



- Образование,
обучение

ОАО «ЛУКОЙЛ»

**Система обучения и
развития персонала
Компании**

«Компания стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в Компании, так и тех, которых Компания стремится привлечь».
(«Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ».)

ОАО «ЛУКОЙЛ» осознает первостепенную важность и ценность своих работников, во многом определяющих дальнейший рост Компании и ее инновационный потенциал. В своем стремлении быть лучшим социальным партнером ЛУКОЙЛ проводит социальную политику, направленную как на повышение эффективности работы, так и на обеспечение социальной защищенности работников.

Процесс трансформации ОАО «ЛУКОЙЛ» в глобальную энергетическую компанию и поставленная цель достичь международного уровня конкурентоспособности усложняют ведение бизнеса и предъявляют новые требования к работникам на всех уровнях. Необходимость сокращения затрат и повышения операционной эффективности требует от них большей отдачи.

Уровень квалификации персонала существенно влияет на качество управления и эффективность бизнеса, поэтому инвестиции в развитие персонала для Компании так же важны и необходимы, как и в другие области. Объемы средств, направляемых на цели обучения и развития, с каждым годом растут.

Основные результаты 2007–2009 годов:

Реализуется проект по созданию модели компетенций на руководящие должности в ЛУКОЙЛе и формированию на их основе резерва кадров: осуществлен отбор наиболее опытных и квалифицированных руководителей.

Формируются методы оценки персонала.

Осуществлен пилотный проект по формированию резерва «мобильного персонала» НПЗ на основе комплексной оценки в соответствии со сформированной моделью компетенций.

Реализуется проект по разработке системы оценки профессионально-технических компетенций специалистов по нефтепереработке.

Продолжается внедрение Системы дистанционного обучения (СДО) работников на базе современных компьютерных технологий.

Формируется долгосрочный «заказ» вузам на подготовку специалистов, включающий не только перечень специальностей, но и описание ключевых компетенций, которыми должны обладать будущие работники.

Подходы к управлению

В Компании действует эффективная система обучения и развития персонала. Основным нормативным документом Компании в этой области является «Положение о системе корпоративного обучения в группе «ЛУКОЙЛ».

До введения в действие существующей сегодня централизованной системы обучения этими вопросами, а также вопросами развития персонала каждая организация группы «ЛУКОЙЛ» занималась самостоятельно. Действующая в настоящее время корпоративная система обучения и развития подчинена общей стратегии развития Компании и предполагает координацию деятельности между корпоративным центром и структурными подразделениями. С этой целью проводятся ежегодные конференции руководителей отделов по развитию персонала организаций группы «ЛУКОЙЛ». Разрабатываемые

программы обучения и развития единообразны для всех организаций, но интегрированы в соответствующий бизнес-сегмент.

На основе заявок дочерних обществ корпоративным центром составляется план обучения на год. В Компании действует система определения потребности в обучении персонала, основанная на ежегодном анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем их компетентности.

Организация процесса обучения и развития персонала

Работникам предоставляется широкий спектр возможностей развития и образования. В Компании используется весь арсенал современных средств обучения – семинары, наставничество, тренинги, зарубежные стажировки, программы компьютерного дистанционного обучения, обучение по программам МВА. Для получения фундаментального образования работники направляются в ведущие вузы страны. А для организации краткосрочных семинаров и тренингов приглашаются образовательные организации, отбираемые на конкурсной основе. Кроме того, в структуре Компании функционируют 27 учебных центров, на базе которых организуется обязательное обучение по переподготовке и повышению квалификации персонала.

Для того чтобы помочь профильным вузам повысить качество подготовки специалистов (изменить устаревшие образовательные стандарты, приблизить обучение к реальным бизнес-процессам), начата разработка профессиональных стандартов «Производство нефтепродуктов» на основе модели, предложенной РСПП.

В 2008 году более 77 тыс. работников прошли обучение по различным программам повышения квалификации, в том числе:

- по программам дополнительного к высшему образованию – 273 человека;
- для работников нефтепереработки во Французском институте нефти (IFP Training) проведены семинары «Нефтепродукты и процессы нефтепереработки», «Экономика и менеджмент нефтепереработки», в которых приняли участие 40 человек;
- 32 работника компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.» прошли курс «Страноведение. Колумбия, Венесуэла, Кот-д'Ивуар, Саудовская Аравия» в Дипломатической академии МИД РФ.

В рамках Программы стратегического партнерства ОАО «ЛУКОЙЛ» и ConocoPhillips продолжена работа по обмену персоналом между двумя компаниями. Начиная с 2005 года стажировку в ConocoPhillips по различным специальностям прошли 43 работника. С 2008 года в США проходит стажировку четвертая группа специалистов (16 человек). В настоящее время в ЛУКОЙЛе в порядке обмена персоналом работают два советника из ConocoPhillips.

Дистанционное обучение

По итогам 2008 года в Системе дистанционного обучения зарегистрировано более 4,1 тыс. пользователей. На портале СДО содержатся 58 учебных курсов, кроме того, начиная с 2008 года в открытом доступе размещено 40 учебных мини-курсов, разработанных ведущими работниками ЛУКОЙЛа по инициативе Главного управления по персоналу и ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ».

В настоящее время к Системе дистанционного обучения подключены 15 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и девять крупных филиалов ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», что позволяет расширить базу системы управления знаниями, донести до дочерних

организаций элементы корпоративной культуры и создать единое информационное пространство.

Количество работников, прошедших обучение дистанционно, чел.

2007	873
2008	1349
Всего	2222

Источник: данные Компании

Создание кадрового потенциала

Приоритетом для Компании является повышение уровня компетенции руководящего звена и создание кадрового потенциала. Для руководителей предприятий организуются Дни профессиональной подготовки, проводимые раз в год одновременно с заседанием Совета директоров, выездные семинары, программы повышения квалификации. По программам для этой категории работников в 2007 и 2008 годах было обучено 433 человека, в том числе 87 работников, отнесенных к категории «Кадровый резерв», закончили обучение по программам МВА.

Для обеспечения наиболее эффективного использования потенциала своих работников и повышения их мотивации Компания разрабатывает интегрированную систему планирования карьеры, координируя ее с системой оплаты труда и системой обучения и развития. При замещении вакансий при прочих равных условиях Компания отдает предпочтение внутренним кандидатам, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников. Широко используются «вертикальные» и «горизонтальные» ротации (между организациями группы «ЛУКОЙЛ»).

Постоянный отбор наиболее квалифицированных, инициативных работников с высоким лидерским потенциалом позволяет формировать кадровый резерв и, таким образом, обеспечивать преемственность руководства Компании.

Сотрудничество с вузами

Продолжалось эффективное сотрудничество с российскими вузами, в частности, в 2008 году закончили обучение:

- 50 работников – по программе МВА «Финансовый менеджмент» в Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации;
- 27 работников – по программе МВА «Управление нефтегазовым бизнесом» в Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина;
- 92 работника – по программе «Нефтяной и газовый бизнес» в НОУ «Институт нефтегазового бизнеса». Также ежегодно в рамках программы обмена персоналом между ЛУКОЙЛом и ConocoPhillips наши работники, направляемые на стажировку в США, проходят предварительную подготовку в Институте нефтегазового бизнеса, которая включает курсы по страноведению (изучение особенностей США) и интенсивный курс обучения английскому языку.