

ТМ



Профессиональное издание от эксперта в строительной отрасли

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

Зима 2024, № 1 (26)

06–07 **САМЫЕ ЯРКИЕ
ЦИФРЫ И ФАКТЫ
2023 ГОДА**

20–25 **ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
НАСТАВНИЧЕСТВА
НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

16–19 **О БЕЗОПАСНОСТИ
ИЗ ПЕРВЫХ УСТ**

28–31 **ИНТЕГРАЦИЯ
НА ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ**



Самые свежие новости из жизни компании читайте в аккаунтах команды ТЕХНОНИКОЛЬ в соцсетях

ТАМ МЫ РАССКАЗЫВАЕМ ПРО УСПЕХИ КОМАНДЫ, ОСВЕЩАЕМ ПОЛЕЗНЫЕ КЕЙСЫ И ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗУЮТСЯ НА ЗАВОДАХ И В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ, ПОЗДРАВЛЯЕМ КОЛЛЕГ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ЮБИЛЕЯМИ И ДОСТИЖЕНИЯМИ.

ОТКРЫТОЕ СООБЩЕСТВО TECHNICOL_TEAM В VK.COM

Присоединяйтесь, делитесь, ставьте лайки!

m.vk.com/technicol_team



ЗАКРЫТЫЙ TELEGRAM-КАНАЛ «КОМАНДА ТЕХНОНИКОЛЬ»

Отсканируйте QR-код, подайте заявку на вступление и дождитесь ответа администратора. Он одобрит заявку после уточнения ваших контактных данных (Ф. И. О., город, завод).



БОТ ДЛЯ СВЯЗИ С АДМИНИСТРАТОРОМ КОМАНДЫ ТЕХНОНИКОЛЬ В TELEGRAM

[@TN_team_bot](https://t.me/TN_team_bot)

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПРЕДЛОЖИТЬ
ИНТЕРЕСНУЮ НОВОСТЬ ИЛИ ТЕМУ,
НАПИШИТЕ ОБ ЭТОМ НАМ НА ПОЧТУ:
PR@TN.RU ИЛИ ЧЕРЕЗ TELEGRAM-БОТ
@TN_TEAM_BOT.

Спойлер: самых активных авторов
месяца мы отмечаем подарками!



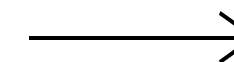
Н

е сбавляем темпов!

Зимний номер для нас по традиции особенный: в нем мы подводим итоги и закладываем вектор на будущее. Начну с первого. Сейчас уже можно смело говорить, что 2023 год мы прошли очень успешно. Наши финансовые результаты оказались выше ожидаемых. Корпорация приросла новыми производственными площадками, а семья ТЕХНОНИКОЛЬ стала почти на тысячу человек больше. Мы без преувеличения творим историю российской строительной отрасли, и в этом заслуга каждого из вас.

Главное сейчас — не сбавлять темпов! В этом году нас ждет новый виток развития. Заводы ТЕХНОНИКОЛЬ впервые откроются в Казахстане и Узбекистане. Многие наши предприятия запланировали масштабные инвестиционные проекты, направленные на увеличение производственных мощностей и развитие наших зеленых инициатив. Так что скучно не будет. Дерзайте, проявляйте себя, будьте активными, растите сами и помогайте расти компании. Чтобы настоящие и будущие поколения могли жить в комфортных домах, работать и отдыхать в надежных зданиях, ездить по качественным дорогам! 📱

С уважением,
главный редактор **Владимир Марков**



6 ИТОГИ ГОДА 8 ИМИ ГОРДИТСЯ ТЕХНОНИКОЛЬ

12/ АКАДЕМИЯ МАСТЕРСТВА ТЕХНОНИКОЛЬ



16/ О БЕЗОПАСНОСТИ ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

20 СЕКРЕТЫ МАСТЕРСТВА ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕ



26 ПРАВИЛА ЖИЗНИ СЕРГЕЯ КОЛЕСНИКОВА

28/ ТОЧКА НА КАРТЕ «ТН-ПЛАСТИКИ БРЕСТ»: ИНТЕГРАЦИЯ НА ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ

32/ ЭКОЛОГИЯ СОХРАНЯЕМ ЛЕГКИЕ РОССИИ



36/ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

40/ ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА ЦИФРОВОЙ LEAN КАК ВАЖНЫЙ ШАГ К КОМПАНИИ БУДУЩЕГО

IT-РУБРИКА

44/ ПРОИЗВОДСТВО БЕЗ ЛЮДЕЙ: ФАНТАСТИКА ИЛИ НАШЕ БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ?

48/ ОТКРЫТЬ НЕЛЬЗЯ УДАЛИТЬ. КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ВЫ ПОЛУЧИЛИ ПИСЬМО СЧАСТЬЯ



52/ БИБЛИОТЕКА ТН КАК НЕ УТОНУТЬ В ОКЕАНЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА Зима 2024, № 1 (26)

Главный редактор: Владимир Марков

Заместитель главного редактора: Екатерина Ракитская

Выпускающий редактор: Анна Денисова

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Мария Аристархова, Ольга Борисова, Евгения Токарева, Анастасия Иванова, Владислав Уткин, Елена Ясинецкая, Ирина Петренко, Юлия Казанцева, Надежда Соколова

Верстка и дизайн: Анастасия Озель
Корректура: Наталья Коннова

УЧРЕДИТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «НИКОЛЬ»

ИЗДАТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «ТЕХНОНИКОЛЬ — Строительные Системы»

(129110, г. Москва, улица Гиляровского, д. 47, стр. 5, этаж 5, помещение I, комната 13)

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций (свидетельство ПИ № ФС 77-66035 от 10.06.2016)

Главный редактор: Марков В. В.

Возрастная категория: 0+. Тираж: 1500 экз.

Распространяется бесплатно. Подписано в печать: 02.02.2024

2024, ООО «ТЕХНОНИКОЛЬ — Строительные Системы»

САМЫЕ ЯРКИЕ ЦИФРЫ И ФАКТЫ 2023 ГОДА

+12[↑] заводов
+13%[↑] рост выручки к 2022 году
≈1000[↑] на столько человек нас стало больше

ОТКРЫТИЯ ГОДА

- ✓ **Завод по вторичной переработке полистирола** в Ленинградской области.
- ✓ **Завод по выпуску и переработке субстратов из каменной ваты** для тепличных хозяйств в Ростовской области (г. Красный Сулин).
- ✓ **Международный центр компетенций ТЕХНОНИКОЛЬ** в Алма-Ате.

НОВЫЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА

- ▶ Лесопереработка и деревообработка
- ▶ Минеральная изоляция на основе стекловолокна
- ▶ Переработка пластиковых бутылок
- ▶ Внутренняя отделка
- ▶ Домокомплекты



ДОСТИЖЕНИЯ

- ▶ Третий год подтверждаем золотой статус в рейтинге лучших работодателей России по версии Forbes.

- ▶ Получили I (высшую) категорию в нефинансовом секторе ESG-индекса РБК, продемонстрировав максимальные значения экологической компоненты. Модернизация производства, экономия ресурсов, экологические акции — мы постоянно вносим вклад в общее дело заботы об окружающей среде.

ПРИОБРЕТЕНИЯ ГОДА

- ▶ Красноярские предприятия «Лес-Сервис» и ДК «Премьер-Лес».
- ▶ Свердловский «ДОК ТН — Нижний Тагил».
- ▶ Нижегородский производитель домокомплектов «Малоэтажные комфортные дома».
- ▶ «СВУДС экспорт», г. Борисов (Минская область).
- ▶ «Профиль ВОКС», г. Брест (Беларусь)
- ▶ Активы «УРСА Евразии»: штаб-квартира, две площадки по производству стекловолокна в Чудове (Новгородская область) и Серпухове (Московская область), линия по выпуску экструзионного полистирола (XPS) в Серпухове.
- ▶ Нижегородский завод по переработке вторичных полимеров «Фантастик пластик».

- ▶ Продукция XPS ТЕХНОНИКОЛЬ подтвердила соответствие требованиям экомаркировки первого типа «Листок жизни», прошла сертификацию Российского экспортного центра (РЭЦ) и получила сертификат «Сделано в России».

- ▶ В третий раз вручили премию «Лучший кровельщик», отметив лучших профессионалов отрасли из России, Беларуси, Казахстана и Узбекистана.
- ▶ Стали партнером конкурса дизайн-проектов зеленых крыш Green Roof Challenge 2023.
- ▶ Выступили соорганизатором многопрофильной олимпиады «Строительная олимпиада имени Н. С. Стрелецкого», которую проводит НИУ МГСУ.

НОВЫЕ ПРОДУКТЫ И СИСТЕМЫ

- ▶ **Готовые кровельные панели** для частного домостроения, благодаря которым на монтаж крыши требуется не более одного рабочего дня.



- ▶ **Клиновидная изоляция и галтели из каменной ваты** для систем плоских кровель.
- ▶ Система для частного домостроения «ТН-ФАСАД Каркас PIR», комбинирующая два вида утепления.
- ▶ Кровельная система «ТН-ШИНГЛАС Мансарда Контр PIR» для нового строительства с повышенными требованиями к теплотехнической однородности крыши, а также для реконструкции кровель, в которых было диагностировано повреждение пароизоляционного слоя.



- ▶ **Аэрозольные краски** для декоративной и защитной окраски различных конструкций и поверхностей.
- ▶ А еще запустили новую линейку **винилового сайдинга и софитов «Оптим»**, обновили коллекцию **фасадной плитки HAUBERK**

и ввели **пожизненную гарантию** на гибкую черепицу SHINGLAS серий «Континент», «Атлантика», «Джаз» и «Вестерн».

НОВЫЕ СЕРВИСЫ

- ▶ Создали биржу по продаже промышленных и коммерческих отходов — **eco.tn.ru**, которая повысит прозрачность рынка, а также поможет производителям, переработчикам и потребителям вторичного сырья наладить сбыт и покупку вторичных ресурсов.
- ▶ Разработали и запустили онлайн-игру «Техноматрица New», с помощью которой специалисты по продажам смогут полноценно изучить ассортимент материалов и решений компании, разобраться в правилах их применения.
- ▶ Расширили возможности «Онлайн-карт» ТЕХНОНИКОЛЬ. Теперь здесь представлены не только российские нормативные документы, но и законодательные требования, действующие на территории Казахстана и Беларуси.
- ▶ Обновили калькулятор теплотехнического расчета и многое другое!

На 52 дБ

снижает уровень акустического шума из соседнего помещения новая система трехслойной слоистой кладки для звукоизоляции внутренних стен и перегородок в многоквартирных домах.

До 4000 тонн

кровельных ПВХ-мембран сможет возвращаться в производственный цикл благодаря реализации экологического проекта Roof Collect на рязанском заводе «Лоджикруф».

400 млн

продуктовых подложек будут получать вторую жизнь благодаря новому заводу по вторичной переработке полимеров в Ленинградской области.

170+

гектаров леса восстановили в Красноярском крае.

100+

добрых дел совершили в рамках корпоративного благотворительного марафона.



Подробнее — на сайте www.tn.ru в разделе «Благотворительность»

Полные итоги года смотрите в записи прямой линии — 2023 с Сергеем Колесниковым и Владимиром Марковым, размещенной в корпоративной Базе знаний.



ПОДДЕРЖИВАЕМ ТЕХ, КОМУ ЭТО ВАЖНО



ИМИ ГОРДИТСЯ ТЕХНОНИКОЛЬ

В 2023 ГОДУ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО НАШИХ КОЛЛЕГ БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ МИНИСТЕРСТВОМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК ОСОБО ОТЛИЧИВШИЕСЯ И ВНЕСШИЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ. ЗВАНИЕ «ПОЧЕТНЫЙ РАБОТНИК ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ» ПОЛУЧИЛИ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР СБЕ «БИТУМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ГРАНУЛЫ» АНДРЕЙ ЛАРЦЕВ И ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ТОГО ЖЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДМИТРИЙ БАКШАНДАЕВ. А ПОЧЕТНОЙ ГРАМОТЫ МИНПРОМТОРГА БЫЛИ УДОСТОЕНЫ ЮРИЙ ИГОШИН, ИГОРЬ ТОРБЕЕВ, ИГОРЬ АНИКЕЕВ, АЛЕКСАНДР ТЕР-АКОПОВ, ВАДИМ ХАЛИЛОВ, ЕВГЕНИЙ АГУРЕЕВ, ОЛЬГА СТЕЦЕНКО, АНДРЕЙ ПАНФИЛОВ, АЛЕКСЕЙ НИКОЛАЕВ И АЛЕКСАНДР ЗУДОВ.

Заслуги уважаемых руководителей, коллег и наставников в отдельном представлении не нуждаются. Вместе и каждый в отдельности они столько сделали для отрасли, что перечисление этих заслуг вполне может по объему превзойти «Большую советскую энциклопедию». Но несколько важных моментов все же озвучим.



Формирование первой сети независимых торговых партнеров, проект Isobox, объединенная дирекция по продажам, развитие бизнеса в Европе, лидерство крупнейшего СБЕ — только некоторые вехи, где **Андрей Ларцев** не только возглавлял новые на тот момент структуры, но в каждой достигал впечатляющих результатов. Нам также вспоминается меткое определение Игоря Альтшулера: «Андрей — это садовник, команда садовников, которую можно забросить в любую точку Земли, и там через год — два, максимум три, заколосится что-то под флагом ТЕХНОНИКОЛЬ. Потом его можно забрасывать еще куда-то в другую точку. И везде будут эти ростки, плодоносящие деревья Корпорации».

Сейчас Андрей Николаевич успешно координирует деятельность 14 заводов на территории РФ и других стран СНГ по производству современных кровельных и гидроизоляционных материалов с производственной мощностью более 400 миллионов квадратных метров. Все они являются предприятиями полного цикла, на которых осуществляются производственные процессы — от переработки сырья до упаковки продукции в потребительскую тару. А продукция этих заводов успешно экспортировалась более чем в 100 стран по всему миру.

В легенду ТЕХНОНИКОЛЬ за четверть века в компании превратился и **Дмитрий Бакшандаев**. Придя в Торговую сеть открывать отделение в Нижнем Новгороде, он вскоре возглавил приобретенный нижегородский завод. А затем получил назначение стать директором еще и на картонно-рубероидном предприятии в Муроме. В результате с утра он работал в Нижнем, а после обеда отправлялся в Муром, где оставался до середины следующего дня. 160 километров в одну сторону не помеха, когда нужно решать стратегические задачи. Отдельная страница истории Дмитрия — нижегородский завод. Даже в ситуации рейдерского захвата предприятия, когда его буквально выносили вместе с креслом, он сохранил спокойствие и внутреннее равновесие.



В прошлом Дмитрий — профессиональный вратарь. Коллеги говорят, что спортивный дух в нем силен и сейчас: он всегда добивается целей, несмотря ни на что. Наиболее значимыми заслугами Дмитрия Васильевича являются полная модернизация оборудования производства, оптимизация кадров, повышение производительности труда, пуск новых линий производств, запуск производства новых видов продукции, расширение ассортимента продукции на 14 заводах.



Во главе ключевых проектов по внедрению новых технологий производства СБЕ БМиГ, разработке новых рецептур, подбору сырьевых компонентов стоит **Юрий Игошин**, возглавляющий научно-исследовательский центр направления, который также является соавтором более 10 СТО. Его знания, опыт и мастерство послужили прочной основой при разработке и выходе на рынок флагманских продуктов

направления «Битумные материалы и гранулы», среди которых «Техноэласт Мост С», «Техноэласт Мост Б», «Техноэласт Пламя Стоп», «Техноэласт Вент», «Унифлекс Вент». Это профессиональный химик, с одной стороны, накопивший за годы множество шаблонов решений, мыслящий четко и логично, с другой — человек пытливого ума, который не боится экспериментов и новинок.

Благодаря профессионализму и мастерству **Игоря Торбева**, который создал и развил сеть региональных распределительных центров в России и за ее пределами, удалось внедрить в производственный процесс складской логистики передовые технологии. Например, с прошлого года на складах распределительных региональных центров действует система складского учета WMS «Умный склад», а также не имеющая аналогов система STOK-M, которая используется для пополнения складских остатков и обеспечения бесперебойной отгрузки торговым партнерам компании.



36 лет в отрасли строительных материалов трудится **Игорь Аникеев**, начальник промбюро электрики и автоматизации технического отдела СБЕ БМиГ, из которых больше половины — в ТЕХНОНИКОЛЬ. За это время он накопил колоссальный опыт реализации проектов по автоматизации производственных процессов, запуску оборудования и модернизации. Игорь руководит командой, которая

курирует запуск и сложный ремонт производственных линий 12 крупных заводов СБЕ БМиГ. Участвовал в установке и вводе в эксплуатацию роботизированных комплексов, пуске новых линий и запуске производства новых видов продукции.



Кредо **Александра Тер-Акопова**, директора завода «Технофлекс» в Минеральных Водах, — никогда не останавливаться. Поэтому направляет максимум усилий на разработку новых технологий и достижение высоких показателей. Под руководством Александра было реализовано несколько модернизационных проектов, на 80 процентов обновлен парк оборудования, внедряются технологии строгого

учета входного сырья, заработала система преднамеренного блокирования от ошибочного или несогласованного включения LockOUT/TagOUT. Огромное внимание он уделяет и экологическим инициативам, которые являются гордостью ТЕХНОНИКОЛЬ: на заводе установлены специальные очистные сооружения, а горячее водоснабжение обеспечивается за счет солнечной энергии.

От машиниста экструдера до директора завода — таков карьерный путь **Вадима Халилова**, директора по производству XPS в Хабаровске. Когда-то это предприятие было головной болью для многих руководителей, а теперь добивается рекордных результатов, в том числе по объемам производства, низкой себестоимости, низкому рециклингу, низкому удельному расходу электроэнергии.

Коллектив Вадима постоянно работает над улучшениями, сотрудники завода регулярно занимают призовые места в конкурсах на лучшие рационализаторские предложения.



Рекордного роста производительности более чем на 10 процентов вместе со своей командой неоднократно достигал **Евгений Агуреев**, начальник производственного цеха на белгородском «Заводе ТЕХНО». Добиваться таких результатов помогает вовлеченность и искренний интерес к своему делу. Евгений также является

автором и реализатором многих рационализаторских идей. Будучи наставником для коллег, он воспитал множество грамотных специалистов для завода, многие из которых успешно продвинулись по карьерной лестнице.



Среди важных достижений **Ольги Стеценко**, технолога «Завода Лоджикруф ПИР» в Рязани, — снижение плотности XPS, внедрение полимерных антипиренов, снижение теплопроводности, разработка рецептур с использованием вторичного полистирола при сохранении прочностных характеристик плиты, изменение технологии производства XPS, способное

сократить пожароопасность предприятия, разработка технологии переработки невозвратных отходов ПИР и многое другое. Несмотря на загруженность, Ольга всегда охотно делится знаниями с коллегами и является наставником для молодых инженеров. В 2023 году также была награждена памятным знаком губернатора Рязанской области «Благодарность от земли Рязанской».

Старт карьеры в ТЕХНОНИКОЛЬ **Андрея Панфилова**, инженера-технолога рязанского «Завода ТЕХНО», совпал с очень насыщенным периодом строительства первой линии по производству минераловатной изоляции. Он пришел на предприятие в должности оператора УВО, затем занял должность старшего вагранщика и принимал самое активное участие в строительстве второй и третьей линий, а также в запуске завода в Заинске. Именно Андрей инициировал, а затем реализовал идеи по улучшению технологии производства минераловатной изоляции, благодаря чему удалось увеличить производительность существующего оборудования. Открытый, нацеленный на результат, он настоящий профессионал с выдающимися коммуникативными и организаторскими способностями.



За успешное внедрение в производство новых технологий и помощь в их освоении коллегам был также отмечен **Алексей Николаев**, оператор установок по производству минераловатных изделий на «Заводе ТЕХНО» в Челябинске. За все время на заводе, а это больше 20 лет безупречной работы, он неоднократно участвовал в

модернизации оборудования, ремонтах помещений и производственного оборудования. Алексей также активно способствует другим улучшениям, подает и реализовывает рационализаторские предложения.

Постоянно совершенствует мастерство и осваивает новые тренды **Александр Зудов**, вагранщик «Завода ТЕХНО» в Юрге. Так, недавно он успешно прошел профессиональную переподготовку в Рязанском государственном радиотехническом университете имени В. Ф. Уткина по специальности «управление производством минераловатных теплоизоляционных изделий». На юргинском предприятии Александр работает более 15 лет, участвовал в строительстве и запуске производственных линий, в совершенстве освоил специальность вагранщика. А ведь мы помним, что вагранка — это сердце минераловатного производства.



Плодотворный добросовестный труд и высокий уровень профессионализма наших коллег отмечается и многими другими наградами. Так, инженеры ТЕХНОНИКОЛЬ регулярно становятся лауреатами премии И.А. Гришманова, которая учреждена Российской инженерной академией. За существенный вклад в науку, технику, профессиональное образование, организацию производства строительных материалов и конструкций в 2023 году были отмечены руководитель научно-исследовательского центра направления «Полимерная изоляция» Полина Ассорова, главный технолог завода «ТехноНИКОЛЬ Дальний Восток» Юлия Большакова, руководитель направления «ЖКХ» Иван Дегтярев, главный технолог завода «Лоджикруф ПИР» Александр Кириллюк, заместитель директора учалинского завода «Технофлекс» по инновациям Ольга Сизихина и руководитель направления «Новые технологии» Дмитрий Фисуренко. А Артем Яценко, руководитель службы охраны труда, экологии и окружающей среды на заводе «ТехноНИКОЛЬ СВ» в Серпухове, вошел в ТОП-50 руководителей года рейтинга лидеров производственной безопасности HSE TOP 100, который проводится при поддержке Минпромторга России.

Мы гордимся вами, коллеги! Ваши мастерство и стремление к совершенствованию становятся основой развития не только компании, но и отрасли. Пусть так будет всегда!

АКАДЕМИЯ МАСТЕРСТВА ТЕХНОНИКОЛЬ

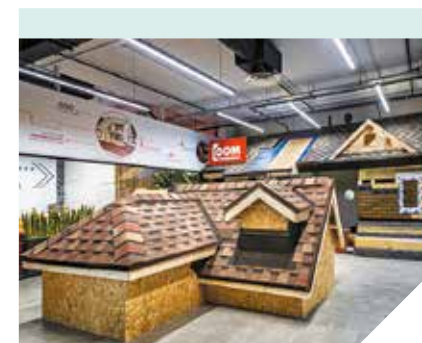
30 НОЯБРЯ 2023 ГОДА В АЛМА-АТЕ БЫЛ ТОРЖЕСТВЕННО ОТКРЫТ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ ТЕХНОНИКОЛЬ, СОЗДАННЫЙ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ МАСТЕРСТВА УЧАСТНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В КАЗАХСТАНЕ. ДЛЯ КОРПОРАЦИИ ЭТО НЕ ПЕРВЫЙ ОПЫТ

ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА ЗА ПРЕДЕЛАМИ СТРАНЫ — АНАЛОГИЧНЫЕ УЧЕБНЫЕ ПЛОЩАДКИ УЖЕ УСПЕШНО РАБОТАЮТ В МИНСКЕ, АСТАНЕ, ТАШКЕНТЕ. И ВСЕ ОНИ ВХОДЯТ В СОСТАВ СТРОИТЕЛЬНОЙ АКАДЕМИИ ТЕХНОНИКОЛЬ, КОТОРАЯ ЕЖЕГОДНО ОБУЧАЕТ УЖЕ ПОРЯДКА 60 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК!

Корпорация ТЕХНОНИКОЛЬ была одним из первых российских производителей, ставшим уделять значительное внимание обучению участников строительного рынка инновационным технологиям и особенностям применения материалов. Это было связано с глубокой инерционностью данной отрасли и ее неготовностью рисковать, пробовать и осваивать новое. К примеру, когда мы начали выпускать ПВХ-мембраны в начале 2000-х годов, то столкнулись с тем, что никто не умел их толком укладывать и, раз-два получив брак, возвращался к привычным материалам. При этом было бесполезно излагать теорию и писать подробные инструкции: строителям нужно попробовать все своими руками, оценить, послушать мнение коллег. Поэтому мы сами научились монтировать ПВХ-мембраны специальным аппаратом для сварки, а затем начали летать с ним в другие города и проводить обучение на местах. Мы также стремились перейти на принципиально новый уровень работы с партнерами: научившись производить классные стройматериалы, стали

пропагандировать системный подход в их использовании, чтобы способствовать становлению цивилизованного рынка строительных услуг в России.

Первой ласточкой стал учебный центр по скатным крышам в Люберцах. Затем мы стали централизованно обучать строителей в Уфе, Рязани, Новосибирске, Казани... Потоки желающих получить качественные знания при этом только росли, поэтому следующим логичным шагом стало выделение в 2012 году учебных центров в отдельное направление, которое впоследствии и выросло в Строительную академию ТЕХНОНИКОЛЬ.



Возглавить ее доверили **Эльвиру Давлетшину** — разностороннему профессионалу высокого уровня. Помимо того, что он стоял у истоков одного из первых учебных центров в Уфе, он также является менеджером компетенции WorldSkills с 2017 года, восстановил профессию кровельщика в ряде учебных заведений, организовал и провел несколько региональных и национальных чемпионатов по профессии, международных студенческих олимпиад. Именно благодаря неиссякаемой энергии и энтузиазму Эльвира Строительная академия ТЕХНОНИКОЛЬ выросла уже до 21 учебного центра, где получают знания наши подрядчики, клиенты, торговые партнеры, студенты и даже слушатели с нулевым уровнем строительной подготовки.

ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ:

ранее оформление одного учебного центра стоило от одного до пяти миллионов рублей, сейчас эта сумма увеличилась почти в четыре раза. Но это тот случай, когда все вложения оправданны. Благодаря современному оснащению и современному внешнему виду наши учебные центры становятся настоящей точкой притяжения для профессионалов строительной отрасли, которые стали приходить к нам не только за знаниями, но и за возможностью пообщаться, обменяться опытом, рассказать о себе.

ВЫИГРЫВАЮТ ВСЕ

Первые годы работы наших учебных центров мы часто получали вопрос: а в чем же подвох? И до сих пор есть те, кто сомневается, что компания может быть выгодно проводить бесплатное обучение, а потому ищет подводные камни. Но на деле это процесс, от которого выигрывают все!

Умение работать с современными технологиями и материалами помогает подрядчикам избежать переделок, которые в строительстве обходятся дороже по сравнению с качественно выполненными работами с первого раза. К примеру, затраты на укладку кровли возрастают почти в 2,5 раза из-за того, что в ходе работ появляются два лишних звена — демонтаж и повторный монтаж. А подрядчики в процессе обучения делятся с нами своими секретами, советуют, что можно улучшить в наших материалах, чтобы удобнее было с ними работать. Обсуждаются не только сами материалы, но и упаковка, способы поставки, комплектующие.

Кроме подрядчиков, осваивающих искусство монтажа, у нас учатся менеджеры торговых партнеров. Именно они потом обеспечивают хорошие продажи наших материалов и решений, а также более высокое качество проработки объектов. Особенно важно это для сложных и новых для рынка продуктов, поэтому образовательный процесс выгоден всем — и нам, и торговым партнерам, и самим менеджерам.



Открытие первого УЦ в Уфе

Многие учебные центры ТЕХНИКОЛЬ также работают в синергии с ведущими учебными заведениями, что помогает формировать квалифицированные кадры на будущее. Уже со студенческой скамьи ребята могут приобретать навыки работы с современными материалами и знакомиться с новыми технологиями и системами.

КАК УСТРОЕН УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

За 16 лет существования учебные центры ТЕХНИКОЛЬ прошли целую эволюцию и продолжают совершенствоваться. Если раньше зона теории представляла собой класс стандартной площадью 50–60 квадратных метров, рассчитанный на 20 человек, где помимо занятий прово-

дились вводные инструктажи по технике безопасности, то в новой концепции она включает в себя комфортные лекторий, класс для семинарских занятий, мультимедийное оборудование, лаундж-зону и даже переговорные.

В зонах практики оборудуются технологичные мастерские по различным направлениям («Фундаменты», «Плоские кровли», «Скатные кровли», «Фасады»), чтобы учащиеся во время практических занятий могли отработать абсолютно все полученные знания: наплавить ПВХ-мембрану, выполнить монтаж битумно-полимерной кровли или гибкой черепицы. В новый формат также включены макеты частных домов, которые дают представление не только о системах и материалах, но и показывают широкие возможности внутреннего дизайна, а также яркое визуальное оформление.

Евгений Войлов,
вице-президент ТЕХНИКОЛЬ

“

Мы рассматриваем учебные центры как стратегический сервис, формирующий профессиональную среду на 5–10 лет вперед. И обучая работе с инновационными технологиями и особенностями применения новых материалов, добиваемся сразу нескольких целей: специалисты повышают квалификацию и приобретают необходимые компетенции, дефицит квалифицированных кадров в строительной сфере сокращается, потребители получают качественные дома.

”



КАДРЫ РЕШАЮТ

Но все же самое важное в Строительной академии ТЕХНИКОЛЬ — это люди! Занятия в наших научных центрах проводят не просто практикующие специалисты компании, имеющие многолетний опыт ремонта зданий с применением различных материалов, а также сопровождения строительства. Это люди, обладающие талантом признания через обмен опытом, по определению **Эльвира Давлетшина**; желающие и умеющие отдавать себя, свои знания и умения другим.



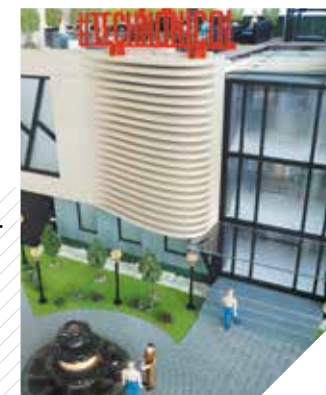
Один из самых ярких тому примеров — **Полина Блинова**, руководитель учебного центра в Рязани. Профессиональная, компетентная и увлеченная, она своим примером ломает стереотипы о мужских и женских профессиях. В начале своего пути в компании Полине, как и коллегам-мужчинам, приходилось выезжать на объекты, забираться на кровли высотных зданий. Но сложности, как известно, лишь закаляют. Полина и до сих пор не боится новых вызовов: обучает сотрудников других учебных центров, выезжает в другие регионы к клиентам, непосредственно в торговые отделения к подрядчикам, на объекты, проводит обучение прямо на местах. Поначалу это удивляет многих мужчин, но как только начинается обучение, они забывают обо всем. Так что уже неоднократно происходили случаи, когда подрядчики приходили повторно на один и тот же курс только потому, что его вела Полина. А лучший рейтинг среди ведущих вебинаров только подтверждает ее лекторское искусство.



Еще один пример, в котором каким-то непостижимым образом соединились профессионализм и педагогический талант, — **Сергей Родивиллов**, руководитель флагманского учебного центра в Москве. Столкнувшись в первые дни с небольшой критикой со стороны коллег, он все же сумел показать, что является прекрасным учителем и наставником. Острый ум и смекалка Сергея помогают найти правильное решение в любых обстоятельствах. Теперь за его плечами тысячи часов лекций и практических занятий для клиентов и партнеров, а также множество экскурсий. До пандемии Сергей также являлся активным волонтером благотворительного мероприятия по профориентации для детей-сирот «День рождения Чебурашки», где встречал детей на нашем профессиональном стенде, рассказывал и показывал им на практике, кто такой кровельщик.



А лучшим тренером на юге безоговорочно признают **Артура Агаджанова**, который возглавляет учебный центр в Краснодаре. Благодаря большому опыту на стороне подрядчика, включая 13 лет работы кровельщиком в США, он стал Экспертом с большой буквы. Его любят, ему доверяют, к нему идут за знаниями и за опытом. Это настоящий авторитет, к мнению которого прислушивается даже руководство.



ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ:

у большинства сотрудников Строительной академии по трое детей.

А ЧТО ЖЕ ДАЛЬШЕ?

Популярность Строительной академии постоянно растет, поэтому каждый год ТЕХНИКОЛЬ открывает дополнительные филиалы. Уже запланировано создание нового учебного центра в Нижнем Новгороде и обновление существующего в Краснодаре, до 2026 года возможно появление такового и во Владивостоке. В ближайших планах также реконструкция ряда учебных центров — в Казани, Хабаровске, Ташкенте — в соответствии с новым форматом. Комфортным, удобным, узнаваемым.

Вы спросите: как коллегам удастся постоянно держать руку на пульсе и сохранять актуальность? Все дело в постоянном желании совершенствоваться и совершенствовать свое дело. К примеру, **Эльвир Давлетшин**, неизменный руководитель Строительной академии, до сих пор сам общается с клиентами. И не только с теми, кто оставил негативную обратную связь (таких, к слову, меньше одного процента). По мнению Эльвира, важно разговаривать и с теми, кто поставил их работе 10 из 10. В этом случае наши коллеги спрашивают: «А что нам сделать, чтобы вы в следующий раз поставили 11?» Вот тут и начинаются настоящие креатив и рост!

О БЕЗОПАСНОСТИ ИЗ ПЕРВЫХ УСТ



С 25 СЕНТЯБРЯ ПО 15 ОКТЯБРЯ 2023 ГОДА В КОРПОРАЦИИ ПРОХОДИЛО ТРАДИЦИОННОЕ ЕЖЕГОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ СОТРУДНИКОВ. БЛАГОДАРИМ ВСЕХ, КТО ПРИНЯЛ В НЕМ УЧАСТИЕ, ПОДЕЛИЛСЯ СВОИМ МНЕНИЕМ И ОЗВУЧИЛ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ДАЛЬНЕЙШИМ УЛУЧШЕНИЯМ. РАССКАЗЫВАЕМ О РЕЗУЛЬТАТАХ И О ТОМ, ЧТО БУДЕМ ДЕЛАТЬ С НИМИ ДАЛЬШЕ.

Охрана труда — совершенно особенная сфера менеджмента для ТЕХНОНИКОЛЬ. Компании очень важно понимать, что она делает все возможное, чтобы труд каждого из нас был безопасным и обеспечивался поддержкой, в том числе в области безопасного исполнения трудовых обязанностей со стороны всех руководителей всех уровней. А каждый сотрудник абсолютно искренне заинтересован в работе в безопасных и комфортных условиях, а также сохранении собственного здоровья. При этом никто лучше самих работников не может знать, какие меры необходимы для достижения этих целей. Главное — уметь донести пожелания, проблемы и идеи до руководства. Один из способов сделать это — участвовать в традиционном ежегодном исследовании культуры безопасности сотрудников ППК «ТЕХНОНИКОЛЬ», которое проводится с 2017 года независимой консалтинговой компанией Axes Management.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ?

Это коллективная установка на соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности, разделяемая всеми сотрудниками на неформальном уровне. Проще говоря, это то, как персонал принимает и соблюдает правила безопасности в ежедневной практике. Ведь что толку от самых продвинутых стандартов и инструкций, если они существуют только для галочки и исполняются лишь формально. Состояние культуры безопасности оценивается по шести основным индикаторам и двум дополнительным.

ОСНОВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

- ▶ оборудование (его исправная работа, обеспеченность средствами

индивидуальной защиты, а также их удобство);

- ▶ процессы и политики (выполнение сотрудниками работы в соответствии с инструкциями; соответствие реальной работы инструкциям);
- ▶ обучение (его регулярность и практическая польза);
- ▶ план и безопасность (выполнение плана и соблюдение техники безопасности не противоречат друг другу; сотрудники могут получить премию, не нарушая правил безопасности);
- ▶ ролевая модель руководства (ответственное отношение руководителей к соблюдению техники безопасности; требование такой же модели поведения от подчиненных);
- ▶ ролевая модель коллектива (соблюдение правил безопасности в коллективе; практика замечаний в отношении коллег, нарушающих технику безопасности).

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

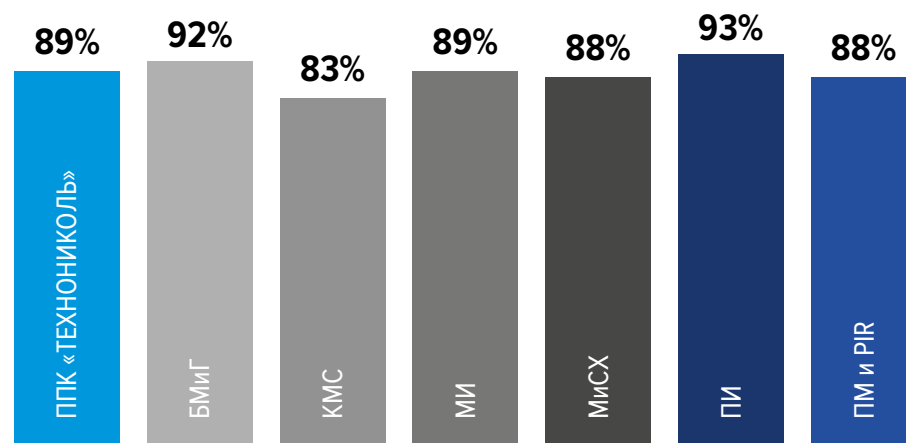
- ▶ технологичность и инновационность (внедрение инноваций и технологий, позволяющих сделать работу более безопасной; достаточный уровень автоматизации производственных процессов);
- ▶ принятие требований охраны труда и техники безопасности (осознание сотрудниками необходимости соблюдения правил ОТ и ПБ; восприятие сотрудниками существующих правил ОТ и ПБ как целесообразных и обоснованных).

По итогам исследования 2023 года индекс культуры безопасности в ППК «ТЕХНОНИКОЛЬ» составляет 89 процентов. Это процент сотрудников, которые придерживаются безопасного поведения и которые считают, что условия труда позволяют работать безопасно. При этом только один процент наших коллег считают, что культура безопасности за минувший год ухудшилась, в то время как 70 процентов техникосцев отмечают обратную тенденцию.



ИНДЕКС КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

Лидерами по абсолютным значениям индекса безопасности являются СБЕ «Полимерная изоляция» (93 процента) и СБЕ «Битумные материалы и гранулы» (92 процента). При этом наибольшая положительная динамика наблюдается в СБЕ «Минеральная изоляция»: на два процентных пункта по сравнению с 2022 годом.



Евгения Вагина,
директор по охране труда, СБЕ «Полимерная изоляция»

“

В отчете исследования уровня культуры безопасности прошлого года мы увидели много пожеланий о проведении дополнительного обучения по охране труда в игровом формате. В ответ мы приобрели настольную игру «Маркер безопасности», которая обучает идентифицировать и оценивать риски, а также определять меры управления данными рисками на своих рабочих местах. Игра уже успешно протестирована на заводах в Рязани и Минеральных Водах, а в 2024 году мы планируем провести ее на всех производственных площадках СБЕ «Полимерная изоляция». Еще одним реализованным предложением по улучшению в области охраны труда стала установка аппаратов с газированной водой. Теперь практически на всех заводах по производству полимерной изоляции есть возможность утолить жажду таким образом и восполнить водно-солевой баланс в жаркое время года.

”



Александр Дзюба,
главный инженер, завод «Технофлекс», г. Юрга

“

Проект, недавно реализованный на нашей площадке, объединил в себе заботу о безопасности труда и экологии. Инициировали его главный инженер и начальник участка слива битума и наполнителя, которые отмечали в работе данного участка сразу две проблемы. Первая заключалась в том, что при загрузке в автоцистерну вяжущего дорожного полимерно-битумного (ВДПБ) происходил выброс специфически пахнущих газов. Вторая — что поднимать и опускать заливную трубу приходилось вручную, а это достаточно тяжело физически. Решением стала установка специального вытяжного купола и электрической лебедки, что позволило устранить выбросы битумных газов в атмосферу и автоматизировать процесс заливки ВДПБ. Максимальный эффект нам еще предстоит оценить после зимы, когда начнется сезон, но уже сейчас мы видим, что условия труда на этом участке стали гораздо более комфортными.

”



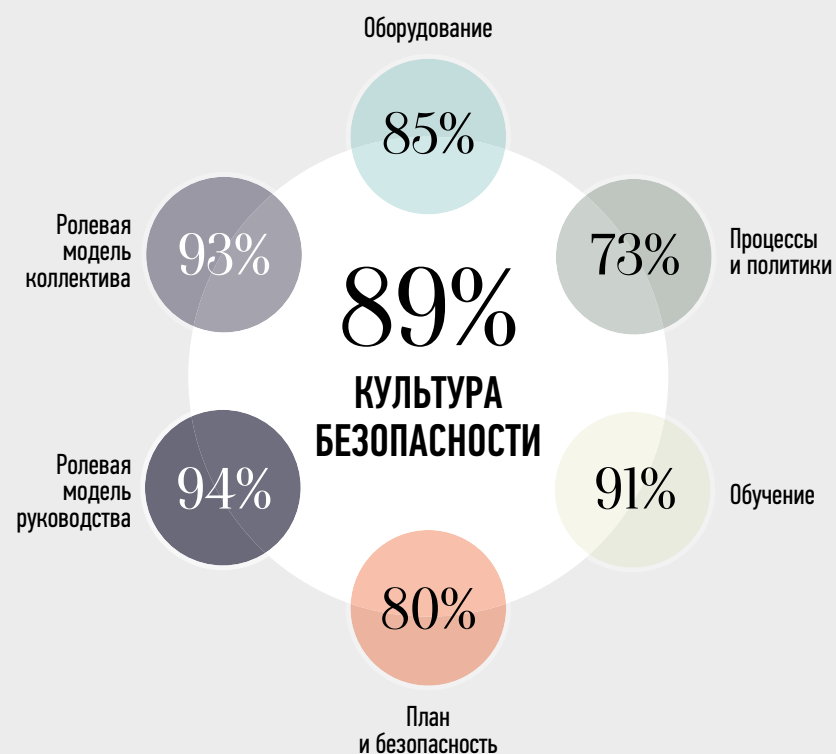
Мария Егоричева,
специалист по охране труда, завод «Технофлекс», г. Минеральные Воды

“

В этом году мы изменили подход к проведению минуток безопасности и начали подбирать для них короткие видеоролики с несчастными случаями, которые произошли на других производствах, но подходят под виды работ, проводимых на нашем предприятии. После просмотра обсуждаем, какие действия привели к тому, что произошло в видео, и как нужно было действовать согласно правилам по охране труда. Изначально я сама подбирала ролики, но когда коллеги увидели, что информация в таком формате легче усваивается и дольше остается в памяти, тоже вовлеклись в процесс. Более того, это способствует вовлечению в вопросы охраны труда не только инженерно-технического состава, но также специалистов и руководителей, которые отвечают за финансы, закупки, персонал и т. д.

”

ИНДЕКС КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТЕХНОНИКОЛЬ



На уровне тенденции наблюдается и положительная динамика по фактору «План и безопасность», отражающему возможность сотрудников выполнить план, не отступая от требований инструкции по охране труда. В целом по компании динамика по данному фактору отсутствует, однако он является единственным показателем, по которому не зафиксировано снижения среди СБЕ.

По результатам исследования компания Axes Management подготовила сводный отчет по компании, по каждому СБЕ и заводу. В настоящий момент руководители подразделений детально анализируют результаты опроса, а в СБЕ прорабатывают планы мероприятий для работы над обозначенными в ходе исследования зонами роста. Какого рода могут быть эти улучшения, узнали у наших коллег напрямую.



Артем Зацепин,
руководитель направления корпоративных исследований Axes Management

“

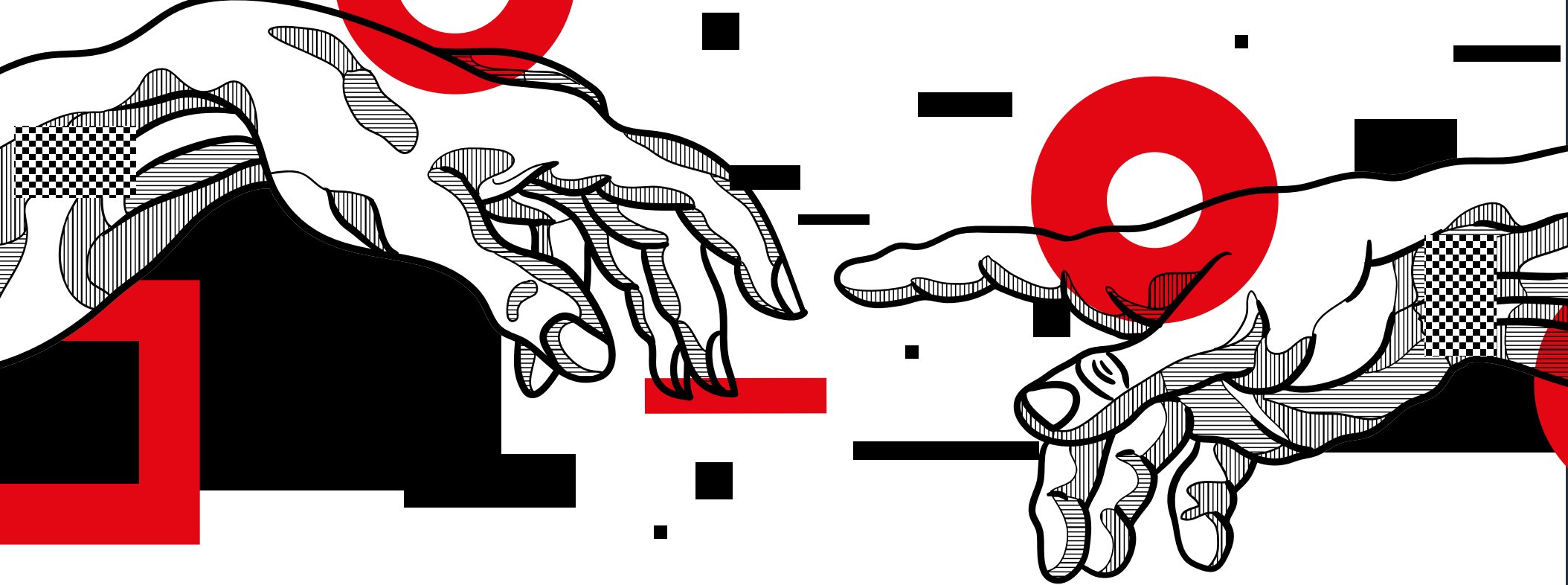
Уровень производственной безопасности в ТЕХНОНИКОЛЬ существенно выше среднего по промышленным предприятиям РФ, а сотрудники отличаются высоким уровнем осознанности в этом вопросе. Так, в коллективах принято делать замечания коллегам, если они нарушают технику безопасности, и большинство целенаправленно не нарушают требований охраны труда. А разве не везде так? Увы! Во многих организациях на уровне коллективов допускается закрывать глаза на «незначительные» нарушения, осознание важности которых, к сожалению, часто происходит только после несчастных случаев.

Высокому уровню осознанности в ТЕХНОНИКОЛЬ способствует качественно организованная система обучения по ОТ и ПБ, а также эффективная работа руководителей, которые тщательно следят за ситуацией на местах и сами демонстрируют пример безопасного поведения. Высокий уровень технологической оснащенности — еще одна отличительная особенность Корпорации. Так, в исследовании есть фактор «Оборудование», отражающий удовлетворенность

сотрудников работой оборудования, а также качеством и удобством использования СИЗ и спецодежды. Удовлетворенность по этому фактору в 2023 году — 85 процентов, в то время как в среднем по РФ она составляет всего 71 процент. Конечно, ситуация с оборудованием не везде является отличной. На отдельных предприятиях данный фактор демонстрирует негативную динамику, во многом вызванную сложностями с поставками запчастей и отсутствием возможности оперативных ремонтов или модернизации. Однако в целом можно сказать, что Корпорация успешно справляется с этими вызовами.

ТЕХНОНИКОЛЬ также отличается высокой скоростью принятия решений и большим интересом руководителей к результатам опросов и потребностям сотрудников в целом. Нередко бывает так, что решения по улучшению ситуации принимаются прямо во время первой презентации и обсуждения результатов опроса. Такого я не видел практически ни в одной компании (обычно после знакомства с результатами берется пауза для их осмысления, потом долгая работа). При этом руководители стараются максимально индивидуализированно подходить к решению проблем. Например, если сотрудники пишут о неудобной обуви, принимается решение не просто ее заменить, а дать возможность выбора из нескольких вариантов, чтобы все смогли найти наиболее удобный для себя вариант.

”



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

2023 ГОД В РОССИИ ПРОШЕЛ ПОД ЗНАКОМ ПЕДАГОГА И НАСТАВНИКА. ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ К ЭТОЙ ПРОФЕССИИ И ВОЗДАНИЯ ДОЛЖНОГО УВАЖЕНИЯ ВСЕМ ЕЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ ПРОШЛО МНОЖЕСТВО МЕРОПРИЯТИЙ, В КОТОРЫХ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 17 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК. ОДНАКО В ТЕХНОКОЛЬ ДАННАЯ ТЕМА НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ КАКИМИ-ТО ВРЕМЕННЫМИ ПЕРИОДАМИ, А ПРОХОДИТ КРАСНОЙ НИТЬЮ ЧЕРЕЗ МНОГИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. НАСТАВНИКИ СТАНОВЯТСЯ НАСТОЯЩИМИ ПРОВОДНИКАМИ В МИР ПРОИЗВОДСТВА, ПЕРЕДАВАЯ НОВЫМ СОТРУДНИКАМ СВОИ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, А ТАКЖЕ ПОМОГАЯ УЗНАВАТЬ ТРАДИЦИИ, ПРАВИЛА И СПЕЦИФИКУ РАБОТЫ. КАК ИМЕННО ЭТО РАБОТАЕТ, РАССКАЗЫВАЮТ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ НАШИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

Наталья Бирюкова,
директор по персоналу
СБЕ «Битумные материалы
и гранулы»



«Проект по стандартизации системы наставничества в нашей СБЕ мы запустили два года назад вместе с запуском сети собственных учебных центров на базе заводов «Технофлекс», что было обусловлено спецификой наших производственных линий. На них задействовано несколько рабочих профессий, при этом все они являются уникальными и по ним не готовят в специальных учебных заведениях.

К примеру, найти дипломированного аппаратчика на пропиточных агрегатах фактически невозможно, в отличие от того же сварщика. На помощь приходят более опытные сотрудники, которые становятся настоящими проводниками и опорой как для тех, кто только начинает свой путь в профессии, так и для тех, кто хочет освоить смежные специальности. После прохождения ими теоретического обучения и производственной практики в наших учебных центрах наставники помогают как можно быстрее и эффективнее включиться в производственный процесс, познать все его детали и нюансы в работе, изучить СОП.

Ноу-хау нашего подразделения: мы не просто выбираем или назначаем наставников, но и целенаправленно их готовим. За основу взяли методику производственного обучения TWI, созданную в 1940 году для повышения производительности предприятий. Ее ключевой принцип — «Расскажи, покажи, сделай» — очень эффективен при адаптации рабочего персонала и позволяет быстро освоить все необходимые процессы. На каждом предприятии из действующих сотрудников был сформирован преподавательский состав. Технологи, специалисты по охране труда, менеджеры по персоналу, начальники ОТК, начальники производств прошли масштабное обучение по TWI и составлению СОП, методам наставничества, методикам работы с группой.

Благодаря такому подходу нам удалось создать глобальную систему внутреннего тренерства: за два года мы обучили по системе TWI уже 147 наставников и продолжаем увеличивать их число. Кандидатов отбираем по целому ряду критериев, которые включают не только стаж работы, профессиональные компетенции и результативность. Для наставника также важны лояльность и разделение корпоративных ценностей, потому что именно с него начинается знакомство с компанией. Большое значение имеют и развитые коммуникативные способности.

Образцом такого наставника является, к примеру, **Виталий Стяжкин**, оператор узла посыпки и охлаждения из Юрги. На предприятии он работает с 2015 года и за это время побывал наставником более чем у 10 сотрудников — как новичков, так и переведенных на эту должность. Он с удовольствием и свойственным ему профессионализмом делится своими знаниями и опытом



работы, ведет подопечных в профессии от ознакомления с оборудованием до готовности выполнять свою работу самостоятельно, является не только специалистом высокого уровня, но и неформальным лидером среди коллектива, к которому всегда можно обратиться за помощью и советом.

Освоение внутренней программы тренинга «Эффективное наставничество СБЕ БМиГ» проходит в офлайн-режиме, очно, но и цифровые технологии мы тоже активно берем на вооружение. Например, на нашем обучающем электронном портале «PM-Мастер» (подробнее о нем рассказывали в прошлом номере журнала) у наставников есть специальный личный кабинет, в котором они видят своих подопечных, могут ставить им задачи, отслеживать выполнение ИПР и прочее. Тему цифровизации в ближайшее время продолжит HR-бот Макар. Это проводник по социальной и профессиональной адаптации сотрудников, который будет включать в себя



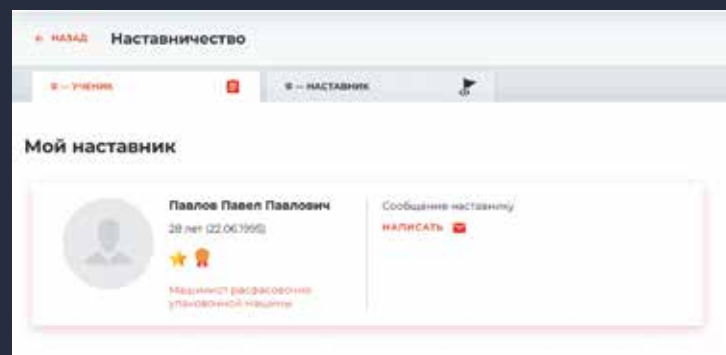
и методическую помощь наставнику. К примеру, он напомнит, что пора дать подопечному обратную связь, проверить индивидуальный план работы, и подскажет, как лучше это сделать. Наш следующий шаг — дальнейшая популяризация наставничества как неотъемлемой части нашей идеологии, культуры нашего производства. Используем для этого в первую очередь методы нематериальной мотивации. Например, ежегодно отмечаем самых ярких представителей на уровне каждого завода и всего подразделения в целом в рамках конкурса «Лучший наставник года СБЕ БМиГ».

Передаю слово одному из победителей прошлого года — **Семену Русакову**, намотчику рулонов выборгского завода «Технофлекс», который подготовил к полноценной производственной жизни уже порядка 15 человек: «Для меня смысл наставничества не только в передаче знаний. Я также прикладываю все усилия, чтобы мои

подопечные становились лучше меня. С такими коллегами интереснее работать дальше, и я горжусь тем, что многие мои ученики уже продвинулись дальше по карьерной лестнице. А мне, в свою очередь, очень помогает компания. Благодаря проводимым тренингам я смог посмотреть на наставничество под другим углом и получил дополнительный стимул для саморазвития».

В заключение добавлю, что от организованной таким образом системы наставничества выигрывают все. Компания решает сразу несколько задач в сфере работы с персоналом, включая передачу

знаний и корпоративных ценностей новым сотрудникам, а также снижение текучести персонала, технологических простоев и брака продукции. А наши наставники помимо признания получают отличную возможность для горизонтального роста и практически неограниченного развития своей профессиональной экспертизы».



Екатерина Сорокина,
директор по персоналу
СБЕ «Минеральная изоляция»

«Наставничество — один из ключевых и базовых процессов работы с персоналом в нашем подразделении. С его помощью мы не только передаем знания от более опытного сотрудника к менее опытному, но и обеспечиваем трансляцию ДНК ТЕХНОНИКОЛЬ, наших ценностей, культурного кода — то есть всех понятий, которые неразрывно связаны с внутренней жизнью компании. Понимая всю ценность процесса наставничества, мы начали стандартизировать его более 10 лет назад и за это время прошли несколько этапов развития. В самом начале нашего пути сотрудники не всегда понимали, для чего оно нужно, и воспринимали как дополнительную нагрузку и даже обузу. Для изменения такого восприятия пришлось приложить много усилий. Мы объясняли, зачем это нужно, обучали умению быть наставником, параллельно формируя в помощь стандартные программы по адаптации для разных профессий.

Около семи лет назад, со сменой руководителя нашего бизнес-юнита, изменился подход к мотивации наставников. До этого решения о размере оплаты этого труда принимались на местах, что не всегда было объективно и справедливо. Новый подход предполагал фиксированную оплату (равную заработной плате нового сотрудника), разделенную на две части. Первую наставник получал

сразу после успешной сдачи аттестации, вторую — еще через три месяца. Таким образом, наши наставники стали заинтересованы и в профессиональном вводе нового сотрудника в компанию, и в дальнейшей его поддержке. То есть стали теми коллегами, к которым всегда можно обратиться за советом в любой ситуации или просто за добрым словом. Не скрою, этот шаг был противоречивым и вызвал множество дискуссий из-за существующего мнения о том, что наставничество в принципе не должно иметь под собой коммерческой основы. И мы с ним согласны, но лишь в том случае, если в роли наставника выступает непосредственный руководитель.

С изменением подхода к оплате мы начали и централизованную коммуникационную компанию, направленную на повышение статуса наставников. Одним из способов отметить их значимость стал ежегодный конкурс по выбору лучших из лучших. Номинантов выбирают на основе обратной связи от сотрудников, которым коллеги помогали адаптироваться в новой должности. Кроме того, значение имеет и активность самого наставляемого. Здесь ключевой критерий — работа с предложениями по улучшениям (ППУ и П5).

Лидером конкурса по результатам прошлого года признан **Михаил Лобачков**, начальник смены рязанского «Завода ТЕХНО». О своем отношении к наставничеству лучше всего расскажет он сам: «На нашем заводе я работаю более 12 лет. В свое время мне передали свои знания, опыт и мастерство **Михаил Томилин** и **Владимир Серов**, которые сейчас работают в должности начальников производственных цехов. А я, в свою очередь, помог подготовиться к самостоятельной эффективной безопасной работе уже 11 коллегам, но не ради победы в каких-то конкурсах. Просто делаю свою работу так, как в свое время научили меня. Быть наставником — это и возможность проявлять себя, доказывать (не только окружающим, но и себе), что можно справиться с любой поставленной задачей, которая не каждому

посылна». Второе место в конкурсе наставников занял **Андрей Клевцов**, оператор конвейерной линии «Завода ТЕХНО» в Белгороде. Замкнул тройку лидеров **Рустам Гайнуллин**, начальник смены челябинского «Завода ТЕХНО».

Так, год за годом мы формировали культуру наставничества, и сейчас эта функция уже стала почетной и уважаемой. Однако быть наставником — это непросто и дано не всем. Мало знать, как правильно сделать. Нужно уметь объяснить это другому человеку. Поэтому выбирая наставников, мы рассматриваем не только профессиональный уровень, но и способность коммуницировать, взаимодействовать, потому что без связи «человек — человек» результат будет далеко не полным!

Два года назад мы шагнули еще на одну ступень выше, запустив большой проект по внедрению системы производственного обучения, который развел процесс адаптации и наставничества на два параллельных направления. Процесс адаптации инженерно-технических специалистов (руководителей и специалистов) остался в парадигме, описанной выше, а производственный персонал теперь движется по треку TWI (Training Within Industry).

TWI — это инструмент производственного инструктажа, активно применяемый в философии бережливого производства. При нем передача знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей, происходит непосредственно на рабочем месте, а в процессе адаптации одного человека может участвовать два — четыре инструктора сразу. В результате внедрения этого инструмента период полного погружения в профессию у наших новых сотрудников сократился с полугода до двух — трех месяцев, то есть почти в два раза. А само движение (или, как мы его еще называем, «Вектор») TWI теперь затрагивает почти все бизнес-юниты компании и даже успешно приобрели общекорпоративную идентичность, но об этом мы расскажем в следующих номерах».



Елена Брит,
директор по персоналу
СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство»

«В нашем направлении на наставничество возлагаются следующие задачи: адаптация новичков, ускорение процесса их профессионального становления, подготовка новых сотрудников к самостоятельной продуктивной работе, повышение их профессионального уровня мотивации, лояльности и вовлеченности, снижение рисков текучести персонала на испытательном сроке. Для нашей СБЕ тема наставничества особенно важна и актуальна еще и в связи с активным ростом и приобретением новых активов: мы заинтересованы быстро и качественно подготовить новые площадки к самостоятельной продуктивной работе, внедрить единые стандарты работы ТЕХНОНИКОЛЬ, при этом сделать это аккуратно и безболезненно для уже работающих сотрудников.

За общую часть адаптации, как правило, отвечает сотрудник службы персонала. Он помогает сформировать общее представление о компании, предприятии или структурном подразделении, а также познакомиться с принятыми у нас традициями и правилами. Индивидуальная часть предназначена уже для профессиональной адаптации, в которой помогают непосредственный руководитель и/или наставник.

Наставником может стать не любой сотрудник, а лишь тот, кто является настоящим экспертом, обладает необходимыми компетенциями и показывает стабильно высокие показатели по результативности и производительности.

Для успешной передачи знаний важен и высокий уровень коммуникативной компетентности — наставник должен уметь объяснять, учить, показывать, последовательно рассказывать.

Всем этим критериям соответствует, например, ведущий специалист по охране труда **Ольга Закржевская**, которая стала наставником для большинства специалистов по охране труда нашей СБЕ. Дело Ольги подхватила **Евгения Родина**. После переноса запуска производства в Саратове на 2025 год в связи с геополитическими обстоятельствами Евгения стала совмещать свои обязанности с адаптацией новых площадок СБЕ КМС в части охраны труда и экологической безопасности. Она обучала и направляла специалистов по охране труда на заводах «ДОК ТН — Нижний Тагил», «ЛесСервис», «Премьер-Лес», «СВУДС экспорт» настолько эффективно, что в августе прошлого года получила назначение на должность руководителя охраны труда производственного направления «Дерево». Менеджер по планированию производства **Светлана Волкова** подготовила к самостоятельной работе плановиков заводов «Люксард», «Премьер-Лес», «ДОК ТН — Нижний Тагил».

Среди других ярких примеров корпоративных наставников СБЕ КМС — старший машинист-кочегар на красноярском заводе «Премьер-Лес» **Кирилл Рыбаков**. Находясь на своем рабочем месте, он выступает в роли наставника, учителя и друга сразу для шести коллег, возвращая в них мотивацию личным примером и результатами своей работы.

Я назвала всего лишь несколько фамилий, но надо понимать, что список наставников нашей СБЕ очень внушительный и всех отметить в рамках данной статьи я, к сожалению, не могу. Хочу выразить благодарность всем наставникам нашей СБЕ, которые являются хранителями важной генетической информации ТЕХНОНИКОЛЬ, вносят неоценимый вклад в профессиональное становление своих коллег, изучение ими традиций, правил, специфики работы в организации! Вы молодцы!»



также помогает наставник, который становится одним из ключевых контактных лиц. В его обязанности входят разные задачи, но в первую очередь при адаптации важно создать первое впечатление, провести первоначальную ориентацию по компании, заводу или департаменту, ответить на первые вопросы.

В задачи наставника также входит помощь в реализации индивидуальных планов адаптации. При правильном их составлении и отражении в них всех необходимых процессов, которые нужно освоить, включая имена коллег, с которыми предстоит взаимодействовать дальше, мы помогаем новому сотруднику быстрее освоить рабочие обязанности и влиться в команду. Поэтому наставничество — это помощь не только новому коллеге, но еще и компании.

Быть наставником всегда очень ответственно, и мы очень ценим, когда наши коллеги берут на себя эту ответственность. Чтобы как можно больше сотрудников нашей СБЕ разделяли тему быстрой и квалифицированной адаптации новичков, мы стараемся поддерживать внутри команды должную мотивацию.

Яркий пример наставника, который вырастил не одно поколение сотрудников в нашей СБЕ, — **Роман Михайлов**, директор участка праймеров и мастик СБЕ МиСХ в Учалах. Роман Юрьевич — очень скромный директор, но результат его работы виден и чувствуется. Новые сотрудники в его команде адаптируются очень быстро и в дальнейшем чувствуют себя уверенно на своем месте.

Также хотим отметить **Елену Кочетову**, начальника отдела технического контроля участка праймеров и мастик в Минеральных Водах. Елена Михайловна давно работает в компании и с душой растит свои кадры — для каждого нового инженера ОТК Елена Михайловна как родная мать.

Еще одним ценным наставником в нашей СБЕ является **Антон Антонов**, продуктовый менеджер направления «Монтажные пены». Антон постоянно наставляет и воспитывает технических специалистов. К тому же он сам вырос из «этих штанишек» и прекрасно понимает роль наставника в развитии и скорейшей адаптации новичков.

Тема наставничества в нашей СБЕ не ограничивается лишь адаптационным периодом. Сейчас мы работаем над ее внедрением в цикл обучения и развития сотрудников. В этом направлении пока не можем выделить особо отличившихся наставников, поскольку находимся в самом начале. Но обязательно поделимся опытом по прошествии некоторого времени».



Наталья Евсева,
директор по персоналу
СБЕ «Мастики и строительная химия»

«Тема наставничества для нашей СБЕ, как и для всей компании, — очень важная и ценная составляющая. Особенно сейчас, в условиях дефицита кадров, из-за которого порой приходится принимать сотрудников без опыта работы. Без грамотного наставника, давно работающего в команде и знающего, на что нужно обратить внимание при выходе на производственную линию, способного подсказать, как избежать травм, не обойтись.

Мы также знаем, что у многих сотрудников первые дни в новой рабочей среде, в том числе и при внутренних перемещениях, вызывают большое волнение, иногда даже некоторые страхи и неуверенность. Облегчить этот период

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

Сергей Колесников,
совладелец и управляющий
партнер ТЕХНОНИКОЛЬ



Что я, 50-летний, посоветовал бы себе, 20-летнему? Серьезно изучать английский (осваивать его в зрелости было нелегко), совсем отказаться от алкоголя (хотя я и тогда им не злоупотреблял), иначе питаться. Теперь я понимаю, что энергия в теле и голове тесно связаны с состоянием здоровья и заниматься им надо с юности. И спортом надо было заниматься аккуратнее, давние спортивные травмы потом аукнутся.

С годами я стал менее категоричен, стал спокойнее, терпимее, понял, что люди разные, и перестал мерить всех на свой аршин. В любом человеке есть сильные и слабые стороны, и глупо пытаться человека переделывать. Я не смогу хорошо петь, а хорошие певцы вряд смогут конкурировать со мной на лыжах или в стрельбе.

Есть несколько разных энергий: энергия памяти, энергия анализа, энергия воли... В бизнесе нужны все. Что толку, если ты умный, но нерешительный?

Момент славы или момент поражения — это всего лишь момент. Игра. Во мне появилось восприятие бизнеса как игры. Мы не знаем, что было после того, как Иван-царевич женился на Царевне-лягушке. Ни один сказочник не берет на себя ответственность за их семейную жизнь.

Молодой капитан, доверяя картам, направит свой корабль между островом и материком, сокращая путь на **10 километров.** Я уже немолодой капитан, поэтому лучше потеряю какое-то время, но обогну остров с безопасной стороны. При этом я спокойнее стал относиться к разным мелким ошибкам, потерям.

Любой бурный рост, как известно, рано или поздно заканчивается. Тут-то и выясняется, кто упорно хочет стать чемпионом, а у кого взлет был случайным.

Если мы — представители культуры России, то надо начинать бизнес в России. Если мы не сможем добиться каких-то серьезных успехов в России, то нечего думать об Италии. Для русских, для тех, кто говорит на русском языке, важно начать бизнес именно на территории русскоговорящей, с одинаковой культурой.

Как говорил китайский мудрец в книге «Искусство войны», «ключ к победе находится у твоего врага (конкурента), если он ошибется — это сделает твою победу возможной», соответственно, если ты не ошибаешься — ты непобедим. Наши поражения связаны не с силой конкурентов, а с нашими собственными ошибками.

Еще пару лет назад бизнес для меня был своеобразным спортом, где нужно было обязательно выигрывать, способом самоутверждения мужского «я», попыткой кому-то что-то доказать. Не так давно это ощущение поменялось — и в отношении спорта, и в отношении бизнеса.

«Сотрудники» — сам термин говорит о том, что люди трудятся вместе. Я искренне благодарен тем, кто у нас трудится, за приверженность ТЕХНОНИКОЛЬ (многие работают по 10–15 и более лет). Делаю все возможное, в том числе и в материальном аспекте, чтобы им было интересно и дальше с нами работать, чтобы они могли расти, продвигаться.

Когда сильно болеешь успехом — это первый шаг к поражению. Люди, вообразившие себя богами, совершают фантастические ошибки. Плюс специфика российская: кто был никем и стал вдруг всем...

Что бы ни произошло, в любом случае надо избегать перенапряжения, уметь быстро успокаиваться и сохранять место в строю, ощущая себя частью уникальной системы. В ее ритме. Все потери — из-за неравномерности. Наш фирменный стиль — не суетиться.

В людях, с которыми контактирую, ценю нацеленность на долгосрочные результаты, умение обучаться новым навыкам, коммуницировать. Еще, конечно, важны работоспособность и умение пошутить.

Для развития обязательно нужны и новые люди, из того поколения, которому сегодня от 25 до 40 лет. Нынешнему руководству Корпорации 45–55 лет, мы стареем, нужно отбирать и готовить людей, которые поведут Корпорацию дальше.

Самые смелые замыслы сбудутся, если будущие сотрудники Корпорации будут так же вовлечены и так же увлечены, как те, кто ее строил и строит сегодня.

Если не будет желания у меня и моих коллег, компания не будет развиваться. Есть какой-то внутренний огонь, идущий от Создателя или природы человека. Так что, кроме раба машины, есть во мне и некое игривое существо. Собственно, это и делает человека живым и компанию живой.

«ТН-ПЛАСТИКИ БРЕСТ»: ИНТЕГРАЦИЯ НА ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ

ВЕСНОЙ 2023 ГОДА В СОСТАВ КОРПОРАЦИИ ВОШЕЛ АКТИВ ПОЛЬСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ФАСАДОВ И ВНУТРЕННЕЙ ОТДЕЛКИ — ЗАВОД «ПРОФИЛИ ВОКС», РАСПОЛОЖЕННЫЙ В БЕЛОРУССКОМ ГОРОДЕ БРЕСТЕ. БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕННОЙ РАННЕ СИСТЕМЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ЕГО ИНТЕГРАЦИЯ С ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМОЙ ТЕХНИКОЛЬ ЗАНИМАЕТ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ, ЧЕМ У ДРУГИХ АКТИВОВ. И ХОТЯ ПРОЦЕСС ЕЩЕ ИДЕТ, МЫ УЖЕ МОЖЕМ ОТМЕТИТЬ ЗНАЧИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Продукцию на основе ПВХ, предназначенную для малоэтажного строительства, в Корпорации производят уже несколько лет. Однако существующих производственных мощностей было недостаточно, чтобы удовлетворить растущий спрос на этом рынке, активно подстегиваемый государственными программами. К решению данной задачи решили

подойти по-технониколевски — дополнить нашу производственную семью еще одним предприятием.

Выбор пал на один из активов польского производителя материалов для фасадов и внутренней отделки VOX, расположенный в свободной экономической зоне «Брест», откуда удобно поставлять продукцию потребителям из России, Беларуси, Польши, Румынии, Болгарии, Казахстана и даже Индии. Ежегодно здесь выпускают больше 10 миллионов квадратных метров виниловых сайдингов и софитов, фасадных и стеновых панелей, а также 25 миллионов погонных

метров плитусов, что позволило значительно расширить ассортимент наших материалов и выйти в новый для компании сегмент внутренней отделки.

Помимо расширенной продуктовой линейки предприятие имеет и огромный технологический опыт переработки материалов, что крайне важно для ТЕХНИКОЛЬ, и работает по принципу безотходного производства: вся продукция, не прошедшая контроль качества, подвергается дроблению и в дальнейшем используется в качестве вторичного сырья для выпуска пластиковых софитов.



ТОЧКА НА КАРТЕ

ТОЧКА НА КАРТЕ



Игорь Брызгунов,
операционный директор
СБЕ «Коттеджное и малоэтажное
строительство»

“

Первую для нас интеграцию действующего актива в контур СБЕ и компании можно сравнить с операцией без анестезии. Вмешательство неизбежно, сроки ограничены, пациент все чувствует. Это было непросто для всех сторон. Мы все справились и приобрели бесценный опыт, который очень пригодится нам в дальнейшем, в моменты новых приобретений. Благодаря команде профессионалов за полную отдачу и высокую вовлеченность!

”



ТОЧКИ РОСТА

На момент покупки на заводе действовало 13 современных и высокотехнологичных линий экструзии, три линии покраски, три термопласт-автомата и один из крупнейших в Европе участков смешивания сырья. Здесь также была внедрена LEAN-система, основу которой составляют такие инструменты, как кайдзен, канбан, VSM, а также 5S, благодаря чему на производственных участках были организованы удобные, безопасные и эффективные рабочие места. Монопредприятию приходилось самостоятельно развивать производственную систему, без помощи извне и мотивирующих примеров.

Аудит площадки выявил зоны роста. Так как оборудование и программное обеспечение были европейскими, требовался немедленный поиск альтернативных разработчиков и производителей из-за угрозы остановки производства. Аналогичной была и ситуация с сырьем. Быстрых решений требовала и синхронизация бизнес-процессов в финансах, ИТ, безопасности, маркетинге, HR и т. д. Кроме того, выяснилось, что производственные мощности используются не в полную силу и требуют пересчета.

ДОРОГОЙ УЛУЧШЕНИЙ

В команду по интеграции, которую возглавил директор по операционной эффективности СБЕ КМС **Юрий Кушнеревич**, вошли специалисты и руководители разных уровней из Рязани, Воскресенска, Осиповичей, Хабаровска. Практически круглосуточно и без выходных они оказывали поддержку брестской площадке, помогая ей максимально оперативно, но бережно влиться в производственный контур ТЕХНОНИКОЛЬ.

Окончательные итоги подводить пока рано, но первые результаты уже налицо:

- ▶ оборудование загружено на 70 процентов вместо 40–50 процентов;
- ▶ сайдинг производится на пяти линиях вместо двух;
- ▶ доля отечественных поставщиков сырьевых компонентов доведена до 75 процентов;
- ▶ в рамках программы импортозамещения разработаны рабочие рецептуры с альтернативными марками комплексных термостабилизаторов;



- ▶ в производство запущена новая линейка фасадных панелей «Оптим», полностью отвечающих требованиям качества ТЕХНОНИКОЛЬ;
- ▶ внедрена экосистема 1С в соответствии со стандартами Корпорации;
- ▶ проведена индексация заработной платы, улучшена социальная политика, организован ряд корпоративных мероприятий, включая участие в благотворительном проекте, и это лишь малая часть усовершенствований, которые были реализованы за прошлый год.

Секрет успеха, как всегда, кроется в людях, которые за ним стоят. За процесс интеграции Бреста всей душой болели такие опытные техноколлективы, как **Юрий Кушнеревич, Елена Брит, Виталий Михайлов, Ольга Кашникова, Надежда Карева** и многие другие. Важный вклад внесли сами сотрудники завода: **Ирина Бинецкая, Юрий Боко, Татьяна Бородик, Александр Занин, Ольга Комарь, Михаил Лучинский, Татьяна Мельник, Юрий Назарук, Татьяна Новик, Анна Олехнович, Ирина Супрунюк, Игорь Сурмач, Ольга Чкония, Руслан Яцкевич.**

ДАЛЬШЕ ТОЛЬКО ПОБЕДЫ

С начала интеграции коллектив Бреста прошел все стадии классического принятия: отрицание, гнев, торг... Это неизбежно при любых изменениях, а уж когда меняется структура, внедряются новые регламенты, положения, производятся бесконечные аудиты, и подвздо. Но командой ТЕХНОНИКОЛЬ была проведена огромная работа. У каждого ведущего руководителя и специалиста были свои кураторы, которые консультировали и помогали безболезненно адаптироваться к новым условиям. Благодаря этому коллектив уже прошел первые серьезные барьеры и теперь понимает, к чему идет и с какими целями.

В планах на 2024 год — дальнейшее расширение производственных мощностей, закупка нового оборудования, запуск новой линейки сайдинга «Фактур» и продуктов водосточной системы, обучение персонала методике производственного обучения TWI, совершенствование условий труда, шлифовка программного обе-

спечения для его гармоничной работы в общей системе и дальнейшее внедрение стандартов ТЕХНОНИКОЛЬ.

«Любые перемены, включая положительные, поначалу воспринимаются негативно или с большой осторожностью. И только со временем приходит осознание: все, что ни делается, делается к лучшему. Так произошло и с предприятием VOX, которое трансформировалось в «ТН-Пластики Брест», — отмечает его директор **Ильдар Кабиров**. — За первый год состоялось множество командировок на другие площадки и знакомств с новыми коллегами, на деле показавших, какая мощная машина — ТЕХНОНИКОЛЬ и что любые изменения вместе с Корпорацией — это в первую очередь большие возможности».

СОХРАНЯЕМ ЛЕГКИЕ РОССИИ

ВЫЙДЯ НА РЫНОК ЛЕСОЗАГОТОВКИ, КОРПОРАЦИЯ ТЕХНОНИКОЛЬ ВМЕСТЕ С НОВЫМ ФРОНТОМ РАБОТ ПРИНЯЛА И НОВОЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО — СОХРАНЕНИЕ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ЛЕСНОГО МАССИВА.

ЧУТЬ БОЛЬШЕ ГОДА НАЗАД МЫ ВЗЯЛИ НА СЕБЯ ЗАБОТУ ОБ УЧАСТКЕ СИБИРСКОГО ЛЕСА В БОГУЧАНСКОМ РАЙОНЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ, ГДЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕМ ВЫРУБКУ СПЕЛЫХ И ПЕРЕСПЕЛЫХ ДЕРЕВЬЕВ, ПРОИЗВОДИМ АГРОТЕХНИЧЕСКИЙ УХОД НА ТЕРРИТОРИЯХ ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ 264 ТЫСЯЧИ ГЕКТАРОВ, СТРОИМ ДОРОГИ ДЛЯ ВЫВОЗА ДРЕВЕСИНЫ, ПРОКЛАДЫВАЕМ МИНЕРАЛИЗОВАННЫЕ ПОЛОСЫ ДЛЯ ОХРАНЫ ЛЕСОВ ОТ ПОЖАРОВ И МНОГОЕ ДРУГОЕ.

ВСЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ГИГАНТСКИЕ ЗЕЛЕННЫЕ ЛЕГКИЕ ПЛАНЕТЫ МОГЛИ ДЫШАТЬ ПОЛНОЙ ГРУДЬЮ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА!

73 550

саженцев сосны с закрытой
корневой системой в 2022 году



ТЕХНОНИКОЛЬ ВЫСАДИЛА

210 000

саженцев сосны с закрытой
корневой системой в 2023 году

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ТЕРРИТОРИЙ, НА КОТОРЫХ ПРОВЕДЕНЫ ЛЕСОВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

3081,87 га
в 2022 году

3284,44 га
в 2023 году

ЗНАЮТ В ЛЕСУ КАЖДОЕ ДЕРЕВО

Лес — это большой дом, который сохраняет удивительное разнообразие живой природы. Лес — это здоровье, чистый воздух и чистая вода.

Лес — это традиции и обычаи целых народов. А также ресурсы, без которых человечество пока не может обойтись. Поэтому точно так же, как мы ухаживаем за комнатными растениями, обрезая сухие листья, рассаживая и прореживая большие кусты, важно заботиться о лесе.

На каждый арендованный участок лесного сибирского фонда составляется проект освоения лесов. Для этого инженеры-таксаторы ФГБУ «Востсиблеспроект» обходят каждый гектар, отмечая, какие здесь растут породы, возраст деревьев, спелость древесины, плотность насаждений, рельеф местности, состояние почвы и многие другие факторы.

На основании полученных данных составляется целый «паспорт заботы». Он содержит расчет нахождения лесных запасов на данном участке и объем древесины, подлежащий вырубке в течение календарного года. В проекте также прописаны породы деревьев и количество, доступное к вырубке, разделенное на квадраты (кварталы) по территории.

ВОЗРАСТ СПЕЛОСТИ

Под вырубку попадает только спелая и переспелая древесина. Для ангарской сосны и сибирской лиственницы это более 101 года произрастания. Именно такая древесина ложится в основу проекта освоения лесов. Вырубленные деревья (так называемый деловой хлыст) с помощью специализированных лесозаготовительных машин разделяются и поступают на завод «ЛесСервис», входящий в состав компании ТЕХНОНИКОЛЬ, уже в виде готовых бревен нужной длины.

В дело идет каждая щепочка: сучки и листья остаются в лесу и становятся частью почвы, древесные отходы на производстве перерабатываются в биотопливо.

Лес от проектной вырубке только выигрывает. Когда сибирская сосна или ангарская лиственница достигает возраста примерно 120–130 лет, она начинает превращаться в перестойное дерево, то есть умирать. Сначала ухудшается корневая система. Затем дерево падает и начинает гнить, выделяя в окружающую среду углекислый газ. Если вырубать спелую древесину, которая достигла своих максимальных показателей, и сажать на этом месте новую, данный негативный фактор удастся убрать.

Есть еще один очевидный плюс. Ветровалы, то есть сухая древесина, которая упала или сгнила, служат дополнительным источником пожаров во время гроз. Ухоженный свежесаженный лес — это гарант его сохранности и профилактика пожаров!

СРУБИТЬ И ПОСАДИТЬ

Вслед за вырубкой ТЕХНОНИКОЛЬ осуществляет лесовосстановительные работы:

- ▶ опашка помогает подготовить почву под комбинированное лесовосстановление (для этого снимается весь слой с земли, который может помешать семечке попасть в землю);
- ▶ на тех участках территории, где естественное лесовосстановление по тем или иным причинам может быть затруднено, мы высаживаем семена сосны и лиственницы (так мы помогаем естественному процессу);
- ▶ посадка саженцев необходимых пород.

Вопреки расхожему мнению, лесовосстановление — это не только посадка саженцев вместо вырубленных

пород, сюда относятся разные работы. Спустя два — три года наступает время агротехнического ухода. Специалисты пропалывают саженцы, убирают нежелательную растительность, сбивают траву, ухаживают за саженцами — создают благоприятные условия для того, чтобы эти деревья росли.

Лиственные породы по своей специфике растут быстрее, чем хвойные. Даже после проведения агроуходов, если рядом растут лиственные породы, они быстрее дают поросль, быстрее всходят и быстрее растут, что создает неблагоприятные условия для роста ценных хвойных пород. На таких участках производятся рубки ухода. Это такая же прополка, но не с помощью тяпок, а с помощью пил. Срезается неделовой лес — кустарник, березки, осинки вокруг подросших елочек, сосен и кедров. После 10–15 лет у хвойных пород происходит резкий скачок — они обгоняют лиственные породы, выходят вперед и потом уже сами по себе растут.

С ЗАБОТОЙ О БУДУЩЕМ

Стоит отметить, что в последние годы государство наводит порядок в лесной сфере, ужесточает требования и регламенты, проводит комплекс мероприятий по лесовосстановлению, контролю правил рубки. Однако компания ТЕХНОНИКОЛЬ добросовестно следует указаниям Министерства лесного хозяйства и выполняет весь процесс не только поэтому.

Забота о лесе — это забота о нашем будущем, о будущем нашей планеты. Зайдя в новый для нас производственный проект по заготовке древесины и производству изделий из дерева, мы хотим внести свой вклад в этот процесс и уверены, что скоро сможем сделать наши лесные хозяйства самыми образцовыми с точки зрения ухоженности и соблюдения порядка.



ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

СТРОИТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ ТРАДИЦИОННО ПРИНЯТО СЧИТАТЬ КОНСЕРВАТИВНОЙ. ОДНАКО В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИНДУСТРИИ АКТИВНО ВЕДУТСЯ РАЗРАБОТКИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СТРОИТЕЛЬСТВА, БЕЗОПАСНОСТИ И ДОЛГОВЕЧНОСТИ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ. В КАЧЕСТВЕ ПОСТАВЩИКА ИДЕЙ ЗАЧАСТУЮ ВЫСТУПАЕТ РЫНОК, КОТОРЫЙ НАПРАВЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ О СВОИХ ПОТРЕБНОСТЯХ.

ОТВЕТОМ НА ОДИН ИЗ ТАКИХ ЗАПРОСОВ СТАЛО СОЗДАНИЕ НАШИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ НАПРАВЛЕНИЯ «БИТУМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ГРАНУЛЫ» ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРАЯ ОКАЗАЛАСЬ НАСТОЯЩИМ СОБЫТИЕМ НА РЫНКЕ ГИДРОИЗОЛЯЦИИ И ДАЖЕ ПОЛУЧИЛА ПАТЕНТ!

ГОРОД ЖДЕТ

Одним из основных факторов, влияющих на долговечность подземных и заглубленных частей зданий и сооружений, является воздействие воды. При проникновении внутрь строительных конструкций она вызывает коррозию арматуры и разрушение бетона, что ухудшает статические свойства конструкции и в итоге приводит к ее разрушению. А при попадании во внутренние помещения подземной части сооружений вода снижает эксплуатационные свойства, нарушает работу технологического оборудования, ухудшает микроклиматические условия и т. п. Для снижения риска проявления подобных проблем важно выбирать правильные технические решения гидроизоляционных систем, которые позволяют исключить протечки воды и, как следствие, существенно уменьшить дополнительные расходы на восстановление гидроизоляции.

При строительстве в плотной городской застройке этот выбор становится особенно актуальным, так как в условиях ограниченного пространства не всегда получается выполнить разработку стандартного котлована с откосами. В таких случаях работы ведутся с устройством вертикального ограждения, из-за чего до недавнего времени было практически невозможно обеспечить полное адгезионное сцепление гидроизоляционной мембраны с несущими конструкциями сооружения. Существовавшее на рынке решение предполагало наличие пустоты между ними (такое решение обычно называют свободной укладкой материала), и при пробое гидроизоляционного покрытия приводит к распространению воды по всей поверхности фундамента под ним.

ОПЫТНЫМ ПУТЕМ

Ответом на эту давнюю головную боль подрядчиков и заказчиков стала разработка современного решения, которое обеспечивает сплошное сцепление гидроизоляционной мембраны со свежееуложенным бетоном конструкций. Оно существенно упростило проведение гидроизоляционных работ в ограниченных условиях стройплощадки, а также работу самого материала при осадках строительных конструкций. Однако для создания новинки, которая обладает обратной адгезией к свежееуложенному бетону, не допускает распространения воды между материалом и конструкцией, отличается высокими физико-механическими характеристиками, да еще и является долговечной, пришлось пройти большой путь.

Изначально даже рассматривали возможность организации ремонтнопригодной системы с применением битумно-полимерных рулонных материалов и битумно-совместимых ПВХ-гидрошпонок. Но проведенные эксперименты продемонстрировали несостоятельность данного начинания, после чего было решено сосредоточиться на разработке материала с обратной адгезией. Это один из ключевых показателей, под которым понимается прочность сцепления с основанием конструкции. Именно оно позволяет материалу выполнять свои функции в сложных условиях эксплуатации при одновременной сжимающей, сдвигающей, гидростатической и химической нагрузках.

Изначальная гипотеза о том, что мелкозернистая кварцевая посыпка обеспечит отличное сцепление с основанием, не подтвердилась во время испытаний. Адгезия оказалась на уровне 0,2–0,3 МПа,



что оказалось недостаточным для сложных условий эксплуатации нового материала. Схожие результаты показала и сланцевая посыпка. В итоге кварц и сланец было решено заменить на базальт. Причем было установлено, что лучшее адгезионное сцепление обеспечивается, если в состав посыпки включены гранулы четырех фракций. Так что в лаборатории предстояло подобрать не

что до этого битумно-полимерные рулонные материалы с крупнозернистой посыпкой применялись только в кровлях в качестве финишного покрытия, а потому обрабатывались специально подобранными гидрофобными составами, то есть отталкивающими воду. В новом материале перед посыпкой стояла задача противоположная: воду не отталкивать.

Для наплавляемых битумно-полимерных мембран показатель адгезии составляет около 0,2 МПа, у материала «Техноэласт Фундамент Адгезив» это значение достигает 0,8 МПа!

только размер гранул каждой из них, но и подобрать оптимальные пропорции.

Следующим шагом стала разработка специального состава для обработки гранул. Сложность заключалась в том,

Неслучайно был выбран даже цвет посыпки — красный. Благодаря ему производители работ сразу могут заметить повреждения изоляции, допущенные в процессе монтажа материала или арматурного каркаса.

ДОКАЗАННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Свойства нового материала предстояло доказать и научно. Испытания на подтверждение заявленных физико-механических характеристик, а также исследования, подтверждающие безотказную работу при различных воздействиях, проходили в независимых лабораториях. Помимо адгезии к свежееуложенному бетону новый материал необходимо было испытать и на динамическую стойкость. Это обязательное требование, связанное с эксплуатацией в условиях колоссальных статических и динамических нагрузок, а также отсутствия защиты при монтаже арматурного каркаса. В ходе таких исследований на образец гидроизоляционной мембраны с разной высоты падает груз. Патентованное решение выдерживает падение груза массой 0,5 кг с высоты шести метров.

«ТЕХНОЭЛАСТ ФУНДАМЕНТ АДГЕЗИВ» БЫЛ ПРОВЕРЕН И НА ТАКОЙ НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, КАК НЕРАСПРОСТРАНЕНИЕ ВОДЫ МЕЖДУ МАТЕРИАЛОМ И БЕТОНОМ. ПОДОБНЫЕ ИСПЫТАНИЯ, К СОЖАЛЕНИЮ, ПОКА НИКАК НЕ НОРМИРУЮТСЯ. ОДНАКО В СЛУЧАЕ С ПАТЕНТОВАННЫМ МАТЕРИАЛОМ ВАЖНО БЫЛО ПОКАЗАТЬ, ЧТО И ПО ЭТОМУ КРИТЕРИЮ МЫ ДОБИЛИСЬ ВЫСОКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ДЛЯ ЭТОГО БЫЛА СОЗДАНА СПЕЦИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА, ПОКАЗАВШАЯ, ЧТО ДАЖЕ ПОД БОЛЬШИМ ДАВЛЕНИЕМ ВОДЫ В 1 МПА ОНА НЕ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ МЕЖДУ БЕТОНОМ И ГИДРОИЗОЛЯЦИОННЫМ ПОЛОТНОМ.

Кроме того, предстояло доказать утверждение о том, что материал сцепляется с бетонным основанием и осаживается вместе с конструкциями сооружения без своего разрушения. Для этого в научной лаборатории был собран макет гидроизоляционной системы с конструкциями фундамента и котлована, на который подавалась сжимающая нагрузка в 1 МПа и одновременно сдвигающая нагрузка, имитирующая осадку строительных конструкций. Результат исследования показал, что гидроизоляционный материал работает согласно предварительным расчетам и сохраняет свою целостность при работе в таких жестких условиях.



КОМАНДА АСОВ

Столь впечатляющие показатели стали возможны благодаря синергии профессионалов высочайшего уровня. За разработку состава и внедрение технологии обработки посыпки, обеспечивающей уникальные свойства материала, отвечали:

- ▶ **Юрий Червенко**, руководитель научно-технического центра по посыпке СБЕ БМИГ (именно здесь родились гранулы Enviro, не покрываемые мхом посыпки для Индии, поглощающие и светоотражающие посыпки для регионов с разными климатическими условиями);
- ▶ **Юрий Игошин**, бессменный лидер научного центра по битумным материалам и автор ряда других патентов, чей вклад в развитие битумно-полимерного производства сложно переоценить;
- ▶ **Дмитрий Фисюренко**, руководитель направления «Новые технологии», стоявший у истоков становления нескольких производственных отраслей в стране, не имеющих аналогов в РФ (например, подкладочных материалов под гибкую черепицу для скатных кровель на заводе «Технофлекс» в Рязани и самоклеящихся гидроизоляционных безосновных битумно-полимерных материалов на заводе «Технофлекс» в Воскресенске);
- ▶ **Андрей Зубцов**, эксперт с многолетним опытом в области гидроизоляции, при чьем непосредственном участии были разработаны руководство и инструкция по проектированию и устройству гидроизоляции фундаментов с применением битумно-полимерных мембран.

За тестирование продукта в лабораториях, проведение натурных испытаний на объектах и внедрение в систему также отвечали **Павел Соловьев, Александр Самсонов и Наталия Политова**.

В результате работы команды асов на свет и появилась технология, заставляющая гидроизоляционный материал работать «без отрыва» от основания в любой ситуации и под любым воздействием. Она оптимально подходит для объектов плотной городской застройки и обещает повысить надежность многих будущих новостроек.

ЦИФРОВОЙ LEAN КАК ВАЖНЫЙ ШАГ К КОМПАНИИ БУДУЩЕГО



Автор:
Юлия Казанцева,
руководитель цифрового
продуктового офиса



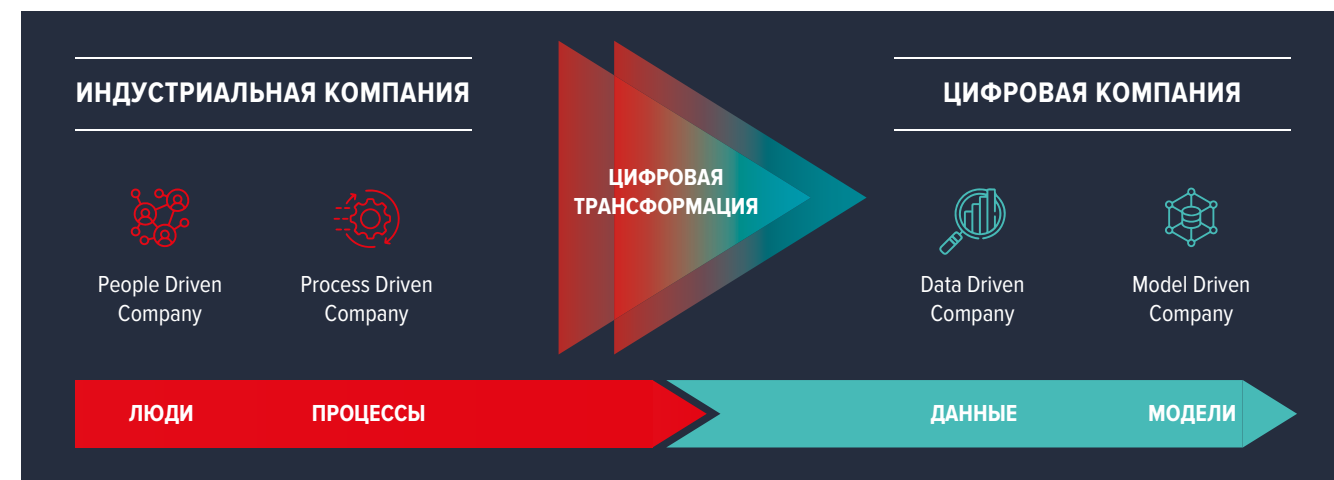
SCANNING...

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО УЖЕ ДАВНО СТАЛО НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ ДНК ТЕХНИКОЛЬ, ПОЗВОЛИВШЕЙ ПРИЙТИ К ВПЕЧАТЛЯЮЩИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. ТЕ ЖЕ ПРИНЦИПЫ В СОЧЕТАНИИ С ИНФОРМАЦИОННЫМИ И ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ ДАЮТ КОРПОРАЦИИ ВСЕ ШАНСЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ И ПРОМЫШЛЕННОГО DIGITAL, А ТАКЖЕ ДОСТИЧЬ ЕЩЕ БОЛЬШЕГО ЭФФЕКТА В СОКРАЩЕНИИ ИЗДЕЖЕК И ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

Пожалуй, самый яркий пример того, как бережливое производство помогло непромышленной компании в России превратиться в цифровую и потянуть за собой целую сферу экономики, — это Сбербанк. Понятно, что процесс его трансформации случился не разом, а проходил в несколько этапов и продолжается до сих пор, но началось все в 2008 году именно со стандартизации и оптимизации бизнес-процессов с помощью lean-принципов. Затем на оптимизированные и приносящие максимальную

ценность бизнес-процессы стали накладывать информационные технологии. Появились цифровые процессы и цифровые продукты, которые оставляют цифровой след в виде огромного количества данных и статистики в автоматизированном виде (метрики, дашборды и пр.). А любые данные и измерения — это и есть источник для дальнейших улучшений, обеспечивающих непрерывный процесс совершенствования (кайден). Именно сочетание lean и цифровых технологий помогло Сбербанку перейти

от огромных очередей, обслуживания одного клиента в течение 30–40 минут и только в том отделении, где открыт счет, к цифровой экосистеме, одинаково доступной на территории всей страны, и операциям, выполняемым онлайн буквально за минуты. И сегодня российский fintech (финансовые и банковские технологии) не случайно считается одним из самых лучших в мире. У ТЕХНИКОЛЬ тоже есть все шансы стать лидером промышленного digital. Что же для этого нужно?

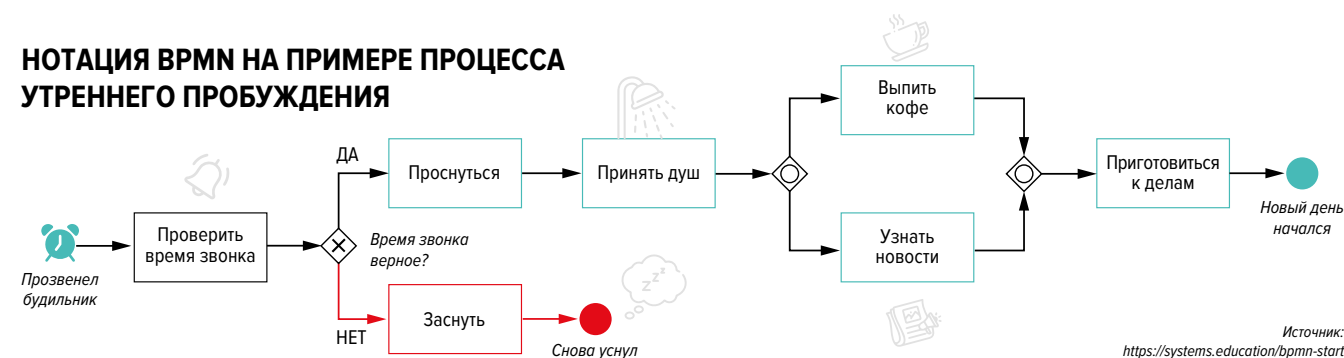


СНАЧАЛА ОПТИМИЗАЦИЯ, ПОТОМ ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Компьютерная программа — это определенные инструкции и алгоритмы решения задачи, которые машина выполняет вместо человека. Если алгоритм запутанный, то и решение задачи будет таким же. Плюс понадобится время, чтобы разобраться и исправить ошибки. Компьютерные программы также работают быстрее людей, поэтому при неправильном подходе будут порождать еще больше запутанности и сложности, чем при ручной работе. Автоматизация хаоса дает автоматизированный хаос.

Поэтому важно для начала зафиксировать и визуализировать рабочий процесс так, как он работает в текущем состоянии. Для этого существуют специальные методологии. Наиболее популярна среди них нотация BPMN (Business Process Modeling Notation), считающаяся де-факто стандартом в ИТ-отрасли для описания бизнес-процессов. Она представляет собой набор типовых элементов, которые объединяются в блок-схемы, наглядно показывающие последовательность и логику взаимосвязи действий, событий, исполнителей и объектов бизнес-процесса. Звучит сложно, поэтому покажем принцип этой нотации на всем привычном примере — процессе утреннего пробуждения.

НОТАЦИЯ BPMN НА ПРИМЕРЕ ПРОЦЕССА УТРЕННЕГО ПРОБУЖДЕНИЯ



Источник:
<https://systems.education/bpmn-start>

Представление бизнес-процессов в виде визуальной схемы помогает не только обучать новых сотрудников, внедрять и тиражировать новые процессы, а также выявлять и устранять потери. Бывает и так, что рабочий процесс проходит каждый раз по-разному. В этом случае визуализация будет способствовать его устаканиванию.

Забегая немного вперед, отмечу еще одно важное преимущество использования нотации BPMN для описания бизнес-процессов — возможность быстрой автоматизации с помощью концепции **Low Code / No Code**. За данным

термином скрывается создание программного обеспечения без разработки кода. Такие системы могут автоматически перевести схему бизнес-процесса в исполняемый код и создать веб-приложение, которое будет работать именно так, как описано в блок-схеме. Эта технология хорошо подходит для автоматизации офисных процессов, поэтому используется при создании систем управления взаимоотношений с клиентами CRM и систем электронного документооборота. В частности, BPMN и Low Code применяются в СБЕ «Минеральная изоляция» в системе ELMA, о которой мы рассказывали в прошлом выпуске рубрики.

TO BE OR NOT TO BE

После фиксации текущего состояния процесса, которое еще называют **as is** (что переводится с английского «как есть»), переходят к моделированию желаемого состояния **to be**. На этом этапе происходит как бы генеральная уборка: поиск потерь и создание оптимизированного улучшенного бизнес-процесса. Если пропустить этот этап, то не только сама программа заработает неоптимально, но и будут зря потрачены ресурсы специалистов, чтобы запрограммировать эти неоптимальные функции. Начать можно с бумаги или же сразу использовать специальные редакторы для отрисовки бизнес-процессов (например, MS Visio, Draw.io, Bpmn.io, Stormbpmn). Существуют и специализированные системы бизнес-моделирования, как, например, Business Studio российского разработчика.

ВРЕМЯ АВТОМАТИЗАЦИИ

Оптимизировав бизнес-процесс, можно приступать к подбору технологий и созданию алгоритмов, которые выполняют часть работы вместо сотрудника или позволяют обрабатывать все возрастающий объем работы в тот же период времени. Автоматизация и цифровизация процесса также позволяют заложить в него защиту от ошибок пока-йоке (roka-yoke). Этот забавный японский термин означает «защиту от дурака», или принцип нулевой ошибки.

С его помощью можно проверять, например, входные данные, автоматически заполнять имеющиеся в системе данные, напоминать о правильном порядке действий, о соблюдении сроков и т. п.



ОТ СЛОВ К ДЕЛУ

А теперь рассмотрим, как это работает, на конкретных примерах. Наверняка вам известно, что в случае платного обучения, лечения и в других ситуациях можно получить налоговый вычет.

Как этот процесс выглядел несколько лет назад?

Вы запрашивали справки у работодателя о доходах, в лечебном или учебном заведении об оплатах, скачивали специальную программу для каждого налогового года, вносили туда свои персональные данные, каждое поступление от работодателя, данные об оплатах, устанавливали специальный драйвер для принтера, распечатывали декларацию в нужном формате. Затем записывались в налоговую инспекцию и лично приносили туда пакет документов. Программа для подготовки налоговой декларации при этом была достаточно сложная для человека без финансового образования, поэтому некоторые даже обращались за платной помощью.

Как этот процесс работает сейчас?

Вы запрашиваете справки в лечебном или учебном заведении об оплатах, устанавливаете официальное мобильное приложение, создаете в нем электронную подпись. При этом ваши персональные данные подтягиваются в мобильное приложение с портала госуслуг, а данные о ваших доходах уже есть в налоговой из отчетности работодателя. Вам остается лишь выбрать нужный вид вычета, проверить все данные, внести суммы оплат, прикрепить сканы подтверждающих документов и поставить электронную подпись. Интерфейс интуитивно понятный, подсказывает следующие шаги. Приезжать в налоговую инспекцию с оригиналами документов не нужно, чеки на оплату проверяются с помощью системы ОФД.

Такие улучшения могут быть не только в бытовых, но и в рабочих ситуациях!

Допустим, вы часто отправляете похожие запросы по почте в другое подразделение. В письме произвольным текстом

описываете, что именно вам нужно. Получатель каждый раз анализирует этот текст, выявляет из него нужные параметры, обрабатывает в какой-либо специальной программе и пишет вам ответ так же в произвольной форме. Будем считать это состоянием процесса **as is**.

Далее ищем потери и действия, которые не приносят ценности, не ускоряют и не улучшают результат. Писать произвольный текст и читать его в типовых запросах, очевидно, большого смысла не имеет. Кроме того, в тексте может быть недостаточно сведений, и тогда нужно отправить уточнение и дожидаться ответа. Или из названия и содержания письма могут быть непонятны сроки, поэтому есть риск отсутствия ответа в нужный момент.

Каким может быть процесс to be?

Можно продумать специальную структуру для такого запроса, где учтены все важные параметры и варианты по этим параметрам. Например, в виде таблицы или опросника. Отправителю будет легко заполнять данные, а получателю легко переносить их в свою программу. А для темы письма можно использовать специальное слово или фразу, которая обозначает этот тип запросов, чтобы выделять их в общем потоке писем или даже настроить автоматический перенос в специальную папку Outlook. Далее важно оптимизированный процесс обкатать на практике, что-то еще в нем доработать, если будут возникать вопросы или ошибки.

После того как улучшенный процесс приживется и заработает как нужно, можно приступать к его автоматизации и цифровизации. И тогда уже не человек, а программа-отправитель будет высылать запрос в программу-получатель, а затем принимать от нее ответ. Сотрудники при этом смогут обрабатывать больше запросов за то же время и делать это более качественно.

КОГДА ВАЖЕН ВКЛАД КАЖДОГО

Свой вклад в улучшение процессов компании может внести и каждый сотрудник. Если у вас есть идеи, как можно автоматизировать или оцифровать рабочий процесс, оптимизировать существующий автоматизированный процесс или вы видите большой потенциальный эффект от точечных или комплексных улучшений, вы всегда можете оформить предложение в TN Life «Активный сотрудник». Предлагаем еще несколько способов помочь Корпорации стать лидером промышленного digital — быть продвинутым пользователем цифровых продуктов и сервисов компании, смотреть на них шире, чем нужно для непосредственной работы, передавать команде разработчиков конструктивную обратную связь для их улучшения и развития, обучать других пользователей и участвовать в фокус-группах при создании и внедрении новых цифровых продуктов.

Нам важно, чтобы ресурсы компании направлялись на самые актуальные и полезные цифровые продукты, эти продукты имели высокие шансы на успех, а сотрудники улучшали свои цифровые навыки, поэтому проводим различные мероприятия. Например, в ноябре 2023 года прошел первый Digital Demo Day, на котором в простом и понятном формате рассказали о внутренних цифровых сервисах, полезных для каждого сотрудника (с записями и материалами можно в любой момент ознакомиться в корпоративной базе знаний). В январе — феврале 2024 года проходил конкурс стартапов и начал работу корпоративный акселератор.

Если вы заинтересованы в цифровом развитии нашей компании и хотите быть в курсе событий и новых технологий, подписывайтесь на телеграм-канал ТЕХНОНИКОЛЬ Digital.



Корпоративная База знаний



Telegram-канал ТЕХНОНИКОЛЬ Digital

ПРОИЗВОДСТВО БЕЗ ЛЮДЕЙ: ФАНТАСТИКА ИЛИ НАШЕ БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ?

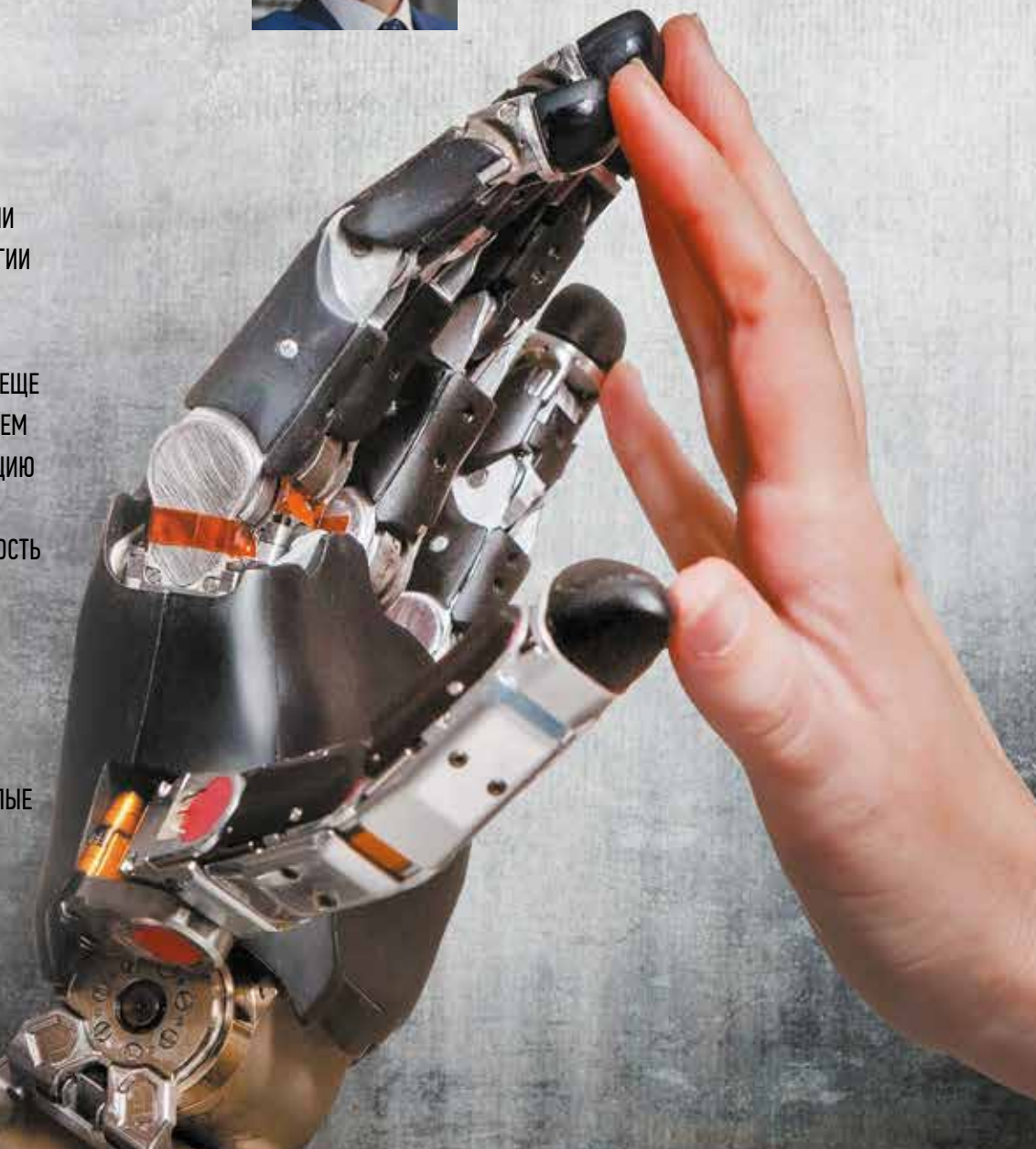


Владислав Уткин,
директор по
информационным
технологиям



Григорий Кадушкин,
менеджер по
технологическим
инновациям

ДОБРОГО ВРЕМЕНИ СУТОК, УВАЖАЕМЫЕ ЦЕНИТЕЛИ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОРПОРАЦИИ ТЕХНИКОЛЬ. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ НЕ СТОЯТ НА МЕСТЕ, А РАЗВИВАЮТСЯ ПРОСТО СЕМИМИЛЬНЫМИ ШАГАМИ. ЕЩЕ НЕДАВНО МЫ С ВОСХИЩЕНИЕМ СМОТРЕЛИ НА АВТОМАТИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВА, НОВЫЕ КОНТРОЛЛЕРЫ И ВОЗМОЖНОСТЬ СОБИРАТЬ КОМПЛЕКСНО ИНФОРМАЦИЮ СО ВСЕЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЛИНИИ. СЕЙЧАС ЖЕ СТАНОВИТСЯ НОРМАЛЬНЫМ СОЗДАВАТЬ ПРОИЗВОДСТВА И ДАЖЕ ЦЕЛЫЕ ЗАВОДЫ, РАБОТАЮЩИЕ БЕЗ ПРИСУТСТВИЯ ЛЮДЕЙ.



Безлюдные технологии всегда виделись нам перспективными и интересными, поэтому цифровые специалисты ТЕХНИКОЛЬ изучают их уже давно. При этом мы не ограничиваемся теорией, а посещаем и серьезные компании, которые значительно продвинулись в области «безлюдя». К примеру, наши коллеги из компании ДКС (www.dkc.ru), производящей электрооборудование и слаботочные системы, уже на протяжении семи лет успешно эксплуатируют полностью безлюдный склад готовой продукции. Представьте девятиэтажное здание, где нет ни освещения, ни отопления (к слову сказать, только на этом удастся сэкономить значительные средства) и работают только роботы-штабелеры, которые по заказу информационной системы либо привозят готовую продукцию на склад, либо комплектуют коробки с различными элементами для реализации. А что, могу сказать, это очень завораживает — наблюдать через мониторы, как движутся несколько штабелеров только им одним известным маршрутом, проложенным в их сложном нейронном мозге.

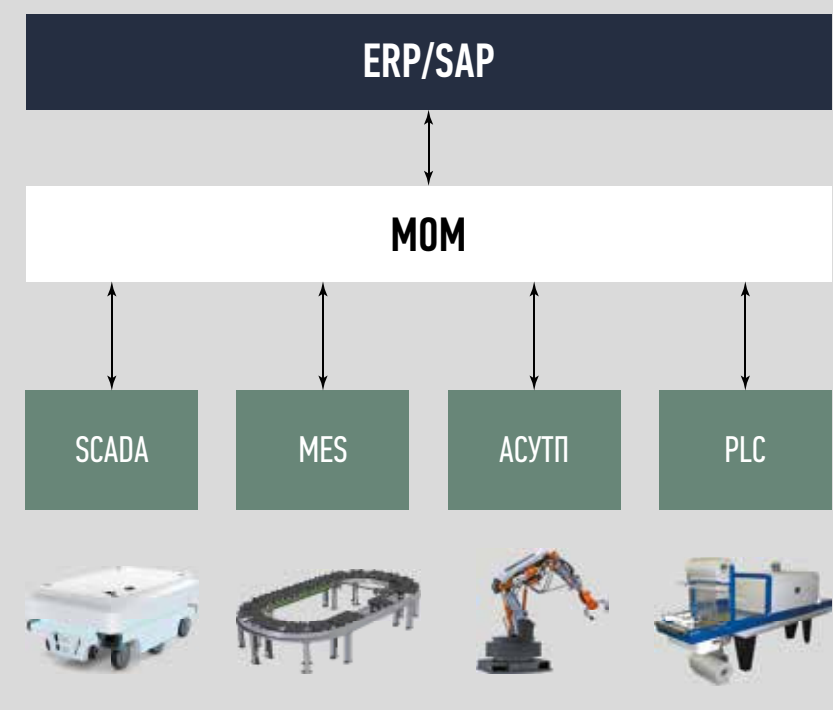
Совсем недавно мы также посетили коллег из «Сибур-Диджитала» (www.sibur.digital), которые значительно продвинулись в цифровизации коммерции и возможности реализации своей продукции без участия человека, и даже привезли от них новый термин «бесчеловечные продажи». А в ноябре 2023 года нас любезно пригласили на экскурсию по почти полностью безлюдному заводу ИТ-специалисты ГК «Черкизово» (www.cherkizovo-group.com). Предприятие действительно уникальное. Так получилось, что весь технологический цикл состоит из четырех-пяти участков, которые были поставлены из разных стран и от разных производителей. К примеру, смесители для мяса — от немецкой компании, транспортирующая система — из Италии, а система упаковки и маркировки — из Голландии. Уникальность решения состоит в том, что черкизовские ИТ-специалисты создали промежуточный слой между системами управления каждого участка и ERP-системой SAP, в которой находится весь учет.

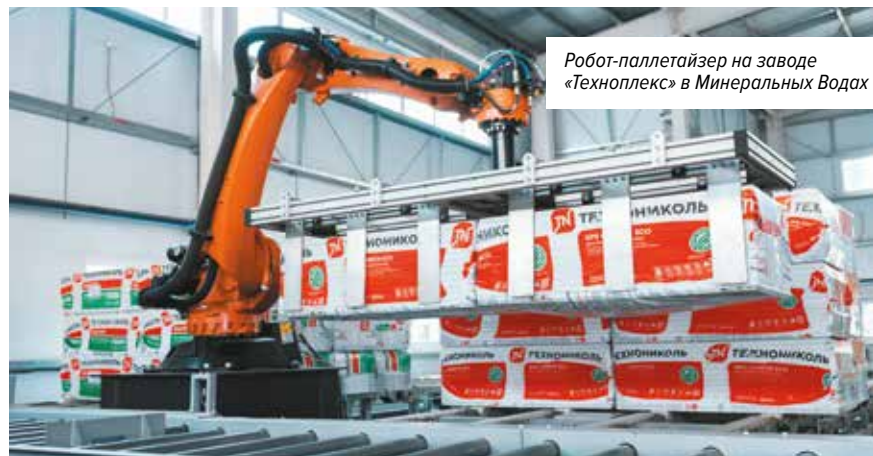
Чего же добились цифровики из колбасного рая? Сейчас любой рецепт колбасы по команде из SAP автоматически загружается в промежуточную систему, которую коллеги назвали MOM, которая полностью синхронизирует и координирует работу каждого технологического участка этого уникального предприятия. Но если быть абсолютно честными, то полностью безлюдного производства у них не получилось. На заводе все равно присутствуют и обслуживающий персонал, и люди на самой технологической линии (они выполняют работы, которые роботам пока еще не по силам: заправляют оболочку, контролируют качество выгрузки сырья и т. д.). Однако если сравнить это производство с обычным заводом с аналогичным объемом выпуска колбасных изделий, сразу становятся понятны и экономика, и инновационность. На традиционном предприятии, как заверяют наши коллеги из «Черкизова», в смену выходит около 700 человек, тогда как здесь — всего около 50. В дополнение к значительному повышению производительности труда



(почти в 10 раз) появляется и множество дополнительных плюшек: стабильное качество продукции, практически полное отсутствие человеческого фактора и ошибок, снижение биологической составляющей (каждый человек выдыхает или приносит с собой большое количество микроорганизмов). Ну и вообще: чем меньше людей, тем меньше больничных и отпусков и, как следствие, выше эффективность.

СХЕМА РОБОТИЗИРОВАННОГО ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ СЫРОКОПЧЕНЫХ КОЛБАС ГРУППЫ «ЧЕРКИЗОВО»





Робот-паллетайзер на заводе «Техноплекс» в Минеральных Водах

А что же у нас? Неужели в нашей продвинутой Корпорации нет движения в этом направлении?! Конечно же, есть! Несколько СБЕ уже активно изучают и прорабатывают данную тему. К примеру, направление «Минеральная изоляция» давно изучает полностью автоматические штабелеры для склада, а РРЦ прорабатывает проект по безлюдному складу. В бизнес-единице «Мастики и строительная химия» загорелись идеей полностью безлюдной линии, да и в «Полимерной изоляции» похожий проект находится в активной проработке. Завод строительных пленок СБЕ «Битумные материалы и гранулы» тоже тестирует полностью автоматического робота-штабелера.

Мы решили пофантазировать, как можно было бы данные идеи и задумки активнее воплотить в жизнь, и вспомнили про уже существующие прекрасные примеры — наши экосистемы (TN Life для внутренней аудитории и внешняя, для партнеров). Преимущества этих решений в том, что нам удалось создать такую среду, где практически каждый специалист нашей компании, пройдя небольшое обучение, может самостоятельно реализовать свой цифровой продукт (частичку экосистемы). При этом мы не получим никакого хаоса — все данные, общие потоки информации, система распознавания пользователей будут едиными, технониколевскими.

Мы пошли дальше и задумались: а что если наработанный на цифровых экосистемах опыт тиражировать на создание производственной экосистемы

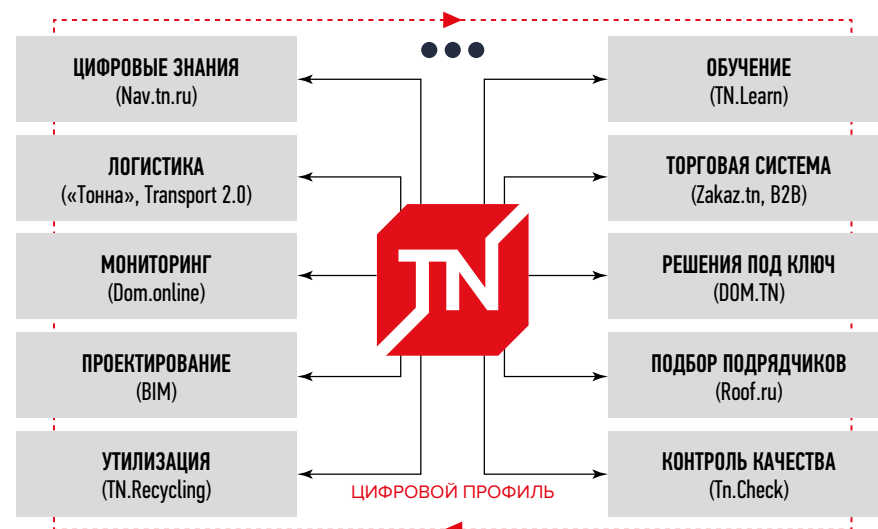
ТЕХНОНИКОЛЬ? Использование подобной платформы может снизить производственный травматизм, повысить эффективность использования и обслуживания оборудования технологических линий, качество выпускаемой продукции, а также принимаемых управленческих решений на основе анализа объективных данных. В перспективе производственная экосистема ТЕХНОНИКОЛЬ также может взять на себя функции управления и синхронизации безлюдных участков, управление автоматизированным складом и полностью автономными погрузчиками, системами загрузки автотранспорта и полного управления технологической линией!

Что же нам нужно для того, чтобы каждый сотрудник производственных площадок мог сгенерировать идею для такой экосистемы, успешно ее реализо-

вать и чтобы данное решение при этом вписалось в общий технологический и производственный контур всей Корпорации? Чтобы им могли пользоваться (конечно, при необходимости и желании) все заводы ТЕХНОНИКОЛЬ?

В своих фантазиях мы пошли следующим путем. Для создания любого производственного приложения, системы предиктивного анализа или же системы мониторинга необходимы:

- ▶ постоянный и актуальный поток данных (их источником может стать правильно построенная система видеоданных, состоящая из большого количества правильно подобранных и установленных видеокамер, а также система сбора информации от различных детекторов с наших технологических линий);
- ▶ единое хранилище с алгоритмами обработки, которые могли бы все поступающие данные правильно отсортировать и разместить;
- ▶ удобный интерфейс, с помощью которого каждый специалист производственного подразделения мог бы создавать свою цифровую систему, используя поток данных;
- ▶ качественный сервис, который поможет и в подготовке решения, и в устранении выявленных недостатков в процессе эксплуатации.



Экосистема строительного рынка ТЕХНОНИКОЛЬ

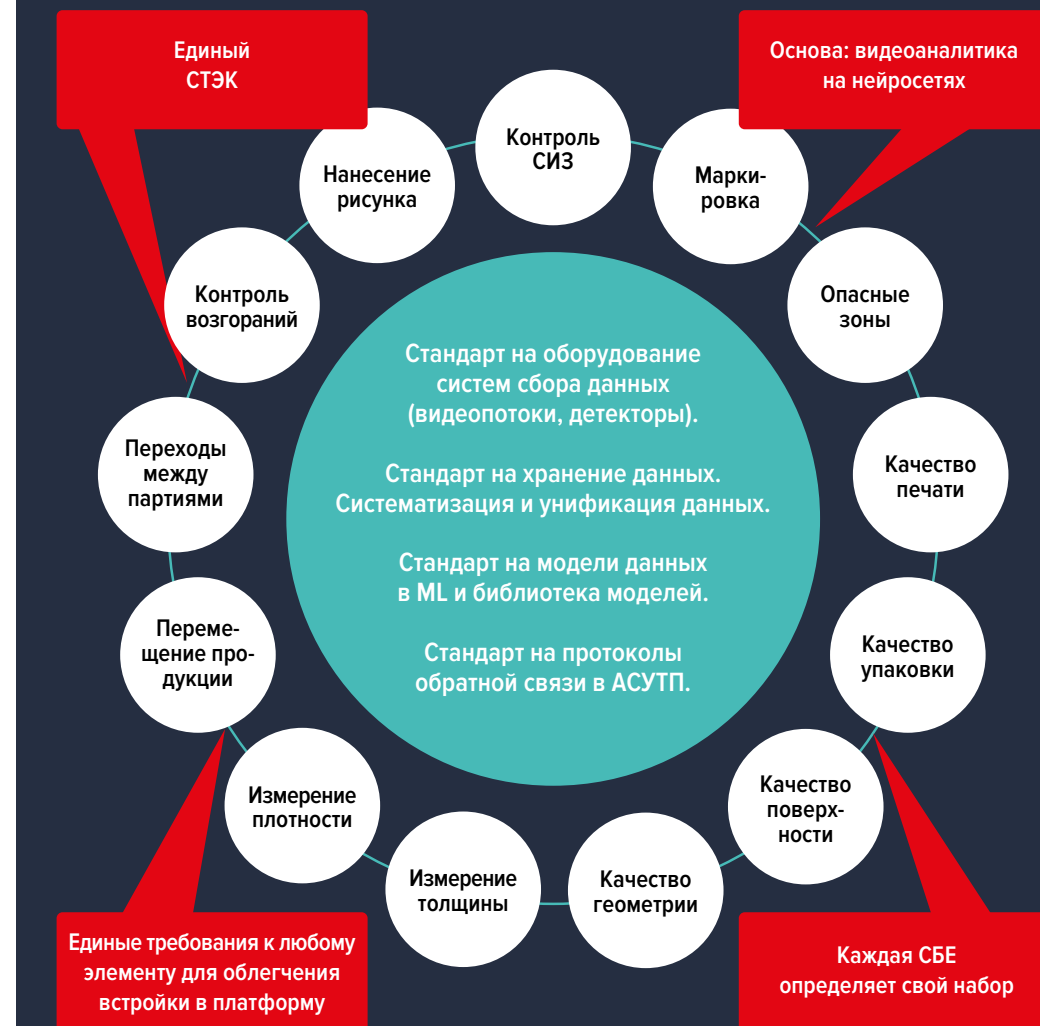
На этой основе могут быть реализованы самые разные цифровые системы:

- ▶ контроль использования средств индивидуальной защиты (СИЗ);
- ▶ контроль нахождения сотрудников в опасных зонах;
- ▶ контроль маркировки продукции;
- ▶ контроль качества упаковки продукции;
- ▶ контроль качества поверхности продукции;
- ▶ контроль качества геометрии продукции;
- ▶ измерение толщины продукции;
- ▶ определение цвета/состава гранул;
- ▶ контроль нанесения рисунка — раппорта;
- ▶ измерение количества продукции в стопке/палете;
- ▶ контроль перемещения продукции;
- ▶ контроль возгораний;
- ▶ контроль температуры различных блоков технологической линии;
- ▶ предиктивные ремонты и остановки и т. д.



Сервис «Активный сотрудник», TN Life

ПРОЕКТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ТЕХНОНИКОЛЬ



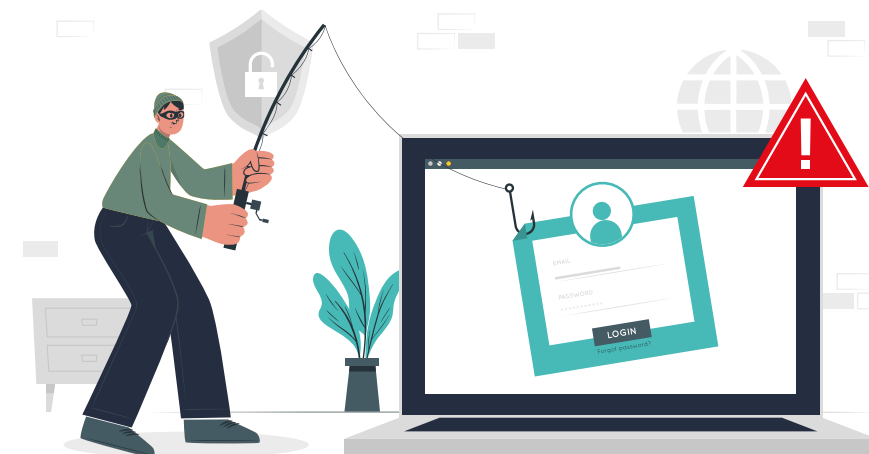
И это только малая часть возможных решений! При использовании новых технологий, связанных с искусственным интеллектом (AI) и машинным обучением (ML), мы можем решать значительную часть проблем на нашем производстве с минимальными затратами. Ведь алгоритмы и модели машинного обучения могут храниться в общем доступе в наших базах знаний и каждый специалист компании сможет ими воспользоваться при реализации своего приложения внутри экосистемы.

А что о данной фантазии думаешь ты, наш читатель, ценитель цифровизации? Давай двигаться от идей к реальным действиям вместе. Ведь будущее мы творим сами! Ждем ваши предложения в сервисе «Активный сотрудник» в TN Life.

До новых встреч на страницах журнала!

ОТКРЫТЬ НЕЛЬЗЯ УДАЛИТЬ

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ВЫ ПОЛУЧИЛИ ПИСЬМО СЧАСТЬЯ



Автор:
Владислав Уткин,
директор по информационным
технологиям

Уж сколько раз твердили миру...

*Об информационной
безопасности,*

о фишинговых рассылках,

*о кибератаках на российские
предприятия...*

Но только все не впрок...

Друзья, хочу поделиться с вами реальным кейсом, который произошел в нашей компании совсем недавно. Представьте себе ситуацию, когда вам приходит письмо с интересным предложением. Ну прямо из серии, что ваш дядюшка в Канаде скоропостижно скончался и оставил вам в наследство миллиард! Ну а если быть ближе к кейсу — с обещанием чудодейственного средства, которое и продажи ваши увеличит в разы, и отгрузки товаров будут проходить в автоматическом режиме, да и производство станет в десятки раз более эффективным! Да еще и обращаются к вам лично по имени и ссылаются на генерального директора: мол, именно он рекомендовал обратиться к вам и предоставил ваш рабочий электронный адрес! Разве не заманчивое бизнес-предложение?!

И конечно, руки тянутся открыть данное письмо, изучить вложенную презентацию и — о чудо! — пройти по ссылке, вложенной в письмо, чтобы вживую оценить качество чудодейственной рекомендации! Ведь каждый хочет преуспеть в своем деле и приумножить прибыль нашей большой и уважаемой Корпорации.

Но давайте детально разберем данный кейс и ознакомимся с посланием. Сначала обратим внимание на адрес отправителя. Кто этот чудо-спаситель бизнеса нашей Корпорации?

Как оказалось, в нашем кейсе совсем незнакомая девочка с какой-то популяр-

ной фамилией... Ну допустим, пусть будет Медведева. Пишет девочка с адреса электронной почты, зарегистрированного на публичном почтовом сервере типа gmail.com, mail.ru, yandex.ru, bk.ru. У вас не возникнет вопросов, почему такая солидная компания не удосужилась вложить деньги в свое развитие и хотя бы не зарегистрировала свой домен?

Более того, милая девочка только мельком упоминает название своей компании, без адреса, без доменного имени, даже без формы собственности... Просто компания с короткой трехбуквенной аббревиатурой. При этом аббревиатура тоже очень известная. Ну пусть для нашего кейса это будет ЭЦП.

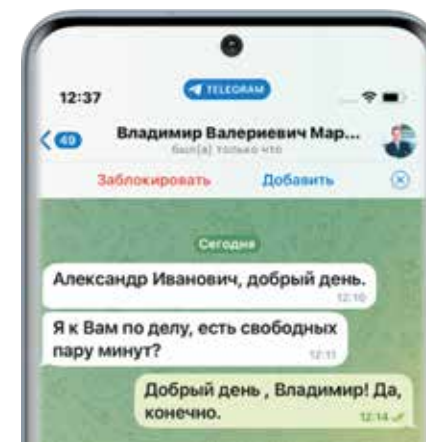
Конечно, в данном письме расписано много вкусностей, чтобы вы читали данные послания, не отрываясь, и сразу примеряли на себя и на нашу Корпорацию все суперсовременные решения, которые так помогли уже многим другим компаниям.

Вишенка на торте — длинная ссылка на ресурс с примерами и демонстрацией функционала. А в ней множество букв и цифр, которые довольно сложно разобрать, ну к примеру, таких: 1a1bceb1002d41198a1c525d13d56a0b. А заканчивается письмо просто телефоном для связи. Нет ни адреса компании, ни какой-либо отсылки к должности автора письма. Просто: «Звоните Свете».

Менеджер, получивший данное послание и изучивший информацию, с предвкушением прорыва в технологиях рассылает данное письмо целому отряду своих и не своих подчиненных с распоряжением детально изучить и подготовить отчет. Исполнители на местах, доверяя своему руководителю, не задумываясь проходят по ссылке и заражают все свои электронные устройства.

Учитывая сложное время, в которое мы живем и работаем, подобная недальновидность может стать фатальной для целого ряда служб Корпорации и способна на длительный срок остановить работу всей Корпорации. И производство, и отгрузки.

При вступлении в контакт со злоумышленниками резко возрастает риск попасть под их влияние, окончательно потерять бдительность и стать звеном преступной сети. Коллеги, это равносильно вступлению в переговоры с представителем «службы безопасности Сбера» (уж извините, данные звонки уже стали общеизвестным кейсом).



Более страшны затаившиеся вредоносные программы, которые могут тихонько сливать всю вашу переписку и конфиденциальную информацию конкурентам или недоброжелателям. Бывали случаи, когда затаившийся вирус начинал работать через год, два, три... И тогда в принципе становится непонятно, как с этой угрозой работать и где ее локализовать!

Друзья, хочу вас заранее успокоить: в нашей истории никто не пострадал и данная рассылка была просто банальным спамом, ориентированным на топ-менеджеров нашей компании. И это довольно легко выяснилось: письмо с подобным содержанием, но с именем другого адресата одновременно пришло нескольким менеджерам в нашей компании.

Но представьте, что было бы, если бы это были злоумышленники? Да и простая трата времени на пустое спам-сообщение — это тоже затраты для нашей компании.

В дополнение хочется сказать, что сообщения подобного плана могут приходиться вам и в популярных мессенджерах: Telegram и WhatsApp. Множество сообщений и рассылок сейчас ходит от имени топ-менеджеров Корпорации, а также от генерального директора. Основная цель — выудить от собеседника как можно больше информации, чтобы в последующем использовать данную информацию для формирования атаки или просто для продажи конкурентам.

Коллеги, давайте не забывать о том, чему вас учили наши специалисты ИТ:

- ▶ старайтесь не открывать вложения от незнакомых отправителей;
- ▶ не переходите по ссылкам в письмах;
- ▶ будьте предельно внимательны при изучении посланий от неизвестных адресатов;
- ▶ обращайте внимание на стиль письма, имя компании, адресата, сам текст сообщения;
- ▶ если сообщение в мессенджере также кажется вам странным или нетипичным — не вступайте в переписку, а если странное сообщение приходит от вашего знакомого, лучше свяжитесь с ним сами через любой другой канал связи и выясните достоверность сообщения.

И помните! Лучше лишний раз перестраховаться и задать вопрос нашей службе информационной безопасности или просто обратиться в службу поддержки ИТ. Только так мы сможем защитить нашу компанию от внешних угроз.

Менеджеры, будьте бдительны и будьте примером для своих подчиненных!



ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ВСЕЛЕННОЙ ТЕХНОНИКОЛЬ



Ирина Петренко,
ведущий менеджер
по персоналу
ППК «ТЕХНОНИКОЛЬ»

В 2023 ГОДУ КОРПОРАТИВНАЯ ЭКОСИСТЕМА TN LIFE ПОПОЛНИЛАСЬ ИНТЕРАКТИВНЫМ ПРИЛОЖЕНИЕМ, КОТОРОЕ ВЫВЕЛО АДАПТАЦИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА КОСМИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ. ОНО ПОМОГАЕТ ПРЕОДОЛЕТЬ СОСТОЯНИЕ НЕВЕСОМОСТИ И ИЗБЕЖАТЬ ПЕРЕГРУЗОК ПРИ ЗНАКОМСТВЕ С ВСЕЛЕННОЙ ТЕХНОНИКОЛЬ.

Для большинства людей начало трудового пути в новой компании или на новой должности связано с колоссальным стрессом. Сумею ли я быстро разобраться с тем, как здесь все устроено? Найду ли я общий язык с руководителем? Хорошо ли меня примет коллектив? Какие правила здесь приняты? Этими и другими подобными вопросами наверняка задавался каждый из тех, кто сейчас читает эту статью.

Понимая, как важна помощь при знакомстве с новым местом работы, функционалом и коллегами, мы разработали целую систему адаптации новичков, которая включает самые разнообразные инструменты и форматы, позволяющие с легкостью освоить большие объемы информации. Это и серия ознакомительных писем с полезными ссылками и важной информацией, и настольная книга нового сотрудника в традиционном печатном формате, и модуль адаптации на новом HR портале.

Не забыли и о том, что все мы родом из детства! Познакомиться с компанией теперь можно в увлекательной игровой форме. Для этого было создано приложение «Вселенная ТЕХНОНИКОЛЬ», которое пополнило корпоративную экосистему TN Life. Оно включает в себя выполнение несколько миссий, представленных на интерактивной карте:

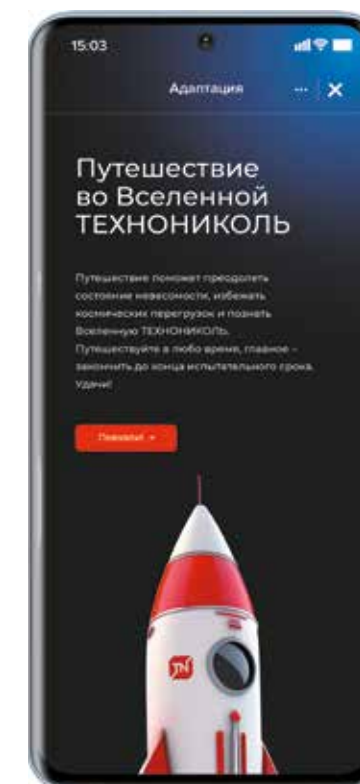
▶ отправившись «К центру Вселенной ТЕХНОНИКОЛЬ», можно узнать о ценностях, истории, стратегических целях компании и другую базовую информацию о ней;

▶ «Обитаемые миры» познакомят с подразделениями компании и дадут информацию о них из первых уст — директоров СБЕ и руководителей функциональных служб Корпоративного центра (всего восемь планет, которые зажигаются по мере прохождения);

▶ проследовав «За хвостом кометы», можно разобраться во внутренних информационных ресурсах, узнать о регулярных мероприятиях, доступных льготах и компенсациях.

По завершении каждой миссии предлагается пройти тест по пройденному материалу. Также в приложении есть раздел «Словарь местных жителей», содержащий в себе термины и сокращения, принятые в компании.

Приложение «Вселенная ТЕХНОНИКОЛЬ» прежде всего предназначено для новых сотрудников в период адаптации, но будет полезно и тем, кто давно работает, чтобы вспомнить (а возможно, и узнать) какие-то важные моменты из нашей истории, культуры, традиций. Так что мы приглашаем в это увлекательное путешествие всех желающих!



«Билет» можно получить через:

- ▶ приложение на компьютере (если уже установили его);
- ▶ браузер по ссылке (мобильная версия по адресу: www.tnlife.ru);
- ▶ мобильное приложение TN Life.



Загранпаспорт вам при этом не потребуется! Авторизация происходит с помощью номера мобильного телефона или корпоративной электронной почты. Какие-то специальные приспособления вам тоже будут не нужны: приложение легко адаптируется к мобильным устройствам и браузерам, а также интегрировано с корпоративным HR порталом.

В путешествие можно взять интерактивного помощника на выбор: Алису или Сережу. Они уже бороздили просторы Вселенной ТЕХНОНИКОЛЬ, знают маршрут и будут помогать в течение всего полета. До встречи на орбите!



КАК НЕ УТОНУТЬ В ОКЕАНЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



Автор:

Надежда Соколова,

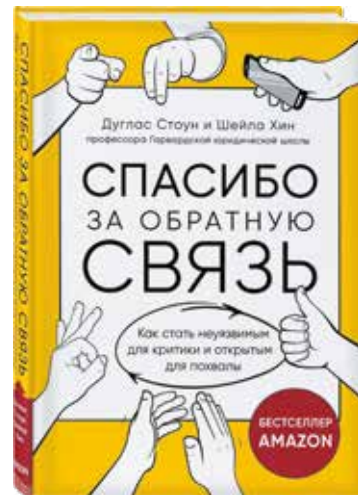
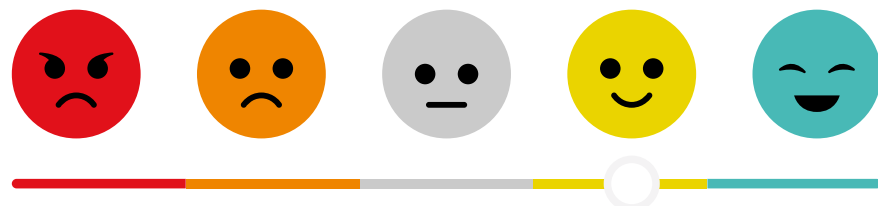
руководитель HR-проектов, СБЕ «Мастики и строительная химия»

СЕГОДНЯ ВСЕ МЫ БУКВАЛЬНО ПЛАВАЕМ В ОКЕАНЕ ОТЗЫВОВ И КРИТИКИ. КАК НАУЧИТЬСЯ КОМФОРТНО И ЭФФЕКТИВНО ПРОЖИВАТЬ ЭТОТ ОПЫТ, ДЕЛЯТСЯ С НАМИ АВТОРЫ КНИГИ «СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ. КАК СТАТЬ НЕУЯЗВИМЫМ ДЛЯ КРИТИКИ И ОТКРЫТЫМ ДЛЯ ПОХВАЛЫ» ДУГЛАС СТОУН И ШЕЙЛА ХИН, ПРЕПОДАВАТЕЛИ ПРАВА В ГАРВАРДСКОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ШКОЛЕ.

Обратная связь — это любая информация, которую вы получаете о себе. В самом широком смысле слова это познание самого себя через опыт и информацию от других людей — познание через саму жизнь.

У обратной связи есть очень интересный феномен. Когда ее посылаем мы, то это «конструктивная критика» и полезные наставления. Мы уверены, что знаем причину проблемы и предприняли необходимые шаги по ее устранению. Когда же нам приходится получать обратную связь, то в ней не оказывается ничего «конструктивного». Мы слышим одни лишь упреки. И это кажется страшно несправедливым, потому что в нас нет никакой проблемы, это не наша вина — по крайней мере, не только. Знакомо?

Получение обратной связи оказывается на пересечении двух потребностей — стремления учиться и желания быть любимыми и принятыми. Это очень глубокие потребности, и между ними часто возникает конфликт, разрешить который не так-то легко. Но каждый из нас может справиться с этой напряженностью — ослабить тревожность перед лицом обратной связи и продолжать учиться, несмотря на страх. Авторы убеждены, что способность **воспринимать обратную связь — это не врожденная черта, а навык**, который можно развить.



Как правило, мы спокойно реагируем на позитивную обратную связь и приходим в смятение, нервничаем, получая неприятную обратную связь. В большинстве случаев в нас срабатывают триггерные реакции. Всего авторы выделяют три группы триггеров:

- Триггеры истины** связаны с сутью обратной связи, которая порой оказывается грубой, бесполезной или просто неправильной.
- Триггеры отношений** запускаются конкретным человеком, который дает нам такую обратную связь. Любая обратная связь окрашивается отношениями между собеседниками. Порой наши реакции определяются нашим мнением о собеседнике.
- А вот **триггеры идентичности** не сосредоточены ни на самой обратной связи, ни на том, кто ее дает. Триггеры идентичности связаны с нами. Справедливая обратная связь или нет, разумна или бессмысленна, в ней есть нечто такое, что подвергает испытанию наше представление о самих себе. Мы расстраиваемся, ощущаем угрозу или чувство стыда. Теряем душевное равновесие.



Обычно обратная связь выражается в трех формах: признание (спасибо), наставление (это можно сделать лучше) и оценка (что вы сделали). Обдумывая обратную связь, нужно в первую очередь определить, к какой категории она относится. При этом нам нужны все три формы:

- **оценка** — чтобы понять свое состояние, сформировать ожидания, ощутить уверенность и стабильность;
- **наставление** — чтобы ускорить процесс обучения, сосредоточить время и силы на чем-то важном, сделать свои отношения здоровыми и эффективными;
- **признание** — чтобы знать, что мы не зря вкладывали все силы в работу или отношения и усилия наши не пропали даром.

Конечно, в чистом виде каждая форма встречается редко. Практически любое наставление содержит оценку.

Пример

Вы набираете номер телефона, ответившая девушка говорит, что вы ошиблись номером. При этом ее ответ может быть наставлением: «Набирайте внимательно, это сэкономит ваше время» или оценкой: «Вы идиот? Вы неспособны следовать даже простейшим инструкциям!»



Прежде чем определить, справедлива обратная связь или ошибочна, нам нужно сначала ее понять. Это может показаться очевидным, но очень часто мы пропускаем этап понимания и сразу же переходим к формированию суждения. Ваша цель — понять собеседника, а его — понять вас. Если вы не согласны с суждением собеседника, то попробуйте выявить различия, то есть конкретное понимание, почему вы воспринимаете ситуацию по-разному. Вы сможете лучше понять, откуда исходит информация, как человек рассуждает, в чем заключается обратная связь, как ее применить и почему вы с собеседником какие-то вещи воспринимаете по-разному. Если вы решите, что обратная связь полезна, прислушаетесь к совету. Если же нет, то, по крайней мере, вы поймете, откуда она исходит, что предлагает собеседник и почему вы не можете с ним согласиться.

4 стратегии, которые будут вам полезны

1. Будьте подготовленными и внимательными. Во время разговора периодически прислушивайтесь к себе и немного тормозите. Наблюдение за собой активизирует левую префронтальную кору головного мозга, то есть участок, отвечающий за обучение.

2. Разделяйте чувства — истории — обратную связь. Учитесь отделять эмоции и историю от того, что на самом деле сказал ваш собеседник. Разум воспринимает сказанное и тут же строит историю. Важно отбросить ее и спросить себя: а что именно говорит собеседник? Что он сказал?

3. Измените точку зрения. Посмотрите на ситуацию как сторонний наблюдатель. Или оглянитесь на ситуацию из будущего.

4. Поймите, что вы не можете управлять тем, как вас воспринимают другие. Наше самовосприятие и восприятие нас окружающими неразрывно связано. Окружающие и их взгляд на нас необходимы, чтобы мы лучше понимали себя. Их взгляд может быть лишь частью головоломки, но очень важной частью. Но нам нужно смириться с тем, что мы не можем управлять чужим восприятием. Сколь бы ошибочным и несправедливым ни было чужое мнение, вы не в состоянии контролировать чужие мысли.

Пример

Фраза: «Мне хотелось бы снова с тобой увидеться».

Услышано: «Ты — моя родственная душа».

Сказано: «С тобой весело».

Фраза: «Тебе не стоит быть таким категоричным».

Услышано: «Не будь интересным в разговоре. Стань вялым и скучным».

Сказано: «Ты не слушаешь ни меня, ни кого другого. Это утомляет».

ВЫЯВЛЕНИЕ СЛЕПЫХ ЗОН

Наше представление о себе всегда отличается от того, какими нас видят окружающие. Порой мы даже не узнаем себя в обратной связи — даже когда все вокруг с ней согласны. Почему же наши восприятия настолько разнятся?

Сначала у нас возникают мысли и чувства. На их основании мы формулируем намерения — что пытаемся сделать, чего хотим. Чтобы воплотить эти намерения, мы говорим и действуем, демонстрируем свои поступки миру. Эти поступки каким-то образом влияют на других людей, а это, в свою очередь, влияет на их представление о наших намерениях и характере. А потом они передают свою версию восприятия нам — в виде обратной связи. Получается такой испорченный телефон, так как каждый видит только какую-то часть этой цепочки. Мы оцениваем себя по своим намерениям, а окружающие — по нашему влиянию на них.

Слепая зона — это то, что видят в нас другие и чего не видим мы сами. У каждого из нас есть слепые зоны. Как же другие их замечают? Первое — по выражению лица, позе и другим невербальным признакам. Выражение лица несет массу информации, но при этом остается слепой зоной для нас. Тон голоса дает собеседнику огромное

количество информации о ваших чувствах. Смысл сказанного мы понимаем не только по словам, ни и по тому, как человек их произносит.

Легко понять, как разные мелочи попадают в слепую зону: нахмуренная бровь, едкий тон... Удивительно, что мы не замечаем даже крупные устоявшиеся поведенческие шаблоны.

Пример

За последние четыре года в вашей жизни было шесть разных отношений. В начале каждого вы заявляли всем своим друзьям: «Это моя единственная!» Но проходил этап маниакальной влюбленности, экстравагантных поездок и приключений, потом несколько месяцев отношения были ровными, а потом наступал конец — ни с того ни с сего. Тем не менее друзья могут с идеальной точностью составить график развития ваших отношений, хотя вы сами не замечаете, что действуете по очевидному шаблону. И только когда лучший друг нарисует этот график, вы начнете что-то понимать.



Если собеседник показывает вам вашу слепую зону, постарайтесь разобраться. Спросите: «Что, по вашему мнению, мне мешает? Какие мои действия или бездействие?» Эти вопросы помогут собеседнику дать вам конкретику и больше полезной информации.

ЗАКУЛИСНЫЙ ВЗГЛЯД НА ВОСПРИЯТИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Одна из причин, по которой люди по-разному реагируют на обратную связь, заключается в нашей внутренней организации — нейронных структурах и связях. Они определяют нашу натуру, делают нас тревожными или отважными, скромными или общительными, чувственными или стойкими. Также она определяет, как сильно мы реагируем на обратную связь — и позитивную, и негативную.

НАША РЕАКЦИЯ НА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ОСНОВНЫХ ПЕРЕМЕННЫХ:

- ▶ **База** — это исходное состояние благополучия или довольства, к которому вас тянет при приближении хороших или плохих событий в жизни.
- ▶ **Амплитуда** — насколько далеко вы отдаляетесь от базы, получая обратную связь. Некоторые из нас испытывают экстремальные реакции — это широкая амплитуда.
- ▶ **Поддержание и восстановление** — это длительность взлетов и падений. В идеале нам хочется поддерживать заряд позитивной обратной связи и быстро восстанавливаться после негативного эмоционального посыла.

Кроме внутренней организации на восприятие обратной связи влияют наши эмоции. Причем так сильно, что в самом начале негативной обратной связи наше встревоженное «Я» мгновенно искажает ее смысл. Начальник дает нам спокойный безобидный совет. Но в присутствии тревожности мы видим в нем угрозу — и котенок превращается в тигра, готового разорвать нас на части. Чтобы в такой ситуации понять и оценить обратную связь, сначала нужно выявить и разоблачить искажения.

ГРАНИЦЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Умение устанавливать границы обратной связи жизненно важно для благополучия и гармоничных отношений. Умение говорить «нет» идет рука об руку с умением воспринимать обратную связь. Это сочетание очень важно. Ваше решение может повлиять на других людей и иметь последствия для вас, но выбор остается за вами. Вам нужно совершать собственные ошибки и искать собственную кривую обучения. Иногда для этого нужно заставить критиков на время умолкнуть, чтобы вы могли понять самого себя и найти пути развития. Для этого нужно учиться выстраивать личные границы и говорить «нет, спасибо».



ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Вне зависимости от контекста **главную роль в своем обучении играете вы сами**. Организация, команда или руководитель могут поддерживать или подавлять обратную связь. Но помешать вам учиться они не могут. Вы можете наблюдать, задавать вопросы и просить помощи у коллег, клиентов, партнеров и друзей. Вы не обязаны ждать, когда кто-то научит вас. Наблюдайте за теми, кто делает что-то, чему вы хотите научиться лучше всех. Экспериментируйте с советами, ищите те, что подойдут именно вам.

Во всем нужно знать меру, и в запросе обратной связи тоже. Если вы попытаетесь превратить всех окружающих в личную армию обучения, то это приведет только к выгоранию, а ваши коллеги вскоре взбунтуются. Не считайте, что единственный способ обучения — спрашивать окружающих, что они думают о вас и как могут помочь. Попробуйте задавать вопросы о них самих. Людям нравится говорить о собственных мыслях и опыте. Из их опыта вы можете научиться не меньше, чем из конкретного наставления.

ВОТ ТРИ ВАРИАНТА ТАКИХ ГРАНИЦ

- 1. Самый мягкий вариант:** «Я готов слушать, я рассмотрю ваши предложения, но, возможно, не воспользуюсь ими».
- 2. Вторая граница** отстает не только ваше право принимать обратную связь или нет, но еще и право вообще отказаться от конкретной темы: «Мне не нужны советы в этом вопросе, по крайней мере сейчас. Я не хочу об этом даже слышать. Ни сейчас, а может быть, и никогда».
- 3. Третья граница** — самая суровая: «Если ты не хочешь держать свои суждения при себе, если не можешь принять меня таким, какой я есть, то я разорву отношения или изменю условия».

КАК ПОСТРОИТЬ РАЗГОВОР

В широком смысле разговоры об обратной связи состоят из трех частей.

- ▶ **Открытие:** критически важный этап, который мы на удивление часто пропускаем, сразу переходя к сути дела, не настроившись друг на друга. Какова цель разговора? Какую обратную связь я готов принимать? Какую обратную связь посылает мой собеседник? Является ли обратная связь предметом обсуждения или она окончательна и бесповоротна? Это дружеское внушение или приказ?
- ▶ **Тело:** двусторонний обмен информацией, для него вы должны владеть тремя основными навыками — умением слушать, управлять процессом разговора и решать проблемы.
- ▶ **Закрытие:** на этом этапе мы проясняем обязательства, действия, ориентир и контроль.

В ходе разговора постарайтесь понять обратную связь и продемонстрировать готовность учиться, ведь именно способность учиться на обратной связи и определяет будущее.





ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

профессиональное издание от эксперта
в строительной отрасли

в формате digital

