

СИБУР СЕГОДНЯ

№ 1 (27) ЗИМА 2020

32 ТРЕНДЫ

СИБУР запускает
корпоративную сеть

36 ПРИНЦИПЫ

Илья Корженовский
о том, как построить
хорошие отношения

42 КОМПЕТЕНЦИИ

Эффективные
переговоры

Главный капитал
компании

16+

УЧРЕДИТЕЛЬ

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

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Наталья Михайловна Ульянова

КОМАНДА ПРОЕКТА

Со стороны СИБУРА

Юлия Яушева
Надежда Ермакова
Артур Борцов

Со стороны ООО «Новые люди»

Марьяна Капсулецкая
Игорь Крючков
Наталья Юринова
Ольга Красильникова
Александр Иванов
Мария Аксёнова
Евгений Дюльдев
Анна Хамзина
Светлана Смирнова
Мария Джалаля

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ

всем коллегам, принимавшим
участие в создании номера

ПЕЧАТЬ ООО «Вива-Стар»

Адрес: г. Москва,
ул. Электрозаводская, 20, стр. 3

Тираж 5 000 экз.

Дата выхода: 25 февраля 2020 г.
Распространяется бесплатно
в офисах компании «СИБУР»

ИЗДАТЕЛЬ / РЕДАКЦИЯ

ООО «Новые люди»

Адрес: 350000, г. Краснодар,
ул. Пашковская, д. 41, оф. 28,
тел. +7 (499) 577-00-21
www.newmen.co

Если вы хотите стать героем или автором
в журнале «СИБУР Сегодня», если у вас
есть идеи тем для нового номера — пишите
Ульяне Астаниной: astaninaus@sibur.ru
Мы рады обратной связи

В КУРСЕ

- 2 Новости компании

РЕАКЦИЯ

- 6 Взаимоуважение
глазами сотрудников



ЛАБОРАТОРИЯ

- 8 Ценность на все времена

БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ

- 18 Из жизни топ-менеджеров

ТРЕНДЫ

- 20 Вопрос этики



- 25 Опенспейс:
прозрачные отношения

- 32 СИБУР
в корпоративной сети



ПРИНЦИПЫ

- 36 Илья Корженовский,
генеральный директор
АО «Воронежсинтезкаучук»:
«Взаимоуважение
не может быть только
для своих»

КОМПЕТЕНЦИИ

- 42 Умные переговоры
46 Вежливая переписка

СМОТРЕТЬ И СЛУШАТЬ

- 50 Как построить
доверительные отношения

УМНЫЙ МЕНЕДЖЕР

- 52 E-mail на английском

На некоторых страницах
вы увидите QR-коды — в них
зашифрованы ссылки на веб-сайты.
Используйте приложение
в телефоне, чтобы считать код
и быстро перейти на нужный
ресурс. Иногда приложения,
считывающие QR-код, уже
установлены на телефоне, но если
нет — скачайте их бесплатно
в App Store или Google Play.
Рядом с кодом указана прямая
ссылка, которую можно набрать
в адресной строке браузера.



НАТАЛЬЯ ЯМЩИКОВА,
директор Корпоративного
университета СИБУРа

Проявляйте уважение к тем, кто достоин его, ибо в этом нет ничего постыдного; проявляйте уважение к тем, кто жаждет его, ибо в этом нет ничего трудного; проявляйте уважение к тем, кто недостоин его, ибо в каждом есть что-то достойное уважения.

Даосская притча

НА ОДНОМ ДЫХАНИИ

Принципы управления в нашей компании перестраиваются — от управления по целям мы переходим к управлению по ценностям. Взаимоуважение — одно из основных условий, позволяющих изменить парадигму компании, а также — связующее звено между всеми ценностями. Работая на основе взаимоуважения, мы можем обеспечить для компании безопасность без компромиссов, сплочённость всей команды, рассчитывать на умный результат, становиться лучше каждый день и налаживать партнёрские связи как внутри компании, так и во внешней среде.

Значение этого слова очень многогранно. Каждый человек понимает взаимоуважение по-своему, и это справедливо, поскольку эта ценность предполагает равенство людей независимо от должности, социального статуса, опыта, образования. А значит — принятие идеи инаковости, которая содержит в себе огромный потенциал для развития, возможность обогащать внутренний мир как человека, так и компании.

Способность воспринимать иную точку зрения немислима без желания слышать другого, доверия, а также искренности. Взаимоуважение не означает быть «добреньким» в любой ситуации (в бизнесе недопустима подобная подмена понятий). Ради «псевдовзаимоуважения» нельзя закрывать глаза на неправильные гипотезы, ошибки, просчёты. Конечно, иногда удобнее промолчать, не заметить, скрыть. Но это отнюдь не проявление взаимоуважения, скорее напротив. Истинное взаимоуважение создаёт благоприятную среду как для протекания стандартных процессов, так и для решения сложных проблем: обсуждения неудобных вопросов, работы в кризисной ситуации, достижения амбициозных целей. Это катализатор, проводник, а возможно, тот самый воздух, который позволяет компании работать на одном дыхании.

Такую атмосферу сложно выстроить и очень легко разрушить. Взаимоуважение — ценность, которую нам всем предстоит оберегать, не позволяя никаким обстоятельствам нарушать гармонию человеческих отношений.

СИБУР И BASF: ВМЕСТЕ НА ЗАЩИТУ ЭКОЛОГИИ



РОССИЙСКАЯ И НЕМЕЦКАЯ КОМПАНИИ РАСШИРЯЮТ СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.

СИБУР и BASF подписали соглашение о намерениях по сотрудничеству в сфере устойчивого развития и экономики замкнутого цикла. Этот документ стал продолжением диалога двух компаний о защите экологии. В соглашении перечислены общие подходы к устойчивому развитию, которые партнёры намерены развивать в рамках собственных инициатив. В церемонии подписания, которое прошло в исследовательском центре «СИБУР ПолиЛаб», приняли участие Максим Ремчуков, директор по устойчивому развитию СИБУРа, и Кристоф Рёриг, глава BASF в регионе «Россия и СНГ».

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ



Эффективное использование водных ресурсов



Управление углеродным следом



Перспективы химической переработки



Участие в международных инициативах, направленных на улучшение экологической ситуации

РАЦИОНАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

Компания обнародовала новые материалы о рациональном использовании пластика для сохранения окружающей среды. Они не только объясняют клиентам СИБУРа, насколько для компании важна экология, но и доказывают: ответственный подход к переработке должен быть основан на научных фактах.

Факты представлены в формате яркой инфографики, которая рассказывает о новейших разработках компании, а также разбирает несколько громких современных мифов, связанных с экологией. Например, материалы наглядно объясняют, почему качественная переработка пластика с точки зрения сохранения окружающей среды является более перспективной задачей, чем полный переход на бумажные пакеты.



Получить материалы СИБУРа можно по ссылке:

16 250 000

деревьев потребуется вырубить для замены пластиковых пакетов на бумажные

на 70 %

больше CO₂ выделяется при создании одного бумажного пакета по сравнению с производством пластикового пакета



Полимерные пакеты можно перерабатывать неограниченное количество раз — при использовании современных технологий и соблюдении химического рециклинга



ШКОЛЬНИКОВ НАУЧАТ ХОРОШЕМУ

Центр экономии ресурсов при поддержке СИБУРа и Федерального эколого-биологического центра разработал методические материалы игровых занятий «Вторая жизнь пластика». Обучающий курс создан для того, чтобы объяснить новому поколению современные принципы и технологии переработки отходов, а также привить школьникам полезные экопривычки.

«Вторую жизнь пластика» разработали профессиональные педагоги вместе с приглашёнными специалистами СИБУРа. Обучение проходит в неформальной обстановке: курс предполагает, что преподаватели и ученики будут изучать материал через игры и практические задания.

«ВТОРАЯ ЖИЗНЬ ПЛАСТИКА»: ПРОГРАММА КУРСА



Экологический урок для 5–10-х классов



Квест о технологиях переработки отходов



Интеллектуальная игра



Исследовательская работа



Экомарафон с практическими заданиями



АРТУР БОРЦОВ,
директор по корпоративным коммуникациям СИБУРа

«Цель нашей инициативы — обратить внимание на важность развития экологической культуры в нашей стране, начиная с детей школьного возраста, а также популяризировать раздельный сбор отходов. Пластиковые отходы — не мусор, их можно и нужно перерабатывать в полезные для общества продукты».

” Проблема не в самом пластике, а в том, как мы к нему относимся. В отличие от других материалов, из которых делается упаковка, пластик может быть подвергнут переработке бесконечное количество раз

Константин Рзаев, председатель совета директоров ГК «Экотехнологии» (цитата — из фильма «Научный взгляд на пластик»)

**1000 УЧИТЕЛЕЙ СКАЧАЛИ
МАТЕРИАЛЫ ЗА ПЕРВУЮ НЕДЕЛЮ
ПОСЛЕ СТАРТА ПРОГРАММЫ**

Учебные материалы можно скачать здесь:

6+



СИБУР ИЗМЕРИЛ СВОЮ ЭНЕРГИЮ

В СЕРЕДИНЕ ПРОШЛОГО ГОДА СРЕДИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ МАСШТАБНЫЕ ОПРОСЫ С ЦЕЛЬЮ ИЗМЕРИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА БОЛЬШОЙ КОМАНДЫ СИБУРА.

Впервые опросы проводились в онлайн-формате и на условиях полной конфиденциальности.

Судя по полученным данным, уровень вовлечённости сотрудников компании (он измеряется второй год подряд) существенно вырос, а в приоритете большой команды СИБУРа — управление эффективностью.

Опрос «Энергия СИБУРа — 2019» проводили специалисты из Axes Management — российского представителя международной HR-компании AON.



По словам генерального директора Axes Management Сергея Львова, вовлечённость сотрудников играет большую роль для развития современного бизнеса:

- влияет на целый ряд бизнес-показателей. Исследования Axes Management в России и мире показывают, что количество несчастных случаев на предприятиях с высокой вовлечённостью в 2 раза меньше, чем на остальных;
- позволяет извлечь пользу из квалификации сотрудников;
- обеспечивает обратную связь с командой, что имеет большое значение для ведущих компаний, в которых сегодня меняются корпоративная культура и стиль взаимодействия с сотрудниками в пользу развития диалога.

В ГЛАВНОЙ РОЛИ — СИБУР

СИБУР ЗАПУСТИЛ СВОЙ ПЕРВЫЙ КОМЕДИЙНЫЙ WEB-СЕРИАЛ, ОСНОВАННЫЙ НА РЕАЛЬНЫХ СОБЫТИЯХ И ЛОМАЮЩИЙ СТЕРЕОТИПЫ О КРУПНОЙ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ.

Таким необычным способом компания решила перевернуть представление интернет-пользователей о своих рабочих буднях, и не только о них. Сериал «Прототип» состоит из шести эпизодов. Каждый из них рассказывает о передовых направлениях работы СИБУРа — от запуска дронов до дополненной реальности. Кроме того, сериал показывает, как единые ценности и стремление к умному результату могут сплотить даже самых непохожих людей.



КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

У сериала два главных героя. Первого — вечно скучающего хипстера из отдела новых разработок — зовут Павел. Второй — находчивый энтузиаст Коля, работающий на заводе. Волею случая они оказываются в одной команде, которая должна в короткий срок решить нетривиальную задачу — создать новое мобильное приложение. Всё бы ничего, только у Павла появляется серьёзный конкурент — группа разработчиков другого технологичного продукта. В съёмках участвовали не только профессиональные актёры, но и сотрудники СИБУРа.

Хотите посмотреть?
Сканируйте код и заходите на YouTube-канал SiburHolding.

Сериал также можно найти на сайте sibur.digital.



12+

КЛЮЧЕВАЯ ПОЗИЦИЯ

Новым членом правления — управляющим директором ООО «СИБУР» назначена Дарья Борисова — один из ведущих специалистов России по повышению эффективности предприятий на нефтехимическом и нефтегазовом рынках. До перехода в СИБУР Дарья Борисова занимала должность старшего партнёра McKinsey. В СИБУРе Дарья Борисова возглавит Объединённое подразделение развития и НИОКР компании, которое усилит связь инновационных инициатив и проектов развития компании с потребностями клиентов.



ДАРЬЯ БОРИСОВА

Данные опроса сотрудников СИБУРа. 2019 г.

[illegible]

БЫТЬ ОТЗЫЧИВЫМ
БЫТЬ
ИЗВИНЯТЬСЯ
ЗА ПОМОЩЬ
НЕ РУБИТЬСЯ
ОДАННЫМ
СЛУЖАЮЩИХ

УМЕТЬ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ
ИДЕНТИФИЦИРОВАННЫМ

НЕ РУБИТЬ СЛЕНЧА

ГОТОВИТЬСЯ К ВСТРЕЧЕ, ЗАРАНЕЕ ОБОЗНАЧАЯ ЕЕ ТЕМУ И ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, НАЗНАЧАЯ ВСТРЕЧУ, ЗАГЛЯДЫВАТЬ В КАЛЕНДАРЬ КОЛЛЕГ НА WORK/LIFE BALANCE

CE
XONJER

ЗАМЕЧАТЬ В ДРУГИХ ХОРОШИЕ КАЧЕСТВА
33IM ДОБРОСОВЕСТИ
ВОВРЕМЯ ОСВОБОЖИ

ВЕРЬТЕ В СВОЮ РАБОТУ

ДОБРОСОВЕЩНОСТЬ
КОМПЕТЕНЦИИ
КАЧЕСТВА
ОТЛИЧИЕ

ВОЗМОЖНОСТИ
РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ
ПОСЛУЖИТЬ ОТЕЧЕСТВУ

УВАЖАТЬ РАБОЧЕГО
КАК ЧЕЛОВЕКА
И ПРАВИЛЬНОВА
НА РАБОТЕ

УМЕТЬ РАБОТАТЬ В ПАРУ

ДЕДКАТЬ СЕБЯ В ПУКАХ
ТВЕННО И В СПОК
КОМПЕТЕНТИИ

РАБОТА
ПОД
НАЗНАЧЕНИЕМ
ОСОБЕННОСТИ
НАЗНАЧЕНИЯ

ВЕР
КОМА
КОНТАКТИ

ЖЕНЕ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СИБИРСКИЙ ЦЕЛЛЮЛОЗНО- ПАПЕРНЫЙ ЗАВОД»

ПОНИМАТЬ
ПОДДЕРЖИВАТЬ
СОБЛЮДАТЬ ПРАВИЛА
БЫТЬ
ВВЕСТИ
НЕ СТАВИТЬ

ПОНИМАТЬ
ОДДЕРЖИ
ОДАТЬ ПРАВИ
ЫТЬ
ВВ
Е СТАВИТЬ
///

СОБЛК
БВ
НИ

ДЛЯ МЕНЯ ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ — ЭТО:

ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ КАПИТАЛ ДЛЯ КОМПАНИИ

ЗНАЧЕНИЕ ВЗАИМОУВАЖЕНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ СЛОЖНО ПЕРЕОЦЕНИТЬ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ОСНОВАННАЯ НА ЭТОЙ ЦЕННОСТИ, ПОМОГАЕТ СДЕЛАТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ, КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЁРАМИ КОМФОРТНЫМ И ДОВЕРИТЕЛЬНЫМ, ЧТО В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ УПРОЩАЕТ ВЕДЕНИЕ ДЕЛ, УСКОРЯЕТ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ И ПОМОГАЕТ СОЗДАТЬ НАИЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА.



ЦЕННОСТЬ СИБУРА: ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ

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

” Не стоит пытаться создать утопию, ведь полного взаимного уважения и доверия быть не может. Так и в природе не существует нулевого трения, однако мы можем стараться свести его к минимуму, чтобы весь механизм мог успешно функционировать

Ицхак Адизес



МЕТОДОЛОГИЯ АДIZESА. РЕАЛЬНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ

Основатель Института Адизеса (входит в топ-10 консалтинговых компаний мира) рассказывает о том, как выстраивать отношения внутри компании.

16+

Исследование Harvard Business Review (HBR), в котором приняли участие 20 тысяч работников различных компаний во всём мире, показывает, что уважение является главной потребностью сотрудников независимо от их статуса. В списке самых значимых составляющих корпоративной культуры респонденты поставили эту ценность на первое место — выше, чем признание заслуг, благодарность или умение руководителя вдохновлять и вести за собой. Взаимоуважение оказалось даже важнее возможностей для карьерного роста и развития.

По данным опроса HBR, больше половины (54 %) сотрудников во всём мире считают, что на работе к ним относятся недостаточно уважительно. В таких компаниях чаще происходит эмоциональное выгорание, слабее мотивация персонала, выше текучесть кадров, ниже производительность труда. Да и в целом деятельность менее эффективна.

Автор книг о менеджменте Ицхак Адизес отмечает, что взаимодействие должно находиться в числе ключевых ценностей любой корпорации. Эта ценность рука об руку шагает с доверием, отсутствие которого приводит к временным издержкам и даже к дополнительным затратам, в том числе прямым, — достаточно упомянуть расходы компаний, направленные на содержание служб безопасности. Дефицит взаимоуважения мешает людям договариваться, разделять ответственность, подставлять плечо и избегать двойной работы: даже мелкую проблему в такой организации вынуждены решать десятки людей, что парализует деятельность всего предприятия. «В таких компаниях много трений и мало реальных результатов», — отмечает он в книге «Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения». — Доверие и уважение — это как смазка для механизма, которая уменьшает трение и обеспечивает нужный эффект».

В КОМПАНИЯХ С АТМОСФЕРОЙ ВЗАИМОУВАЖЕНИЯ:



сотрудников
ощущают радость
и удовлетворение
от работы



на 92%

эффективнее фокусируются
на задачах



на 55%

больше вовлечены в работу



на 10%

реже увольняются



на 50%

меньше болеют

Источник: Harvard Business Review

ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — ЭТО СОВОКУПНОСТЬ ВЗГЛЯДОВ, УБЕЖДЕНИЙ, ПОЗИЦИЙ, ЖИЗНЕННОГО ОПЫТА, АМБИЦИЙ И ДРУГИХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СВОЙСТВ, КОТОРЫЕ ПОСТОЯННО ВСТУПАЮТ В РЕАКЦИЮ С ОСОБЕННОСТЯМИ ЛИЧНОСТИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ И ПО-РАЗНОМУ ПРОЯВЛЯЮТ СЕБЯ В РАЗЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ.



ДМИТРИЙ КОНОВ,
председатель правления
ПАО «СИБУР Холдинг»

”

К молодым людям нельзя относиться свысока. Очень может быть, что, повзрослев, они станут выдающимися мужами

Конфуций

Взаимоуважение во многом означает восприятие «другого» — чужого мнения, опыта, знания, даже ошибки. Это важное условие для развития компании, в том числе — инновационного. Есть несколько правил, которые необходимо использовать в работе для того, чтобы компания могла двигаться вперед.

1 Каждый имеет право на ошибку — необходимо признавать это право.

Если руководитель понимает, что сотрудник пришёл к неправильному выводу или не проработал материал до конца, его обязанность — найти ошибку, обсудить её и прийти к истине, а не наказывать того, кто её совершил. Интеллектуальная ошибка — причина беседы, а не повод для увольнения.

2 Нельзя отстаивать только своё мнение и мнение «своих» людей.

Позиция «защищать своих любыми способами» ущербна и непродуктивна. По сути, это не что иное, как страх потерять свои позиции, признав свою неправоту.

3 Развивая компанию, нельзя заикливаться только на собственном опыте.

Необходимо отказываться от этой центрированной силы — не столько учить других, как нужно работать, сколько учиться самим. Такая разновидность самоуверенности ограничивает и людей, и компанию.

4 Самоуверенность проявляется во взаимоотношениях между представителями разных поколений.

С одной стороны, мы видим агрессивность молодого поколения, которое требует признания и не воспринимает прошлый опыт. С другой — опытные сотрудники отказываются принимать новшества и изменения. Есть опасность, что со временем этот разрыв будет нарастать. Решение этой проблемы требует постоянных коммуникаций на самых разных уровнях. ■

ИНТУИТИВНО МНОГИЕ ПОНИМАЮТ, ЧТО ТАКОЕ ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ. ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ ОПРЕДЕЛИТЬ, КАК ЕГО ПРОЯВЛЯТЬ В ДЕЛОВОМ ОБИХОДЕ.



5

ПРАВИЛ ПРОЯВЛЕНИЯ УВАЖЕНИЯ

«Уважительное отношение должно пронизывать всё, что вы делаете, а не применяться от случая к случаю», — подчёркивает Кристин Порат, профессор менеджмента в Университете Джорджтауна и автор книги «Освоение вежливости» (Mastering Civility: a Manifesto for the Workplace). По её словам, недостаточно требовать от сотрудников или лидеров организации соблюдать определённые регламенты. В реальности поведение людей зависит не столько от наличия кодекса этики, сколько от условий работы и качества среды. Поэтому задача компании — сделать всё от неё зависящее, чтобы помочь внедрить эту ценность в корпоративную культуру. Опыт крупных международных компаний показывает, что существует много методик и инструментов для создания атмосферы взаимного уважения. Вот несколько из них.

ВЗАИМНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Как благодарят сотрудников во многих организациях? Вручают грамоты на корпоративных мероприятиях, рассказывают о лидерах на портале или в корпоративных СМИ, начисляют премии. Однако эксперты рекомендуют постоянно и не откладывая на потом обращать внимание на тех, кто совершает хорошие поступки или демонстрирует профессиональные успехи. Для укрепления взаимоуваже-



ДЕЛО НЕ В КОФЕ: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА STARBUCKS

Книга о том, как добиваться результатов, вдохновлять сотрудников и сохранять в компании душевные отношения.



16+

Доступна в библиотеке СИБУРа.

”

Стремиться стать самым крупным брендом — бессмысленно. Гораздо важнее стать самым уважаемым брендом

Ричард Брэнсон

ния поощрять сотрудников можно не только сверху, но и на уровне горизонтальных связей. Например, в ИТ-компании Red Hat любой человек, который видит успехи коллеги, может подарить ему бонусные баллы. Определённое количество баллов начисляется всем работникам ежемесячно, а потратить их можно по своему усмотрению — отблагодарив таким образом коллегу за идею, совет, помощь или просто высказав ему свою благодарность. Баллы также можно обменивать на подарки или товары из корпоративного магазина. В СИБУРе на протяжении нескольких лет использовался инструмент «Сказать спасибо» (аналогичный будет работать в социальной сети СИБУРа). Любой сотрудник, зайдя на корпоративный портал, может в письменной форме поблагодарить коллегу, который его выручил. Письмо с уведомлением приходит не только сотруднику, но и его руководителю. Подобные награды имеют большое значение для людей, ведь это красноречивое свидетельство того, что их ценят.

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

Даже крупная компания в некоторых аспектах должна вести себя как маленький семейный бизнес, утверждает бывший президент Starbucks International Говард Бехар. Именно поэтому много лет назад он начал писать поздравительные открытки на день рождения и в годовщину основания компании всем, кто в ней работал, — от членов совета директоров до уборщиков. Если поначалу он успевал отправлять около 60 открыток в месяц, то к моменту выхода на пенсию их число превысило 2500. Пример оказался заразительным, и со временем открытки стали рассылать почти все топ-менеджеры компании. «До сих пор сотрудники при встрече рассказывают, как много для них значили эти персональные послания, — рассказывает Бехар. — Мы всегда должны находить осязаемые способы для проявления своего внимания к коллегам. Хотя отправлять открытки не стоит большого труда, они помогают налаживать и упрочивать связи между людьми».

ПРОДУКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ

«Чем внимательнее вы слушаете, тем меньше плутаете», — гласит древняя пословица. Её приводит в книге «Твой путь» знаменитый японский бизнесмен Коносуке Мацусита, основатель корпорации Matsushita Electric. «Если вы общаетесь с человеком с уважением, можно получить неожиданные знания, — говорит он. — Мудрость одного человека становится мудростью двоих. Именно так и накапливаются знания».

Способность разговаривать продуктивно — т. е. активно слушать собеседника, вникать в его слова и стараться понять его чувства — одна из важных составляющих взаимоуважения.

” Я уважаю любые убеждения, и прежде всего те, которые несовместимы с моими

Сальвадор Дали

ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИБУРЕ

- Направлена на обсуждение поведения, а не личных качеств человека.
- Своевременна: предоставлена в оптимальные сроки.
- Конструктивна. В ходе ОС собеседники не выясняют отношения, а фокусируются на обсуждении более эффективных действий, приводящих к результату.
- Сбалансирована. Необходимо, чтобы в ходе беседы был баланс между критикой поведения и поддержкой со стороны руководителя.
- С последствиями. Сотрудник должен понимать, какие последствия для подразделения и для него самого возникнут, если он не изменит своего поведения.

Памятка по «Стандарту работы руководителя»

ПОЛЕЗНЫЕ АЛГОРИТМЫ

СЦЕНАРИЙ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ*

РУКОВОДИТЕЛЬ

Опишите конкретную ситуацию, по которой хотите дать корректирующую обратную связь.

1

СОТРУДНИК

Выслушайте, не перебивая. Поймите, что речь идёт не о вас лично, а о вашем поведении.

Задайте сотруднику уточняющие вопросы. Спросите мнение сотрудника, проясните его позицию относительно своего поведения.

2

Честно рассказывайте о том, как вы оцениваете свои действия. Если считаете их нормальными, открыто об этом скажите.

Объясните сотруднику, почему необходимо изменить поведение, почему важно действовать по-другому.

3

Постарайтесь понять позицию собеседника. Представьте себя на его месте и подумайте, почему он хочет, чтобы вы изменили своё поведение.

Спросите сотрудника об идеях относительно изменения поведения. Выскажите свои предложения и рекомендации по изменению поведения сотрудника.

4

Предложите конкретные действия по изменению поведения. Обсудите их с собеседником. Запросите рекомендации по изменению поведения.



* Обратная связь со стороны руководителя.

ПОЛЕЗНЫЕ АЛГОРИТМЫ

СЦЕНАРИЙ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ*

РУКОВОДИТЕЛЬ

Опишите конкретную ситуацию, по которой хотите дать поддерживающую обратную связь.

1

СОТРУДНИК

Выслушайте, не перебивая.

Похвалите сотрудника за конкретные действия. Дайте возможность сотруднику высказать своё мнение по обсуждаемой ситуации.

2

Отметьте для себя, что конкретно собеседник ценит в ваших действиях.

Отметьте важность усилий/действий сотрудника для подразделения.

3

Поблагодарите за позитивную оценку ваших действий.

Проявите готовность в будущем поддержать подобные действия сотрудника.

4

Проявите готовность в будущем в подобных ситуациях действовать аналогично.



НАТАЛЬЯ ЯМЩИКОВА,
директор
Корпоративного
университета СИБУРа

«Модель авторитарного лидерства, свойственного традиционным иерархическим структурам (таким, например, как армия, церковь, государство), постепенно уходит в прошлое, освобождая место для вовлекающего лидерства, концепция которого базируется на принципах взаимоуважения. Неотъемлемой частью ценности «Взаимоуважение» является развитие культуры обратной связи, ведение постоянного диалога с позиции win-win независимо от того, кто собеседник — руководитель, сотрудник, внешний или внутренний партнёр. Взаимоуважение предполагает возможность обсуждать различные мнения, допускать наличие альтернативных точек зрения, способность слушать и слышать — для того чтобы принимать не только взвешенные, но и справедливые решения».

* Обратная связь со стороны руководителя.



ТВОЙ ПУТЬ

Принципы японского предпринимателя, позволяющие понять суть явлений, которые встречаются в жизни.



16+

Доступна в библиотеке СИБУРа.

”

Не делай ничего постыдного ни в присутствии других, ни втайне. Первым твоим законом должно быть уважение к себе самому

Пифагор Самосский

БОЛЬШЕ СВОБОДЫ

Взаимное уважение подразумевает, что вы даёте другому человеку право быть самим собой вне зависимости от его должности, места работы и других характеристик. Это помогает сотрудникам принимать решения и быть ответственными за них. В компании Bosch руководителям позволяют распределять рабочее время по своему усмотрению: если пробежка в обеденное время помогает HR-директору прийти в себя, никто не станет ему в этом мешать.

Подобную гибкость стоит проявлять и в отношении тех, кто не работает на руководящих постах. Например, сотрудники исследовательских лабораторий этой компании могут тратить 10–20 % своего рабочего времени на собственные научные проекты, которые не имеют отношения к их основным задачам. «Пока вы хорошо делаете свою работу, нас всё устраивает» — такого мнения придерживается работодатель. Когда компания доверяет сотруднику, он чувствует, что его уважают.

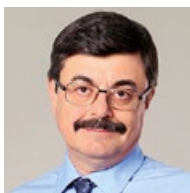
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Во многих организациях сотрудники опасаются комментировать работу менеджмента и коллег, а руководители находят в критике попытку подорвать их авторитет. Отсутствие обратной связи подрывает мотивацию и уменьшает поток полезных идей, идущих снизу. Поэтому необходимо постоянно побуждать сотрудников высказывать своё мнение. Делать это можно разными способами: устраивать совещания с публичными обсуждениями сложных вопросов, придерживаться политики открытых дверей, организовывать конкурсы на лучшую идею или рационализаторское предложение. Во многих корпорациях практикуют анонимные опросы и глубинные интервью, которые помогают лучше понять ситуацию на предприятии. Например, в «Росатоме» проводится ежегодное исследование вовлечённости сотрудников «Твоё мнение важно «Росатому». В СИБУРе похожий опрос проходит второй год подряд.

Для сотрудников обратная связь важна не меньше, чем для топ-менеджмента: она позволяет лучше ориентироваться в задачах и вовремя скорректировать свою работу. В «Стандарте работы руководителя» СИБУРа закреплены основные принципы обратной связи, нацеленные на получение быстрой реакции со стороны руководителя, которая, как правило, представляет собой очный разговор, позволяющий решить конкретную проблему. Среди основных правил взаимодействия — конструктивность и сбалансированность беседы: нельзя переходить на личности, а диалог должен строиться вокруг работы и действий сотрудника. ■

«ТОБОЛЬСКИЙ СИНДРОМ»,

ИЛИ КАК ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ ПОМОГАЕТ СТАТЬ ЧЕМПИОНОМ



СЕРГЕЙ ВОРОБЬЁВ,
президент Ward Howell

«Взаимоуважение в коллективе — это основа управленческой смелости. Невозможно воспитать инициативных компетентных сотрудников, которые будут принимать смелые решения, если вы как руководитель их не уважаете. Люди станут бояться сделать ошибку, и это закроет для них все эксперименты, все новые ходы. Необходимо создать для сотрудников такую среду, чтобы они хотели брать на себя ответственность. В условиях неопределённости это — важнейшая компетенция».

С 2018 по 2019 год в Тобольске проходила обучающая программа «Управленческая смелость. Тиминговая трансформация лидеров» для руководства Тобольских предприятий СИБУРа. Задачей проекта было сплотить всех участников для успешного запуска нового предприятия. Президент консалтинговой компании Ward Howell Сергей Воробьёв рассказал о том, как почти в экстремальных условиях настроить командную работу, способную сворачивать горы.

КОМАНДНАЯ РАБОТА

Руководство СИБУРа изначально поставило перед нами крайне амбициозную задачу — помочь «сборной команде» Тобольска запустить инновационное производство, не имеющее аналогов в России. На протяжении всего времени подготовки этого амбициозного проекта команда должна была показывать выдающиеся результаты: работать на сверх-высоких оборотах, быстро осваивая новые технологии. Это требовало высокого уровня взаимодействия всех участников проекта. Для того чтобы обеспечить его, помимо классических программ обучения, мы применили тиминговый подход. При запуске нового производства приходится работать нон-стоп, преодолевать постоянно возникающие препятствия.

ПО МНЕНИЮ УЧАСТНИКОВ ЗАПУСКА «ЗАПСИБНЕФТЕХИМА», ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРОЕКТ ВЗЛЕТЕЛ, НУЖНО:

«Вместо того чтобы замалчивать проблемы, следует находить эффективные способы их решения, задавать правильные вопросы, давать второй шанс».

«Подходить индивидуально к каждому сотруднику, думать над общим результатом, ставить цель высокого уровня».

«Оценить свои возможности, поверить в себя, быть сильным, создать команду и быть в команде».

«Находить взаимовыгодные решения, не останавливаться в развитии, слушать и слышать».





УЧИМСЯ У ЗВЁЗД И ЧЕМПИОНОВ

Программа представляла собой четыре модуля, каждый из которых длился 3–4 дня. На протяжении программы участникам оказывали поддержку эксперты из разных отраслей, а также представители культурной элиты. В Тобольск был приглашён народный артист России пианист Юрий Розум, который после выступления рассказал специалистам по нефтехимии о том, как музыканты выигрывают мировые чемпионаты, а также принял участие в оценивании экзаменов. Интересно, что его мнение по поводу проектов совпадало с экспертным, а участники с большим интересом отнеслись к его замечаниям.

” То, что происходило на площадке, я назвал «Тобольский синдром». Ребята работали практически круглосуточно, в очень жёстких условиях. Но я им по-хорошему завидовал, потому что они шли на чемпионский результат!

Особенность тиминга заключается в том, что каждый участник проекта учится взаимодействовать с каждым, даже находясь в условиях стрессовой ситуации.

На старте мы скомплектовали три команды — три поколения менеджеров, подобранных не по возрасту, а по стажу работы в Тобольске. На выходе мы должны были получить единый организм, способный работать на максимальных скоростях.

ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

Снимаю шляпу перед людьми, которые в условиях запуска работали без выходных плюс-минус по 12 часов в сутки и совмещали работу с обучением, которое длилось с 9:00 до 23:00. Основой, на которой мы смогли построить столь интенсивную программу, стало взаимоуважение. Для меня эта ценность сродни библейской заповеди: делать другому то, что ты хочешь, чтобы делали по отношению к тебе. Все мы хотим, чтобы нам доверяли и относились к нам справедливо. Для этого нужно испытывать уважение к опыту и компетентности другого человека, а также понимать, что человек может (и временами должен!) ошибаться.

Впрочем, во время реализации сложного проекта взаимоуважение выражается не так, как в обычной жизни. Когда мы движемся к конкретной цели, приходится уважать далеко не всё: например, некомпетентность мы не уважаем, безалаберность — не уважаем, пренебрежение безопасностью — не уважаем. Мы уважаем стремление к чемпионскому результату — безаварийному запуску нового производства. А поскольку наши ставки высоки, мы должны уважительно относиться к усилиям всей команды. Если же человек не справляется с высокими требованиями, лучше честно об этом сказать, освободив место для других. Это ещё одна сторона медали взаимоуважения.

ПРАВИЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Глубокое понимание правил взаимодействия вылилось в успехи, которые мы увидели при запуске «ЗапСибНефтехима».

Во время обучения я обратил внимание на то, как наши участники разговаривают друг с другом — подчеркнуто вежливо, что очень непросто, находясь в экстремальных условиях, при запуске сложного производства, да ещё и в Сибири. Честно говоря, это произвело на меня впечатление и лишний раз подтвердило мою мысль, что взаимоуважение начинается с базовых вещей: как вы обращаетесь к людям, как слушаете их, отвечаете — такие отношения отражаются на всей команде и её результативности. ■

ПОВЫШЕННЫЙ ТОНУС

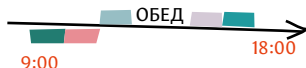
ЧТО ВЛИЯЕТ НА РИТМ ЖИЗНИ ТОПОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Как часто руководители испытывают стресс

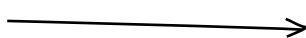
каждый день	41%
пару раз в неделю	33%
пару раз в месяц	15%
пару раз в год	7%
никогда	4%



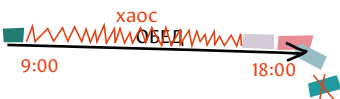
Обычно мы планируем так:



Как выглядит мой день?



Но всегда есть такой риск:



Что я могу изменить?



74%
руководителей
испытывают стресс
постоянно

47%

руководители утверждают, что их компания требует от них постоянно быть на связи и очень быстро реагировать на почту

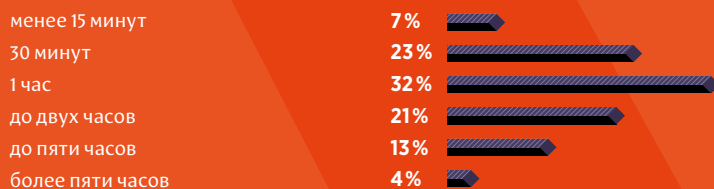
36%

руководители считают, что работа не позволяет им выспаться

Области, в которых руководители считают свою роль более сложной, чем они ожидали:

- 50% — способствовать изменению культуры;
- 48% — находить время для себя;
- 47% — развивать команду старших руководителей;
- 40% — балансировать между краткосрочными финансовыми результатами и стратегическими планами компании;
- 35% — находить баланс с семейной/личной жизнью.

Продолжительность совещаний



Режим коммуникации



Чем заняты генеральные директора компаний



50%
времени занимает у гендиректора
общение с сотрудниками

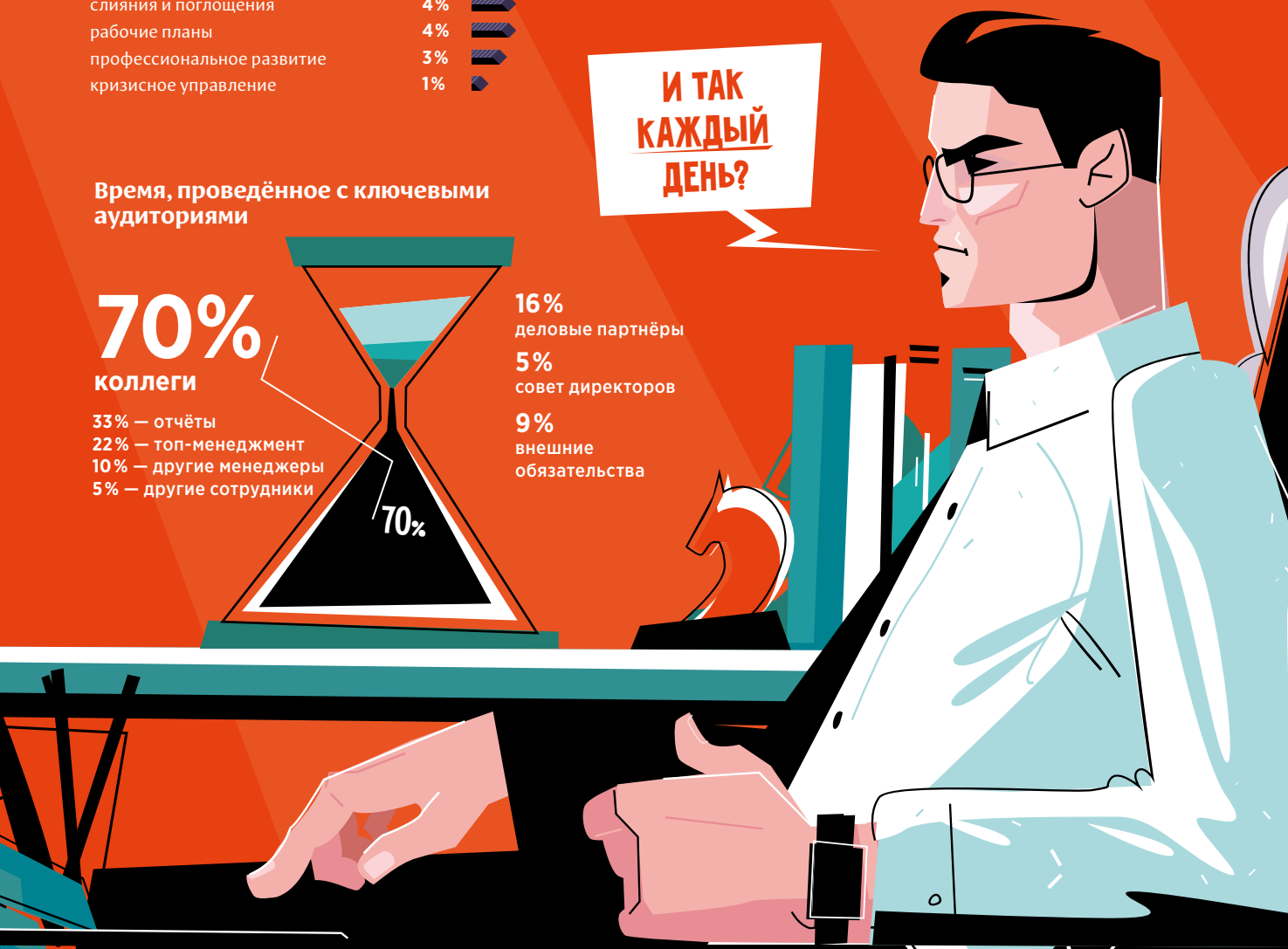
Время, проведённое с ключевыми аудиториями

70%
коллеги

33% — отчёты
22% — топ-менеджмент
10% — другие менеджеры
5% — другие сотрудники

16% деловые партнёры
5% совет директоров
9% внешние обязательства

**И ТАК
КАЖДЫЙ
ДЕНЬ?**



ОТСЮДА — МОРАЛЬ

КАК В СИБУРЕ РЕШАЮТ ЭТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ

Вскоре после вступления в силу ФЗ № 273 в СИБУРе был принят Кодекс корпоративной этики, были разработаны методические указания по управлению конфликтами интересов и антикоррупционной политике компании.

Следом в компании разработали электронный образовательный курс для сотрудников. В трудовых договорах появился отдельный пункт, обязывающий каждого раскрывать сведения о конфликте интересов, соблюдать Кодекс корпоративной этики и содействовать антикоррупционной политике.

В 2018 году СИБУР первым на российском рынке сертифицировал комплаенс-менеджмент по стандарту ИСО 19600.

В 2019 году обучающий курс был разработан для контрагентов СИБУРа, а в договоры с партнёрами компания начала включать антикоррупционную оговорку, которая обязует поставщиков и клиентов соблюдать требования комплаенса компании.

Кодекс корпоративной этики в СИБУРе был принят в 2013 году. В 2019-м кодекс был доработан и дополнен ценностями компании.



ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА АТМОСФЕРУ В ОФИСЕ ИЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ. В НЕ МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ ОНО ВЫРАЖАЕТСЯ В ОТНОШЕНИИ СОТРУДНИКОВ К РАБОТОДАТЕЛЮ, А ТАКЖЕ К СРЕДЕ, В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ КОМПАНИЯ.

На формальном уровне взаимоуважение проявляется в соблюдении правил и законов на микро- и макроуровне. Одним из основных инструментов, регулирующих права и обязанности сотрудников, является корпоративная комплаенс-система.

ДЕЛО ЧЕСТИ

История развития комплаенса в СИБУРе началась в 2013 году — с момента вступления в силу изменений в Федеральный закон № 273 «О противодействии коррупции», которые обязали компании разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции. В последние годы функции направления комплаенс в СИБУРе стали намного шире. Комплаенс становится базой для управления этикой и даже пересекается с задачами HR: к примеру, комплаенс-менеджер сегодня участвует в формировании портрета этичного сотрудника, занимается консультированием, обучением, развитием (в своей области) и т.п.

«Комплаенс — это корпоративная совесть, — поясняет комплаенс-менеджер СИБУРа Вероника Журавлёва. — Корпоративная этика нужна для того, чтобы работники и руководители соблюдали этические принципы, правила и законы не под давлением и не из страха быть наказанными, а потому, что так поступать хорошо, правильно, честно и этого от нас ожидают семьи, родители, клиенты и, в конце концов, государство и общество».

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Тема деловой этики сейчас приобретает невиданный размах из-за растущего количества корпоративных инцидентов, связанных с неэтичным поведением руководителей крупных зарубежных корпораций. Последствиями неэтичного поведения становится не просто потеря репутации, но и банкротство компаний.

Для того чтобы защитить компанию от различных рисков, необходимо не только разрабатывать внутренние документы и проводить обучение, но также постоянно улучшать всю систему, развивая в компании культуру открытого общения и обратной связи. Именно поэтому в числе ключевых элементов комплаенса СИБУРа — личные встречи и беседы с сотрудниками. «На такие встречи обычно приходят сотрудники с самыми разными проблемами, — объясняет Вероника Журавлёва. — Некоторые недовольны своим медленным карьерным ростом, другие считают, что перерабатывают, есть те, кто жалуется на некор-



ВЕРОНИКА ЖУРАВЛЁВА,
комплаенс-менеджер СИБУРа

«Комплаенс имеет отношение к соблюдению письменных, в том числе законодательных, норм. Этика предполагает выполнение скорее неписаных правил. Помимо внешних норм, у каждого из нас есть ещё другие — внутренние — моральные установки. Правильно организованная этическая функция в компании обращается именно к этим глубинным человеческим качествам».

66

обращений поступили
на независимую горячую
линию за тот же период

42

обращения поступили
на внутреннюю горячую линию
СИБУРа с марта по декабрь

Обратиться за консультацией или сообщить о нарушении в СИБУРе можно анонимно (оставив обращение на сайте «Делойта» или указав об этом в письме).

Независимая горячая линия СИБУРа:



ТЕЛ. +7 (800) 500-08-74

E-mail:



SIBUR-HOTLINE@DELOITTE.RU

Сайт:



WWW.SIBUR.DELOITTE-HOTLINE.RU

Внутренняя горячая линия СИБУРа:



COMPLIANCE@SIBUR.RU

ИНСТРУМЕНТЫ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ СИБУРА



- Внутренние нормативные документы по вопросам комплаенса
- Внутренние нормативные документы в сфере работы с персоналом, направленные на обеспечение исполнения требований Федерального закона «О противодействии коррупции»
- Антискоррупционные оговорки в трудовых договорах со всеми работниками и в договорах с контрагентами
- Положения по комплаенсу в должностных инструкциях работников
- Матрицы рисков и мероприятий по управлению ими по всем направлениям комплаенса
- Регулярное декларирование сведений о конфликте интересов
- Информирование и обучение работников по вопросам комплаенса
- Возможность для работников и иных лиц конфиденциально и по желанию анонимно сообщать о нарушениях на горячую линию
- Внутренний и внешний аудит
- Применение дисциплинарных взысканий к работникам в случае выявления нарушений ими положений комплаенса
- Работа Комитета по этике и дисциплине
- Регулярное представление отчётов о функционировании комплаенс-системы

ректное поведение со стороны руководства. Все эти проблемы требуют обсуждения. Тем более что зачастую решить их гораздо проще, чем кажется. Есть работники, которые воспринимают комплаенс как последнюю инстанцию, когда обратиться больше не к кому. На таких встречах у нас есть возможность не только помочь сотруднику, но и разобраться в том, почему возникают подобные ситуации. Мы призываем работников не замалчивать проблемы, а открыто о них говорить».

Для обсуждения более острых вопросов в СИБУРе работает горячая линия, которой управляет независимый оператор — международная компания «Делойт». Это даёт дополнительную гарантию сохранения конфиденциальности. Независимую горячую линию СИБУР запустил в марте 2019 года. Сейчас, получив обращение по одному из трёх каналов связи (телефон, сайт или почта), оператор перенаправляет обращение в СИБУР, не раскрывая имени заявителя, если на то нет его воли.

На внешнюю линию чаще приходят обращения со стороны контрагентов или соискателей, которым отказали в приёме на работу. Однако и традиционный канал связи «пользуется спросом» — прежде всего у сотрудников, которые нуждаются в консультациях, связанных с конфликтом интересов. Информировать о подобных ситуациях — прямая обязанность всех и каждого. Это прописано в трудовом договоре и в других документах, которые сотрудники подписывают при приёме на работу.

ДЕЛИКАТНЫЕ ВОПРОСЫ

Конфликт интересов — это ситуация, когда у человека есть конкурирующие интересы или лояльность. Конфликт часто лежит на поверхности и хорошо заметен окружающим. Серьёзные проблемы возникают в тех случаях, когда он не бросается в глаза. Если его вовремя не выявить, то в итоге это может сильно навредить репутации как работника, так и компании. Таких ситуаций может быть множество, однако, по статистике, большинство имеет отношение к родственным связям.

Что делать, если на работу в СИБУР планирует устроиться супруга, компания племянника стала контрагентом предприятия холдинга или сотрудник компании решил вступить в брак с коллегой? В этом случае ответ однозначен: необходимо проконсультироваться с руководителем или обратиться к комплаенс-менеджеру. По словам Вероники Журавлёвой, каждое обращение требует индивидуального подхода, а выбранное решение будет оптимальным для всех сторон: скорее всего, родственников переведут в разные направления или (если речь идёт о контрагенте) изменят функционал сотрудника так, чтобы не допустить ситуаций, в которых личная заинтересованность может помешать честно и добросовестно исполнять должностные обязанности. «Конечно же, появление родственника не означает необходимости увольнения. Это всегда крайняя мера, к которой компания прибегает только тогда, когда произошло серьёзное нарушение, повлёкшее за собой материальную или репутационную потерю для компании», — подчёркивает Вероника Журавлёва.

СПОРНЫЕ ПОДАРКИ

Вопросы, связанные с подарками, также находятся в числе наиболее обсуждаемых в СИБУРе. Главная задача дарителя — сделать так, чтобы подарок не расценили как взятку.

По правилам СИБУРа, подарки должны быть этичными, а дарить их можно только на официальные праздники. Например, на Новый год, 8 Марта, 23 Февраля и день рождения. В любом случае при всём желании нельзя делать более трёх подарков в год одному человеку (в том числе контрагенту).

«Если речь о госслужащих, мы рекомендуем сотрудникам воздерживаться от дарения подарков, — объясняет Вероника Журавлёва. — В том числе потому, что в госорганизациях приём подарков сопровождается сложной процедурой: госслужащий обязан сдать подарок в архив для оценки его стоимости, оплатить разницу, если он оказывается дороже 3000 рублей, или оставить его в госсобственности».

С коммерческими организациями ситуация проще, однако и здесь необходимо соблюдать лимит. По правилам СИБУРа, стоимость подарка для контрагента не должна превышать 4000 рублей. Впрочем, сотруднику перед дарением не мешает уточнить, нет ли в партнёрской организации дополнительных ограничений.



” Сотрудник СИБУРа не может дарить больше трёх подарков в год одному и тому же коллеге или контрагенту

ОБЛАСТИ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ СИБУРА

(по итогам 2019 года)

- Обработка персональных данных
- Управление конфликтами интересов
- Противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации
- Трудовые правоотношения
- Подарки, благотворительность и представительские расходы
- Закупочная деятельность
- Информационные технологии, информационная политика
- Соблюдение прав человека на рабочем месте

ДЕКЛАРИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В КОМПАНИЯХ СНГ



Источник: KPMG, 2017 г.

ПРИМЕРЫ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

Сотрудник, работающий на предприятии СИБУРа или в любом обществе, входящем в группу:

- участвует или знает о процедуре найма своего родственника;
- получает ценный подарок или несколько подарков от одного и того же лица (группы взаимосвязанных лиц), совокупная стоимость которых превышает 15 000 рублей;
- занимается предпринимательской и иной приносящей доход деятельностью, не связанной с исполнением его трудовых обязанностей, в рабочее время;
- имеет близкого родственника, который работает в компании — контрагенте предприятия СИБУРа.

ПОПАСТЬ В СЕТИ

Одна из самых распространённых проблем, с которыми в последние годы сталкиваются российские и международные компании, относится к активным пользователям интернета. Неэтичные посты в соцсетях становятся предметом скандалов, могут привести к серьёзным репутационным потерям компании, а иногда стать поводом для уголовного преследования. «Поэтому мы призываем сотрудников следить за своими публикациями в соцсетях, взвешивать каждое слово, подбирать выражения и т. д. Важно помнить, что речь не только о вашей репутации, но и о добром имени работодателя», — напоминает Журавлёва.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Сегодня любые жалоба и предложение, попадающие в поле зрения комплаенса, — это не только повод разобраться в конкретной ситуации, но и возможность использовать найденное решение для применения в других частях компании. «Например, обращение по горячей линии соискателя, резюме которого отсеяла программа, означает необходимость разработки определённой формы письма, которое позволит всем соискателям лучше понимать причины отказа, — объясняет Вероника Журавлёва. — Обращение контрагента, которого не включили в пул поставщиков, требует создания более прозрачных для партнёров правил работы отдела закупок. Всё это позволяет укреплять репутацию компании и сотрудников в глазах наших партнёров».

НЕЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УКЛОНОМ

В международном бизнесе нарушения в области комплаенса в последнее время, по оценкам экспертов, чаще всего имеют отношение к харассменту. Впрочем, спектр проблемных зон довольно широк, при этом многие случаи становятся достоянием общественности, влияя на репутацию компаний.



«Бюджетная авиакомпания Ryanair уволила шестерых членов лётного экипажа португальского филиала, которые ранее выложили в интернет фотографию, «нанёсшую ущерб репутации» воздушного перевозчика. По их информации, сотрудники Ryanair опубликовали снимок, на котором они якобы спят на полу в зале аэропорта...»
ТАСС



«Генеральный директор McDonald's Стивен Истербрук был уволен со своего поста из-за романа с одной из сотрудниц. Несмотря на то что Истербрук не женат, а отношения были по обоюдному согласию, поведение топ-менеджера нарушило корпоративные правила, которые запрещают подобные романы».
www.meduza.io



«Акционеры японского концерна Nissan во время внеочередного собрания исключили из совета директоров Карлоса Гона, который обвиняется в финансовых махинациях. Как отмечается, вместе с Гоном из совета директоров исключён один из его ближайших сподвижников Грег Келли».

www.mir24tv

INSIDE OUT

КАК ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ МЕНЯЮТ ПРОСТРАНСТВО ОФИСА

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ СИБУРА ПРЕДПОЛАГАЕТ СТРЕМЛЕНИЕ К ВЫСОКОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ВСЕ ПРОЦЕССЫ В КОМПАНИИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ И ИНИЦИАТИВЫ ИМЕЮТ ОДНУ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ — ОБЕСПЕЧИТЬ БИЗНЕСУ СИБУРА ДЛИТЕЛЬНЫЙ И УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ.



Чтобы расти, нужно постоянно меняться. Сейчас компания находится на стадии цифровой трансформации. Изменение процессов неизбежно ведёт за собой изменение корпоративной культуры и культуры общения.

«Офисы компании нового типа должны выглядеть по-новому» — этой фразой в 2017 году запустили проект реновации офисного пространства с концепцией опенспейса (то есть открытые офисные пространства, где сотрудников разных отделов не разделяют стены). Преобразование началось с 6-го и 8-го этажей здания корпоративного центра (ул. Кржижановского, 16/3) и с нового АБК (административно-бытового корпуса) «ЗапСибНефтехима». Эти работы были завершены в 2019 году. Но постепенно в открытые офисы переедут сотрудники всех предприятий компании.

АНДРЕЙ ЛЕБЕДЕВ,

начальник отдела «Управление проектами» «СИБУР-ЦОБ»

«Важное отличие опенспейса — возможность общаться со своим коллективом, а также смежными направлениями, что ускоряет решение многих вопросов. Стираются дополнительные искусственные границы между людьми в виде стен кабинетов, все работают в равных условиях и видят, кто чем занимается. Однако при обсуждении конфиденциальных вопросов приходится быть более осторожным и использовать переговорные комнаты».

ДАНИИЛ СУЛЕЙМАНОВ,

механик, «ЗапСибНефтехим»

«Мы, механики, работаем рядом, в одном помещении. В случае какого-то вопроса можно оперативно его решить. Помимо этого, краем уха слышишь проблемы, которые возникают у коллег, и то, как они решаются. Поэтому в будущем не совершаешь каких-то ошибок. Поначалу казалось, что шумно, но я быстро привык и через какое-то время перестал замечать это».

ВАЛЕНТИН ТАТАРИНОВ,

специалист, отдел SAP, «СИБУР ИТ»

«Самым трудным было привыкнуть к постоянному шуму, а также к тому, что всё на виду, под контролем. Однако теперь, если нужно обратиться к кому-то из смежного подразделения и такой человек много времени проводит на встречах, найти его намного проще. Кроме того, не нужно думать о том, в какой кабинет заходить можно, а в какой — нельзя. Руководители работают вместе с подчинёнными: нет грани, которая их разделяет».



Изменение пространства происходило в соответствии с ценностями компании «Партнёрство» и «Взаимоуважение». Офисы СИБУРа — место работы сплочённой команды, поэтому все этапы перепланировки проходили максимально открыто. Проекты выкладывались на общее обсуждение, а для выбора офисной мебели оборудовали шоурум, где построили тестовый опенспейс для сотрудников и кабинет для руководителя. Экспозицию сменяли раз в неделю: привозили новые образцы мебели, меняли материалы, приглашали специалистов-консультантов, проводили опросы. В общей сложности за новый опенспейс проголосовало около 600 человек. Поэтому можно сказать, что новые офисы СИБУРа — это результат совместной работы дизайнеров и офисных сотрудников.

СРОКИ РЕКОНСТРУКЦИИ

ИГОРЬ ГОЛОВКОВ,
советник, Сервисное
и хозяйственное обеспечение

«Необходимость в пространственном изменении — не декоративная, а функциональная. Она шла изнутри компании, исходила из изменившихся потребностей. Лет 10–15 назад кабинетная система не противоречила внутренней организации СИБУРа: большинство задач решалось изолированно, на уровне каждого отдела. Сейчас взаимодействие между сотрудниками требует гибкого и кросс-функционального подхода. Отсюда и перемена внешней конфигурации. Можно сказать, что организационные изменения преобразовали саму геометрию офиса».

ЛЮДМИЛА АНДРЮЦКАЯ,
старший менеджер,
Сервис и хозяйственное
обеспечение

«Когда мы с коллегами начали обсуждать переезд, мнения разделились: сотрудники, которые давно работали в компании, настороженно относились к переменам, а те, кто пришёл недавно, — позитивно. Это было ожидаемо. Но также мы знали, что рано или поздно все привыкают — кто-то быстрее, кто-то медленнее. В первую неделю нас осаждали просьбами типа «поставьте перегородку повыше». Мы отвечали: «Хорошо, но только через полтора месяца — попробуйте себя пока в этом пространстве, поживите в нём». Когда мы возвращались, то никто уже не хотел отгораживаться от коллег».

УМНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ УМНОГО ОФИСА

Для того чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно, при реконструкции использовались технологии, специально разработанные для открытых пространств: звукопоглощающие материалы для потолков и полов, звукоизолирующие перегородки, датчики белого шума. Все материалы безвредны для человека и окружающей среды: «Безопасность без компромиссов» для СИБУРа стоит на первом месте. В московском офисе во время перепланировки пришлось преодолевать конструктивные ограничения. Близко стоящие несущие стены не позволяли делать большие открытые пространства. В результате получился гибкий формат опенспейс: в офисе мало перегородок, а рабочие места разбиты на небольшие группы.

Есть и отдельные функциональные зоны: гардеробные, принтрумы, зоны релакса (где можно посидеть одному или с коллегой), столы для переговоров на 2–3 человека, коферумы, телефонные будки, откуда удобно сделать служебный или приватный звонок.



на 16 %

увеличилось количество рабочих мест для сотрудников
после реконструкции московского офиса



КОНСТАНТИН КАСАРИЦКИЙ,

менеджер, Комплексное
обслуживание
административных зданий
и сооружений КЦ

«Новыми помещениями управляет умный офис, который контролирует освещение и климат на этажах. В помещениях стоят датчики движения, включающие свет, а датчики климата корректируют температуру, чтобы она соответствовала нормативам. За всем следит диспетчер, который находится в здании».

ЮРИЙ БОНДАРЕНКО,

начальник отдела технической
поддержки топ-менеджеров

«Некоторые параметры мы меняли на местах, исходя из пожеланий сотрудников. Например, датчики по умолчанию выключали свет через полчаса, если не регистрировали движения. Это оказалось неудобным. Поэтому мы их перенастроили на 2 часа. В кабинетах руководителей разместили настенные пульта климат-контроля, в общих залах температура выставляется автоматически».

К ХОРОШЕМУ БЫСТРО ПРИВЫКАЕШЬ

Новый офис СИБУРа производит вау-эффект. Много света, зелени, удобная и стильная мебель. Всё радует глаз. А приятные мелочи вроде тумбочки-пуфика на колёсах и отсутствие проводов (они закрыты в коробах) дополняют картину.

Первый опыт преобразований вскрыл и трудности перевода сотрудников из кабинетов в опенспейс. Сказывались старые привычки: по-человечески понятное нежелание покидать привычную среду, менять сложившийся уклад. К примеру, некоторые привыкли к кабинетным чаепитиям, накрывать стол по праздникам, переговариваться с соседями по комнате не вставая из-за стола, громко говорить по телефону. Всё это не мешает, когда в помещении работает двое-трое, но что, если 20–30 человек? Можно ли безболезненно перестроиться на новую волну? Оказывается, можно, и довольно быстро. По опыту первопроходцев, для этого достаточно всего полтора-два месяца при использовании нескольких несложных правил.

**ПРАВИЛА РАБОТЫ В ОПЕНСПЕЙСАХ СИБУРА**

Переведите свой мобильный телефон в беззвучный режим. У рабочего телефона установите минимальную громкость звонка.



Во время переговоров на рабочем месте говорите на полтона тише, чем обычно.



Постарайтесь избегать обсуждения рабочих вопросов по громкой связи.



При общении с коллегами на нерабочие темы или по вопросам координации старайтесь использовать мессенджеры.



Не проводите «диагональные» переговоры через рабочие столы других сотрудников.



Старайтесь проводить групповые обсуждения в переговорных комнатах или специальных зонах, отделённых от рабочих мест.

ФЁДОР ХОДАК,

инженер, «ЗапСибНефтехим»

«Поначалу было непривычно сидеть в открытом помещении после небольшого кабинета, но постепенно я привык. Тем более что практически сразу почувствовал плюсы: у нас коллективная работа и в новом офисе не нужно никуда идти, чтобы решить вопросы. Сразу видишь, кто есть на рабочем месте, а кого нет. Это удобно».

АНАСТАСИЯ ЗЕНКОВА,старший менеджер,
Управленческая отчётность
и бизнес-планирование
(корпоративный центр)

«Когда мы переехали в опенспейс два года назад, пришлось научиться уважать личное пространство друг друга, например регулировать уровень шума. Зато у нас появилась возможность создать общее информационное поле, быстрее обмениваться информацией. В целом работа с коллегами в одном пространстве позитивно влияет на командный дух».

**КАК ПРОВЕРЯЕТСЯ ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ**

Для многих сотрудников приятным сюрпризом стали преимущества от неформального общения с коллегами из других отделов. Решать кросс-функциональные вопросы стало гораздо проще и быстрее. Начали появляться совместные идеи и проекты, исчезли многие противоречия. Ведь если раньше для многих коллеги были картинкой на мониторе или голосом в телефоне, то теперь они живые люди, с которыми можно выпить кофе по утрам и встретиться около кулера.

И, конечно, опенспейс — это настоящий индикатор, который показывает, насколько люди понимают и принимают такую ценность, как «Взаимоуважение». На это работает само пространство, позволяющее даже на самом базовом уровне прочувствовать и оценить эту ценность. Можно долго говорить «Давайте уважать друг друга!», а можно посадить людей рядом и посмотреть, как они будут взаимодействовать в реальной жизни. Опыт новых офисов СИБУРа показывает: даже короткий период адаптации к совместной работе способен серьёзно изменить человеческие установки. Ради этого можно было ломать стены между людьми — в прямом и переносном смысле.



Передвигайтесь по офису по основным проходам, не сокращая свой путь за счёт пересечения рабочих зон.



Не принимайте пищу за рабочим местом — используйте зоны кофе-поинтов.



Поддерживайте порядок на столе, не забывайте своевременно убирать документы и личные вещи.



Относитесь бережно к офисной мебели. Оставляйте своё рабочее место таким, каким оно было в начале рабочего дня.

В книге «Как работать в рабочее время. Правила победы над офисным хаосом» Сергей Бехтерев приводит список своих правил, которые полезно взять на вооружение сотрудникам.



16+

Доступна в библиотеке СИБУРа.

ПРОЗРАЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ СНОСЯТ СТЕНЫ



КОНЦЕПЦИЯ ОПЕНСПЕЙС-ОФИСОВ НА ЗАПАДЕ РАСПРОСТРАНЕНА ДАВНО, А В РОССИИ — ТОЛЬКО ПРИЖИВАЕТСЯ. ОТСУТСТВИЕ СТЕН СПОСОБСТВУЕТ СПЛОЧЕНИЮ КОЛЛЕКТИВА, А УМНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ В СОВРЕМЕННЫХ ИНТЕРЬЕРАХ ПОЗИТИВНО ВЛИЯЮТ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ.

70 %

всех офисов в США,
по данным Forbes,
составляют опенспейсы

БЕЗ ПРЕПЯТСТВИЙ

Открытые пространства одинаково ассоциируются как с демократией, так и с контролем. Недаром считается, что идея опенспейс-пространства принадлежит английскому социологу, философу и экономисту Иеремии Бентону, который в конце XVII века разработал проект идеальной прозрачной... тюрьмы. Впрочем, в XX веке, когда концепцией опенспейса заинтересовался бизнес, управляющие компаний руководствовались не столько вопросами контроля, сколько потребностью в умных офисах, где работники смогут почувствовать себя одной большой командой, а коммуникации — обходить все препятствия.

Одним из первых проектов, выполненных в этой концепции, стало здание штаб-квартиры компании Johnson Wax в городе Расин, штат Висконсин (США), которое было построено в 1939 году архитектором Фрэнком Ллойдом Райтом. Он поместил всех сотрудников в большой



Штаб-квартира
компании Johnson Wax

ОТКРЫТЫЙ ВСЕМУ НОВОМУ

С точки зрения менеджмента у офисов открытого типа есть ряд преимуществ:



Повышают готовность к сотрудничеству.

У людей есть возможность быстро обсудить рабочие вопросы лицом к лицу, что часто эффективнее переписки в мессенджерах или телефонных звонков.



Способствуют общему росту продуктивности.

Исследования показывают, что высокопродуктивные сотрудники «заражают» сидящих рядом, а в открытых офисах намного проще создать смешанные команды из «звёзд» и тех, кто только собирается ими стать. Совместное исследование Бизнес-школы Гарварда и американской компании Cornerstone OnDemand доказывает, что правильная рассадка сотрудников может на 15 % повысить продуктивность всей команды.



Способствуют неформальным коммуникациям,

которые укрепляют командный дух и делают атмосферу в офисе дружелюбнее. Работая плечом к плечу, сотрудники чувствуют себя членами одной команды.



Помогают сотрудникам быть физически активными.

Учёные из Университета Аризоны подсчитали, что в опенспейсах люди в среднем на 32 % чаще встают и больше ходят, чем работая в кабинетных офисах.

Проект Иеремии Бената, разработанный в XVII веке, представляет собой цилиндрическое строение со стеклянными внутренними перегородками.

По идее автора, надзиратель, располагающийся в центре, должен был видеть всех заключённых. Такой подход в своё время понравился российскому князю Григорию Потёмкину, который по схожему принципу организовал собственное имение и перенёс все хозяйственные постройки в общий двор, чтобы управляющему было проще контролировать крепостных.



зал с колоннами, похожими на грибы на тонких ножках: несущие конструкции поддерживали стеклянную крышу, через которую в помещение проникал естественный свет. Тренд продолжил набирать обороты в 1950-х годах с подачи немецкой консалтинговой компании Quickborner, которая предложила модель «бюро-ландшафт»: офисное пространство разделялось на рабочие зоны не стенами и перегородками, а предметами мебели и растениями. В таких интерьерах, по мнению экспертов, работники быстрее решали совместные задачи и ускорялся документооборот.

ПОЛНЫЙ НЕТВОРКИНГ

Новый виток популярности опенспейсов случился в начале 2000-х годов с подачи компании Google. В 2005-м лидер ИТ-индустрии перестроил свою штаб-квартиру в Маунтин-Вью в Калифорнии: в офисе, где прежде было много разрозненных секций, кабинетов и коридоров, появились большая общая зона, стеклянные переговорные, открытая кухня и зоны для отдыха. Сотрудники перестали быть закреплёнными за определённым рабочим местом и получили право менять его хоть каждый день, а также при желании — не покидать офис, ведь есть и спать можно и на работе. Примеру Google последовали сотни других компаний, в том числе Facebook, который в 2015-м открыл самый крупный опенспейс в мире.

Для приверженцев опенспейсов офис открытого типа — символ демократического духа, гибкости, адаптивности и креативного мышления, свойственного инновационным компаниям и стартапам. Если между сотрудниками нет стен — значит, нет преград для общения и при генерации идей. Чтобы подстегнуть творческое мышление и коллаборацию работников, дизайнеры используют в открытых офисах необычные элементы интерьера. Например, в исследовательском центре Bosch, расположенном в немецком городе Реннингене, на стене висят часы, в которых перепутаны местами часовая и минутная стрелки — это парадоксальное решение должно напоминать сотрудникам о необходимости мыслить нестандартно.

ЕДИНОЕ ЦИФРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ РАБОТЫ

СИБУР ЗАПУСКАЕТ КОРПОРАТИВНУЮ СЕТЬ

В 2020 ГОДУ В СИБУРЕ НАЧИНАЕТСЯ НОВАЯ ЭПОХА — В НОВОМ РАБОЧЕМ ПРОСТРАНСТВЕ, КОТОРОЕ ОБЪЕДИНИТ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ХОЛДИНГА НЕЗАВИСИМО ОТ СТАТУСА И ГЕОГРАФИИ.



ДМИТРИЙ КОНОВ,
председатель правления
ПАО «СИБУР Холдинг»

«Корпоративная сеть СИБУРа позволит перейти от односторонней коммуникации к сетевому взаимодействию, что повысит эффективность всей организации. Теперь сотрудники смогут работать, обмениваться документами, получать необходимую информацию и общаться, находясь в одном рабочем пространстве».

Идею проекта, который должен совершить в компании своего рода революцию, изменив характер всех внутренних коммуникаций и рабочих процессов, пять лет назад предложил председатель правления «СИБУР Холдинг» Дмитрий Конов. С этого момента начались поиски лучших подходов к разработке нового продукта и отбор вариантов. Перед командой проекта стояла непростая задача: корпоративная сеть должна была ничем не уступать популярным внешним сетям и в то же время решать все задачи компании, став полноценным цифровым рабочим пространством, и при этом успешно конкурировать с другими инструментами коммуникации — почтовым клиентом Outlook и мессенджерами. По словам директора по информационным технологиям и бизнес-информации Владимира Савкина, ни одно облачное решение (в том числе «ВКонтакте» и Facebook) не позволяло приблизиться к нужному результату и не гарантировало безопасную передачу данных. Поэтому продукт разрабатывали внутри компании в соответствии с основным требованием — защищённость сети от внешних атак даже на мобильном телефоне. В корпоративной сети все сотрудники СИБУРа будут иметь доступ к информации и сервисам, связанным с работой, даже со смартфона. Однако технологическая начинка не единственное условие, влияющее на эффективность нового инструмента. Взаимодействие в цифровом пространстве должно строиться на принципах взаимоуважения. В этом случае корпоративная сеть позволит сделать работу комфортной для всех сотрудников.

ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОУВАЖЕНИЯ В СЕТИ СИБУРА



Беречь
своих коллег
от фейковых
новостей.



Не публиковать
фото и видео
с коллегой
без его
разрешения.



Заботиться
о коллегах —
публиковать
полезный
контент.



Не использовать
нецензурную
лексику
и оскорбления.



Обходить
сторону темы
политики, рели-
гии, акционеров
компании.




Не публиковать
материалы
с контентом
18+.

800


сотрудников СИБУРа приняли участие в тестировании корпоративной сети, которое началось 15 августа 2019 года


Цифровое рабочее пространство — платформа для коммуникации между сотрудниками, позволяющая работать с документами, выполнять задачи и общаться с коллегами, находясь за пределами офиса.


ПОЛЬЗОВАТЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ СЕТИ СИБУРА СМОГУТ:


 рассказывать о своих проектах;

 делиться идеями;


 высказывать своё мнение;


 помогать советом или рекомендациями;

 находить друзей по интересам и хобби;

 лайкать и репостить понравившиеся материалы;

 проводить опросы и голосовать;

 выкладывать фото и видео из жизни компании, предприятия и коллектива;

 создавать базу знаний в Wiki по своей профессиональной области.

ОБМЕН СООБЩЕНИЯМИ

ДО ЗАПУСКА СЕТИ

Основной обмен информацией и документами в СИБУРе проходил с помощью электронной почты. Если в решение рабочего вопроса вовлечены несколько человек, шла активная переписка, а копии писем получали все участники проекта. В итоге в личном почтовом ящике сотрудников накапливался огромный массив информации. Таким образом, обсуждение проектов умножало цепочку писем, уменьшая вероятность прочтения каждого письма.

В СЕТИ

Обсуждение проектов будет происходить в группах. Для того чтобы узнать статус проекта, достаточно заглянуть в последние записи в комментариях, а при желании — просмотреть всю историю переписки. Теперь нового участника проекта не нужно будет вводить в курс дела, пересылая ему письма и документы. Все сообщения и файлы будут храниться в соцсети и станут доступны новому члену группы сразу же после подключения.

Корпоративная сеть является идеальной средой для кросс-функционального взаимодействия различных подразделений и незаменима для работы над проектами, требующими участия компаний и предприятий, разнесённых территориально.

НАКОПЛЕНИЕ БАЗЫ ЗНАНИЙ

ДО ЗАПУСКА СЕТИ

Всегда был риск дублирования проектов. Если сотрудник не являлся его участником (т. е. его не включили в копию цепочки писем, где велось обсуждение), скорее всего, он даже не догадывался о его существовании. А значит, у каждого сотрудника всегда был риск начать похожий проект с нуля.

В СЕТИ

Достаточно ввести в поисковую строку ключевые слова, чтобы мгновенно получить ссылки на все дискуссии, которые когда-либо велись на нужную тему. А значит — получить доступ к нужным исследованиям и экспертизе.

«Пока создавать базу данных придётся с чистого листа, — уточняет Артур Борцов, директор по корпоративным коммуникациям СИБУРа, — и постепенно загружать в сеть материалы, которые успели накопиться за все эти годы. Со временем вся актуальная информация и документы компании будут находиться в сети. С помощью этого ресурса мы сможем пополнять общую базу знаний, к которой всегда будет доступ у сотрудников компании».

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СОЦСЕТЕЙ

1. Укрепление сотрудничества

В статье «Что нужно учесть при внедрении корпоративных соцсетей» (HBR) описаны наблюдения за двумя группами сотрудников: одна из них использовала корпоративную сеть, другая — нет. Выяснилось, что участники первой группы на 31 % чаще находили коллег с нужным опытом для решения рабочих задач. Кроме того, они на 88 % лучше определяли, кто может связать их с экспертом по нужным вопросам.



clck.ru/LLZXb

16+

2. Обмен знаниями

Соцсети обладают инструментарием, который позволяет использовать их как справочники и базы знаний, накапливать экспертную информацию и обмениваться опытом. В фармацевтическом концерне Pfizer в 2006 году была создана Pfizerpedia — она задумывалась как хранилище внутренних документов и файлов, но вскоре превратилась в целое сообщество. Пользователи совместно создают в ней энциклопедии по разным областям знаний.



3. Синергия

Когда над проектом работают специалисты из разных подразделений и регионов, важно, чтобы они не теряли связь друг с другом и не выполняли одну и ту же задачу несколько раз. В химическом концерне BASF, где работает более 120 тысяч человек, внедрена внутренняя соцсеть connect.BASF. Её используют в том числе для ведения «дневника проекта»: задачи и вопросы фиксируются в одном месте, им присваиваются теги, чтобы все сотрудники могли легко найти релевантную информацию.



clck.ru/LLcGF

16+

СВЯЗУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ

Корпоративные соцсети начали получать распространение в начале 2000-х годов. Глядя на популярность MySpace, Facebook и Twitter, бизнес закономерно задался вопросом, нельзя ли использовать схожие платформы для коммуникации сотрудников. Оказалось, что не только можно, но и нужно. Профессор Калифорнийского университета в Санта-Барбаре Пол Леонарди, изучающий эффективность корпоративных соцсетей, утверждает, что они повышают вовлечённость сотрудников, помогают быстрее принимать решения и генерировать новые идеи.

ДОСТУП К ДАННЫМ

ДО ЗАПУСКА СЕТИ

Доступ к информации и сервисам компании преимущественно имели сотрудники офисов. Большая часть сотрудников, не использующих в работе компьютеры, не имела возможности пользоваться электронными ресурсами компании. Для того чтобы восполнить дефицит информации, в СИБУРе работает несколько коммуникационных каналов: корпоративная газета, журнал, телевидение. Однако традиционные СМИ выполняют только часть запроса — они не могут обеспечить непосредственные коммуникации между сотрудниками.

В СЕТИ

Можно в привычном для пользователей мессенджеров формате создавать группы для обсуждения рабочих вопросов и хранения документов, а компания имеет возможность защитить себя от утечки данных. По словам Владимира Савкина, при разработке проекта безопасность сети была основным требованием к продукту. В корпоративной сети каждый сотрудник СИБУРа сможет создать свою группу:

- открытую (доступна для всех);
- закрытую (её легко можно найти по словам в названии или описании, а вступить в неё — с разрешения владельца группы);
- скрытую (рассчитана в том числе на хранение документов, представляющих коммерческую тайну).



АРТУР БОРЦОВ,
директор по корпоративным
коммуникациям СИБУРа

«Во время тестирования корпоративной сети мы часто собирались вместе с разработчиками для обсуждения проекта. Как-то обсуждали проблему, решение которой долго не могли найти. Возникло ощущение, что поиск растянется на несколько недель. Тем не менее мы описали её в группе соцсети. А на следующее утро в комментариях увидели интересную идею, предложенную коллегой из Перми, — это стало ключом к решению. Именно таких результатов мы ждём от нашей сети! И подобные истории подтверждают нашу гипотезу о полезности такого рабочего пространства».

При разработке корпоративной сети СИБУР опирался на лучшие практики: личные и групповые чаты WhatsApp, умную ленту Facebook, функционал групп «ВКонтакте», принцип оформления профиля пользователей LinkedIn

ВОЗМОЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СЕТИ СИБУРА

- Оперативное решение рабочих вопросов
- База знаний для сотрудников
- Защищённая среда для работы с документами
- Эффективное кросс-функциональное взаимодействие

ГЕНЕРАТОРЫ НОВОСТЕЙ

ДО ЗАПУСКА СЕТИ

Новости компании сотрудникам транслировались через корпоративные каналы коммуникации (портал, газета, «Индор ТВ» и т. д.).

В СЕТИ

Сотрудники компании станут не только потреблять, но и создавать свой контент. Помимо официальных новостей компании, в ленте будет появляться актуальная информация о проектах функций и сотрудниках, желающих поделиться своими новостями: теперь новости сможет создавать каждый сотрудник.

«Думаю, наша корпоративная сеть будет работать так же, как внешние сети: кто-то возьмёт на себя роль администратора страницы функции, кто-то захочет стать блогером и начнёт каждый день выкладывать видео о жизни своего предприятия, функции или установки. Не удивлюсь, если у нас появятся свои звёзды с тысячами подписчиков, — считает Артур Борцов. — Наверняка появятся и неформальные группы — по интересам и хобби.

Как бы то ни было, с помощью корпоративной сети люди смогут лучше узнавать друг друга, а значит, в компании начнут выстраиваться горизонтальные связи. Это большая и очень важная задача для сплочения коллектива».

Темы моих публикаций:

ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ТОЛЬКО ДЛЯ СВОИХ

ПОЧЕМУ ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ — НЕ ПРОСТО ВЕЖЛИВОСТЬ, А ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА И ПЛОДОТВОРНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ? КАК СТАТЬ НАСТОЯЩИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ И НЕ УПУСТИТЬ ШАНС, КОТОРЫЙ ДАЁТ ТЕБЕ ЖИЗНЬ? ОБО ВСЁМ ЭТОМ МЫ ПОГОВОРИЛИ С ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРЫЙ НЕКОГДА ПЛАНИРОВАЛ СТРОИТЬ КОСМИЧЕСКИЕ КОРАБЛИ, А В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫСТРОИЛ РАБОТУ ОДНОГО ИЗ ВЕДУЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СИБУРА, — С ИЛЬЁЙ КОРЖЕНОВСКИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ АО «ВОРОНЕЖСИНТЕЗКАУЧУК».

” Взаимоуважение — это фундамент отношений, причём не только на работе, но и в повседневной жизни

ЛИЧНЫЕ ПРИНЦИПЫ

— Есть ли принципы, которых вы придерживаетесь в любой ситуации?

— В отношениях с людьми для меня главное — давать другим больше, чем брать, быть честным с собой и с теми, кто меня окружает. Ещё одно правило, которым руководствуюсь в жизни: не самоуспокаиваться, не останавливаться на достигнутом и помнить, что достичь можно всего, было бы желание. Если даётся шанс, надо его использовать, чтобы потом не жалеть всю жизнь: «Был шанс, но духу не хватило». Всегда нужно пробовать, а потом уже время рассудит, получилось или нет.

— Как случилось, что после аэрокосмического университета вы оказались в нефтехимической компании?

— Я окончил Самарский государственный аэрокосмический университет по специальности «расчёт на прочность летательных аппаратов». Должен был строить самолёты и космические корабли. Но в то время (это был 1999 год) моя специальность была не востребована, а я был женат — нужно было содержать семью. Поэтому решил, что нужно искать себя в других сферах, и после полутора лет работы в небольших компаниях пришёл на завод «Тольяттикаучук», на должность слесаря-ремонтника. Но мне до сих пор безразлично всё, что связано с авиационной и космической промышленностью. С большим интересом слежу за тем, что делает Илон Маск и другие яркие представители отрасли.

Илья Корженовский

ДАТА РОЖДЕНИЯ

27 мая 1976 года

ОБРАЗОВАНИЕ

Самарский государственный
аэрокосмический университет,
1999 г.

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Женат

КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ

С 2001 года работает в СИБУРе:

- 2001–2011 — от слесаря-ремонтника до начальника производства, Тольятти;
- 2011–2014 — замгендиректора по производству, директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии предприятия, Воронеж;
- 2014 — директор по развитию, Тольятти;
- 2015–2017 — главный инженер, Тольятти;
- 2017 — руководитель центра «Механика», Тюмень;
- с 2017 года — генеральный директор АО «Воронежсинтезкаучук».



” Не бывает взаимоуважения для своих и для чужих. Если ты уважительно относишься к коллегам, ты точно так же будешь относиться к людям по всему периметру своих коммуникаций



ПИТЕР ДРУКЕР

(1909–2005) — один из мировых отцов менеджмента. Автор нескольких управленческих теорий: об инновационной экономике, о предпринимательском обществе, о глобальном рынке.

— Когда вы решали прийти на предприятие рабочим, не боялись ухудшить своё материальное положение ради туманной перспективы?

— Риск был. В зарплате я сразу потерял раза в 3–4. Карьеры на заводе мне тоже никто не обещал. В небольших компаниях до этого я работал хоть и «руками», но за другие деньги. Однако иного выхода для себя не видел: малые предприятия — как правило, семейный бизнес, который не обещает перспектив для развития и карьерного роста, если только ты не решился создать своё дело. Но тогда у меня не было ни управленческого опыта, ни финансовой базы. Поэтому решил пойти работать в крупную компанию, хоть на рабочую должность. И оказался прав.

— У вас не было ни менеджерского образования, ни руководящего опыта. Вы получили всё это на практике?

— В одной из книг Питера Друкера есть фраза: «Развивайте то, что в вас уже заложено. Если есть задатки, то можно дойти до совершенства, а если нет, то вы разовьётесь только до среднего уровня, а может, и ниже среднего». Оглядываясь назад, понимаю, что мне всегда было легко общаться с людьми. Это было дано от природы, но, кроме того, мне повезло: движение по карьерной лестнице происходило плавно, шаг за шагом.

Первым коллективом, которым я управлял, была рабочая смена, 12 человек. Для меня, 25-летнего вчерашнего студента, это был вызов, я многому научился. Дальше стал замначальника цеха, где работали уже 40 человек и был совсем другой уровень задач. Снова подкачал управленческую мышцу, плюс корпоративное обучение... С каждым шагом компания давала

КНИГИ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ



Люблю Сергея Довлатова — за тонкую иронию и самоиронию. Некоторые его книги перечитал не по одному разу. Самые любимые — «Иностранка» и «Ремесло».

16+



Трилогия Юваля Ноя Харари: «Sapiens: краткая история человечества», «Homo Deus: краткая история завтрашнего дня», «21 урок для XXI века».

16+



ЛЮБИМЫЕ МЕСТА ДЛЯ ОТДЫХА В РОССИИ



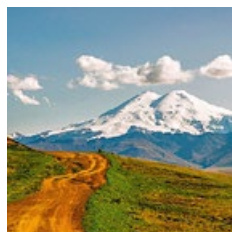
САМАРСКАЯ ЛУКА

Моя родина — уникальная природа с эндемичными растениями и животными, одно из самых красивых мест в России.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Культурная столица: потрясающая архитектура, особая атмосфера. Каждый раз с удовольствием сюда езжу.



ЭЛЬБРУС

Горы, предгорья и окрестности. Пейзажи захватывают дух, здесь даже дышится легче.

мне возможность немного подрасти как в управлении собой, так и в управлении функцией.

Уверен, что если «прыгнуть» сразу до начальника производства, то ошибок не избежать. Руководителю нужно пройти промежуточные ступени, которые позволят ему развиваться постепенно и без надрыва.

— А как насчёт химии? Пришлось потом доучиваться?

— Я с детства любил химию, у меня всегда по этому предмету были хорошие оценки как в школе, так и в университете. Тех полученных базовых знаний мне хватило для старта в нефтехимическом производстве. А дальше, конечно, понадобилось дополнительное изучение органической химии. Специального образования я не получал, скорее было самообразование: что-то непонятно — спросил у коллег, они рассказали, посоветовали учебники, книги; прочитал — вернулся, спросил, уточнил. Так постепенно во всём разобрался.

— Иногда с карьерным ростом люди меняются — отрываются от реальности. Вы за собой никогда такого не замечали?

— Бывает, о человеке говорят, что он прошёл всё: огонь, воду и медные трубы. На мой взгляд, самое сложное испытание в этом перечне — «медные трубы»: как только ты решил, что являешься лучшим из лучших, — всё, ты в беде.

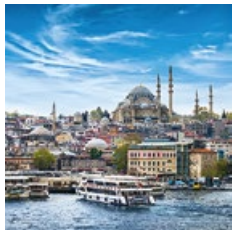
В числе качеств, которых категорически не приемлю в людях, — гордыня. В том древнем, библейском понимании. Я очень внимательно слежу за собой, чтобы избежать такой опасности, поскольку вижу массу отрицательных примеров и в бытовой жизни, и в медийном пространстве, когда человек, не обладая никакими выдающимися способностями, начинает верить, что он уникальный и все должны им восхищаться. Это печальное зрелище.

— Что вас, напротив, радует в других людях?

— Настойчивость и умение двигаться к цели. Помню пример из детства: по телевидению видел сюжет о молодой женщине — у неё не было рук, но при этом она научилась всё, что нужно, делать ногами. Даже своего маленького ребёнка могла обслуживать. Шила ногами, еду готовила, наводила порядок. Меня потрясла такая сила духа. Более известный пример — Ник Вуйичич. У него с рождения нет ни рук, ни ног, при этом он успешный человек, ездит по миру, читает лекции, пишет книги, вдохновляет людей, показывая своим примером, что никогда нельзя отчаиваться. Такие качества очень важны, я ими искренне восхищаюсь.



ТРИ ЛЮБИМЫХ МЕСТА В МИРЕ



СТАМБУЛ

Бывал здесь много раз, и никогда не надоедает: это город, который буквально пропитан историей разных цивилизаций.



ОДЕССА

Сейчас сюда, к сожалению, сложно попасть, но очень люблю особый колорит этого города, интересный говор его жителей.



АНГКОР-ВАТ

Храмовый комплекс в Камбодже, грандиозное сооружение. Ничего подобного в жизни не видел.

БИЗНЕС-ПРИНЦИПЫ

— Тема нашего номера — «Взаимоуважение».

Как вы понимаете эту ценность?

— В моём понимании взаимодействие — это фундамент отношений, причём не только на работе, но и в повседневной жизни. А начинается всё с элементарных вещей — отвечать на электронные письма, звонки. Не забывать говорить спасибо коллегам, хвалить их, если есть за что. Взаимоуважение может проявляться и на более высоком уровне: быть честным и открытым по отношению к людям, доверять им. Не просто говорить о доверии, а вести себя так, чтобы люди это чувствовали; проявлять эмпатию, оставаться живым.

— **Как выстроить команду, основанную на принципах взаимодействия?**

— На первом этапе необходимо правильно выбирать людей. По моему опыту, не все способны быть командными игроками. Есть те, кому комфортнее работать в одиночку. Как я уже говорил, развивать надо то, что заложено в человеке. Второй этап тесно связан с личным примером руководителя: ты должен всем показать, что являешься командным игроком, готовым прийти на помощь, открыто обсуждать вопросы, в том числе не самые приятные. Таким образом выстраивается команда, в которой все доверяют друг другу и не боятся повернуться к другому спиной. Думаю, в слаженной команде между людьми возникает особая химия — когда ты всех понимаешь без слов.

— **Вы можете честно признать свою ошибку, сказать: «Я был не прав»?**

— Да, могу. Я признаю свои ошибки и разделяю ответственность как за успехи, так и за неудачи — свои и своей команды. Не отрешиваюсь ни от того, ни от другого. Говорят, «у победы тысячи отцов, только поражение — сирота». Стараюсь не забывать об этом, не перекладывать ни на кого вину.

— **Какие могут быть препятствия на пути к тому, чтобы работа в команде строилась на основе взаимодействия?**

— Люди так устроены, что ценят только то, что понимают: «Я-то точно серьёзным делом занимаюсь, а вот он — не знаю!» Поэтому важно, чтобы все в коллективе осознавали роль каждого сотрудника и хотя бы ориентировочно представляли, чем занимается другой человек. Для этого нужно рассказывать о своей работе. Например, все члены нашей команды раз

МЕЧТА, ОТЛОЖЕННАЯ НА ПОТОМ



Кругосветное путешествие.

Мечтаю однажды отправиться в кругосветку, но пока не знаю, каким транспортом воспользуюсь и как всё будет организовано.

в неделю сообщают о своих целях, а также о задачах, которые были поставлены в предыдущий период: что получилось, что не получилось, почему так случилось. Казалось бы, простое упражнение, но оно помогает понять, что делают другие. Позволяет выйти из своих «колодцев» и увидеть, что, например, юрист не просто так на работу ходит, а работает в том числе для тебя — подстраховывает всю команду.

— В компаниях — и горизонтальные связи, и вертикальные. Как принцип взаимоуважения может проявляться в отношениях предприятия и корпоративного центра?

— За последние 3–5 лет в компании было много сделано, чтобы улучшить связи между корпоративным центром и предприятиями. Для этого использовали очень простой способ — стажировки. Люди с завода (кто-то на три месяца, кто-то — на полгода) периодически ездят в корпоративный центр и работают на линейных должностях. Есть и обратное движение — сотрудники из Москвы приезжают на заводы, смотрят, чем занимаются люди «на земле». Такая практика, на мой взгляд, позволяет наладить связи между предприятиями и корпоративным центром, чтобы между ними установилось взаимоуважение.

Принципы взаимоуважения фундаментальны. Не бывает взаимоуважения для своих и для чужих. Если ты уважительно относишься к коллегам, ты точно так же будешь относиться к людям по всему периметру своих коммуникаций.

КЕЙС «КАК УВОЛИТЬ ЧЕЛОВЕКА РАДИ ЕГО ЖЕ БЛАГА»

Был в моей практике один психологически тяжёлый случай, когда мне пришлось уволить сотрудницу, мать троих детей.

КАК ЭТО БЫЛО

Однажды на производстве случилась форс-мажорная ситуация, связанная с риском взрыва и пожара. После внутреннего расследования выяснилось, что одна сотрудница нарушила правила безопасности. Разобрались, всё ей разъяснили, объявили выговор и на этом остановились. Но через 2–3 месяца по её же вине произошёл ещё более опасный случай. Повезло, что процесс вовремя остановили, никто и ничто не пострадало. Но я должен был с этим разобраться.

МОИ ДЕЙСТВИЯ

Мне, как руководителю, пришлось принять одно из самых непростых решений за всю мою карьеру. Я знал, что у сотрудницы семья, трое детей и, как это часто бывает, кредит. И тем не менее я должен был её уволить. Мы с ней разговаривали более часа, и всё это время я старался донести до неё, почему это необходимо сделать, причём именно сейчас, — не только для предприятия, но также для неё и её детей.

ЧЕМ Я РУКОВОДСТВОВАЛСЯ

Аргумент был такой: «Если потенциально опасная ситуация произошла один раз — это могло быть случайностью, если второй — значит, то же самое может произойти и в третий, а какой будет исход — непонятно. Что, если будет взрыв и погибнут люди? А что, если она погибнет тоже? Что будет с её детьми?» Было непросто, но она согласилась с моими доводами, и мы расстались.

Принимая решение об увольнении сотрудницы, я взвешивал все возможные риски. У меня было чёткое понимание, что речь идёт о том, чтобы сохранить жизнь, а может быть — много жизней. Думаю, этот непростой кейс связан не только с безопасностью, но и со взаимоуважением.

ПЛАН А

7 ШАГОВ К УСПЕШНЫМ ПЕРЕГОВОРАМ

ИСХОД ПЕРЕГОВОРОВ ПРЕДСКАЗАТЬ ТРУДНО, ПОСКОЛЬКУ НА НЕГО ВЛИЯЕТ МНОЖЕСТВО ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ — ОТ АКТИВНОСТИ ВАШИХ КОНКУРЕНТОВ ДО ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ВИЗАВИ. ОДНАКО ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ПОДГОТОВИТЬСЯ К ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ ИЛИ КОЛЛЕГОЙ ИЗ СМЕЖНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ПРОВЕСТИ КОНСТРУКТИВНЫЙ РАЗГОВОР, ОСНОВАННЫЙ НА ВЗАИМОУВАЖЕНИИ И ПРИ ЭТОМ — ДОСТИГАЮЩИЙ ЦЕЛИ. О ТОМ, КАК ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, РАССКАЗЫВАЕТ ТРЕНЕР-КОНСУЛЬТАНТ ПАВЕЛ ЩЕРБАКОВ.



ПАВЕЛ ЩЕРБАКОВ,
партнёр и тренер-консультант
в Sellwell & Managewell
(в СИБУРе провёл несколько тренингов для
экспертов функции «Маркетинг и продажи»)



Что я вынес для себя за многие годы работы переговорщиком? Переговоры редко проходят так, как планировалось. Тем не менее это не значит, что нужно приходить на них неподготовленным и начинать импровизировать. Возможно, вы обладаете яркой харизмой и можете очаровать кого угодно, но на высшем уровне люди редко опираются на свои личные ощущения и симпатии, предпочитая им трезвый расчёт.

Есть семь шагов, которые помогают подготовиться к встрече не только с внешним, но и с внутренним клиентом и повысить шансы на успешные переговоры.

«Хороший переговорщик должен располагать к себе людей. Необязательно обладать харизмой — достаточно выполнять простые правила. Оставаться вежливым. По возможности шутить (скучные переговоры никому не нравятся). Поддерживать визуальный контакт не стоит больше 50 % времени. Если будете пристально смотреть в глаза визави, он, скорее всего, воспримет это как вызов».



«По нашим наблюдениям, в России 80 % компаний практикуют жёсткие переговоры. Их маркер — вопрос, начинающийся с «зачем»: «Зачем мне платить столько денег за эту услугу?», «Зачем мне менять своего старого поставщика на вас?».

Рекомендую отвечать на жёсткие вопросы в той же манере: «Мы лучшие на рынке, и с нами работают ваши конкуренты». Если вы начнёте оправдываться, пытаться аргументировать своё предложение или срезать острые углы, то, скорее всего, будете восприняты как слабак и давление лишь усилится.

Переговорщикам советую не использовать такую тактику без необходимости. Куда легче договориться с оппонентом, общаясь как партнёры, на равных».

” Имейте план Б на случай провальных переговоров. Иногда, если не удаётся наладить диалог с другой стороной, имеет смысл послать вместо себя коллегу или связаться с руководством повыше

ШАГ 1: ЯКОРЕНИЕ

Он включает подготовку к переговорам: назначение даты, обсуждение повестки, а главное — формирование первого коммерческого предложения или, скажем, презентации проекта для коллег. Его нужно озвучить в самом начале переговоров, сразу же после приветствия и small talk.

На этом этапе новички часто допускают ошибку: озвучив предмет разговора, они тут же начинают приводить аргументы в его пользу. Вести разговор в ключе «Купите наш продукт за N рублей: он лучше и дешевле, чем у конкурентов, у нас есть бонусы и т.д.» опасно. Это заведомо ставит вас в слабую позицию. Поэтому следует запомнить: озвучили своё предложение — ждите реакции оппонента. Либо другая сторона примет его (что бывает редко), либо начнёт задавать вопросы.

ШАГ 2: УБЕЖДЕНИЕ

Как только вам стали поступать вопросы, пришёл момент для заготовленных аргументов.

Они могут быть разными: описание логики расчётов, примеры работы продукта и даже взывание к здравому смыслу.

Готовясь к переговорам, необходимо также заранее определить, какие у вас преимущества. Например, на рынке никто не может предложить товар в таком объёме, как ваша компания, в то время как визави заинтересован именно в крупных поставках. Это означает, что у вас достаточно крепкая позиция для того, чтобы начинать торговаться. Если ваше предложение не уникально ни по цене, ни по дополнительным услугам, значит, позиция довольно слаба. И скорее всего, придётся снижать цену, предлагать бонусы вроде выгодных условий по доставке и т.д. Такая же логика работает при проведении переговоров со смежными функциями.

Возможно, на этом этапе аргументы подействуют и вы всё-таки заключите контракт и достигнете других договорённостей.

Мои аргументы:

СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ

Противоречия, связанные с рабочими вопросами, нередко перерастают в конфликты, говорится в одном из исследований компании HeadHunter (НН). Противоположные взгляды на рабочие моменты, по данным НН, становятся яблоком раздора в 41 % случаев. В интересах всех и каждого — сделать всё, чтобы как минимум не допустить прямого противостояния. Для этого во время переговоров важно задавать правильные вопросы.

Вопросы бывают нескольких типов. Первый — диагностические. К ним относятся «Что нам известно?», «Что пошло не так?», «Чего мы не видим?», «Какие шаги предпринять?» и др. С их помощью можно выяснить, какие проблемы ваш оппонент пытается решить с помощью вашего продукта или услуги.

Как только проблема определена, наступает черёд стратегических вопросов: «Каковы её масштабы?», «Что требуется для её решения?», «Готовы ли мы к этому?». Этот пул вопросов позволит лучше вникнуть в сложившуюся ситуацию: чем вызвана проблема, какое влияние она оказывает на отдельные бизнес-процессы и компанию в целом.

Задав диагностические и стратегические вопросы, можно разрабатывать «идеальное» предложение для второй стороны и подобрать нужные аргументы.

Из книги Фрэнка Сесно

«Как узнать всё, что нужно, задавая правильные вопросы»

clck.ru/LKAtg



” Часто переговорщикам рекомендуют обращать внимание на позу и поведение оппонента. Язык тела действительно может многое рассказать об эмоциональном состоянии человека. Но считаю, что анализировать его может лишь квалифицированный психолог. Неопытный в этом вопросе человек рискует неправильно интерпретировать подаваемые телом оппонента знаки и многое додумать

ШАГ 3: СТРУКТУРИРОВАНИЕ

Предположим, ваше первое предложение визави отклонил. На этом этапе он должен сделать своё. Возможно, вы согласитесь. Но если нет, переговоры зайдут в тупик: вы не можете снизить цену ещё больше, а у вашего оппонента есть чёткие указания от руководства по поводу цены вопроса. Если обе стороны заинтересованы договориться, необходимо совместно придумать альтернативное решение.

ШАГ 4: ИЗУЧЕНИЕ

На этом этапе вы должны совместно с оппонентом продумать сценарий, который устроит каждую из сторон хотя бы на 80 %. Для этого важно задать собеседнику как можно больше вопросов. Таким образом можно выяснить цели, приоритеты, возможности и ограничения, которые мешают ему пойти вам навстречу.

Концепт может быть таким: «Вы закажете на 20 % больше продукции, а мы снизим цену». Главное на этом этапе — воздержаться от конкретных цифр.



«Каким бы высококлассным профи ни был ваш оппонент, он может прийти на встречу в плохом настроении и завернуть сделку. Если визави настроен враждебно и разговор не клеится, рекомендую обсудить это. Спросите прямо, в чём причина его недовольства — не угодило предложение или вы что-то сделали не так? Скорее всего, собеседник заверит вас, что вы не сделали ничего плохого, а причина — в событиях, произошедших накануне. Ваше участие и даже сама возможность проговорить это, как правило, заставляют визави сменить гнев на милость. После этого разговор пойдёт куда лучше».

ШАГ 5: ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Когда фабула альтернативного предложения готова, пришло время подставить цифры. Скорее всего, вы уже знаете, на какие уступки готовы пойти, и сделаете партнёру конкретное предложение.

ШАГ 6: ТОРГОВЛЯ

Возможно, альтернативное предложение со скорректированными цифрами полностью устроит другую сторону. В противном случае партнёр начнёт торговаться. Для того чтобы отстоять свою точку зрения, подойдут аргументы из серии «логика расчётов» и «здравый смысл». Попробуйте с их помощью объяснить, как вы пришли к таким цифрам и почему не можете их поменять.

ШАГ 7: ДОГОВОР

Заключительный этап — непосредственно подписание контракта.

Однако не думайте, что на этом ваша работа как переговорщика заканчивается. Конец переговоров — это момент, когда обе стороны выполнили свои обязательства по контракту.

Действуя пошагово, можно спланировать переговоры, которые с высокой долей вероятности закончатся вашей победой.

6 ФОРМ ПОВЕДЕНИЯ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ РАЗГОВОР НЕ КЛЕИТСЯ

- 1** «Да, но...». Вы вроде бы соглашаетесь, но тут же возражаете.
- 2** Чтение мыслей. Вы додумываете, что чувствует человек, и говорите об этом так, словно это факт: «Уверен, что вы хотите использовать все возможности».
- 3** Негативное предсказание. Вы делаете пессимистичный прогноз и говорите так, будто только он и возможен: «Мы отправили клиенту не тот товар. Он больше никогда не будет с нами работать».

- 4** Наводящие вопросы. Вы задаёте вопросы, которые делают очевидным предполагаемый правильный ответ: «Не лучше ли подождать, чтобы убедиться в правильности вашего решения?»

- 5** Жалобы. Вы говорите о своих страхах, расстройствах, переживаниях: «Нам теперь ни за что не получить 13-ю зарплату».

- 6** Атаки. Вы говорите враждебно или осуждающе: «Не хочу больше это обсуждать!»

Из книги Бена Бенджамина, Аниты Саймон и Эми Игер «Совсем другой разговор! Как перевести любую дискуссию в конструктивное русло»

clck.ru/LKAwT



ВЕЖЛИВОСТЬ — ЭТО НЕ СЛОВА!

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА — НЕ ТОЛЬКО ОДИН ИЗ САМЫХ МАССОВЫХ РАБОЧИХ ИНСТРУМЕНТОВ СОВРЕМЕННОСТИ, НО ТАКЖЕ ОДИН ИЗ САМЫХ РАЗДРАЖАЮЩИХ. ИНОГДА, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ СО СВОИМ «ЯЩИКОМ», НУЖНО ПОТРАТИТЬ СТОЛЬКО ВРЕМЕНИ И СИЛ, ЧТО ПЕРЕД ЭТОЙ ТЯГОСТНОЙ РАБОТОЙ МЕРКНУТ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ, ГОРАЗДО БОЛЕЕ ВАЖНЫЕ И СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ.



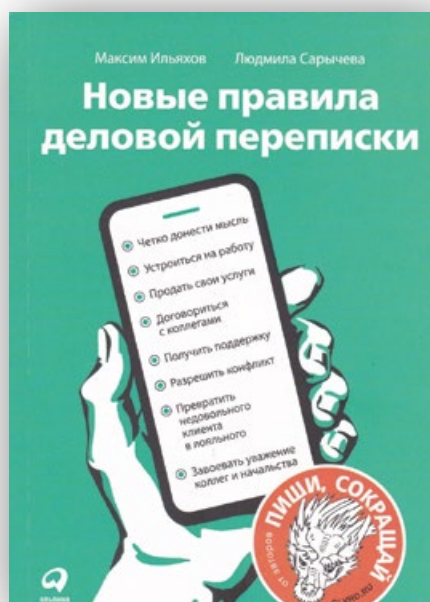
ОСНОВЫ УВАЖИТЕЛЬНОЙ ПЕРЕПИСКИ

- Не перегружать письмо данными
- Структурировать информацию
- Бережно относиться ко времени получателя письма
- Уважать личные границы адресата

Бестселлер «Новые правила деловой переписки» Максима Ильяхова и Людмилы Сарычевой утверждает: рецепт эффективной деловой переписки есть. И он намного проще, чем может показаться.

Концепция «Новых правил деловой переписки» заключается в следующем: для письма, которое ускоряет работу (а не парализует её) по большому счёту не важны ни выбор слов, ни безупречная грамотность. **Главное — уважение и вежливость.** Причём не на словах, а на деле. По мнению авторов книги, вежливость проявляется прежде всего в заботе о своём респонденте, которая в данном случае означает внимание к ценному времени коллег. Оно не должно уходить на чтение избыточных речевых оборотов и попытки продрасться через хаотичную структуру письма ради поиска важной информации.

Взаимоуважение в деловой переписке не означает «спасибо» и «пожалуйста» после каждого слова. Напротив. Оно возникает тогда, когда автор письма старается сделать текст максимально удобным для получателя. Если адресат это чувствует, он с гораздо большей вероятностью конструктивно отнесётся к письму.



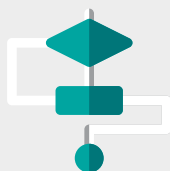
По мнению авторов книги, переписка может стать лёгкой для восприятия и помогать в работе, если она основана на одном простом принципе — взаимодействии.

ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ



ОДНО ПИСЬМО — ОДНО ДЕЛО

Лучше посвящать каждому проекту и каждой задаче отдельное письмо. Всегда. Не нужно в одном месте координировать весь фронт работ. Выискивать в большом письме множество разных задач очень неудобно.



ДЕЛИТЕ НА АБЗАЦЫ И ПУНКТЫ

Возьмите за правило: каждый абзац может быть посвящён только одной теме, одному тезису. Если задаёте получателю вопрос или делитесь интернет-ссылкой — начинайте с нового абзаца.



ДОБАВЛЯЙТЕ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

После прочтения письма получатель не должен включать поисковик, чтобы найти дополнительную информацию. Все данные, необходимые для решения вопроса, должны находиться в письме.



ТЕМА ПИСЬМА — ИНФОРМАТИВНА

Нужно сделать так, чтобы письмо легко нашлось в электронном ящике и через неделю, и через месяц, и через год. Всегда указывайте родовое слово: если пересылаете документ, пишите «документ», «смета», «встреча» и т.д. Обязательно включайте в тему дедлайны и сроки.



ВСЁ ПО ПОЛОЧКАМ

Не бойтесь дробить текст на пункты, вставлять подзаголовки и выделять главное. Пункты символизируют заботу о читателе. Если он это почувствует, то, скорее всего, ответит быстро, в дружелюбном тоне и менее официально.

Если каждый из нас на минуту задумается и представит, как его письмо будут читать коллеги, это станет первым и очень важным шагом для создания атмосферы взаимоуважения, способной превратить рабочую почту в эффективный инструмент.





ПРАВИЛА СИБУРА

1. Получили письмо —
подтвердите
получение.



2. Укажите
дату исполнения.



3. Ставьте правильный
порядок респондентов.



Адресат:
ответственный



Копия:
участник



Скрытая копия:
наблюдатель

4. Убирайте из письма
отрицательные
эмоции.



5. Перечитывайте
перед отправкой.



Советы по делу



Недостаточное внимание к имени человека — одна из серьёзных ошибок.

Проверяйте имя адресата и не используйте сокращённые варианты имени (например, не пишите «Маша» вместо «Мария»).



Приветствие лучше писать минималистично, отдельной строкой в верхней части письма.

Достаточно слова «здравствуйте/привет» и обращения к адресату. Для русскоязычной традиции более характерен восклицательный знак в конце приветствия. Но можно поставить и запятую, если в компании это принято.



Лучше не пользоваться «яркими» фразами.

Выражения «доброго времени суток», «я вас услышал», «нижайше прошу» проникли в нашу электронную переписку в разное время и под влиянием разных факторов. Для деловой переписки это лишние фразы, эффект от которых, как правило, один — раздражение.



«Спасибо» отдельным письмом писать не надо.

Человек, которого и так закидывают письмами, вряд ли это оценит. Лучше поблагодарить по телефону или лично.



Слово «коллеги» в начале коллективной переписки лучше не использовать.

Это выглядит так, будто человек пытается уйти от ответственности. Лучше написать имена всех участников. Если в переписке больше трёх человек — таких слов, как «привет» или «здравствуйте», будет достаточно.

Приоритеты каналов коммуникации при срочном вопросе



1. Звонок



2. СМС-сообщение



3. Мессенджер



4. Почта

ТАК НЕПРАВИЛЬНО

Новое сообщение
✕

Кому
Копия

Тема **СРОЧНО!!!!!!**

Здравствуй, Сергей Викторович!

Нам нужно поскорее согласовать закупки оборудования. Прилагаю табличку со всеми цифрами. Пожалуйста, посмотрите и сообщите о вашем решении.

Отправить
⋮

Новое сообщение
✕

Кому
Копия

Тема **Извини...**

Привет, Александр!

Слушай, кажется, я не успеваю в срок подготовить доклад. Прости, пожалуйста. Очень не хотелось тебя подводить.

Отправить
⋮

ИДЕАЛЬНЫЕ ПИСЬМА

Авторы книги советуют предельно чётко формулировать свои вопросы или причину сообщения, в противном случае адресату будет сложно ответить быстро и по существу.

После приветствия необходимо чётко объяснить, какую задачу вы решаете с помощью письма. Сообщаете новые вводные о проекте? Рассказываете о завершении очередной задачи? Просите совета или хотите выяснить подробности? Так или иначе получатель должен сразу понять, что от него требуется. Следующие пункты письма должны логично раскрывать основную мысль. В них не стоит отклоняться от темы письма: добавлять нужно только информацию, необходимую для решения рабочего вопроса. Например, вам нужно согласовать с коллегой траты на закупку оборудования и вы прилагаете к письму детальную смету в файле Excel. Но у получателя может не быть времени, чтобы вникнуть в цифры. В этом случае ответ может затянуться, а значит, сроки «поплывут».

А ТАК ПРАВИЛЬНО

Новое сообщение
✕

Кому
Копия

Тема **Согласовать закупки до 5 августа**

Здравствуй, Сергей Викторович!

К 5 августа нам нужно согласовать закупки оборудования. В приложении — табличка со всеми цифрами. В целом есть три варианта: экономный, средний и «щедрый». Про каждый из них читайте ниже.

1. Экономный вариант...
⋮

Новое сообщение
✕

Кому
Копия

Тема **Не успеваю с докладом**

Привет, Александр!

Слушай, кажется, я не успеваю в срок подготовить доклад. Прости, пожалуйста. Но у меня есть один вариант, который позволит уложиться в дедлайн...

Отправить
⋮

Такой ситуации можно избежать, если в теле письма перечислить основные цифры (из вложения): это поможет респонденту быстрее сориентироваться и не откладывать ответ в долгий ящик. Возможно, имеет смысл сразу перечислить несколько вариантов закупок — самый экономный, «щедрый» и средний, обозначив примерную стоимость каждого из них. Подробное письмо поможет адресату не только понять суть проблемы и свою задачу, но и получить несколько предварительных вариантов ответа, из которых останется только выбрать.

Идея взаимоуважения работает и при достижении других целей. Например, вас просили решить задачу в определённый срок, но вы не успели. В этом случае простое письмо с извинениями будет выглядеть слабо и, возможно, даже оскорбительно.

Гораздо лучше будет написать о сорванных сроках заранее и сразу предложить вариант решения проблемы.

Аудиоверсию книги вы найдёте
в электронной библиотеке СИБУРа:



КОРПОРАТИВНОЕ ДОВЕРИЕ

ЛЕКЦИИ TED О ТОМ, РАДИ ЧЕГО ЛЮДИ ПРИХОДЯТ НА РАБОТУ



КАК НАУЧИТЬСЯ СЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА

Франсис Фрай, профессор Гарвардской школы бизнеса, прекрасно знает о том, насколько важно построить доверительные отношения в компании, которая растёт стремительными темпами.

Фрай работала вице-президентом по лидерству в компании Uber, когда та переживала взрыв популярности и росла пугающими темпами: в этот момент в Uber появлялось столько новых людей, что доверие таяло на глазах. Исправить ситуацию удалось лишь отчасти. В своей лекции эксперт рассказывает об уроках, которые она извлекла из своего опыта. Доверие, по мнению Фрай, состоит из трёх компонентов.

Лекция Франсис Фрай «Как создать (и восстановить) доверие?»



16+

EN Английский язык, русские субтитры



1. Эмпатия, т. е. способность сопереживать ближнему, выслушать его и воспринимать чужие проблемы как свои.

Проанализируйте своё поведение и попытайтесь понять, когда, общаясь с собеседником, вы чаще всего отвлекаетесь. Именно в такие моменты нужно научиться прислушиваться к словам собеседника (возможно, для этого придётся отложить гаджет). Закрепив этот навык, вы почувствуете, насколько быстро возвращается эмпатия.

2. Твёрдая логика, или способность стройно мыслить.

Если вы не можете мыслить логично, то бизнес-тренер вам точно не поможет. Однако гораздо чаще встречается второй тип проблемы: коллеги не умеют донести друг до друга самое главное. Для этого есть решение. Что бы вы ни говорили, всегда начинайте с самой сути — основной мысли, за которой последуют аргументы. Только тогда вы можете быть уверены, что успеете передать главный смысл сообщения.

3. Ощущение искренности. Если вы не производите впечатление человека, который ведёт себя естественно, люди будут вам меньше доверять. Дать совет «будьте собой» очень легко. Однако далеко не все понимают, что это возможно только при условии, если в компании считаются с мнением и личными ценностями каждого человека.

КАК НИВЕЛИРОВАТЬ РАЗЛИЧИЯ В МЫШЛЕНИИ

Бизнес-консультант Жаклин Оливейра рассказывает о том, что делать, если внутри одной компании столкнулись носители различных типов мышления, и как восстановить доверие между апологетами разных ценностей.

Её исследование подтвердило, что нет единого рецепта, который «включает» готовность сотрудников доверять коллегам. Однако есть способ, который поможет людям сблизиться.

Лекция Жаклин Оливейра «Поведение и доверие на рабочем месте»



16+

EN Английский язык, русские субтитры

Для этого нужно:

- **опросить их о ценностях**, которые имеют отношение к работе. По мнению Оливейра, скорее всего, все станут говорить о профессиональных компетенциях, рабочей этике и заботе о других. Однако у каждого будет свой набор принципов;
- **записать полученные ответы**. В идеале — на рабочем онлайн-форуме или в документе с общим доступом. Это позволит создать единую базу ценностей в коллективе, на основе которых можно построить доверие;
- **перечитывать список**, для того чтобы не забыть, что разные сотрудники руководствуются разными ценностями и ориентируются на различные корпоративные сигналы;
- **быть чутким**. Конфликт между представителями разных менталитетов можно решить, включив в дискуссию небольшую сессию, во время которой каждая из сторон будет рассказывать о своих принципах работы.

КАК ВЕРНУТЬ ЗДОРОВУЮ КОРПОРАТИВНУЮ АТМОСФЕРУ

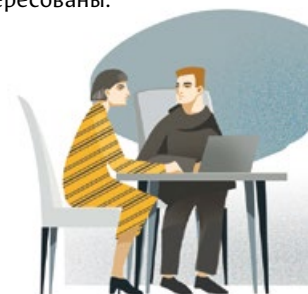
Норвежский психолог Гленн Рольфсен рассказывает о своём главном сопернике в профессиональной карьере — токсичных отношениях в коллективе. Если в компании работники распространяют сплетни, в воронку злословия постепенно погружается всё. В итоге возникает кризис доверия, который очень непросто преодолеть несмотря на то, что все в этом заинтересованы.

Лекция Гленна Рольфсена «Как исправить нездоровую рабочую атмосферу»



16+

EN Английский язык, русские субтитры



Для того чтобы вернуть здоровую атмосферу, эксперт советует внедрить инструмент коллективного договора, предприняв следующие действия:

1. Собрать коллектив.
2. Узнать, что думают люди о сплетнях в коллективе.
3. Объяснить, что имеется в виду под сплетнями.
4. Задать вопрос: «Хотите ли вы работать в коллективе, где нет сплетен?»
5. Написать на флипборде название проекта по восстановлению корпоративного доверия (например, «Сплетни-2020») и пригласить коллег принять в нём участие.
6. Попросить коллег поставить свою подпись на листе бумаги.
7. Повесить лист на видном месте.
8. Каждую неделю проводить встречи и проверять, намечается ли прогресс.

5 RULES

FOR PROFESSIONAL EMAILS IN ENGLISH

1. Always use a subject line

The subject line is the first thing your reader will see. You want your subject line to be succinct (clear and brief). This is your chance to catch your reader's attention. It also helps the reader to immediately know what your email is about.

2. Use a professional greeting

Always start with a greeting. An email without a greeting, or with a greeting that is too informal, appears rude and too familiar.

Good examples of professional greetings:

- Hello [first name],
- Good morning / Good afternoon [first name],
- Dear [first name],
- Hi [first name] = with someone you know well

3. Proofread your email

Be sure to always proofread your email before sending. In professional emails, grammar, spelling, and punctuation do matter!

4. Use a professional closing

Like a greeting, you should always include a closing to be friendly, polite and professional. Without a closing, the end of the email feels abrupt and rude.

Example professional closings include:

- I look forward to hearing from you
- Best wishes
- Sincerely

5. Be careful with ALL CAPITAL letters, abbreviations, and emojis.

USING ALL CAPITAL LETTERS feels like you are screaming, which feels rude. It also looks unprofessional. For example, do not write «LOL» for laughing out loud or «IMHO» for in my humble opinion or «gr8» for great.

Зарегистрируйтесь на платформе и изучайте английский каждый день в удобное для вас время:



ОКОНЧАНИЯ EMAIL И ИХ ПОПУЛЯРНОСТЬ СРЕДИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ



ПОЛЕЗНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

AFAIK = as far as I know
(насколько мне известно)

ATB = all the best
(всего наилучшего)

ASAP = as soon as possible
(при первой возможности, как только — так сразу)

BTW = by the way
(кстати, между прочим)

FYI = for your information
(к твоему сведению)

MSG = message
(сообщение, послание)

PCM = please call me
(пожалуйста, позвони мне)

PLS = please
(пожалуйста)

THX = thanks
(спасибо)



ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ — 2020

- 1 ► **БЕЗОПАСНОСТЬ БЕЗ КОМПРОМИССОВ — ОСНОВА НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**
Эти вопросы должны находиться в приоритете не только у отдельной функции, но и у всей компании и каждого сотрудника.
- 2 ► **«ЗАПСИБНЕФТЕХИМ». СТАБИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ.**
Цель — выйти на стабильный уровень работы новых мощностей. Новое производство способно производить уникальную продукцию не только для России. Внутренний рынок как более премиальный находится в приоритете.
- 3 ► **ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В ЗАТРАТАХ.**
Сохранять фокус на использовании лучших практик при эксплуатации оборудования, повышать технологическую и энергоэффективность, в том числе за счёт роста экономического эффекта от внедрения цифровых инструментов.
- 4 ► **ДВИЖЕНИЕ ПО ПРОЕКТУ АГХК — НОВАЯ ТОЧКА РОСТА ВСЕЙ КОМПАНИИ.**
В расширенной конфигурации (мощность до 2,7 млн тонн готовой продукции в год) АГХК станет крупнейшим предприятием по производству полиэтилена и полипропилена в мире.
- 5 ► **ПОИСК И ПРОРАБОТКА НОВЫХ ПРОЕКТОВ НАУКИ И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.**
Приоритет — строительство новых мощностей, поиск и проработка новых идей, ниш и сегментов рынка.
- 6 ► **РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ: ОТ ПРОДУКТА К ПРОДАЖЕ РЕШЕНИЙ.**
Концентрироваться на развитии продаж всех продуктов СИБУРа, ориентируясь на сегментарный подход и смещение фокуса от продукта к свойствам. Научиться понимать не только наших клиентов, но и клиентов наших клиентов: вместе увеличивать общий «пирог», развивать рынок. Инвестировать в работу с клиентами, создавать дистрибьюторскую сеть, удобные склады, цифровые интерфейсы — это необходимые затраты, которые обещают большую отдачу.
- 7 ► **УЛУЧШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.**
Совершенствовать деятельность в области устойчивого развития в соответствии с утверждённой Стратегией в области устойчивого развития до 2025 года. Ключевые направления работы: охрана труда и промышленная безопасность, управление персоналом, экологичность производства, управление выбросами парниковых газов, реализация R&D и инвестиционных проектов в области экономики замкнутого цикла.
- 8 ► **РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ С ОПОРОЙ НА ЭВОЛЮЦИЮ ЦЕННОСТЕЙ.**
Повышение уровня квалификации персонала, поддерживающего трансформацию компании из производственной в индустриальную (высокотехнологичную). Развитие вовлекающей и безопасной рабочей среды. Повышение производительности труда и новая операционная модель.

