

## ОАО «ЛУКОЙЛ»



**АЛЕКПЕРОВ  
ВАГИТ  
ЮСУФОВИЧ**

**Президент**

**ОАО «ЛУКОЙЛ» – крупнейшая российская нефтяная бизнес-группа с выручкой более 130 млрд долл., США, работающая в 60 регионах России и более чем 40 странах мира на четырех континентах. На предприятиях Группы «ЛУКОЙЛ» трудится около 120 тыс. человек.**

**Основные виды деятельности – разведка и разработка месторождений нефти и газа, производство и реализация нефтепродуктов, нефтехимической продукции, тепловой и электрической энергии.**

**Компания является одним из крупнейших налогоплательщиков России и лидером среди российских компаний по информационной открытости и прозрачности.**

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Персонал – ценный ресурс ОАО «ЛУКОЙЛ». Учитывая, что именно профессионализм работников и удовлетворение трудом положены в основу процветания Компании, принята Политика управления персоналом, которая является основополагающим документом в области управления кадрами и опирается на фундаментальные принципы деятельности и миссии ЛУКОЙЛа – стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира.

В соответствии со Стратегическими ориентирами, Политикой управления персоналом, Функциональной программой развития в области управления персоналом Группы «ЛУКОЙЛ» на 2012–2021 годы выстроена Система корпоративного обучения и развития персонала, утверждены локальные нормативные акты. Ежегодно формируется план развития персонала и бюджет на его реализацию.

### Принципы, цели и задачи системы корпоративного обучения

#### Принципы

- приверженность работников корпоративной культуре, ценностям, традициям;
- соответствие потребностям бизнеса, стратегии развития Группы «ЛУКОЙЛ»;
- непрерывность обучения в течение всей трудовой деятельности работников;
- эффективность обучения, понимаемая как соответствие результатов обучения работников требованиям, обусловленным текущими и перспективными производственными задачами;
- гибкость, мобильность программ, форм и средств обучения, изменяющихся вслед за развитием образовательных технологий и задач обучения;
- полнота использования всего арсенала средств и способов обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- единство и соответствие теоретического содержания программ обучения актуальным задачам практики деятельности обучающихся;
- социальная ориентация программ обучения;
- приоритетность интересов Организаций в процессе принятия решений по поступающим запросам на обучение различных категорий работников.

#### Основные цели и задачи

- повышение профессиональной квалификации и развитие личностного потенциала работников;
- содействие повышению управляемости Группы «ЛУКОЙЛ» через развитие единых управленческих навыков;
- содействие росту стоимости Компании;
- содействие повышению конкурентоспособности организаций;
- поддержание единых корпоративных подходов к обучению в различных секторах деятельности и широкой географической среде;
- содействие быстрой адаптации работников;
- обеспечение совмещения получения работниками образования с трудовой деятельностью, создание возможности реализации различных форм обучения, включение производственной деятельности в процесс получения образования;

- содействие внедрению корпоративной этики, формированию благоприятного климата межличностного взаимодействия;
- организация довузовской подготовки школьников, работы с вузами с целью подготовки квалифицированных кадров;
- обеспечение мониторинга и корректировки функционирования системы корпоративного обучения в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями деятельности организаций.

## Корпоративная подготовка персонала

Подготовка персонала ЛУКОЙЛа организуется с учетом его целевых групп:

Руководители и резерв кадров	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ
Инженерные кадры	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ
Мобильный персонал	ОАО «ЛУКОЙЛ»
Молодые специалисты	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ
Рабочие	организации Группы ЛУКОЙЛ

Одним из основных направлений деятельности в области управления персоналом является подготовка руководящего состава и резерва кадров, которая осуществляется в соответствии с индивидуальными планами подготовки.

С этой целью сформированы и активно реализуются программы обучения по развитию лидерского потенциала и управленческих навыков в профильных вузах и учебных центрах. Используется весь спектр современных средств обучения: бизнес-практикумы, выездные семинары, специальные программы обучения, зарубежные стажировки, тренинги, курсы повышения квалификации, дни профессиональной подготовки, дистанционное обучение, обучение по программам «Мастер делового администрирования» и др. Так, более 400 работников Корпоративного центра и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проходят обучение или закончили его по программам MBA в различных ведущих вузах и учебных заведениях страны, таких как РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Институт нефтегазового бизнеса, Финансовый университет при Правительстве РФ, МШУ «Сколково».

Подготовка инженерных кадров осуществляется по основным направлениям деятельности организации и руководителей по программам прикладной экономики по ряду процессов, а также по новым технологиям в электроэнергетике. Кроме того, ведется подготовка коммерческого персонала с учетом каскадного принципа и унификации основных обучающих программ в корпоративных учебных центрах/классах для работников АЗС.

Также, с октября 2011 года в НОУ «Институт нефтегазового бизнеса» успешно реализуется программа «Начальник цеха добычи нефти и газа». В обучении принимают участие работники нефтегазодобывающих организаций Группы.

## Обучение молодых специалистов

На сегодняшний день доля работников до 30 лет в общей численности персонала составляет около 25%. Особое внимание службы управления персоналом ЛУКОЙЛа уделяют работе с молодыми специалистами, которая регламентирована Комплексной целевой программой Группы «ЛУКОЙЛ» по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2008–2017 гг.

Сложилась устойчивая динамика притока молодых работников в Компанию. Ежегодно к нам приходят около 1 тыс. человек. Мы поддерживаем лучших студентов. Сегодня 208 молодых людей получают ЛУКОЙЛовскую стипендию. Кроме того, по направлениям от организаций Группы обучаются более 300 человек.

Важным этапом в профессиональной жизни молодого специалиста – вчерашнего студента является период адаптации, который подразумевает широкий спектр мероприятий. Одной

из центральных составляющих системы работы с молодыми специалистами является развитие института наставничества, которое и является гарантом обеспечения преемственности профессионального опыта, лучших производственных традиций, корпоративной культуры. С целью сокращения периода адаптации и повышения профессиональной эффективности проводится многоступенчатый тренинг «Школа молодого специалиста», организованный в соответствии с требованиями «Кодекса деловой этики» и «Правил корпоративной культуры» и направленный на формирование у молодого специалиста установок, целей и ценностей, сформулированных в документах.

## Подготовка рабочих

Обучение рабочих осуществляется в учебных центрах организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также в государственных образовательных учреждениях начального профессионального образования, находящихся в городах базирования производственных подразделений Компании.

В настоящее время в российских и зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ» имеется 13 учебных центров, семь организаций имеют учебные классы.

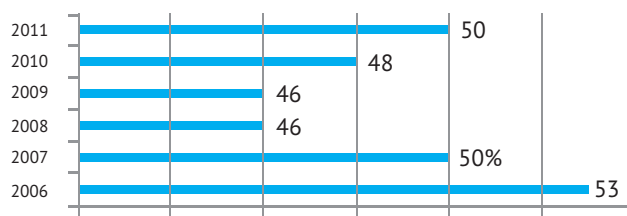
Обучение осуществляется по программам начального профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации, а также по программам безопасной эксплуатации машин и оборудования, охраны труда и экологии.

Повышение квалификации рабочих в учебных центрах проводится в форме длительных производственно-технических курсов, дающих право на повышение квалификационного разряда, а также на курсах целевого назначения, направленных на изучение новых видов оборудования и освоение новых технологических процессов. Необходимо отметить, что в учебных центрах организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по нефтепродуктообеспечению большое внимание уделяется изучению Правил обслуживания клиентов на автозаправочных комплексах ОАО «ЛУКОЙЛ», в этих целях разработаны программы специальных тренингов для всего персонала автозаправочных комплексов, а также подготовлен и используется в процессе обучения специальный учебный фильм.

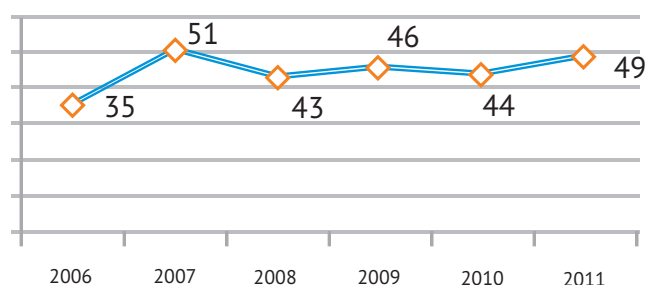
Все учебно-курсовые комбинаты и учебные центры российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ» имеют лицензии на право ведения образовательной деятельности. Это свидетельствует о соответствии учебных подразделений организаций требованиям, предъявляемым российским законодательством к учебно-производственной базе и качеству ведения учебного процесса.

К обучению рабочих в качестве преподавателей и мастеров производственного обучения привлекаются высококвалифицированные специалисты Компании.

Динамика обученных работников, всего в 2006 – 2011 гг. (%)



Динамика обученных рабочих в 2006 – 2011 гг. (%)



## Формы подготовки персонала

В Компании используются различные формы подготовки и обучения персонала, в том числе:

- специальные программы, направленные на развитие работников по отдельным профессиональным направлениям и проблемам, на освоение корпоративных стандартов, навыков работы в корпоративных информационных системах (SAP R/3 и другие);
- программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- программы образования MBA (Master of Business Administration - Мастер делового администрирования) и DBA (Doctor of Business Administration).

Организация подготовки персонала проходит с учетом групп и форм обучения:

Инженерные кадры, рабочие, «мобильный персонал»	Краткосрочные курсы повышения квалификации
Инженерные кадры	Профессиональная подготовка
Руководители и резерв кадров	MBA, DBA
Молодые специалисты, руководители и резерв кадров, мобильный персонал	Тренинги
Руководители и резерв кадров, инженерные кадры	Стажировки
Все категории персонала	Система дистанционного обучения

## Система дистанционного обучения (СДО)

Важной формой внутрикорпоративного обучения является система дистанционного обучения (СДО), которая охватывает практически все организации Группы «ЛУКОЙЛ». Сегодня к системе подключено свыше 80 тыс. пользователей из 59 организаций, ежегодно в СДО обучается свыше 8 тыс. человек. Успешная работа по созданию и внедрению электронного дистанционного обучения неоднократно отмечена призами международных конференций и выставок, в частности, дипломом выставки E-learnExpo Moscow – 2009 «За лучшее решение для корпоративного сектора».



В настоящее время внедряется глобальный проект перевода подготовки работников по вопросам промышленной безопасности на обучение с использованием корпоративной системы дистанционного обучения.

Приобретаются и размещаются в системе дистанционного обучения учебные курсы и тесты для предаттестационной подготовки по всем областям аттестации работников, занятых на опасных производственных объектах, что позволит повысить качество обучения персонала и получить значительный экономический эффект от унификации этой работы.

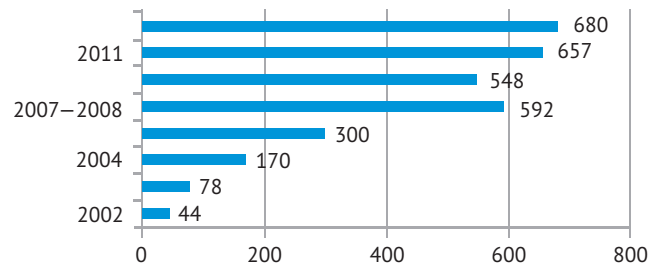
## Стажировка работников

Одной из самых высокоэффективных форм обучения персонала является организация и проведение стажировок персонала, которые организуются в целях повышения профессионального

мастерства, приобретения необходимых практических и организаторских знаний, умений и навыков для выполнения обязанностей по имеющейся профессии или занимаемой должности, совершенствования имеющихся профессиональных и управленческих навыков, а также изучения мирового передового опыта и лучших практик.

Стажировки работников организуются как в организациях Группы (российских и зарубежных), так и в сторонних организациях и компаниях за ее пределами. Проект их проведения внутри Группы «ЛУКОЙЛ» успешно реализуется с 2002 года. Для каждого стажера разрабатываются индивидуальные задания, назначаются руководители стажировок. Ежегодно проходят стажировку порядка 600 работников.

Динамика количества работников, прошедших стажировку в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» за 2002–2012 годы, отражена на диаграмме.



Весьма эффективным для Компании стал опыт длительных (годовых) стажировок в компании «КонокоФиллипс» (США). В течение 6 лет, начиная с 2005 года, стажировку прошли более 80 работников Группы, более 90% из них назначены на руководящие позиции. Прошедшие эту стажировку работники стали не просто носителями новых знаний, они по-другому начали думать, по-другому стали принимать решения, и руководство Компании смело может направлять их для участия в любом зарубежном проекте.

Для перспективных молодых специалистов, работающих в производственных подразделениях Бизнес-сектора «Электроэнергетика», существует модульная программа стажировки в финском энергетическом концерне «Фортум», которая предусматривает детальное и основательное ознакомление с методами, применяемыми для управления организациями, производством, энергоэффективностью и эксплуатацией энергетических объектов. В настоящее время достигнута предварительная договоренность об организации стажировок работников Компании во французской нефтегазовой компании «Тоталь».

В Компании разрабатываются новые механизмы оценки эффективности отдельных программ как через разработку и реализацию новых методов и форм работы, так и через тиражирование новых знаний, и используются инновационные методы обучения.

## Проект «Управление знаниями»

Управление и знаниями	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ
Научно-технические конференции и конкурсы	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ
Разработка профессиональных стандартов	ОАО «ЛУКОЙЛ» и организации Группы ЛУКОЙЛ по бизнес-сегментам
Открытие базовых кафедр профильных вузов	НИИ Группы «ЛУКОЙЛ»
Обучение персонала занятого освоением морских НГ месторождений	Корпоративный учебный центр в Астрахани

В Компании внедряются инновационные механизмы развития персонала – различные формы внешней подготовки и внутреннее корпоративное обучение, в том числе в системе дистанционного обучения, в Корпоративной системе управления знаниями.

Многие задачи по совершенствованию системы подготовки персонала решаются в рамках проекта «Управление знаниями», который направлен на эффективное использование интеллектуального капитала Компании: сохранение знаний, передачу информации, оперативный обмен мнениями по любым производственным проблемам.



## Научно-технические конференции и конкурсы

Для создания эффективных условий профессионального развития молодых работников Компания большое внимание уделяет научно-техническому направлению, участию молодежи в конкурсах, где они могут продемонстрировать свои инновационные идеи. Раз в 2 года проводится научно-технический конкурс и ежегодно аналогичные конкурсы проводятся на уровне предприятий. Молодые специалисты Компании неоднократно занимали призовые места в отраслевых конкурсах молодежных разработок «ТЭК». С целью стимулирования активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению профессиональных целей проводится конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист года» по 17 номинациям. Победители конкурса получают единую премию, кроме того, им устанавливается надбавка к должностному окладу сроком на 1 год. Для рабочих проводится конкурс «Лучший по профессии».

## Открытие базовых кафедр профильных вузов

В рамках взаимодействия с РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина в университете создана и успешно функционирует кафедра «Инновационный менеджмент», на которой в настоящее время обучается 18 студентов. К занятиям привлекаются руководители и лучшие специалисты Компании.

В Компании накоплен большой объем корпоративных знаний, который используется при подготовке студентов и выстраивании системы взаимоотношений с высшими учебными заведениями. Мы активно участвуем в разработке профессиональных стандартов в области нефтепереработки и изменении на их основе образовательных программ. При таком подходе выпускник вуза будет обладать необходимыми для производства компетенциями.

В ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект» открыт филиал кафедры «Химическая технология переработки нефти и газа» Казанского национального исследовательского технологического университета (КНИТУ). В 2012 году начата подготовка 13 магистров по специально разработанной программе высокопрофессиональными специалистами Общества с привлечением преподавателей других вузов и организаций. В производственные отделы Общества трудоустроены 11 магистров КНИТУ.

## Разработка профессиональных стандартов

Начиная с 2008 года ОАО «ЛУКОЙЛ» проводит работу по формированию профессиональных стандартов в области нефтепереработки. На сегодняшний день разработан корпоративный «Профессиональный стандарт для специалистов в области нефтепереработки» в соответствии с методическими рекомендациями РСПП.

Проведено публичное слушание и обсуждение разработанного корпоративного Профессионального стандарта с участием представителей РСПП, Министерства образования и науки РФ, Министерства энергетики РФ, профильных вузов и других компаний. Проект корпоративного Профессионального стандарта направлен в РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина для использования в образовательной деятельности, кроме того, на основе Профессионального стандарта разработаны профессиональные тесты для оценки работников.

## Корпоративный учебный центр в Астрахани

Примером инновационного подхода к подготовке персонала является созданный по международным стандартам Корпоративный учебный центр в Астрахани.

Необходимость создания Центра была обусловлена стратегическими задачами Компании, ростом количества международных проектов и, самое главное, перспективами развития Каспийского региона, которому в среднесрочной перспективе отводится значительная роль в увеличении добычи нефти и газа.

Компания активно ведет разработку морских месторождений. За последние годы были сформированы требования к «морскому» персоналу. Наиболее важным требованием, на наш взгляд, является требование высокой психологической устойчивости каждого работника. Основной целью создания Центра стала подготовка персонала для работы на море.

Официальное открытие учебного центра состоялось в апреле 2011 года, пройдено освидетельствование в Службе морской безопасности Министерства транспорта РФ. Учебный центр имеет право согласно национальным стандартам проводить обучение работников и сторонних предприятий, прежде всего наших подрядных организаций и постоянных партнеров, а не только персонала организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Для ведения образовательной деятельности разработаны и лицензированы 90 учебных программ, в том числе в области промышленной безопасности, спасательных и аварийных, подводных работ, оказания первой помощи при несчастных случаях на производстве и др.

В настоящее время договоры на обучение в Корпоративном учебном центре заключили 43 организации Группы «ЛУКОЙЛ». Также заключены договоры на обучение со сторонними организациями, среди которых «БКЕ Шельф», «Шлюмберже» и «Газпром бурение».

Плановая загрузка Корпоративного учебного центра на 2012–2014 годы в среднем составляет 2240 человек в год, или 560 человек ежеквартально. В 2012 году фактически плановые показатели были двукратно перевыполнены.

Подготовка осуществляется практически по всем направлениям, связанным со спасением человеческой жизни на море и различными аварийными ситуациями на морских нефтегазовых объектах. С момента открытия в Центре обучено 6767 специалистов, 10% из которых составляют работники сторонних организаций.

Центр оборудован вертолетным тренажером, спроектированным и изготовленным канадской фирмой Survival Systems Limited. Вертолетная кабина тренажера соответствует используемому в гражданской авиации РФ вертолету МИ-8МТ.

При подготовке к ведению образовательной деятельности специалистами Учебного центра было рассмотрено множество учебных пособий и методических изданий по основным обучающим курсам. В результате чего стало абсолютно очевидно, что опубликованная учебная литература в области подготовки персонала к действиям в чрезвычайных ситуациях морально устарела. В связи с этим для повышения уровня самоподготовки обучающихся, а также для ведения качественного образовательного процесса специалистами Корпоративного учебного центра параллельно с подготовкой учебных программ велась разработка учебно-методических пособий, на 12 из которых Корпоративный учебный центр получил авторские права. А в ноябре 2012 года получена аккредитация на ведение образовательной деятельности по основным учебно-тренировочным программам в соответствии с международным стандартом.

Создание Корпоративного учебного центра в Астрахани обеспечило подготовку персонала для работы на шельфе на уровне международных стандартов, что, в свою очередь, повлияло на внедрение культуры производства на объектах повышенной опасности. Своевременная профилактическая подготовка работников, осуществляющих свою деятельность на морских объектах, способствует безаварийной работе, росту производительности труда.

*Система корпоративного обучения и развития персонала, направленная на повышение профессионального уровня работников, обеспечивает эффективное решение бизнес-задач, способствует росту конкурентоспособности и акционерной стоимости Компании в соответствии с поставленными стратегическими ориентирами, Полтешкой управления персоналом и Функциональной программой развития в области управления персоналом на 2012–2021 годы.*