



«ГЕНИАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ РОЖДАЮТСЯ ИЗ ДИАЛОГА»

Директор Корпоративного университета СИБУРа **Наталья Ямщикова** – о цифровом HR, свободе и требовательности, развитии и бизнес-процессах в формате «мы».



НАТАЛЬЯ ЯМЩИКОВА

директор Корпоративного университета СИБУРа:

Я верю, что самые гениальные решения рождаются либо из диалога, либо из своей собственной глубокой уверенности. Компания Apple никогда бы не достигла высот, если бы Стив Джобс слушал людей, предлагавших ему сделать улучшенную версию «Нокии».

В двух словах, что сегодня, на ваш взгляд, происходит на российском рынке труда? Сейчас в России «рынок работодателя» или «рынок работника»?

Чтобы ответить на этот вопрос, можно проанализировать сегодняшний институт семьи. Очевидно, что самодостаточных, полноценных с точки зрения социальной и личностной реализации людей больше не держат в семье быт и дети, как это было в советское время. Людей держит вместе интерес и то, насколько они друг друга развивают. Мне кажется, так и в рабочих отношениях. То есть отношения между работодателем и работником сейчас свободные и требовательные.

Почему, как думаете, люди хотят работать в СИБУРе?

СИБУР в первую очередь привлекает своей масштабностью, сложностью задач. Еще один фактор интереса – возможность вместе с компанией добиваться больших результатов. Для современного специалиста очень важно знать, что он причастен к большому делу.

В 2016 году СИБУР стал самым привлекательным работодателем России. В 2017-м мы взяли номинацию «Самый привлекательный работодатель среди студентов-целевиков». Студенты – это максимально свободные люди. Они художники по своей природе и могут позволить себе мечтать. Поэтому получить такую оценку от них – дорогого стоит.

Люди всегда будут стремиться в развивающиеся компании, у которых заводы строятся, продукты производятся, а клиентская сеть растет. Такая компания ассоциируется с эффективностью и фокусом на развитие людей. В свои хорошие годы «Дженерал Электрик» славилась тем, что росла вместе с сотрудниками. Сейчас СИБУР тоже с этим ассоциируется. Если к нам приходит человек дела, он не сможет остаться незамеченным или неоцененным. Так устроен СИБУР.



В марте 2018 года СИБУР в второй год подряд занял первое место в рейтинге «Работодателей России».

Менеджеры и команды

Стратегия СИБУРа рассчитана на долгосрочное лидерство в отрасли. Но любую стратегию реализуют люди и в очень значительной степени – средний менеджмент. Чего компания ждет от этих людей?

Любая компания развивается за счет внутренних и внешних процессов. Внешние процессы сейчас – это скорость и digital, то есть цифровизация среды. К внутренним процессам относятся четыре равнозначных пункта. Первый – глобальное умение слышать клиентов. Способность отодвинуть это на второй план и понять истинные мотивы своих коллег и партнеров. Второй момент – развитие технологий. Третий – рост эффективности бизнес-процессов. И, наконец, четвертый фактор – сотрудники.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА

Появился в структуре компании в 2010 году. Образовательные программы изначально были нацелены на поднятие управленческих компетенций на единый уровень независимо от географии предприятий. Сейчас, кроме лидерских практик, к программам добавились функциональные: маркетинг, продажи, финансы и экономика, функции и эффективность производства, развитие корпоративной культуры, вклад в будущих сотрудников и др.

Если учесть все эти факторы – внешние и внутренние – получится такой образ человека будущего в СИБУРе. Это своего рода команда супергероев. Причем мы говорим именно о человеке в компании, поскольку кросс-командное взаимодействие – это очень важно. Взаимодействие, в котором есть переход от «я» к «мы». У всей компании должны быть выстроены бизнес-процессы в формате «мы».

Корпоративный университет СИБУРа, наверное, учитывает все эти требования в своих образовательных программах?

Конечно. Например, срок подготовки грамотных специалистов очень важен для компании. В следующем году запускается «ЗапСибНефтехим» – завод с абсолютно новой, современной технологией производства и автоматизированной системой управления. Впервые на предприятии принятие решений будет происходить на основе колоссального массива данных в рамках целого производства. На других предприятиях также развиваются автоматизация, цифровые технологии, работа с базами данных. Поэтому, чтобы получить эффективного сотрудника, об этом нужно думать заранее.

Есть дефицит персонала?

Одна из задач университета – работа с кадровым потенциалом и комплектация заводов внутренними кадрами компании. Опять-таки для «ЗапСибНефтехима» нам нужно было найти две тысячи специалистов в Тобольске. Но их не было не только там, но и во всей России. Поэтому мы сделали ставку на своих сотрудников с высоким карьерным потенциалом. И чтобы в системе не осталось «дыр», попутно готовили «скамейку запасных» на местах.



Только для «ЗапСибНефтехима» компании нужно было найти две тысячи специалистов.

Но все-таки какие конкретно качества и навыки должны иметь подходящие СИБУРу менеджеры среднего звена?

Требования к менеджменту ясно прослеживаются в четырех флагманских темах корпоративного университета. Во-первых, если мы берем в расчет большие скорости окружающего нас пространства, то люди должны обладать критическим мышлением – так называемой гиперосведомленностью – и уметь анализировать весь поток информации, который они получают. Во-вторых, менеджеры должны обладать способностью принимать информированные бизнес-решения. В-третьих,

нужна способность мгновенного исполнения решений – fast execution, то есть договоренности с клиентом не должны откладываться в долгий ящик дел. И четвертая, самая ключевая для нас тема – это развитие людей. Понимаете, менеджер – он ведь не про себя, он про других. Он – следствие своей команды.

То есть в СИБУРе менеджер не лидер, а продолжение команды?

Я считаю, что лидер не может называть себя сильным, если его команда слабая. Поэтому вполне естественен тезис о том, что лидер – следствие своей команды. Если рассуждать о том, куда движется лидерство, то можно увидеть смещение тенденций. Раньше в компании была четкая вертикаль. «Я сказал – вы делаете». Сегодняшний тренд – это участие (participate), то есть руководитель обеспечивает среду и особое отношение к подчиненным. Сейчас к работе приступило новое поколение людей, они иначе мыслят и прямым приказам подчиняются неохотно. Им важен диалог и понимание, для чего они исполняют то или иное указание.



Мероприятия СИБУРа: программа «Бизнес для экологии» и шахматный турнир в Москве.

Вы затронули тему поколений. А к какому именно поколению относится среднестатистический средний менеджер СИБУРа?

Средний возраст менеджмента СИБУРа – от 33 до 48 лет. Но все изменения, которые происходят в наших подходах к развитию людей, к системе их мотивации и нематериального поощрения, не связаны напрямую с теорией поколений. Те, кому сейчас до 35, формально являются поколением Y. Они имеют более четкую собственную позицию и не боятся ее озвучивать, даже если есть последствия в виде потерь. В этом смысле они более свободны. Но с точки зрения их существования в структуре компании, они такие же, как X в чистом виде – очень интегрированно себя ведут в системе.

Квалификация и география

А как СИБУР, учитывая его масштабные инвестиционные проекты, постоянный рост производства и очень широкую географию, решает проблему квалификации сотрудников в разных точках России?

Я СЧИТАЮ, ЧТО ЗАКОН ВСЕЛЕННОЙ РАБОТАЕТ ПО ПРИНЦИПУ «ЧЕМ БОЛЬШЕ ОТДАЕШЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ПОЛУЧАЕШЬ». ПОЭТОМУ МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ НЕ ТОЛЬКО ПОЛУЧАЛИ ЗНАНИЯ, НО И ДЕЛИЛИСЬ ИМИ В КОМПАНИИ.

В корпоративном университете действует принцип обучения «70–20–10». Он позволяет обучать сотрудников независимо от их географического присутствия.

Первые 70% обучения – обучение сотрудника на своем рабочем месте, попутно выполняя свои обычные функции. Еще 20% представляет собой разбор кейсов, обмен опытом с наставниками и личное преподавание.

То есть сотрудники что-то преподают?

Да. Я считаю, что закон вселенной работает по принципу «Чем больше отдаешь, тем больше получаешь». Поэтому мы хотим, чтобы сотрудники не только получали знания, но и делились ими в компании.

Например, чтобы развить управленческую зрелость у менеджера, нужен наставник со схожим жизненным опытом. Если же руководителя нужно подтянуть функционально, например, при переходе из одной функции в другую, то ему просто не хватает функциональной экспертизы. Тогда наставником может стать специалист, обладающий этой экспертизой.

А последние 10% обучения что собой представляют?

Это очное обучение в учебных классах на образовательных площадках СИБУРа: семинары, тренинги, курсы, развивающие сессии. У СИБУРа любимые места для очных встреч – Тобольск, Тюмень и Москва. Также занятия могут проводиться на базе корпоративного центра отдыха в Анапе. Мы вывозим туда тысячи людей каждый год на развивающие сессии, ежегодные кросс-функциональные конференции. Средняя продолжительность обучения в корпоративном университете – не менее 20 дней в год.



Церемония награждения на всероссийской корпоративной программе «Грант СИБУРа – 2014».

Сейчас университет – это только образовательная структура или есть еще какие-то функции?

Меня часто спрашивают, в чем отличие нашего корпоративного университета от других. Отличие в том, что у нас есть программы для людей, имеющих компетенцию всех уровней: от топ-менеджеров до школьников. И в конечном счете университет – это организационное изменение компании, это некая сеть, объединяющая людей, озадаченных развитием себя и дела, которым они занимаются.

ЧЕЛОВЕК СИБУРА ПРОСТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОСПРИИМЧИВ К ЛЮБОЙ ИНФОРМАЦИИ И ОТКРЫТ НОВЫМ ФОРМАТАМ КОММУНИКАЦИЙ.

В ближайшее время мы также планируем запустить полноценную систему дистанционного обучения, которой могут воспользоваться в том числе и наши клиенты. Мы регулярно проводим образовательные конференции в рамках ежегодных встреч с клиентами. Мне кажется, что обучение клиентов – это большое вложение в наш союз. Потому что партнерство означает также и то, что мы друг друга развиваем.

А какие в университете существуют программы? Есть новые направления?

У нас есть управленческие программы и программы, развивающие общие навыки, которые не зависят от специальности. Для каждой должности есть стандарт знаний и навыков, которыми человек должен обладать. Первый этап в матрице компетенций, по которой сотрудник двигается, – функциональность. Есть также блок программ, к которому относится все, что связано с развитием лидерства, командного взаимодействия, управленческими практиками, наставничеством, коучингом.

Что касается новых направлений, то в начале строительства «ЗапСибНефтехима» мы поняли, что нужно растить людей еще и технически. В 2019 году компания открывает технический учебный центр в Тобольске. Запускаться он будет в два этапа. Первый – создание учебных программ – по такой системе специалисты «ЗапСибНефтехима» сейчас уже обучаются. Второй этап – открытие самого здания учебного центра. Его «проходимость» составит около 300 человек в день.



В СИБУРе регулярно проводятся развивающие сессии.

Один из приоритетов компании – повышение клиентоориентированности. Как это отражается на работе с персоналом? Есть программы, нацеленные на эту задачу?

Для меня клиентоориентированность – это значит вместе создать какую-то ценность. Я верю, что самые гениальные решения рождаются либо из диалога, либо из своей собственной глубокой уверенности. Компания Apple никогда бы не достигла высот, если бы Стив Джобс слушал людей, предлагавших ему сделать улучшенную версию «Нокии».

Также при работе с клиентом очень важно четкое исполнение обязательств и сроков. Все сотрудники СИБУРа, так или иначе понимают важность этих тезисов. К нам в компанию люди попадают только после определенной оценки корпоративной компетенции, а сама работа начинается с погружения в программу адаптации к корпоративным ценностям.

Практики и перспективы

МЫ РАЗВИВАЕМ ТЕХНОЛОГИЮ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ – В ВИРТУАЛЬНЫХ ОЧКАХ СОТРУДНИКИ МОГУТ УВИДЕТЬ ИМИТАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ ПАТОВЫХ СИТУАЦИЙ, ПОЛУЧАЯ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ.

Какие практики работы с персоналом вы считаете перспективными: отечественные и зарубежные. Есть какие-то инновации в HR, которые вы высоко оцениваете?

Я не делю их на отечественные и зарубежные. Есть практики, которые себя хорошо зарекомендовали как в России, так и в странах, на которые компания ориентируется.

Сейчас рынком активно используются коучинг, кросс-функциональные ротации, цифровой HR – то есть использование технологических решений для привлечения, оценки, отбора и развития сотрудников. Пока альма-матер таких обучающих HR-программ остается США, потому что там очень динамичный рынок и постоянно появляются новые продукты, сервисы, решения. Все это заставляет разрабатывать новые HR-форматы. Наша задача – быстрее их рассмотреть и, если они подходят, применить.

Поэтому мы, например, ежегодно ездим в США на саммит «Дженерал Электрик», поскольку эта компания дает концентрированную информацию по новым технологиям, которые уже опробовала. Я считаю, что HR-кейсы из любой отрасли можно переложить на свои реалии. Поэтому очень важно следить за экспертами по организационному развитию крупных промышленных компаний.

Цифровая трансформация на кстовской площадке СИБУРа.

Вы упомянули практики цифрового HR. Насколько сейчас это актуально для СИБУРа?

Первоначальный отбор соискателей поддается диджитализации, но последующие этапы уже требуют живого общения. Но, конечно, СИБУР движется и в этом направлении. Например, мы развиваем технологию виртуальной реальности – в виртуальных очках сотрудники могут увидеть имитации различных патовых ситуаций, получая, таким образом, дополнительный опыт.

Сейчас много говорят о четвертой промышленной революции. Для СИБУРа участие в ней, безусловно, тренд. Но промышленная революция помимо технологий – это еще и иное мышление персонала. Как это отражается на кадровой политике СИБУРа, на учебном процессе университета?

Сейчас уже почти не осталось людей, не имеющих смартфона. И если подумать, эта коробочка с дружелюбным интерфейсом существенно изменила жизнь. Особенно если вспомнить, что действия человека теперь постоянно фиксируются и анализируются для создания новых паттернов. Гаджет в руке – это и есть четвертая промышленная революция.

Мне кажется, что сейчас скорее ненормально, если человек не хочет искать способы оптимизации процессов. Время стало очень важным ресурсом. Например, у нас есть корпоративный Telegram-канал – это тоже пример использования нового языка общения – без официоза, короткие сообщения, много смайлов и большой стикерпак. Конечно, все должно быть уместно в деловом контексте, но, если картинка помогает более эффективно передать информацию, чем длинный e-mail, значит, именно так и нужно общаться. Человек СИБУРа просто должен быть восприимчив к любой информации и открыт новым форматам коммуникаций.

СИБУР © ПАО «СИБУР Холдинг», 2024

e-mail: dearcustomer@sibur.ru

Журнал выпускается при участии ЛюдиPEOPLE www.vashagazeta.com

При использовании материалов сайта активная ссылка обязательна

Аудитория: +16