

## СИБУР // SIBUR

СИБУР – лидер нефтехимической отрасли России и одна из крупнейших мировых компаний сектора. Уникальная вертикально интегрированная бизнес-модель позволяет создавать высококонкурентную продукцию, которая используется в производстве потребительских товаров и автомобилей, строительстве, энергетике и различных отраслях в 80 странах мира.

Выручка в 2018 г. составила 9,1 млрд долл., скорректированная EBITDA – 3,3 млрд долл.

Численность персонала – более 24 тыс. чел.



**КОНОВ  
ДМИТРИЙ  
ВЛАДИМИРОВИЧ**  
*Председатель Правления*

**DMITRY  
KONOV**  
*Chairman of the  
Management Board*

SIBUR is a leader in the Russian petrochemical industry and one of the world's largest companies in the sector. A unique vertically integrated business model allows it to create highly competitive products that are used in manufacturing, construction, energy sector, and various industries in 80 countries around the world.

Revenue in 2018 was \$ 9.1 billion, adjusted EBITDA \$ 3.3 billion.

The number of employees is more than 24 thousand people.

**К**лючевая ценность СИБУРа – сотрудники. Компания уверена, что развитию талантов и лидерства способствует такая корпоративная культура, которая поощряет равные возможности, создаёт инклюзивную среду, ценит разнообразие и взаимоуважение.

Усилия СИБУРа направлены на создание и развитие квалифицированных команд, постоянное совершенствование системы управления персоналом, в том числе путём внедрения цифровых технологий, обеспечение справедливого вознаграждения и рост мотивации.

Внутренними документами компании закреплены основные параметры политики в сфере развития человеческого потенциала: Кодекс корпоративной этики, Кодекс корпоративного поведения, Политика по управлению персоналом, Порядок управления кадровым потенциалом.

СИБУР разделяет подходы и принципы в сфере обеспечения прав человека, которые зафиксированы в российских и международных документах. Внедрена и сертифицирована интегрированная система менеджмента (ИСМ), соответствующая требованиям международных стандартов, в т.ч. стандарта OHSAS 18001 – система менеджмента профессионального здоровья и безопасности.

Глобальные цели, связанные с персоналом, включены в Стратегию в области устойчивого развития до 2025 г., которая утверждена Советом директоров ПАО «СИБУР Холдинг». Так, цели компании – ежегодное сокращение LTIF по сотрудникам и подрядчикам на 5%, «0 смертельных случаев», внедрение корпоративных практик, способствующих развитию культуры лидерства, равных возможностей и разнообразия персонала, увеличение доли женщин в Правлении и в высшем управленческом корпусе в 2 раза и вовлечённости сотрудников до 80% – соответствуют Целям устойчивого развития ООН: ЦУР 3, ЦУР 5 и ЦУР 8.

СИБУР как один из крупнейших игроков перерабатывающей отрасли является участником национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» и вносит вклад в его достижение. При целевом показателе роста производительности труда не ниже 5% в год в 2024 г. СИБУР по итогам 2018 г. продемонстрировал рост на 26% по сравнению с 2017 г.

СИБУР определил приоритетные направления инновационной деятельности: инновации в сфере менеджмента – разработка и использование новых методов эффективного управления бизнесом и его развития, с целью адаптации – внедрение технологий и решений, разработанных другими предприятиями и организациями, и собственные инновации – использование продуктов и технологий, созданных в СИБУРе.

Существенное влияние на качество и результаты управления человеческим капиталом оказывает цифровая трансформация. Среди собственных инновационных разработок такие цифровые решения, как цифровой наряд-допуск, приложения для мобильных обходов и ремонтов оборудования, видеоаналитика для контроля процесса производства и качества продукции, взрывозащищённые датчики промышленного интернета вещей для снижения аварийности и повышения эффективности и пилотный проект по созданию системы дистанционного контроля промышленной безопасности.

В компании применяются не только технологические инновации, но и инновационные практики в сфере обучения персонала: программа «Дублёр», создание и функционирование факультета развития ИТ и цифровых компетенций, инициатива по проведению отраслевых чемпионатов по нефтехимии PetrochemSkills совместно с Союзом WorldSkills, интеграция стандартов и методик WorldSkills в бизнес-процессы компании.

Программы реализуются в партнёрстве с профсоюзной организацией, Ростехнадзором, региональными профильными вузами и сузами, правительством Тюменской области, Агентством по ипотечному жилищному кредитованию и другими многочисленными партнёрами из сферы культуры, искусства и спорта.

## Основные корпоративные цели, задачи, программы по достижению ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

- Создание культуры «нулевого травматизма», для которой характерна нетерпимость к нарушению правил безопасности как в отношении себя, так и окружающих
- Стимулирование ответственного поведения на всех уровнях, обеспечение безопасных условий труда для сотрудников и подрядчиков СИБУРа
- Развитие талантов и лидерства благодаря корпоративной культуре, которая поощряет равные возможности, создаёт инклюзивную среду, ценит разнообразие и взаимоуважение
- Совершенствование системы управления персоналом, в т.ч. за счёт внедрения цифровых инструментов

### ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТЫ, МЕРОПРИЯТИЯ

- Автоматизация процессов ОТ и ПБ
- «Личный кабинет «Опора» – возможность задавать вопросы, заказывать справки, фиксировать персональные цели и оценивать достигнутые результаты
- Сеть терминалов самообслуживания – доступ к списку льгот, подача заявления на отдых в корпоративном центре оздоровления
- «Онлайн-портал лучших практик»
- Видеоаналитика для контроля процесса производства и качества продукции
- Взрывозащищённые датчики промышленного интернета вещей для снижения аварийности и повышения эффективности
- Пилотный проект «Система дистанционного контроля промышленной безопасности»
- Комплектация и подготовка команды «ЗапСибНефтехима»
- Совместный проект с союзом WorldSkills и интеграция его стандартов и методик в бизнес-процессы компании
- Создание факультета развития ИТ и цифровых компетенций
- Корпоративный центр оздоровления СИБУР-Юг



## ЦИФРОВОЙ НАРЯД-ДОПУСК

Безопасность без компромиссов – одна из ключевых ценностей компании СИБУР. Расходы компании в 2018 г. на мероприятия по охране труда и промышленной безопасности составили 1096 млн руб. Один из успешных проектов в сфере обеспечения безопасности сотрудников и подрядчиков компании – это проект по цифровым нарядам-допускам.

Наряд-допуск – это инструкция по мерам безопасности, которая выдаётся персоналу для проведения работ повышенной опасности на промышленных объектах и в которой подробно описывается, какие меры безопасности нужно соблюдать при проведении каждого вида таких работ, например обязательно надевать каску, прикрывать глаза защитной маской, проверять воздух на месте проведения работ на предельно допустимую концентрацию углеводородов.

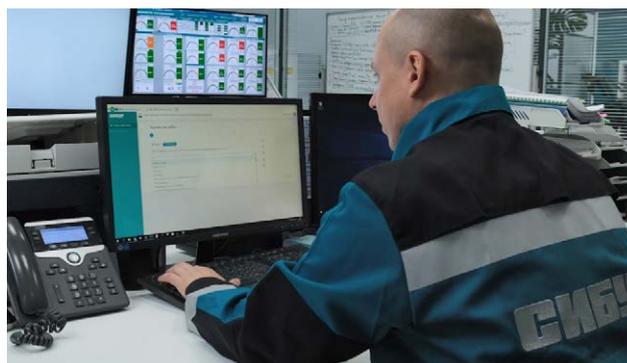
**Цель проекта:** увеличение производительности рабочих бригад за счёт упрощения и цифровизации нарядов-допусков. Работа над проектом (собственно разработка) началась в марте 2018 г.

**Задачи проекта:** упрощение и ускорение процесса получения наряда-допуска.

Решением стало создание мобильного приложения для заказа наряда-допуска, которое включило улучшенную систему описания и контроля при его получении.

Целевая аудитория приложения – сотрудники рабочих бригад всех предприятий СИБУРа. Один из аспектов этого мобильного приложения, который демонстрирует направленность на человека, – это удобный для сотрудников функционал, позволяющий указывать место проведения работ. Раньше сотрудникам приходилось искать схемы во множестве папок и документов и самим рисовать макеты, обводя нужные объекты. Теперь же инструкции создаются в электронном виде при помощи специально написанных под них макросов. Сотрудник просто выбирает из базы данных необходимое оборудование и подставляет к нему те меры безопасности, которые необходимо соблюдать при осмотре. После чего с помощью простого браузерного редактора отмечает на карте места проведения работ.

Глобально работу по созданию функционала приложения можно разделить на четыре этапа: появление возможности формировать наряд-допуск, подрядчиков в программе, простой электронной подписи, согласования с мобильного.



### Результаты

На конец декабря 2019 г. ИТ-продукт «Цифровой наряд-допуск» позволяет формировать наряды на огневые и газоопасные работы, выполняемые как штатными сотрудниками, так и подрядчиками. Функциональность продукта позволяет тиражировать его на предприятия Холдинга с минимальным (в пределах 5 % от общих трудозатрат) привлечением команды цифровых технологий компании. Сформированные наряды согласуются и утверждаются простой электронной подписью. На пяти предприятиях СИБУРа уже от 80 до 100 % нарядов на огневые и газоопасные работы формируются с помощью цифрового инструмента, также стартовало внедрение продукта ещё на двух предприятиях.

Улучшилось качество и сократилось время составления наряда (на ремонтные работы – с 30 до 5 мин., газоопасные работы – с 2 дней до 15 мин., огневые работы – с 2 дней до 15 мин.), что повысило продуктивность работы сотрудников.

Проект сопровождается и экологическим эффектом: полный отказ от бумажных носителей в процессе является успешным примером ресурсосбережения.

Дальнейшее развитие проекта включает постепенное прохождение всех четырёх этапов разработки на каждом предприятии СИБУРа. Это развитие подразумевает всё большую и большую оптимизацию рабочего времени сотрудников и подрядчиков и совершенствование процессов так, чтобы они были ещё более удобными и быстрыми.



## КОМПЛЕКСНАЯ ПОДГОТОВКА КОМАНДЫ

В 2019 г. СИБУР завершил строительство крупнейшего в истории страны комплекса по глубокой переработке углеводородного сырья в полимерную продукцию – «ЗапСибНефтехима». Объём производства на предприятии составит 1,5 млн т полиэтилена и 0,5 млн т полипропилена в год, что позволит заместить импорт и сделать отечественное полимерное сырьё более доступным для российских производителей.

**Цель проекта** – комплектация и подготовка команды, квалифицированной и мотивированной для работы на инновационном предприятии «ЗапСибНефтехим» в г. Тобольске. Запуск «ЗапСибНефтехима» создаёт порядка 1 тыс. рабочих мест на основном и вспомогательном производствах и более 2 тыс. – в сервисных организациях.

Проект направлен на инженеров, технологов, высокопрофессиональных ИТ-инженеров с химическим бэкграундом. Внутренняя целевая аудитория – сотрудники группы СИБУР с других предприятий (из г. Тобольска и других городов): опытные профессионалы. Внешняя целевая аудитория – внешние кандидаты с рынка труда: профессионалы с опытом работы, студенты и выпускники учебных заведений. География – Россия, Казахстан, Беларусь, Украина, Кыргызстан. Дополнительная аудитория – семьи переезжающих сотрудников.

### Задачи проекта

- Исследование целевой аудитории, выделение мотиваторов и ограничителей для переезда. Создание карт регионов-доноров, внутренних и внешних планов найма. Изучение возможностей учебных заведений.
  - Разработка программы мотивации и программ обучения и развития команды для подготовки к работе на новом сложном производстве.
  - Развитие городской инфраструктуры г. Тобольска для комфортной жизни.
  - Запуск коммуникационной кампании, в том числе направленной на развитие бренда г. Тобольска, проведение мероприятий по найму внешней и внутренней аудитории.
  - Обучение и подготовка команды, создание развивающей среды для оперативного освоения необходимых знаний и навыков, развитие команды руководителей, целевая подготовка студентов.
  - Помощь в адаптации сотрудников и их семей на новом месте жительства.
- Проект состоит из нескольких этапов.

## Подготовительный этап (2016 г.)

1. Исследования целевых аудиторий – проведены опросы и фокус-группы, направленные на выявление барьеров и мотивов к переезду.
  2. Создание карт регионов и предприятий-доноров с указанием численности и квалификации потенциальных кандидатов для привлечения на «ЗапСибНефтехим». Отдельно было сделано исследование потенциальных учебных заведений, проведены переговоры по созданию программ подготовки студентов на стартовые позиции.
  3. Разработка стратегии найма с детализацией по месяцам, географии, аудиториям привлечения и инновационной двухэтапной программы подготовки персонала: программа «Дублёр» и «Развитие» – после перехода на «ЗапСибнефтехим».
  4. Развитие городской инфраструктуры г. Тобольска для комфортного проживания:
    - запуск масштабной программы развития городской среды, которую реализуют правительство Тюменской области и администрация г. Тобольска при поддержке СИБУРа. Программа включает 24 объекта социальной инфраструктуры;
    - жилищная программа. В 2017 г. СИБУР подписал соглашение о развитии рынка жилья в г. Тобольске совместно с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию. Был сформирован пул арендных квартир, отвечающих современным стандартам жилья уровня комфорт-класса с возможным льготным выкупом для сотрудников «ЗапСибНефтехима» за 50 % стоимости. Первые 5 лет СИБУР оплачивает аренду. Таким служебным жильём обеспечены 950 семей;
    - создание среды для интересного досуга. В рамках корпоративной программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» в 2017–2018 гг. в г. Тобольске реализовано более 90 культурных и социально значимых проектов.
- Результаты мониторинга удовлетворённости переехавших сотрудников показали: более 70 % отметили, что условия инфраструктуры для досуга, доступность образования и транспортная инфраструктура стали лучше, чем в домашнем регионе.

## Коммуникация и найм (2017–2018 гг.)

СИБУР сделал ставку на внутреннюю целевую аудиторию. Среди основных причин – более высокая лояльность персонала и готовность к переезду (согласно данным исследования), более высокое качество подготовки сотрудников по сравнению с внешним рынком.

- Один из ключевых источников внутреннего найма – топ-таланты по результатам Кадровых комитетов компании (ежегодные мероприятия по оценке потенциала сотрудников).
- «Внутренние мобильные группы» – роуд-шоу команды HR, Корпоративного университета и инженеров «ЗапСибНефтехима» по ключевым предприятиям компании. Проведены мероприятия на пяти площадках: Томск, Воронеж, Пермь, Кстово, Тольятти.
- Продвижение карьеры в «ЗапСибНефтехиме» через регулярные встречи руководства с командами предприятий.
- Экскурсии в Тобольск для внутренних кандидатов и их супругов.
- Рекламная кампания во внутренних СМИ. Охват – вся компания (27 тыс. чел.) и члены семей сотрудников.

Для привлечения и найма внешней целевой аудитории в течение 2017 г. проводились выездные мероприятия для кандидатов. Выезды прошли по восьми городам. Совокупно рассмотрено более 20 тыс. резюме внешних кандидатов и порядка 7,5 тыс. – внутренних.

### Подготовка и развитие (2017–2018 гг.)

**Шаг 1. Программа «Дублёр».** После найма сотрудники попадали на корпоративную программу подготовки «Дублёр». Её длительность составляла до 12 месяцев в зависимости от стартового уровня профессиональной подготовки кандидата. Для каждого участника был разработан индивидуальный план подготовки, в который были включены программы адаптации, обязательного и профессионального обучения, изучение инструментов производственной системы и практическая работа с наставником – стажировка, выход в смену. В течение этого периода сотрудник получал зарплату и с ним был заключён срочный договор.

В обучении было задействовано 450 наставников на производстве и 40 кураторов развития из числа инженеров и руководителей «ЗапСибНефтехима». Основная цель – обучить кандидатов работе на оборудовании и познакомить с технологическим процессом, схожим с тем, что будет на позиции на «ЗапСибНефтехиме». Кураторы оценивали зоны развития дублёра, контролировали полученные знания. После окончания участия в программе знания и навыки специалиста оценивала комиссия, которая принимала окончательное решение о трудоустройстве сотрудника в «ЗапСибНефтехиме».

Результаты: программа внедрена на 10 предприятиях, её прошли 738 чел., из них «внешних» участников – 333, «внутренних» – 405. Прирост профессиональных знаний свыше 10% был зафиксирован у 402 чел. (81% выпускников), что соответствует целевому показателю, а прирост менее 10% – у 98 чел.

### Шаг 2. Обучение и развитие после перехода в команду «ЗапСибНефтехима».

При успешном прохождении программы сотрудник переводился на работу в «ЗапСибНефтехим». Мероприятия по дальнейшему развитию:

- стажировки на предприятиях с аналогичным оборудованием/технологией (в т.ч. вендоров, лицензиаров) в Азербайджане, Китае, Иране – 95 чел., в российских компаниях-партнёрах – 159 чел.;
- развитие профессиональной экспертизы (технологии, оборудование, ИТ-системы и цифровые технологии, английский язык, охрана труда и промышленная безопасность);
- участие в «приёмке» по итогам строительно-монтажных работ и вовлечение в поиск проблем на этапе предзапуска;
- мероприятия по поддержке командной работы, создание и развитие общей производственной культуры в команде, собранной из разных частей компании и внешнего периметра. Проведены 13 развивающих сессий с руководителями, рабочими, инженерами.

Для команды руководителей нового предприятия был сделан дополнительный фокус на развитие лидерства и бизнес-мышления:

- обучающие программы в партнёрстве со «Сколково», Ward Howell с фокусом на развитие лидерства, навыков управления командой;
- наставничество и коучинг от топ-менеджеров компании;
- горизонтальные ротации, стажировки;
- программа «Развитие бизнес-мышления», развитие экономических компетенций;
- развитие внутреннего тренерства.

При целевой подготовке студентов эти программы реализуются в 10 регионах России через отбор и обучение студентов с высоким потенциалом. В 2018–2019 гг. программы охватывали учреждения городов: Тобольска, Тюмени, Екатеринбург, Перми, Томска, Кстово, Дзержинска, Уфы, Благовещенска (АО), Владивостока. По итогам целевых образовательных программ для студентов вузов и ссузов на «ЗапСибНефтехим» трудоустроено 180 выпускников.

### Адаптация переехавших сотрудников и их семей (2017–2018 гг.)

В дополнение к существующей программе адаптации для переезжающих сотрудников:

- был налажен прямой контакт HR-службы с семьями, контроль сроков прибытия новых сотрудников;
- дети новых сотрудников определялись в школы и/или детские сады;
- создан гид по Тобольску и клуб «ТМГ-Центр» (#ТБОЛЬСКОЙГОРОД) и одноимённая группа «ВКонтакте», помогающие членам семей переехавших сотрудников сориентироваться на городском рынке труда или реализовать собственные инициативы.

#### Результаты

В рамках мониторинга удовлетворённости сотрудников порядка 85% отметили: условия работы соответствуют ожиданиям, и в процессе трудоустройства необходимая информация была получена легко.

Проект успешно завершён, штат полностью укомплектован, 78% сотрудников нового производства отметили, что компания даёт возможности для профессионального и карьерного развития. Полученный опыт позволил накопить в СИБУРе экспертизу по ведению комплексных проектов комплектации и подготовки персонала для новых производств, которая может быть полезна для будущих инвестиционных проектов компании. ■

### Общественное признание

- 3-е место в рейтинге «Лучшие работодатели России» компании HeadHunter по итогам 2018 г.
- Призовое место в «премьер-лиге» Конкурса лидеров производительности на Кубок им. А. К. Гастева (2019 г.).
- 1-е место премии HeadHunter «HR-бренд 2018» в категории «Федерация» (программа комплектации и формирования команды «ЗапСибНефтехима»).
- 1-е место в рейтинге работодателей среди студентов, ориентированных на работу в конкретной отрасли, по результатам исследования Future Today (2018 г.).
- 13 призовых мест на VI Национальном чемпионате сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech 2019 и I Национальном чемпионате «Навыки мудрых» для действующих сотрудников возраста «50+».
- 1-е место в номинации «Лучшая программа, способствующая устойчивому развитию с помощью грантовых конкурсов» конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности» 2019 г. (программа социальных инвестиций «Формула хороших дел»).

