

ED LAB

Интервью

**Павел Ляхович
Юлия Ужакина**

Новости КУ



Культура обучения

Содержание





Уважаемый читатель!

Мы привыкли повторять, что живем в постоянно меняющемся мире, но уходящий год показал, что это — не просто красивые слова. Сейчас особенно сложно понять, какие нам понадобятся навыки и профессиональные компетенции через год и тем более — через пять. Все продолжит меняться, а значит, мы всегда должны быть готовы к обучению, впитыванию разной информации — как по основной специальности, так и в смежных областях. Потому темой этого номера образовательного дайджеста SIBUR EdLab стала «Культура обучения».



ОБУЧЕНИЕ — ЭТО ВСЕГДА НЕИЗВЕСТНОСТЬ И ВЫХОД ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА.

Павел Ляхович,

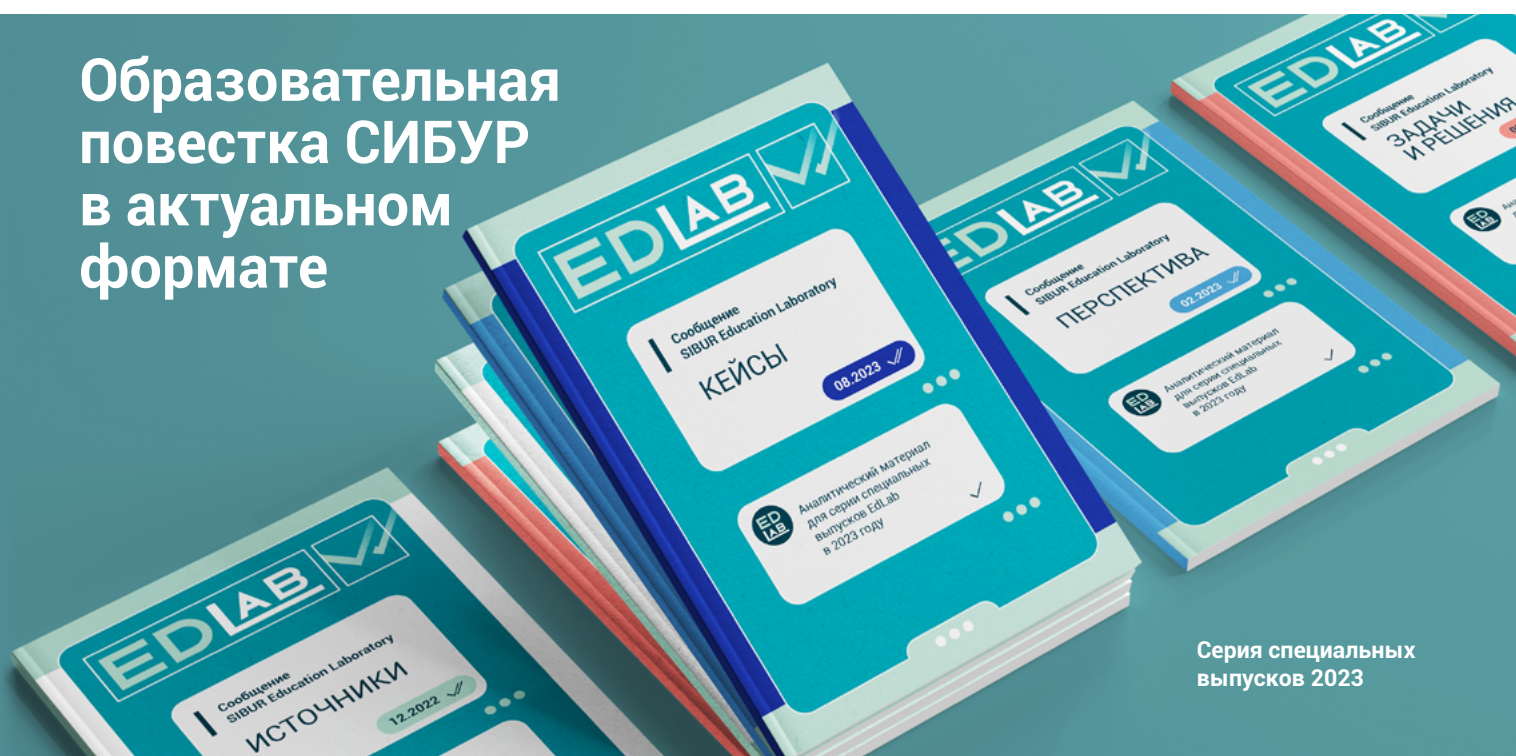
Член Правления — Исполнительный директор,
Дирекция базовых полимеров. Производственная система

Под культурой обучения понимают набор ценностей, договоренностей и практик, которые поощряют отдельных сотрудников и организацию в целом к повышению уровня знаний, компетентности и производительности. О том, как в разных компаниях устроено развитие культуры обучения и какова роль их корпоративных университетов, расскажут герои этого номера.

Мы же, как обычно, приглашаем вас к сотрудничеству. Присоединяйтесь к образовательному сообществу EdLab, делитесь экспертизой, предлагайте темы и участвуйте в дискуссиях по образовательной повестке СИБУРа.

**С Новым годом!
Ваш Корпоративный университет**

Образовательная повестка СИБУР в актуальном формате



Серия специальных выпусков 2023

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

в печатной версии – сканирование, а в цифровой – нажатие откроет 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.





Найти правильную комбинацию

Павел ЛЯХОВИЧ

**Член Правления – Исполнительный директор,
Дирекция базовых полимеров.
Производственная система**



СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- **00:08** Культура обучения в СИБУРе с точки зрения формирования коллективного навыка
- **02:54** Зоны развития
- **05:50** Корпоративный университет как навигатор в обучении и развитии
- **09:10** Сколько времени лично вы уделяете обучению
- **13:08** Как меняется культура обучения под влиянием стремительных изменений
- **16:05** Кого вы считаете своими наставниками
- **18:40** Как вы видите концепцию «Лидеры учат лидеров»
- **20:13** О чем бы вы хотели прочитать в следующем номере EdLab

YouTube



RuTube



Какой вы видите культуру обучения в СИБУРе с точки зрения формирования коллективного навыка, уникального для этой организации? Каковы три самых важных критерия этой культуры?

Важный фактор формирования коллективного навыка — отношение к обучению в организации.

ОБУЧЕНИЕ — ОДИН ИЗ БАЗОВЫХ, ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ, НАРЯДУ С ОХРАНОЙ ТРУДА, ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Это важный, необходимый фактор, и он у нас есть.

Другая важная тема — набор программ. Обучение не должно быть слишком узким, направленным только на формирование профессиональных навыков (hard skills), и не должно быть чересчур общим, «обо всем и ни о чем». Правильная комбинация — это хороший набор простроенных программ. Тогда его можно положить на чашу весов компании, в которой есть культура обучения. У нас, мне кажется, такой набор существует.

Третий важный фактор — умение и возможность создать условия для обучения друг друга. Это относится не только к преподавателям и приглашенным спикерам, но в большей степени к сотрудникам и руководителям. Когда это интересно, почетно и уважаемо, то становится естественным и слушать, и делиться навыками, которые ты сам получил в процессе обучения или работы.

Какие есть дефициты и зоны развития в культуре обучения?

ОБУЧЕНИЕ — ЭТО ВСЕГДА НЕИЗВЕСТНОСТЬ И ВЫХОД ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА





В сфере обучения всегда два ключевых дефицита: время и страх неизвестности. Здесь и находится одна из зон развития для нашей организации и корпоративного университета. Важно создать «вытягивающую» модель, постоянно нацеленную на то, чтобы сотрудники меньше боялись и больше хотели обучать и обучаться. Если говорить о персональных зонах развития, то это история с временем и приоритизацией. Как правило, ты все равно сосредоточен на локальных текущих задачах — не просто найти время и возможность для того, чтобы развиваться и обучаться. Одна из основных задач для руководителя и персонально для сотрудников — выделять это время во что бы то ни стало, даже когда тебе кажется, что мы на переправе. Мы на переправе уже третий год, строго говоря.



Какова роль Корпоративных университетов в развитии культуры обучения корпораций?

Корпоративный университет может помочь создать навигатор, гид по тому, как правильно развиваться внутри корпорации. На что правильнее сейчас обратить внимание? Что уже есть в пакете твоей линейной задачи, в наборе обучающих инструментов, и чего тебе может не хватать на взгляд корпоративного университета? Такой гид был бы чрезвычайно полезен. Если мы это сделаем, то сможем усилить многие зоны для развития, как организационные, так и персональные.

НАБОР НАШИХ ПРОГРАММ ПОХОЖ НА ЯЩИК С КОНСТРУКТОРОМ «ЛЕГО», И ПРИМЕНЯТЬ ИХ МОЖНО ПО ТОМУ ЖЕ ПРИНЦИПУ – ВЫБИРАТЬ, МЕНЯТЬ, ДОПОЛНЯТЬ, ГРУППИРОВАТЬ

Сколько времени лично вы уделяете обучению и развитию?

Важно найти правильное сочетание теории и практики. У меня в разные периоды времени они комбинировались по-разному. Все понимают, что такое теоретическое обучение: это лекции, кейсы, решение задач, возможность общаться с преподавателями и опытными наставниками, экзамен. Сейчас развивается более практическая история, и я в меньшей степени использую образовательные теоретические курсы, созданные кем-то. Чтение соответствующей литературы, сайтов тоже присутствует, но я не выделяю на это какое-то конкретное время. Самообразование уже вошло в привычку. В моем графике обязательно есть все, что связано с теоретическим обучением. Хотя 2022 год все-таки в практическую область меня вовлек — полагаю, как и многих из нас.



НОЧЬ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ ДОЛЖНА СТАТЬ РЕГУЛЯРНОЙ

Умение подводить итоги, делать выводы по прошествии какого-то времени, по окончании проекта или этапа — чрезвычайно важная история. Проанализировать, что получилось, а что — нет; на что ты мог повлиять и на что не повлиял; что даже в успешном кейсе можно было бы сделать лучше. В частной жизни мы такой анализ проводим как минимум раз в год, в ночь с 31 декабря на 1 января. Осталось и в профессиональных сферах обзавестись этой привычкой: такая «ночь итогов» должна стать регулярной.

Если мы сможем привыкнуть — коллективно или парами, кому как удобнее — регулярно подводить итоги и делать выводы, это тоже станет обучающей практикой.

Как меняется структура обучения в настоящее время под влиянием стремительных трансформаций?

Мы действительно живем в постоянно меняющемся мире, и очень сложно говорить о том, какие нам понадобятся навыки и профессиональные компетенции. Что будет востребовано через год или три — я бы не пытался угадывать. Я бы сказал, что мы должны быть готовы к тому, что все будет постоянно меняться. Поэтому мы всегда должны быть готовы к обучению, впитыванию — и чем быстрее, тем лучше — разной информации. Эта информация может относиться непосредственно к вашей профессии, это может быть что-то в сфере IT-технологий, возможно, стоит посмотреть и на соседние специальности.

Обучаться важно прежде всего софт-компетенциям. Развитие «гибких навыков» происходит в процессе работы в команде и с командой. Раньше я считал, что эти навыки практически невозможно развивать. Сейчас я понимаю, что можно, если ты акцентируешь на них внимание. И я бы также рекомендовал комбинировать: ты не только обучаешься новым для себя хард-скиллам, но и совершенствуешься в тех навыках, которые принято называть soft skills.

РАБОТА В КОМАНДЕ, ЭМПАТИЯ, КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ — ТО, ЧТО БУДЕТ ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАНО В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ



Когда у тебя есть необходимые «гибкие навыки», и они в достаточной степени прокачаны, тогда ты создаешь успешные кейсы. Все наши последние истории успеха во многом связаны с этими навыками.

Кого вы считаете своими наставниками? Кто привил вам ваш образ мысли, вашу способность учиться, культуру обучения?

Есть привычная и понятная история, назовем ее «формальной»: я пришел на новое место, мне выдали наставника, и он меня курирует. Но подавляющее большинство моих наставников — неявные, те, кто себя таковыми не считают, те, кого я таковыми не считал. Это люди, об которых ты «отыгрываешься», кто дает тебе обратную связь, на кого ты смотришь и пытаешься «сесть в его кресло». Ты думаешь: «Как бы я смотрелся на его месте? Что бы я сделал? Чего мне не хватает?». Умение примерить на себя чужую роль, садиться в чужое кресло и анализировать, желание быть лучше — на все это и работает образ коллективного наставника. Формальная история тоже значима — важно, чтобы кто-то тебя подводил, был с тобой и над тобой, но еще очень важно, чтобы кто-то с тобой был эмоционально. Тут тоже важна комбинация формального и неформального подходов.

ВСЯ АТМОСФЕРА, ВСЯ КУЛЬТУРА ВОКРУГ НАС — ЭТО КУЛЬТУРА НАСТАВНИЧЕСТВА

У меня такие «неявные наставники» были постоянно. Они, мне кажется, и сейчас есть. Я очень благодарен СИБУРу — а я 11 лет в компании — за то, что коллективное наставничество происходит неявным образом. Никто из моих коллег не говорил, что будет моим наставником. Но это коллективное наставничество сделало меня совершенно другим человеком, я стал гораздо профессиональнее. Вся атмосфера, вся культура вокруг нас — это культура наставничества.

Как вы видите концепцию «Лидеры учат лидеров» в отношении СИБУРа?

Нужно понимать, с кем ты говоришь, и говорить на их языке. Приведу пример из семейной жизни: у меня пятеро детей. Моему старшему сыну 25 лет, с ним можно говорить как со взрослым. А младшему год и три месяца, с ним говорить достаточно сложно, но жестами можно объяснять. И в этом диапазоне есть еще трое, с каждым из них у нас есть свой словарь, свой подход, свое сочетание слов и порядок действий.

ОЧЕНЬ ВАЖНО ПОНЯТЬ, КОМУ И ЧТО ТЫ ХОЧЕШЬ ДОНЕСТИ, И В ЭТОЙ ЛОГИКЕ ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ И ПЕРЕДАВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

Я думаю, что основной подход — понимай, кому ты хочешь донести свою точку зрения, и умей говорить на его языке.



Образовательные технологии в разных культурах обучения

Под культурой обучения понимают набор организационных ценностей, договоренностей, процессов и практик, которые поощряют отдельных сотрудников — и организацию в целом — к повышению уровня знаний, компетентности и производительности. При этом культура обучения в компании может быть неоднородной и различаться как в разные периоды времени, так и в разных подразделениях компании. Поэтому правильнее говорить о наличии различных культур обучения.

Выделяют четыре различных типа культур обучения в зависимости от ответа на два ключевых вопроса:

- ▶▶▶ «Кто решает, чему должны учиться сотрудники компании?» («сверху вниз» или «снизу вверх»). В первом случае руководство контролирует процесс обучения. Во втором организация поощряет сотрудников к самостоятельному обучению — что именно, когда и как они изучают, остается на их усмотрение.
- ▶▶▶ «Чему должны обучаться сотрудники — узкоспециализированным рабочим навыкам или же широкому спектру навыков для рабочей и повседневной жизни?». Естественно, большинство компаний находятся где-то посередине.

Четыре типа культур обучения

ЧЕМУ УЧИТЬ, РЕШАЕТ РУКОВОДСТВО





Технологии и культура обучения — ключевые компоненты экосистемы обучения любой компании.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТРАДИЦИОННЫХ КУЛЬТУРАХ ОБУЧЕНИЯ



В фокусе традиционной культуры обучения — сделать сотрудников продуктивными самым быстрым и эффективным способом. Обучение в значительной степени определяется руководством и ориентировано на узкоспециализированные навыки.

Для автоматизации и ускорения адаптации, а также для «обновления» жизненно важных навыков, используют инструменты онлайн-обучения. Ядром образовательных технологий в таких культурах становится система управления обучением (LMS; learning management system), обычно с фиксированным назначением курсов в зависимости от роли и позиции сотрудника.

Однако используются и другие образовательные технологии, которые в общем случае можно назвать трансляционными («от эксперта к сотрудникам»), например, системы для проведения вебинаров или даже инструменты микрообучения. Последние обычно используются для передачи массивов информации новым сотрудникам или «обновления» узкоспециализированных навыков у текущих сотрудников.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИММЕРСИВНЫХ КУЛЬТУРАХ ОБУЧЕНИЯ



В иммерсивных культурах обучение в значительной степени определяется руководством, но дает сотрудникам «общий опыт», который фокусируется на гораздо большем, чем просто узкоспециализированные навыки. Например, можно ожидать, что сотрудники узнают информацию об истории компании, экологической ответственности, базовых финансах и многом другом. В такой культуре необходимы вовлекающие инструменты и методы обучения, чтобы поддерживать интерес обучающихся.

Примером технологии для таких культур обучения является корпоративный учебный портал. Несмотря на то, что многие корпоративные порталы создаются на основе LMS, в них также есть много дополнительных возможностей для информирования и мотивации сотрудников, например, обязательные и необязательные курсы для сотрудников, лента корпоративных новостей, вопросы и викторины, библиотека корпоративных документов и др.

Помимо инструментов для мотивации сотрудников не менее важны и ресурсы для отслеживания прогресса сотрудников в обучении, например, исчерпывающие отчеты о просмотрах, экзаменах, темах и пользователях. Руководству важно видеть, что учебный контент востребован сотрудниками, а полученные знания применяются для достижения бизнес-целей.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НОВАТОРСКИХ КУЛЬТУРАХ ОБУЧЕНИЯ



В новаторских культурах обучением в основном занимаются сами сотрудники, которые хотят получить навыки, необходимые им для достижения успеха.

Обучение имеет тенденцию быть самостоятельным и «на лету». Такая культура распространена в стартапах, многие из которых могут не иметь формальной программы обучения или экспериментируют с различными инструментами. Сотрудники сами определяют, что им нужно знать, чтобы не отставать от быстрого темпа инноваций и сосредоточиться на наиболее ценных навыках.

В таких культурах активно используются инструменты социального обучения. Примерами таких инструментов являются вопросно-ответные системы (например, StartExam или открытые аналоги — Яндекс.Кью) или же социальные сети (в том числе, и внутренние корпоративные). Сотрудники создают контент (UGC, user-generated content), делятся и дают комментарии, чтобы оставить дополнительную информацию для других.

Также распространено обучение с помощью мессенджеров, например, Telegram или Slack. Эти инструменты могут использоваться для организации мастермайндов, сессий по обмену опытом и т.п. Для автоматизации различных процессов обучения активно используются чат-боты.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СВОБОДНЫХ КУЛЬТУРАХ ОБУЧЕНИЯ



В организациях со свободной культурой обучение рассматривается как нечто ожидаемое от сотрудников на регулярной основе, и поэтому они занимаются им по своему усмотрению. Фактически, это «баланс работы и личной жизни».

Ключевая образовательная технология — платформы учебного опыта (LXP, learning experience platform). Их интерфейс похож на YouTube или Netflix. Персонализация обучения и выстраивание индивидуальных образовательных траекторий является существенной характеристикой таких платформ (из-за большого объема учебного контента — как специально разработанного компанией, так и созданного самими сотрудниками).

Инструменты социального обучения также используются внутри платформы, поскольку они позволяют обучающимся делиться хорошим контентом, комментировать его и взаимодействовать с другими обучающимися. В свободных культурах сотрудники активно учатся друг у друга.

В заключение отметим, что компании, которые осознают свой тип культуры обучения, как правило, принимают более обоснованные организационные решения и испытывают меньше разочарований по поводу обучения и развития. Они понимают, как использовать сильные стороны культуры и либо исправить, либо обойти слабые стороны.

При этом образовательные технологии в каждой культуре обучения могут использоваться по-разному, поэтому их оптимальная комбинация будет отличаться от компании к компании, но главное — при эффективном применении они могут помочь компании добиться огромной отдачи от вложенных средств на обучение.



Читать
подробнее



Культура обучения в СИБУРе – сильные стороны и зоны роста в 2023 году



Василий Номоконов
Член Правления –
Исполнительный директор, Процессное управление. ИТ и цифровые технологии. Корпоративные сервисы



Сергей Назаров
Генеральный директор
ООО «СИБУР-Кстово»



И сотрудники, и руководители понимают, зачем нужно обучение. На примере IT-специалистов видно массовое стремление повышать квалификацию. Высокая дисциплина обучения: и по посещаемости, и по сдаче тестов, и по применению на практике.

Идет переориентация от «давайте учить всех и всему» к умному/выборочному обучению в зависимости от потребностей и проблематики. Повышается доступность обучения по общим программам и знаниям, уточняется целеполагание по обучению / доступам / вторым номерам и т.д.



- Главная слабость в том, что некоторые курсы «недопроданы».
- Необходимо широкое и точное информирование о возможностях и преимуществах различных форм обучения, а также методика – как сделать так, чтобы обучение «зашло», было понятным.

- Нет единой ссылки к структурированной информации (такой, как, например, сайт Европейского Сообщества производителей Этилена ЕЕРС).
- Отсутствуют знания и опыт по ряду технологий (например, газофазный ПЭ, ДГП).
- Необходимо формировать структурированную базу знаний по различным технологиям.

Обучение в условиях турбулентности

Анонс



«Неделегируемые» навыки руководителя

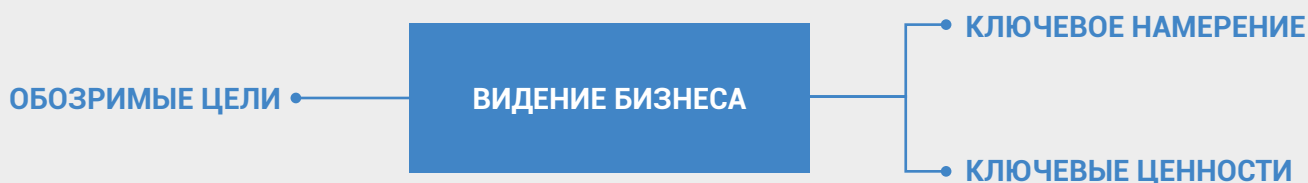
ЛИДЕРЫ ЧАСТО НЕ ОСОЗНАЮТ, ЧТО ЕСТЬ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ В ЗОНЕ ИХ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ ПЕРЕЛОЖИТЬ НА ПОДЧИНЕННЫХ. МЫ ВЫДЕЛИЛИ ПЯТЬ «НЕДЕЛЕГИРУЕМЫХ» НАВЫКОВ – ВАЖНЕЙШИХ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ТОП-УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Все мы знаем слова «миссия», «ценности», «видение». Но чтобы точнее понимать, откуда взялись эти понятия, которые на первый взгляд не имеют прямого отношения к главной задаче бизнеса — экономическому успеху, — нужно обратиться к первоисточнику. В книге «Построенные навечно» гуру стратегии Джим Коллинз показывает, что в любом стратегическом плане всегда есть видение, миссия, цели.

После многих лет исследования компаний-долгожителей Коллинз пришел к следующему выводу: успешные компании имеют амбициозные стратегические цели и организационную идеологию. Последняя, в свою очередь, включает миссию (у Коллинза «ключевое предназначение») и ценности (не больше пяти), которые обслуживают достижение стратегических целей.

То есть стратегическое видение — результат достижения целей, реализации миссии, использования ценностей. Оно формулируется в настоящем времени и исключительно руководителем организации.



2 СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД НА БИЗНЕС

Когда организация достигает определенного масштаба, включаются центрированные силы и каждое подразделение начинает тянуть одеяло на себя. Это приводит к борьбе за ресурсы и власть, растут зоны потенциальных конфликтов, теряется видение общей цели, плохо работают взаимосвязи и управленческая команда.

В такой ситуации важно, чтобы руководитель мог согласовывать роли всех частей организации и не допускать нездоровой конкуренции, а подразделения признавали его как «гармонизатора» организационных процессов.

3 ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Когда-то лидер General Electric Джек Уэлч сказал: «Лидерство — это коммуникация, коммуникация и коммуникация». Но какой именно должна быть эта коммуникация, когда речь идет о всей организации, о передаче информации, об объяснении причин изменений структуры, видения, правил? Она должна передавать убежденность и энергию руководителя, создавать атмосферу веры в цель и эмоциональной вовлеченности сотрудников. Эту задачу решает харизматическое лидерство.

Самим понятием «харизма» мы обязаны двум немецким ученым Эрнсту Трельчу и Максу Веберу. Вебер был автором трехкомпонентной концепции власти и выделял три идеальных типа власти:

- **Наследуемая, или традиционная** — передается от одного лица к другому в силу исторически сложившейся традиции.
- **Формальная, или бюрократическая (законно-рациональная)** — власть, делегируемая одному или нескольким лицам на основании установленных легальных процедур.
- **Харизматическая** — власть, основанная на исключительных качествах человека. Причем неважно, какие именно эти качества и какова их природа, главное, что они позволяют человеку вести за собой других.

На важный аспект харизматической власти указал американец Роберт Хаус, подчеркнув, что харизма связана с особым типом отношений между лидером и последователями (или подчиненными), при котором последователи:

- считают идеи лидера правильными;
- безоговорочно принимают лидера;
- чувствуют к нему привязанность, доверие;
- эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации;
- ставят перед собой высокие цели;
- считают, что могут внести свой вклад в успех организации.

По мнению профессора Гарварда Джона Коттера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера. Он привел список качеств, которые позволяют лидеру увлечь за собой людей:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше других;
- способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая (таким образом, многие начинают относиться к новой идее как к собственной);
- преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели.

4 СВОЕВРЕМЕННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Принятие управленческих решений — главное в работе руководителя; на оперативно-тактическом уровне эти решения, как правило, формализованы до автоматизма. Но решения высшего уровня касаются стратегии всей организации и ее будущего, то есть влекут большие риски и неопределенность относительно результата, меньшую уверенность в верности решения.

Именно поиск единственно верного и идеального решения приводит к своеобразному параличу воли и откладыванию нужных шагов. Цена ошибки волнует лидера больше, чем цена потерянного времени и не совершенных вовремя действий.

Руководитель должен дать себе право на ошибку: когда он тянет время и ищет вариант, который устроит всех, он должен помнить, что все равно не сможет сделать счастливыми всех и учесть все возможные варианты.

5 ГРАМОТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

Безграмотность может относиться не только к языку, но и к управлению людьми: часто нам кажется, что раз в процессе участвуют взрослые люди, то всем и так все понятно. Но простых договоренностей и правил не всегда достаточно, чтобы добиться от сотрудника нужного результата. Должен ли руководитель становится психологом? Да, если он не желает становиться психотерапевтом, исправляющим допущенные ошибки.

Недостаточно знать, что и кто должен сделать — нужно еще понимать, что конкретный сотрудник может сделать. Обладает ли он необходимыми качествами, способностями, мотивацией? Признать, что предметом управления являются люди, и есть проявление управленческой грамотности.

Начать работу над этим навыком можно с 12 вопросов Гэллапа, которые появились в результате многолетнего исследования практик лучших и самых эффективных руководителей.

12 «ВОЛШЕБНЫХ ВОПРОСОВ»

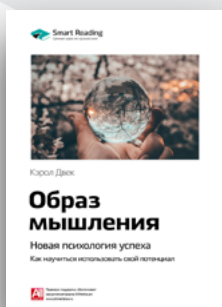
1. Знает ли мой сотрудник, что от него ожидается?
2. Обладает ли он всеми материалами и инструментами, необходимыми для качественного выполнения работы?
3. Есть ли у него возможность каждый день делать то, что он умеет лучше всего?
4. Получил ли он признание или похвалу за хорошую работу за последние семь дней?
5. Считает ли он, что вы или кто-то на работе заботится о нем как о личности?
6. Способствует ли кто-нибудь на работе его развитию?
7. Учитывается ли его точка зрения?
8. Заставляет ли миссия и цель вашей компании его чувствовать, что его работа важна?
9. Считают ли его коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
10. Работает ли с ним его лучший друг?
11. Говорил ли кто-нибудь на работе с ним о его успехах последние полгода?
12. Была ли у него возможность учиться и расти на работе в течение всего года?

Эти вопросы подчеркивают еще один важный параметр управленческой грамотности — **регулярность обратной связи**. Это дисциплинирует как лидера, так и подчиненного, помогая обоим расти и развиваться в своих ролях. Грамотный лидер — это лидер-наставник.

Читать
подробнее



4 КНИГИ О КУЛЬТУРЕ ОБУЧЕНИЯ



ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ. НОВАЯ ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА. КАК НАУЧИТЬСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Автор: Кэрол Дуэк

Один из краеугольных камней культуры обучения — формирование установки на рост. Этот термин придумала доктор психологии Кэрол Дуэк (Стэнфорд) как то, что отличает успешных людей от тех, кто терпит неудачи. Эту установку можно экстраполировать на компанию.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



УБИТЬ КОМПАНИЮ. КАК ПОКОНЧИТЬ СО СТАТУСОМ-КВО И НАЧАТЬ ИННОВАЦИОННУЮ РЕВОЛЮЦИЮ

Автор: Лиза Боделл

В бизнесе тот, кто стоит на месте, уже отстал. Эта книга покажет, как создать команду заинтересованных в процветании сотрудников, как наладить процесс постоянного обучения в масштабах всей компании и как эффективнее внедрять новые знания в рабочий процесс.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



ТОЙОТА КАТА. ЛИДЕРСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Автор: Майк Ротер

Ката совершенствования — способ мышления в бережливом производстве. На примере компании «Тойота» автор показывает, как сделать инновации частью повседневной работы; как справляться с неожиданностями и поддерживать лояльность клиентов.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



БЕЗГРАНИЧНЫЙ РАЗУМ. УЧИТЬСЯ, УЧИТЬ И ЖИТЬ БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ

Автор: Джо Боулер

Наш мозг развивается на протяжении всей жизни, его возможности не являются раз и навсегда заданной константой. И, как ни парадоксально, мозгу помогают расти и развиваться ошибки, которые мы совершаем: он учится на них, благодаря им он усваивает новую информацию и соотносит ее с уже имеющейся.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



Профессор Гарвардского университета доктор Эми Эдмондсон показывает, что прогрессивной культуры обучения не бывает без толерантности к риску и ошибкам. Эдмондсон вводит термин «психологическая безопасность» — ключевой признак создания высокопроизводительных команд.

Она определяет психологическую безопасность как веру в то, что никто не будет наказан или унижен за высказывание идей, вопросов или за ошибки в работе и обучении. Именно этот аспект культуры обучения в любой компании имеет решающее значение: все лучшие программы мира не помогут, если люди не чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы развиваться и расти.

Кроме того, из этой книги вы узнаете:

- какие условия помогают компаниям достигать успеха через взаимодействия в команде;
- какую роль играют руководители;
- каким образом психологическая безопасность позволяет сосредоточиться на инновациях;
- как освоить современные методы управления через поощрение, вдохновение и дисциплину;
- какие выгоды приносит организациям умение создавать команды и управлять ими.



Читать книгу
в библиотеке СИБУР



Каким источникам доверять?

ПЕРВЫЙ ВЫПУСК СПЕЦИАЛЬНОЙ СЕРИИ «EDLAB ИСТОЧНИКИ»

Как сейчас работать с информацией, чему верить, а что — перепроверять? Что читают сотрудники СИБУРа — и как?

Об этом и не только — на страницах нового издания в серии образовательных журналов EdLab — «Источники»!



Культура обучения — суть корпоративной культуры

Юлия УЖАКИНА
Генеральный директор
Корпоративная Академия Росатома



YouTube



RuTube



Назовите критерии, которые отличают развитую культуру обучения.

Развитая культура обучения видна в организации по трем признакам:

1. Обучение воспринимается как ценность, как равновесная с остальными задачами. Руководитель предприятия либо сам много и с удовольствием учится (тем самым подавая пример другим), либо как минимум поощряет непрерывное обучение сотрудников.
2. Накопление знаний запускает латеральное мышление.

ЛАТЕРАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ — УМЕНИЕ МЫСЛИТЬ НЕШАБЛОННО, ИСПОЛЬЗУЯ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОДХОДОВ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ДОВОЛЬНО ЧАСТО ИГНОРИРУЮТСЯ ЛОГИЧЕСКИМ МЫШЛЕНИЕМ

Есть такой феномен — «бесполезное знание»: это когда мы учимся чему-то, что прямо сейчас вроде бы не применимо. Однако в какой-то момент весь накопленный объем знаний запускает латеральное мышление — именно потому, что человек обладает широким кругозором.

3. Высокий уровень обучения и экспертизы. Важно понимать, кто те люди, которые передают знания внутри компании? Какую роль в ней играет бизнес-тренер, а какую — консультанты? Насколько они сами эксперты в своей области?

ДЛЯ МЕНЯ КУЛЬТУРА ОБУЧЕНИЯ — ЭТО КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ПОНИМАЕТ: ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СОТРУДНИК БЫЛ ЭФФЕКТИВЕН И БИЗНЕС ВЫИГРЫВАЛ, ОН ДОЛЖЕН НЕ ПРОСТО ПРИХОДИТЬ НА РАБОТУ И УВЛЕЧЕННО РАБОТАТЬ, НО И ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, НАПОЛНЕНИЕ СЕБЯ СИЮМИНУТНЫМИ ПРАКТИЧНЫМИ ЗНАНИЯМИ И ЗНАНИЯМИ НА БУДУЩЕЕ

Какая область знаний для бизнеса предпочтительна?

Надо знать матчасть:

1. Быть на фронтире в своей предметной области, осваивать новейшие технологии.
2. Понимать человеческую природу и природу коммуникаций. Иначе не будет эффективного управления командой.

Сколько времени вы учитесь сами и сколько уделяете обучению других?

Я стараюсь определить на год какую-то одну область знаний, которую осваиваю и которая непосредственно связана с работой. Но обязательно беру еще что-то нерабочее, чтобы кругозор был максимально широк и я на себе почувствовала, как работает латеральное мышление (например, слушаешь лекцию по истории искусств — и вдруг инсайт по рабочему вопросу).

Но что нужно сделать, чтобы знания лучше усваивались?

ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ УСВОИТЬ ЗНАНИЕ — ОТДАТЬ ЕГО ДРУГИМ. Я очень много отдаю: провожу мастер-классы, вебинары, делюсь знаниями, которые получила, и это очень полезный процесс.



Назовите три главных дефицита, которые сдерживают развитие культуры обучения?

1. **Дефицит времени.** Но откуда он берется? От подмены приоритетов. Нам кажется, что есть более важные задачи, хочется как можно быстрее прорваться, чего-то достичь, но очень важно — а сейчас особенно — оставлять время для обучения. То есть для меня этот дефицит времени — это подмена приоритетов.
2. **Дисбаланс онлайн и очного обучения.** На мой взгляд, онлайн-обучение доказало свою неэффективность. Для него есть свое место в культуре образования — это усвоение очень понятных и четко структурированных знаний. Но без очного взаимодействия процесс обучения будет мало эффективен.
3. **Размытый образовательный стек.** Это дефицит понимания, чему я сейчас должен учиться. Когда постоянно все меняется и человек с трудом может прогнозировать будущее, подготовиться к чему-то заранее очень сложно. Возникает своеобразная дихотомия: с одной стороны, хочется освоить все, а с другой — нажать на паузу и ничему не учиться. Тем не менее, каждый человек обязательно должен определить свой образовательный стек и стараться не терять стержень.



Как это можно сделать?

Просто планировать. И разрешить себе допускать ошибки. Например, мы определили, что наш образовательный стек — такие-то профессиональные, личностные и лидерские знания. Можем ли мы ошибиться? Конечно. Но лучше действовать в этом стеке, чем фрустрировать и терять время на поиск наилучшей комбинации. К тому же — тут я повторяюсь, — бесполезных знаний не бывает. То, что не нужно в данный момент, пригодится позже.



Какова роль корпоративного университета или академии? Какое место в корпорации он занимает?

Я считаю, что ролей у корпоративного университета множество, а определяет их заказчик, бизнес, человек, который это придумал, или команда руководителей, которой этот КУ нужен. Однако независимо от конфигурации у всех КУ есть одна общая и важная роль: это место, куда люди приходят «прислониться» к свежим знаниям, к общению, к социализации, к ощущению сопричастности к чему-то большему.

КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ПРОСТРАНСТВО, КУДА ОН ПРИХОДИТ «ПРИСЛОНИТЬСЯ». КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ — ИМЕННО ТАКОЕ МЕСТО

Как корпоративная культура связана с культурой обучения?

Напрямую. Мне иногда кажется, что это синонимы. Корпоративная культура, конечно, шире, чем культура обучения, но сначала закладывается именно культура обучения. Я это хорошо вижу на истории атомной отрасли. Она зародилась почти 80 лет назад, когда знания были абсолютной ценностью. Люди формировали новое, беспрецедентное, прорывное, создавали технологии, которым не было аналога. Без культуры обучения это невозможно. Сначала зародился некий подход к обмену знаниями, а на него уже накладывалась корпоративная культура: принципы общения, решения задач, степени ответственности людей, отношения к клиентам, партнерам, победам и ошибкам.

Вообще, чем выше культура обучения, тем более правильное отношение к ошибкам: без них нет развития. Какое-то время вы неизбежно находитесь в зоне некомпетентности и чего-то не знаете, но если вас при каждой ошибке бьют по рукам, вы перестанете учиться.

ЧЕМ ВЫШЕ КУЛЬТУРА ОБУЧЕНИЯ, ТЕМ КРЕПЧЕ И СОЗИДАТЕЛЬНЕЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Культура обучения формирует уникальный для каждой организации коллективный навык. В чем уникальность коллективного навыка «Росатома»?

«Росатом» как коллектив умеет решать любые задачи, переводить знания в технологии, общаться с клиентами так, что они остаются с нами на десятилетия. Другое дело, что эти навыки вырабатываются достаточно долго, плюс приходят новые поколения — иногда вообще с другими ценностями. Нужно, чтобы эти поколения поддержали и усилили то, что организация уже умеет. Это важная задача, мы в Корпоративной Академии стараемся ее поддерживать, чтобы коллективные навыки год от года прибавлялись, а не терялись.

Мы чувствуем, что изменились и запросы людей на то, чему они хотят учиться, и запросы бизнеса. Впервые за многие годы появился запрос на поддержку человека с разных точек зрения: психологической, эмоциональной, даже физической. Это запрос и снизу, и сверху. Бизнес начал понимать, что давать лишь рабочие навыки уже не получится, нужно еще и заботиться о человеке.

Как вы думаете, возможно ли развить идею коллективного навыка и места корпоративного университета и попробовать масштабировать эту идею на рынок?

Это сложный вопрос, потому что прежде всего мы должны решать задачи своей отрасли. В то же время нельзя закрываться внутри себя, нужно выходить на внешний рынок. Это тонкий баланс: с одной стороны, нельзя забывать ДНК корпоративных университетов — прежде всего, они должны накапливать энергию, чтобы помогать своему бизнесу. С другой стороны, чтобы эта энергия была, нужно работать с рынком.

В то же время корпоративные университеты отвечают за развитие миллионов человек, и даже больше того. Например, мы как Корпоративная Академия работаем еще с населением наших городов — а у нас 28 городов присутствия, в которых живет больше больше 2 млн человек. То же самое — СИБУР или «Северсталь», наши системообразующие предприятия, которые тоже несут ответственность за регионы присутствия, развивают их, строят устойчивые сообщества.



Два года экспериментов

Любая система обучения в любой корпорации отвечает на три вопроса:

ЧЕМУ УЧИТЬ?

КОГО УЧИТЬ?

КАК УЧИТЬ?

После начала пандемии вопрос **«Как учить?»** вытолкнул нас в пространство экспериментов. Потому что онлайн-обучение — это просто среда, мы не можем все время проводить одни и те же лекции и тренинги в онлайн. Мы начали искать разные форматы: и edutainment, и прямые эфиры, и студии. Но самые интересные эксперименты у нас случились в том, что мы сделали обучение — само погружение человека в образовательную среду — более продолженным. Раньше было классическое модульное обучение: человек приходил, учился, уходил, пропадал в своей рутине, опять к нам приходил. Но в последние два года именно онлайн-возможности обучения позволили нам сделать процесс более консистентным, когда человек каждый день получает маленькое задание в телеграм-канале, где он учится вместе со своими одногруппники, микроконтент, который он может потреблять в онлайн-среде. Благодаря этому люди чаще обращаются к обучению, а оно, в свою очередь, становится более эффективным.

Работать с вопросом **«Чему учить?»** тоже было интересно. Один из самых ярких экспериментов — сессии «Моя лучшая ошибка»: мы приглашали наших руководителей, чтобы они поделились опытом неудач. Это оказалось очень полезным упражнением: люди поняли, что не боги горшки обжигают, все делают ошибки, а с ошибками можно и нужно работать.

Другой хороший пример — управленческие лаборатории, где нет преподавателя. Вместо него — группа людей, которая помогает одному человеку научиться и сама по ходу учится. «Вбрасывается» управленческая проблема — как мотивировать, как увольнять, как работать со звездами, и так далее, — и группа начинает накидывать решения конкретной ситуации, опираясь на собственный опыт и знания, которые получила, но пока еще не применила. Это был очень удачный эксперимент в удаленном формате, мы его продолжаем, несмотря на то, что пандемия схлынула.

ПОЗДРАВЛЯЕМ КОРПОРАТИВНУЮ АКАДЕМИЮ РОСАТОМА С 10-ЛЕТНИМ ЮБИЛЕЕМ!

Корпоративной Академии Росатома исполняется 10 лет. В 2021 году мы подписали соглашение о сотрудничестве и уже реализовали несколько успешных проектов.

Росатом, являясь ведущей компанией в своей отрасли, как и СИБУР, зачастую сталкивается с необходимостью быть первопроходцем, поэтому наше взаимодействие обогащает обе компании и рынок в целом.

Мы видим высокий профессионализм, вдумчивое и творческое отношение всех сотрудников Академии Росатома к своей работе и планируем развивать партнерство на благо наших компаний.

Поздравляем коллег с юбилеем,
желаем бесконечного заряда энергии и больших достижений!

Сессия с образовательными организациями-партнерами

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА ОБЪЕДИНИЛ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БОЛЕЕ 15 ВУЗОВ И КОЛЛЕДЖЕЙ РОССИИ, 9 ШКОЛ ИЗ ГОРОДОВ ПРИСУТСТВИЯ СИБУРА, ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МИНОБРНАУКИ РФ, А ТАКЖЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМПАНИИ

15-16 декабря на «Казаньоргсинтезе» и в Казанском научно-исследовательском технологическом университете (КНИТУ) состоялась Ежегодная сессия с Образовательными организациями-партнерами СИБУРа. По итогам совместной работы будет сформирован «коллективный договор» между компанией и образовательными организациями, с каждой организацией будут проработаны дорожные карты с мероприятиями, направленными на эффективную совместную подготовку кадров для промышленности, что даст молодым специалистам перспективы профессионального развития и роста.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ-УЧАСТНИЦЫ СЕССИИ:

- КНИТУ
- УГНТУ
- ТИУ
- ТПУ
- Горный институт
- РХТУ
- МГТУ
- СибГУ
- Колледж им. Лемаева
- Колледж им. Лушников
- Тобольский многопрофильный техникум
- Амурский технический колледж
- Лицей КНИТУ
- Директора школ (Казань, Нижнекамск, Тобольск)

Сессия прошла во второй раз. В 2021 году мероприятие проводилось в Тобольске, в 2022 была выбрана Казань. В первую очередь на казанской сессии была проведена ревизия договоренностей, достигнутых год назад в Тобольске, затем в формате деловой игры участники подвели итоги года и наметили план дальнейшего продуктивного сотрудничества.

Важно отметить, что в этом году впервые образовательная сессия объединила не только вузы: в мероприятии приняли участие представители СПО и школ. Ключевыми темами круглых столов стали вопросы бесшовной подготовки кадров (школа-вуз-предприятие), адаптации молодых специалистов, трансформации программ обучения.

Кроме того, на сессии выступил Д.В. Конов, Член Российского Союза химиков, Председатель СПК. В своей речи он подсветил главные вызовы, стоящие сейчас перед отраслью и образовательными учреждениями.

По итогам сессии в первом квартале 2023 года будет подготовлен специальный выпуск «Сообщений SIBUR Education Laboratory “Перспектива”»



ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЯМОГО ДИАЛОГА УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ И РАБОТОДАТЕЛЯ ОЧЕНЬ ВАЖНА. ЭТО ВЗАИМНАЯ СВЕРКА ПОЗИЦИЙ И ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫХ МЫ ВЫПУСКАЕМ ДЛЯ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

ЮРИЙ КАЗАКОВ,
врио ректора КНИТУ



ЦЕЛЬ ДИАЛОГА МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ – УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТЬ В ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРАХ, ГОТОВЫХ ДАВАТЬ ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

АЙРАТ САФИН
Генеральный директор,
«Казаньоргсинтез»



МЫ В ОДНОЙ ЛОДКЕ И ГРЕБЕМ В ОДНУ СТОРОНУ. ВМЕСТЕ ПОНИМАЕМ, ЧТО ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ И ДЕЛАЕМ ЧЕРЕЗ МЕРОПРИЯТИЯ В ДОРОЖНОЙ КАРТЕ И ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

РУСТАМ ГАЛИАХМЕТОВ,
Управляющий директор,
Корпоративный университет,
СИБУР



Итоги года

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЕШИЛ ПОДВЕСТИ ЧЕРТУ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ, ЧТО ВАЖНОГО БЫЛО СДЕЛАНО ЗА ГОД. ТА САМАЯ «НОЧЬ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ», О КОТОРОЙ ГОВОРИТ П.Н. ЛЯХОВИЧ В СВОЕМ ИНТЕРВЬЮ НА стр. 8



Лидерство

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФОКУСОВ НАШЕГО РАЗВИТИЯ. ОБ ЭТОМ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ РАЗРАБОТАННАЯ СЕТЬ ПРОГРАММ КУ, ПОСВЯЩЕННАЯ РАЗНЫМ УРОВНЯМ ЛИДЕРСТВА.

«ХИМИЯ ЛИДЕРСТВА»

Программа направлена на развитие высокопотенциальных руководителей уровня ГД и ГД-1 и включает 4 модуля: вхождение в должность, формирование команды, первые кризисы и победы, формирование устойчивой системы, а также совместную работу над уникальным методическим пособием «Первый год генерального директора» — так называемым плейбуком ГД.

ВОТ ЧТО ГОВОРЯТ САМИ УЧАСТНИКИ:



СЧИТАЮ, ЧТО ПРОЕКТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНЫЙ И КОМПЛЕКСНЫЙ. НАМ УДАЛОСЬ СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ ЗНАНИЯ/ОПЫТ/ПРАКТИКИ КОМПАНИИ В РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ НОВЫХ ГД НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ РАБОТЫ. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ УМЕНЬШИТЬ КОЛИЧЕСТВО СТРЕССА И БЫСТРЕЕ АДАПТИРОВАТЬСЯ В НОВОЙ РОЛИ, ОХВАТИВ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Сергей Назаров

Генеральный директор, ООО «СИБУР-Кстово»



ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ БЫЛ ИНТЕРЕСНО СДЕЛАН КАК ПО СОДЕРЖАНИЮ, ТАК И ПО СТРУКТУРЕ И ЛОКАЦИЯМ, А КРОМЕ ЭТОГО ДАЛ ХОРОШЕЕ СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИИ, ПРАКТИКИ, РЕШЕНИЯ ВПОЛНЕ ПРАГМАТИЧНЫХ ЗАДАЧ

Андрей Парамонов

Руководитель СИБУРИНТЕХ



НАМ НАКОНЕЦ-ТО УДАЛОСЬ ОБЪЕДИНИТЬСЯ, ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ, ЗНАНИЯМИ И КУЛЬТУРОЙ. ОСОБЕННО БЫЛ ПОЛЕЗЕН ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ, КОГДА КАЖДЫЙ УЧАСТНИК МОГ ПОМОЧЬ ДРУГОМУ, А ГЛАВНОЕ – ПОНЯТЬ, ЧТО НЕ ТОЛЬКО ОН ОДИН СТАЛКИВАЕТСЯ С ТАКИМИ ВЫЗОВАМИ

Андрей Петров

Генеральный директор, ООО «БИАКСПЛЕН»



«ФИЗИКА ЛИДЕРСТВА»

«Физика лидерства» — полугодовая программа обучения для руководителей уровня ГД-2 и ГД-3 (с потенциалом) на ключевых должностях в соответствии с ресурсной стратегией ФЭП. Обучение завершится в 2023 году защитой проектов.

Подробнее о программе — в SIBUR EdLab №7 «Цепочка создания ценности» стр.26



«ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР»

Обучение направлено на руководителей уровня Junior и Team lead (13-19 грейд), а также HiPo, HiPro-руководителей, готовящихся на уровень Junior. Для участия в программе важно иметь сотрудников в подчинении.

«Эффективный менеджер» состоит из трех модулей: развитие себя и команды, кросс-функциональное взаимодействие, персональная и командная эффективность. Важнейший аспект программы — выполнение части заданий совместно со своей командой и руководителями.



«СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ»

В основе программы лежит проверенная временем и практикой модель лидерства SLII®, базирующаяся на ситуационном подходе к руководству. Обучение стартовало в конце 2022 года, в первом релизе программы приняли участие более 70 руководителей с управленческим стажем от полугода до 29 лет из 20 функций.



«ЛИДЕРСТВО БЕЗ ТИТУЛОВ»

Программа построена на моделях и инструментах, разработанных экспертами в области мотивации и вовлеченности Института Кена Бланшара. Обучение ориентировано на сотрудников с высоким потенциалом, которые стремятся повысить свой уровень эффективности и удовлетворенности работой.



«АКАДЕМИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Программа рассчитана на всех сотрудников компании и включает четыре трека развития на выбор: коммуникация с собой, коммуникации в команде, коммуникации с кросс-функциональными подразделениями, коммуникации с внешними клиентами и партнерами. Все для эффективной коллаборации и сотрудничества!

Наставничество

2023-Й ГОД ОБЪЯВЛЕН ГОДОМ НАСТАВНИКА И УЧИТЕЛЯ В РОССИИ. СОЗДАННАЯ В СИБУРЕ СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА УЖЕ НЕОДНОКРАТНО ДОКАЗАЛА СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И МНОГОГРАННОЕ РАЗВИТИЕ, И ПОЛУЧЕННЫЕ ЗА ЭТОТ ГОД НАГРАДЫ – ЯРКОЕ ТОМУ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ.



СИБУР стал победителем конкурса Центрального Института Труда в номинации «Лучшая система наставничества среди предприятий России — Большой Кубок Никиты Изотова»



«Энергия признания 2022»: в этом году в рамках корпоративного форума впервые награды получили наши корпоративные тренеры и наставники. Подробнее в SIBUR EdLab №7 «Цепочка создания ценности» стр.30



Первый Форум производственных наставников СИБУРа в Нижнекамске – подробнее в SIBUR EdLab №6 «От обучения – к изменениям» стр.27

Программы развития будущих специалистов и бесшовная профориентация детей и молодежи

РАБОТА С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ И МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ – ОДНО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА.

Трехэтапная опережающая подготовка (школа-вуз-предприятие) включает обучение будущих кандидатов на уровне школы с сопровождением их на программах в вузе/университете для обеспечения целевого уровня профессиональной экспертизы на предприятии.

Образовательная программа «Траектория», летние каникулярные смены, «Гранты СИБУРа 2022» в «Сириусе», Дни карьеры в вузах, программы профессиональной переподготовки Chemical Engineering и Mechanical Engineering, стажировки преподавателей на предприятиях компании и многое-многое другое.

А в подведение итогов – составление «коллективного договора» на 2023 год в рамках Ежегодной сессии с образовательными организациями-партнерами. Подробнее – на стр.24



Чемпионаты профессионального мастерства

МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАСТАВНИЧЕСТВА. В 2022 КУ СОВМЕСТНО С ФЭП И КУРАТОРАМИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗОВАЛИ И ПРОВЕЛИ НЕСКОЛЬКО ЧЕМПИОНАТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА.



ОТРАСЛЕВОЙ ЧЕМПИОНАТ RETROSCHEMSKILLS-2022

Всего в чемпионате приняли участие 200 участников, 200+ экспертов, более 100 гостей. Впервые в чемпионате приняли участие 16 юниоров из классов СИБУРа и колледжа им. Лемаева в пяти компетенциях.

КОМПАНИИУЧАСТНИКИ:

- СИБУР
- Газпром Нефть
- Татнефть
- ТАНЕКО
- ТЭСС
- РосАтом
- Транснефть
- Группа Илим
- ЕВРАЗ
- SGS Kazakhstan Ltd.

СИБУР ЗАНЯЛ 1 МЕСТО В ОБЩЕМ МЕДАЛЬНОМ ЗАЧЕТЕ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЧЕМПИОНАТ ХАЙТЕК

Всего в этом году более 1000 российских и иностранных участников соревновались в 34 компетенциях «Хайтека». Задания были сформированы на основе реальных запросов от предприятий. Конкурсанты и эксперты разрабатывали технологические решения, тестировали отечественные материалы и оборудование.

СИБУР принимал участие в 10 компетенциях и завоевал в общей сложности 19 медалей.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ ЧЕМПИОНАТ

С 5 по 8 октября в Казани прошел II Международный строительный чемпионат (МСЧ). Его участниками стали около 1000 профессиональных строителей из более чем 20 стран.

По итогам соревновательной части команда СИБУРа заняла первое место (золотая медаль) в номинации «Строительный контроль» и второе (серебряная медаль) в номинации «Охрана труда».

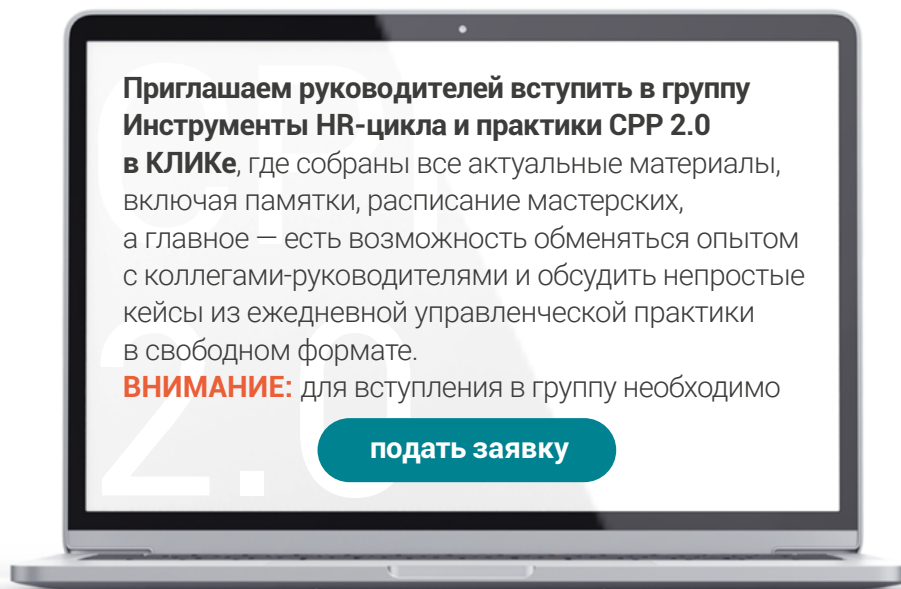
Инструменты HR-цикла и практики Стандарта работы руководителя 2.0

А ТАКЖЕ ПРАКТИКИ, ФОРМИРУЮЩИЕ СВЕРХУ ВНИЗ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ЛИДЕРСТВО В БЕЗОПАСНОСТИ

В этом году стартовало внедрение практик на предприятия Республики Татарстан. Совместно с коллегами укрепляем образ Руководителя 2.0, а в поддержку внедрения проводим регулярные мастерские,

на которых топ-руководители СИБУРа делятся уникальным опытом применения инструментов и практик CPP.

Подробнее — в SIBUR EdLab №7 «Цепочка создания ценности» стр.29



Совет по профессиональным квалификациям

Совет по профессиональным квалификациям (СПК) химического и биотехнологического комплекса – совещательный орган, который разрабатывает профессиональные стандарты с указанием требований к знаниям и навыкам по квалификациям/профессиям.

В 2022 году в СПК произошел ряд изменений: существенно обновился состав участников, председателем стал Д.В. Конов, а заместителем председателя — Р.Г. Галиахметов, появились дополнительные профессиональные стандарты, начата разработка отраслевой рамки квалификаций и методологии мониторинга рынка труда.

ЭФФЕКТЫ ДЛЯ СИБУРА:

1 Программы обучения в вузах и ссузах будут формироваться с учетом актуальных требований бизнеса в части востребованных знаний и навыков по профильным для нефтехимии специальностям. Это сократит срок дообучения вновь принимаемых сотрудников на местах.

2 Благодаря размещению Профессиональных стандартов в открытом доступе работники отрасли получают более широкие возможности карьерного развития.

3 Актуализация кадровой политики компании будет проходить с учетом аккумулированных данных по задействованным в отрасли работникам, а также профильным студентам с разбивкой по регионам/профессиям.

Успешно завершилась программа дополнительного профессионального образования **«HSE менеджмент»** 2021-2022 гг., которую СИБУР реализует совместно с «Газпром нефть».

Предприятия республики Татарстан начали обучаться на образовательных платформах КУ Teachbase и Webinar.ru со 2 квартала 2022 года.

К 2023 году у сотрудников появится Личный кабинет, в котором отобразятся данные по пройденному обучению и полученные допуски.

Министерство труда РФ признало **Техническое обучение по безопасному выполнению работ СИБУРа** как лучшую практику!

Стартовал второй поток флагманской программы **«Академия L&D»**, которая реализуется Корпоративным университетом СИБУРа совместно с «Газпром нефть» и Росатомом. Подробнее о первом потоке – в SIBUR EdLab №5 «Обучение на опережение» стр.29

Обучение у вас в кармане!

Обновленное мобильное приложение Teachbase позволяет проходить обучение 24/7 там, где вам удобно.

«НОМ» шагает по городам СИБУРа:

«Программа обучения новым ролям проекта трансформации операционной модели» запущена на предприятия Республики Татарстан для сотрудников вертикали «Надежность и ремонты, СУОФ», отдел ТОИР. В планах на 2023 год – расширить программу на вертикаль «Производство».

Профессионалы

проектного управления: сотрудники СИБУРа и НИПИГАЗа прошли обучение по программе «Управление инвестиционными проектами в строительстве», разработанной методологами Корпоративного университета СИБУРа и Обучения и развития НИПИГАЗа.

Дорогие коллеги и друзья!

Заканчивается год – один из самых неоднозначных в нашей жизни. Единственное, что можно сказать с уверенностью, – все мы, как никогда, ощутили важность поддержки и сплоченности. И в этом наша сила.

Работа нашей образовательной лаборатории продолжится в 2023-м. Оставайтесь с нами! Так же, как культура обучения предшествует и формирует корпоративную культуру, образовательная среда развивает культуру обучения.

Об этом наш следующий номер.

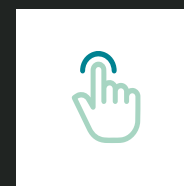
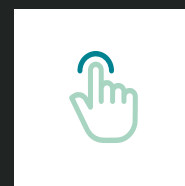
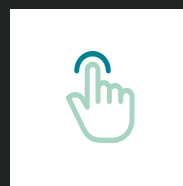
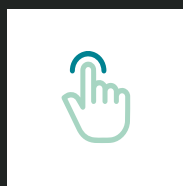
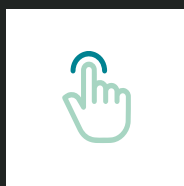
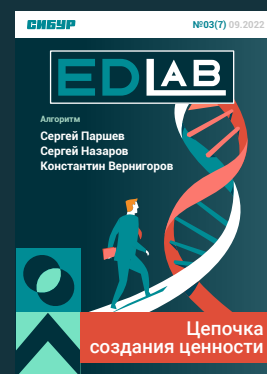
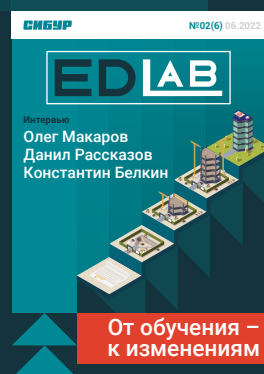
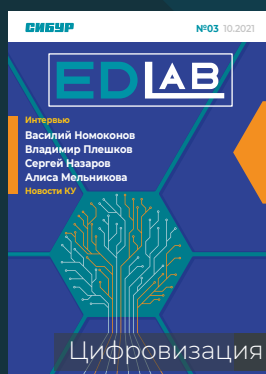
С Новым годом! Счастья! Добра! Новых открытий!
Достижения целей и исполнения желаний!

Ваш Корпоративный университет

ED LAB

В следующем номере:

ОБУЧАЮЩАЯ СРЕДА



Над выпуском работали:

Денис Волков, Марфа Хромова-Борисова, Мари Мишель, Юрий Сурженко, Илья Пашнин, Константин Волобуев, Максим Скрыбин (Модель), Маргарита Датская (Исследования) и вся Команда Корпоративного университета

Руководитель проекта – Кирилл Стеценко
Выпускающий редактор – Наталья Носова
Арт-директор – Андрей Богатырев
Главный редактор – Юрий Воскресенский



Связаться с нами