

# нефтяная промышленность

## От скважины до стадиона

Благотворительные программы в «Башнефти», созданной более 80 лет назад и по сей день формирующей более 60% валового продукта Башкирии, даже если назывались иначе, существовали всегда. Но особенно масштабными они стали в последние четыре года.

— **благотворительность** —

Почти сразу после покупки башкирского ТЭКа, 31 марта 2009 года, АФК «Система» заключила с правительством республики долгосрочное соглашение о сотрудничестве. Компания обязалась ежегодно перечислять средства на поддержку социальной сферы башкирскому филиалу благотворительного фонда (БФ) «Система». Из фонда деньги уходили на конкретные благотворительные программы и перечислялись в Фонд социальных целевых программ (ФСЦП), учрежденный в 2009 году правительством Башкортостана.

Как пояснил „Ъ“ представитель «Башнефти» Рушан Саитов, в этих договоренностях АФК «Система» и правительства Башкирии были определены приоритетные сферы финансирования: образование, здравоохранение, экология, культура, социальное развитие и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций. Так, в 2012–2013 году большая часть средств БФ (более 50%) была направлена на поддержку спорта: в прошлом году Уфа принимала молодежный чемпионат мира по хоккею, на который приехали команды из 20 стран мира. В реконструкцию Дворца спорта в Уфе тогда было вложено 395 млн руб., и 105 млн руб. — в стоительство второй очереди спорт-комплекса «Уфа-Арена».

География благотворительности определяется исходя из пожеланий республиканских и муниципальных властей. Только в списках на 2013 год фигурировало 250 объектов, расположенных в 43 районах и 9 городах республики, которые надлежало построить, капитально отремонтировать или реконструировать при поддержке «Башнефти».

Расходование средств контролируется БФ «Система», с одной стороны, и ФСЦП республики — с другой. «Благодаря учету потребностей конкретных городов и цел финансовой помощи и доходит максимально адресно при максимально детализированной и прозрачной системе отчетности и контроля», — отмечают в компании.

Расходы «Башнефти» на благотворительные программы составили в 2009 году 1,2 млрд руб., в 2010 году — 1,2 млрд руб., в 2011-м — 1,45 млрд руб., в 2012-м — почти 1,2 млрд

руб., в 2013-м — 1,1 млрд руб. По итогам 2014 года планируется направить на развитие социальной инфраструктуры республики не менее 1,1 млрд руб., при этом 700 млн руб. из них уже дошли до адресатов и были направлены, в частности, на строительство ледового дворца в городе Кумертау, физкультурно-оздоровительного комплекса в Еремеево и теплосетей в Илишевском районе республики. Всего же за пять лет регион получил через БФ «Система» 6,9 млрд руб., они были направлены в 47 районов и 13 городов республики, в которых проживает 83% ее населения.

Самыми заметными проектами стали спортивно-ледовый комплекс в городе Туймазы площадью более 5,5 тыс. кв. м (объем вложений БФ «Система» — 302 млн руб.), современные физкультурно-оздоровительные комплексы с бассейнами в поселке Чишмы (164,5 млн руб.), селе Верхние Татышлы (160 млн руб.), Верхнеяркеево (99 млн руб.), реконструкция здания Баймакского сельскохозяйственного техникума (200 млн руб.), башкирских гимназий в селах Старобалтачево (150 млн руб.) и Бураево (80 млн руб.), строительство новой городской больницы на 260 коек в городе Сибай (264 млн руб.), лечебных корпусов районных больниц в селах Стерлибашеве, Киргиз-Мияки, Бижбуляк, Толбазы (215 млн руб.), центра досуга в санатории «Карагай» (60 млн руб.), водолечебницы в санатории «Танып» (50 млн руб.), молодежного центра с 3D-кинотеатром на 300 мест в городе Дюртюли (37 млн руб.), детского оздоровительного лагеря «Кама» в Краснокамском районе (34,6 млн руб.) и многие другие. Центр паралимпийского спорта в селе Мишкино (117 млн руб.) компания поддержала неслучайно: именно башкирские спортсмены на последних Паралимпиадах завоевывали наибольшее число медалей. На поддержку футбольного клуба «Уфа», занимавшего в последний год уверенное место в премьер-лиге России, она направила 136,5 млн руб. Оказывается финансовая поддержка волейбольному и шашечному клубам.

Есть у компании особо деликатные объекты для поддержки: строительство храма Рождества Богороди-



В реконструкцию Дворца спорта в Уфе было вложено 395 млн рублей

цы и новой Соборной мечети в Уфе, самой большой в Европе. На оба объекта из благотворительного фонда было выделено примерно поровну — по 150 млн руб., поскольку в республике эти две основные религии имеют равный вес.

Есть проекты, направленные на сохранение местных национальных культур, есть «профессиональные», например обустройство сквера с памятником первооткрывателю башкирской нефти Алексею Блохину в городе Ишимбай — именно там много десятилетий назад забил самый первый нефтяной фонтан в республике. Есть и такая статья расходов, как помощь муниципалитетам и гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, например пострадавших от ураганов и наводнений.

Наконец, отдельная тема для благотворительности компании — обеспечение чистой водой ряда населенных пунктов в районах нефтедобычи. Она прямо связана с решением экологических проблем региона, вызванных последствиями полувывода и подчас варварского по отношению к природе выкачивания нефти из недр республики с использованием воды и вредных реагентов. В результате целые селения в регио-

не испытывают дефицит чистой питьевой воды. Решая проблемы, которые копились десятилетиями, «Башнефть» в последние годы проводит капремонт водопроводных сетей и строительство новых водоводов, восстановила десятки родников, а в целом на финансирование водной программы направила только за 2011–2013 годы более 380 млн руб.

Многие из строящихся при поддержке компании объектов серьезно меняют жизнь городов и сел. Так, в Аскинском районе ее деятельность рассматривают как один из факторов улучшения демографической ситуации: за последние несколько лет в селе Аскино компания ввела в строй детско-юношескую спортшколу, центр детского творчества, детский сад «Василек» (общий объем вложений — около 50 млн руб.). Для сельчан это важно: из занимающихся теперь в районе спортом детей половина живет в деревушках, где нет и намека на «фитнес» для них ДЮСШ в райцентре — единственная возможность попробовать себя в спорте.

Благотворительные программы «Башнефти» шагнули за пределы республики Башкортостан в связи с расширением ареала ее нефтедобычи. Сегодня она ведется на территории уже пяти регионов России, в частности в Ненецком автономном округе. С ним корпорация в лице «дочки» компании «Башнефть» ООО

«Башнефть-Полос» в 2012 году подписала рассчитанное на четыре года соглашение об участии в социально-экономическом развитии региона, в соответствии с которым построила в поселке Красное амбулаторию стоимостью 40 млн руб., провела оптоволоконные каналы связи в села Нижнепечерья, закупила автомобили скорой помощи для поселковых поликлиник. В начале 2013 года аналогичное соглашение сроком на четыре года компания подписала с администрацией Оренбургской области, где с прошлого года начала финансирование капремонта ряда сельских домов культуры, школ и онкодиспансера. Повсеместно в этих регионах, преимущественно национальных, компания поддерживает культуры местных, в том числе малочисленных, народов, помогая ежегодно проводить башкирские Сабантуи, ненецкий «День оленя», поддерживать традиционные ремесла. Несколько десятков школьников из этих регионов в прошлом году смогли принять участие в творческих показах в рамках проекта благотворительного фонда Константина Хабенского — фестиваля детских студий творческого развития «Оперение-2013», поддержан «Башнефтью».

Помимо проектов, требующих прямого финансирования, в компании есть и программы, направлен-

ные на вовлечение сотрудников в благотворительную деятельность. Так, более 700 сотрудников компании присоединились к волонтерскому движению «Добрые сердца». Они участвуют в благотворительных акциях, проводимых в детских домах и реабилитационных центрах. За подразделениями «Башнефти» закреплено 12 детских учреждений республики, где волонтеры оказывают помощь более чем 500 детям.

Президент «Башнефти» Александр Корсик не считает социальной нагрузку, которую несет компания, «добровольно-принудительной». «Это обоюдное желание руководства республики, руководства компании и ее основного акционера АФК «Система» — реализовывать программы, которые способствовали бы улучшению уровня жизни в Башкирии. Мы являемся ответственными не только с той точки зрения, что исправно платим налоги, и искренне считаем, что социальная ответственность — одна из важнейших составляющих нашей работы», — заявил он в одном из недавних интервью „Ъ“. Главное, по его мнению, заключается в том, что компания, несмотря на события последних месяцев, «продолжает работать в стандартном режиме». «С властями регионов обсуждаются планы на 2015 год», — подчеркнул он.

**Антонина Порываева**

## Нефтяная капсула безопасности

— **кадры** —

**Основой успешного развития компании в «Башнефти» считают наличие команд мотивированных профессиональных сотрудников, поэтому в последние годы здесь особое внимание уделялось программам развития персонала, лидерства и наставничества. Подобные практики давно применяются в группе компаний АФК «Система».**

### Правильная мотивация

Сегодня численность работников группы компаний «Башнефть» составляет чуть более 29 тыс. человек. Штат компании молодой: средний возраст персонала — 40,5 года, также среди работающих 38% женщин. Управление им за прошедшие пять лет кардинально изменилось. АФК «Система» в наследство от прежней системы управления «Башнефтью» и уфимскими НПЗ досталась консервативная система планирования бизнеса и работы с персоналом с устаревшими принципами оплаты труда, недостаточным уровнем социальных льгот для работников и огромной задолженностью перед работниками. Достаточно сказать, что новым владельцам башкирского ТЭКа пришлось выплатить только за не предоставленные в 2001–2009 годах отпуска 1,3 млрд руб.

В 2012 году была утверждена новая стратегия по управлению персоналом на период до 2015 года. Как рассказали „Ъ“ в департаменте развития персонала «Башнефти», в ней предусмотрена новая политика оплаты труда, формирующая у работников долгосрочную мотивацию на достижение результата, а также внедрение общей корпоративной культуры в объединенной компании, ведь «Башнефть» собрала под одной «крышей» и нефтяников, и переработчиков, и энергетиков, и представителей еще десятков разных профессий.

Регулярное обучение по охране труда, промышленной и пожарной безопасности и по другим направлениям, требующим подготовки и аттестации в соответствии с требованиями законодательства, — это обязательные курсы. Кроме них проводится ряд учебных

программ, разработанных в соответствии с внутренними стандартами: «Ключевые правила безопасности», «Средства индивидуальной защиты» и «Защитное вождение».

Такой комплекс повышения квалификации напрямую связан с прошедшей в 2013 году сертификацией данных процессов в «Башнефти» по международным стандартам ISO 14001 и OHSAS 18001. Как результат — уровень травматизма на производстве в компании снизился в 2013 году на 17%.

В формате семинаров, тренингов, конференций, выставок, круглых столов, комплексных программ по информированию персонала о постоянно появляющихся инновациях в отрасли организуется другой вид обучения — профессиональное. Программы разрабатываются исходя из стратегических потребностей бизнеса и нацелены на развитие тех умений, которые понадобятся работникам для решения поставленных задач и достижения целей подразделения и компании.

Развитие потенциала сотрудников проводится в соответствии со стандартом «Модель компетенций», которому должен в идеале соответствовать каждый сотрудник компании. Руководящий состав компании периодически проходит обучение по программам лидерства и менеджмента. В апреле 2013 года стартовала школа генеральных директоров для ключевых руководителей «Башнефти» под названием «Капсула безопасности».

Этот термин позаимствован из современных технологий по управлению бизнесом, его суть заключается во внедрении в повседневный обиход компании идеологии безопасного и бережливого производства, лидерства, воспитания всех сотрудников на личном примере ключевых руководителей, в разработке и внедрении единых стандартов бизнес-процессов, процедур управления и производства. В процессе распространения этих умений и навыков от ключевых руководителей к все более и более нижестоящим сотрудникам в итоге образуется своего рода «капсула безопасности», как бы накрывающая собой всю компанию или ее подразделение. Обучение по такой программе в «Башнефти» прошли 38 топ-менеджеров.

«Башнефть» предоставила сотрудникам возможность пройти дополнительное обучение в Корпоративном университете АФК «Система», Высшей школе управления и инноваций МГУ имени Ломоносова, учебном центре NExT, Институте нефтяного инжиниринга университета Heriot-Watt, Уфимском нефтяном университете, РГУ нефти и газа имени Губкина и других профильных вузах и учебных центрах. Важным в компании считают и перекрестное изучение бизнес-процессов разных направлений деятельности — так, в рамках учебной программы «Основы нефтегазового дела» работники поддерживающих подразделений с выездом на производственные площадки изучали практику нефтедобычи, переработки и транспортировки нефти и газа, а на семинарах по теме «Управление проектами» на основе реальных задач учились применять международные принципы планирования и организации проектов.

В 2013 году в «Башнефти» стартовал проект «Лаборатория знаний», когда любой сотрудник может подать заявку и получить интересные его материалы с прошедших курсов. Также в рамках проекта участники наиболее актуальных обучающих мероприятий проводят круглые столы, где делятся с коллегами полученными знаниями, обсуждают возможности применения их на практике.

Прочувствовать командный дух, как рассказали „Ъ“, в «Башнефти», помогает и «Деловая игра — ВИНК», в которую традиционно играют молодые специалисты компании. «Деловая игра» — это компьютерная модель реального бизнеса, участники соревнуются, стартуя с равных исходных условий — равных мощностей по добыче, переработке нефти, транспортировке и сбыту нефтепродуктов. Действуя в условиях, максимально приближенных к реалиям рынка, они борются за лучший бизнес-результат. В сезоне 2014 года именно команда «Башнефти» оказалась лучшей по своему рейтингу среди участвующих в игре нефтяников компаний России — в том числе благодаря тому, что «Башнефть» сама недавно прошла процесс становления как вертикально интегрированная нефтяная компания.

### Лидерство и наставничество

Эффективность людей на своих местах и развитие человеческого капитала возможны только при комплексном подходе. Для этого совершенствуются системы мотивации, внедряются институты лидерства и наставничества, проводится адаптация новых сотрудников.

Для поощрения лучших сотрудников с 2010 года в «Башнефти» ежегодно присуждается «Корпоративная премия» в восьми номинациях, среди которых «Знак качества», «Легенда „Башнефти“», «Нефтяная династия» и ряд других по ключевым направлениям деятельности.

Систему карьерного планирования «Башнефть» и АФК «Система», которая сама еще недавно постигала азы нефтяного бизнеса почти с нуля, по собственному примеру решили начать с самого «далека» — со школьной скамьи. С 2011 года в компании развернули профориентационную программу для старшекласников и студентов из разных регионов России «Я хочу стать нефтяником». Она функционирует в виде социальной сети, в которой периодически проводятся олимпиады и конкурсы — персональные и командные. Число посетителей портала за два года превысило 140 тыс., а в олимпиадах приняло участие более 5 тыс. школьников из 100 населенных пунктов России и СНГ. На стипендиальную поддержку талантливых студентов — будущих нефтяников только в 2013 году компания потратила 2,4 млн руб.

В результате всех приложенных усилий «Башнефть» по итогам 2013 года добила самой низкой текучести кадров в отрасли. Зарплата работников стала больше зависеть от итогов деятельности всей компании, при этом средний уровень зарплаты по состоянию на середину 2014 года более чем вдвое превысил средний по Башкортостану: 47,6 тыс. руб. в месяц при средней региональной 23,7 тыс. руб.

Появились в компании и другие стимулы для удержания незаменимых работников: согласно заключенному в прошлом году коллективному договору «Башнефти» с работниками на 2013–2015 годы, они получили пакет социальных льгот, более широкий по

сравнению с гарантированным российским законодательством: полисы добровольного медицинского страхования и страхования от несчастных случаев на производстве, возможность санаторно-курортного оздоровления и отдыха, дополнительные меры поддержки сотрудников в трудных жизненных ситуациях. Расходы на ДМС для сотрудников в 2013 году в компании составили 147,1 млн руб., на санатории и отдых сотрудников, их детей и ветеранов производства — 187,7 млн руб., на разные прочие социальные и корпоративные программы — 252,9 млн руб.

С 2010 года в практику компании ввели систему ежегодной оценки эффективности деятельности персонала, определяемую универсальной шкалой измерения для работников всей группы компаний, включая филиалы и дочерние общества «Башнефти». У специалистов и руководителей оценивается уровень компетенций в соответствии с общекорпоративным стандартом и уровень эффективности деятельности за год. Оценка проводится в электронной системе, но в процессе ее прохождения обязательна встреча руководителя с подчиненным, во время которой у них есть возможность составить план развития сотрудника. Такая обратная связь является важным механизмом повышения эффективности каждого работника, позволяет сделать внутрикорпоративные коммуникации более прозрачными. В 2013 году такая оценка охватила почти 10 тыс. сотрудников компании. Политика компании в области управления человеческим капиталом поддерживается и находит отклик среди работников, что подтверждается результатами опроса вовлеченности, проводимого независимой международной консалтинговой компанией Nau Group. В анкетировании участвовало более 5,5 тыс. работников компании в 2013 году, показатель вовлеченности персонала компании, прямо влияющий на повышение производительности труда, составил 71%, 90% сотрудников ориентированы на производство высококачественной продукции, а 87% отметили, что руководство использует их идеи и мнения в работе.

**Алевтина Крылова**