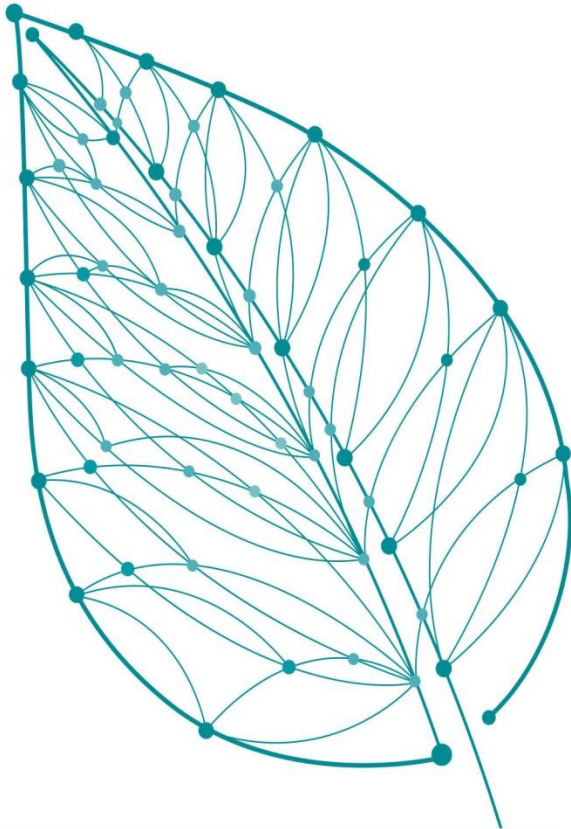


# **СИБУР**

## **Управленческое и производственное наставничество в рамках массовой подготовки персонала к пуску нового предприятия ЗапСибНефтехим**

Спикер: Орлов Василий Александрович,  
советник, Корпоративный университет

*Форум «Наставник», г.Иркутск  
20 февраля 2018 г.*



## О Компании

- ✓ Уникальная вертикально-интегрированная газоперерабатывающая и нефтехимическая компания
- ✓ Один из самых высоких показателей маржи по EBITDA в мировой нефтехимии
- ✓ Диверсифицированный продуктовый портфель, свыше 1 400 крупных клиентов в 70 странах
- ✓ Кредитный рейтинг от Moody's на уровне суверенного (Ba1), рейтинг BB+ от Fitch, без понижений во время кризисов
- ✓ Реализуется инвестиционный проект мирового масштаба, который утроит мощности СИБУРа по производству полиолефинов

**₽ 428**  
млрд

выручка

**₽ 149**  
млрд

EBITDA

**34.9%**

маржа  
по EBITDA

**1,7x**

Чистый долг /  
EBITDA

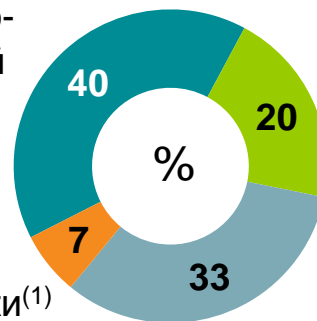
**23**

производственн  
ые площадки в  
РФ

**Ba1** Moody's  
**BB+** Fitch

## Структура выручки по сегментам

Топливо-  
сырьевой  
сегмент

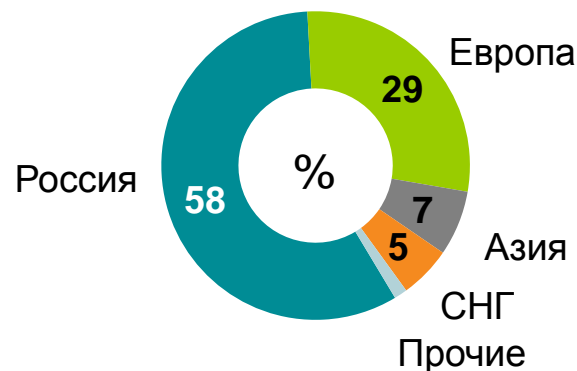


Олефины и  
полиолефины

Прочие  
продажи<sup>(1)</sup>

Пластики, эластомеры и  
промежуточные продукты

## Структура выручки по регионам



Европа

Россия

Азия

СНГ

Прочие

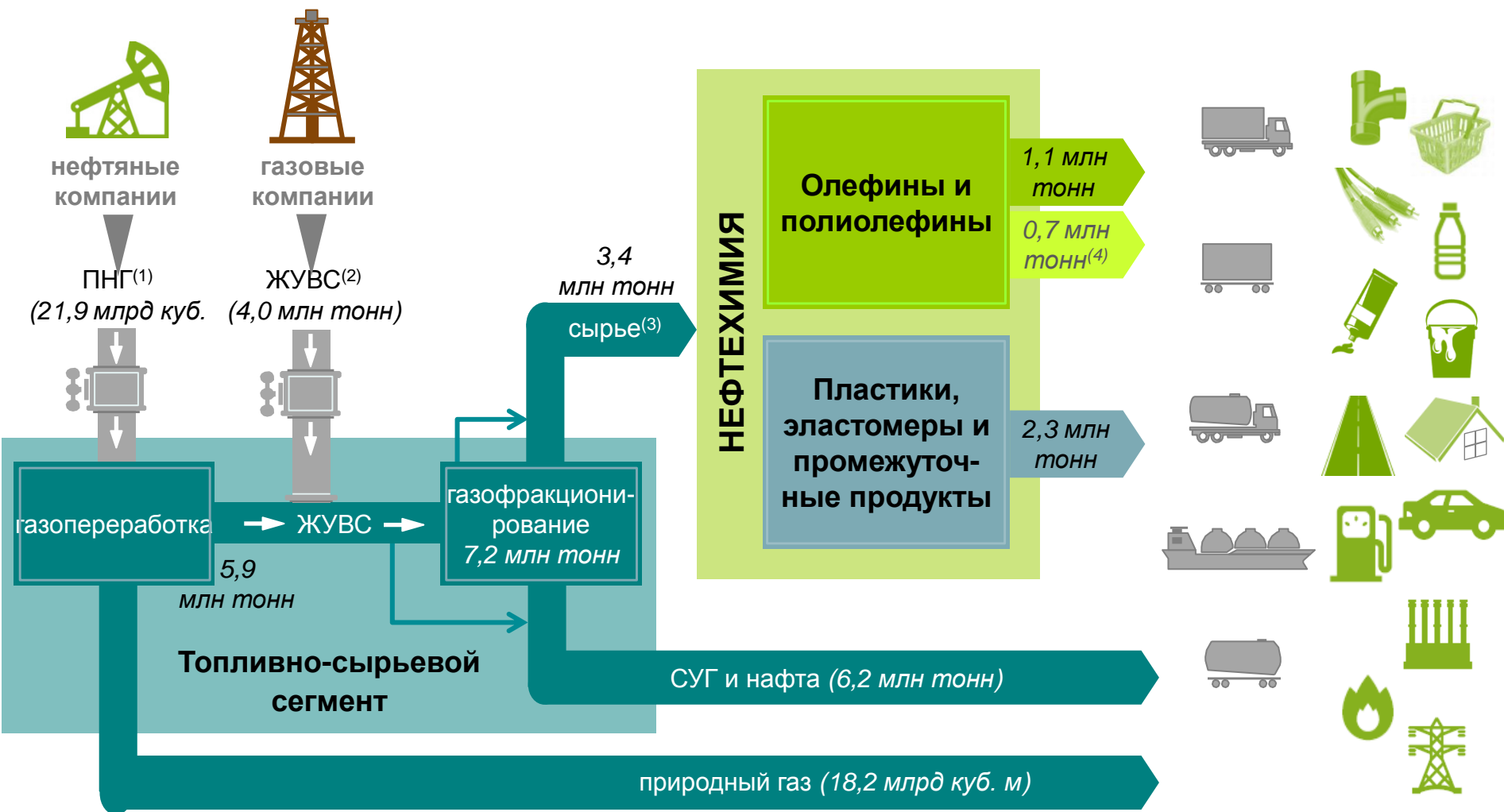
# Уникальная вертикально-интегрированная газоперерабатывающая и нефтехимическая компания...

ПОСТАВЩИКИ

## СИБУР

ЛОГИСТИКА

КЛИЕНТЫ



(1) Попутный нефтяной газ (ПНГ) является побочным продуктом нефтедобычи.

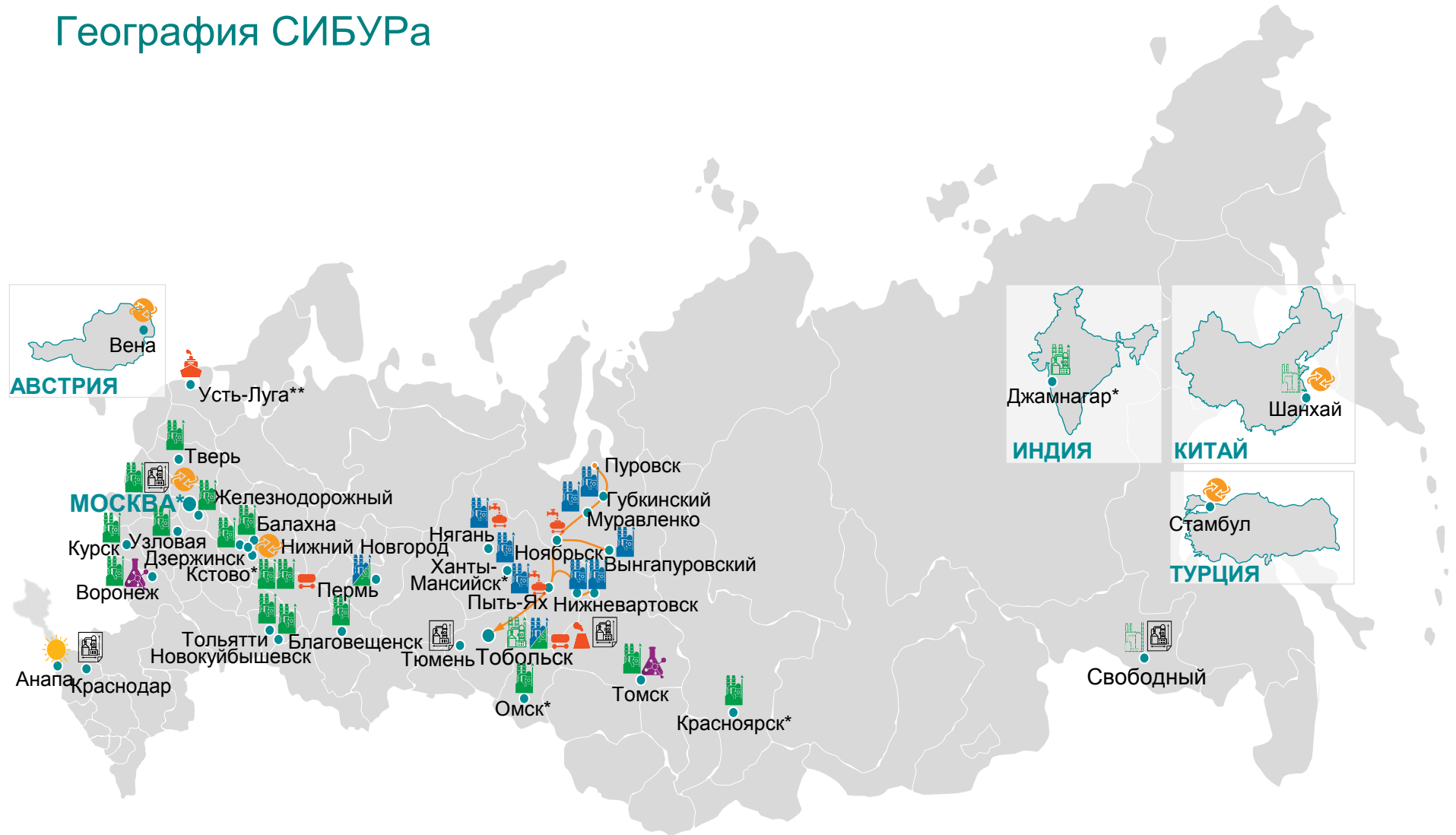
(2) Жидкое углеводородное сырье (ЖУВС), которое включает в себя ШФЛУ, СУГи и нефтя, является побочным продуктом газодобычи.

(3) Включает в себя СУГи, нефтя и ШФЛУ. Состав может варьироваться от года к году в зависимости от рыночных условий и других ограничений.

(4) Продажи СП включают в себя ПВХ, каустическую соду (РусВинил) и ПП (Полиом).

**СИБУР**

# География СИБУРа



## Условные обозначения

- |  |  |  |                                  |
|--|--|--|----------------------------------|
|  | топливно-энергетический сегмент        |  | нефтехимический сегмент          |
|  | инфраструктурные объекты               |  | проектные инжиниринговые центры  |
|  | научные центры                         |  | поддержка бизнеса                |
|  | строящиеся предприятия                 |  | наливные эстакады                |
|  | рассматриваемые инвестиционные проекты |  | корпоративный центр оздоровления |

- \* Джамнагар Reliance Sibur Elastomers Private Limited – СП с Reliance Industries Limited  
 Москва ООО «НПП «Нефтехимия» (Москва) – СП с группой Газпром нефть  
 Кстово ООО «РусВинил» – СП с компанией SolVin  
 Красноярск АО «Красноярский завод синтетического каучука» – СП с компанией Sinopec  
 Омск ООО «Полиом» – СП с группой Газпром нефть и ГК «Титан»  
 Ханты-Мансийск ООО «Южно-Приобский ГПЗ» (Ханты-Мансийск) – СП с группой Газпром нефть
- \*\* Усть-Луга терминал по перевалке СУГ – осуществление функций единоличного исполнительного органа

# Крупнейшие инвестпроекты по производству полимеров в мире

[Video](#)

№	Страна	Компания	Расположение	Мощность, тыс. тонн
1	Россия	СИБУР	Амурский ГХК	Этилен свыше 1500; ПЭ свыше 1500
2	США	SASOL	Lake Charles	Этилен 1550
3	Малайзия	Petronas	Pengerang	Пропилен 1750; этилен 1000
4	Россия	СИБУР	<b>Запсибнефтехим</b>	Этилен 1500; ПЭ 1500; ПП 500.
5	Индия	Reliance Industries	Jamnagar	Этилен 1500; ПЭ 950

## ЗапСибНефтехим, г.Тобольск

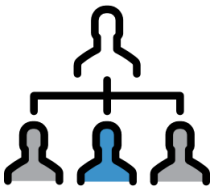


CAPEX: 9,5 млрд.\$

Площадь: 460 га

Готовность: >70%

Срок ввода в эксплуатацию: 2019 г.



**Упреждающий найм персонала**  
(орг.структура, источники найма, план-график найма)



**Заблаговременная качественная подготовка**  
(программы обучения и развития проф.+поведенческих компетенций)



**Вовлечение персонала на ранних этапах строительства и подготовки к пуску**



**Объединение в единую команду**  
(общие цели, выстраивание межкомандного взаимодействия)

# Подбор и подготовка кадров для нового производства

Комплектация

Программа «Дублер»

Обучение и развитие в ЗСНХ

Пуск ЗСНХ



Штат: **1700** чел.

Источники привлечения:

- внутренние сотрудники
- внешние кандидаты
- студенты, в т.ч. целевой подготовки

Проф. тестирование

Индивид. интервью с руководителями ЗСНХ

**10** предприятий-доноров

**850** чел. участников программы

**450** наставников на производстве

**40** кураторов развития из числа ИТР и руководителей ЗСНХ

- **Стажировки** на предприятиях с аналогичным оборудованием / технологией (в т.ч. вендоров, лицензиаров)
- **Развитие проф. экспертизы** (технологии, оборудование, ИТ-системы и цифровые технологии, англ.яз., ОТ,ПБ и Э и т.д.)
- **Участие в «приемке»** по итогам СМР
- **Вовлечение в поиск проблем** на этапе предзапуска
- Мероприятия по **поддержке командной работы** и межкомандного взаимодействия
- Создание и развитие **общей производственной культуры** в команде, собранной из разных частей Компании и внешнего периметра)

Сложности в процессе подбора и подготовки команды к пуску нового производства

- ✓ **Завод будущего.** Новейшее оборудование, современные технологии, высокий уровень автоматизации и цифровизации процессов
- ✓ **Недостаток профэкспертизы** и опыта пусковых работ
- ✓ **Нет единой команды.** Рабочие, ИТР и управленцы из разных географий, «производственных культур», с разным опытом

# 1 Комплектация

ОТБОР К СЕБЕ В БУДУЩУЮ  
КОМАНДУ НА ЗАПСИБ  
Наставники – ИТР, руководители ЗСНХ

# 2 «Дублер» на своем предприятии

ФОКУС НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
НАВЫКИ/ ЭКСПЕРТИЗУ  
Наставники – ИТР, рабочие предприятий-доноров

# 3 После перехода на ЗСНХ



ТЕХНОЛОГИЯ И ОБОРУДОВАНИЕ  
Наставники – ИТР

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ВНУТРИ КОМАНДЫ  
ЦЕХА, МЕЖДУ КОМАНДАМИ  
Наставники – Линейные руководители и ИТР

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
Наставники – Топ-руководители ЗСНХ



## 2

### Цель этапа подготовки

Обучить сотрудника работе на оборудовании и познакомить технологическим процессом, схожим с его будущим рабочим местом на ЗСНХ

### Как выбирали наставников?

#### Требования

- Экспертиза в схожем с ЗСНХ техпроцессе и оборудовании (профильное образование, стаж от 3 лет)
- Личные качества

Источник данных – лучшие наставники по данным кадровых комитетов



### Портрет наставника



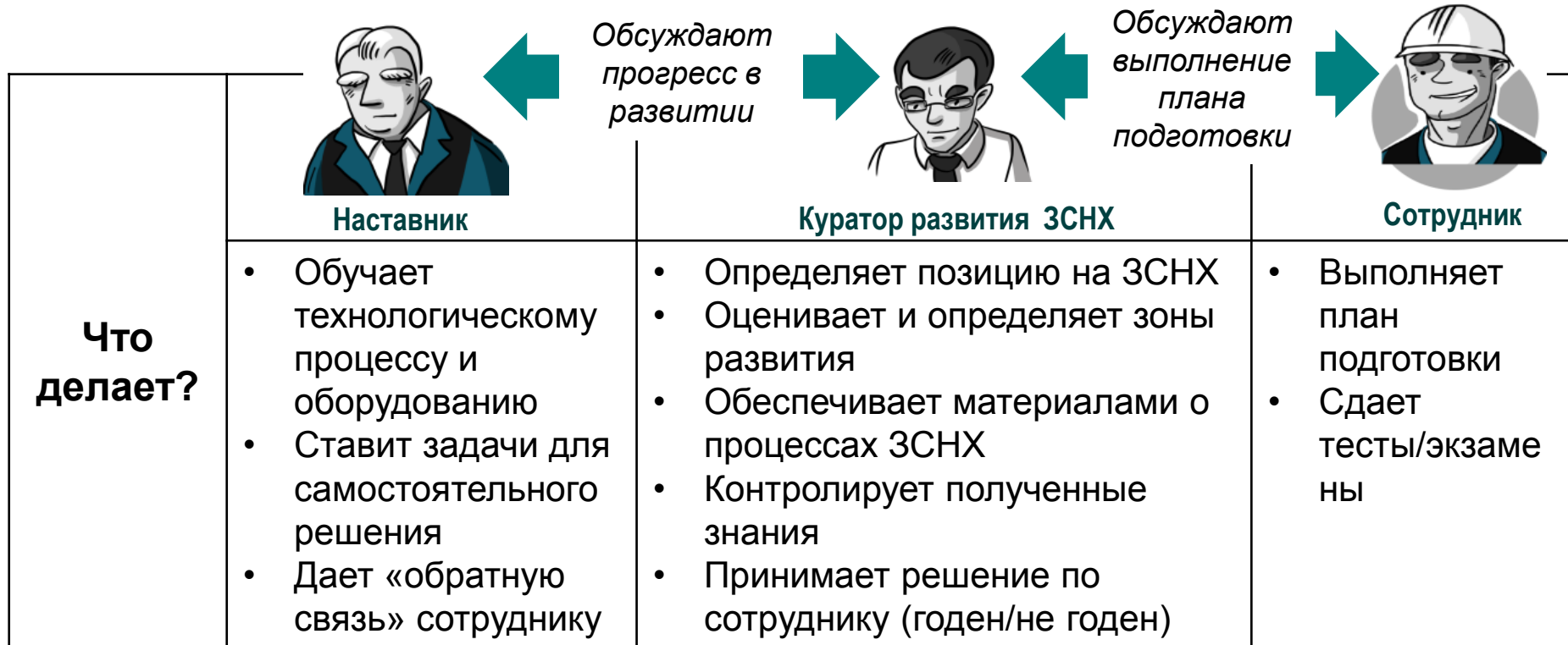
- Желание и способность передавать знания
- Лояльность компании и ее культуре
- Навыки работы с наставляемыми:
  - Мотивировать на получение нового опыта
  - Видеть и оценивать динамику развития
  - Давать обратную связь в процессе

### Портрет участника программы



Готовность (мотивация) и способность (обучаемость) в сжатые сроки получать и перерабатывать большой объем новых знаний и опыта (умений и навыков)

# Программа «Дублер»: механизм работы наставничества



## Как мотивирован наставник?

- **+ 10%** от ежемесячного вознаграждения за каждого наставляемого по итогам успешного выполнения программы по развитию наставляемого.
- Ежегодный пересмотр з/п - повышения профуровня
- Льготы - оздоровление в Корпоративном центре отдыха "Сибур-Юг", Анапа
- Участие в профессиональных конференциях, стажировках, обучении публичное признание через корпоративные СМИ/ТВ

# Подготовка наставников в рамках программы «Дублер»



Развиваемые навыки






Передача  
знаний, опыта

Обратная  
связь

Оценка  
наставляемого

Ведущие обучения –  
тренеры Корпоративного  
университета + ИТР  
предприятий

## Структура Программы подготовки производственных наставников «Дублер»

Блоки	Краткое содержание
 <p><b>Процесс наставничества</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение имеющегося у участников опыта в части наставничества</li> <li>Совместная работа по построению процесса наставничества (какие основные этапы, что должно происходить у наставляемого, какова роль наставника)</li> <li>Выделение основных проблем/барьеров, которые встречаются в процессе наставничества</li> </ul>
 <p><b>ЗСНХ. Подготовка Дублеров, роль наставников</b></p>	<p>Информационный блок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сибур – активно развивающаяся компания: география, переделы, продукты, объемы производства, ключевые клиенты.</li> <li>ЗСНХ: мощности, строительство и запуск производства, люди и компетенции</li> <li>Программа Дублер: требования к подготовке персонала для ЗСНХ, роль наставников, мотивация наставников</li> </ul>
 <p><b>Передача знаний/опыта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Технологические процессы: особенности и реализация</li> <li>Инструменты наставника: обучение на рабочем месте</li> <li>Инструменты непрерывных улучшений. КПБ и оценка рисков</li> </ul>
 <p><b>Обратная связь</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виды ОС, ситуации применения. Навыки задавания вопросов.</li> <li>Упражнения по предоставлению/запросу и восприятию ОС. Разбор типичных ошибок, выводы по итогам</li> </ul>
 <p><b>Оценка наставляемого</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка динамики развития профессиональных знаний и навыков наставляемого. Обсуждение формата фиксирования результатов оценки наставляемого.</li> <li>Оценка эффективности процесса наставничества. Оценка эффективности работы наставника</li> </ul>

## Цель этапа подготовки

### Рабочие и ИТР

- Закрепить навыки по технологии и оборудованию
- «Настроить» взаимодействие внутри команды и между подразделениями

### ИТР и Руководители

- Сформировать единую управленческую культуру

3

## Какие форматы подготовки используем?

- Практические стажировки за рубежом на современных и аналогичных нашим предприятиям
- Обучение английскому с использованием метода «погружение»
- Тренажеры/симуляторы с применением 3D технологий
- Конференции, семинары, форумы и др. (конференция НИОСТ по пиролизу, полиолефиновая академия и др.)
- Изучение новых практик, расширение кругозора (поездки в Гугл, Яндекс, Газпром ...)



## Как поддерживаем наставничеством?

- Наставничество в рабочем процессе (при решении конкретной задачи)
- Инструмент "иди и смотри" - наблюдение за работой наставника с последующим обсуждением
- Регулярные встречи по итогам работы с технической документацией
- Самостоятельная работа по заданию наставника (тех. задачи, развивающие задачи по формулировке предложений с использованием инструмента УМШ)

# Наставничество после перехода в ЗСНХ. Формирование команды

## Рабочие и ИТР

- Закрепить навыки по технологии и оборудованию
- «Настроить» взаимодействие внутри команды и между подразделениями
- ИТР и Руководители  
Сформировать единую управленческую культуру

# 3

**Игровой формат:** моделирование ситуаций командного взаимодействия, анализ своего поведения, анализ поведения в группах, извлечение опыта на будущее

**Бизнес-игра (симуляция)** – модель ключевых сложностей, которые могут возникнуть на этапе ПНР между подразделениями. Командный анализ причин успеха/неуспеха командной работы

**Упражнения в группах** – умение слышать друг друга, договариваться, достигать командного результата

**Решение аналитических кейсов** – разбор типичных ошибок на стыке между подразделениями (опыт предыдущих ПНР)



**Работа с картой техпроцессов ЗСНХ** – формирование целостной картины производственной цепочки ЗСНХ как части Тобольской промышленной площадки

## Руководители - спикеры

*Члены Правления, руководители функции, руководители ЗСНХ, руководители предпр.-доноров*

- формирование единого информационного поля, взгляд на производство ЗСНХ «сверху»
- трансляция своего опыта

## Руководители-эксперты

*Руководители и ИТР ОБ ЗСНХ, ПО ППНР, ПНР*

- участие в подготовке контента (материалы, упражнения, кейсы)
- передача своего профессионального опыта от первого лица, взгляд «изнутри» процесса
- взаимосвязи в производственной цепочке единой Тобольской площадки, в т.ч. ЗСНХ

## Руководители – наблюдатели/ оценщики *ИТР ОБ ЗСНХ и СИБТ*

- оценка командного и кросс-функционального взаимодействия
- предоставление обратной связи командам и участникам
- выявление лидеров

# Наставничество после перехода в ЗСНХ. Единая команда

## Цель этапа подготовки

### Рабочие и ИТР

- Закрепить навыки по техно. и оборудованию
- «Настроить» взаимодействие внутри команды и между подразделениями

### ИТР и Руководители

- Сформировать единую управленческую культуру

# 3

## Развиваемые компетенции

### Профессиональные

- Знание технологии и оборудования
- ОТ, ПБ и Э
- ИТ-системы
- Аналитические способности и работа с информацией,
- Английский язык

### Управленческие

- Применение инструментов производственной культуры
- Выстраивание кроссфункционального взаимодействия
- Компетенции (Ломингер):
  - ✓ Стратегическое видение
  - ✓ Создание эффективных команды
  - ✓ Развитие подчиненных
  - ✓ Способность направлять людей
  - ✓ Отношения с коллегами
  - ✓ Управленческая смелость

## Уровни управления

## Наставники

## Активности, поддерживаемые наставничеством

### Руководители руководителей

*(директор, начальник пр-ва, гл. специалист)*

**Члены Правления  
Топ-менеджеры  
функции и СИБТ**

- Корп. программы развития топ-менеджмента
- Стажировки в центрах компетенций
- Реализация мероприятий менеджмента

- Проведение аудитов, технических комитетов, комитетов по качеству

- Расширение ролевого репертуара в развитии подчиненных (участие в сессиях в роли преподавателя, эксперта, оценщика)

### Линейные руководители

*(начальник цеха, начальник установки, начальник отдела)*

**Топ-менеджеры ЗСНХ  
Линейные руководители СИБТ  
Представители лицензиаров / вендоров**

- Управление сервисными бригадами
- Реализация лучших практик
- Внутреннее тренерство

- Участие в форумах, конференциях, семинарах
- Стажировки, в т.ч. зарубежные
- Обучение у вендоров и лицензиаров

- Развитие через решение «смежных» задач, приобретение кроссфункц. опыта в рамках рабочих групп/команд;

### Руководители исполнителей

*(начальник смены, начальник участка, мастер)*

**Линейные руководители СИБТ**

- И.О. руководителя в смежных подразделениях
- Анализ и переработка тех документации, взаимод. с вендорами/лицензиарами
- Разработка новых методов ТОиР для согласования с поставщ. оборудования

- Реализация горизонтальных ротаций в СИБТ

- Обучение на тренажерах, симуляторах
- Участие в зеркальных стажировках
- Развитие экономических компетенций
- Развитие навыков внутреннего обучающего эксперта (тренер, преподаватель)

- Проведение совместных риск-сессий, линейных обходов, сессий по решению проблем
- Проведение мастерских в мини-группах

### Профессиональные лидеры

*(технолог, механик, энергетик, инженер)*

# Активности по поддержке реализации процесса наставничества управленческой командой ЗСНХ

## Руководители руководителей (директор, начальник производства, главный специалист)

- Подготовка программ стажировок персонала
- Бизнес-пары (развитие коллег)
- Участие в развитии рабочих по направлениям своей технической экспертизы
- Инициация сессий по итогам стажировок с анализом опыта

## Линейные руководители (начальник цеха, начальник установки, начальник отдела)

- Формирование планов развития подчиненных
- Кураторство развития дублеров
- Формирование групп на обучение
- Внутренние тренеры в целевых корп. программах
- Внедрение успешных практик в своих подразделениях
- Участие в организации мероприятий корп. культуры

## Руководители исполнителей (начальник смены, начальник участка, мастер)

- Развитие своих рабочих и развитие вместе с рабочими (в т. ч. дублерами) на групповых сессиях, занятиях, стажировках и пр.
- Внутренние тренеры в программах ОКО (ПАБы, ИОРВА, ОЗиБТ и пр.)
- Участие в проведении адаптационных мероприятий для вновь принятых сотрудников

## Профессиональные лидеры (технолог, механик, энергетик)

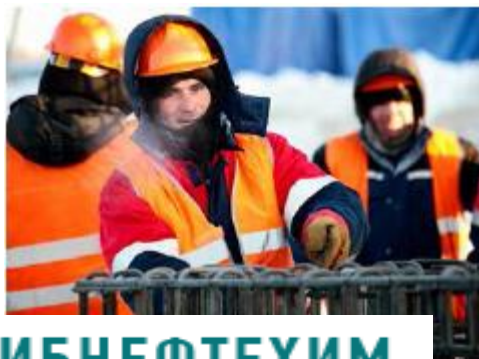
- Развитие проф. компетенций рабочих/дублеров, а также руководителей в качестве внутр тренера/эксперта
- Лидерство в проф. сообществах
- Подготовка сотрудников для участия в HR и PR инициативах

**+ Целевые программы развития навыков наставничества и передачи опыта (коммуникация, обучение взрослых, обратная связь, мотивация и развитие, фасилитация и модерация)**

## Факторы успеха системы наставничества ЗСНХ

- **Наличие в процессе Кураторов** - заказчиков всего процесса, лично заинтересованных в его качественной реализации на предприятии, где происходит переподготовка
- **Вовлеченность топ-менеджмента** компании в процесс реализации инициативы на предприятиях, что в. т. позволило оперативно решать организационные и др. вопросы по переподготовке
- **Фокусная работа с мотивацией** и обучением наставников
- **Наличие объективных точек контроля качества** подготовки персонала на входе и выходе из процесса
- **Учет ошибок прошлого опыта комплектации новых мощностей** и построение процесса с учетом митигации рисков





## ЗАПСИБНЕФТЕХИМ

