

МРНТИ 06.81.23
УДК 331.108.4

М.А. МАНСУРОВА,¹

к.э.н., доцент.

А.Д. МАХМУДОВ,¹

к.э.н., доцент.

Л.В. ФЕДОРЧЕНКО,¹

ст. преподаватель.

Западно-Казахстанский
инновационно-технологический
университет¹

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА

Аннотация

В статье рассмотрена система обучения и развития персонала крупнейшей нефтегазовой компании – «Карачаганак Петролеум Оперейтинг Б.В.» (КПО Б.В.), повышающая уровень квалификации персонала для соответствия профессиональным требованиям. Используемые подходы к подготовке и переподготовке персонала в плане освоения новой техники и технологий, целевой подготовки национального кадрового резерва и молодых специалистов позволяют формировать современный кадровый потенциал. Подготовка собственных сотрудников, привлечение и поддержание компетентного персонала, повышение профессионального уровня работников осуществляются на основе долгосрочных программ специализированным сектором по обучению и развитию персонала «Карачаганак Петролеум Оперейтинг Б.В.». Рассмотрены современные методы обучения и развития персонала компании, его профессионального обучения на производстве и технической компетентности, участие в международных сертифицированных программах, а также в программах стажировок. Рассмотрена система дуального образования на базе центра обучения КПО Б.В., программа студенческой и молодежной практики. Приводятся статистические данные, характеризующие динамику численности обучающихся сотрудников по отдельным категориям, затраты времени обучения в расчете на одного работника. Опыт КПО Б.В. в области обучения и развития персонала может послужить примером для других предприятий нефтегазовой отрасли Казахстана.

Ключевые слова: персонал, повышение квалификации, человеческий капитал, профессиональный потенциал, местное содержание, стажировки, коучинг, компетентность.

Обучение и развитие персонала любой компании является определяющим фактором, оказывающим влияние на ее результативность, стабильность и в значительной мере повышающим стоимость самой компании.

Опыт свидетельствует, что средства, направленные на повышение профессионального потенциала сотрудников компании «Карачаганак Петролеум Б.В.» (КПО Б.В.), могут быть эффективнее в 2–3 раза, чем затраты, направленные на решение производственных проблем [1]. Следует отметить, что процессы обучения и развития персонала обеспечивают формирование и поддержание кадрового потенциала КПО Б.В. на необходимом уровне, определяют конкурентоспособность компании на рынке. Обучение кадров – определяющий момент системы управления, связанный с процессами развития, достижением стратегических целей организации и обеспечением готовности персонала к решению поставленных задач [2].

Способность к обучению и овладению новыми навыками – главный критерий при отборе новых работников. После процедуры отбора кандидатов начинается процесс обучения.

Отбор и тестирование выявляют кандидатов с недостаточной профессиональной подготовкой. Для них организуются курсы повышения квалификации и восполнения знаний. Работники с высоким потенциалом зачисляются в кадровый резерв. Персонал предприятия должен быть осведомлен о своих карьерных перспективах по должности, а компания всегда заинтересована в развитии человеческого капитала своих работников [3].

В «Карачаганак Петролеум Оперейтинг Б.В.» сложился свой опыт работы с персоналом. Это уникальная международная компания, осуществляющая разработку крупнейшего в мире нефтегазоконденсатного месторождения. Консорциум организует свою деятельность согласно Окончательному соглашению о разделе продукции (ОСРП), заключенному в 1997 г. Эффектив-

ность деятельности Карачаганакского консорциума во многом зависит от профессиональных знаний и опыта специалистов пяти международных нефтегазодобывающих компаний: «Shell» (29,25%), «ENI» (29,25%), «Chevron» (18%), «ЛУКОЙЛ» (13,5%) и «КазМунайГаз» (10%) [4]. Компания вкладывает значительные средства в развитие местного персонала, привлекая международный опыт партнеров по совместному предпринятию, и заинтересована в повышении квалификации персонала, используя для этого международные и местные образовательные учреждения.

В 2019 г. общее количество работников КПО Б.В. составило 4186 человек, из которых 92% – казахстанские работники и 8% – иностранные. В результате выполнения программ национализации кадров за период 1999–2018 гг. процентное содержание местного населения в кадрах составило 77% в категории «Первые руководители и их заместители», и 95% – в категории «Специалисты / Квалифицированные работники». Более 190 иностранных специалистов КПО Б.В. были заменены местными работниками, а 180 позиций, занимаемых иностранными сотрудниками, были сокращены.

Программа КПО Б.В. ориентирована на повышение доли местных кадров с 2015 по 2020 гг. и инвестирование в подготовку местной рабочей силы.

Так, в 2018 г. в соответствии с Программой по увеличению местного содержания в кадрах 12 штатных единиц, занимаемых иностранными специалистами, были национализированы, то есть заменены местными работниками, еще 3 штатные единицы были упразднены.

Следует отметить, что на подготовку местных кадров с 1997 г. было инвестировано более \$200 млн на обучение как в лучших международных образовательных центрах и институтах, так и на базе корпоративного центра обучения и развития компании [5].

За 2018 г. свыше трех тысяч казахстанских работников компании прошли профессиональные тренинги в области технической компетентности, промышленной безопасности, в том числе по программам улучшения языковых, личностных и управленческих навыков. В 2019 г. их число достигло 3605.

Таблица 1 – Динамика численности обучающихся сотрудников КПО Б.В. по категориям, человек

Категории	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.*
Руководители высшего и среднего звена	219	293	125	172	161
Квалифицированные специалисты / руководители групп	1682	1019	1749	1364	1250
Технический персонал	1045	1233	1356	1494	2044
Офисно-административный персонал	421	265	138	84	150
Примечание – * Предварительные данные.					

В общей численности обучающихся сотрудников КПО Б.В., как свидетельствует таблица 1, преобладает технический персонал (его удельный вес в 2019 г., по предварительным данным, составил 57%) и квалифицированные специалисты – 35%. Количество обучающихся руководителей высшего и среднего звена, офисно-административных работников снижается в динамике за анализируемые годы, что объясняется стабильностью их состава.

Общая стратегия компании направлена на внедрение международного опыта и технологий в производство. Персонал компании должен обладать не только навыками эксплуатации нового оборудования и технологий, но также пополнять профессиональные навыки и знания, требуемые в нефтегазовой отрасли, в соответствии с принятыми международными стандартами.

В 2018 г. были проведены следующие программы обучения и развития.

1. Сертифицированные международные квалификации, включая:

- ♦ CIPS – международный сертификат CIPS в сфере закупок и поставок по основному курсу получили 11 человек;
- ♦ IWCF – контроль давления и управление скважинами в случаях газонефтеводопроявления – 39 человек;
- ♦ MEMIR – курс по экстренному реагированию на чрезвычайные ситуации (стандарт OPIIO) – 43 человека;

- ♦ NDT – сертификация по неразрушающему контролю – 30 человек;
- ♦ NEBOSH – сертификат мирового класса в сфере охраны экологии, здоровья и техники безопасности от Национального экзаменационного совета по охране и безопасности труда Великобритании – 12 человек.

2. Профессиональное обучение.

3. Обязательное обучение ТБ, ООС и ОТ.

КПО Б.В. практикует разнообразные инструменты для развития работников предприятия. В настоящее время компания работает по плану подготовки кадрового резерва, составной частью которого является Программа ускоренного развития на 2017–2020 годы, направленная на выявление высокопотенциальных казахстанских сотрудников и их дальнейшее развитие. В 2016 г. для участия в программе были отобраны 217 высокопотенциальных сотрудников компании, произведена оценка кандидатов, выявлены их сильные стороны и внедрены индивидуальные программы дальнейшего развития в течение 3 лет для назначения на запланированные должности.

Компания использует программу стажировок для развития персонала, включая программу для местных кадров. Это один из видов производственной практики, нацеленный на развитие управленческих и технических навыков местных кадров. Программа дает сотрудникам широкие возможности для получения необходимого международного опыта, развития личной эффективности и соответствия высоким требованиям компании.

Программа стажировок – это уникальная форма повышения квалификации, предусматривающая стажировку работника КПО Б.В. в одной из компаний-операторов или их филиалов для работы на определенной должности в нефтегазовых операциях.

В период с 2015 по 2016 г. 7 местных сотрудников КПО Б.В. прошли профессиональную стажировку в других странах. После прохождения стажировки они были назначены на новые должности, включая руководящие позиции.

Компания провела анализ востребованности работников, требований к кандидатам, локациям и проектам при определении программ стажировки.

В 2018 г. в КПО Б.В. был проведен 454 471 человеко-час тренингов (в 2017 г. – 380 923 человеко-часа), из которых 286 789 человеко-часов были предоставлены сотрудникам консорциума (в 2017 г. – 260 208 человеко-часов). Остальные 167 682 человеко-часа (120 715 человеко-часов в 2017 г.) были предоставлены работникам подрядных предприятий для обязательного обучения охране труда, технике безопасности и охране окружающей среды [6].

Таблица 2 – Количество часов обучения на 1 работника по категориям

Категории	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.*
Руководители высшего и среднего звена	39,6	52,9	29,3	54,8	66,6
Квалифицированные специалисты / руководители групп	49,3	41,9	59,6	67,9	88,9
Технический персонал	92,1	105,9	113,4	121,1	111,7
Офисно-административный персонал	16,5	39,0	19,0	44,9	86,5
Примечание – * Предварительные данные.					

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что наибольшее время обучения в расчете на одного работника приходится на технический персонал компании – 108,8 часа в среднем, причем прослеживается тенденция роста этого показателя, наименьшее – на офисно-административный персонал – 41,2 часа.

По видам обучения в среднем на одного работника в 2018 г. отводилось 62,6 часа языковых курсов, 46,9 часа профессиональных курсов, 34,3 часа сертифицированных программ, 6,6 часа технических курсов и курсов по ТБ. В поисках путей оптимизации затрат КПО Б.В. с 2015 г. финансирует программы обучения и обязательные курсы обучения согласно требованиям ТБ и потребностям производства, а также ОСРП. В 2017–2019 гг. этот процесс был продолжен.

В среднем на обучение одного сотрудника компании было потрачено в 2014 г. 74 долл., в 2015 г. – 162 долл., в 2016 г. – 115 долл., в 2017 г. – 106 долл., в 2018 г. – 133 долл.

В компании налажено сотрудничество с вузами, реализуемое посредством программы студенческих практик на базе подписанных соглашений.

В 2017 г. 363 практиканта из 31 колледжа и вуза страны прошли практику по 23-м производственным направлениям в разных отделах компании. С 2013 по 2017 г. 114 практикантов получили возможность работы в компании на постоянной основе.

С 2009 г. компания приняла 155 практикантов на производственное обучение. В 2017 г. 10 выпускников прошли производственную стажировку, часть из них получила возможность трудоустройства в компании. С 2013 по 2017 г. консорциум принял на работу 23 новых сотрудника из числа участников программы.

С 2005 г. компания применяет дуальное образование в ряде программ, таких, как подготовка молодых кадров, при поддержке центра обучения КПО Б.В., а также вузов Республики Казахстан.

В 2014 г. осуществлен очередной набор кандидатов для подготовки операторов и техников, удовлетворяющих требованиям Британской академии нефти и газа ОРТО. Также на конкурсной основе был произведен отбор 72 претендентов из вузов страны в рамках программы подготовки ассистентов супервайзеров, допускающей дальнейшее трудоустройство в консорциуме. В конце 2015 г. 8 стажеров окончили курс «Супервайзер по бурению».

2016 г. был знаменателен зачислением пятидесяти выпускников вузов и колледжей Западно-Казахстанской области, отобранных посредством ряда тестов и профессиональных собеседований по специальностям: оператор по добыче, техник-механик, техник-электрик / КИПиА (таблица 3).

По состоянию на конец 2017 г. трудоустроен 31 стажер, окончивший программу на производственных объектах консорциума.

Таблица 3 – Направления и специальности подготовки молодых специалистов

Направления	Специальности
Скважинные операции и бурение, геология, добыча и переработка, разработка	Инженер-технолог, оператор по добыче, ассистент супервайзеров по бурению
КИПиА, электрика, механика	Инженер КИПиА, инженер-механик, инженер-электрик, техник КИПиА, техник-электрик, техник-механик

В КПО Б.В. успешно применяется программа коучинга, ориентированная на менеджеров среднего звена, для мотивации и развития подчиненных, повышения лояльности, оптимизации эффективности работы. Она оказалась эффективным инструментом развития для 54 казахстанских сотрудников консорциума в рамках Программы ускоренного развития. Кандидаты отбирались по ряду профессиональных качеств. Программа предусматривала привлечение высококвалифицированных независимых профессиональных коучеров и бизнес-тренеров.

Результативность программы подтверждается карьерным ростом сотрудников после тренинга. Из 54 участников программы коучинга 21 сотрудник получил профессиональное повышение, 24% из них сумели занять позиции иностранных специалистов в контексте программы увеличения национального содержания кадров [5].

Современный метод определения компетентности кадров – система управления компетенциями. В данном отношении сотрудники нетехнических отделов проходят оценку раз в три года на основе специальных тестов определения уровня компетенции. В технических же отделах оценка производится для обеспечения необходимого уровня компетентности персонала и исключения вероятности возникновения рисков, связанных с недостаточным уровнем компетентности.

Для отслеживания периодичности и изменения оценок консорциум применяет электронную базу данных, представляющую отчеты с различными типами презентаций. В 2018 г. консорциум достиг высокого показателя соответствия (93%) нормативам требований компетентности технического персонала. Таким образом, 878 технически квалифицированных сотрудников успешно завершили первичную оценку и стали обладателями сертификатов компетентности [6].

В заключение можно сделать вывод о перспективности распространения опыта работы компании КПО Б.В. в сфере обучения и развития персонала с целью повышения конкурентоспособности фирмы и укрепления ее имиджа на международных энергетических рынках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Губкина И.М., Симонова И.Ф., Еремина И.Ю. Подготовка рабочих кадров в нефтегазовых компаниях: учеб. пособие. – М., 2013.
- 2 Линник Ю.Н., Афанасьев В.А. Нефтегазовый комплекс: производство, экономика, управление. – М.: Издательство «Экономика», 2017.
- 3 Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. – М.: Издательство «Дашков и К», 2006.
- 4 Доли владения акциями учредителями КПО Б.В.: официальный сайт КПО Б.В.: <http://www.kpo.kz/ru>.
- 5 Отчет об устойчивом развитии на Карачаганак, 2017: развитие персонала КПО Б.В.: https://kpo.kz/fileadmin/user_upload/docx/KPO_2017_Sustainability_Report_RU_Final.pdf.
- 6 Отчет об устойчивом развитии на Карачаганак, 2018: система управления компетенциями КПО Б.В.: <https://www.kpo.kz/en/sustainability.html>.

Андатпа

Мақалада «Қарашығанақ Петролеум Оперейтинг Б.В.» (КПО) ірі мұнай-газ компаниясының қызметкерлерін оқыту және дамыту жүйесі қарастырылған. Қызметкерлерді оқыту қызметкерлердің біліктілігінің өндірістік талаптарға сәйкестігін қамтамасыз етеді. Жаңа техника мен технологияларды игеру, ұлттық кадр резервін және жас мамандарды мақсатты даярлау жоспарында персоналды даярлау мен қайта даярлаудың пайдаланылатын тәсілдері қазіргі заманғы кадрлық әлеуетті қалыптастыруға мүмкіндік береді. Өз қызметкерлерін даярлау, білікті және құзыретті персоналды тарту және сақтау, қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттыру «Қарашығанақ Петролеум Оперейтинг Б.В.» қызметкерлерді оқыту және дамыту жөніндегі мамандандырылған сектордың ұзақ мерзімді бағдарламалары негізінде жүзеге асырылады. Компания қызметкерлерін өнеркәсіптік және техникалық құзыреттілік саласында кәсіби оқыту, халықаралық сертификатталған бағдарламаларға, сондай-ақ тағылымдамалар бағдарламаларына қатысу және оқыту мен дамытудың қазіргі заманғы әдістері қарастырылды. ҚПО Б.В. оқыту орталығы базасында дуалды білім беру жүйесі, студенттік және жастар тәжірибесі бағдарламасы қарастырылды. Қызметкерлердің жекелеген санаттары бойынша білім алушылар санының динамикасын сипаттайтын статистикалық деректер, бір қызметкерге есептелген оқу уақытының шығындары келтіріледі. ҚПО Б.В. персоналды оқыту және дамыту саласындағы тәжірибесі Қазақстанның мұнай-газ саласының басқа кәсіпорындары үшін үлгі бола алады.

Тірек сөздер: қызметкер, біліктілікті жоғарлату, адами капитал, кәсіби әлеует, жергілікті мазмұны, тағылымдама, коучинг, құзыреттілік.

Abstract

The article discusses the system of training and development of personnel of the largest oil and gas company – “Karachaganak Petroleum Operating B.V.” (KPO B.V.), which ensures that the qualifications of employees meet production requirements. The approaches used for training and retraining personnel in terms of mastering new equipment and technologies, targeted training of the national personnel reserve and young specialists allow us to form a modern personnel potential. The training of their own employees, the attraction and retention of qualified and competent personnel, and the improvement of the professional level of employees are carried out on the basis of long-term programs by the specialized personnel training and development sector “Karachaganak Petroleum Operating B.V.”. The modern methods of training and development of company personnel, their professional training in the field of industrial and technical competence, participation in international certified programs, as well as in internship programs are considered. The system of dual education on the basis of the KPO B.V. training center, the student and youth internship program is considered. Statistical data are presented that characterize the dynamics of the number of trained employees in certain categories, the expenditure of training time per employee. The experience of KPO B.V. in the field of training and development, and personnel can serve as an example to other enterprises of the oil and gas industry of Kazakhstan.

Key words: personnel, professional development, human capital, professional potential, local content, internships, coaching, competence.