

ED LAB

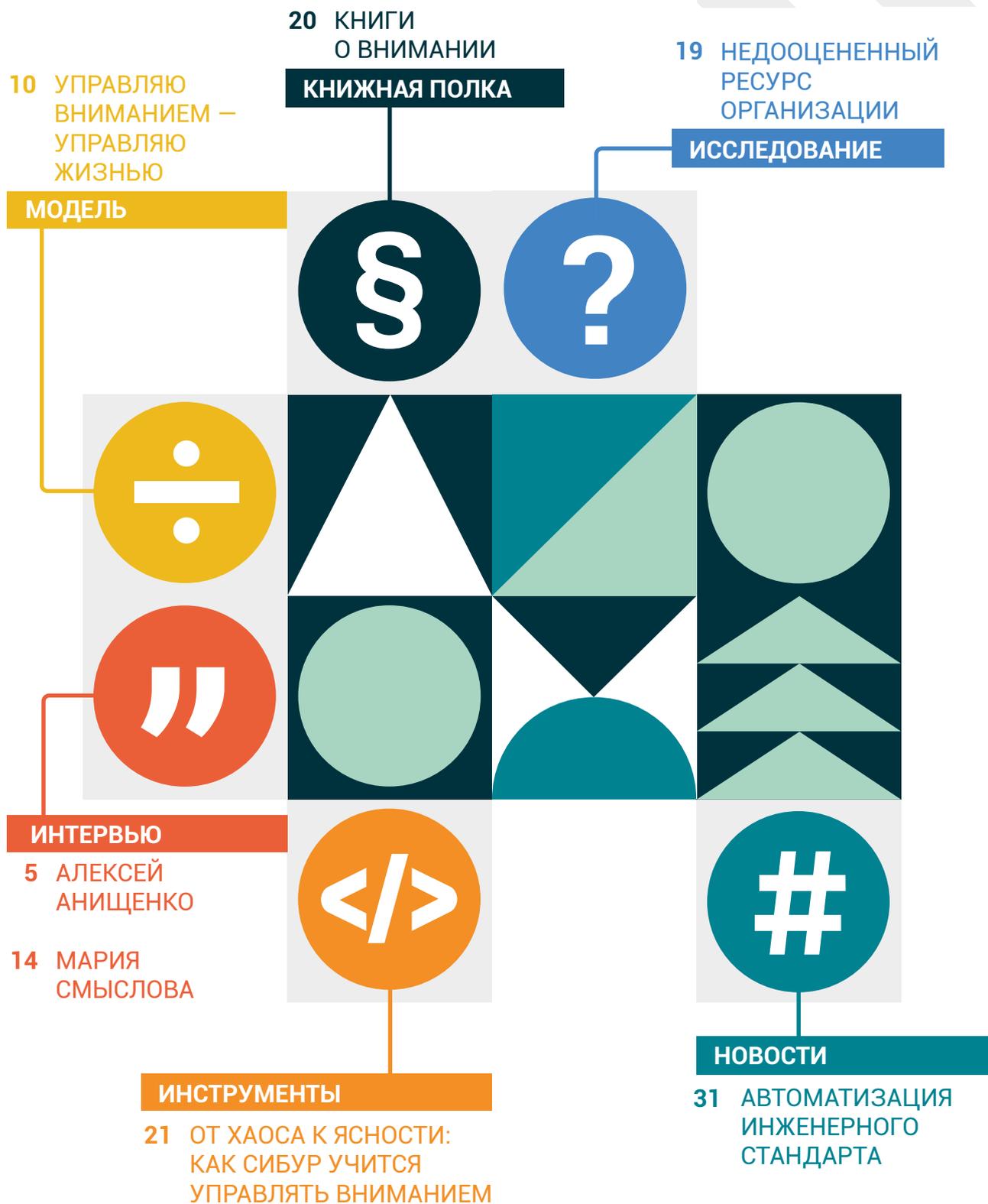
Интервью
Алексей Анищенко
Мария Смыслова

Новости КУ



Управление вниманием

Содержание





Уважаемый читатель!

Запрос на управление вниманием возник, когда в профиль лидерских компетенций вошло понятие осознанности. Молодые руководители, в отличие от предшественников, меньше опираются на системный подход, поскольку старые модели утратили актуальность, а новые еще не сформированы. В цифровую эпоху информационный шум усиливается, а легкодоступность данных снижает аналитические навыки, порождая потребность в осознанности — системе фильтров, помогающей отделять значимое от второстепенного.

Осознанность становится основой самоидентификации и рационального выбора. Понимая причины принятых решений и транслируя их ясно, лидер минимизирует когнитивные ошибки и формирует доверие команды.



У НАС НЕТ ДРУГОГО ВЫХОДА, КРОМЕ КАК НАУЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ ВНИМАНИЕМ АУДИТОРИИ. И НАЧИНАТЬ НУЖНО С ГРУППЫ БЛИЗКИХ К ТЕБЕ ЛЮДЕЙ. РЕЗУЛЬТАТ ТВОЕЙ ФУНКЦИИ — ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТВОЕЙ КОМАНДЫ



Мария СМЫСЛОВА
Руководитель функции «Внутренние коммуникации и корпоративная культура»

Наши авторы, руководители компании, делятся опытом управления своим и чужим вниманием.

Сегодня управление вниманием покидает зону индивидуальной ответственности и становится системной задачей компаний. Организации возникают для того, чтобы, преодолевая ограничения разума отдельного человека, достигать целей, недоступных в одиночку. Эту проблематику освещает рубрика «Исследование».

Рубрика «Модель» знакомит с теоретическими основами психологического процесса внимания, с факторами, которые могут на него повлиять.

В СИБУРе создаются структуры, процессы и культура, которые фильтруют ненужную информацию, направляют внимание на приоритеты, защищают от когнитивных перегрузок — о таких решениях расскажет расширенная рубрика «Инструменты».

А еще на страницах EdLab вы найдете подборку полезных книг и новости компании.

Присоединяйтесь к образовательному сообществу EdLab, приглашайте коллег и партнеров, предлагайте темы и участвуйте в дискуссиях по образовательной повестке СИБУРа.

Ваш Корпоративный университет

Используйте на 100%

Уважаемый читатель! Мы надеемся, что с каждым номером EdLab все больше соответствует названию и превращается в полноценную лабораторию – платформу, где знания создаются сообща и в режиме реального времени. Мы всегда рады вашему участию: задавайте темы и вопросы, присылайте предложения, развивайте дискуссию вместе с нами



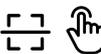
QR-КОДЫ

сканируйте код (в печатной версии) или **нажмите** на него (в цифровой), чтобы открыть доступ к источнику информации и развернутой публикации



ИНТЕРАКТИВНОЕ ОГЛАВЛЕНИЕ

быстрая и точная навигация по журналу в одном клике. Телепорт к нужному разделу выпуска, надо только на него нажать



ВИДЕОИНТЕРВЬЮ

всегда представлено как в печатной, так и в цифровой версии. Воспользуйтесь кнопкой или QR-кодом для перехода к видео





Фокус — на уважении

Алексей АНИЦЕНКО
Директор по охране труда
и промышленной безопасности

**ОБ ОСОЗНАННОСТИ,
ПРОДУКТИВНОСТИ
И ПОНИМАНИИ РИСКОВ**

СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- 00:13 О фокусах внимания
- 00:45 В чем секрет устойчивости «пирамиды» безопасности?
- 02:28 Как удерживать внимание на нескольких задачах?
- 04:07 О проверке на внимательность будущих сотрудников
- 05:19 Почему важно одинаково понимать риски
- 07:02 О вовлечении топ-руководителей в поведенческие аудиты безопасности
- 11:23 Без взаимоуважения не будет результата
- 12:14 Готовых рецептов безопасности не бывает
- 16:25 О карьерном росте

YouTube



RuTube





Алексей Владимирович, как управлять вниманием, чтобы развиваться?

Управление вниманием предполагает грамотное распределение задач и приоритетов, а также учет потребностей людей. Правильный подход к целеполаганию, мотивации, отчетности и обратной связи позволяет эффективно и в короткие сроки достигать поставленных целей.

Как вы управляете своим вниманием?

Когда я занимал должность директора по ОТиПБ на «Сибур-Химпроме», я фокусировался на контроле безопасности: как в ежедневных действиях сотрудников, так и в создании условий «вдолгую». Крайне важно было не упускать из виду именно мелочи, поскольку любая незначительная деталь может привести к серьезным последствиям. Предположим, есть некое мелкое нарушение, которое приводит к микротравме. Если не обращать внимания на основание этой «пирамиды» — на опасные условия или действия, то они могут накопиться и привести к несчастному случаю или даже к смертельному исходу.

На следующей позиции — генерального директора предприятия — мне пришлось пересмотреть этот узкий подход к управлению вниманием. Я научился выходить за рамки привычного «туннельного зрения», поскольку зона ответственности значительно расширилась и внимание требовалось распределять на множество направлений одновременно. Ключевым стало умение выделять приоритетные задачи, не теряя из виду общие цели компании, и не бояться делегировать часть обязанностей.

Как удерживать внимание на нескольких задачах?

Я использовал простой инструмент — таблицы Excel. В них я структурировал все направления работы, что помогало справляться с большим потоком информации, особенно в первые дни после назначения. Я понимал, что полагаться исключительно на память не стоит — удержать все в голове невозможно.



Каждое утро я просматривал таблицу, выделял приоритетные задачи, разбивал их на подзадачи и определял, какие из них можно делегировать. Для удобства я использовал цветовую маркировку: красный — просроченные или проблемные задачи, желтый — задачи в процессе выполнения, зеленый — выполненные. Это простой, но действенный метод, который помогал мне не терять из виду важные задачи в условиях расширения зоны ответственности.

Как вы оцениваете уровень внимательности у будущих членов своей команды?

Я провожу стандартное собеседование, а затем вместе с кандидатом выхожу на предприятие для линейного обхода. В процессе я наблюдаю, куда человек смотрит, какие риски замечает, что для него важно. После обхода я прошу кандидата поделиться впечатлениями, чтобы оценить его внимательность к деталям. Это важный критерий для работы в нашей команде. Если кандидат проходит мимо нарушений или несоответствий, это говорит о его склонности игнорировать проблемы.

Что в фокусе вашего внимания прямо сейчас?

Моя основная задача — обеспечение безопасности и здоровья сотрудников, а также безаварийное производство. В этом контексте важную роль играют регулярные линейные обходы. Я стремлюсь к тому, чтобы все сотрудники на всех предприятиях одинаково понимали риски и умели ими управлять.

К сожалению, пока есть над чем работать: один сотрудник отвлекся и споткнулся, другой не подготовил рабочее место, третий не заметил потенциальной опасности. Моя цель — добиться, чтобы каждый сотрудник осознанно подходил к вопросам безопасности и соблюдал установленные стандарты. Мы постоянно развиваем наши стандарты и процессы, стремясь к идеалу: минимизировать ошибки и предотвращать происшествия.





Какие инструменты вы применяете в своей работе?

Важнейший инструмент — поведенческий аудит безопасности. Я прохожу мимо рабочих мест, останавливаюсь, наблюдаю за процессом и общаюсь с сотрудниками. Задаю вопросы: удобно ли работать, какие инструменты используются, безопасно ли с ними обращаться? Такой диалог помогает им задуматься о своих действиях и еще раз проверить, все ли они делают правильно. Финал беседы — наша договоренность о соблюдении правил.

С 2024 года мы поставили цель увеличить вовлеченность топ-руководителей в поведенческие аудиты начиная с генерального директора и главного инженера: они должны больше времени уделять линейным обходам, особенно на участках с повышенной опасностью. Для меня стало приятным сюрпризом, что вовлеченность руководителей выросла с 37% в первом квартале до 83% в четвертом.

ЕЩЕ ОДИН ИНСТРУМЕНТ — ПРИНЦИП «ТЫСЯЧИ ГЛАЗ». ЧЕМ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ СЛЕДЯТ ЗА ПРОЦЕССОМ, ТЕМ МЕНЬШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ НАРУШЕНИЙ

Суть поведенческого аудита не в том, чтобы сделать замечание или наказать. Это диалог, в ходе которого мы оцениваем модель поведения сотрудника: спокоен ли он, готов ли к обсуждению или, наоборот, нервничает, например, из-за забытых защитных очков. Наша задача — убедиться, что сотрудник знает свои инструменты и алгоритмы действий. Это не про наказание, а про повышение осознанности.



Расскажите о взаимодействии людей внутри процесса, о внимании к коллегам.

Мой приоритет — всегда следовать ценностям нашей компании: идти к умному результату через взаимное уважение. Если ты не будешь уважать людей, то и от них уважения не жди. Это касается всех уровней взаимодействия — от подчиненных до руководителей и внешних подрядчиков. Просто следуйте установленным ценностям, и будет результат.

В контексте повышения культуры безопасности, к сожалению, не существует универсального рецепта, который навсегда гарантировал бы полное отсутствие происшествий. Но я активно изучал опыт других предприятий, в том числе зарубежных, общался с их руководителями. Есть очень интересные практики.

Например, во время визита на одно из предприятий в Лондоне меня впечатлило, что генеральный директор лично провел инструктаж по технике безопасности и рассказал, какие СИЗ необходимо использовать. Более того, он оставил нас ждать у операторной производственного цеха, пока не получил разрешения от начальника смены на вход. Гендиректор просил разрешения войти у начальника смены! Это пример идеального подхода, когда забота о безопасности и понимание рисков спускаются сверху вниз по всем уровням управления.

ПРЕДСТАВЬТЕ: НЕСТАБИЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС, И В ЭТОТ МОМЕНТ В ЦЕХ ВХОДИТ ЦЕЛАЯ ДЕЛЕГАЦИЯ. СОТРУДНИКИ ОТВЛЕКАЮТСЯ, А ИМ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ СИТУАЦИЕЙ И ВЕСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС В СПОКОЙНОМ РЕЖИМЕ

Как сохранять это спокойное состояние?

Один из ключевых аспектов управления вниманием — поддержание работоспособности. На каждом нашем предприятии есть комнаты психологической разгрузки. Если сотрудник чувствует усталость или нервное напряжение, он может обратиться к психологу, измерить уровень стресса, воспользоваться массажным креслом или просто послушать музыку в течение 15 минут. В условиях постоянного потока информации через мессенджеры важно уметь разграничивать рабочие и личные задачи. Такой перерыв помогает восстановить концентрацию.

Какую тему вы бы хотели исследовать в будущем в SIBUR EdLab?

Я хотел бы глубже изучить вопросы привлечения и удержания молодых специалистов. Помню свой первый рабочий день после института: мне провели все инструктажи, показали операторную, закрепили наставника. Однако, вернувшись домой, я задумался: в цеху вокруг меня были одни пожилые сотрудники. Неужели и я проведу всю жизнь на одном месте? Я понял, что хочу развития, движения вперед, достойного заработка. В то время это было особенно важно, поскольку моя мама, учительница, одна воспитывала двоих детей. У меня появилась четкая цель — как можно быстрее освоить все рабочие места и двигаться вперед.

Сегодня мир изменился. Какая мотивация у современной молодежи? Что может вызвать интерес к работе в промышленности? Я считаю, что ключевым фактором может стать цифровизация. Сейчас идет активная борьба за кадры, и наша задача — предлагать технологичные и интересные условия труда.

Управляю вниманием — управляю жизнью

Маргарита ДАТСКАЯ
Президент Advanced
Management Institute



ВНИМАНИЕ — ПСИХИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КОТОРОГО — ОГРАДИТЬ СОЗНАНИЕ ОТ ЛИШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ, СОСРЕДОТОЧИВШИСЬ НА АКТУАЛЬНОЙ, ПОЛЕЗНОЙ И ИНТЕРЕСНОЙ. ЭТО ВАЖНЕЙШИЙ ИЗ ПРОЦЕССОВ ПОЗНАНИЯ, БЕЗ КОТОРОГО НЕВОЗМОЖНА ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ РАБОТА СОЗНАНИЯ. ОНО ПОМОГАЕТ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ВАЖНОМ И ИГНОРИРОВАТЬ НЕНУЖНОЕ, ПОМОГАЕТ РАСПРЕДЕЛИТЬ ОГРАНИЧЕННЫЙ РЕСУРС ЭНЕРГИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ СТИМУЛАМИ, ЯВЛЕНИЯМИ, СОБЫТИЯМИ, ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ В ПРОЦЕССАХ ОБУЧЕНИЯ И ЗАПОМИНАНИЯ

На физиологическом уровне механизм управления вниманием осуществляет ретикулярная формация — «фильтр», куда поступают практически все нервные импульсы, посылаемые в большой мозг. Здесь оценивается их важность. Привычные или повторные сигналы игнорируются, а для обработки важных активируется кора головного мозга.

Среди функций ретикулярной формации для понимания внимания важны следующие:

- Выбор типа поведения организма в зависимости от конкретной обстановки
- Активирующее или тормозящее влияние на физическую двигательную активность
- Влияние на врожденное и эмоциональное поведение
- Участие в процессах инициации, поддержания и изменения бодрствования, ориентировочных рефлексов
- Обеспечение внутреннего торможения и фаз быстрого и медленного сна

ВИДЫ И ТИПЫ ВНИМАНИЯ

Непроизвольное (эмоциональное или пассивное) внимание включается автоматически при воздействии сильного раздражителя, чего-то нового или необычного. Огромную роль в появлении непроизвольного внимания играют чувства человека: моральные, эстетические и интеллектуальные. В них же проявляется избирательное отношение к действительности.

Источником кратковременного непроизвольного внимания является ориентировочный рефлекс. В зависимости от дальнейшего сознательного анализа источника сигнала внимание может перейти в произвольное или переключиться на другой объект.

- **Вынужденное** в ответ на стимулы высокой интенсивности (громкие звуки, яркий свет, неприятные запахи и т. п.)
- **Невольное** направлено на объекты, связанные с удовлетворением базовых потребностей в еде, воде и т. д., проявляется только при определенных условиях
- **Привычное** направлено на основные интересы и деятельность человека



Произвольное (волевое или активное) внимание — это осознанная концентрация на явлении или объекте с фокусом не на том, что интересно, а на том, что необходимо совершить. Это усилие воли, воспринимаемое как мобилизация ресурсов для решения поставленной задачи. Для включения этого типа внимания нужны желание, сила воли и намеренная концентрация. Оно регулируется сознательной целью, выбранной человеком.

Сложность произвольного внимания в его ограниченности. Необходимость бороться с внешними раздражителями и отвлекающими факторами истощает мозг и приводит к усталости. Появление произвольного внимания носит более поздний в развитии характер и обусловлено не биологическими, а социальными причинами.

- **Волевое** — возникает при столкновении сознательно выбранной задачи с непроизвольными психическими процессами
- **Выжидательное** — связано с предварительным ожиданием появления определенного объекта
- **Спонтанное** — является результатом трансформации волевого внимания, проявляется, когда объект, на котором человек сознательно сфокусировался, начинает вызывать интерес

Послепроизвольное внимание носит целенаправленный характер, но не требует постоянных усилий воли для поддержания сосредоточенности. Иницируется волевыми действиями, но по мере погружения автоматизируется.

ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВНИМАНИЯ

Объем — количество стимулов, одновременно воспринимающихся человеком. Он зависит от генетических особенностей, емкости кратковременной памяти («Кошелек Миллера» = 7 ± 2 элемента), а также профессиональных навыков человека

Концентрация — контроль внимания, способность сосредоточиться на одном объекте или задаче и игнорировать то, что к ним не относится

Распределение внимания — способность к одновременному выполнению ряда действий или наблюдению за несколькими объектами или явлениями. Способность головного мозга оптимально распределять возбудимость по участкам коры обеспечивает возможность управлять несколькими процессами одновременно, создавая несколько центров внимания

Интенсивность или напряженность отражает эффективность восприятия, мышления и процесса запоминания в целом

Устойчивость — умение поддерживать высокий уровень концентрации и интенсивности. Зависит от типа нервной системы, мотивации человека (его потребностей и личных интересов), состояния организма, индивидуальных характеристик индивида, а также от условий окружающей среды

Колебания — периодические (2–12 секунд) и кратковременные непроизвольные изменения интенсивности внимания. Объясняются процессом смены возбуждения и торможения в коре мозга

Переключаемость — результат волевого (произвольного) усилия или реакции на внешние раздражители (непроизвольного)

Избирательность (селективность) — процесс выбора, при котором мы отделяем важные информационные сигналы от бесполезных и игнорируем все несущественное

ТЕОРИИ ВНИМАНИЯ

С практической точки зрения наиболее интересны ресурсная теория Даниэля Канемана, доминанта внимания Петра Ухтомского и теория установки Дмитрия Узнадзе.

Суть **ресурсной теории**: доступный ресурс внимания ограничен функциональным состоянием человека и воздействием внешних факторов. Человек вынужден распределять этот ресурс следующим образом: сначала энергия тратится на основную задачу, остальным внимание уделяется по остаточному принципу.

Теория установки Узнадзе утверждает, что основным фактором, определяющим особенности внимания, является «установка» — основная, первичная реакция человека на ситуацию, в которой ему приходится ставить и решать задачи. Это означает неосознаваемую готовность человека к восприятию будущих событий и действиям, направленным на удовлетворение актуальной потребности.

Теория доминанты Ухтомского объясняет, почему наш мозг фокусируется на одних вещах и игнорирует другие. Доминанта — очаг возбуждения в головном мозгу, концентрирующий все усилия разума в одной точке, подавляя все другие. Это главная идея или состояние, которые захватывают мозг и влияют на все его процессы. Это центр активности, вытесняющий все второстепенное.

СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ ВНИМАНИЕМ

- Понимать ограниченность энергии внимания и правильно ею распоряжаться
- Управлять мотивацией внимания — через создание нужных установок
- Управлять процессом внимания — через фокус на доминанте

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПРОЦЕССЫ ВНИМАНИЯ

- Режим сна и бодрствования
- Физическая активность
- Организация рабочего места и времени
- Правильное питание
- Медитация, музыка, чтение

КРИТИЧЕСКИ ВАЖЕН АДЕКВАТНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Помогут постановка четких и конкретных целей, распределение задач. Нейробиологи заявляют, что человеческий мозг способен обрабатывать только одну задачу за раз — значит, следует установить один приоритет на каждый день. Многозадачность влияет на концентрацию и снижает продуктивность, приводя к выгоранию. Переключение внимания между разными задачами не дает делать оба дела одинаково эффективно, так как ни одна не получает должного внимания.

В ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ НАСТОРОЖЕННОСТИ

Стресс повышает уровень тревожности человека и включает «ориентировочный рефлекс»: человек начинает отслеживать истоки потенциальной опасности — погружается в чтение новостей, экспертных отчетов в поисках негативных сигналов.

НЕОБХОДИМЫ ПЕРЕРЫВЫ НА ОТДЫХ

Способность «переключать» мозг делает человека более продуктивным, особенно если речь идет о большой и важной задаче.



Распределение умственных ресурсов: как мозг управляет вниманием

Даниэль Канеман (1934–2024) — израильско-американский психолог, лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года, получивший награду за интеграцию психологических исследований в экономическую науку, в частности, за изучение формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности. В своей основополагающей монографии «Внимание и усилие» (Attention and Effort, 1973) Канеман выдвинул идею о том, что когнитивные ресурсы человека ограничены, а их распределение требует специального механизма — «центрального процессора». Этот механизм отвечает за целесообразное и экономное использование умственных усилий, адаптируя работу внимания к задачам разной сложности и приоритета. Модель Канемана объясняет, как мозг балансирует между автоматическими и контролируруемыми процессами, чтобы избежать перегрузки.

МОДЕЛЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ УМСТВЕННОГО УСИЛИЯ Д. КАНЕМАНА



1. Одни действия требуют большего количества умственных усилий, чем другие

2. Уровень активации (физиологическое возбуждение) определяет общую сумму ресурсов внимания

- Низкая активация (сонливость) — мало энергии для задач
- Умеренная активация (сосредоточенность) — пик эффективности
- Сверхвысокая активация (стресс) — перегрузка и хаотичность

3. Одновременное выполнение задач возможно, если их совокупные затраты не превышают ресурсы

- Автоматические действия можно совмещать (например, ходить и говорить)
- Контролируемые задачи конкурируют за ресурсы: попытка делать их вместе ведет к ошибкам (например, писать текст и считать в уме)

4. «Центральный процессор» — это условный механизм, который

- Постоянно оценивает требования задач к ресурсам
- Приоритизирует их при перегрузке, отсекая менее важное, снижая внимание к второстепенным задачам, и даже может полностью отключить часть процессов

5. Стратегия распределения внимания, принятая «центральным процессором», формируется следующими факторами:

- Устойчивые диспозиции (установки, привычки)
- Ситуативные намерения (цели «здесь и сейчас»)
- Контекст среды (предметы и объекты, которые могут удовлетворить потребности человека или помочь достичь определенной цели)

Дефицитный ресурс: как не расходовать внимание напрасно

Мария СМЫСЛОВА
Руководитель функции
«Внутренние коммуникации
и корпоративная культура»

**ОБ ЭМПАТИИ, ОТКРЫТОСТИ
И ОСМЫСЛЕННОСТИ**

СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- 00:14 Почему внимание – это дефицитный ресурс
- 01:35 О едином информационном поле
- 03:04 О «развилках» внимания
- 04:19 Как понять, что хочет услышать аудитория?
- 05:42 Можно ли научиться эмпатии и умению коммуницировать?
- 07:02 В чем секрет наших коммуникаций?
- 09:47 Что стало островком стабильности в СИБУРе
- 11:55 Чему и как я учусь

YouTube



RuTube





Как управлять вниманием сотрудников, чтобы организация развивалась?

Сегодня переизбыток данных и информационный шум приводят к тому, что внимание становится дефицитным ресурсом. Современный мир диктует свои правила, и одно из них — вниманием необходимо управлять и использовать его рационально. Это сложная задача. В крупных производственных компаниях, таких как наша, важно не просто объяснить сотрудникам, что и зачем делать. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, как это поможет ему быть более эффективным. Требуется градация на различные целевые аудитории. Недостаточно просто передать информацию сверху вниз. Нужно понимать, на какую целевую аудиторию, каким языком мы это рассказываем, какие фокусы мы подсвечиваем для каждой конкретной группы.

Что сейчас в фокусе вашего внимания?

Результат деятельности моей функции — это не только мои достижения, но и успехи моей команды. Моя ключевая задача — создать единое информационное поле, чтобы у всех сотрудников было четкое понимание целей компании и их роли в их достижении. Вторая задача — распределение ответственности между сотрудниками. И третья — правильная фокусировка команды на приоритетах.

Как руководитель функции я получаю информацию из первых уст о том, что происходит в компании, какие вопросы волнуют коллег и какие бизнес-задачи выходят на первый план. Моя задача — раскрыть эти фокусы сотрудникам, донести приоритеты до каждого уровня организации.

Я СЧИТАЮ СВОЕЙ ПРЯМОЙ ОБЯЗАННОСТЬЮ СОЗДАВАТЬ АТМОСФЕРУ ОТКРЫТОГО ДИАЛОГА, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ПОНИМАЛ НЕ ТОЛЬКО СВОЮ УЗКУЮ ЗАДАЧУ, НО И ЛОГИКУ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ. МЫ ВМЕСТЕ ДОЛЖНЫ ПОНЯТЬ, ГДЕ ТОТ САМЫЙ НЕДОСТАЮЩИЙ КИРПИЧИК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ РАЗРУШИТЬ НАШ ДОМ

Несколько фокусов внимания — это возможно?

Анализируя компанию как систему, мы видим, что бизнес-процессы и межличностное общение тесно связаны. Рабочие процессы реализуются благодаря людям, и именно социальная составляющая и межличностное взаимодействие объединяют все уровни бизнеса, делая систему слаженной.

Здесь возникает первое разделение: бизнес и социальная сфера. В каждой из этих областей есть свои направления. Внутри бизнеса это может быть производство, наука, безопасность, цифровизация, наращивание технологического суверенитета — и в моем случае это разные фокусы внимания.

Дайте совет: как управлять вниманием?

Чтобы сказать людям то, что хочешь ты, нужно понять, что они хотят услышать. Какими бы экспертами мы ни были в своей области, если мы будем просто «продавливать» свои знания, не учитывая запросы аудитории, мы получим лишь 20% результата, согласно принципу Парето. Ключ к успеху — эмпатия. Я всегда начинаю с рассказа о себе. Я делюсь тем, что волнует меня — в профессиональном или личном плане. Это помогает слушателям задуматься о своих собственных интересах. На основе их обратной связи я формирую дальнейшее сообщение, адаптируя его под их запросы.



Этому можно научиться?

Любому софт-скиллу, будь то эмпатия или коммуникативные навыки, можно научиться. Конечно, в начале пути будет сложно, и придется идти путем проб и ошибок.

Мы живем в сложное время. В условиях информационной перегрузки и борьбы за кадры у нас нет другого выбора, кроме как научиться управлять вниманием своей аудитории. Начинать нужно с малого — с группы близких людей. Если ты линейный руководитель, ты должен отдавать себе отчет, что результат твоей функции — это результат деятельности твоей команды.

Что такое осмысленность и как ее создать?

Осмысленность создается через набор инструментов и форматов, которые поддерживают открытый диалог и взаимопонимание между сотрудниками и руководителями. От школы начальников смен, где каждого линейного руководителя учат работать с командой, до наших крупных деловых мероприятий и форумов, где руководители демонстрируют ролевые модели поведения и честно отвечают на вопросы сотрудников.

Даже если 80% информации, полученной на таких мероприятиях или по внутренним каналам, не касается сотрудника напрямую, наша цель — чтобы оставшиеся 20%, относящиеся к его работе, он изучил внимательно. Для этого мы должны предоставлять только полезную информацию.

ИТАК, В ЧЕМ СЕКРЕТ НАШИХ КОММУНИКАЦИЙ? ДОСТАТОЧНОСТЬ БЕЗ ИЗБЫТОЧНОСТИ, ЭМПАТИЯ И МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ

Мы осознаем, что разные аудитории предпочитают разные каналы восприятия. Кто-то лучше усваивает информацию через аудиоформаты (радио, подкасты), другие — через визуальные (короткие ролики, посты) или текстовые (газеты, статьи). Исследуя предпочтения сотрудников с учетом их возраста, должностей и географии,



мы адаптируем подачу. Например, тему безопасности можно раскрыть в радиоэфире через личный опыт гостя, в корпоративной газете — через истории передовиков, а в соцсетях — с помощью инфографики.

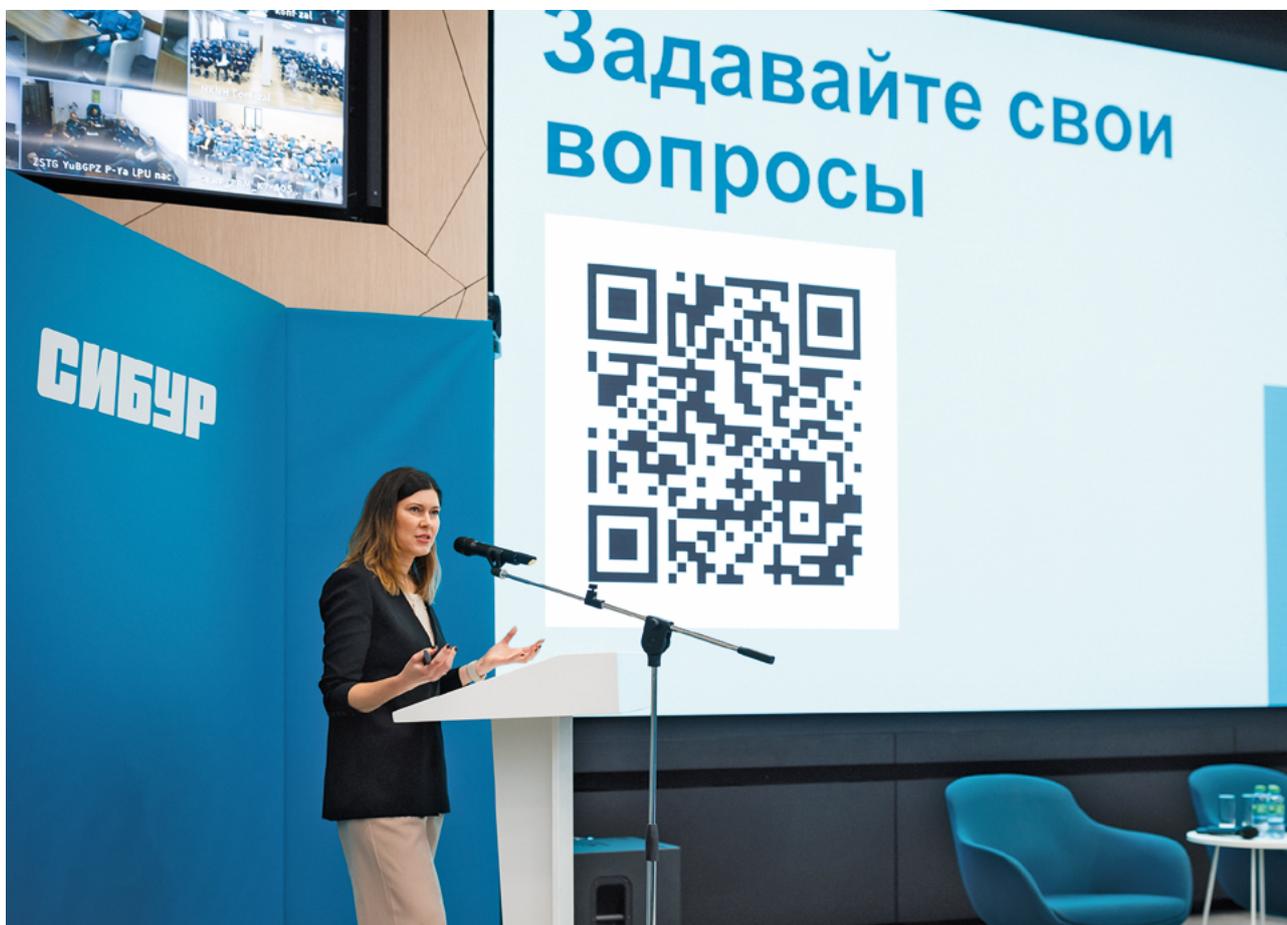
Как организовать внимание в условиях нестабильного будущего?

Специфика культуры СИБУРа — это открытый и прозрачный диалог с коллективом, это годами наработанные практики. В 2022 году, в период неопределенности, мы выпускали коммуникации одну за другой, даже если нам, честно говоря, нечего было сказать. Руководители — тоже люди, и они могут чего-то не знать. Но сотрудникам становится спокойнее, когда они понимают, что не одиноки в форс-мажорных обстоятельствах.

Мне запомнилось выступление одного из наших руководителей, где он по пунктам перечислил, что может сейчас сказать точно, а чего пока не знает. Это честно, это заставляет задуматься, и это успокаивает.

Внутренние каналы коммуникации становятся островком стабильности. Сейчас активность в них значительно выросла: средняя длительность сессии в нашей внутренней соцсети КЛИК достигла 22 минут (в 2021 году было 10–15 минут). Люди доверяют этому каналу, потому что здесь они находят проверенную информацию о работе, бизнесе и социальной жизни.

В итоге нам стало проще управлять вниманием. Но для нас, в свою очередь, важно не уходить в графоманство, не злоупотреблять этим чрезвычайным доверием, которое нам оказывают.





Как и чему вы учитесь? Чем можете поделиться с коллегами?

Я учусь постоянно — это мое хобби. Я посещаю курсы, которые не всегда напрямую связаны с моей профессией: дизайн, маркетинг, арт-дирекшн, даже театральную мастерскую — и это только за последний год.

Я ежедневно занимаюсь трендвотчингом. В моей профессии необходимо следить за трендами, исследованиями, мнениями и лучшими практиками. Я участвую в профильных конференциях, потому что даже маленькая компания, b2c-сектор, может выдать интересный проект, и я всегда готова учиться у таких коллег.

Чтобы быть «лучше каждый день», как принято у нас в компании, нужно не просто учиться. Нужно переступить через себя, делать то, что тебе некомфортно. Только так ты действительно становишься другим — лучшим.

Что бы вы хотели исследовать в будущем в SIBUR EdLab?

В духе времени и в духе СИБУРа — постоянная трансформация. Поэтому ключевая тема для меня — коммуникация изменений. Как помочь людям быстрее принимать изменения, как убедить в их важности и помочь адаптироваться. Все, что связано с изменениями, включая кризисные ситуации, было бы максимально полезно изучать.

Ничто так не фрустрирует человека, как отсутствие конечной точки. Но все вокруг сейчас кричит о том, что изменения бесконечны и постоянны — это новая нормальность. Наша задача — помочь людям принять это.

Недооцененный ресурс организации



Сергей ХРОМОВ-БОРИСОВ
Консультант European Organisation Design Forum

ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ЖИЗНИ ЯВЛЯЮТСЯ СОВОКУПНЫМ ЭФФЕКТОМ ЕГО ВНИМАНИЯ К ДЕТАЛЯМ

Джон Даллес

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВНИМАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА — ЭТО АРХИТЕКТУРА КОЛЛЕКТИВНОГО ВНИМАНИЯ

Герберт Саймон (наш журнал писал о нем в [11-м выпуске](#)) еще в 1940-х годах [1] продвигал смелую идею, что организация сама по себе — это механизм компенсации недостатка человеческого внимания. Он же в 1971 году выдвинул концепцию «экономики внимания», получившую широкое признание вместе с развитием интернет-экономики [2]. Примерно тогда же появилась теория организации, основанная на внимании (а не на власти, процессах или знаниях) [3].

Сфера деятельности, где роль внимания наиболее очевидна, — это, конечно, обучение (см. EdLab №14 и №16). Без концентрации внимания ни информация, ни собственный опыт не превратятся в знания и компетенции.

Менее очевидная область — это организация совместной работы при помощи координации и мотивации: то, чем занимаются менеджеры. Сама суть систем мотивации именно в том, чтобы сфокусировать и удерживать внимание сотрудников не на том, что им хочется, а на том, что приносит пользу организации. Смысл же координации — в развороте внимания в одну общую сторону.

Если обобщенно приземлить структуру внимания на корпоративную почву, то за него, с одной стороны, будут бороться внешние и внутренние стимулы (ось «Рефлекторное — Осознанное»), а с другой стороны — ситуационные и структурные факторы (ось «Контекст — Архитектура»). В этом силовом поле возникает задача управления парадоксом (см. EdLab №13) — необходимость баланса между исследованием новых знаний и эксплуатацией имеющихся (по горизонтали) и баланса между операционной деятельностью и стратегическими изменениями (по вертикали). Точка идеального баланса называется амбидекстрией (см. EdLab №13).

Литература

1. Simon, H.A. (1947). Administrative behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. The Macmillan Company.
2. Davenport, T.H., & Beck, J.C. (2001). The attention economy. Harvard Business School Press.
3. Ocasio, W. (2011). Attention to attention. Organization science, 22(5), 1286–1296.

4 КНИГИ О ВНИМАНИИ



ЦИФРОВОЙ МИНИМАЛИЗМ. ФОКУС И ОСОЗНАННОСТЬ В ШУМНОМ МИРЕ

Автор: Кэл Ньюпорт

Бестселлер по версии The New York Times, созданный профессором информатики Джорджтаунского университета как сочетание философского трактата и практического руководства по управлению вниманием.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУРа

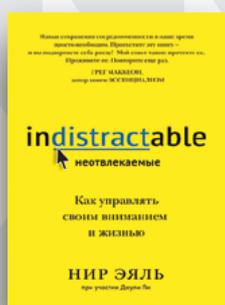


МЕТАВНИМАНИЕ. КАК СОХРАНЯТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ФОКУС В ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Автор: Глория Марк

Концепция метавнимания, созданная профессором психологии, поможет найти баланс между цифровым детоксом и безоглядным серфингом, обходя семь ловушек внимания.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУРа



НЕОТВЛЕКАЕМЫЕ. КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМ ВНИМАНИЕМ И ЖИЗНЬЮ

Автор: Нир Эяль

Американский специалист по поведенческому дизайну и автор бестселлера «На крючке» про то, как бренды цепляют наше внимание, в новой книге объясняет, как не попадаться на тот самый крючок, удерживая внимание на по-настоящему важных вещах.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУРа



ЛОВУШКА ДЛЯ ВНИМАНИЯ: КАК ВЫЗВАТЬ И УДЕРЖАТЬ ИНТЕРЕС К ИДЕЕ, ПРОЕКТУ ИЛИ ПРОДУКТУ

Автор: Бен Парр

Журналист и венчурный предприниматель демонстрирует многочисленные практические инструменты, при помощи которых можно пробить стену информационного шума и донести свои идеи до аудитории.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУРа



От хаоса к ясности: как СИБУР учится управлять вниманием

ОТВЛЕКАЮЩИЕ ФАКТОРЫ, РУТИННЫЕ ЗАДАЧИ И «ШУМ» В ДАННЫХ НЕ ТОЛЬКО СНИЖАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, НО И ПОВЫШАЮТ РИСКИ ОШИБОК, ОСОБЕННО В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССАХ. КАК НАПРАВИТЬ ВНИМАНИЕ ТУДА, ГДЕ ОНО КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО? КАК ПРЕВРАТИТЬ ДАННЫЕ В РЕШЕНИЯ, А НЕ В ХАОС? КАК ВОССТАНОВИТЬ РЕСУРС?

Инновационные проекты СИБУРа, переосмысливающие подход к управлению вниманием, объединены общей идеей: технологии должны не усложнять, а упрощать работу, выделяя значимое и фильтруя лишнее.

Цифровые «фильтры» помогают руководителям видеть только критичные HR-проблемы; система допусков превращает хаотичные данные в понятный «светофор»; автоматизация пультовых сокращает рутину операторов; ИИ-камеры предотвращают происшествия, активируясь лишь при важных событиях; тактильные сигналы спасают жизни на складах. Каждое решение — это шаг к «цифровому минимализму», где технологии предупреждают, а не отвлекают; систематизируют, а не перегружают.

При этом любой ресурс нужно восполнять — эту задачу решают комнаты психологической разгрузки: правильный отдых быстро восстанавливает уровень внимания.

Витрина **руководителя**

«ВИТРИНА РУКОВОДИТЕЛЯ» В ЛИЧНОМ КАБИНЕТЕ — НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ HR-ПРОЦЕССОВ В ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИИ. ЭТО СЕРВИС В ЛК, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ВАЖНОМ, ИЗБЕГАТЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПЕРЕГРУЗКИ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ, ТРЕБУЮЩИХ ЕГО ВНИМАНИЯ

Сервис работает по принципу «черного экрана» (наподобие того, как это устроено в системах производственного контроля в операторных). Если все в порядке, то уведомлений нет. Как только возникают отклонения от нормативных значений (например, переработки или повышенная текучесть кадров), в основной части страницы появляется соответствующая информация. Данные обновляются раз в месяц.

НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ ЧЕТЫРЕ МЕТРИКИ:

01

штатная
численность

02

укомплектованность
штата

03

текучесть

04

работа в выходные
дни (вне графика)

Руководитель видит уведомление на главной странице и может погрузиться в детали; получить рекомендации, как решить проблему; перейти в смежные сервисы (например, в «Мую команду») для детальной аналитики; оставить обратную связь (лайк/дизлайк); перенести решенные задачи в архив.

Тем самым руководитель получает готовый пул задач, что подталкивает его стремиться к такой картине, когда новых уведомлений нет.

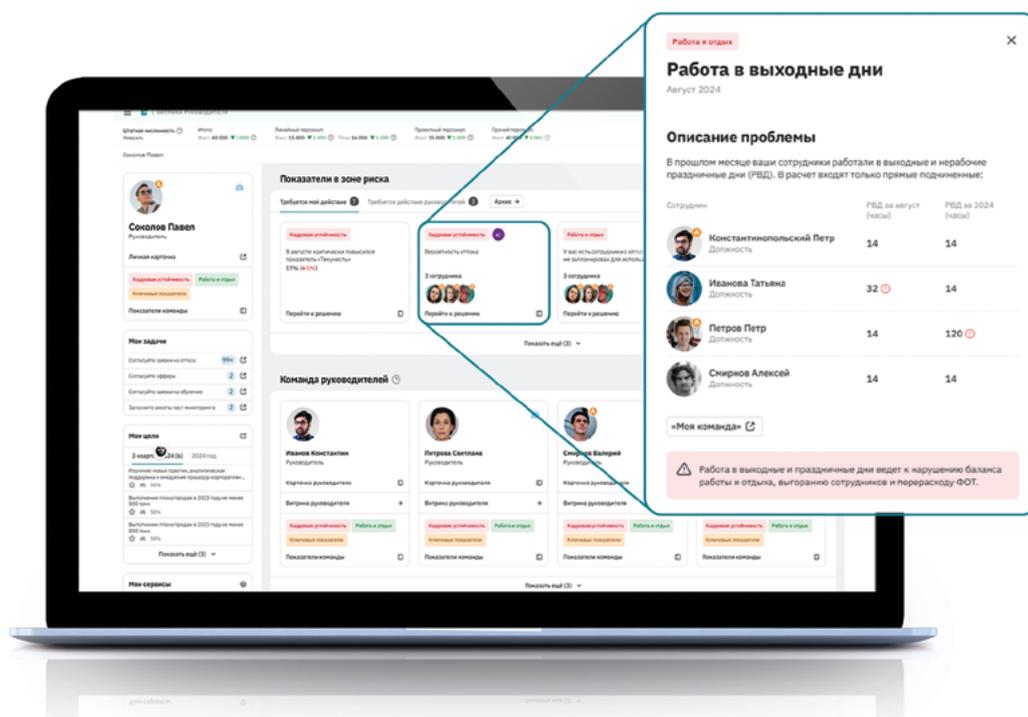
Помимо уведомлений, руководителю доступна общая картина по всем показателям (включая те, что находятся в «зеленой» зоне), а также возможность, перейдя по структуре вниз, посмотреть на метрики «глазами» его подчиненных руководителей. «Витрина руководителя» тестируется на «Сибур-Химпроме» и «СИБУР Диджитал» и получает положительные отзывы за прозрачность и возможность интеграции в рабочие ритуалы (например, в доклад начальника смены на линейном обходе или регулярные встречи с HR бизнес-партнерами).

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСОКО ОЦЕНИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ВИДЕТЬ МЕТРИКИ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ. ПЛАНИРУЕТСЯ МАСШТАБИРОВАТЬ СЕРВИС НА ВСЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КОМПАНИИ, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПОДКЛЮЧАЯ ПО ОДНОМУ-ДВА ПРЕДПРИЯТИЯ В МЕСЯЦ. В МАРТЕ-АПРЕЛЕ СЕРВИС СТАНЕТ ДОСТУПЕН РУКОВОДИТЕЛЯМ НА «ВОРОНЕЖСИНТЕЗКАУЧУКЕ», «СИБУРТЮМЕНЬГАЗЕ», «ЗАПСИБТРАНСГАЗЕ», «БИАКСПЛЕНЕ» И «КАЗАНЬОРГСИНТЕЗЕ»



Алексей СКОБАРЕВ

Руководитель практики «Бюджетирование и HR-отчетность»



В ПЛАНЕ:

Добавлять новые показатели: остатки отпусков, укомплектованность смен, результаты опросов вовлеченности (интеграция с Harry Job), сотрудники под риском оттока (на основе ИИ) и другие

Сделать Витрину стартовой страницей Личного кабинета для всех руководителей

Создать сводный отчет по руководителям — сравнительную таблицу метрик для оценки эффективности на всех уровнях

Расширить функционал: отслеживать не только HR-метрики, но и показатели других бизнес-процессов: Корпоративного университета (обучение, допуски), СУЭ (цели, оценки) и так далее

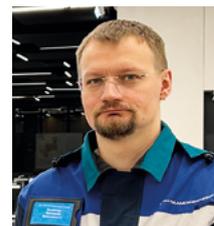


Проект 2x2: два оператора – два пульта

ПРОЕКТ 2X2 ОБЪЕДИНЯЕТ ПЕРВОКЛАССНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ КСТОВА, ТОБОЛЬСКА, ТОМСКА, БЛАГОВЕЩЕНСКА И МОСКВЫ. КОМАНДА ВНЕДРЯЕТ ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ АВТОМАТИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ СНИЖАЮТ КОЛИЧЕСТВО СИГНАЛИЗАЦИЙ, РУЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПУЛЬТОВОГО ОПЕРАТОРА, ЧТО ВЕДЕТ К СНИЖЕНИЮ ЕГО НАГРУЗКИ И ОШИБОК В УПРАВЛЕНИИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ СНИЖАЕТСЯ УМД, ПРОИЗВОДСТВО СТАНОВИТСЯ НАДЕЖНЕЕ И БЕЗОПАСНЕЕ. А СОЗДАВАЕМАЯ СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ПОЗВОЛЯЕТ СЛЕДИТЬ ЗА КАЧЕСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ, СОСТОЯНИЕМ ОБОРУДОВАНИЯ АСУТП И БЛОКИРОВОК ПАЗ

Стартовыми площадками проекта в январе 2023 года стали «Томскнефтехим» (производство пиролиза) и «СИБУР-Кстово» (производство мономеров).

ДВЕ ГЛАВНЫЕ МЕТРИКИ В НАШЕМ ПРОЕКТЕ, КОТОРЫЕ ХАРАКТЕРИЗУЮТ УМЕНЬШЕНИЕ НАГРУЗКИ НА ОПЕРАТОРОВ ПУЛЬТА, – ЭТО СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СИГНАЛИЗАЦИЙ И РУЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ



Дмитрий БЕЛЯКОВ

Старший менеджер проекта 2x2

КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ СИГНАЛИЗАЦИЯМИ

КАК БЫЛО

- Операторы игнорируют частые сигнализации, имеют сложности с выявлением первопричин
- Возможна дезориентация и пропуск критичных сигнализаций

КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

- Количество сигнализаций снизится до 2–10 за 10 минут или менее, оператор имеет возможность реагировать, исключая пропуски критических сигнализаций
- Есть эксперт по управлению сигнализациями

Управление сигнализациями приводит к уменьшению их количества, пониманию критичности и отображению оператору перечня действий для каждой из них.

БАЗОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

КАК БЫЛО

- Параметры технологического процесса выходят за границы регулирования
- 40–60% ПИД-регуляторов – в ручном режиме
- Выборочный мониторинг

КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

- Все контуры управления АСУТП настроены, что приведет к использованию автоматического режима регулирования
- Есть ответственный за базовое регулирование
- Мониторинг 100% ПИД-регуляторов

Правильная работа контуров базового регулирования приводит к уменьшению ручных операций операторов пульта и стабилизации технологического процесса.

СУУТП/МПА (МОДУЛЬНО-ПРОЦЕДУРНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ)

Максимальный охват СУУТП/МПА позволяет вести технологический процесс «на автопилоте», а оператор формирует цели и границы управления.

КАК БЫЛО

- Неполная автоматизация переходных процессов
- Существует потенциал расширения СУУТП
- Отсутствует автоматическая калибровка виртуальных анализаторов
- Устаревшее системное ПО

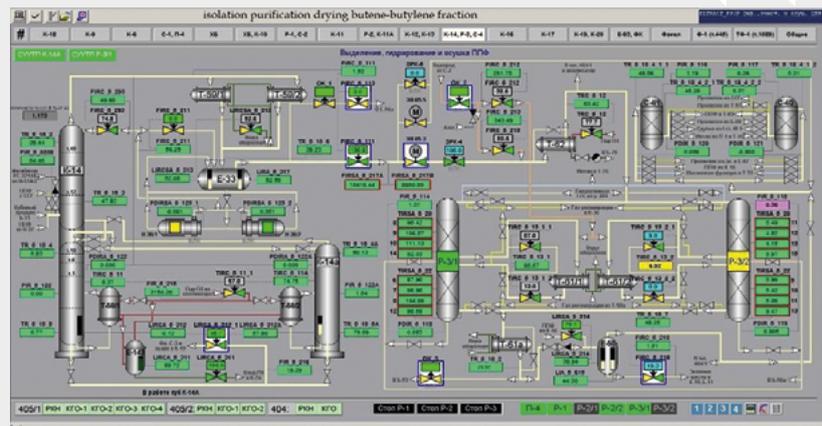
КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

- Полная автоматизация всех переходных процессов
- Внедрение СУУТП на всех возможных технологических аппаратах
- Автоматическая передача данных анализов и подстройка виртуальных анализаторов
- Замена на новое российское ПО

ОБНОВЛЕНИЕ ГРАФИЧЕСКОГО ИНТЕРФЕЙСА

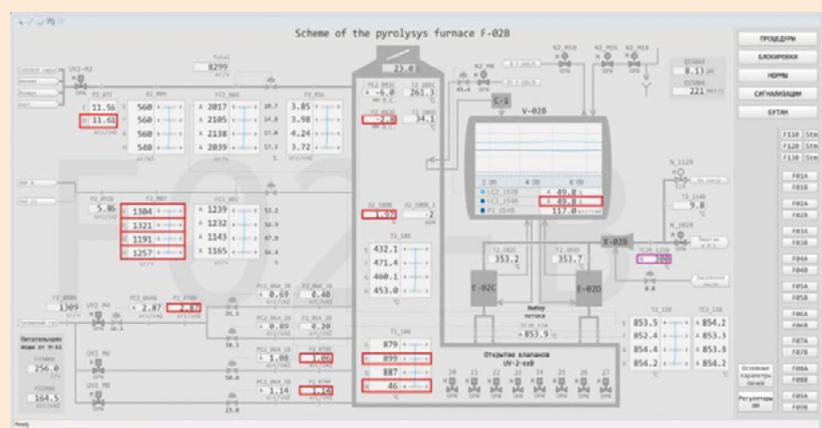
КАК БЫЛО

- Наличие множества детальных мнемосхем (допнагрузка при их переключении)
- Невозможность одновременно контролировать весь производственный участок
- Проблема заметности важной информации, графика перегружена яркими цветами



КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

- Минимальное время реакции на отклонения за счет комбинированных мнемосхем (только ключевые параметры процесса)
- Проблемы заметности устранены, отсутствует цветовая перегрузка. Яркие цвета только для привлечения внимания



Полностью серый экран означает отсутствие отклонений. Значит, все в порядке!



НАКОПЛЕННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Проект позволил создать экспертизу по базовому регулированию, управлению сигнализациями и ЧМИ. Это позволило применить их на ЭП-600 на этапе ввода в эксплуатацию.

Теперь на всех наших новых стройках мы можем помочь быстрее стабилизировать техпроцесс и сразу внедрять лучшие практики. Это направление, которое изначально не планировалось, но оказалось очень полезным.

Черный экран

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЕ (ИВН), ИЛИ «ЧЕРНЫЙ ЭКРАН», СОЧЕТАЕТ В СЕБЕ ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМПЬЮТЕРНОГО ЗРЕНИЯ, МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ

СУТЬ ТЕХНОЛОГИИ

«Обученные» камеры, оснащенные алгоритмами машинного обучения, анализируют видеопоток в реальном времени. Если все показатели находятся в норме, экран остается черным. Но как только система фиксирует отклонение (например, нарушение правил ОТиПБ или неполадку в работе оборудования), на экране появляется соответствующее уведомление. Таким образом, система выводит на экран оператора пульта только те данные, которые требуют его внимания и последующих действий.

Такой подход позволяет операторам сосредоточиться на критически важных событиях, исключая лишнюю визуальную нагрузку. Это не только ускоряет реакцию на отклонения, но и снижает вероятность человеческой ошибки.

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ СИСТЕМА?

- **Повышение уровня безопасности на предприятиях.** ИВН отслеживает нарушения правил ОТиПБ, позволяет предотвращать несанкционированное проникновение на территорию и контролирует доступ в зоны с ограниченным доступом
- **Оптимизация процессов производства.** Система мониторит работу оборудования, выявляет неполадки на ранних стадиях и позволяет предотвращать внеплановые остановки производственных линий. Например, на одном из предприятий камеры распознают слипание полимеров на ситах, что позволяет своевременно очищать их без остановки производства
- **Контроль качества продукции.** ИВН автоматически отслеживает дефекты и отклонения в производственном процессе
- **Снижение нагрузки на персонал.** Автоматизация мониторинга освобождает операторов от рутинных задач, теперь работники оперативнее реагируют на отклонения, что подтверждено аудитами и отзывами сотрудников

Сервис **допусков**

В 2024 ГОДУ В СИБУРЕ БЫЛ АВТОМАТИЗИРОВАН СЕРВИС ДОПУСКОВ: ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ О НЕОБХОДИМЫХ ДОПУСКАХ, ПЕРИОДАХ ДЕЙСТВИЯ И СРОКАХ ИХ ПОЛУЧЕНИЯ ТЕПЕРЬ МОЖНО ПОЛУЧАТЬ ЧЕРЕЗ ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ

КАК БЫЛО?

- Управление допусками не носило системного характера: этим мог заниматься как руководитель, так и подчиненные
- Сами сотрудники были недостаточно вовлечены в управление собственными допусками
- Статистика по допускам велась хаотично: в Excel, в блокнотах, даже в амбарных книгах
- Положенность была настроена неверно, из-за чего некоторые допуски назначались сотрудникам некорректно. Возникла вероятность появления на местах сотрудников с недостаточным уровнем квалификации и, как следствие, риска человеческих ошибок. Ведь допуск — это набор знаний, умений и навыков, которые позволяют работнику исполнять должностные обязанности

КАК СТАЛО В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА?

01 Упорядочен подход в части ответственных за управление допусками:

- В производственной вертикали роль ответственного была передана старшим менеджерам
- В других вертикалях — руководителям подразделений

03 Для удобства восприятия и привлечения внимания введены три статуса по допускам (так называемый «светофор»):

- Зеленый статус — допуск активен
- Красный статус — допуск отсутствует
- Желтый статус (промежуточный статус) — срок действия допуска истечет через 60 дней или ранее

05 Появилась возможность быстрого просмотра и загрузки протоколов проверки знаний

07 Сформирована подробная база знаний по управлению допусками, корректировке матрицы и каталога допусков, выгрузке положенностей

02 Управление допусками перевели из SAP в Личный кабинет:

- Теперь сотрудник может видеть информацию по допускам и положенностям в Личном кабинете
- У руководителя в Личном кабинете стала отображаться информация по допускам подчиненных

04 Настроен сервис уведомлений сотрудника и руководителя как через Личный кабинет, так и через напоминание в почте о присвоении допуска; истечении его срока действия (желтые и красные статусы); изменении положенности

06 Появилась удобная инфопанель (дашборд) по управлению допусками. У каждого сотрудника есть возможность просматривать статистику и динамику



К КАКИМ РЕЗУЛЬТАТАМ ЭТО ПРИВЕЛО?



РУКОВОДИТЕЛЯМ СМЕНЫ, ИСХОДЯ ИЗ ОБЩЕЙ КАРТИНЫ ПО ДОПУСКАМ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ, СТАЛО ПРОЩЕ УПРАВЛЯТЬ ЗАГРУЖЕННОСТЬЮ СМЕНЫ И ПЛАНИРОВАНИЕМ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ. ТАКЖЕ ОНИ МОГУТ ЗАРАНЕЕ СПЛАНИРОВАТЬ ВНЕШНЕЕ ИЛИ ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И ТЕМ САМЫМ ЗНАЧИТЕЛЬНО СНИЗИТЬ ДОЛЮ СРОЧНЫХ ВНЕПЛАНОВЫХ ОБУЧЕНИЙ



Андрей ПЕШИН
Менеджер, Развитие производства

НАША ЦЕЛЬ — НЕ БОЛЕЕ 5% ОТСУТСТВИЯ ДОПУСКОВ (С УЧЕТОМ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ И КАДРОВЫХ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ).

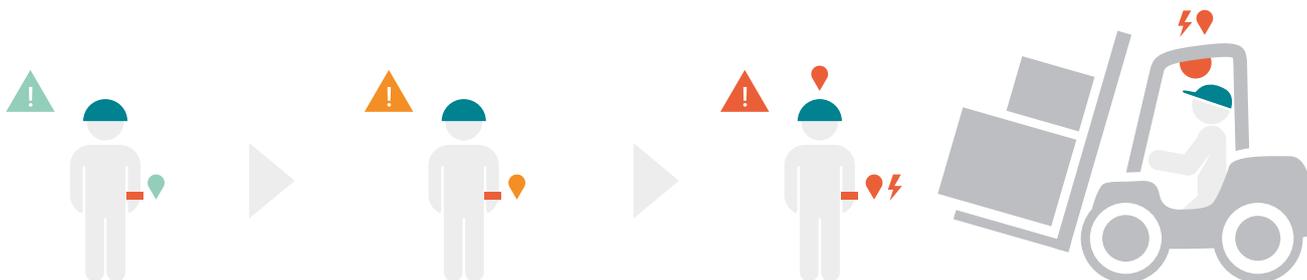
Система «Антинаезд»

СОТРУДНИКИ СКЛАДОВ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ ЕЖЕДНЕВНО ПОДВЕРГАЮТСЯ ПОВЫШЕННОМУ РИСКУ В ЗОНЕ АКТИВНОГО ДВИЖЕНИЯ ПОГРУЗОЧНОЙ ТЕХНИКИ. ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ЗОНЕ ПОГРУЗО-РАЗГРУЗОЧНЫХ РАБОТ, НА ПЯТИ ПЛОЩАДКАХ «БИАКСПЛЕНА» РЕАЛИЗОВАН ПИЛОТНЫЙ ЗАПУСК СИСТЕМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ПРЕПЯТСТВИЙ «АНТИНАЕЗД», КОТОРАЯ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ ОБ ОПАСНОМ СБЛИЖЕНИИ ЛЮДЕЙ И ТРАНСПОРТА, МИНИМИЗИРУЯ РИСК СТОЛКНОВЕНИЙ

СИСТЕМА СОСТОИТ ИЗ ДВУХ ЧАСТЕЙ:

01 Базовая станция системы обнаружения — на транспортном средстве

02 Личная TAG-метка — браслет на запястье сотрудника



За 2021–2023 годы на площадках «БИАКСПЛЕНА» были зафиксированы три происшествия с наездами погрузчиков. Нужно было придумать системное решение для этой проблемы. Опытная эксплуатация стартовала в мае 2022 года в Новокуйбышевске.

Функция ОТиПБ нас поддержала, вместе с коллегами из КЦ мы обосновали проект, и с апреля 2024 года система работает на всех площадках.

Без организационных мер техническое решение не может работать: на складах обязательное ношение браслетов (или +передвижение в сопровождении лица с браслетом) закреплено распорядительным документом по всем филиалам. Всего используется около 100 устройств, которые выдаются под подпись сотрудникам подрядчика, склада и «БИАКСПЛЕНА». Контроль над их использованием возложен на линейных руководителей — это такой же обязательный элемент в их ежедневном ритуале, как и контроль СИЗ.

Виталий КАКЛЮШКИН

Начальник управления «Цифровые технологии», «БИАКСПЛЕН»

Павел БАЛДЫКОВ

Руководитель по охране труда и промышленной безопасности, «БИАКСПЛЕН технологии», «БИАКСПЛЕН»

Принцип работы «Антинаезда» прост: если человек и техника сближаются до опасной дистанции, система синхронно включает на погрузчике световую и/или звуковую сигнализацию, а пешеходу посылает тактильное предупреждение — TAG-метка входит в режим вибрации. Это позволяет каждому из участников движения изменить траекторию и предотвратить опасную ситуацию.

Сегодня системой оснащены все погрузчики в филиалах «БИАКСПЛЕНА», а также весь персонал логистического подрядчика и сотрудники «БИАКСПЛЕНА» на складах.

Центры **психологической поддержки**

КАК СОБЛЮДАТЬ БАЛАНС РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ? ОСТАВАТЬСЯ ПРОДУКТИВНЫМ НА ДЛИТЕЛЬНЫХ ДИСТАНЦИЯХ? НЕ ДОПУСКАТЬ ДОСАДНЫХ ОШИБОК? РЕШАТЬ ЭТИ ВОПРОСЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СИБУРА ПОМОГАЮТ ЦЕНТРЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

НЕ ПРОСТО ПЕРЕРЫВ

Психологи помогают сотрудникам делать правильные паузы в работе, тренировать новые навыки — от когнитивных до коммуникативных, реализуя комплексный подход к работе с физическим, так и с психологическим состоянием.

- ▶ Диагностика уровня стресса
- ▶ Консультация психолога
- ▶ Системный подход к вопросам управления стрессом и улучшения общего самочувствия



КОМНАТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАЗГРУЗКИ

Массажное кресло

поможет сбросить мышечное напряжение

Капсула для сна

даст восстановиться за 20 минут как после двухчасового сна

Массажный шлем

устранит головную боль, расслабит мышцы, снимет стресс

Массажер для глаз

особенно полезен тем, кто непрерывно смотрит на мониторы

Аудио- и видеосеансы релаксации

дополнительный эффект для комплексного восстановления сил и ресурсов

Когнитивные тренировки

помогают развить сообразительность, память, внимание и способность к быстрой реакции в стрессовых ситуациях

АЛЬФА- И БЕТА-РИТМЫ МОЗГА: КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

АЛЬФА-РИТМЫ активируются во время расслабленного бодрствования. Они связаны с релаксацией и снижением стресса, а также с обработкой памяти и творчеством.

БЕТА-РИТМЫ активируются в периоды интенсивной умственной работы. Продолжительная работа в этом режиме может привести к выгоранию, повышению уровня кортизола — гормона стресса.

Комплекс аудиовизуального воздействия, массажа и эргономичного положения тела поможет на 10–30 минут переключиться с бета-ритмов на альфа-ритмы, что восстановит ресурсы организма как полноценный сон.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Индивидуальные консультации и групповые мероприятия помогают сотрудникам решать межличностные вопросы, снижая отвлекающие факторы и улучшая фокус на рабочих задачах.

Психологическая поддержка в период адаптации

- обеспечиваем физиологическую адаптацию к новым условиям, рабочему ритму
- консультируем по вопросам взаимодействия с руководителем, коллегами и подчиненными
- помогаем найти психологические ресурсы для успешной и скорейшей адаптации

Поддержание социально-психологического климата в коллективе

- проводим диагностику взаимоотношений и взаимопонимания в команде
- даем консультации, проводим групповые мероприятия
- составляем рекомендации по формированию смен
- всегда соблюдаем конфиденциальность личной информации сотрудников

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ НАЧИНАЕТСЯ С ВНИМАТЕЛЬНОГО ОТНОШЕНИЯ К СВОЕМУ СОСТОЯНИЮ

Мария МИТИЧКИНА

Руководитель направления «Производственная психология, Управление персоналом»



Кейс: как это работает

У одной из сотрудниц диагностировали высокий уровень стресса. Она подошла системно к решению данного вопроса и добавила в свою жизнь не только курс из 10 сеансов в комнате психологической разгрузки, но и регулярные занятия спортом, а также положительные эмоции: стала больше времени проводить с близкими.

Она сообщила об улучшении состояния, а ее руководитель отметил повышение продуктивности и мотивации к работе.

Через полтора месяца уровень стресса вернулся к норме, и сотрудница успешно продолжила свою работу, избежав выгорания.

Автоматизация инженерного стандарта



В 2024 ГОДУ В КОМПАНИИ РЕАЛИЗОВАЛИ МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ «ИНЖЕНЕРНОГО СТАНДАРТА». ПРОЕКТ СТАЛ ОЧЕРЕДНЫМ ЭТАПОМ НА ПУТИ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ. КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ – ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ СОТРУДНИКА, ИНТЕГРИРОВАННЫЙ С ДРУГИМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СИСТЕМАМИ

Инженерный стандарт представляет собой комплексную систему обучения и проверки знаний, направленных на обеспечение высокого уровня квалификации и безопасности персонала. Ранее графики обучения и последующие отчеты формировались вручную, что было весьма трудоемко.

Основной задачей кросс-функциональной команды, созданной из сотрудников Корпоративного университета и «СИБУР Диджитал», стала оптимизация процессов подготовки персонала. Внедрение автоматизации осуществлялось поэтапно: в апреле пилотной площадкой стал «Воронежсинтезкаучук». Результаты пилотного проекта позволили подготовиться к масштабированию на другие предприятия компании. К декабрю 2024 года команда завершила основной этап автоматизации, охватив весь периметр компании.

КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕПЕРЬ ДАЕТ ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ СОТРУДНИКА?

Планирование обучения

Возможность гибкого формирования графиков обучения с учетом индивидуальных графиков работы и отпусков сотрудников

Интеграция с SAP

Автоматическое определение потребностей в обучении на основе матрицы компетенций, занимаемой должности и актуальных производственных условий

Уведомления

Своевременное информирование всех участников процесса (сотрудников, руководителей, наставников) о приближении дат аттестации и необходимости прохождения обучения

Расчет сроков обучения

Автоматизированный расчет оптимального периода обучения для каждой зоны обслуживания, что позволяет обеспечить эффективное усвоение материала

База данных наставников

Централизованная база данных с информацией о производственных наставниках, что упрощает поиск и назначение наставников для новых сотрудников

Электронный документооборот

Полностью цифровой процесс ведения документации, включая формирование цифровых протоколов и хранение истории всех аттестаций в электронном виде

В начале 2025 года Корпоративный университет инициировал серию визитов на производственные площадки с целью оценки эффективности автоматизации и сбора предложений по дальнейшему развитию системы.

СИБУР обновил бренд-зону в вузе

В ВОРОНЕЖСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ВГУИТ) ПРОШЕЛ ДЕНЬ СИБУРА, В РАМКАХ КОТОРОГО БЫЛА ТОРЖЕСТВЕННО ОТКРЫТА ОБНОВЛЕННАЯ БРЕНД-ЗОНА КОМПАНИИ



Это multifunctional пространство с современным дизайном станет и местом для отдыха и общения студентов, и площадкой для углубленного изучения химической отрасли, карьерных возможностей и перспектив работы в крупнейшей нефтехимической компании России.

Новая бренд-зона создана с учетом потребностей студентов и специфики сотрудничества между ВГУИТ и СИБУРом. Здесь можно не только проводить свободное время, но и получить информацию о современных технологиях, требованиях к специалистам и карьерных маршрутах в нефтехимической отрасли. Пространство символизирует связь между академическим образованием и реальным производством, разворачивая перед студентами уникальные возможности для профессионального роста.

«Мы открываем новую страницу в многолетнем сотрудничестве с СИБУРом, — отметил на открытии **Николай Репников, ректор ВГУИТ.** — Совместно мы создаем уникальные возможности для подготовки высококвалифицированных инженерных кадров, которые станут движущей силой развития химической промышленности. Уверен, что технический университет немислим без тесного взаимодействия с профильным бизнесом. Благодарю наших партнеров за готовность сотрудничать на качественно новом уровне».

В рамках мероприятия было подписано соглашение о стратегическом партнерстве между СИБУРом в лице «Воронежсинтезкаучука» и ВГУИТ. Оно предполагает запуск совместных образовательных программ под актуальные запросы нефтехимиков и вуза, реализацию прикладных научных проектов.

Открытие обновленной бренд-зоны и подписание соглашения о стратегическом партнерстве символизируют новый этап взаимодействия между ВГУИТ и СИБУРом.

Нас ждет «Успех»: новые подходы к профориентации детей запустят в Татарстане

НОВУЮ МОДЕЛЬ ПРОФОРИЕНТАЦИИ ПЛАНИРУЕТ ВНЕДРИТЬ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СОВМЕСТНО С «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМОМ». ОНА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ СВЯЗКУ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ НАЧАЛЬНОГО, ОБЩЕГО, ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО, СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ. ПЛОЩАДКОЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ МАСШТАБНОЙ ПРОГРАММЫ СТАЛ НИЖНЕКАМСК

ДЕТСАД > ШКОЛА > КОЛЛЕДЖ/ВУЗ > СИБУР

Участвуют:

- 10 детских садов
- 12 школ
- Колледж нефтехимии и нефтепереработки им. Н. В. Лемаева (КНН)
- Нижнекамский химико-технологический институт (НХТИ)
- Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ)
- Учреждения дополнительного образования
- «Нижнекамскнефтехим»

«Мы планируем вырастить ребят, которые нацелены на работу на предприятиях СИБУРа, и начинаем эту работу уже с детского сада — через воспитание интереса к химии, — рассказывает **Наталья Черных, старший менеджер программ Корпоративного университета**. — Составлена дорожная карта взаимодействия между всеми участниками программы профориентации, определены целевые метрики, которых мы планируем достичь».

Корпоративный университет действует в рамках принятой в Республике Татарстан концепции «Уныш» (в переводе с татарского — «Успех»), направленной на развитие системы предпрофильной подготовки и профильного обучения. Ее цель — с ранних лет максимально способствовать профессиональному самоопределению детей.

Как это выглядит на практике?

Уже в детском саду ребята ставят первые научные опыты, экспериментируя с водой, песком, природными материалами или изготавливая мыло. В этом им помогают воспитатели, прошедшие обучение по специальности «Лаборант химического анализа» 2-го разряда. Аналогичное обучение проходят и учителя начальных классов, чтобы интерес к химии развивался у младшеклассников.

На следующем этапе ученики нефтехим-классов (7–8-е классы) и СИБУР-классов углубленно изучают химию, физику, а также черчение (сейчас в школах этот предмет не преподают). СИБУР предоставляет для этого учебники и другие учебно-методические материалы.

На уровне КНН действует программа «Моя первая профессия», которая охватывает 100 учащихся 8–10-х классов. Школьники получают рабочую специальность и могут трудоустроиться на «Нижнекамскнефтехим». Образовательная траектория выпускников может быть продолжена в КНИТУ или его филиале — НХТИ.

Важно, что все участники программы взаимодействуют между собой и реализуют совместные профориентационные мероприятия: научную деятельность, дни открытых дверей, мастер-классы, волонтерские проекты, экскурсии на завод и многое другое. А связывает их всех СИБУР!

Новости одной строкой

В СИБУРе создали первый в России бесплатный русскоязычный курс по Aspen Hysys – самой популярной в мире программе для моделирования технологических процессов

АГТУ «Высшая Школа Нефти» и «СИБУРИНТЕХ-Нижнекамск» договорились о создании двух программ ДПО

Стартовали локальные чемпионаты профмастерства с участием школьников. Победители смогут выступить на PetroChemSkills-2025 в сентябре

Уже в школе ребенок может получить рабочую профессию. Профорientационный проект «Первая профессия» теперь реализуется в Благовещенске (Башкортостан) и Свободном (Амурская область)

Очные интенсивы от МГУ

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА ОРГАНИЗОВАЛ ОЧНЫЕ ИНТЕНСИВЫ ДЛЯ СТАРШЕКЛАССНИКОВ –УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ «ТРАЕКТОРИЯ JUNIOR» ИЗ ТРЕХ ГОРОДОВ: НИЖНЕКАМСКА, ТОБОЛЬСКА И СВОБОДНОГО. С 10 ПО 14 МАРТА РЕБЯТА УСИЛЕННО ГОТОВИЛИСЬ К ЕГЭ ПО ХИМИИ, ФИЗИКЕ И МАТЕМАТИКЕ ПОД РУКОВОДСТВОМ ПЕДАГОГОВ МГУ



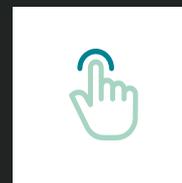
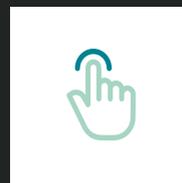
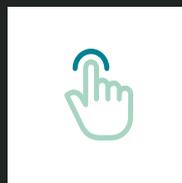
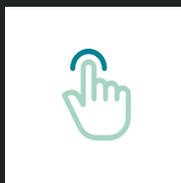
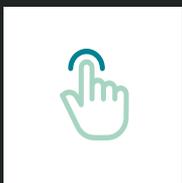
Так, в нижекамском лицее №37 математику преподавал профессор МГУ, доктор физико-математических наук Юрий Садовничий.

СПРАВКА

«Траектория Junior» – программа подготовки к ЕГЭ, ежегодно организуемая Корпоративным университетом. С сентября по май участники программы под руководством педагогов МГУ занимаются дистанционно на платформе «СИБУРКласс», а в рамках интенсивов преподаватели отправляются в регионы.

EDLAB

В следующем номере:
Осознанность



Над выпуском работали:

Денис Волков, Сергей Хромов-Борисов, Анастасия Клубкова, Марина Шевченко, Юрий Сурженко, Ярослава Черкашина и команда Корпоративного университета СИБУРа

Руководитель проекта – Кирилл Стеценко
Выпускающий редактор – Дарья Парфенова
Арт-директор – Андрей Богатырев
Главный редактор – Юрий Воскресенский



Связаться с нами