

ЛЮДИ СИБУРА

СОЦИАЛЬНЫЙ
ОТЧЕТ
КОМПАНИИ
ЗА 2007 ГОД



СОGITO КОРПОРАЦИИ

Социальный отчет СИБУРа за 2007 год – инновационный документ, он создает новый, более высокий стандарт отчетности для российских корпораций. До сих пор соцотчеты выглядели как самореклама компаний, они не давали нового опыта, читать их было не очень интересно. Что такое соцотчет? Глянцевый буклет с картинками. Графики, рост показателей социальных расходов и зарплат сами по себе ничего не говорят без фиксирования проблем и основных тенденций. Между тем остро востребованы анализ, обобщение, видение перспектив социальной политики в связи с производственной стратегией и внешними вызовами. Отчеты многих компаний формально следуют международным стандартам AA1000 и «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative), но непонятно главное – кто адресат этих соцотчетов, кто их будет читать и кому они интересны. Инвесторам? Властям? Журналистам?

СИБУР шагнул дальше: он сделал не отчет-саморекламу, а отчет- размышление. Мы получаем допуск в «штаб принятия решений». Документ включает выступления руководителей Компании по стратегии и по самым важным вопросам социальной жизни. При этом производственная стратегия, социальная и экологическая политика рассматриваются в одном проблемном поле. Беспрецедентная для соцотчетов степень открытости – свидетельство силы Компании.

Отчет СИБУРа-2007 затронет многих, он будет обсуждаться на заводах, в институтах власти, в СМИ. Потому что опыт СИБУРа – это модель для крупной российской промышленности. СИБУР с восьмьюдесятью тысячами сотрудников, с территорией от Красноярска до Балтики находится в состоянии инвестиционного рывка. Корпорация раньше конкурентов начала строительство принципиально новых заводов. Это путь. Скоро всей промышленности России предстоит перейти от использования мощностей, доставшихся в наследство от СССР, к инвестиционному сценарию развития. СИБУР стартовал раньше многих и теперь претендует на статус генератора новых стандартов, «законодателя мод» в корпоративной политике.

Виталий Седнев, эксперт

РАССКАЗ О ДОМЕ

Всем авторам знаком страх белого листа. Не чужды ему и корпорации. Каждый новый формат, каждый новый документ и есть такой белый лист. Велик соблазн проследовать шаблоном, даже не слишком утаивая от себя его неэффективность. В этом социальном отчете СИБУР нашел свои слова. И это не филологическое достижение и не удачная импровизация – это результат внутренней работы менеджеров над собой и со своими коллегами, всеми работниками Компании.

Социальный отчет в любом формате, бесспорно, остается корпоративным документом. Прежде чем выпустить его в свет, над ним тщательно работают десятки сотрудников. Вкладывают желаемый смысл. «Перевоплощаясь» в читателей, пытаются оценить адекватность формы и содержания. Ищут компромисс между имиджем и живым образом организации. Социальный отчет СИБУРа за 2007 год – не просто итог этой работы, он – ее летопись. Читая реплики менеджеров, мы ощущаем присутствие живого, увлеченного общим делом человека, вслушиваемся в интонацию, следим за поворотом мысли. Мы будто бы зашли в рабочий полдень в кабинет руководителя, присели с чашкой чая поговорить о проблемах и перспективах, о том, что было и будет. Разговор закончился – и снова к проектам и деловой рутине, ежечасным заботам. В результате получился необычный социальный отчет – срез года, срез недели, срез минуты. Масштабируйте, как хотите.

Знаменитый архитектор Фрэнк Гэри любит возводить проекты в форме недостроенных зданий. Так, в незавершенности, в проекции роста ярче всего проявляются оригинальность и сила характера дома, его суть и судьба. Близким к философии Гэри получился и отчет «архитекторов» СИБУРа перед сотрудниками Холдинга – жителями общего Дома.

Дмитрий Черников, журналист

ЛЮДИ
СИБУРА

СОЦИАЛЬНЫЙ
ОТЧЕТ
КОМПАНИИ
ЗА 2007 ГОД

СОДЕРЖАНИЕ

ОБРАЩЕНИЕ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ
И ПРЕЗИДЕНТА
КОМПАНИИ СИБУР
6

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ
ЗА ГОД
10



СОБЫТИЯ,
СТРАТЕГИИ,
ПРОЕКТЫ
11



ЗАРПЛАТЫ,
ЛЬГОТЫ,
ПРЕМИИ
19



ОБРАЗОВАНИЕ,
КАРЬЕРА,
КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЯ
31



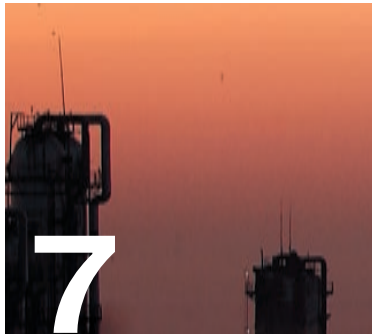
АУТСОРСИНГ,
ОПТИМИЗАЦИЯ,
ЦЕНТРЫ
КОМПЕТЕНЦИИ
37



ОХРАНА ТРУДА,
ПРОМЫШЛЕННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ
47



ЭКОЛОГИЯ,
НЕФТЕХИМИЯ,
ПРИРОДА
55



7

ПРОФСОЮЗ,
КОРПОРАТИВНЫЕ
ГАЗЕТЫ, ПАСТОР-
СКОЕ СЛОВО

61



8

РЕГИОНЫ, ВЛАСТЬ,
БЛАГОТВОРИ-
ТЕЛЬНОСТЬ

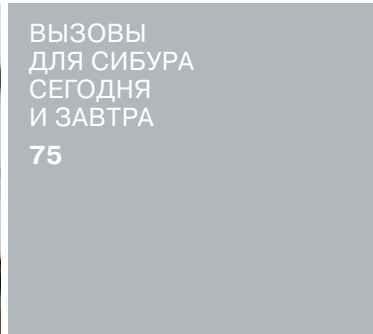
65



9

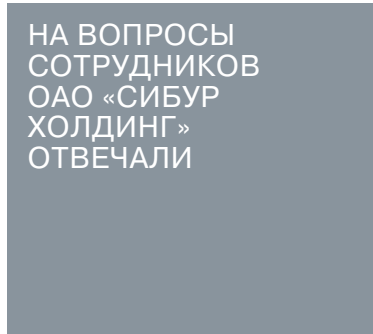
БУДУЩЕЕ,
ВЫЗОВЫ,
ПРОГНОЗЫ

71



ВЫЗОВЫ
ДЛЯ СИБУРА
СЕГОДНЯ
И ЗАВТРА

75



НА ВОПРОСЫ
СОТРУДНИКОВ
ОАО «СИБУР
ХОЛДИНГ»
ОТВЕЧАЛИ

Д.В. КОНОВ,
президент:
13, 16, **18**, 21, 22, 26, 29,
33, 35, 39, 44, 45, 49, 59,
64, 67, 70, 73, 74.

В.В. РАЗУМОВ,
исполнительный
вице-президент:
16, 17, 21, 24, 29, 33,
35, 39, **50**, 52.

В.В. БАРАНОВ,
вице-президент
по организационным
вопросам:
17, 21, 27, 29, 33,
35, **36**, 45.

А.Н. ФИЛИППОВСКИЙ,
вице-президент
по экономике и финансам:
13, 21, 22, 35, 39, 70, **74**.

П.А. ДЕГТЯРЕВ,
вице-президент
по операциям:
49, 53, **54**.

М.Ю. КАРИСАЛОВ,
вице-президент,
руководитель Дирекции
углеводородного сырья:
15, 17, 25, 29, **34**, 36, 41,
53, 63, 70, 73.

С.В. МЕРЗЛЯКОВ,
вице-президент,
руководитель
Дирекции пластиков
и органического
синтеза:
15, 18, 25, 27, 29, **30**, 34, 36,
44, 50, 60, 64, 69, 73.

А.Е. ЖВАКИН,
руководитель
Дирекции каучуков:
15, 18, 25, 34, **36**, 41, 43,
51, 60, 64, 69, 73.

В.А. ГУРИНОВ,
генеральный
директор ОАО «СИБУР-
Русские шины»:
16, 23, 24, 27, **29**, 30, 34,
36, 41, 43, 44.

А.А. ТЕТЕРКИН,
генеральный
директор ОАО «СИБУР-
Минудобрения»:
16, 22, 25, 27, 34, 41,
44, **46**, 60, 67, 70.

В.П. НОМОКОНОВ,
руководитель
Службы технологии
и оптимизации
производства:
36, 41, **43**, 46, 50.

А.Г. МОРОЗ,
руководитель
Департамента
промбезопасности
и экологии:
49, 53, 59, **60**.

А.В. ФИРСОВ,
директор
Департамента
корпоративных
коммуникаций:
63, **68**, 70.

В.И. ХОМИЧ,
председатель
межрегиональной
профсоюзной
организации
работников ОАО
«СИБУР Холдинг»:
16, 23, 27, 42, **64**.

ОБРАЩЕНИЕ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ
АЛЕКСАНДРА
ДЮКОВА
И ПРЕЗИДЕНТА
КОМПАНИИ СИБУР
ДМИТРИЯ КОНОВА



Уважаемые читатели!
Рады приветствовать вас на страницах второго
по счету социального отчета СИБУР Холдинга.

2007 год был удачным для Компании с точки зрения роста прибыли и развития бизнеса. Достигнуты беспрецедентно высокие показатели, возросла социальная защищенность персонала. Таким образом, обозначившийся раньше позитивный тренд продолжился, и главными творцами успеха СИБУРа, вне всякого сомнения, стали мы сами – все, кто работает в Компании.

Сегодня Холдинг входит в новый этап своего развития. После периода наведения порядка, оптимизации процессов, понимания и осознания своей роли мы встаем перед необходимостью более интенсивного роста. Это не означает, что нам больше не нужны порядок и повышение эффективности существующих производств, повышение производительности труда. Напротив, в улучшении текущей деятельности еще сокрыт огромный резерв эффективности. Но при этом много сил и внимания к себе потребуют новые проекты, которые выведут нас на новый уровень качества продукции и масштабов производства. Какие ресурсы нам необходимы для достижения намеченных целей? Прежде всего люди.

Масштабность новых задач – серьезное испытание организационной культуры СИБУРа, которая только складывается из новых реалий и наших ответов на них. Вместе с тем это огромный шанс. Шанс для молодых специалистов и опытных про-

фессионалов, для рабочих и менеджеров на порядок поднять свою квалификацию, сделать карьеру, улучшить материальные условия жизни своей семьи, повлиять на социальный климат своих регионов.

Осознавая неподдельную важность момента, в этом социальном отчете топ-менеджмент СИБУРа решил обратиться прежде всего к своим коллегам – работникам Холдинга. Вторым шагом стал выбор формата разговора. Какие проблемы интересуют персонал? В каком виде он предпочел бы получить ответы на свои вопросы? Не секрет, что наряду с вопросами перспектив Компании, безопасности труда и экологическими вызовами рядового сотрудника больше всего занимает тема карьеры, зарплаты и материальной мотивации в целом. Так и сформировалась повестка документа, которую в режиме доверительного диалога обсуждают высшие руководители СИБУРа.

Куда движется Холдинг, на что следует рассчитывать его сотрудникам, на что им можно надеяться и что, в свою очередь, ждут от них – вот ответы, которые содержит в себе социальный отчет СИБУРа наряду с «неэкономическими» итогами за 2007 год.

Менеджмент видит своей основной задачей соблюдение баланса краткосрочных интересов (в том числе в решении ряда социальных проблем) и долгосрочной устойчивости развития Компании. Обозначая поиск этого баланса, отчет выполняет еще одну важную миссию – поощряет развитие диалога в управленческой культуре на всех уровнях Компании. Только будучи открытыми и полными конкурентных идей, мы сможем выполнить все наши амбициозные планы в условиях глобального рынка и обеспечить каждому сотруднику СИБУРа достойный стандарт жизни и самореализации.



ГЕОГРАФИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
АКТИВОВ
И ОСНОВНЫХ
ИНВЕСТПРОЕКТОВ
ОАО «СИБУР ХОЛДИНГ»

ООО «Южно-Приобский ГПЗ»
переработка попутного нефтяного газа

ООО «Тобольск-Нефтехим»
ООО «Тобольск-Полимер»
строительство производства поли-
пропилена дегидрированием пропана

ООО «Уралшина»

ЗАО «Сибур-Химпром»

ОАО «Уралоргсинтез»

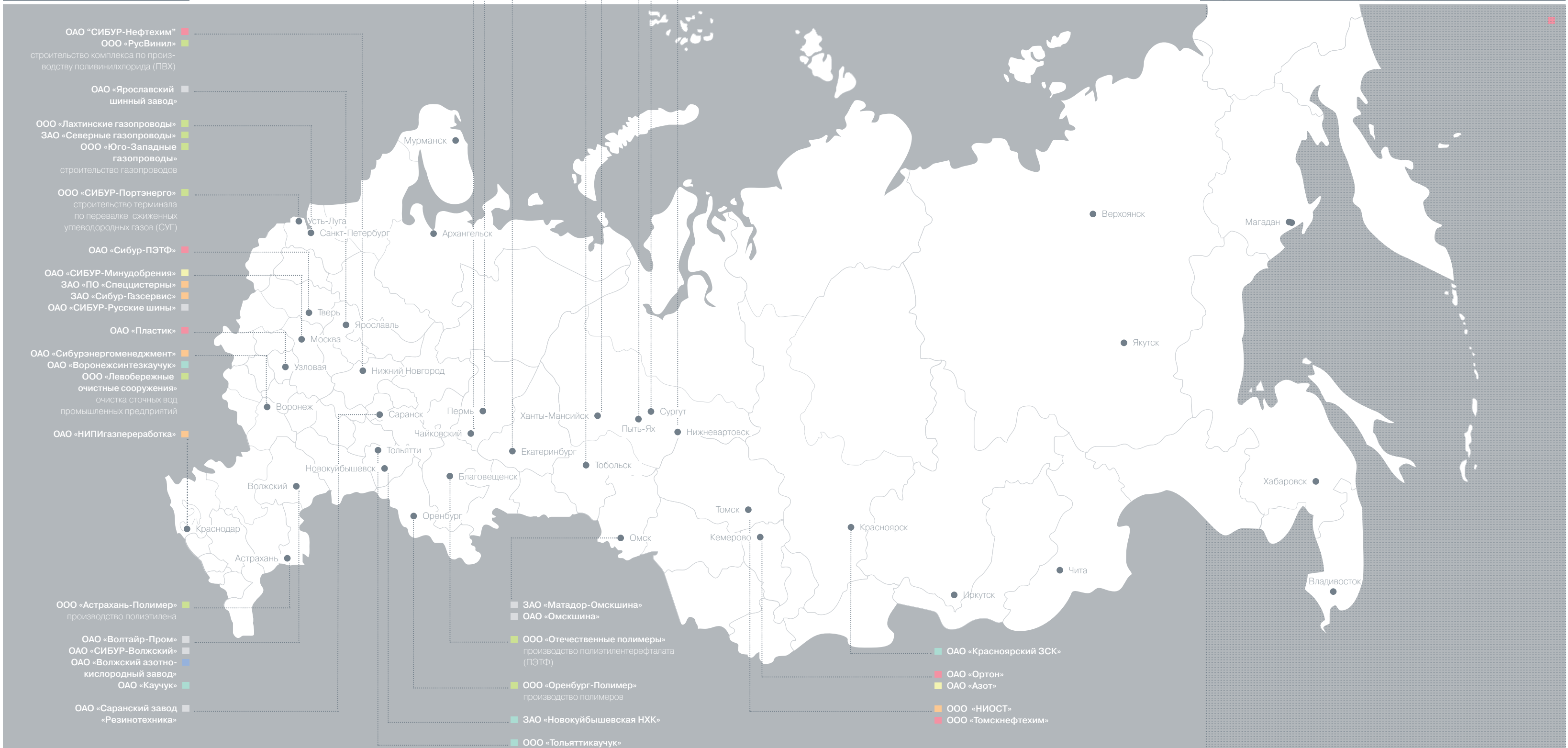
ОАО «Юганпром-
желдортранс»

ООО «Сибур-Геотекстиль»

ОАО «СибурТюменьГаз»
Губкинский ГПК
Ноябрьский ГПК
Южно-Балыкский ГПК
«Няганьгазпереработка»
«Юграгазпереработка»
Нижневартовский ГПК
Белозерный ГПК

Условные обозначения:

- ОАО «СИБУР-Минудобрения»
- ОАО «СИБУР-Русские шины»
- Дирекция синтетических каучуков
- Дирекция пластиков и органического синтеза
- Дирекция углеводородного сырья
- Логистика и поддержка бизнес-процессов
- Инвестпроекты



ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ЗА ГОД

К 2007 году в истории СИБУРа можно прилагать разные эпитеты. Беспрецедентно успешный. Год старта больших проектов. Год оформления стратегий. Точка отсчета для нового понимания важности охраны труда. Все названия корректны и говорят об одном: этот год в жизни Компании был по-настоящему насыщенным. В корпоративной философии, самопонимании Холдинга произошли серьезные сдвиги. Подробную картину изменений передают интервью топ-менеджеров СИБУРа. Попробуем сформулировать резюме и дух их высказываний. Итак, какие главные перемены принес с собой 2007 год.

Во-первых, это расширение горизонтов видения Компании. Целый ряд бизнес-единиц утвердил стратегии на четыре-пять лет вперед, обозначил основные направления и ресурсы развития до 2020 года. Это стало возможно благодаря росту устойчивости и стабильности Холдинга и в целом национальной экономики. Сегодня до 70% своего рабочего времени руководители СИБУРа посвящают стратегическому планированию, инвестиционным проектам, развитию долгосрочных отношений с поставщиками и расширению географической базы. Например, Компания окончательно перешла тот рубикон, когда все снабжение попутным нефтяным газом осуществлялось на базе одногодичных, а иногда квартальных договоров. Знаковым стал опыт совместного предприятия с ТНК-ВР – «Юграгазпереработка» заработала в 2007-м и ее опыт будет тиражироваться на других СП Холдинга. Уже создано СП с «Газпром нефтью», на очереди – другие партнеры. Стабильность поставок сырья для первой дирекции вселяет уверенность в будущем других бизнес-единиц. Социальный смысл стратегического планирования – прогнозируемое будущее для сотрудников, залог благополучия их семей.

Во-вторых, укрепление понимания теснейшей связи безопасности на производстве с финансовыми результатами Компании. Безусловно, ключевую роль здесь сыграла потеря в переработке попутного нефтяного газа в результате аварии на Белозерном ГПК. Магия цифр – миллион недополученных кубов, милли-

ард рублей ущерба, еще миллиард – затраты на восстановление. В настоящее время СИБУР твердо встал на путь придания охране труда и промышленной безопасности статуса коллективной ценности. Этот путь не так короток, но уже в 2007 году работники заметили акцентированную пристрастность внимания менеджмента к безопасности на производстве.

В-третьих, рост значения программ кадрового резерва и ротации, ускоренное формирование единой управленческой культуры, в значительной степени нивелирующей устоявшееся различие между Москвой и регионами. Функциональное разделение остается вместе с особенностями задач корпоративного центра и региональных подразделений. Предприятия будут производить, и должны это делать наиболее эффективно, а корпоративный центр будет реализовывать и иметь за счет консолидации потоков преимущество на рынках. Вместе с тем технология принятия решений и корпоративные ценности, такие как динамичность, эффективность, ориентированность на качество и потребности клиента, осознанно разделяются и практикуются все большим числом менеджеров и специалистов. Эти рамочные понятия наполняются конкретным опытом каждого сотрудника, который за счет мобильности и открытости корпоративных структур быстро становится общим достоянием, работая на увеличение конкурентных преимуществ Компании, а также на оценку и продвижение талантов. Программные офисы, совместная работа сотрудников разных бизнес-единиц над интересными проектами, развернутые программы кадрового резерва и ротации – эти и другие инструменты поощряют коммуникации и инновации, создают комфортную среду для творческого и карьерного роста.

Безопасность труда, уверенность сотрудников в стабильности своего будущего и самореализации – вот над чем работал СИБУР в 2007 году. Все это остается приоритетом Компании.

1

СОБЫТИЯ, СТРАТЕГИИ, ПРОЕКТЫ

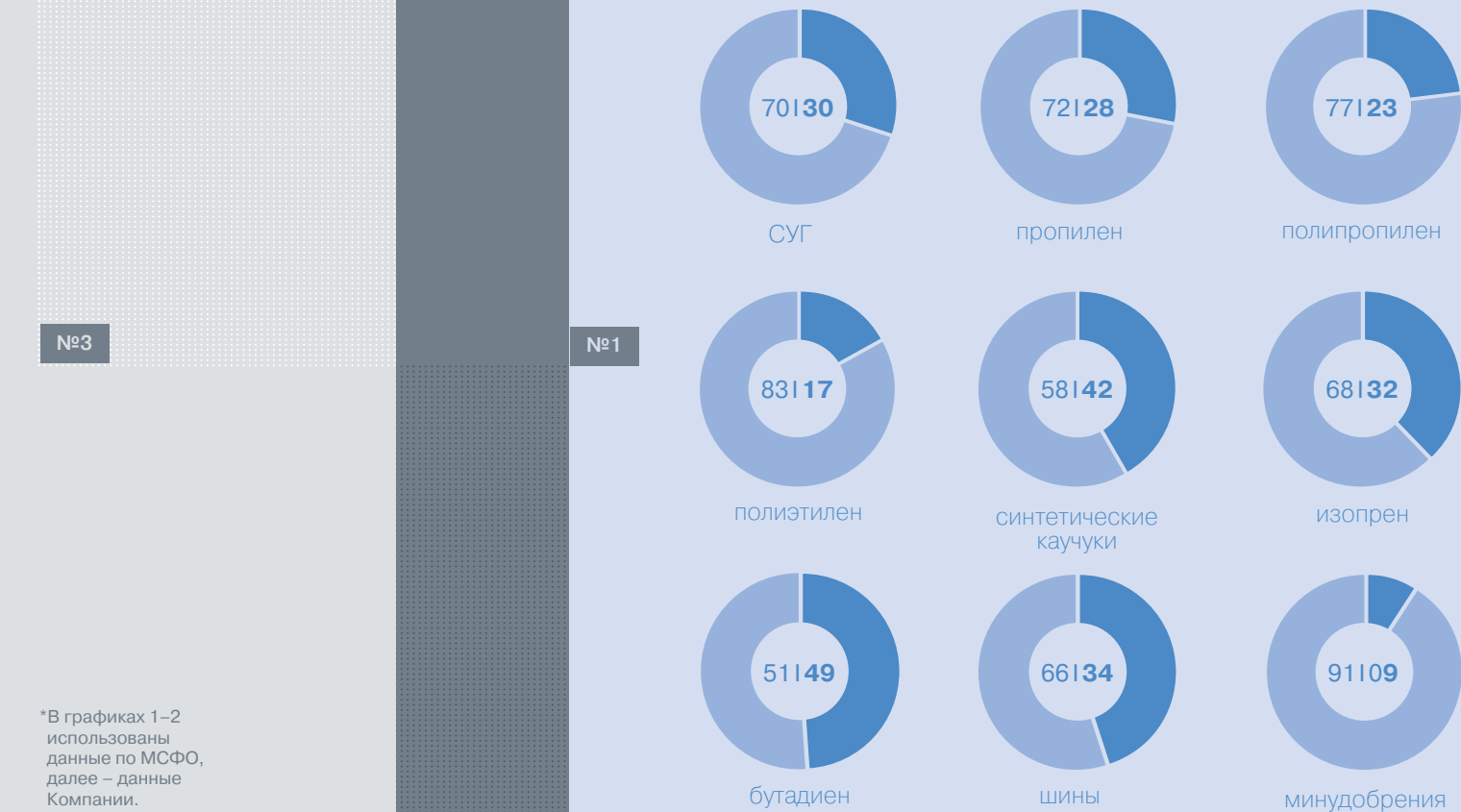
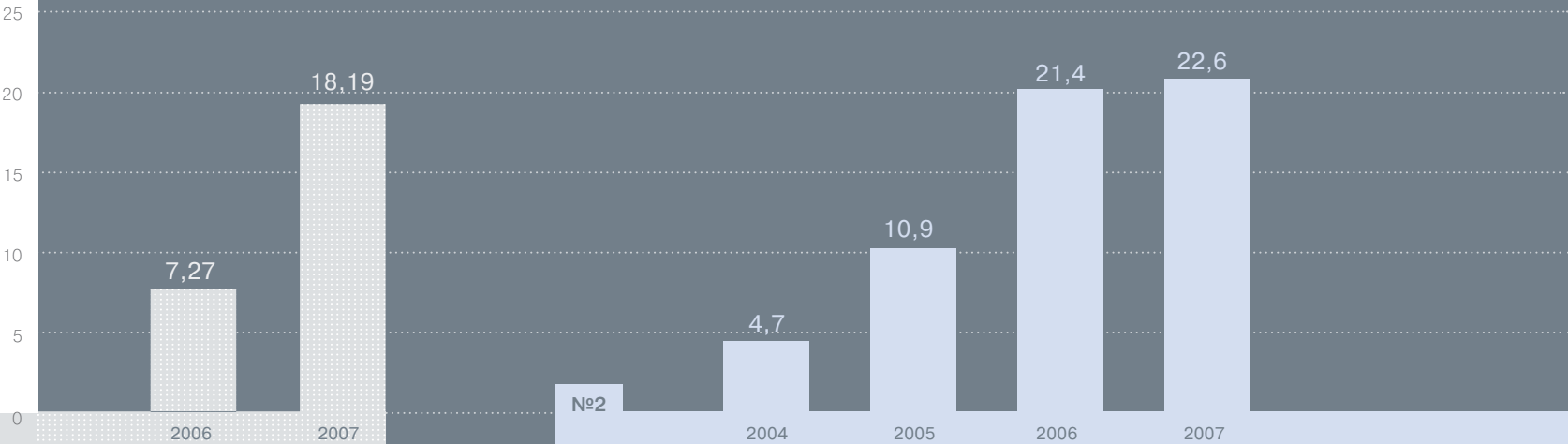
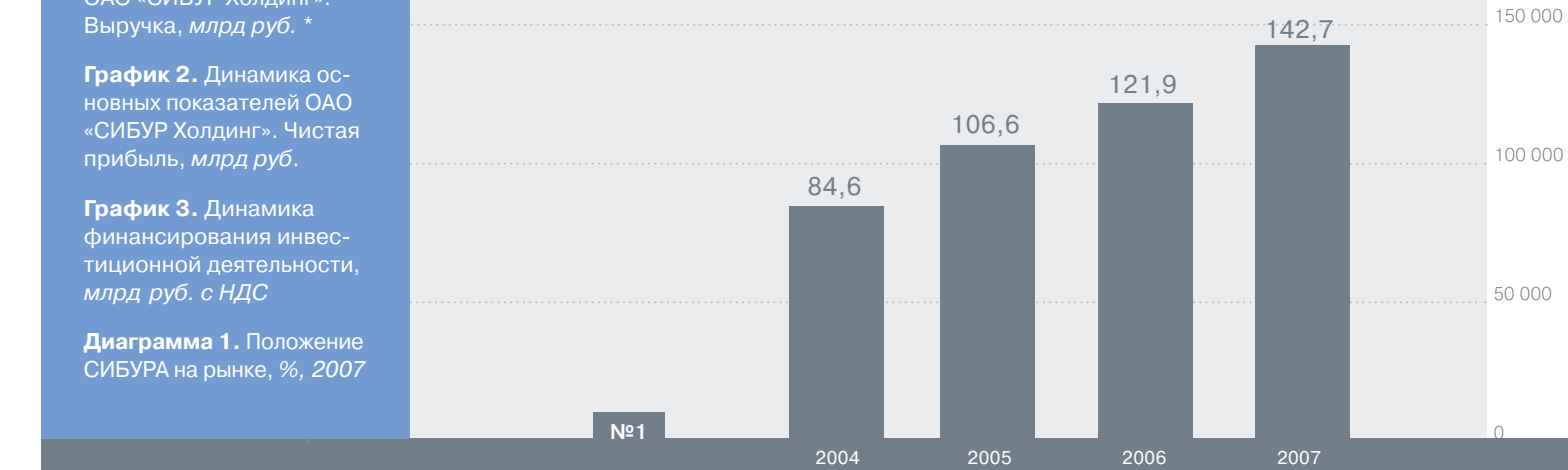


График 1. Динамика основных показателей ОАО «СИБУР Холдинг». Выручка, млрд руб. *

График 2. Динамика основных показателей ОАО «СИБУР Холдинг». Чистая прибыль, млрд руб.

График 3. Динамика финансирования инвестиционной деятельности, млрд руб. с НДС

Диаграмма 1. Положение СИБУРА на рынке, %, 2007



*В графиках 1–2 использованы данные по МСФО, далее – данные Компании.

Признано, что с точки зрения экономики 2007 год стал для Холдинга более чем успешным. Насколько это мнение справедливо?

Дмитрий Конов: Финансовые итоги и общие итоги развития Компании – все же несколько разные темы. С финансовой точки зрения это был наиболее успешный год в абсолютных показателях, причем фундамент успеха был заложен в предыдущие несколько лет. С другой стороны, некоторые относительные показатели улучшились по сравнению с прошлым годом. Мы много думали о будущем и в 2007-м, ставшем первым годом реализации больших проектов. Речь не только о Тобольске и Нижнем Новгороде – почти во всех бизнесах началась практическая работа по строительству новых мощностей. Такова стратегия, которой мы успешно придерживались в 2007 году: максимально насыщать продуктами растущий внутренний рынок и строить мощные производства, которые будут конкурентоспособными вне России. Мы наращиваем собственную сырьевую базу и через несколько лет будем получать ШФЛУ по наиболее эффективной цепочке из ПНГ. Позиции СИБУРа как национального лидера нефтехимии остаются незыблемыми.

Алексей Филипповский: Мы поставили очередной рекорд – выручка Холдинга выросла на 17% и достигла 142 млрд руб. Еще мы увеличили объем производства по ключевым продуктам. В основном за счет инвестиций, сделанных в 2005–2006 годах. Заработало совместное с ТНК-ВР предприятие, которое позволило стабилизировать будущие цены на наше ключевое сырье – попутный нефтяной газ. Я считаю большим шагом вперед то, что мы на практике откатали модель нашего дальнейшего взаимодействия с нефтяными компаниями по поставке ПНГ. И в целом СИБУР стал больше вкладывать в будущее – инвестиции выросли почти в два с половиной раза – с 7,3 до 18,2 млрд руб. В частности, мы подписали инвестиционное соглашение с фирмой «Солвин» по строительству ПВХ-мощности в Нижегородской области. Впервые в истории СИБУРа наше имя ассоциируется с именем глобальной мировой компании.



Какие события
и проекты 2007 года
создали тренды
сегодняшнего
и завтрашнего дня?

Михаил Карисалов: У нас есть стратегия развития бизнеса углеводородного сырья до 2020 года, в которую органично встроены наши проекты на будущие четыре-пять лет. Я считаю, это очень хорошо, что мы в 2007–2008 году понимаем, что у нас будет в 2012-м по численности персонала, объемам переработки, географии присутствия. Например, согласно планам мы начнем выходить за пределы Западной Сибири, двигаясь на Восток – к новой сырьевой базе. Одновременно смотрим на Европу и собираемся строить собственный экспортный терминал на Балтике. Он позволит нам чувствовать себя более свободными в переговорах с внутренними потребителями, которые пытаются диктовать свои условия. Большинство проектов из этой программы прошли все стадии согласования, включая инвестиционные комитеты. Если все получится, как задумали, то мощности Дирекции углеводородного сырья к 2012 году почти удвоятся.

Сергей Мерзляков: Для Дирекции пластиков и оргсинтеза да, наверное, во многом для всего СИБУРа 2007-й стал последним годом перед «забегом» на длинную дистанцию. Сейчас мы практически закончили необходимую подготовку и даже разместились на беговой дорожке, а по ряду инвестпроектов уже стартовали. Но сначала пришлось сильно поднять текущую эффективность, найти резервы улучшения в технологических и административных процессах при существующем оборудовании. Когда дошли до максимума по загрузке мощностей, поняли, что пора браться за строительство нового, более технологичного и, соответственно, более конкурентоспособного производства. Взгляните хотя бы на единичные мощности тех проектов, которые уже стартовали, – 500 тыс. тонн полипропилена в Тобольске и 330 тыс. тонн поливинилхлорида в Кстово. В конце этапа, через три-пять лет, появится совершенно другая дирекция, в семь раз крупнее сегодняшней. А сейчас надо набраться сил, умения и концентрации, чтобы заставить себя пробежать эту дистанцию.

Андрей Жвакин: Год был сложным для Дирекции синтетических каучуков. Существенный рост цен на сырье, что для Холдинга благо, не позволил нам достичь тех результатов, которые планировались. Но мы имели достаточно хорошую ситуацию по ряду продуктов, из-за того что у наших конкурентов были аварийные ситуации, внеплановые ремонты. Словом, работали факторы «за» и «против» нас, но минусов было больше. При этом мы не могли полностью переложить издержки конъюнктуры на потребителя, потому что мы все в одной лодке: «Русские шины» покупают 40% нашей продукции. Итак, когда ветер благоприятного тренда утих, паруса пришлось опустить, и мы взяли за весла. Выяснилось, что весла есть не у всех. В середине года мы приняли ряд решительных мер, в том числе и кадровых, но полностью поправить годовую статистику не удалось. В дирекции до последнего времени имел место некий застой. Проекты были слабыми по проработке или неперспективными. Мы пригласили консультантов, задумались, осмотрелись. Закончили работу над стратегией дирекции, и, на мой взгляд, это позволило нам сфокусироваться на основных направлениях развития, понять, в чем наши конкурентные преимущества, а чем заниматься не следует. Также считаю, что эта работа позволила Холдингу переоценить вклад дирекции в общий результат. Обретя ясное видение, мы существенно увеличили количество инвестиционных проектов, которые находятся как в стадии разработки, так и в стадии реализации. Например, мощное обновление производственного комплекса ожидается в Воронеже.

Каким образом изменения в бизнесе отразились на социальной политике?



Дмитрий Конов: Социальная сфера неразрывно связана с экономикой, поэтому здесь также важно просчитывать все расходы и доходы. На волне роста мы можем раздать всем большие обещания, истратим на выплаты деньги, необходимые для инвестиций, и тогда неотвратно создадим риск того, что при неблагоприятной конъюнктуре не сможем выполнить свои обязательства. Пройти через такие качели будет особенно сложно для Компании почти с восьмьюдесятью тысячами сотрудников. Нужно искать компромисс. В этом году мы смогли пересмотреть уровень оплаты труда на большинстве заводов, увеличивая фонд оплаты труда и в то же время сокращая число его доноров – неэффективный персонал. Так за счет популярных и менее популярных методов удалось поднять зарплату в среднем на 15–17%. Прогнозируем, что примерно таким же будет ее рост и в этом году.

Владимир Разумов: Объяснений успехам прошлого года два – рост квалификации менеджмента и благоприятная конъюнктура рынка. Время отдает долги России. И люди почувствовали плюсы позитивного цикла, когда получали годовые премии за 2006 год. Рост всевозможных компенсаций и бонусов продолжился и в 2007 году. Посмотрите на «Русские шины» – какой рост прибыли и какой рост зарплат!

Вадим Гуринов: Для Холдинга «СИБУР-Русские шины» 2006 год был переломным, тогда мы оформлялись в самостоятельную структуру, а 2007-й посвятили стабилизации и внутреннему развитию. Заметно улучшились показатели и по производству, и по «социалке». Для развития бизнеса «без перекосов» важно не только наращивать мощности, но и заботиться о людях. Благодаря оптимизации численности наших работников и повышению производительности труда удалось повысить зарплаты основному персоналу больше чем на 23%. Большую часть от сэкономленного фонда оплаты труда мы стараемся оставить на заводе. Денег не жалеем, стремимся показать экономический и социальный эффект нашей политики, стимулировать предприятия и дальше работать в этом направлении. Я всегда говорю: «Давайте избавимся от дармоедов и лодырей, а их деньги отдадим приличным и трудолюбивым работникам».

Андрей Тетеркин: Укрепилась уверенность сотрудников «СИБУР-Минудобрения» в стабильном будущем, в том, что у Компании благоприятные перспективы и ее социальные обязательства будут выполняться в полном объеме.

Вячеслав Хомич: Успехи в бизнесе, конечно, сказались на росте зарплат и других бонусов. Но я далек от эйфории. Мои коллеги – руководители профкомов и рядовые члены профсоюза также настроены не очень благодушно. Отчетно-выборные конференции всякий раз поднимают острые социальные проблемы молодых семей, которые не могут скопить на квартиру, и других сотрудников, чья зарплата едва покрывает прожиточный минимум. Постоянно ставя вопрос о повышении зарплаты перед департаментом по персоналу, мы стараемся работать вместе с ним над предложениями, которые идут в центр принятия решений – к акционерам.

Какие задачи, связанные с персоналом, решались в 2007 году?

Владимир Разумов: Большую работу проделал Департамент по работе с персоналом. Ему удалось «систематизировать» проблему зарплаты на предприятиях – разобраться с отношением зарплаты к региональному рынку труда, индустрии, производительности труда. Оптимизация численности проводилась почти везде, но результаты неодинаковы. Хорошо сработали Томск и Пермь. И поэтому они в лидерах по росту зарплат. Между прочим, доля фонда оплаты труда в доходах наших предприятий в два раза выше советского. В Европе она в полтора раза ниже, но зарплата выше в несколько раз. Почему? «Для победы нового общественного строя нужна более высокая производительность труда» – моя любимая фраза из Владимира Ильича.

Виталий Баранов: Прежде всего удалось полностью сформировать команду в моем блоке. Признаюсь, поиск нужных нам кандидатов занял длительное время. В процессе, к сожалению, пришлось расстаться с некоторыми руководителями ключевых департаментов, например кадрового и ИТ. Они не всегда успевали за темпами развития Холдинга. Так, позиция директора по персоналу последние три года оставалась проблемной. За этот срок на ней сменились четыре человека. Если раньше HR-функция часто рассматривалась как техническая, то сегодня все понимают, что мотивация и ротация кадров, развитие персонала – едва ли не главный ключ к корпоративному успеху. В России на опытных эйчаров – высочайший спрос, тогда как настоящих профессионалов, с опытом работы в западных компаниях на рынке мало. То же самое можно сказать про ИТ-управленцев. ИТ-технологии в современном бизнесе похожи на черный ящик – функция чрезвычайно сложная, и нужно обладать немалой экспертизой, чтобы оценить ее эффективность. До сих пор оценка эффективности ИТ-специалистов часто определяется текущей работой компьютера и телефона – нет сбоев, значит, все отлично. Новые проекты и идеи в сфере информационных технологий обычным людям оценить сложно. Поэтому компьютерщики сами себе ставят задачи, как-то их решают и в итоге оценка выполнения этих задач превращается в самооценку. Так было и в СИБУРе. Глава ИТ-департамента подчинялся напрямую президенту, у которого не хватало времени разобраться в принципах работы подразделения. Когда руководство направлением перешло ко мне, я начал задумываться о качестве сервиса. Мы наняли двоих экспертов и еще одного консультанта привлекли внештатно для оценки текущих ИТ-проектов. Через полгода возникло целостное видение картины с ИТ-процессами в Компании. Тогда же созрело кадровое решение.

Михаил Карисалов: Я бы отметил ротацию руководящих кадров. Несовпадение интересов руководителей подразделений в Москве и регионах с новой политикой Холдинга привело к отставке пяти из шести гендиректоров Дирекции углеводородного сырья, а также к смене моих заместителей по производству. В силу своего возраста и полученного образования, к сожалению, они думали о бизнесе только в производственно-объемной парадигме, тогда как вопросы эффективности, рентабельности



Дмитрий Конов:
«Позиции СИБУРа
как национального
лидера нефтехимии
остаются незабле-
мыми».

2

ЗАРПЛАТЫ,
ЛЬГОТЫ,
ПРЕМИИ

и качества оставались в тени. С каждым годом непродуктивность такого стиля все больше перевешивала ценность их опыта. В итоге сегодня работает другая команда тридцати- и сорокалетних топ-менеджеров, многие из которых получили бизнес-образование на Западе.

Сергей Мерзляков: У каждого завода нашей дирекции был свой план развития. Но все без исключения занимались оптимизацией численности. Не секрет, что лидером по сокращениям стал «СИБУР-Нефтехим», особенно не самый прибыльный завод – «Капролактант». Томичи также не отставали. В то же время, ориентируясь на новые проекты, мы берем курс на рекрутирование высококвалифицированного персонала. Так, в прошлом году провели переговоры с Пермским, Томским и Казанским университетами, чтобы через три года было кому работать с новейшими установками. Завод ценой в несколько миллиардов не хотелось бы потерять. А по статистике, больше половины аварий связано именно с человеческим фактором.

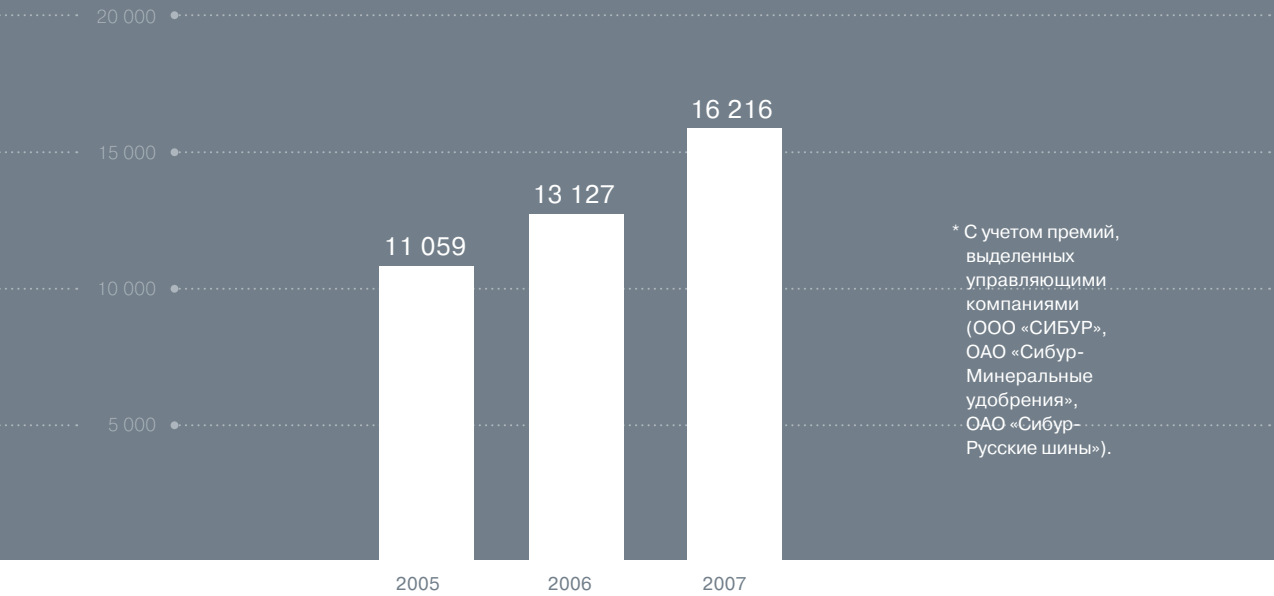
Андрей Жвакин: Для Дирекции каучуков актуальны две главных цели – оптимизация и мотивация. Много кадровых инициатив было реализовано в Тольятти и Воронеже. Там перешли с тарифной ставки на оклад, и это было позитивно воспринято коллективами. В прошлом году та работа, которая была проделана на предприятиях, позволила нам сократить численность на 5%. При этом штат «Тольяттикаучука» сократился очень значительно – на 500 человек. В то же самое время мы смогли увеличить производительность труда на 7%. В том же Тольятти создали многоуровневый премиальный фонд для более эффективной мотивации персонала. В Новокуйбышевске осуществили проект аутсорсинга столовых и автотранспорта.



График 1. Динамика средней заработной платы сотрудников, руб./мес. *

Таблица 1. Затраты ОАО «СИБУР Холдинг» на социальные программы в 2007 году.

Таблица 2. Список объектов социальной сферы.



Насколько понятна работникам и эффективна система мотивации, действующая в Холдинге?

Дмитрий Конов: Действительно, проблема непонимания иногда возникает. Особенно в том случае, когда сложившийся порядок легче критиковать, чем искать корни собственных промахов. Но есть и реальное непонимание, и это уже проблема коммуникации. Иногда руководители среднего уровня не хотят брать на себя смелость объяснить персоналу схему премирования, иногда они сами ее не понимают. Будем объяснять лучше. Мы хотим быть эффективными и честными со своими сотрудниками, закладывая в их доход большую переменную часть, которая возрастает от более низкой должности к более высокой. Например, фиксированная доля составляет примерно 30% от моего вознаграждения. У рабочих обратная пропорция. Кроме того, мы стараемся ввести высокую степень дифференциации – платить больше лучшим и меньше – менее эффективным. Информирование сотрудников о результатах их труда – важная часть работы руководителей. Вторая «ось непонимания» пронизывает систему премирования предприятий. Мы считаем, что здесь работают правильные принципы. С другой стороны, любое предприятие будет считать, что ему недоплачивают. Снова проблемы коммуникации и психологии. При этом два принципа премирования разведены, за ошибки менеджмента рядовой сотрудник ответственности не несет.

Владимир Разумов: Задача менеджеров – постоянно объяснять людям, за что они получают деньги и от чего зависят колебания их дохода. Не всегда получается. Положение о премировании на Тольятти было настолько запутанным, что люди подозревали администрацию в том, в чем ее не надо было подозревать. Оптимальное сочетание постоянной и переменной части – 60 на 40. Конечно, профсоюз и работники хотят 100% дохода включить в оклад. Наш народ много раз обманывали. Я сам тому пример. Когда попал мальчишкой после института на Воронежский завод, то он считался элитным местом с большими премиями за экспортную продукцию. Это было время начала косыгинских реформ. А потом реформы свернули, а с ними ушли и премии, стимулирующие выпуск экспортной продукции. Но у СИБУРа в этом плане – безупречная репутация. Мы не платим безумные зарплаты, но никогда не обманываем своих работников. И мы прекрасно понимаем, что в фиксированной части должен быть достойный минимум. С этой точки зрения у нас есть проблемное предприятие – узловский «Пластик». Пытаемся найти выход и там придумать новые опции для развития завода.

Виталий Баранов: Система давно функционирует, она, если можно так выразиться, объективная и эффективная. Наверное, ее нелегко понять с ходу, потому что мы все работаем в Холдинге, и окончательный результат, а с ним и вознаграждение складываются из результатов дирекций, предприятий, подразделений. Надо признать, что не все руководители предприятий и представители среднего менеджмента уделяют должное внимание разъяснению правила начисления премий. Но это проблемы коммуникации, а не системы. Их и будем решать.

Алексей Филипповский: Большая доля премии в доходах сотрудника ориентирует его на более эффективный труд. При этом премия не должна восприниматься как часть зарплаты, и руководитель всегда должен иметь возможность депремировать коллектив. Иногда начальство теряет контроль над этим инструментом, считая, что оклад или тариф не обеспечат сотруднику нормальную жизнь. Это неправильно. В таком случае нужно увеличивать ставку, но премия должна оставаться премией и выполнять свою функцию дополнительного стимула.

Виды затрат	Сумма, млн руб.
Охрана труда	367,0
Подготовка кадров	94,0
Затраты на содержание социальной сферы и социальные выплаты, в том числе:	1 361,4
Затраты на содержание объектов социальной сферы (без ФЗП)	57,2
Затраты на выплаты социального характера	316,2
Затраты на приобретение путевок	75,1
Затраты на благотворительность	623,7
Услуги сторонних организаций социальной сферы (медучреждения и пр.)	48,6
Затраты на другие социальные нужды	240,6
Всего затрат	1 822,4

Программы	Объекты корпоративного значения	Объекты локального значения
Медицинские услуги		• Поликлиники ОАО «Азот», ООО «Тольяттикаучук», ОАО «Уралоргсинтез» • Медпункты на территории предприятий
Питание на производстве		• Столовые и пункты питания, расположенные на территории предприятий
Оздоровление работников	Профилакторий «Гевея» ОАО «Воронежсинтезкаучук»	• О/к «Березово» ОАО «Азот» • Санаторий/профилакторий «Волжские зори» ООО «Тольяттикаучук» • О/к «Радужный» ООО «Тобольск-Нефтехим»
Отдых работников и членов их семей	Пансионат «Азов» ОАО «СибурТюменьГаз»	• Д/о «Шира» ОАО «КЗСК» • Б/о «Битюг» ОАО «Воронежсинтезкаучук» • Б/о ЗАО «Сибур-Химпром» • З/о «Березово» ОАО «Азот»
Детский отдых	Проект «Корпоративный детский оздоровительный центр «Юный нефтехимик» в Анапе ОАО «СибурТюменьГаз»	• ДОЛ «Кировец» ОАО «Воронежсинтезкаучук» • ДОЛ «Солнечный» ЗАО «Новокуйбышевская НХК» • ДОЛ «Солнечный» ООО «Томскнефтехим» • ОК «Радужный» ООО «Тобольск-Нефтехим»
Спорт и культурное развитие		• СК «Синтез» ООО «Тобольск-Нефтехим» • Спортивные залы на предприятиях ОАО «СибурТюменьГаз» • СК «Капролактамовец» ООО «Здравница» (ОАО «Сибур-Нефтехим») • Д/к химиков ОАО «Сибур-Нефтехим» • Д/к «Синтез» ООО «Тобольск-Нефтехим»

Как и за счет чего в 2007 году росла зарплата сотрудников? Насколько она конкурентна на региональных рынках сегодня?

Дмитрий Конов: Мы пытаемся найти правильное соотношение двух факторов – индустриальных и региональных особенностей. Отсюда разница в зарплатах одних и тех же специалистов центральной России и сибирского Севера. С другой стороны, мы не хотим допустить крупного дисбаланса внутри Холдинга как единого целого. Не секрет, что в составе СИБУРа есть бизнесы разной прибыльности. Но мы не говорим руководителям – платите своим людям 10% от доходов предприятия. В таком случае малоприбыльные подразделения будут платить своим сотрудникам неприемлемо мало. Впрочем, руководство предприятия может существенно повлиять на рост зарплат, повысив производительность, более эффективно находя ресурсы и резервы на предприятии, в том числе за счет оптимизации работ и персонала. Например, в Томске за два года зарплата выросла примерно на 40%, причем оптимизация штата была инициирована самим заводом. Кроме того, в ежегодные целевые повышения зарплат закладывается фактор инфляции. Но мы не ставим себе целью обогнать скачки цен или жестко привязать индексацию к инфляции. У нас нет таких макроэкономических целей, они в конечном итоге могли бы привести к финансовой несостоятельности Компании. Зато есть цели в кадровой политике – сохранить и мотивировать людей. Если не будем платить привлекательную зарплату, то начнем терять людей, и тем самым не выполним своих же целей в кадровой политике. Так что Компания себе не враг. Своей компенсационной политикой мы стараемся держать сотрудников в тонусе и предоставить им возможности для большего заработка за счет своих успехов. Я считаю, в прошлом году получалось лучше, чем в позапрошлом.

Алексей Филипповский: Средняя зарплата по Холдингу в 2007 году выросла на 24%. И, конечно, люди почувствовали рывок. Мы наконец вышли на медиану региональных рынков, а где-то ее и превысили, несмотря на чувствительность расходов. Например, есть регионы, где инфляция составила 30%. Нам пришлось ее компенсировать несколько раз в течение года. Часто говорят, что темпы роста зарплат не должны опережать темпа роста производительности. А я думаю, что в соответствии с производительностью должен расти фонд оплаты труда, а зарплат должны расти быстрее, чем производительность, за счет сокращения численности персонала. Чувствуете разницу? Приведу простой пример. Возьмем очень простую компанию, в которой есть десять рублей выручки и затраты на фонд оплаты труда в размере пяти рублей. Если в следующем периоде выручка останется на уровне десяти рублей, а фонд оплаты труда будет не пять рублей, а семь, то прибыль уменьшится до трех рублей – это простая математика. Но у нас есть четкая установка: прибыль не снижать, а увеличивать. Соответственно, если мы хотим увеличивать прибыль, то должны не допускать опережающего производительность роста ФОТ. То есть рост «пирога» надо контролировать, а зарплата должна расти быстрее за счет сокращения общего числа «едоков пирога».

Андрей Тетеркин: Зарплаты в компании «СИБУР-Минудобрения» вполне конкурентоспособные. Мне трудно детализировать по специальностям – их много, да и получится в итоге средняя температура по больнице. Мы анализируем рынок региональных зарплат, предложения конкурентов, поэтому в этом вопросе ведем себя аккуратно, не отстаем. Но зарплата – только часть картинки. Материальная компенсация – достаточно широкое понятие, включающее бытовые условия труда и отдыха. Иногда сотрудники забывают, что соцпакет – это часть компенсации труда, и считают его самим собой разумеющимся. Вообще хочу заметить, что по «чистой» зарплате мы вскоре сравняемся с Восточной Европой, потому что там совершенно другой уровень налогов. Доля зарплат в себестоимости нашего продукта уже превышает практику мировых лидеров. Так что преимущество в недорогой рабочей силе мы уже



Андрей Жвакин:
«Компания должна быть здоровой – тогда будут и рабочие места, и хорошие зарплаты, и нормальные экологические мероприятия».

практически потеряли. Вот это – вызов. А у сотрудников, по-моему, нет оснований жаловаться, и я не слышу их жалоб.

Вадим Гуринов: В холдинге «СИБУР-Русские шины» люди работают почти по всей европейской части России – от Санкт-Петербурга до Омска и от Ярославля до Волжского. Сравнить зарплату по регионам бесполезно. В каждом – свой уровень жизни, свои потребности и свои факторы, влияющие на рост зарплат. Есть и внутренние причины – рост объемов производства и эффективность программ оптимизации численности, и внешние – рыночные. Посмотрите на производительность труда наших сотрудников и аналогичные показатели у конкурентов. Мы очень сильно, в три-четыре раза, отстаем от восточноевропейских компаний, не говоря уже о западных – немецких или, например, голландских. Отсюда и более низкие зарплаты. Впрочем, когда мы пришли на заводы, уровень зарплат был еще ниже. Сейчас доводим компенсации до нормальных значений и начинаем увеличивать их с учетом инфляции.

Вячеслав Хомич: Согласно недавно проведенному исследованию, в Холдинге есть специальности «перегретые», как правило, инженерные, в то время как рабочему персоналу недоплачивают. Индексируя зарплату для всех в равной степени, мы, получается, только усугубляем несправедливость. «Богатые» становятся богаче, а «бедные» – беднее. Департамент персонала предложил ежегодно определять цену труда каждой специальности на российском рынке труда в нашей отрасли и пересматривать ставки 1 апреля. Однако в стране свирепствует инфляция, поэтому во втором полугодии будем производить еще одну коррекцию. Конечно, в целом темпы роста зарплат зависят от производительности труда. Но когда профсоюз пытается «пробить» льготу или повышение зарплат, нам часто говорят не совсем понятные вещи. «Увеличьте производительность труда на 20% – настолько же поднимутся и доходы сотрудников». Для такого роста производительности надо в корне поменять техпроцесс, а старое оборудование – на новое. Вывод: строгой пропорциональной зависимости роста зарплат и производительности быть не может.

В 2007 году продолжилась монетизация соцпакета. Эта стратегия преследует цель полного «перевода» льгот в оклад?



Владимир Разумов: Минимум льгот должен быть. И на Западе тоже есть дотирование разных услуг для сотрудников. Я помню, как оказался в столовой компании «Хенкель». Отличный обед, уютная обстановка. И явно нерыночные цены. Кроме того, мы пока не платим зарплату, которая позволит безболезненно для семейного бюджета обеспечить детям отдых у теплого моря. Кого мы хотим видеть в своих сотрудниках – недовольных жизнью людей или добрых граждан? Отсюда – необходимость в социальной инфраструктуре. А дальше жизнь покажет, в какую сторону будет развиваться социальная политика и корпоративная философия СИБУРа и отечественного бизнеса.

Вадим Гуринов: Конечно, льготы как вид мотивации должны со временем исчезнуть. Ведь в чем вселенская справедливость? В том, что каждый должен заниматься своим делом и получать за это достойные, соответствующие его работе деньги. Что сделал, как работал – так и зарабатываешь. Сейчас показатели завода тянут вниз «непрофильные активы», привыкшие жить за счет заводских дотаций и мощностей. Серьезные деньги надо тратить на ремонт, на коммуналку. А чем меньше бизнес-показатели предприятия, тем меньше получает работник. Считаю, что это неправильно. Почему рабочий должен за счет своей зарплаты оплачивать бассейн или ДК, куда он не ходит? Самый простой выход из положения – отказаться от непрофильных бизнесов. Но просто механически избавляться от них – неправильно. Их надо делать конкурентоспособными и продавать на наиболее выгодных условиях. Видим, что есть ДК «Василек» – пусть работает самостоятельно. Это и Компании деньги принесет, и работнику лучше – качество услуг ДК должно расти, ведь работать



придется на конкурентном рынке, а не под крылом завода. Это общий принцип построения работы в Компании. Лучше заплатить человеку «живую» зарплату. Когда работник, расплачиваясь за бассейн или кружок в ДК, будет доставать деньги из своего кошелька, он станет требовательнее как клиент. Он захочет заплатить свои «кровные» за кружок, куда действительно захотят пойти его дети, или за бассейн, где ему действительно нравится. Например, я не раздаю, а продаю людям билеты на новогодние мероприятия. Пусть по цене в десять раз ниже себестоимости. Но человек, вынимая деньги из кармана, уже задумается, надо ли ему вообще идти туда, или это неинтересно в принципе. Мы же шинники. Лагерь для детей, санатории, кружки по интересам – все это важно, но мы должны работать эффективно. А у нас до сих пор в пассиве 26 непрофильных бизнесов. Мы на них вынуждены деньги тратить, а могли бы новые станки купить. И спросить за качество или эффективность работы не можем. Пример. Сеть столовых в Ярославле сделали самостоятельной структурой – качество питания не ухудшилось, а цена обеда уменьшилась. То же самое с профилакториями-санаториями, с автоцехами. Непрофильные для нас, они выйдут на рынок, становятся бизнесом, который развивается за счет привлечения других клиентов, сокращая издержки, борясь за качество. А работник может и не почувствовать, что какое-нибудь ООО «Василек» теперь не часть Омского шинного завода. Сделав стадион или ДК отдельной компанией, завод продолжает пользоваться его услугами. Профсоюзы и кадровики будут выкупать путевки для работников по льготной для них цене. Это честно, это оправдано.

Андрей Тетеркин: Нам в Холдинге «СИБУР-Минудобрения» не хотелось бы переходить на совсем прагматичные отношения с персоналом: мы вам – деньги, вы нам – свое время, а больше и знать ничего не хотим. Льгота – это все-таки элемент внимания. Соцпакет, даже значительно сокращенный, всегда эмоционально перевесит те две-три дополнительные тысячи в год, которые размажутся тонким слоем по семейному бюджету. Для оптимизации соцпакета мы проводим опросы в коллективах, выясняя, что людям более интересно. Существуют, например, весьма затратные программы, которые распространяются на 5% коллектива, и остальные коллеги, конечно, не очень довольны. Иногда сокращение соцобъектов не кажется благом. Например, в Сибири сложился неконкурентный рынок путевок вследствие очень ограниченного числа турбаз и санаториев. Иногда проще иметь свой центр рекреации.

Михаил Карисалов: Соцпакет в Дирекции углеводородного сырья постоянно улучшается, льготы возрастают в размерах и многообразии. Так, растут компенсации за путевки, расширяется программа добровольного медстрахования. Например, сотрудник с более чем пятилетним стажем работы в Холдинге может воспользоваться услугами стоматолога на 20 тыс. руб. в год. При средней зарплате в 24–28 тыс. руб. это серьезная льгота. Вернувшийся из армии молодой специалист получает 15 тыс. подъемных. Помогаем роженицам. Кроме того, например, обновляем автобусный парк, заменяя старые «Икарусы» современными теплыми машинами – это тоже создает обстановку социального комфорта.

Сергей Мерзляков: Мы в дирекции понимаем, что обязаны создать условия для отдыха детей сотрудников. Поэтому реконструировали детско-оздоровительный лагерь «Солнечный» в Томске. На прежнем уровне финансируем кружки, спортсекции в Дзержинске, несмотря на то что передали стадион «Капролактамовец» и ДК «Дружба» на баланс отдельному юридическому лицу.

Андрей Жвакин: Дирекция каучуков движется в ритме всего Холдинга. В принципе, я небольшой сторонник социальных «довесок» к бизнесу. Компания должна быть здоровой – тогда будут и рабочие места, и хорошие зарплаты, и нормальные экологические мероприятия. Окружать себя санаториями и церквями не стоит. А соцпрограммы нужны только как избирательный инструмент мотивации ключевых сотрудников.



В каком состоянии находятся главные социальные программы – медицинская, пенсионная, жилищная?

Дмитрий Конов: Мы хотели бы перейти к полной монетизации, но не везде это получается. Во-первых, социальные программы – достаточно негибкий инструмент. Например, начав жилищную программу, мы не можем ее остановить без больших издержек, а это, может быть, сто миллионов рублей инвестиций ежегодно в течение пятнадцати лет. То есть совершенно другой профиль риска, чем выплата премий или индексация зарплаты. Во-вторых, обычно эти программы не так эффективны, как принято о них думать. Нереально охватить ипотекой хотя бы тысячу человек из шеститысячного заводского коллектива. А на двадцать «счастливчиков» остальные будут смотреть косо. Жилищная программа работает как сильный мотиватор только в небольшой компании из доходной индустрии. Однако ради ключевых перспективных сотрудников мы сейчас развиваем ипотеку в тестовом режиме. Но здесь снова назревает проблема – две трети из них не могут найти себе жилье даже при наших условиях льготного кредитования. Еще мы изучаем возможность распространения на все категории сотрудников программы негосударственного пенсионного и добровольного медицинского страхования. Однако надо трезво понимать свои возможности. Так, в дружественном нам «Газпроме» работают 430 тыс. человек, чистая прибыль компании – 600 млрд

руб. А у нас при восьмидесяти тысячах персонала – прибыль всего 22 млрд руб. Чувствительная разница.

Виталий Баранов: Ипотечную программу можно охарактеризовать, как пилотную: мы решили в прошлом году выделить небольшие средства и посмотреть, насколько этот шаг мотивирует наш ключевой персонал на предприятиях. Пока денег хватило на небольшое количество сотрудников из регионов. И, как показала жизнь, не все из них могут воспользоваться кредитом. Мы усовершенствуем программу, и она будет работать, хотя, к сожалению, она будет не всеобъемлющей, а точечной.

Сергей Мерзляков: На всех предприятиях дирекции есть сотрудники, охваченные ДМС. Есть планы по стопроцентному покрытию полисами коллег. Ипотечный проект СИБУРа пока распространяется на восемьдесят человек, из них в дирекции работают примерно тридцать. При этом стоимость жилья постоянно растет. Мы понимаем возникающие сложности. Будем придумывать, как помочь. Какой-то период времени неизбежно уйдет на отработку механизма. В будущий список на ипотеку снова попадут сотрудники, ключевые на определенном уровне, а также перспективная молодежь. Теперь о пенсиях. Как известно, СИБУР ведет переговоры о специальной пенсионной программе с НГПФ «Газпромбанкфонд», но пока выработаны лишь общие черты этих отношений. Это как раз то, что мы должны будем закончить в 2008 году. В 2009-м наеемся предложить сотрудникам привлекательную программу пенсионного обеспечения.

Вадим Гуринов: В «СИБУР-Русские шины» разворачивается система льготной ипотеки. Обсуждаем и другие программы, но о результатах говорить рано. Та же ипотека охватывает немногих – пока это десятки человек. Все-таки на данный момент у Компании не то положение, чтобы всем строить бесплатные квартиры. Поэтому стараемся мотивировать зарплатой. Хотя положение не везде одинаковое. Пример. Для сотрудников серьезных проектов мы и зарплату делаем выше, и по другим направлениям мотивируем. Хотя и за работу спрашиваем гораздо строже. Это хорошо заметно по новому производству в Ярославле, там работники получают заметно больше, чем на «старом» заводе. Выдавая другую спецодежду, хотим показать, что новое производство – нечто особенное в принципе. Людей, обслуживающих его, будем направлять на стажировку в Европу. Я уже принял такое решение.

Андрей Тетеркин: ДМС и пенсионные программы на кемеровском «Азоте» существуют в точечной форме, например как доплаты ветеранам труда. Что касается жилищной программы, то по соглашению с администрацией Кемеровской области мы перечисляем средства в фонд строительства жилья, а он, в свою очередь, выделяет квартиры нашим работникам на основе беспроцентного кредита на двадцать лет без первого взноса. За прошлый год мы получили пятнадцать ссуд, в этом году планируется раздать 25 ссуд. Единственный недостаток данной схемы – жилье строится силами администрации, поэтому расположено не всегда близко к заводу. Хотя у многих москвичей дорога до работы отнимает по часу и более, так что полчаса езды до завода для кемеровчан не так драматичны. Холдинговая ипотечная программа, на мой взгляд, не слишком хорошо стыкуется с нашими зарплатами, потому что банку нужны определенные суммы дохода. У наших сотрудников средние доходы – в районе 14 тыс., прогноз на 2008 год – 17 тыс. Так что сегодня даже льготная ипотека, увы, работает только на менеджмент завода, то есть на сотрудников от среднего уровня и выше.

Вячеслав Хомич: Мы рассматриваем пенсионную программу по образцу «Газпрома» и ипотеку как главные приоритеты соцполитики. В соглашение между профсоюзом и Холдингом вписана их реализация, но процесс, на наш взгляд, идет все-таки слишком медленно.



Вадим Гуринов:
«В чем вселен-
ская справед-
ливость? В том,
что каждый дол-
жен заниматься
своим делом
и получать за
это достойные,
соответствую-
щие его работе
деньги».



Насколько бизнес-
единицы автономны
в своих социальных
инициативах?

Дмитрий Конов: Дирекции могут инициировать социальные проекты и с согласия Холдинга претворять их в жизнь. К примеру, в начале 2007 года Дирекция углеводородного сырья предложила увеличить зарплату своим сотрудникам и взамен пересмотрела свой годовой бизнес-план в сторону роста прибыли. Но есть и Дирекция синтетических каучуков, которая зарабатывает в разы меньше по ряду причин. И инвестпроектов здесь планируется немного. Зато в данном подразделении работает примерно треть персонала СИБУРа. Будет ли социальная политика ключевым направлением для бизнес-единицы? К сожалению, пока ответ скорее отрицательный.

Владимир Разумов: Сегодня наши бизнесы находятся в разных условиях, в разных циклах. Но так было всегда. Раньше всем миром помогали шинному бизнесу. Сейчас он будет подтягивать остальных, например каучукистов. В стране – переизбыток мощностей по синтезу каучука, и рост объемов потребления не прогнозируется. Поэтому будем повышать качество и расширять ассортимент. У каждого направления – свои задачи, и руководство Компании это понимает. Сейчас выгоднее всего просто качать нефть на Запад. Только завтра снова цена нефти опустится. Что тогда будем делать? В любом случае, Россия не такая страна, чтобы просто распределять деньги, полученные за счет недр. Вместе с тем Компания учитывает разницу в экономике и географии регионов, так что зарплаты и премии работников Севера выше, чем у их коллег из Центральной России. Это справедливо.

Виталий Баранов: Основные направления и инструменты социальной политики – добровольное медицинское страхование, ипотечная программа и другие – разрабатываются на уровне Холдинга. Спортивные и другие досуговые мероприятия имеют свои традиции на каждом заводе, и здесь мы не хотим нарушать исторически сложившееся своеобразие.

Михаил Карисалов: Предприятия Дирекции углеводородного сырья находятся на сложных рынках труда, в малонаселенных районах, поэтому привлечение и удержание персонала – важнейшая задача менеджмента. Например, Вынгапуровский газоперерабатывающий завод – проект стоимостью миллиард долларов на шестидесятитысячном рынке рабочей силы в Ноябрьске. Стоит учесть и изобилие конкурентов на этих трудовых рынках. Поэтому, чтобы выиграть конкуренцию у богатейших компаний, нам тоже придется платить сотрудникам повышенные ставки. Это объективное условие. Вместе с тем я противник распределения льгот и зарплатных фондов в Холдинге по принципу «кто сколько заработал». Такой подход не учитывает реальной экономики. Мы не сможем выжить без второй и третьей дирекций. Монетизировать наше сырье можно только через каучуки, полимеры и пластики. Конечно, можно обратиться к экспорту, но он тоже не панацея в свете переменчивости мировой конъюнктуры.





Сергей Мерзляков:
«В 2009 году наде-
мся предложить
сотрудникам
привлекательную
программу
пенсионного
обеспечения».

Вадим Гуринов: Все, что я делаю в социальном направлении, пытаюсь ускорить превращение шинного холдинга в эффективную структуру, обоснованно, хотя на первый взгляд может показаться непопулярным. Халява – штука расточитель-ная, но к ней привыкают. Когда приглашаешь всех на бесплатный концерт и фуршет, то собираются идти триста человек, а приходят двести. Затраты на сто человек – в мусорную корзину. Другой пример – «сувенирка». Помню, несколько лет назад мне принесли на подпись распоряжение о покупке четырех тысяч еженедельни-ков для пяти тысяч заводских сотрудников. Разве можно в здравом уме предпо-ложить, что вся эта полиграфия пойдет в дело? В плане социальных трансформаций мы идем даже чуть-чуть впереди «большого» СИБУРа. У нас своя специфика – до-статочно узкопрофильный бизнес, Компания динамично развивается, все заводы расположены в крупных городах, там есть рынок труда, люди востребованы. Надо развивать «социалку» по-рыночному, делая работу у нас привлекательной для лю-дей. СИБУРу труднее следовать нашему примеру. В суровых условиях северных предприятий важно иметь свою санаторно-курортную базу, тот же лагерь в Анапе. Поэтому, как я знаю, на заводах разных дирекций до сих пор сохраняется некий патронаж над своими бывшими объектами. Приходит представитель детсада к ру-ководителю завода и делится проблемой... Гендиректор, вздыхая, начинает зво-нить куда-то, что-то решать. Чувствуется большая инерция в отношениях. Мы такое себе позволить уже не можем.

3

ОБРАЗОВАНИЕ,
КАРЬЕРА,
КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЯ





Можно ли сказать, что в Холдинге сложилась система карьерного продвижения? Каким образом карьера увязана с корпоративным обучением? Насколько эффективно действует программа кадрового резерва?

Дмитрий Конов: Может быть, и банальная формула, но одна из главных целей нашей кадровой политики – дать людям проявить себя. И, на мой взгляд, это один из важных бонусов, который дает такая крупная Компания, как СИБУР. Система карьерного продвижения внедряется очень непросто, но она будет работать. Программные офисы, ротация, формирование кадрового резерва, дополнительное образование – ее зримые элементы. Например, комплекс программных офисов уже обеспечил рост мобильности кадров внутри Дирекции пластиков. Обучение сотрудников проходит не только посредством проектов. Мы планируем создать в Холдинге корпоративный университет. Это может быть обычное учебное заведение с интересными для наших сотрудников курсами и тренингами. Другой вариант, более интересный, – программные учебные модули, не зависящие от географии, целевые, мобильные. Сейчас на совете по обучению мы обсуждаем содержание таких модулей – от менеджерского образования до сугубо специального. Надо понимать, что это инвестиции в будущее, поскольку эффект у образовательных мероприятий всегда «отложенный» – от трех лет и больше. Впрочем, есть и немедленная отдача поведенческо-идеологического плана. Например, мы проводили совместные семинары для разных групп менеджмента. После сессий было видно, как они стали более нацелены на персональное развитие, как они развили коммуникативные навыки. Люди начали понимать, что, условно, в начале проекта лучше обговорить план, интересы и детали, а потом уже двигаться к реализации, чем договариваться на ходу. Разумеется, такое ментальное продвижение не может не сказаться на результатах работы и, в конечном счете, на карьерном росте.

Владимир Разумов: На «Томскнефтехиме» 20% работников – люди с высшим образованием, среди них немало интересной нам молодежи. Вы думаете, их привлекает и удерживает только зарплата? Очевидно, что молодых специалистов мотивирует и новое оборудование, и интересная работа. То же самое – на Тверском ПЭТФ, где высокий образовательный уровень работников и отличные условия труда. Люди на работу в очередь стоят. Это еще один сигнал нам и нашим коллегам в других регионах – надо переоснащаться, внедрять автоматизацию. Уверен, на новых производствах, например в Перми и Тобольске, увлекающейся и амбициозной молодежи будет много.

Виталий Баранов: Программа кадрового резерва активно развивается. Прошло время решения проблем путем привлечения людей с рынка. Мы стали больше ценить лояльность сотрудников, то, что они разделяют наши общие ценности. Кадровые программы теснейшим образом связаны с оптимизацией производства. Например, в рамках одной из них специалисты приезжают в Москву работать над холдинговым проектом. Затем с полученным опытом едут в регионы, где для них существует резерв позиций. Другими словами, те сто-двести человек молодых специалистов, которые есть в списках каждого завода, не просто числятся в подающих надежды – их талантам и силам готовится применение.



Михаил Карисалов: «Я на уровне интуиции ощущал необходимость притока «новой крови» для создания более универсальной корпоративной культуры».

Михаил Карисалов: Только 20% новых топ-менеджеров дирекции пришло из управленческого резерва СИБУРа. Я на уровне интуиции ощущал необходимость притока «новой крови» для создания более универсальной корпоративной культуры. Поэтому появление людей из «ЛУКОЙЛа», PricewaterhouseCoopers, McKinsey, МТС – большое благо.

Сергей Мерзляков: Создание кадрового резерва и возможности карьерного роста – для многих честолюбивых сотрудников это важно, они мне открыто говорят, что даже рост зарплаты не так важен, как карьерный рост. Системные взаимодействия между предприятиями огромного холдинга помогают оживить механизм ротации. Например, не только молодые, но и опытные профессионалы из Омска, Перми, Томска приезжают или собираются приехать на тобольский проект. Уезжая, они, в свою очередь, дают возможность расти другим.

Андрей Жвакин: Давайте посмотрим на разные виды обучения. Первый вид – профессиональная переподготовка специалистов, которая требуется надзорными органами. Второй – специализированное обучение в вузах. Раньше мы отправляли сотрудников в «студенты» валом, сейчас переключились на точечный метод. В настоящее время учатся два гендиректора, десятки менеджеров и инженеров. Третий вид – обучение во время работы. Любое рабочее взаимодействие должно носить элемент развития. Мы наладили систему ежеквартальных обсуждений в Москве и на местах. Предмет двухдневных сессий – текущие результаты, проблемы, планы. Выделяем какую-то главную проблему, выбираем спикера, рабочую группу по итогам обсуждения, и проблема начинает решаться. Есть и дополнительное обучение вроде семинаров, тренингов и конференций. Если раньше к нему был несколько небрежный подход в духе «Маша, съездишь на конференцию в Питер?» – «Отчего бы нет? Съезжу», то сейчас этого нет, поверьте. Мы понимаем, какой у человека потенциал и зачем ему нужен конкретный учебный модуль. И как дополнительное образование поможет ему продвинуться по карьерной лестнице. Мы решили, что ротация – важное, но трудное дело. Сократили иерархию управления до четырех уровней управления, чтобы упростить движение социального лифта в дирекции. Люди с предприятий проходят корпоративную стажировку в центре по проектам, связанным с их производством. Они знакомятся с коллегами из других регионов и Москвы. Завязываются отношения, в ходе совместных проектов совершаются горизонтальные, а затем и вертикальные перемещения. В принципе, нам нужно более внимательно отнестись к удержанию молодых людей, вложиться в адаптационную программу. Иначе получится эффект бассейна без пробки: они будут только учиться и, уходя, делать карьеру в других компаниях. Поэтому надо поощрять наставничество на всех уровнях, следить за своевременной ротацией кадров. Что касается материального стимулирования, то здесь невозможно решить проблему отдельно для молодых специалистов. Ипотечная программа очень избирательна. Поэтому карьерный стимул – наиважнейший.

Андрей Тетеркин: Говорить о том, что у нас, в «СИБУР-Минудобрениях», есть понятная система карьерного продвижения, пока рано. Но надо понимать, что мы как самостоятельный холдинг начали свою деятельность 1 мая 2007 года. Первые шаги по оценке ключевых менеджеров, созданию программы резерва уже сделаны. Наверное, не стоит говорить о том, что эти инициативы будут развиты.

Вадим Гуринов: Для ИТР-состава наряду с деньгами важным фактором заинтересованности становится карьера. Здесь мы очень надеемся на недавно заработавшие в Холдинге программы кадрового резерва. На Ярославском шинном заводе есть хорошие примеры того, как начальники цехов и мастера доросли до руководителей проектов и даже продуктовых линеек. Вообще давно замечено, что рост сотрудников идет через проектную работу.

Сформировалась ли в Холдинге команда, единая управленческая культура?



Дмитрий Конов: СИБУР четырехлетней давности и Холдинг сегодня – две разные компании. И мы будем продолжать двигаться вперед. Но нужно признать, что есть определенная дистанция между корпоративным центром и регионами, разница в динамизме перемен, готовности к ним. Программы общего обучения, кадрового резерва и ротации – не что иное, как попытка вовлечь лидеров из регионов в общую культуру инновационного развития, потому что стандарт управленческой культуры «ставится» через единообразное поведение руководителей.

Виталий Баранов: Команда в центральном аппарате сформирована, осталось провести некий «тюнинг» взаимодействия. Кен Поттер, известный коуч для финансистов, отмечает, что менеджмент СИБУРа сильнее даже, чем в такой эффективной структуре, как ТНК-ВР. Клуб гендиректоров Холдинга также полностью укомплектован. У них, в свою очередь, было достаточно времени, чтобы набрать нужных людей. Разрабатывая программу центров компетенций в Компании, в течение этого года мы еще раз посмотрим на менеджмент предприятий, пообщаемся с ним.

Алексей Филипповский: Есть два типа управленцев – заместители, которые сидят на активе, и менеджеры, занятые поиском его развития. Еще два года назад среди директоров наших заводов соотношение этих категорий было пятьдесят на пятьдесят. До некоторых «красных директоров» мы не могли достучаться. «Что вы делаете?» – «Мы выпускаем продукцию» – «А какие оптимизационные мероприятия проводите?» – «Мы выпускаем продукцию». Сейчас таких руководителей в Компании почти не осталось.

Владимир Разумов: Есть живучий стереотип директора-производственника. Это неправильный директор. В СИБУРе не прижились мои ровесники именно по этой причине. Они полагались только на производственный опыт, а это был опыт из прошлой жизни. Жизнь изменилась. Сегодня нужен более универсальный и динамичный взгляд на компанию как на бизнес, а не на производство. Главные компетенции руководителя – чисто управленческие. Это общее образование, культурный кругозор, умение провести кадровую селекцию, амбиции, коммуникативность. Азы инженерных знаний всегда можно освоить. Поэтому неслучайно, например, в успешных западных автомобильных компаниях специалист с глубоким знанием индустрии занимает пост лишь вице-президента, своего рода советника по технологии. Впрочем, пока в руководстве СИБУРа все же, на мой взгляд, недостаточно экспертов отрасли, профессионалов-химиков. Но процесс пошел, мы уже пригласили многих ребят из регионов в корпоративный центр, и здесь они наверняка вырастут в сильных менеджеров.

Василий Номоконов: Я думаю, разрыв между топ-менеджментом и другими управленческими звеньями сохраняется в том смысле, что в регионах не всегда мыслят в понятиях эффективности и прибыли. Топы же обладают современным мышлением, они амбициозны, но им не хватает знаний отрасли, технических знаний. Кроме того, они не всегда



Виталий Баранов:
«Прошло время
решения проблем
путем привлечения
людей с рынка.
Мы стали больше
ценить лояльность
сотрудников,
то, что они раз-
деляют наши
общие ценности».

«слышат» и понимают, чем живут сотрудники предприятий. Наше руководство в своем большинстве не проходило школу производства, в отличие от западных коллег, которые идут через все ступеньки. Но я вижу, что мы пошли в правильном направлении: культивируем взаимопроникновение менеджеров между центральным аппаратом и предприятиями; предпринимаем специальные усилия для выращивания на предприятиях молодежи, воспитанной в новой системе ценностей; начинаем приглашать западных коллег с практическим, в том числе техническим, опытом (Отто Берге, Майкл Михаил, Кен Поттер).

Михаил Карисалов: Сегодня в дирекции образуется креативный спред из «ботаников» – с золотыми медалями, красными дипломами и степенью MBA – и производственников. На мне – коммуникативная задача. СИБУР тоже подставляет свое плечо, организовывая семинары по командообразованию и лидерству. Я могу консультировать другие дирекции и одновременно учусь у коллег. После смены директорского состава и на заводах возникает правильная атмосфера. Функция гендиректоров – полпредство наших интересов на местах, работа с властью, профсоюзами, позиционирование внутри региона в целом, поскольку мы более чем заметны в городах с населением двадцать-тридцать тысяч человек. При этом надо чувствовать предприятие, не вести себя как варяги. Например, оборот дирекции углеводородного сырья – 56 млрд руб. И мы что, не найдем возможность выплатить по полторы тысячи рублей сотне пенсионеров к Дню работников нефтегазовой промышленности? А ведь в том числе и таким образом создается имидж СИБУРа как социально ответственной Компании.

Сергей Мерзляков: В современной экономике прибыль часто зависит не столько от технологии, сколько от усилий менеджмента, который, так уж сложилось, координирует работу Холдинга из Москвы. Мне кажется, понимание обоснованности разделения функций в регионах возрастает.

Вадим Гуринов: Все люди в любом случае разные, у каждого – свои идеи. Нужно, чтобы в команде были люди с разными взглядами, но они должны быть профессионалами и ориентироваться на единые корпоративные цели. А дальше надо просто уметь эффективно коммуницировать. Когда я приходил в Холдинг, заводами управляли директора-производственники, которые, к сожалению, не считали нужным выходить в своей работе за рамки решения сугубо технических производственных вопросов. Это неправильно. И сегодня мы сдвинулись в сторону современного менеджмента, который имеет более целостный взгляд на все экономические и производственные процессы. Как следствие – контакт с региональными управленцами происходит намного легче и комфортнее для обеих сторон.

4

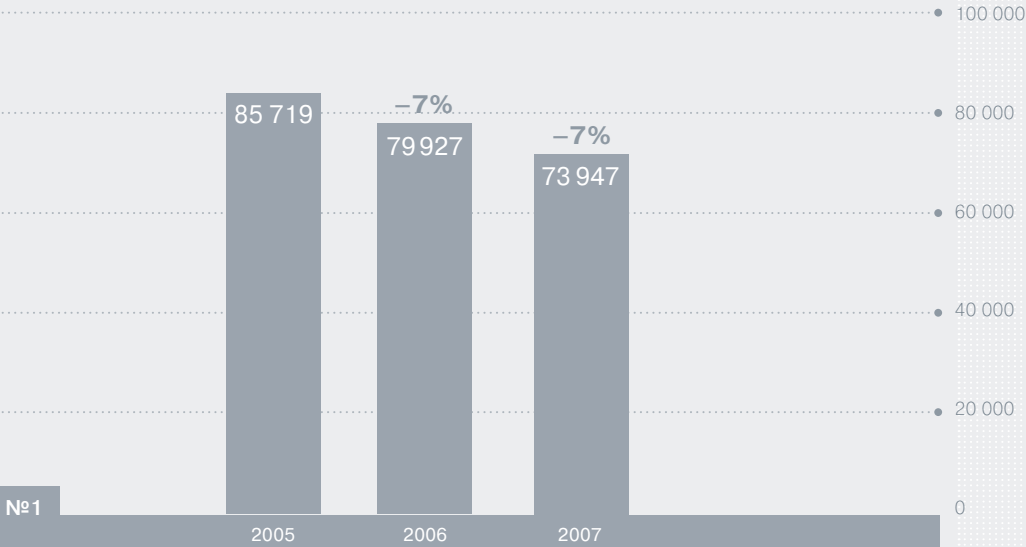
АУТСОРСИНГ,
ОПТИМИЗАЦИЯ,
ЦЕНТРЫ
КОМПЕТЕНЦИИ



График 1. Динамика численности персонала, чел. *

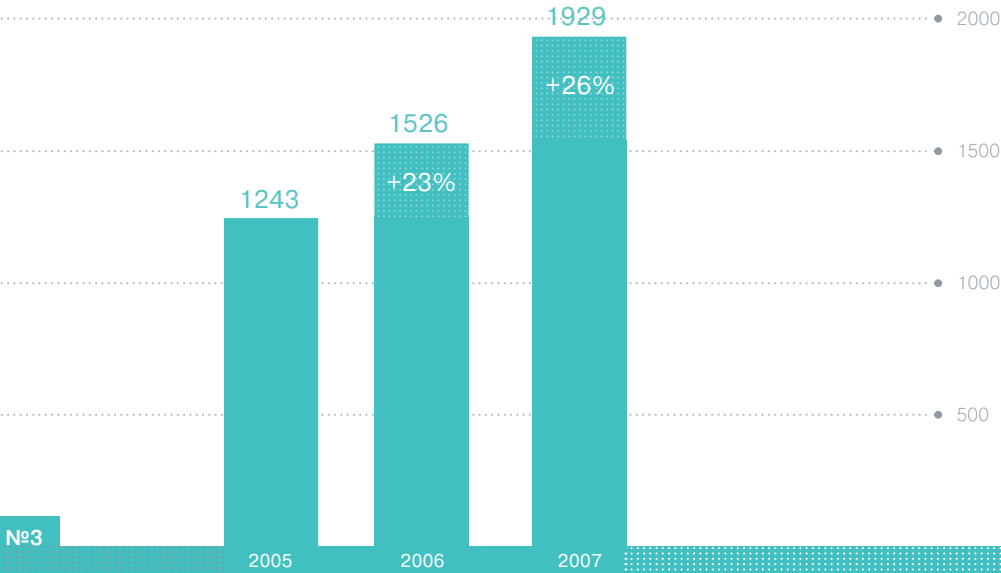
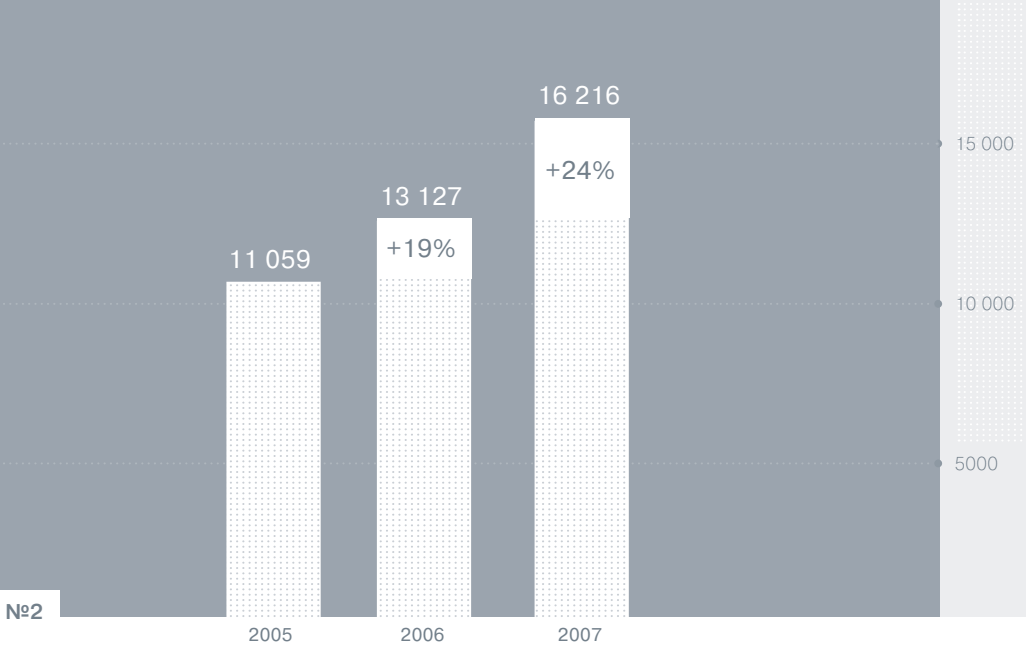
График 2. Динамика средней заработной платы сотрудников, руб./мес. **

График 3. Динамика производительности труда, тыс. руб. в год /чел.



* Численность производственных подразделений.

** С учетом премий, выделенных управляющими компаниями (ООО «СИБУР», ОАО «Сибур-Минеральные удобрения», ОАО «Сибур-Русские шины»).



С какой целью проводится оптимизация численности персонала? Как она соотносится с экономикой Компании?

Дмитрий Конов: Хочется пояснить общий, если хотите, идеологический момент. Мы живем не в вакууме – вокруг конкуренты. Мы зарабатываем деньги и тратим их, в том числе на персонал, или мы ничего не зарабатываем и исчезаем. Мы хотим построить социализм в отдельно взятой компании и дойти до стагнации 1985 года, или мы хотим соблюсти баланс интересов, выстроив эффективный и социально ответственный бизнес, который каждому даст шанс? Кстати, о социализме. В бывшей социалистической Венгрии работает компания TVK, наш прямой конкурент, производительность труда у которого в десять раз выше, чем у СИБУРа. Мы должны пройти тот же путь, и сегодня мы вкладываем в повышение производительности примерно 40 миллиардов рублей, в основном это совершенно новые инвестпроекты. Как это связано с оптимизацией численности сотрудников? В «Томскнефтехиме» заняты пять тысяч человек. На аналогичном по мощности производстве полипропилена в Тобольске будут работать шесть-сот специалистов. Тенденция ясна. Мы не ставим задачу в таком виде – вы, завод, должны сократить пятьсот человек. Мы спрашиваем и вычисляем, какой штат может позволить себе этот бизнес. В конечном счете, все идет от экономики. Сегодняшние проблемы заводов каучукового бизнеса в том, что они не занимались оптимизацией два года назад, как это делали дирекции пластиков и углеводородного сырья. Мне, наверное, легче, не будучи директором на заводе или начальником цеха, заявлять какие-то вещи о судьбах людей, но я на сегодня не вижу аргументов в пользу социально не-правильной политики поголовного удерживания людей в Компании, мы часто не можем это позволить, если смотреть долгосрочно.

Владимир Разумов: Когда раньше встречались два директора завода, то обыкновенно начинали «меряться» штатами: «У меня десять тысяч человек, а у тебя?» – «А у меня – пятнадцать тысяч. Я важнее». Сейчас все наоборот. «Важнее», то есть эффективнее, тот, кому надо заботится не о массе работников, а о немногих высококлассных «избранных». И СИБУР не исключение в этой системе ценностей. Несмотря на все разговоры о «работе на пределе», лишние люди на заводах раз за разом находятся. В прошлом году на Тольятти сократили пятьсот человек без каких-либо последствий для завода, кроме самых приятных – роста зарплаты за счет перераспределения доли уволенных. Аутсорсинг преследует те же цели. Ремонтников мы уже вывели за штат на заводах в Кемерове, Тольятти и Воронеже. Оптимизация необходима и просто в качестве элементарной ротации в коллективе. В старые времена мои сверстники либо на пенсии сидели, либо уже были гендиректорами. А сейчас они всего лишь начальники цехов и, к сожалению, не дают дорогу молодым. Более того, коллеги, 35–40 лет проработавшие вместе, друг с друга спросить не могут.

Алексей Филипповский: Важна не численность персонала как таковая, а доля расходов на зарплату сотрудников в прибыли Компании. Еще не все осознали, что, имея такой же штат и через три года, мы будем вынуждены закрывать заводы. А это совсем



другой уровень социального стресса, чем планомерная оптимизация. Пока скорость сокращения персонала недостаточная.

Василий Номоконов: Оптимизация персонала – это не просто его сокращение. Нельзя сократить численность сотрудников, не меняя их эффективность. Ведь объем работы никуда не исчезает, напротив, он растет. Есть три причины избыточного штата: низкий уровень автоматизации, неэффективное планирование и организация труда и, наконец, работа по принципу «натурального хозяйства». Это же и три рычага оптимизации. Одни ремонтники составляют четверть заводских коллективов. А в целом доля вспомогательного персонала в штате холдинга достигает 50%. Требуется другой подход, некое напряжение мозга, чтобы, например, решиться перейти на закупку на стороне ряда услуг. Не мы первые через это проходим. Некоторые компании, в том числе наши конкуренты, давно вырвались вперед. И мы учимся у зарубежных коллег, ездим с подробным вопросником, чтобы оптимизация персонала прошла у нас по максимуму эффективно и безболезненно. Что касается связи с бизнес-планом, то она самая прямая. ФОТ – одна из больших и быстрорастущих статей нашего бюджета. Проводя оптимизацию численности персонала, мы решаем сразу несколько задач: во-первых, сокращаем издержки и повышаем прибыльность наших активов. Во-вторых, за счет повышения производительности труда мы повышаем уровень зарплаты сотрудников, что помогает удерживать наиболее квалифицированных сотрудников. В-третьих, мы высвобождаем неэффективно используемые рабочие руки для других компаний и организаций, где они смогут найти более достойное применение своей энергии.

Михаил Карисалов: Дирекция, как и весь Холдинг, проводит оптимизацию, но с другим знаком – мы набираем людей. К 2012 году планируется создать дополнительные полторы тысячи рабочих мест. У нас сейчас менее девяти тысяч сотрудников, так что грядет прирост более чем на 20%.

Андрей Жвакин: Главная социальная задача менеджмента – сохранение предприятия вместо окружения себя псевдосоциальностью с низкой зарплатой и неясным будущим. Мы изучали опыт польского предприятия, похожего на заводы Дирекции каучуков по своим фондам и специфике ситуации. За пятнадцать лет они сократили штат персонала с шести тысяч до тысячи шестисот сотрудников. Этот путь одинаков для всех, кто хочет быть конкурентоспособным в современной глобальной экономике.

Вадим Гуринов: Не секрет, что мы унаследовали довольно старые предприятия. Люди работали и работают на них часто по привычке, в старом ритме. Это нам всем дорого обходится. Много капитала «поедает» внутризаводская логистика в широком смысле. Хороший пример: раньше в смене было двести человек, и они делали двести колес, а сейчас сто пятьдесят человек делают триста колес. Народ – в недоумении: «Как такое возможно?». Потом рассказываешь, что в Европе пятьдесят человек делают четыреста колес, а качество не в пример выше. И приводишь людей в еще большее недоумение. Объясняется все достаточно просто, и там, где мы ставим новое оборудование и учим людей работать в современном ритме, это хорошо заметно. Инновации и оптимизация взаимосвязаны. Нельзя работать по-старому на новых станках. И, чем больше мы в завод инвестируем, чем больше вкладываем в производство, тем большая оптимизация требуется от завода.

Андрей Тетеркин: Мы наследовали предприятия из прошлого, ту организацию бизнеса, при которой с вопросом избытка персонала надо разбираться. Можно обманывать себя, но рано или поздно наступит расплата, и примеров тому в истории предостаточно, взять хотя бы поздний СССР. Тут работают объективные экономические принципы. Если выручка на одного работника компании «Яра» – мирового лидера азотной

промышленности – в пятьдесят раз выше, чем у нас, то эта разница неизбежно нас догонит и больно ударит. Попытка сохранить всех сотрудников в обойме сделает их же и заложниками ситуации. По мере ввода новых объектов мы будем нуждаться во все меньшем количестве работников. Ведь не стоит забывать, что качество нашей технической базы оставляет желать лучшего. Компрессора на производстве водорода получены нашими заводами еще по репарациям от фашистской Германии. Смешно. Им более шестидесяти лет! Так что, обновляясь, будем плавно уменьшать штат, расставаясь с работниками корректно. А те, кто остаются, не будут обижены, ведь фонд оплаты труда практически не меняется. Между прочим, во многом благодаря оптимизации численности персонала в прошлом году зарплата намного обогнала инфляцию, увеличившись на 23%. Ожидаем, что в ответ на такое поощрительное отношение сотрудники добросовестно продолжат поиски резервов эффективности, про которые знают только они. И, конечно, надеемся на соблюдение всех стандартов безопасности. Будущее Компании – плод коллективных усилий.

Вячеслав Хомич: Оптимизация – отличное начинание, которое помогает увеличить среднюю зарплату на предприятии. Вместе с тем она требует очень тонкой работы по выявлению неэффективных подразделений и функций. А еще ею нужно заинтересовать цеховых начальников, которые со многими работниками связаны дружескими и родственными узами. Как закрыть целый цех? Такая реорганизация касается всего завода. Руководство и профсоюз садятся и начинают думать, смотреть списки. Есть люди, которых можно проводить на пенсию, условно, подарить самовар. А вот, например, эту девушку увольнять нельзя, она молодая мама. Для перспективных сотрудников нужно изыскать работу в других цехах. В результате оптимизации в режиме диалога социальные последствия сводятся к минимуму, а эффективность бизнес-единицы возрастает.



Василий
Номоконов:
«Оптимизация –
вечный спутник
эффективного
бизнеса».

Какие темпы
запланированы
для дальнейших
сокращений штата?

Василий Номоконов: Мне сложно говорить о темпах, скорее, можно сделать прогноз о конечных результатах программы оптимизации. Хотя, конечно, надо понимать, что оптимизация – вечный спутник эффективного бизнеса. Если не брать аутсорсинг, то лишь за счет прямых сокращений можно повысить производительность труда на 10–20%, в зависимости от типа цеха. Это происходит за счет точечной, очень низкобюджетной, автоматизации и активного использования здравого смысла и наблюдательности. На предприятиях всегда находится «излишек» персонала из-за неэффективной организации труда, и этот резерв сокращений еще далеко не исчерпан. Если же внедрить в СИБУР систему аутсорсинга в той степени, в какой она существует на Западе, с его развитыми рынками вспомогательных услуг, то штат Холдинга может сократиться до нескольких тысяч человек, до пяти-десяти, например. Но, повторюсь, пока до этого далеко.

Вадим Гуринов: Откровенно говоря, еще многое предстоит сделать. Сложный процесс, за каждой оптимизированной единицей – изменения и в работе завода, и в судьбе работника. Есть мировой опыт, есть примеры ведущих российских предприятий. Мы все это учитываем в своих планах. К сожалению, пока приходится инициировать сокращения «командирским голосом» из центра. Задаем необходимые пропорции основного и вспомогательного персонала, другие показатели. Все понятно, по-человечески сложно уволить сотрудницу бухгалтерии, которая уже сто лет работает на своем месте. Но если она делает один расчет в день, а надо – тридцать, то всю остальную работу должны брать на себя ее коллеги, у которых и своих дел хватает. А зарплату они получают одинаковую. На мой взгляд, вместо принципа жалости должна торжествовать вселенская справедливость, хотя она недостижима полностью по определению.

Андрей Жвакин: В следующем году в дирекции произойдет сокращение примерно на 5%. Основной упор делается на административный и вспомогательный персонал. Я должен отметить, что у нас в дирекции существует трехлетняя программа, которая позволяет директорам – и, по сути дела, всем менеджерам, которые в этом участвуют, – иметь более длительный горизонт работы по сокращению, что позволяет работать более планомерно. Производительность труда за три этих года увеличится на 20% и превысит три миллиона рублей на человека. Однако это только «косметика». Наши успешные конкуренты из Польши действовали в свое время куда радикальнее. Следовательно, необходима модернизация оборудования, нужны инвестиции. На «Воронежсинтезкаучуке» заняты порядка четырех с половиной тысяч человек. Для сравнения: на аналогичных по мощности, но более автоматизированных западных производствах работают шестьсот-семьсот специалистов. Неэффективность заложена в технологический процесс, и поэтому двести сотрудников занимаются только «отловом» брака. Поэтому без технических новаций также не обойтись.





Как коллективы реагируют на оптимизацию численности?

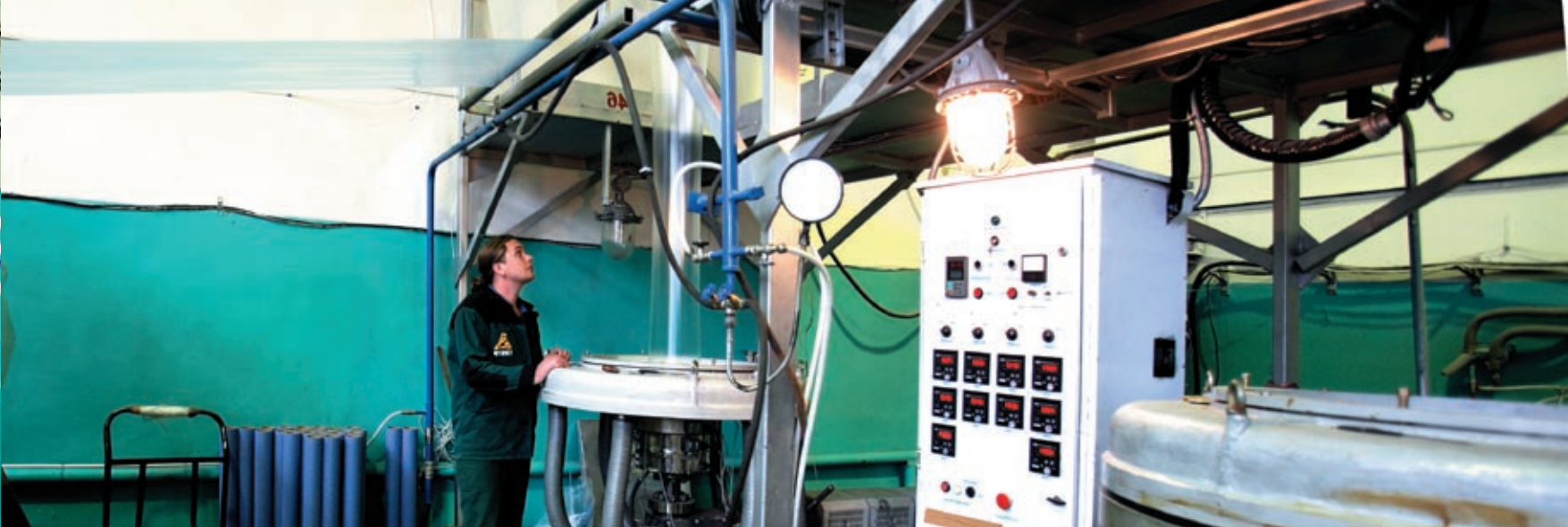


Дмитрий Конов: Некая тревожность в эмоциях, конечно, присутствует, однако на практике люди быстро находят себе новое дело. Из-за демографических проблем российской экономике не хватает людей. Поэтому я бы даже сформулировал парадоксальнее: удерживая людей низкими зарплатами, мы не давали бы им реализоваться в других бизнесах и сферах. А оставшемуся персоналу мы показываем связь между оптимизацией и ростом зарплаты, оставляя зарплату их сокращенных коллег в фонде предприятия.

Сергей Мерзляков: Главные недовольные – сотрудники непрофильных объектов. Ведь раньше они имели статус и льготы нефтехимиков, по сути ими не являясь. С вхождением России в ВТО конкуренция в отрасли только возрастет, поэтому у нас нет иного пути, кроме как сокращать издержки. Иногда говорят о «подушке» в виде покровительства «Газпрома», однако цены, по которым мы с ним работаем, – рыночные, и, кроме того, его сырье составляет не больше 15–20% потребляемых нами продуктов.

Вадим Гуринов: Даже профсоюзы, несмотря на достаточно сильную «память сердца» о прошлых временах, начинают понимать, что если Компания не будет получать деньги, то их не получит никто. Ни те, кто работают, ни те, кто протестуют. Рентабельность бизнеса у нас небольшая, другая ситуация, чем, например, в автомобильном бизнесе. Там работодатель может и издержки не сокращать, и платить больше, потому что доходность отрасли выше. Там профсоюз может «постучать каской». Мы же можем поднять зарплату, только если станем лучше и эффективнее работать – увеличим рентабельность, производственные объемы, производительность труда. Без реорганизации это в принципе невозможно. Иностранному инвестору поступает жестче. Примеры даже искать не надо – в любой газете найдете информацию о покупке крупных компаний и следующих за этим увольнениях тысяч рабочих и закрытии производств только по принципу убыточности. Нам это не подходит. Мы действуем по уму, аккуратно и максимально корректно, в фокусе наших изменений всегда остаются люди.

Андрей Тетеркин: Мы в холдинге «СИБУР-Минудобрения» стараемся помогать ушедшим сотрудникам в переподготовке и поиске новой работы. Однако нужно иметь в виду два обстоятельства. Во-первых, в стране по-прежнему продолжается убыль населения, а экономика на подъеме, так что люди сейчас востребованы. Во-вторых, мы не столько увольняем сотрудников, сколько прекращаем прием новичков. А работников закрываемых нерентабельных производств переводим на основные производства, где, напротив, не хватает персонала. Наши слесари, механики, ремонтники, электро-сварщики легко находят работу в новых для себя областях. Хотя, конечно, инженерно-технический персонал нуждается в постоянной переподготовке – уж такова наша специфика.



Аутсорсинг – один из основных способов оптимизировать штат. В какой стадии он находится?

Дмитрий Конов: Пока приходится констатировать зачастую неразвитость рынка сервисных услуг. Крупным игрокам в стране по-прежнему приходится вести полунатуральное хозяйство. Да и в сознании некоторых руководителей еще живет установка на то, что у завода все должно быть свое. Здесь нам предстоит еще многое сделать и многое преодолеть в области психологии. У подразделений, уже работающих на аутсорсинге, дела складываются по-разному. Например, ремонтно-строительное подразделение «Тольяттикаучук» было организовано в самостоятельную структуру в числе первых. Когда они поехали на проект в Нижнем Новгороде, то качество их работы получило далеко не однозначную оценку. Мы даем сервисам возможность поднять стандарт, повысить свою компетенцию. Представьте, что на семитысячном «Тольяттикаучуке» из семисот ремонтников триста неэффективны. Почему 6700 сотрудников должны платить за триста неэффективных? Примерно те же резервы эффективности выяснятся в каждой функции, если внимательно посмотреть на организацию. Это вообще интереснейшая тема. Так, у нас в лабораториях работают 580 ученых, очевидно, что есть потенциал повышения производительности труда. Продажей и маркетингом – которых на предприятиях практически нет – в регионах занимаются четыреста человек. Вспомогательные производства, к вопросу о натуральном хозяйстве, везде составляют 65%. Ремонтно-строительные единицы прекрасно существуют на каждом заводе. Суть оптимизации и аутсорсинга – в правильном управлении созданием стоимости. А в социальном плане – это хорошая зарплата тем, кто хорошо работает, а не маленькая – одна на всех.

Виталий Баранов: Известно, что при использовании аутсорсинга у компании появляется больше возможностей влиять на качество услуг разных сервисов. Но мы не можем просто разогнать людей из ряда департаментов и начать закупать услуги на стороне. Альтернатива – мягкий сценарий реорганизации корпоративных структур. Большой проект в этом направлении у нас стартовал в Департаменте информационных систем. Мы пригласили консультантов, чтобы понять, какие функции готовы к аутсорсингу на нашем рынке. Выяснилось, что IT-компаний достаточно, чтобы обеспечить нашей будущей «дочке» конкуренцию, держать ее в тонусе. В то же время спрос на услуги IT велик, и сегодня она сможет «приобретать» сторонних клиентов, получая импульс развития не только от СИБУРа. 2007 год ушел на подготовку, а до конца 2008-го планируем завершить формирование новой структуры. Аутсорсинг в перспективе может охватить все вспомогательные функции. Некоторым службам необходимо «повторить» процедуру. Это касается, в частности, АХО. Питанием, уборкой офисов и территории СИБУРа занимается наша стопроцентная «дочка», однако она оказалась «спяянной» со службой заказчика. Одни и те же люди и заказывали, и исполняли заказы. Поэтому я передал блок АХО в ведение Дирекции по персоналу, которая должна найти человека с рынка, готового создать реальную службу заказчика. Безусловно, для того, чтобы выделенные функции стали конкурентоспособными на рынке, необходимо перестроить



Андрей Тетеркин:
«Можно обманы-
вать себя, но рано
или поздно на-
ступит расплата,
и примеров тому
в истории предо-
статочно, взять
хотя бы поздний
СССР».

и психологию, и методы работы. Мы отдаем себе отчет в том, что это непростой путь. При этом как акционер новых сервисных компаний СИБУР заинтересован не просто в повышении качества их услуг, а в превращении этих структур в источник дохода. Так что нерыночный элемент отношений между ними и СИБУРом будет постепенно полно-
стью исключаться.

Василий Номоконов: Увы, иногда в регионах нет рынка услуг, которые нужны нашим заводам. Скорее всего, нам придется начинать их развитие по образцу Восточной Евро-
пы, которая в свое время тоже вела натуральное хозяйство. Но положение шаг за шагом
меняется к лучшему. Так, в России появились две глобальные кейтеринговые компании,
которые в любом городе могут забрать вашу столовую в свои структуры и сделать сервис
более эффективным и качественным. То же самое начинает происходить с клинингом.
Но аутсорсинг – не самоцель. Если качество услуг и рентабельность подразделения нас
устраивают, то оно вполне может остаться в структуре Холдинга. Например, сервис ком-
бината питания «Воронежсинтезкаучука» значительно улучшился, а затраты сократились,
пока мы искали, кому в городе отдать соответствующий подряд. Люди поняли, куда дует
ветер, и вовремя изменили свой подход к делу. Однако с развитием рынков специализи-
рованные компании неизбежно станут эффективнее наших цехов – это всего лишь воп-
рос времени. Когда мы писали регламент по аутсорсингу, то учли все эти моменты. Там
есть четкий алгоритм принятия решений, такой же, как в инвестиционном регламенте.
Мы смотрим на потенциал оптимизации подразделения, смотрим на рынок этих услуг
в регионе или городе. Нет смысла выводить подразделение вовне, если оно навсегда
останется «дочкой» завода из-за отсутствия других клиентов. Когда рынок услуг есть, то
сначала мы обеспечиваем 70% загрузки «дочки». Но плавно увеличиваем долю других
клиентов. А потом продаем этот непрофильный бизнес. Существует и другой сценарий.
Если мы не знаем, как сделать функцию эффективной, а альтернатива на рынке доступна,
то закрываем подразделение и обращаемся к внешним подрядчикам. В целом аутсор-
синг планируется развивать вокруг центров компетенций. Но сначала нужно выстроить
сами центры. Например, сегодня юридический департамент представляет собой отде-
льную компетенцию, но не «сквозную», потому что юристами предприятий руководят
гендиректора, а корпоративный центр вовлекается в работу только тогда, когда возника-
ет проблема. Наша задача – создать понятную и однообразную систему двойного под-
чинения. Так мы значительно повысим управляемость функции и создадим предпосылки
для ее аутсорсинга. Отмечу, что центр компетенции может располагаться не только в
Москве. Например, если в Нижнем Новгороде у нас работает сильный налоговый спе-
циалист, то всем коллегам будет рекомендовано обращаться по налоговым проблемам
именно к нему. Уже в ближайшее время руководители пяти созданных центров – меха-
ники, энергетики, НТЦ, логистики, бухгалтерии – предоставят нам свои планы развития.
Всего же в СИБУРе может быть организовано до двадцати центров компетенций.

5

ОХРАНА ТРУДА,
ПРОМЫШЛЕННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ



График 1. Инциденты.

График 2. Аварии.

График 3. Пожары.

График 4. Травматизм
(в том числе со смертель-
ным исходом), чел.



В чем причина аварий? Это че-
ловеческий фактор или проблема
в технике? Есть ли связь между
оптимизацией персонала и рос-
том травматизма на производс-
тве за 2007 год?



Дмитрий Конов: Число аварий в 2007 году осталось на прежнем уровне, однако, к сожалению, крупнее был их размер. В кратчайшие сроки мы усилили контроль в области техники безопасности и тщательно расследовали все инциденты. Давайте посмотрим, есть ли какая-то связь с сокращениями. За последнее время с «Томскнефтехима» ушли почти полторы тысячи человек. Случилась на заводе авария – стали поговаривать о нехватке рабочих рук. Но расследование показало однозначно, что люди просто нарушили технику безопасности. Причем не соблюдали производственные инструкции в течение многих лет, просто в тот раз, что называется, ветер не туда подул. Не повезло. Вот и вся разница между голословными утверждениями и фактом. Самый трагический несчастный случай произошел в самой прибыльной дирекции, где самые высокие зарплаты и где уже давно не было серьезных сокращений, – на Белозерном ГПК. А почему два года назад погибли люди в Воронеже? Рабочий решил ломиком покопаться в задвижке. Тоже человеческий фактор, но не имеющий ничего общего с оптимизацией численности Компании.

Петр Дегтярев: Прямой связи нет. Я хотел бы обратить внимание на то, что нарушали нормы безопасности не просто рядовые специалисты, нарушали руководители. У них были вроде как благие цели – произвести больше продукции или раньше запустить установку из ремонта. Давалась команда подчиненным, которые зачастую даже не знали, что они что-то нарушают, а полную картину могли оценить всего несколько человек на предприятии. Вполне возможно, что это некая самоуверенность, самоуспокоенность и желание быстро добиться результата. При этом топ-менеджмент СИБУРа считал, что руководство предприятий реально оценивало ситуацию и контролировало риски. Сегодня руководство Компании едино во мнении, что практика нарушений должна быть прекращена.

Александр Мороз: На последний вопрос ответить сложно. Но, отвечая на первые два, я могу высказать свою позицию. С 2004 года мы наблюдали снижение показателей травматизма на производстве. И, надо признать, сократив в 2006-м количество несчастных случаев до 37, наверное, расслабились. В ответ получили чуть ли не двукратный рост травмированных в 2007 году. Но в чем конкретные причины аварий и их трагических последствий? Кто виноват – человек или машина? Первопричина всегда одна – техническая неполадка. И правила в этом случае предполагают определенный алгоритм действий. Во всех аварийных случаях, повлекших травмы и жертвы, эти правила не были соблюдены. Например, история на Белозерном ГПК. Автоматика показала внештатную ситуацию. В агрегате повысилось давление. Согласно инструкции нужно было остановить установку. Это несложно, все процессы автоматизированы. Но в смене, видимо, подумали, что незачем останавливать процесс на пять часов ради пяти-десяти минут наладочной работы. Надо выполнять его величество план. В первый раз получилось, во второй, в



Владимир Разумов:
«Безопасность всех
зависит от действий
каждого на своем
рабочем месте».



третий, а в четвертый раз не сошло с рук. В итоге, вместо того чтобы потерять 300–400 тонн ШФЛУ, за время остановки производства почти на год мы потеряли около полу-миллиона тонн. Не говоря уже о человеческой трагедии. Кто виноват и где причина, по-моему, ясно.

Василий Номоконов: На первый, поверхностный, взгляд, вроде бы есть. Но авария – это всегда стечение обстоятельств, совпадение факторов. И какие-то корреляции ловить очень сложно. Разве сокращение персонала заставляло сотрудников четыре дня игнорировать предаварийный сигнал системы? Чистой воды человеческий фактор. Можно проанализировать каждую нашу крупную аварию (что уже было сделано), и мы увидели, что за каждой стояла человеческая ошибка. А это значит – низкая мотивация, квалификация, сознательность. А они, в свою очередь, зачастую коррелируют с уровнем оплаты труда. А последняя напрямую связана с производительностью труда. Так что все наоборот. Чем выше будет эффективность – тем меньше будет аварий. Ни разу не было ситуации «эх, если бы здесь у нас было в два раза больше рабочих, то уж они навалились бы все вместе и предотвратили аварию». Может быть, где-то в другой отрасли, но не в нефтехимии.

Сергей Мерзляков: Причины крупных аварий на «Томскнефтехиме» и Белозерном ГПК уже установлены – имело место злостное нарушение техники безопасности. Для предотвращения подобных случаев мы привлекли компанию «Дюпон» – мирового эксперта по промбезопасности. На ее предприятиях последняя авария датируется

началом 1990-х, поэтому в деле тщательного аудита этой темы лучшего советника не найти. Специалисты из «Дюпон» провели диагностику на «Томскнефтехиме». Сейчас их выводы осмысляются, потом последуют рекомендации. Помимо главного – гуманитарного – мотива, нами двигает и экономическая составляющая, ведь любой инцидент на заводах обходится акционерам в немалые суммы. Сэкономить на безопасности элементарно не получится. На каждом заводе и на каждой установке есть регламент, определяющий количество персонала в смене, и никто не возьмет на себя смелость изменить его без согласования с технадзором – нарушить закон. Наши нормы, кстати, строже, чем в любой другой европейской стране. Например, обходчиков должно быть двое, не меньше. То же правило и для операторов. Так устроена система подстраховки. Снять эту подстраховку, по согласованию с надзорными органами, можно будет на высокотехнологичном оборудовании, которое мы планируем для новых проектов.

Андрей Жвакин: Напротив, действует обратная зависимость: чем меньше людей, тем меньше источников аварий. Дело – в личной ответственности. Ты должен понимать, что это железо гарантирует хорошую стабильную жизнь тебе и твоей семье. А чтобы жизнь была по-настоящему хорошей, нужно проводить оптимизацию штата, повышая среднюю зарплату. Вот какая связь здесь на самом деле, и рост аварийности показывает, что мы сокращаем персонал не так активно, как того требуют обстоятельства.



Какие программы повышения производственной дисциплины действуют сейчас в Компании? Каков их эффект? Какие новые шаги предпринимаются в области охраны труда?

Владимир Разумов: 2007 год оказался сложным. И в сентябре по итогам двух аварий и многочисленных случаев травматизма мы были вынуждены собрать внеочередное совещание профильных руководителей и провести серьезный разговор. К моему удивлению, после очередной «накачки» результаты по охране труда стали намного лучше. Сегодня я призываю своих коллег трезво посмотреть на эту ситуацию и признать, что методы, которые к нам пришли из той, старой, жизни, когда директивные органы давали команду, а мы старались ее выполнить, устарели. Административный ресурс в долгосрочном режиме не работает. Безопасность всех зависит от действий каждого на своем рабочем месте. После провала 2007-го – 63 травмы – мы должны в 2008 году попытаться улучшить показатели 2006-го года – 37 травм. А к 2011 году стать лучшей нефтехимической компанией по показателям безопасности труда. Возможно это или невозможно? Опрос 1500 работников СИБУРа показал: подавляющее большинство считает, что в Компании по части обучения и инструктажа формально все нормально. Но при этом только 20% верят в то, что для руководства охрана труда – вопрос по-настоящему важный, первостепенный. Хочу обратиться к примеру «Тобольскнефтехима». Вместе с этим предприятием я пережил крупную аварию около четырех лет назад. Я видел тех людей, я их знаю и во многих из них тогда разочаровался. Но сейчас они сумели перестроиться, и сегодня старшее и среднее звено менеджмента действительно пытается создать безопасные условия труда. Так что дело прежде всего – в изменении отношения к этим проблемам, далеким, как казалось бы, от экономических забот. В 2007

году мы начали большую работу по перестройке психологии наших коллективов. Самым главным для каждого должен стать вопрос безопасности на его рабочем месте. В этом долгосрочном проекте нам должна помочь компания «Дюпон». Она занимается вопросами промышленной безопасности начиная с 1911 года, и еще в довоенном 1940 году руководители этой компании пришли к убеждению, что все инциденты можно предотвратить, если правильно настроен персонал. Этот опыт «Дюпона» пригодится и нам.

Петр Дегтярев: В 2007 году разработана, утверждена и сейчас внедряется на предприятиях система эффективного управления промышленной безопасностью. Также в 2007 году заключен договор с компанией «Дюпон» – мировым лидером в области промышленной безопасности и охраны труда. Совместно с их экспертами наши специалисты провели диагностическое обследование двух предприятий – «Томскнефтехим» и «Тольяттикаучук». Подготовлен план конкретных совместных действий сотрудников корпоративного центра и заводов. Планируется продолжение работы с «Дюпон» и на других предприятиях. К 2012–2013 году мы должны прийти к полному отсутствию аварий путем ежегодного снижения на 10–20% динамики аварийности, травматизма, несчастных случаев. Мы также задали качественные критерии эффективности в данной области. То есть что и как должно измениться в плане организации и управления промышленной безопасностью на наших предприятиях. Нам не нужны парадные отчеты. Требуется обстоятельный, профессиональный анализ положения на предприятиях, правильный настрой и понимание всех линейных руководителей, ежедневная работа по улучшению ситуации.

Александр Мороз: После негативной динамики травматизма и аварийности в первой половине 2007 года мы провели ряд совещаний и усилили контроль за соблюдением правил ТБ. К концу третьего квартала экстренные меры дали плоды в виде спада травматизма. Но мы также поняли, что для выхода на новый уровень безопасности производства пора системно переосмыслить политику Компании в этом направлении. Нам понадобится помощь коллег с западных предприятий, которые ушли далеко вперед в области охраны труда. Так, компания «Дюпон» еще в начале XX века обратила внимание на безопасность своих сотрудников. У нее накоплен богатейший опыт, и с начала 1990-х на заводах «Дюпон» не зафиксировано ни одной аварии. Поэтому СИБУР выбрал ее в качестве консультанта по вопросам промбезопасности. Наше сотрудничество включает несколько этапов. Сотрудники «Дюпон» уже исследовали положение с охраной труда на «Томскнефтехиме» и «Тольяттикаучуке», впереди еще три завода. Выводы консультантов пока неутешительные. Например, в «Дюпон» отметили недостаток информирования работников о происшествиях. Если в одном цехе случился эксцесс, то в другом цехе о нем не знают, а это предупредило бы и там возникновение внештатных ситуаций. На основе исследований будет разработана комплексная программа повышения промбезопасности. Вместе с сотрудниками «Дюпон» в проекте заняты наши специалисты, они перенимают методики и стиль работы экспертов.

Михаил Карисалов: После трагедии на Белозерном ГПК мы все осознали, что в вопросах промбезопасности и охраны труда в Дирекции углеводородного сырья присутствовала изрядная доля формализма. Авария, унесшая человеческую жизнь, стоившая миллиарды рублей убытков, заставила нас провести системную ревизию методик, регламентов и отношения персонала к проблеме и пойти по пути создания новой коллективной ценности – безопасности труда. Мы подняли все методологии и постарались сконструировать систему мотивации и контроля в этой области. Стартовала программа «Пять звезд»: в начале года сотруднику выдается пять звезд, и если он сумеет проработать в течение года без нарушений техники безопасности, то получит поощрительную премию. Мы разработали и вводим новую спецодеж-



Петр Дегтярев:
«Нам не нужны па-
радные отчеты.
Требуется обстоя-
тельный, профес-
сиональный анализ
положения на пред-
приятиях, правильный
настрой и понимание
всех линейных руко-
водителей, ежеднев-
ная работа по улучше-
нию ситуации».

ду на всех предприятиях дирекции. Она намного лучше прежней защитит работника. Также мы постарались ввести методологию HAZOP, которая была применена во время восстановления Белозерного завода. Это свод правил и стандартов, который позво-
ляет технически проанализировать, действительно ли диаметр задвижки совпадает с
трубой, или совпадает ли давление, которое применяется для задвижки, с тем давле-
нием, которое будет в трубе. И так далее. Но, может быть, главной реформой стало
изменение установки менеджмента. Мы сказали гендиректорам: «Начните с себя».
Если раньше они были образцом в чем угодно, но точно не в соблюдении требований
и норм техники безопасности, то на сегодняшний день, конечно, все очень сильно
изменилось.

6

ЭКОЛОГИЯ,
НЕФТЕХИМИЯ,
ПРИРОДА



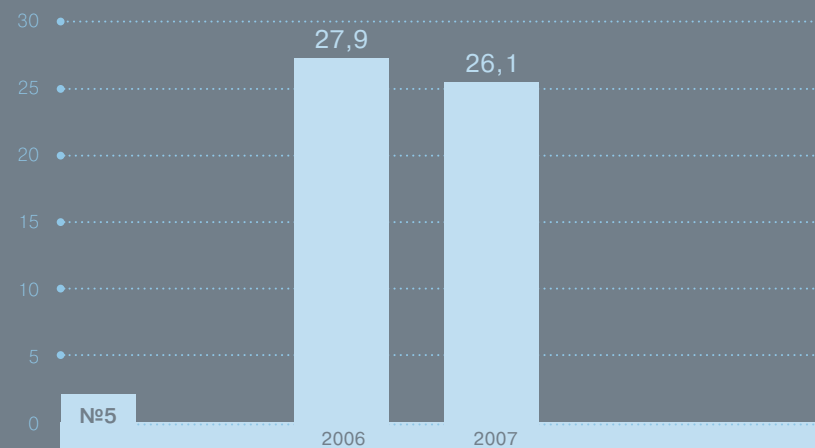
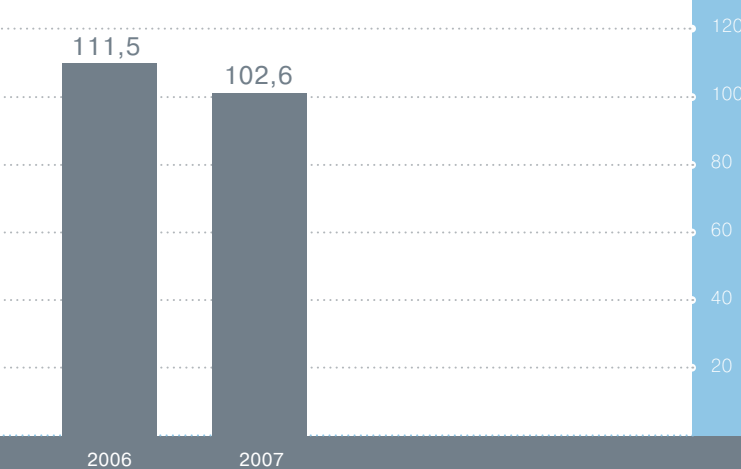
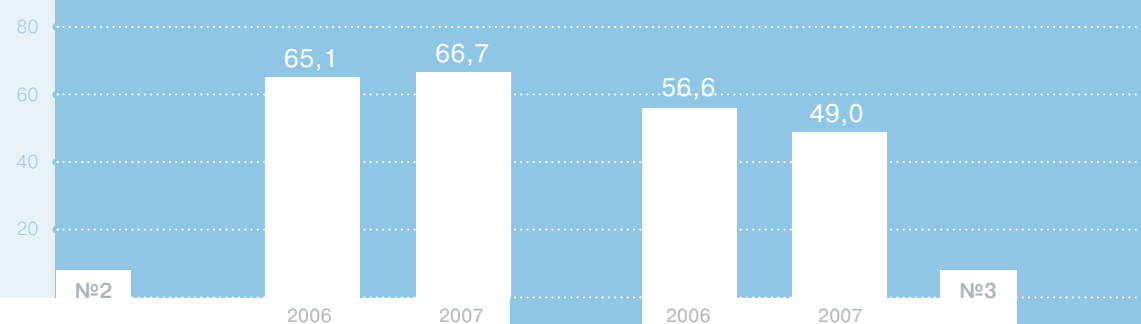
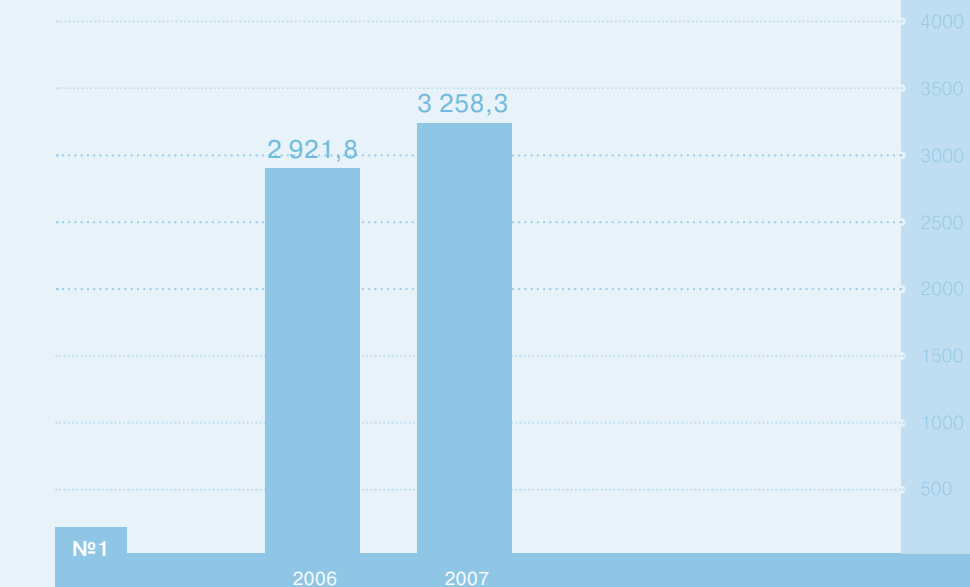
График 1. Затраты на природоохранные мероприятия, *млн руб.*

График 2. Выбросы в атмосферу, *тыс. тонн.*

График 3. Сбросы сточных вод, *млн куб. м.*

График 4. Бытовые и производственные отходы, *тыс. тонн.*

График 5. Платежи за загрязнение окружающей среды, *млн руб.*



ЗЕЛЕННЫЕ ИСТОРИИ

Делать национальный парк или заповедник на территории кемеровского «Азота», мягко говоря, уже поздно. Следы человека останутся здесь надолго. Впрочем, экологическое мышление промышленной площадки стремительно прогрессирует, и как бы в поддержку «зеленым инициативам» на завод стали захаживать нежданные гости...

Соколы карбамида. Эти птицы – не лесные жители. Уже не первый год соколиная пара выводит птенцов, расположив свое нехитрое пристанище на башне цеха карбамида. На отметке 78 метров. День соколы обычно посвящают охоте, улетаая «на природу», а к ночи вновь возвращаются домой, где их ждут заботливые работники цеха карбамида с вкусным ужином: приносят мясо, окорочка, колбасу. Питомцам нравится такое внимание, и они отвечают лаской на ласку, радуют всех своим высоким полетом, кружением над зданиями, доверием к людям.

Случай с сохатым. В один из рабочих будней в районе складов оборудования «Азота» прогуливался... лось. Подступами к заводу зверь не ограничился и сумел-таки через открытые железнодорожные пути проникнуть на самую территорию, поскольку, говорят, видели его и здесь. Работники базы оборудования пригласили было бригаду МЧС, чтобы те помогли лосю вернуться в привычные ему места. Увы, ждать помощи он не стал, поскольку при виде людей моментально исчезал из поля их зрения. «Что нам делать?» – сокрушались люди, от души желая красавцу благополучно «разрулить» ситуацию и снова топтать лесные поляны.

Джунгли зовут. Амазонская эйхорния, или, как ее еще называют, гиацинт водный, родом из Бразилии. С помощью этого растения можно извлечь из стоков большинство биогенных элементов, таких как азот, фосфор, калий, кальций, магний, марганец, сера, а также такие ингредиенты, как фенол, сульфаты, нефтепродукты, фосфаты и т.д. Именно этот набор элементов служит основным загрязнителем наших рек и водоемов. Растение, на корнях которого находится не один десяток полезных моллюсков и ракообразных червей, создает условия для этих организмов, которые и осуществляют расщепление ингредиентов, превращая их в удобоваримые для эйхорнии элементы. Проще говоря, растения поглощают и нейтрализуют вредные вещества, а каждое растение представляет собой очистные сооружения в миниатюре. Специалисты цеха нейтрализации и очистки промышленных сточных вод кемеровского ОАО «Азот» совместно с группой ученых Института цитологии и генетики Сибирского отделения Российской академии наук (СО РАН) приступили к эксперименту по разведению на водных очистных сооружениях КОО «Азот» уникального растения. Как показало время, эйхорния прекрасно адаптировалась к промышленным стокам «Азота» и начала бурно размножаться, ежесуточно, в дополнение к техническим методам очистки сточных вод, проводя свою биологическую доочистку.



Как нефтехимическая специализация влияет на экологическую репутацию СИБУРа? Какими мероприятиями Компания отвечает на экологические риски?

Дмитрий Конов: Собственная база переработки попутного газа – побочного продукта нефтедобычи – и другие звенья производственной цепи однозначно указывают на вклад нефтехимии в сохранение окружающей среды. Например, производство метилтретбутилового эфира, если задуматься, – хорошо это или плохо? МТБ повышает октановое число в бензине. Октановое число можно повысить, не очищая топливо, оставляя в нем массу вредных примесей. Вы будете ехать как бы на отличном бензине, порядочно загрязняя атмосферу. В целом негативный эффект воздействия химической индустрии на экологию гораздо менее выражен, чем у металлургии или автотранспорта. Тем не менее СМИ предпочитают держать фокус именно на химиках как главных врагах природы. Конечно, позитивная роль нефтехимии не снимает вопроса об экологическом ущербе как издержке нашего бизнеса. Есть особенно проблемные заводы – в Волжском, Тобольске. Способ решения проблем известен – модернизация производства. Ею мы и занимаемся.

Александр Мороз: Мы проводим модернизацию и реконструкцию производства, внедряем новые более чистые технологии, проводим капитальный ремонт и замену изношенного оборудования очистных сооружений. И вот результат. Так, в 2007 году на предприятиях Холдинга образовано 102,6 тыс. тонн бытовых и производственных отходов, что на 8% меньше, чем в 2006-м. Другой важный итог: объем сточных вод, сброшенных в поверхностные водоемы, в 2007 году в сравнении с 2006-м уменьшился на 12% и составил 49,0 млн куб. м. Существенно снизился, почти на 20%, объем недостаточно очищенных стоков, сбрасываемых в водные объекты. Общий положительный эффект сокращения объемов водоотведения связан со снижением объемов водопотребления на единицу продукции, а также с реконструкцией систем водооборотного водоснабжения и очистных сооружений на ряде предприятий – ОАО «Уралоргсинтез», ОАО «Пластик», ООО «Тольяттикаучук», ОАО «Губкинский ГПК» и др. Кроме того, мы сделали важный шаг в систематизации экологической политики, разработке экологических стандартов. В течение двух с половиной лет на наших предприятиях проводилась работа по внедрению корпоративной системы экологического менеджмента (КСЭМ). Специалистами центрального аппарата совместно с консультантами Bureau Veritas был проведен всесторонний анализ управленческих и производственных процессов, оказывающих воздействие на окружающую среду. Разработаны и утверждены корпоративные стандарты, проведены идентификация экологических аспектов и рисков, оценка разрабатываемых предприятиями целевых программ «Регулирование качества окружающей среды». В январе СИБУР успешно прошел сертификационный аудит, проведенный компанией Bureau Veritas Certification (BV Certification), на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. И в этом году совместно с IT-подразделением мы планируем закончить разработку информационно-аналитической системы обеспечения экологического менеджмента. В 2009 году она будет внедряться в эксплуатацию.



Александр Мороз:
«Мы сделали
важные шаги
в систематизации
экологической
политики,
разработке
экологических
стандартов».

Сергей Мерзляков: Я думаю, и общественности, и нашим работникам понятно, что СИБУР стал в каком-то смысле заложником политики советской индустрии и теперь пожинает ее плоды – грязные стоки, шлаконакопители, выбросы в атмосферу. Но уходить от ответственности мы не собираемся, просто, как говорится, не все сразу. В соответствии с планами природоохранных мероприятий, согласованными с надзорными органами, мы активно проводим экологические мероприятия. Например, взяли на себя обязательство за 5-7 лет убрать наши заполненные шлаконакопители: переработать загрязненную землю в не опасную категорию, которая удовлетворяет требованиям экологической безопасности. Также снижаем выбросы в атмосферу, причем в том числе и по экономическим соображениям – в воздух уходит продукт, живые деньги. Также принято решение перейти на новую технологию производства этилбензола в Перми, где существуют довольно опасные стоки. Таким образом, работаем по всем направлениям.

Андрей Жвакин: Воздействие заводов Дирекции каучука на окружающую среду постепенно снижается. Сказываются организационно-технические мероприятия. Иногда это более строгий контроль, иногда – новация в технологии очистки и утилизации. Наша стратегия направлена на замену старых токсичных производств новыми продуктовыми линиями. Кстати, не в Москве, а в Воронеже планируется создать центр компетенции по экологии дирекции. Там у нас работает сильный эксперт, который имеет большой опыт.

Андрей Тетеркин: Предприятия холдинга «СИБУР-Минеральные удобрения» старые, их технологии несовершенны. Но мы прекрасно видим эти проблемы, да и надзорные ведомства не дают нам расслабиться. Сегодня мы превышаем предельно допустимые нормы выбросов по минимальному числу параметров и динамика здесь положительная. Например, за последние годы объем выбросов загрязняющих веществ практически не изменился. Причем результат достигнут не за счет снижения объемов производства. Наоборот, в 2007-м мы добились роста на 13-18%. «Просто» за последние 3 года в одном Кемерово мы потратили 5,5 млрд рублей на модернизацию мощностей. На фоне той же кемеровской ТЭЦ мы выглядим вполне прилично, при этом понимаем, что ссылки на неблагополучие других – не выход. Но нельзя требовать от предприятия сразу решить все проблемы, накопившиеся за 40 лет.

7

ПРОФСОЮЗ,
КОРПОРАТИВНЫЕ
ГАЗЕТЫ,
ПАСТОРСКОЕ
СЛОВО



«К МАНЕЧКЕ – НА ПРЯНИЧКИ»

Профком ЗАО «Сибур-Химпром» заботится не только о насущном – защите интересов работников. Уже много лет он организует экскурсии в разные уголки Прикамья.

Заводчане успели посетить все самые знаменитые историко-архитектурные и природные памятники Пермского края. Среди них – Музей старинного деревянного зодчества в Хохловке, Свято-Николаевский Белогорский монастырь, Кунгурская ледяная пещера. Особой популярностью пользуются экскурсии в северные города Чердынь и Соликамск, славные древними корнями.

Еще один центр туристического паломничества – Усолье, городок в основном одноэтажный. Главным его достоянием являются прекрасные памятники архитектуры XVIII–XIX веков. Усадьба Голицыных встретила сибуровцев жилым теплом и хлебным ароматом. «К Манечке – на прянички» – тематическая экскурсия в горницу на первом этаже, обустроенную в старинном русском стиле, пришлось всем по вкусу. В буквальном смысле. Экскурсантов угостили изготовленными их же руками свежее испеченными пряничками и напоили чаем с душистыми травами.

Потом все отправились осматривать дом, в котором время как будто застыло и который будто совсем недавно покинули его хозяева... Строгановские палаты, можно сказать, – главный бренд Усожья. Здесь сибуровцев ждали выставки самоварного дела, чайной торговли в Пермской губернии и падения метеоритов в Усольском районе. Особый интерес у многих вызвала необычная экспозиция, на которой представлен, к примеру, настоящий планер размером с целый зал – подарок музею космонавта Алексея Леонова, который вместе со своим коллегой, Беляевым, приземлился в усольских лесах. Не меньшее впечатление произвели на группу и красивые старинные усольские храмы, и самый прекрасный из них – Спасо-Преображенский собор. Завершающим аккордом путешествия стало посещение села Орел-Городок. Уже в вечерней темноте подошли к стеле в честь Ермака. По преданию, именно здесь собиралось в поход на Сибирь войско казачьего атамана. Местную церковь Похвалы Пресвятой Богородицы, очертаниями напоминающую корабль, экскурсанты смогли увидеть в основном изнутри.

«Очень понравились Строгановские палаты, да и само место впечатляет – вид на широкую Каму, раздолье, – говорит участница экскурсии Татьяна Смирнова. – Я узнала много нового. Интересно было побывать в местах, где жили и творили наши предки, где все дышит историей».

Что подразумевается под выстраиванием корпоративных коммуникаций? Какие мероприятия в этом направлении проводились в 2007 году?

Алексей Фирсов: 2007 год сильно изменил качество коммуникационной политики Холдинга. Речь не только о серии проектов Департамента корпоративных коммуникаций, но в первую очередь – о той открытости, которую демонстрировал менеджмент Компании. Внутри СИБУРа индикаторами такой открытости стала серия встреч Дмитрия Конова и руководителей дирекций с сотрудниками заводов, развернутая и довольно откровенная коммуникация через систему корпоративных СМИ, мониторинг общественных настроений на ряде предприятий. Во внешней среде Компания стала очень значимым ньюсмейкером, пошагово информируя о реализации своих инвестиционных проектов, об отраслевых интересах и изменениях в корпоративной политике. При этом я не могу сказать, что информационное поле оказалось комфортным для нас: по ряду направлений СИБУР работает в условиях жесткой конкуренции, были спорные моменты с другими игроками плюс к этому – в связи с «весом» СИБУРа в российской нефтехимии Компания брала на себя риски и проблемы отрасли в целом. Я думаю, что коммуникативная политика перестала расцениваться в СИБУРе лишь как красивая упаковка, без связи с реальным содержанием бизнеса. Мы перестали быть «имиджмейкерами», прекратили заниматься корпоративным глянцем. Была нащупана трудно калькулируемая, но реальная связь между качеством коммуникаций и эффективностью бизнес-процессов.

Изменив качество и содержание информационной работы, мы создали пакет инструментов, который позволил бы более интенсивно осуществлять коммуникацию внутри Холдинга и за его пределами. Так, вышла новая версия сайта Компании. Появился корпоративный журнал, который, в отличие от многих изданий подобного жанра, был построен не по принципу рекламной брошюры, но изначально был нацелен на серьезный анализ бизнес-процессов. Была создана электронная лента новостей, позволяющая аккумулировать и оперативно публиковать информацию о текущих событиях внутри группы. Через процедуру редизайна и серьезного изменения контента прошел целый ряд заводских газет. Вообще прямые встречи руководства с коллективом, заводские газеты и журнал оцениваются нами как ключевые инструменты информационного взаимодействия с персоналом. Но и помимо них появился ряд отдельных продуктов, например первый социальный отчет Компании.

В чем причина такого сдвига в сторону открытости бизнеса? В первую очередь в том, что до 2007 года Компания проводила сложную внутреннюю реструктуризацию, требующую больших усилий менеджмента. По понятным причинам такие процессы не слишком публичны. Когда команда Александра Дюкова в общих чертах завершила работу над «базисом», можно было заняться «надстройкой». Как результат – в прошлом году пришлось навестывать многие вещи, уже отстроенные в компаниях с более простой судьбой. Текущий год станет развитием направлений, вчерне намеченных в 2007-м. Будет усилено позиционирование СИБУРа на региональных предприятиях, политика в области бренда, международная и федеральная информполитика, система корпоративных СМИ. Будет идти сложный процесс идеологического переосмысления в связи с возможным изменением акционерной структуры Компании и ее выходом из группы «Газпром».

Михаил Карисалов: Я считаю, пасторское слово хотя бы на сотый раз, но отзовется. Поэтому стараюсь постоянно получать обратную связь от сотрудников и, в свою очередь, доносить до них свой послыл. Не реже двух раз в год мы арендуем местный дом культуры, который вмещает аудиторию из трехсот-четырехсот человек – тех, кого я могу отвлечь с завода, не боясь, что он остановится. Я хочу выбить равнодушие из людей. Каждый должен осознать, что от него тоже зависит общий результат. Как правило, те, кто воспринимает эту философию, быстро растут в должностях и входят в обойму из пятидесяти человек, которую мы составляем на каждом заводе для вовлечения в серьезную работу. Для них даже выработалось безобидное прозвище – «настоящие коммунисты».

Как строилось взаи-
модействие Компа-
нии с профсоюзами
в 2007 году?

Какую роль они
играют на предпри-
ятиях сегодня?



Вячеслав Хомич:
«Благодаря
конструктивному
взаимодействию
профсоюза
и работодателя,
условия работы
в СИБУРе намного
лучше государст-
венного минимума».

Дмитрий Конов: Я хочу, чтобы профсоюз стал полноценной заинтересованной стороной и участником принятия решений в Компании. К сожалению, ни со стороны работодателя, ни со стороны профсоюза пока нельзя зафиксировать культуру общения в соответствующем формате. Будем ее формировать. Эта линия альтернативна чрезмерному сближению профсоюза с корпоративными структурами – явление, которое мы часто сегодня наблюдаем в нашем бизнесе.

Вячеслав Хомич: Отношения профсоюза и Холдинга строятся на основе трехлетнего трудового соглашения, нынешнее действует до 2009 года. Соглашение устанавливает социальный минимум, ниже которого не могут быть условия коллективных договоров на предприятиях. Понятно, что любое доброе дело чего-то стоит. У нас 34 завода в разных экономических условиях, в разных регионах. Но Холдинг должен быть сравнительно единым социальным пространством, охватывающим производства с рентабельностью и пять, и пятьдесят процентов. В целом благодаря конструктивному взаимодействию профсоюза и работодателя условия работы в СИБУРе намного лучше государственного минимума. Например, законодательно установленная выплата при инвалидности I степени по причине производственной травмы составляет 95 тысяч рублей. Холдинговая выплата – 300 тысяч. Раньше по закону на проведение досуговых мероприятий работодатель должен был выделять не менее 0,015% от фонда оплаты труда. Трудовое соглашение СИБУРа обязывает Компанию тратить на «спорт и культуру» не менее 0,3%. Работающие на тарифной ставке сотрудники получают деньги за праздничные дни. Можно еще упомянуть доплату за работу в вечернее время, 50% доплаты за услуги дошкольных учреждений и другие повышенные социальные обязательства Холдинга, которых добился профсоюз.

Сергей Мерзляков: На предприятиях нашей отрасли забастовки по закону запрещены. Но мониторинг, социальная диагностика, которую мы проводим, и не сообщают о каких-то тревожных симптомах. С профсоюзами же удалось наладить взаимовыгодное сотрудничество. Иногда среди профлидеров встречаются неконтактные бунтари, однако в таких случаях они сами оказываются без поддержки членов профсоюза, которые предпочитают решать спорные вопросы в режиме диалога.

Андрей Жвакин: В целом мы в Дирекции каучуков находим компромисс. Есть неспокойные профсоюзы из числа так называемых альтернативных. Например, в Тольятти такая организация выполняет сугубо разрушительную роль. Я не думаю, что тот шум помогает предприятию и сотрудникам. Если профсоюз понимает, в чем его социальная ответственность, то диалог налаживается сам собой. Мы же не проводим массовые сокращения, выступая как ответственный работодатель, пусть даже с некоторым ущербом для эффективности бизнеса.



«ОБЫКНОВЕННОЕ ЧУДО» – ДЛЯ МАЛЕНЬКИХ ТОМИЧЕЙ

В апреле 2007 года были подведены итоги благотворительной акции «Обыкновенное чудо», проходившей при поддержке ООО «СИБУР», ООО «Томскнефтехим» и администрации Томской области под девизом «Поможем детям вместе». Общими усилиями удалось собрать более 3,5 миллиона рублей

В течение двух месяцев в эфире томская телекомпания «ТВ2» показывала сюжеты о детях, нуждающихся в дорогостоящем лечении, о семьях, пытающихся справиться с посетившей их бедой, и о тех, кто откликнулся на просьбу о помощи.

22 апреля прошел заключительный телемарафон, который вела известная телеведущая Светлана Сорокина. Одновременно в Городском саду, который на несколько часов превратился в территорию добра и взаимопомощи, проходил благотворительный концерт и сбор пожертвований.

В ходе акции деньги поступали на целевые расчетные счета, люди передавали средства непосредственно в те семьи, которые обратились за помощью, значительная часть из общей суммы пожертвований была собрана во время благотворительного концерта. Откликнулись очень многие организации городов Томска, Северска и простые горожане.

В итоге обыкновенное чудо произошло для тридцати девяти ребятишек – у их семей теперь появилась возможность заплатить за дорогостоящее лечение, приобрести необходимые для реабилитации тренажеры, улучшить жилищные условия, что для тяжелобольного ребенка становится ключевым фактором при выздоровлении. Беда многолика. Но желающих помочь оказалось больше.

Благотворительная политика «Томскнефтехима» оказывать посильную помощь тем, кто в силу разных обстоятельств в ней нуждается, нашла свое развитие в финансовой поддержке масштабной областной благотворительной акции.

Оправдалась ли с точки зрения бизнеса практика заключения соглашений с регионами в 2006–2007 годах? Какую политику Холдинг хотел бы видеть со стороны региональных администраций?

Дмитрий Конов: Практика социального партнерства с регионами складывается по-разному. Как позитивный пример – Тюменская область. В принципе, отношения с властью всегда гармоничнее там, где идут крупные инвестпроекты. Это движение в обе стороны, и от губернаторов мы ждем жестов доброй воли – инфраструктурную поддержку, льготный налоговый режим. Однако даже ориентация власти на бизнес не всегда гарантирует инвестиции. В иных регионах крупные проекты объективно запускать невыгодно. Например, сказывается удаленность от рынков сбыта или, напротив, поставщиков. То же самое можно сказать о действующих производствах – везде они по-разному эффективны. Залог нормальной работы с властью – выстраивание коммуникации, открытость и выполнение взятых обязательств. При этом сейчас регионы не просто идут по этому пути, а конкурируют между собой за компании. Бизнес идет туда, где ему будет наиболее комфортно.

Андрей Тетеркин: С региональными администрациями у нас сложились хорошие партнерские отношения. В Кемерове социальное соглашение уже работает, и довольно успешно. Тем не менее наличие или отсутствие какого-то общего документа не играет существенной роли для реальной практики. Сложно задать однозначно желательный шаблон взаимодействия. В Кемерове мы больше тратимся на соцвложения, но также встречаем и более внимательное отношение к нашим проблемам. В Перми губернатор исповедует более либеральные экономические ценности, льгота по налогу на прибыль распространяется на все отрасли, поэтому лоббирование интересов затруднено. Но потребности в «особых» отношениях с властью в регионе мы не ощущаем, потому что уже один налоговый режим формирует комфортную среду для работы. Каждая модель по-своему хороша. Мы видны на радаре экономической деятельности обоих регионов.

ПОМО

ЖЕМ

ДЕ

ТЯМ ВМЕ

СТ

Е!



Алексей Фирсов:
«Наши благотворительные программы – это не добро, выброшенное в «широту мира», но попытка улучшить социальную инфраструктуру вокруг наших же предприятий».



Сергей Мерзляков: Губернаторы заинтересованы прежде всего в инвестициях. Для них это рабочие места, налоги и т.д. Регионы борются между собой за деньги Компании, и это хорошо. Недавно мы подписали на десять лет соглашение с Тюменской областью по «Тобольск-Полимеру», в котором обязуемся платить определенный налог, нанять определенное количество людей. Взамен мы получаем частичное возмещение субсидий по ставке кредитования, освобождение от налога на имущество и налога на прибыль. То есть суммарно экономим примерно 11 миллиардов рублей в течение десяти лет действия соглашения. Аналогичный документ будем подписывать 1 июля с Нижегородской областью по проектам ПВХ и ЭП-300 в Кстово.

Андрей Жвакин: Непростые отношения исторически сложились у нас с Тольятти, но сейчас в городе новый мэр, и мы надеемся на перемены. Там во власть приходят люди с производства. Они понимают, что город и завод – тесно спаянные образования. В завершающей стадии находится проект подготовки соглашения с Самарской областью. С другими регионами у нас ровные отношения. Где-то есть соглашения, где-то нет. Сам факт документа не очень важен. В Воронеже мы планируем создавать центр компетенции по рынку дорожного каучука, и этот проект включен в инвестиционную программу Воронежской области. В других регионах наше взаимодействие носит скорее чисто социальный характер – финансирует дни города, спортивные мероприятия, вместе с чиновниками решаем коммунальные вопросы.

Какие акценты ставились СИБУРом в благотворительных и спонсорских программах в 2007 году?

Алексей Фирсов: Благотворительность преследует не только общие репутационные задачи, но и приводит СИБУР к устоявшемуся в мире корпоративному стандарту, когда бизнес считает за правило часть заработанных денег вложить в «общественное благо». До появления Департамента корпоративных коммуникаций меценатство Холдинга было несистемным. Мы сделали тематический регламент, ограничив свои инициативы регионами присутствия и приоритетными направлениями. Каждый год приоритеты будут немного меняться. В прошлом году мы уделили особое внимание экологии, ветеранским и детским организациям. 2008 год также посвятим экологическим мероприятиям, а кроме того, поможем химическому образованию и просвещению. Подчеркну, что наши благотворительные программы – это не добро, вброшенное в «широту мира», но попытка улучшить социальную инфраструктуру вокруг наших же предприятий, на территории компактного проживания наших сотрудников.

Михаил Карисалов: В основном дирекция помогает образованию и спорту. Не случайно в Сибири так много олимпийских чемпионов – народ здесь очень любит спорт. Бывают и более затратные программы. Например, более 80 миллионов рублей мы вложили в расселение жителей ветхих поселков по Нижневартовску. Это не только приятно и нужно, но и прекрасно сказывается на репутации Компании. Впрочем, предприятия нашей дирекции расположены в достаточно благополучных районах, где острых проблем не так много.

Андрей Тетеркин: Приоритет «СИБУР-Минудобрений» – спортивное и образовательное направления. Таким образом мы вносим дополнительный вклад в жизнь региона. Однако мы не можем удовлетворить потребности всех просителей. Поэтому активно консультируемся с профильными госведомствами и только после их экспертизы и с их одобрения оказываем помощь нуждающимся.

Дмитрий Конов: Думаю, что пока не сформирован. На это уйдет еще пять лет, может быть, меньше. Мое ощущение – у СИБУРа есть имидж динамичной Компании с определенными правилами и принципами, но насколько он устойчивый и внятный, не знаю.

Алексей Филипповский: Если судить по корпоративному центру, то сейчас мы несколько менее привлекательный работодатель, чем инвестиционные банки и нефтяные компании. Но эти структуры – узкий сектор, а в стране огромное количество людей из региональных вузов, талантливых, настойчивых и амбициозных. И, мне кажется, мы должны ориентироваться на них.

Сформирован ли образ СИБУРа как работодателя на внешнем рынке? Каков он?



САМЫЙ «СОЛНЕЧНЫЙ» НОВЫЙ ГОД

«Солнечный» – любимое место отдыха детей сотрудников «Томскнефтехима». Так, в дни зимних каникул-2007/08 здесь безобразничали и выросли на глазах 130 ребят от шести до пятнадцати лет.

Накануне Нового года в лагере полным ходом шла подготовка к празднику. Кругом царил счастливая, чуточку сумбурная, но оттого еще более заводная атмосфера. Ведь что самое замечательное в новогодних торжествах? Предвкушение чудес. И, стоит сказать, совместными усилиями детей, вожатых и администрации лагеря в этом сезоне удалось сотворить настоящую сказку: «Солнечный» в течение семи дней жил по сюжету известной всем с детства истории – сказки «Снежная королева». По замыслу каждый новый день приближал лагерь к заветной цели – спасению Кая из плена прекрасной владычицы с холодным сердцем.

«Инсценировались главы из сказки, дети оформляли в столовой окна в стиле хозяйки снежной стужи, проходила литературная викторина. А самое главное, добрые поступки, будь то помощь в столовой или участие отряда в творческих мероприятиях, помогали растопить осколки злого зеркала, рассыпавшиеся по свету», – рассказывает Элеонора Власова, заместитель директора лагеря по учебно-воспитательной работе.

«Запомнился каждый день, каждое событие! – поделилась Настя Алексеева. – И когда начинаешь рассказывать одноклассникам о том, как встретила Новый год, то многие удивляются и начинают расспрашивать: «А где такое место – «Солнечный»?»

Здесь, в детском лагере «Томскнефтехима», Настя и ее друзья отдыхают не первый год и каждый раз с удовольствием вновь приезжают в любимый лагерь. В чем секрет его притягательности? Жизнь в «Солнечном» не оставляет места для скуки. В те зимние веселые деньки работали творческие студии и спортивные секции – резьба по бересте, рисование, вышивка, бумагопластика, лыжные прогулки, катание на коньках и зимний футбол. А еще в лагере царит очень добрая, домашняя атмосфера.

Для «Томскнефтехима» детский лагерь – это форма социальной поддержки, забота не только о собственных сотрудниках, но и о подрастающем поколении. «Солнечный», окруженный хвойным лесом, каждый год дарит детям отличную возможность укрепить здоровье, набраться энергии перед новой учебной четвертью и привезти в Томск яркие впечатления о проведенных в кругу друзей каникулах.

Ваша версия главных вызовов, встающих перед СИБУРом?

Дмитрий Конов: Сохранение темпов развития, поскольку задачи становятся качественно более сложными, а экономическая конъюнктура не так хороша, как многим моим коллегам кажется. Хотя я считаю, что успехи в 2007-м были достигнуты благодаря усилиям прежде всего сотрудников Холдинга, а не тренду на рынке.

Михаил Карисалов: Рост экономики, стабильность политического курса, высокие цены на нефть – залог будущих успехов СИБУРа. Нефтяники открыто говорят, что себестоимость добычи уже никогда не будет такой, как раньше, западносибирская нефть на исходе. Кроме того, не секрет, что цены на один из наших продуктов – сухой отбензиненный газ – регулируются государством, которое держит высокий ценовой коридор. И прогноз на динамичное развитие наводит на тревожную мысль о потенциальном дефиците персонала. Собственно, уже сейчас я не могу набрать людей на два завода – в Губкинске и Ноябрьске. Там пока работают вахтовики – молдаване, белорусы. Дело не только в зарплате, но и в общих условиях – крошечный город, лютые холода. С другой стороны, на другой нашей площадке, в Тобольске, люди не боятся ехать на Север, устраиваясь в нефтяные компании, где зарплаты в два раза выше. Возвращаясь с вахты в Тобольск на лето, они занимаются приусадебным хозяйством, выращивают картошку, помидоры. Я говорил с ними. «Зачем ехать на Север, если в итоге твой годовой доход останется примерно таким же? Но зато я на природе проведу теплое время года, овощи и ягоды будут своими».

Сергей Мерзляков: Возможный недостаток ключевого персонала на предприятиях и при реализации проектов. Сейчас определяем, кто эти люди, и начнем их усиленно обучать, планировать их карьерный рост, мотивировать. Во-вторых, инфляция. Поднятие зарплат с точки зрения мирового опыта не есть способ борьбы с инфляцией. Так мы просто раскатаем ее маховик, а заодно и рынок труда. Компенсируя рост цен, лучше использовать карьерное продвижение, льготы, нематериальную мотивацию.

Андрей Жвакин: Главное – приобрести и сохранить лояльность ключевых потребителей. При этом сделать особый акцент на азиатском рынке. Эти задачи можно решить, только закончив превращение СИБУРа в сообщество мобильных, открытых, заинтересованных людей, без деления на «мы – завод» и «они – СИБУР».



Ваш образ СИБУРа
через пять-семь лет?

ВЫЗОВЫ
ДЛЯ СИБУРА
СЕГОДНЯ
И ЗАВТРА



Дмитрий Конов: Интегрированная ресурсная база в востребованных рынком продуктах. Гораздо более экологичная и эффективная Компания. Самообучающаяся система. Высокая культура промышленной безопасности.

Алексей Филипповский: Я убежден, что СИБУР может быть не менее рентабельным, чем нефтяной бизнес в России. У нас есть доступ к сырьевой базе, совершенно незаурядные талантливые руководители и лояльные акционеры, которые не выжимают все до последней копейки из Компании и дают возможность инвестировать огромные средства в наше будущее. Эти три фактора внушают оптимизм. И что же мы должны сделать, чтобы с еще большим оптимизмом смотреть в будущее? По сути, мы должны запомнить два слова и в них поверить. Первое слово – «эффективность». Эффективность должна стать нашей мантрой: нужно каждое утро повторять себе, что мы должны быть более эффективными, чем все наши конкуренты. И для этого мы должны генерировать минимум в три раза больше мероприятий, чем сейчас. И второе слово – «обновление». Путь вперед для нас – новые мощности. Получается, СИБУРу нужны две ключевые компетенции. Первая – умение эффективно управлять тем, что у нас уже есть, и второе – быть экспертом в строительстве, в новых технологиях, одним словом, в замене тех мощностей, которые у нас есть. Если мы будем со временем приобретать эти навыки, то у Компании есть все предпосылки для оптимизма.

Алексей
Филипповский:
«Я убежден, что
СИБУР может быть
не менее рентабель-
ным, чем нефтяной
бизнес в России».

«Мы, безусловно, достаточно много делаем. Но вопрос: что мы делаем, как мы делаем и будем ли мы конкурентоспособны на фоне остального мира?»

А.В. Дюков*

Какие вызовы стоят перед СИБУРом? Сможет ли Компания удержать достигнутые результаты и развиваться дальше? Какова в связи с этим мера ответственности каждого сотрудника – менеджера или специалиста? В сценариях будущего, которые просчитываются руководством СИБУРа, главную роль играет развитие глобального рынка нефтехимии. По сегодняшним прогнозам, оно готовит Компании и серьезные проблемы, и впечатляющие возможности.

Как образуются цены в нефтехимии? Они определяются по самому наименее эффективному производителю. И он всегда работает либо в ноль, либо в убыток, либо в маленький плюс. В то время как более эффективные конкуренты зарабатывают по-настоящему. Что будет происходить в 2008, 2009, 2010 годах? Будет вводиться огромное количество мощностей на Ближнем Востоке, современных мощностей, которые будут работать в условиях дешевой сырьевой базы. Поэтому наименее эффективные игроки выйдут из бизнеса. Тем самым ценовые коридоры будут сужаться, и Компания будет должна компенсировать эффект возрастания конкуренции. Это первый главный вызов.

Каким образом можно преуспеть на этом пути? Ответ известен – повышая производительность труда. В настоящий момент сохраняется известная дистанция между СИБУРом и средними показателями мировой нефтехимической промышленности: 53 тысячи долларов на человека в год против 1,5–1,6 миллиона в Северной Америке, 1,4 миллиона – в Европе и 680 тысяч – в Восточной ее части. Даже среднероссийские цифры перекрывают показатели СИБУРа почти вдвое, колеблясь около 103 тысяч в год. Что происходит с расходами на оплату труда у конкурентов и в СИБУРе? Темпы их роста в Европе – около 3% в год на фоне 23%-ного среднегодового темпа роста зарплатной ведомости СИБУРа.

Все это накладывается на коллектив почти в 80 тысяч человек и на инфляцию в стране.

При этом темпы оптимизации численности персонала и организации труда не так высоки, как могли бы быть. В 2005–2006 годах в Компании реализовывалось достаточно много оптимизационных программ, которые лежали на поверхности и за сравнительно небольшие деньги приносили достаточно большой экономический эффект: оптимизация ценообразования, планирование потоков, внедрение общей оптимизационной модели, оптимизация закупок и т.д. Сейчас стало сложнее реализовывать мероприятия с подобным эффектом, на инновацию нужно тратить больше времени и сил. Но руководство Компании видит огромные резервы для улучшения работы и ставит менеджерам непростую задачу на 2008 год: существенно увеличить денежный эффект от оптимизационной программы по сравнению с прошлым годом.

Второй вызов связан с тем, что нефтегазовая отрасль в России и мире в целом входит в новый этап своего развития. Нефтегазовые компании вынуждены начать разработку месторождений в новых регионах. Это Тимано-Печора и Восточная Сибирь, Иркутская область, Якутия, Красноярский край и Сахалин, Дальний Восток. На Ямале должны активизировать свою работу нефтяные и газовые компании, в том числе и «Газпром», и СИБУР, в принципе, может рассчитывать на получение дополнительного доступа к тому ресурсу, который является для нас сырьем. Холдинг получает возможность построить новые газохимические мощности. Они потребуют нового стандарта охраны труда и промышленной безопасности.

За промышленную безопасность нужно платить, ею нужно заниматься. СИБУР готов нести эти расходы, и руководство Компании будет требовать от менеджмента кардинального сдвига в этом вопросе. Эта претензия предъявляется сегодня не только руководящему звену, но и всем без исключения сотрудникам.

Безопасность и эффективность. Сегодня эти краеугольные понятия корпоративной культуры наполняются для СИБУРа особым смыслом.

* из выступления на Конференции руководящего состава группы СИБУР 21 марта 2008 года

Ваши мнения по данному отчету
и пожелания по содержанию будущих отчетов
вы можете направить по адресу:

«СИБУР Холдинг»
Россия, 117218 Москва,
ул. Кржижановского, д. 16, корп. 1,
Департамент корпоративных коммуникаций.
Телефон 8(495) 937–1726.

Электронная почта: massmedia@sibur.ru.

С первым социальным отчетом Компании
вы можете ознакомиться на сайте www.sibur.ru
в разделе «Социальная ответственность».