

подчиненными. Идеальным кандидатом на роль главы подразделения является сотрудник, сочетающий лидерские, администраторские, социальные и профессиональные качества и умения. И если они помогают достигать высокого результата в работе в вверенном ему структурном подразделении, то кадровое назначение на руководящую должность является правильным.

Список литературы

1. Астафьева О. Проблемы подготовки управленческих кадров в условиях цифровой экономики // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 5. - С. 134-141.
2. Локтева В.С. Личностные и деловые качества руководителя в банковской сфере // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. - 2019. - № 3. - С. 69-71.
3. Козлов А.А. Функции и качества руководителя [Электронный ресурс] // Интеграция образования. - 2000. - № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-i-kachestva-rukovoditelya> (дата обращения 03.12.2019).
4. Шакиров И.М. Роль лидерства в управлении организацией // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. - 2016. - № 10. - С. 275-279.
5. Ташбаева К.Б. Качества успешного лидера // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза : «Наука и Просвещение». - 2019. - С. 29-31.
6. Станина М.В., Женгурова Ю.А. Руководство и лидерство: содержание, подходы, оценка // Научно-практические исследования. - 2017. - № 7. - С. 199-202.
7. Хуажева З.Б. Психологический портрет эффективного руководителя [Электронный ресурс] // Молодежный научный форум: Гуманитарные науки: электр. сб. ст. по мат. XLV междунар. студ. науч.-практ. конф. - 2015. - № 5 (44). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5\(44\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5(44).pdf) (дата обращения 03.12.2019).
8. Онучкина А.М., Муха В.Н. Инновации и их влияние на организационное поведение // Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах в 3-х частях. Краснодар. - 2016. - С. 32-34.

МРНТИ 06.77

А.А. Бекмухамбетова

Академия Государственного Управления при Президенте Республики Казахстан,
Республика Казахстан, г. Астана, a.bekmukhambetova@qg.kz

ВЛИЯНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Газовая отрасль является одной из ключевых составляющих мировой энергетической системы.

Сегодняшняя глобальная ситуация в энергетическом секторе характеризуется динамичными изменениями, продиктованными новыми вызовами в области экологии и технологического прогресса. В этих условиях Казахстан рассматривает природный газ как один из ключевых элементов обеспечения устойчивого развития экономики и укрепления энергетической безопасности как на национальном, так и на международном уровнях.

Казахстан обладает значительным потенциалом в газовой отрасли. Наши ресурсы природного газа, включая крупные месторождения на Каспии, открывают перед нами уникальные возможности для наращивания производства и увеличения экспортных поставок. Проводится активная работа над расширением мощностей по переработке газа и модернизацией инфраструктуры для обеспечения внутреннего рынка и исполнения экспортных обязательств [1, 2].

На фоне постоянного роста спроса на энергоносители и увеличения технологической сложности производственных процессов, развитие человеческих ресурсов становится одной из первоочередных задач компаний. Современная газовая промышленность требует специалистов высокой квалификации, которые способны не только эффективно решать производственные задачи, но и адаптироваться к изменениям, связанным с внедрением новых технологий и подходов.

Одной из ключевых проблем, стоящих перед компаниями, является дефицит квалифицированных кадров, особенно в условиях роста мирового спроса на энергоносители. В этом контексте развитие человеческих ресурсов приобретает стратегическое значение, и компании вынуждены инвестировать

в обучение, подготовку и развитие своих сотрудников. В данной статье рассмотрены основные направления развития кадров в газовой отрасли, а также проанализирован международный опыт, который может быть применен в условиях Казахстана.

Развитие человеческих ресурсов в газовой отрасли предполагает решение множества задач, начиная от подбора и найма персонала и заканчивая долгосрочным развитием навыков сотрудников. Ключевыми аспектами в этом процессе являются:

1. Образовательные программы и обучение.

Компании в газовой отрасли активно инвестируют в программы обучения и повышения квалификации для своих сотрудников. Это связано с высокой технологической сложностью процессов добычи и переработки газа. Например, на предприятиях по сжижению природного газа (СПГ) требуется не только знание традиционных методов эксплуатации оборудования, но и владение передовыми цифровыми технологиями, которые всё чаще внедряются в производственные процессы. В таких странах, как Норвегия и США, реализуются комплексные программы обучения специалистов, включающие как базовые, так и специализированные курсы для повышения квалификации в соответствии с новыми требованиями отрасли [3].

2. Управление талантами и мотивация.

Эффективное управление человеческими ресурсами включает создание условий для профессионального роста сотрудников. Это подразумевает не только обучение, но и развитие карьерных возможностей внутри компании. Ведущие компании, такие как Shell и BP, разрабатывают системы внутренней ротации и карьерного роста, которые позволяют удерживать талантливых специалистов и мотивировать их на долгосрочную работу в компании.

3. Цифровизация и новые технологии.

С внедрением новых технологий в производственные процессы газовой отрасли возникает необходимость в обучении сотрудников работе с этими технологиями. Это касается таких направлений, как автоматизация процессов, использование аналитики данных и искусственного интеллекта для оптимизации производственных операций. Компании, такие как TotalEnergies, активно внедряют программы по цифровой трансформации, обучая сотрудников новым методам управления производством и использования данных для принятия решений.

Международный опыт показывает, что эффективное развитие человеческих ресурсов в газовой отрасли возможно лишь при комплексном подходе к управлению персоналом. Рассмотрим ключевые аспекты международной практики.

1. Программы государственного сотрудничества и поддержки

Многие страны, включая Канаду и Австралию, реализуют государственные программы по поддержке развития человеческих ресурсов в газовой отрасли. Эти программы часто включают налоговые льготы для компаний, инвестирующих в обучение своих сотрудников, а также субсидии на реализацию образовательных проектов. В Норвегии, например, государство активно поддерживает компании через различные образовательные гранты и программы стажировок для молодых специалистов, что позволяет формировать устойчивый кадровый потенциал отрасли [4].

2. Сотрудничество с образовательными учреждениями

Ведущие газовые компании мира, такие как ExxonMobil и Газпром, активно сотрудничают с университетами и исследовательскими институтами для подготовки кадров. В Норвегии, Нидерландах и Катаре компании создают совместные образовательные программы с университетами, которые направлены на подготовку специалистов по конкретным направлениям, таким как геология, разработка месторождений и управление сложными технологическими процессами. Это сотрудничество позволяет компаниям формировать высококвалифицированный кадровый резерв с учетом специфики отрасли.

3. Развитие компетенций в условиях новых вызовов

Компании, такие как BP и Chevron, акцентируют внимание на развитии компетенций, которые связаны с новыми вызовами, такими как энергетический переход и декарбонизация. Это требует от специалистов знаний не только в традиционных областях, но и в сфере возобновляемой энергетики и устойчивого развития. Международный опыт показывает, что обучение сотрудников новым подходам и навыкам помогает компаниям успешно адаптироваться к изменениям на рынке и оставаться конкурентоспособными.

Эффективное развитие человеческих ресурсов приносит ряд преимуществ компаниям газовой отрасли, таких как повышение производительности, снижение издержек, рост лояльности сотрудников

и улучшение корпоративной культуры. Однако существуют и вызовы, с которыми сталкиваются компании. Это касается, прежде всего, необходимости значительных финансовых вложений в образовательные программы и инфраструктуру, а также необходимости адаптации международного опыта к региональным особенностям и условиям.

В целом, анализ мирового опыта показывает, что на сегодняшний день перед нефтегазовыми компаниями стоят следующие беспрецедентные вызовы управления человеческим капиталом.

1. Трансформация навыков и компетенций

- Растущая технологическая сложность разработки месторождений, развитие цифровизации и аналитики данных увеличивают проникновение цифровых решений и передовых технологий;
- Цифровизация и автоматизация создают потребность в новых навыках и компетенциях (например, инженер-дизайнер по созданию цифровых двойников).

2. Новые условия труда и борьба за кадры

- Снижение привлекательности нефтегазовой отрасли в связи со сменой поколений, развитием зеленой повестки и конкуренции со стороны технологических компаний, глобализация и высокая мобильность сотрудников вызывает потребность переосмысления условий труда: возможность гибкого формата работы, применение цифровых инструментов, усиление вопросов охраны труда и производственной безопасности, возможности карьерного развития и пр.

3. Устаревание и нарастающий дефицит рабочих кадров

- Особенность нефтегазовой отрасли в требовании более опытных специалистов привела к тому, что средний возраст кадров в отрасли 40-45 лет;
- Наблюдается нарастающий дефицит кадров в связи со снижающимся уровнем молодых специалистов на входе, сложностью замещения зрелых специалистов и оттоке сотрудников;

4. Потребность переподготовки кадров

- Система современного образования не отвечает потребностям бизнеса, многие компании отмечают нехватку знаний и практических навыков у специалистов;
- Присутствие иностранных специалистов на критических позициях, низкий уровень импортозамещения создает риски интеллектуального вакуума в условиях геополитической нестабильности.

Цифровая трансформация отрасли, внедрение передовых технологий создают новые профессии и компетенции будущего.

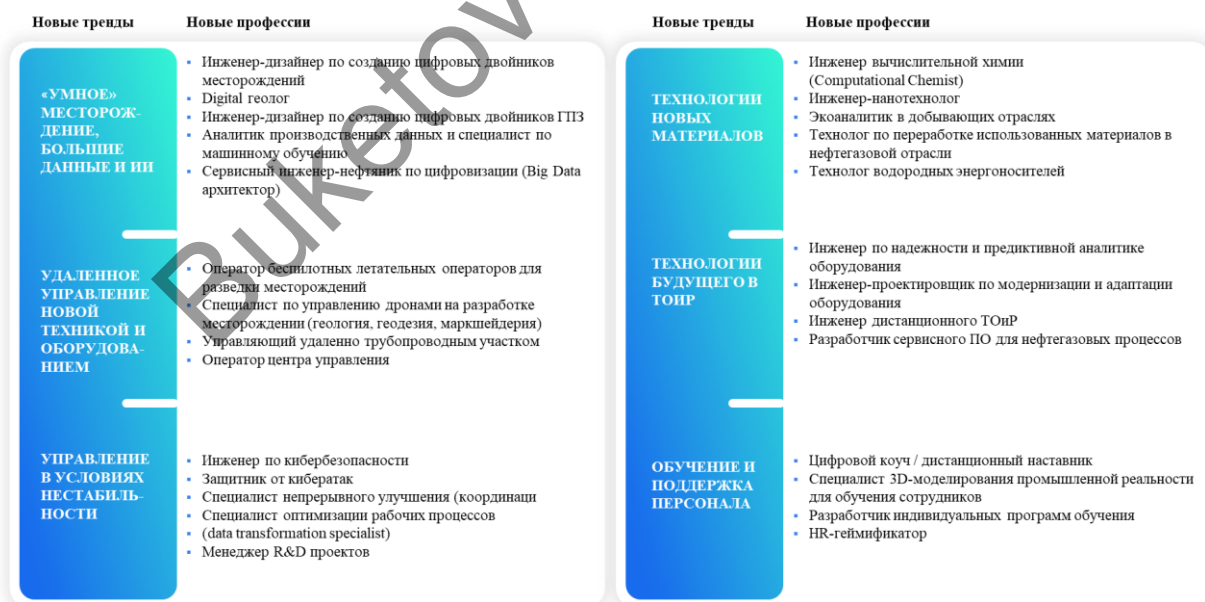


Рисунок 1. Новые тренды и профессии

Примечание - составлено автором по источнику [5].

Большое значение приобретают навыки, связанные с социальными взаимодействиями и эмоциональным интеллектом.



Рисунок 2. Пример навыков будущего

Примечание - составлено автором по источнику [6].

Все сильнее возрастает потребность переосмысления условий труда и подходов к работе в условиях сменяющегося поколения:

- Миллениалы становятся доминирующей группой в рабочих ресурсах и начинают занимать руководящие должности; в среднем в нефтегазовых компаниях порядка 54% работников – миллениалы и зумеры;
- Большинству ресурсных компаний требуется адаптировать миссию, ценности и корпоративную культуру, улучшить имидж и бренд для привлечения и удержания молодых сотрудников;
- Работа не только ради компании, но и ради положительного социального эффекта – повышение социальной и экологической ответственности компании через участие в климатической повестке, борьбе с дискриминацией, участие в социальных программах необходимо для дополнительной мотивации работников

Необходимость индивидуального подхода к развитию сотрудников:

- Индивидуальные программы развития работников (особенно для миллениалов) на основе их сильных качеств становятся важным элементом мотивации;
- Компаниям требуются персонализированные карьерные маршруты с учетом способностей и предпочтений работников.

Растущие требования к комфортности условий труда:

- На фоне глобального роста и развития компаний из «модных индустрий», работа в низко-экологических отдаленных регионах становится менее привлекательным и для компаний все более важным становится повышение комфортности условий труда и других нематериальных стимулов: внедрение гибкой организации работы (удаленно, part-time), хороший социальный пакет.

Необходимость цифровых технологий в работе:

- Внедрение цифровых технологий (в том числе мобильных устройств) для оказания услуг в области управления персоналом, например для непрерывного наставничества, индивидуально адаптированного обучения или адаптации новых сотрудников.

Наличие гибких форматов в работе:

- Классические иерархические подходы не позволяют обеспечить требуемую скорость изменения в бизнесе;
- Требуется внедрение новых гибких подходов («Agile») работы и обучение работников ведению проектов / деятельности по новым методологиям в кросс-функциональных командах.

Для национальной газовой компании Казахстана АО «НК «QazaqGaz» кадровый потенциал является важнейшим фактором, определяющим успех и обеспечивающим реализацию стратегии компании через эффективную корпоративную культуру, ориентированную на достижение результатов.

Нахождение технологических решений, раскрытие потенциала инноваций и R&D, качественное выполнение производственных задач, на которые держит курс QazaqGaz, реализуемо только при наличии квалифицированного и компетентного персонала.

В условиях современных изменений возникает необходимость оперативного внедрения инноваций, которые позволяют организации адаптироваться к изменениям внешней среды. Кадровая политика QazaqGaz постоянно совершенствуется в ответ на новые требования, с сохранением стабильности в тех областях, которые касаются ключевых интересов сотрудников, таких как занятость и оплата труда.

Политика управления персоналом нацелена на объединение лучших практик и методов кадрового менеджмента. Это позволяет компании выработать единый подход и сформировать корпоративные ценности, направленные на эффективное управление человеческими ресурсами.

Ключевые принципы кадровой политики QazaqGaz включают:

- Прозрачность – обеспечение открытости на всех этапах управления персоналом;
- Комплексность – охват всех аспектов работы с кадрами;
- Системность – взаимосвязь всех элементов кадровой политики;
- Обоснованность – применение современных научных разработок для максимизации экономического и социального эффекта;
- Эффективность – ориентация на окупаемость затрат через производственные результаты.

QazaqGaz внедрил систему дистанционного обучения через информационную платформу, которая позволяет сотрудникам повышать квалификацию в удобном формате. Развитие персонала остается приоритетным направлением кадровой политики компании, что способствует повышению эффективности производства и улучшению качества работы.

QazaqGaz привлекает лучших специалистов, раскрывает их потенциал, удерживает профессионалов, зачисляет успешных работников в кадровый резерв (пул талантов) и дает возможность карьерного роста, регулирует социально-трудовые отношения, с уважением относится к старшему поколению производственников.

Компания постоянно мониторит и стремится поддерживать низкий уровень текучести кадров. Достижение низкого уровня текучести заключается в создании благоприятных условий на рабочих местах, возможности повышать профессиональные знания, использовании мотивационных программ, а главное в управлении коллективом с человеческим подходом и выстраиванием доверительных отношений между работодателем и работниками.

Производственный персонал в течение календарного года совершенствует свои знания и повышает квалификацию в области газоснабжения и промышленной безопасности; эксплуатации, технического обслуживания и ремонта оборудования; бережливого производства, экологии и недропользования; строительства и транспортировки и другим тематикам.

За последние годы в QazaqGaz систематизирована комплексная оценка деятельности производственного персонала, являющаяся основанием для пересмотра квалификационных разрядов и повышения заработных плат, материального стимулирования за особые заслуги и профессиональные достижения.

На производственных площадках организована Школа профессионализма и мастерства, а также возрожден Институт наставничества. Проводится конкурс «Үздік Маман – Лучший по профессии», по результатам которого победители награждаются ценными подарками и грамотами. Подобное отношение к работникам дает свои позитивные плоды. Молодые специалисты на производстве почитают за честь работать в QazaqGaz. А дети работников QazaqGaz, видя, как родители гордятся своей работой, в выборе профессии ориентируются на них и также стремятся трудоустроиться. В итоге складываются целые семейные трудовые династии.

За последние годы в QazaqGaz сформировалась определенная внутренняя среда, предполагающая высокие ценностные ориентации, традиции и нормы поведения, которые разделяются большинством коллектива.

QazaqGaz осознает свою социальную ответственность и стремится к устойчивому развитию и благополучию населения в регионах своей деятельности, уделяя особое внимание условиям труда и уровню жизни своих сотрудников. Основой политики QazaqGaz является забота о каждом работнике и приоритетное решение социальных вопросов [7].

Для усиления компетенций и раскрытия кадрового потенциала необходимо проводить комплексную работу по всему циклу управления талантами.

Планирование:

- Осуществление средне- и долгосрочного планирования потребностей в кадрах в соответствии со стратегическим видением компании;
- Регулярный пересмотр, расширение модели необходимых компетенций в условиях трансформации отрасли (появление новых специальностей, требований и пр.).

Поиск и привлечение

- Формирование и отбор на руководящие позиции с кадрового резерва;
- Формирование «внешнего кадрового резерва»;
- Усиление сотрудничества с профильными ВУЗами и приглашение перспективных студентов на работу;
- Работа над укреплением имиджа и продвижением компании, предлагаемых конкурентных условий в СМИ и пр.;
- Усиление рекрутингового процесса и присутствия на профессиональных площадках.

Развитие и обучение

- Определение карьерных путей, траекторий развития персонала, потребностей в обучении;
- Расширение программ обучения сотрудников в рамках Корпоративного университета (в т.ч по корпоративным управленческим навыкам);
- Менторство и коучинг;
- Ротации сотрудников на обучение в компании-партнеры;
- Обучение и подготовка студентов в рамках сотрудничества с ВУЗами, адаптационных программ для молодых специалистов.

Удержание и управление

- Оценка и анализ производительности сотрудников, понимание персонала и разработка программы управления эффективностью;
- Грейдинг и внедрение нематериальных стимулов;
- Формирование кадрового резерва, продвижение сотрудников;
- Развитие программ социальной, корпоративной политики;
- Разработка мероприятий управления социальной стабильностью.

В целом, анализ ключевых аспектов развития человеческих ресурсов в газовой отрасли, а также международный опыт показывает, что успешное развитие человеческих ресурсов в газовой отрасли возможно только при условии постоянного инвестирования в обучение, интеграции цифровых технологий и активного сотрудничества с государственными и образовательными структурами.

Казахстан может использовать этот опыт для формирования кадрового потенциала, который обеспечит устойчивое развитие газовой отрасли в условиях роста спроса на энергоносители. Для этого важно повышать квалификацию профильных специалистов газовой отрасли, вести постоянную работу по улучшению качества технического и профессионального образования. Постоянно развитие потенциала человеческих ресурсов является ключевым фактором повышения эффективности организаций газовой отрасли.

Список литературы

1. Национальный энергетический доклад 2023 Ассоциации KAZENERGY.
2. Обзор газовой отрасли РК, Halyk Research.
3. Sustainability Management in the Oil and Gas Industry. Emerging and Developing Country Perspectives, 2023. Edited By Joshua Yindenaba Abor, Amin Karimu.
4. World Energy Employment 2022.
5. Kazenergy. Атлас новых профессий и компетенций.
6. Источник: McKinsey Global Institute.
7. Интегрированный годовой отчет АО «НК «QazaqGaz» за 2023 год.