

## 26 СТАНОВИМСЯ ЛУЧШЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Как изменится система  
управления эффективностью

## 16 Мягкая сила ценностей

Подробное объяснение того, что такое  
управление по ценностям

## 32 Команда на расстоянии: кейс

Успешный опыт СибурТюменьГаза



## УЧРЕДИТЕЛЬ

ПАО «СИБУР Холдинг»  
Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС 77-28008 от 26.04.2007  
выдано Федеральной службой  
по надзору за соблюдением  
законодательства в средствах  
массовых коммуникаций и охраны  
культурного наследия

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Евгения Михайловна Корытина

## КОМАНДА ПРОЕКТА

### Со стороны СИБУРа

Юлия Яушева  
Надежда Ермакова  
Артур Борцов

### Со стороны ООО «Новые люди»

Евгения Корытина  
Анна Сергеева  
Марьяна Капустецкая  
Игорь Крючков  
Светлана Смирнова  
Андрей Новиков

## ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ

всем коллегам, принимавшим  
участие в создании номера

## ПЕЧАТЬ

ООО «МЕДИАКОЛОР»  
Адрес: 127273, г. Москва,  
Сигнальный проезд, д. 19

Тираж 2000 экз.

Дата выхода: 9 апреля 2019 г.

Распространяется бесплатно  
в офисах компании «СИБУР»

## ИЗДАТЕЛЬ/РЕДАКЦИЯ

### ООО «Новые люди»

Адрес: 350072, г. Краснодар,  
ул. Московская, д. 59/1,  
тел./факс +7 (499) 577-00-21  
www.newmen.co

Если вы хотите стать героем  
или автором в журнале «СИБУР  
Сегодня», у вас есть идеи тем для  
нового номера — пишите Юлии  
Яушевой: [Yaushevayug@sibur.ru](mailto:Yaushevayug@sibur.ru)  
+7 (926) 121-20-12  
Мы рады обратной связи

2 **В КУРСЕ**  
Главные события

6 **ШЕСТЬ ЦЕННОСТЕЙ  
СИБУРА**

8 **РЕАКЦИЯ**  
Коллеги объясняют,  
как понимают ценности  
компании

12 **ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ —  
2019**



16 **ЛАБОРАТОРИЯ**  
Что такое управление  
по ценностям

26 **ДИСКУССИЯ**  
Денис Самохвалов:  
«Пять основ эффектив-  
ности СИБУРа»

30 Трансформация системы  
управления эффективно-  
стью



32 **ОПЫТ**  
Команда на расстоя-  
нии — успешный опыт  
«СибурТюменьГаза»



38 **ИГОРЬ КЛИМОВ:**  
«Быть настоящим,  
стремиться к совершен-  
ству и иметь право  
на ошибку»

44 **РАЗВИТИЕ**  
Изменения без стресса



48 **СМОТРЕТЬ И СЛУШАТЬ**  
Подборка самых  
интересных лекций TED

50 **АФИША СИБУРА**

52 **УМНЫЙ МЕНЕДЖЕР**  
Кроссворд на англий-  
ском языке

На некоторых страницах вы увиди-  
те **QR-коды**, в них зашиты ссылки  
на веб-сайты. Используйте прило-  
жение на вашем телефоне, чтобы  
читать код и быстро перейти  
на нужный ресурс. Иногда при-  
ложение, считывающее QR-код,  
заранее установлены на телефоне,  
но если нет — скачайте его бес-  
платно в AppStore или Google Play.  
Рядом с кодом указана прямая  
ссылка, которую можно набрать  
в адресной строке браузера.



## Дорогие читатели!

Весь год на страницах журнала «СИБУР Сегодня» мы с вами будем обсуждать ценности нашей компании. Ценности — это не лозунги, а естественная и очень важная часть внутреннего мира каждого человека. Мы поговорили с сотрудниками, провели рабочие сессии, опрос на корпоративном портале — попросили рассказать о том, как расставлены внутренние приоритеты в личной жизни и на работе. Потом проанализировали ответы и сформулировали на их основе общие, объединяющие всех нас ценности компании СИБУР.

Вот они:

- «Сплочённая команда»
- «Взаимоуважение»
- «Становимся лучше каждый день»
- «Умный результат»
- «Партнёрство»
- «Безопасность без компромиссов»

На странице 6 вы найдёте перечень ценностей с описанием каждой. Номер, который вы держите в руках, посвящен ценности «Становимся лучше каждый день». На мой взгляд, одна из самых важных, но наиболее сложных к внутреннему принятию ценностей. Для того чтобы становиться лучше каждый день, нужно прикладывать усилия. А кому же хочется лишний раз «напрягаться»? Уж больно это походит на «социально ожидаемое» поведение компании, а не ценность, которую может разделять сотрудник по собственной воле.

И здесь я бы обратился к описанию ценности, составленному из элементов ваших ответов. Оно как нельзя лучше объясняет логику. Там есть такая фраза: «Опережая вызовы завтрашнего дня, мы всегда в поиске передовых идей, знаний и технологий, чтобы иметь решение сегодня». Способность заранее осознать эти вызовы, потребность быть готовым к ним, амбициозность внутренней задачи выйти победителем — именно это заставляет нас становиться лучше каждый день.

В действительности каждый из нас на протяжении жизни много уделял развитию, становился лучше, чтобы в итоге всем вместе оказаться в одной из самых сильных команд страны, сплочённость которой мы с вами выделили в отдельную ценность.

На странице 26 Денис Самохвалов, руководитель управления по эффективности, рассказывает, как ценности будут реализованы на практике через Систему управления эффективностью (СУЭ).

А в «Лаборатории» на странице 16 вы найдёте подробный разбор системы управления по ценностям: как ценности трансформируют цели, дают больше свободы и гибкости для успеха в постоянно меняющемся мире.

*Алексей Козлов,*  
член правления — управляющий директор,  
административная поддержка бизнеса  
и связи с государственными органами ООО «СИБУР»



# ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИБУРА ЗА 2018 ГОД

Показатель EBITDA вырос на 25% год к году до рекордного уровня

**201**  
млрд рублей

СИБУР исполнил производственный контракт за 2018 год

на **107%**

Выручка компании увеличилась на 25,1% год к году и составила

**568,6**  
млрд рублей

Это произошло благодаря позитивной ценовой динамике в сегменте газопереработки и инфраструктуры

За 2018 год СИБУР переработал

**22,3**  
млрд м<sup>3</sup> ПНГ.

предотвратив выброс парниковых газов более чем на 72 млн тонн, что сопоставимо с годовым объемом выбросов CO<sub>2</sub> средней европейской страны

Показатель EBITDA  
млрд рублей

2013

2014

2015

2016

2017

2018

79

103

136

140

161

201

## НЕЗАВИСИМАЯ ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ ГРУППЫ СИБУР ПО ВОПРОСАМ ЭТИКИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ НАРУШЕНИЯМ

СИБУР дорожит своей репутацией и придерживается высочайших стандартов этики и добросовестности. Поэтому компания открыла горячую линию, которая призвана стать единой точкой входа для информации о конфликтах интересов, фактах нанесения финансового или репутационного ущерба компании. Возможность отправить сообщение на горячую линию доступна как сотрудникам СИБУРа, так и контрагентам компании. Конфиденциальность гарантируется, но при желании можно оставить свои контакты для обратной связи.

### ТРИ СПОСОБА ОСТАВИТЬ СООБЩЕНИЕ О НАРУШЕНИИ:

на сайте горячей линии  
[sibur.deloitte-hotline.ru](http://sibur.deloitte-hotline.ru)

письмом на адрес электронной почты  
[sibur-hotline@deloitte.ru](mailto:sibur-hotline@deloitte.ru)

позвонив на бесплатный телефонный номер  
**+7 (800) 500-08-74**

Горячая линия — это способ выстроить диалог между компанией СИБУР и её клиентами и партнёрами.

## СИБУР ЗАНЯЛ ПЕРВОЕ МЕСТО В КОНКУРСЕ HEADHUNTER «HR-БРЕНД 2018»



Компания представила на конкурс проект «Взгляд в будущее» по комплектации и подготовке команды для масштабного инвестиционного проекта СИБУРа в Тобольске — «ЗапСибНефтехима». На основе исследований целевой аудитории была внедрена программа мотивации, разработаны мероприятия по найму и адаптации сотрудников и их семей при переезде в Тобольск. Проект занял первое место премии HeadHunter «HR-бренд 2018» в категории «Федерация». Всего в рамках конкурса 65 членов экспертного совета и жюри оценивали 110 заявок.



## МАТЕРИАЛЫ АПРЕЛЬСКОГО ФОРУМА «НАША КОМПАНИЯ»

Посмотреть материалы по ссылке [www.sibur.ru/press-center/forum-nasha-kompaniya/](http://www.sibur.ru/press-center/forum-nasha-kompaniya/) или по QR-коду →



Все материалы будут доступны до следующего корпоративного форума 16+

# СИБУР НА ВЫСТАВКЕ «ИНТЕРПЛАСТИКА 2019»

«ИНТЕРПЛАСТИКА» ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ ВЫСТАВКОЙ НА РОССИЙСКОМ ПОЛИМЕРНОМ РЫНКЕ. ТРЕНДЫ, КОТОРЫЕ ПРОЯВЛЯЮТСЯ ЗДЕСЬ, ЗАДАЮТ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ НА ДАЛЬНЕЙШИЙ ГОД. В ЭТОМ ГОДУ СИБУР СТАЛ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСТАВКИ — ФОРУМА «ПОЛИМЕР ПЛАЗА» — И ВЫСТУПИЛ ОРГАНИЗАТОРОМ ДИСКУССИИ О ПЛАСТИКЕ В ЭКОНОМИКЕ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА.

**ИНТЕРЕС К «ИНТЕРПЛАСТИКЕ»  
РАСТЁТ С КАЖДЫМ ГОДОМ**  
(количество посетителей)

2017 год **около 1100** 

2018 год **около 1200** 

2019 год **около 1600** 

Посмотреть видео  
с выставки по ссылке  
[youtu.be/yYpRLiB891A](https://youtu.be/yYpRLiB891A)  
или по QR-коду →



**ПАВЕЛ ЛЯХОВИЧ,**  
член правления,  
управляющий  
директор  
ООО «СИБУР»

«Интерпластика» — это квинтэссенция рынка. Я много раз говорил, что время и место для выставки выбрано очень удачно. Она проводится в начале года, когда все подводят итоги предыдущего сезона, сверяют свои планы. Это хороший старт для нового взаимодействия со многими нашими партнёрами».

## ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ:

- 1. ЭКОЛОГИЧНОСТЬ.** СИБУР большое внимание уделяет рециклингу — сам стенд был сделан частично из переработанного пластика, а некоторые его детали отправились на переработку после окончания выставки. Кроме того, на стенде предлагались сувениры из переработанного пластика, и, конечно, был организован отдельный сбор мусора.
- 2. ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ.** Информационные материалы преподносились в самых современных форматах: видео, очки дополненной реальности, 3D-макет, технологии, где робот по запросу выдавал новую сувенирную продукцию.
- 3. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ.** Важно не только провести переговоры, но и сделать так, чтобы клиенту было комфортно и он остался доволен встречей. В этом году СИБУР расширил зоны для переговоров, спроектировал их максимально эргономично, кроме того, гости стенда всегда могли выпить чай или кофе и получить вкусный комплимент.

16+



**МАКСИМ РЕМЧУКОВ,**  
директор по устойчивому  
развитию СИБУРа

Нашей целью было показать, что в России есть живые, работающие примеры экономики замкнутого цикла. Что данным направлением можно и нужно заниматься, зарабатывать деньги, инвестировать в поиск новых применений и создание новых производств по переработке отходов, решая при этом экологические проблемы. Мы пригласили на круглый стол всех участников цепочки создания стоимости, НКО и регулятора в лице Минприроды. И обсудили, как совместно можем добиться наилучшего результата, как использовать самые современные в мире подходы по объединению усилий участников из разных сегментов, учитывая при этом российскую специфику состояния отрасли обращения с отходами.



**ПОЛИНА ИЗЮМОВА,**  
директор, протокольная  
деятельность и брендинг

В последние два года мы рассматриваем выставку как важную площадку для дискуссии участников отрасли. Если раньше мы готовили альтернативную зону для компании, куда приглашали клиентов, чтобы рассказать о своих достижениях и возможностях, то теперь сотрудничаем с организаторами выставки, вкладываемся в развитие события в целом: выступаем организаторами круглых столов, и наши сотрудники — активные участники пленарных дискуссий.

Интерес к «Интерпластике» растёт с каждым годом. Это мы видим и по количеству посетителей, и по качеству обратной связи. Живая дискуссия — главный маркер того, что мы всё правильно делаем. В этом году получился очень открытый и содержательный разговор с аудиторией, мы поняли, что людям интересна не только наша продукция, но и наши внутренние процессы и ценности.



Воспользоваться сервисом можно  
по ссылке [t.glonass24.com](https://t.glonass24.com)  
или по QR-коду →



## СЕРВИС ДЛЯ ОТСЛЕЖИВАНИЯ ТРАНСПОРТА В ТОБОЛЬСКЕ

ОТ КОМАНДЫ ЦИФРОВИЗАТОРОВ СИБУРА

Те, кто отправляется по делам в Тобольск, теперь точно не заблудятся в городе. Команда цифровизаторов СИБУРа разработала сервис, который позволяет найти нужный транспорт и узнать его расписание. Система показывает как транспорт из города на завод и обратно, так и корпоративные шаттлы, курсирующие по территории завода.

### КАК ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СЕРВИСОМ:

- 1.** Зайдите с мобильного телефона или любого устройства с доступом в Интернет по ссылке [t.glonass24.com](https://t.glonass24.com).
- 2.** Разрешите сервису определить ваше местоположение.
- 3.** Зайдите в «Маршруты» и выберите нужный.
- 4.** Кликните на маршрут — откроется траектория движения транспорта и время, когда он появится на остановке. Наблюдать за передвижением автобуса вы сможете в режиме онлайн.
- 5.** Или выберите свою остановку и посмотрите, какие маршруты проходят через неё. Вы сможете увидеть все рейсы, их конечные остановки, а также расчётное время прибытия автобуса на остановку.

16+

# ЦЕННОСТИ СИБУРА

В ТЕЧЕНИЕ ПРОШЛОГО ГОДА ПРОВОДИЛИСЬ РАБОЧИЕ СЕССИИ И ОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КАК РАССТАВЛЕНЫ ЖИЗНЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ СОТРУДНИКОВ НАШЕЙ КОМПАНИИ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ ВСЕ ОТВЕТЫ, НА ИХ ОСНОВЕ БЫЛИ СФОРМУЛИРОВАНЫ ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ СИБУР.



## КТО МЫ

### «Сплочённая команда»

Объединяя таланты, мы дополняем умения друг друга и вместе решаем уникальные задачи. Мы разные, но каждый нацелен на раскрытие и приумножение совместного потенциала для достижения общей цели. Когда мы вместе, для нас нет преград.



## ЧТО НАС МОТИВИРУЕТ

### «Становимся лучше каждый день»

Мы развиваемся для создания лучшего будущего. Опережая вызовы завтрашнего дня, мы всегда в поиске передовых идей, знаний и технологий, чтобы иметь решение сегодня. Мы совершенствуемся каждый день, чтобы приумножить свой вклад в повышение качества жизни людей.



## НАША КУЛЬТУРА ОТНОШЕНИЙ

### «Взаимоуважение»

Мы создаём среду для развития каждого, уважая друг друга независимо от должности и места работы. В основе нашей культуры — доверие и справедливость.



## КАК МЫ РАБОТАЕМ С КЛИЕНТАМИ

### «Партнёрство»

Мы создаём открытые партнёрские отношения с нашими клиентами, построенные на уважении и понимании стоящих перед ними вызовов. Совместная работа обеспечивает наш общий долгосрочный рост.



## НАШ ПОДХОД К ДЕЛУ

### «Умный результат»

Нашей целью является достижение результата наиболее эффективным способом. В поисках наилучшего решения мы применяем передовые новаторские подходы и технологии, принося пользу людям и сохраняя окружающую среду. Наши достижения вдохновляют нас на покорение новых вершин.



## НАШ ПРИОРИТЕТ В РАБОТЕ

### «Безопасность без компромиссов»

Безопасность — наш приоритет, мы неукоснительно соблюдаем правила. Мы сохраняем здоровье и жизнь людей, помогаем сберечь природу для будущих поколений.



# «ГЛАВНОЕ — ВОЗМОЖНОСТЬ ГОВОРИТЬ ОТКРОВЕННО»

МЫ ПОПРОСИЛИ КОЛЛЕГ ПОДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ МЫСЛЯМИ О ЦЕННОСТЯХ СИБУРА.

## «Сплочённая команда»

**Людмила БЕЛОГУЗОВА,**  
менеджер, HR-бизнес-партнёр  
ЦОБ

«Я вообще — командный игрок, и я считаю, что без коллектива, без тех, кто рядом, достижение цели невозможно. Наиболее трудно достижимая ценность — «Партнёрство». Я её воспринимаю как кросс-функциональное взаимодействие внутри нашей компании. Поскольку мы перестроились в новой логике, в логике сквозных процессов, ещё не все научились договариваться и работать совместно».

**Валерий ЧЕРЕПАНОВ,**  
руководитель направления «Индустрия 4.0», СИБУР,  
директор «Цифровых технологий», СИБУР ИТ

«Сплочённая команда — это единый механизм, где все отвечают за достижение качественного результата в срок. Для меня это также означает, что коллеги помогают друг другу в работе и поддерживают. Если кто-то в команде выпадает, не работает в том ритме, в котором работает вся команда, то, соответственно, команда вместе с этим человеком принимает решение либо по развитию этого сотрудника, либо по замене. «Партнёрство» — это неотъемлемая черта «Сплочённой команды».



**Александр ЗАНОСИЕНКО,**  
начальник управления развития  
ИТ и цифровых компетенций

«Эта ценность, по моему мнению, включает в себя все остальные ценности. Очень важно в наше время чувствовать себя частью единого хорошо отлаженного механизма, или лучше даже сказать — организма. Эта ценность держится на:

- вовлечённости и возможности раскрыть свои таланты у каждого участника,
- доверии и достаточной свободе,
- единой цели и понимании, как её достичь».



**Александра КИСЛИЦЫНА,**  
эксперт управления протокола  
и брендинга

«Мне, наверное, хотелось бы видеть действительно сплочённую команду в СИБУРе в целом, и по подразделению, и по блоку, и по предприятию. Но пока это кажется трудно выполнимым. Всё-таки сплочение команды — это дело не одного-двух дней, а нескольких месяцев или даже лет. Я надеюсь, тот коллектив, в котором я сейчас работаю, в ближайшем обозримом будущем превратится в эту самую команду, а не в рабочую группу».

**Дмитрий ИОСАФОВ,**  
слесарь-ремонтник по ремонту  
технологического оборудования  
отделения производства  
СИБУР-ПЭТФ

«Мне нравятся все предложенные ценности. Каждая из них является важной составляющей работы и жизни. Отдельно я бы выделил ценность «Сплочённая команда». В команде работать проще, нежели одному. И уж тем более проще, когда нет разногласий. «Безопасность без компромиссов», опять же, выделил бы — жизнь-то одна».

**Ангелина МИЛЯЕВА,**  
начальник отдела планирования  
и обеспечения поддержания основ-  
ных фондов СИБУР-ПЭТФ

«Когда мы работаем на выполнение целей компании одной командой, мы дополняем навыки, раскрываем потенциал друг друга, что является одной из важнейших составляющих успешной работы».

**Андрей ГЕРМАШЕВ,**  
директор по производству (поли-  
меры) «ЗапСибНефтехима»

«Наша команда собиралась со всей России. Объединить специалистов, которые пришли из разных компаний со своими ценностями и корпоративной культурой — ключевой вызов на старте любого проекта. По своему личному опыту могу сказать, что новый человек в СИБУРе не ощущает себя «белой вороной», потому что сразу попадает в сплочённый коллектив. Основной признак команды — возможность говорить откровенно, не замалчивать проблемы. Наше оперативное совещание — это не только отчёт о выполнении поставленных задач и планирование работы в краткосрочном горизонте, но и возможность задавать самые неудобные вопросы, конструктивная обратная связь, где критическая оценка идёт параллельно с предложением по решению проблемы. Только так получается эффективный диалог, в ходе которого находится оптимальное решение. Эта ценность про результативность, поиск нестандартных решений, синергию, цель которой — развитие команды и каждого специалиста в этой команде».



## «Становимся лучше каждый день»

**Маргарита АКСЁНОВА,**  
главный эксперт единого расчёт-  
ного центра ЦОБ

«Эта ценность должна быть не только внутри компании, но и внутри каждого человека как ежедневная цель для её реализации. А «Взаиморезультативность» должно быть не только в культуре компании, но и в культуре страны, города, в целом культуры человека».



**Николай ОЛЕНИЧЕНКО,**  
директор по управлению персоналом, «Томскнефтехим»

«Для меня это означает, что каждый сотрудник, независимо от его должности и роли, должен постоянно искать пути и возможности для совершенствования и оптимизации своего рабочего процесса и методов работы. Нужно иметь критический взгляд на текущее положение вещей и не бояться формировать новые идеи и подходы».

Здесь важная роль принадлежит руководителю: он может на корню зарубить любую инициативу, а может поддержать самую смелую, руководствуясь принципом «плохих идей не бывает».

Я считаю, что самая главная задача для руководителя любого уровня — это развитие своих сотрудников, ведь именно рядовые сотрудники ежедневно трудятся для достижения целей компании и дают тот самый умный результат».



## «Умный результат»

**Олег НОВОЖИЛОВ,**  
директор, административный офис  
генерального директора, корпоративный центр

«Раньше у нас была ценность «Ориентация на результат», теперь «Умный результат».

Мне нравится смещение акцента с результата любой ценой на умный результат. Это подчёркивает важность оценки не только результативности, но и эффективности — то есть какой ценой достигается результат».

**Александр ЕРЁМИН,**  
советник, «Томскнефтехим»

«Для достижения целей мы используем передовые разработки, эффективные методики и самое главное — умеем с этим работать. При этом не перестаём учиться. В итоге результат — всегда неслучайный. Делая выводы по итогам работы, мы знаем, что нам нужно предпринять, чтобы каждый следующий этап был достигнут с тратой минимальных ресурсов и достижением максимального эффекта».

## «Безопасность без компромиссов»

**Глеб СЕДОВ,**  
начальник товарно-сырьевого  
цеха «СИБУР Тобольск»

«Жизнь и здоровье сотрудников — безусловный приоритет. Эффективная система управления — это условие для достижения экономических результатов и гармоничного существования всех ценностей компании».

Безопасность — это и про профилактику заболеваний, и про новые производственные технологии, и про поведенческие привычки, про осознанность и ответственность за себя и окружающих. К сожалению, многие до сих пор думают «Со мной точно ничего не произойдет» и допускают роковые ошибки. В моей долгой трудовой жизни были случаи, когда пренебрежение ценностью «Безопасность без компромиссов» приводило к тяжёлым последствиям, о которых и сейчас вспоминать больно».

**Михаил ЮРИН,**  
главный инженер, ПОЛИЭФ

«Ключевое, что есть у нас — это люди. Самое главное и важное — чтобы они всегда возвращались домой, целыми и невредимыми. «Безопасность без компромиссов» должна стать ценностью не только для сотрудников компании, но и для тех, кто работает с нами».



## «Взаиморезультативность»

**Ирина КНЫРЬ,**  
советник, «Томскнефтехим»

«Вот что я понимаю под этими словами: мы, все сотрудники, искренне заинтересованы в компании, в которой работаем, в её результатах. Мы доверяем компании, компания доверяет нам. У нас взаимная ответственность. Мы считаем, что основа дальнейшего развития компании — возможность инноваций, модификаций и т. д. — это преданность сотрудников, в ней работающих. Мы считаем, что каждый сотрудник одинаково важен для компании, сотрудники — основная ценность компании».

**Александр ЛЮСТОЧКИН,**  
электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования отделений СИБУР-ПЭТФ

«Отношения между подчинённым и руководителем должны быть на более простом уровне: объяснить подробно, понять, что человеку может быть нужна какая-либо помощь, обратная связь, информация, уточнение. Взаиморезультативность должно быть всегда. Особенно в тех случаях, когда человек занят и не может сразу ответить».

## «Партнёрство»

**Наталья МАЛЬКОВА,**  
руководитель направления  
транснациональных продаж,  
БИАКСПЛЕН

«Мы, как фронты, находимся в постоянном взаимодействии с клиентами и клиентами наших клиентов и видим, как важны для них открытые партнёрские отношения, долгосрочное взаимодействие, основанное на эффективной коллаборации и нацеленное на получение win-win эффекта. Именно в партнёрстве мы учимся понимать проблемы клиента, выявлять болевые точки, корректировать наши действия в открытой обратной связи и искать направления, где мы можем совместно преуспеть. Не только сегодня, но и в будущем, и каждый день».



# ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ 2019 ГОДА

## «ЗАПСИБНЕФТЕХИМ»:



Получение первых тонн полипропилена, этилена, пропилена, полиэтилена



Реализация шести проектов по техническому перевооружению тобольских предприятий



Выстраивание экспортного канала продаж



Финализация дистрибуционной концепции в Европе и Азии



Внедрение усовершенствованной модели оптимизации в УЦП 3.0



Запуск Технического учебного центра



Обеспечение готовности логистики и коммерческого блока к продаже первых партий продукции

## СКОРОСТЬ РАЗВИТИЯ НАУКИ:



Обеспечение поиска и разработки перспективных продуктов дальнего горизонта



Старт реализации новых инновационных проектов НИОКР



Запуск технического центра развития применения полиолефинов



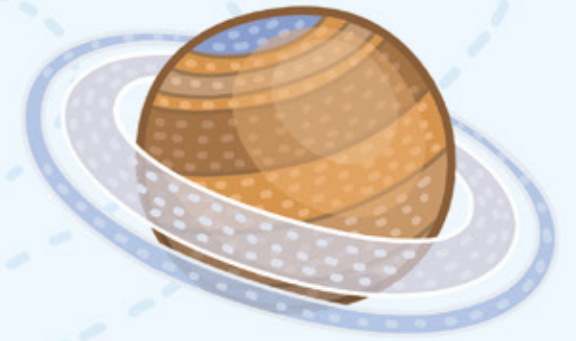
Закупка оборудования в центр «Эластомеры»



Проработка спецпроектов:  
— вторичная переработка пластика  
— переработка возобновляемого сырья в химическую продукцию



Выход на инвестиционный комитет по проекту пилотной установки для развития СБС и СК



## НОВЫЕ ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА:



Поиск и проработка новых идей для расширения портфеля инвестиционных проектов



Проработка проектов, повышающих устойчивость бизнеса во время перехода на циркулярную экономику



Повышение эффективности проработки инвестпроектов



Усиление команды руководителей проектов



Рост количества положительных решений по проектам



Движение по стратегическим проектам:

- Амурский ГХК
- олефины из альтернативного вида сырья
- специальные пластификаторы
- «Большое Кстово»
- С6-С8
- бутadiен ЗСНХ
- переработка жидкого сырья
- монетизация  $H_2$ ,  $CO_2$



## ЦИФРОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ:



Выстраивание культуры работы с данными



Внедрение продуктов цифровизации:

- Продвинутое аналитика
- ЭКОНС
- Роботизация
- Искусственный интеллект
- Интернет вещей
- Цифровые двойники
- Дополненная реальность
- Использование технической экосистемы
- Среды разработки продуктов
- Шаблоны и библиотеки машинного обучения
- Микросервисы
- Технология поддержки продуктов



Развитие CRM и e-commerce, внедрение HCM, SRM, MES, SAP



Автоматизация ИТ-процессов



Адаптация цифровой культуры к практике компании:

- принятие решений на основе данных
- работа в малых командах
- решение задач в короткие промежутки времени (спринты)
- продукт важнее документа
- клиент важнее жёсткого плана



Повышение вовлечённости персонала в цифровую трансформацию



Построение единой платформы для аналитики

- озеро данных
- дашборды (таблицы с красиво визуализированной аналитикой)



Развитие единого ИТ-ландшафта в «Управлении цепями поставок»

## НОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ:



Поиск и развитие людей с учётом обновлённого набора компетенций



Упрощение системы управления эффективностью с акцентом на ответственность руководителей



Оптимизация и автоматизация процессов компании с целью повышения производительности труда



Новый шаг в развитии ответственности и полномочий руководителей предприятий в управлении бизнесом с трансформацией роли КЦ и ЦОБ



## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ:



Поиск потенциалов закупки дополнительного сырья



Увеличение загрузки мощностей по ключевым продуктам компании



Расширение мощностей по ОЭиГ в «СИБУР-Нефтехиме»



Разработка по максимизации переработки этилена производства «СИБУР-Кстово»



Реализация программы повышения качества, подбор оптимальной рецептуры полиэтилена



Повышение удовлетворённости клиентов по полиэтилену



Повышение производственной эффективности



Завершение реализации инвестиционных проектов (производство ДОФТ, расширение ТФК, расширение ТЭП, производство БК / ГБК в Индии)

## ДОСТИЖЕНИЕ СОЗИДАТЕЛЬНОГО УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ:



Развитие компетенций сотрудников функции ОТ, ПБ и ООС, оптимизация и перераспределение функционала



Развитие культуры безопасности подрядчиков за счёт обучения и вовлечения в процессы управления ОТиПБ



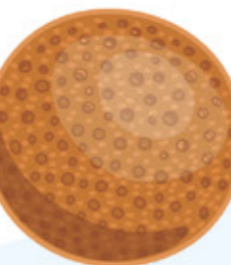
Разработка и внедрение программы «Безопасность при работе на высоте»



Упрощение процессов за счёт внедрения цифровых нарядов-допусков, системы дистанционного контроля ОПО, создания единого реестра событий



Развитие компетенций сотрудников по осознанию опасностей, вмешательству в опасные действия, снижению рисков



## РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ С ОПОРОЙ НА ЭВОЛЮЦИЮ ЦЕННОСТЕЙ:



Развитие единой команды профессионалов, объединённых корпоративными ценностями («Сплочённая команда», «Взаимоуважение», «Становимся лучше каждый день», «Умный результат», «Партнёрство», «Безопасность без компромиссов»)



Ускорение развёртывания системы подбора людей с новыми компетенциями



Каскадирование обновлённых ценностей



внутри компании



Создание и запуск лидерских, управленческих и технических программ обучения



Перезапуск работы с молодыми специалистами — подготовка технологических лидеров

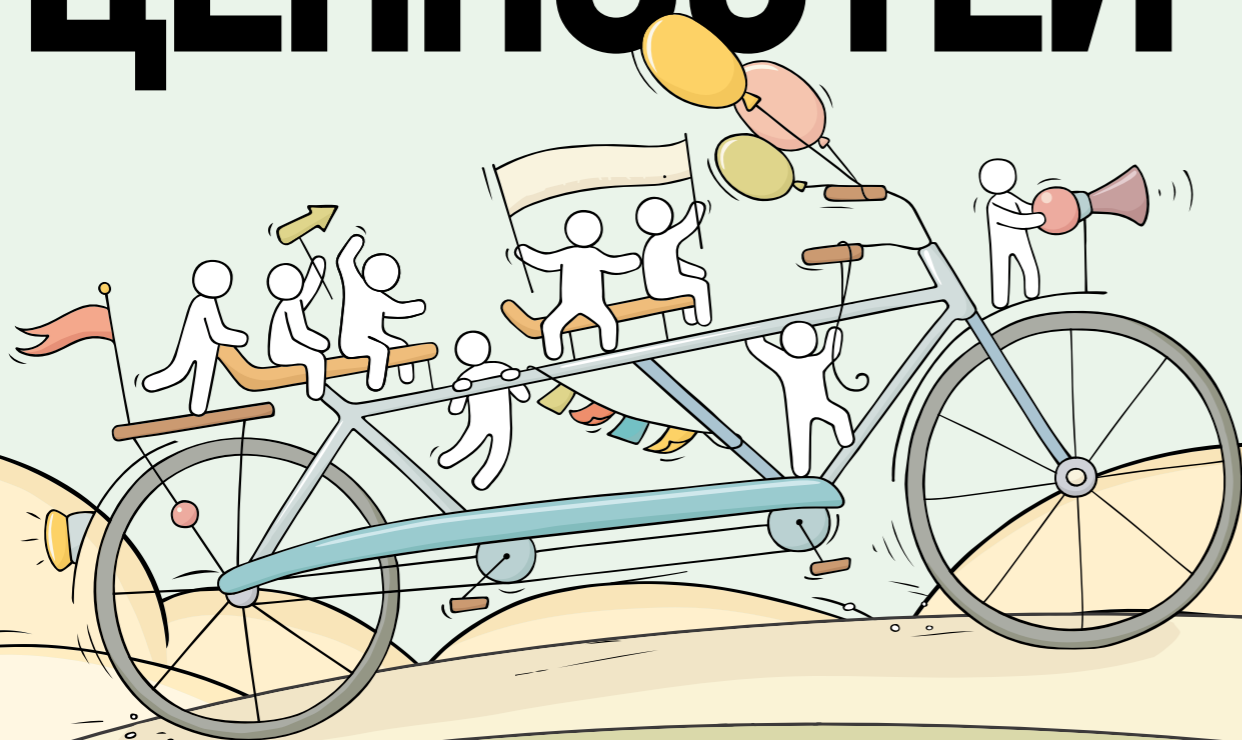
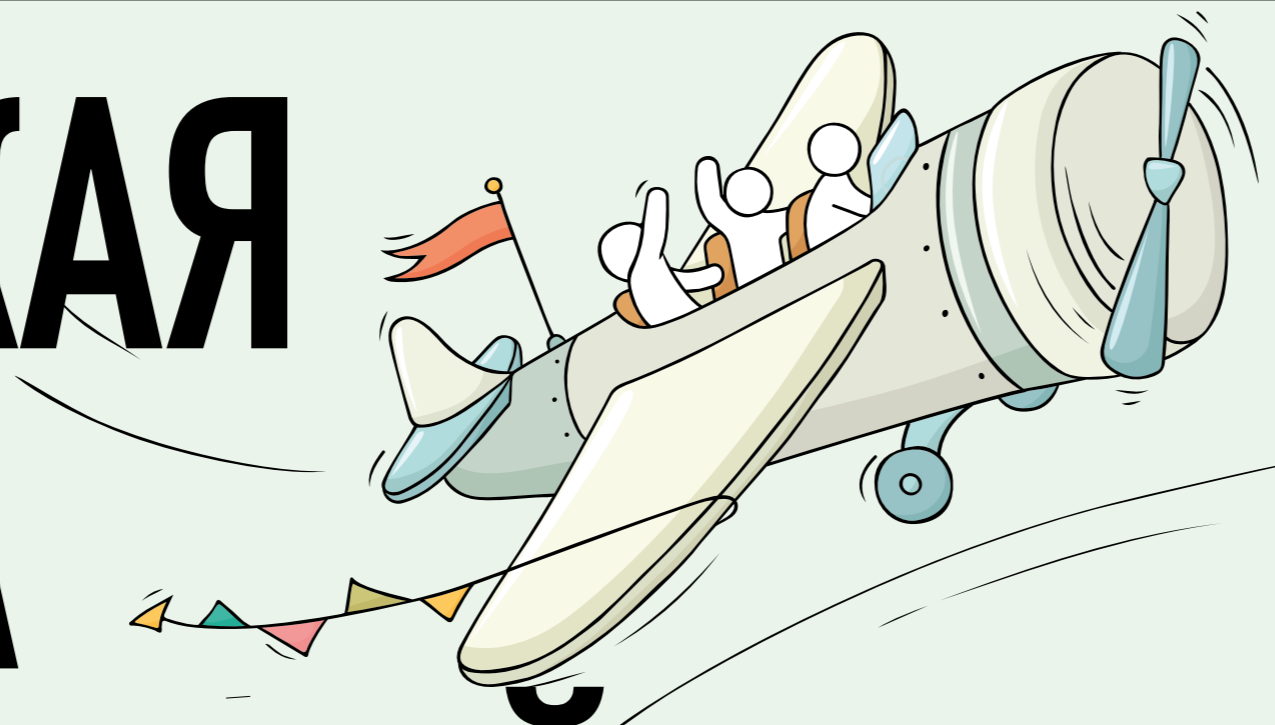


Развитие системы обучения клиентов / дистрибьюторов / ключевых партнёров



Развитие системы управления талантами

# МЯГКАЯ СИЛА ЦЕННОСТЕЙ



## ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ И КАК ШАГ ЗА ШАГОМ ВНЕДРИТЬ ЭТУ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ

В СИТУАЦИИ, КОГДА БУДУЩЕЕ НЕПРЕДСКАЗУЕМО И ПРОШЛЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ УЖЕ НЕ ПРИНОСЯТ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА, ОСОБЕННО ВАЖНО ОБРЕСТИ ВНУТРЕНнюю СТАБИЛЬНОСТЬ — И КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ В ОТДЕЛЬНОСТИ, И КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ. ОПОРА — ЭТО ЦЕННОСТИ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ ДОСТАТОЧНО ГИБКАЯ, ЧТОБЫ ОТВЕЧАТЬ НА ВЫЗОВЫ БУДУЩЕГО, И ДОСТАТОЧНО УСТОЙЧИВАЯ, ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ УВЕРЕННЫМ В НАСТОЯЩЕМ.

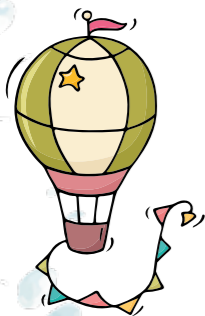
### ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Управление по ценностям — наиболее современная система менеджмента. Можно сказать, что на данный момент это последняя ступень в эволюции подходов к управлению. Эта эволюция проходила от управления по инструкциям (начало XX века) к управлению по целям (60-е годы XX века), и в конце XX века пришла к системе управления по ценностям (см. таблицу на стр. 12).

Управление по инструкциям (Management by Instructions или MBI) предполагало создание руководителем чётких директив для каждого сотрудника. Все решения принимались только «наверху», обратная связь через сотрудников «низовых подразделений» проходила очень медленно, а часто не проходила вовсе. Ценились только точность и быстрота выполнения полученных заданий. При этом система MBI требовала жесткого контроля за исполнителями. Этот метод подходил для небольших компаний и был эффективен только в условиях стабильного рынка. Это самый «жесткий» тип менеджмента.

Такой централизованной структуре сложно адаптироваться к изменениям и оперативно реагировать на вызовы рынка.





### СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ (SOCIAL IMPACT) ОТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ КАК ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ТАК И ДЛЯ СОТРУДНИКОВ.

Исследование международного агентства Edelman в 2018 году показало, что 64% потребителей во всем мире, независимо от возраста и уровня дохода, покупают или игнорируют бренд исключительно из-за его позиции по тому или иному социальному вопросу. В качестве положительного примера опрошенные вспомнили, что Johnson & Johnson помогает детям, у которых проблемы со зрением, Nissan проводил экологические акции по уборке пляжей.

Из последнего доклада Edelman Trust Barometer следует, что 75% граждан доверяют своему работодателю. «Но доверие нужно заслужить не только «бизнесом как обычно», работники ожидают, что работодатели присоединятся к ним в принятии мер по решению социальных вопросов (67%), будут участвовать в расширении прав и возможностей личности (74%)», — говорится в документе.

В такой ситуации определение и донесение ценностей как до сотрудников компании, так и до внешних аудиторий становятся важным фактором для репутации бренда и привлекательности компании как работодателя.

## СРАВНЕНИЕ ТИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Источник: «Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке», Саймон Долан и Сальвадор Гарсия.

	<b>MBI</b> Управление по инструкциям	<b>MBO</b> Управление по целям	<b>MBV</b> Управление по ценностям
<b>Ситуация</b>	Повседневная работа или работа в условиях чрезвычайного происшествия	Умеренная сложность. Сравнительно стандартизированное производство	Потребность в креативе для решения сложных вопросов
<b>Средний уровень профессиональности сотрудников организации</b>	Управление исполнителями	Управление сотрудниками	Управление профессионалами
<b>Тип лидера</b>	Традиционный	Сосредоточен на распределении ресурсов	Лидер перемен (способствующий преобразованиям)
<b>Образ клиента</b>	Потребитель-покупатель	Потребитель-клиент	Клиент пользуется свободой выбора
<b>Тип товарного рынка</b>	Монополизованный, стандартизованный	Сегментированный	Диверсифицированный, динамичный



### ЧИТАТЬ:

#### «Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера»

Используя накопленные десятилетиями инструменты классической антропологии, Даниэль Браун и Итске Крамер показывают, как разобраться в особенностях корпоративной культуры и оценить все тонкости взаимоотношений различных подразделений. 16+



Читайте в нашей электронной библиотеке: [sibur.alpinadigital.ru/book/15609](http://sibur.alpinadigital.ru/book/15609)

После второй мировой войны сформировалась новая культура управления — менеджмент по целям (Management by Objectives или MBO). Это более гибкая система, она позволила менеджерам самостоятельно выбирать стратегию, отвечающую текущим задачам компании. Появилась система мотивации, которая учитывала личный вклад сотрудника в результаты компании. Скорость принятия решений в организации повысилась, а личная заинтересованность в успехе существенно улучшила качество работы.

С появлением глобальной конкуренции появился новый подход — менеджмент по ценностям (Management by Values или MBV). Иногда его называют «управление, основанное на ценностях» или «через ценности». Такой взгляд на менеджмент — ответ на потребность людей в более социально ответственных компаниях, не просто зарабатывающих деньги, но и позитивно влияющих на общество в целом (см. врез 1). MBV прекрасно подходит для работы в турбулентной среде, в период неопределённости или перемен на рынке. Потому что ценности становятся тем стержнем, на который опирается вся компания, вся работа строится вокруг них. Это, с одной стороны, даёт стабильность и однозначный ответ на вопросы «что, почему и зачем мы делаем», а с другой — позволяет гибко определять, «как мы это делаем».

Управление по ценностям, в отличие от управления по целям, не подразумевает жесткой иерархии. В MBV главное — гибкие горизонтальные структуры: проектные команды, бизнес-единицы. Это высвобождает творческую энергию сотрудников — теперь не только руководители «производят» идеи, но любой человек в организации. Корпоративная культура больше не основана на дисциплине, лояльности и конформизме. Теперь она опирается на доверие, раскрытие талантов и реализацию потенциала каждого сотрудника. На этих принципах основана Система управления эффективностью (СУЭ) в СИБУРе (подробнее на стр. 26).

### ПРИРОДА ЦЕННОСТЕЙ

Существует целый раздел философии, посвященный изучению ценностей — аксиология. Есть как минимум пять подходов к определению природы ценностей. Рассмотрим только один из них — натуралистический. Он весьма убедителен и апеллирует к здравому смыслу. С позиций натурализма ценностью представляется всё, что способствует эффективному функционированию человеческой природы.

То есть ценности — это программы, заложенные в наш мозг и уходящие корнями в животные инстинкты. На протяжении миллионов лет поведение, сформированное этими программами, способствовало выживанию как отдельных индивидов, так и вида в целом. Программы были направлены на достижение тех или иных потребностей. Если цель достигалась — организм получал поощрение в виде положительных эмоций, если нет — потребность нарастала, а организм через отрицательные эмоции получал стимул увеличить усилия и продолжить попытки.

«Нам следует активно заняться «теорией инстинкта» или, как я её предпочитаю называть, теорией фундаментальных потребностей. То есть необходимо изучать изначальные, глубинные, отчасти передающиеся по наследству потребности, желания, стремления и, позволю себе сказать, ценности человечества», — писал Абрахам Маслоу, автор знаменитой пирамиды, в своей книге «На подступах к психологии бытия». Кстати, саму пирамиду человеческих потребностей иногда называют пирамидой ценностей.

## ЭКСПЕРИМЕНТ БОЗРЕВАТЕЛЯ FINANCIAL TIMES ЛЮСИ КЕЛЛАУЭЙ

«НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ НАЗАД Я ПРЕДЛОЖИЛА ГРУППЕ МЕНЕДЖЕРОВ ИЗ ДВУХ ДЕСЯТКОВ ИЗВЕСТНЫХ КОМПАНИЙ ПОИГРАТЬ В ИГРУ. Я ЗАРАНЕЕ ПОСЕТИЛА САЙТЫ ИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И СОБРАЛА СПИСОК ИХ ЦЕННОСТЕЙ. ЗАТЕМ Я ЗАЧИТЫВАЛА ПУНКТЫ СПИСКА ОДИН ЗА ДРУГИМ И ПРОСИЛА ВСЕХ ПОДНЯТЬ РУКУ, КОГДА ОНИ УЗНАЛИ СВОЮ. ИЗ 24 ТОЛЬКО ПЯТЬ ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЕННОСТИ СВОЕЙ КОМПАНИИ, И В ТРЁХ СЛУЧАЯХ — ПОТОМУ ЧТО ОНИ САМИ БЫЛИ В КОМИТЕТАХ, КОТОРЫЕ РАЗРАБОТАЛИ ЭТИ ЦЕННОСТИ.

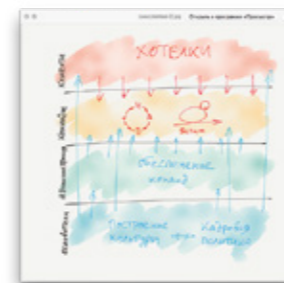
Часть проблемы с ценностями заключается в том, что не ясно, что они должны делать. Вы могли бы сказать, что они призваны рассказать внешнему миру, чем наша компания отличается от других. Это хорошая цель, но она не работает по двум причинам. Во-первых, самописание всегда неубедительно. Если кто-то из всех сил старается сказать мне, что он честен или изобретателен, я немедленно заключаю обратное. Во-вторых, ценности заставляют компании выглядеть одинаково,

поскольку существует лишь ограниченный список желательных корпоративных качеств. Лучшая причина для обнародования ценностей — напоминать сотрудникам, как они должны себя вести. Тем не менее мой эксперимент показывает, что если люди не могут даже вспомнить, какие у них ценности, то как же они будут «жить» ими?

При этом семнадцать из ста крупнейших британских компаний не имеют никаких ценностей — по крайней мере они не раскрывают их на своих веб-сайтах».

ЛЮСИ КЕЛЛАУЭЙ работает в Financial Times с 1985 года. Последние 15 лет она ведет колонку, посвященную менеджменту, карьере и офисной жизни. В 2006 году Люси была признана лучшим колумнистом года в Великобритании по версии British Press Awards. Она автор нескольких книг, на русский язык переведены две из них: «Все ли в порядке в вашем офисе?» и «Кто трогал мой „блэкбери“?»

### ЧИТАТЬ:



### Блог «Смыслотека» на платформе Medium

О сторителлинге для бизнеса, ценностях и Agile в скетчах



medium.com/  
smysloteka/  
управление-  
по-ценностям-  
fc43992ed6b1

В дальнейшем одни потребности становились общественно одобряемыми, другие нет. Потребности, закреплённые идеологическими нормами, вошли в фонд «сигнального наследования» — стали частью нашей культуры. Так постепенно формировалась система ценностей общества, которая кодифицировалась сначала через мифологию, затем через религию и, наконец, через философские труды, литературу, политические манифесты. Через этот культурный код мы можем заметить, как ценности общества отличаются в разных странах.

### ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ

В системе управления по ценностям есть целых два угла, под которыми можно смотреть на цели. Во-первых, ценности должны быть связаны и согласованы с глобальными целями компании. Ценности организации базируются на индивидуальных ценностях людей. Но нельзя охватить сразу все, поэтому приоритет имеют те, которые позволяют организации наилучшим образом осуществлять её деятельность и достигать успеха. Если ценности ведут нас не в ту сторону — зачем же нам опираться на них?

Во-вторых, уже определив общую корпоративную систему ценностей, цели каждого сотрудника, команды или бизнес-единицы должны с ними соотноситься, как бы встраиваться внутрь этой системы. Допустим, наша цель — заключить выгодный контракт. Цель может быть достигнута «любой ценой», а может быть — с опорой на ценность «Клиентоориентированность». Во втором случае важен не только факт подписи на документах после переговоров, но и те доверительные и долговременные отношения, которые у нас останутся с нашими партнёрами. То есть теперь цель включает и контракт, и отношения.

Такая очевидная связь между текущей деятельностью и ключевыми ценностями повышает степень осознанности действий и мотивацию сотрудников. Это улучшает взаимодействие всех подразделений и даёт лидерам высокую степень самостоятельности: сотрудники могут оценить любую ситуацию через призму ценностей и принять решение, основываясь на чёткой системе приоритетов.

# TED



### СМОТРЕТЬ: КАК ХОККЕЙ УЧИТ ПРАВИЛЬНЫМ БИЗНЕС-ЦЕННОСТЯМ



Британский бизнес-психолог Эндрю Силлетоу с детства увлекался инлайн-хоккеем (хоккей с шайбой на роликовых коньках). Это увлечение неожиданно хорошо сочеталось с его исследованиями — и активной практикой — в области бизнес-менеджмента. Успешный игрок и тренер, Силлетоу утверждает: хороший бизнес работает так же, как хорошая

спортивная команда. И ключ к впечатляющим результатам — единая и крепкая система ценностей, которая объединяет людей и заставляет их стремиться к развитию и новым успехам.

Силлетоу предлагает пять простых правил из своей хоккейной практики, которые помогут эти ценности создать и, что не менее важно, не забыть о них

в процессе. Это видео на английском языке и, к сожалению, без возможности подстрочного русского перевода. Зато советы Силлетоу — прекрасный повод попрактиковать иностранный язык.

Ссылка: <https://www.youtube.com/watch?v=BAdeFHlhKi4>  
Длительность: 13 минут

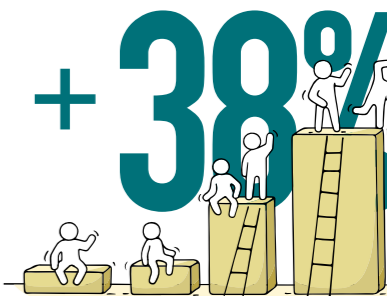
### В КОМПАНИЯХ, ГДЕ ПРАКТИКУЕТСЯ MBV\*

# +55%

Моральный климат



Бизнес-процессы и общественный имидж



Лояльность кандидатов при выборе места работы

\* Согласно оценке Society for Human Resources Management

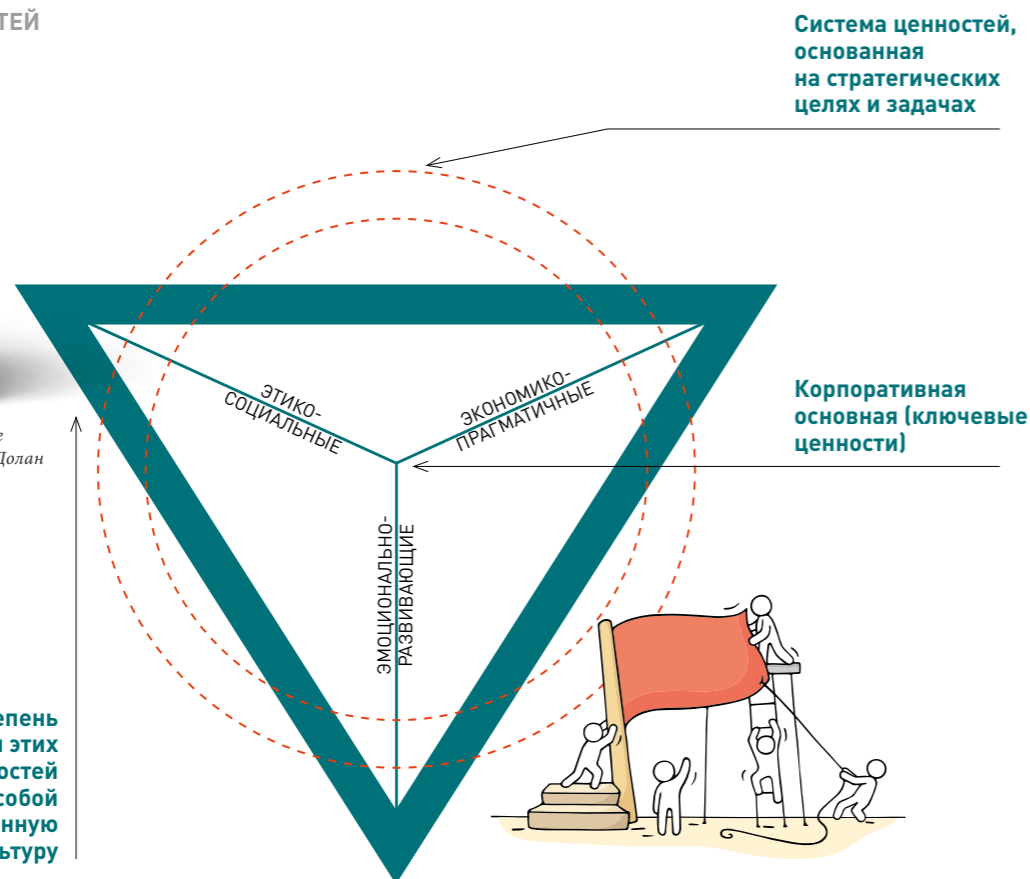


## СХЕМА ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ



«Управление на основе ценностей», Саймон Долан и Сальвадор Гарсия

Степень применения этих ценностей представляет собой организационную культуру



Система ценностей, основанная на стратегических целях и задачах

Корпоративная основная (ключевые ценности)

**ТРИ ОСИ ЦЕННОСТЕЙ**

Саймон Долан и Сальвадор Гарсия в своей книге «Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке» рисуют схему ценностей компании, в ней три измерения.

Экономические и прагматические ценности необходимы для поддержания и соединения различных организационных подсистем. Они касаются стандартов, производительности, дисциплины и влияют на системы планирования, обеспечения качества и учёта.

Этические и социальные ценности, такие как честность, уважение, лояльность, общие для всех сотрудников, определяют поведение людей в группах.

Эмоциональные и развивающие ценности — основа для создания новых возможностей. Они связаны со свободой, счастьем и уверенностью. Примеры таких ценностей — креативность, создание инноваций, уверенность в себе, адаптивность, гибкость.

Насколько в компании применяется каждая из этих категорий, показывает корпоративная культура. MBV помогает объединить и расширить или внедрить эти категории, чтобы связать их с целями и задачами организации.

**САЙМОН ДОЛАН**

Профессор психологии труда и управления персоналом в бизнес-школе ESADE в Барселоне, соучредитель Международного общества по исследованию рабочих и организационных ценностей. Соавтор 28 книг и 100 публикаций в научных журналах по менеджменту и организационной психологии.

**САЛЬВАДОР ГАРСИЯ**

Доцент организационной психологии в Университете Барселоны, получил степень в Гарвардской школе бизнеса. Соавтор четырех книг по управлению ценностями и организационному стрессу.

**ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ**

Так как следование ценностям присуще человеческой природе, то ценности существуют в каждой компании, даже если они не зафиксированы в документах и не декларируются открыто. Чаще всего они транслируются руководством организации или отдельных структурных подразделений (особенно при их удалённости от центрального офиса) и копируются остальными сотрудниками. Система, при которой ценности негласные, создаёт много неудобств, как в организационном плане — ведь разные подразделения могут иметь своё видение приоритетов компании и возможных путей достижения целей, так и в вопросе адаптации новых сотрудников. Попадая в такую систему, новому человеку сложно разобраться в ситуации и выстроить успешное взаимодействие, он неизбежно потеряет время (и нервы, ориентируясь только на замечания «у нас так не принято»).

Поэтому очень важно чётко сформулировать ценности компании — это будет первым этапом внедрения новой системы управления.

Долан и Гарсия в своей книге выделяют следующие этапы перехода на управление по ценностям.

**ПОДГОТОВКА К ИЗМЕНЕНИЯМ**

На этом этапе нужно оценить готовность компании к стратегическому обновлению, взвесить за и против, понять, достаточно ли ресурсов. Самый главный ресурс — лидеры, готовые продвигать и легитимизировать изменения. Не менее важны финансы и время. На этом этапе эксперты рекомендуют создать «оперативную группу», то есть команду, которая будет курировать внедрение изменений, потому что заниматься текущей работой и переформатированием системы одновременно практически невозможно, отмечают Долан и Гарсия.



1

## ВЫБОР ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Об этом мы уже упомянули чуть выше. На этом этапе происходит коллективная визуализация желаемого будущего, выраженного в итоговых ценностях. Направления изменений согласовываются со всеми заинтересованными лицами. Всем должно быть понятно, что новые операционные ценности станут основой для корпоративной культуры.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

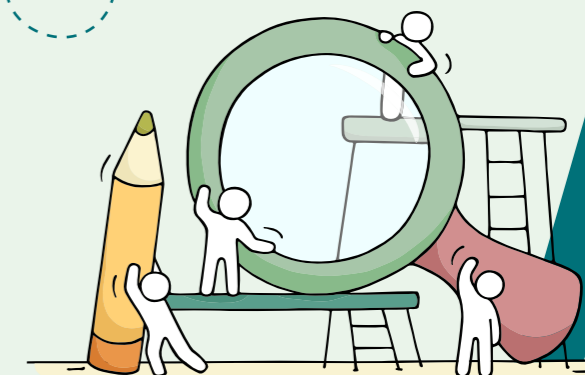
Преобразования должны проявляться в изменении рабочего процесса. Нужно выразить значимость ценностей в конкретных задачах и действиях персонала. Для реализации перемен на уровне структуры, процессов и политики в конкретных функциональных областях нужно сформировать несколько проектных команд. У каждой из них должна быть своя миссия и свой круг ответственности за выполнение задач, в которых выражаются новые ценности. По сути, каждая команда преобразует конкретную ценность в задачи и план действий в зависимости от обстоятельств и требований той или иной ситуации. Например, одна команда может нести ответственность за все действия компании, укрепляя её клиентоориентированность во всём рабочем процессе.



3

## РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОСНОВАННОЙ НА ЦЕННОСТЯХ

Все ценности, сформулированные компанией в качестве важнейших для её успеха, следует закреплять и укрепить с помощью тренингов. Если мы ждём от команды креативности, то нужно обучить её членов хотя бы базовым знаниям креативных методов. Корпоративная система образования должна способствовать корректровке и укреплению личностных ценностей сотрудников. Придется изменить и технологию рекрутинга: прежде чем обращать внимание на квалификацию кандидата, следует оценить соответствие между его личностными ценностями и принципами компании. Из двух кандидатов с одинаковой квалификацией предпочтение должно быть отдано тому, чьи ценности созвучны ценностям организации.



## МОНИТОРИНГ ОПЕРАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ С ПОМОЩЬЮ АУДИТА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Часто, пройдя весь путь преобразований, забывают об оценке результатов. Управление по ценностям — динамичная система, она сопровождается непрерывным обучением, постоянным совершенствованием, периодическим пересмотром ценностей и подбором новых сотрудников. Это требует мониторинга. Необходимо время от времени проводить аудит системы ценностей, он должен быть всеобъемлющим, открытым, проводиться профессионально и с положительным настроем, не вызывая у людей боязнь обнаружения недостатков.

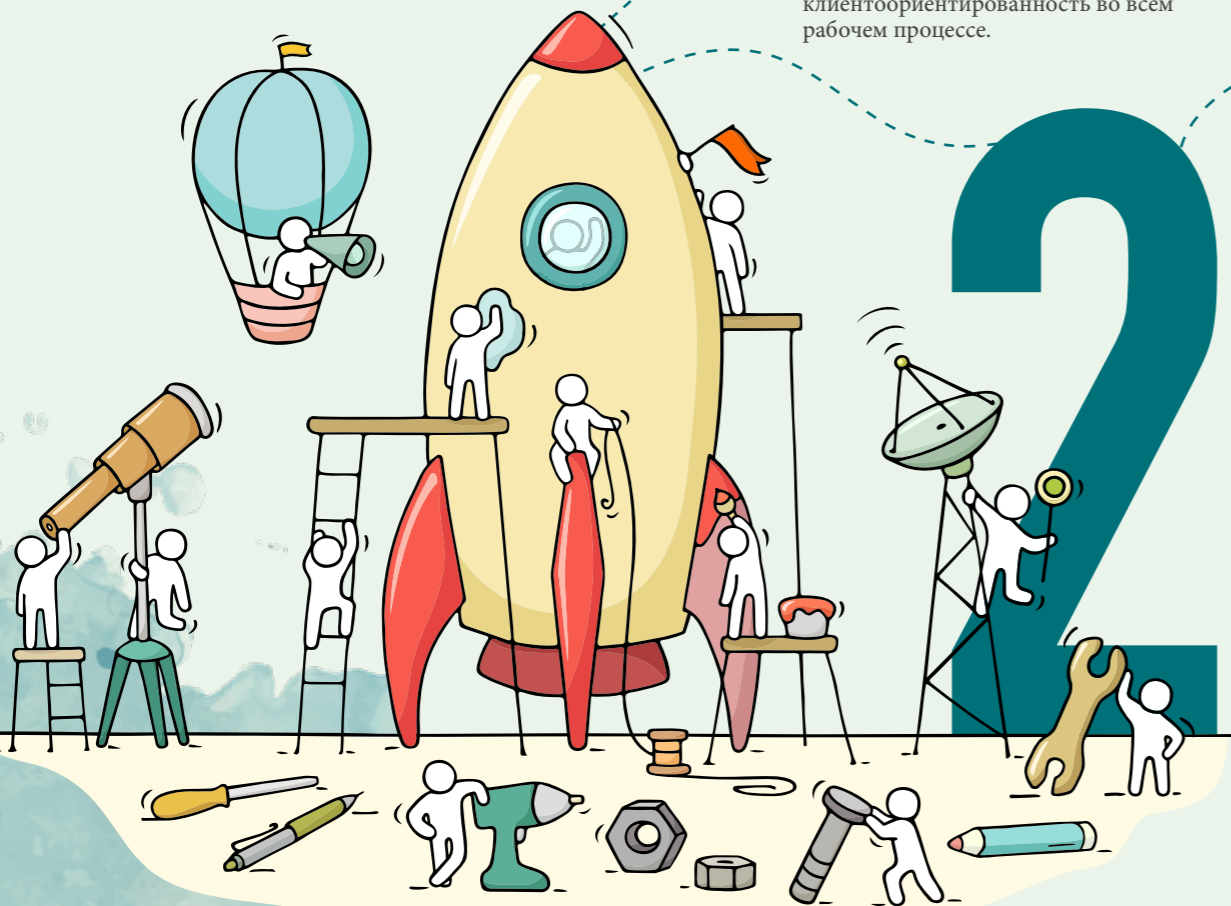
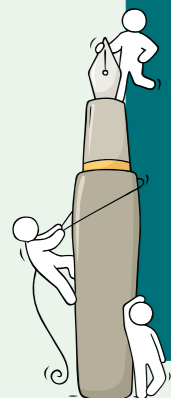
4

2

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном глобальном динамично меняющемся мире уже невозможно управлять компанией «жёстко, в ручном режиме» — с помощью строгих указаний и директив. Управление по ценностям даёт сотрудникам компании возможность для проявления творчества, креативности и самостоятельности, тем самым выстраивая гибкую систему, позволяющую реагировать на любые вызовы. Ценности формируют корпоративную культуру, и благодаря этому каждый сотрудник понимает принципы и правила, на которые должен опираться при принятии решений.

Главное при переходе на MVP — не останавливаться на этапе формулировки ценностей, потому что это только начало пути. К сожалению, как показал эксперимент журналистки FT, мало кто из сотрудников может назвать ценности своей компании. В MVP большая роль отводится руководителям и лидерам изменений, именно они должны транслировать ценности, сделав их неотъемлемой частью своей повседневной работы.





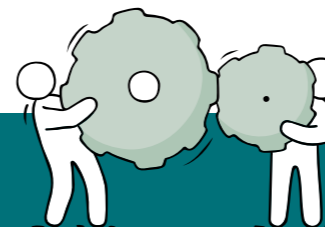
# ПЯТЬ ОСНОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИБУРА

ДЕНИС САМОХВАЛОВ,  
ДИРЕКТОР ФУНКЦИИ  
«ЭКОНОМИКА.  
УПРАВЛЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ»,  
ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ  
В СУЭ



**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ — ИНСТРУМЕНТ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ. ЦЕННОСТИ ПРОЯВЛЯЮТСЯ В ПОВЕДЕНИИ, ОПТИМАЛЬНОМ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ. ЗАМЕТЬТЕ, АКЦЕНТ НЕ ТОЛЬКО НА САМОМ РЕЗУЛЬТАТЕ, НО НА ПОВЕДЕНИИ. НАРЯДУ С ВОПРОСОМ «ЧЕГО МЫ ДОСТИГАЕМ» ВСТАЁТ ВОПРОС «КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ».**

В 2018 году СИБУР начал менять подходы к бизнес-процессам, фокусироваться на изменении операционной модели управления, появлялись новые цифровые инструменты, каналы для обратной связи (например, NPS) и взаимодействия в рамках крупных проектов СИБУРа. В 2019 году все эти изменения оформились в принципиально новую Систему управления эффективностью (СУЭ). Принципы, на которых она основана, способны улучшить как результат, так и качество его достижения. Новая СУЭ должна стать инструментом гибкого целеполагания и оперативного обсуждения целей, задач и способов их реализации. Впрочем, этот процесс обновления ещё не завершён, и отзывы всего коллектива о новой СУЭ станут основой для её улучшения. На странице 29 вы найдёте место для заметок, там вы можете записать комментарии и вопросы, которые возникнут при изучении этой статьи. Потом записи можно использовать для обсуждения СУЭ в коллективе и обратной связи с разработчиками системы.



## ЧТО МЕНЯЕМ

Передаём больше полномочий и ответственности линейным руководителям

Принципы целеполагания и оценки увязываем с обновлёнными корпоративными ценностями

Переходим на семибалльную шкалу оценки

Максимально упрощаем СУЭ, но добавляем регулярные диалоги о результативности и развитии

Изменяем периодичность и ускоряем премирование сотрудников

## ЧТО ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ

Чтобы целеполагание и оценка стали постоянными инструментами управления руководителей

Движение от управления по целям к управлению по ценностям

Существенную дифференциацию оценок

Связь оценки сотрудников с процессами выявления и развития талантов, а также с ранжированием

Простой и оперативный инструмент гибкого целеполагания и оперативной обратной связи

# 1

## Ставка на талант

Талантливым сотрудникам необходимо дать самые широкие возможности для самореализации. Новая семибалльная шкала оценки в рамках СУЭ (см. инфографику на стр. 26–27) позволяет руководителю выделять тех, кто вносит самый большой вклад в общий результат, и именно они получают больше возможностей для карьерного развития и дополнительное финансовое поощрение. Гибкое определение целей и показателей эффективности, а также частая и регулярная оценка прогресса в рамках новой СУЭ — это инструмент, который поможет справедливо выделить перспективных сотрудников, оценить по достоинству их вклад в общий результат и сделать так, чтобы они понимали: в СИБУРе ими дорожат.



# 2

## Три фокуса успеха

Теперь мы фокусируемся не только на том, что достигать, но и на том, как достигать. Целеполагание и оценка теперь включают три составляющих: достижение результата, развитие партнёрства и взаимодействия, развитие себя / команды / процессов. Первый фокус — достижение результата — учитывает конкретные измеримые показатели, например, процент увеличения продаж или количество проведённых мероприятий. Второй — развитие партнёрства и взаимодействия — участие в кросс-функциональных командах и развитие командной работы, взаимодействие с участниками рабочих процессов, с клиентами. Третий фокус — развитие себя, команды, процессов — это всё, что помогает достигать лучших результатов, совершенствуя свои компетенции и знания, развивать своих сотрудников, фокусироваться на улучшении процессов компании. В части каждой составляющей проявляются конкретные примеры поведения сотрудника (компетенции) в связке с ценностями компании СИБУР.

## ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕЛЕЙ. НОВОЕ ПОНИМАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

КАЖДАЯ ЦЕЛЬ ВКЛЮЧАЕТ  
В СЕБЯ ТРИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ БЛОКА

ЧЕГО ДОСТИГАЕМ?	КАК ДОСТИГАЕМ?		
<b>1</b> Достижение результата	<b>2</b> Партнёрство/взаимодействие		
	С кем буду взаимодействовать?	Как?	
Формулировка цели. Какого результата я должен достичь?	Подразделения и сотрудники, с которыми я взаимодействую для достижения цели	Поведенческие индикаторы, описывающие взаимодействие и работу с другими подразделениями / сотрудниками	<b>3</b> Развитие себя / команды / процессов
			С кем работаю по развитию?
			Моя команда Я сам
			Поведенческие индикаторы, описывающие развитие себя, своей команды, процессов



# 3

## Правильных целей не должно быть много

Главный принцип целеполагания новой СУЭ — сосредоточение на приоритетах. Когда у сотрудника много целей, непонятно, какие конкретно влияют на его оценку, на его работу и работу подразделения. Именно поэтому сегодня каждому сотруднику рекомендуется ставить не более пяти–семи целей. Их реализацию можно успешно контролировать и объективно оценивать. Одна из сильных сторон новой СУЭ — возможность скорректировать заявленные цели в любой момент, если они потеряли актуальность и на первый план вышла другая приоритетная задача.

# 4

## Любая обратная связь полезна

Ключевой фактор успеха применения новой СУЭ — это обратная связь, коммуникация между руководителем и подчинённым, между командами, предприятиями и функциями. Открытая и свободная дискуссия о задачах, способах их реализации и результатах работы позволит эффективнее контролировать достижение итогового результата. СУЭ предполагает обратную связь на каждом этапе: от постановки целей до процедуры оценки сотрудника. Ежеквартальное целеполагание и оценка обязательно должны сопровождаться обсуждением в формате диалога о результативности и развитии между сотрудником и руководителем.

# 5

## Опора на ценности

Мы связываем систему управления эффективностью с обновлёнными корпоративными ценностями: «Умный результат», «Взаимоуважение», «Партнёрство», «Сплочённая команда», «Безопасность без компромиссов», «Становимся лучше каждый день». Управление на базе ценностей — одна из актуальнейших задач для всех руководителей компании. Управляемцам любого уровня очень важно «включить» у себя мышление собственника. Руководитель с менталитетом собственника понимает: у его работы есть цель — достижение результата, и очень важно, как этот результат достигается. В этом ключевым будет являться проявление ценностей через демонстрацию соответствующего поведения, проактивную позицию, вовлечение и развитие сотрудников. Иными словами, полезный вклад в будущее СИБУРа, в наше общее будущее.

Место для ваших мыслей и идей





# ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

## КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

- ★ «Умный результат»
- ★ «Становимся лучше каждый день»
- ★ «Взаимоуважение»
- ★ «Партнёрство»
- ★ «Сплочённая команда»
- ★ «Безопасность без компромиссов»

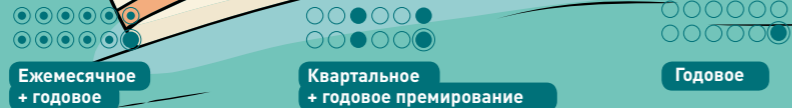
Передаём больше полномочий и ответственности линейным руководителям

Мнение руководителя — самое точное: он лично отвечает за выполнение целей и готовность своей команды их достигать.

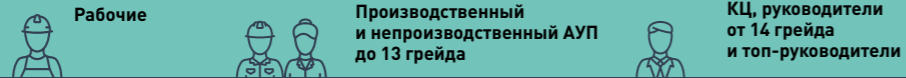
Руководитель ставит цели и оценивает:

- Вклад в результат команды
- Взаимодействие и фокус на общих целях
- Способность развиваться, меняться, адаптироваться к новому

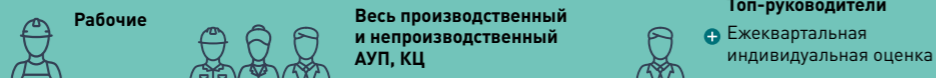
Изменяем периодичность и ускоряем премирование сотрудников



### БЫЛО



### СТАЛО



## ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ

Увязываем с обновлёнными корпоративными ценностями и переходим на семибалльную шкалу:

	★ Достижение результата, вклада в развитие компании	★ Развитие партнёрства, взаимодействия	★ Развитие себя, команды, процессов	Итог
7 Превосходит все ожидания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Превышает ожидания	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Соответствует ожиданиям	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4 Частично ниже ожиданий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Ниже ожиданий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Значительно ниже ожиданий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1 Не соответствует ожиданиям	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Система не выставляет средний балл автоматически. Итоговую оценку определяет руководитель. Он может учитывать фокус в деятельности / развитии

Связь оценки сотрудников с процессами выявления и развития талантов, а также с ранжированием

РЕЗУЛЬТАТ ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ

Кадровый комитет  
Центр развития  
Планирование карьеры и развития

РЕЗУЛЬТАТ В РАМКАХ ОЖИДАНИЙ

«Тест» потенциала и развития в логике 70 — 20 — 10

НЕ ВСЕГДА ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Корректирующая обратная связь, работа над ошибками, принятие решений

Какие изменения необходимы, чтобы команда соответствовала целям следующего периода?

Простой и оперативный инструмент гибкого целеполагания и оперативной обратной связи

## ПОДХОД К ФОРМУЛАМ РАСЧЁТА ОЦЕНОК

<b>Премия месячная / квартальная</b>	Базовое вознаграждение за квартал	% премирования по грейду	50% (Первая половина премии)	Оценка сотрудника		
<b>Премия годовая в УСО</b>	Базовое вознаграждение за год	% премирования по грейду	50% (Вторая половина премии)	Оценка сотрудника	Оценка предприятия, функции, дирекции	Оценка компании
<b>Премия годовая в СУЗ-ТОП</b>	Базовое вознаграждение за год	% премирования по грейду		Оценка сотрудника	Оценка предприятия, функции, дирекции	Оценка компании

# КОМАНДА НА РАССТОЯНИИ

«СИБУРТЮМЕНЬГАЗ» ОБЪЕДИНЯЕТ ШЕСТНАДЦАТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ. ВСЕ ОНИ РАСПОЛОЖЕНЫ НА ОГРОМНОМ РАССТОЯНИИ ДРУГ ОТ ДРУГА: ОТ САМОГО СЕВЕРНОГО ДО САМОГО ЮЖНОГО ОБЪЕКТА БОЛЕЕ 1100 КМ, ОТ ЗАПАДНОГО ДО ВОСТОЧНОГО — 1200 КМ. РУКОВОДИТЕЛИ РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ «СИБУРТЮМЕНЬГАЗА» РАССКАЗАЛИ, КАК УДАЁТСЯ ОСТАВАТЬСЯ СПЛОЧЁННОЙ КОМАНДОЙ, НАХОДЯСЬ В СОТНЯХ КИЛОМЕТРОВ ДРУГ ОТ ДРУГА.

Исторически газопереработка следовала за нефтедобычей: открывалось новое месторождение, начиналась добыча и тут же требовались мощности для утилизации попутного нефтяного газа (ПНГ). Так, Нижневартовский ГПЗ принял на переработку попутный газ с Самотлорского месторождения, Южно-Балыкский завод — с Мамонтовского. Если добычу обычно ведёт одна компания, её мощности расположены в радиусе 100 километров от базового города, то газопереработка, будучи спутником при каждом крупном месторождении, оказалась рассредоточена по всей Западной Сибири.

На этапе становления газопереработки распространение корпоративных ценностей и принципов работы происходило за счёт того, что один завод было «донором» кадров для другого. Например, пока строился Белозерный ГПЗ, на Нижневартовском заводе удваивали штат, создавали кадровый резерв, который после запуска производства отправлялся на новый завод, вспоминает Александр Тепляков, генеральный директор «СибурТюменьГаза» (СТГ).

Одновременно с завершением активного освоения Западно-Сибирского нефтяного комплекса и приходом 90-х годов эта возможность была исчерпана. Вместе с уровнем развития средств коммуникаций и слаборазвитой сетью автомобильных дорог того времени это при-

вело к вынужденной автономности каждого производственного предприятия, формированию своего организационного микроклимата и корпоративной субкультуры. Встала задача: сохраняя плюсы существующего микроклимата, построить каждое предприятие в общую корпоративную культуру, создать однородную коммуникационную среду для эффективной командной работы на достижение общего результата.

## МОБИЛЬНОСТЬ

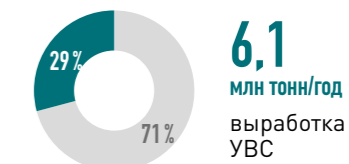
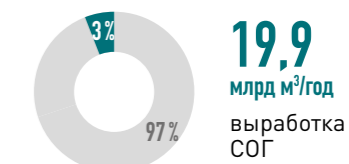
Первое, что сократило расстояния — мобильная связь. «Вся моя команда теперь всегда со мной, вот она тут, — улыбается Александр Тепляков, показывая на мобильный телефон. — Это, безусловно, многое упрощает».

По его мнению, телефона достаточно для текущих оперативных вопросов, но эффективные решения можно принимать только через «живое» общение, и при этом не только с руководителями производственных единиц, но и с их коллективами. По этой причине он большую часть времени проводит в перемещениях между заводами. «Практикуем выездные встречи команды управленцев СТГ, включая директоров всех ГПЗ, с коллективами предприятий. По обратной связи от сотруд-

ДАННЫЕ ПО ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА СЕРЕДИНУ МАРТА 2019 ГОДА

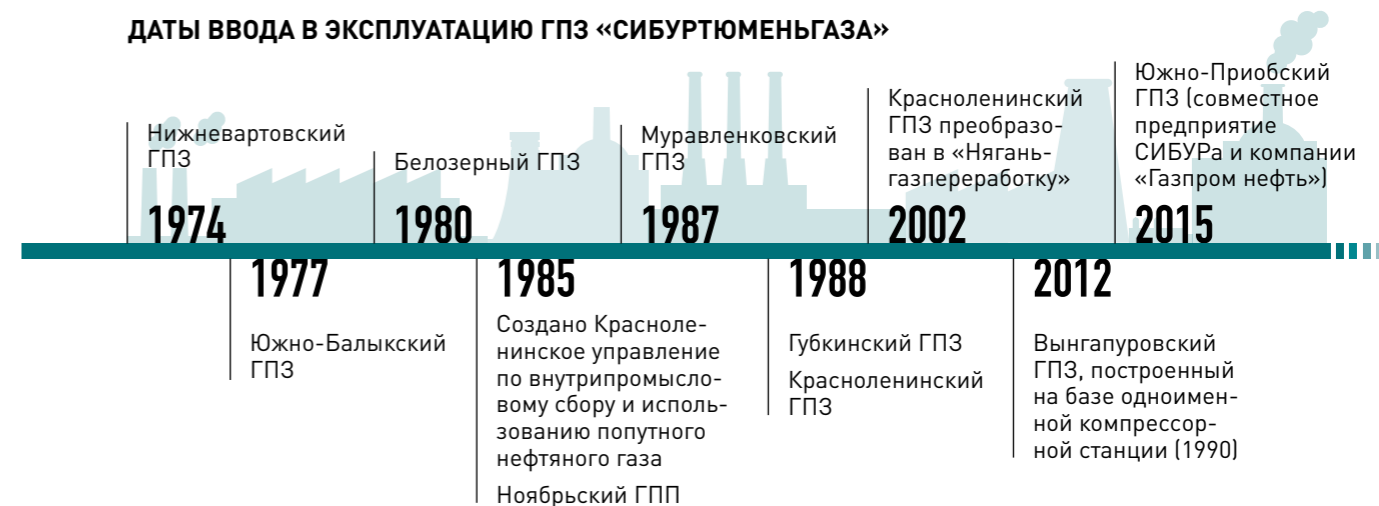


КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГАЗОПЕРЕРАБОТКИ



- Доля прочих газоперерабатывающих производств в РФ
- Доля СТГ в России

ДАТЫ ВВОДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ГПЗ «СИБУРТЮМЕНЬГАЗА»







**Александр Тепляков**  
генеральный директор  
«СибурТюменьГаз»



**Наталья Салий**  
директор по управлению  
персоналом «СибурТюменьГаз»

” В штате «СибурТюменьГаза» есть психолог, к которому может обратиться любой сотрудник. Это часть корпоративной программы «Здоровье»

ников понимаем, что эта практика им очень нравится, поскольку так они получают возможность не только задавать вживую интересующие их вопросы о деятельности СТП, но и получать развернутую информацию о новых направлениях, событиях, трендах компании в целом. Если говорить о возможностях личного общения со мной руководителей предприятий, то я их в этом не ограничиваю, мне можно написать, сказать: «хочу приехать обсудить это и то». Не припомню ни одного случая, когда я не нашел бы такой возможности».

«Регулярные командировки — неотъемлемая часть работы в «СибурТюменьГазе», — говорит Наталья Салий, директор по управлению персоналом «СибурТюменьГаза». Сама она три года назад переехала в Западную Сибирь из Воронежа, где занимала такую же должность в «Воронежсинтезкаучуке». «Я уже привыкла к большим расстояниям и воспринимаю поездки как дополнительную возможность спокойно подумать в машине. В обычном ритме жизни иногда просто нет паузы. Пока едешь, можно послушать книгу, позаниматься английским языком, ещё раз спокойно обдумать свои решения или лучше подготовиться ко встрече», — делится опытом Наталья.

Для решения текущих задач формируются мобильные команды. «Самый яркий пример — «летучие бригады», которые проводят остановочные ремонты оборудования, переезжая с одного предприятия на другое», — объясняет директор Южно-Балыкского ГПЗ Александр Олифиренко. На каждом заводе есть свои особенности производственного процесса, это нужно понимать и учитывать. Поэтому в состав такой мобильной команды входят сотрудники разных заводов, обладающие высоким уровнем экспертизы, и при этом в процессе работы они постоянно обмениваются опытом, ещё наращивая тем самым свои компетенции.

Этот же инструмент используется и для достижения стратегических целей. В качестве примера Наталья Салий приводит опыт внедрения Системы управления эффективностью (СУЭ) и управления талантами. «Мы сформировали кросс-функциональные команды, провели несколько сессий между собой, составили план работы, после чего поехали по заводам, — рассказывает она. — На каждом мы рассказывали о предстоящих нововведениях. Но это была не просто лекция, а скорее деловая управленческая мастерская: мы каждый раз адаптировали программу под задачи конкретного предприятия и конкретных сотрудников, разбирали кейсы и примеры. Подобные мероприятия проходят на постоянной основе для создания единого информационного поля у сотрудников».

### ОСМЫСЛЕННЫЕ ВСТРЕЧИ

«Мы в течение года постоянно встречаемся и взаимодействуем на разных предприятиях. Эти встречи, как правило, непродолжительные. Но в этом есть свои плюсы», — отмечает Александр Олифиренко. Во-первых, к таким встречам необходимо основательно подготовиться — заранее продумать повестку, обдумать вопросы, назначить встречи. Во-вторых, во время таких встреч очень чётко держится









**Олег Малышев**  
директор Губкинского ГПЗ

” На Губкинском ГПЗ в июле прошлого года была произведена замена факельного оголовка №1. Замена выполнялась при помощи вертолёта. Затем такой же проект должен был быть реализован на Муравленковском ГПЗ. Мы пригласили специалистов из Муравленко к нам, чтобы они могли получить опыт и подготовиться. Потом, когда пришел их черёд, — отправили туда своих специалистов

фокус внимания: нужно наиболее полно использовать момент — синхронизироваться, поделиться лучшими практиками, сосредоточиться на решении конкретных задач. В-третьих, и это вытекает из второго пункта, эмоции и личный темперамент каждого уходит на второй план. «Например, когда люди постоянно работают вместе, у них могут накапливаться какие-то недопонимания, которые накладывают отпечаток на повседневное общение. У нас же такого нет — для нас главное достичь во время встречи взаимопонимания по рабочим вопросам», — объясняет Александр Олифиренко.

### ЧТО НАМ ПОМОГАЕТ СОХРАНЯТЬ ТЕСНУЮ СВЯЗЬ

-  Сессии «Иди и смотри» в рамках производственной системы СИБУРа (ПСС)
-  Перекрёстные линейные обходы
-  Стажировки на разных объектах
-  Мобильные бригады и кросс-функциональные команды для решения конкретных задач
-  Неформальные встречи и общекорпоративные мероприятия
-  Исполнение обязанностей сотрудников одной должности во время очередного отпуска

### ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ

«У нас чётко выстроены все стандартные процессы в рамках производственной системы СИБУРа (ПСС) и процедуры принятия решений. Благодаря ПСС каждый может видеть, как соотносятся цели всей компании, бизнес-единицы и конкретной площадки, понимать свой вклад в общее дело», — объясняет Александр Тепляков. Он приводит в пример ситуацию, которая произошла совсем недавно, перед новогодними праздниками: на одном из предприятий вышел из строя агрегат, производственные потери были неизбежны. При этом на другом заводе такое же оборудование было в резерве. «Тогда один руководитель принял решение отдать свой ресурс — оборудование — соседу. Я намеренно не называю конкретные имён, потому что в данном случае это лишние детали, я знаю, что так поступил бы любой, — уверен Александр Тепляков. — Никого не пришлось бы уговаривать или просить, все могут оценить общую картину, проанализировать собственные потребности в ресурсах и риски и принять решение. В этом примере директора заводов созвонились между собой, достигли принципиального согласия, а на меня уже выходили с готовым предложением по выходу из ситуации».

### ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТЬ

Функционал сотрудников команд управления персоналом можно разделить на две категории — те, кто занимается вопросами кадрового администрирования, и те, кто сосредоточен на обучении и развитии. По мнению Натальи Салий, важно, чтобы все члены команды были погружены в общий контекст и могли ориентироваться во всех вопросах, которые сейчас стоят на повестке. «Нам важна взаимозаменяемость. В этом тоже особенность нашей работы на расстоянии. Мы много ездим разным составом и разными кросс-функциональными коман-



**Александр Олифиренко**  
директор Южно-Балыкского ГПЗ

дами. Кто бы ни поехал в этот раз, он должен обладать всей полнотой информации и хорошо понимать вектор нашего движения», — объясняет она. Служба управления персоналом — проводники изменений, они создают среду для развития сотрудников, формируют основу для принятия решений в контексте управления талантами. «Мы в качестве партнёров помогаем руководителям формировать команды, которые смогут отвечать на новые вызовы. Например, предлагаем инструменты оценки и развития «мягких навыков» (soft skills). Мы готовим среду для изменений, интегрируем различные HR-процессы в бизнес, делаем их более понятными и доступными для лучшего результата компании. Важно мыслить результатом и действовать как партнёры и соратники по отношению к бизнесу — ставить верные вопросы, структурировать потребность, предлагать «умные» решения», — подчеркивает Наталия.

### **МОТИВАЦИЯ К ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Большие расстояния между предприятиями мотивируют к активному использованию возможностей современных технологий. «Всегда удобнее постучать в соседний кабинет и сказать: «Маша, дай мне информацию по отпуску», но если Маша за сотню километров, так уже не сделаешь», — смеётся Наталия. Поэтому сотрудники «СибурТюменьГаза» активно используют терминалы самообслуживания, личный кабинет на сайте и кол-центр. «Мы лидируем

в СИБУРе по применению цифрового обучения и вебинаров. Мы проезжаем по всем предприятиям с большими очными тренингами, но когда нет возможности поехать — используем все возможности цифровизации», — отмечает Наталия Салий. Цифровые HR-метрики помогают оперативно видеть изменения и принимать решения. Например, опираясь на данные по переработкам, можно увидеть, когда руководители вынуждены привлекать одного сотрудника чаще других. Затем можно проанализировать, почему так происходит: возможно, он самый опытный, а у других просто не хватает компетенций для выполнения данной работы. Исходя из этого принимается решение: обучать других, усилить команду, привлекая сотрудников с другого предприятия или взяв молодых специалистов в команду и так далее. «У нас довольно легко прошла цифровизация раннего периода, которая касалась уменьшения документооборота, консолидации информации. Действительно все эти инструменты упрощают работу и позволяют почувствовать себя частью одной большой команды», — соглашается Олег Малышев, директор самого северного предприятия — Губкинского ГПЗ.

### **ВОВЛЕЧЁННОСТЬ**

Без вовлечённости невозможно сформировать сильную сплочённую команду, уверен Александр Олифиренко. «В современном мире необходимо работать с индивидуальной мотивацией каждого сотрудника. Вспомним пирамиду Маслоу: у каждого есть разные потребности и все мы бываем на разных её ступенях в разные моменты жизни. Задача руководителя определить, на какой ступени сейчас находится сотрудник, и дорастить его до вершины этой пирамиды — до самореализации. Человек становится эффективным членом команды именно тогда, когда получает возможность для этой самореализации. Тогда он может полноценно почувствовать и разделить сопричастность компании на уровне ценностей», — считает Александр Олифиренко.

По его мнению, вовлечённости сотрудников способствует не только то, что компания делает в своем периметре, но и то, как СИБУР участвует в формировании среды в целом: в жизни городов и регионов присутствия.

«Здесь отличный пример — наша корпоративная благотворительная программа «Формула хороших дел». В её рамках мы ежегодно вручаем гранты для реализации социальных инициатив. В прошлом году на церемонию вручения со мной приходила моя команда, сотрудники ГПЗ. По обратной связи я могу судить, что для них это был ценный опыт, они смогли оценить влияние СИБУРа на развитие региона», — вспоминает он.

### **ОБМЕН ОПЫТОМ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ**

Губкинский ГПЗ — самый северный завод «СибурТюменьГаза», работают здесь в основном вахтовым методом. «К нам приезжают люди со всей России, нет такого региона, где бы ни жили мои сотрудники, — говорит Олег



Линейный обход на «Запсибтрансгазе»

Малышев, директор Губкинского завода. — Это, конечно, влияет на микроклимат в команде, причём в лучшую сторону. Люди и работают вместе, и живут в одном общежитии, вместе решают и производственные, и бытовые задачи. Они просто как вторая семья друг для друга, могут рассчитывать на поддержку и взаимопомощь». С вахтовиками нужен особый подход к мотивации, уверен Олег. По его словам, главное — достичь стопроцентного понимания, ответить на все вопросы, дать подробные объяснения, зачем и почему происходят те или иные изменения, на основе чего принимаются решения.

«Лично для меня после работы в «Запсибтрансгазе» [на газопродуктопроводе] вообще никакие расстояния не проблема», — улыбается он. Помимо того, что все сотрудники Губкинского ГПЗ входят в состав мобильных кросс-функциональных команд, в прошлом

году на предприятии выступили с инициативой проведения конкурса профессионального мастерства мастеров технологических компрессоров и компрессорных установок. «Конкурс состоялся на площадке нашего завода, все участники приезжали к нам. Это и общение, и обмен опытом, и хорошая состязательность, — говорит Олег Малышев. — Ещё одна наша инициатива — конкурс профмастерства товарных операторов, он проходил совместно с «Запсибтрансгазом», надеюсь, в этом году удастся повторить». Не менее важно неформальное общение. «В прошлом году мы объединились по два-три предприятия и на одной географии совместно проводили празднование Дня работника нефтяной и газовой промышленности, — вспоминает Олег. — Кроме того, был футбольный турнир в Ноябрьске, туда съезжались все команды, а в Нижневартовске — волейбольный».

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Особенность «СибурТюменьГаза» — большие расстояния между производственными предприятиями — не только не помеха для сплочённой команды, но иногда даже преимущество. Так, в компании легче внедрить цифровые инновации, например, онлайн-обучение. Хорошо выстроенные процессы в рамках ПСС позволяют каждому чувствовать свой вклад в общее дело и достижение целей всей компании, а кросс-функциональные мобильные команды позволяют решать как тактические, так и стратегические задачи на всех площадках «СибурТюменьГаза». Рассказ об опыте СТГ будет продолжен и в других корпоративных изданиях СИБУРа.

“ Люди и работают вместе, и живут в одном общежитии, вместе решают и производственные, и бытовые задачи





# БЫТЬ НАСТОЯЩИМ, СТРЕМИТЬСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ И ИМЕТЬ ПРАВО НА ОШИБКУ

ПОЧЕМУ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ — ЭТО НЕ АБСТРАКЦИЯ, А РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ, ЗАЧЕМ НАДО ПОДБИРАТЬ В КОМАНДУ БЛИЗКИХ ПО ДУХУ ЛЮДЕЙ, ПО КАКИМ КРИТЕРИЯМ ПРИНИМАТЬ ВАЖНЕЙШИЕ РЕШЕНИЯ В СВОЕЙ ЖИЗНИ И КАКИЕ ВОПРОСЫ СЕБЕ ПРИ ЭТОМ ЗАДАВАТЬ, — РАССКАЗАЛ ИГОРЬ КЛИМОВ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ СИБУРА, КОТОРЫЙ ВОЗГЛАВЛЯЕТ ТОБОЛЬСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СИБУРА — «СИБУР ТОБОЛЬСК» И АМБИЦИОЗНЫЙ «ЗАПСИБНЕФТЕХИМ».



## ИГОРЬ КЛИМОВ

Родился в 1969 году

### ОБРАЗОВАНИЕ

В 1994 ГОДУ окончил Балтийский государственный технический университет им. Д.Ф. Устинова по специальности «инженер-механик»

В 2005 ГОДУ получил степень MBA в МГУ им. М.В. Ломоносова

### КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ

С 1997 ПО 2007 ГОД работал в компании «Хайнц-Петросоюз» — от руководителя отдела стратегического развития до директора филиала

С 2007 ГОДА работает в СИБУРе: начал с должности советника генерального директора «Томскнефтехим», в 2008 году возглавил это предприятие

С 2012 ПО 2014 ГОД — директор по внедрению производственной системы предприятий

С 2017 ГОДА — генеральный директор «ЗапСибНефтехима» и «СИБУР Тобольск»

С 2018 ГОДА — член правления ООО «СИБУР»

### Можете ли вы выделить три основополагающих принципа своей жизни?

Первый — аутентичность, или по-русски «настоящесть». Притвориться можно один раз, два, даже десять раз. Но невозможно держать маску всегда! Если ты будешь изображать из себя кого-то другого, то люди рано или поздно это распознают и перестанут тебе доверять.

Второй пункт — быть лучшим. Это распространяется на всё: хочу, чтобы моя команда была лучшей, чтобы моё предприятие было лучшим, чтобы СИБУР был лучшим. Это идёт с детства: я профессиональный спортсмен-баскетболист и нас всегда тренировали выигрывать. Плюс родители меня учили: «Делай то, что делаешь, на отлично». Просто потому, что в таком случае вокруг остаётся мало конкурентов.

Третий — право на ошибку. Я считаю, что любой вправе ошибаться. Но ошибаться тоже можно по-разному. Одно дело, когда ты сделал всё возможное, но всё же допустил ошибку, тог-





## ЛЮБИМЫЕ ЦИТАТЫ

### КТО, ЕСЛИ НЕ Я?

Этот девиз приписывают Жанне Д'Арк, благодаря которой французы победили в Столетней войне. Я считаю, что не бывает слишком амбициозных задач. Есть страхи и неуверенность, но их можно побороть.

### ВАЖНЕЕ ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ, А НЕ ДЕЛАТЬ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО

Полная цитата: «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things». Питер Друкер — гуру менеджмента — так определял разницу между эффективностью действия и его результативностью и подчеркивал, что высокое КПД ещё не означает достижение нужной цели.

да это не страшно. И совсем другое — ошибаться оттого, что ничего не делаешь: ни выводов, ни уроков из предыдущего опыта — тогда это уже недопустимо.

#### Случалось ли, что какой-либо принцип становился для вас фактором принятия решения?

Был интересный эпизод на моей предыдущей работе. Мы с коллегой придумали интересное решение, которое позволило бы компании получить больше прибыли. Я рассказал об этом своему непосредственному руководителю, тот передал это владельцам компании, но решение было принято отрицательное. Однако я был уверен в своём «ноу-хау», точно понимал, что такого в то время никто не делал. Я хотел, чтобы компания, в которой я работал, была лучшей — это же мой принцип. И убедил своего непосредственного руководителя в следующий раз взять на встречу с владельцем меня. Я смог лично презентовать эту идею, и в итоге она была одобрена. Мы её реализовали и получили неплохую прибыль, а меня, кстати, через два месяца назначили генеральным директором дочернего предприятия. Думаю, что в том числе благодаря поведению, которое я продемонстрировал при решении той задачи.

#### Насколько ценности СИБУРа совпадают с вашими личными?

Для меня важно работать в компании, в которой корпоративные принципы и ценности совпадают с моими личными убеждениями. Поэтому свою работу в СИБУРе я считаю огромной карьерной удачей. СИБУР отличается фанатичное желание быть передовым, гиперрезультативным. Огромное внимание уделяется развитию сотрудников — коучингу, обучающим программам. Всё это полностью укладывается в мою систему координат успешно растущего бизнеса.

Если говорить про конкретные примеры, то я — аполлет безопасности: промышленной, охраны труда, окружающей среды. Для меня это уже стало здравым смыслом, и я рад, что принцип «Безопасность без компромиссов» — основа нашей компании.

Ещё одно важное совпадение — «Умный результат». Для меня умный результат — это вопрос, какими силами ты достиг своей цели? И здесь большой набор ценностей, которые коррелируют с моим внутренним миром. Не изобретать велосипед: если есть в мире лучшие практики, то нужно их изучить и использовать. Так ты потратишь меньше времени и сил, чтобы достичь результата — и в этом будет «умность». «Важнее делать правильные вещи, чем делать вещи правильно», говорил Питер Друкер. Для меня «Умный результат» — это как раз такие «правильные вещи».

Мне очень близка тема командности. Что такое командная работа, я помню ещё с соревнований по баскетболу. И, между прочим, тот факт, что в СИБУРе хорошо развит спорт, для меня является полной закономерностью.



#### Вы руководили проектом «Внедрение производственной системы СИБУР (ПСС)» — что это дало вам как человеку и как профессионалу?

Прежде всего, понимание компании: я побывал практически на всех заводах. И не просто побывал, а общался с людьми, «продавал» им важность и нужность производственной системы. Второе — опыт внедрения изменений без давления административного ресурса. Как влиять на людей, не имея прямого рычага власти? Этому пришлось учиться! Третий момент — опыт подачи одной и той же темы по-разному. Например, посещая разные заводы — в Тобольске, Воронеже, Перми, — приходилось каждый раз по-новому объяснять предлагаемые идеи и, в зависимости от менталитета людей, находить новые аргументы. И самое главное — чтобы люди действительно захотели поменять свое поведение и сознание. Все эти навыки мне в дальнейшем очень пригодились.

#### Какими качествами, по-вашему мнению, должен обладать современный профессионал и особенно топ-менеджер?

Важнейшее качество — это проактивность, готовность к изменениям. Сегодня для того, чтобы двигаться вровень с миром, нужно бежать, даже идти недостаточно, а если ты стоишь, то начнёшь неминуемо отставать. Чтобы быть лучшими, надо постоянно искать и забирать себе лучшие практики извне, впитывать интересные идеи. Второе важное свойство — не бояться проблем и не просто уметь их решать, а видеть в каждой проблеме возможность. Если же говорить именно про топ-менеджеров, то это желание и умение тратить время на развитие других. Если ты всегда занят только своим развитием, то в команде, где ключевые ценности «Умный результат» и «Командная работа», ты не получишь эффекта. Ты просто убежишь вперёд, и за спиной у тебя не будет надёжной опоры.

#### ХОББИ — ПУТЕШЕСТВИЯ

Быть постоянно в разъездах для меня не проблема — я много путешествую с детства. Это моя родная стихия. Но вопрос даже не в самих путешествиях — вопрос в том, где твой дом. Если он где-то в одном месте, то не страшно, можно ездить, летать, ведь ты всегда знаешь, куда вернуться.

#### ЛЮБИМЫЙ ГОРОД — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Я там родился, вырос и ужасно по нему скучаю. Любимое место — стрелка Васильевского острова. Соединение трёх стихий — там есть земля, вода, и огонь — горящие факелы Биржи. И я очень люблю корабль-ресторан «Летучий голландец» — просто сидеть на веранде с видом на Неву... Для меня это средоточие Питера, моего родного и любимого.



### ТРИ ГЛАВНЫХ НАВЫКА, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМЫ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

1. **Английский язык.** Я считаю, что сегодня это просто гигиеническое требование для крупного бизнеса.
2. **Навыки в области управления изменениями.** Не стоять на месте, всегда смотреть, что интересного и полезного ещё можно использовать в своей работе, работать кросс-функционально и командно.
3. **Цифровизация.** Важно уметь ориентироваться в информационном поле, уверенно использовать цифровые инструменты и за счёт этого создавать дополнительную стоимость к Умному результату компании и к своему внутреннему результату.



#### Важно ли при формировании команды подбирать людей, которые близки вам по духу?

Формирование команды — это история не только про то, что делать, но и как делать. И как только возникает вопрос «как», немедленно актуализируется потребность в близости по духу. Без этого не получится продуктивной работы. Поэтому людей в команду нужно подбирать по тому, как они относятся к ценностям, насколько разделяют ваши базовые принципы. И это не обязательно большой стаж работы в компании. Есть масса примеров, когда мы брали на работу людей со стороны, которые уже были внутренне «на нашей волне».

#### По каким признакам вы можете определить, что с этим человеком наверняка сработаетесь?

Это опять же связано с базовыми принципами. Например, я часто использую в собеседовании такой вопрос: «Какие успехи в компаниях, где вы работали, были самыми яркими и запоминающимися?». И по тому, как человек рассказывает, насколько конкретно и детально, я уже понимаю его поведенческие компетенции. Как только я чувствую, что человек говорит не общими фразами, а называет конкретные вещи, что это идёт у него изнутри, он неравнодушен — для меня это сигнал, что человек «настоящий», что он не заучил фразы, а пережил свой опыт лично.

### РЕКОМЕНДУЮ



#### 01 «К черту всё! Берись и делай!» РИЧАРД БРЭНСОН

Брэнсон — уникальный предприниматель, который своей жизнью доказал, что возможно вообще всё! Надо просто не бояться и делать. А это его рассказ о том, как он стал тем, кем стал. Очень оптимистичная и мотивирующая книга. 16+

ЧИТАТЬ



<https://sibur.alpinadigital.ru/book/100>

СЛУШАТЬ



<https://sibur.alpinadigital.ru/audio/17992>



#### 02 «Атлант расправил плечи» АЙН РЭНД

Роман, где мысли об экономике и устройстве общества изложены на примере конкретного сюжета. Есть сложные теоретические книги по менеджменту, где обсуждаются социальные и финансовые парадигмы, а здесь это всё объясняется через историю жизни персонажей. 16+

ЧИТАТЬ



<https://sibur.alpinadigital.ru/book/158>

## КЕЙС: ВСЕГДА ЗАДАВАТЬ СЕБЕ ВОПРОСЫ

В январе 2017 года правление компании поручило мне руководство самым амбициозным проектом компании — «ЗапСибНефтехимом» в Тобольске, а к концу года я возглавил также и «СИБУР Тобольск». Правильное ли я принял решение, взяв на себя такую ответственность? И как вообще принимать важные профессиональные решения? Я ставил себе вопросы и пытался на них ответить максимально искренне.

#### «Что это для меня?»

Одной из моих карьерных целей в СИБУРе было достичь уровня члена правления. Конечно, эта задача появилась не в момент прихода в компанию, а позже, где-то на третий-четвертый год работы генеральным директором в «Томскнефтехиме». Когда появился «ЗапСибНефтехим», то одним из аргументов была возможность следующим шагом стать членом правления. Что и произошло в 2018 году.

#### «Соответствует ли это моим принципам?»

Когда руководители компании, члены правления доверили мне самый сложный и ответственный проект в компании, это означало, что меня признали лучшим в своём деле. Это одновременно и поощрение, и огромная ответственность. «Быть лучшим» и «Кто, если не я?» — это мои принципы, для меня это гармонично.

#### «Чем я рискую? Что может пойти не так?»

Дело не только в банальном «справлюсь — не справлюсь». Есть и личные риски. Например, я — перфекционист. Я понимал, что с этим придется бороться. Иначе наступит выгорание и станет всё равно, что происходит: ты перестанешь быть настоящим, начнешь просто равнодушно исполнять свои действия. И это намного серьезнее. Опять же, мне говорили: проблемы будут каждый день! И на начальном этапе их будет больше, чем количество успешных результатов. Здесь следовало задать следующий вопрос.

#### «Кто мне поможет, какими ресурсами я обладаю?»

Я был уверен: в СИБУРе меня не оставят одного. Я в компании давно и знаю, как она работает, — я всегда буду иметь поддержку руководителей, коллег, доступ к необходимым ресурсам. Если бы мне предложили подобную позицию в другой компании — я бы скорее всего отказался, потому что справиться с таким масштабным проектом возможно лишь в условиях полного совпадения личных и корпоративных ценностей и имея безоговорочную поддержку на всех уровнях компании.

# ИЗМЕНЕНИЯ БЕЗ СТРЕССА

НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ПОСТОЯННОГО, ЧЕМ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ. ИЗМЕНЕНИЯ ВЫЗЫВАЮТ ТРЕВОГУ И ОПАСЕНИЯ, ТРЕБУЮТ ОТ ЛЮДЕЙ НОВЫХ НАВЫКОВ, МЕНЯЮТ УСТОЯВШИЕСЯ ПРОЦЕДУРЫ. И ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ИЗМЕНЕНИЙ НЕ ИЗБЕЖАТЬ В ЛЮБОЙ СФЕРЕ ЖИЗНИ. РЕДАКЦИЯ «СИБУР СЕГОДНЯ» ИЗУЧИЛА РЕКОМЕНДАЦИИ АВТОРОВ FORBES И HARVARD BUSINESS, А ТАКЖЕ СОВЕТЫ ЕВРОПЕЙСКОГО КОНСАЛТИНГОВОГО АГЕНТСТВА PROSCI, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕГОСЯ НА УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ТОРБЕНА РИКА — МЕНЕДЖЕРА, КОТОРЫЙ РУКОВОДИЛ ИЗМЕНЕНИЯМИ В НЕСКОЛЬКИХ КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ В ГЕРМАНИИ, ВЕЛИКОБРИТАНИИ И ШВЕЙЦАРИИ, И ВЫБРАЛА ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ПРОВЕСТИ ЛЮБЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО И КОМФОРТНО.



Сопротивление изменениям — это нормально и естественно для каждого. Почему люди сопротивляются изменениям? Вот причины — «лидеры» сопротивления:

- Непонимание необходимости изменений
- Страх перед неизвестным
- Страх потерять то, что есть
- Ощущение недостатка компетентности
- Низкая степень доверия
- Изменения ухудшают условия работы
- Изменения происходят слишком часто

## Что люди могут говорить

«Зачем что-то менять? Всё давно налажено и хорошо работает. Неизвестно, как это всё будет работать. А спрашивать будут всё равно с нас».

## Что люди могут чувствовать

Тревогу и неуверенность в том, что в новых условиях их опыт окажется необходимым и достаточным. Страх потерять своё место в компании или иерархии и не справиться с ситуацией. Страх изменений в привычных отношениях.

## КАК ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ПРИНЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Постарайтесь продумать не только то, какие технические изменения вы вводите, но и то, как они затрагивают отношения в коллективе. Вот несколько правил, которые смогут сохранить рабочую атмосферу и провести изменения наиболее эффективно.

### 1. Разговаривайте с людьми

Даже если они не приходят с конкретными вопросами или возражениями. Вы чувствуете ощущение возросшей нервозности или атмосферу угрюмости? Поговорите с людьми. Если возможно, сделайте это в неформальной обстановке — за общим завтраком или в боулинге.

### 2. Будьте конкретны

Старайтесь понятно и предметно донести суть грядущих изменений.

### 3. Встаньте на позицию тех, с кем вы общаетесь

Всё, что вы говорите — говорите применительно к положению конкретных подразделений и людей. Встаньте на их место и объясните, что именно для них поменяется и как это отразится на общем результате.

### 4. Заражайте своей уверенностью

Сначала разберитесь со своими внутренними возражениями. Если вы сами не уверены в том, что говорите или обещаете, вы не сможете никого убедить. Будьте честны. Если вы не знаете, что принесут эти изменения, не обещайте чудес. Но вы можете продемонстрировать свою готовность к изменениям, готовность попробовать.

### 5. Проводите изменения через тех, кому доверяют

Очень важно, чтобы информация об изменениях шла от тех людей, которым люди доверяют, так сопротивление изменениям будет значительно меньше. Коллектив представляет собой сеть сложившихся социальных отношений. Учитывайте и используйте эту сеть, а не работайте против неё.

### 6. Позвольте людям участвовать в изменениях. Консультируйтесь

Когда людям разрешено участвовать в изменениях, сопротивление меньше. Людям нравится знать, что происходит, особенно если это может повлиять на их работу, и важно понимать, что их опыт и мнения значимы. Но они должны действительно чувствовать это, а не просто отвечать на формальные вопросы анкет.



ЧИТАТЬ

## Сборник «HBR. 10 лучших статей» про управление изменениями

Из книги читатель узнает, как составить чёткий план проведения изменений в компании и оценить их эффективность, почему лидеру так важно быть уверенным в выбранном курсе, как сделать радикальные перемены менее болезненными и, пожалуй, самое главное: как подготовить сотрудников и максимально сократить естественное сопротивление любым переменам. 16+

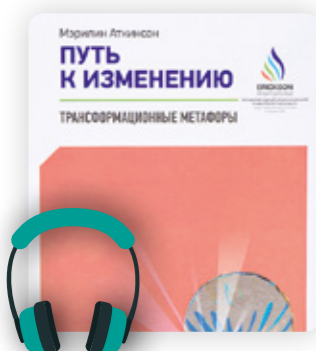


Читайте в нашей электронной библиотеке: [sibur.alpinadigital.ru/book/9062](http://sibur.alpinadigital.ru/book/9062)





## СЛУШАТЬ



Слушайте в приложении корпоративной библиотеки [sibur.alpinadigital.ru/audio/18787](http://sibur.alpinadigital.ru/audio/18787)

### Аудиокнига «Путь к изменению. Трансформационные метафоры»

Книга помогает освоить искусство трансформационных метафор. Её автор Мэрилин Аткинсон — психолог, консультант и создатель системы коучинга, основанного на поиске решения, — рассматривает рассказывание историй как важную составляющую поддержки ключевых принципов трансформации, которые помогают лучше понять себя и других, расширить возможности осознания личных стратегий. 16+

## 7. Сообщайте информацию вовремя

Сделайте это до того, как слухи и неопределённость создадут общую тревожную атмосферу.

## 8. Используйте мечты или страхи. Лучше мечты

Обрисуйте перспективы, создайте зримую картинку результата, к которой захочется стремиться. Или сыграйте на том, как всё будет плохо, если этих изменений не произвести.

## 9. Повысьте компетентность людей

При необходимости проработайте с лидерами подразделений меры, которые помогут повысить компетентность (а вместе с тем и уверенность в себе) сотрудников.

## 10. Запаситесь терпением и дайте людям время

Помните, что даже самые тщательно продуманные и подготовленные изменения требуют времени для успешного внедрения, даже если сопротивления нет. Людям требуется развить навыки, необходимые для эффективного использования новых методов и нового оборудования, всегда есть ошибки. Не пытайтесь получить немедленный эффект.

## ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ

Нельзя делать страхи или мнения людей незначимыми. Убеждать можно, увеличивая ценность изменений, а не преуменьшая важность тревоги. Лучше сказать о том, что понимаете и разделяете эту тревогу. И обосновать то, что, по вашему мнению, поможет людям справиться с этими изменениями. Когда людям не хватает собственной веры в себя, им поможет ваша.



## СМОТРЕТЬ

## ЧТО ПОМОЖЕТ ВЫЙТИ ИЗ ПЕРЕГОВОРНОГО ТУПИКА

Уильям Ури — профессиональный переговорщик, который помогал урегулировать кризисы на Ближнем Востоке, в Африке и даже участвовал в политическом процессе после чеченских войн в России. На основе своего опыта он делится соображениями о том, как можно понять собеседника и создать основу для сближения, даже если переговоры выглядят безнадежными. Советы

Ури пригодятся всем, кто хочет преодолевать конфликты и доносить свои идеи, даже если они изначально воспринимаются в штыки.

Ссылка: [youtu.be/Hcbyi\\_FtoNo](https://youtu.be/Hcbyi_FtoNo)

Длительность: 19 минут  
Язык: английский (можно включить подстрочный русский перевод)

## ЭКСПЕРИМЕНТ Л. КОЧА И ДЖ. ФРЕНЧА

**ЭТОТ ЭКСПЕРИМЕНТ ПРОШЕЛ В 1940-Е ГОДЫ НА ШВЕЙНОЙ ФАБРИКЕ КОРПОРАЦИИ «ХАРВУД» В МЭРИОНЕ (ШТАТ ВИРДЖИНИЯ, США). ИССЛЕДОВАТЕЛИ СФОРМИРОВАЛИ ТРИ ГРУППЫ, КАЖДОЙ ИЗ КОТОРЫХ НЕОБХОДИМО БЫЛО ВНЕСТИ НЕБОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС.**

Участникам первой группы просто объявили о предстоящих изменениях и объяснили их суть. Группа отреагировала враждебно, многие рабочие были возмущены, а 17% рабочих вскоре уволились. Производительность труда в группе резко снизилась и так и не восстановилась: через два месяца лишь 38% рабочих достигли прежнего уровня производительности.

Участникам второй группы подробно рассказали о необходимости снизить производственные издержки и для этого ввести новые методы производства. Затем из числа рабочих были выбраны представители, которые встретились с руководством для обучения новым методам, чтобы они сами потом смогли обучить других. Необходимость изменений, преподнесенная таким образом, не вызвала конфликтов, увольнений в группе не было, производительность труда снизилась, но через две недели вернулась на прежний уровень.

В третьей группе возможность встретиться с руководством и освоить новые навыки предостави-

ли сразу всем работникам. В итоге эта группа показала наилучший результат и с точки зрения морального климата, и с точки зрения производительности: падения практически не было, а в последующем она даже выросла на 15%.

Исследователи пришли к выводу, что люди гораздо лучше воспринимают изменения не когда они жестко и директивно вводятся «сверху», а когда к опыту и мнению работников проявляют уважение, учитываются сложившиеся социальные связи в коллективе, на всех уровнях существует необходимое доверие, формируются позитивные ожидания, а переходу предшествует должная подготовка и обучение.



# ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ:

12+

## КАК ПЕРЕСТАТЬ ТОНУТЬ В РАБОТЕ И НАЧАТЬ УСПЕВАТЬ

«У МЕНЯ СТОЛЬКО РАБОТЫ,  
ЧТО НЕ ПРОДОХНУТЬ»

множество людей именно таким образом отвечают на вопрос, почему они систематически не успевают сделать что-то важное.

У эксперта по тайм-менеджменту Лоры Вандеркам есть для них полезный совет. Если у человека никак не получается выкроить время на приоритеты, значит, он относится к ним не как к приоритетам. «Поменяйте свою жизнь, и время найдётся само», — убеждена эксперт. В неделе 168 часов, и даже самые занятые люди вполне могут найти несколько часов на важные занятия. Главное понять, что важно, а что — нет. Выступление Вандеркам не только отрезвляет, но и вдохновляет на то, чтобы провести ревизию ценностей и расставить их по полочкам.



Длительность: 12 минут  
Язык: английский, русский

[goo.gl/MRwmXh](https://goo.gl/MRwmXh) английская версия  
[clck.ru/FNePu](https://clck.ru/FNePu) русская версия

## МЕТАФОРЫ ПОМОГУТ ДОНЕСТИ ЛЮБУЮ ИДЕЮ ДО АУДИТОРИИ

Есть один литературный приём, который трудно переоценить по силе воздействия на аудиторию. Это метафора — яркое сравнение, как правило, построенное на использовании слов в переносном значении. С помощью метафор можно быстро и доходчиво объяснить сухие факты, а также создать у аудитории нужный эмоциональный настрой. О том, как с помощью слов создавать убедительные образы, рассказывает бывший редактор журнала Time, преподаватель Гарварда Джеймс Гири.



Длительность: 10 минут  
Язык: английский (можно включить русские субтитры)

[goo.gl/izYrtF](https://goo.gl/izYrtF)

## МОЗГ — ЭТО СТЕКЛЯННЫЙ ШАР СО СНЕЖИНКАМИ ВНУТРИ. ЕГО НУЖНО ХОРОШЕНЬКО ВСТРЯХНУТЬ, И ПОЛУЧИТСЯ КРАСОТА

### ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА БЛЕСТЯЩЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

В этом недолгом и крайне доходчивом видео куратор конференции TED Крис Андерсон в четырёх пунктах объясняет, что отличает блестящее выступление или презентацию от просто хорошей. Единого рецепта успешной речи нет, сразу предупреждает Андерсон. Однако есть главное, без чего выступление обречено на провал. Когда выступающий рассказывает залу свою историю, он должен сделать всё, чтобы донести свою основную идею. Причём как можно ярче, полнее и доступнее. Сделать это далеко не так просто, как кажется на первый взгляд.



Длительность: 8 минут  
Язык: английский (можно включить русские субтитры)

[goo.gl/USmRjJ](https://goo.gl/USmRjJ)

## МОЗГ ПРОКРАСТИНАТОРА: ЧЕМУ ОН МОЖЕТ НАС НАУЧИТЬ?

Желание отложить важное дело на потом — абсолютно естественно для современного человека. Как работает этот психологический механизм и как он может научить нас ценить своё и чужое время, — об этом в искромётно шутливой манере рассуждает Тим Урбан, автор научно-популярного блога Wait But Why. Его уморительная презентация поднимает настроение, но это не главное. Урбан заставляет задуматься над тем, что время — один из самых ценных ресурсов, который так легко можно растратить впустую, причём не сходя с рабочего места.

«ЕЩЕ ПАРУ ВИДЕО  
НА YOUTUBE, ЧАШЕЧКУ КОФЕ  
И УЖ ТОГДА ТОЧНО ЗА ДЕЛО!»



Длительность: 14 минут  
Язык: английский (можно включить русские субтитры)

[goo.gl/H6Vuyk](https://goo.gl/H6Vuyk)



# АФИША СИБУРА

ГЛАВНЫЕ КУЛЬТУРНЫЕ СОБЫТИЯ ЭТОЙ ВЕСНЫ В 11 ГОРОДАХ, ГДЕ РАСПОЛОЖЕНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КОМПАНИИ.

## ТОЛЬЯТТИ

**19 мая 12-00**  
Тольяттинская филармония, ул. Победы, 42  
filarman.ru

Саундтреки фильма **«ГАРРИ ПОТТЕР И ФИЛОСОФСКИЙ КАМЕНЬ»** в исполнении симфонического оркестра филармонии. 6+

## АНАПА

**25–31 мая**  
Легендарный цирк Юрия Никулина,  
Пионерский пр-т, 1  
circus.kids-festival.ru

**ЦИРКОВОЙ ФЕСТИВАЛЬ «НОВЫЕ ЗВЕЗДЫ 2019»**  
На арене выступят артисты детских и молодежных цирковых коллективов. 0+

## МОСКВА

**С 15 апреля до 14 июля**  
Третьяковская галерея, Инженерный корпус, Лаврушинский переулок, 12  
munch.tretyakov.ru

Выставка **ЭДВАРДА МУНКА**  
Впервые в России покажут более 100 работ выдающегося норвежского экспрессиониста. 0+

## НИЖНИЙ НОВГОРОД

**16 апреля 19-00**  
КЗ «Юпитер»,  
Октябрьская пл., 1  
upiterkz.ru

**ЭМИР КУСТУРИЦА & THE NO SMOKING ORCHESTRA**  
Зажигательные балканские ритмы от всемирно известного режиссера с оркестром. 12+

## ПЕРМЬ

**18 апреля 19-00**  
Филармония,  
ул. Сибирская, 11  
filarmonia.online

**ЕВГЕНИЙ МАРГУЛИС & КО**  
Сольный концерт легенды русского блюза, участника рок-группы «Машина времени». 16+

## НИЖНЕВАРТОВСК

**до 10 июля**  
Нижневартовский краеведческий музей им. Т. Д. Шуваева,  
ул. Ленина, 9, корпус 1  
www.nkmus.ru

VR-шоу **«Я ВИЖУ МИР ИНАЧЕ»** — познавательные и обучающие фильмы в очках виртуальной реальности. 6+

## ТЮМЕНЬ

**27 апреля 18-00**  
Большой Тюменский драматический театр,  
ул. Республики, 129  
tdt.kto72.ru

**«СМЕШНЫЕ ДЕНЬГИ»**  
Трагикомедия о том, как скромный бухгалтер получил по ошибке большую сумму криминальных денег. 16+

## БЛАГОВЕЩЕНСК

**30 апреля 18-30**  
Амурская областная филармония, ул. Пионерская, 1  
amurphil.ru

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕНЬ ДЖАЗА** с эстрадно-джазовым оркестром Amur Jazz Band. 0+

## ТОМСК

**23 апреля 19-00**  
Томская областная государственная филармония,  
пл. Ленина, 12а  
bkz.tomsk.ru

**«БЕСПРИНЦИПНЫЕ ЧТЕНИЯ»** Выступление популярного российского писателя Александра Цыпкина и артиста театра и кино Евгения Стычкина. 18+

## КРАСНОЯРСК

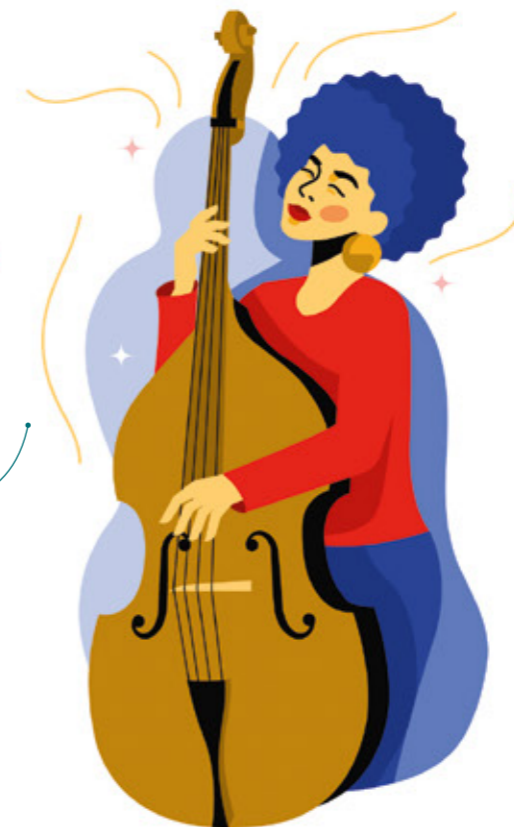
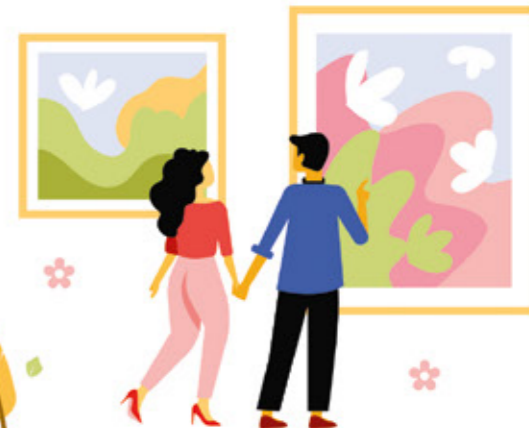
**До 19 мая**  
Музейный центр «Площадь мира», пл. Мира, 1  
mira1.ru

**6, 60 И 600 ПРИЧИН ДОПИСАТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ КАРТИНУ** Масштабная выставка огромных — «во всю стену» — картин красноярского художника Виктора Сачивко. 18+

## УФА

**19 мая 20-00**  
Кинотеатр «Синема Парк Галерея Арт», ул. Чернышевского, 75  
kinoteatr.ru

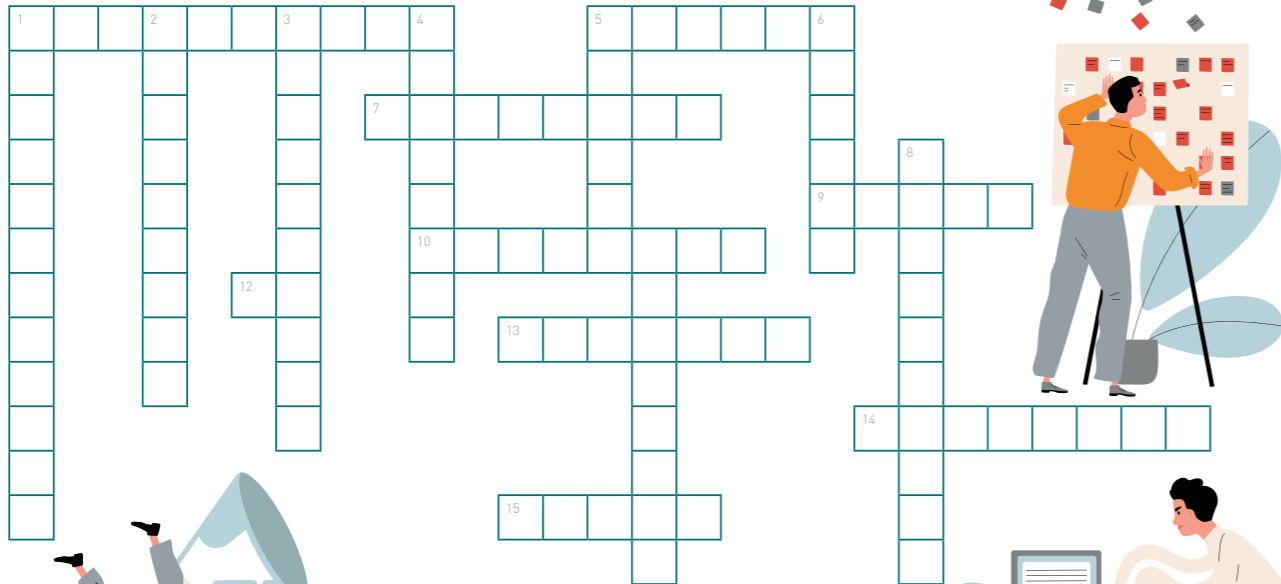
**«БОЛЬШОЙ БАЛЕТ В КИНО»** На большом экране в разрешении HD можно будет увидеть два балета: «Кармен» в исторической редакции и «Петрушку» — премьеру сезона Большого театра — в постановке швейцарского хореографа Эдварда Ключа. 16+





# LEARN AND PLAY

К 2020 ГОДУ ЧЕТЫРЕ ТЫСЯЧИ СОТРУДНИКОВ НАШЕЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ОСВОИТЬ АНГЛИЙСКИЙ НА УРОВНЕ НЕ НИЖЕ INTERMEDIATE. ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ПОПРАКТИКОВАТЬСЯ В ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ, «СИБУР СЕГОДНЯ» ПОДГОТОВИЛ КРОССВОРД. ОН ПОМОЖЕТ НЕ ТОЛЬКО ЗАПОМНИТЬ ПОЛЕЗНУЮ АНГЛИЙСКУЮ ЛЕКСИКУ, НО И ПОВТОРИТЬ ГРАММАТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ.



## ACROSS

1. Performance <...> helps personnel to optimize their working process.
5. Busy managers frequently struggle with it when deadlines are near.
7. Zapsibneftkhim is the largest petrochemical <...> in Russia.
9. How many <...> do you have to accomplish during this quarter of the year?
10. SIBUR is the largest company in Russia's petrochemicals <...>
12. These two letters deal with all the personnel in every big company.
13. Economics and <...> are the two pillars of every company's welfare.
14. They are one of the main types of petrochemical products.
15. The Management <...> makes strategic decisions that determine a company's future.

## DOWN

1. This form of work requires doing several things simultaneously.
2. Without it you can't learn anything from a company's performance data.
3. Ecological <...> are corporate measures that help to keep nature safe.
4. A personnel <...> programme is the key to a company's effectiveness.
5. Soft <...> are needed to effectively lead a team of good professionals.
6. Workers' health and <...> are one of the primary responsibilities of an employer.
8. The science of human thought and behavior. It's very useful in getting through conflicts at work.
11. People working together on large and complex projects.

1. (Across) Management, 1. (Down) Multitasking, 2. Analytics, 3. Monitoring, 4. Training, 5. Skills, 6. Safety, 7. Facility, 8. Psychology, 9. Tasks, 10. Industry, 11. Teamwork, 12. HR, 13. Finance, 14. Plastics, 15. Board.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА СИБУРА  
«ФОРМУЛА ХОРОШИХ ДЕЛ» ЗА ТРИ ГОДА

**545** > **4500**  
ГРАНТОВ ВЫДАНО      МЕРОПРИЯТИЙ ПРОВЕДЕНО





