в нефтяной компании. Низкая заработная плата на предприятиях, реализующих систему «отдела кадров», является одной из главных причин, сдерживающих привлечение квалифицированных специалистов.

На наш взгляд, в данной компании служба управления персоналом построена по системе «отдела кадров», еще и потому, что для нее характерно:

1. Раздробленность функций управления персоналом по отдельным, изолированным организационно – иерархическим структурным подразделениям (отдел труда и заработной платы, отдел социального развития, служба управления персоналом).
2. Ограниченный объем функций специалистов службы управления персоналом в общей системе управления персоналом.

В исследуемой нефтяной компании организации в управлении персоналом в большей мере ориентированы на производственно-функциональную структуру, где персонал рассматривается в качестве второстепенного, обезличенного ресурса, подчиненного технологическому разделению труда. Это в корне противоречит современным тенденциям развития систем управления персоналом, ориентированным преимущественно на профессионально-квалификационную, проектно-ориентированную и социально-демографическую структуру, поскольку в их рамках качества персонала учитываются более комплексно и системно, развиваются основы

самоуправления и самоорганизации. Различия в возрастной категории и их характеристиках показали, что применение единых стандартов технологии управления не соответствует уровню развития разных групп персонала и, следовательно, не может быть эффективным. С этой точки зрения системный подход к управлению персоналом обуславливает необходимость разработки отдельных подсистем управления персоналом, ориентированных на воздействие отличающихся между собой объектов управления. В этой связи в диссертации схематично предложена классификация основных причин, определяющих необходимость программного обучения и развития персонала, методов и приемов профессионального обучения и основные требования, предъявляемые работникам нефтяной компании в создании и реализации конкурентных преимуществ.

Расширение сферы деятельности предприятий АО НК «КазМунайГаз» требует конкурентоспособных, мобильных, высокопрофессиональных рабочих кадров, подготовка которых должна проходить по новым технологиям обучения с большей долей самостоятельности, ориентированных на формирование навыков в короткие сроки. Одним из решений данной задачи является создание корпоративного учебного Центра в АО «Озенмунайгаз». В работе раскрывается деятельность этого Центра.

По нашему мнению, Центр должен предоставлять пользователям возможность обучения напрямую в удобное для него время, используя при этом учебный материал на электронных носителях. Работникам, не являющимся учащимся Центра, также предоставляется возможность электронного обучения в индивидуальном порядке в удобное для них время. Сменные работники могут пользоваться теми же возможностями электронного обучения, которые при прежних методах обучения были осложнены графиком работы.

Для эффективной деятельности Центра необходимо решение следующих основных задач:

1. Определение численной потребности в обучении, а также требуемый объем учебного курса.
2. Формирование актуальной учебной программы в соответствии с требованием Заказчика.
3. Произведение оценки обучения, при необходимости скорректировать учебный курс.

Качество выполняемой работы на нефтегазодобывающих предприятиях во многом зависит не только от профессиональной подготовки персонала в своей сфере деятельности, но и от его организованности, ответственности и степени приспособленности к содержанию конкретной работы. Для того чтобы создать для каждого работника благоприятные условия труда, необходимо обеспечить его адаптацию к новым производственным и социальным факторам.

В этой связи предлагаются схемы, отражающие виды и основные составляющие адаптации персонала, этапы процесса адаптации. Результаты социологического исследования выявили следующие особенности процесса адаптации новых сотрудников:

- 1) в компании хоть и разработана программа адаптации новых сотрудников, однако она не «работает», т.е. не используется всеми структурными подразделениями компании (НГДУ, цеха, бригады);
- 2) новые сотрудники как производственный, так и административный персонал, проходят стихийную адаптацию к работе в компании;
- 3) средний срок овладения профессиональными навыками, необходимые молодым специалистам составляет 3 месяца, срок вхождения нового сотрудника в коллектив с средним составляет также 3 месяца;
- 4) социально-психологический климат в компании, в который попадает новый сотрудник, нельзя назвать удовлетворительным.

В основе современной модели конкурентоспособности нефтегазовой корпорации лежит принцип эффективного использования, сохранения и развития человеческих ресурсов. Поэтому сегодня, как никогда среди множества функций кадрового менеджмента следует уделить особое внимание прогнозированию и планированию потребностей в человеческих ресурсах. Многочисленными исследованиями доказано, что отсутствие и несоответствие прогноза численности персонала реальным потребностям компании способно нанести на её работу ощутимый урон.

Планирование человеческих ресурсов необходимо вести на основании выработанной компанией стратегии развития. Реальное планирование способствует выявлению и эффективному использованию невостребованного потенциала работников. Думается, что пришло время отказаться от нормативного метода определения численности и перейти к расчету необходимой численности работников по категориям и функциям управления в зависимости от факторов сложности производства. При расчете необходимой численности в исследуемой компании предлагается использовать 13 групп факторов сложности производства. В работе, используя экономико-математические модели, произведен расчет необходимой численности по функциям «Управление персоналом» АО «Озенмунайгаз» с помощью следующей формулы:

$$Y = -29,60022228 - 0,0071936x_1 + 0,005455183x_2 + 0,006577474x_3 + 0,011048144x_4, \text{ где}$$

x_1 - объем добычи нефти и газа (в тыс.тн),

x_2 -численность работников ППП (чел.),

x_3 -количество рабочих мест (шт.),

x_4 -количество нефтяных и газовых скважин (скважин),

y - количество работников службы управления персоналом (чел.)

Проведенное нами социологическое исследование подтвердило необходимость производить расчет между производительностью труда и стажем работы, хотя на уровень производительности труда влияют множество факторов. Тем не менее, установлена тесная связь между производительностью труда и стажем работы, что характерно для нефтяной промышленности.

Установлено, что с возрастанием стажа работы на 1% следует ожидать повышения производительности труда в среднем на 0,55%. Полученная регрессионная модель вполне может быть использована для прогнозирования изменения уровня производительности труда, связанного с изменением качественного состава рабочей силы на исследуемом предприятии.

В процессе планирования и прогнозирования человеческих ресурсов на предприятиях нефтегазодобычи необходимо учитывать формирующийся кадровый потенциал. Для активизации развития кадрового потенциала компании необходимо формирование инновационной среды, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных факторов, воздействующих на инновационное развитие кадров компании с целью ускорения процесса их адаптации к внешним и внутренним изменениям устойчивой мотивации не только к увеличению производительности труда и повышению качества выполняемых работ, но и к стимулированию инновационной активности каждого работника и всего персонала компании в целом.

В более широком плане инновационная среда развития кадрового потенциала должна создавать условия для формирования нового социального сознания коллектива компании и ее дочерних обществ. В ее основе лежит приоритет корпоративных интересов над индивидуальными монетарными интересами работников, что позволит увеличить доходы компании и каждого работника за счет активизации инновационной деятельности всех работников производственных и управленческих структур, входящих в компанию.

Уровень организации производства и труда на предприятии, степень зрелости корпоративных отношений способствуют формированию трудового потенциала предприятия со специфическими свойствами. Именно на уровне предприятия в процессе потребления рабочей силы происходит развитие способностей человека, определяется его компетенция. В контексте последнего в работе разработана обобщенная модель компетенции руководителей подразделений и технических специалистов, которая была применена при формировании кадрового резерва.

Выводы и рекомендации

В результате проведенного комплексного и системного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации:

- Правильная оценка личностных и профессиональных качеств работника, его физиологические и социально-психологические особенности, а также адаптированность, гибкость, мобильность, профпригодность и на этой основе обеспечение материальной и социальной заинтересованности будет способствовать получению высоких конечных результатов с наименьшими затратами.
- Совершенствование системы организации управления кадровыми рисками прежде всего обеспечит снижение экономической и социальной безопасности нефтяных компаний.

- При уменьшении численности работников и добыче нефти среднемесячная заработная плата, фондовооруженность и электровооруженность труда имеет тенденцию роста при снижении производительности труда в АО «Озенмунайгаз», что не характерно для других нефтегазодобывающих предприятий.
- Главной причиной текучести рабочих, по мнению опрошенных, остается низкая заработная плата и стимулирование труда, а у инженерно-технических работников – отсутствие карьерного роста и возможности реализовать личностный потенциал.
- В нефтяной компании типа «отдел кадров» службы управления персоналом занимают пассивную позицию, применяемые технологии не соответствуют современным требованиям и ориентированы на решение текущих задач.
- В условиях рыночной экономики и в целях рационального управления затратами необходимо отказаться от нормативного метода определения численности и перейти к расчету необходимой численности работников по категориям и функциям управления в зависимости от факторов сложности производства.
- Формирование кадрового резерва должно быть одной из стратегических задач предприятия, отношение к нему со стороны высшего руководства должно быть таким же, как и к выполнению производственных задач.
- В плане подготовки и повышения квалификации рабочих необходимо учитывать перспективу развития нефтегазодобывающей компании, внедрение новой техники и технологии и другие аспекты инновационной деятельности.
- Для анализа качественной характеристики рабочей силы на уровне производительности труда целесообразно использовать стаж работы по специальности, поскольку он является наиболее значимым и обобщающим.
- В процессе прогнозирования человеческих ресурсов на обследованных предприятиях необходимо учитывать формирующийся кадровый потенциал, характеризующий совокупность количественных и качественных особенностей персонала. Для активизации развития кадрового потенциала необходимо формирование инновационной среды в компании, движущей силой которого является удовлетворение возрастающих потребностей производства и обеспечение социальной устойчивости отдельных работников, а также социально-профессиональных групп.
- В целях мотивации персонала, особенно инженерно-технического персонала, необходимо разработать диаграмму должностей и разработать индивидуальный план развития работников.
- В целях интеграции всех функций, ориентированных на активизацию человеческого фактора, необходимо провести структуризацию

существующих структурных подразделений путем создания Центра по управлению человеческими ресурсами.

**Основное содержание диссертации опубликовано
в следующих работах:**

1. Джакупова Ж.К. Системный подход в обучение рабочего персонала – один из рычагов кадровой политики нефтяной компании // «Азербайджанское нефтяное хозяйство», № 10. – Баку, 2012, с.62-67
2. Джакупова Ж.К. Совершенствование структуры управления персоналом – одно из основных направлений повышения производительности труда нефтяных компаний // «Управление качеством в нефтегазовом комплексе» № 3. – М., 2012, с.10-13
3. Джакупова Ж.К. Резервы роста производительности труда в нефтегазодобывающих компаниях. Научные труды научно- исследовательского и проектного института нефти и газа, № 3. – Баку, 2012, с.71-75
4. Джакупова Ж.К. Организационно- экономический механизм мотивации персонала в нефтедобывающей компании. Материалы Международной конференции «Проблемы инновационного развития нефтегазовой индустрии».- Алматы, 21-22 февраля 2013, с.370-372
5. Джакупова Ж.К. Психологическая оценка персонала – один из методов повышения эффективности работы компании // материалы Международной НПК «Инновационное развитие нефтегазового комплекса Казахстана», апрель-Актау, 2013, с.532-536
6. Джакупова Ж.К. Компетентный менеджмент. «Кадры, труд, управление в организациях», № 3. – Алматы, 2013, с.31-35
7. Джакупова Ж.К. Мотивация персонала - движущая сила организационно- экономического механизма трудовой деятельности нефтегазовых компаний. Вестник Казахстанско- Британского Технического университета, №2- Алматы, 2013г.с.97-102
8. Джакупова Ж.К., Сафаров Г.А. Совмещение профессий как один из важных факторов повышения производительности труда в нефтедобыче. «Азербайджанское нефтяное хозяйство» №10, - Баку, 2013 с.56-60
9. Джакупова Ж.К. Модели компетенции персонала и эффективность производства в нефтегазовой компании. Материалы Международной НПК «Инновационное развитие нефтегазового комплекса Казахстана». апрель–Актау, 2013, с.526-531
10. Джакупова Ж.К. Управление возрастной категорией персонала в общей системе управления человеческими ресурсами нефтяной промышленности // «Азербайджанское нефтяное хозяйство» №1, - Баку, 2013 с.58-63
11. Джакупова Ж.К. Формирование кадрового потенциала компании – основа благополучия нефтегазовой компании // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №4.- М., 2014 с.37-41
12. Джакупова Ж.К. Нормирование численности специалистов службы управления персоналом нефтедобывающей компании. // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №7.- М., 2014 с.35-37

13. Джакупова Ж.К. Роль службы управления персоналом в разрешении конфликтных ситуаций. «Азербайджанское нефтяное хозяйство» №14, - Баку, 2014 с.48-50

14. Джакупова Ж.К. Адаптация персонала на рабочем месте в нефтяной компании. // Азербайджанское Нефтяное Хозяйство, Баку, 2015, №1, с. 58-63.

Примечание: В работе 8 постановка вопроса принадлежит Г.А.Сафарову, сбор материалов, анализ полученных результатов и подготовка статьи иыполнена Ж.К. Джакуповой.

CAKUPOVA JANNA KUMARBEOVNA

**NEFT SƏNAYESİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADR
MENECMENTİNİN FORMALAŞMASI
VƏ İNKİŞAF PROBLEMLƏRİ
(Qazaxistan Respublikasının materialları əsasında)**

XÜLASƏ

Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı, 25 cədvəl və 14 şəkildən ibarətdir.

Girişdə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, problemin öyrənilmə səviyyəsi, tədqiqatın məqsədi və vəzifələri, obyekt və predmeti göstərilir, habelə işin elmi yeniliyi, təcrübi əhəmiyyəti şərh edilir.

Dissertasiya işinin, **«Kadr menecmentinin nəzəri-metodoloji aspektləri»** adlı birinci fəsildə insan resurslarının idarə edilməsinin, onların formalaşmasının nəzəri və metodoloji əsası tədqiqi edilmiş, kadr menecment sistemində motivləşmənin metodoloji aspektləri açıqlanmış, eləcə də kadr risklərinin idarə edilməsinin təşkilinin metodiki prinsipləri açıqlanmışdır.

İşin **«Qazaxistanın neftqazçıxarma müəssisələrində kadr potensialında istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi»** adlı ikinci fəsildə çoxillik statistik, ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları əsasında Qazaxistanın iqtisadiyyatının müasir vəziyyəti və onun inkişafında neft-qaz sektorunun rolu qiymətləndirilmiş, sahənin geoloji-texniki xarakteristikası, əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, kadr potensialından istifadənin vəziyyəti təhlil edilmiş, neftqazçıxarma müəssisələrində onlardan səmərəli istifadəyə təsir edən amillər müəyyən olunmuşdur.

Dissertasiya işinin **«Qazaxistanın neftqazçıxarma müəssisələrində kadr menecmenti sisteminin təkmilləşdirilməsi»** adlı üçüncü fəsildə neftqazçıxarma müəssisələrində kadr menecmenti sisteminin rəşional təşkili məsələləri araşdırılmış, heyətin inkişafı və öyrədilməsinin sistemli yanaşmanın məzmunu açıqlanmış, eləcə də iş qüvvəsinə olan tələbatın planlaşdırılması və proqnozlaşdırılmasının metodiki aspektləri işlənmişdir.

Dissertasiya işinin sonunda aparılan tədqiqatın nəticələri ümumiləşdirilmiş, təklif və tövsiyələr verilmişdir.

DZHAKUPOVA ZHANNA KUMARBEKOVNA

**PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF PERSONAL
MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF OIL INDUSTRY
(On the example of materials of Republic of Kazakhstan)**

The Dissertation consist of an introduction, three chapters, 10 paragraphs, conclusions, recommendations and the list of used literature from 147 titles.

Relevance of a subject locates in introduction, the subject, object, the purpose and research problems are formulated, scientific novelty, the theoretical and practical importance of the received results is defined.

In the first chapter, "Theoretical aspects of personal management" investigates the theoretical and methodological foundations of human resource management and economic background of their formation, methodological bases of motivation in the personal management system, as well as reveal methodological principles of managing personnel risks.

In chapter 2 "The analysis and an assessment of a condition of use of personal potential at the enterprises of oil and gas production of Kazakhstan" on the basis of long-term statistical, primary reporting and registration data is estimated state of the economy of Kazakhstan and the importance of the oil and gas sector in its development, given geo-technical characteristics, techno-economical indicators, state use of human resources, of oil and gas.

In a chapter 3 "Improvement of system of personal management at the enterprises of oil and gas production of Kazakhstan" addresses the rational organization of the system of personal management, the content of system approach in training and personal development, and also planning and forecasting of requirements for labor at the oil and gas production enterprises reveals.

At the end of the dissertation results of research are generalized and the corresponding conclusions and recommendations are given.

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT AKADEMİYASI**

Əlyazması hüququnda

CAKUPOVA JANNA KUMARBEEKOVNA

**NEFT SƏNAYESİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADR
MENECMENTİNİN FORMALAŞMASI VƏ
İNKİŞAFI PROBLEMLƏRİ
(QAZAXISTAN RESPUBLİKASININ MATERIALLARI ƏSASINDA)**

İxtisas: 5304.01 – “İqtisadi fəaliyyət növləri”

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru alimlik dərəcəsi almaq üçün
təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

BAKİ – 2015