

# Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1.	Общие положения и связь с бизнес-стратегией .....	3
РАЗДЕЛ 2.	Наше видение в области управления персоналом .....	4
РАЗДЕЛ 3.	Основные составляющие Политики управления персоналом .....	7
РАЗДЕЛ 4.	Основные положения Политики управления персоналом в области повышения результативности.....	9
РАЗДЕЛ 5.	Основные положения Политики управления персоналом в области привлечения в Компанию «лучших из лучших» и обеспечения эффективного использования их возможностей и потенциала.....	11
РАЗДЕЛ 6.	Основные положения Политики управления персоналом в области обучения и развития, планирования кадрового потенциала.....	14
РАЗДЕЛ 7.	Основные положения Политики управления персоналом в области создания эффективной системы общего вознаграждения.....	16
РАЗДЕЛ 8.	Основные положения Политики управления персоналом в области построения эффективной и динамичной организации, ее непрерывного развития.....	22
РАЗДЕЛ 9.	Наше видение организации системы управления персоналом и роли служб по управлению персоналом .....	25
РАЗДЕЛ 10.	Заключительные положения.....	29
ПРИЛОЖЕНИЕ: Определения терминов		

## **РАЗДЕЛ 1. Общие положения и связь с бизнес-стратегией**

1. Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ» основана на миссии ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее также Компания) – стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира, действующим в интересах общества, потребителей, акционеров и работников – и призвана поддерживать ее выполнение. Политика управления персоналом исходит из положений бизнес-стратегии, которая определяет долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели Компании, пути их достижения и ключевые показатели, отражающие степень достижения этих целей, и способствует реализации бизнес-стратегии.
2. Настоящий этап развития ОАО «ЛУКОЙЛ» характеризуется тем, что Компания находится в процессе трансформации российской нефтяной компании в глобальную компанию, то есть крупную транснациональную корпорацию, профилированную на добыче, переработке и поставках жидких углеводородов и продуктов их глубокой переработки. В дополнение к традиционным для Компании секторам добычи, переработки и сбыта нефти и нефтепродуктов предполагается развитие таких новых направлений, как добыча и переработка природного газа, энергетика. Процесс трансформации должен быть в основном закончен к 2010 г.
3. Успешная трансформация в глобальную компанию и вхождение в пул публичных компаний – лидеров мирового нефтегазового сектора – предполагает дальнейшее развитие ключевых конкурентных преимуществ, среди которых:
  - масштаб Компании, ее крупнейшая в России ресурсная база и развитая производственная инфраструктура;
  - стабильность и ориентация на долгосрочное развитие;
  - активное развитие и разнообразие международных проектов, опыт работы на международном рынке;
  - профессионализм работников и традиции «классической» нефтяной компании, основанной с учетом многолетнего опыта российских нефтяников;
  - социальная ориентированность, подтвержденная и закрепленная положениями принятого Социального кодекса ОАО «ЛУКОЙЛ», устойчивый общественно-политический имидж одной из наиболее социально и экологически ответственных компаний.

## РАЗДЕЛ 2. Наше видение в области управления персоналом

Наше видение в области управления персоналом определяется миссией и бизнес-стратегией Компании, нацелено на обеспечение и развитие ее конкурентных преимуществ и заключается в следующем:

1. Политика управления персоналом – это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей, отраженных в прилагаемом документе «Наши цели». Приверженность корпоративным ценностям лежит в основе всех действий и решений, формирует «путь ЛУКОЙЛа», т.е. задает вектор движения, позволяющий сохранить единство и целостность в условиях меняющейся внешней ситуации.
2. Политика управления персоналом поддерживает создание организационно эффективной компании, которая имеет прозрачную и понятную систему корпоративного управления, отвечающую международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ Компании.
3. Все составные части Политики управления персоналом выстроены таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость Компании, ее способность не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.
4. Основная цель Политики управления персоналом – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:
  - мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией Компании;
  - способна объективно оценить степень достижения результатов;
  - справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, составляющим «путь ЛУКОЙЛа», являлись необходимым

условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в Компании.

5. Основная задача Политики управления персоналом – построить такую систему управления персоналом, при которой Компания имела бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу.
6. Основным требованием Политики управления персоналом является качество, понимаемое как:
  - качество персонала, задействованного в бизнесе;
  - качество продукции и услуг;
  - качество и эффективность бизнес-процессов.
7. Реализация Политики управления персоналом – это ответственность всех руководителей Компании, которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом.
8. Компания стремится к использованию единых принципов и подходов к работе с персоналом во всех странах и регионах своего присутствия, принимая во внимание местную специфику и особенности и осуществляя принцип: «Мыслить – глобально, действовать – локально».
9. Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Компанией в целях реализации Политики управления персоналом, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с применимым законодательством, а также с принципом предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.
10. Реализация Политики управления персоналом предполагает четкое и своевременное предоставление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в процессы управления персоналом.
11. Компания отдает себе отчет в том, что достижение целей и задач, составляющих видение в области управления персоналом, потребует вложения значительных средств как в человеческие ресурсы, так и в дальнейшее развитие служб управления персоналом, отвечающих за

реализацию принятой политики, повышение их роли и статуса, а также совершенствование их информационно-технического обеспечения.

## РАЗДЕЛ 3. Основные составляющие Политики управления персоналом

1. Основные составляющие Политики управления персоналом представляют собой пять взаимосвязанных областей, посредством которых осуществляется содействие достижению бизнес-целей Компании и воплощается видение в области управления персоналом (рис. 1):
  - повышение результативности работы на всех уровнях;
  - привлечение на работу в Компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
  - обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
  - создание эффективной системы общего вознаграждения;
  - построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.
2. Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ» использует интегрированный подход в развитии перечисленных выше областей и управлении ими. Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты инфраструктуры управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений основных составляющих Политики управления персоналом Компании, сформулированных в Разделах 4 – 8.
3. Службы по управлению персоналом организаций Группы «ЛУКОЙЛ» осуществляют руководство процессом реализации Политики управления персоналом. Видение организации системы управления персоналом и роли служб по управлению персоналом, закрепленное в Разделе 9, является неотъемлемой частью Политики управления персоналом.

Рис.1





## РАЗДЕЛ 4. Основные положения Политики управления персоналом в области повышения результативности

1. Принципиально важным для обеспечения успешного развития Компании, достижения видения и стратегических целей Компании является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех уровнях: от отдельного работника до Компании в целом.
2. В целях создания такой системы Компания будет развивать систему управления результативностью по целям.  
Для этого Компания будет:
  - формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи Компании с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется Компания в своем развитии и каковы ее требования к работникам и ожидания от них;
  - определять сбалансированный набор показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих как результативность работы организаций Группы «ЛУКОЙЛ», подразделений, коллективов и групп работников, так и создание дополнительной стоимости для акционеров и инвесторов Компании; данный набор показателей будет служить основой для построения системы управления по целям;
  - выстраивать эффективную систему сбора и обработки информации с целью объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;
  - продолжать развитие системы оценки работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, использовать весь арсенал признанных в мировой практике методов и подходов при проведении оценки, адаптировав их к потребностям и особенностям Компании и учитывая специфику различных групп работников;
  - выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки, определения их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии;
  - осуществлять регулярное информирование персонала о приоритетных задачах, целях и степени их достижения;
  - отслеживать внешние и внутренние изменения, своевременно вносить необходимые коррективы в систему управления результативностью, систему показателей и поставленные цели.

3. Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности Компания также будет продолжать развивать свою корпоративную культуру таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника Компании.
- Для Компании важно не только достижение результатов, но и то, как они были достигнуты. При оценке работников наряду с отслеживанием достигнутых результатов в рамках управления по целям будет учитываться демонстрация работниками своей приверженности корпоративным ценностям.
  - Компания уделяет особое внимание следованию принятым принципам, а также вопросам восприятия работниками достижения результатов как корпоративной ценности. Такой подход обеспечит Компании более эффективное управление в нестандартных ситуациях, в условиях отсутствия четких правил и процедур.
4. Важнейшим фактором выполнения требований Компании в области повышения результативности являются ежедневные действия и кадровые решения руководителей Компании, подтверждающие, что только профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, составляющим «путь ЛУКОЙЛа», являются необходимыми условиями и гарантиями служебного роста и продвижения.

## **РАЗДЕЛ 5. Основные положения Политики управления персоналом в области привлечения в Компанию «лучших из лучших» и обеспечения эффективного использования их возможностей и потенциала**

1. 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. Компания определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые для выполнения бизнес-стратегии и достижения целей:

- ориентация на достижение результатов бизнеса;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- активность в продвижении инноваций, новых способов ведения бизнеса, способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;
- гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;
- приверженность корпоративным ценностям Компании.

2. Для привлечения «лучших из лучших» Компания будет:

- регулярно проводить оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определять расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливать, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития Компании;
- выделять группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;
- постоянно отслеживать тенденции на рынках труда стран и регионов присутствия Компании, а также действия компаний-конкурентов с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса Компании как «предпочтительного работодателя»;
- проводить целенаправленную политику продвижения корпоративного бренда на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников Компании о целях,

задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых ей своим работникам;

- совершенствовать взаимоотношения с целевой группой ведущих учебных заведений, проводить специальные мероприятия по поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений;
- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного выполнения обязанностей.

Для привлечения «лучших из лучших» Компания будет использовать все признанные в мировой практике методы и инструменты поиска и отбора кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами.

3. При замещении вакансий при прочих равных условиях Компания отдает предпочтение:

- «внутренним» кандидатам, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников различных подразделений Компании;
- «молодым специалистам».

Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная и/или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень.

4. Компания признает необходимость не только привлечь персонал, обладающий необходимыми характеристиками, но и обеспечить его наиболее эффективное использование.

Для этого Компания будет:

- разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях, как по «управленческой», так и по «технической» линии;
- координировать систему планирования карьеры с системой оплаты труда и системой обучения и развития персонала;
- использовать «вертикальную» и «горизонтальную» ротацию работников (между организациями Группы «ЛУКОЙЛ»), другие доказавшие свою эффективность способы внесения разнообразия в работу, предоставления работникам возможностей получить новый

опыт с тем, чтобы поддерживать их заинтересованность и рабочую мотивацию, развивать в них понимание смежных областей бизнеса, а также удовлетворять потребности Компании в заполнении существующих вакансий.

5. Критическим фактором успешного развития как российской, так и международной составляющей бизнеса ОАО «ЛУКОЙЛ» является наличие глобального кадрового ресурса – «мобильного персонала», способного оперативно перемещаться между организациями Группы «ЛУКОЙЛ» и проектами, развивать и поддерживать бизнес Компании в любом регионе, обеспечивать необходимые стандарты качества и продвижения корпоративной культуры. Для обеспечения своих потребностей в «мобильном персонале» Компания будет:

- разрабатывать методологию поиска, привлечения и отбора «мобильного персонала»;
- применять специальные подходы и практику в отношении этих работников, включая политику вознаграждения, планирования карьеры, специальные программы обучения и развития;
- осуществлять необходимые инвестиции в развитие системы «мобильного персонала».

## **РАЗДЕЛ 6. Основные положения Политики управления персоналом в области обучения и развития, планирования кадрового потенциала**

1. Процесс трансформации Компании в глобальную энергетическую компанию и цель достичь международного уровня конкурентоспособности увеличивают сложность ведения бизнеса и предъявляют новые требования к работникам на всех уровнях. Кроме того, необходимость сокращения затрат и повышения операционной эффективности требует большей отдачи от работников Компании, демонстрации ими более высокого профессионального уровня.
2. При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества Компания ориентируется прежде всего на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у своих работников и на привлечение и развитие «молодых специалистов», что предъявляет особые требования к корпоративной системе обучения и развития, которая должна:
  - основываться на стратегических потребностях бизнеса, бизнес-планах и должностных требованиях;
  - выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
  - использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.
3. В целях создания эффективной системы интегрированного, структурированного и непрерывного корпоративного обучения Компания будет:
  - разрабатывать критерии распределения работников по группам для целей обучения и развития;
  - выявлять общие для этих групп профессионально-технические, управленческие и поведенческие требования;
  - определять общие для этих групп потребности в обучении и развитии, следующие из стратегии развития и перспективных планов Компании;
  - анализировать возможные формы и способы обучения и развития для удовлетворения выявленных потребностей;

- разрабатывать комплексную перспективную программу корпоративного обучения и развития для различных групп работников и планировать ее реализацию.
4. Компания придает большое значение обучению и развитию «молодых специалистов», в особенности через их непосредственное участие в рабочем процессе, а также оказанию им поддержки в первые месяцы работы. Для этого Компания считает необходимым иметь институт наставников. Статус наставника не только является почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и отражен в его материальном вознаграждении.
5. В целях обеспечения необходимого количественного и качественного резерва для занятия управленческих должностей различных уровней, способного занять лидерские позиции в Компании, переходящей на новую ступень развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе, ОАО «ЛУКОЙЛ» будет осуществлять активное управление и планирование преемственности руководящего звена, включающее:
- определение качеств, характеристик и компетенций будущих руководителей исходя из стратегических потребностей бизнеса, стратегии и корпоративных ценностей;
  - выявление работников с высоким лидерским потенциалом, их всестороннюю оценку;
  - составление индивидуальных программ развития для этих работников, включающих структурированное обучение, стажировки, ротацию, назначения на специальные проекты, выделение наставника (или спонсора) из числа руководящих работников (топ-менеджеров);
  - всестороннюю оценку работников на каждой из занимаемых должностей и в различных ситуациях;
  - процесс отбора и назначения на руководящие должности, основывающийся на результативности, полученном опыте и продемонстрированном потенциале работника.

## РАЗДЕЛ 7. Основные положения Политики управления персоналом в области создания эффективной системы общего вознаграждения

1. Компания стремится создать эффективную систему общего вознаграждения, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение Компанией своей миссии и достижение бизнес-целей с минимальными затратами.
2. Общее вознаграждение подразделяется на *материальное* и *нематериальное* (рис. 2).

Рис. 2





3. Под *нематериальным* вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает как *государственные* награды (звания, почетные грамоты), так и *корпоративные* (знаки отличия, призы за победу в конкурсах «Лучший по профессии»). Компания будет поддерживать и развивать систему нематериального вознаграждения.
4. Материальное вознаграждение включает *прямое материальное* вознаграждение и *непрямое материальное* вознаграждение.
5. Прямое материальное вознаграждение состоит из *фиксированной части* (базовая зарплата и дополнительные выплаты) и *переменной части* (годовые и долгосрочные премиальные выплаты, в том числе программы участия в прибыли и акционирование).
6. Непрямое материальное вознаграждение включает *программы социальной защиты работников* (в том числе обязательные, или государственные, программы и добровольные, или корпоративные, программы) и *программы дополнительных льгот* (дополнительные льготы, доступные всем работникам, и дополнительные льготы для отдельных категорий работников).
7. Размер прямого материального вознаграждения каждого работника Компании зависит от следующих факторов:
  - относительного веса его должности, отраженного в ее принадлежности к определенному должностному разряду;
  - уровня его профессиональной компетентности, отраженного в положении зарплаты данного работника внутри диапазона оплаты («вилки»), установленного для его должностного разряда;
  - продемонстрированной им эффективности работы и достигнутых результатов за определенный период, отраженных в размере его премиальных выплат за этот период;
  - уровней оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, предоставляемых компаниями-конкурентами, и целевого (желательного) положения ОАО «ЛУКОЙЛ» на конкурентном рынке труда для данного уровня или группы должностей.
8. При выборе целевого положения ОАО «ЛУКОЙЛ» на конкурентном рынке труда Компания руководствуется следующими принципами:

- Компания определяет соответствующий конкурентный рынок труда для различных групп персонала: московский, региональный или международный;
  - Компания определяет ограниченное количество групп работников и должностей, которые имеют ключевое значение для успеха бизнеса Компании и в отношении которых Компания стремится платить *выше среднего* по соответствующему конкурентному рынку;
  - в отношении остальных работников Компания стремится платить на *среднем уровне* соответствующего конкурентного рынка;
  - решения в отношении списка ключевых должностей и конкурентного рынка пересматриваются по мере изменения рыночной конъюнктуры, политики, внешних и внутренних условий деятельности Компании и ее подразделений.
9. При оценке конкурентоспособности уровней оплаты труда своих работников Компания учитывает фиксированную и переменную части прямого материального вознаграждения.
10. Компания проводит регулярный анализ инфляции и изменений покупательной способности фиксированной части вознаграждения и принимает необходимые решения в зависимости от динамики рыночных изменений и финансовых возможностей Компании.
11. Размер переменной части общего прямого материального вознаграждения зависит от достижения Компанией в целом, ее отдельными подразделениями, организациями, группами и коллективами работников, отдельными работниками ОАО «ЛУКОЙЛ» согласованных целей и задач, отраженных в сбалансированном наборе показателей результативности (см. Раздел 4).
12. Система премиальных выплат служит для поощрения как достижения индивидуальных целей, так и ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей и задач, что осуществляется путем сбалансированного сочетания индивидуальных, коллективных и общекорпоративных элементов в премиальных выплатах работников.
13. Соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения, баланс индивидуального, коллективного и общекорпоративного элементов в премиальных выплатах работников различается в зависимости от:

- должностного уровня работника;
- специфики деятельности работника и / или его подразделения;
- рыночной практики для сопоставимых должностей;
- иных факторов, например, принадлежности работника к категории «мобильного персонала».

14. Компания признает стратегическую важность и необходимость выделения группы руководящих работников («топ-менеджеров»), оказывающих наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», и разработки единых системных подходов к их вознаграждению, основанных на следующих принципах:

- при определении целевых уровней оплаты этой категории Компания ориентируется на средние уровни вознаграждения международных топливно-энергетических компаний и на уровни выше среднего по рынку российских компаний-конкурентов;
- структурно прямое материальное вознаграждение этой категории состоит из базовой зарплаты, отражающей вес должности и должностной уровень топ-менеджера, годовых премиальных выплат и долгосрочных премиальных выплат в соответствии с действующей программой (в том числе основанных на акциях);
- годовые премиальные выплаты топ-менеджеров состоят из трех частей: общекорпоративной (отражает достижение Компанией в целом своих целей и задач в текущем году), части за результаты организации или подразделения (отражает достижение целей и задач организацией или функциональным подразделением, возглавляемым топ-менеджером), индивидуальной части (отражает достижение топ-менеджером индивидуальных стратегических задач по развитию своего участка бизнеса Компании). Соотношение этих трех частей зависит от уровня и типа должности топ-менеджера.

15. Стратегической целью Компании является предоставление возможности участия в программах акционирования и иных программах, направленных на участие в долгосрочном успехе Компании, более широкой группе работников. Сроки и порядок предоставления таких возможностей зависят от различных факторов и определяются Компанией исходя из экономических и юридических возможностей и целесообразности.

16. Непрямое материальное вознаграждение, предоставляемое Компанией в форме программ социальной защиты работников и программ

дополнительных льгот сверх обязательного государственного обеспечения, является неотъемлемой частью системы общего вознаграждения и учитывается Компанией при оценке привлекательности и конкурентоспособности предоставляемого общего вознаграждения.

17. Программы социальной защиты (медицинское страхование, страхование жизни, пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев) имеют целью обеспечить работникам Компании необходимый и достаточный уровень медицинского обслуживания, предоставить гарантии защищенности при возникновении непредвиденных обстоятельств и повышение уровня возмещения утраченного заработка при выходе на пенсию. Предоставление таких программ также снижает риск и потенциальные затраты Компании при возникновении страховых случаев.
18. Компания будет и далее развивать и финансировать программы социальной защиты исходя из следующих принципов:
- *принцип экономической целесообразности*, что подразумевает, что социальные обязательства Компании не должны подменять социальные обязательства государства и их финансирование не должно идти в ущерб выполнению Компанией своих обязательств перед акционерами и инвесторами;
  - *принцип достаточности*, означающий, что Компания будет финансировать за счет своих средств такой уровень предоставления дополнительных страховых услуг, который является разумно необходимым и соответствует рыночной практике других работодателей региона;
  - *принцип совместной ответственности*, означающий, что Компания предполагает постепенный переход к долевному участию работников и Компании в финансировании программ социальной защиты, особенно предоставляемых сверх базового уровня;
  - *принцип прозрачности*, означающий, что Компания стремится к тому, чтобы каждый работник имел полное представление о механизмах, правилах работы и выгодах, предоставляемых программами социальной защиты, и имел возможность принимать осознанные решения об участии в финансировании таких программ.
19. Дополнительные льготы, предоставляемые Компанией и организациями Группы «ЛУКОЙЛ» сверх установленных законодательством, имеют целью повышение привлекательности

пакета общего вознаграждения, предоставляемого Компанией для привлечения, мотивирования и удержания работников. Набор дополнительных льгот каждого работника определяется его должностным уровнем, особенностями региона, в котором он работает, характером его деятельности, его принадлежностью к определенным защищаемым группам персонала и другими параметрами. Список и правила предоставления дополнительных льгот (сверх согласованных в результате переговоров с профсоюзами) зависят от тенденций на рынке труда, финансовых возможностей Компании, приоритетов политики управления персоналом и могут быть изменены Компанией.

20. Компания стремится к использованию единых принципиальных подходов к системе общего вознаграждения, включая единую систему должностных разрядов и базовый набор дополнительных льгот, в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». При этом Компания оставляет за ними право использования нестандартных форм организации работы, в частности проектного управления и межфункциональных рабочих групп и комиссий, в случаях, когда такая необходимость определена потребностями и спецификой деятельности.
21. Компания будет проводить активную политику информирования (в соответствии с существующими правилами и процедурами) всех работников, участников рынка труда, других заинтересованных лиц о конкурентных преимуществах системы общего вознаграждения, предоставляемого Компанией, с тем, чтобы повысить объективность оценки всего предоставляемого пакета и сделать систему более прозрачной внутри и вне Компании.

## **РАЗДЕЛ 8. Основные положения Политики управления персоналом в области построения эффективной и динамичной организации, ее непрерывного развития**

1. Политика управления персоналом Компании обеспечивает ее максимальную гибкость и способность не только быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешне-экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.
2. В целях построения эффективной, динамичной и непрерывно развивающейся организации Компания будет работать в следующих направлениях:
  - развитие и совершенствование корпоративной культуры, корпоративного бренда и общественно-политического имиджа Компании;
  - развитие лидерского потенциала Компании;
  - развитие способности Компании инициировать изменения, активно и эффективно ими управлять;
  - построение системы внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями, а также системы сбора и учета предложений работников;
  - построение интегрированной системы процессов управления персоналом, включающими все этапы и формы взаимодействия работников и Компании от привлечения и оформления до выхода на пенсию и последующей поддержки.
3. Развитие и совершенствование корпоративной культуры Компании предполагает выявление, формулирование и постоянную работу по пропаганде корпоративных ценностей и принципов работы, составляющих «путь ЛУКОЙЛа». Компания будет проводить целенаправленную работу по формированию корпоративного бренда вокруг трех взаимосвязанных положений:
  - ОАО «ЛУКОЙЛ» – лучшая компания. Данное положение конкретизируется через конкурентные преимущества Компании и ее общественно-политический имидж ответственного корпоративного члена общества;
  - ОАО «ЛУКОЙЛ» – компания, дающая возможность лучшей работы. Данное положение конкретизируется через примеры предоставления возможностей для развития профессиональных

навыков и приобретения опыта работы на уникальном оборудовании, проектах, с использованием передовых технологий;

- ОАО «ЛУКОЙЛ» – компания, предоставляющая достойное общее вознаграждение всем работникам, демонстрирующим стабильно высокие результаты и приверженность корпоративным ценностям.

4. Лидерство является одной из важнейших ценностей Компании. Под лидерством понимается:

- производственно-технологическое лидерство лучшей нефтяной компании России;
- одна из важнейших корпоративных компетенций, проявляющаяся в стремлении к постоянному росту и совершенствованию во всех сферах деятельности Компании;
- персональное лидерство: выявление и поддержка руководителей, способных стать лидерами, демонстрирующими на своем примере приверженность корпоративным ценностям и приоритетам, вдохновить общее видение и эффективно провести Компанию через период трансформации из российской в глобальную энергетическую компанию.

5. Ближайшие 5-7 лет станут для Компании периодом существенных качественных изменений, поэтому развитие способности Компании активно управлять происходящими в ней изменениями становится принципиально важным. Эффективное управление изменениями включает:

- формулирование и информирование работников о причинах, необходимости, бизнес-логике и конечной цели планируемых изменений;
- активное управление сопротивлением переменам посредством
  - оказания содействия работникам в приобретении новых навыков и умений, профессиональной переподготовке;
  - внесения необходимых изменений в организационную структуру, отражающих изменившиеся должностные роли и обязанности;
  - пересмотра показателей результативности с учетом изменившихся подходов и организации работы;
  - целенаправленной программы информирования о проводящихся изменениях и их целях.

6. Эффективное непрерывное организационное развитие Компании требует создания условий для свободного и своевременного обмена информацией и знаниями, как по вертикали, так и по горизонтали. Важной составной частью этого процесса является система внутрикорпоративного информирования и система сбора и учета предложений работников по улучшению методов и способов работы. ОАО «ЛУКОЙЛ» будет продолжать развивать эти системы, используя все имеющиеся в его распоряжении способы и средства, включая интранет, корпоративное телевидение, печатные издания, непосредственное общение лидеров с работниками.
  
7. В основе динамичной организации, способной быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям, не теряя при этом общего направления движения и сосредоточенности на достижении своих стратегических целей и задач, лежит интегрированная сквозная система процессов управления персоналом, включающих все этапы и формы взаимодействия работников и Компании. ОАО «ЛУКОЙЛ» будет и далее выстраивать и непрерывно совершенствовать процессы управления персоналом и поддерживающие их системы.



## РАЗДЕЛ 9. Наше видение организации системы управления персоналом и роли служб по управлению персоналом

1. Достижение целей и выполнение задач, следование принципам управления персоналом, изложенным в настоящей Политике управления персоналом, – ответственность всех руководителей Компании, которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессом реализации Политики управления персоналом.
2. Операционная стратегия служб по управлению персоналом Компании формируется вокруг необходимости выполнения четырех взаимосвязанных и интегрированных функций, направленных, с одной стороны, на решение повседневных оперативных задач, с другой стороны, на обеспечение выполнения долгосрочных стратегических задач:
  - функция *стратегического партнера* руководства включает согласование целей, задач и приоритетов Политики управления персоналом с бизнес-стратегией и содействие в реализации бизнес-стратегии. Эффективность выполнения этой функции находит свое отражение в том влиянии, которое реализация Политики управления персоналом оказывает на результаты бизнеса в целом;
  - функция *адекватного обеспечения интересов руководителей и работников* включает обеспечение руководителей персоналом, имеющим достаточный уровень компетентности, мотивации, возможностей и приверженности Компании для достижения поставленных целей и задач, и административную поддержку руководителей, а также обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективной работы;
  - функция *эффективного кадрового администрирования* включает построение рациональной системы организации кадровой работы с целью контроля за затратами Компании на предоставление услуг руководителям и работникам и обеспечения высокого уровня их кадрового обслуживания;
  - функция *поддержки и управления изменениями* включает оказание содействия бизнесу в проведении преобразований и реструктуризаций, эффективной адаптации Компании к изменяющимся условиям.
3. Эффективное выполнение настоящей Политики и функций служб по управлению персоналом предполагает следующее:

- выделение функций по управлению персоналом в структуре организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с передачей им контроля за всеми интегрированными сквозными процессами управления персоналом, указанными на рис. 3;
  - стандартизация процессов управления персоналом и назначение ответственного «собственника» каждого основного процесса на уровне как Центрального аппарата Компании, так и организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
  - централизация методологической работы по управлению персоналом: разработка и внедрение Политики управления персоналом, концептуальных подходов, формирование типовых систем управления персоналом;
  - разработка и внедрение сквозной системы показателей и кадровой отчетности по организациям Группы «ЛУКОЙЛ»;
  - централизация процесса планирования преемственности, управления кадровым резервом для замещения высших управленческих должностей и управления «мобильным персоналом»;
  - создание и администрирование централизованной базы данных по персоналу организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
  - снижение объема рутинных кадровых операций и ответов на запросы работников через внедрение современных информационных систем, централизацию проведения повторяющихся стандартных операций и, где возможно и целесообразно, аутсорсинг.
4. Эффективное выполнение службами по управлению персоналом поставленных перед ними задач и функции стратегического партнера руководства требует:
- повышения статуса служб по управлению персоналом, в том числе через *непосредственное* подчинение руководителя службы по управлению персоналом руководителю соответствующей организации Группы «ЛУКОЙЛ». Руководитель службы по управлению персоналом Центрального аппарата Компании осуществляет *оперативное* управление руководителями служб по управлению персоналом Организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
  - участия руководителей служб по управлению персоналом в обсуждении и принятии решений по вопросам, относящимся к бизнес-стратегии, операционному планированию, другим вопросам управления Компанией, обеспечения их доступа к необходимой для этого информации;



- построения и укомплектования служб по управлению персоналом достаточным количеством квалифицированных специалистов для выполнения поставленных задач;
- формирования бюджета служб по управлению персоналом в соответствии с методами и подходами, принятыми при составлении бюджета основных подразделений Компании.

Рис. 3

## Сквозная интегрированная система процессов управления персоналом



## **РАЗДЕЛ 10. Заключительные положения**

Настоящая Политика управления персоналом является основополагающим документом Компании в области управления персоналом.

Положения настоящей Политики управления персоналом обязательны для Компании и для организаций Группы «ЛУКОЙЛ», а также для работников любого должностного уровня.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Определения терминов

**Аутсорсинг** – передача отдельных видов работ или производственных операций сторонним организациям.

**Бизнес-процесс** – определенная последовательность действий, в которой участвуют несколько подразделений компании и которая завершается созданием конечного продукта, имеющего ценность для потребителя / заказчика.

**Видение** – перспективный взгляд на направления развития деятельности. Например, *видение управления персоналом* – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации в сфере управления персоналом, базовая концепция целей и действий организации в этой области.

**«Внутренние» кандидаты** – работники различных подразделений компании, рассматриваемые в качестве кандидатов на замещение вакансий.

**Динамичная организация** – организация, способная быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешне-экономических факторов и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

**Должностной разряд** – группа близких по относительному весу должностей, которым присвоен один и тот же диапазон заработных плат.

**Компетенции** – необходимые для данной должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики.

**Корпоративная культура** – сочетание норм, ценностей и убеждений, которые определяют способ решения организацией проблем внутренней интеграции и внешней адаптации, направляют и стимулируют ежедневное поведение людей, а также сами преобразуются под его воздействием.

**Корпоративные ценности** – компоненты корпоративной культуры, наделяемые особым значением в сознании работников компании и вследствие этого регулирующие их общественное поведение.

**Корпоративный бренд** – основа имиджа организации, определяющая устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже организации, качестве ее товара и услуг, репутации руководителей.

**Лидерский потенциал** – работники организации, которые в перспективе могут занять в ней ключевые должности.

**Лидерство** – специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидеров, их личных качеств, квалификации или должности.

**Миссия** – смысл существования, предназначение организации, которое отличает ее от других подобных организаций.

**«Мобильный персонал»** – резерв работников, которые временно направлены или могут быть направлены на работу в другую страну или регион.

**«Молодые специалисты»** – выпускники высших и средних специальных учебных заведений, стаж работы которых после завершения образования не превышает трех лет.

**Мотивация** – механизм влияния на рост результативности и эффективности труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации.

**Общее вознаграждение** – все то, что работник получает в результате отношений с работодателем и воспринимает как ценное.

**Организационные изменения** – изменения в организационной структуре, структуре управления, бизнес-процессах и/или других аспектах деятельности организации, вызванные переменами в общих условиях ее деятельности. К таким условиям могут относиться внешние, социально-экономические и политические, и внутренние, организационные, факторы (например, реорганизация / реструктуризация, внедрение новых информационных технологий, предполагающих изменение методов выполнения работы). Масштаб изменений определяется привычностью событий, темпами изменений и предсказуемостью будущего.



**Оценка персонала** – специализированные мероприятия, направленные на определение эффективности деятельности работников в ходе реализации задач организации, позволяющие получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

**Перемещение работников** – изменение места работников в организационной структуре. Перемещение работников является способом повышения эффективности использования персонала, а также позволяет структурировать рабочий процесс и удовлетворить потребности компании в персонале, не прибегая к внешним источникам.

**Планирование карьеры** – определение целей профессионального развития работника и путей, ведущих к их достижению.

**Планирование преемственности** – процесс выявления будущих руководителей и целенаправленная работа по развитию их профессиональных, управленческих и лидерских компетенций.

**Политика управления персоналом** – система принципов, норм, концептуальных подходов к управлению персоналом компании, направленных на обеспечение эффективной реализации бизнес-стратегии, а также на создание условий по раскрытию человеческого потенциала для достижения целей компании.

**Процессы управления персоналом** – сквозная интегрированная система управления персоналом, включающая все этапы взаимодействия работников и компании, начиная с привлечения и оформления в компанию до выхода работника на пенсию и последующей поддержки.

**Ротация** – перемещение работников на другую должность более высокого уровня в другом регионе («вертикальная» межрегиональная ротация) или на другую должность того же уровня в другом подразделении («горизонтальная» ротация) с целью предоставления им возможности приобретения новых навыков и расширения кругозора, необходимого для более эффективного выполнения функциональных обязанностей.

**Спонсор** – руководитель (топ-менеджер), оказывающий необходимую поддержку работникам с высоким лидерским потенциалом, участвующим в программе планирования преемственности руководящего звена. Поддержка осуществляется на постоянной основе посредством регулярных консультаций, содействия в расширении контактов с руководящими работниками и развитии карьеры.

**Топ-менеджеры** – работники, занимающие руководящие должности и оказывающие наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности компании.

**Управление результативностью по целям** – процесс оценки результативности, включающий этапы совместного определения руководителем и работником ключевых целей работника на определенный период, оценки достижения работником целей по истечении периода и определения влияния результатов оценки на его вознаграждение, карьерный рост, обучение и развитие.