

## ОАО «МХК «ЕВРОХИМ»



**СТРЕЖНЕВ  
ДМИТРИЙ  
СТЕПАНОВИЧ**

**Генеральный  
директор**

«ЕвроХим» – производитель минеральных удобрений № 1 в России и входит в десятку мировых лидеров агрохимической отрасли по производственным мощностям. Цель компании на ближайшие 5 лет – войти в первую пятерку мировых лидеров агрохимии по объему производства и величине прибыли.

В настоящий момент в структуру компании входит семь заводов, из них два на территории Евросоюза, а также два проекта по строительству калийных комбинатов «с нуля». «ЕвроХим» является вертикально интегрированной компанией, объединяющей добывающие, производственные предприятия, логистические компании и сбытовую сеть.

Численность сотрудников – 20 тыс. человек.

Расходы на корпоративную социальную ответственность в 2012 году составили 516 млн руб.

## ИНКУБАТОР ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ: КАРЬЕРНЫЙ ЛИФТ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ МОЛОДЕЖИ

«ЕвроХим» развивается в условиях усиливающегося дефицита кадров, особенно в регионах. При этом Компании требуются тысячи квалифицированных и мотивированных сотрудников. Например, в рамках реализации своих калийных проектов (в Волгоградской области и Пермском крае), Компания планирует создать более 6 тыс. новых рабочих мест.

В настоящее время только бизнес заинтересован в получении конкретного результата – компетентного работника – и способен выступить организатором сложносоставной схемы, объединяющей отдельные элементы цепочки: **школа – вуз – наука – предприятие**, построить модель формирования профессиональных компетенций и «кадровые лифты».

В целях создания системы подготовки кадров и снижения рисков дефицита кадров для модернизации производства и реализации инвестиционных проектов была запущена программа «Инкубатор профессиональных компетенций: карьерный лифт для региональной молодежи». Программа реализуется в рамках корпоративной Стратегии по управлению персоналом и кадровой политики Компании, направленных на обеспечение эффективными трудовыми ресурсами инвестиционных проектов Компании на стратегическую перспективу. Программа связана с таким важным приоритетом корпоративной социальной политики, как развитие человеческого капитала, поскольку направлена на подготовку кадров для предприятий в регионах и создание условий для возвращения молодых специалистов в малые города, испытывающие демографические проблемы.

«ЕвроХим» также рассматривает Программу и как реализацию принципа устойчивого развития бизнеса и местных сообществ.

### Проблемная ситуация

- среднее образование, высшее образование и наука и предприятия химической отрасли в регионах функционируют в разных логиках, практически никак не связаны между собой. Проблемы дефицита кадров в химической отрасли во многом связаны с дезинтеграцией уровней подготовки кадров. Особенно отстает школьный уровень, а также реальные научно-практические связи между вузами и бизнесом;
- на уровне преподавания химии в школах малых городов большую проблему составляет недостаточная квалификация учителей, отсутствие современных школьных лабораторий и слабые учебно-методические связи с вузами;
- на уровне вузов проблемными зонами являются набор «сильных» студентов в условиях демографического спада и снижение уровня преподавания химии в школе, развитие научно-исследовательских разработок по актуальной тематике, обновление лабораторной и учебно-производственной базы. Обычно взаимодействие вузов со школами и бизнесом носит разовый, несистемный характер;
- региональные химические предприятия, особенно в малых городах, испытывают дефицит кадров. Существующие династии заводских специалистов неспособны количественно обеспечить воспроизводство кадров. Также изменяются требования к выпускникам вузов, которые должны уметь работать на современном оборудовании и, желательно, осваивать профессию на осно-

ве разработки научно-практических тем на базе действующих производств;

- общее падение интереса к естественным наукам, и в частности химии и физике, а также к работе в промышленном секторе;
- государственная политика в области воспроизводства кадров в химической отрасли отсутствует;
- Компанией создана региональная сеть из 29 ЕвроХим-классов, а также налажены отношения с ведущими вузами химико-технологического и горно-технологического профиля. В определенный момент стало понятно, что отдельные инициативы в вузах и помощь школам не дадут должного эффекта и необходимо инвестировать в создание методических, учебных, научных и проектно-практических коммуникаций между разными уровнями вертикали подготовки кадров.

## Цель и задачи программы

**Цель** – устойчивое воспроизводство кадров и снижение рисков дефицита кадров в химической промышленности.

**Задачи программы:**

- совместить две идеи – «инкубатора профессиональных компетенций» и «карьерного лифта». «Инкубатор компетенций» – это система «выращивания» новых химиков, а «карьерный лифт» – система мотивации и сопровождения на всех этапах кадровой вертикали;
- связать существующие отдельно элементы цепочки школа – вуз – наука – предприятие в единый процесс, направленный на конкретного ученика (студента, молодого специалиста);
- повысить уровень преподавания химии, естественных наук и экологии в школе путем создания школьных лабораторий, переподготовки учителей и методической поддержки школьного обучения на базе лучших химических вузов;
- создать условия для отбора наиболее талантливых детей из регионов и поступления их в лучшие вузы химической специализации с помощью механизмов олимпиад и выездных подготовительных курсов;
- создать условия для трудоустройства лучших студентов-химиков на региональные химические предприятия.

## Этапы реализации программы

I Этап (2005–2010 годы) – создание и оснащение ЕвроХим-классов, налаживание отношений с вузами.

II Этап (2011–2014 годы) – заключение генеральных соглашений с вузами, запуск программы целевого обучения и программы корпоративных стипендий, проведение ежегодных семинаров для учителей и подготовительных курсов для школьников из регионов.

Бюджет программы в 2012 году составил 17 млн руб.

Регионы реализации программы: Мурманская область, Ленинградская область, Тульская область, Волгоградская область, Пермский край, Ставропольский край, Краснодарский край.

*Партнерами при реализации программы выступили:*

- 29 региональных школ, лицеев и техникумов;
- семь университетов;
- администрации городов присутствия.

## Результаты программы в 2011–2012 годах

- стартовала программа корпоративных именных стипендий – в программу включены первые 46 участников;
- заключены генеральные соглашения с шестью университетами (МГУИЭ, ИГХТУ, ЮРГТУ (НПИ), МГГУ, ПНИПУ, РХТУ);
- по программам целевого обучения в университетах учится более 300 студентов;
- «ЕвроХим» выступил генеральным спонсором 45-й Международной Менделеевской олимпиады школьников по химии (участвовало 96 школьников старших классов из 15 стран);
- подготовительные курсы в региональных школах прошли более 300 школьников;
- 82 учителя из регионов прошли выездные курсы повышения квалификации.

Информация об основных мероприятиях программы публикуется в региональных и корпоративных СМИ. В программном центре управления – Управлении кадровой политики Административной дирекции компании «ЕвроХим» – обеспечен сбор отчетной информации о мероприятиях программы и мнений и пожеланий всех заинтересованных сторон.

Схема корпоративной программы «Инкубатор профессиональных компетенций: карьерный лифт для региональной молодежи»



## Механизмы реализации программы

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ	МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ
Поддержка научно-практической деятельности талантливых студентов-химиков и привлечение студентов для работы на химических предприятиях в регионах	<ul style="list-style-type: none"><li>■ программа именных корпоративных стипендий для наиболее мотивированных студентов;</li><li>■ проведение учебной, производственной и преддипломной практики студентов на региональных предприятиях;</li><li>■ разработка и защита дипломных проектов на базе региональных предприятий;</li><li>■ предоставление лучшим студентам возможности участия в ежегодных научно-технических конференциях и слетах молодых специалистов компании «ЕвроХим»</li></ul>
Целевое обучение в лучших вузах химико-технологического и горно-технологического профиля	<ul style="list-style-type: none"><li>■ программы целевого обучения на базе шести университетов*</li></ul>
<b>ДЛЯ ТАЛАНТЛИВЫХ ДЕТЕЙ ИЗ РЕГИОНОВ</b>	
Подготовка и отбор талантливых школьников для обучения в вузах по специальностям, связанным с химией	<ul style="list-style-type: none"><li>■ выездные подготовительные курсы для школьников, проводимые преподавателями лучших вузов (курсы преподавателей МГУ в Ковдоре, Усолье и Котельниково; курсы преподавателей ЮРГТУ (НПИ) в Невинномысске и Белореченске);</li><li>■ обеспечение участия школьников из регионов в олимпиадах по химии на базе химического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Всероссийской олимпиаде школьников по химии, Международной Менделеевской олимпиаде школьников по химии), олимпиаде «Горняцкая смена» на базе МГУ</li></ul>
Повышение качества преподавания химии, физики, естественных наук и экологии в региональных школах	<ul style="list-style-type: none"><li>■ методические семинары для школьных учителей из регионов на химическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова;</li><li>■ выездные курсы повышения квалификации для учителей, проводимые преподавателями лучших химических вузов (МГУ) в региональных школах (Ковдор, Котельниково, Усолье)</li></ul>
Создание и развитие системы ранней профессиональной ориентации и мотивации к освоению профессии химика	<ul style="list-style-type: none"><li>■ развитие сети ЕвроХим-классов в городах присутствия;</li><li>■ проведение экскурсий для школьников на предприятиях</li></ul>

\*«ЕвроХим» заключил генеральные соглашения с шестью университетами: Российским химико-технологическим университетом им. Менделеева (РХТУ), Московским государственным университетом инженерной экологии (МГУИЭ), Московским государственным горным университетом (МГГУ), Южно-Российским государственным техническим университетом (Новочеркасским политехническим институтом) (ЮРГТУ (НПИ)), Ивановским государственным химико-технологическим университетом (ИГХТУ), Пермским национальным исследовательским политехническим университетом (ПНИПУ)

## Практика реализации программы

### Поддержка научно-практической деятельности студентов

В конце 2011 года Компания начала реализацию программы именных корпоративных стипендий для наиболее мотивированных студентов, имеющих интерес к работе на химических предприятиях в регионах. На 2012 год в программу включено 46 студентов из ЮРГТУ, МГГУ, МГУИЭ. Всего планируется включить в программу более 200 студентов из шести вузов.

Размер корпоративных стипендий соответствует среднему по рынку. Принцип начисления: начисление всем студентам 3–5 курсов профильных технических специальностей, которые в дальнейшем будут работать на предприятиях Компании. С такими студентами подписываются трехсторонние договоры («ЕвроХим» – вуз – студент), согласно которым они будут обязаны после окончания обучения трудоустроиться на предприятия и отработать не менее 3 лет после окончания вуза или, в случае отказа от трудоустройства, возместить все затраты, понесенные Компанией за период его обучения.

Размер стипендий устанавливается по результатам успевае-

мости студентов: отличники – 10 тыс. руб. в месяц, хорошисты (без троек) – 5 тыс. руб. в месяц, остальные – 2 тыс. руб. в месяц.

Назначение стипендий проводится дважды в учебном году: в сентябре и феврале. Компания будет осуществлять контроль успеваемости путем запроса сведений в вузе.

Общий бюджет на реализацию программы корпоративных стипендий (стипендиальный фонд): на 2011–2012 учебный год – 3,2 млн руб., на 2012–2013 учебный год – 5 млн руб.

Важным инструментом поддержки научно-практических проектов талантливых студентов-химиков и привлечения студентов для работы на химических предприятиях в регионах является проведение учебной, производственной и преддипломной практики студентов на предприятиях. Ежегодно более тысячи студентов проходят практику на наших предприятиях: в 2011 году в компании прошли практику 1100 студентов, в 2012 году – 923 студента.

Также Компания предоставляет возможность подготовки и защиты дипломных проектов на базе региональных предприятий, а также предоставляет лучшим студентам возможность участия в ежегодных научно-технических конференциях и слетах молодых специалистов Компании. В 2012 году этими возможностями воспользовалось около 30 студентов вузов.



Существенное дополнение: следующим звеном корпоративной системы привлечения и развития человеческого капитала является корпоративная система обучения. Ее инфраструктура включает семь корпоративных лицензированных учебных центров, на базе которых ежегодно проходят обучение более 50% работников Компании (в 2012 году – более 57%), программу кадрового резерва (в которой участвует более 250 человек) и программу MBA.

### Целевое обучение детей из регионов

«ЕвроХим» предоставляет возможность наиболее талантливым ребятам из городов присутствия бесплатно получить качественное высшее образование в ведущих вузах России и в дальнейшем работать в Компании. Программа реализуется совместно с университетами-партнерами, которые ежегодно выделяют места по профильным специальностям в соответствии с потребностями Компании, а также предоставляют места в общежитиях.

В 2010–2011 годах «ЕвроХим» заключил генеральные соглашения с 6-ю вузами. В генеральных соглашениях с вузами определены количественные показатели на 5 лет вперед по формированию целевых групп и подготовке инженеров по специальностям, необходимым для производства, число практикантов и места работы выпускников вуза на предприятиях. Также в рамках соглашения на базе вузов осуществляется подготовка учителей химии, математики, физики общеобразовательных школ в городах присутствия предприятий.

Целевые бюджетные группы в вузах формируются из числа выпускников школ городов присутствия предприятий «ЕвроХима», которые после окончания обучения будут направлены в города проживания для трудоустройства на предприятия. Подготовка данных специалистов финансируется из федерального бюджета, производственная практика организуется на предприятиях Компании.

В среднем ежегодно на целевое обучение в вузы поступают около 100 школьников. В 2011 году в вузы по программам целевого обучения поступили 75 школьников из городов присутствия, в 2012 году – 122 школьника. Всего в настоящий момент по программам целевого обучения в университетах учится более 300 студентов.

Ежегодно около 150 молодых специалистов технических специальностей из профильных вузов трудоустраиваются в Компании.

### Подготовка и отбор школьников

Основными инструментами подготовки и отбора талантливых школьников для обучения в вузах по специальностям, связанным с химией, являются выездные подготовительные курсы по поступлению в университеты для школьников, проводимые преподавателями лучших вузов химико-технологического и горно-технологического профиля в региональных школах, и организация олимпиад школьников по химии.

Компания обеспечивает участие школьников из регионов присутствия в олимпиадах по химии на базе химического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Всероссийской олимпиаде школьников по химии, Международной Менделеевской олимпиаде школьников по химии), олимпиаде «Горняцкая смена» на базе Московского государственного горного университета.

Компания помогает химическому факультету МГУ имени М.В. Ломоносова проводить международную олимпиаду школьников по химии, поскольку это способствует поддержке и продвижению наиболее талантливых юных химиков. Компания выступила генеральным спонсором проведения 45-й Международной Менделеевской олимпиады школьников по химии на базе химического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, в которой участвовало 96 школьников старших классов из 15 стран.

Вторым важным инструментом является проведение подготовительных курсов для поступления в вузы. В 2011–2012 годах компания организовала выездные подготовительные курсы по поступлению в университеты для школьников в региональных

школах. Курсы были организованы в пяти городах – Ковдор (Мурманская область), Котельниково (Волгоградская область), Усолье (Пермский край), Невинномысск (Ставропольский край) и Белореченск (Краснодарский край). Курсы проводили преподаватели Московского государственного горного университета (в Ковдоре, Усолье и Котельниково), а также преподаватели Южно-Российского государственного технического университета (в Невинномысске и Белореченске).

Всего подготовительные курсы для поступления в вуз прошли более 300 школьников.

### Повышение качества преподавания в региональных школах

Создание инфраструктуры начального обучения химии – это только часть решения проблемы. Мы считаем первостепенной задачей раннего формирования у школьников интереса к профессии химика в качестве базы для дальнейшего профессионального самоопределения. Понимая проблему преподавания химии в средней школе, наша Компания выступает в роли инициатора инноваций. Мы начали укреплять, а где-то и воссоздавать систему обучения химии в школе.

Центральной фигурой эффективного учебного процесса и формирования у школьников интереса к профессии химика является учитель. Именно профессиональная переподготовка учителей химии, естественных наук и математики в городах нашего присутствия лежит в основе нашей инициативы по проведению выездных курсов повышения квалификации учителей в городах присутствия и методических семинаров для учителей в партнерстве с лучшими учеными и методистами страны.

В 2011–2012 годах курсы в региональных школах городов нашего присутствия (Ковдор, Усолье и Котельниково) проводили преподаватели Московского государственного горного университета (МГГУ). Выездные курсы повышения квалификации в региональных школах прошли 57 учителей (в т.ч. из Котельниково – 14 учителей, из Усолья – 22 учителя, из Ковдора – 21 учитель).

Затраты на организацию выездных курсов для учителей из регионов в 2011–2012 годах составили 1,44 млн руб.

Также, начиная с 2011 г., «ЕвроХим» совместно с химическим факультетом МГУ имени М.В. Ломоносова проводит учебно-методические семинары для учителей химии «Инновационная химия в средней школе». В уникальном методическом семинаре в 2011 году приняли участие 25 учителей из восьми городов России (Москвы, Ковдора, Кингисеппа, Новомосковска, Котельниково, Усолья, Невинномысска и Белореченска).

Всего курсы повышения квалификации (выездные курсы для учителей и семинары для учителей) в 2011–2012 годах прошли 82 учителя химии, физики и математики из регионов нашего присутствия.

Компания поддерживает интенсивные коммуникации с профессиональным сообществом учителей из региональных школ и ориентируется на их профессиональные пожелания при реализации программы.

В 2012 году в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова состоялся Всероссийский съезд учителей химии. «ЕвроХим» принял участие в съезде и провел обсуждение данной программы, которая вызвала большой интерес и одобрение учителей. Рекомендации учителей учтены при планировании программы на 2013 г.

### Планы развития

- расширение масштаба ключевых элементов программы, например охват программой преподавателей не только из ЕвроХим-классов;
- усиление горизонтальной кооперации и профессионального обмена как на уровне сети ЕвроХим-классов, так и на уровне партнерства университетов;
- выпуск методической литературы и учебников;
- усиление взаимодействия по линии «школа-вуз» на основе семинарской формы повышения квалификации учителей.

