

КОМПЛЕКСНАЯ ПОДГОТОВКА КОМАНДЫ

СИБУР – лидер нефтехимической отрасли России и одна из крупнейших мировых компаний сектора. Уникальная вертикально интегрированная бизнес-модель позволяет создавать высококонкурентную продукцию, которая используется в производстве потребительских товаров и автомобилей, строительстве, энергетике и различных отраслях в 80 странах мира. Выручка в 2018 г. составила 9,1 млрд долл., скорректированная EBITDA – 3,3 млрд долл. Численность персонала – более 24 тыс. чел.

Председатель Правления - Конов Дмитрий Владимирович.



Ключевая ценность СИБУРа – сотрудники. Компания уверена, что развитию талантов и лидерства способствует такая корпоративная культура, которая поощряет равные возможности, создаёт инклюзивную среду, ценит разнообразие и взаимоуважение. Усилия СИБУРа направлены на создание и развитие квалифицированных команд, постоянное совершенствование системы управления персоналом, в том числе путём внедрения цифровых технологий, обеспечение справедливого вознаграждения и рост мотивации.

Внутренними документами компании закреплены основные параметры политики в сфере развития человеческого потенциала: Кодекс корпоративной этики, Кодекс корпоративного поведения, Политика по управлению персоналом, Порядок управления кадровым потенциалом.

Глобальные цели, связанные с персоналом, включены в Стратегию в области устойчивого развития до 2025 г., которая утверждена Советом директоров ПАО «СИБУР Холдинг» – ежегодное сокращение LTIF по сотрудникам и подрядчикам на 5 %, «0 смертельных случаев», внедрение корпоративных практик, способствующих развитию культуры лидерства, равных возможностей и разнообразия персонала, и вовлечённости сотрудников до 80 %.

СИБУР как один из крупнейших игроков перерабатывающей отрасли является участником национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» и вносит вклад в его достижение. При целевом показателе роста производительности труда не ниже 5 % в год в 2024 г. СИБУР по итогам 2018 г. продемонстрировал рост на 26 % по сравнению с 2017 г.



СИБУР определил приоритетные направления инновационной деятельности: инновации в сфере менеджмента – разработка и использование новых методов эффективного управления бизнесом и его развития, с целью адаптации – внедрение технологий и решений, разработанных другими предприятиями и организациями, и собственные инновации – использование продуктов и технологий, созданных в СИБУРе.

Существенное влияние на качество и результаты управления человеческим капиталом оказывает цифровая трансформация. В компании применяются не только технологические инновации, но и инновационные практики в сфере обучения персонала: программа «Дублёр», создание и функционирование факультета развития ИТ и цифровых компетенций, инициатива по проведению отраслевых чемпионатов по нефтехимии PetrochemSkills совместно с Союзом WorldSkills, интеграция стандартов и методик WorldSkills в бизнес-процессы компании.

В 2019 г. СИБУР завершил строительство крупнейшего в истории страны комплекса по глубокой переработке углеводородного сырья в полимерную продукцию – «ЗапСибНефтехима». Объём производства на предприятии составит 1,5 млн т полиэтилена и 0,5 млн т полипропилена в год, что позволит заместить импорт и сделать отечественное полимерное сырьё более доступным для российских производителей.

Цель проекта – комплектация и подготовка команды, квалифицированной и мотивированной для работы на инновационном предприятии «ЗапСибНефтехим» в г. Тобольске. Запуск «ЗапСибНефтехима» создаёт порядка 1 тыс. рабочих мест на основном и вспомогательном производствах и более 2 тыс. – в сервисных организациях.



Проект направлен на инженеров, технологов, высокопрофессиональных ИТ-инженеров с химическим бэкграундом. Внутренняя целевая аудитория – сотрудники группы СИБУР с других предприятий (из г. Тобольска и других городов): опытные профессионалы. Внешняя целевая аудитория – внешние кандидаты с рынка труда: профессионалы с опытом работы, студенты и выпускники учебных заведений. География – Россия, Казахстан, Беларусь, Украина, Кыргызстан. Дополнительная аудитория – семьи переезжающих сотрудников.



Задачи проекта

- Исследование целевой аудитории, выделение мотиваторов и ограничителей для переезда. Создание карт регионов-доноров, внутренних и внешних планов найма. Изучение возможностей учебных заведений.
- Разработка программы мотивации и программ обучения и развития команды для подготовки к работе на новом сложном производстве.
- Развитие городской инфраструктуры г. Тобольска для комфортной жизни.
- Запуск коммуникационной кампании, в том числе направленной на развитие бренда г. Тобольска, проведение мероприятий по найму внешней и внутренней аудитории.
- Обучение и подготовка команды, создание развивающей среды для оперативного освоения необходимых знаний и навыков, развитие команды руководителей, целевая подготовка студентов.
- Помощь в адаптации сотрудников и их семей на новом месте жительства.

ЭТАПЫ ПРОЕКТА

Подготовительный этап (2016 г.)

1. Исследования целевых аудиторий – проведены опросы и фокус-группы, направленные на выявление барьеров и мотивов к переезду.
2. Создание карт регионов и предприятий-доноров с указанием численности и квалификации потенциальных кандидатов для привлечения на «ЗапСибНефтехим». Отдельно было сделано исследование потенциальных учебных заведений, проведены переговоры по созданию программ подготовки студентов на стартовые позиции.
3. Разработка стратегии найма с детализацией по месяцам, географии, аудиториям привлечения и инновационной двухэтапной программы подготовки персонала: программа «Дублёр» и «Развитие» – после перехода на «ЗапСибнефтехим».

4. Развитие городской инфраструктуры г. Тобольска для комфортного проживания:

запуск масштабной программы развития городской среды, которую реализуют правительство Тюменской области и администрация г. Тобольска при поддержке СИБУРа. Программа включает 24 объекта социальной инфраструктуры;

жилищная программа. В 2017 г. СИБУР подписал соглашение о развитии рынка жилья в г. Тобольске совместно с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию. Был сформирован пул арендных квартир, отвечающих современным стандартам жилья уровня комфорт-класса с возможным льготным выкупом для сотрудников «ЗапСибНефтехима» за 50 % стоимости. Первые 5 лет СИБУР оплачивает аренду. Таким служебным жильём обеспечены 950 семей;

создание среды для интересного досуга. В рамках корпоративной программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» в 2017–2018 гг. в г. Тобольске реализовано более 90 культурных и социально значимых проектов.

Результаты мониторинга удовлетворённости переехавших сотрудников показали: более 70 % отметили, что условия инфраструктуры для досуга, доступность образования и транспортная инфраструктура стали лучше, чем в домашнем регионе.

Коммуникация и найм (2017–2018 гг.)

СИБУР сделал ставку на внутреннюю целевую аудиторию. Среди основных причин – более высокая лояльность персонала и готовность к переезду (согласно данным исследования), более высокое качество подготовки сотрудников по сравнению с внешним рынком.⁹³

Один из ключевых источников внутреннего найма – топ-talents по результатам Кадровых комитетов компании (ежегодные мероприятия по оценке потенциала сотрудников).

«Внутренние мобильные группы» – роуд-шоу команды HR, Корпоративного университета и инженеров «ЗапСибНефтехима» по ключевым предприятиям компании. Проведены мероприятия на пяти площадках: Томск, Воронеж, Пермь, Кстово, Тольятти.

Продвижение карьеры в «ЗапСибНефтехиме» через регулярные встречи руководства с командами предприятий.

Экскурсии в Тобольск для внутренних кандидатов и их супругов.

Рекламная кампания во внутренних СМИ. Охват – вся компания (27 тыс. чел.) и члены семей сотрудников.

Для привлечения и найма внешней целевой аудитории в течение 2017 г. проводились выездные мероприятия для кандидатов. Выезды прошли по восьми городам. Совокупно рассмотрено более 20 тыс. резюме внешних кандидатов и порядка 7,5 тыс. – внутренних.

Подготовка и развитие (2017–2018 гг.)

Шаг 1. Программа «Дублёр». После найма сотрудники попадали на корпоративную программу подготовки «Дублёр». Её длительность составляла до 12 месяцев в зависимости от стартового уровня профессиональной подготовки кандидата. Для каждого участника был разработан индивидуальный план подготовки, в который были включены программы адаптации, обязательного и профессионального обучения, изучение инструментов производственной системы и практическая работа с наставником – стажировка, выход в смену. В течение этого периода сотрудник получал зарплату и с ним был заключён срочный договор.



В обучении было задействовано 450 наставников на производстве и 40 кураторов развития из числа инженеров и руководителей «ЗапСибНефтехима». Основная цель – обучить кандидатов работе на оборудовании и познакомить с технологическим процессом, схожим с тем, что будет на позиции на «ЗапСибНефтехиме». Кураторы оценивали зоны развития дублёра, контролировали полученные знания. После окончания участия в программе знания и навыки специалиста оценивала комиссия, которая принимала окончательное решение о трудоустройстве сотрудника в «ЗапСибНефтехиме».

Результаты: программа внедрена на 10 предприятиях, её прошли 738 чел., из них «внешних» участников – 333, «внутренних» – 405. Прирост профессиональных знаний свыше 10 % был зафиксирован у 402 чел. (81 % выпускников), что соответствует целевому показателю, а прирост менее 10 % – у 98 чел.

Шаг 2. Обучение и развитие после перехода в команду «ЗапСибНефтехима».

При успешном прохождении программы сотрудник переводился на работу в «ЗапСибНефтехим». Мероприятия по дальнейшему развитию:

➤ стажировки на предприятиях с аналогичным оборудованием/ технологией (в т.ч. вендоров, лицензиаров) в Азербайджане, Китае, Иране – 95 чел., в российских компаниях-партнёрах – 159 чел.;

- развитие профессиональной экспертизы (технологии, оборудование, ИТ-системы и цифровые технологии, английский язык, охрана труда и промышленная безопасность);
- участие в «приёмке» по итогам строительного-монтажных работ и вовлечение в поиск проблем на этапе предзапуска;
- мероприятия по поддержке командной работы, создание и развитие общей производственной культуры в команде, собранной из разных частей компании и внешнего периметра. Проведены 13 развивающих сессий с руководителями, рабочими, инженерами.



Для команды руководителей нового предприятия был сделан дополнительный фокус на развитие лидерства и бизнес-мышления:

- обучающие программы в партнёрстве со «Сколково», Ward Howell с фокусом на развитие лидерства, навыков управления командой;
- наставничество и коучинг от топ-менеджеров компании;
- горизонтальные ротации, стажировки;
- программа «Развитие бизнес-мышления», развитие экономических компетенций;
- развитие внутреннего тренерства.



При целевой подготовке студентов эти программы реализуются в 10 регионах России через отбор и обучение студентов с высоким потенциалом. В 2018–2019 гг. программы охватывали учреждения городов: Тобольска, Тюмени,

Екатеринбурга, Перми, Томска, Кстово, Дзержинска, Уфы, Благовещенска (АО), Владивостока. По итогам целевых образовательных программ для студентов вузов и ссузов на «ЗапСибНефтехим» трудоустроено 180 выпускников.

Адаптация переехавших сотрудников и их семей (2017–2018 гг.)

В дополнение к существующей программе адаптации для переезжающих сотрудников:

- был налажен прямой контакт HR-службы с семьями, контроль сроков прибытия новых сотрудников;
- дети новых сотрудников определялись в школы и/или детские сады;
- создан гид по Тобольску и клуб «ТМГ-Центр» (#ТОБОЛЬСКмойгород) и одноимённая группа «ВКонтакте», помогающие членам семей переехавших сотрудников сориентироваться на городском рынке труда или реализовать собственные инициативы.

Результаты

В рамках мониторинга удовлетворённости сотрудников порядка 85 % отметили: условия работы соответствуют ожиданиям, и в процессе трудоустройства необходимая информация была получена легко.

Проект успешно завершён, штат полностью укомплектован, 78 % сотрудников нового производства отметили, что компания даёт возможности для профессионального и карьерного развития. Полученный опыт позволил накопить в СИБУРе экспертизу по ведению комплексных проектов комплектации и подготовки персонала для новых производств, которая может быть полезна для будущих инвестиционных проектов компании.

Общественное признание

3-е место в рейтинге «Лучшие работодатели России» компании HeadHunter по итогам 2018 г.

Призовое место в «премьер-лиге» Конкурса лидеров производительности на Кубок им. А. К. Гастева (2019 г.).

1-е место премии HeadHunter «HR-бренд 2018» в категории «Федерация» (программа комплектации и формирования команды «ЗапСибНефтехима»).

1-е место в рейтинге работодателей среди студентов, ориентированных на работу в конкретной отрасли, по результатам исследования Future Today (2018 г.).

13 призовых мест на VI Национальном чемпионате сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech 2019 и I Национальном чемпионате «Навыки мудрых» для действующих сотрудников возраста «50+».

2019 г.

