

**ВАШИ МНЕНИЯ ПО ДАННОМУ ОТЧЕТУ И ПОЖЕЛАНИЯ
ПО СОДЕРЖАНИЮ БУДУЩИХ ОТЧЕТОВ ВЫ МОЖЕТЕ
НАПРАВИТЬ ПО АДРЕСУ:**

ЗАО «СИБУР Холдинг»
Россия, 117218, Москва,
ул. Кржижановского, д. 16, корп. 1
Департамент корпоративных коммуникаций
Тел. (495) 937 1726

Электронная почта: dkk@sibur.ru

С социальными отчетами компании за 2006, 2007, 2008
и 2009 годы вы можете ознакомиться на сайте
www.sibur.ru в разделе «Социальная ответственность»



2010

ПЕРСОНАЛ СИБУРА

КАК МЫ ВЫБИРАЕМ
И РАЗВИВАЕМ ЛЮДЕЙ

СТРУКТУРА ОТЧЕТА

2

СИБУР-2010

3

Обращение президента СИБУРа
Дмитрия Конова

4

Часть 1.
Развитие персонала

6

Зачем компании развивать людей

9

Приоритеты кадровой политики

20

Программы развития и мотивации

22

Ротация кадров и карьера

24

Программа «Кадровый резерв»

26

Центр развития
и переподготовки персонала

28

Рекрутирование молодых
специалистов

32

Повышение производительности
труда

35

Оптимизация рабочего времени

35

Бережливое производство и
практика непрерывных улучшений

38

Рост компетенций

40

Корпоративный университет

44

Учебные центры предприятий

46

Мотивация на результат
и достижение максимальных целей

48

Единая система оплаты труда
и грейдинг

50

Релокационная политика

50

Программа «Лучшие СИБУРа»

54

Программа «Чемпион»

56

Корпоративные СМИ

56

Спорт и социальные акции

57

Лечение и профилактика

58

Почетные награды

60

Часть 2.
Итоги 2010 года

62

Выпуск продукции

64

Социальные показатели

66

Благотворительность

68

Корпоративная социология

70

Промбезопасность

72

Экология

76

Общественное признание

77

Популяризация нефтехимии

СИБУР-2010

1 Производство и продажи

- Рост производства на 6%. Более 30 предприятий выпускают более 100 видов продукции.
- Объем инвестиций в производство – 58,5 млрд рублей, что почти вдвое выше показателей 2009 года.
- Реализованы крупные инвестпроекты: ввод в эксплуатацию новой установки низкотемпературной конденсации на ГПК в ЯНАО, открытие производств этилбензола и вспенивающегося полистирола Alpharog™ в Перми, пуск новой линии выделения изопренового каучука в Тольятти.
- Впервые СИБУР выступил в качестве лицензиара технологии: в Индии подписано соглашение по созданию совместного предприятия с Reliance Industries.
- Освоено 7 новых видов продукции.
- Отгрузки продукции осуществлялись в 76 стран мира. Объемы экспортных продаж увеличились на 49%.
- СИБУР признан Министерством промышленности и торговли России лучшим отраслевым экспортером.
- REACH: получены регистрационные номера на 56 веществ.

2 Социальные индикаторы

- Рост производительности труда на 16%.
- Рост заработной платы на 14%.
- Рост затрат на социальные программы на 14%.
- Рост расходов на благотворительность на 23% – до 513 млн рублей.
- Численность персонала сократилась на 10% и составила 54 061 человек.
- В корпоративную программу добровольного медицинского страхования включены 90% предприятий.
- Продолжение программ по обучению и развитию работников общей стоимостью 230,5 млн рублей.
- Первый выпуск программы «Корпоративный кадровый резерв» – 140 человек.
- 128 работников холдинга получили ведомственные награды, 296 – корпоративные награды.
- Более полутора тысяч сотрудников с 17 предприятий приняли участие в общекорпоративных спортивных соревнованиях.

3 Экология

- Увеличение переработки попутного нефтяного газа на 4% – до 17,4 млрд кубометров, что составляет 57% от общероссийской переработки ПНГ на ГПЗ.
- В результате переработки ПНГ предотвращен выброс в атмосферу более 70 миллионов тонн эквивалента углекислого газа (CO₂) и более чем 5 миллионов тонн загрязняющих веществ.
- Рост затрат на природоохранные мероприятия почти в 2 раза – до более чем 2,6 млрд рублей.
- Снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу на 11%.
- Рост объемов образования производственных и бытовых отходов на 12%. На увеличение объемов повлияли демонтаж старого оборудования и большой объем ремонтно-строительных работ на предприятиях.
- Увеличение объема сточных вод на 8% из-за возобновления выпуска очищенных стоков на «Воронежсинтезкаучук» и Южно-Балыкском ГПК.
- На 0,92 млн кубометров сократился объем сточных вод, сбрасываемых без очистки, за счет введения новых очистных сооружений на трех предприятиях, а также ремонтов и реконструкций действующих очистных сооружений.
- Обучение по вопросам экологической безопасности и охраны окружающей среды прошли 4 003 человека.

4 Промышленная безопасность

- Увеличение общего уровня травматизма на 74% и рост числа инцидентов на 21% из-за повышения прозрачности отчетности.
- Два смертельных случая, не связанных с производственной деятельностью.
- На предприятиях компании произошли 1 авария и 3 пожара. Пострадавших не было. Ущерб технологическому оборудованию и окружающей среде не нанесен.
- Обучение навыкам управления системой безопасности прошли 2 547 линейных руководителей.
- Внедрен стандарт по внутреннему расследованию происшествий.

Обращение президента СИБУРа Дмитрия Конова



Уважаемые читатели, коллеги и партнеры!

2010 год стал рекордным для компании по многим ключевым финансовым и производственным показателям. Важная роль в успехе нашего бизнеса принадлежит объективным экономическим факторам: конъюнктуре нефтехимического рынка, общему подъему промышленности и росту спроса на продукты отрасли. Но благоприятный внешний импульс был заметно усилен вкладом персонала компании. Я благодарю коллег за хорошую работу.

Давайте посмотрим на нашу деятельность за последние 5-7 лет. В 2003 году выручка компании составила 6 миллиардов рублей, прибыль – чуть более миллиарда. Выручка за 2010 год превысила 220 миллиардов, прибыль также выросла в разы. Результат дают не станки, регламенты или параграфы. Прибыль зарабатывают люди, которые принимают решения и добиваются цели. На таких людях и строится компания.

Мы хотим, чтобы таких людей стало в СИБУРе больше.

Требования к каждому сотруднику компании будут только расти. СИБУР агрессивно движется вперед и растет, поэтому развитие людей сегодня среди главных наших приоритетов. Масштабные инвестиционные проекты, новый уровень производительности труда, новое качество наших продуктов – это вызовы, на которые может ответить только действительно сильная и сплоченная команда менеджеров и специалистов.

Поэтому в очередном и традиционно тематическом социальном отчете мы попробовали еще раз сформулировать идеи развития людей в СИБУРе, зафиксировать задачи и инструменты. При этом кадровая стратегия компании сохраняет гибкость и реагирует на запросы времени и бизнеса.

Искренне верю, что работа в СИБУРе мотивирует и будет продолжать мотивировать моих сегодняшних и будущих коллег на проявление лучших профессиональных и человеческих качеств.

часть 1

Развитие персонала

Зачем компании развивать людей

В 2010 году СИБУР отметил свое 15-летие. Но производственная история компании гораздо длиннее. Развитие нефтехимических заводов началось в 30-е годы и было связано с автомобилестроением: невыгодный импорт натурального каучука для шин заставил построить шесть заводов синтетического каучука. Один из них, «Воронежсинтезкаучук», сегодня входящий в состав СИБУРа, в 1932 году выпустил первую тонну своей продукции. Немногом позже заработал Ярославский шинный завод. Строить предприятие пришлось почти вручную: из техники было лишь четыре автомобиля, зато 1280 лошадей, лопаты, кирки, носилки и тачки. До войны открылись «Капролактамы», Дзержинский цех электролиза, Омский шинный завод. После войны – нынешние кемеровский «Азот», Красноярский завод синтетического каучука и «Тольяттикаучук», а затем построились остальные предприятия. Безусловно, производственная культура всех этих заводов была различной. Но многие из них запускались как Всесоюзные ударные комсомольские стройки, здесь можно было больше заработать и быстрее получить жилье, чем в других регионах, поэтому сюда со всех концов страны съезжались самые инициативные и готовые к новаторству люди.

Сегодня, как и тогда, спрос на таких людей в российской нефтехимии необычайно высок, поскольку отрасль обновляется и стремится применять лучшие мировые практики.

СИБУР успешно конкурирует на российском и глобальном рынках, активно модернизируя парк своих мощностей, постоянно обновляя марочный ассортимент и одновременно продолжая оптимизировать свою организационную структуру и бизнес-процессы. Уровень задач, стоящих перед СИБУРом, выдвигает тему развития персонала на первый план, естественным образом превращая это часто декларативное требование в корпоративную необходимость. Высокопрофессиональный менеджер или специалист приносит компании больше прибыли, ускоряет ее развитие при сохранении устойчивости. В 60-70-х гг. XX века международные корпорации, такие как McDonalds, Coca-Cola, Motorola, Procter&Gamble, General Electric и другие, стали выстраивать свою систему развития персонала. Ее задачей было быстро обучать персонал новым технологиям, менеджменту, формировать и транслировать ценности культуры компании. СИБУР, как и лучшие мировые бизнесы, путем проб и ошибок пришел к концепции постоянного развития персонала.



От целей компании к задачам HR-политики



Прямая речь



Дмитрий Конов
президент СИБУРа

Развитие – ключевая тема для любой компании и для любого менеджера. Когда я вижу, что находящийся на уровень ниже меня человек не умеет делегировать работу подчиненным, то начинаю загружать его все большим и большим количеством задач. И жестко контролирую их выполнение. В итоге он или перестанет справляться, или будет вынужден находить себе людей, развивать их. В идеале я хотел бы видеть HR-функцию СИБУРа, систему развития людей, со следующими параметрами. Руководство знает всех своих людей, их историю, карьерные планы, сильные и слабые стороны. При этом каждый руководитель будет регулярно встречаться с каждым своим подчиненным, чтобы совместно определить программу

развития. У нас будет набор программ и учебных модулей «на все случаи жизни». Внутри компании должна быть система развития знаний. Она позволяет людям не оказываться в ситуации, когда не к чему стремиться. Принципиально, что эта система будет работать в одной корпоративной культуре. Сегодня, очевидно, пространство СИБУРа неоднородно, разные заводы похожи на разные компании. Для меня важно выстроить не агломерацию юридических лиц, а единую компанию, у сотрудников которой есть общие черты вне зависимости от уровня компетенций и должности. В лучших компаниях мира сама система так выстроена, что сотрудник или развивается, или уходит из компании. И в СИБУРе тоже это будет.

Приоритеты кадровой политики

Стратегия СИБУРа по работе с персоналом ориентирована на создание эффективной компании с прозрачной структурой и максимальное раскрытие потенциала человеческих ресурсов. Холдинг создает систему управления персоналом, при которой компания имеет репутацию «лучшего работодателя» в глазах потенциальных сотрудников, клиентов и партнеров.

Работа по развитию персонала в СИБУРе ведется по нескольким направлениям: развитие продуктивной корпоративной культуры, восполнение кадров и рост сотрудников внутри компании, увеличение производительности труда, стимулирование сотрудников на достижение результата, а также наращивание компетенций, в том числе мирового уровня.

Корпоративная культура

Корпоративная культура – это внутренний компас, который позволяет сотруднику задействовать свои личные качества в профессиональной практике.

В 2010 году СИБУР принял Кодекс корпоративной этики, в котором представлены основные положения, раскрывающие особенности культуры компании. Сотрудники СИБУРа должны разделять такие общие ценности, как ориентация на результат, лидерство и инициативность, уважение к талантам коллег, способность работать в команде, доверие и честность. Это «правила игры».

Вот главные из них.

РАЗВИТИЕ. Компания ориентируется на мировые стандарты в производстве, ведении бизнеса и управлении персоналом. Достигать лучших образцов корпоративной практики и задавать эти образцы возможно только через инициацию и под-

держку изменений, поэтому управление изменениями является одной из ключевых компетенций сотрудников. Любой процесс – деловой, производственный, организационный – в перспективе может и должен быть улучшен. Способность к развитию – одна из важнейших предпосылок карьерного роста и успехов в работе. Развитие сотрудников – приоритетная задача компании.

СОТРУДНИЧЕСТВО И КОМАНДНАЯ РАБОТА. Личные успехи действительно значимы только в контексте общего результата. В компании высоко ценится умение создать команду, вдохновить коллег и увлечь их общей целью. Помощь, оказанная другому, способствует достижению общего успеха. Сотрудник должен уметь слушать коллег и воспринимать критику с их стороны не как личную обиду, а как возможность в чем-то улучшить свои показатели. Недоговоренность в деловых отношениях, утаивание невыполненных задач недопустимы. Сотрудники, находящиеся вне отношений субординации, не наделены какими-либо привилегиями в отношениях друг с другом и должны поддерживать атмосферу сплоченности.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ. Нацеленность на результат и его эффективное достижение – один из главных критериев оценки работы коллектива и каждого сотрудника. Сотрудник оценивается не по объему затраченных усилий или общей активности, а по конкретному результату, который он может предъявить. Каждый сотрудник должен осознавать связь своего личного результата с развитием компании.

МЕРИТОКРАТИЯ – оценка каждого по его личным заслугам. Это уважение к талантам коллег, готовность нанимать подчиненных сильнее себя, продвижение вперед людей, обладающих потенциалом роста, нетерпимость к назначению людей по родству или по знакомству.

ИНИЦИАТИВНОСТЬ – сотрудник не только приветствует изменения, но и сам выдвигает предложения по улучшению общей деятельности. Компания идет к культуре бережливого производства и непрерывных улучшений, и каждый, кто ее поддерживает на практике, будет вознагражден. Тем, кто предложит интересные идеи по оптимизации работы, компания будет помогать финансово и организационно.

ЛИДЕРСТВО – это качество, которое может проявить не только руководитель, но и каждый специалист.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ. В СИБУРе поощряются плюрализм мнений и свобода дискуссий при обсуждении текущего состояния и перспектив компании, активное вовлечение коллег и профильных специалистов в процесс подготовки управленческих решений, расширение их функций, совершенствование профессиональных навыков. Внутри компании в корректной форме могут обсуждаться любые недостатки и проблемы.

ДОВЕРИЕ И ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ. Работа и карьера в СИБУРе – сфера максимально честной конкуренции талантов, знаний и усилий. СИБУР создает возможности карьерного роста всем своим работникам независимо от возраста, пола, национальности, вероисповедания и политических симпатий, личных особенностей. Компания вправе ожидать от работников действенную помощь в штатных и чрезвычайных ситуациях, адекватную реакцию на содержательную критику, готовность выйти за формальный набор своих обязанностей. При реализации проектов с участием различных подразделений особенно важным становится обмен опытом, технологиями, идеями, удачными решениями и методиками. Уважая и доверяя друг другу, мы также заботимся о своей безопасности и безопасности других.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Компания неукоснительно выполняет свои обязательства перед акционерами, персоналом, партнерами и подрядчиками, государственными органами и общественными организациями. Ответственность по всем заявленным обязательствам, в том числе устным и неформальным, – основа сохранения и укрепления корпоративной репутации. Согласие на персональную ответственность – необходимое условие работы в СИБУРе.

Сопричастность корпоративной культуре СИБУРа пока заметно зависит от должности сотрудника и географии его места работы. Компания стремится ускорить естественные процессы интеграции, развивая внутренние коммуникации и создавая

единый центр обучения. В частности, в программы корпоративного обучения в ближайшие 2-3 года будут включены более 3 500 менеджеров среднего звена: им будут даваться единые навыки управления, развития подчиненных. Прошедшие обучение менеджеры помогут своим коллективам быстрее и лучше интегрироваться в корпоративную культуру динамично растущего холдинга.



Прямая речь



Андрей Жвакин

вице-президент
– руководитель
дирекции
синтетических
каучуков

Очень важно ответственно относиться к своей работе, заботиться о компании и думать о ее будущем. На мой взгляд, нашим сотрудникам пока не хватает любви – любви к компании, любви к результативности, эмоциональной включенности в работу. Ведь самореализация большинства из нас происходит через работу, и любовь к ней очень важна. Сейчас мы придаем большое значение качеству продукции. На миллион изделий у нас должно быть не больше трех случаев брака. И результат зависит от каждого. Это вопрос выживания: если мы не добьемся результата, то проигрываем конкуренцию. Я не идеалист: сейчас у нас примерно половина ответственных и эффективных людей. А остальными мы будем очень жестко управлять – теми, кто не готов двигаться вперед, а хочет сохранить все, как есть.

Изменение ментальности, подхода к работе идет очень медленно. На зарубежных предприятиях нашей отрасли видишь несколько иной подход. Там нет социального иждивенчества. На работе они как дома. У них удобно и приятно работать. Они для себя все это сделали. А в отечественной корпоративной культуре во многом принято работать «для начальника». Поэтому ментальность важнее навыков.

КОМПАНИЯ НЕУКОСНИТЕЛЬНО ВЫПОЛНЯЕТ СВОИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД АКЦИОНЕРАМИ, ПЕРСОНАЛОМ, ПАРТНЕРАМИ И ПОДРЯДЧИКАМИ, ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. СОГЛАСИЕ НА ПЕРСОНАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ РАБОТЫ В СИБУРЕ

Кадровый резерв

СИБУР видит большие возможности в планировании преемственности, изучении внутренних потребностей в квалифицированных сотрудниках.

В 2009 году компания сформировала список из 350 позиций, которые имеют существенное влияние на результаты деятельности и стоимость бизнеса в целом. В список попали руководители СИБУРа и по 11 топ-менеджеров с каждого предприятия. Уход из компании менеджера из этого списка может отразиться на ключевых показателях бизнеса. Поэтому данные кадровые позиции были названы «ключевыми». Для каждой из ключевых позиций сформулированы требования, описаны типовые карьерные лестницы и возможные пути развития. Заполнение таких должностей идет преимущественно из внутренних кандидатов.

В 2010 году СИБУР произвел качественный прорыв в формировании кадрового резерва для средних и высших позиций. Был открыт Центр развития и переподготовки, утверждена релокационная политика, проведен второй набор программы «Кадровый резерв». При этом 20% резервистов первого набора кадрового резерва получили повышение по службе либо были переведены на другие предприятия, привлечены к проектной деятельности.

Наряду с опорой на внутренние ресурсы компания ведет работу по укреплению положительного имиджа работодателя. Молодые кандидаты с высоким потенциалом привлекаются на начальные позиции, а руководящие позиции заполняются действующими сотрудниками.



Прямая речь



Сергей Мерзляков

вице-президент
– руководитель
дирекции
пластиков
и органического
синтеза

Развитие компании идет гигантскими шагами, и мы не успеваем обеспечивать себя кадрами. Возникают проблемы с заполнением вакансий начиная от руководителя проекта, до, фактически, всех направлений. Компетенции у наших сотрудников развиваются, но не такими темпами, какими хотелось бы. Сегодня нужен химик-технолог, не только понимающий научные исследования и разработки, аппаратуру и цикл производства продукта, но и обладающий навыками проджект-менеджмента, способный управлять бизнес-процессами, набирать команду, исполнять проект в срок, укладываться в бюджет. Перспективный инженер должен быть еще и экономистом, управленцем, он должен быть стратегом. Это постигается в основном через опыт. Когда я провожу собеседования с внешними кандидатами на руководящие позиции и вижу человека 28 лет, который о себе в резюме написал: «Четыре высших образования, пять языков, 6 месяцев работаю в

консалтинговой компании», – я его на руководящую позицию, требующую всестороннего опыта и умения, не возьму. Что он в этой жизни успел сделать? Он учился. А претендует на высокооплачиваемую должность. И переубеждать его, что он незаслуженно высоко себя оценивает, – не моя задача, хотя многим я это объясняю, и многие со мной соглашаются. Правильнее было бы, если бы он пришел и сказал: «Да, я занимался саморазвитием, набирался теоретических компетенций, а теперь хочу применять их на практике, работать. Дайте мне должность эксперта или включите в проектную команду, и я докажу, что не зря учился». У нас четверть рабочего персонала имеет высшее образование, и многие продолжают учиться, получают второе высшее образование, не прекращая работать. И СИБУР дает таким специалистам возможность продвинуться по карьерной лестнице, расширить свои компетенции.

НА ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ХИМИЧЕСКИХ КОМБИНАТАХ КАЖДЫЙ РАБОТНИК НЕСКОЛЬКО РАЗ В ГОД ПРЕДЛАГАЕТ, КАК МОЖНО УЛУЧШИТЬ ЕГО РАБОЧЕЕ МЕСТО И УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС. В СИБУРЕ ВВОДИТСЯ АНАЛОГИЧНАЯ ПРАКТИКА

12

Повышение производительности труда

Повышение производительности труда – забота каждого работника.

В СИБУРе внедряется культура бережливого производства компании Toyota и концепция непрерывных улучшений по образцу и методикам химического концерна DuPont. На лучших мировых химических комбинатах каждый работник несколько раз в год предлагает, как можно улучшить его рабочее место и усовершенствовать рабочий процесс. В СИБУРе вводится аналогичная практика.

Авторы предложений, напрямую влияющих на прибыльность бизнеса, будут получать солидные премии за новаторство и рассматриваться для участия в кадровом резерве компании. Премирование людей, создающих новое, будет в разы выше премий тех, кто поддерживает текущие процессы.

За 2010 год штат СИБУРа сократился с 60 тыс. до 54 тыс. человек. Отчасти благодаря этому производительность труда в 2010 году выросла на 16%. Вместе с тем, по сравнению с ведущими мировыми нефтехимическими корпорациями, есть значительный резерв роста.



13

Прямая речь

Василий Номоконов

руководитель
службы технологии
и обеспечения
производства



Сегодня вся деятельность СИБУРа пронизана внутренними сравнениями с мировыми лидерами, бенчмаркинг. Мы видим, что на нас дают внешние факторы, инфляционная составляющая, рост тарифов, аппетиты поставщиков, конкуренты на рынках готовой продукции. Поэтому постоянно приходится задавать самим себе вопрос: насколько мы эффективны? Я думаю, что СИБУР – очень хорошая компания. Мы каждый год становимся лучше, приближаемся к видению своего идеала, своей цели. Но совершенно

точно по большому количеству параметров есть компании, которые что-то делают лучше. Некоторые опередили в автоматизации предприятий и общей производственной эффективности, кто-то очень рано начал заниматься маркетингом и продажами и достиг в этом определенных высот. Мы это видим и в том числе у них учимся. Но я думаю, что разрыв нигде не увеличивается, более того, мы догоняем. И там, где надо, догоним и перегоним.

Вячеслав Харитонов

руководитель
проекта



Компания заинтересована в повышении производительности труда не только для того, чтобы улучшить свои показатели, но и для того, чтобы повысить мотивацию собственных работников. Люди должны получать конкурентоспособную зарплату за то, что вкладывают свой труд в создание добавленной стоимости. Если на заводе в 500 человек за одно из направлений отвечает 4 бухгалтера, а на заводе со штатом 2 800 сотрудников – один, то возникает вопрос: почему?

Фонд оплаты труда может как мотивировать, так и демотивировать людей. На предприятиях, к сожалению, еще недавно

было принято распределять средства на весь коллектив, особенно не вникая, кто, что и зачем делает, вместо того чтобы прекратить делать то, что не нужно, и при этом сократить неэффективные рабочие места. В результате повысить зарплату оставшимся сотрудникам и развивать их. И в этом направлении проведена большая работа руководителями предприятий, которые стали более ответственно понимать, что люди – это их ресурс, который должен выполнять правильные действия в правильной последовательности с правильной интенсивностью, что и станет залогом повышения производительности труда.

Прямая речь



**Константин
Машинский**

вице-президент по
организационному
развитию

Проекты – это взгляд в будущее. Они нужны для того, чтобы компания двигалась вперед и завтра была бы еще эффективнее, чем сегодня. Мы сегодня заработали миллиард, и это очень хорошо. Но завтра этого может быть мало, потому что компании-конкуренты вокруг нас не спят. Они работают все лучше, больше, качественнее. И их результативность может опередить нашу результативность. Если мы не будем обращать внимания на механизмы внутреннего развития и совершенствования, мы раньше или позже перестанем быть успешной компанией. Эффект от проектов, направленных на развитие, не всегда можно измерить непосредственно по их завершении. Иногда результаты заключаются в изменении ментальности, культуры поведения. Люди

начинают лучше понимать, что и для чего они делают, в чем экономический смысл их деятельности. Да, проектная работа, как правило, не длится годами и не дает человеку гарантий «спокойной и долгой жизни в офисе». В ней надо суметь продемонстрировать свои лучшие качества, чтобы занять место в следующем, возможно, еще более ответственном проекте или даже стать его руководителем. В проектной работе не получится просто «отсидеться в окопе». Зато и шансов быть замеченным человек получает на порядок больше, чем в линейной деятельности. И тем, кто готов этот риск принять, компания и денег будет платить больше, и шансов быстрого карьерного роста у них выше. Потому что мы понимаем, что все серьезные изменения в компании рождаются именно из проектной работы.



**Алла
Лемеха**

руководитель
проекта

При расширении проектного пространства в компании линейная деятельность становится вдвойне важной, потому что проектные люди занимаются только проектами. Линейные сотрудники загружены не только линейными задачами, но должны выступать и как функциональные эксперты, консультирующие проектные команды в своей функциональной области, или выступать постановщиками задач, заказчиками решений для проектных команд. Это значит разделять в большой мере степень

ответственности за реализацию проекта – как за правильную постановку задачи, так и за приемку результатов этих проектов. Наверное, поэтому не запланирован значительный разрыв в компенсационных пакетах линейных и проектных людей. Потому что и те, и эти важны для компании. Одни обеспечивают ее стабильность, формируют требования к улучшению, а вторые занимаются реализацией инноваций.

14 Баланс проектной и линейной деятельности

Становление проектной культуры – очень личная и часто запутанная история для современной корпорации. Проектное мышление как организационное оформление «нацеленности на результат» часто противоречит тому, что сами сотрудники привыкли и желают видеть в корпорации: надежности, защите, постоянству и предсказуемости. Вместе с тем, изменения, улучшения часто структурируются именно как проектная деятельность.

Оживленные дискуссии о разграничении зон линейности и проектности, нюансах их взаимодействия ведутся и в СИБУРе, где зона проектного менеджмента неуклонно расширяется. В компании несколько крупных блоков проектов. Первый связан с производством и направлен на повышение культуры труда и энергоэффективности. Второй – это развитие и обучение персонала. Наконец, третий охватывает темы качества, охраны труда, финансов и логистики. Таким образом, проекты пронизывают весь СИБУР, все его функции и считаются важным инструментом развития людей.

В чем плюсы проекта? Во-первых, у него есть четкие начало и конец. По итогам выполнения задачи проектная команда получит премию или будет распушена, ее члены могут перейти в линейные структуры или покинуть компанию. Во-вторых, экономия. Раньше холдинг тратил много средств на привлечение внешних консультантов – теперь предложения по совершенствованию работы вносят собственные сотрудники. В-третьих, у инициативных и готовых к переменам сотрудников появляется возможность показать себя в проекте и получить новую должность, это возможность получить больше опыта, знаний, бонусов. В-четвертых, итог реализации проекта – например, стандартизация технологий, перераспределение функций между людьми, подразделениями, создание контролируемых инстанций, внедрение ИТ-системы – понятен и виден каждому. Тем самым повышается эффективность и прозрачность бизнес-процессов компании.



КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ВЫСТРОЕНО ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ ЗАНИМАЛИСЬ СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ

Развитие через образование

Система обучения выстраивается таким образом, чтобы сотрудники всех уровней получали обучение, позволяющее им перейти на ступень вверх по служебной лестнице или повысить грейд. Для высшего звена менеджеров – это бизнес-школы и коучинг, для среднего менеджмента – программа «Я – менеджер», участниками которой в течение полугода с момента назначения будут все руководители среднего звена компании (кроме сотрудников дочерних холдингов «СИБУР – Русские шины» и «СИБУР-Минудобрения»), для рядовых специалистов – профессиональное обучение, образовательные курсы. Корпоративное образование выстроено таким образом, чтобы управленческие позиции занимались сотрудниками компании.

Прямая речь



Владимир Разумов
старший исполнительный вице-президент

Сегодня компания получает хорошую прибыль, при этом почти весь доход реинвестируется в будущее, в том числе в развитие сотрудников. СИБУР стремится системно развивать персонал, например, учит контролировать ход строительства, планировать бюджет, оптимизировать закупки. Хочется создать новую производственную культуру. Могла быть и другая кадровая политика, которая говорила бы: компания – это не школа, не университет, мы никого не учим, а находим на рынке людей соответствующего качества, и когда нам нужен другой человек – этого увольняем и приглашаем другого. Но у СИБУРа иные

принципы, компания учит людей становиться лучше. Некоторым показалось, что обучение в корпоративном резерве – это формальность. Ничего подобного! Людей по-настоящему учили, они защищали работы в присутствии руководителей холдинга, которые отложили все дела и пришли на защиту. Кстати, при обучении резервистов обозначилась проблема: не нравится людям, которые давно работают на заводе, что кто-то молодой ускоренно приобретает знания и опыт, делая быструю карьеру. Я и сам когда-то прошел через это. Но патриотизм по отношению к компании, ее будущему и трезвая оценка своих знаний и навыков должны стоять выше обид.

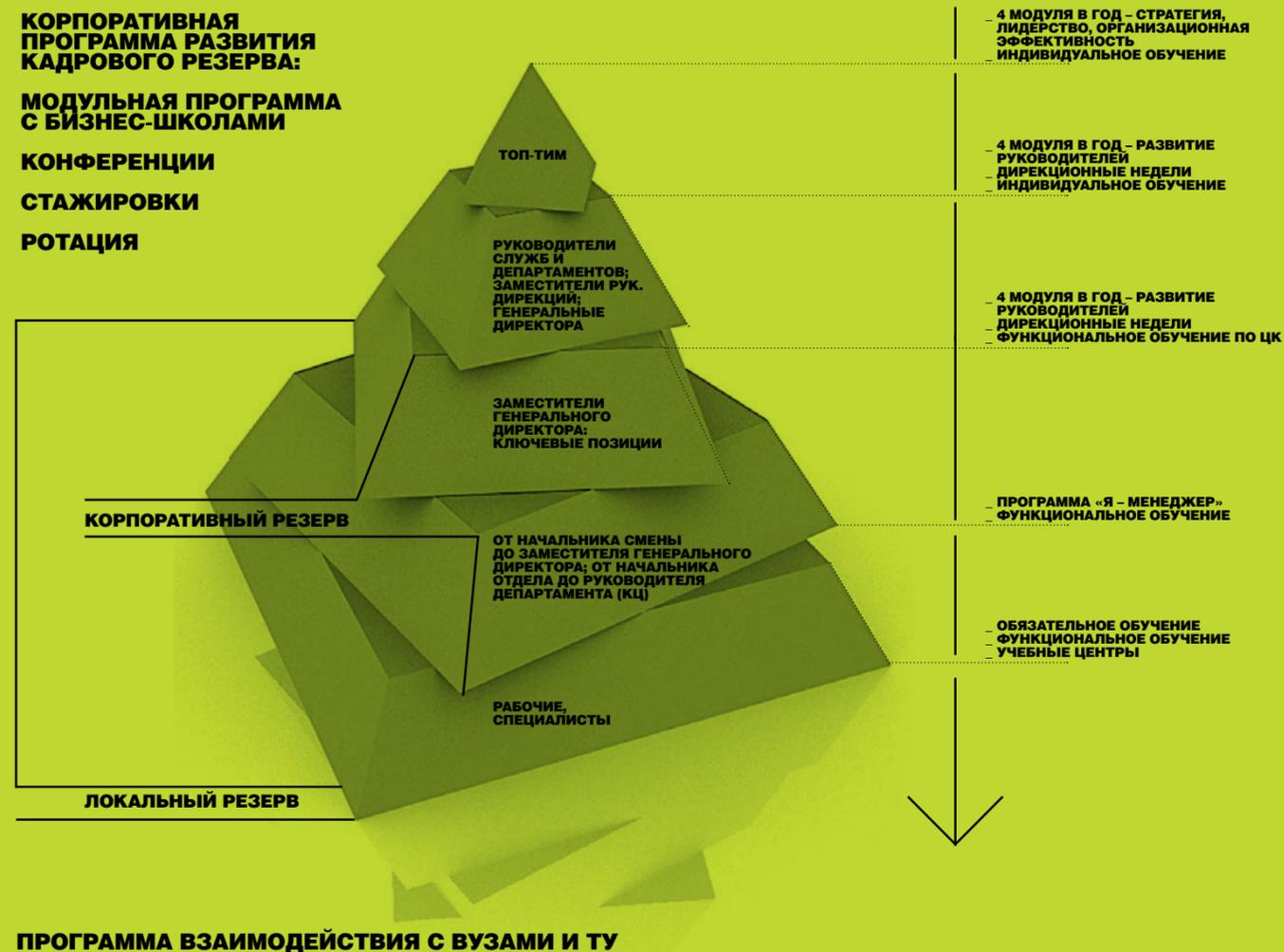


Алексей Филипповский
вице-президент по экономике и финансам

Развитие и продвижение внутренних сотрудников – ключ к успешному развитию самой компании. Сегодня компания дает возможность развиваться своим сотрудникам, разрабатывая для них различные программы развития и обучения, включающие краткосрочные и среднесрочные стажировки в проектной и/или линейной деятельности. Все эти мероприятия, безусловно, мощные и эффективные инструменты развития персонала. Но и самим руководителям необходимо посвящать как можно

больше времени и сил своим сотрудникам: регулярно встречаться и обсуждать не только их развитие, но и их трудности; направлять, поддерживать и помогать, делясь собственными знаниями и опытом. Очень важно выстраивать культуру уважительных и заботливых отношений в компании, в которой сотрудники априори осознают, что именно они являются ее ценным активом и именно внутренние сотрудники, разделяющие ценности и культуру компании, являются ключевой направляющей в ее развитии.

Пирамида обучения





Комплексная мотивация

СИБУР требует от сотрудников максимальной отдачи и эффективности, и вместе с тем разрабатывает такие виды поощрений, премирования, чтобы инициатива и трудолюбие каждого были вознаграждены, а работа в компании считалась престижной.

Поддерживая справедливый баланс оклада и бонусов, СИБУР учитывает вклад каждого подразделения и индивидуальный вклад каждого сотрудника в успех компании. В 2010 году компания пересмотрела свою систему премирования и начала внедрять систему грейдинга (единую зарплатную сетку). Задача – перераспределить фонд оплаты труда в пользу тех, кто разделяет ценности компании, ориентируется на результат, ставит перед собой высокие цели и достигает их.

Вместе с тем, СИБУР нацелен на формирование благоприятных условий труда и жизни всех работников. Социальная ответственность для компании – это необходимая составляющая построения успешного и устойчивого бизнеса.

Материальные стимулы не единственный инструмент мотивации сотрудников. Перед работниками СИБУРа открыты широкие возможности для профессионального и личного роста. Среди нематериальных стимулов – уважение и признание со стороны коллег, знаки профессионального почта, здоровая состязательность. СИБУР стремится к тому, чтобы, работая в компании, сотрудник приобретал дополнительную стоимость как профессионал.

Прямая речь



Михаил Карисалов

вице-президент
– руководитель
дирекции
углеводородного
сырья

Из важнейших качеств людей я бы назвал внутреннюю неуспокоенность. Мне кажется, это очень важная тема для компании, которая заявляет, что она должна увеличиваться, приобретать много новых компетенций, развивать существующие, сохранять то, что есть, но по факту расти, расти, расти. Поэтому внутренняя неуспокоенность – это очень важно. Профессионализм важен, но! Приходите, мы вас здесь доучим, очень много программ в холдинге уже есть, и будут новые. Однако ценностные вещи начинают приобретать определенный вес.

СИБУР достаточно много делает для своих сотрудников в плане развития, в плане обучения, и мы не забываем

о социальной поддержке. Мне хотелось бы, чтобы зарплата была выше. Но когда смотрю на процент затрат на персонал, то он по-прежнему остается большим в наших общих затратах.

...В компании есть определенный прагматизм. В то же время коллективный договор, полномочия генерального директора, в целом работа социальных институтов, института зама по персоналу, толерантное отношение к профсоюзам – все это у нас есть. Есть условия, которые позволяют человеку в разных, в том числе нестандартных, ситуациях получить полноценную помощь. Сотрудник СИБУРа может чувствовать себя защищенным.



Андрей Тетеркин

генеральный
директор «СИБУР-
Минудобрений»

Степень неравнодушия работника основана или во многом определяется эффективной системой мотивации и уважения к нему. Когда мы не только заставляем людей много и хорошо работать, активно двигаться вперед, но и говорим: «Мы тебя уважаем, мы понимаем твои потребности и нужды твоей семьи, и поэтому заключаем с тобой определенное социальное соглашение». Компания – это сообщество людей, у которых общие цели (она поэтому так и называется).

Людям приятно работать в компании единомышленников. В компании, где разделяются одни и те же ценности, где есть предпринимательский дух, сотрудники сознательно идут на какие-то жертвы монетарные, но идеологически они очень мотивированы. Зачастую прежде чем развивать сотрудника, надо дать ему определенное социальное соглашение. Компания – это сообщество людей, у которых общие цели (она поэтому так и называется).

Программы развития и мотивации



Ротация кадров и карьера

СИБУР заинтересован в карьерном и профессиональном росте своих сотрудников. Но многие технические эксперты не становятся менеджерами, потому что им сложно переключиться с уровня хорошего специалиста на вопросы руководства. Для этого нужно обладать организационными и предпринимательскими навыками, хорошим уровнем стратегического видения, управления коллективом, эффективно исполнять представительские функции «посла» компании во внешнем мире. Компания дает возможность ускоренно приобрести такие знания.

СИБУР создает систему восполнения кадров, прежде всего через программу «Кадровый резерв», Центр развития и переподготовки, а также посредством сотрудничества с учебными заведениями.

Инструменты реализации стратегии по управлению персоналом



С НАЧАЛА ДЕЙСТВИЯ ПРОГРАММЫ БОЛЕЕ 35% РЕЗЕРВИСТОВ ПОЛУЧИЛИ ПОВЫШЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ НА СВОЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ЛИБО БЫЛИ ПРОДВИНУТЫ В ПРОЕКТ, ЗАНЯЛИ ДОЛЖНОСТИ НА ДРУГИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

24

Программа «Кадровый резерв»

Цель программы «Кадровый резерв СИБУРа» – формирование кадрового ресурса, отвечающего планам стратегического развития компании и обеспечивающего кадровые потребности растущего бизнеса в перспективе. В компании действуют 2 уровня кадрового резерва – корпоративный и локальный (на предприятиях).

В 2007 году состоялся первый набор корпоративного кадрового резерва. Несколько тысяч желающих стать будущими руководителями подали свои анкеты, прошли тестирование, затем оценку личных качеств и способностей в ассесмент-центрах. Начальными критериями отбора были стаж работы в СИБУРе, уровень образования, желание развиваться и строить карьеру. В компании делают ставку на развитие тех, кто еще не занял высокую должность, и продумывают, что предложить человеку по окончании обучения. Департамент по работе с персоналом и HR-менеджеры дирекций определяют качества, характеристики и компетенции будущих руководителей. В результате в корпоративный резерв первого набора для подготовки к заполнению вакантных управленческих должностей были зачислены 150 человек.

После всесторонней оценки и выявления сотрудников с высоким лидерским потенциалом для них составляются корпоративные и индивидуальные программы развития: обучение, стажировки, ротация, назначение на проекты, выделение наставника из числа руководства.

Резервисты из первого набора прошли двухлетний курс обучения в бизнес-школах «ЛИНК» и Стокгольмской школе экономики, где их обучали экономике, финансам, управлению персоналом, маркетингу, логистике и другим менеджерским дисциплинам. Кроме того, проводились конференции кадрового резерва, «круглые столы», кейсы, игры, брейн-сторминг. Резервистам читали лекции известные предприниматели и менеджеры. В финале участники резерва выбирали важную для холдинга управленческую тему и делали дипломные проекты, которые потом защищали перед топ-менеджментом СИБУРа.

С начала действия программы более 35% резервистов получили повышения по службе на своем предприятии либо были продвинуты в проект, заняли должности на других предприятиях. Основным критерием продвижения стала результативность кандидата, его профессиональный уровень. В 2009 году программа была одобрена как постоянная и состоялся второй набор кадрового резерва.

В локальный кадровый резерв предприятий СИБУРа сейчас входят около 1 500 человек, 65 из которых обучаются по модульной программе, 200 человек – в бизнес-школе «ЛИНК».

Прямая речь

Александр Бобровский

представитель корпоративного резерва набора 2008 года, генеральный директор «Сибур-Геотекстиля»



Результаты превысили ожидания, потому что обучение реально меняет концепцию мировосприятия, позволяет смотреть вроде бы на старые вещи под абсолютно новым углом. Я считаю, что участие в программе корпоративного резерва сыграло значительную роль в том, что меня назначили генеральным директором, потому что фактически моя специализация была – юридические вопросы, а Стокгольмская школа дала знания соот-

ветственно в области управления, экономики, управления персоналом. Новые знания очень сильно помогают мне в руководстве предприятием, в принятии и обосновании решений.

Максим Глотов

представитель корпоративного резерва набора 2008 года, участник корпоративного проекта



Молодым коллегам рекомендую верить в себя, не бояться. Быть оптимистом, быть позитивным. Верить в окружающих: что доброе начало в людях преобладает – это на самом деле очень помогает. И стараться. Например, большинство начальников цехов, производств на «Томскнефтехиме» и многих других предприятиях холдинга начинали с аппаратчиков. И прошли все ступеньки самостоятельно, в том числе сегодняшние члены корпоративного кадрового резерва. Посмотрите на биографию каждого – это просто высокоэффективные люди. Они просто ставили себе цель и шли к ней. Любой рабочий на своем месте может проявлять инициативу, что не может не сказаться на его росте, потому что такие люди сегодня очень нужны компании. Другой вопрос, что для этого надо обладать

определенной смелостью: гораздо проще быть «как все» и не выделяться из общей массы. Многие люди уверены, что «все схвачено», везде блат, никогда не повысят, ничего не сделают, как бы ты ни работал. Я думаю, что неверие в рост – это оправдание своего бездействия, вызванного надуманными страхами или ленью. Именно из-за этого люди не видят перспектив роста. Таких людей, к сожалению, очень много. И это сильно сказывается на общей культуре предприятий. Но я, как и многие мои коллеги и друзья, в это никогда не верил. Будешь ты простым исполнителем или руководителем и лидером – это только самому тебе решать. Потому что изменить окружающую обстановку, сделать ее лучше и стать самому лучше можно всегда.

Евгений Грива

руководитель по управлению персоналом дирекции синтетических каучуков



СИБУРу необходимы креативные люди, способные работать в неустойчивых ситуациях: принимать изменения, работать в режиме нон-стоп, выполняя три, четыре, пять раз-ноплановых задач. Вы ведете некую основную деятельность. Помимо этого вы вовлечены в проект по реорганизации своего подразделения. Затем вы член рабочей группы технологии усовершенствования одного из видов каучука. Холдинг ориентирован на такого рода людей. Мы формируем из них кадровый резерв, готовый двигаться в этом направлении, и даем интересные задачи, возможность себя проявить.

25

Центр развития и переподготовки персонала

26

В 2010 году в СИБУРе был сформирован Центр развития и переподготовки, задача которого развивать и продвигать талантливых и перспективных сотрудников предприятий через практическое участие в корпоративных проектах. В свою очередь, корпоративные проекты имеют возможность использовать колоссальный опыт, накопленный на местах.

Талантливых и перспективных кандидатов ЦРП черпает как среди участников корпоративного и локального кадрового резерва, так и среди финалистов действующих в компании программ «Лучшие СИБУРа», «Чемпион» и других. Но главный фактор при отборе – это желание и способность развиваться самому и развивать предприятие. Поэтому любой сотрудник на предприятии может подать анкету, пройти структурированное интервью и оценку своих компетенций – и даже если не войдет в число финалистов, то будет понимать, какими профессиональными навыками он владеет хорошо, а где требуется развитие. В ЦРП работник получает и формализованное обучение, проходит через тренинги и семинары по узкоспециализированным темам, и при этом наращивает свои компетенции, работая в корпоративных проектах. Еще одна форма развития в ЦРП – работа с наставником и мастер-классы с высшим менеджментом холдинга.

Сегодня в ЦРП наиболее востребован средний производственный менеджмент: начальники цехов, мастера смен, инженеры. От них во многом зависит развитие производственной культуры на наших предприятиях. Возвращаясь на завод после работы в корпоративном проекте, не редко уже в другом качестве, с новым опытом, с пониманием лучших практик в рамках холдинга, выпускники ЦРП должны быть лидерами процесса непрерывных улучшений, видеть и реализовывать возможности повышения производственной эффективности.



Прямая речь



**Наталья
Ямщикова**

руководитель
Цentra развития
и переподготовки
персонала

Сейчас в ЦРП работают свыше 80 человек – сотрудников заводов, задача которых реализовывать новые возможности повышения производственной эффективности, работая в корпоративных проектах. В ближайшее время коллектив ЦРП вырастет до 100 человек.

Но на предприятиях еще очень много талантливых и желающих развиваться ребят, и основной задачей сейчас я вижу помощь таким сотрудникам в поиске и возможности реализации потенциала именно на своем заводе. Тогда можно будет говорить о массовости и необратимости изменений в развитии производственной культуры компании.

ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ – ЭТО ЖЕЛАНИЕ И СПОСОБНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ САМОМУ И РАЗВИВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ.

СЕГОДНЯ В ЦЕНТРЕ РАЗВИТИЯ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАН СРЕДНИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НАЧАЛЬНИКИ ЦЕХОВ, МАСТЕРА СМЕН, ИНЖЕНЕРЫ. ОТ НИХ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

27





Рекрутирование молодых специалистов

В компании действуют проекты по целевой подготовке квалифицированных молодых специалистов.

Программа работы с вузами восьми основных городов деятельности компании была запущена в 2009 году, с ПТУ – в 2010 году. В учебных заведениях созданы профильные для предприятий классы, разработана система базовых кафедр, открыты новые специальности и направления подготовки, разработан механизм стажировок и повышения квалификации преподавателей на заводах холдинга, и наоборот, к преподавательской деятельности в вузах подключены ведущие специалисты предприятий. Например, в Воронежском технологическом университете кафедра «Химические технологии» была упразднена, а СИБУР ее восстановил и участвует в подготовке магистров по этой специальности.

За последние два года в вузах разработаны программы по специальности СИБУРа: магистерская программа «Химическая технология органических веществ» и программа целевой профессиональной переподготовки «Технология органического синтеза». Лучшие студенты и преподаватели получают корпоративные стипендии и именные гранты СИБУРа. Совместно с Московской государственной академией тонкой химической технологии им. М.В. Ломоносова компания разработала проект профессионального стандарта для подготовки инженеров-технологов для предприятий СИБУРа.

В конце 2010 года в финансово-экономическом блоке (ФЭБ) корпоративного центра стартовала программа привлечения молодых специалистов, целью которой было отобрать и при-

влечь на стажировку в подразделения ФЭБ лучших выпускников и студентов старших курсов из пяти вузов: Высшей школы экономики, Финансового университета при Правительстве РФ, Российской экономической школы, РЭА им. Плеханова, МГУ. В случае успешного прохождения стажировки ФЭБ планирует лучших кандидатов приглашать на младшие позиции в блоке. Программа реализовывалась в два этапа: первый этап заключался в популяризации СИБУРа как привлекательно-го конкурентного работодателя для молодых перспективных специалистов. Для этого в вузах организовывались презентации о компании и возможностях развития для молодых специалистов, конкурсы для студентов, участие в днях карьеры. На втором этапе осуществлялся отбор и привлечение лучших кандидатов на стажировку. Сегодня после успешного прохождения стажировок в подразделениях ФЭБ работают 5 молодых талантливых стажеров из Финансового университета и РЭА им. Плеханова уже в качестве полноценных сотрудников. По результатам второго набора определены 6 лучших кандидатов из Высшей школы экономики и Российской экономической школы, которые приступят к стажировке в ближайшее время. По окончании стажировки лучшим кандидатам также будет предложена стартовая позиция в блоке.

Одна из лучших практик СИБУРа по взаимодействию предприятий с вузами сложилась на «Сибур-Химпроме» в Перми. Компания распространила ее на вузы Воронежа, Тольятти, Новгорода, Тобольска, Томска, Тюмени, Нижневартовска. Взаимодействие с вузом включает в себя: прохождение учащимися практики на производстве, предоставление информации о СИБУРе (стенды на факультетах, брошюры, презентации, активное участие персонала СИБУРа в мероприятиях учебного заведения, ярмарка вакансий, дней открытых дверей). Имидж СИБУРа – это еще и внешний вид завода. Если он меняется в лучшую сторону, то репутация компании как работодателя повышается.

В 2010 году в Тобольске и Тольятти был развернут пилотный проект аналогичной работы с ПТУ. Между компанией и училищами заключены договора о целевой подготовке молодых специалистов и обновлении лабораторной базы, учебно-методической литературы. Так, 14 преподавателей Тобольского профлицея прошли программу повышения квалификации на «Тобольск-Нефтехиме», 7 мастеров профобучения стажировались в цехах, 10 учащихся Тобольского профлицея получали именные стипендии. Был проведен ремонт лабораторий и мастерских лицея. 21 выпускник лицея пришел работать в компанию. В Тольяттинском химико-технологическом колледже прошла аналогичная программа.

В 2011 году проект работы с ПТУ будет распространен на остальные регионы. Предприятиями СИБУРа ведется работа по профориентации учащихся и популяризации профессий нефтехимического профиля. Целевая подготовка в ПТУ осуществляется по профессиям: «аппаратчик-оператор», «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования», «слесарь» (ремонт машин и оборудования различного назначения), «слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике», «машинист технологических насосов и компрессоров». Проводятся встречи с главными специалистами предприятий и открытые уроки о перспективах развития предприятия и потребности в квалифицированных кадрах. Разработаны и проводятся элективные курсы для учащихся профильных химических классов преподавателями вузов, например, «Экспериментальная физика», «Химическое производство».

В 2011 году стартует пилотный проект с профильными школами. Сегодня абитуриенты редко идут на производственные специальности, им не очень интересна химия. Поэтому задача проекта – начиная со школы агитировать молодых людей поступать в профильные химические вузы и ПТУ, чтобы они видели перспективы и понимали, что СИБУР – это интересно, перспективно, это возможность получать хорошую зарплату.



Прямая речь



**Наталья
Рунова**

руководитель
по управлению
персоналом
дирекции
пластиков
и органического
синтеза

Несмотря на наблюдающийся подъем экономики в последнее время, исследования показывают, что из года в год все меньше и меньше выпускников школ стремятся на промышленные предприятия. Технические колледжи не набирают группы. Молодежь идет в любые профессии, но не в рабочие. Тем более когда речь идет о работе на химическом производстве, с его экологическими рисками, преувеличенными массовым сознанием. Поэтому в компании набирает популярность идея о том, чтобы пойти и в школы, пробуждать и поддерживать интерес к химии у совсем юных ребят.

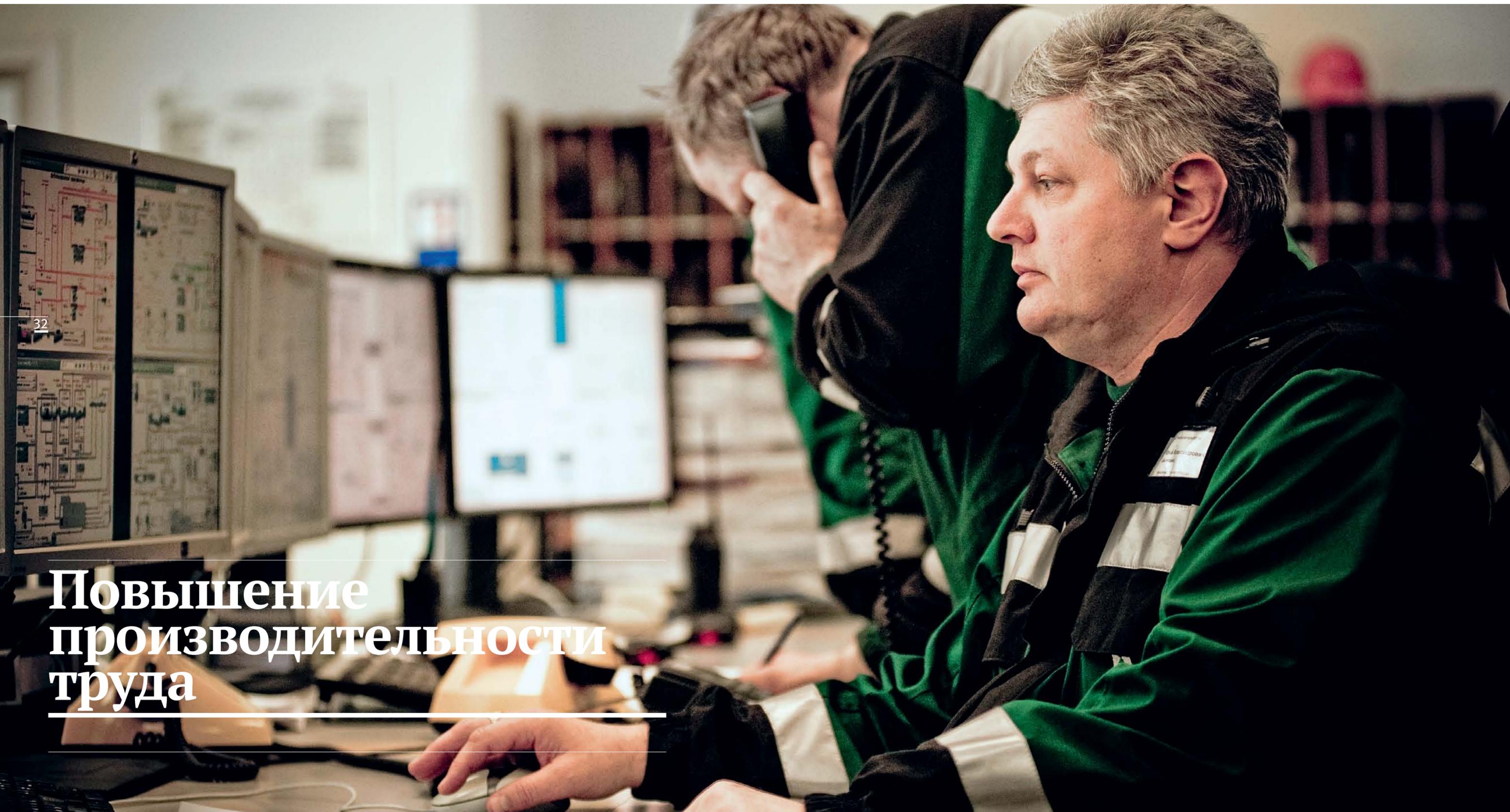


Итоги работы с вузами в 2010 году

ПРЕДПРИЯТИЕ	ВУЗ	КОЛИЧЕСТВО СТУДЕНТОВ-ЦЕЛЕВИКОВ	ЧИСЛО СТУДЕНТОВ, ПРОШЕДШИХ ПРАКТИКУ	ЧИСЛО ВЫПУСКНИКОВ ЭТИХ ВУЗОВ, ПРИНЯТЫХ НА РАБОТУ	ПРЕМИРОВАННЫЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ	ИМЕННЫЕ СТИПЕНДИИ
«СИБУР-Нефтехим» и «СИБУР-Кстово» (до разделения)	НГТУ им. Алексеева	12	145	2	2	8
«Воронежсинтезкаучук»	ВГТА	19	227	20	2	3
«СибурТюменьГаз»	ТГНГУ, УГНГУ	-	57	15	-	7
«Сибур-Химпром»	ПГТУ	15	95	25	3	12
«Тобольск-Нефтехим»	ТГНГУ	34	300	19	2	16
«Тольяттикаучук»	СГТУ	8	220	39	-	-
«Томскнефтехим»	ТПУ	6	127	19	3	4
Итого		94	1171	135	12	50

Сотрудничество предприятий СИБУРа с вузами

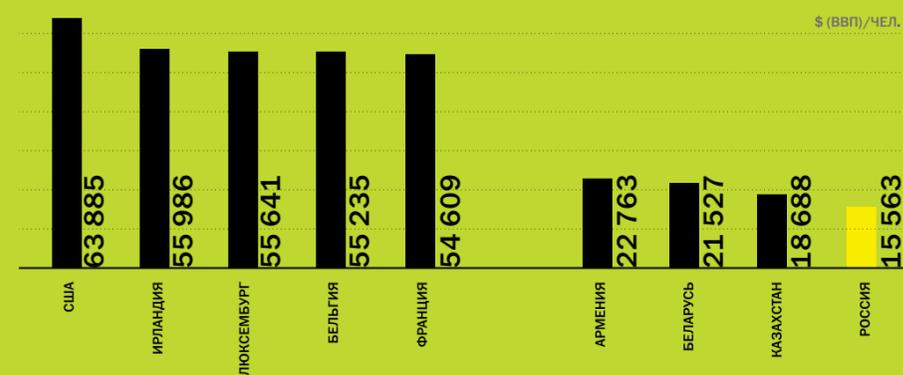
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ СИБУРА	ОСНОВНЫЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПЛОЩАДКИ ВЫСШЕГО ПРОФИЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ОАО «СИБУР-Нефтехим» ООО «СИБУР-Кстово»	Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева Дзержинский политехнический институт (филиал) НГТУ им. Р.Е. Алексева
ОАО «Воронежсинтезкаучук» ООО «Томскнефтехим»	Воронежский государственный технический университет (ВГТУ), МИТХТ Томский политехнический университет (ТПУ) им. С.М. Кирова, Томский государственный университет (ТГУ)
ООО «Тобольск-Нефтехим»	Тюменский государственный нефтегазовый университет (ТГНГУ) + Тобольский индустриальный институт (ф-л ТГНГУ)
ЗАО «Сибур-Химпром» КОАО «Азот»	Пермский государственный технический университет (ПГТУ) Пермский ГТУ, Кузбасский государственный технический университет (КГТУ), Томский политехнический университет, Кемеровский ТИПП
ООО «Тольяттикаучук»	Тольяттинский государственный университет (ТГУ), Самарский государственный технический университет
ОАО «СибурТюменьГаз»	Тюменский государственный нефтегазовый университет (ТГНГУ) + Уфимский государственный нефтяной технический университет
ОАО «Уралоргсинтез»	Пермский государственный технический университет (ПГТУ)
ОАО «Красноярский завод синтетического каучука»	Сибирский государственный технологический университет (СибГТУ)
ОАО «Пластик» ОАО «Сибур-ПЭТФ»	Филиал РХТУ им. Менделеева (г. Новомосковск) Московская государственная академия тонкой химической технологии имени М.В. Ломоносова (МГАТХТ)
ОАО «Волжский азотно-кислородный завод»	Волжский филиал Волгоградского технического университета (Волжский политехнический институт)
ОАО «ПОЛИЭФ»	Уфимский государственный нефтяной технический университет
ООО «Юграгазпереработка»	Тюменский государственный нефтегазовый университет (ТГНГУ), Уфимский государственный нефтяной технический университет



Повышение производительности труда

В советское время у людей был ярко выраженный патриотизм по отношению к своему предприятию. Завод любили, относились к нему как к самому главному в жизни. Однако рано или поздно на любом предприятии, работающем вне рыночного контекста, образуются застойные явления, бюрократизация, в итоге – снижение эффективности. Сегодня СИБУР наряду со строительством новых производств и модернизацией действующих заводов стремится использовать ресурс организационного усовершенствования с помощью разных проектов.

Сравнение производительности труда в России с другими странами



ОСНОВА ФИЛОСОФИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА – ПОСТЕПЕННОЕ УСТРАНЕНИЕ ИЗ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПОТЕРЬ – ВСЕГО, ЧТО ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ, РЕСУРСОВ ИЛИ МЕСТА, НО НЕ ДОБАВЛЯЕТ ПРОДУКТУ ЦЕННОСТИ В ГЛАЗАХ КЛИЕНТА. ИМЕННО НА ЭТОЙ ФИЛОСОФИИ БУДЕТ СТРОИТЬСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА СИБУРА

Оптимизация рабочего времени

Проведенный в 2009 году анализ показал, что сотрудники предприятий СИБУРа тратят на создание добавленной стоимости продукта в среднем только 15-20% рабочего времени (остальное – на сопутствующие действия и потери), а для ведущих мировых компаний данный показатель составляет 60%. Это послужило основанием для старта проекта «Совершенствование систем управления и повышение производственной эффективности предприятий», завершившегося в компании в 2010 году.

В чем заключалась работа проектной группы? Ее участники приходили в производственные и вспомогательные цеха и предоставляли каждому работнику возможность выполнять свою работу согласно его должностной инструкции. При этом хронометрировали, чем конкретно он занимается и какое время затрачивает на выполнение каждой операции. Затем с каждым работником проводили интервью, чтобы выяснить, какое реальное содержание он вкладывает в свои действия, почему действует так, а не иначе, и может ли выполнить эту работу другими, более эффективными способами. Все рабочее время было разделено на три части: создание добавленной стоимости, сопутствующие операции и потери. Цель состояла в том, чтобы предложить мероприятия по снижению потерь рабочего времени и уйти от принципа «мы делаем вид, что платим, а они делают вид, что работают». Важным мотивирующим фактором для заводов было то, что при проведении мероприятий по повышению эффективности весь фонд оплаты труда остается на предприятии.

В итоге команда проектных менеджеров объехала все заводы, оценивая должности по их значимости, тестируя штатное расписание на дублирующиеся функции и предлагая решения по оптимизации. Так, в наиболее многочисленной дирекции пластиков и оргсинтеза после реализации проекта стало на 40% меньше сотрудников, а в целом по холдингу – на 20%.

В 2011 году начался проект повышения эффективности работы административно-управленческого персонала.

Бережливое производство и практика непрерывных улучшений

Проект «Производственная система СИБУРа» (ПСС) представляет собой дальнейшее углубление процессов организационной оптимизации.

В мире накоплен большой опыт организационных изменений. Но сегодня производственная концепция компании Toyota, получившая название «бережливое производство», по праву признана одной из наиболее эффективных.

Ведущие мировые производители, в том числе в нефтехимической отрасли, активно осваивают элементы бережливого производства, достигая значительных результатов в снижении затрат и повышении скорости реагирования на постоянно меняющиеся требования рынка. Основа философии бережливого производства – постепенное устранение из рабочего процесса так называемых «потерь» – всего, что требует времени, ресурсов или места, но не добавляет продукту ценности в глазах клиента. Именно на этой философии будет строиться производственная система СИБУРа.

ПСС – это система принципов, стандартов и регламентов, позволяющая максимально эффективно использовать ресурсы, способствуя при этом росту качества продукции и стимулируя людей добиваться постоянных улучшений в работе.

В 2010 году была проведена разработка этапов внедрения ПСС, основанной на принципах бережливого производства Toyota и культуры непрерывных улучшений компании DuPont.

В проекте внедрения ПСС работники будут обучены методикам бережливого производства, методам поиска и устранения потерь и примут активное участие в выработке предложений по повышению эффективности производства, в так называемой системе непрерывного совершенствования. Каждый сотрудник сможет оформить собственную идею в простейшей форме, ни одна из поданных идей не окажется не рассмотренной, а получившие одобрение предложения будут быстро воплощены в жизнь.

Важный элемент эффективной производственной системы – мотивация. В 2010 году были внедрены ключевые показатели эффективности для топ-11 руководителей на каждом предприятии и топ-60 в корпоративном центре. Премии руководящих сотрудников СИБУРа напрямую зависят от производственных показателей. Эффективность топ-менеджера оценивается как сумма четырех частей: достижение им по итогам года количественных целей, качественных целей, стратегических инициатив и оценка личных качеств руководителя по методике «360 градусов». Задача проекта ПСС – разработать и внедрить КПЭ для руководителей среднего звена вплоть до мастера смены. Потери устраняются в процессе непрерывных улучшений: предложения вносят сами рабочие. Сотрудник видит статус предложения своего предложения, и если оно принято, денежное по-

ощрение он получает в течение двух недель с момента подачи бланка. Поощрение будет зависеть от уровня улучшения. Если возник экономический эффект – возможна премия, если просто эффект улучшения условий работы – тогда это признание, статья в корпоративной газете, попадание в «Лучшие СИБУРа».

Каждый сотрудник будет встроен в свою функциональную вертикаль (например, вертикаль механиков или энергетиков), проходя внутри этой структуры тренинги для повышения квалификации. Дальнейшее развитие получают центры компетенций. Это даст возможность получать «скорую техническую помощь» и обмениваться передовыми практиками в масштабах предприятия и компании. И наконец, с каждым сотрудником будет проведена беседа для выявления «болевых точек» его предприятия или подразделения. По результатам собеседований появятся планы устранения слабых мест.

Вместе с сотрудниками СИБУРа над проектом будут работать консультанты из DuPont. Внедрение системы началось в 2011 году на пилотном проекте в «Томскнефтехиме».

Помимо общей направленности на улучшение культуры труда, проект ПСС призван увязать множество проектов в более стройную систему, тем самым повысив их общую эффективность.

Прямая речь

**Рустам
Галиахметов**

руководитель
проекта ПСС



Работой с персоналом проект ПСС начинается, ей же и заканчивается. Это самое важное для проекта. Потому что за провалом или успехом проектов стоят люди. Сейчас идет активный запуск ПСС: каждый день приходят 200-240 человек на презентацию целей и задач внедрения, каждому приглашение вручается лично. Ты говоришь: «Коллеги! ПСС нам позволит снизить себестоимость и увеличить выпуск продукции». Повысится наша эффективность и увеличится прибыль. Допустим, мы заработали, условно говоря, сто рублей. Десять рублей пойдет на повышение зарплаты или премий. Не все, конечно, их получают, а только тот, кто будет в этом процессе участвовать, тот, кто будет лично вносить вклад. Работники часто говорят о

крайне забюрократизированном процессе внедрения инноваций: «Я давал предложение, а мне ничего не сказали: хорошее мое предложение или плохое». Нужно выстроить обратную связь, конвейер, чтобы человек всегда знал, если предложение отклонено, то почему, если отложено, то когда к нему вернутся. Важный вопрос – бытовые условия. Мы любим выражение: «Работа – наш второй дом». Надо, чтобы это стало вторым домом не только для генерального директора, не только для людей, которые у него в аппарате управления днюют и ночуют с восьми до восьми, а то и позже, а для всех. Процесс долгий и непростой. Но сначала и у DuPont было по 24 рацпредложения в год, а сейчас их тысячи.



Рост компетенций

2010-й стал для СИБУРа годом корпоративного обучения. Компания много экспериментировала с образованием, осваивала новые технологии и методики, создавала дизайн новых программ обучения. В итоге прошли профподготовку 517 сотрудников, профпереподготовку – 162, повысили квалификацию 7 238, получили дополнительное образование 18 121, обучались по модульной программе 543 руководителя.

Расходы СИБУРа на обучение сотрудников (млн руб.)

	2008	2009	2010
По КЦ	53,34	37,95	146,19
По предприятиям	83,00	74,72	84,28
Итого	136,34	112,67	230,47



Корпоративный университет

Выбирая между двумя возможными формами реализации корпоративного университета – реальным и концептуальным, СИБУР предпочел второй вариант. Сейчас корпоративный университет компании находится в стадии оформления программы, чтобы синхронизировать все процессы обучения и развития, стать базой образовательных программ, прежде всего, для среднего и высшего звена менеджеров.

В 2010 году была продолжена работа по формированию факультетов, в настоящее время функционируют 6 из них: «Лидерство», «Финансы», «Промбезопасность», «Проектное управление и капитальное строительство», «Маркетинг и продажи», «Иностранные языки».

ФАКУЛЬТЕТ «ЛИДЕРСТВО» курирует программы для кадрового резерва (внешние провайдеры МИМ «ЛИНК» и Стокгольмская школа экономики) и менеджмента компании. В рамках данного факультета проводятся тренинги по управлению персоналом, развитию эмоционального интеллекта руководителя, организационным изменениям, управлению проектами, стратегическому видению, построению эффективных команд и многому другому.

Для повышения личной эффективности руководителей в 2010 году стартовала полугодовая программа с бизнес-школой «Сколково» по обучению руководителей корпоративного центра. Ее проходят директора департаментов, руководители служб и заместители руководителей дирекций – всего 46 руководителей.

В 2010 ГОДУ ЗАВЕРШИЛАСЬ ДВУХЛЕТНЯЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ. ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ИЗУЧИЛИ ШЕСТЬ ВАЖНЕЙШИХ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ ТЕМ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ, ФИНАНСЫ, КОРПОРАТИВНЫЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Также в 2010 году завершилась двухлетняя программа обучения и развития генеральных директоров предприятий. С июля 2008 года генеральные директора изучили шесть важнейших для управленцев тем: управление проектами, управление персоналом, стратегический маркетинг, финансы, корпоративные и правовые аспекты управления предприятием. Каждая из тем разрабатывалась департаментом по работе с персоналом совместно с функциональными подразделениями, а непосредственно обучение проводилось как профессорами известных бизнес-школ, так и внутренними экспертами – руководителями СИБУРа.

В 2010 году в компании стартовала программа «Я – менеджер». Здесь линейных руководителей учат менеджерским навыкам: управлению персоналом, эффективной коммуникации и многому другому. «Я – менеджер» дает базовые знания в области управления. Руководители проходят тренинги, смотрят видеокурс по активному слушанию, аргументации, убеждению подчиненных. Программа трехуровневая. Первый – для линейных руководителей с 2-5 подчиненными. Это начальники отделов, начальники смен. Второй уровень – это управление руководителями. Это начальники управлений, цехов и т.д. И третий уровень – это уже управление функцией или бизнесом, когда человек должен обладать стратегическим видением по своей функции или по своему бизнесу в компании.

С мая по декабрь 2010 года программу прошли 175 человек. Сейчас холдинг ставит перед собой задачу охватить программой «Я – менеджер» всех линейных руководителей. Так, только за 2011-2012 гг. обучение в корпоративном университете по программе «Я – менеджер» пройдут 3 500 управленцев среднего звена (весь руководящий состав предприятий вплоть до заместителей гендиректоров и все руководители отделов, корпоративного центра, а также руководящие сотрудники ниже уровня директора департамента корпоративного центра).

Главных специалистов и заместителей генеральных директоров предприятий в 2010 году обучали в рамках специальной программы. Здесь речь шла о процессах организационных изменений, навыках эффективной коммуникации и делового общения. Целью данной программы было расширение кругозора специалистов, включение их в процесс реализуемых в холдинге изменений, развитие у слушателей системного видения перспектив развития нефтехимии и СИБУРа. Обучение прошли 103 человека, из них главных механиков предприятий – 26, главных энергетиков – 21, главных технологов и стандартизаторов – 35, главных метрологов – 21 человек.

ФАКУЛЬТЕТ «ФИНАНСЫ» ведет программу «Экономика и финансы для нефинансовых менеджеров» (адресована руководителям предприятий и корпоративного центра, не имеющим базового финансового образования). За прошлый год здесь обучились 150 человек.

ФАКУЛЬТЕТ «ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ» занимается программой для топ-менеджмента «Роль высшего руководителя в достижении высокого уровня безопасности», трехдневной программой для всех линейных руководителей «Эффективное управление безопасностью», программами транспортной безопасности, расследования происшествий и т.п.

ФАКУЛЬТЕТ «ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КАПИТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО» ведет целый ряд программ. Это и однодневный курс для менеджеров среднего звена «Управление проектами», и 3-5-дневная программа обучения сотрудников, занятых в капитальном строительстве (ценообразование, сметное дело, земельное законодательство, получение разрешений и согласований, выбор подрядчиков, регистрация прав на объект и др.), и модульное обучение планировщиков. Последний курс – это четыре модуля по 3 дня в течение года для прорабов. За прошлый год на факультете прошли обучение 180 сотрудников.

ВСЕМ СОТРУДНИКАМ СИБУРА В 2010 ГОДУ СТАЛ ДОСТУПЕН РЕСУРС «ДЕЛОВАЯ ОН-ЛАЙН БИБЛИОТЕКА» – ЭТО БОЛЕЕ 400 ЭЛЕКТРОННЫХ КНИГ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, ФИНАНСАМ, МАРКЕТИНГУ, ПСИХОЛОГИИ И ДРУГИМ ТЕМАТИКАМ

42

ФАКУЛЬТЕТ «МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ» вырос из Академии продаж и маркетинга, запущенной Центром развития и переподготовки. СИБУР стремится повысить клиенто-ориентированность сейлз-менеджеров, поскольку на рынке правит слово «клиент», а не «производство». В рамках факультета создана школа обучения продажам и маркетингу по аналогии с крупными международными корпорациями. На пилотном проекте в дирекции синтетических каучуков было установлено, какие компетенции нужны менеджерам по продажам и как их развить. Сотрудники прошли курс обучения, сдали экзамены. Менеджеры по реализации стали контролировать качество продукции на предприятиях, выпускающих каучук. Как результат, показатели продаж повысились уже в 2010 году.

Факультет функционирует с апреля 2010 года. Здесь учат сотрудников, занимающихся реализацией продукции, начальников управлений реализации, руководителей и специалистов подразделений маркетинга. За прошлый год здесь обучились 85 человек.



ФАКУЛЬТЕТ «ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ». Программа «Долой языковые барьеры» направлена на интеграцию менеджеров СИБУРа в глобальные процессы через повышение уровня владения английским языком. По ней обучаются 100 человек из корпоративного центра и 30 человек с предприятий. Помимо этого, 84 сотрудника КЦ за 2010 год прошли курсы компьютерной грамотности [Excel, PowerPoint].

Кроме того, корпоративный университет ведет программу «Добро пожаловать в СИБУР!» для всех новых сотрудников компании. Она продолжается 4,5 часа и состоит из трех блоков. В первом рассказывают об истории СИБУРа и его отдельных предприятий, миссии, целях и задачах компании, ее ценностях, топ-менеджменте. Во втором блоке программы идет речь об основных бизнес-процессах компании, взаимосвязях между предприятиями. Наконец, в третьем блоке говорится об организационной структуре и других, более прикладных вопросах HR, IT и бухгалтерии. За 2010 год эту программу прошли более 200 сотрудников СИБУРа.

Наконец, раз в полгода проходит программа «Нефтехимия для нехимиков». Это трехдневная программа для сотрудников корпоративного центра. Здесь говорят об исходном сырье, процессах переработки и готовой продукции компании, устройстве производственных установок, организационно-технической структуре нефтехимического предприятия, стандартах и экологических требованиях, позициях крупнейших мировых нефтехимических компаний на рынке.

Всем сотрудникам СИБУРа в 2010 году стал доступен ресурс «Деловая он-лайн библиотека» – это более 400 электронных книг по менеджменту, финансам, маркетингу, психологии и другим тематикам.

Прямая речь

43

Александр Кузьмин

руководитель
по управлению
персоналом дирекции
углеводородного
сырья



Для всех сотрудников СИБУРа важны такие качества, как целеустремленность, ответственность, инициативность, профессиональные знания. Начальникам цехов и прочим руководителям на этом уровне необходимо также развивать свой эмоциональный интеллект, знать, как управлять командой, как организовывать работу, как обучать людей. Здесь важно учитывать, что если ты не умеешь

разговаривать с людьми, если ты конфликтен и не можешь на работе выстроить правильные отношения, то в итоге это будет отражаться на всех окружающих. На этом уровне идет трансляция корпоративных ценностей.

Татьяна Стеблева,

заместитель
генерального
директора по
управлению
персоналом
ОАО «ПОЛИЭФ»



Есть исполнительские позиции, где человек должен быть просто профессионалом, четко знать свои обязанности и давать рационализаторские предложения, если он видит, что процесс можно улучшить. Позиции же руководителей предполагают стратегическое видение, понимание бизнеса в целом и четкое осознание, что именно и зачем мы хотим получить на выходе от того или иного решения. Специфика бизнеса диктует свои условия и требует

дифференцированного подхода. Поэтому не во всех дирекциях есть единые запросы на обучение. Единое требование одно – человек должен разделять корпоративные ценности СИБУРа и быть ориентирован на результат в своей деятельности.

Учебные центры предприятий

Как новую инициативу 2010 года стоит отметить анализ работы учебных центров предприятий для внедрения единых корпоративных стандартов по обучению на предприятиях. В рамках данной инициативы были выявлены «лучшие практики» по организации профподготовки на предприятиях холдинга. Далее планируется разработать и внедрить единые стандарты операционных процессов и процедур на основе «лучших практик».

В 2010 году был проведен выездной аудит 6 учебных центров, интервью и фокус-группы с работниками производственных и административных подразделений, описаны операционные модели функционирования центров.

Перечень предприятий СИБУРа, имеющих лицензированные учебные центры

№ П/П	НАИМЕНОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИМЕЮЩЕГО ЛИЦЕНЗИЮ НА ПРАВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КОЛИЧЕСТВО НАПРАВЛЕНИЙ ОБУЧЕНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ, В СООТВЕТСТВИИ С ПРИЛОЖЕНИЕМ К ЛИЦЕНЗИИ
1	КОАО «Азот»	19
2	ОАО «СИБУР-Нефтехим»	62
3	ЗАО «Сибур-Химпром»	51
4	ОАО «СибурТюменьГаз»: ООО «Нижневартовский ГПК» ООО «Няганьгазпереработка»	52 26
5	ООО «Томскнефтехим»	44
6	ОАО «Воронежсинтезкаучук»	69
7	ООО «Тольяттикаучук»	оформляется



Мотивация на результат и достижение максимальных целей

В 2010 ГОДУ СИБУР НАЧАЛ ВНЕДРЯТЬ РЯД ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ. ПЕРЕМЕНИ ПРИЗВАНЫ ОПТИМИЗИРОВАТЬ КОМПЕНСАЦИОННУЮ ПОЛИТИКУ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ПООЩРЯТЬ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ИНИЦИАТИВУ.

ЕДИНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ДОЛЖНА УНИФИЦИРОВАТЬ ВСЕ ВЫПЛАТЫ РАБОТНИКАМ СИБУРА. НО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ОНА НАПРАВЛЕНА НА ТО, ЧТОБЫ СТАТЬ ПРОЩЕ И ПОНЯТНЕЕ, А ТАКЖЕ МОТИВИРОВАТЬ РАБОТНИКОВ НА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВЫ

48

Единая система оплаты труда и грейдинг

Создавая единую прозрачную систему оплаты труда, направленную на повышение мотивации сотрудников и ориентированную на достижение целей и результата, СИБУР в августе 2010 года приступил к реализации проекта по оценке должностей, построению системы грейдов и созданию единой системы вознаграждения. В рамках проекта создается единый классификатор должностей СИБУРа, все должности оцениваются и будут выстроены в единую систему грейдов по методологии мирового лидера кадрового консалтинга компании Hay Group. На основании принятой методологии каждая должность получает определенное количество баллов, которое определяет, в какой грейд попадает, то есть на какой ступени корпоративной иерархии оказывается данная должность.

По методологии компании Hay Group любая должность оценивается по трем универсальным факторам. Следующий большой блок – это уровень решаемых задач, проблем, с которыми человек на этой должности сталкивается. И третий блок – это ответственность и степень влияния на конечный результат.

Грейдинг оценивает требования к должности, а не профессиональные качества конкретных сотрудников.

В 2010 году была проведена оценка должностей топ-менеджмента компании и генеральных директоров предприятий. Была разработана и утверждена единая структура грейдов СИБУРа, состоящая из 30 грейдов, а также совместно со службами управления персоналом предприятий разработана и согласована новая концепция системы оплаты труда.

Единая система оплаты труда должна не только унифицировать все выплаты работникам СИБУРа. Прежде всего, новая система оплаты труда направлена на то, чтобы стать проще и понятнее для работников, а также мотивировать сотрудников на достижение результатов и проявление инициативы.

Проект для корпоративного центра завершился в мае 2011 года, когда грейды объявили каждому сотруднику.

До конца 2011 года все предприятия будут сгруппированы в несколько территориальных групп с учетом стоимости продуктовой корзины, средней заработной платы и других статистических показателей. Для каждой территориальной группы будут построены целевые диапазоны заработной платы и совокупного вознаграждения на основе данных нескольких обзоров заработных плат. Активная фаза проекта для предприятий началась в марте 2011 года и завершится в ноябре этого же года. За это время система грейдов будет внедрена более чем на 20 предприятиях холдинга. Переход на новую систему оплаты труда по всем предприятиям основных производственных дирекций запланирован на 1 января 2012 года.

Любая компания – живой организм, который видоизменяется на пути к совершенствованию, как следствие, в любой компании происходят изменения организационных структур. Система грейдов должна отражать актуальную оценку существующего функционала должностей, поэтому после завершения проекта по отдельным подразделениям и позициям, у которых существенно изменилась структура или функционал, два раза в год будет производиться переоценка.



Концепция новой системы разрабатывалась совместно со службами управления персоналом предприятий и корпоративного центра и направлена на то, чтобы стать проще и понятнее для работников компании, а также мотивировать их на достижение результатов и проявление инициативы.

Все изменения в системе оплаты труда и премирования направлены на развитие принципов, заложенных в корпоративной культуре, и будут в большой степени соответствовать процессам, которые происходят сейчас в компании. Все это должно привести к большей мотивационной включенности работников в трудовой процесс и, как следствие, к повышению производительности труда и конкурентоспособности компании на рынке.

49

Прямая речь

**Михаил
Архипов**

руководитель проекта
грейдинга



Основная цель проекта грейдинга – создать простую и прозрачную систему оплаты труда, а также предоставить каждому сотруднику четкое понимание, какую ступеньку иерархической лестницы занимает его должность в компании. Система грейдов позволит не только эффективно управлять базовым вознаграждением сотрудников. Она также позволит определить и донести всем сотрудникам целевые проценты премии, систематизировать льготы, более эффективно выстроить программы обучения и развития сотрудников. Мы видим определенную синергию между проектом грейдинга и проектом «Производственная система

СИБУРа», прежде всего, в рамках построения новой системы премирования. В рамках проекта грейдинга мы определяем целевой размер премии, но гораздо более сложная и важная задача – совместно с проектной командой ПСС определить ключевые показатели и поведенческие компетенции, за которые мы будем платить премии нашим сотрудникам на предприятиях, чтобы мотивировать их на достижение амбициозных целей и саморазвитие.

Релокационная политика

В 2010 году утверждена концепция релокации сотрудников между предприятиями СИБУРа. Релокация – это перевод сотрудника, если новое место работы требует смены его места жительства.

В СИБУРе ежегодно сотни сотрудников перемещаются по периметру предприятия – корпоративный центр – предприятия, способствуя росту однородности корпоративной культуры. Релокация обычно связана с вертикальным или горизонтальным продвижением, более ответственным функционалом и повышенным компенсационным пакетом, поэтому рассматривается в компании как способ развития и поощрения.

Политика релокации разработана с целью стимулирования процессов внутренней ротации сотрудников как эффективного инструмента обмена опытом и распространения лучших практик, развития ключевых компетенций сотрудников и их карьерного роста, а также повышения уровня материальной и социальной защищенности при переезде на новое место работы внутри компании.

Релокационный пакет формируется в зависимости от срока и цели перемещения сотрудника, уровня жизни и оплаты труда в регионе релокации и предусматривает компенсацию неудобств, связанных с переездом сотрудника: возмещение расходов на обустройство, на проезд и провоз багажа к новому месту проживания, на поиск и оплату аренды жилья в регионе релокации.

Программа «Лучшие СИБУРа»

В марте 2010 года на 12 предприятиях холдинга стартовала программа признания достижений сотрудников «Лучшие СИБУРа». Ее цель – выявление лучших сотрудников и признание их достижений, поощрение за активное участие в корпоративных мероприятиях или проектах, демонстрацию корпоративных ценностей.

В программе может принять участие любой сотрудник предприятия, который получает специальную карточку для накопления баллов. Баллы получают участники корпоративных мероприятий, конкурсов профессионального мастерства, спортивных соревнований, наставники молодых сотрудников.

Программа «Лучшие СИБУРа» создана для того, чтобы человек был замечен, поощрен, стал примером для подражания. Программа позволяет увидеть и оценить вклад рядовых специалистов в развитие предприятия и компании, открыть для них новые возможности в карьере.

О победителях программы ежемесячно пишут в корпоративных СМИ, а лучшие сотрудники каждого предприятия по итогам года награждаются поездкой в Москву в июле на день рождения компании, где получают золотые значки «Лучшие СИБУРа» из рук президента.



ЛУЧШИЕ СИБУРА - 2010



АЛЕКСАНДР МИРОНОВ,
СИБУР-ХИМПРОМ



АЛЕКСАНДР МАКСИМОВ,
НЯГАНЬГАЗПЕРЕРАБОТКА



АЛЬФРЕД ДАВЛЕТШИН,
ПОЛИФ



АНТОН ЧЕРЕБАТОК,
ТОМСКНЕФТЕХИМ



ДАНИИЛ ЯКИМЕЦ,
СИБУР-НЕФТЕХИМ



ДЕНИС АЛИМАНОВ,
КЗСК



ИГОРЬ ПАПИЛОВ,
СИБУР-ПЭТФ



РИНАТ ФАРВАЕВ,
УРАЛОРГСИНТЕЗ



СВЕТЛАНА КОСТЫШИНА,
ВОРОНЕЖСИНТЕЗКАЧУК



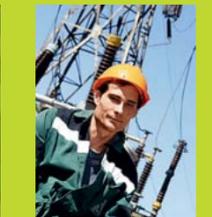
СЕРГЕЙ АНДРЕЕВ,
ННК



ЮЛИЯ МАКАРОВА,
ПЛАСТИК



АЛЕКСЕЙ ЖАВОРОНКОВ,
СИБУР-ГЕОТЕКСТИЛЬ



ИГОРЬ РОМАНЕНКО,
ТОЛЯТТИКАЧУК

Ежегодные конкурсы профессионального мастерства на предприятиях – «Золотые руки», «Лучший по профессии», «Надежда СИБУРа» (для молодых специалистов) – часть проекта по выявлению лучших. Победителям конкурсов вручаются дипломы, грамоты и денежные премии.

Победители профконкурсов в 2010 году:

В дирекции пластиков и оргсинтеза:

- в номинации «Лаборант химического анализа» – Ирина Трушкова («СИБУР-Нефтехим»);
- в номинации «Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования» – Евгений Пыстин («Сибур-Химпром»);
- в номинации «Аппаратчик» – Александр Улянов («Сибур-Химпром»).

В дирекции углеводородного сырья:

- в номинации «Лучший оператор технологических установок» – Михаил Чернов («Тобольск-Нефтехим»);
- в номинации «Лучший слесарь по ремонту технологических установок» – Юрий Портнов («Ноябрьский ГПК»);
- в номинации «Машинист технологических компрессоров» – Владимир Осоткин («Тобольск-Нефтехим»).

В дирекции синтетического каучука:

- в номинации «Электрогазосварщик» – Алексей Попов («СК-Ремстроймонтаж»);
- в номинации «Лаборант химического анализа» – Татьяна Юдинцева («Тольяттикаучук»);
- в номинации «Электромонтер» – Алексей Чебуняев («Воронежсинтезкаучук»).

Победителям были вручены дипломы, всем участникам конкурса – призы и подарочные карты.



Прямая речь

Любовь Елисеева

начальник отдела
корпоративной
культуры и
социальных
отношений



Программа признания достижений «Лучшие СИБУРа» родилась для того, чтобы чаще говорить людям спасибо. Сейчас мы начинаем активнее доносить до людей нашу корпоративную культуру, ориентированную на результат, инициативность вне зависимости от должности, надежность, доверие, взаимоуважение. И программа поощряет такие качества в сотрудниках.



ПРОГРАММА «ЧЕМПИОН» НАПРАВЛЕНА НА ПОощРЕНИЕ СОТРУДНИКОВ, ДЕМОНСТРИРУЮЩИХ ВНИМАНИЕ К ВОПРОСАМ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА, ВЫДВИГАЮЩИХ НОВЫЕ ИДЕИ И ВСЕГДА СОБЛЮДАЮЩИХ ПРАВИЛА БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ОПАСНОМ ОБЪЕКТЕ

Программа «Чемпион»

СИБУР ориентируется на лучшие мировые стандарты промбезопасности и охраны труда. Компания заключила специальное партнерство по этому направлению с мировым лидером в методиках охраны труда и промбезопасности компанией DuPont.

В 2010 году была запущена программа «Чемпион» для поощрения сотрудников, демонстрирующих внимание к этим вопросам, выдвигающих новые идеи по повышению безопасности труда и всегда соблюдающих правила безопасного поведения на опасном объекте. По итогам работы за месяц каждый начальник цеха или производства выделяет лидера с указанием критериев отличия. Если три месяца подряд сотрудник находится в лидерах, на заводе ему выдают значок, наклейку на каску, чтобы все видели его достижения, выпел и премию. А тем, кто удержался в этом звании 9 месяцев, присваивается звание «Чемпион»: значок в

золотой оправе, выпел и повышенная премия. По итогам 2010 года было выявлено три чемпиона на Губкинском ГПК. Не случайно предприятие в Губкинском получило первое место в конкурсе на «Лучшую производственную территорию, содержание зданий и сооружений».

Лидеров безопасности труда по итогам 2010 года было выявлено гораздо больше – 776. Но по предприятиям они распределены неравномерно: 193 – в «Томскнефтехиме», а целых 300 – на «Юграгазпереработке». Это предприятие предложило свою идею – программу «Пять звезд»: каждая звезда дается за выдающийся результат по соблюдению правил и за предложения усовершенствований. Пропорционально числу звезд сотрудник получает соответствующую премию. На третьем месте по количеству лидеров «СибурТюменьГаз» – почти 150. Активнее стали работать в проекте повышения промбезопасности заводы «Тольяттикаучук» и «Воронежсинтезкаучук».

ВСЕ ПОБЕДИТЕЛИ ПРОГРАММЫ «ЧЕМПИОН-2010» БЫЛИ РАБОТНИКАМИ ГУБКИНСКОГО ГПК



**ВЛАДИМИР
МАЗУРКЕВИЧ**

По собственной инициативе принял активное участие в проекте модернизации дожимных компрессоров, предлагал рационализаторские предложения по технологии и вел постоянный контроль за подрядными организациями с целью недопущения нарушения правил ОТ и ПБ с их стороны.



**ИСМАГИЛ
КАСИМОВ**

Проводит постоянную работу по передаче опыта вновь принятым работникам по безопасным методам работы. Ведет контроль за выполнением правил ОТ и ПБ вновь принятыми сотрудниками.



**АНАТОЛИЙ
БЕЗУМОВ**

Предотвратил аварийную ситуацию, не допустив заезда снегоочистительной техники на технологическую установку.

Предприятие с наилучшим коэффициентом травматизма за 2010 год – «Тобольск-Нефтехим» – получило кубок по безопасности труда и денежную премию к Фонду оплаты труда в пределах 10% от его размера. Вручение кубка происходит на новогоднем мероприятии.

Напротив, для тех, кто нарушает правила, разработана система штрафов. Если сотрудник нарушил одно из «Ключевых правил безопасности», к нему применяется административное наказание (выговор) независимо от должности и положения, при повторном нарушении – увольнение.

Прямая речь

Александр Артемьев

руководитель по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды дирекции базовых полимеров



Я надеюсь, что к концу второго года реализации программы «Чемпион» у нас будут уже несколько тысяч лидеров и чемпионов. Но главное не количество, а качество реализации программы, направленной на предупреждение происшествий. Критерии оценки должны быть на всех предприятиях едины и обоснованы. Иногда мы получали отчеты предприятий, в которых некорректно указывались критерии, по которым выбрали лучшего. Писали, например, что «у него хороший характер, поэтому

давайте дадим ему звание «Лидер». А что он сделал? Сотрудник должен проявить инициативу, подкрепленную конкретными действиями. Мы отсекали такие заявки. И еще. «Чемпион» – это лишь часть нашего корпоративного стандарта о мотивации в области промбезопасности и охраны труда. Мы должны и будем использовать как позитивную, так и дисциплинарную мотивацию, применяя материальные и другие санкции к предприятиям и конкретным нарушителям производственной безопасности.

Мария Якушева

руководитель по управлению персоналом функциональных подразделений



Профессиональные знания и навыки – важная составляющая успеха в карьере. Не менее важными, а скорее даже определяющими, являются личностные компетенции как стандарты и модели поведения. Направление промышленной безопасности и охраны труда – это как раз одно из ключевых направлений, где абсолютно каждый может продемонстрировать свои лидерские качества. Проявлять инициативу, вносить предложения по улучшению, видеть и понимать, где есть риски, упущения, возможности для улучшения и оптимизации процессов, какие последствия от тех или иных действий могут быть, особенно в части производственных процессов. Менталитет, культура должны быть такими, чтобы люди осознавали, почему их вклад важен и что от них многое зависит.

Если люди понимают, что могут проявлять инициативу, делиться своими идеями, быть услышанными и что-то изменить к лучшему, то для компании это очень важно. Особенно это касается людей, работающих на стартовых должностях. Потому что те операции, которые они делают каждый день, лучше их не знает никто. В компании должен быть механизм, позволяющий эти идеи собирать, обрабатывать и позитивно к ним относиться. Люди должны быть инициативными в управлении этими процессами.

Корпоративные СМИ

Задачи по развитию персонала компании трудно реализовать без эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций. Инструментарий коммуникаций в СИБУРе широк – от печатных и электронных медиа заводского и корпоративного уровня до регулярных встреч членов правления компании с коллективами предприятий. Разные форматы корпоративных коммуникаций служат площадкой для диалога «по вертикали и горизонтали», обмена лучшими практиками, освещения заслуг лучших сотрудников предприятий. Стилистика корпоративных медиа во многом формирует в компании внутреннюю атмосферу творческой свободы, готовности к изменениям, нацеленности на коллегиальное обсуждение направлений развития. Каждый сотрудник СИБУРа, находясь в едином информационном поле компании, имеет возможность высказаться и быть услышанным.

Стержнем информационного пространства СИБУРа является ежедневно обновляемая корпоративная лента новостей, на которой публикуются значимые сообщения всех предприятий компании и корпоративного центра. Лента доступна с любого компьютера, подключенного к интранет-сети СИБУРа как в Москве, так и в других регионах деятельности компании.

На 15 предприятиях издаются заводские газеты. Многие из них имеют давнюю историю и за последние два года прошли через процесс модернизации и редизайна, другие стартовали совсем недавно. На 8 предприятиях регулярно выходят выпуски собственного заводского радио, транслируется также общекорпоративное еженедельное «Радио СИБУР». В корпоративном центре и на ряде предприятий функционируют интранет-порталы. Компания издает корпоративный деловой журнал «СИБУР сегодня».



В ХОДЕ АКЦИИ «ЗАБОТА О СЕБЕ» РАБОТНИКИ КОМПАНИИ МОГЛИ ПОСЕТИТЬ ВРАЧЕЙ ПРЯМО В ОФИСЕ ИЛИ НА ЗАВОДЕ, ОСВОИТЬ ПРИЕМЫ ДЫХАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИК, ПОПРОБОВАТЬ КИСЛОРОДНЫЕ КОКТЕЙЛИ, УЗНАТЬ СВОЙ БИОЛОГИЧЕСКИЙ ВОЗРАСТ, ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ И ПОЛУЧИТЬ В ПОДАРОК ВИТАМИНЫ И МИНИ-ТРЕНАЖЕРЫ. В ДНЯХ ЗДОРОВЬЯ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 40% РАБОТНИКОВ 13 ПРЕДПРИЯТИЙ

Лечение и профилактика

Обеспечение здоровья и хорошего самочувствия сотрудников – одна из необходимых компетенций современной компании. В 2010 году большой шаг вперед был сделан в построении оздоровительной работы в холдинге.

Была проведена акция «Забота о себе», в ходе которой сотрудники компании могли не только посетить врачей прямо в офисе или на заводе, но также освоить приемы дыхательных практик, попробовать кислородные коктейли, получить в подарок витамины и мини-тренажеры, узнать свой биологический возраст и сравнить его с календарным и т.п. В днях здоровья приняли участие более 40% сотрудников 13 предприятий.

В дни проведения акции «Забота о себе» на ряде предприятий завершилась выдача новых полисов по программе добровольного медицинского страхования. В программу ДМС включены 90% предприятий холдинга. Работники получают медицинские услуги сверх тех, что включены в территориальную программу обязательного медицинского страхования. Финансирование программы ДМС в 2010 году по сравнению с предыдущим выросло на 28%.

В компании продолжился проект по унификации действующих программ ДМС, направленный на повышение уровня прозрачности и эффективности корпоративного ДМС. Работа с единым страховщиком «СОГАЗ» позволяет осуществлять оперативный мониторинг расходования средств на ДМС, а также централизованно собирать статистику заболеваний, формировать медицинский профиль и дополнять типовые программы наиболее востребованными профилактическими мероприятиями.

В 2010 году на всех предприятиях проходила акция борьбы с наркоманией «Защитить сердцем». Она была адресована родителям подростков от 11 до 18 лет: представители правоохранительных органов рассказывали о наркоситуации в регионе, наркологи – о мерах по своевременному выявлению зависимости от наркотиков у подростков, психологи давали советы, как вести себя в сложных ситуациях. В рамках акции был открыт телефон бесплатной анонимной горячей линии, которая доступна во всех регионах присутствия СИБУРа. Теперь любой сотрудник СИБУРа может позвонить по номеру телефона доверия 8 800 100 3637 и получить консультацию нарколога и психолога.

Расходы на дополнительное медицинское страхование сотрудников (млн руб.)

Год	2009	2010
Стоимость ДМС	138,4	176,6

Почетные награды

Среди программ нематериального поощрения сотрудников СИБУРа важное место занимают награды. Это и награды Министерства промышленности и энергетики РФ, и награды Союза химиков России, и награды компании.

Награды

В 2010 году министерскими наградами было награждено 128 сотрудников холдинга:

Благодарностью	97 чел.
Почетной грамотой	26 чел.
Званием «Почетный химик»	5 чел.

В 2010 году наградами Союза химиков было награждено 34 человека:

Почетным знаком ордена «За заслуги перед химической индустрией» I степени	1 чел.
Почетным знаком ордена «За заслуги перед химической индустрией» II степени	4 чел.
Почетным дипломом Союза химиков	29 чел.

В 2010 году корпоративными наградами было награждено 296 человек:

За вклад в развитие СИБУРа	3 чел.
Почетная грамота президента	236 чел.
Лучшая проектная команда	Команда проекта «Совершенствование системы управления и повышение производственной эффективности предприятий ЗАО «СИБУР Холдинг»
Лучшие руководители предприятий (заместители генеральных директоров)	24
Лучшие предприятия года	5



часть 2

Итоги 2010 года

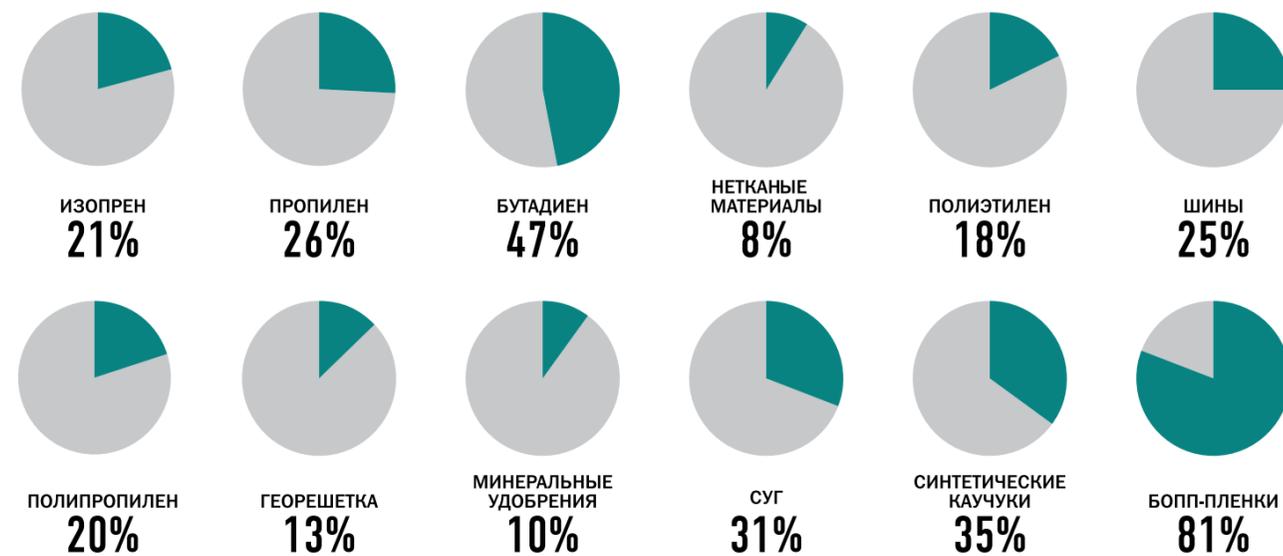


Выпуск продукции

По итогам 2010 года предприятия СИБУРа произвели 16,5 млн тонн нефтехимической продукции, что на 6% выше аналогичного показателя 2009 года (15,5 млн тонн).

Инвестиции в производство в 2010 году почти удвоились и составили 58,5 млрд рублей.

Доля СИБУРа в российском производстве



Социальные показатели

64

Среднесписочная численность персонала СИБУРа в 2010 году составила 54 тыс. человек. По сравнению с 2009 годом среднесписочная численность сократилась на 10%.

Средняя заработная плата в 2010 году увеличилась на 14% (как и в 2009-м) и составила 30 215 рублей.

При этом производительность труда в холдинге выросла на 16%.

Динамика производительности труда

ГОД	ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА (ТЫС. РУБ. В ГОД)	ПРИРОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ (%)
2007	1929	
2008	2302	19
2009	2673	16
2010	3101	16

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ СОТРУДНИКОВ
СИБУРА В 2009-2010 ГГ. СОСТАВИЛ

41,3 ГОДА

65

В 2010 году было разработано и подписано соглашение с Межрегиональной профсоюзной организацией ЗАО «СИБУР Холдинг». В результате подписания соглашения определен единый уровень социальных льгот, гарантий и компенсаций, который компания должна обеспечивать для своих сотрудников. На основании соглашения разработан макет единого коллективного договора и подготовлены коллективные договора предприятий, вступившие в силу с 1 января 2011 года.

Затраты ЗАО «СИБУР Холдинг» на социальные программы, млн рублей

	2007	2008	2009	2010
Охрана труда	367	391	354	291
Подготовка кадров и подбор персонала	94	188	139	267
Затраты на содержание социальной сферы и социальные выплаты, в том числе	1304	1526	1224	1396
Затраты на выплаты социального характера	316	471	435	376
Затраты на приобретение путевок	75	66	51	56
Затраты на благотворительность, в том числе:	624	631	416	513
Социальные инвестиции в рамках регионального партнерства	393	352	257	293
Корпоративная благотворительность	231	278	159	220
Услуги сторонних организаций социальной сферы (медучреждения и пр.)	49	68	76	77
Жилищная программа		15	13	11
Затраты на другие социальные нужды	241	276	234	363
Всего затрат	1765	2104	1718	1954

Благотворительность

66

Гуманитарные инициативы являются неотъемлемой частью современного корпоративного стиля, правилом хорошего тона для компаний, вставших на путь устойчивого развития. СИБУР не исключение.

Существенную часть благотворительных затрат компания осуществляет в рамках регионального партнерства. Помогая регионам, компания тем самым выстраивает эффективные отношения с местными властями, экспертами и общественностью, получая возможность развивать свой бизнес на конкретной территории, реализовывать новые проекты, привлекать квалифицированный персонал. В 2010 году в рамках регионального партнерства компания потратила 293 миллиона рублей (в 2009-м – 279,5).

Другая часть благотворительных расходов направляется на поддержание социальной инфраструктуры регионов работы компании. Приоритетными направлениями корпоративной благотворительности являются поддержка экологических проектов, развитие химического образования и точечная помощь учреждениям социальной инфраструктуры. В 2010 году на эти цели компания потратила 220 миллионов рублей (в 2009-м – 136), помощь получили более 150 учреждений.

В корпоративном центре компании работает благотворительный фонд, который ориентирован на личное участие работников в благотворительности. Фонд не имеет юридического лица и является добровольным корпоративным образованием. В рамках фонда собираются средства нуждающимся, дважды в год проводятся донорские акции. На базе фонда каждый сотрудник корпоративного центра может подключиться к корпоративным благотворительным программам, сделать личное пожертвование на специальные проекты, а также предложить собственную программу или конкретного получателя. Программы сбора личных пожертвований работников действуют еще на 8 предприятиях компании.

В 2010 году компания заключила соглашение о сотрудничестве с известным фондом «Подари жизнь», оказывающим помощь детям с онкологическими, гематологическими и другими тяжелыми заболеваниями. В рамках этого соглашения в корпоративном центре компании размещены ящики для сбора пожертвований. Компания удваивает сумму, собранную через ящики, поощряя таким образом благотворительную инициативу своих работников.



67

Корпоративная социология

68

СИБУР находится в процессе постоянных изменений, и важно, чтобы высокий темп и характер перемен в компании не приводил к деструктивным социальным изменениям. Безусловно, показатели работы с коллективом есть в любой компании. Средняя зарплата, текучесть кадров, производительность труда, но по отношению к атмосфере в коллективе, к тому, что принято называть социально-психологическим климатом, все они имеют лишь косвенное отношение. Поэтому с 2010 года в компании работает индикатор социальных процессов на базе количественного опроса, фокус-групп, экспертных интервью. Социальная диагностика применяется для оценки социальных рисков и качества работы менеджмента компании и отдельных предприятий по улучшению социального настроения коллективов.

Социальная диагностика будет проводиться ежегодно на всех предприятиях СИБУРа, опрос, в котором приняли участие около 9000 человек, впервые был проведен в феврале-марте 2010 года. Было выделено 4 основных категории, определяющих социальные настроения в трудовых коллективах. По каждому из этих показателей проведен отдельный анализ.

ОПТИМИЗМ. Этот показатель отражает оптимизм работников в отношении будущего своего предприятия и своего личного будущего. Показатель напрямую связан с инвестиционной активностью предприятия. Этот показатель выше всего на тех заводах, где активно обновляется оборудование, открываются новые установки, реализуются инвестпроекты.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ. Если работник чувствует заботу о себе со стороны компании, то это рождает встречную активность. Данный показатель получается путем обобщения результатов по целому ряду вопросов: удовлетворенность трудом вообще, удовлетворенность зарплатой, удовлетворенность организацией трудового процесса (оборудование рабо-

чего места, наличие необходимых инструментов, обеспечение требований промбезопасности). В него также входит оценка бытовых условий (спецодежда; оборудование бытовок, душей, туалетов; организация питания), возможностей для профессионального и карьерного роста.

ЛОЯЛЬНОСТЬ К КОМПАНИИ. Этот показатель демонстрирует, насколько работник привержен своему предприятию, готов продолжать работать, готов рекомендовать предприятие для работы своим знакомым. Чем выше уровень идентификации с компанией, который отражает этот показатель, тем меньше риск потери работника для компании.

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ (ВОВЛЕЧЕННОСТЬ). Один из важнейших показателей, так как именно он демонстрирует, насколько работник готов вкладываться в качественный и производительный труд. Он показывает, понимает ли работник, как от его трудовых усилий зависит результат работы его подразделения и всего завода, как результаты его труда влияют на его же зарплату. Важным индикатором вовлеченности в труд является трудовая атмосфера, взаимоотношения между работниками и руководителями разного уровня, готовность и возможность решать трудовые вопросы внутри коллектива. В этот же показатель входит оценка качества информационной работы.

По результатам социальной диагностики были разработаны специальные программы, направленные на устранение признаков социального неблагополучия по каждому из слабых направлений для каждого из заводов.



69

Промбезопасность

70

Вследствие повышения прозрачности отчетности и качества учета мелких травм коэффициент травматизма (LTIFR) в 2010 году вырос и составил 1,26 (вместе с дочерними холдингами «СИБУР – Русские шины» и «СИБУР-Минудобрения»). Количество учтенных травмированных работников повысилось в 2010 году по сравнению с 2009 годом на 75% (до 127 человек). Около половины всех инцидентов связаны с незначительными травмами в результате падений на скользкой поверхности. Коэффициент травматизма СИБУРа находится на уровне ведущих мировых нефтехимических компаний. В 2011 году ставится задача по снижению коэффициента до 1,1.

Также вследствие повышения прозрачности отчетности количество локальных производственных инцидентов увеличилось на 21% (до 170). При этом значительного ущерба технологическому оборудованию и окружающей среде нанесено не было.

На мероприятия по охране труда и обеспечению промышленной безопасности в 2010 году СИБУР направил 3,6 млрд руб. В частности, проведена диагностика оборудования, приобретены новые средства индивидуальной защиты. Кроме того,

сформировано 9 команд внутренних тренеров, с помощью которых обучено более 1 500 линейных руководителей предприятий компании. Многие программы и проекты в направлении безопасного производства разработаны и реализуются в рамках контракта с международной компанией DuPont.

Кроме того, в 2010 году разработаны корпоративные стандарты по взаимодействию СИБУРа с подрядчиками в области охраны труда и промышленной безопасности, стандарты по транспортной безопасности, по внутреннему аудиту системы управления ОТ и ПБ, поведенческие аудиты безопасности.

В 2011 году главными задачами компании в области природоохранной деятельности, охраны труда и промышленной безопасности остаются снижение воздействия на окружающую среду, повышение эффективности корпоративной системы экологического менеджмента, снижение риска возникновения аварий и травматизма работников, а также совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасности.

Lost time injury frequency rate – LTIFR

(коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности) и Lost time accident frequency rate – LTAFR (коэффици-

ент частоты несчастных случаев) являются в мировой практике основными индикаторами эффективности работы компаний в области охраны труда и промышленной безопасности.

LTIFR = (суммарное рабочее время, потерянное в результате полученных травм) / (суммарно отработанное рабочее время).



71



Экология

72

СИБУР считает экологическую безопасность, охрану здоровья человека и окружающей среды неотъемлемым элементом своей деятельности и одним из своих стратегических приоритетов.

Важнейшей частью своей экологической миссии СИБУР считает переработку попутного нефтяного газа (ПНГ), образующегося при добыче нефти. Переработка ПНГ в 2010 году увеличилась по сравнению с 2009 годом на 3,9% и составила 17,45 млрд м³.

По итогам 2010 года СИБУР направил на реализацию природоохранных мероприятий 2,6 млрд руб., что на 97% выше аналогичного показателя 2009 года.

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу в 2010 году уменьшились на 11%, объем твердых отходов вырос на 12%, объем сточных вод вырос на 8%.

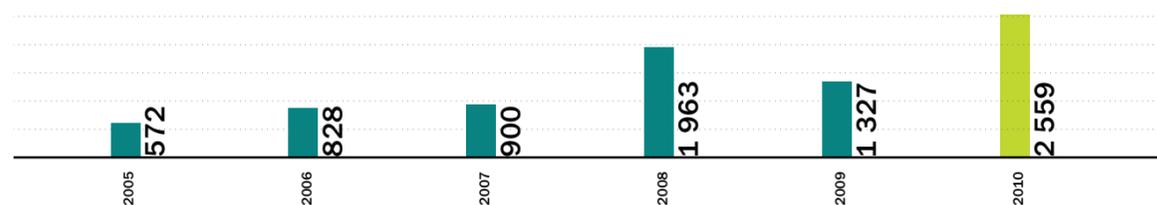
Существенное сокращение атмосферных выбросов на Пермской площадке связано с окончанием строительства новой установки по производству этилбензола и с выводом из эксплуатации старой. Применение новейшей технологии на основе цеолитсодержащих катализаторов позволяет полностью прекратить выброс в атмосферу хлористого водорода и ароматических углеводородов, а также загрязнение сточных вод хлоридами, солями алюминия и фенолами.

Незначительное увеличение объема сброса сточных вод связано с возобновлением работы очистных сооружений на «Воронежсинтезкаучук» и Южно-Балыкском ГПК после коренной модернизации и с переходом на полную биологическую очистку использованной на промышленных установках воды. При этом на 0,92 млн кубометров сократился объем сточных вод, сбрасываемых без очистки, за счет введения новых очистных сооружений, ремонтов и реконструкций действующих. Кроме того, в течение года были построены и реконструированы очистные сооружения на «Няганьгазпереработке», Муравленковском ГПЗ и «Омскшине». На «Тобольск-Нефтехиме» проведена модернизация пожарного водовода, осуществлен ремонт цеха нейтрализации и очистки промышленных сточных вод, а также рыбозащитных устройств водозабора.

73



Динамика затрат на природоохранные мероприятия, млн руб.



Сумма платежей за негативное воздействие на окружающую природную среду в 2010 году снизилась по сравнению с 2009 годом на 14% и составила 41,7 млн руб.

В 2010 году СИБУР подтвердил сертификат соответствия корпоративной системы экологического менеджмента (КСЭМ) требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. В 2010 году принят Экологический кодекс поведения сотрудников СИБУРа. Ежегодный социальный отчет СИБУРа в 2010 году был посвящен экологической деятельности компании и нефтехимической отрасли.

Компания реализует ряд экологических проектов в рамках благотворительных программ. В 2010 году состоялся очередной этап проекта «Растения дарят здоровье детям», при реализации которого детские учреждения оснащаются специально подобранным комплексом фитонцидных растений. Был проведен конкурс экологических материалов в СМИ – «Эко-тур».

В апреле 2011 года в СИБУРе был успешно завершён ресертификационный аудит корпоративной системы экологического менеджмента (КСЭМ) на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Аудит проводился независимым органом по сертификации Bureau Veritas Certification Rus в корпоративном центре и на шести предприятиях СИБУРа: «Сибур-ПЭТФе», «СИБУР-Нефтехиме», Южно-Балыкском ГПК, Красноярском заводе синтетического каучука, «Азоте» и «Ортоне».

Компания получила в 2008 году трехлетний сертификат на соответствие КСЭМ требованиям стандарта ISO 14001:2004. После сертификации КСЭМ была усилена интеграция блоков промышленной безопасности, охраны труда и экологических аспектов, более 10 тыс. работников обучено принципам экологической безопасности, внедрена практика проведения корпоративных аудитов. Ежегодно компания успешно подтверждает свое соответствие требованиям стандарта, проходя надзорные аудиты.

По результатам аудита корпоративная система экологического менеджмента СИБУРа рекомендована к продлению сертификации по международному стандарту ISO 14001:2004 на следующие 3 года.



Общественное признание

Распоряжением Председателя Правительства РФ от 25 февраля 2011 года президенту СИБУРа Дмитрию Конову присуждена премия в области науки и техники за разработку и внедрение научных основ для создания национальной системы безопасного обращения химической продукции. Дмитрий Конов в соавторстве с ведущими учеными и представителями органов власти принял участие в разработке Концепции национальной системы безопасного обращения химической продукции. В 2010 году крупнейшие нефтехимические предприятия России завершили первые этапы сертификации своей продукции по европейскому техническому регламенту REACH. Этот регламент действует в ЕС с конца 2006 года. Его основная цель – обеспечить высокий уровень защиты здоровья человека и окружающей среды при производстве химической продукции. В соответствии с разработанной концепцией в России внедряются методики оценки и снижения рисков. Результаты данной работы используются на всех предприятиях отрасли, в соответствии с ней разработано и зарегистрировано более 23 тыс. паспортов безопасности на 10 тыс. видов химической продукции.

Кроме того, в декабре 2010 года Дмитрий Конов вошел в двадцатку наиболее влиятельных менеджеров химической промышленности мира. СИБУР занял 1-е место в рейтинге химических компаний Восточной и Центральной Европы благодаря

быстрому росту и модернизации, а также из-за предполагаемого роста продаж продукции в Китае на 20% в текущем году (благодаря открытию торгового дома СИБУРа в Шанхае) – по данным международного журнала ICIS Chemical Business.

В сентябре 2010 года семь представителей СИБУРа заняли первые места в ежегодном рейтинге Ассоциации менеджеров России «ТОП-1000 российских менеджеров». Из 9 имеющих номинаций топ-менеджеры компании заняли 7 первых позиций внутри своей отраслевой группы. Первые места в группе «Химическая промышленность» заняли Дмитрий Конов (рейтинг высших руководителей); Алексей Филипповский (финансовые директора); Кирилл Шамалов (директора по отношениям с органами власти); Михаил Михайлов (директора по корпоративному управлению); Алексей Фирсов (директора по общественным и корпоративным связям); Анна Зырянова, «СИБУР – Русские шины» (директора по управлению персоналом); Павел Буслаков, «СИБУР-Минудобрения» (директора по маркетингу).

Популяризация нефтехимии

1 декабря 2010 года в корпоративном центре СИБУРа состоялось торжественное награждение победителей 1-го международного конкурса идей в области применения синтетических каучуков и полипропилена. Общий призовой фонд конкурса составил 1,5 млн рублей, в конкурсе приняли участие 92 ученых в возрасте от 20 до 72 лет.

В результате в секции «синтетические каучуки» победителями стали аспирант Института физхимии и электрохимии РАН Аркадий Потеряев (с идеей по замене цемента на полимерцемент на основе латекса), старший научный сотрудник ИНХС РАН Александр Буш (с идеей изготовления искусственного полиизопренового латекса в качестве замены натуральному латексу), научный сотрудник Института новых углеродных материалов и технологий Николай Пушаровский (с идеей по использованию каучука для изготовления масло- и термостойких деталей автомобиля).

В секции «полипропилен» лауреатами были объявлены профессор МИТХТ им. М.В. Ломоносова Евгений Потапов (с идеей

применения природных минеральных соединений для производства полимерных материалов), технический менеджер компании «АкзоНобель» Денис Чашихин (с идеей по созданию реагента для производства так называемого «разветвленного» полипропилена), студентка химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Кристина Сорочкина (с идеей по использованию полипропилена для изготовления древесно-полимерных железнодорожных шпал).

Все полученные идеи пройдут тестирование научно-техническими и производственными службами СИБУРа для оценки экономической эффективности и возможности внедрения в производство.