



профессиональное издание от эксперта в строительной отрасли

# ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

Март 2025, № 1 (30)

08–10 **ИННОВАЦИИ** —  
ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА

25–27 **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ**  
РЕЛОКАЦИЯ: ВЗГЛЯД  
ИЗНУТРИ

38–40 **КАК ИЗМЕРИТЬ**  
ЦИФРОВИЗАЦИЮ





## УСПЕЙТЕ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО АКСЕЛЕРАТОРА ТЕХНОНИКОЛЬ!

ЭТО УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ТАЛАНТЛИВЫХ КОМАНД  
ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ СВОИ ПРОДУКТОВЫЕ ИДЕИ И ВНЕСТИ  
ВКЛАД В ЦИФРОВИЗАЦИЮ БИЗНЕСА.

### УЧАСТНИКИ ПОЛУЧАТ:

- ▶ поддержку опытных менторов, которые помогут проработать идеи и подготовиться к защите;
- ▶ доступ к ресурсам компании;
- ▶ возможность представить свои проекты перед экспертным жюри 17 апреля.

А победители конкурса смогут реализовать свои проекты с помощью дополнительного финансирования!



Подробнее об условиях конкурса  
читайте в базе знаний TN Life



По вопросам обращайтесь  
к Елене Сорочан  
[sorochan@tn.ru](mailto:sorochan@tn.ru)



**уважаемые читатели!**

Рады представить вам новый выпуск журнала «Технологии мастерства», центральной темой которого являются инновации. Именно они движущая сила глобального развития ТЕХНОНИКОЛЬ, и мы продолжим вкладывать максимум усилий в передовые исследования и прорывные технологии, которые, без преувеличения, формируют будущее строительной отрасли. Наши научные центры играют ключевую роль в этом процессе, став мостом между теорией и практикой, где исследователи и инженеры совместно работают над решением сложных задач, стоящих перед рынком и производственными предприятиями. Подробнее рассказываем в теме номера.

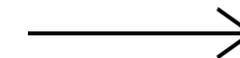
Еще одной важной темой выпуска является участие женщин в производстве. Мы наблюдаем, как их количество растет, а вклад в развитие технологий и процессов становится все более заметным. У женщин, работающих в ТЕХНОНИКОЛЬ, есть еще одна уникальная особенность — они гармонично объединяют мастерство и истинную преданность своему делу вместе с красотой. Убедиться в этом несложно — подготовили для вас сразу несколько историй успеха, каждая из которых лишь подтверждает данный тезис.

Также продолжаем знакомить с опытом релокации, который стал особенно актуальным в последние годы. Миграция талантов, развитие производств в новых регионах, адаптация к изменениям в геополитической ситуации — все это требует гибкости и готовности к изменениям не только от бизнеса, но и от вас. Надеемся, что подобные рассказы из первых уст помогут вам лучше понять, как можно эффективно адаптироваться в условиях новой реальности.

Приятного чтения, коллеги!



С уважением,  
главный редактор **Владимир Марков**



ТЕМА НОМЕРА



8/ ИННОВАЦИИ — ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА



11/ КРОВЛЯ. СВЕЖЕЕ РЕШЕНИЕ



14/ ИДЕАЛ НА СТЫКЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ



17/ ЗАДАЧА НА УМНОЖЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

20/ АГЕНТ ПЕРЕМЕН В ТЕХНИКОЛЬ: ДОЛЖНОСТЬ ИЛИ ОБРАЗ ЖИЗНИ?

ОПЫТ

25/ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ РЕЛОКАЦИЯ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

НАШИ МАСТЕРА

28/ НЕСЛАБЫЙ ПОЛ

СЕКРЕТЫ МАСТЕРСТВА

33/ РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

ИИ НА СВЯЗИ

36



ИТ-РУБРИКА

КАК ИЗМЕРИТЬ ЦИФРОВИЗАЦИЮ

38

HR-РУБРИКА

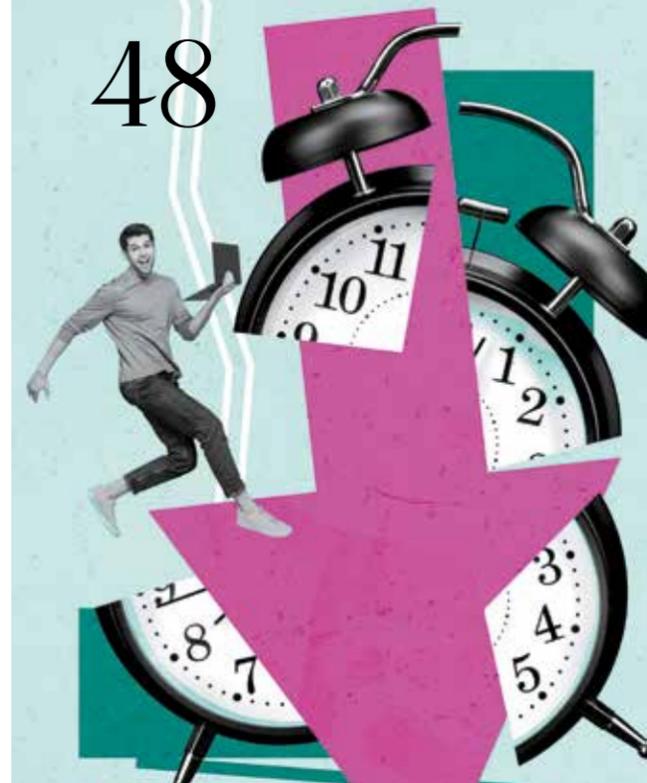
41/ РАСШИРЯЕМ СОЦПАКЕТ

ESG

44/ СПОРТ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

У ВАС БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ

48



ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

Март 2025, № 1 (30)

Главный редактор: Владимир Марков

Заместитель главного редактора: Екатерина Ракитская

Выпускающий редактор: Анна Денисова

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Егор Щербakov, Екатерина Сорокина, Ирина Петренко, Татьяна Бертова, Владислав Уткин, Надежда Соколова, Кирилл Кемаев, Евгения Токарева, Алена Оловянишникова

Верстка и дизайн: Анастасия Озель

Корректурa: Наталья Коннова

УЧРЕДИТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «НИКОЛЬ»

ИЗДАТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «ТЕХНИКОЛЬ — 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: 14.03.2025

2025, ООО «ТЕХНИКОЛЬ — Строительные Системы»

# ИТОГИ-2024

ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА ТЕХНИКОЛЬ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛА РОСТ 21 ПРОЦЕНТ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ И 11 ПРОЦЕНТОВ В НАТУРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ, СРЕДИ КОТОРЫХ ОКОЛО ПЯТИ ПРОЦЕНТОВ ДАЛИ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ И ШЕСТЬ ПРОЦЕНТОВ — ТРАДИЦИОННЫЙ АССОРТИМЕНТ. ВЫРУЧКА КОМПАНИИ ПРИ ЭТОМ СОСТАВИЛА 256 МИЛЛИАРДОВ РУБЛЕЙ. ПОМИМО РАЗВИТИЯ ИМЕЮЩИХСЯ МОЩНОСТЕЙ, ТЕХНИКОЛЬ ПРОДОЛЖИЛА РАСШИРЯТЬ ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ, А ТАКЖЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СОЦИАЛЬНУЮ ПОЛИТИКУ.

**256** млрд рублей  
ВЫРУЧКА КОМПАНИИ,  
БЕЗ НДС

**+21%**  
к 2023 году

**30** млрд рублей  
УРОВЕНЬ ИНВЕСТИЦИЙ

**28,1** млн рублей  
на человека  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ  
ТРУДА



- ▶ Провели 3 индексации заработной платы
- ▶ Обновили соцпакет (в частности, добавили программу льгот для сотрудников-релокантов, готовых к переезду в другие города). Об обновлениях этого года читайте на с. 35.
- ▶ В четвертый раз стали золотым работодателем по версии рейтинга Forbes
- ▶ Приблизились к команде в 10 тысяч человек!



**70+**  
ЗАВОДОВ

**19**  
УЧЕБНЫХ ЦЕНТРОВ

**25+**  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ

**7**  
НАУЧНЫХ ЦЕНТРОВ



## НОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВА

- ▶ Завод по производству строительного крепежа «Термоклип» во Владимире
- ▶ Завод по производству домокомплектов «Скандик» в Ленинградской области
- ▶ Промышленный комплекс Eco Partners по переработке ПЭТ и ПНД-упаковки в Твери
- ▶ Собственное производство геотекстиля в Рязани
- ▶ Собственное производство сланцевой плитки в Башкортостане

# НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



## ДЕРЕВО

- ▶ Полный цикл от лесозаготовки до префабов
- ▶ 6 предприятий
- ▶ >1 млн м<sup>3</sup> деревообработки



## ПЭТ-ВОЛОКНО

- ▶ От ПЭТ-чипсов до широкого спектра продукции строительных пленок и иных продуктов из волокна
- ▶ Готовы перерабатывать до 50 тысяч тонн в год



## ПЕРЕРАБОТКА

- ▶ 3 завода: PET, PP, PE, GPPS



## СТЕКЛОВАТА

- ▶ 2 завода (бывшая URSA) мощностью 60 тысяч тонн
- ▶ На Урале начато проектирование нового завода на 90 тысяч тонн

# ПЛАНЫ-2025



# ИННОВАЦИИ — ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА

ПЕРВЫЙ R&D-ЦЕНТР ТЕХНОНИКОЛЬ ЗАРАБОТАЛ ЕЩЕ В 2002 ГОДУ. В ТО ВРЕМЯ КОМПАНИЯ НАЧАЛА ОСВАИВАТЬ ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ, ЧТО ПОТРЕБОВАЛО ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ МЕТОДИК ИСПЫТАНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ СВОЙСТВ МАТЕРИАЛОВ ПОД ТРЕБОВАНИЯ НОВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ НАУЧНЫХ ЦЕНТРОВ УЖЕ СЕМЬ, А ДЛЯ РАССКАЗА ОБ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ПОТРЕБУЕТСЯ ЦЕЛЫЙ ЦИКЛ ПУБЛИКАЦИЙ. ЕГО МЫ И НАЧИНАЕМ С ЭТОГО НОМЕРА.



## У ИСТОКОВ

Первый научно-исследовательский центр компании был создан в 2002 году в производственном направлении «Битумные материалы и гранулы» и с тех пор неизменно ассоциируется с именем **Юрия Игошина**. К команде ТЕХНОНИКОЛЬ он присоединился после окончания вуза, возглавив бюро технического контроля на строящемся в Рязани заводе «Технофлекс». Это было время, когда на предприятии полным ходом шел монтаж первой производственной линии битумных рулонных материалов, которая в очень короткие сроки вышла на производительность, превышающую европейские стандарты для таких производств. «Приходилось много экспериментировать в лаборатории и на производстве. Благодаря слаженной работе всего коллектива НИЦ удалось выполнить все задачи, мы отвечали на запросы рынка и выводили необходимые продукты», — вспоминает Юрий Игошин.



В настоящее время научный центр направления «Битумные материалы и гранулы» продолжает создавать новые и совершенствовать существующие кровельные и гидроизоляционные материалы для гражданского и малоэтажного строительства, инженерных сооружений, дорог, мостов и теплотрасс, аэропортов, и прочего. Сотруд-

ники НИЦ, который по-прежнему функционирует на базе рязанского завода «Технофлекс», принимают активное участие в работе по контролю и улучшению качества выпускаемой продукции, снижению ее себестоимости и совершенствованию потребительских свойств. Они изучают и предотвращают причины старения материалов, снижают их горючесть и повышают энергоэффективность, расширяют рабочие диапазоны температур кровельных материалов, увеличивают спектр их применения.

## 20 ЛЕТ ЗА ПОЛГОДА

Лаборатории для исследовательской работы оснащены современным оборудованием, с помощью которого можно изучать физико-механические характеристики материалов в широком диапазоне температур, точно определять структуру и состав сырьевых компонентов, испытывать долговечность материалов. К примеру, для изучения долговечности наших продуктов и процессов их старения в НИЦ применяется аппарат искусственного климата QUV, позволяющий за три — шесть месяцев спрогнозировать свойства материала после 15–20 лет эксплуатации на кровле. На базе научного центра также есть уникальная площадка для натуральных испытаний, которая позволяет оценить поведение материала в естественных климатических условиях европейской части страны.

В арсенале команды асов НИЦ БМиГ представлены и такие современные методы анализа сырья и материалов, как ИК-Фурье-спектроскопия, которая позволяет определять многие химические вещества по их уникальному молекулярному отпечатку, люминесцентная микроскопия, приборы для испытаний

дорожного вяжущего, предназначенного для кладки дорожного полотна по системе Supergrave, а также множество приборов для оценки реологических свойств как исходного сырья, так и создаваемых битумно-полимерных смесей.

Ежегодно в НИЦ «Битумные материалы и гранулы» разрабатывается более 400 рецептов для разных видов продуктов с содержанием битума. На рынок при этом выводится более 20 новых номенклатур. Среди них и абсолютно уникальные по своим свойствам продукты — самоклеящиеся мембраны, материалы с пониженной горючестью, мембраны, защищающие от вибрации, шума и даже препятствующие прорастанию корней растений. Еще одна необычная разработка — кровельный материал с улучшенным запахом, в состав которого входит... жевательная резинка! Подробнее об этом ноу-хау, недавно получившем патент, рассказываем на с. 11–13.

На базе других предприятий СБЕ БМиГ также работают отдельные лаборатории с квалифицированными специалистами, которые занимаются разработкой и улучшением свойств защитной каменной посыпки для битумных материалов, добавок в бетон, строительных пленок и защитных покрытий «Тайкор».

## ОТХОДЫ — В ДЕЛО

Многое за последнее время было сделано и для повышения доли вторичного сырья без утраты качественных характеристик продуктов. Это позволяет не только снижать себестоимость продукции, но и уменьшать количество отходов, вывозимых на полигон, а также уменьшить углеродную нагрузку на окружающую среду. К примеру, не так давно в России появились установки, позволяющие достаточно качественно разделять и дробить битумосодержащие отходы с кровель. Технологию, благодаря которой часть первичного битума заменяется на вторичный без ущерба качеству, разработали и протестировали именно в научном центре «Битумные материалы и гранулы».

Пилотный проект по использованию битумного порошка, запущенный летом 2023 года на заводе в Ульяновской области, оказался успешным. Исследования показали: использование вторичного сырья не влияет на эксплуатационные характеристики готовой продукции. При грамотно разработанной рецептуре они сохраняются на первоначально высоком уровне. При этом мы значительно экономим природные ресурсы и сокращаем площадь свалок.



Наталья Политова, руководитель отдела исследований и инноваций НИЦ «Битумные материалы и гранулы»



# КРОВЛЯ. СВЕЖЕЕ РЕШЕНИЕ

БИТУМНАЯ РУЛОННАЯ ГИДРОИЗОЛЯЦИЯ, КОТОРАЯ ИСТОЧАЕТ ЗАПАХ МЯТЫ ИЛИ ПРИЯТНЫЙ ФРУКТОВЫЙ АРОМАТ. ЭТО НЕ ОТВЛЕЧЕННАЯ ФАНТАЗИЯ И ДАЖЕ НЕ НАУЧНАЯ ФАНТАСТИКА, А НОВАЯ ЗАПАТЕНТОВАННАЯ РАЗРАБОТКА ТЕХНОНИКОЛЬ. В НЕЙ САМЫМ УДИВИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ОБЪЕДИНЕНЫ ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ФИЛОСОФИИ «НОЛЬ ОТХОДОВ». РЕЗУЛЬТАТОМ СТАЛА ПЕРВАЯ В МИРЕ ТЕХНОЛОГИЯ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЖЕВАТЕЛЬНУЮ РЕЗИНКУ В СОСТАВЕ РУЛОННОЙ БИТУМНОЙ ГИДРОИЗОЛЯЦИИ.

Три части жевательной основы, две части подсластителей, пищевых добавок и ароматизаторов. Таков усредненный состав обычной жвачки — по сути, одноразового продукта, который после кратковременного употребления превращается в трудноперерабатываемые отходы. И пусть его доля в общем объеме «хвостов» производства и потребления не так велика, все же производители бубль-гума в России ежегодно образуют более 200 тонн некондиционного пищевого каучука. Или, как показала практика ТЕХНОНИКОЛЬ, весьма ценного вторичного ресурса.



Рабочая группа на старте проекта «Жвачка»

## СЛОМАВ СТЕРЕОТИПЫ

Компания не раз ломала стереотипы о кровельных материалах, состав и технология производства которых, казалось бы, давно отработаны и практически неизменны. Вот и сейчас ее сотрудники нашли способ использовать вспомогательный продукт, который применяется при производстве жевательной резинки, как альтернативу первичным полимерам при изготовлении рулонной изоляции. Его перспективность была не только доказана в ходе научно-исследовательской работы, но и подтверждена производственными экспериментами.



Отправной точкой практических поисков стал вопрос: чем из соображений экономики и экологии заменить промышленный полиизобутилен, который используется при производстве кровельных материалов? «Данный компонент содержится в составе пластификаторов, которые добавляют битуму пластифицирующие свойства, а готовому материалу — гибкость и теплостойкость», — объясняет исполнительный директор завода ТЕХНОНИКОЛЬ в Выборге **Кирилл Кемаев**.

С точки зрения химии полиизобутилен — это насыщенный полимер, который обладает высокой устойчивостью к действию кислорода, озона и растворов кислот, щелочей и солей. При этом его высокомолекулярная разновидность сохраняет упругость и пластичность при температурах до 55 градусов по Цельсию ниже нуля, а низкомолекулярная — до 75 градусов со знаком минус. Схожим составом и свойствами обладает и каучуковая основа жевательной резинки. А добавляемые к ней ароматизаторы в значительной мере ослабляют запах битума, который используется в качестве вяжущего при производстве кровельных материалов.

Эксперименты, призванные в том числе определить оптимальную интенсивность аромата, проводили **Евгений Кирилов** из заводской лаборатории в Выборге и **Наталья Политова** из научно-исследовательского центра «Битумные материалы и гранулы» в Рязани. Результаты оценивали ольфактометрическим методом специалисты сторонней организации — «Лаборатории запаха № 1» из Москвы. В итоге была найдена идеальная формула и пропорция ввода ароматизирующего компонента.



Неделя инноваций и производительности IN'HUB, 2023 год



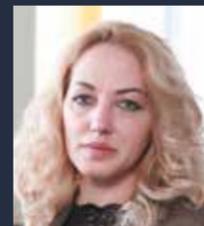
**Евгений Кирилов**,  
начальник отдела технического  
контроля, завод «Технофлекс»,  
г. Выборг

“

Для меня участие в данном проекте стало большой неожиданностью, которое началось с того, что Кирилл Кемаев предложил растворить жвачку в битуме. Причем в успех данного начинания, а точнее — устойчивые характеристики сырья, полученного в ходе подобных манипуляций, на тот момент не верил никто. Тем не менее мы попробовали внести растворенную в битуме жевательную резинку в рецептуру, предложенную Натальей Политовой, и обнаружили, что каждый лабораторный замес сопровождался устойчивым мятным ароматом.

Образцы готовой продукции, выпущенной с применением этой формулы, мы с Кириллом представили на форуме инноваций промышленных предприятий в Иннополисе. По итогу наше изобретение столь сильно впечатлило публику, что было отмечено и Гран-при конкурса, и призом зрительских симпатий. Я результатом тоже очень доволен: теперь во время производства кровельных рулонных материалов в цеху чувствуется запах мяты, а не битума. Поэтому мы продолжаем работу и пробуем вносить данное сырье в другие текущие марки.

”



**Наталья Политова**,  
руководитель отдела исследований  
и инноваций НИЦ «Битумные материалы  
и гранулы»

Профессиональный путь в ТЕХНОНИКОЛЬ начала в 2004 году с позиции начальника лаборатории ОТК. В год создания службы производственной технологии в СБЕ БМиГ в 2013 году была переведена на должность главного технолога завода кровельных материалов. В 2014 году занялась вопросами применения новой техники и технологии, в настоящее время курирует внедрение инноваций в направлении БМиГ. Работа для нее никогда не превращалась в рутину, а каждый новый день всегда посвящен поиску лучших решений.

Опыт, полученный на производстве, пригодился в дальнейшем. Когда в 2014 году Наталья перешла на работу в НИЦ, то сразу погрузилась в разработку новых продуктов. Она всегда ответственно и творчески подходит к решению задач, участвует в новых проектах, в том числе экологических. Ее позитивный настрой и чувство юмора заряжают энергией окружающих, помогают преодолевать сложности и налаживать коммуникации в коллективе.

Делясь впечатлениями о проекте «Жвачка», Наталья вспоминает слова Дэна Брауна: «Возможно все, на невозможное просто требуется больше времени», — к которым добавляет еще один компонент успеха: «И знаний!» Достигать вдохновляющих результатов, по ее словам, также позволяет хорошая сплоченная команда единомышленников, стремящихся взглянуть на традиционное по-новому.



Ключевая польза новой технологии для окружающей среды и экологии состоит в том, что от 10 до 25 процентов первичного компаунда мы можем заменить на вторичные продукты, которые ранее просто выбрасывались и не использовались повторно.

## ЭФФЕКТ МАСШТАБА

«Этот проект родился из небольшой внутризаводской инициативы, инвестиции в его реализацию были нулевыми. Драйверами, способствовавшими переходу на столь масштабный уровень, были **Екатерина Ракитская**, директор по связям с общественностью, и **Ольга Борисова**, руководитель направления корпоративных коммуникаций. Именно они вдохновили команду на продолжение экспериментов, когда все уже были готовы отказаться от этой идеи», — отмечает Кирилл Кемаев. Результат — патент на новую технологию производства гидроизоляции на основе полиэфира, защищенного с обеих сторон полимерно-битумным вяжущим, в составе которого содержится жевательная резинка. Жвачка в зависимости от типа продукции составляет 1–25 процентов от массы битумного вяжущего и используется для ослабления запаха битума.

Промышленный эксперимент в Выборге и Воскресенске подтвердил: производство рулонной гидроизоляции по такой технологии сопровождается приятным мятным ароматом, а не привычный запах битума. В значительной степени он сохраняется и в течение 15 дней хранения материала на открытой площадке, а полностью исчезает только по прошествии двух месяцев. Оценить это уже могли посетители Недели инноваций и производительности IN'HUB в сентябре 2023 года. На ней разработка ТЕХНОНИКОЛЬ получила Гран-при и приз зрительских симпатий конкурса «Трансформация».

Тем временем первые промышленные партии «мятной» рулонной гидроизоляции вышли на рынок. Технологию ее производства уже освоили на предприятиях в Воскресенске, Выборге и Рыбинске. В ближайшей перспективе кровлю с запахом мяты или фруктовым ароматом будут выпускать лимитированной серией — ограничение накладывают доступные объемы вторичного сырья для нее. Они позволяют производить до одного миллиона квадратных метров кровельных материалов в год. Однако у ТЕХНОНИКОЛЬ есть весь необходимый потенциал для масштабирования технологии. Ее могут использовать, к примеру, для разработки линейки экоматериалов для проведения работ в местах скопления людей, туристических и торговых центрах, на центральных улицах.

# ИДЕАЛ НА СТЫКЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ

ПОДБОР СЫРЬЯ, РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ТЕСТИРОВАНИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ИСПЫТАНИЙ, ДАЛЬНЕЙШЕЕ ТИРАЖИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ — ТАКОВЫ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ЦЕНТР ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ И РАЗРАБОТКАМ СБЕ «ПОЛИМЕРНАЯ ИЗОЛЯЦИЯ». С 2022 ГОДА ОН РАСПОЛАГАЕТСЯ В РЕВДЕ НА БАЗЕ ЗАВОДА «ТЕХНОПЛЕКС», КОТОРЫЙ РАНЕЕ ВОШЕЛ В СОСТАВ ТЕХНОНИКОЛЬ, И СВОИМ ПРИМЕРОМ ДОКАЗЫВАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИСОЕДИНЕНИЯ К КОРПОРАЦИИ.

Центр по исследованиям и разработкам СБЕ «Полимерная изоляция» переместился в Ревду в 2022 году, вскоре после того, как местный завод экструзионных материалов стал частью ТЕХНОНИКОЛЬ. Переезд по стечению обстоятельств совпал с 15-летием научно-технического подразделения структурной бизнес-единицы. Кстати, действует он с того же момента, как «Полимерная изоляция» была организована.

В 2007 году научно-технический центр вместе с лабораторией отдела технического качества одновременно решал две стратегические задачи: контроль готовой продукции и развитие технологий. Например, за месяц был отработан переход на углекислый газ и этиловый спирт вместо фреона, на котором работали все производственные линии в России. В 2008–2009 годах, когда бизнес-единица расширилась до пяти-шести заводов по всей России, ключевой задачей стало снижение себестоимости одновременно с сохранением и улучшением качества. Для этого, в частности, разрабатывали новые рецептуры вспенивателей с сырьем и режимы работы оборудования.



Все работы проходили под началом **Полины Ассоровой**, которая стояла у самых истоков производства и участвовала в запуске первых площадок XPS. Более того, она внесла весомый вклад в улучшение продукции сразу двух структурных бизнес-единиц, которые специализируются на полимерной и минеральной изоляции. При ее непо-

средственном участии разработаны экологичная технология производства минераловатных плит с использованием нового вида связующего из натуральных компонентов и способ производства экструзионного пенополистирола с использованием частиц графита. Эти и другие заслуги закономерно оценили на высоком уровне: в 2023 году Полина Ассорова стала лауреатом премии имени И. А. Гришманова в области науки, техники и организации производства промышленности строительных материалов и строительной индустрии.

## СИЛА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

В том, что на посту руководителя центра по исследованиям и разработкам ее сменила **Мария Банникова**, виден пример подлинной преемственности. «Полина Викторовна была моим кумиром много лет, когда мы еще работали в конкурирующих компаниях, — рассказывает Мария. — Я всегда восхищалась ее глубочайшими знаниями и понимала, что сотрудничество с ней дает бесконечные возможности для развития. Поэтому всегда хотела поработать при Полине Викторовне,



и такая возможность представилась. Теперь хочу достичь такого же уровня профессионализма, чтобы в будущем передавать свой опыт молодому поколению».

Утвердительным последнее предложение делает система обучения и наставничества, которая существует в центре. Полина Викторовна занимает в ней особое место в качестве консультанта, способного грамотно и подробно ответить на любой вопрос. «Она — то крепкое плечо, в котором уверена всегда, — подчеркивает Мария Банникова. — Не скажу, что приняла бразды правления из ее рук, просто включалась в слаженную совместную работу, которая сложилась по всем направлениям тестирования сырья и компонентов и обсуждения рецептур». Задачи при этом остаются неизменны — развитие технологии и повышение качества продукции.

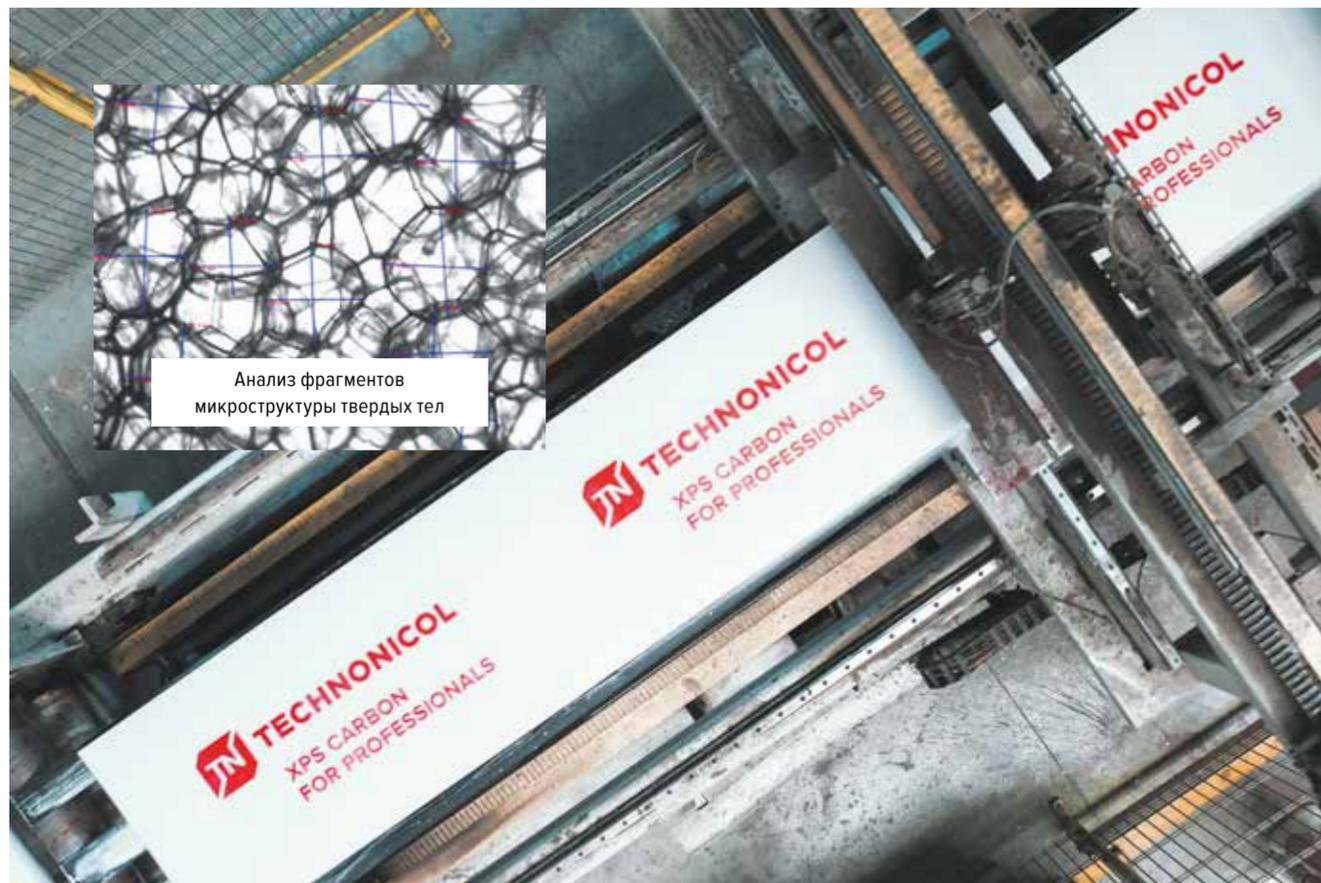
Комплексный подбор сырьевых компонентов, разработка подробных программ тестирования, проведение расширенных испытаний и последующее тиражирование технологии производится вместе со смежными службами. Центр по исследованиям и разработкам, в свою очередь, проводит системный анализ качества плит XPS, как собственных, так и выпускаемых конкурентами. Создана даже библиотека хранения образцов, которые могут использоваться для исследования и сравнительного анализа в дальнейшем. Эту систему выстраивает и поддерживает в ней системный порядок **Анастасия Сисанбаева**, инженер-исследователь ЦИиР.

## РАБОТА ДЛЯ УМА

Одновременно центр занимается доработкой продукции под российские нормы и требования других рынков сбыта. На его счету несколько разработок, в том числе новые методы снижения размеров ячеек в плитах и применение полиэтилена в качестве процессинговой добавки.

«Работа у нас — идеальный вариант для технолога в прошлом и исследователя в настоящем, — замечает Мария Банникова. — Подобрал компоненты для рецептуры, принял участие в тестировании на производственной линии, увидел изменение физико-механических характеристик плит, изучил ячеистую структуру и, получив полную картину, можешь на ее основании рекомендовать, в какую сторону двигаться дальше».

За это отвечает команда из трех человек. Исследования, которые они ведут, привязаны к реальной работе производственных линий на каждом из заводов СБЕ «Полимерная изоляция». Центр оснащен всем необходимым оборудованием: анализатором фрагментов микроструктуры твердых тел, который включает в себя оптический микроскоп и систему оцифровки изображений, и газовым пикнометром — прибором для измерения доли сообщающихся ячеек, используемым для изучения вспененных или ячеистых материалов.



Для более глубокого анализа компонентов налажено взаимодействие с внешними структурами. В их числе — Иркутский институт химии имени А. Е. Фаворского СО РАН и резиденты «Сколкова»: исследовательский центр «Сибур Полилаб» и компания «Метаклэй исследования и разработки».

## БЕЗ ОТРЫВА ОТ ПРОИЗВОДСТВА

В то же время эксперименты проводят на действующих производственных линиях, поскольку в лабораторных условиях невозможно моделировать процесс вспенивания. Их тщательно планируют, чтобы обеспечить абсолютную безопасность и минимизировать вероятность возникновения брака. Если участвовать в них не могут штатные специалисты центра по исследованиям и разработкам, подробные отчеты о завершенных тестах и образцы плит для изучения присылают технологи заводов.

Проведенные эксперименты ежемесячно разбирает клуб технологов, созданный в центре по исследованиям и разработкам. В клубе же планируются новые. При этом происходит обучение технологов и обмен опытом. Работа клуба, в которой участвуют и представители производственных площадок, также дает возможность наладить контакты между заводами и в случае необходимости получить «помощь друга». Последняя, в отличие

от популярной в недавнем прошлом телеигры, не ограничена минутным разговором. Кстати, участие в собраниях клуба принимают и начальники отделов контроля качества, и сотрудники службы снабжения, и технические специалисты, и часто руководители производственных подразделений.

«Поэтому сотрудникам всех предприятий, особенно тех, которые только присоединяются к ТЕХНОНИКОЛЬ, можно пожелать активных коммуникаций, — заключает Мария Банникова. — Не нужно стесняться задавать вопросы — даже если они окажутся не по адресу, коллеги перенаправят к нужному специалисту». Это доказывает практика: например, серия тестов, которую в прошлом году провели на предприятиях в Серпухове и Алма-Ате. В настоящее время центр по исследованиям и разработкам начинает сотрудничество с коллегами в Ангрене.



# ЗАДАЧА НА УМНОЖЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

ИННОВАЦИИ В ПРОИЗВОДСТВЕ НЕВОЗМОЖНЫ БЕЗ ДОСТИЖЕНИЙ НАУКИ, ДЛЯ КОТОРОЙ НУЖНО КАЧЕСТВЕННО ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОТВЕЧАЮЩЕЕ ЗАПРОСАМ ЭКОНОМИКИ. ТАКОВЫ ВВОДНЫЕ К ЗАДАЧЕ, КОТОРАЯ СТОИТ ПЕРЕД СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ И НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД КАЖЕТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕРАЗРЕШИМОЙ. ОДНАКО С НЕЙ УСПЕШНО СПРАВЛЯЕТСЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР СТРУКТУРНОЙ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ «МИНЕРАЛЬНАЯ ИЗОЛЯЦИЯ». СЕКРЕТ — НЕ В ПЕРЕДОВОМ ОБОРУДОВАНИИ ИЛИ БОЛЬШОМ ШТАТЕ, А В УМЕНИИ НАЛАДИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМИ ИНСТИТУТАМИ И АКАДЕМИЧЕСКИМИ УНИВЕРСИТЕТАМИ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ПРИВЛЕЧЬ К РАБОТЕ ГОРАЗДО БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО УМОВ, ЧЕМ ЭТО ПРЕДУСМОТРЕНО ШТАТОМ КОМПАНИИ.

Научно-технический центр СБЕ «Минеральная изоляция» был образован в 2007 году, а в полную силу заработал в 2009-м. Изначально его задачи сводились к развитию сырьевой базы производства каменной ваты, включая проведение испытаний исходного материала для всех заводов и проработку новых карьеров, анализ сырья и готовой изоляции, совершенствование технологий, разработку инструментов оценки качества и новых видов продукции. В дальнейшем они были расширены до полного цикла поисковых, научно-исследовательских и опытно-технологических работ, призванных решить весь комплекс вопросов, которые связаны с производством минераловатной продукции.

За полтора десятилетия на счету НТЦ было немало достижений, значимых для всей Корпорации. Например, разработка биополимерного связующего Green Guard и технологии устранения дефектов минераловатных плит СВЧ в процессе их производства. Или запуск нового продукта — субстратов из каменной ваты для выращивания овощей, цветов и зелени методом гидропоники в 2010 году. Сложной и длительной была подготовка к запуску производства биоразлагаемого волокна на трех предприятиях ТЕХНОНИКОЛЬ, включавшая подбор сырья и оценку его пригодности, совместные исследования с лабораторией Московского физико-технического института по оценке *in vitro* тестов и *in vivo* образцов минеральной изоляции с разработкой алгоритма предсказания биоразлагаемости материалов. Результаты были достигнуты благодаря высокому профессионализму старожилов НТЦ **Елены Бакушкиной** и **Дмитрия Красенькова**.

Весомые результаты принесло и участие в проекте «Безотходный цикл» на производственной площадке в Рязани. Еще одно значимое направление — это разработка новых инструментальных методов испытаний готовой продукции, в том числе подготовка конструкторской документации нестандартного оборудования и измерительных приборов для стола прогиба плит и стенов по определению пыльности и проверки логической прочности, а также лабораторная проверка



оценки пригодности и внедрение новых видов фенолоформальдегидных смол и компонентов связующих.

Достижения 2024 года — завершение и внедрение проекта «Анализ качества готовой продукции в Power BI», охватывающего все 10 заводов СБЕ МИ, внедрение и доведение до совершенства новой методики тестирования качества различных смол и компонентов связующего, завершение научно-исследовательской работы по моделированию физических процессов в камере тепловой обработки, завершение пилотных ОКР по проектам встроенного качества.

## УМЕНИЯ ВМЕСТО ЧИСЛА

Всего перечисленного добилась команда, в составе которой изначально было два человека — **Елена Бакушкина** и **Евгения Ялымова**, а в настоящее время — восемь. Это **Сергей Шабалин**, **Дмитрий Красеньков**, **Татьяна Борисова**, **Александра Маслова**, **Алексей Субботкин** и **Анастасия Ручкина**. Впрочем, это лишь верхушка айсберга: научно-технический центр сотрудничает с университетами и академическими институтами. Так что к разработке инновационных решений в производстве каменной ваты привлечены примерно 160 умов.

Здесь сказался подход Сергея Шабалина, который возглавил научно-технический центр СБЕ «Минеральная изоляция» во второй половине 2022 года. Он сводится к тому, что собственный штат и оснащение самым передовым оборудованием не столь важны, как способность привлечь к работе специалистов с широким набором компетенций, необходимых для решения уникальных задач, которые ставит сама отрасль. Арифметика успеха в этом случае проста: каждый сотрудник НТЦ должен сотрудничать минимум с двумя университетами, в которых есть по две кафедры с научными лабораториями.

Смене парадигмы во многом способствовал свежий взгляд со стороны: Сергей много лет работал на производстве. В то же время он участвовал в исследовательских проектах. Например, в 2019 году его команда занималась разработками, связанными с машинным зрением. Кроме того, Сергей Шабалин — соавтор оригинальных способов изготовления минеральной ваты и топливных брикетов, официально запатентованных как изобретения.



**Сергей Шабалин, директор научно-технического центра направления «Минеральная изоляция». Пришел в ТЕХНИКОЛЬ в октябре 2007 года. С первых дней в компании курировал вопросы технологий и производства. За прошедшие годы работал на предприятиях по производству каменной ваты в Челябинске и Рязани, руководил производственными подразделениями и техническими службами. Принимал непосредственное участие в отладке производственных процессов на нескольких заводах, в том числе в Заинске и Польше.**

Производственное начало, впрочем, первое время преобладало. «Представьте: человек привык ставить цели и определенные задачи, которые выполняются с конкретным осязаемым результатом. Всегда спрашивал за результат, и причем иногда жестко, — рассказывает **Сергей Шабалин**. — Научно-технический центр — это совершенно другое. Задачи на производстве известны и понятны: повышение производительности и эффективности, снижение себестоимости и тому подобное. Здесь же нужно сначала придумать какой-то кейс или проект, выстроить определенные связи с определенными компетенциями в собственном коллективе, правильно сформулировать техническое задание для научных институтов и университетов и только после этого приступить к его реализации». Вероятность того, что первоначальная задача при этом будет выполнена, далека от 100 процентов — недаром даже в Кремниевой долине, по замечанию Стива Джобса, воплощается один проект из десяти.

## АВАНТЮРИЗМ И СИЛА СОТРУДНИЧЕСТВА

Без умения пойти на риск в этом деле не обойтись. «Авантюра — одна из важных составляющих работы любого научно-технического центра», — подтверждает Сергей Шабалин. Но успех любой авантюры,

как показывают примеры из области тех же научных и географических открытий, заключается в тщательной подготовке. В нашем случае — фундаментальной работе с ведущими специалистами в своей области, которая переходит в прикладные исследования, а затем и в опытно-конструкторские разработки. Такое положение официально действует.

«Есть два возможных подхода, — объясняет директор научно-технического центра. — Первый — набрать в свой центр гениев, которые будут сами по себе работать, условно, за миллион, внося свой вклад в развитие и процветание компании. Второй — наладить связи с другими научными центрами и сотрудниками, чтобы обрести дополнительные компетенции, потому что даже самый умный человек не может знать все». Второй подход сразу показался более правильным. К тому же он коррелирует с принципами ТЕХНИКОЛЬ.

Сам Сергей Шабалин, кстати, вплотную работает с несколькими научными органи-



зациями и учебными заведениями: Российским химико-технологическим институтом имени Д. И. Менделеева, Институтом синтетических полимерных материалов имени Н. С. Ениколопова, Белгородским государственным технологическим университетом имени В. Г. Шухова и Рязанским государственным радиотехническим университетом. Налажен контакт с Уфимским государственным нефтяным техническим университетом, Казанским федеральным университетом и Казанским государственным архитектурно-строительным университетом.

Научно-технический центр под его началом сотрудничает и с инжиниринговыми компаниями и научно-производственными объединениями. В частности, в 2023–2024 годах выполнен проект с НТЦ «Бакор» по доработке газоочистного оборудования. Есть и другие направления, за счет которых расширилась деятельность центра. Это и разработки, связанные с модернизацией действующего оборудования, и проекты по цифровизации, и использование новых компонентов в производстве минеральной изоляции.

## УЧЕНИЕ — СВЕТ

Помимо этого, Сергей Шабалин учится в аспирантуре. Будучи практиком, он также вместе с преподавателями РХТУ имени Д. И. Менделеева участвовал в разработке курса «Химические и физико-химические процессы производства минеральной изоляции. Эколого-нормативные аспекты». Программу, состоящую из шести модулей и рассчитанную на

12 месяцев, разработали для дополнительного профессионального обучения работающих специалистов. В 2024 году ее прошли главные и ведущие технологи, экологи всех заводов СБЕ «Минеральная изоляция».

В настоящее время в магистратуре Белгородского государственного технологического университета проходят обучение четыре человека. «Это не рядовые сотрудники, а состоявшиеся специалисты с большим опытом, которые, тем не менее, изъявили желание повысить свои компетенции, — подчеркивает Сергей Шабалин. — Отрадно, что они стараются учиться с желанием и энтузиазмом, стремятся получить те знания, которые могут пригодиться в будущем». Магистерская программа «Химическая технология минеральных волокон и материалов на их основе», рассчитанная на полтора года, была специально разработана под специалистов ТЕХНИКОЛЬ.

Это происходит на фоне внедрения профессиональной магистратуры по всей России с 2025 года. Помимо этого, в Белгородском технологическом универ-

ситете при участии нашего собеседника еще запустили специализированную программу бакалавриата в бюджетной форме. С производственных площадок поступили и учатся 12 сотрудников. Цель — укрепить связку образования, науки и производства, которая необходима для развития компании, а с ней и национальной экономики.

«Нужно развивать институт российских инженеров, об этом думают и в Правительстве РФ, — заключает Сергей Шабалин. — У Даниила Гранина в романе «Зубр» хорошо написано, как в 20-е годы прошлого века Германия, тогда весьма дружественная Советскому Союзу, пригласила генетика Тимофеева-Ресовского для усиления группы ученых, которая работала в этой области. Генетика в СССР, конечно, потом подвергалась гонениям, но в итоге восторжествовала и вернулась на свои позиции. Главное здесь то, что российские ученые всегда и в любые времена пользовались спросом, поэтому сегодня наступило время, когда нужно поднимать наше образование и фундаментальную науку».



# АГЕНТ ПЕРЕМЕН В ТЕХНОНИКОЛЬ: ДОЛЖНОСТЬ ИЛИ ОБРАЗ ЖИЗНИ?

СЛОВСОЧЕТАНИЕ «АГЕНТ ПЕРЕМЕН» ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В КОМПАНИИ УЖЕ ДАВНО И ИМЕЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ 20-ЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ. НО КТО ЖЕ ЭТИ ЛЮДИ В ТЕХНОНИКОЛЬ? РАЗБИРАЕМСЯ ВМЕСТЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ АМБАССАДОРАМИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.



**Татьяна Бертова,**  
руководитель комитета  
по бережливому  
производству

«Когда мы говорим об управлении изменениями и улучшениями, мы понимаем, что это прежде всего управленческая функция, реализуемая любым владельцем процесса. Делегировать управление изменениями на 100 процентов кому-то другому руководитель не может, однако некоторые аспекты этой деятельности передать все же можно. Так, при укоренении изменений в корпоративной культуре руководителю особенно нужны специалисты, которые помогут формализовать поведенческие правила и процедуры, обновить взаимосвязи между результатами изменений и системой вознаграждений, создать необходимые условия для развития новых качеств сотрудников, нацеленных на улучшения.

По модели управления изменениями Джона Коттера, которая включает в себя восемь этапов, агенты перемен ТЕХНОНИКОЛЬ — это люди, участвующие во всех этапах, но их действия особо значимы при реализации восьмого этапа, ведь именно они интегрируют изменения в культуру

компании и тем самым помогают им стать устойчивыми. Перемены сопряжены с выходом из зоны комфорта, когда сотрудники вынуждены менять привычную среду. В это время особенно важно помочь сотрудникам принять изменения и стать их участниками. Неслучайно среди всех видов организационных изменений считается самым сложным преобразование организационной культуры, когда идет формирование принципов восприятия новых идей, совершенствование навыков обучения, улучшение внутреннего климата и взаимоотношений.

**Именно агенты перемен ТЕХНОНИКОЛЬ администрируют процесс работы с предложениями по улучшениям, помогают руководителю встраивать улучшения в повседневную жизнь подразделения, каждый день развивая производственную систему компании. Это люди с активной жизненной позицией. Они считают, что все перемены к лучшему, и заряжают этим всех остальных вокруг себя».**



## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЖОНА КОТТЕРА



### СОЗДАНИЕ ЧУВСТВА СРОЧНОСТИ

Объясните, почему изменения необходимы, и стимулируйте у сотрудников стремление к их внедрению, основываясь на актуальных угрозах или возможностях.



### ФОРМИРОВАНИЕ КОАЛИЦИИ ЛИДЕРОВ

Соберите команду авторитетных руководителей с полномочиями, способных поддержать изменения и вдохновить на них других.



### РАЗРАБОТКА ВИДЕНИЯ И СТРАТЕГИИ

Определите четкое видение будущего, которое сотрудники могут поддерживать, а также стратегию достижения целей.



### ТРАНЛЯЦИЯ ВИДЕНИЯ

Постоянно доносите до сотрудников актуальное видение изменений, это поможет поддерживать вовлеченность и понимание важности процесса.



### УСТРАНЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ

На этом этапе важно убрать все барьеры, мешающие изменениям, будь то процессы, отсутствие ресурсов или сопротивление сотрудников.



### ДОСТИЖЕНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ УСПЕХОВ

Быстрые достижения поддерживают мотивацию и помогают продемонстрировать успехи изменений на ранних этапах.



### ЗАКРЕПЛЕНИЕ И УСКОРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Важно использовать достигнутые успехи для дальнейшего продвижения и масштабирования изменений.



### ИНТЕГРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В КУЛЬТУРУ

Чтобы изменения стали устойчивыми, они должны стать частью корпоративной культуры и повседневной работы.



**Елена Петрова,**  
директор по развитию производственной  
системы СБЕ «Минеральная изоляция»

«Агент перемен родился во мне задолго до того, как я начала свою карьеру в этой роли в ТЕХНОНИКОЛЬ. Еще в студенческие годы я приняла решение стать лучше и получить второе высшее образование. В рамках курса «Организация производства» мы изучали методы и подходы к управлению производственной системой. Тогда я еще не подозревала, что эти инструменты будут сопровождать меня всю дальнейшую жизнь. Я всегда стремилась к совершенствованию процессов на работе, потом у меня родился сын, и я также стремилась постоянно улучшать качество его воспитания, образования, сделать его жизнь комфортнее и безопаснее. И когда эти навыки постоянной рефлексии и брейншторминга идей по качественному изменению в лучшую сторону нашли свое применение в Корпорации, я наконец-то смогла начать реализовывать свои амбиции в полной мере! Это то, что делает меня искренне счастливой уже более четырех лет и, надеюсь, продолжит заряжать меня позитивом, в то же время положительно сказываясь на развитии компании!

Спектр моих задач в роли агента перемен довольно широкий, но тем он меня и привлекает. Работа далека от рутины и, скорее, напоминает парк аттракционов: у каждой задачи своя особенная скорость, каждая дарит особенные эмоции. В общих чертах весь пул своих обязанностей я бы разделила на два типа:

1. **Ex ante.** Это все, что касается подготовки к определенным событиям, разработки стратегии, внедрения

новых систем и методов организации и совершенствования производства. Мы стремимся к непрерывному улучшению производственных процессов, так что на этом этапе необходимо осуществлять непрерывающуюся подготовку людей: организовывать мероприятия и конференции по совершенствованию производственной системы, проверку знаний и навыков сотрудников по развитию производства, составление общей стратегии.

**2. Ex post.** На этом этапе необходимо анализировать события в некотором роде ретроспективе: проводить аудит процессов в СБЕ с целью выявления и устранения недочетов, запуск программ для снижения потерь во время производства, тиражирование лучших практик и многое другое.

## Важно стать не просто агентом перемен, а агентом перемен к лучшему!

Как нетрудно догадаться, оба этапа переплетены и связаны друг с другом: обнаружив недочет на этапе проверки (например, во время аудита), я вношу изменения в этап подготовки и обучения сотрудников, чтобы избежать повторения этих проблем. В динамичной системе гудительно оставаться статичной — легко быть сбитой с ног. Вот почему процессы, которые входят в мои компетенции, работают без остановки, постоянно совершенствуюсь.

В первую очередь агент перемен должен положительно относиться к переменам и быть к ним готовым: особенно когда перемены касаются его самого. Мир не стоит на месте: меняются особенности логистики, стандарты и механизмы производственной системы, а самое главное, меняется и то, чем Корпорация дорожит больше всего, — меняются люди. И настоящий агент должен постоянно совершенствоваться не из обязанности, а из искреннего желания становиться лучше,

профессиональнее, современнее в своих идеях, действиях, предложениях. Только такой человек способен стать тем, за кем остальные будут тянуться, к рекомендациям которого будут прислушиваться.

Самый действенный метод вовлечения персонала в развитие производственной системы, несмотря на кажущуюся тривиальность, — это создание атмосферы полного доверия и взаимопонимания. Каждый человек на производстве и за его пределами точно знает, что я всегда открыта к инициативам, готова обсудить любое предложение и рассмотреть сообщение каждого: в почте и в мессенджерах. В условиях беспрекословного доверия друг другу получается успешно внедрять разные практики. В первую очередь это различные способы геймифицировать процесс развития производства,

предложить интересные материалы для самосовершенствования и обучения работников.

До сих пор с улыбкой вспоминаю забавный и, я бы сказала, очень уютный видеоролик, в котором живая

легенда одного из предприятий СБЕ МИ объяснял на пальцах систему 5С, не оставив равнодушным никого, кто смотрел этот материал. В нашем бизнес-юните всегда с большой инициативой относятся к организации системы поощрения для тех, кто прилагает титанические усилия для развития любимой компании. Так, в 2024 году ТЕХНОНИКОЛЬ организовывала зарубежную поездку в Японию для тех, кто ярче всех проявил себя в процессе развертывания системы TWI. И это лишь одно событие из десятков прове-

денных и множества запланированных: мы всегда ищем, чем удивить и порадовать наших сотрудников за то, что они подлинно удивляют и радуют нас своей отдачей, своим трудом и ответственным отношением к делу.

Нет более действенного способа улучшить свою работу, чем обмен идеями со своими коллегами из других СБЕ. Есть одна любопытная работа социолога Марка Грановеттера «Сила слабых связей», которая посвящена социальной геометрии и утверждает, что нахождение в одной социальной структуре приводит к «закрытию» этой группы и, как следствие, изоморфизму идей, отсутствию чего-то нового, прорывного, неочевидного. Избежать этого помогают «мосты» — те люди, с которыми мы не общаемся столь часто, сколько с нашими непосредственными коллегами, но с которыми поддерживаем ту самую «слабую связь». Именно они гарантируют для нас источник новой информации, которая порой так же свежа, как глоток воздуха в горах!

Я очень счастлива, ведь мой социальный капитал богат именно такими людьми. Всегда с удовольствием общаюсь и взаимодействую с агентами перемен с других площадок и из других СБЕ, спрашиваю совета при обнаружении успешной практики, которая явно бы подошла СБЕ МИ, и сама охотно делюсь знаниями, опытом, наработками. С кем-то из коллег такие связи перерастают в гораздо более близкие отношения, с кем мы прекрасно коммуницируем и в отрыве от производственных дел. Это очень ценно, и я благодарна ТЕХНОНИКОЛЬ за возможность даже в рабочей среде найти единомышленников и родственные души!»



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

«Агентом перемен я стала с самого начала работы в ТЕХНОНИКОЛЬ в 2011 году. Когда пришла устраиваться на работу инженером по охране труда, меня спросили, чем я занималась на предыдущем рабочем месте. Я рассказала, что работала на машиностроительном предприятии, где выявляла потери и устраняла их с помощью инструментов бережливого производства. Директор сразу сказал: «Берем!» Было очень интересно переносить свой предыдущий опыт на новое производство. Начали с картирования и 5С. Далеко не все было идеально, но все процессы заработали с новой силой. До сих пор вспоминаю нашу первую карту потока создания ценности, стандарты рабочих мест и аттестацию по бережливому производству, в комиссию которой меня сразу включили.

Сейчас я занимаюсь внедрением и развитием инструментов БП уже на всех площадках СБЕ «Полимерная изоляция». В индивидуальный план развития (ИПР) каждого нового сотрудника включен соответствующий блок, и мы обязательно проводим онлайн-встречи, где рассказываем об основах. Это задача агента перемен на каждом заводе или моя, в том случае, если завод новый. Сейчас готовим обучающие курсы по разным направлениям развития БП уже в рамках обучения сотрудников на заводах. В задачи агента

перемен также входит сбор и анализ предложений по улучшению, проведение конкурсов на лучшее предложение по улучшению и самого активного рационализатора в рамках СБЕ, организация и проведение оценок развития производственной системы на уровне СБЕ, консультирование сотрудников по вопросам БП. Кроме того, мы активно занимаемся развитием системы наставничества и производственного обучения TWI.

Вовлечение персонала в процессы развития производственных систем — это самый сложный и одновременно интересный момент в деятельности агента перемен. Здесь как раз очень важна креативность. Одним из инструментов является неформальный подход к обучению — игровой. Информация, полученная в такой форме, запоминается лучше, так как она ассоциируется с положительными эмоциями и яркими впечатлениями. Так, мы с коллегами с завода XPS в Минеральных Водах в преддверии оценки развития производственной системы провели «Бережливую мозгобойню». Собрали рабочую группу из четырех человек, провели мозговую штурм, написали сценарий и провели игру. Сотрудникам очень понравился такой нестандартный подход: и время с удовольствием провели, и в голове основные аспекты по БП остались. Увидев эффективность этого начинания,





# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ РЕЛОКАЦИЯ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

НЕСМОТЯ НА ВСЕ ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ, В 2025 ГОД КОМПАНИЯ ВСТУПИЛА С ГРАНДИОЗНЫМИ ПЛАНАМИ: ВПЕРЕДИ ЗАПУСК ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЭКСТРУЗИОННОГО ПЕНОПОЛИСТИРОЛА В ВОСКРЕСЕНСКЕ И ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВЫПУСКУ ГИБКОЙ ЧЕРЕПИЦЫ В САРАТОВЕ. В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПРОДОЛЖАЕТСЯ СТРОИТЕЛЬСТВО ЛИНИИ ПО ВЫПУСКУ ПРОФИЛИРОВАННЫХ МЕМБРАН, А В РОСТОВСКОМ РЕГИОНЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КРУПНОГО КОМБИНАТА, КОТОРЫЙ БУДЕТ ВЫПУСКАТЬ МИНЕРАЛЬНУЮ И ПОЛИМЕРНУЮ ТЕПЛОИЗОЛЯЦИЮ И СУБСТРАТЫ ДЛЯ АГРОНАПРАВЛЕНИЯ. ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО КОМПАНИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ГОТОВА ВСЕСТОРОННЕ ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ, ГОТОВЫХ К РЕЛОКАЦИИ НА НОВЫЕ ПЛОЩАДКИ. А О ТОМ, КАК ПОДГОТОВИТЬ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ПЕРЕЕЗДУ СЕБЯ И СЕМЬЮ, РАССКАЗЫВАЕТ СЕРГЕЙ НИЧИПОР. В ДЕКАБРЕ 2023 ГОДА ОН ПЕРЕЕХАЛ ИЗ БЕЛОРУССКОГО ГОРОДА ОСИПОВИЧИ В РОССИЙСКИЙ НОВОУЛЬЯНОВСК, ЧТОБЫ ВОЗГЛАВИТЬ ОДНО ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕХНОНИКОЛЬ ПО ВЫПУСКУ XPS.

директор завода очень активно вовлекся в данный процесс, и от него поступило предложение провести еще одну игру, но уже в другом формате.

Используем и такой метод вовлечения, как конкурсы. Пока они связаны только с предложениями по улучшению. Те сотрудники, кто уже успел принять участие и занять призовое место, очень активны. Например, по итогам 2023 года главный механик завода XPS-Осиповичи Дмитрий Рогалевич занял призовое место на уровне ППК и подал в 2024-м еще два новых предложения для участия в конкурсе.

Еще один способ вовлечения, который мы стали активно применять не только в развитии БП, — еженедельные онлайн-клубы с агентами перемен всех заводов СБЕ. На таких встречах мы обсуждаем различные вопросы по БП, изучаем лучшие практики наших и сторонних предприятий. Самое важное, что такой формат позволяет открыто высказывать свое мнение каждому участнику. Не менее важна мотивация. В прошлом году в нашей СБЕ было впервые проведено собрание агентов перемен с выездом в горы Северного Кавказа. Удалось обсудить рабочие моменты в неформальной обстановке и отдохнуть. Коллеги с нетерпением ждут следующей очной встречи в этом году.

Мы активно взаимодействуем с агентами перемен других СБЕ — в рамках проведения оценок развития производственной

системы (РПС), обсуждения чек-листов, разработки стандартов по БП. Также участвуем в совместных конференциях и собраниях. Например, в 2023 году впервые была проведена конференция по TWI, куда были приглашены все агенты перемен ТЕХНОНИКОЛЬ, и мы в том числе.

Считаю, что агент перемен — это такое же призвание, как учитель или врач. Если ты не будешь всей душой любить то, что делаешь, то эффекта не будет. Это только по любви! В первую очередь агент перемен должен быть активным. Все мы слышали поговорку: «Под лежащий камень вода не течет». Персонал не-

обходимо вдохновлять своими идеями и позитивным настроем, чтобы хотелось внедрять изменения в повседневные рутинные процессы. При этом важно понимать и оценивать риски от тех нововведений, которые мы хотим применить, и быть готовыми к неудачам.

Мне также нравится выражение, что агент перемен — это связующее звено между прошлым и будущим. Это тот человек, который знает, как устроены все процессы сейчас, как они работали раньше, и видит пути их развития на несколько лет вперед. Стратегическое мышление для агента перемен — очень важная компетенция. Не менее важно проявлять креативность в своей работе, причем во всех ее аспектах».

## Агент перемен — это связующее звено между прошлым и будущим





## РЕШЕНИЕ В ФОРМАТЕ 360°

Начну с того, что для меня это не первый опыт релокации: на момент прихода в ТЕХНОНИКОЛЬ, а это было в конце 2021 года, я проживал в своем родном городе, который находится в 300 километрах от белорусского завода компании. После назначения на должность директора по производству XPS я переехал в Осиповичи, а спустя год ко мне присоединилась и моя семья. Однако спустя некоторое время в СБЕ «Полимерная изоляция» произошли большие перемены: Станислав Бенц, который в то время возглавлял рязанский филиал «Техноплекс», получил повышение. На его место перевели Павла Осина, директора завода из Новоульяновска, так как ранее он работал на площадке в Рязани. А освободившуюся вакансию со словами «Сергей, нужно ехать» Дмитрий Рындин предложил мне.

На тот момент в моей голове было всего две мысли: кому оставить производство в Беларуси и как сказать семье, что мы снова переезжаем. С первой задачей на все сто справился Артем Голодник, который много лет работает в ТЕХНОНИКОЛЬ и обладает всеми необходимыми компетенциями. Для меня было важно, чтобы после моего ухода завод не растерял свои позиции, а существующие процессы только улучшались. И я очень рад, что у Артема все получилось.

Не меньше внимания нужно было уделить и второму вопросу. Переезд является очень значимым шагом, и решение о нем должно приниматься вместе с семьей. Каждый, кого оно касается, должен высказать свои ожидания, опасения. Последние желательно оценить в формате 360°, учитывая интересы всех членов семьи. Если дети в сознательном возрасте будут категорически против того, чтобы покинуть родные края, то на новом месте, скорее всего, появятся проблемы. В моем случае ситуация усугублялась еще и тем, что буквально за несколько недель до предложения мы с супругой приобрели новое жилье в Беларуси, а ребенок сменил школу.

Тем не менее решение в итоге мы приняли достаточно быстро. Первый переезд в Осиповичи прошел очень легко и без проблем, поэтому я искренне верил, что и релокация в Новоульяновск будет простой. Но я не учел один очень важный

момент — в первый раз я перемещался внутри своей страны, а сейчас переехал в место, где я иностранец. Это накладывает множество дополнительных обязательств и ограничений, о которых нужно знать и категорически нельзя забывать. К сожалению, на тот момент у меня не было коллег, которые переехали из Республики Беларусь в Российскую Федерацию, тем более сразу в статус руководителя предприятия, поэтому многое пришлось познавать на собственном опыте. Однако в 2025 году еще одна сотрудница нашей СБЕ переехала из Осиповичей в Россию, чтобы продолжить работу на одном из производств ТЕХНОНИКОЛЬ. Надеюсь, что мои знания и опыт окажутся полезными не только ей!

## ТОНКОСТИ ПЕРЕЕЗДА

Фраза «познакомиться поближе» актуальна и в случае переезда. Мой личный опыт показывает, что важно всей семьей приехать в город, в котором вы собираетесь жить, и остаться там как минимум на неделю. Это поможет увидеть все своими глазами, пообщаться, прочувствовать атмосферу нового города. Значение имеет каждая деталь: культура, транспортное сообщение, инфраструктура, в конце концов, эстетика нового города.

Когда все решения приняты, пора приступить к практической подготовке. Первым делом необходимо изучить законодательство новой страны, фокусируя внимание на нормативах в области миграции. Лицам, не являющимся гражданами Российской Федерации, вопросы миграционного учета проще всего отдать на откуп специализированным агентствам. Тонкостей много: это и регистрация, и официальный перевод документов, даже белорусских, когда приходится официально переводить буквально с русского на русский. Любая ошибка на данном этапе создаст много проблем в будущем при оформлении других документов.

Базовые вещи, связанные с медициной и образованием, также советую решать еще до переезда. Найти врачей, подобрать подходящую школу. Да, в России право на образование



гарантировано конституцией, то есть ребенка, который находится в стране на законных основаниях, не могут оставить без школы. Другой вопрос, что это будет за образовательное учреждение. По этой причине я бы семьям с детьми советовал сначала выбирать школу, а уже потом искать квартиру поблизости. Если сделать в обратном порядке, то может получиться так, что школа и квартира будут в разных частях города. Если ребенок, который тоже переезжает, при этом идет не в первый класс, также стоит изучить школьную программу. Есть небольшие отличия по предметам: например, в русской школе не будет белорусского языка, но зато будет родная русская литература, которой нет в школах Беларуси.

## ФОРМУЛА ПОГОДЫ В ДОМЕ

Первое время очень важно быть со своей семьей, возможно, когда-то в ущерб работе. Адаптацию просто необходимо пройти вместе, не бросать детей, супругов один на один с новой реальностью. Это важно сразу зафиксировать, поскольку после начала рабочих будней профессиональные задачи захватят на 100 процентов, потом на 130, 150, а это будет уже ваше личное время, которое вы незаметно для себя начнете забирать у семьи.

На собственном опыте мы придумали формулу, которая помогает нам создавать здоровую атмосферу в доме. Для этого один из взрослых большую часть времени посвящает воспитанию детей и быту. Жена решила не искать работу, она занимается домом, много времени проводит с ребенком. Спустя год я могу уверенно сказать, что это было лучшее решение. Я очень благодарен жене за уют, который она смогла создать в доме. Если бы мы оба работали, а ребенок ходил в школу, обстановка, скорее всего, была бы совсем другой. Это усталость, выгорание, сложности с адаптацией у всех членов семьи. Неизвестно, сколько бы в таком режиме мы продержались.

В текущей ситуации мы смогли выстроить и быт, которым по выходным занимаемся вместе, и досуг. Кстати, отдых — это важная часть жизни, как бы банально это ни звучало. Найти занятие по душе, переключиться можно в любом городе. А если не получается, то на выручку приходит сама природа. Благо в России мест, которые завораживают красотой, очень много. В Новоульяновске мы любим ездить на берег Волги: природа, потрясающие пейзажи хорошо помогают переключиться. Это тот способ перезагрузиться, который есть у каждого из нас, но не все им почему-то пользуются.

Еще один немаловажный аспект жизни — это круг общения, друзья, люди, способные помочь в той или иной ситуации. Но при переезде в другой город, а тем более страну, таких людей обычно нет. Поскольку мне очень нравится учиться, то решение данного вопроса пришло само собой — я поступил в Высшую школу менеджмента УлГТУ. Таким образом, кроме знаний



у меня появился и новый круг общения, в который входят топ-менеджеры производственных компаний, учреждений банковской системы, медицинских учреждений, операторов связи. Для меня, как руководителя, это имеет громадное значение и помогает мне как в обычной жизни, так и в работе.

## ПО ПУТИ РОСТА

В Беларуси я работал на заводе по выпуску XPS. В Россию приехал на аналогичный завод с аналогичным оборудованием. Рабочий график схожий — 40 часов в неделю, процессы многие идентичны. Это все помогло адаптироваться, поскольку при переезде я не менял кардинально сферу деятельности. В моем случае рост был, скорее, горизонтальный: я в Беларуси возглавлял производство, здесь тоже стал во главе аналогичного предприятия. Отличия в масштабах. Предприятие в России значительно больше и по производительности, и по численности, и по ответственности.

Для внутреннего самоощущения мне было важно принять вызов и пройти этот этап. С точки зрения закалки характера, адаптации к кардинально новым условиям это большой плюс. Все производственные процессы в Новоульяновске были отлажены на очень высоком уровне. Поэтому основной задачей после переезда на новое место для меня было им не навредить, ничего в них не сломать. И только потом заняться улучшениями и дальнейшим развитием предприятия. И на мой взгляд, данная тактика окупилась — 2024 год для завода получился рекордным практически по всем показателям, в том числе по объему производства и отгрузкам готовой продукции.

Что хотелось бы посоветовать коллегам, которые находятся на стадии принятия решения о переезде? Взвесить все за и против. И если приняли решение о релокации — идти только вперед. Забыть, как было раньше, не оглядываться, не вспоминать и не жалеть. Да, будет сложно! Но взамен вы получите многое: быстрый карьерный и профессиональный рост, увеличение благосостояния, удовлетворение амбиций, закалку характера. То, что раньше для вас было сложно, станет легко решаемой задачей. Думаю, это стоит всех приложенных усилий!

# НЕСЛАБЫЙ ПОЛ

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НАБЛЮДАЕТСЯ ТЕНДЕНЦИЯ, КОГДА ЖЕНЩИНЫ ВСЕ АКТИВНЕЕ ПРОЯВЛЯЮТ СЕБЯ НА ПОЗИЦИЯХ И В ПРОФЕССИЯХ, КОТОРЫЕ РАНЕЕ ВОСПРИНИМАЛИСЬ КАК СУГУБО МУЖСКИЕ. ИСТОРИИ ГЕРОИНЬ ДАННОЙ РУБРИКИ ПРЕКРАСНО ИЛЛЮСТРИРУЮТ ЭТОТ ПРОЦЕСС! У ЖЕНЩИН, РАБОТАЮЩИХ В ТЕХНОНИКОЛЬ, ЕСТЬ ЕЩЕ ОДНА УНИКАЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ — ОНИ СПОСОБНЫ ГАРМОНИЧНО ОБЪЕДИНЯТЬ МАСТЕРСТВО И ИСТИННУЮ ПРЕДАННОСТЬ СВОЕМУ ДЕЛУ ВМЕСТЕ С КРАСОТОЙ.

## ВЗЛАМЫВАЯ СТЕРЕОТИПЫ

На комбинате в Учалах представительницы прекрасного пола трудятся в бухгалтерии, отделе по работе с персоналом, в департаментах закупок, информационных технологий и продаж. Но есть и необычные позиции, которые на учалинском заводе занимают женщины, например оператор узла посыпки и охлаждения. В июле 2023 года на участке по производству кровельных мембран к команде завода присоединились **Альбина Гибадатова, Юлия Петрова, Альбина Тухватуллина** и **Роза Юмагужина**. Им предстояло освоить новую профессию, а потому они прошли обучение в учебном центре завода, после чего стали дипломированными операторами узла посыпки и охлаждения.

Сразу после получения свидетельства коллеги приступили к работе на технологической линии по выпуску рулонных материалов совместно с опытными наставниками. Профессия не самая простая, здесь есть место и для сложного физического труда, но наши коллеги не только отлично справляются с профессиональными задачами, но и находят баланс между работой и личной жизнью: занимаются спортом, путешествуют, выращивают цветы, балуют близких кулинарными шедеврами. Яркие, неповторимые, увлеченные, энергичные и влюбленные в свою работу — такими их знают на заводе!

Еще один приятный бонус от появления на производстве представительниц прекрасного пола отметила **Алина Ахметшина**, менеджер по персоналу учалинского завода «Технофлекс»: культура труда в цеху значительно поменялась в лучшую сторону!



**Роза Юмагужина,**

оператор узла посыпки и охлаждения, завод «Технофлекс», г. Учалы

«До работы в ТЕХНОНИКОЛЬ моя сфера деятельности была связана с людьми — я работала продавцом-консультантом, однако тоже в достаточно мужском направлении. В зоне моей ответственности были мотоциклы, мини-тракторы, бензокосилки и другие подобные агрегаты. Но однажды я решила поменять профессию и попробовать себя на производстве.

На собеседовании мне не только подробно рассказали, чем придется заниматься, но и провели экскурсию. Помню, очень удивилась тому, что в цеху работали только мужчины. То, что это непростая физическая работа, нам сказали сразу, но меня это не испугало. Мне настолько понравилась обстановка на заводе, что долго я не думала. В 2023 году мы начали учиться и затем приступили к работе.

Мужчины-коллеги нас встретили приветливо, но были уверены, что мы надолго не задержимся и уволимся через два — три месяца. Их прогнозы не оправдались — пошел уже второй год, как мы с Юлией Петровой работаем на линии. А девушки, с которыми мы начинали, производство покинули, но не по причине того, что не справились: Альбина Тухватуллина сейчас в декретном отпуске, а Альбина Гибадатова ушла по семейным обстоятельствам.

Каждый рабочий день проходит по-разному — в зависимости от того, какая продукция на линии. Иногда вообще не отойти. Но мужчины нам всегда помогают и мы точно знаем, что не одни. И хотя первое время было очень тяжело, я надеюсь, что буду работать здесь долго. Хотелось бы даже до пенсии, потому что мне здесь все нравится — коллектив, стабильная зарплата, расширенный соцпакет, а также возможность развиваться профессионально дальше!»



**Юлия Петрова,**

оператор узла посыпки и охлаждения, завод «Технофлекс», г. Учалы

«Когда я зашла первый раз в цех, то подумала, почему бы и нет, — если мужчины могут, то и женщины тоже справятся. Но сказать, что стремилась к этой работе, не могу. Да и мой супруг поначалу не поддержал: первые несколько месяцев было тяжело, и я возвращалась домой буквально без рук без ног. Но постепенно отношение изменилось — благодаря очень мощной поддержке со стороны руководителей и наших наставников, которая помогла и до сих пор помогает преодолевать все трудности. Поэтому сейчас, когда мой супруг предлагает мне выбрать более легкое направление, я сама отказываюсь от этого.

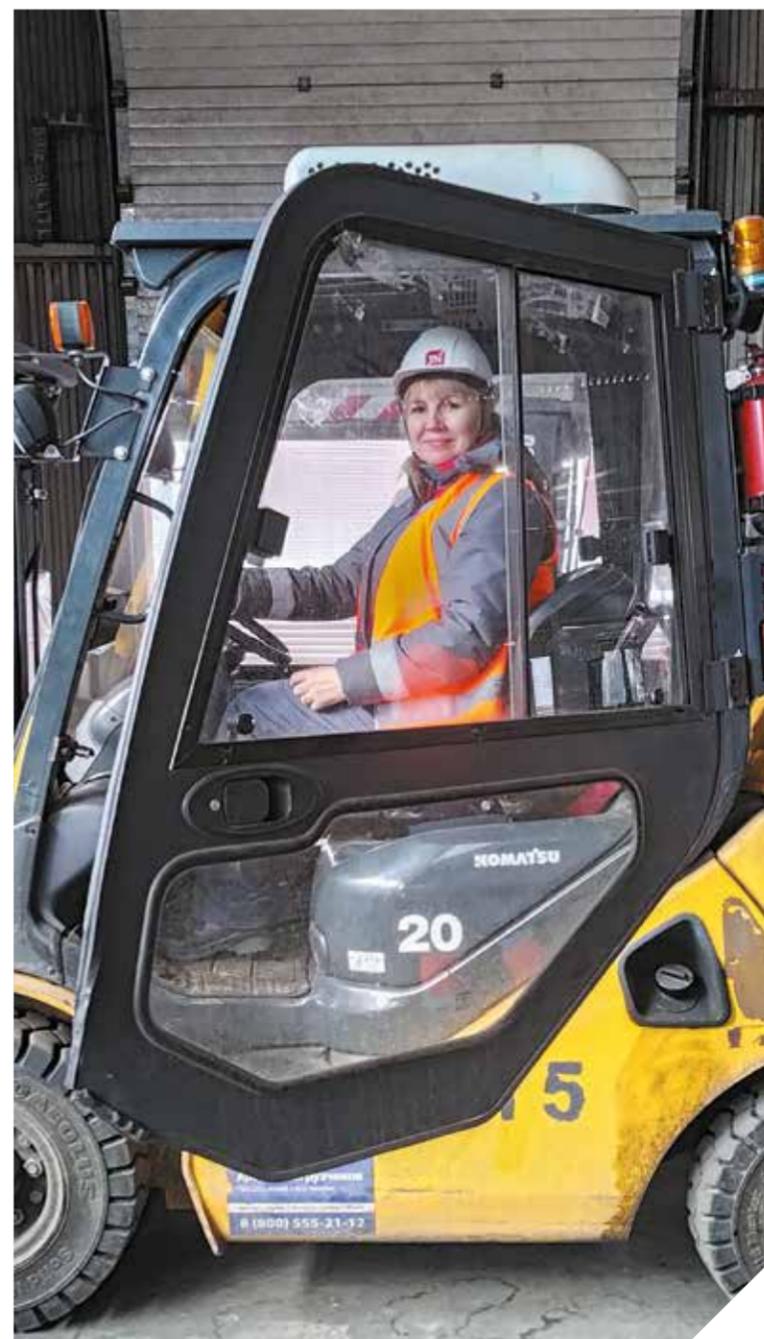
Мне нравится работать на заводе, к тому же у нас отличный коллектив. Мужчины очень активные, позитивные и готовые в любой момент прийти на выручку. Если что-то у нас не получается, они во всем пытаются помочь. Но мы и сами стараемся выполнять все наши обязанности в полном объеме и вкладываем в общее дело все наши силы и душу! Очень надеюсь, что мы с Розой сможем стать настоящими мастерами своего дела и вносить достойный вклад в производство нашей продукции!»



## ЖЕНЩИНЫ РУЛЯТ

Весной 2024 года на заводе по производству минеральной изоляции в Белгороде сразу три кладовщицы склада готовой продукции прошли обучение по профессии «водитель погрузчика». При сдаче экзамена по вождению в Ростехнадзоре умелое вождение **Ирины Земцевой** было снято на видео и выложено на сайт Ростехнадзора в качестве учебного — так профессионально и грамотно Ирина управляла погрузчиком!

Что примечательно, решение об освоении новой профессии девушки приняли сами, чтобы поддержать коллег, — в связи с текущей геополитической ситуацией набор новых сотрудников значительно удлинился, из-за чего пришлось изменить и внутренние процессы склада, включая графики работы и отпусков. Благодаря тому, что складские сотрудницы теперь могут при необходимости «порулить», нагрузка на основной персонал значительно снижена.



### Любовь Тормышева,

старший кладовщик склада готовой продукции, «Завод ТЕХНО», г. Белгород

«Мои основные задачи на рабочем месте — это, конечно же, весь функционал по приемке, хранению, перемещению и отгрузке готовой продукции, оформление всей документации. Но при необходимости я могу заменить водителей погрузчика, например переместить, подвезти или переставить продукцию.

Этот функционал я освоила, дополняя свои основные обязанности старшего кладовщика. Обучение заняло около двух месяцев и оказалось одновременно сложным и увлекательным. Трудностей с самим вождением у меня вообще не возникло, так как давно вожу машину. Сложнее всего переместить поддон в пространстве, где много продукции, чтобы ничего не повредить.

Мои коллеги-мужчины относятся ко мне с уважением и охотно делятся советами. Семья и друзья одобряют мои действия и гордятся достижениями на этой новой для меня стезе. Качественно, способствующих женщинам в традиционно мужских профессиях, можно отметить такие, как настойчивость, ответственность и способность работать в команде. Наша сила заключается в умении адаптироваться, гибкости и тщательном подходе к выполнению своих задач.

В свободное время я увлекаюсь чтением и домашним делами, люблю побаловать своих родных чем-нибудь вкусеньким. Люблю погулять на природе — это помогает мне не только расслабиться, но и поддерживать хорошую физическую форму».



### Ирина Земцева,

кладовщик склада готовой продукции, «Завод ТЕХНО», г. Белгород

«Мужскую профессию я выбрала еще на старте моего профессионального пути: в институте обучалась по специальности «таможенное дело». Но после получения диплома почти сразу ушла в декрет, затем работала в детском саду и даже освоила дополнительную специальность логопеда-дефектолога. А в 2022 году я присоединилась к белгородской команде ТЕХНИКОЛЬ в качестве кладовщика склада готовой продукции.

Если пользоваться автомобильной терминологией, то для описания моей работы лучше всего подойдет слово «стартер». Это такая составляющая машины, с помощью которой запускается двигатель. Я такой же стартер, но запускающий работу склада: без меня и других моих коллег по этой должности машины не заедут на территорию, а грузчики не будут знать, откуда взять продукцию и где загружать автомобиль. Я также занимаюсь приемкой продукции с производственных цехов (у нас их два) и планирую, где ее лучше разместить. Это весьма творческий мыслительный процесс, направленный на повышение удобства отгрузок и сокращение их времени.

В 2024 году я вместе с коллегами освоила вождение погрузчика. Когда сдавала на права, инспектор отметил, что впервые видит девушку на подобном экзамене, и попросил разрешения снять

этот процесс на видео. То, что оно в результате было выложено на сайт Ростехнадзора в качестве учебного, стало для меня очень приятной неожиданностью. Моему новому навыку удивились и родители. А дети вообще были в шоке, что их мама, оказывается, умеет и такое.

Быть успешной в мужских профессиях помогает наша женская интуиция, ответственность, внимательность и собранность, а еще коммуникабельность. Наша сила и в том, что мы не опускаем руки при столкновении с трудностями и при решении каких-то задач идем до конца, пока не будет результата. Помогает и поддержка коллег, которые всегда готовы поделиться своим опытом погрузки машин и рассказать, какие есть нюансы и тонкости.

Несмотря на специфику моей работы, свободное время я провожу очень даже по-женски — много времени посвящаю воспитанию детей, а на досуге люблю почитать или повязать».



## Маргарита Пырова,

начальник транспортно-складского комплекса,  
«Завод ТЕХНО», г. Белгород

К команде ТЕХНОНИКОЛЬ присоединилась в 2018 году. Начинала диспетчером, затем занимала позиции старшего кладовщика, заведующей складом готовой продукции, на нынешней должности работает с 2024 года.

«На освоение функционала водителя-погрузчика ушло около двух месяцев. Этот процесс оказался как легким, так и интересным, что позволило быстро адаптироваться к новой роли. К этому решению нас подтолкнула необходимость в дополнительных водителях погрузчиков на складе готовой продукции из-за перегруженности у основного штата сотрудников. На данный момент я не участвую напрямую в рабочих процессах, так как в августе была переведена на должность начальника транспортно-складского комплекса, что изменило мои обязанности. Однако у нас всегда есть запасной сотрудник на случай форс-мажорных ситуаций.

Мужчины-коллеги относятся ко мне с уважением, создавая доброжелательную атмосферу в коллективе. Моя семья и друзья предлагают свою поддержку на каждом шагу, и каждое новое начинание для меня становится важным этапом в личном и профессиональном развитии.

Что касается качеств, способствующих успеху женщин в традиционно мужских профессиях, можно выделить настойчивость, ответственность и умение работать в команде. Наша сила заключается в способности адаптироваться, проявлять гибкость и качественно выполнять свою работу. В свободное время я увлекаюсь спортом и чтением книг — эти занятия помогают мне расслабиться и поддерживать отличную физическую форму».



## Алла Гаврилина,

оператор автоматических и полуавтоматических линий, станков и установок,  
Завод монтажных пен, г. Рязань

«До ТЕХНОНИКОЛЬ я не интересовалась оборудованием. Но придя на должность упаковщицы монтажных пен в 2020 году, захотела научиться разбираться в производстве продукции и оборудовании. Начала понемногу изучать это направление, и затем меня уже официально перевели на должность оператора, на которой я продолжила обучение, чтобы стать хорошим специалистом в этой сфере. Очень благодарна начальнику смены и начальнику производства, которые поверили в меня и дали возможность идти дальше.

В выходные от работы я также ходила на практику, где обучалась вождению погрузчика. Поначалу были трудности, потому что я никогда не водила транспорт в принципе. Но потом освоилась. Коллеги у меня замечательные, у всех разный опыт работы на производстве, всегда помогут и подскажут.

В мои обязанности как оператора автоматических и полуавтоматических линий входит настройка параметров оборудования под определенный продукт и работа на конкретном участке линии в зависимости от технического задания по производству герметиков, клеев, гидроизоляции. Наш рабочий день начинается с минутки безопасности. Затем начальник смены дает нам задания и распределяет нас по производственным участкам.

Друзья удивляются, что девушка работает на заводе, да еще и оператором линии. Однако говорят, что мне повезло попасть сюда работать: все мои знакомые, живущие в Рязани, знают заводы ТЕХНОНИКОЛЬ как очень хорошее место работы с высокой заработной платой и возможностями для роста. Семья тоже хорошо относится к моей работе.

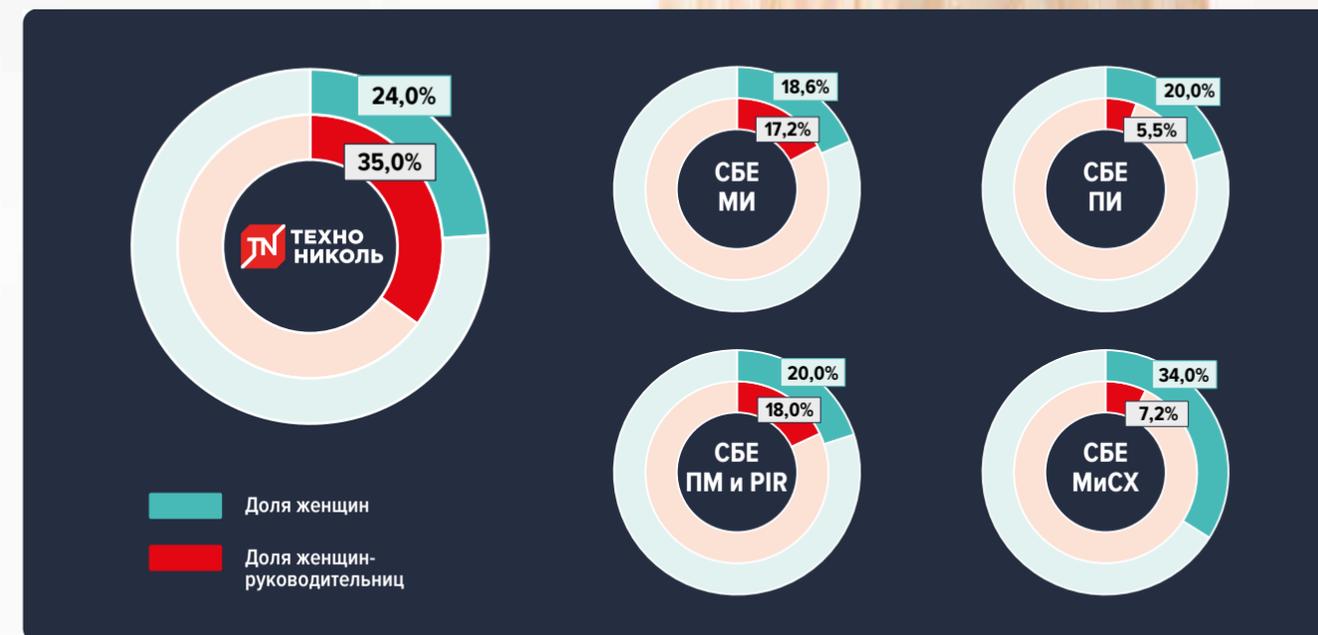
В свободное от работы время обожаю летом кататься на велосипеде за городом. Могу проехать 100 километров за день. Один раз даже проехала 160, но это оказалось очень тяжело и больше пока так далеко не ездил».

Профессии водителя погрузчика обучилась и Алла Гаврилина, которая в сентябре 2020 года устроилась работать укладчицей-упаковщицей на производство монтажных пен в Рязани. Проработав почти три года, она приняла для себя нелегкое решение уйти, но быстро вернулась и в конце года будет отмечать пятилетний профессиональный юбилей в ТЕХНОНИКОЛЬ! Алла уверенно работает с любым производственным оборудованием, что способствует повышению производительности труда, и своими секретами успеха она поделилась с читателями «Технологий мастерства».

«До ТЕХНОНИКОЛЬ я не интересовалась оборудованием. Но придя на должность упаковщицы монтажных пен в 2020 году, захотела научиться разбираться в производстве продукции и оборудовании.

# РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ДОЛЯ ЖЕНЩИН-РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ТЕХНОНИКОЛЬ ДОСТИГЛА 35 ПРОЦЕНТОВ. И ХОТЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ ОНА НЕСКОЛЬКО НИЖЕ ИЗ-ЗА ТАКИХ ФАКТОРОВ, КАК СМЕННЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ И НОЧНЫЕ СМЕНЫ, ЯРКИХ ПРИМЕРОВ ХВАТАЕТ И ТАМ. НАПРИМЕР, НАТАЛЬЯ ЕРМАКОВА, КОТОРАЯ НАЧИНАЛА В 2007 ГОДУ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ ЮРГИНСКОЙ ПЛОЩАДКИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МИНЕРАЛЬНОЙ ИЗОЛЯЦИИ, А НЫНЕ ВОЗГЛАВЛЯЕТ ЕГО, ЯВЛЯЯСЬ ЕДИНСТВЕННОЙ ЖЕНЩИНОЙ — ДИРЕКТОРОМ ЗАВОДА В ППК ТЕХНОНИКОЛЬ. ЗА ДРУГИМИ ПОДОБНЫМИ ПРИМЕРАМИ ТОЖЕ ДАЛЕКО ХОДИТЬ НЕ НАДО!



**ЕКАТЕРИНА  
КАПРАНОВА,**  
директор  
по производству,  
завод «Лоджикруф»,  
г. Рязань

*К команде ТЕХНОНИКОЛЬ Екатерина присоединилась в 2013 году в должности инженера-исследователя и за время работы предложила множество нововведений, которые помогли ускорить процесс производства и сделать его проще и выгоднее с экономической точки зрения. В 2019 году она стала главным технологом. А в 2023-м начался новый виток карьеры — Екатерина назначена директором производства.*

«Свой путь в ТЕХНОНИКОЛЬ я сравниваю с видеоигрой, где по мере приобретения знаний, опыта и инструментов ты переходишь на следующий уровень сложности. Свою «игру» в компании я начала с позиции инженера-исследователя в 2013 году, и на тот момент мои знания в области переработки ПВХ ограничивались университетскими лекциями и учебниками по переработке пластмасс. Но благодаря конкурентной среде в отрасли, амбициозным планам завода и нестандартным задачам разобраться в вопросе пришлось очень и очень быстро. Опыт работы в исследованиях помог изучить сырьевую базу и тонкости составления рецептур.

Следующим уровнем «игры» стала позиция инженера-технолога, при которой лабораторные пробы превратились в промышленные миксеры, а экспериментальные образцы в самую настоящую мембрану для наших клиентов. Его я проходила до 2019 года, после чего смогла продвинуться дальше и продолжить уже в роли главного технолога. Здесь появились новые вызовы, а именно — управление отделом. Пожалуй, это было самым сложным переходом, поскольку отвечать нужно было уже не только за свой собственный результат, но и за результат команды. Еще четыре года, и новый уровень — директор по производству. Этот переход был самым эмоциональным, ведь пришлось отказаться от любимой экспертизы и технологии в чистом виде и заняться выстраиванием процессов. Сложно ли это? Да. Интересно? Очень!

Успешной «игре» способствует гордость за продукт, который мы производим. Без ложной скромности наша мембрана — лучшая на рынке. Горжусь командой, в которой посчастливилось оказаться, — здесь нет равнодушных. Преодолевать, безусловно, приходится многое — все же мы работаем на производстве, а текущая геополитическая ситуация не подразумевает стабильности и предсказуемости. Но мы привыкли, и без преодоления сложностей было бы скучно!

Тем, кто хочет продвигаться по карьерной лестнице и профессионально расти, я в первую очередь хочу посоветовать учиться — много, разному. Еще не быть равнодушными — даже если проблема кажется не твоей, как минимум можно научиться чему-то новому, решая ее. И конечно, нужно верить в себя и не отказываться от предлагаемых возможностей!»



**ЕЛЕНА  
РОГОЗОВА,**  
начальник  
производства,  
завод «Техноплекс»,  
г. Усолье

*Пришла в ТЕХНОНИКОЛЬ в 2023 году на должность менеджера по персоналу строящегося предприятия по производству экструзионного пенополистирола в Иркутской области. В то время в штате было только два человека: директор и главный инженер, а команду только предстояло сформировать. В настоящий момент она состоит из 42 человек, женщин из которых всего шесть, а Елена стала начальником производства.*



«Процесс моей адаптации оказался непростым, но в то же время насыщенным новыми впечатлениями. На протяжении многих лет я работала в области управления персоналом и вдруг очутилась в производственной сфере — это совершенно иной мир, другие правила. К тому же в моем подчинении оказались одни мужчины: 17 человек возрастом от 22 до 44 лет. Были моменты, когда меня даже охватывал нервный мандраж, особенно в те дни, когда я самостоятельно проверяла сменные отчеты или выходила к рабочим на линию. Сейчас я уже уверенно контролирую сменные отчеты и активно взаимодействую со службой транспортно-складского комплекса.

В данный момент, пожалуй, самыми сложными для меня остаются технические аспекты — например, я до сих пор не до конца понимаю, как работает экструдер. Тем не менее стараюсь вникать в детали и, наблюдая за процессом в цехе, постепенно начинаю все больше разбираться. Приятно осознавать, что технолог и директор всегда рядом со мной и готовы поддержать, объяснить, если что-то вызывает затруднения. Я и сама выступаю за демократичный стиль управления и взаимовыручку в коллективе. И если могу помочь, то всегда помогаю, даже если это не моя прямая обязанность. Также я стараюсь создать атмосферу команды, где каждому будет комфортно работать и развиваться.

Мой рабочий день начинается с обхода цеха. Я приезжаю на предприятие к половине восьмого, общаюсь с ночной сменой, затем с утра разговариваю с дневной. Проверяю журналы и сменные отчеты, а если намечена планерка — обязательно участвую. Главное, что лежит на мне, — это обеспечение стабильной работы производства, снижение уровня брака и предотвращение проблем с заказчиками. В 2025 году у нас запланирована модернизация, и сейчас мы активно готовимся к этому важному этапу.



Считаю, что важно не бояться учиться и просить помощи, если что-то непонятно. Да, есть сложности, но я уверена, что справлюсь. Главное — это командная работа и четкое распределение задач. Я рада, что коллеги поддерживают меня, и готова делать все, чтобы производство работало как часы. И хотя адаптация к новой должности требует много времени и сил, мне удается поддерживать баланс между работой и личной жизнью: трижды в неделю я посещаю спортзал, гуляю с собакой и готовлю ужин».

# ИИ НА СВЯЗИ

ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА У СОТРУДНИКОВ ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ ТЕХНОНИКОЛЬ ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ ПОМОЩНИК. ЗА ВРЕМЯ ЕГО РАБОТЫ ПРОДУКТИВНОСТЬ ОПЕРАТОРОВ ВЫРОСЛА В 15 РАЗ, А ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТАЦИИ СОКРАТИЛАСЬ В ТРИ РАЗА. КАК ТАКОЕ ОКАЗАЛОСЬ ВОЗМОЖНО, РАССКАЗЫВАЕМ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.

**Начнем издалека!** В начале 2024 года в Корпорации прошел первый конкурс новых цифровых продуктов. Его идейным вдохновителем стала Цифровая академия ТЕХНОНИКОЛЬ, выпускники которой в своих дипломных работах генерировали огромное количество инновационных идей и интересных цифровых решений. Однако из-за отсутствия финансовой и административной поддержки большинство из них не доходило даже до стадии MVP (минимально жизнеспособного продукта).

Тем временем за два выпуска Академии накопилось порядка 20 интересных цифровых решений. Для отбора самых актуальных и востребованных из них и было решено провести конкурс. Из 11 поданных заявок одобрение в итоге получили пять, среди них и проект «ИИ-ассистент ТЕХНОНИКОЛЬ» с применением GPT (это тип нейронных языковых моделей, впервые представленных компанией OpenAI, которые обучаются на больших наборах текстовых данных, чтобы генерировать текст, схожий с человеческим), который представил **Андрей Цымбалюк**, руководитель направления «Цифровой маркетинг».

С мая 2023 по сентябрь 2024 года участники проектной группы собрали данные, запустили процесс речевой аналитики, разработали и запустили чат-бота. Итогом этой работы стал цифровой ассистент, который помогает коллегам консультировать наших клиентов на горячей линии ТЕХНОНИКОЛЬ по ассортименту материалов, их техническим свойствам, правилам монтажа и прочему. Это большая генеративная языковая модель, обученная на знаниях о компании и способная отвечать на вопросы в чате, а также давать подсказки оператору. Насколько хорошо это получается, судите сами! Результаты эксперимента и проверки ответов ИИ нашими инженерами оказались следующими: цифровой помощник дает правильные ответы в 92 процентах случаев, в шести процентах — правильные, но неполные. И только в двух процентах не имеет источника ответа в базе знаний. Клиент также может получить консультацию ИИ напрямую в нерабочее время либо дождаться ответа оператора на почту в рабочее время.

**Речевая аналитика помогает работать не только операторам горячей линии.** Автоматизированные отчеты экономят время, устраняя ручное прослушивание звонков и чтение чатов. ИИ также автоматически размечает диалоги по тематикам и тегам, упрощая анализ без ручного тегирования. Еще одним бонусом цифрового помощника ТЕХНОНИКОЛЬ стала возможность создания отчета «Ловец инсайтов», в котором собраны данные по ключевым аспектам общения и потребностям клиентов. Это помогает выявить ошибки, которые ведут к потере клиента, определить точки роста, позволяющие увеличить размер среднего чека. Согласно данным, 43 процента клиентов обращаются на горячую линию, чтобы приобрести продукцию оптом или в розницу. Это значит, что в будущем ИИ-ассистент также сможет обеспечить рост продаж.

**Следующим шагом развития ИИ-ассистента ТЕХНОНИКОЛЬ** станет его внедрение в текстовые коммуникации, интеграция с системой телефонии, формирование базы знаний прямо в программе и запуск непрерывного обучения ИИ-модели. Таким образом, система искусственного интеллекта будет интегрирована в основные каналы коммуникации бизнеса с клиентом, постоянное обучение позволит обеспечить высокую точность ответов, а значит, добиться роста удовлетворенности потребителей.

## ВДОХНОВИЛИСЬ ЭТИМ КЕЙСОМ?

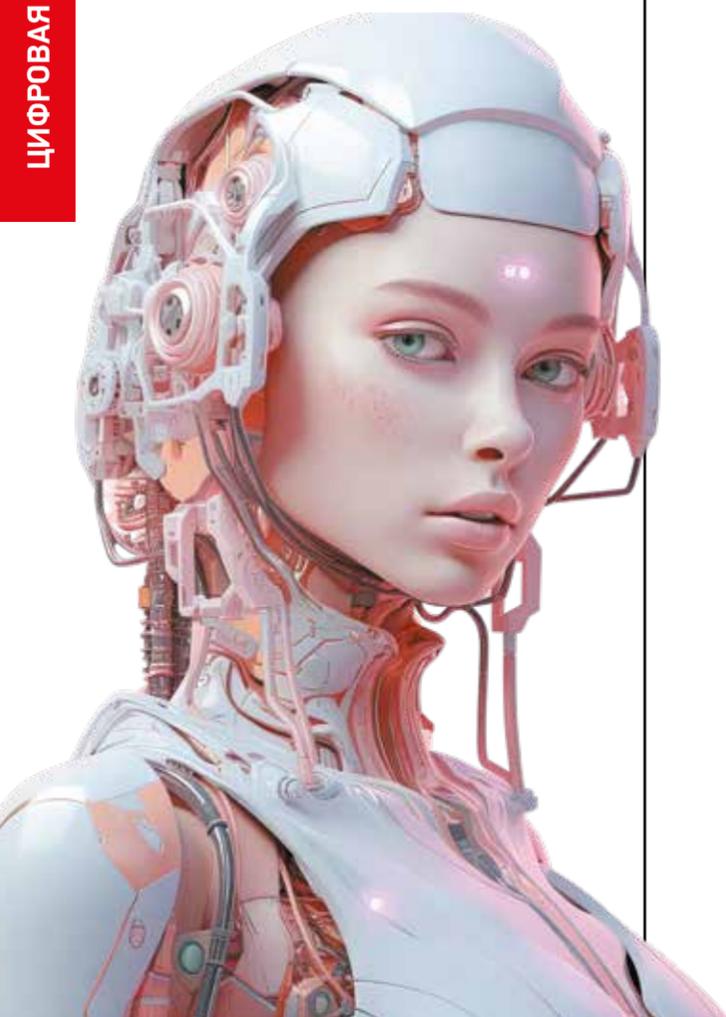
У вас тоже есть шанс стать частью цифровой команды ТЕХНОНИКОЛЬ! В рамках реализации стратегической цели «Быть лидером цифровых и инновационных технологий в строительной отрасли» стартовал второй конкурс новых цифровых продуктов, который станет входным билетом в корпоративный акселератор. Принять участие может любой сотрудник или команда ТЕХНОНИКОЛЬ при наличии идеи для потенциальных цифровых продуктов и/или проработанных MVP, а также готовности взять на себя ответственность за их реализацию.

Индивидуальную поддержку наставников — профессиональных практиков, которые помогут проработать идеи и подготовиться к защите проектов, вам предоставят. Те решения, которые докажут свою способность решать реальные рабочие задачи, оптимизировать использование ресурсов и помогать достижению экономической эффективности, будут внедряться в эксплуатацию, развиваться и масштабироваться на всю компанию. А те, что «не взлетели», станут важным полезным опытом.

И не волнуйтесь, если не успеете подать заявку! Талантливым сотрудникам и командам, готовым воплощать свои цифровые идеи в жизнь, всегда рады в Цифровой академии. Ни одна заявка не останется без внимания!

**Андрей Цымбалюк**,  
руководитель проекта  
«ИИ-ассистент ТЕХНОНИКОЛЬ»:

“  
Раньше, если оператор не обладал всей информацией для развернутого ответа, он был вынужден искать ее на наших сайтах прямо во время обращения или звонить техническому специалисту, который мог находиться на объекте, в дороге. В итоге время ответа увеличивалось, а удовлетворенность клиента снижалась. Учитывая, что в ассортименте ТЕХНОНИКОЛЬ более 10 тысяч наименований, одному оператору действительно сложно глубоко освоить данные по каждой позиции. ИИ-ассистент стал настоящим прорывом в области консультирования клиентов.”



# КАК ИЗМЕРИТЬ ЦИФРОВИЗАЦИЮ



Автор  
**Владислав Уткин,**  
директор по информационным технологиям

СЕГОДНЯ МОЖНО СМЕЛО ГОВОРИТЬ, ЧТО ЧЕЛОВЕЧЕСТВО УЖЕ ДАВНО ВСТУПИЛО В ЭПОХУ АКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. ПРАКТИЧЕСКИ ИЗ КАЖДОГО УТЮГА МОЖНО УСЛЫШАТЬ О НОВЫХ ТРЕНДАХ В ОБЛАСТИ ЦИФРЫ, ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ, АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ. СЛОЖНО НАЙТИ КОМПАНИЮ В РОССИИ, КОТОРАЯ БЫ НЕ ЗАНИМАЛАСЬ НОВЫМИ ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ НУ ИЛИ ХОТЯ БЫ ЭТИМ НЕ ИНТЕРЕСОВАЛАСЬ.

ВОТ И МЫ В КОРПОРАЦИИ ТЕХНОНИКОЛЬ МНОГО ГОВОРИМ О НАШЕМ ЦИФРОВОМ ПУТИ. О ТОМ, ЧТО МЫ ЗАДАЕМ ЦИФРОВЫЕ ТРЕНДЫ В ОТРАСЛИ. О ТОМ, ЧТО ЦИФРА ДЛЯ НАС — ЭТО НОВАЯ НЕФТЬ... И КОНЕЧНО, ЗАДУМЫВАЕМСЯ О ТОМ, НАСКОЛЬКО ДАЛЕКО МЫ ПРОДВИНУЛИСЬ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ЦИФРЫ? ДОСТАТОЧНО ЛИ МЫ ДЕЛАЕМ? КАК МЫ СМОТРИМСЯ НА ФОНЕ НАШИХ КРУПНЕЙШИХ КОНКУРЕНТОВ?

Казалось бы, задача довольно сложная: измерить уровень цифровизации или даже цифровой зрелости — уж очень много субъективных факторов присутствует в данном уравнении. Но тем не менее она всегда интересовала как ИТ-специалистов Корпорации, так и топ-менеджеров, которые отвечают за бюджеты.

Оказалось, что данное уравнение имеет свое решение. Ровно четыре года назад у дружественной нам консалтинговой компании (тогда еще из «большой четверки») появилась методика, согласно которой можно провести исследование и даже получить сравнение уровня цифровой зрелости нашей компании с ведущими мировыми производителями строительных материалов.

Методология состояла из набора действий: опросов и интервью экспертов из различных подразделений Корпорации, заполнения грамотно составленных чек-листов, изучения документов, регламентов, сравнения данных с аналогичными исследованиями крупнейших мировых компаний.

Работа оказалась сложной и кропотливой: нашим партнерам пришлось опросить очень большое количество специалистов из различных подразделений Корпорации: ИТ, Коммерческой службы, Технической и Финансовой дирекций, ЕОКСа.

Исследования велись сразу по трем направлениям: внешнему и внутреннему контурам, а также компонентам, поддерживающим цифровую трансформацию.

При этом оценивались восемь различных критериев:

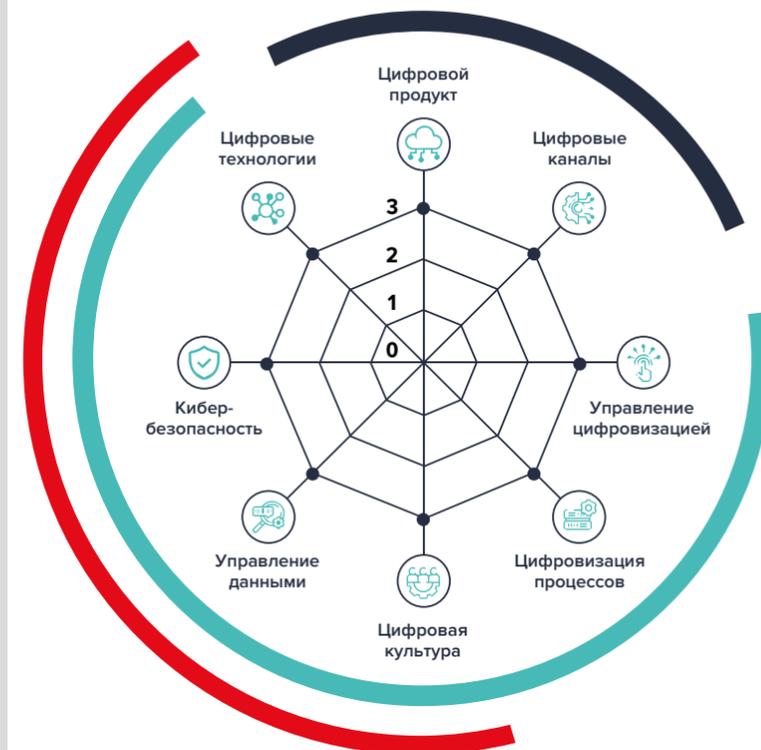
- ▶ цифровой продукт: наличие в портфеле компании цифровых продуктов и возможность их коммерциализации;
- ▶ цифровые каналы: насколько в компании внедрены и используются цифровые каналы взаимодействия с клиентами, партнерами и прочими контрагентами;
- ▶ цифровые технологии: насколько компания прогрессивна в использовании цифровых технологий по сравнению с трендами на международном рынке;
- ▶ управление цифровизацией: зрелость процессов управления программой цифровой трансформации компании, включая поиск инноваций, руководство цифровизацией, порядок финансирования, эффективность пилотирования и внедрения цифровых решений;
- ▶ цифровизация процессов: насколько принятие решений в рамках процесса опирается на анализ больших данных и аналитику, насколько автоматизированы и прослеживаемы шаги процесса;
- ▶ цифровая культура: насколько корпоративная культура поддерживает генерацию и внедрение инновационных идей — от создания гибкой культуры инноваций до реализации цифрового рабочего места сотрудника;
- ▶ управление данными: насколько эффективно в компании производится управление данными и извлечение из данных бизнес-потенциала;
- ▶ кибербезопасность: каким образом организована информационная безопасность в компании и какие превентивные меры защиты информации используются.

В результате проведенной работы мы получили интересный документ, который описывал уровень цифровизации нашей компании по состоянию на конец 2020 года (см. рис. 1).

Как можно заметить, индекс цифровизации в 2020 году в нашей Корпорации демонстрировал большой потенциал для развития.

Именно это первое исследование дало очень большой толчок в развитии цифровых компетенций в Корпорации, и с тех пор произошли значительные изменения:

- ▶ появились две полноценные цифровые экосистемы и большое количество цифровых продуктов;



- 1 Внешний контур**  
Цифровое предложение компании рынку: уровень развития цифровых продуктов и услуг, проникновение цифровых каналов взаимодействия
- 2 Внутренний контур**  
Отражает уровень цифровизации внутренних процессов, а также зрелость практик, непосредственно влияющих на ход трансформации
- 3 Digital Enablers**  
Компоненты внутреннего контура, поддерживающие и стимулирующие трансформацию

Направления исследования цифровой зрелости

- ▶ была создана Цифровая академия и заложен серьезный фундамент для развития технологии больших данных, а также методик работы с ними;
- ▶ появились цифровые комитеты и цифровые демодни;
- ▶ была образована цифровая HR-служба для обеспечения Корпорации новыми цифровыми кадрами... Да всего и не перечислить!

**И что же теперь? Пришло время провести новую оценку цифровой зрелости!**

# РАСШИРЯЕМ СОЦПАКЕТ

В НАЧАЛЕ ФЕВРАЛЯ 2025 ГОДА ВСТУПИЛА В СИЛУ ОБНОВЛЕННАЯ ВЕРСИЯ ПОЛОЖЕНИЯ О СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ ППК ТЕХНОНИКОЛЬ. ОНА БЫЛА ДОПОЛНЕНА КОМПЕНСАЦИЕЙ ПУТЕВОК В ДЕТСКИЕ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ ЛАГЕРЯ, РЯДОМ ЛЬГОТ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, НАХОДЯЩИХСЯ В ОТПУСКЕ ПО УХОДУ ЗА РЕБЕНКОМ, И НЕ ТОЛЬКО. РАССКАЗЫВАЕМ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ ПОДРОБНЕЕ, А ТАКЖЕ О ВАЖНОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ.

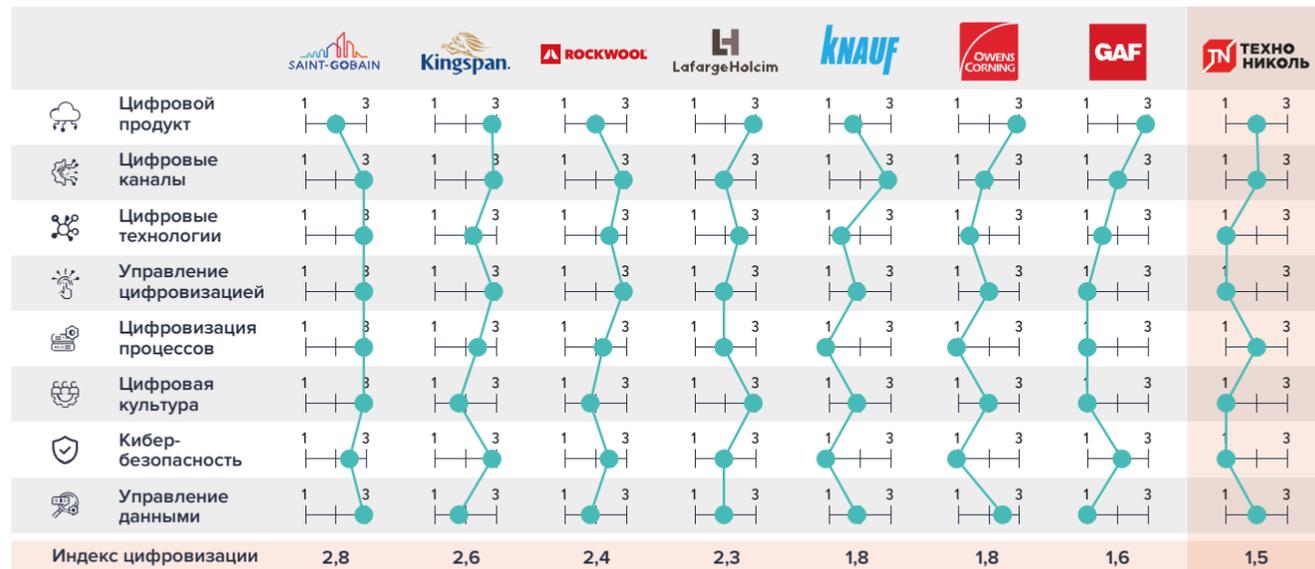


Рис. 1. Уровень цифровой зрелости Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ по сравнению с конкурентами. 2020 г.

## ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

В конце 2024 года завершился проект по повторной оценке нашей зрелости в сравнении с конкурентами. Мы поработали с теми же специалистами оценщиков, использующими ту же методику оценки, для получения релевантных результатов.

Как можно заметить из рис. 2, прогресс налицо! Корпорация развивается и делает большие шаги в цифровизации и очень серьезно смотрит на фоне глобальных мировых конкурентов. Следующий шаг оценки запланирован на 2025 год: есть желание оценить уровень цифровизации на наших производствах.

Думаю, результаты будут не менее интересные, и надеюсь, что данные исследования также приведут к взрывному росту цифровых технологий, но уже на наших производственных площадках.

Конечно, нам есть куда стремиться, впереди еще очень много работы, да и технологии в наше время меняются с головокружительной скоростью. И наша задача не просто догонять наших конкурентов, а идти с ними рядом, опережая их хотя бы на полшага. И тогда нашу Корпорацию в будущем ждет только процветание!

До новых встреч на страницах журнала и удачи вам в новом, 2025 году!

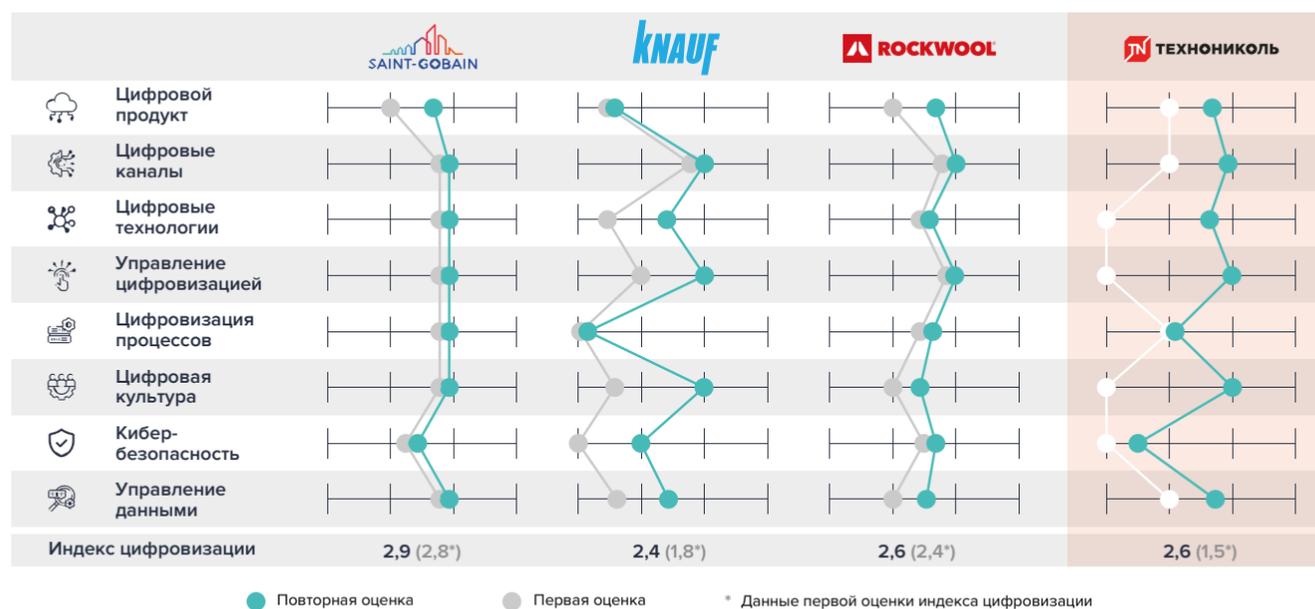


Рис. 2. Уровень цифровой зрелости Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ по сравнению с конкурентами. 2020–2024 гг.

Успех и устойчивое развитие компании напрямую зависят от благополучия и мотивации ее работников. Понимая это, ТЕХНОНИКОЛЬ придерживается высоких стандартов социальной поддержки сотрудников. При этом мы считаем, что важно адаптировать социальный пакет под конкретные потребности сотрудников — не только оплачивать добровольное медицинское страхование и питание, но и направлять средства на компенсации автокредитов и ипотеки, льготы для сотрудников-релокантов, готовых к переезду в другие города. Результат — многогранные программы, охватывающие различные аспекты жизни сотрудников и гибко реагирующие как на внешние, так и на внутренние изменения.

Изменения в социальной политике прошлого года коснулись работы с релокантами. Переезд в другой город — хорошая возможность изменить жизнь, но он сопряжен с определенными трудностями. Поэтому компания стремится поддерживать желание сотрудников профессионально расти и помогает в его осуществлении. Среди новых возможностей — расширенная компенсация аренды жилья или части процентов по ипотечному кредиту. Теперь, если сотрудник покупает дом или квартиру в ипотеку через один год после переезда, компания возмещает половину ставки, но не более 10 процентов. Например, если ставка по ипотечному кредиту составляет 15 процентов, то компания компенсирует 7,5 процента, при ставке в 25 процентов — 10 процентов.

Релоканты могут получить компенсацию и по повторной ипотеке. Аренду жилья теперь компания может компенсировать на срок до двух лет. От сотрудника нужны только чеки об оплате и договор с арендодателем. Также ТЕХНОНИКОЛЬ может внести залог за квартиру, который необходимо вернуть по истечении срока аренды.

Обновления 2025 года оценят в первую очередь родители. Теперь любое подразделение компании может компенсировать часть стоимости путевки в детский оздоровительный лагерь из средств компании и/или содействовать в получении компенсации из бюджетных средств. Главное, чтобы она была приобретена в месте, включенном в официальный реестр поставщиков услуг по организации отдыха и оздоровления детей.

«Мы заботимся не только о наших действующих сотрудниках, но и о тех, кто временно не работает. Так, в новой версии соцполитики мы добавили льготы для родителей, находящихся в отпуске по уходу за ребенком. С 2025 года они могут также подать заявление на компенсацию части процентов по ипотеке за отработанный период и получить новогодний детский подарок», — добавляет **Екатерина Сорокина**, директор по персоналу ППК ТЕХНОНИКОЛЬ.



Ознакомьтесь с полной версией Положения о социальной политике ТЕХНОНИКОЛЬ можно в «Базе знаний» корпоративного приложения TN Life.



**Владимир Марков**, генеральный директор ППК ТЕХНОНИКОЛЬ

«**В ТЕХНОНИКОЛЬ работают более 9500 человек, для которых компания трижды в течение прошлого года индексировала зарплату, адаптировала социальный пакет. Для сотрудников предусмотрены различные варианты поддержки: ДМС, оплата питания, компенсация автокредитов и ипотеки для отдельных специальностей. Новеллой прошлого года стала программа льгот для сотрудников-релокантов, готовых к переезду в другие города.**»

# СОЦПАКЕТ ТЕХНОНИКОЛЬ — 2025



## ВСЕ ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ

**Материальная помощь:** тяжелая болезнь сотрудника или его близкого родственника, смерть близких родственников, свадьба сотрудника, рождение ребенка, причинение ущерба имуществу сотрудника

## СРАЗУ ПОСЛЕ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

- ▶ **Доплата до оклада или до месячной тарифной ставки** по графику работы сотрудника (при наличии листка нетрудоспособности, оформленного в соответствии с действующим законодательством)
- ▶ **ДМС** (в случае разъездного характера работы — с первого дня): амбулаторно-поликлиническое обслуживание, вызов врача на дом, экстренная госпитализация, плановая госпитализация, скорая медицинская помощь, стоматология
- ▶ **Компенсация санаторно-курортного лечения**
- ▶ **Компенсация путевок** в детские оздоровительные лагеря



## ДОЛЬШЕ РАБОТАЕТЕ — БОЛЬШЕ ЛЬГОТ!

**>12 месяцев**

### ЗАЙМЫ СОТРУДНИКАМ

Все штатные сотрудники, стаж работы которых превышает 12 месяцев в соответствии с лимитами на завод (подразделение)

**>3 лет**

### КОМПЕНСАЦИЯ ЧАСТИ ПРОЦЕНТОВ ПО ИПОТЕЧНОМУ КРЕДИТУ

**>5 лет**

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДЕНЬ ОТПУСКА



**ВСЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ, РАБОТА КОТОРЫХ СВЯЗАНА СО СЛУЖЕБНЫМИ ПОЕЗДКАМИ НА ЛИЧНЫХ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВАХ**

- ▶ **Дополнительные выплаты** в связи со служебными поездками на автотранспорте

**ВСЕ ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ, ЧЬЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СВЯЗАНА СО СЛУЖЕБНЫМИ ПОЕЗДКАМИ НА АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВАХ, СО СТАЖЕМ РАБОТЫ НЕ МЕНЕЕ 12 МЕСЯЦЕВ**

- ▶ **Компенсация части процентов** по автокредиту

## РЕЛОКАНТЫ

(внешние кандидаты или внутренние сотрудники, получившие предложение от работодателя о работе с переездом в другой город)

- ▶ **Компенсация части процентов** по ипотечному кредиту
- ▶ **Право на компенсацию части процентов** при повторной ипотеке



**ВСЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ, РАБОТА КОТОРЫХ СВЯЗАНА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА ПО РАБОЧИМ ВОПРОСАМ**

- ▶ **Корпоративная мобильная связь**



# СПОРТ ОБЪЕДИНЯЕТ

КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ — ЭТО НЕ ПРОСТО ИНТЕРЕСНОЕ ХОББИ ИЛИ СПОСОБ ПОДДЕРЖАНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ ФОРМЫ. ЭТО НАСТОЯЩАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ ЛЮДЕЙ, СОЗДАНИЯ КОМАНДНОГО ДУХА И УКРЕПЛЕНИЯ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ, РАСПОЛОЖЕННЫМИ ПО ВСЕЙ ГЕОГРАФИИ ТЕХНОНИКОЛЬ. ВОДХОНВЛЯЮЩИЕ ИСТОРИИ ЛЫЖНИКОВ И БЕГУНОВ, ЗАВОДСКИХ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ И ХОККЕЙНЫХ КОМАНД, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МНОГИХ ДРУГИХ ДИСЦИПЛИН ПОКАЗЫВАЮТ, КАК СПОРТ МОЖЕТ ДЕЛАТЬ НАШУ ЖИЗНЬ ЯРЧЕ И НАСЫЩЕННЕЕ.



«Ничто лучше не восстанавливает нервную систему, как прогулка или пробежка, катание на лыжах на свежем воздухе», — убежден **Сергей Колесников**, совладелец и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ. Данный тезис разделяют многие техникосовцы, а компания, в свою очередь, активно поддерживает спортивные начинания сотрудников, помогает в организации тренировок и соревнований, приобретении инвентаря и призов.

## НА ЛЫЖНЮ С КОЛЛЕГАМИ

Сезон открывает «Лыжня ТН», которая проходит в Рязани с 2014 года. Это не просто спортивное событие, а добрая зимняя традиция нашей компании. С каждым годом она привлекает все больше участников и расширяет географию проведения. Если на начальном этапе в соревнованиях участвовали только рязанцы, то в прошлом году к ним присоединились сотрудники из Воскресенска, Выборга и даже Красноярска. Лыжные гонки для них — это не только борьба за золото, а отражение упорства и целеустремленности, характерных для работников наших предприятий. В течение года спортсмены из разных городов тренируются, преодолевая дистанции и границы, чтобы встретиться на соревнованиях. Они обмениваются опытом, рассказывают о новых технологиях, внедряемых на заводах, и просто наслаждаются общим духом единства, который царит среди участников.

В 2025 году на старт в Рязани вышли 70 лыжников и лыжниц, а поддержать их пришли около тысячи болельщиков — сотрудники компании и их семьи. Для зрителей была подготовлена насыщенная развлекательная программа, включающая батуты, тир, полосу препятствий, гигантские клюшки, аттракционы и мастер-класс по росписи тарелок с талисманами лыжни. Также среди гостей прошла лотерея, главным призом в которой стала новая книга из серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль». Пьедестал почета, кстати, остался таким же, как и в прошлом году: на него вновь поднялись **Наталья Анисеева**,



## ШАЙБУ!

А что насчет хоккея? В него, к примеру, играют многие наши коллеги из Воскресенска, который славится своими ледовыми традициями. Воскресенская СДЮШОР «Химик» воспитала немало чемпионов, в том числе и главного тренера молодежной сборной России олимпийского чемпиона Игоря Ларионова. В конце 2023 года своя хоккейная команда была создана и в Рязани. Идея возникла у сотрудников компании, которые с детства любят этот вид спорта. Инициативу поддержал ИТ-директор компании **Владислав Уткин**.

Сегодня рязанских хоккеистов тренируют профессиональные спортсмены **Тимур Колесников** и **Александр Нагайцев**. Благодаря им ХК «ТЕХНОНИКОЛЬ» трансформировалась из группы энтузи-



астов в сплоченную команду, готовую достойно состязаться с соперниками. Вдохновителем всех побед и достижений команды является ее капитан — **Василий Кочетов**, старожил компании (ныне на заслуженном отдыхе) и ветеран хоккейного спорта. Он заряжает коллег своим ответственным подходом к тренировкам и неиссякаемой энергией.

В действующем составе играют сотрудники разных структурных подразделений рязанского производственного кластера ТЕХНОНИКОЛЬ. На лед выходят как ай-тишники и производственный персонал,

**Дарья Шенкнехт, Ольга Кованина, Александр Шицков, Михаил Карпов и Дмитрий Сурков**. Однако в этом году золото забрал Александр. Улучшил свой прошлогодний результат и Сергей Колесников, совладелец и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ, пришедший к финишу четвертым.

Отрадно и то, что вместе с ростом Корпорации лыжные гонки выходят на новые площадки! В этом году, несмотря на капризы погоды, «Лыжня ТН» впервые состоялась в городе Семенове Нижегородской области. В ней приняли участие 17 спортсменов, в том числе самого юного возраста. Лыжные корпоративные соревнования дебютировали и в казахском городе Талгаре.

так и руководители различных уровней, работающие на предприятиях «Шинглас», «Технопарк», «Лоджикруф ПИР», «Заводе ТЕХНО», заводе строительных пленок и в ИТ-компании «ТН Диджитал». С начала 2024 года команда сыграла 15 матчей, из которых в девяти она добилась высоких результатов. Каждая игра — это целая история борьбы за победу, в которой объединяются эмоции, радости и огорчения. В таких соревнованиях важно не только одерживать победы, но и работать вместе, доверять друг другу на льду, что впоследствии отражается на коллективной атмосфере.



## ЗИМОЙ И ЛЕТОМ

Корпоративный спорт не ограничивается только зимними видами. Летние месяцы превращаются, к примеру, в настоящую арену для волейбольных баталий. Представьте, как на солнечном пляже команды с азартом бьют мяч, соревнуясь в умении подавать и принимать, в точности и стратегическом мышлении. Волейбол — это прекрасный способ показать, что даже на корпоративных турнирах можно проявлять не только физическую силу, но и командную работу, где каждый игрок находит свое место на площадке, дополняя общую картину. Такие соревнования становятся катализатором дружбы, создают уникальную атмосферу, где люди из разных городов становятся единой командой, сохраняя при этом дух здоровой конкуренции.

На своем примере это доказали волейбольные команды ТЕХНОНИКОЛЬ из Москвы и Санкт-Петербурга. Идея провести соревнования возникла у **Марии Арслановой**, технического специалиста по акустике. Инициативу поддержал **Михаил Золотарев**, специалист Технической дирекции. Активность коллег подхватили спортсмены в обеих столицах, решив: празднику спорта быть. Он объединил коллег из самых разных подразделений и был отмечен высокой волей к победе — все команды играли на высоком уровне и от души боролись за кубок.

Бег — еще одна важная составляющая корпоративного спорта. Наши коллеги не просто покоряют дистанции, а стремятся к достижению новых вершин, личных рекордов, преодолению своих страхов и ограничений. Бег — это настоящий вызов для тела и разума, способный сплотить коллектив, вдохновив работни-



ков на дальнейшие достижения как в спорте, так и в профессиональной деятельности. Одним из самых вдохновляющих примеров является команда нижегородского завода «Технофлекс», которая уже несколько лет подряд выходит на старт благотворительного забега «Беги, герой!». В 2024 году коллеги даже поставили рекорд по числу участников: 17 взрослых и 15 детей, самому младшему из которых было три года.

А в 2024 году в ТЕХНОНИКОЛЬ впервые прошел благотворительный проект «Километры добра», приуроченный ко Дню строителя. В течение нескольких месяцев участники проекта занимались бегом и ходьбой, а компания монетизировала пройденные километры и направила средства на реализацию программы «Шанс». Основная цель этой программы — подготовка молодого поколения, оставшегося без поддержки взрослых, к поступлению в вузы мечты. С сентября по декабрь 2024 года было проведено около 200 уроков для девяти детей из Рязани и Твери. В этом году компания планирует масштабировать этот опыт на всю Корпорацию, что откроет новые горизонты не только для адептов здорового образа жизни, но и для корпоративного волонтерства.

## ВИВАТ СПОРТСМЕНАМ ТЕХНОНИКОЛЬ

Наши коллеги из разных регионов также активно участвуют в региональных соревнованиях и местных спартакиадах, достойно защищая спортивную честь компании. Так, в ноябре 2023 года в Учалах прошли соревнования по волейболу в зачет XXII Спартакиады среди предприятий, организаций и сельских поселений. От ППК ТЕХНОНИКОЛЬ участие приняла команда завода «Техноплекс». В упорной борьбе она показала особое стремление к победе и заняла первое место среди мужских команд от предприятий.

Много лет подряд принимает участие в городской спартакиаде и команда заинского «Завода ТЕХНО», год от года улучшая результаты. Такой результат, безусловно, сказывается на повышении корпоративной культуры и стремлении работников к победе. Городская спартакиада проводится в течение всего года и включает такие дисциплины, как волейбол, пляжный волейбол, баскетбол, плавание, многоборье, мини-футбол, лыжные гонки, настольный теннис, бадминтон, шахматы и шашки. Участником спортивной команды завода может стать любой сотрудник, и в настоящий момент ее костяк составляет более 20 человек. Коллеги ведут и пропагандируют здоровый образ жизни, каждый из них готов показать достойный результат.

Копилку спортивных достижений регулярно пополняет и сборная ТЕХНОНИКОЛЬ-Осиповичи по волейболу. Так, в октябре прошлого года команда заняла первое место в соревнованиях, которые проходили в рамках круглогодичной спартакиады среди организаций Осиповичей и Осиповичского района. Примечательно, что мужская половина команды увлекается спортом достаточно давно, а сотрудницы присоединились лишь весной этого года. Мы желаем всем спортсменам ТЕХНОНИКОЛЬ не терять спортивный запал и продолжать тренировочный процесс!



## ВСЕМ СПОРТ!

Кроме организации внутренних мероприятий, ТЕХНОНИКОЛЬ поддерживает крупные спортивные события. Например, в прошлом году компания поддержала финансово Есенинский марафон, который прошел на родине поэта, в Рязани, и собрал более 1300 участников. Среди них жители и гости области. Также в Рязани уже не первый год проходит лыжная гонка, организованная на призы совладельца и управляющего партнера компании Сергея Колесникова. С каждым годом это мероприятие набирает популярность и привлекает любителей спорта из разных регионов России.

С целью развития спорта и популяризации здорового образа жизни в регионах своего присутствия ТЕХНОНИКОЛЬ также активно финансирует строительство спортивных объектов. Так, в Рязани появился лыжно-биатлонный комплекс «Алмаз». С момента начала строительства комплекса в 2017 году на его обновление было направлено около одного миллиарда рублей, и сегодня «Алмаз» стал центром притяжения для спортсменов и местных жителей. В начале 2025 года здесь прошли два значимых события: «Гонка чемпионов» с участием известных лыжников и биатлонистов из России и Беларуси, собравшая более 13 тысяч зрителей, и IV этап Кубка России по биатлону, также привлечший большое количество зрителей из разных регионов страны. Еще один современный биатлонный комплекс, который приобрел большую популярность среди спортсменов разного уровня, находится в Ульяновске. Это город, в котором родились Сергей Колесников и его увлечение биатлоном, а потому первые серьезные шаги в поддержке спорта ТЕХНОНИКОЛЬ сделала именно здесь.

Более подробную информацию можно узнать в корпоративном телеграм-канале, посвященном спорту и здоровому образу жизни. В нем вы также можете поделиться информацией о спортивных мероприятиях, проходящих в вашем регионе или в которых участвуют сотрудники ваших предприятий.



# У ВАС БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ



Автор:

**Надежда Соколова,**

руководитель службы персонала направления «Дерево» СБЕ КМС

ПО МНЕНИЮ ЛОРЫ ВАНДЕРКАМ, АВТОРА «КНИГИ О ПОТЕРЯННОМ ВРЕМЕНИ», НАСТОЯЩИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО УМЕНИЕ НАПОЛНЯТЬ ЖИЗНЬ ВЕЩАМИ, КОТОРЫЕ ТОГО ЗАСЛУЖИВАЮТ. ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТОГО, ЧТО ИМЕННО ВАМ ВАЖНО И КАК НАЙТИ НА ЭТО ВРЕМЯ В СВОЕМ КАЛЕНДАРЕ, И ПОСВЯЩЕНО ДАННОЕ ИЗДАНИЕ.

В быстро меняющемся мире умение эффективно управлять своим временем — особенно важный навык. Осваивая инструменты и навыки тайм-менеджмента, мы не только повышаем свою продуктивность, но и находим баланс между работой и личной жизнью. Постоянное совершенствование в этой области позволяет нам достигать поставленных целей, открывая новые горизонты для роста и развития.

При этом абсолютно у каждого из нас есть 24 часа в сутки и семь дней в неделю. Что если начать с чистого листа? Представьте абсолютно пустой календарь, который содержит 168 ячеек, — именно столько часов в неделе. Давайте заполнять! 56 часов уйдет на сон (по восемь часов каждый день), 50 часов — на работу, а на другие вещи останется больше 50 часов в неделю. Чем их наполнить? Выбор за вами! Но для начала нужно определить, что вы хотите сделать за это время, на базовом уровне.



**Первый шаг:** вести журнал учета времени. Нам нужно понимать, на что в реальности мы сейчас его тратим. Вы можете вести журнал в бумажном или электронном виде. Но старайтесь заполнять графы как можно подробнее. Автор рекомендует отмечать занятие каждые 30 минут. Это позволит посчитать, сколько времени ушло на основные категории: сон, работу и дорогу на работу, уход за собой, домашнюю рутину, время с семьей, с детьми, с друзьями и так далее.

**Второй шаг:** определить, в чем вы лучше всего. В деловом мире часто говорят о ключевых компетенциях, уникальных преимуществах товара или услуги. Как правило, эта фраза обозначает вещи, которые компания делает лучше других. На нашем высокопроизводительном глобальном рынке компании добиваются успеха, сосредоточившись на ключевых компетенциях и сведя до минимума, делегируя или игнорируя все остальное. Например, Гарри Снайдер, один из основателей сети быстрого питания In-N-Out, говорит: «Делайте одну вещь — и как можно лучше». В его случае это бургеры. Пример современных компаний может стать нам уроком на пути к жизненному успеху.

*Чтобы понять свои ключевые компетенции, попробуйте ответить на вопрос: «Что я делаю лучше всего в то время, как другие не могут дотянуться до моего уровня?»*

Не смущайтесь, если сразу не сможете ответить на этот вопрос — ни в личном, ни в профессиональном плане. На помощь придет следующее упражнение: запишите как можно больше вещей, которые вы хотели бы совершить в своей жизни. Вычеркните то, что уже сделали, и отметьте, какие чувства вы при этом испытали. Если 100 пунктов для вас оказалось мало, назовите список «1000 вещей». Цель: взять настолько большое число, чтобы не пришлось себя ограничивать.

Надеюсь, что этот список поможет больше узнать о себе и о том, что у вас хорошо получается, — какие компетенции могут быть ключевыми и какие амбициозные цели стоят ваших усилий.

Также хочу напомнить вам о старом законе физики: акт наблюдения меняет наблюдаемую вещь. Начав вести дневник времени, вы, скорее всего, удивитесь, куда реально уходит ваше время. А сравнив свой журнал учета времени и список из 100 вещей, вы можете понять, что тратите многие часы на то, что не имеет отношения ни к вашим ключевым компетенциям, ни к вашим жизненным целям.

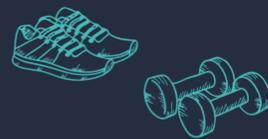
Теперь вместе с автором «Книги о потерянном времени» разберем, **как использовать ваши ключевые компетенции на работе.** На нее мы тратим очень много времени. И если работа выбрана верно, вы обеспечите себе массу энергии на все 168 часов. Тереза Амабиле пишет: «Делайте то, что любите, и вы полюбите то, что делаете». В этом утверждении объединены две идеи, подтвержденные результатами исследований. Первая подразумевает работу, которая «хорошо соответствует вашим умениям, навыкам творческого мышления и сильнейшим внутренним мотивациям». Вторая — «рабочую среду, которая позволит сохранить сосредоточенность, поддерживаемую внутренними мотивациями, и одновременно поддержит вас в разработке новых идей». Другими словами, подходящая работа позволяет по максимуму использовать ваши ключевые компетенции и соответствует определенным условиям, включая независимость и амбициозные задачи, для решения которых необходимы все ваши способности.

Надеюсь, вы понимаете, что работу мечты крайне маловероятно найти, читая объявления на столбах. Лучше применить предпринимательский подход и создать подходящую именно вам работу. И неважно, работаете ли вы в найме или на себя. В конце дня найдите несколько минут, чтобы подумать о том, какой вы хотите видеть свою карьеру и жизнь. Какое занятие нравится вам до такой степени, что вы делали бы это и бесплатно? Напишите, что нужно изменить, чтобы приблизиться к работе мечты. Маленькие шаги могут повлиять на вашу эффективность и открыть новые возможности.

## НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ ТАК, ЧТОБЫ ЖИТЬ ПОЛНОЙ ЖИЗНЬЮ



Вернитесь к списку «100 вещей», выберите несколько вещей, которыми вы хотели бы заниматься регулярно, посвящая этим занятиям от двух до 10 из ваших 168 часов.



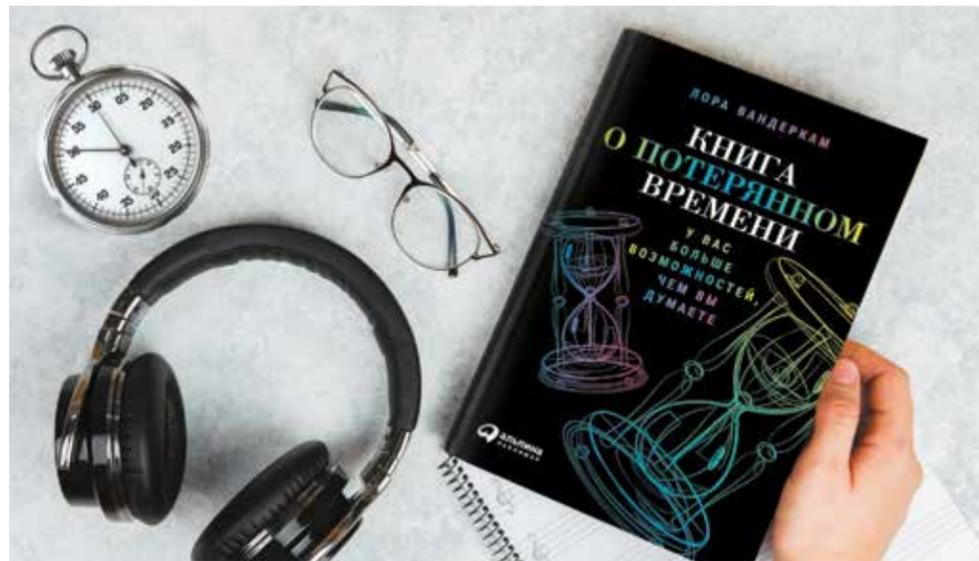
Включите тренировки в свой календарь. Это дело точно не поручишь никому другому. Чтобы быть здоровыми и энергичными, нам нужна физическая нагрузка.



Заполняйте даже небольшие промежутки времени вещами, которые вам нравятся. Имейте на этот случай несколько вариантов дел на 10 или 30 минут.



Планируйте свои выходные заранее.



В идеале в ваши рабочие часы, какими бы они не были, не должно входить ничего, что не продвигает вас к карьерным и жизненным целям. Например, совещания и встречи, которые либо не нужны, либо не требуют вашего присутствия. Для эффективного планирования рабочего дня подумайте, что вы хотите сделать за свой рабочий день, расставьте приоритеты и внесите задачи в расписание. В качестве ориентира советуем обратиться к наблюдениям Фассбиндер-Орт, которая писала диссертацию по иммунологии в Университете Висконсина и поняла очень важную вещь: ученых в итоге судят не по количеству часов, которое они тратят в лабораториях, и не по числу слайдов, которые они могут подготовить. Их оценивают по качеству результатов, которые они получают и публикуют в рецензируемых журналах. Именно на этом и надо было сосредоточиться.

Чтобы сократить время, уходящее на неглавные вещи, можно использовать трехчастную стратегию:

- ▶ игнорировать их;
- ▶ сократить до минимума;
- ▶ делегировать другим.

Взяв под контроль расписание и избавившись от деятельности, не связанной с вашими ключевыми компетенциями, вы уже сэкономите немало часов, но в долгосрочной перспективе лучший способ увеличить количество свободного времени — повышение профессионального мастерства. Для этого нужно анализировать собственную работу и просить об этом других людей, де-

лая акцент на слабых местах, а также снова и снова прорабатывать их, добиваясь улучшений.

Кроме работы, большая часть времени уходит на ведение домашнего хозяйства и на воспитание детей. К счастью, стандарты в обществе меняются. По данным исследования, в 1950–1960-х годах американские женщины тратили на ведение домашнего хозяйства в среднем 34,5 часа в неделю, а в 2008 году всего 14. Огромная разница. И женщины в массе своей решили, что дети важнее домашней работы. Что интересно, одновременно со снижением хозяйственных стандартов наблюдается сильное повышение стандартов в воспитании детей — и у мужчин, и у женщин. В современном обществе обязанности по ведению хозяйства и воспитанию детей лежат на обоих родителях.

Конечно, чтобы по-настоящему сделать общение с детьми своей ключевой компетенцией, надо проводить с ними значительные промежутки времени, даже если у вас напряженная работа. Взгляните еще раз на свой список «100 вещей». Можно ли заниматься чем-то из списка с детьми? Физкультурой? Хобби? Приготовлением еды? Каждый может придумать особые ритуалы, которые позволят по максимуму использовать ключевую родительскую компетенцию — разделять ценности и создавать воспоминания вместе.

Новое домашнее хозяйство изменило то, как родители распределяют время между детьми, работой и домашними делами. К сожалению, при этом может пострадать одна крайне важ-

ная вещь: ваш брак или партнерство. Дневники учета времени показали, что в 1975 году женатые родители проводили 12,4 часа друг с другом и без детей каждую неделю. К 2000 году этот показатель упал до 9,1 часа. Это настоящая проблема, и дело не только в том, что забота о супружеских отношениях — определенно ключевая компетенция. По крайней мере, стоит надеяться, что лучше вас о ней никто не позаботится. Как и в случае с детьми, на мужа или жену надо выделять время.

И хотя хозяйственные стандарты снизились, стирка, уборка, готовка, оплата счетов все же занимают какую-то часть из ваших 168 часов. В книге вы найдете несколько стратегий, которые позволят справиться со всеми этими вещами. Например, создать команду поддержки в личной жизни и избавиться от суеты и сэкономить время, а может быть, даже деньги.

Когда вы строите карьеру, заботитесь о семье и стараетесь сохранить форму, довольно легко потерять контакт с друзьями. Исследования все чаще подтверждают, что дружба очень важна, чтобы сохранять здоровье и справляться с трудностями. Поэтому запланируйте время с друзьями. Например, совместный обед. И хотя многозадачность негативно оценивается в литературе по тайм-менеджменту (и не без причин), есть одно исключение, которое Лора Вандеркам называет совмещением. Совместная трапеза под приятный разговор — гораздо легче и лучше для отношений, чем переписка с другом во время телефонной конференции.

## СИЛА МАЛЕНЬКИХ ШАГОВ

В книге вы найдете больше упражнений в каждом разделе, данные научных исследований и вдохновляющие истории о том, как некоторые люди умудряются полностью включиться в профессиональную и личную жизнь. Но ее главная идея в том, что можно найти время на все важные вещи, хотя я понимаю, в это трудно поверить. Не стоит ожидать, что будет легко, — по крайней мере сначала. Подстраивайтесь по необходимости. Жизнь меняется. Расписание тоже. Список «100 вещей» со временем тоже будет трансформироваться. Регулярно уточняйте текущую ситуацию (например, раз в 168 часов), дабы убедиться в том, что ваши недели проходят как следует. И помните: любые изменения, которые вы сможете внедрить и поддерживать, лучше, чем ничего. Они запустят цепочку положительных изменений.

Желаю, чтобы ваша жизнь была наполнена вещами, которые соответствуют вашим жизненным целям, и пусть каждый день приносит радость и удовлетворение.

## ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ



Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя.

Елена Резанова



52 понедельника. Как за год добиться любых целей.

Вик Джонсон



Джедайские техники. Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо.

Максим Дорофеев



Мой продуктивный год. Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе.

Крис Бэйли



Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих.

Джеймс Клир



Безграничность. 50 уроков, которые сделают тебя возмутительно счастливым.

Ник Вуйчич



# ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

профессиональное издание от эксперта  
в строительной отрасли

в формате digital

