

# ED LAB

Интервью

**Марат Фаляхов**

**Айрат Сафин**

**Роман Баскин**

Новости КУ



Кросс-культурные  
взаимодействия

# Содержание





# Уважаемый читатель!

Чем выше уровень доверия, тем меньше времени и денег уходит на предотвращение возможных рисков. Доверие, как экономический ресурс, снижает транзакционные издержки. И один из ключевых факторов формирования доверия — это эффективное общение.

Именно недопонимание часто создает пространство для недоверия. Недоразумение может привести к ошибке, которая выглядит как недобросовестность. Пробелы в коммуникации легко перерастают в конфликты.

К числу коммуникативных помех относятся и культурные барьеры. В этом номере мы обсудим способы их преодоления.

Сегодня в компании идет масштабная трансформация производственной системы. Огромную роль в трансляции принципов и ценностей играют люди — агенты изменений. Те, кто способен меняться сам и помогать другим, показывая на своем примере ключевые принципы.



**МЫ ДОЛЖНЫ ЧЕСТНО ОБСУЖДАТЬ С ЛЮДЬМИ НАШИ ПОДХОДЫ, ЧТОБЫ ЭТО БЫЛ НЕ ПРОСТО ДИАЛОГ, А ФАКТИЧЕСКИ МЫ СТАНОВИЛИСЬ ЕДИНОМЫШЛЕННИКАМИ**



**Михаил КАРИСАЛОВ**  
Председатель правления,  
генеральный директор СИБУРа

Ровно три года назад СИБУР начал плодотворную работу в Татарстане, вкладываясь в производство, улучшение условий труда, профессиональный и личный рост сотрудников. О пройденном пути, достижениях, сложностях расскажут наши авторы, руководители компании.

В рубрике «Модель» описаны теоретические основы кросс-культурных взаимодействий. Рубрика «Инструмент» для улучшения навыков общения и адаптации предлагает межкультурные симуляционные игры. «Алгоритм» покажет принципы коммуникации при внедрении изменений. Кроме того, на страницах EdLab вы найдете подборку полезных книг.

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

# 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





# Ключ к успеху — понимание специфики региона

**Марат ФАЛЯХОВ**

Генеральный директор  
ПАО «Нижнекамскнефтехим»

ОБ УВАЖЕНИИ К ИСТОРИИ,  
НЕГАТИВНЫХ ШАБЛОНАХ  
И АГЕНТАХ ИЗМЕНЕНИЙ



## **Насколько важна тема кросс-культурных взаимодействий для СИБУРа?**

За 18 лет в компании я работал на разных площадках: в Воронеже, Красноярске и других. А в 2015 году мне предложили возглавить БИАКСПЛЕН: предстояла задача интегрировать в него действующий актив итальянской компании Manacor. Этот небольшой кейс для всего СИБУРа стал пилотным. Потом был опыт СП в Дамнагаре с индийцами: стройка, ввод в эксплуатацию. И сейчас в Татарстане продолжается работа по интеграции двух активов, приобретенных в конце 2021 года: «Казаньоргсинтеза» и «Нижнекамскнефтехима».

По моему опыту, кросс-культурные взаимодействия — это важнейший фактор и рисков, и возможностей. Бывает, масса усилий приложена, привлечены компетенции, просчитан экономический эффект — но все это обнуляется из-за абсолютного несовпадения по базовым вещам. Ключом к успешному кросс-культурному взаимодействию я считаю понимание и принятие уникальной специфики региона и предприятия — без этих знаний невозможно работать с людьми.

## **Можете предложить чек-лист из трех вопросов по специфике?**

Первое — бэкграунд. Что это за подразделения, как и когда они образовались, чем гордятся? Нужно знать историю успехов, их лидеров, учитывать культурные особенности и принятые традиции. Если этого не знать, а где-то проигнорировать или даже наступить коллегам на больное, проявив неуважение, можно натолкнуться на непонимание и негатив.

Второе — поведенческая модель, с которой ты заходишь. И в Италии, и в Татарстане против нас работали стереотипы. Итальянцам СИБУР представлялся неповоротливой бюрократичной компанией, не совместимой с их маленьким динамичным бизнесом. В Татарстане, который традиционно славится своими амбициями, рассуждали так: «федералы» не будут вкладываться в местную специфику, все заберут в «центр».

Подобные надуманные опасения нужно выявлять и работать от обратного, демонстрируя противоположное поведение и формируя атмосферу взаимоуважения. И последнее: умение грамотно преподносить полезные практики. Внедрять новое не с позиции директив и регламентов, а действительно предлагать рабочие инструменты, которые каждому руководителю, слесарю, аппаратчику будут полезны: «Ребята, вот что это вам даст».

## **Можно ли проследить на примере НКНХ, каким образом локальные культуры влияют на формирование корпоративной культуры?**

У СИБУРа постепенно росла системная способность расширяться за счет новой географии, и татарстанский актив появился очень своевременно. Раньше его «взять» было невозможно: еще лет пять-десять назад компания была совсем другой по уровню мудрости, культуры. Можно было наломать дров, не учли бы важные региональные особенности. Многие бизнес-процессы СИБУРа на тот момент не учитывали специфику таких площадок, их масштаб, технологии, сложность взаимосвязей; а отсюда и процессы, связанные с управлением качеством, ремонтами, организацией закупок. А сейчас каждый центр компетенции в Москве, каждый руководитель функции понимает, что для НКНХ нужно апгрейдить бизнес-



процессы, адаптируя их под местную специфику. И они дополняются и переутверждаются новым стандартом предприятия.

Второй аспект, с которым столкнулись, — в целом поведенческая модель. В крупных центрах своего пребывания (Свободном, Тобольске, Томске) СИБУР активно работает с муниципальной властью, но GR на республиканском уровне — это новое для нас. Это ведь не только чиновники, это и регуляторика, и жители, и даже блогеры. Здесь изначально был заложен настрой местных сообществ с негативным подтекстом, прежде всего как к федеральному игроку. С нашей стороны очень хорошим примером добрых намерений и уважения к национальной идентичности стал перевод корпоративных ценностей на татарский язык. Население и сотрудники одобрили и оценили этот жест.



Еще один фактор, влияющий на формирование корпоративной культуры, — это большая команда релокантов, специалистов, приглашенных из разных регионов: на НКНХ за два с половиной года приехало около 700 человек.

### Что привносят релоканты?

Их главная задача — быть лидерами изменений. Для этого нужно по-хорошему фанатично верить в компанию, в ее ценности, быть безупречным с точки зрения выполнения ключевых правил, СТП. В конечном итоге эти специалисты не просто строят, ремонтируют и покупают, а формируют вокруг себя команду таких же «заряженных» сотрудников.

**НА ДАННОМ ЭТАПЕ У НАС ПОЧТИ 15 000 ЧЕЛОВЕК, ВКЛЮЧАЯ ДЗО, ДОЛЖНЫ ПРОЙТИ ЧЕРЕЗ МАСШТАБНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, ПОЭТОМУ НУЖНЫ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ В ЕДИНОМ ФОРМАТЕ РАССКАЗЫВАЮТ, ПОКАЗЫВАЮТ, А САМОЕ ГЛАВНОЕ — ДЕМОНСТРИРУЮТ СВОИМ ПРИМЕРОМ. НУЖНО НАКОПИТЬ КРИТИЧЕСКУЮ МАССУ, ЧТОБЫ ЭТОТ МАХОВИК САМ ПОТИХОНЬКУ НАЧАЛ ВРАЩАТЬСЯ**

### Насколько оправданы такие перемещения сотрудников между регионами?

Когда в СИБУРе внедряли ПСС (2009–2013 годы), нужно было привести все площадки к единым метрикам эффективности, к одному глоссарию, к одной ментальности. У нас есть слоган, который я абсолютно разделяю и уважаю: «Единая компания в разных географиях». Все процессы, начиная с социального обеспечения, выстроены по единому стандарту. Когда специалисты ездят, обмениваются опытом и изучают практики других территорий, это приводит их самих к развитию и росту, а СИБУР — к единству.

За плечами любого топ-менеджера несколько площадок, географий, а иногда даже несколько функционалов: в снабжении, в службе главного инженера, в ОТиПБ. И, соответственно, несколько коллективов и культур.



Эту задачу решаем и сегодня: татарстанские предприятия нужно довести до соответствия единым подходам СИБУРа.

#### Что делается для адаптации релокантов?

Мы открыли в Нижнекамске центр поддержки семей, чтобы приехавший сотрудник мог спокойно приступить к своим рабочим задачам, а не волноваться, где снять квартиру, какие документы собрать для детского сада и куда трудоустроить жену. Мы должны создать ему теплую атмосферу, чтобы он легче адаптировался и принял новую среду.

**ХОТЕЛОСЬ БЫ, ЧТОБЫ У ЧЕЛОВЕКА ЗАРАНЕЕ СЛОЖИЛСЯ УСЛОВНЫЙ ОБРАЗ: КУДА ОН ЕДЕТ, ЧЕМ ЕМУ ПРЕДСТОИТ ЗАНИМАТЬСЯ, ВО ЧТО ПРИДЕТСЯ ВЛИВАТЬСЯ. МНОГИЕ УДИВЛЯЮТСЯ: «А ПОЧЕМУ ЗДЕСЬ ТАК НЕ РАБОТАЕТ? В СИБУРЕ ЖЕ ВОТ ТАК ДОЛЖНО РАБОТАТЬ?» НУ ДА, ГДЕ-ТО ЕЩЕ ПОКА «ГРУНТОВКА», ПОКА РЕЛЬСОВ НЕТ, МЫ ВСЕ ВМЕСТЕ ИХ ПРОКЛАДЫВАЕМ**

#### На кого еще вы опираетесь в процессе трансформации?

Важная категория — это сотрудники по так называемому обратному найму. Это те, кто на волне изменений в компании написал заявление об уходе, а потом осознал бессосновательность своих опасений и решил вернуться в команду. Таким образом мы уже возвратили около 400 человек, и они стали главными амбассадорами изменений в своих коллективах. Они говорят: «Да, я не ценил, я думал, что на рынке так у всех», имея в виду социальное обеспечение, карьерные треки, открытость и возможности для развития.

Молодые специалисты — это наш серьезный актив. Сегодня на «Нижнекамскнефтехиме» 2000 молодых специалистов (тогда как весь коллектив — более 11 000). И это хорошо. Без молодежи нет движения. Именно молодые



специалисты генерируют массу идей, которые помогают адаптироваться к быстро меняющемуся рынку. Их энергия и стремление к переменам делают нас сильнее и успешнее.

### **Можете подробнее рассказать про работу с молодежью?**

У ребят много активностей (спорт, творчество), но я поощряю их за развитие именно профессиональных компетенций. Включаю их в карьерные треки, объясняю, что участие в молодежном движении — это конкурентное преимущество. Важно, чтобы они разделяли ценности, культуру компании, лидировали в массах, отстаивали свою позицию, не позволяли себе сомнений.

У них много стажировок, мы разработали бизнес-контракт и через SMART-метрики оцениваем участие в мероприятиях, к которым хотим изменить отношение персонала: например, таким как подготовка тренеров или сдача единого корпоративного экзамена. Это наш актив, наше будущее.

Ведь поначалу все приняли экзамен в штыки: кому нравится, когда тестируют на профпригодность? Сейчас относятся сдержанно. А ведь это инструмент не для того, чтобы оценить и напугать, — его можно использовать как возможность повысить профессиональные компетенции, повлиять на свой карьерный трек. Если сдать на эксперта — доход вырастет на 30%, на уровень наставника — еще на 25%. И молодежь преворачивает это отношение — от слова «фобия» к слову «возможность».

Под новые проекты развития до 2028 года нам нужно привлечь 1500–2000 новых сотрудников. 90% из них — молодежь. Наше молодежное движение имеет все перспективы стать самым крупным в республике. Через этот актив мы хотим привлекать больше молодежи из других регионов. И в том числе создавая привлекательные условия для жизни в Нижнекамске. В этом наша общая задача с мэром.

### **Как корпоративная среда влияет на среду городскую?**

Высокооплачиваемые узкоспециализированные сотрудники приезжают с соответствующим уровнем требований. Каждый приезжающий повышает планку — мы это осознаем. Они хотят видеть удобную инфраструктуру, развитую медицину, хотят гулять в хороших парках, вкусно питаться в ресторанах, иметь качественное обучение, ощущать безопасность. Это помогает развиваться городу и среде вокруг.

Интерес компании не ограничивается только заводом. Нефтехимики и горожане составляют одно пространство. Город и предприятие зеркально зависимы. Если сможем создать условия для того, чтобы в Нижнекамске было интересно жить, работать и развиваться, это станет общим успехом.

А пока статистика сообщает неутешительные цифры: семь из десяти выпускников нижекамских школ уезжают. Главную роль в этом выборе играют родители. Я лично встречаюсь с ними, чтобы развеивать негативные установки. У меня два сына, 16 и 22 года, и мне понятны все опасения и пожелания. Но СИБУР — передовая нефтехимическая компания с интересной корпоративной средой, где с первого дня могут рассказать про потенциальный карьерный трек. Хорошие зарплаты, отличный город, аэропорт, места для отдыха — что еще нужно для комфортной жизни?

# Неочевидные рецепты кросс-культурного менеджмента



**Сергей ХРОМОВ-БОРИСОВ**  
Консультант European Organisation Design Forum

**КУЛЬТУРА – ЭТО ТО, ЧТО СЛУЧАЕТСЯ, КОГДА НАЧАЛЬНИКА НЕТ В КОМНАТЕ**

Дж. Коллисон, CEO Stripe

Слово «культура» – многомерное и многозначное. В словарях оно обычно определяется как «совокупность достижений человеческого общества в производственной, общественной и духовной жизни» (в научной литературе различных определений можно найти более полутора сотен). Но в управленческом аспекте нас гораздо больше интересует влияние коллективных особенностей, привносимых индивидуумами извне в нашу организацию, – то есть культурные различия в первую очередь.

В самом общем виде культура проявляет себя на двух уровнях: внутреннем, скрытом (ценности), и внешнем, наблюдаемом (поведение). Влияние этих различий на взаимодействие сотрудников будет определяться таким параметром, как культурная дистанция. Недаром наиболее именитый исследователь в данной сфере Геерт Хофстеде определяет культуру как «коллективное программирование разума, которое отличает членов одной группы или категории людей от других».

Культурные различия сопровождают человечество с незапамятных времен, но оно до сих пор справляется с ними с большим трудом. Если отбросить драматические коллизии (вплоть до войн на глобальном уровне и проблем межнациональных браков на бытовом), менеджер чаще всего сталкивается с кросс-культурной проблематикой в ситуации международной – а иногда и региональной – экспансии бизнеса.

Дополнительную путаницу вносит употребление термина «культура» в смысле «корпоративная культура». Именно ей посвящен основной пласт деловой литературы. При этом сложные взаимодействия внутрифирменной культуры и других внешних к ней культур (персональных, социальных, национальных – см. Рис. 1А) остаются за кадром.

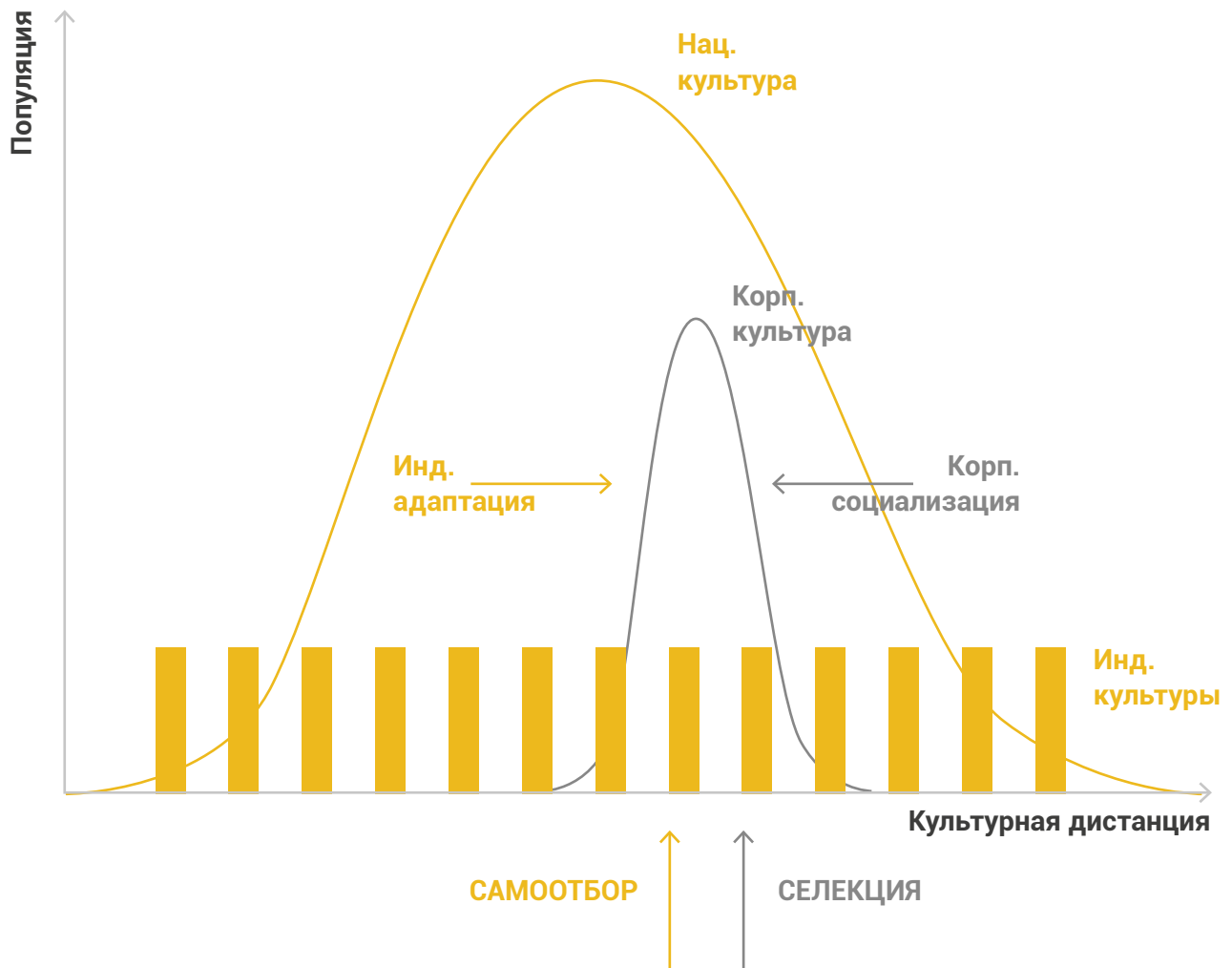
## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КУЛЬТУР





Благодаря влиянию бестселлеров типа «В поисках совершенства» [2] идея корпоративной культуры затмила собой все другие культурные измерения. Необходимость взращивания и поддержания «сильной» внутренней культуры не подвергается сомнению, однако вопросы культурной дистанции обсуждаются гораздо реже. Такой подход более или менее работает в случае относительно гомогенного культурного окружения — но неизбежно дает сбой в условиях международного или многонационального бизнеса (Рис. 1Б). По умолчанию предполагается, что сотрудники должны адаптироваться к культуре данной организации, чему способствуют индоктринация и социализация (Рис. 2).

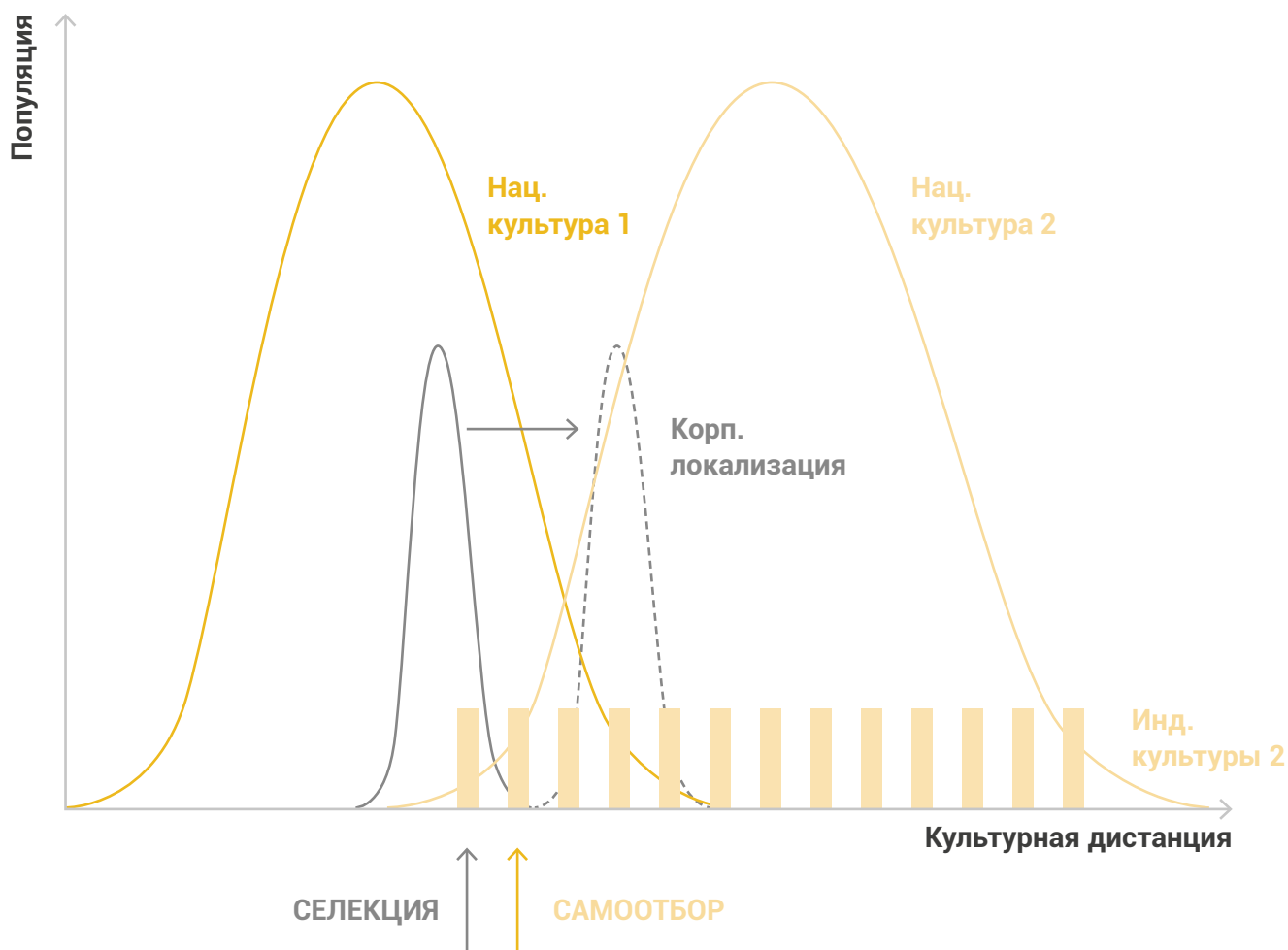
### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КУЛЬТУР



Что будет происходить, если организация выходит за рамки одной национальной культуры? Наиболее часто наблюдаемый вариант — игнорировать местную специфику и пытаться адаптировать всех новых сотрудников к своей корпоративной культуре. Как правило, это удастся только отчасти, и в основном за счет неконтролируемого привлечения людей, маргинальных для местной культуры (см. стрелку «Самоотбор» на Рис. 3). Но в целом такой подход порождает множественные культурные диссонансы, сбои в коммуникациях и даже конфликты.

Другая крайность — организовать полностью независимый филиал и укомплектовать его местными сотрудниками. Но в таком случае насколько легче будет взаимодействие этого подразделения с локальным окружением — настолько же сложнее станет оно с головным офисом (см. пунктирное распределение на Рис. 3).

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ, КОРПОРАТИВНОЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КУЛЬТУР



Оптимальный (и достижимый) вариант кросс-культурного менеджмента — не полагаться на самоотбор, а еще при найме наладить культурологическое тестирование «чужеродных» кандидатов для отбора не только по критериям квалификации, но и по минимальной культурной дистанции (см. стрелку «Селекция» на Рис. 3). Соответствующие тесты представлены в литературе, остается только их применить [1, 3–5].

## Литература

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill
- Питерс, Т. Д., Уотерман, Р. (2018). *В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний*. М.: Альпина Паблшер
- Sagiv, L., Schwartz, S.H., & Arieli, S. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. Chapter 29 in: (Eds.) Ashkanasy, N.M, Wilderom, C.P.M., & Peterson, V.F. *The handbook of organizational culture and climate*, 2(4), 515–537
- Kaasa, A. (2021). Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a single system. *Journal of cross-cultural psychology*, 52(4), 339–353
- Мейер, Э. (2019). *Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде*. М.: Библос



# В фокусе ВНИМАНИЯ — ЛЮДИ

**Айрат САФИН**

Генеральный директор  
ПАО «Казаньоргсинтез»

**О ВАЖНОСТИ ДИАЛОГА  
И НЕХВАТКЕ  
КИНОГЕРОЕВ**



## **Ровно три года назад, в октябре 2021 года, «Казаньоргсинтез» стал частью СИБУРа. Расскажите об изменениях, происходящих на ваших глазах.**

Мы постепенно адаптируемся к единой культуре СИБУРа. Появились очень хорошие инструменты эффективной коммуникации. Раньше этого немного не хватало: руководитель был оторван от «земли». Сегодня у нас есть линейный обход по средам, в «день тишины» руководители любого ранга встречаются с коллективом, обсуждают производственные задачи. Прямой диалог располагает к тому, что люди открыто рассказывают о проблемах или отмечают нововведения. Так мы получаем обратную связь.

Мы начали внедрять единые правила и требования. Унификация касается всего: от спецодежды, питания, транспорта, клининга до единых корпоративных экзаменов. Плюсы очевидны: во-первых, мы получаем высокие стандарты, а во-вторых, даем возможность людям, которые перемещаются с одной площадки на другую, приезжать как к себе домой, где все знакомо.

## **Можете рассказать о своем опыте: какие элементы культуры с «Нижнекамскнефтехима» вы перенесли на «Казаньоргсинтез»?**

Обе мои площадки — в Республике Татарстан. У них была разная культура, но сейчас мы обмениваемся опытом: часть сотрудников «Казаньоргсинтеза» перешла работать в Нижнекамск, и наоборот. Это «опыление», как мы говорим, происходит в течение последних трех лет, причем на всех уровнях — от рабочих до директоров завода.

**ЭТО ПОЛЕЗНО — МЕНЯТЬ ГЕОГРАФИЮ. КОГДА ЧЕЛОВЕК ВЫТАСКИВАЕТ СЕБЯ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА, ГДЕ ОН ПРОВЕЛ 10–20 ЛЕТ, И ЕДЕТ В ДРУГОЙ ГОРОД, — ЭТО СТРЕСС. СПОСОБНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ ПРИ РЕЛОКАЦИИ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ЗРЕЛОСТИ, УСТОЙЧИВОСТИ К СТРЕССАМ И ГОТОВНОСТИ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ**

## **Как эти изменения отражаются на внешнем контуре?**

Эти стандарты — новые не только для предприятия, но и для города, и для республики. К нам приезжали мэр Казани Ильсур Метшин и раис Республики Татарстан Рустам Минниханов, а летом этого года по их просьбе мы провели на КОСе экскурсию для 25 генеральных директоров предприятий из других отраслей.

Коллеги отметили наши столовые: ничего подобного они раньше не видели. Мы делаем питание не просто вкусным, но и здоровым и сбалансированным. Доставка работников тоже устроена по-особому: в автобусах СИБУРа принято ехать с пристегнутым ремнем и никто не должен стоять. Многим приглянулся наш подход к спецодежде. У каждого на предприятии ее несколько комплектов, а ремонтом и стиркой занимаются специализированные организации: надо только сдать спецодежду в фандомат.

Медицина тоже стала ближе к работнику. Мы ввели новое оборудование — ЭСМО («Электронная система медицинского осмотра»). Ежедневно каждому сотруднику перед началом рабочего дня этот аппарат за 40–50 секунд замеряет сразу несколько параметров: размер зрачка, пульс, наличие алкогольных паров. После этого человек получает допуск к работе. Другая функция ЭСМО — мониторинг. Мы можем отследить динамику: допустим, в течение полугода у кого-то выросло давление. Это



сигнал, что нужен профилактический медосмотр. Так мы повышаем трудовое долголетие нашего работника.

### Что сейчас в фокусе вашего внимания?

Люди и коллектив. Любые изменения, даже позитивные, — это стресс, это выход из зоны комфорта. Чем меньше турбулентности мы будем создавать, тем лучше я как руководитель выполню свою задачу: сохранить коллектив, компетенции и экспертизу.

### Чего вы ждете от Корпоративного университета и журнала СИБУР EdLab?

Мне кажется, эти площадки необходимы для того, чтобы раскрывать потенциал людей. Чтобы человек поверил в себя и с удовольствием работал в компании. Нужны программы, целью которых станет выявление сильных сторон каждого. После получения системных знаний и микротестирования выявляется, к чему человек способен, и далее его развивают в этом направлении. Если кто-то успешен в механике, то логично развивать его именно в этой сфере. Тогда ему будет комфортно учиться. А для предприятия это экономит время и даст быстрый эффект.



### Какие качества вы цените в своих сотрудниках?

Для меня важно, чтобы люди умели решать рабочие задачи так же, как и личные. Ведь в своей квартире вы устанавливаете счетчики, энергосберегающие светильники, утепляете окна и всегда думаете о том, какую будете платить квартплату? На работе то же самое! Как только человек осознанно включает этот «собственнический» подход, он начинает размышлять: «Что я могу сделать лучше, чем вчера?» Недавно я услышал фразу: «Самое ценное, что есть в человечестве, — это общение». Люди должны иметь возможность разговаривать, обсуждать какие-то вопросы, помогать друг другу.

**ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НУЖНО БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО КОММУНИКАЦИЙ, ОЧЕНЬ ВАЖЕН ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ — КАК ПО ГОРИЗОНТАЛИ, ТАК И ПО ВЕРТИКАЛИ. ТОГДА НАЧИНАЕТСЯ «КОМАНДНАЯ ИГРА»**

### А что вы думаете про молодых людей, которые приходят в компанию?

Мне нравится работать с молодежью. Я наблюдаю за своим сыном (ему сейчас 21 год) и могу сказать, что молодые люди по-другому решают многие вопросы, они иначе относятся к собственной жизни, к выстраиванию карьеры. Я не считаю, что это плохо: каждое новое поколение живет по-новому. К сожалению, рабочие специальности сегодня непопулярны. Молодежь идет не на заводы, а в сферу услуг — в доставку, в ресторан.

«Гендерный вопрос» тоже изменился. Недавно мы встречались с ветеранами производства, и те рассказали, как раньше работалось. Одна сотрудница поведала о сложностях, с которыми пришлось столкнуться несколько десятилетий назад: «Было жутко холодно, потому что в 1980-х годах шел запуск, цеха еще не отапливались. А второе — было очень мало мужчин».

Сегодня же на предприятии в основном трудятся мужчины. Раньше женщины работали и водителями, и слесарями. Но на стыке 1990–2000-х годов они ушли в другие сферы. А ведь сейчас на производстве и зарплаты выше! Но девушки не идут к нам: им просто это в голову не приходит, хотя никаких ограничений по работе для них нет. А откуда у них возьмется соответствующий образ в сознании? В советских фильмах женщина была и монтажником, и сварщиком, и на кране работала, и на автомобиле. Сможете ли вы назвать хотя бы один современный российский фильм, где у женщины рабочая специальность?

**ХОТЕЛОСЬ БЫ, ЧТОБЫ РАБОЧИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ БЫЛИ ВИДНЫ В ИНФОПОЛЕ. НО В ТЕЛЕВИЗОРЕ ТОЛЬКО БЛОГЕРЫ ИЛИ АРТИСТЫ. НЕ ХВАТАЕТ ТАКИХ ФИЛЬМОВ, КАК «БОЛЬШАЯ ПЕРЕМЕНА»: ПРО РАБОЧУЮ МОЛОДЕЖЬ, КАК ОНИ РАЗВИВАЛИСЬ, ВЛЮБЛЯЛИСЬ, РАБОТАЛИ**

Недавно я спрашивал у практикантов, как они попали к нам на завод. Одна девушка рассказала: «В седьмом классе учительница химии очень понятно объяснила азы, и я начала решать задачи. У меня стало получаться, я увлеклась и влюбилась в предмет. Когда передо мной встал вопрос выбора профессии, мама поддержала меня: раз химия нравится, надо поступать в институт по этой специальности, а после — идти на завод».





Получается, что сейчас вся надежда на родителей и учителей. Поэтому мы сотрудничаем с профильным Казанским нефтехимическим колледжем, который носит имя нашего первого легендарного генерального директора В. П. Лушникова, и с Казанским национальным исследовательским технологическим университетом (КНИТУ).

**МЫ ВНЕДРИЛИ ИНСТРУМЕНТ, ОТ КОТОРОГО ВИДИМ ЗАМЕТНЫЙ ЭФФЕКТ. ЭТО ДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПАРАЛЛЕЛЬНО УЧЕБЕ СТУДЕНТЫ МОГУТ ПРОХОДИТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ. ПРЕИМУЩЕСТВО ЭТОЙ ПРОГРАММЫ В ТОМ, ЧТО МОЛОДЫЕ ЛЮДИ ЗНАКОмяТСЯ И С ЗАВОДОМ, И С НАСТАВНИКАМИ. И ЕСЛИ МЕЖДУ НИМИ ПРОИСХОДИТ «ХИМИЯ», ТО ПОСЛЕ ИНСТИТУТА ВЫПУСКНИКИ БЕЗ РАЗДУМИЙ ПРИХОДЯТ К НАМ**

**Расскажите, как вы сами учитесь? Есть ли какие-то инструменты, которыми вы могли бы поделиться?**

Мне всегда везло на учителей. В какой бы роли ты ни был, надо опираться на кого-то, с кем-то советоваться, поэтому я желаю всем найти своего наставника.

Кроме того, надо не бояться постоянно учиться. Если ты сам не меняешься, то не можешь учить других. В СИБУРе для этого множество инструментов: общение с первыми лицами, с любыми руководителями, обмен опытом с другими площадками и регионами, командировки. Постоянное перемещение и «опыление» дают дополнительный эффект развития.

Как мне говорили в свое время старшие руководители: если ты хочешь достигнуть высоты, нужно всегда в своей работе делать больше, чем положено по должностной инструкции.

# Внедряете изменения? Сфокусируйтесь на коммуникациях



**Константин БЕЛКИН**  
Старший ментор СИБУРа

**В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ГОТОВЫ К ПОСТОЯННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И РАБОТЕ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗНЫХ КУЛЬТУР. КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА В БИЗНЕСЕ, ПОСКОЛЬКУ ПОЗВОЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ПАРТНЕРАМИ И СОТРУДНИКАМИ ИЗ РАЗНЫХ РЕГИОНОВ.**

**ЭТО СТАНОВИТСЯ ОСОБЕННО ВАЖНЫМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК, ПРИ АДАПТАЦИИ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ ПОД ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА. НО ЛЮБЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, ТЕМ БОЛЕЕ МАСШТАБНЫЕ, НЕ ПРОИСХОДЯТ ПО ЩЕЛЧКУ ПАЛЬЦЕВ. ОНИ ТРЕБУЮТ ХОРОШО ОБДУМАННЫХ И ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ.**



**Мария МИТИЧКИНА**  
Руководитель Центра психологической поддержки СИБУРа

Большая компания — это живой организм, в котором постоянно что-то меняется. Поэтому мы взяли за правило при внедрении изменений регулярно проводить управленческие мастерские по коммуникации. В начале встречи мы показываем фрагмент из фильма «Вертикаль» с Владимиром Высоцким. По сюжету группа альпинистов попадает в циклон и оказывается на волосок от гибели. Почему случилась беда? Потому что один из участников группы, знавший о циклоне, скрыл это от товарищей.

Говоря на бизнес-языке, в коммуникациях внутри команды произошел серьезный сбой. Соккрытие важной информации — это крайний случай серьезной коммуникационной ошибки. Гораздо чаще мы сталкиваемся с недостаточным навыком ставить задачи, объяснять, убеждать, слышать коллег и договариваться с ними. Между тем без развитой культуры общения внедрить изменения не получится.

## ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПА КОММУНИКАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

### **01** ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ ДОЛЖЕН ВЕРИТЬ В ТО, ЧТО ДЕЛАЕТ

Личное отношение невозможно скрыть. Оно обязательно так или иначе проявится: в интонациях, оговорках, мимике, общем отношении к делу. Если лидер изменений посылает двойные сигналы: на словах призывает к развитию, а на деле демонстрирует безразличие или скепсис, он сам подталкивает сотрудников к саботажу. Подвигнуть на изменения может только тот, кто сам убежден в их необходимости.



## 02 ВСТАВАЙТЕ НА ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ТЕХ, К КОМУ ОБРАЩАЕТЕСЬ

Лидер изменений должен постоянно «примерять на себя» чужую оптику. Какие преимущества нового подхода к работе неочевидны? Из-за чего сотрудники встревожатся? А что их настроит на позитивный лад? Только задаваясь этими вопросами, можно найти убедительные аргументы и верную интонацию. Иногда лучшая коммуникация — это действия, а не слова.

Представьте, что ваша компания, крупный производственный холдинг, присоединяет к себе предприятие. Сотрудники нового подразделения не знают, что их ждет, их уровень тревожности повышается. Прежде чем внедрять корпоративную культуру материнской компании, стоит показать свои благие намерения. Например, наглядно улучшить условия труда: отремонтировать бытовые здания, проложить дорожки, повисить уровень безопасности, организовать транспорт до места работы, выдать новую удобную спецодежду. А затем уже переходить к «тонким» настройкам.

## 03 ЧЕМ БОЛЬШЕ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ — ТЕМ ЛУЧШЕ

Стандартная ситуация в бизнесе: сотрудники получают от имени первых лиц компании обращение, в котором анонсируются предстоящие перемены. Однако одно выступление генерального директора едва ли обеспечит быстрое и эффективное внедрение изменений. Коммуникационное сопровождение должно быть куда более масштабным.

Во-первых, понадобится несколько встреч, причем на разных уровнях.

Во-вторых, нужно охватить все возможные каналы коммуникации. Личные встречи следует дополнить визуальными материалами (от роликов до брошюр), ящиками для сбора обратной связи от сотрудников, чатами в мессенджерах. Можно организовать «горячую линию» по вопросам, связанным с изменениями.

## 04 ПООЩРЯЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Настоящая коммуникация — это диалог, а не монолог. Поэтому общение при внедрении изменений должно быть двусторонним: прислушивайтесь к мнению команды, корректируйте цели и «дорожные карты». Предлагайте сотрудникам проявлять инициативу. Одна из эффективных практик постоянного развития — «Улучшение малыми шагами»: любой сотрудник имеет возможность предложить инновацию.

Разумеется, кроме названных принципов эффективных коммуникаций, есть и другие. Когда участники наших управленческих мастерских собираются в одно коммуникационное пространство, мы, задавая общую тему для разговора, просим высказываться. Как результат — начинается полет мысли, открываются новые точки роста. Но главное — это не открывать принципы в теории, а воплощать их на практике.

Правильно организованная коммуникация при внедрении изменений позволяет не только достичь задуманного, но и вывести культуру общения в компании на новый уровень. А значит, не только следующая масштабная трансформация пройдет легче, но и уменьшится число коммуникационных сбоев в повседневной работе.

## Образовательное сопровождение международного бизнеса

**КОМПАНИЯ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» – ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ХОЛДИНГОВ И ЗНАЧИМЫЙ УЧАСТНИК МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНОГО РЫНКА, ПОЭТОМУ ВОПРОСЫ ГРАМОТНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ И МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ВАЖНЫ И ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД**



**Роман БАСКИН**  
Директор Корпоративного университета РЖД

Университет еще в 2020 году стал открытой коммуникационной площадкой, которая, несмотря на ограничения, вызванные пандемией, позволила продолжать взаимодействовать с партнерами из разных стран. Именно тогда был создан международный образовательный проект – виртуальная площадка, ставшая пространством для дискуссий и обмена опытом между представителями транспортного сообщества, объединяющего свыше 100 компаний из 30 стран.

Взаимодействие с зарубежными партнерами реализуется в различных образовательных форматах. Международные образовательные программы университета вошли в утвержденный экспортный портфель холдинга РЖД, включая модульную программу развития руководителей «Управление компетенциями», краткосрочные программы развития отдельных управленческих навыков и освоения инструментов повышения эффективности бизнеса, а также технологические визиты (стажировки) на объекты ОАО «РЖД» и круглые столы по обмену опытом.

Обучение по программам Корпоративного университета РЖД различной направленности прошли команды железнодорожников из Армении, Белоруссии, Казахстана, Узбекистана, Монголии, Сербии.

В рамках образовательного проекта «Знания.Экспресс» на постоянной основе проходят выступления экспертов, интересные не только железнодорожной спецификой. Так, в 2023 году Алексей Маслов, директор Института стран Азии и Африки МГУ им. Ломоносова, рассказал об истории и современности Китая, об особенностях бизнес-взаимодействия. Продолжением темы стали онлайн-уроки китайского языка и лекция Дай Синъю, начальника института планирования и исследования Академии экономического планирования «Китайские железные дороги».

Важный международный образовательный проект этого года – посвященная объединению БРИКС серия мастер-классов, открытая выступлением Кирилла Бабаева, директора Института Китая и современной Азии РАН. Эксперты в сфере железнодорожного транспорта рассказали о тенденциях в отрасли контейнерной логистики в странах БРИКС, перспективах сотрудничества и беспилотных технологиях. Одним из последних спикеров стал Павел Лаврентьев-Грасс, директор консалтинговой компании Tropical BRICS+ (Бразилия), рассказавший о перспективах сотрудничества со странами БРИКС и развитии железных дорог Бразилии.

В сентябре 2024 года прошел XVI Слет молодежи РЖД: его международная секция включила представителей 17 стран. Для них предусмотрели посещение инфраструктурных объектов, встречи с топ-менеджерами компании, а также культурную программу.

Международные образовательные проекты Корпоративного университета РЖД продолжаются: взаимодействие с дружественными государствами и компаниями-партнерами – одно из наших приоритетных направлений.

# 4 КНИГИ О МОДЕЛЯХ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ



## РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ: КОМПАНИЯ КАК ФАБРИКА, СЕМЬЯ, ДЖУНГЛИ И ХРАМ

Авторы: Ли Болмэн, Терренс Дил

Чтобы успешно руководить организацией, на нее надо смотреть одновременно с четырех базовых точек зрения: структурной, человеческих ресурсов, политической и символической. Авторы показывают, как это помогло решить организационные проблемы множества компаний, в том числе eBay, Harley-Davidson, HP, Coca Cola и даже NASA.

Читать книгу  
в библиотеке  
СИБУРа

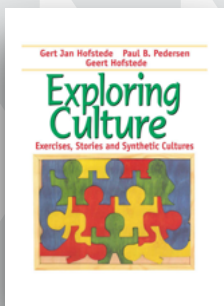


## КАРТА КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ. КАК ЛЮДИ ДУМАЮТ, ГОВОРЯТ И ДОБИВАЮТСЯ ЦЕЛЕЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ

Автор: Эрин Мейер

Удобная модель оценки влияния культурных различий на международный бизнес. Автор выделяет восемь параметров, разная степень выраженности которых характерна для каждой культуры. Это позволяет учитывать их при взаимодействии, достигая успеха.

Читать книгу  
в библиотеке  
СИБУРа



## EXPLORING CULTURE [ИЗУЧЕНИЕ КУЛЬТУРЫ]

Авторы: Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen, Geert Hofstede

Предложенные в революционной книге нидерландского социолога Хофстеде измерения по нескольким параметрам (индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, маскулинность/феминность и пр.) заложили основу для многих областей исследований кросс-культурных коммуникаций.

Читать обзор



## СОЦИОЛОГИЯ КРИТИЧЕСКОЙ СПОСОБНОСТИ

Авторы: Люк Болтански, Лоран Тевено

В своей основополагающей статье знаменитые французские социологи анализируют ситуации конфликтов с точки зрения аргументов, которые выдвигают их участники. Значительная часть повседневных споров объясняется противостоянием между разными моральными обоснованиями.

Читать статью



# Теория U

**ТЕОРИЯ U, ПЕРЕГРУЖЕННАЯ СОБСТВЕННОЙ ТЕРМИНОЛОГИЕЙ, ИНОГДА ПОХОЖА НА РАЗВЕРНУТУЮ РЕКЛАМУ УЧЕБНОГО КУРСА, А ВРЕМЕНАМИ НАПОМИНАЕТ РЕЛИГИОЗНО-МИСТИЧЕСКОЕ УЧЕНИЕ ВРОДЕ АНТРОПОСОФИИ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ АВТОРОМ ОСОЗНАННЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮТ И УЖЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ МНОЖЕСТВОМ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ.**

На рубеже тысячелетий группа исследователей из Массачусетского технологического института (MIT) решила выявить механизм принятия удачных решений в быстро меняющемся мире, когда не срабатывает опора на предыдущий опыт. Отто Шармер и Питер Сенге с коллегами провели 150 интервью с создателями инноваций из компаний Кремниевой долины, учеными, философами и деятелями культуры — людьми, которые словно предчувствовали будущее. Оказалось, что все они, чтобы создать что-то новое, проходили примерно одни и те же стадии: универсальная схема включает в себя семь последовательных этапов состояния сознания, расположенных на кривой в форме английской буквы U, — в честь которой и была названа новая теория.

Сегодня Теория U — это не только написанные Шармером бестселлеры, такие как «Теория U. Лидерство из будущего», «Основы Теории U. Главные принципы и применение на практике» и другие.

Вторым этапом ее развития стал Институт чувствующего присутствия (Presencing Institute), основанный Шармером в 2006 году совместно со Школой менеджмента MIT Sloan. Это сообщество, где разрабатывают социальные технологии для обновления общества на глубоком уровне, пытаясь сдвинуть экономику от «эгосистемной» к «экосистемной» ради обеспечения всеобщего благополучия. И, наконец, в 2015 году Шармер стал учредителем MITx u-lab — образовательной лаборатории при MIT, где уже более 250 тыс. участников из 186 стран обучились «управлению глубокими социальными, экологическими и личностными преобразованиями».

**ВЕРОЯТНО, ИЗ ВСЕХ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ БОЛЬШЕ ВСЕГО НЕДООЦЕНИВАЮТ СПОСОБНОСТЬ СЛУШАТЬ. ОДНАКО СПОСОБНОСТЬ СЛУШАТЬ ВАЖНА НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ЛИДЕРСТВА. ЕСЛИ ВЫ ПЛОХО УМЕЕТЕ СЛУШАТЬ, НЕ СМОЖЕТЕ ПО-НАСТОЯЩЕМУ РАЗВИТЬ МАСТЕРСТВО НИ В ОДНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

«Основы теории U»

## МАТРИЦА СОЦИАЛЬНОЙ ЭВОЛЮЦИИ

Структура внимания / поле	Микро: Обращение внимания (индивидуум)	Мезо: Общение (группа)	Макро: Организывание (организация)	Мундо (глобальный): Координирование (экосистема)
<b>Поле 1: привычное</b>	Загрузка привычного образа мыслей	Загрузка: говорить, исходя из конформизма	Централизованный контроль: в основе организации — иерархия	1.0 Иерархия: приказы
<b>Поле 2: эгосистемное</b>	Фактическое восприятие событий. Открытость разума	Дискуссия: говорить исходя из различий	Децентрализация: в основе организации — подразделения	2.0 Рынок: конкуренция
<b>Поле 3: эмпатическое</b>	Эмпатия. Открытость сердца	Диалог: говорить исходя из интереса к другим и себе	Сетевая структура: в основе организации — причастные стороны	3.0 Диалог заинтересованных сторон: сотрудничество
<b>Поле 4: генеративное (созидательное), экосистемное</b>	Созидательное открытое присутствие	Коллективное творческое мышление: поток	Экосистема: в основе организации — продукт совместного творчества	4.0 Коллективные действия, основанные на сознании: сотворчество

# Симуляторы кросс-культурных коммуникаций



**Анастасия ВИТКОВСКАЯ**  
Академический директор,  
Бизнес-школа АМИ

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ СИМУЛЯЦИОННЫЕ ИГРЫ – ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УЛУЧШЕНИЯ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ И АДАПТАЦИИ К РАЗЛИЧНЫМ КАК НАЦИОНАЛЬНЫМ, ТАК И КОРПОРАТИВНЫМ КУЛЬТУРАМ. В 70-Е ГОДЫ XX ВЕКА ТАКИЕ ИГРЫ ВЫДЕЛИЛИСЬ В ОТДЕЛЬНУЮ ГРУППУ И АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ КАК В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ, ТАК И НА БОЛЕЕ РАННИХ СТАДИЯХ ОБУЧЕНИЯ (ШКОЛЫ, ВУЗЫ) ПО ВСЕМУ МИРУ.**

В отличие от других симуляций, здесь нет конкурентной борьбы, победы или поражения. Важен игровой процесс. Моделирование межкультурного взаимодействия помогает понять, как люди справляются с вербальной или невербальной коммуникацией, управляют временем, эмоциональными реакциями, используют «защитные» в культуру ценности и так далее. Культуры в данных играх могут быть любыми: национальными, этническими, профессиональными, гендерными.

Чтобы избежать предвзятости игроков, в большинстве подобных симуляций используют синтетические культуры. Внимание концентрируется не на конкретных отличиях, а на самом принципе различности, помогая мозгу создавать универсальные алгоритмы адаптации.

**ТО, ЧТО КАЖЕТСЯ ИРРАЦИОНАЛЬНЫМ, ПРОТИВОРЕЧИВЫМ И НЕВАЖНЫМ ДЛЯ НАС В НАШЕЙ КУЛЬТУРЕ, МОЖЕТ КАЗАТЬСЯ РАЦИОНАЛЬНЫМ, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ И УЖАСНО ВАЖНЫМ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА ИЗ ДРУГОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Дж. Коллисон, CEO Stripe**

Например, в **BAFA BAFA** взаимодействуют две разные культуры с собственными языками и правилами, не имеющими аналогов в реальной жизни. В начале игроки полностью дезориентированы, но быстро адаптируются к «домашней» культуре и сталкиваются с трудностями при переходе в другую культуру. В финале проходит дебрифинг, обсуждаются используемые стратегии, возникающие установки и навыки, необходимые для успешного взаимодействия. Данная игра также демонстрирует различия между культурами с высоким и низким контекстом и между людьми, ориентированными на отношения и на результат. В игре **BARNGA** участники карточного турнира перемещаются между столами, но каждый стол играет в «свою игру» с разными правилами. Возникают различные стратегии адаптации: кто-то придерживается и отстаивает первичные правила, кто-то адаптируется к большинству, кто-то ищет компромиссы.

В **ECOTONOS** участники создают собственные культуры, взаимодействуют в мультикультурных группах, решая реальные задачи, осознают влияние культуры на принятие решений и способы разрешения конфликтов. Подчеркивается важность коллективного интеллекта в мультикультурной группе.

Бизнес-анимация **ГАЛАКТИКА ЛИЛЛА** решает задачу объединения людей вокруг заданных ценностей (корпоративной культуры). Большое количество малых групп начинают игру

с заданными наборами ценностей, вступают в межгрупповую коммуникацию и принимают решения об объединении и укрупнении групп, сохраняя или отказываясь от конкретных ценностных установок. Ценности переходят на уровень действий.

### ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

Эффективность имитационных игр (имитируется культура определенной страны) подвергается сомнению, тем не менее при решении конкретной задачи адаптации к страновой культуре имеет смысл их применять. Чаще всего их используют в обучении военнослужащих, но есть примеры и бизнес-симуляций.

**ZOMBA** используется для знакомства зарубежных сотрудников и релокантов с культурой целевого региона.

В **RAINBOW-IN-MOTION** часть игроков попадают в стандартные ситуации (переговоры, прием на работу, организация мероприятий и пр.), но в специфических условиях определенной страны. Другие игроки должны определить страну. В основе данной симуляции лежит известная модель Геерта Хофстеде.

### ПРОФИЛЬ КУЛЬТУРЫ В МОДЕЛИ ГЕЕРТА ХОФСТЕДЕ

**PDI / Дистанция власти /** индекс иерархичности, неравенства людей

**IDV / Индивидуализм — коллективизм /** права личности, коллективная или индивидуальная ответственность

**MAS / Мужественность — женственность /** «мягкость» или «жесткость» мотивации к достижению и демонстрации успеха

**IVR / Снисходительность — сдержанность /** индекс индугенции, умение контролировать свои желания и импульсы

**PRA / Долгосрочная — краткосрочная ориентация /** связь с прошлым, отношение к нормам, традициям, ритуалам, а также готовность к будущему

**UAI / Терпимость к неопределенности /** индекс тревожности, реакции на структурированные и неструктурированные ситуации, отношение к правилам, изменениям и риску

Надо сказать, что в играх, разработанных Гертом-Яном Хофстеде (сыном автора модели), она применяется в генерализованном виде для **создания синтетических культур**. Среди них **ТОРГОВАЯ МИССИЯ** — переживание конфликтного столкновения культур и разрешения конфликта в безрисковом поле. Другая игра, **ГЛОБАЛЬНАЯ КОМАНДА**, позволяет отдельно отследить, как культурные различия влияют на рабочие процессы и командное взаимодействие. Обе игры включают дебрифинг, который помогает участникам осознать свои действия и выводы из игрового опыта.

Отдельная группа **кросс-культурных имитационных игр** связана с процессом изучения языка. Такие игры способствуют эмпатии к не говорящим на языке свободно и развитию самосознания, сопровождающего этот процесс. Известны **REDUNDANCIA** и **КУЛЬТУРНЫЙ ДЕТЕКТИВ**. В последнем сочетается фокус на ценностях и их влиянии на поведение для очень конкретных культур, на понимании собственной культурной ориентации и преодолении недоверия.

Будущее таких симуляций связано с интеграцией технологий и созданием новых методов для более глубокого погружения в межкультурные различия, что поможет участникам подготовиться к реальной работе в межнациональных командах, вне зависимости от того, работают ли они в другой стране, в другом регионе или в другой компании.

# «Фишки» юбилейного PetroChemSkills

Со 2 по 20 сентября в трех городах — Тюмени, Тобольске и Нижнекамске — прошел V открытый отраслевой чемпионат профмастерства СИБУРа — PetroChemSkills. Конкурсанты соревновались в 16 компетенциях. За пять лет количество номинаций выросло вдвое, а количество участников в этот раз стало рекордным: более 200 человек. Помимо СИБУРа, конкурсантов прислали ЕВРАЗ, «Газпром нефть», «Росатом», ТЭСС, «Илим», «Танеко», ТМК, «Татнефть».

**ДЛЯ НАШЕЙ КОМПАНИИ ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ УВЛЕЧЬ ШКОЛЬНИКОВ И СТУДЕНТОВ НЕФТЕХИМИЕЙ: ПОКАЗАТЬ ИНТЕРЕСНЫЕ МОМЕНТЫ ПРОФЕССИИ И ТЕМ САМЫМ ПОПРОБОВАТЬ СФОРМИРОВАТЬ КАРЬЕРНЫЙ ВЫБОР**

**Игорь КЛИМОВ**

Член правления — исполнительный директор,  
Эффективность производства



## «МОЙ ПОЛ — ЭТО НЕ МОЙ ПОТОЛОК!»

В этом году в компетенциях «Лабораторный химический анализ» и «Сметное дело» впервые участвовали мужчины, а в компетенции «Аппаратчик химических технологий» — девушка: Ильясия Хазимуратова заняла 4-е место. Самая юная участница — девятиклассница София Корнева из Свободного. Еще одна школьница — Екатерина Шешко из Тобольска — победила среди юниоров в компетенции «Неразрушающий контроль».

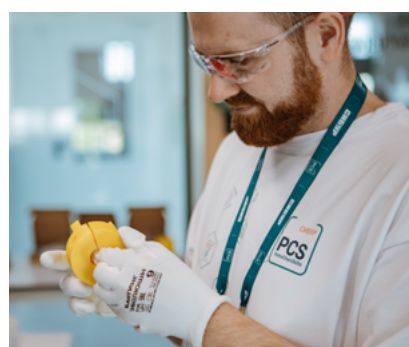
## НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

На чемпионате были представлены две новые компетенции. Первая — «Оперативное обслуживание подстанций в электросетях». «В конкурсном задании применили модуль VR, что позволило предложить участникам решить сложные ситуации, с которыми могут сталкиваться работники на производстве», — комментирует лидер чемпионатного движения СИБУРа Андрей Агеев.

Вторая компетенция — «Инженерный дизайн. CAD» — это разработка и конструирование новых деталей и механизмов, а также создание ремонтной конструкторской документации. «Кейсы были максимально приближены к рабочим задачам инженера-конструктора в СИБУРе», — говорит Егор Воробейкин, куратор компетенции.

«В ходе соревнований участники решали задачи, с которыми сталкиваются на производстве: восстанавливали геометрию сломанных деталей с использованием 3D-сканеров, изготавливали 3D-печатью детали, проводили выходной контроль геометрии по данным 3D-сканирования», — делится Иван Михайлов, куратор компетенции «Аддитивные технологии» (3D-печать).

Упор на производственные и исследовательские задачи сделали в компетенции «Лабораторный химический анализ». В компетенции «Неразрушающий контроль» впервые использовали цифровую радиографию и технологии виртуальной реальности.



## ПОКАЗАЛИ КЛАСС

Параллельно проходила деловая программа. На панельных дискуссиях студентам рассказали о перспективах работы в СИБУРе и возможных карьерных треках. Для молодежи приготовили развлечения: телеграм-бот с заданиями, фотобудку, аттракцион «Сила мысли». В Нижнекамске химик-блогер и популяризатор науки из Петербурга Денис Байгозин провел для студентов и школьников мастер-класс.



Смотреть  
финальное видео



Итоги по всем  
компетенциям

## К пуску ГОТОВИМ!

### 17–19 СЕНТЯБРЯ В НИЖНЕКАМСКЕ СОСТОЯЛАСЬ 1-Я ОЛЕФИНОВАЯ АКАДЕМИЯ СИБУРА, СОБРАВШАЯ 170 УЧАСТНИКОВ

Задача академии — подготовка персонала производств пиролиза к запуску этиленового комплекса ЭП-600. Помимо этого, академия должна стать полноценной площадкой для обмена опытом, лучшими практиками и привлечения экспертизы профильных компаний.

В мероприятии участвовали не только представители всех производств пиролиза СИБУРА (их семь), но и иностранные партнеры из Китая (Sinopec), Южной Кореи (YNCC), Казахстана (Silleno), а также представители российских компаний, работающих на рынке инжиниринга и услуг для производств этилена.

«До санкций такие мероприятия проводились с привлечением нефтехимической компании Linde, которая готовила материалы и проводила обучение. В нынешних условиях все материалы были подготовлены нами самостоятельно: мы возрождаем традицию проведения Олефиновых академий, — рассказал Дмитрий Кузин, менеджер Центра компетенций «Пиролиз», СИБУР. — Следующую академию планируем провести в 2025 году, целевой аудиторией будет персонал ЭП-2300 АГХК (пуск комплекса намечен на 2026 год)».

Важным итогом мероприятия станет разработка Корпоративным университетом электронного курса, направленного на подготовку сотрудников компании и поддержание компетенций.



## Обучение **станет ближе**

В Татарстане скоро появится второй Центр развития инженерно-технической экспертизы — «СИБУРИНТЕХ — Нижнекамск». Инвестиции в проект составят 1,8 млрд рублей. Проект будет реализован на базе Нижнекамского химико-технологического института (НХТИ), где к новому учебному году завершился капремонт.

«90% выпускников нашего филиала работают по специальности. Мы стремимся к тому, чтобы к выпуску наши студенты были максимально готовы к будущей работе. Поэтому значимость создания регионального учебного центра СИБУРа огромна. Благодаря ему у наших студентов и преподавателей будет практикоориентированное введение в профессию. Мы гордимся тем, что „СИБУРИНТЕХ — Нижнекамск“ будет создан на базе нашего филиала», — комментирует ректор Казанского национального исследовательского технологического университета (КНИТУ) Юрий Казаков.

Новый учебный центр позволит повысить качество подготовки рабочих кадров для нефтехимической отрасли. Его общая площадь составит 3,2 тыс. кв. м, в нем будут расположены 48 учебных аудиторий, 52 учебных стенда, а также пять уличных полигонов. Центр рассчитан на обучение 15 тыс. человек по 11 направлениям подготовки.

## Сессия КУ: задачи на год поставлены!

14–15 АВГУСТА КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОВЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ С УЧАСТИЕМ КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ – ФЭП, HR, ОТИПБ, А ТАКЖЕ ОТРАСЛЕВЫХ ДИВИЗИОНОВ.

**Цель сессии – задать тренды работы КУ на ближайший год с учетом стратегических задач, стоящих перед компанией:**

- ▶ Запуск инвестиционных проектов
- ▶ Развитие производственной системы СИБУРа
- ▶ Трансформация подхода к производственному обучению (запуск «СИБУРИНТЕХ – Нижнекамск»)
- ▶ Отраслевая трансформация



### О ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ

Как сообщил Илья Корженовский, управляющий директор, Развитие производства и технологий, сегодня в работе находится 100 инвестпроектов, и крупнейший из них – Амурский ГХК.

Потребность в новых специалистах (ИТР и рабочих) составляет более 3000 человек. Кроме того, необходимо добиться снижения УМД по человеческому фактору, а также уделить больше внимания подготовке среднего звена ИТР.

Спикер рассказал о ходе реализации проекта строительства учебного центра «СИБУРИНТЕХ-Нижнекамск».

### ПСС. РАЗВИТИЕ

**Антон Селезнев, руководитель по развитию ПСС, рассказал о перезагрузке Производственной системы СИБУРа (ПСС).**

ПСС состоит из четырех ключевых элементов:

- ▶ Процесса управления
- ▶ Технической модели
- ▶ Развития способностей персонала
- ▶ Корпоративной культуры.

Предпосылками для внедрения новой ПСС стали несколько факторов:

- ▶ Большое количество новых работников (+48% с 2017 года)
- ▶ Неоднородность применения инструментов от предприятия к предприятию
- ▶ Расширение регионов присутствия
- ▶ Дефицит кадров
- ▶ Снижение культуры применения инструментов бережливого производства и культуры выявления и устранения потерь
- ▶ Снижение вовлеченности менеджмента в применение практик СРР
- ▶ Рост объема внешних изменений

От руководителей ждут навыка управления изменениями в качестве базового, приверженности безопасности и регулярного применения в работе стандартов работы руководителя (СРР).



### ЧЕМ ПРИРАСТАТЬ БУДЕМ?

О нюансах отраслевой трансформации и новых полимерных продуктах как точках роста компании рассказали Константин Аганин, руководитель по развитию бизнеса и цифровых решений, и Александр Харьковский, руководитель по продажам подразделения «Отраслевые продажи. Жесткая упаковка».

Так, наибольший потенциал к росту к 2028–2030 годам ожидается в следующих сегментах:

- ▶ Агропромышленный комплекс
- ▶ Потребительские товары
- ▶ Медицина
- ▶ Инженерная и дорожная инфраструктура

К сотрудникам отраслевых дивизионов предъявляются новые требования: формирование компетенций проектного управления, предпринимательского подхода и навыков лидерства в кросс-функциональных командах.

Далее участники сессии в соответствии с поставленными задачами генерировали идеи новых продуктов и сервисов и размышляли, что нужно изменить, чтобы поддержать стратегические направления развития компании. Все идеи были оцифрованы в виде презентаций и представлены Александру Петрову, члену правления, исполнительному директору подразделения «Отраслевые продажи и развитие. Организационное развитие. Обеспечение производства» и куратору КУ. С учетом его замечаний и дополнений они были взяты в работу.

## Отточат навыки **безопасно**

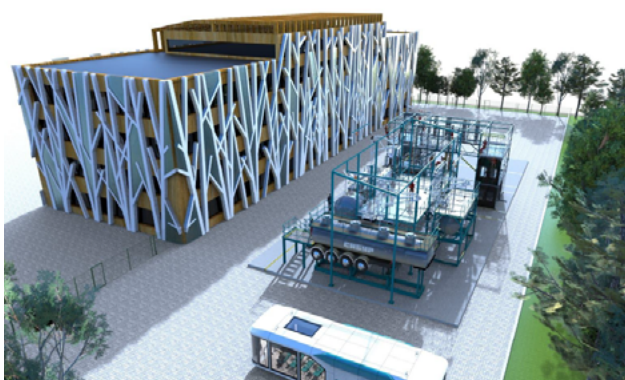
Строительство уникального учебно-тренировочного полигона для подготовки сотрудников стартовало в тобольском СИБУРИНТЕХе.

Полигон состоит из трех объектов, по конфигурации приближенных к реальным производственным объектам СИБУРа: «Сливо-наливная эстакада», «Работы на высоте» и «Газоопасные работы и работы в замкнутых пространствах».

Здесь сотрудники получают возможность совершенствовать навыки эксплуатации оборудования, выполнения работ на высоте и в замкнутых пространствах, а также газоопасных работ в условиях, идентичных реальному производству.

Обучение на полигоне послужит предупреждению несчастных случаев при эксплуатации аналогичного оборудования. Основная цель, которую преследует компания, — предотвращение рисков для безопасности, качества и сроков проведения работ.

Сдать объекты учебного полигона планируют в четвертом квартале, а начать обучение — с декабря этого года.



## Завершен второй поток программы **Mechanical Engineering**

**25 ВЫПУСКНИКОВ ПРОГРАММЫ ЭКСПЕРТНОГО ТРЕКА MECHANICAL ENGINEERING ПОЛУЧИЛИ ДИПЛОМЫ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКЕ**

«Многие во время обучения показали себя как будущие лидеры. Участие в программе повышает профессиональную экспертизу и дает большую экспертную «растяжку», позволяет освоить новые программные продукты. Эти знания позволили выпускникам стать более эффективными и снизить трудоемкость своих процессов», — отмечает Ирина Жигалова, менеджер программ Корпоративного университета.

**7 ОКТЯБРЯ СТАРТОВАЛ НОВЫЙ ПОТОК ОБУЧЕНИЯ — ТРЕТИЙ**

Mechanical Engineering — программа профессиональной переподготовки для специалистов направления «Надежность и Ремонты». Рассчитана на работников с высшим или средним техническим образованием и опытом работы не менее года. Обучение проходит дистанционно с включением очных модулей на базе Томского политеха.



**Подробнее  
о программе**

## Новости одной строкой

У старших менеджеров, начальников смен и руководителей подразделений обновился функционал в Личном кабинете: они получили возможность не только просматривать, но и корректировать индивидуальную положенность сотрудника

#

Приглашаем руководителей и согласующих пройти опрос о новом сервисе планирования обучения через Личный кабинет

#

«Перезагрузка» ожидает кузницу кадров СИБУРа — Тобольский многопрофильный техникум. Мастер-план развития до 2030 года разрабатывает НИУ ВШЭ

#

Корпоративный тренер СИБУРа Бахром Сайдгазиев выиграл в конкурсе для тренеров по культуре безопасности «Норникеля»

#

Стали известны победители конкурса «Лучший тренер — 2024» среди трех компаний: «Росатом», «Газпром нефть» и СИБУР

#

Первый СИБУР-класс набрали в школе № 2 города Свободный Амурской области. С нового учебного года 30 школьников углубленно изучают физику, химию и математику. СИБУР-классы создаются во всех регионах присутствия компании

#

## Два диплома сразу!

19 студентов КНИТУ (Казань) в сентябре отправились в Пекинский университет химических технологий (ПУХТ) благодаря программе двойных дипломов, которую реализует Корпоративный университет СИБУРа.

После окончания второго курса в КНИТУ ребята, прошедшие строгий отбор, отправляются в Китай, где продолжат обучение на третьем и четвертом курсах. Таким образом, казанские студенты получат бесплатное образование в России и Китае, а после учебы будут работать в СИБУРе. Компания берет на себя все транспортные расходы и выплачивает участникам проекта стипендию — 58 тыс. рублей.



Программа двойных дипломов с ПУХТ реализуется уже второй год. Подробнее о ней и других студенческих программах

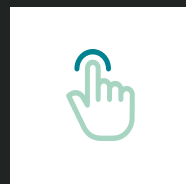
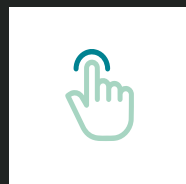
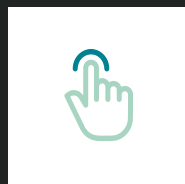
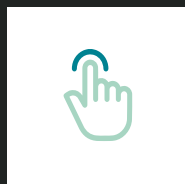
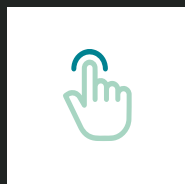
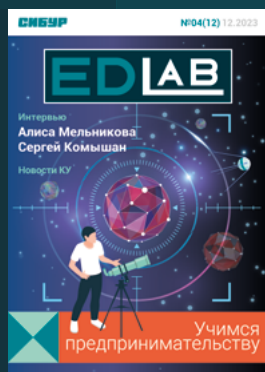
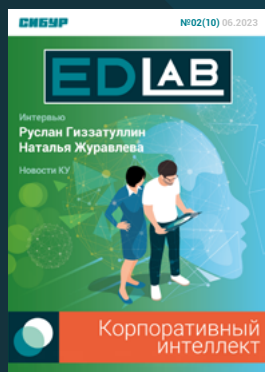


А о том, как выстроено образование в Китае — тут



# EDLAB

В следующем номере:  
Тренды обучения



## Над выпуском работали:

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

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



Связаться с нами