

# Принципы лидерства



**HEIDELBERGCEMENT**

Компания HeidelbergCement была создана личностями. Их характер и личные качества находят свое отражение в ценностях компании, благодаря которым мы занимаем свое место на рынке уже более 140 лет. Успех нашей компании зависит от каждого из нас, от нашего личного вклада в реализацию этих ценностей в повседневной работе и при принятии всех важных решений, что и находит свое выражение в Принципах лидерства.

## Уважаемые коллеги,

HeidelbergCement – глобально позиционируемая группа компаний, производящая строительные материалы, и мировой лидер на рынке стройматериалов в его основных сегментах, связанных с цементом и нерудными строительными материалами, а также продуктами их дальнейшей переработки – товарным бетоном, асфальтом и строительными изделиями. Стратегия ясна: бетон - строительный материал, пользующийся наибольшим спросом во всем мире, безусловно, самый важный для нас конечный продукт. Цемент и нерудные строительные материалы – два главных компонента бетона - составляют основу нашей двуединой стратегии производства стройматериалов. На сегодняшний день HeidelbergCement является ярким примером глобальной вертикально-интегрированной компании-поставщика строительных материалов.

Корпоративная культура группы компаний HeidelbergCement – важнейшая основа экономического ее успеха. Наши общие ценности отражены в Принципах лидерства. Они сфокусированы на общей эффективности, устойчивой рентабельности и самом ответственном отношении к исполнению обязательств перед заказчиками и сотрудниками, а также на развитии, ориентированном на конкретный результат. Охрана труда и техника безопасности на рабочих местах, современные методы охраны окружающей среды и корпоративная социальная ответственность перед населением тех мест, где расположены наши представительства, также являются ключевыми моментами нашего ответственного отношения к устойчивому развитию.

Даже достигнув уровня одного из мировых лидеров в производстве стройматериалов, мы остаемся верны нашим принципам: практический подход, тесная связь с бизнесом, последовательное руководство, строгое управление затратами, контроль прибыли и скорость в сочетании со способностью к решительным действиям составляют основу нашего успеха. Кроме того, мы предъявляем высокие требования к эффективности и непредвзятости наших руководителей и сотрудников.

Наша цель – создание единой команды руководителей, самой лучшей в нашей отрасли. Последовательное воплощение в жизнь Принципов лидерства является одним из важнейших факторов достижения этой цели.

Хайдельберг, июнь 2014  
Совет директоров

## Сотрудничество

### “Доверие и добросовестность”

У руководства и работников HeidelbergCement одна общая цель – повысить в конечном итоге ценность своей компании путем совместной работы на основе сотрудничества и развития корпоративной гражданской ответственности. Это сотрудничество отличает честность, взаимное уважение и доверие, а также открытость и добросовестность.



- Наша общая цель – долгосрочный, ориентированный на прибыль рост компании HeidelbergCement, потому что интересы заказчиков, сотрудников и акционеров, также как и общества в целом, зависят от устойчивого развития этого успеха.
- Мы осуществляем свою деятельность исходя из основных интересов компании.
- Мы ориентированы на работу в команде. В нашем рабочем окружении никого не дискриминируют. Благодаря этому мы открыты к мнению и идеям других людей и уважаем их право на частную жизнь. Мы ценим личность и достижения других людей и культурное многообразие в нашей компании.
- Порядочность, открытость, честность и понимание ответственности являются основой всех наших действий и поступков.
- Мы действуем в соответствии с законодательством и уважаем различные культуры, народы и общественные институты стран, в которых мы осуществляем свою деятельность. Мы гарантируем честные и справедливые партнерские отношения с представителями наших работников.
- Как глобальная компания, мы привержены общемировым ценностям и соблюдаем международные стандарты: основные стандарты Международной организации труда в области трудовых отношений, руководящие указания Организации экономического сотрудничества и развития и Всеобщую декларацию прав человека ООН.

# Эффективность и ориентация на результат

“Опережающая динамика за счет тщательного сопоставительного анализа”

Наша цель – быть эталоном в отрасли по показателям результативности работы при лидерстве по снижению издержек. Приоритетами HeidelbergCement являются высокая ориентированность на клиента, устойчивая рентабельность и рост, ориентированный на прибыль.



Эффективность и ориентация на результат

2

- Для нас очень важны высокая ориентированность на клиента, контроль прибыли и затрат и ориентированность на результат.
- Лидерство по снижению издержек мы понимаем как решение краткосрочных задач по обеспечению конкурентоспособности и рентабельности нашего бизнеса при создании максимальных возможностей для обеспечения конкурентоспособности на длительную перспективу.
- Мы проводим тщательный анализ нашей деятельности в сравнении с лучшими предприятиями как внутри группы компаний, так и среди конкурентов.
- Мы отличаемся четкими и быстрыми решениями, даже если они вызывают недовольство. Наши решения осуществляются твердо и целенаправленно.
- В рамках процесса управления эффективностью, мы согласованно определяем и документально фиксируем конкретные цели. Мы стимулируем наших сотрудников предлагать свои идеи и находить возможности для развития. Мы делегируем четкие полномочия, предоставляя при этом достаточную свободу для принятия самостоятельных решений, и постоянно осуществляем контроль достижения поставленных задач.

## Ориентация на клиента

### “Все на благо наших клиентов”

В условиях высококонкурентного рынка, мы должны постоянно укреплять доверие к нашей продукции и услугам, делать это ежедневно в отношении каждого клиента и каждого проекта.



- Наша цель - построение и поддержание долгосрочных отношений с клиентами, основанных на поставке продукции высокого качества, надежности, добросовестности и честности.
- Мы всегда ориентированы на заказчиков как внешних, так и внутри HeidelbergCement, и неизменно продумываем и осуществляем наши действия в соответствии с требованиями и запросами наших клиентов.
- Мы серьезно относимся к замечаниям клиентов и реагируем на их критику и предложения.
- Близость к нашим клиентам позволяет нам быть в курсе их потребностей и превосходить их. Успех наших клиентов – это наш успех. Поэтому мы прилагаем максимум усилий, чтобы предложить заказчикам самые выгодные условия.
- Мы являемся компетентным партнером и оказываем нашим заказчикам консультации и помощь.

## Устойчивое развитие

### “Принятие ответственности”

Устойчивое развитие является частью корпоративной стратегии компании HeidelbergCement. Поэтому мы обязаны обеспечивать наших сотрудников рабочими местами, соответствующими требованиям техники безопасности и охраны труда, и стремимся к постоянному прогрессу в области защиты окружающей среды. Устойчивое развитие также включает в себя социальную ответственность перед населением в местах расположения наших предприятий во всем мире.

- Техника безопасности и охрана труда на рабочем месте входят в число наших приоритетных ценностей. Мы несем ответственность за это и показываем пример в этом отношении. Для предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний мы проводим обучение наших сотрудников, и они неукоснительно выполняют правила техники безопасности.
- Защита окружающей среды имеет для нас фундаментальное значение. Природные ресурсы являются необходимой основой для деятельности нашей компании. Мы сможем обеспечить наши основные потребности и потребности будущих поколений только в том случае, если мы сможем сохранить и сберечь эти ресурсы.
- Защита климата и биологического разнообразия планеты являются для HeidelbergCement первоочередными задачами. Мы постоянно работаем над уменьшением объемов выбросов углекислого газа, а также над уменьшением использования природного топлива. Используя высококачественные технологии рекультивации и ренатурации наших карьеров, мы помогаем сохранить разнообразие биологических видов.
- Наша задача - внести позитивный вклад в охрану окружающей среды путем поставки экологически рациональных строительных изделий.
- Мы развиваем добрые отношения в регионах, где мы осуществляем нашу деятельность, и вносим свой позитивный вклад на местном уровне. Мы стремимся к укреплению и сохранению репутации нашей компании как компании с высокой гражданской ответственностью. Поэтому в регионах ведения нашего бизнеса мы оказываем поддержку проектам, связанных с определенной тематикой: строительство - окружающая среда - образование.



# Профессиональная, социальная и управленческая компетентность

## “Компетентность как фактор успеха”

Успешная бизнес-деятельность требует наличия профессионализма, а также управленческой и социальной компетентности. В этом отношении эффективность и оперативная реализация решений являются решающими факторами.

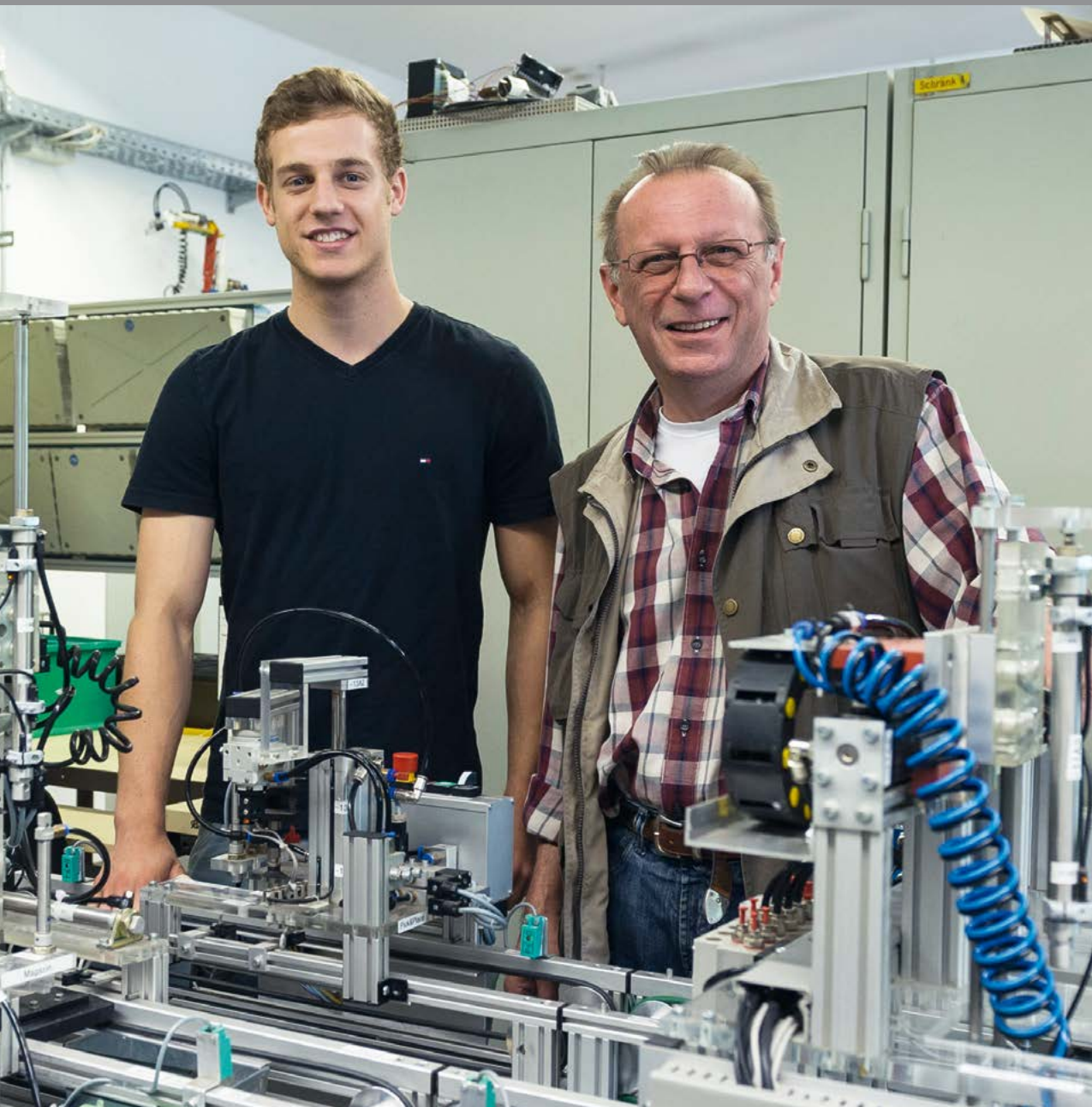


- Мы обладаем превосходными знаниями, которые позволяют нам организовывать и осуществлять контроль в нашей зоне ответственности, особенно в проблемных ситуациях. Мы работаем вместе с взаимным доверием и уверенностью друг в друге по всем бизнес-направлениям, функциям и во всех географических точках.
- Мы поддерживаем корпоративную культуру, основанную на честности, доверии и взаимоуважении.
- Для оценки нашей работы мы используем стандартизованные ключевые показатели результативности, используемые на всех предприятиях HeidelbergCement. Мы определяем зоны ответственности путем введения стандартизованных рабочих процессов и профессиональной организации работы офисов.
- Мы акцентируем внимание на главном. Результат, производительность процессов, хорошо спланированные совещания, а также быстрая реализация решений на практике являются для нас важнейшими характеристиками эффективного менеджмента.
- Мы поощряем проведение исследований и разработок (R&D) с помощью нашей всемирной сети. Мы уделяем особое внимание использованию инновационных технологий и методик с целью повышения эффективности бизнес-процессов и создания товаров и услуг, ориентированных на клиентов. Непрерывное обучение позволяет нам постоянно обновлять и углублять наши знания.

## Пример для подражания

### “Руководитель должен служить примером”

Взаимное доверие - основа преданности и успеха. Наши менеджеры показывают пример во всем, что касается их лидерских и управленческих качеств и личного поведения.



- Мы показываем пример приверженности ценностям и принципам компании. Наши слова не противоречат нашим делам. Мы всегда действуем разумным и естественным образом, даже в сложных обстоятельствах.
- Мы предъявляем более жесткие требования к себе, чем к нашим сотрудникам. Мы вдохновляем других своей личной приверженностью нашему делу и ответственным отношением к нему.
- Мы обращаемся с нашими коллегами одинаково справедливо и не предоставляем никаких привилегий на основе личных симпатий.
- Мы считаем изменения естественным состоянием бизнеса и учимся на наших успехах и неудачах. Результаты оценки наших личных качеств используются для нашего дальнейшего развития. Мы рассматриваем новое бизнес-окружение и географические перемены как возможности для нашего профессионального и личного развития.



# Коммуникации и информация

## “Обеспечение прозрачности”

Успешные, активные, преисполненные взаимного доверия партнерские отношения основаны на своевременном и полном взаимодействии и обмене информацией.



- Мы приветствуем открытый обмен информацией внутри организации, например, обмен знаниями, сопоставительный анализ и обмен передовым опытом.
- Мы стремимся к ясному, лаконичному, объективному и доступному общению, при необходимости - в письменном виде.
- Эффективное общение требует от нас равных обязательств - запрашивать и предоставлять информацию своевременно.
- Мы проводим регулярные совещания с коллегами с целью своевременного взаимного обмена информацией, касающейся специфики их работы. Мы отмечаем индивидуальный и групповой вклад в достижение целей компании.
- Мы регулярно в доступной форме сообщаем о целях компании. Мы своевременно информируем наших коллег об организационных и кадровых изменениях, оказывающих прямое влияние на их работу.

## Приверженность

### “Вдохновляй себя и других”

Компания HeidelbergCement сможет и далее оставаться успешной и конкурентоспособной лишь в том случае, если ее сотрудники будут преданы своей работе и целям компании. Поэтому исключительную важность имеют ответственное отношение каждого сотрудника и готовность принять на себя ответственность.



- Мы активно воплощаем ценности и принципы компании в своих поступках. Мы формируем культуру высокой производительности труда и высоких результатов, которая ведет компанию и ее сотрудников к успеху.
- Постоянный, объективный и творческий диалог является важным инструментом мотивации сотрудников.
- Мы укрепляем в наших коллегах сознание личной ответственности путем делегирования сложных задач и вовлечения их в процесс принятия решений.
- Каждому сотруднику поручается работа в соответствии с его знаниями, умениями и сильными сторонами. Мы пробуждаем доверие, уверенность и мотивируем сотрудников путем признания эффективности и результатов их труда.

## Развитие персонала

### “Вызов и поддержка”

Мы полагаемся на преданных и квалифицированных сотрудников и сильную команду руководителей. Люди растут вместе с задачами. Развитие персонала - это не только его поддержка, но и постановка требующих напряжения интересных задач.

- Мы вдохновляем людей и даем им возможность отвечать большим ожиданиям, достигать более высоких стандартов и непростых целей.
- Мы поддерживаем развитие сотрудников путем постановки перед ними сложных задач, при этом направляя и обучая их в процессе решения этих задач. При этом мы делаем ставку на сильные качества и потенциал наших сотрудников.
- Путем целенаправленного развития персонала мы также создаем основу для формирования кадрового резерва. Если это возможно, мы в первую очередь рассматриваем кандидатуры внутри компании. Данный процесс подбора специалиста на конкретную должность осуществляется исключительно на основе профессиональной компетенции и результатов работы сотрудника.
- Мы согласовываем и документируем обучающие мероприятия совместно с нашими сотрудниками на основе их актуальных потребностей. Мы используем внутрикорпоративные обучающие программы и регулярно проводим оценку их эффективности.



## Оценка работы и обратная связь

### “Развитие и эффективность через обратную связь”

Успех HeidelbergCement зависит от профессиональных знаний, результативности и достижений наших сотрудников. Поэтому менеджеры регулярно проводят оценку эффективности работы своих подчиненных и дают соответствующие рекомендации по результатам оценки.



- Мы ежегодно проводим официальную аттестацию сотрудников и документируем ее результаты. Мы делаем все необходимое, чтобы сотрудники понимали критерии, на которых основана оценка их работы и рекомендации по ее результатам (обратная связь).
- Кроме того, мы регулярно и оперативно обеспечиваем сотрудникам открытую и беспристрастную обратную связь по показателям их работы. Мы отмечаем хорошую работу и высоко ценим индивидуальные достижения. Мы незамедлительно обсуждаем ошибки и отклонения от поставленных задач и используем возможности обучения на опыте.
- Мы помогаем нашим коллегам исправлять неудовлетворительные результаты. При этом мы оказываем поддержку и демонстрируем уверенность в сотруднике, но проявляем твердость в случае необходимости принятия мер, которые должны быть справедливыми и адекватными.
- Мы открыты к конструктивной критике и согласны на проведение оценки своей деятельности в соответствии с Принципами лидерства.
- Мы используем активное слушание для разрешения конфликтов, в случае нарушения дисциплины и/или жалоб на начальной стадии их появления, и при необходимости, проводим беспристрастное тщательное расследование с участием всего персонала, имеющего отношение к этому делу. Мы незамедлительно принимаем соответствующие меры, обеспечивая обратную связь всем причастным сотрудникам.

**HeidelbergCement AG**

Отдел по управлению персоналом

Berliner str. 6  
69120 Heidelberg  
Germany

[www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com)

**HEIDELBERGCEMENT**