

ED LAB

Интервью

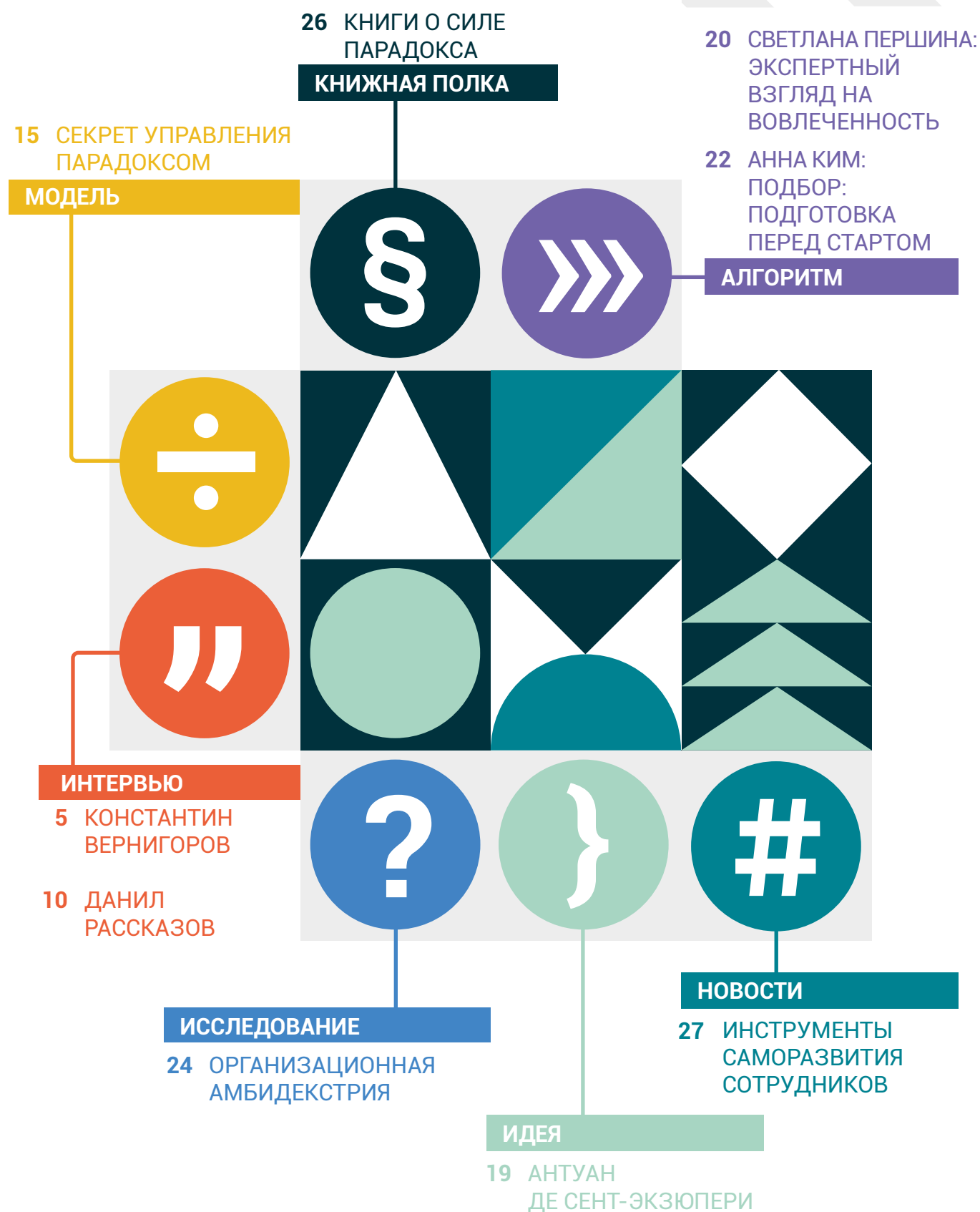
Константин Вернигоров
Данил Рассказов

Новости КУ



Управление парадоксом

Содержание





Уважаемый читатель!

Лейтмотивом последних лет стала мысль о работе в беспрецедентных условиях, о вызовах, с которыми сталкиваются и страна, и компания, и отдельное подразделение, и каждый сотрудник.

Быстрые перемены требуют быстрой адаптации. Приходится корректировать заранее намеченные подробные планы, отказываться от готовых алгоритмов. Иногда ни базовый здравый смысл, ни предыдущий опыт не могут подсказать наилучшее решение.

В то же время изменение правил игры открывает и новые возможности.



ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ МЕТАНАВЫК – АДАПТИВНОСТЬ. УМЕНИЕ ОБУЧАТЬСЯ, МЕНЯТЬСЯ... НЕСКОЛЬКО РАЗ ПЕРЕУЧИТЬСЯ, ПОПРОБОВАТЬ РАЗНЫЕ МОДЕЛИ, ПРОФЕССИИ И ПОДХОДЫ. ПОСТОЯННОЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ЛЮБОПЫТСТВО

Дарья БОРИСОВА
Управляющий директор,
Развитие и инновации



В этом выпуске мы знакомимся с силой парадокса, с тем, как достигать невозможного, стремясь к целям, которые кажутся несовместимыми. О подобном личном опыте расскажут наши авторы, руководители компании.

Рубрика «Модель» представит теоретические основы управления парадоксом в применении к экономике. Кроме того, на страницах EdLab вы найдете подборку полезных книг, сервисов и инструментов.

Как обычно, предлагаем вам присоединяться к образовательному сообществу EdLab, приглашать коллег и партнеров. Делитесь экспертизой, предлагайте темы и участвуйте в дискуссиях по образовательной повестке СИБУРа.

Ваш Корпоративный университет



EdLab
для клиентов
и партнеров

Используйте на 100%

Уважаемый читатель!

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



QR-КОДЫ

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



ИНТЕРАКТИВНОЕ ОГЛАВЛЕНИЕ

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



ВИДЕОИНТЕРВЬЮ

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





Успеха хватит на всех

Константин ВЕРНИГОРОВ

Генеральный директор,
«СИБУР ПолиЛаб»

О КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ
ИНИЦИАТИВАХ И ПОИСКЕ ВЕКТОРОВ
РАЗВИТИЯ



СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- **00:12** Как проявляется парадокс в управлении
- **02:45** Можно ли управлять парадоксом
- **07:22** Как парадокс способствует карьерному и профессиональному развитию
- **11:38** Что в фокусе внимания сейчас
- **13:32** А начиналось все с одной лаборатории

YouTube



RuTube



Что такое парадокс

Абстрактная постановка вопроса приводит к абстрактному ответу, а я расскажу об управленческих парадоксах на конкретном примере. Чуть более пяти лет назад подразделение продуктового развития в компании даже формально не существовало, все происходило в рамках кросс-функционального взаимодействия.

С одной стороны, кросс-функциональная группа предполагает общность целей, общее движение вперед, понимание друг друга, комплементарность команды, члены которой обладают разными экспертизами. С другой стороны, это люди не просто разных взглядов, разных функционалов — у них KPI могут друг существенно отличаться!

Тот, кто занимается развитием марочного ассортимента, заинтересован в максимальном количестве опытных выпусков, — это его основная цель работы, основной KPI.

У производителя основной KPI — это стабильность процесса производства, качество.

Для продавца, конечно, важно выводить на рынок новые продукты, но если что-то пойдет не так с регулярно выпускаемым продуктом, то это поставит под угрозу текущие контракты и продажи.

Управление цепочками поставок, календарное планирование, объемное планирование — им важны четкость, предсказуемость прогноза, а тут вдруг новые марки — как им с этим работать? А технический сервис?

То есть каждая новая марка, каждый опытно промышленный выпуск — это риск. Сейчас мы уже научились довольно быстро и эффективно это делать, ввели солидарные KPI, квотирование.





Как управлять парадоксом

Направить парадокс в нужное русло — это искусство, в основе которого лежит реальный практический опыт и умение в целом «проинтуировать» ситуацию и правильно построить общение кросс-функциональной группы.

Начнем с того, что в любой функциональной активности есть кто-то, кому это больше всего нужно. Я не встречал проектов, где в равной степени достичь финального результата нужно всем. Чтобы парадокс стал управляемым, кто-то должен взять на себя не просто ответственность, а большую часть работы.

Предположим, вы понимаете, что в кросс-функциональной инициативе результат важен для вас лично — например, позволит удовлетворить ваши профессиональные амбиции, параллельно создав ценность компании. Тогда то, что «лежит между стульями», вы сами для себя назначаете. И берете на себя большую часть работы, причем даже «ручной», технической, по вовлечению, чтобы сформировать четкую рамку этого парадокса.

«МНЕ БОЛЬШЕ ВСЕГО НАДО — Я БУДУ БОЛЬШЕ ВСЕГО РАБОТАТЬ», — ЭТО ШАГ НОМЕР ОДИН

Как увлечь других, как вовлечь смежников в этот парадокс — кросс-функциональную инициативу? Если ты берешь всю рутину на себя, то полдела уже сделано в плане вовлечения.

Следующий этап связан с KPI. Нужно найти взаимосвязи и представить коллегам результат проекта, показать развитие их подразделений. Именно это поставить на первый план.

И всегда руководствоваться принципом «успеха хватит на всех». Часто медленная динамика в кросс-функциональных инициативах обусловлена тем, что никто не хочет браться за что-то, что «лежит между стульями», боясь, что плоды успеха достанутся кому-то другому. И это всегда тормозит динамику движения команды.

НАДО ПОНЯТЬ, ЧТО ЕСЛИ НЕ БУДЕТ УСПЕХА КАК ТАКОВОГО, ТО И ДЕЛИТЬ БУДЕТ НЕЧЕГО

В тех инициативах, в которых я участвовал, как правило, успеха хватало с головой на всех. Это выражалось в карьерном продвижении, финансовой мотивации, репутации, которую приобретал и человек, и подразделение.

Искать векторы развития в промежуточных успехах

Вот, например, «СИБУР ПолиЛаб» изначально открыли с довольно утилитарной целью — поддержать выход на рынок нашего крупнейшего нефтехимического актива по производству полимеров «ЗапСибНефтехим». Но наплыв клиентов, партнеров, студентов, школьников, представителей госорганов показал значительно больший интерес к активу! Парадокс: нас создавали для одной задачи, а оказалось, релевантный пул задач — огромен.

А дальше мы начали формировать целый пакет сервисов и свой фирменный имидж — как надежного партнера в отрасли и как часть ценностного предложения:

если работаешь с СИБУРОм, то имеешь доступ к инфраструктуре, сервисам, экспертизе «СИБУР ПолиЛаба». Мы позиционируемся как НИОКР-центр не только СИБУРа, но общий с партнерами и клиентами центр, где сосредотачиваются знания по перспективной повестке — например, в области вторичной переработки полимерных материалов.

80% того, чем сейчас занимается прикладной НИОКР и конкретно «ПолиЛаб Москва», не закладывалось в изначальную концепцию. Это парадокс? Нет, скорее «ожидаемая неожиданность».



Новые задачи

Прямо сейчас мы занимаемся настройкой работы сети из семи «ПолиЛабов» — с точки зрения оперативности и качества выполнения заказа, выравнивания команд и «укладывания» их в единую философию. Формулируем эту философию, в том числе в контексте отраслевой трансформации компании.

Это управленчески сложная, очень эмпатийная задача, потому что семь географий — это семь различных предысторий, это разные темпераменты и механизмы работы. Нужно все объединить под «зонтиком», сохранить уникальную самобытность, но так, чтобы это работало как одна команда. И было понятно и прозрачно и нашему внутреннему заказчику, и клиентам, и клиентам наших клиентов. Формируем вертикаль прикладного НИОКР, чтобы усилить роль компании как надежного, стабильного партнера для роста, причем не только для наших клиентов, но и для отраслевых заказчиков.

Мы сами не понимали волну, которую создадим

Я не ожидал, что в дальнейшем будет создана целая сеть НИОКР-центров. А команда моя не знала, что по итогам 2022 года мы получим наивысшую оценку нашей работы. Мы просто хотели оказать клиентам высокий уровень поддержки в трудные времена, запускали внутренние программы оптимизации процессов, скорости. Мы понимали, что можем дать больше, чем просто тестирование: мы можем стать партнером по разработке продуктов клиента. И сами для себя формировали эту экспертизу.

И мысли не было о том, что «СИБУР ПолиЛаб» станет таким мощным суббрендом СИБУРа, символизирующим все, что связано с прикладными разработками, с разработками на стыке с клиентом. Просто хотелось создавать ценность в моменте и от этого получать удовольствие и развитие (профессиональное, карьерное и финансовое, безусловно). И видеть, как команда растет. Это такая формула, с одной стороны, растяжки себя на нечто «долгоиграющее», а с другой — умение все-таки получать удовольствие от процесса.

Принцип 70/30

Свою работу и работу своей команды, от руководителя до специалиста, я стараюсь строить по принципу 70/30. 70% — текущие задачи, а 30% — как раз парадоксы кросс-функциональной активности: внутренние проекты по повышению эффективности, выстраивание партнерств, исследования новых возможностей по продуктам, которые еще не формализованы и в цели не записаны. И здесь каждый может найти себе дело по душе.

Работа с парадоксом как путь карьерного роста

СИБУР — одна из самых динамично развивающихся нефтехимических компаний в мире, поэтому в ней возникает огромное число кросс-функциональных инициатив и парадоксов, когда подразделения «сталкиваются» друг с другом.

Если молодые специалисты читают ваш выпуск, могу поделиться. Практически все карьерное продвижение лично у меня было основано как раз на работе с парадоксом, на работе в инициативах. Я не приходил на смену кому-то — это всегда была, по сути, новая создаваемая позиция, подразделение, роль, функция.

Очень отратно видеть (и это лучшее в нашей организации), что успеха на всех хватало, когда команда чего-то добивалась. А сейчас идет огромная отраслевая трансформация. Это мечта! Сама ситуация — это мечта для равнодушных и активных людей, потому что каждый может создать для себя роль в любой функции, а их десятки в СИБУРе.

ЕСЛИ ТЫ УМЕЕШЬ РАБОТАТЬ С ПАРАДОКСОМ, УМЕЕШЬ РАБОТАТЬ В ГРУППЕ, НЕ БОИШЬСЯ РАБОТАТЬ В ЗОНЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ЭТО ДАЕТ ОГРОМНЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ



Парадоксы вовлеченности

Данил РАССКАЗОВ

Директор по управлению персоналом,
ООО «СИБУР»

О ЦЕЛИ, ВНИМАНИИ К ДЕТАЛЯМ
И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- 00:12 Профессиональный путь в СИБУРе
- 02:10 Парадоксы в управленческой практике
- 10:17 Подход к формированию команды
- 13:31 Как понять, что столкнулся с парадоксом
- 14:02 Как парадоксальная ситуация меняет управленческую практику
- 16:20 Правильные коммуникации в неоднозначный период

YouTube



RuTube





О цели, внимании к деталям и человекоцентричности

Из моих 17 лет рабочего пути практически три четверти — это работа в рамках HR-функций в разных ролях. Последние два года, с 2021-го по 2023-й, я был генеральным директором АО «Сибур-Химпром». Сейчас, при руководстве HR-функцией, этот опыт помогает мне смотреть на бизнес-задачи уже через призму руководителя предприятия.

Я очень верю в опросы вовлеченности. И обычно самый «западающий» пункт в этих опросах — это стресс и темп на работе.

ДЛЯ МЕНЯ ГЛАВНЫЙ ПАРАДОКС В ТОМ, ЧТО ВЫСОКИЙ ТЕМП РАБОТЫ МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ. ТАКОЙ ТЕМП МОЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ, ЕСЛИ ЕСТЬ ЦЕЛЬ, ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

В 2019–2020 годах я был членом команды по строительству самого крупного на сегодня актива Тобольска — «ЗапСибНефтехима», а параллельно обучался в Сколково на Executive MBA. Для меня это была определенная «растяжка», и при этом самое счастливое время. Интенсивность труда была высочайшей, но я очень многому научился: управлению командой дистанционно, вниманию к деталям, видению общей цели.

Именно тогда я понял, насколько важная единая цель для достижения результата. Команда, у которой нет общей суперцели, не сможет запустить вовремя «ЗапСибНефтехим», не сможет управлять темпом стройки, не сможет управлять 30 000 подрядчиков.

И о внимании к деталям. Допустим, есть финансовые и технические ресурсы, но не организовано безопасное движение на площадку. Одно, пусть даже минимальное ДТП — и встала стройка. Нет мелочей, которые можно позволить упустить.

КЕЙС: СТРОИТЕЛЬСТВО «ЗАПСИБНЕФТЕХИМА»

Для тех, кто работал в интенсивном режиме, проводили семейные чекапы здоровья в хороших санаториях. В выходные люди могли выехать, проверить здоровье и получить рекомендации: как поддерживать организм в форме, чтобы были физические силы.

Другой пример. Мы понимали, что сначала работает строительная команда, а потом она передает объект в пусконаладку и эксплуатацию. И вот строительная команда уже находится на рубеже 98%. Осталось чуть-чуть, полтора месяца, и в полный рост включится эксплуатационная команда — она будет лидировать. И мы сознательно — не скажу, что весь завод, но 80% менеджмента — единовременно уехали в отпуск, чтобы выдохнуть и с новыми силами заниматься пуском предприятия.

ЕЩЕ ОДИН ПАРАДОКС: ЧТОБЫ ВЫПРАВИТЬ СИТУАЦИЮ, НУЖНО НЕ ТОЛЬКО УСТРАНЯТЬ НЕДОРАБОТКИ, НО И ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, НАПРИМЕР ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ

В первый год моего руководства «Сибур-Химпром» предприятие работало нестабильно, были производственные проблемы — и 10% прибыли (упущенный



маржинальный доход) было потеряно. Мы понимали: чтобы это исправить, нужны несколько слагаемых.

Первое — собрать мотивированную команду, которая будет отвечать за каждую зону улучшений: люди, процессы, «железо». За несколько месяцев сформировали команду и создали программу стабилизации.

Второе условие успеха — чтобы эту программу реализовать, нужен экстра-ресурс для управления. Мы создали проектный офис программы стабилизации.

Третье — всё одновременно не поменять: и железо, и оборудование, и обучение... А производственные проблемы во многом продолжались. Мы, как руководители, как менеджеры, решили, что должны искать внутренние резервы. Пересмотрели подходы к этой работе: да, мы пока не можем работать без остановок, но своей инженерной мыслью, своими процессами можем компенсировать производственные неполадки. И в течение двух лет получили трехкратный эффект от идей менеджмента, а в последний год — в 5 раз сократили потери от нестабильной работы.

Для меня очень ценно, чтобы каждый член команды думал по-разному. Многие этого не любят, а я, наоборот, считаю, что это важно. Например, мы, производственники, договорились что-то сделать. А HR-директор мыслит иначе: «А что об этом подумают люди?», «А как это будет восприниматься на внешнем фоне?» То есть совершенно по-другому смотрит на ситуацию.



**ТАК ЧТО ЛАЙФХАК У МЕНЯ
ОДИН: КОМАНДА ДОЛЖНА БЫТЬ
КОМПЛЕМЕНТАРНАЯ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ
ВНОСИЛ СВОЮ ЛЕПТУ В КАЧЕСТВО
ОБЩЕГО РЕШЕНИЯ**

Очень важен сам процесс принятия решений, ритуалы, где и как вы это обсуждаете. И атмосфера доверия в коллективе. Люди должны чувствовать себя безопасно, когда предлагают альтернативные решения. Руководитель высказался — а ты после этого пытаешься его оспорить, по сути, заходишь на его территорию.

Кажется, мне удавалось создать такую атмосферу в нашем инвестиционном процессе, когда мы придумывали идеи, постепенно задавая вопросы, и вместе находили решения.



Честно говоря, мы, может быть, ничего кардинально нового и не придумали: взяли «Книгу идей» предыдущих руководителей завода и пересмотрели с учетом современных условий. Однако не потерять старое тоже было очень важно.



**ВЫ НЕ ПОВЕРИТЕ, Я ВИДЕЛ «КНИГУ ИДЕЙ» ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА, КОТОРЫЙ
РАБОТАЛ ТУТ В НАЧАЛЕ 90-Х. И ЕГО ИДЕИ ПО РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВУ БЫЛИ
ЗАПУЩЕНЫ В 2021–2023 ГОДУ. ПРОСТО МЫ ПРИДУМАЛИ, КАК ИХ РЕАЛИЗОВАТЬ
НЕ ТАК ДОРОГО — И ЭТО ОКАЗАЛОСЬ ЭФФЕКТИВНО**

Например, в предыдущем варианте проекта это были какие-то проводные системы, а сейчас можно применять беспроводные, которые гораздо дешевле. Или мы знали, что у другого предприятия есть некое сырье и материалы — то есть компания, по сути, уже инвестировала в эти материалы, но они лежали на складе, были не востребованы. Мы их по остаточной стоимости выкупали и реализовывали свои инвестиционные идеи. Разные были схемы: и новые технологии, и более рачительное отношение к ресурсам, да и инженерные идеи очень интересные.

Вообще если говорить про базу знаний, всегда очень здорово учиться на примерах других, например, на тех же бизнес-кейсах. Недавно я со стороны компании участвовал в открытии чемпионата, когда молодежь решает реальные кейсы крупных производственных компаний и на их базе становится ближе к основной производственной деятельности.

Еще одна ситуация с парадоксальным эффектом прямо сейчас разворачивается на одном из наших активов. Мы там внедряем много изменений, и это породило текучесть. А исторически мы считали, что если сотрудник решил покинуть компанию, то этого кандидата мы больше не рассматриваем. Если расторг отношения, это навсегда.

На самом деле, внедряя квалификационные требования, большое количество обучения, централизацию операторных, те же опенспейсы в офисах вместо кабинетной системы, мы делаем взаимодействие людей проще и быстрее. «В длинную», конечно, это даст эффективность. Но человек, как правило, настроен консервативно, и множество нововведений одновременно действительно может напугать.

И мы как менеджмент, вероятно, не смогли обеспечить коммуникационное сопровождение позитивности этих изменений.

Парадокс заключается в том, что часть людей от нас ушли, но мы вовремя поняли, что именно в этот момент нужно табу на обратный найм прекратить.

Многие возвращаются и понимают, что им стало интереснее работать. И мы из этого делаем правильные коммуникационные истории. На сегодня мы в состоянии конкурировать за людей с любыми компаниями на этой территории.

ЕДИНСТВЕННЫЙ «ПРИЕМ», КОТОРЫЙ Я ВСЕГДА ПРИМЕНЯЛ, — ЭТО ВЫЙТИ К ЛЮДЯМ И СКАЗАТЬ ВСЕ КАК ЕСТЬ

Может быть, неправильный способ — но ужасный конец всегда лучше ужаса без конца. Поэтому на любые сложные вопросы я старался отвечать напрямую. Вернусь к моей управленческой работе, когда я был директором завода, и к теме вовлеченности. Когда я приходил, вовлеченность была 68%. Когда уходил — 94%. При этом периметр коллектива, в общем-то, не изменился, и сложные ситуации тоже бывали. Мне кажется, главным условием успеха повышения вовлеченности была максимальная открытость. Мы старались транслировать все изменения, чтобы человек, работая на своем месте, понимал, почему и для чего эти изменения происходят, и как он на них влияет.





Секрет управления парадоксом: **Граница производственных возможностей**

ГРАНИЦА (ИЛИ КРИВАЯ) ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ (PRODUCTION POSSIBILITY FRONTIER, PPF) – ИЗНАЧАЛЬНО ЧИСТО ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ. В САМОМ УПРОЩЕННОМ ВИДЕ ОНА ОПИСЫВАЕТ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА ДВУХ ПРОДУКТОВ, КОНКУРИРУЮЩИХ ЗА РЕСУРСЫ («ПУШКИ ПРОТИВ МАСЛА»).

НА УРОВНЕ МАКРОЭКОНОМИКИ ОНА МОЖЕТ ОПИСЫВАТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН ИЛИ ДАЖЕ ВСЕЙ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ. НО САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ ЕЕ ПРИЛОЖЕНИЕ – ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ВЫБОРА НЕ МЕЖДУ ДВУМЯ ПРОДУКТАМИ, А МЕЖДУ ДВУМЯ СТРАТЕГИЯМИ В РАМКАХ ОДНОЙ КОМПАНИИ.



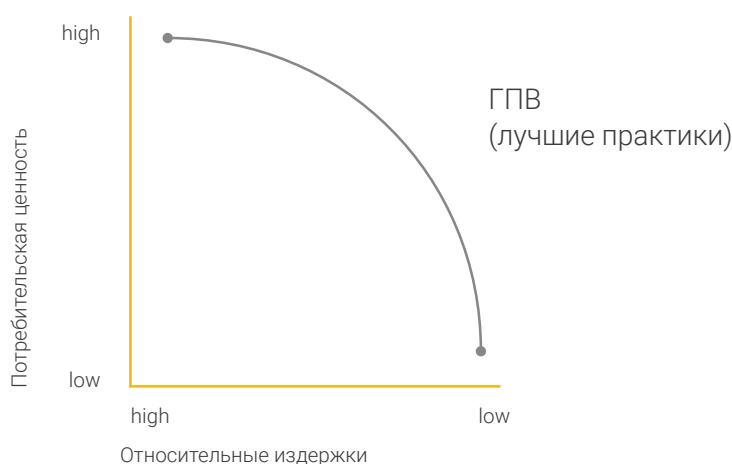
Сергей ХРОМОВ-БОРИСОВ
консультант European Organisation Design Forum

Первым, кто догадался применить Границу производственных возможностей (ГПВ) в стратегическом менеджменте, был вездесущий Майкл Портер. Он дал расширенное определение ГПВ:

МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ, КОТОРУЮ КОМПАНИЯ МОЖЕТ СОЗДАТЬ ПУТЕМ ПОСТАВКИ КОНКРЕТНОГО ПРОДУКТА ИЛИ СЕРВИСА, ПРИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ИЗДЕРЖКАХ, С УЧЕТОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАИЛУЧШИХ ДОСТУПНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, НАВЫКОВ, УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРИЕМОВ И ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ

Соответственно, Портер постулировал жизнеспособность всего двух обобщенных стратегий: лидерство по издержкам за счет операционной эффективности и стратегическое позиционирование за счет дифференциации.

ГПВ И СТРАТЕГИИ МАЙКЛА ПОРТЕРА

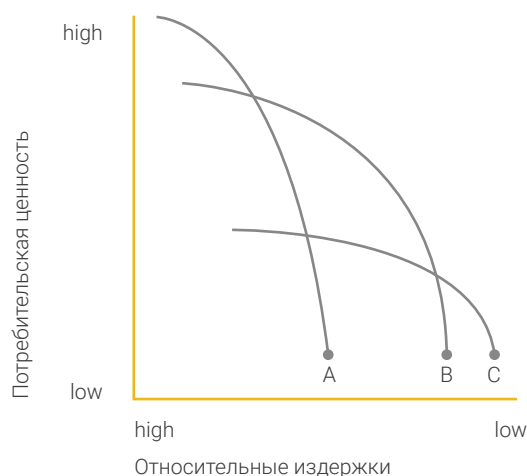


Он же строжайше заповедал всеми силами избегать гибридных стратегий, чтобы не «застрять в середине». И этой заповеди стратеги всего мира послушно следуют уже более 40 лет...

ОШИБКА ДЕДУШКИ ПОРТЕРА

Относительно недавно исследователи обнаружили, что парадоксальные на первый взгляд гибридные стратегии не обязательно приводят к убыткам и проигрышу в конкурентной борьбе. Дело в том, что различные бизнес-модели – из-за своей внутренней системной механики – имеют собственные частные ГПВ, каждая из которых по-своему вписывается в общую огибающую макроэкономическую ГПВ

ЧАСТНЫЕ ГПВ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ



На рисунке компания «В» вполне успешно конкурирует с «А» и «С», предлагая на рынке продукт с приемлемым качеством по умеренной цене. Альтернативная трактовка графика – три разных продукта, продвигаемые одной и той же компанией в разные сегменты потребителей. Это давно известная стратегия управления портфелем продуктов. Подобные гибридные стратегии могут помочь преодолеть парадоксальные ситуации не только в продуктовом менеджменте. Наиболее известные диалектические источники парадоксов:

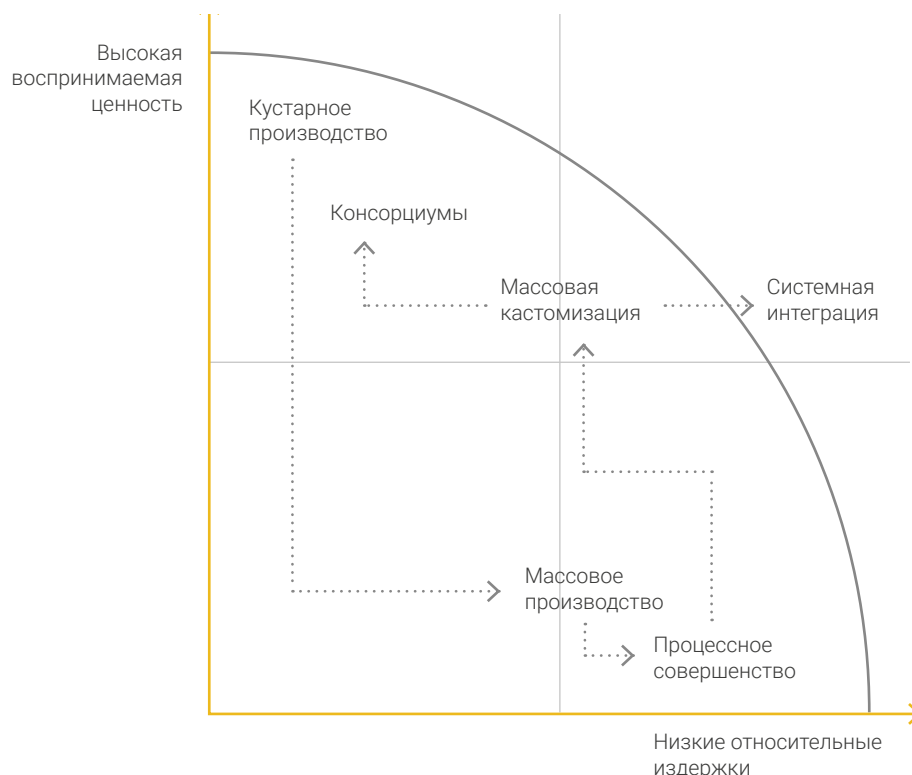
- **Лидерство по издержкам – Дифференциация** (обобщенные стратегии Майкла Портера)
- **Эффективность – Результативность** («Делать вещи хорошо» – «Делать хорошие вещи», Питер Друкер)
- **Эксплуатация – Исследование** («дойные коровы» и «знаки вопроса» в матрице BCG)
- **Процессы – Проекты**
- **Создание ценности – Возврат инвестиций** (шаблон бизнес-модели А. Остервальдера)
- **Конкуренция – Кооперация** (Coopetition)
- **Стабильность – Изменения**

Парадоксы в жизненном цикле компании

Наиболее интересные открытия в данной области опираются на описанную нами в предыдущем выпуске журнала концепцию «конфигурация ценности». Изучив жизненный цикл более 3000 компаний в разных отраслях, профессор Йоран Руус разработал типовую схему эволюции любого бизнеса для трех возможных конфигураций (цепочка, мастерская и сеть создания ценности) и для трех наиболее обобщенных отраслей (производство, сервис, сетевой бизнес), поместив их в рамки ГПВ.

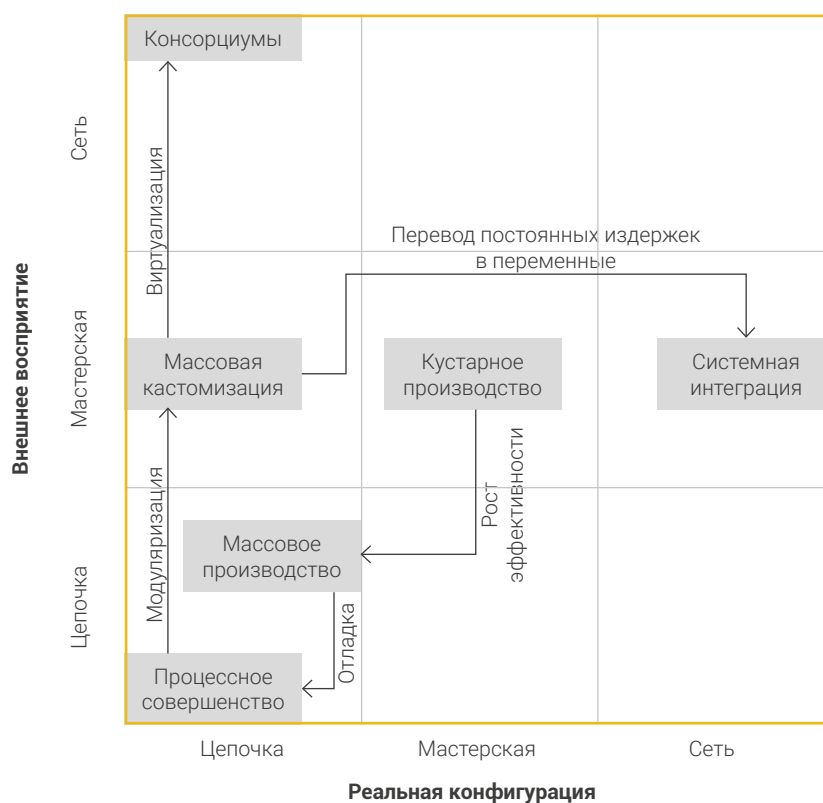


ГПВ И ТИПОВАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ



При этом следует учитывать, что в координатах конфигураций ценности та же самая эволюция будет выглядеть совсем иначе. Сопоставление в этих двух системах координат своей компании с конкурентами позволит не только избегать управленческих парадоксов, но и продуктивно управлять ими.

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ И КОНФИГУРАЦИИ ЦЕННОСТИ



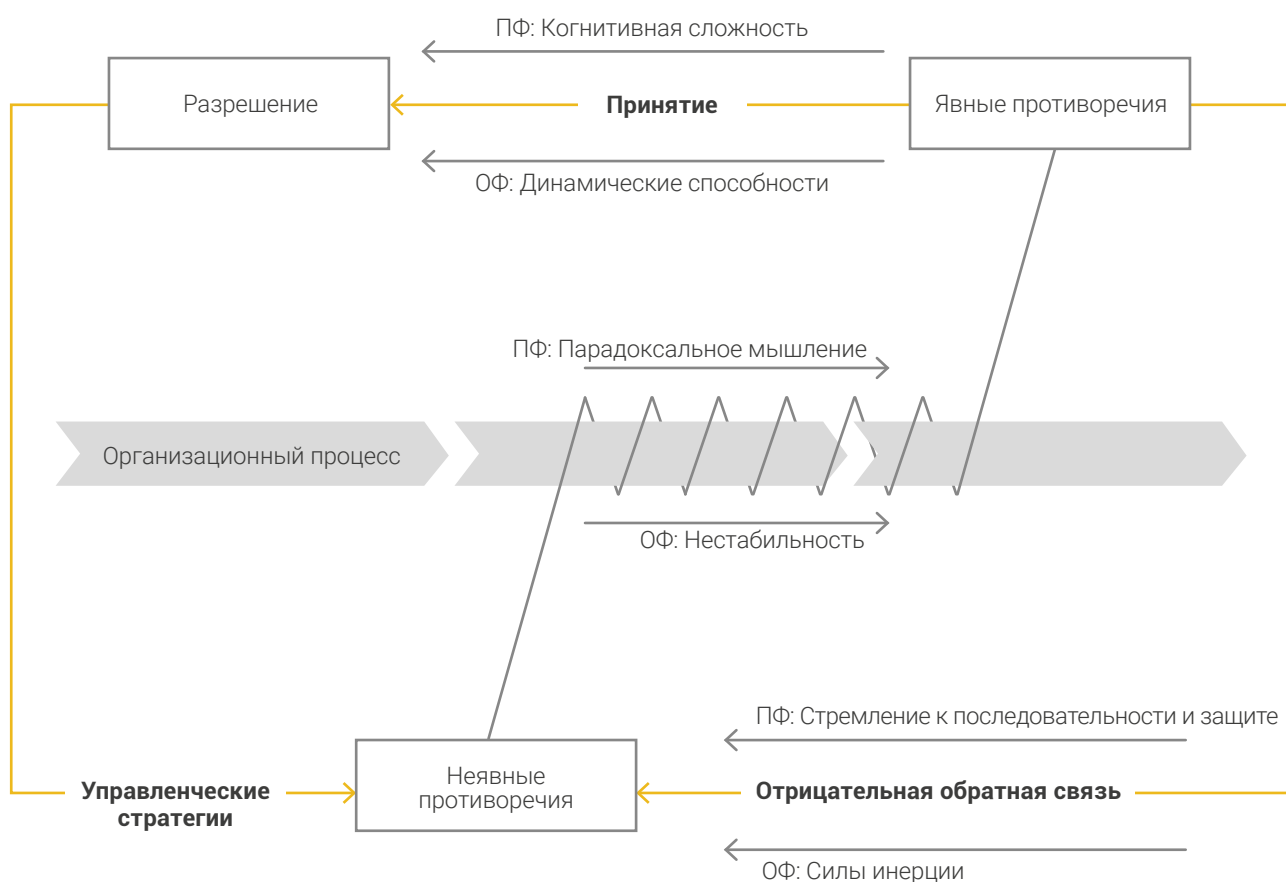
Динамическое равновесие

Два рекомендуемых подхода к управлению организационными парадоксами — это принятие и разрешение:

- **Принятие** – признание реальности парадокса без дискуссий о его природе
- **Разрешение** – изучение обоих полюсов парадокса для их балансировки

Венди Смит и Марианна Льюис предложили модель динамического равновесия, интегрирующую оба подхода.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПАРАДОКСОМ ЧЕРЕЗ ДИНАМИЧЕСКОЕ РАВНОВЕСИЕ



ПФ — персональные факторы
ОФ — организационные факторы

Литература

1. Porter, Michael E., "What Is Strategy?" Harvard Business Review, 74, no 6, (1996): 61-78.
2. Chew, Bruce, (2000). The geometry of competition. Internal publication of the Monitor Company: New York.
3. Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. «Интеллектуальный капитал. Практика управления». СПб, 2010
4. В. Смит, М. Льюис, М. Тушман. (2016) Идти к двум целям. Руководство по принципу «и... и». Гарвард Бизнес Ревью Россия. <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/a17968/>
5. Martini, A., Laugen, B. T., Gastaldi, L., & Corso, M. (2013). Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. International Journal of Technology Management, 61(1), 1-22.

ПИЛОТ РЕДКОЙ СМЕЛОСТИ

**СОВЕРШЕНСТВО В РАЗРАБОТКЕ ДОСТИГАЕТСЯ
НЕ ТОГДА, КОГДА НЕЧЕГО ПРИБАВИТЬ,
НО КОГДА УЖЕ НИЧЕГО НЕЛЬЗЯ ОТНЯТЬ**



Мы знаем и ценим книги Антуана де Сент-Экзюпери за ясную лаконичность, которая отражена и в вынесенной цитате из книги «Планета людей». «Планету» он начал писать, восстанавливаясь после своей первой серьезной авиакатастрофы. Эта книга — размышления о прогрессе человеческого познания, созидании, искусстве доводить технические изобретения до совершенства, при котором не остается ничего лишнего.

Поэт, писатель, летчик, инженер, изобретатель — Сент-Экзюпери неплохо разбирался в физике, астрономии, социологии, конструировании, музыке. Изучение патентов, полученных Антуаном де Сент-Экзюпери, показывает, как он был увлечен разными вопросами летного дела вообще и безопасностью летчика в частности: он старался улучшать методы пилотирования и аэронавигации.

Жизнь и сочинения Сент-Экзюпери — одно целое. Между журналистом, писателем и летчиком нет особенной разницы. Он и думал (писал), и действовал (летал и изобретал) с одинаковой целеустремленностью, которая позволяла с легкостью выбросить все лишнее, оставляя лишь суть. Совершенство, как и было сказано.



Экспертный взгляд на вовлеченность

**ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ —
ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ,
ПРИ ЭТОМ НАЦЕЛЕННЫЙ НА ЧЕЛОВЕКА,
ЕГО РЕАЛИЗАЦИЮ, СОСТОЯНИЕ, РЕСУРС**

Светлана ПЕРШИНА

Руководитель практики
развития бренда работодателя



► Роль руководителя в процессе управления вовлеченностью: где заканчивается его зона ответственности и влияния

В СИБУРе, когда мы говорим о вовлеченности, часто подразумеваем процесс регулярно проводимого опроса. Однако это не совсем корректно, ведь в исследовании изучаются и другие показатели. Например, удовлетворенность, лояльность — всего шесть индексов и больше 50 различных метрик.

Потому, строго говоря, зона ответственности руководителя много шире: он отвечает в целом за результат команды, за то, чтобы вся цепочка индексов была на уровне результативности, а составляющие не противоречили друг другу.

► Высокая вовлеченность не равна высокой лояльности

На лояльность, то есть приверженность бренду, сильно влияют внешние (например, рынок труда) и субъективные факторы (эмоции по отношению к бренду). Чем больше хороших предложений на рынке, тем больше усилий необходимо прикладывать компании для поддержания лояльности. И всегда нужно вкладываться в то, чтобы СИБУР по-настоящему любили и он вызывал отклик в сердцах сотрудников.

► Первое правило руководителя — не принимать результаты отчета вовлеченности на свой счет

Я занимаюсь вовлеченностью более 12 лет. И на моей памяти не было ни одной компании, ситуации и коллектива, когда результаты вовлеченности, как и любые другие оценочные инструменты, не задели бы кого-то. Люди так устроены — многое принимают на свой счет. Но важно разделять: любой индекс — это не конкретно про тебя и меня, это про команду.



Если руководитель воспринимает результаты опроса сквозь призму собственного эго — это однозначно ошибочная история. Даже апеллируя к метрикам: непосредственная оценка руководителя сотрудниками составляет 1/50 из того, что измеряется в исследовании.

► **Прежде чем идти в диалог с командой, руководитель должен сменить роль**

У руководителя много ролей, и при работе с результатами вовлеченности непосредственная роль руководителя не первичная. Здесь ты должен стать продюсером своей команды. Отбросить субъективную оценку и трезво взглянуть на цифры: вот здесь команде не хватает этого, здесь слишком много другого... Далее определить, что можно сделать, чтобы дать своей команде недостающее. Важно понимать: ни один руководитель не сможет обеспечить вовлеченность своей команды полностью, но он может спродюсировать такой образ. Из продюсера он по итогу становится заказчиком будущих эффективных результатов.

► **Чуткий руководитель должен доверять сотрудникам и распознавать даже слабые сигналы команды**

Любое изменение в поведении сотрудников, когда привычная атмосфера даже слегка нарушается, — это повод поговорить. На том уровне откровенности, который привычен для вашей команды. В каждом конкретном кейсе уровень будет разным, однако везде важно одно: если есть признаки изменения общего поведения, то это точно что-то под собой несет. Выйдите на диалог и будьте честны — это поможет созданию атмосферы открытости. Коллегам нужно доверять.

► **Каждый руководитель должен сам определять частоту встреч с командой и реализацию мероприятий**

Я верю в независимость и самостоятельность наших руководителей, а еще знаю, что у нас очень разные команды — и обстоятельства, в которых они находятся. Мы понимаем, что при идентичном наборе и значении метрик руководители в личном кабинете Harry Job назначили себе разные мероприятия. Это хорошо, потому что сама система — не про то, чтобы заложить какой-то один трек для всех.

Есть аллегория с градусником: мы померили только температуру — допустим, у команды 37,3. Это только цифра, факт на текущий момент. Почему у них 37,3 и как давно? Это ОРВИ, аллергия, воспаление? Это и нужно понять лидеру.

Каждый руководитель должен сам определять частоту встреч с командой и реализацию мероприятий. И очень важно не отбирать у него этого права и не устанавливать строгие регламенты. Мы можем предложить набор инструментов, дать рекомендации, а как, когда и какие использовать — должен решать сам руководитель.

► **Рекомендации сотруднику при прохождении опроса вовлеченности**

Первое — проходить исследования вовлеченности должны все. Самим фактом участия в исследовании вы реально создаете культуру компании и комфортные условия для работы. Это ваш вклад в будущее организации и свое будущее внутри нее.

Второе — важно быть максимально честным. Это гарантированно анонимное исследование. Чем меньше вы думаете над вопросом, тем искреннее ваш ответ. Здесь лучше отвечать интуитивно, чем долго взвешивать и решать. Единственно верного ответа все равно не существует.

Подбор: подготовка перед стартом

УСПЕХ ПОИСКА ЛУЧШИХ КАНДИДАТОВ НА РЫНКЕ ТРУДА ЗАВИСИТ ОТ СЛАЖЕННОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НАНИМАЮЩЕГО МЕНЕДЖЕРА, РЕКРУТЕРА, C&B И HR БИЗНЕС-ПАРТНЕРА.

ПРИ ЭТОМ КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ПОДБОРА ОТВЕДЕНА ИМЕННО РУКОВОДИТЕЛЮ

Анна КИМ

Руководитель практики подбора,
Управление персоналом



► Роль руководителя — ключевая

Уровень укомплектованности — результат партнерской работы нанимающего менеджера и его специалиста по подбору. При этом важно учитывать, что успех процесса найма во многом зависит от правильного распределения зон ответственности и от того, насколько качественно каждый из участников выполняет свою роль. Например, сотрудник подбора не может самостоятельно придумать требования к вакансии, а нанимающему менеджеру нецелесообразно искать людей на HeadHunter.

Базово задачи нанимающего руководителя включают: проведение установочной встречи по вакансии, предоставление обратной связи, интервьюирование, презентацию компании, команды и функционала будущего сотрудника. Сотрудник подбора, в свою очередь, должен помогать, задавая уточняющие вопросы по профилю кандидата.

Каждая из этих задач должна выполняться с соблюдением установленных сроков.

Теме подбора посвящен отдельный курс программы для руководителей «Инструменты HR-цикла и практики СРР», ведь от качественной командной работы зависят все этапы подбора: от выявления потребности до выхода сотрудника и его адаптации.

► Решения, которые нужно принять заранее

1. Прежде всего, необходимо утвердить потребность в вакансии и продумать возможность поиска внутреннего кандидата — в этом вам поможет HR бизнес-партнер.
2. Далее руководитель составляет профиль кандидата — это совокупность опыта, знаний и навыков, которые требуются для успешного выполнения задач.



3. Кроме качественно заполненного брифа, руководителю нужно знать, на какой финансовый уровень (грейд) мы ориентируемся при поиске кандидатов — и это знание должно быть одинаковым у обеих сторон: бизнес-заказчика и HR бизнес-партнера.

► Наиболее распространенные ошибки

HR-сообщество выделяет ряд наиболее распространенных ошибок на разных этапах подготовки.

1. Первая ошибка — сотрудник уходит, и руководитель начинает искать точно такого же человека на замену, потеряв из фокуса цели на перспективу, которые стоят перед командой. Например, уходит сотрудник, проработавший в СИБУРе 15 лет, и мы ищем кандидата с аналогичным уровнем погруженности в наши процессы.
2. Обратная сторона — нанимающий менеджер до конца не определился, кто именно ему нужен. HR бизнес-партнер задает уточняющие вопросы в части целей на испытательный срок и на первый год работы сотрудника, и становится понятно, что точный функционал и пул задач не установлены. Как следствие — риск затягивания сроков поиска и общего расхождения процесса подбора с требуемым результатом. Плюс это увеличивает риск ошибки найма.
3. Третья ошибка — несоответствие ожиданий руководителя и текущих реалий рынка. Один из наиболее показательных примеров: за последние годы рынок труда перестал быть рынком работодателя и стал рынком кандидата. Исходя из недавнего исследования hh.ru, на одно обновленное резюме приходится 14 открытых вакансий. Это необходимо учитывать при составлении профиля и требований к кандидату.
4. Другая ошибка — заикленность на определенных компаниях или вузах, откуда руководитель предпочитает нанимать сотрудников. Например, был хороший сотрудник из вуза N — давайте теперь смотреть кандидатов только оттуда. Или, наоборот, был сотрудник из компании M и проявил себя ниже наших ожиданий — после него мы категорически отказываемся рассматривать людей из этой компании.
5. Наконец, еще один важный пункт — неготовность нанимающего менеджера инвестировать время в первичный качественный бриф по позиции.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ПОИСКЕ НОВОГО СОТРУДНИКА

Профиль успеха

При заполнении заявки на подбор описывайте не того, кто ушел, а того, кто нужен, формулируйте требования и задачи должности на основе целей, которые стоят перед командой сейчас и на перспективу.

Правило трех интервью

Рекомендуется проводить не более трех интервью с одним кандидатом. Это поможет сделать процесс подбора прозрачным и быстрым не только для руководителей, но и для соискателей.

Правило оптимального выбора

Если профиль кандидата в заявке сформулирован корректно, поиск ведется фокусно, а значит, руководителю нет необходимости встречаться с большим количеством кандидатов — предварительный отбор возьмут на себя рекрутеры. Так вы сэкономите рабочее время и сможете оптимизировать сроки подбора.

Обратная связь

Предоставляйте обратную связь рекрутеру по каждому этапу подбора качественно и оперативно, в течение двух рабочих дней.

Организационная амбидекстрия

ИДЕЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АМБИДЕКСТРИИ БЫЛА ПРЕДЛОЖЕНА 20 ЛЕТ НАЗАД, В СТАТЬЕ ЧАРЛЬЗА О'РЕЙЛИ И МАЙКЛА ТАШМАНА «THE AMBIDEXTROUS ORGANIZATION». НА ТОТ МОМЕНТ ОНИ ДАЛИ ОТНОСИТЕЛЬНО УЗКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ: ОРГАНИЗАЦИЯ-АМБИДЕКСТР ПООЩРЯЕТ ПОИСК И ИННОВАЦИИ, СОХРАНЯЯ ПРИ ЭТОМ СВОЙ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АМБИДЕКСТРИЯ, ПОИСК И/ИЛИ ЭКСПЛУАТАЦИЯ



Решать эту задачу предлагалось на уровне оргструктуры: путем обособления новых направлений в независимые подразделения. На примере десятков изученных кейсов авторы утверждали, что такое несложное структурное решение в 9 раз повышает шансы на создание прорывных новых продуктов. По большому счету, это был фрагмент старой доброй «Бостонской матрицы» (квадранты «дойная корова» и «знак вопроса») с новым громким названием. Однако сама идея амбидекстрии оказалась плодотворной и за последовавшие два десятилетия получила достойное развитие.

Новые адепты амбидекстрии к исходной паре «поиск или эксплуатация» добавили множество других диалектических комбинаций (рост или прибыль; результативность или эффективность; креативность или продуктивность; скорость или масштаб, и пр.), а спектр решений расширили до всех проекций компании (структура, топ-менеджмент, культура, процессы, компетенции, ресурсы, и пр.).

ХАРАКТЕРИСТИКИ АМБИДЕКСТРИИ



ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АМБИДЕКСТРИИ



Относительно простая, но полезная типология поможет разобраться в вариантах амбидекстрии, разнеся их во времени и пространстве.

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АМБИДЕКСТРИИ

Тип	Описание	Синонимы в литературе
Гармоничная	Совмещение эксплуатации и поиска в пределах подсистемы (бизнес-единицы)	Контекстуальная
Дробная	Совмещение эксплуатации и поиска в разных подсистемах (или системе в целом)	Структурная
Взаимная	Чередование эксплуатации и поиска внутри и за пределами подсистемы	—
Циклическая	Чередование эксплуатации и поиска в пределах подсистемы (бизнес-единицы)	Прерывистая

Опираясь на данную типологию, вы можете начать думать о выборе того или иного варианта амбидекстрии, наиболее пригодного для вашего подразделения и организации в целом.

Литература

1. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. Harvard business review. №82(4). P. 74-83
2. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of management studies. №46(5). P. 864-894

4 КНИГИ О СИЛЕ ПАРАДОКСА



СТРАТЕГИИ ТОЖЕ НУЖНА СТРАТЕГИЯ

Авторы: Мартин Ривс, Кнут Хаанес, Джанмеджая Синха

Партнеры BCG делятся практическим опытом достижения максимальных результатов в бизнесе за счет выбора и комбинаций стратегий в условиях многообразия и непредсказуемости.

Читать книгу



КАК УЧИТСЯ МАШИНА: РЕВОЛЮЦИЯ В ОБЛАСТИ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ И ГЛУБОКОГО ОБУЧЕНИЯ

Автор: Ян Лекун

Лауреат премии Тьюринга, профессор Нью-Йоркского университета и руководитель фундаментальных исследований Facebook делится своим научным подходом на стыке компьютерных наук и нейробиологии.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



АНТИХРУПКОСТЬ. КАК ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДУ ИЗ ХАОСА

Автор: Нассим Николас Талеб

Автор «Черного лебедя» формулирует простые правила, как преодолеть хрупкость и действовать в неопределенности.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУР



ШУМ. НЕСОВЕРШЕНСТВО ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СУЖДЕНИЙ

Авторы: Даниэль Канеман, Касс Р. Санстейн, Оливье Сибони

От автора международного бестселлера «Думай медленно, решай быстро». Революционное исследование о том, почему люди принимают неверные решения и как избежать ошибок.

Читать книгу



Инструменты саморазвития сотрудников

Инструменты саморазвития сотрудников СИБУР — это не только про работу в одной из лучших компаний России.

СИБУР — это про развитие себя и карьеры.

Каждый сам выбирает свою траекторию. В помощь сотрудникам Корпоративный университет разработал инструменты для саморазвития.



Подробнее

#Лайфхаки_КУ: полезное чтение

СЕРИЯ ПОЛЕЗНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО САМОРАЗВИТИЮ И ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ:

Всё или ничего: Чем опасен перфекционизм

Ученые считают, что мы живем в эру эпидемии перфекционизма, и это неудивительно. В соцсетях мы видим приукрашенные картинки, что может искажать восприятие реальности. Так как же бороться с желанием все сделать идеально? Как принять, что мы и то, что мы делаем — не всегда совершенно?



Перфекционизм

Я подумаю об этом завтра: Прокрастинация

Если вы из тех, кому надоело постоянно затягивать до последнего с делами, и кажется, что вы стали заложником привычки откладывать важные задачи на потом, — этот материал для вас. Давайте бороться с прокрастинацией прямо сейчас!



Прокрастинация

Секреты устойчивости к критике

Критика часто вызывает болезненные эмоции, потому что затрагивает негативные установки, которые мы забрали с собой из детства. Хорошая новость в том, что все это поправимо. Собрали на карточках простые, но действенные советы.



Критика

От реактивности — к проактивности!

Каждый реагирует на внешние раздражители и трудности по-разному. Одни унывают, когда их планы внезапно меняются, другие тут же строят новые. Иными словами — кто-то реактивен, а кто-то проактивен. К какому типу мышления склонны вы? И как развить в себе навыки проактивности?



Проактивность

В новый год — с новым Сервисом допусков

В ЛИЧНОМ КАБИНЕТЕ ВНЕДРЕН СЕРВИС ДОПУСКОВ: ТЕПЕРЬ ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ О НЕОБХОДИМЫХ ДОПУСКАХ, ПЕРИОДАХ ДЕЙСТВИЯ И СРОКАХ ИХ ПОЛУЧЕНИЯ МОЖНО ПОСМОТРЕТЬ В ОДИН КЛИК

ГДЕ СМОТРЕТЬ:

Личный кабинет — раздел «Мой профиль» — «Личная карточка». Каждый сотрудник может самостоятельно проверять и отслеживать статусы допусков.

ЧТО СМОТРЕТЬ:

- Полная информация по всем допускам: наименование, обоснование, вид допуска, на какую должность, период действия, допустим ли перерыв и т.д. (для раскрытия полного списка используйте кнопку «информация»).
- Информация о допусках систематизирована в удобной табличной форме и разбита по категориям: обучение, проверка знаний в комиссии предприятий, аттестация по ПБ. Кроме того, работает поиск по ключевому слову.

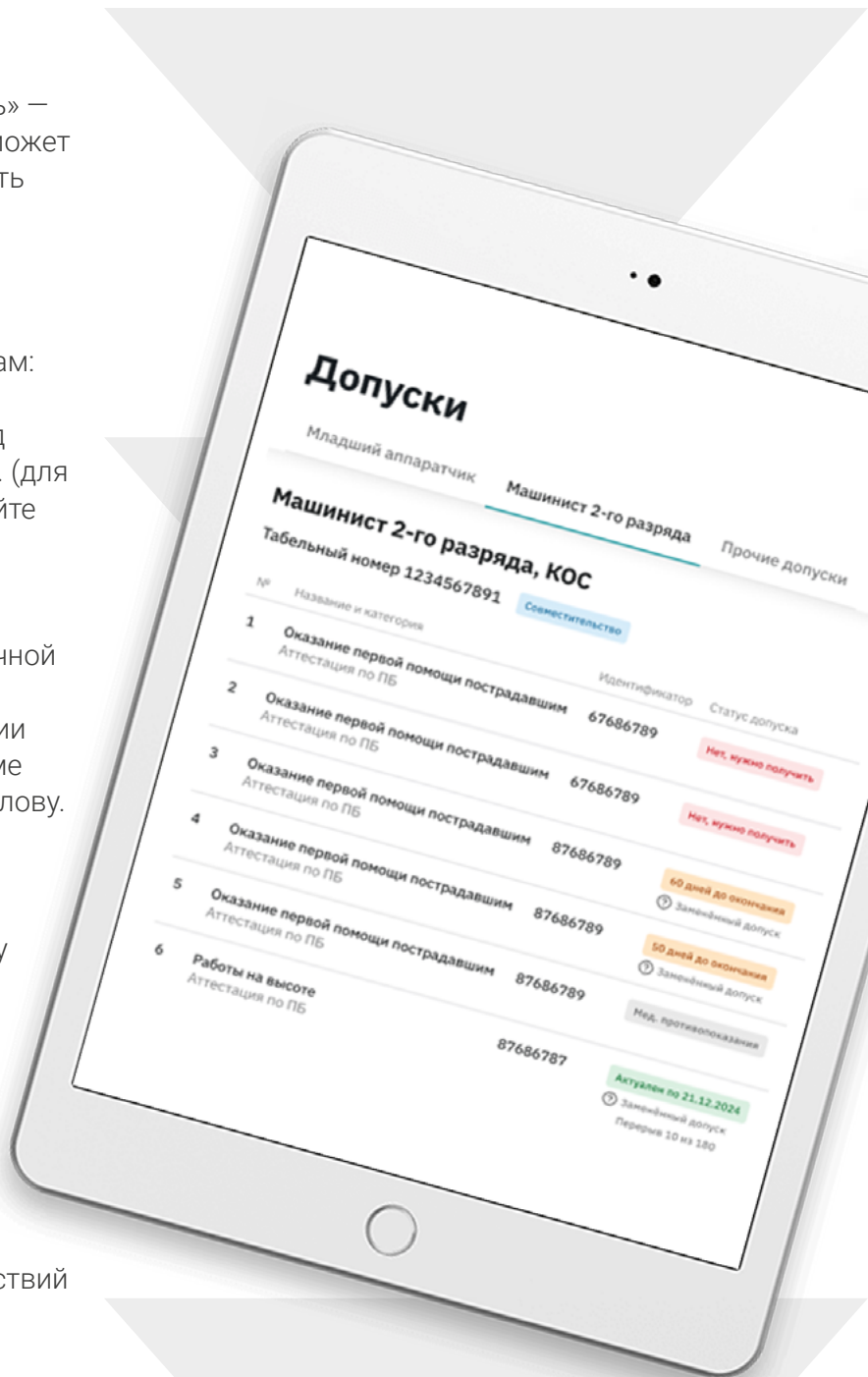
КАК СМОТРЕТЬ:

Допуски проиндексированы по принципу светофора:

- **красный** — допуска нет / допуск просрочен, требуется получение
- **желтый** — до окончания периода действия допуска осталось менее 2 месяцев
- **зеленый** — допуск действителен, в течение ближайших 2 месяцев действий не требуется

ВАЖНО:

без допусков работник не может выполнять трудовые обязанности. С вопросами обращайтесь к вашему непосредственному руководителю, а на производстве также к старшему менеджеру производства.



Подробнее

Всё еще не знаете, как пройти в библиотеку?

**ПОЛУЧИТЕ ДОСТУП К КОРПОРАТИВНЫМ БИБЛИОТЕКАМ В ОДИН КЛИК!
КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА ПРЕДОСТАВЛЯЕТ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП К ДВУМ
ЭЛЕКТРОННЫМ БИБЛИОТЕКАМ: ALPINA DIGITAL И SMART READING.**

ALPINA DIGITAL

более 4000 книг, аудиокниг, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском и английском языках.

- Мультиформатность – можно читать и скачивать книги в форматах ePub, PDF и MOBI, а также слушать аудио.
- Синхронизация – можно выбрать книгу и начать читать на компьютере, а продолжить в аудиоформате на смартфоне по дороге домой.
- Чтение офлайн – легко скачать книгу в приложении и читать без интернета, где бы вы ни находились

SMART READING

около 1000 изданий в кратком изложении (саммари, аудио, инфографика) с вопросами для самопроверки прочитанного.

НЕ ЗНАЕТЕ, ЧТО ПОЧИТАТЬ?

Создайте собственную книжную полку на основании личных предпочтений!

ALPINA DIGITAL: [собрать книжную полку](#)

SMART READING: [собрать книжную полку](#)



Подключить библиотеки

Доступ разрешен

ГРУППА «ИНСТРУМЕНТЫ HR-ЦИКЛА И ПРАКТИКИ CPP 2.0» ПЕРЕВЕДЕНА В ОТКРЫТЫЙ ФОРМАТ

А значит, стать участником может любой сотрудник, независимо от профессии и управленческого уровня.

Мы твердо убеждены, что Стандарт работы руководителя СИБУРа — те самые «золотые правила», полезные для абсолютно каждого сотрудника и помогающие ему выйти на новый уровень личной и профессиональной эффективности.

ВАЖНО! Обучение в рамках программы «Инструменты HR-цикла и практики CPP 2.0» остается доступным и обязательным строго для руководителей СИБУРа.

Что можно найти в группе?

- Памятки, советы и рекомендации по основным задачам руководителя или лидера
- Авторские интервью топ-руководителей компании
- Выдержки из электронных курсов для руководителей
- Полезные советы по развитию и укреплению личного лидерства



Готовы присоединиться?

Помогите нам подобрать наиболее актуальные для вас тематики: ответьте на два вопроса.

Присоединяйтесь к Вселенной CPP, приглашайте коллег – и формируйте коллективное знание СИБУРа вместе с нами!



Вступить в группу



Пройти опрос

Английский клуб СИБУРа **набирает обороты**

В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА МЫ ЗАПУСТИЛИ ОБНОВЛЕННУЮ ПРОГРАММУ ИЗУЧЕНИЯ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА – А УЖЕ СЕГОДНЯ В НАШЕМ СООБЩЕСТВЕ **АНГЛИЙСКИЙ КЛУБ БОЛЕЕ 3000 УЧАСТНИКОВ. ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!**

Английский клуб – это сообщество, в котором публикуются полезные материалы по изучению языка: советы и ресурсы для самостоятельной практики от наших внутренних преподавателей, записи открытых уроков и анонсы тематических мероприятий, материалы для чтения, идиомы, лексика и многое другое.



Плейлист



Английский клуб
в КЛИК

Новости **одной строкой**

Школьники – участники программ Корпоративного университета получили премии от главы города Свободный

#

Корпоративный университет выпустил профориентационные сборники для абитуриентов

#

Круговорот книг в СИБУРе: буккроссинг в Корпоративном центре

#

Видеозаписи вебинаров для подготовки к ЕКЭ: плейлист по основным ошибкам и западающим компетенциям

#

39 участников второго потока программы Mechanical Engineering получили дипломы за успешное завершение первого модуля

#

«Профи СИБУРа» помогает школьникам Тобольска выбрать профессию

#

Рекомендации для проведения внутрикорпоративных сессий – полезный гайд для сотрудников, планирующих провести командные сессии собственными силами. Чек-лист в комплекте!

#

Факультет Корпоративных тренеров расширяет горизонты: в этом году впервые состоится конкурс профессионального мастерства «Корпоративный тренер СИБУРа 2024»

#

Корпоративный университет в КЛИК

МЫ – КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА

НАША МИССИЯ – СОЗДАВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СРЕДУ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ, ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ КАЖДОМУ УКРЕПИТЬ СВОИ КОМПЕТЕНЦИИ И ПОДГОТОВИТЬСЯ К ЗАДАЧАМ И ВЫЗОВАМ БУДУЩЕГО

Ниже собрали шорт-лист полезных ссылок, где вы сможете больше узнать о нас, наших направлениях и программах, а также доступных вам инструментах самообучения.

О Корпоративном университете — кто мы, чем занимаемся, за что отвечаем, чем можем быть полезны

Наша команда — как найти своего визави в Корпоративном университете

СИБУРИНТЕХ — Центр инженерно-технической экспертизы

Сервис «Обучение» — ссылки на памятки, описания и видеоинструкции по работе с сервисом «Обучение» в Личном кабинете

Инструменты саморазвития сотрудника — мини-гайд по полезным ресурсам КУ

Навигатор образовательных решений — все программы, электронные курсы и вебинары — в одном месте!

Корпоративные онлайн-библиотеки — что почитать и как получить доступ к бесплатным электронным библиотекам Alpina Digital и Smart Reading

SIBUR EdLab — все выпуски образовательного дайджеста Корпоративного университета



Корпоративный университет



Английский клуб



Инструменты HR-цикла и практики CPP 2.0



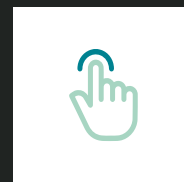
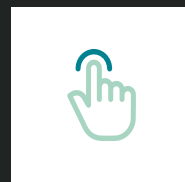
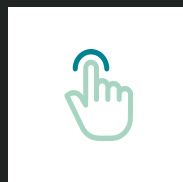
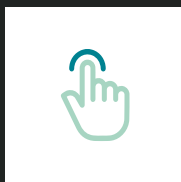
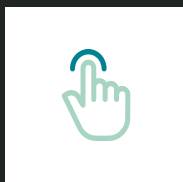
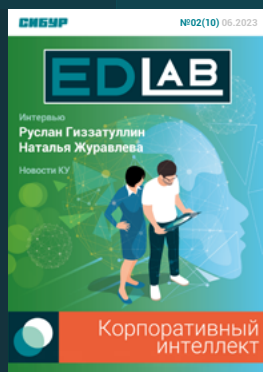
Факультет корпоративных тренеров

ПЕРЕХОДИТЕ ПО ССЫЛКАМ, ВСТУПАЙТЕ В НАШИ ГРУППЫ – И ВПЕРЕД, К РАЗВИТИЮ ВМЕСТЕ С НАМИ!

EDLAB

В следующем номере:

**Саморазвитие
от А до Я**



Над выпуском работали:

Денис Волков, Сергей Хромов-Борисов (Модель),
Мари Мишель, Анастасия Клубкова,
Оксана Зайцева и команда Корпоративного
университета СИБУРа

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



Связаться с нами